



2. KOBİLER VE VERİMLİLİK KONGRESİ

“AB KOBİ’leri ile İşbirliği”

02-03 ARALIK 2005

PANEL KONULARI

- Makina İmalatı Sektörü ve AB KOBİ’leri ile İşbirliği
- MPM, KOBİ Verimlilik Projelerini Anlatıyor
- AB’de Başarılı Olmuş KOBİ Öyküleri
- AB KOBİ’leriyle İşbirliğinde Avrupa Fonları
- KOSGEB, KOBİ Desteklerini Anlatıyor
- Avusturya KOBİ’leri ile İşbirliği Olanakları
- Almanya KOBİ’leri ile İşbirliği Olanakları
- Hollanda KOBİ’leri ile İşbirliği Olanakları
- İtalya KOBİ’leri ile İşbirliği Olanakları
- AB KOBİ’leri ve Yan Sanayi İşbirliği
- KOBİ’ler ve Basel II Yaklaşımı
- AB KOBİ’leriyle İşbirliğinde AR-GE’nin Rolü
- AB KOBİ’leri ile İşbirliğinde Markalaşmanın Önemi
- KOBİ’ler ve Bilgi Teknolojileri
- AB KOBİ’leri ile İşbirliğinde Finansal Kiralama ve Faktoring’in Önemi
- Denizbank ve İşletme Bankacılığı



Kişi başı katılım ücreti 100 YTL’dir.
Aynı firmadan katılan iki veya daha fazla sayıdaki katılımcılar için
kişi başı ücret 65 YTL’dir.
Bilgi için:
(212) 661 94 51’den 4001, 4015, 4005

DenizBank
İŞLETME BANKACILIĞI



PROTURKEY

ias
İstanbul
Kültür
Üniversitesi



IT-BUSINESS

infomag.com

expo change!



TEB

FOREKS

arçelik

MARJİNAL

ANADOLUBANK

SUBCON
TURKEY

AKIN
FAKTÖRİNG

CNN
TURK

ajans
milk

Windows

GÖZLEM

KOBİHaber

FORUM

OKI

hp



TC
İstanbul Kültür
Üniversitesi



Milli Prodüktivite
Merkezi



İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
KOBİ Danışma Birimi

KOBİ'05

2.

KOBİLER ve VERİMLİLİK KONGRESİ

Kongre Kitabı

Editör

Prof. Dr. Günes GENÇYILMAZ

Kitabı Yayına Hazırlayan

Öğr. Gör. Mehtap ELIAÇIK

2 – 3 Aralık 2005

İstanbul

Istanbul Kültür Üniversitesi Yayinlari
Yayin No
50

ISBN
975 – 6957 – 51 – 4

© Her türlü yayın hakkı TC Istanbul Kültür Üniversitesi'ne aittir.

Baskı
Golden Medya Matbaacılık ve Tic. A.Ş.
golden@goldenmedya.com.tr

TC Istanbul Kültür Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Ataköy Kampüsü, Bakırköy, 34156, Istanbul
Tel: (0212) 498 41 41
Faks: (0212) 661 39 75
E-posta: iibf@iku.edu.tr
Web: www.iku.edu.tr, http://iibf.iku.edu.tr

Basım Sponsorumuz...



TEB

Türk Ekonomi Bankası'na

Tesekkür ederiz...

Kongremize destek veren

ANA SPONSORUMUZ



DenizBank'a

tesekkür ederiz.

Diger Sponsorlarimiz

Oturum Sponsorlari



İletişim Sponsoru

Konaklama Sponsoru



Teknik Donanım Sponsorlari



İkram Sponsoru

Basım Sponsoru

Destek Sponsoru



Basın Sponsorlari



Reklam Sponsorlari

İletişim Destek Sponsoru



Türkiye'nin Bankası



Afis Sponsorlari

İnternet Sponsoru



Düzenleyen Kuruluslar

Istanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
MPM (Milli Prodüktivite Merkezi)
KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Gelistirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı)

Kongre Başkanı

Prof. Dr. Günes Gençyılmaz

Danisma Kurulu

Arif İsfendiyaroglu.....	Denizbank Genel Müdür Yardimcisi
Erkan Gürkan.....	KOSGEB Başkanı
Hakan Ates	Denizbank Genel Müdürü
Prof. Dr. Hüsnü Erkan	MPM Yönetim Kurulu Üyesi
Kerim Ünal.....	MPM Genel Sekreteri
Mustafa Kumlu.....	MPM Yönetim Kurulu Başkanı
Sedat Silahtaroglu	TOBB Makina İmalat Sektör Kurulu Başkanı
Ziya Karabulut	MPM Yönetim Kurulu Üyesi

Bilimsel Kurul

Prof. Dr. Ayhan Toraman	Istanbul Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Bülent Durmusoglu	Istanbul Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Erdal Balaban.....	Istanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Günes Gençyılmaz	Istanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Herbert Osanna	Viyana Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Hülya Tütek	Izmir Ekonomi Üniversitesi
Prof. Dr. Hüseyin Özgen	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut Tekin	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Numan Durakbasa	Viyana Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan Kuruüzüm	Akdeniz Üniversitesi
Prof. Dr. Peyami Çarikçioğlu	Istanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Sitki Gözlü	Istanbul Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer Koçel	Istanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer Müftüoglu	Baskent Üniversitesi
Prof. Dr. Tülin Yazgaç.....	Istanbul Kültür Üniversitesi
Doç. Dr. Müge İseri	Istanbul Kültür Üniversitesi

Kongre Düzenleme Kurulu

A. Can Baysal.....	Istanbul Kültür Üniversitesi
Asuman Sönmez	Istanbul Kültür Üniversitesi
Cengiz Vural	MPM Istanbul Bölge Müdürü
Çagla Arikel	Istanbul Kültür Üniversitesi
Dilek Erik.....	Istanbul Kültür Üniversitesi
Erol Muzir	Istanbul Kültür Üniversitesi
Firat Simsek.....	Istanbul Kültür Üniversitesi
Gülsüm Gökgöz.....	Istanbul Kültür Üniversitesi
Gülsah Karavardar	Istanbul Kültür Üniversitesi
Günes Gençyilmaz	Istanbul Kültür Üniversitesi
Levent Polat	Istanbul Kültür Üniversitesi
Mehtap Eliaçık.....	Istanbul Kültür Üniversitesi
Meral Arik Toprak.....	Istanbul Kültür Üniversitesi
Mert Onur	Istanbul Kültür Üniversitesi
Murat Taha Bilisik.....	Istanbul Kültür Üniversitesi
Mustafa Kaplan	KOSGEB Istanbul
Müge Iseri	Istanbul Kültür Üniversitesi
Nazan Çağlar	Istanbul Kültür Üniversitesi
Onur Gürgen.....	Istanbul Kültür Üniversitesi
Peyami Çarikçioglu	Istanbul Kültür Üniversitesi
Yasin Kesen.....	Istanbul Kültür Üniversitesi

Kongre Sekreteri

Gülsüm Gökgöz.....	Istanbul Kültür Üniversitesi

(Kurullar, isme göre alfabetik olarak yazılmıştır.)

SUNUS

Ülkemizin KOBİ'lere yönelik istatistiki verileri ile AB üyesi ülkelerdeki istatistiki verileri karşılastırdığımızda; işletme sayısı ve istihdam payı açısından büyük bir farklılık göze çarpmamakta ancak katma değer bakımından AB üyesi ülkelerde bu oran bizdeki oran yaklaşık iki kati olan %60'lara ulaşmaktadır. Verilerin karşılastırmasında en büyük fark kredilerden alınan payda görülmekte ve bizdeki payın 8 kati olan %40'lara ulaşmaktadır.

Bu nedenle, KOBİ'lerimizin kredilerden aldıkları pay oranını arttırmak, verilecek destekler ve yönlendirmelerle üretim kalitelerini, kapasitelerini, pazar paylarını ve özellikle ihracat imkanlarını arttırarak, katma değer içindeki paylarını yükseltmek en önemli hedeflerimiz arasında yer almaktadır.

Avrupa'daki işletme ölçekleri esas alındığında, Türk Sanayisinin AB karşısında çok daha KOBİ ağırlıklı bir yapıya sahip olduğu görülmekte, bu bağlamda KOBİ'lerin geliştirilmesi ve desteklenmesi kaçınılmaz bir kalkınma stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

AB'ye adaylığımızın söz konusu olduğu bu süreçte; ekonomik değişime ve yeniliklere kolayca uyum sağlayabilen KOBİ'lerin; özel programlarla desteklenmesi, bu bağlamda; KOBİ'lerde teknolojik seviyenin geliştirilmesi, kalitenin yükseltilmesi, verimliliğin artırılması, etkin bir ana-yan sanayi bütünleşmesine gidilmesi yönünde teşvik programlarının yeniden gözden geçirilmesi gündemimizdedir.

Ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasının hızlandırıldığı bu dönemde 2006-2008 yıllarını kapsayan, Hükümetimizin stratejik hedeflerini belirleyen Orta Vadeli Plan'da da KOBİ'lerin önemine değinilmiş ve "girisimcilik, kalite, verimlilik, yenilikçilik ve işletmelerin teknolojiyi etkin kullanımı baste KOBİ'ler olmak üzere desteklenecektir" denilmiştir. Ayrıca; AB müktesebatıyla uyumlu, bölgesel ve sektörel öncelikleri dikkate alan etkin bir devlet yardımları sistemi oluşturulacağı vurgulanmıştır.

KOBİ'lerin araştırma ve yeni teknolojiler konusundaki gelişmelerden haberdar olmaları, teknik kapasitelerini güçlendirmeleri ve yenilikçi faaliyetlere yönelmelerini sağlayacak tedbirlerin yanında küreselleşme süreci ile giderek yoğunlaşan ve bilgiye dayalı ekonominin getirdiği yeni koşullara KOBİ'lerin uyumunu sağlayacak ciddi tedbirler üzerinde de durmaktayız.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, istihdamın temel elementi olarak değerlendirilmelidir. Küçük işletme sahipleri, yaratıcı ve dinamik kişiler olarak hem yönetici hem de girişimci rolünü tek başlarına üstlenebilmekte, kendilerini sistemden soyutlamadan sosyo-ekonomik çevre ve diğer ekonomik birimlerle bütünleşebilmekte ve böylece birbirlerini kolayca tamamlayan üretim ilişkilerini kolayca kurabilmektedirler. Bu bağlamda; bireylerin girişimcilik güçleri, yaratıcılıkları, kaynak yaratma yetenekleri, bilgi ve becerileri harekete geçirilerek, ülkede istihdam artışı gerçekleştirilmelidir.

AB'nin Yeni Lizbon Stratejisi de AB'de daha fazla büyüme ve istihdam yaratmak amacına yönelik olup, bu eylem planına göre 2010 yılına kadar Gayri Safi Milli Hasıla'nın yüzde üç artırılması ve 6 milyonun üzerinde iş olanığı yaratılması hedeflenmektedir. Yeni eylem planında

retkenligi artiracak yeni ve daha iyi istihdam olanaklari saglayacak öncelikler belirlenmistir. Bu baglamda, saglam makro ekonomik ortam olmadan, sürdürülebilir kamu finansmani saglanamadan, ya da yenilige, Arastirma&Gelistirmeye yönelik uygun yatirim yapilmadan büyüme saglanamayacagi da vurgulanmistir.

AB'nin sanayi ve sosyal politika araçları içinde, girisimci gücü harekete geçirmek, onun eline yeni imkanlar vermek ve girisimci gücü ülke menfaatleri ile btnlesecek sekilde yönlendirip, düzenlemek, kisilerdeki yaratıcı ve katilimci ruhu gelistirmek öncelikli olarak yer almıştır.

AB'ye girme müzakerelerinin basladigi bu süreçte ülkemizde de AB'nin yeni Lizbon Stratejisi dogrultusunda KOBİ sektörünün yeniden yapilanmasi, istihdam arttiran yeni KOBİ'lerin olusturulmasi, KOBİ'lerde yenilige ve AR-GE'ye yatirim yapılması, destekleme politikaları içinde öncelikli olmalıdır.

Toplumların ekonomik, kültürel ve siyasi yapılarındaki gelismenin, eristikleri teknolojik seviyeyle orantili olduğu bilinen bir gerçektir. Baska bir deyişle teknolojik gelisme, kalkınmanın temel unsurlarından biridir. Teknolojinin en belirgin özelligi hizli ve sürekli değışimdir. Teknoloji ya üretilir ya da transfer edilir. Günümüzde gelismiş ülkelerin teknoloji ürettikleri, gelismekte olan ülkelerin ise teknolojiyi transfer ettikleri bilinen bir gerçektir. Teknoloji retme ve uygulama kapasitesi sanayinin rekabet gücünü belirleyen temel unsur haline gelmiştir.

Teknolojik gelism KOBİ'lerin i ve dis pazarlarda rekabet sansini yükseltecek özellikle bilgi ve iletisim teknolojilerinde KOBİ'lerin yapacaklari atilimler kresellesmede anahtar rol oynayacaktır. Teknolojik yeniliklere esnek yapıları nedeniyle kolayca uyum saglayan isletmeler ise KOBİ'lerdir.

Küresel pazarlarda rekabet için, KOBİ'ler gerekli olan kaynaklari kendileri temin edemezse baska KOBİ'lerle isbirligi gelistirmeli ve kaynaklari bir araya getirmeyi ve ortaklik yapisi içinde alısmayı öğrenmelidirler. Teknoloji ve bilgiyi yönetebilen, yaratıcı tasarımlar gereklestirebilen, yenilikçi KOBİ'ler, ipi göğüsleyecek ve basariyi yakalayabileceklerdir. Baska bir deyişle fark yaratan KOBİ'lerin rekabet güçleri artacak ve onlari, dünya pazarlarına tasiyacaktır.

KOBİ'lerimizin, Avrupa Birligi ile btnlesmesi ve dünya pazarlarında kalıcı yer edinebilmesi, güçlü bir Türk sanayisinin varligıyla mümkündür. Bu da KOBİ'lerin rekabet edebilirlik seviyesinin yükseltilmesi ile gerekleseyebilir. Ulusal sanayinin güçlendirilmesi kapsamında, sanayi ürünlerinin kalitelerinin de yükseltilerek tüm dünyaya kendi markalarımızla ürün satma hedefi dogrultusunda KOBİ'lerin desteklenmesi kaçınılmaz olmuştur. AB'ye giris sürecimizde; KOBİ'lerimizin AB'ye uyum saglayabilmeleri için üzerimize dsen görevleri yerine getirmek, onlari Avrupa Birligindeki KOBİ'ler ile rekabet edebilir seviyeye yükseltmek en önemli hedefimiz olacaktır.

KOBİ'ler için nihai hedef olan küresel ailim için hem ulusal düzeydeki kurumlarla hem de uluslararası düzeydeki kurumlarla isbirligi anlamında yogun faaliyetler srdrlmektedir. KOBİ'lerin, uluslararası projelerde ve özellikle AB projelerinde yer alması, ulusal kurumlarla isbirligi protokolleri yoluyla ulusal düzeyde sinerjinin artırılması yönünde yogun faaliyetler srdrlmektedir. AB'ye giris sürecinde AB mali yardımlarından yararlanarak KOBİ'lere finansman imkani saglama yönünde mutlaka bu sektöre hizmet veren kurulusların koordineli bir

şekilde proje üretmesi ve AB tarafından kabul görecek proje ve konular üzerinde yoğunlaşmaları için KOBİ'lere gerekli destek ve hizmetler verilmesi yönünde çabalar sürdürölmektedir.

Amacımız; KOBİ'lerimizle oluşturacağımız büyük ve muhteşem sinerjiyi tüm ülke sathına yaymaktır. Hedefimiz KOBİ'leri hak ettikleri imkanlara kavuşturmak, KOBİ'leri ekonominin basat gücü haline getirmektir. Millet olarak yapmamız gereken şey çağı yakalamak değil, çağı yaşamaktır. Bunun için de sahip olacağımız en önemli güç; en iyi kalitede üreten, dünya pazarlarında rekabet edebilen teknolojiyi yakalayan KOBİ'ler olacaktır.

Bu açıdan değerlendirildiğinde “**AB KOBİ'leri ile İsbirliği**” ana başlığı ile düzenlenen **2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi**, bilim dünyasını, sanayi kesimi ile KOBİ'lerle ilgili çalışma yapan kamu kuruluşlarını bir araya getirmesi bakımından son derece büyük bir öneme sahiptir. Kongre, üyelik sürecine girdiğimiz AB KOBİ'leri ile isbirliği noktasındaki fırsatlar konusunda Türk KOBİ'lerini aydınlatması bakımından önemli bir işlevi yerine getirecektir. Böyle bir ortamda yapılacak bilgi paylaşımının yaratacağı sinerji KOBİ'lerin isbirliği sorunlarının giderilmesi, özellikle dış pazarlarda rekabetçi üstünlük sağlamaları ve kurumsal yapılarını güçlendirmelerine yönelik stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

İstanbul Kültür Üniversitesi'nin öncülüğünde hazırlanmış olan bu Kongre'nin amaçlanan faydayı sağlayacağına inanıyorum. Bu vesileyle emeği geçenleri kutluyor, kendilerine teşekkür ediyorum.

Ali COSKUN
Sanayi ve Ticaret Bakanı

ÖNSÖZ

Verimlilik işletmelerimizin küresel rekabette karsilastiklari sorunlarin en basinda gelmektedir. Ürün ve hizmet maliyetlerinde düşüş ancak verimliliğin artması ile sağlanabilmektedir. Maliyetlerin düşmesi rekabet edebilir fiyatlarla dünya pazarlarına açılmaya olanak sağlamaktadır. Bu nedenle verimlilik, bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için üzerinde sürekli durulması gereken bir olgudur.

DİE 2002 Genel İsyerleri Sayımına göre Türkiye'deki tarım dışı sektörlerde ve vergi sicil kaydına sahip işletmelerin içinde KOBİ'lerin payı %99,89'dur. O halde verimliliğin KOBİ'lerin sorunu olduğu sonucuna varabiliriz. İstanbul Kültür Üniversitesi bu gerçekten hareket ederek topluma sorumluluğunun bir gereği olarak 2004 yılında "1. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi"ni düzenlemiş ve bu kongreyi her yıl düzenlemeyi kararlaştırmıştır. İşte elinizde tuttuğunuz bu kitap, "2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi"ne sunulan ve kongre sırasında tartışılacak bildirilerden oluşmaktadır.

Ülkemizin AB katılım sürecine girmesi nedeniyle, bu yılki kongremizin ana temasını "**AB KOBİ'leri ile İsbirliği**" olarak belirledik. Yine bu nedenle KOBİ'lerimizin küresel rekabet koşullarında varolabilmeleri için, çeşitli alanlarda, özellikle, karşılıklı pazar genişletme, kredi olanaklarını geliştirme ve teknoloji transferi alanlarında işbirliğinin öneminin vurgulanacağı panellere ve saha çalışmalarına yer vermeye özen gösterdik. Bu çerçevede; Almanya, Avusturya, Hollanda ve İtalya KOBİ'leri ile işbirliği başlıkları altında paneller düzenlendi. Panellere adı geçen ülkelerin temsilcilerinin katılmalarına ve ilk ağızdan katılımcılara bilgi aktarmalarına olanak sağlandı. Kongreyi geçen yıl olduğu gibi bu yıl da Milli Prodüktivite Merkezi ve Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı işbirliği ile düzenlemekteyiz.

Kongre'de KOBİ'lerin sorunlarının tartışılacağı 17 panel bulunmaktadır. Bu yılki kongrenin teması "AB KOBİ'leri ile İsbirliği" olarak belirlendiğinden, panellerde ele alınacak konular bu ana tema üzerine yapılandırılmıştır. Ayrıca akademisyenlerin, KOBİ'ler üzerinde yaptıkları araştırmaların sonuçları 17 bildiri oturumunda tartışılacaktır.

Geçen yılki Kongre Kitabı'nın önsözünde adı geçen "KOBİ Danışma Birimi"miz, kongreden kısa bir süre sonra danışmanlık ve eğitim faaliyetlerine başlayacaktır. Birim ile ilgili ayrıntılı bilgi, kongre kitabımızın arka sayfasında verilmektedir.

"2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi", akademisyen arkadaşlarımızın ve panellerde görev almayı kabul eden, KOBİ sahip, yöneticileri ile kamu ve özel sektör kuruluşlarından gelen değerli konuşmacıların katılımları ile gerçekleşmektedir. Kendilerine yaptıkları katkılar için teşekkürü bir borç biliyoruz.

Her kongre, sponsorların katkıları ile gerçekleştirilmektedir. Ana sponsorluğu üstlenen ve kongremizin gerçekleşmesinde büyük katkı sağlayan Genel Müdür Sayın Hakan Ates, Genel Müdür Yardımcısı Sayın Arif İsfendiyaroglu ve İşletme Bankacılığı Grup Müdürü Sayın A. Özgür Tüzemen nezdinde **DENİZBANK**'a teşekkür ederiz.

Oturum Sponsorlarımız ANADOLUBANK, Ankara Patent Bürosu ve General Finans'a, İletişim Sponsorumuz MARJINAL Reklam ve Tanıtım'a ve dolayısıyla Sayın Asuman Bayrak ve Sayın Serpil Güzel Ün'e, Kongre Kitap Sponsorumuz Türkiyetyu Ekonomi Bankasına, Konaklama Sponsorumuz Akin Factoring'e, Teknik Donanım Sponsorlarımız Arçelik ve OKI'ye, İkram Sponsorumuz Güllüoğlu'na, Basım Sponsorlarımız Ajans Mik, Es-Er Bayrak ve Özgün Ofset firmalarına, Destek Sponsorumuz HP'e, Basın Sponsorlarımız CNN TÜRK, Expo Channel, Gözlem, Forum, Infomag.com, IT-BUSINESS Weekly, KOBİ Haber, PROTURKEY, Radyo Foreks, SubconTurkey, Windows & Net Magazine'e, İnternet İletişim Sponsorumuz KOBILINE'a, Basın Destek Sponsorumuz Time İletişim Danışmanlığı'na ve Medya Danışmanımız Aslıhan Sönmez'e, Kongre Kitabı'nın basımını, her zaman olduğu gibi, büyük bir titizlik ve özveri ile gerçekleştiren Sayın Ugur Girgin nezdinde Golden Print A.S.'ye teşekkür ederiz.

Kongre'mizin Danışma Kurulu'nda görev alarak toplantılarda görüşlerinden yararlandığımız değerli kurul üyelerine, Bilim Kurulu'ndaki değerli meslektaşlarıma ve Düzenleme Kurulu'ndaki mesai arkadaşlarımıza teşekkür ediyoruz.

Kongremizi destekleyen kurumları temsilen KOSGEB Başkanı Sayın Erkan Gürkan'a, MPM Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Mustafa Kumlu'ya, üniversitemizle yaptıkları işbirliği için teşekkür ederiz. Ayrıca KOSGEB İstanbul İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Müdürü Sayın Mustafa Kaplan'a ve MPM Genel Sekreteri Sayın Kerim Ünal'a da değerli katkıları için teşekkür ediyoruz.

Hazırlıklar sırasında, IIBF İşletme Bölümü'ndeki öğretim üyesi ve öğretim üyesi yardımcısı arkadaşlarımızdan da büyük anlayış ve destek gördük. Kendilerine teşekkür ediyorum. Geçen kongrede olduğu gibi bu yıl da gösterdiği özverili ve olaganüstü katkılar için Dekan Yardımcısı Yard. Doç. Dr. Gülsüm Gökgöz'e, kongre kitabının basımına hazırlanmasından ve her türlü baskı materyalinin tasarımını yine zamana karşı yarışarak gerçekleştiren Öğr. Gör. Mehtap Eliaçık'a, aramıza sonradan katılmasına rağmen kısa zamanda sponsorlarımızın artmasında gösterdiği büyük çabalar için Ars. Gör. Asuman Sönmez'e içtenlikle teşekkür ederim.

Son olarak ilk kongremize destek vererek, üniversitemizin bu geleneginin başlamasının yolunu açan merhum Kurucu Rektörümüz Prof. Dr. Dr. hc Önder Öztunalı'yi burada rahmetle anmak isterim. Bu gelenegi devam ettiren ve yol gösteren Rektörümüz Sayın Prof. Dr. Tamer Koçel'e ve bizlere her zaman bu konularda destek veren Mütevelli Heyet Başkanımız Sayın İns. Yük. Müh. Fahmettin Akingüç'e şahsen ve çalışma arkadaşlarım adına sükranlarımı sunarım.

Son paragrafımız, geçen yıldaki önsözün aynısı: Gelecek yıl İstanbul Kültür Üniversitesi'nin düzenleyeceği "3. KOBİ'ler ve Verimlilik" Kongresinde bulusalım...

Prof. Dr. Günes GENÇYILMAZ
IIBF Dekanı
ve
Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı

AB SÜRECİ VE KOBİLER

Geçtiğimiz yıl yapılan ve verimliliğin temel tanımları ile KOBİ'ler için öneminin tartışıldığı 1. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi'nin başarısı üniversitemiz için kıvanç kaynağı oldu. Kongrenin olumlu yankılarının hem akademik dünyada hem de iş yaşamında etkisini hissettirdiğine, bugüne dek birçok platformda konuşulmakta olan 'KOBİ', 'Verimlilik', 'KOBİ'lerde Ölçek Sorunları', 'Maliyet Bilinci' gibi konuların daha bilimsel bir çerçevede tartışılır hale geldiğine inanıyorum. İstanbul Kültür Üniversitesi, sosyal sorumluluk bilinci ve "iş dünyası ile yakın temas içinde olma misyonu" çerçevesinde bünyesindeki 5 Fakültesi ve diğer Enstitü ve Araştırma Merkezleri ile her yıl çeşitli kongre ve sempozyumlar düzenlemektedir. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültemiz de bu doğrultuda faaliyet göstermekte ve geçen yıl düzenlediği '1. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi' ve '1. Aile İşletmeleri Kongresi'nden sonra şimdi **"AB KOBİ'leri ile İşbirliği"** altbaşlığı ile **2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi**ni düzenlemektedir.

Hiç tartışma yok ki KOBİ'ler Türkiye ekonomisinin belkemiğini oluşturmaktadır. KOBİ'lerin verimliliği, kârlılığı, etkin çalışması ve yeni yatırımları Türkiye ekonomisi açısından da büyük ölçüde belirleyici olmaktadır. AB yolunda siyasi çabalar sürerken ekonomik anlamda bir gelişme ve istikrarın yakalanması yolunda KOBİ'lerin önemi büyüktür.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yani KOBİ'lerin büyüme, gelişme, verimlilik, kârlılık sorunları ile Türkiye'nin AB tam üyeliğinin ilişkisi ilk bakışta çok da net algılanamayabilir. Ama AB'nin diğer tüm koşullar yanında ekonomik istikrarı çok fazla önemseyen bakış açisi düşünüldüğünde ülke ekonomisi içindeki işletmelerin büyük bir çoğunluğunu oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemi bir kat daha artmaktadır.

KOBİ'lerin tanımları gereği hareket esnekliğine sahip, yeniliklere daha açık, daha girişimci, daha yaratıcı işletmeler oldukları bilinmektedir. Öte yandan yapıları nedeniyle bu tür işletmelerde hem yönetim, hem çalışanlar, verilen kararların sonuçlarını ve işletme üzerindeki etkilerini hemen görmektedirler. Bu nedenle ekonomik gelişme ve değişimlerin yaratacağı fırsatlara en hızlı tepkiyi yine bu küçük ve orta ölçekli işletmeler vermektedir. Ancak büyük işletmelerin sahip olduğu güçlü sermaye yapısı ve büyük pazar paylarına sahip olmamaları, ekonomik durgunluk ve gerileme dönemlerinde bu işletmeler için önemli sıkıntılar yaratabilmektedir.

AB yolunda emin adımlarla ilerleyebilmek, rekabet gücü yüksek ve sürdürülebilir bir ekonomik büyüme için, **verimlilik** mutlak bir gerekliliktir. Verimlilik konusu, çok tartışılmakla beraber kânimca hala günlük yaşamımızın bir parçası haline gelmiş değildir. Yani kaynaklar iyi kullanılmamakta, maliyet bilinci tam olarak yerleşmiş bulunmamaktadır. KOBİ'ler maliyet ve verimlilik konularına en hassas yaklaşması gereken işletmelerdir. Çünkü bu iki alandaki değişiklikler KOBİ'leri hemen etkilemektedir.

Bugün kaynakların daha etkin kullanımı konusunda en önemli sözcük teknolojidir. Teknolojiyi daha etkin kullanabilmek ise “bilgi”ye dayanmaktadır. Bu nedenle KOBİ’ler, teknoloji kullanımı ve inovasyonun en yaygın olduğu işletmeler olmalıdır.

Bilimsel kongrelerin önemli yararlarından biri ele aldığı konu hakkında yapılan araştırmaların sayısını artırmak ve yapılan çalışmaların sergilenmesine imkan vermek olduğu kadar, konu hakkında deneyimli kişileri bir araya getirerek kısa süre içinde dahi olsa yoğun bir bilgi alış verisi sağlamasıdır. Bu Kongre’de de, geçtiğimiz iki kongrede yaşadığımız gibi, akademisyenlerin ve sektör uzmanlarının birbirlerine deneyimlerini aktararak “bilime” ve “sektöre” önemli katkılar sağlayacağına inanıyorum.

Prof. Dr. Tamer KOÇEL
Rektör

VERİMLİLİKTE İSBİRLİĞİNİN ÖNEMİ

Istanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü tarafından geçen yıl ilki düzenlenen ve besyüz kişinin üzerinde bir katılımı, üniversite, sanayi ve kamu sektör temsilcilerini bir araya getiren “1. KOBİLER ve VERİMLİLİK KONGRESİ”nin başarıyla tamamlanmış olması, bize, doğru yolda, doğru kişilerle işbirliği yaptığımızı gösterdi.

Sizlerden aldığımız güç ve desteklerle bu yıl “2. KOBİ'LER VE VERİMLİLİK KONGRESİ”ni düzenlerken, konu başlığımızı, “doğru seçilmiş ortaklarla işbirliği yapmanın başarının sırrı olduğu” gerçeğini gözönüne alarak ve ülkemizin gündeminin en önemli konusunu temsil eden Avrupa Birliği üyelik sürecinde hepimizi bekleyen gelişmeleri düşünerek belirledik.

“Avrupa Birliği KOBİ'leri ile İşbirliği” ekonomimizin yapı taşı olan KOBİ'ler için belki yıllardır yapılan bir iş, belki bir gelecek planı, bir strateji, belki de bir vizyon... İşbirliği yaparken, ortaklık süresince ve devamlılığın sağlanmasında dikkat edilmesi gereken birçok önemli nokta, dikkatli atılması gereken birçok hayati adım mevcut. En önemlisi ise karşılıklı menfaatlerin maksimize edildiği ve memnuniyetin olduğu bir ortamda, verimli olabilecek çalışmalara imza atmak, başarıları nesilden nesile taşıyabilmek.

İşte bu anlayıştan yola çıkarak, Kongre süresince farklı konularda “Avrupa Birliği KOBİ'leri ile İşbirliği”nin nasıl geliştirilebileceğini göstermek, anlatmak ve örnekler sunmak üzere yine üniversite, sanayii, finans ve kamu kesimlerinde konularının uzmanlarını bir araya getiriyor ve karşılıklı tartışma ortamı yaratarak, KOBİ'lere çıkış noktalarını göstermeyi amaçlıyor, öğrenme ve tecrübe etme hususunda zamandan tasarruf etmelerini sağlamayı hedefliyoruz.

Kongre'yi düzenleyen Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı ve İşletme Bölümü Başkanı Sayın Prof. Dr. Günes GENÇYILMAZ ve bölümündeki tüm çalışma arkadaşlarına ve başta KOSGEB ve MPM olmak üzere, Kongre'yi destekleyen tüm kuruluşlara teşekkür eder, yeni başarılarla yine birlikte imza atabilmeyi dilerim.

İns. Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ
Istanbul Kültür Üniversitesi
Mütevelli Heyeti Başkanı

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler)

1. Türkiye ve AB'de KOBİ Tanımları

Ülkemizde KOBİ'ler için çeşitli kurumlar tarafından KOBİ tanımları yapılmıştır. Tanımların farklılığı, doğal olarak, çeşitli teşvik olanaklarından yararlanmak isteyip de yararlanamayan KOBİ'lerin şikayetlerine neden olmuş ve olmaktadır.

Aşağıda çeşitli KOBİ tanımları topluca verilmektedir:

1. Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) ve Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Tanımı

İşçi Sayısı	Ölçek
1-9	Çok küçük
10-49	Küçük
50-250	Orta

2. Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) Tanımı

İşçi Sayısı	Mali Durum	Ölçek
1-200	= 2 milyon \$*	Küçük ve orta

* İmalat sanayiinde faaliyette bulunan işletmeler için, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibarıyla

3. Hazine Müsteşarlığı Tanımı

İşçi Sayısı	Mali Durumu	Ölçek
1-9	= 400 milyar TL*	Çok küçük
10-49	= 400 milyar TL*	Küçük
50-250	= 400 milyar TL*	Orta

* İmalat sanayiinde faaliyette bulunan işletmeler için, yasal defter kayıtlarında, arsa ve bina hariç, net sabit yatırım tutarı

4. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Tanımı (3624 Sayılı Kanun) - (İmalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmeler için)

İşçi Sayısı	Ölçek
1-50	Küçük
51-150	Orta

5. Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV) Vakfı

İşçi Sayısı	Ölçek
1-5	Çok küçük
5-100	Küçük
100-200	Orta

6. Halk Bankası Tanımı

Kobi Türü	İşçi Sayısı	Sabit Yatırım Tutarı
Tesvik Belgeli	1-50	= 100 milyar TL
Normal	1-250	= 400 milyar TL

(İmalat sanayii işletmeleri için)

7. Türkiye İhracat Kredi Bankası (Eximbank) Tanımı

İşçi Sayısı	Sabit Sermaye Yatırım Tutarı
1-200	= 2 milyon \$

(Kısa vadeli TL kredileri kapsamında, imalat sanayi işletmeleri için)

Son yıllarda özel bankaların KOBİ'lere kredi açarken kullandıkları ölçütler, bankalara göre değişmektedir.

Yukarıdaki tanımlardan, sadece 3624 sayılı yasada verilen tanım, yasa statüsünde olan tek tanımdır.

Diğer düzenlemeler, Bakanlar Kurulu Kararı ve ilgili kuruluşların kendi uygulama esasları çerçevesinde yaptıkları tanımlardır. Kuskusuz özel bankaların, derneklerin ve vakıfların tanımları tamamen kendi ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmiştir.

Bu farklı tanımların doğal sonucu olarak, örneğin, KOSGEB desteklerinden yararlanabilen bir KOBİ, Eximbank'ın ihracat kredisinden yararlanamamaktadır.

Yukarıdaki tanımların ortak bir özelliği de, destek sağlayan kuruluşların tanımlarında, desteklerin sadece "imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmeler" için olduğunun belirtilmiş olmasıdır.

Avrupa Birliği, tipki ülkemizdeki gibi, birlik ülkelerindeki farklı tanımlar nedeniyle, 7.2.1996 tarihli Konsey Kararı ile, ulusal ve birlik temelinde, sürmekte olan kavram karmasasını ortadan kaldırmak için bir KOBİ tanımı geliştirmiştir.

Tanımda üç ölçüt kullanılmıştır: Eleman sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık. Enflasyon ve verimlilik artışı nedeniyle, 1996 tanımındaki mali ölçüt değerleri 6.5.2003 tarihinde artırılarak revize edilmiştir. Yeni tanım aşağıdaki gibidir:

İşçi Sayısı	Yıllık Satış Ciro / Yıllık Bilanço Değeri* (milyon €)	Ölçek
= 10	= 2 / = 2 Evet	Çok küçük
= 50	= 10 / = 10 Evet	Küçük
= 250	= 50 / = 43 Evet	Orta

* Arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, yıllık bilanço değeri olarak.

Bu yeni tanım 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren yürürlüğe girecektir. Tanımda gözönüne alınan "bağımsızlık" kriteri ile, sermayesinin ya da hisse senetlerinin %25 veya daha fazlası bir

isletme tarafından üstlenilmemiş olan veya sermayesi KOBİ tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş işletmeler KOBİ kapsamına alınmıştır.

2. Yeni KOBİ Tanımı YasaTasarısı (Taslak)

TOBB, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile birlikte Türkiye'deki farklı KOBİ tanımları nedeniyle ortaya çıkan karmasayı yoketmek ve AB'nin KOBİ tanımı ile uyumluluğu sağlamak için aşağıda verilen KOBİ tanımı yasa tasarısı hazırlanmıştır.

İşçi Sayısı	Yıllık Satış Ciroosu / Yıllık Bilanço Değeri (milyon ₺ karşılığı TL)	Ölçek
= 10	= 1 / = 1.4	Çok küçük
= 50	= 9 / = 10	Küçük
= 250	= 50 / = 45	Orta

İşçi sayısı ve Yıllık Satış Ciroosu / Yıllık Bilanço Değeri ölçütlerine ek olarak her üç gruptaki işletmeler için, “bağlı işletme şeklinde bir şirketler grubu içinde yer almayan veya ilk ölçütteki koşulları taşıyan bir şirketler grubu içinde bağlı işletme şeklinde yer alan” ölçütü de gözönüne alınacaktır. Yasada ayrıca “bağlı işletme”nin tanımı verilmektedir: “Bir başka işletmenin anaparasının veya oy haklarının en az %25'ine doğrudan veya müstereken sahipse ya da bir diğer işletmenin hisselerinin veya oy haklarının çoğunluğuna sahipse ya da bir diğer işletmenin yönetim, yürütme veya denetim kurulu üyelerinin çoğunluğunu atamak veya azletmek hakkına sahipse ya da aralarındaki bir sözleşme veya ortaklık belgesi hükümleri uyarınca, diğer bir işletme üzerinde egemen olmak hakkına sahipse ya da bir diğer işletmenin hissedarları veya üyeleriyle yapılan bir anlaşma çerçevesinde, bağlı işletmenin hissedarlarının veya üyelerinin oy haklarının çoğunluğunu tek başına kontrol ediyorsa” şartları de getirilmiştir.

3. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri

Devlet İstatistik Enstitüsü'nün 2002 Genel İş Yerleri Sayımı (GSİS) 1.asama sonuçlarına göre 2002 yılında Türkiye'de, tarım dışı sektörlerde ve vergi sicil kaydına sahip 1.881.433 işletme bulunmaktadır. Bu işyerlerinde 6.484.168 kişi istihdam edilmektedir.

GSİS'den elde edilen veriler üzerinde yapılan incelemelerden şu sonuçlar elde edilmektedir:

- Toplam İşletme Sayısı İçindeki Payına Göre İlk Bes İçindeki Faaliyet Kolları

Toptan ve Perakende Ticaret, Komisyonculuk, Tamirat	% 46,4
İmalat Sanayii	% 14,2
Ulaştırma, Depolama, Haberleşme	% 14,2
Otel ve Lokantalar	% 9,3
Diğer Sosyal, Toplumsal ve Kişisel Hizmet Faaliyetleri	% 5,4
Gayrimenkul, Kiralama ve İş Faaliyetleri	% 5,0

- Isletme Büyüklüklerinin (Ölçek), Toplam Isletme Sayisi İçindeki Payları

Ölçek	Çalışan Sayısı	Toplam İçindeki Payı (%)
Çok küçük	0	1.38
Mikro	1-9	94.94
Küçük	10-49	3.09
Orta	50-99	0.30
Orta	100-150	0.10
Orta	151-250	0.08
Büyük	= 251	0.11

Kaynak: DIE 2002 GSIS

Tablodan görüldüğü gibi, toplam isletme sayısı içinde, çok küçük ölçekli olanların payı %96.32, küçük ölçekli olanların payı %3.09'dur. Orta ölçekli olanların toplam içindeki payı da gözönüne alınırsa, Türkiye'deki KOBİ'lerin toplam işletmeler içindeki payı %99,89'a ulaşmaktadır.

- KOBİ'leri Hukuki Durumları

Türkiyedeki işletmelerin %80,6'si ferdi mülkiyet, %13,6'si limited şirket, %2'si anonim şirket ve %1,7'si adi ortaklıktır.

- Isletme Ömürleri

İşyeri sayısına göre, ortalama işyeri ömrü 8,4 yıldır.

- İşletmelerin Bulunduğu İller

İşletmelerin %43,1'i, İstanbul (%27,8), Ankara (%8,4), İzmir (%7,3), Bursa (%5,0), Antalya (%3,2) ve Konya (%2,1)'da faaliyet göstermektedirler. Bu altı ildeki işsizliğin, toplam içindeki payı %53,8'dir.

4. KOBİ'lerin Bankalarla İlişkileri

BDDK'nin 2002 yıllık raporuna göre KOBİ'lerin toplam kredilerden aldığı pay %6-8 civarındadır. Son yıllarda hemen hemen bütün bankalar KOBİ'lere finansal destek programları geliştirmektedirler. Dolayısıyla 2002'deki bu oranlarda giderek artış gözlenmektedir.

Ayrıca, AYB Sanayi Sektörü III Kredisi, Hazine Müsteşarlığı garantörlüğü altında, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası ve Türkiye Vakıflar Bankası aracılığı ile kullanılmaktadır.

5. KOBİ'lerin Sağladıkları Yararlar

KOBİ'lerin ekonomiye çok büyük yararları olmaktadır. Bu nedenle hem AB'de hem de ülkemizde bu işletmeler çeşitli yollardan desteklenmektedirler. Kısaca sağladıkları yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Büyük işletmelerin tedarikçileri olduklarından, onların iş ortaklarıdır.
- Bölgearası kalkınma farklılıklarında dengeleri sağlamada rol oynarlar.

- Kisisel tasarruflari özendirirler.
- Talepteki degiskenliklere kolayca ayak uydurabilirler.
- Bankalarla iliskilerinde daha dikkatli olduklarindan, ekonomik dalgalanmalardan etkilenmeleri görel olarak daha düşüktür.
- Girişimci yetistirme görevini görürler.
- Yatırım maliyetleri düşük olduğundan, çok çeşitli ürünleri düşük maliyetlerle üretebilirler.
- Genel istihdam oranlari üzerinde büyük katkıları vardır.
- Yapıları esnek olduklarindan, finansal olanaklar saglandigi taktirde, kolaylıkla teknolojik yenilikleri uygulayabilirler.
- Ekonomik krizlerde eleman çıkarma sayilari, küçüklere kıyasla çok daha azdır.

6. KOBİ'lerin Karsilastiklari Sorunlar

KOBİ'lerin sağlamis olduklari çok sayıda yarara ragmen bir çok da sorunlari vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- Genel olarak verimlilikleri düşüktür.
- Kredi temininde ve AB fonlarından yararlanmada güçlük çekmektedirler.
- Teknolojik düzeyleri düşüktür.
- Nitelikli işgücü bulmada sıkıntı çekmektedirler.
- Devlet kuruluşlarından sagladıkları tesvikler yetersiz kalmaktadır.
- Küresel ekonomik ve teknolojik gelişmeleri yeteri kadar izleyememektedirler.
- İşletmelerin satınalmadan satışa kadar tüm işlevlerinde ve genel yönetim anlayışlarında büyük bilgi eksiklikleri bulunmaktadır.
- Küresel rekabet ile nasıl base edeceklerini bilememektedirler.
- Markalaşma istemekte, ancak en düşük maliyetli yolu bulamamaktadırlar.
- Özsemayeleri yetersizdir.

7. Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler

Avrupa Birliği Komisyonu'nun 2003 Raporu'na göre, Avrupa Ekonomik Alanında ve İsviçre'de 19,3 milyon işletme bulunmakta ve bu işletmelerde 140 milyon kişi istihdam edilmektedir. Bu işletmelerden %92'si çok küçük (1-9 eleman), %7'si küçük (10-49), %1 orta (50-249) ve %0,2'si de büyük (250+) ölçeklidir. Bu işletmelerdeki tüm işlerin 2/3'ü KOBİ'ler, 1/3'ü de büyük işletmelerde bulunmaktadır. KOBİ'ler içindeki istihdamın %56'si, çok küçük ölçekli işletmeler tarafından sağlanmaktadır.

Avrupa'da bir işletme, çok büyük olanlar da dahil olmak üzere, ortalama olarak, 7 kişi için istihdam sağlarken, KOBİ'lerde bu sayı 5 kısıdır. İstihdam oranları açısından da ülkeler arasında oldukça büyük farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin, ortalama istihdam Yunanistan'da 2 olmasına karşın, Hollanda da 12 kısıdır. İşletmelerin yaklaşık yarısında sadece aile fertleri çalıştırları için, bu işletmelerde istihdam bulunmamaktadır.

AB'deki KOBİ'ler ile ABD ve Japonya'daki KOBİ'ler karşılaştırıldığı zaman, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır:

- Her sınıftaki işletme sayısı hemen hemen aynıdır.
- ABD'deki KOBİ'lerde istihdam edilenlerin toplam içindeki payı, AB ve Japonya'ya kıyasla çok daha düşüktür.

AB'deki KOBİ'lerin büyük işletmeler üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır. "SMS in 2003" raporuna göre, KOBİ'ler üç önemli alanda ekonomik büyümenin motoru rolünü üstlenmektedirler:

- KOBİ'lerde bilgi üretilmektedir. Büyük ölçekli işletmelerin teknoloji transferi veya satınalma yoluyla bu bilgilere ulaşması ve ticari hale getirmesi mümkün olabilmektedir.
- KOBİ'ler, yeni fikirler ve bilgili insan sermayesi açısından girdi pazarındaki rekabeti artırmaktadır.
- KOBİ'ler pazardaki çeşitliliği artırarak, mevcut işletmelerdeki verimliliğin yükselmesine katkıda bulunurlar.

KOBİ'lerin ekonominin yavaşlaması durumunda gösterdikleri reaksiyon, 2002 ve 2003'de yapılan **ENSR İşletme Anketi** (European Network for SME Research) sonucunda belirlenmiştir. Buna göre:

1. 2003 baharında KOBİ'lerin %30'u iyi veya çok iyi, %30'u ise zayıf veya çok zayıf bir ekonomik durum yaşamışlardır. Büyük KOBİ'lerin, daha küçüklere kıyasla ekonomik durumdan daha fazla etkilendikleri gözlemlenmiştir.

2. Ekonominin yavaşladığı dönemlerde, küçük işletmeler daha büyük işletmelere kıyasla, çalışan sayılarında bir azaltmaya gitmemektedirler. Çok küçük işletmelerde ortalama üç kişi bulunduğu gözönüne alınırsa, bir kişinin isten çıkarılması kapasitenin 1/3 oranında düşürülmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca küçük işletmelerde çalışanlar arasındaki kişisel bağların da kuvvetli olması isten çıkarma açısından isteksizliğin nedenlerinden birisi olarak görülmektedir. Ortalama olarak KOBİ'lerin %70'i işçi çıkarmadıklarını belirtmişlerdir.

3. Orta büyüklükteki işletmelerde maliyetler düşürülebildiği gibi fiyatlar da indirimler yapılabilir. Bu nedenle daha küçük işletmelerin ekonominin gereklerine göre, fiyat ayarlamaları yapmaları, daha büyüklerle kıyaslandığında daha zor olmaktadır. Genellemenin yapılması, ekonominin yavaşladığı ve düşüşe geçtiği dönemlerde, küçüklere göre, daha büyük işletmelerin başarılı olmaları için birçok fırsat bulunmaktadır.

4. AB ülkelerinde KOBİ'ler arasında, ekonominin bütün faktörlerinde ve bütün ölçeklerindeki işletmelerde işbirliği gerçekleştirilmektedir. İşbirliği kültür, girişimcinin kişisel oryantasyonu ve bağımsızlığını kaybetme korkusunu yenme yeteneği ile ilgilidir. Bunlar ülke, sektör veya firma büyüklüğünden bağımsızdır. AB KOBİ'lerinin yarısı diğer KOBİ'ler ile işbirliği yapmaktadır. Portekiz KOBİ'leri resmi ve gayri resmi işbirliğinde, birlik ülkeleri içinde en düşük orana sahiptir. Danimarka, Norveç, Finlandiya ve İzlanda KOBİ'lerinin yarısından fazlası işbirliği yapmaktadır. İşbirliğinde kültürel faktörlerin rol oynadığı anlaşılmaktadır.

5. 2003'den geriye doğru son iki yılda, KOBİ'lerin performanslarını, sırasıyla, müşterilerin alım gücünün azalması, yetenekli işgücü bulunamaması, finansal olanaklara ulaşma güçlükleri, yönetsel yönergeler, altyapı, yeni teknolojilerin uygulanması güçlükleri, yeni formdaki organizasyonların uygulama güçlükleri ve kalite yönetimi gibi kısıtlar etkilemiştir. Bunların içindeki en büyük pay, 1/3 ile müşterilerin alım gücünün azalmasıdır.

6. AB KOBİ'leri arasında , çeşitli nedenlerle, işbirliği faaliyetleri giderek artmaktadır. AB ülkeleri arasında başı, sırasıyla, Finlandiya, Norveç, Danimarka, İtalya, İsveç çekmektedir. En az işbirliği Portekiz'dedir. İşbirliği nedenleri işletme ölçeğine göre değişmektedir.

7. AB KOBİ'leri arasında işbirliğine girme nedenelerine bakıldığında, çok küçük işletmeler için birinci sırada, yeni ve daha büyük pazarlara girme; sonra daha geniş aralıkta ürün tedariki; daha sonra da know-how'a ve teknolojiye ulaşma isteklerinin geldiği görülmektedir. Bu sıra, küçük ölçekli firmalar için, yeni ve daha büyük pazara girme; ek üretim kapasitesi elde etme; maliyetlerin azaltılmasıdır. Orta büyüklükteki firmalar için ise, maliyetlerin azaltılması, sermaye elde etme, know-how'a ve teknolojiye ulaşma, yeni ve daha büyük pazarlara girmek şeklinde sıralanmıştır. KOBİ'lerin %30'u dış tedarik ve sermaye elde etmeyi tercih ederken, ihracat yapan KOBİ'lerin oranı %18'dir.

Araştırmadan çıkan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

- İşletmelerin çoğunun işbirliği yaptığı bir ya da iki KOBİ vardır. İşletmelerin 2/3'nün 7'den daha az işbirliği yaptığı ortaktır.
- İşbirliği pazardaki rekabet durumlarını güçlendirmektedir. İşbirliği yapanların ciroları 2001-2002 döneminde, yapmayanlara kıyasla daha çok artmıştır.
- İşbirliğinde en büyük engel bağımsızlıklarını kaybetme korkusudur.

KAYNAKLAR

European Commission, Enterprise Publications, 2003 Observatory of European SMEs.

KOBİ tanımına ilişkin yasa tasarısı teklifi (Taslak).

<http://www.tobb.org.tr/organizasyon/kobi/yasa.php>.

http://europa.eu.int/comm/enterprise_policy/analysis/observatory_en.htm

Figen Yılmaz, http://www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr_kobiler2004.pdf.

Seçil Basmanav, Avrupa Birliği Terminolojisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerle İlgili Sözcük ve Kavramlar, KOSGEB, Haziran 2001.

VERİMLİLİK

Tüm iktisadi faaliyetlerin nihai amacı insanın mutluluğunu artırmaktır. Bunun en geçerli ve güvenilir yolu ise, daha kısa sürede, daha kaliteli, daha çok, çevre ve dogaya uyumlu mal ve hizmetler üretilmesi ve bunların adil bölüştürülmesidir. Bu ise esasında verimlilik artisından baska bir sey degildir.

Verimlilik artisi ekonomik gelismenin itici gücüdür. Verimlilik artisinin son amacı insanın yaşam kalitesini artırmaktır.

Verimlilik artisi toplumda katma deger yaratilmasina olanak veren en önemli etkendir. Ülkelerin zenginligine katkıda bulunur. Küresel piyasalarda firmaların rekabet edebilmesine ve dünyada ekonomik gelismenin hızlanmasına yol açar. Bugün ve gelecekte yasami sürdürmenin, her bakımdan zenginlesmenin, toplumsal refahi arttirmanın tek yolu daha yenilikçi ve daha verimli olmaktır.

Verimlilik firma rekabet gücünü belirlemede ve gelistirmede en iyi kriterlerden biridir. Verimlilik artistleri; hükümetlerin, isveren ve işçilerin, çalışanların ortak uzlaşma temelinde yoksullugu azaltma, insan haklarını ve ekonomik demokrasiyi gelistirme, yaşam kalitesini ilerletme hedeflerinde kullanılan en etkili stratejilerden biridir. Gerçekten de verimlilik artistleri söz konusu olunca toplumun bir kesiminden diğerlerine kaynak aktarmaya, toplumsal dengeleri bozmaya gerek yoktur. Çünkü burada hiçbir kesime fazladan ek bir yük getirmeden kaynak yaratılması söz konusudur.

Ulusal bir ekonomi ne kadar etkin ve verimli olursa ulusal gelir de o oranda büyük olacaktır. Daha yüksek gelir ise büyümeyi daha da artıracak olan yatırımlara daha çok kaynak ayrılmasına fırsat yaratacaktır. Dolayısıyla iyi bir bölüşüm ve kalkınma politikasıyla birlikte yüksek verimlilik, yoksullugu azaltmak, yeni iş ve istihdam olanaklarını büyük ölçüde artırmak için uygulanabilecek en iyi araçtır. Verimlilik artistleri yüksek çalışma standartlarının uygulamaya konulmasında da iyi bir finansal çerçeve sunabilir.

Görüldüğü gibi, verimlilik bir çok sosyal ve ekonomik sorunun çözümünde, gelismenin sağlanması ve yaşamın her alanda daha mutlu bir çizgide sürdürülmesinde çok yararlı olabilecek bir ilke, bir teknik, bir olgu olarak hep iç içe olduğumuz yaşam gerçeğimizdir.

Verimlilik geleneksel olarak çıktı ile girdi arasında bir oran olarak tanımlanır. Kaynakların yani girdilerin en etkin bir biçimde kullanılarak, en fazla ürünün yani çıktının elde edilmesidir. Verimlilik çağdas anlamda kisinin tükettiğinden çok daha fazlasını ürettiği bir durumdur. Doğru işlerin, doğru biçimde, doğru kişilerle, doğru zamanda; bireyin, işletmenin, toplumun yararı doğrultusunda yapılmasıdır.

Verimlilik çok çalışmak değildir. Kârlilik değildir. Çağdas anlamda verimlilik; müşterilerin ve çalışanların en yüksek tatmin düzeyinde, olabilecek en yüksek kaliteyle, olabilecek en kısa zamanda, olabilecek en küçük maliyetle, olabilecek en yüksek düzeydeki üretimi sağlamaktır. Böylece verimlilik sadece ekonomik boyutu olan bir kavram değil, toplumsal, bireysel boyutları da olan çok yönlü bir olgu, bir teknik, bir yaklaşımdır.

Diğer yandan verimlilik ile kalite de aynı şey değildir. Kalite daha yüksek verimlilik için en önemli etken ve koşullardan biridir. Yüksek kalite ile daha az iade, daha az yeniden çalışma, daha az israf, daha düşük maliyet ve böylece daha çok satış ve daha yüksek verimlilik olacaktır. Dolayısıyla hizmetlerin, süreçlerin ve ürünlerin kalitesi daha yüksek verimliliğe katkıda bulunur.

Sadece işletme bazındaki süreç ve girdilerin kalitesi değil, hükümetlerin ekonomi politikalarının, kamu yönetiminin, toplumsal ve ticari altyapının kalitesi de çağdas verimlilik yaklaşımında çok önemli unsurlar olarak dikkate alınır.

İlk dönem Amerikan verimlilik anlayışında vurgu etkinlik üzerindeydi. Sonra üçlü tarafın çabaları ile verimlilik anlayışına insanların yaşam kalitesinin iyileştirilmesi de eklendi. Avrupalılar bu anlayışı daha da geliştirerek işbirliği ve katılımcı karar alma sistemini ilave ettiler. Verimlilik kazançlarının paylaşımı ve daha adil bir bölüşüm ilkesi de daha sonra uygulamaya kondu ve çağdas verimlilik anlayışı giderek olgunlaştı.

VERİMLİLİĞİN ÜLKE KALKINMASINDAKİ ÖNEMİ

Gelişmiş sanayi toplumlarının deneyimleri, ekonomik gelişmede verimlilik artisinin neden ve nasıl çok önemli bir rolü olduğunun çarpıcı örnekleriyle doludur. II. Dünya Savaşı sonrasında Japonya'daki büyümenin %61'i, Batı Avrupa'daki büyümenin %65'i, Batı Almanya'daki büyümenin %62'si, ABD'deki büyümenin %43'ü, İsveç'teki büyümenin %55'i doğrudan verimlilik artisina bağlanmıştır.

Batıdaki kalkınma sürecini yakından inceleyen çeşitli araştırmalarda gelişmeye katkısı olan ve **“büyüme yaratan”** etmenler incelenmiş olup, gelişmede en önemli rolün **“emek”** ya da **“sermaye”** gibi fiziksel faktörlerin artışı değil, **“bilgi, eğitim, AR-GE, teknoloji, yaparak öğrenme, yönetim ve organizasyonda etkinlik”** gibi fiziksel olmayan, ama büyük ölçüde verimlilik artisina yol açan **“yeni faktörler”** olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmalar, gelişmeye katkısı olan **“büyüme yaratan”** etmenlere geleneksel faktörlerin katkısının %30-40 iken, yeni faktörlerin katkısının %60-70 olduğunu ortaya koymuştur.

II. Dünya Savaşı sonrasında, ABD %3.3, Batı Avrupa %4.8, Batı Almanya %7.2, Japonya %10.1 oranında büyüme hızına ulaşmış olup, faktör girdileri artışı hızı ise, ABD'de %1.7, Batı Avrupa'da %1.7, Batı Almanya'da %2.7, Japonya'da %4.2 oranında gerçekleşmiştir. Geriye kalan yaklaşık %60-70'lik açıklanmayan bir kısım ise verimlilik artisinin katkısıdır.

Basta Türkiye olmak üzere, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerin çoğunda büyümenin ve kalkınmanın verimliliğe ve teknolojik gelişmeye dayanması gereği yeterince anlaşılamamış ve gereği yapılamamıştır. Bu alanda ülkemizde yaşanan sorunların bazıları şunlardır:

- Verimlilik artışı hızının düşüklüğü,
- Eğitim ve öğrenime gereken önemin verilmemesi
- Yönetim Bilim Teknolojileri olanaklarından tam olarak yararlanılamaması,
- Teknolojideki gerilik, yeni teknolojilerin temin edilememesi ve verimlilik artışı hızının düşüklüğü, ülke koşullarına uygun yeni teknolojilerin geliştirilememesi, temin edilenlerin uyumlandırılmaması,
- Doğal kaynakların yeterince değerlendirilememesi,
- Kaynak kullanımındaki verimsizlik,
- En ileri teknolojilerin seçilememesi, teknoloji geliştirilememesi, ülke koşullarına uyumlandırılmaması,
- İhracat ürünlerin yüksek katma değer içeren ürünlerden değil, düşük teknolojik seviyeli ürünlerden oluşması,
- Ücret-verimlilik ilişkilerinin, hem toplu pazarlık sürecinde hem de enflasyonun önlenmesinde yeterince dikkate alınmaması,
- Verimlilik artışı hızıyla; büyüme, işsizlik, dış ticaret göstergeleri ve rekabet gücü arasında yetersiz ilişkiler olduğunun kavranmaması.

Verimlilik artisinin ülkelerin gelişme ve kalkınmasında temel faktör olduğu tarihsel olarak doğrulanmıştır. Günümüzde küresel rekabetin de tamamen yüksek verimliliğe bağlı olduğu hem uygulamada hem de literatürde çok açık olarak yer almaktadır. Ülkemizde de yaşanan bu deneyimden sonra, verimliliğin hem ekonominin tümünü kapsayan **“toplam verimlilik”** bazında, hem de firma ve kuruluş düzeyinde verimlilik ilkelerine uygun olarak yönetilmesinin gerektiği artık iyice anlaşılmıştır. Türkiye'de yıllardır yaşanan ve ekonomideki en büyük istikrarsızlık hali olan kronik enflasyondan kurtulabilmek için, başka önlemlerin yanı sıra, verimlilik artışı sağlayıcı aşağıdaki politikaların hayata geçirilmesi bir zorunluluktur:

- Her düzeyde öğrenim ve eğitimde, insanımızın verimlilik kültürünün geliştirilmesi ve verimlilik tekniklerini yaygın ve etkin kullanabilmesine yönelik programların uygulanması,
- Yatırımların daha yüksek katma değer üreten alanlara yönlendirilmesi ve özellikle de yönetim-bilim sektörüne yapılacak yatırımların teşvik edilmesi,
- İşletmelerin verimlilik altyapılarını geliştirmelerinin desteklenmesi,

- Kalkınmada lokomotif olabilecek seçilmiş sektörlerde verimlilik artılarının desteklenmesi,
- Ücret artılarının maliyetlere etkilerinin verimlilik artıları ile giderilmesi,
- İlgücünün niteliğini geliştirici yatırımlara ve teknolojik atılımlara önem ve öncelik verilmesi.

Verimlilik, aynı zamanda, bir ülkenin mallarının uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü de belirler. Aynı mali üreten ülkelere kıyasla, bir ülkenin emek verimliliğinde düşme olursa, rekabet açısından bir dengesizlik doğar. Üretim maliyetlerindeki artının aynen fiyatlara yansıtılması durumunda, müşteriler daha ucuza mal sağlayan tedarikçilere yöneleceğinden ülke sanayilerinin satışlarında düşme olacaktır. Yüksek maliyetlerin fiyatlara yansıtılmayıp sanayilerce karşılanması durumunda ise kârlar düşecektir. Marjinal kârlarda çalışan işletmeler ise işlerini kapatmak zorunda kalacaklar veya girdilerini (özellikle işgücü) azaltacaklardır. Bu da işsizliğe yol açacağı gibi üretimin (kapasite kullanım oranındaki azalma) ya da ücretlerin düşürülmesine de yol açabilecektir.

Bu nedenle düşük verimlilik, enflasyona, ödemeler dengesinde açığa, kalkınma hızında düşüşe ve yukarıda belirtildiği gibi işsizliğe neden olur. Bu bir kısır döngü olup, bu kısır döngüden kurtulabilmek için benimsenmesi gereken stratejiler verimlilik artışı sağlayıcı politikalar doğrultusunda geliştirilebilir. Düşük verimlilik tuzakı olarak adlandırılacak bu döngü aşağıdaki şekilde de gösterilmiştir. Bu şekil ülkemizde yaşanmakta olan ekonomik sorunları açıklar niteliktedir.

Nitekim, rakipleriyle aynı verimlilik düzeyine ulaşamayan ülkemiz, ulusal parasını devalüe ederek sorunu çözmeye çalışmış, ancak bunun neden olduğu ithal mallarındaki fiyat artışı sonucu ülkede enflasyon artmış, buna paralel olarak reel gelir düşmüş, dışa bağımlı enerji maliyetleri artmış, kapasite kullanımı azalmış, sermaye birikimi gecikmiş ve satışlarda yavaşlama olmuştur. Bu durum iktisat teorilerindeki adıyla stagflasyona (durgunluk içinde enflasyon) yol açmıştır. Bunun sonucunda kamu, cari giderlerini karşılamak için iç ve dış borçlanmaya gitmekte, ancak bu borçlanmanın faiz yükü gelecek dönemlerde GSYİH'nin artış oranından fazla olduğu için ekonomi giderek daha fazla bir şekilde enflasyonist döngüye girmektedir.

Yoksulluk, işsizlik ve düşük verimlilik kısır döngüsünün yalnızca verimlilik artışıyla kırılabileceği açıktır. Artan ulusal verimlilik, yalnızca kaynakların optimum kullanımına değil; aynı zamanda toplumun ekonomik, sosyal ve politik yapısında daha iyi bir denge kurulmasına da yardımcı olur. Milli gelirin dağılımını ve kullanımını büyük ölçüde hükümet politikaları ve sosyal amaçlar belirler. Bu ise, sonuçta birey ve toplumun verimliliğini belirleyen siyasal, kültürel, eğitsel ve güdüsel çalışma ortamını etkiler.

OECD ülkeleri arasında verimliliği en düşük ülkedir. Kaynaklarını hem çok eksik, hem de çok yanlış kullanan bir ülke ve toplum olarak yıllarını geçirmekte, dolayısıyla potansiyeline uygun bir yere gelememektedir. Mevcut kaynaklar eksik ve kötü kullanıldığından yeterince yeni iş, istihdam ve gelir yaratılamamakta, dolayısıyla hem gelir dağılımındaki bozulma giderilememekte, hem de büyüme sağlıklı ve istikrarlı bir yapıya kavuşturulamamaktadır.

Bu problemi aşmanın ilk yolu, önce büyümenin dinamikleri üzerinde durmak, büyümede işgücü ve sermaye faktörlerinin payını, verimliliğin payını hesaplamaktır. Bu konuda yapılan sınırlı sayıda araştırmada ilginç sonuçlara varılmıştır.

"...Türkiye'nin 1950-2000 döneminde gerçek büyümesi yılda ortalama %4. Hesabıma göre bu %4'ün, %3.5 dolayındaki kısmi girdi artışından geliyor. Nedir girdi artışı? Eskiden 12 milyon insan çalışırken, şimdi 22 milyon insan çalışıyor. Eskiden millî gelirimizin %11- 12'sini sermaye yatırımına aktarırken, şimdi %22- 23'ünü bu işe tahsis ediyoruz. %3.5 civarında bir kısmi oradan geliyor. Arada % 0.5 gibi bir fark var; o da verimlilik artışı oluyor ki bu dünya ölçülerine göre son derece düşüktür. Türkiye eğer verimlilik artışı yükseltmezse bu sıkıntılardan kurtulamaz. Türkiye'nin en büyük problemi bu. Verimsiz olması. Türkiye, verimliliğini artıramazsa bu sorunlarla devamlı karşı karşıya gelecektir. Verimliliği artırmak zorundayız..." (Prof. Dr. Zeyyat HATİPOĞLU)

ULUSLARARASI REKABET ve VERİMLİLİK

Sürdürülebilir bir ihracat artisi ve buna bagli olarak rekabet gücü yakalamak için öncelikle saglikli bir yatırım-üretim-ihracat zincirinin kurulmasi gerekmektedir. Bunun için öncelikle makro ekonomik istikrarin saglanması, saglikli bir üretim yapısının olusturulmasında ön kosul olmakla birlikte yeterli degildir. Gerek iç talep gerekse ihracat yoluyla tüketim artırılarak uzun dönemde büyümenin sürdürülebilirliğinin saglanmasında üretimde verimlilik artislari kilit önem tasimaktadır. Ancak verimlilik, ekonomik süreçleri çözümlemede tek basına anlam ifade eden bir kavram olarak da algılanmamalıdır. Verimlilik artislarinin yani sıra; verimlilik-ücret makasi, kaynak dagilimında rasyonellik, girisimcilerin uzun süreli öngörülerde bulunabilmesi, isletmelerin, verimliliklerini artirarak kendi öz kaynaklari ile büyümeleri, satın alma gücünü artirici gelir ve ücret politikaları gibi birtakim sosyo-ekonomik faktörlerin de göz önünde bulundurulmasi gerekmektedir.

Verimliliğin uluslararası ticaretteki önemi, geleneksel iktisatçılardan beri dile getirilmektedir. Bugün de kimi yazarlarca yüksek verimlilik, bununla birlikte gelen yüksek ücret ve yüksek yaşam standardi üçgeninde tanımlanmaktadır. Nitekim verimlilik kavramını bir kenara birakarak döviz kurları ve ücretler gibi iki temel degiskende ayarlama yapılmasıyla, bir ülkede rekabet edebilirliğin artırılabilcegi ileri sürülmektedir. Bu tür savları ileri sürenlere göre, “rekabet edebilirlik” ile “mali disariya satabilmek (ihraç edebilmek)” örtüşen kavramlardır. Gerçektende ücretleri düşürüp maliyetleri azaltmakla ve döviz kurunu artirip ürünün dış fiyatını düşürmekle dünya piyasalarında o mali talep eden bir tüketici kitlesine ulaşılabilmekte ve üretilen mal ihraç edilebilmektedir. Burada yanlış olan unsur, ihracat yapmakla rekabet edebilirlik kavramlarının birbirleriyle örtüstürülmesinde yatmaktadır. Yalnızca veri bir ithalat düzeyi karşılığında ve emegini ucuz bir şekilde dünyaya armagan eden böyle bir yaklaşım sonucunda, satılan mallarda içerilen emegin ve öteki kaynakların yeniden üretilmesinin yolu büyük ölçüde kapatılmış olmaktadır.

Bu nedenle, kaynakların yeniden üretilmelerini olanaksızlastıran ihracat ile rekabet edebilirlik kavramları örtüşemez. Rekabet edebilirlik, ücretleri koruyarak, dahası yükselterek ve böylece toplumsal gönenç düzeyinin azalmasına izin vermeyerek üretilen malları satabilmektir. Toplumsal gönenç düzeyini koruma, görmezlikten gelinemez bir kurum kimliğini kazanınca, dünya pazarlarına fiyat rekabet edebilirliğiyle girebilmenin en güçlü yolunun, verimlilik düzeyini artirmaktan geçtiği gerçeği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Dis Ticaret Müstesarlığı tarafından hazırlanan Stratejik Ihracat Plan'nda (2004-2006) rekabet gücümüzü artırabilmek için, ortaya konan stratejik amaçlar, hedefler ve öneriler de aşağıda özetlenmektedir.

Stratejik Amaç 1: Kaliteli Türk ürünlerinin, basta hedef ülkeler olmak üzere, yurtdışı pazarlarda müşteri odaklı ve dinamik tekniklerle tanıtım ve pazarlamasını sağlamak.

Bu amaca ulaşmak için hedefler,

- Olumlu “Türk Mali” imajı olusturulması,
- Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin hedef pazar ve sektör anlayışı içinde etkin bir hale getirilmesi
- Karşılıklı ticaret mekanizmalarının geliştirilmesi,
- Lojistik hizmetlerinin ihracatçının ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmesi

Stratejik Amaç 2: Ihracata ilişkin her türlü bilginin esgüdüm içinde, güncel, etkileşimli ve küresel standartlara uygun olarak kullanımını sağlamak ve Türkiye'nin ihracat potansiyelinin tanıtılması için gerekli altyapı olusturulması.

Bu amaca ulaşmak için hedefler,

- Pazara giriş veri tabanının faaliyete geçirilmesi,
- Ihracatta e-Ticaret yöntemlerinin kullanımında artis saglanması,
- Ihracatçılara yönelik “Bilgi Merkezleri” olusturulması.

Stratejik Amaç 3: Sektörel öncelikler de dikkate alınarak, ihracatçılara uluslararası rekabetçi fiyatlardan girdi temin etmek, üretim ve ihracat aşamasında yeterli ve etkin destek sağlayacak mekanizmaları geliştirmek.

Bu amaca ulaşmak için hedefler,

- Basta KOBİ'ler olmak üzere firmaları ihracata yönlendirecek destek mekanizmalarının geliştirilmesi,
- Eximbank Kredi, Sigorta ve Teminat programlarının kullanım koşullarının iyileştirilmesi, orta ve uzun vadeli programlara ağırlık verilmesi,
- Girdi maliyetlerinin rekabetçi düzeylere çekilmesi ve ihracatta maliyet artırıcı unsurların ortadan kaldırılması,
- ARGE faaliyetlerinin yaygınlaştırılması.

Stratejik Amaç 4: İkili ve çok taraflı ikili ilişkiler kapsamında; ihracatçıların pazara giriş olanaklarını geliştirmek ve mevcut pazar paylarını artırmak.

Bu amaca ulaşmak için hedefler,

- Gümrük Birliği'nin işleyişinde ortaya çıkan sorunların giderilmesi,
- İkili ve çok taraflı anlaşmaların hazırlanmasında ihracatçılarla etkin koordinasyonun sağlanması,
- Basta komsu ve çevre ülkeler olmak üzere, belirlenecek hedef pazarlara yönelik ihracatın artması,
- 2005 yılında kalkacak tekstil kotalarının olumsuz etkilerini giderecek politikaların geliştirilmesi.

Stratejik Amaç 5: İhracatın geliştirilmesi ve önündeki engellerin kaldırılması amacıyla kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyonu sağlayacak yapıları ve işleyişleri geliştirmek.

Bu amaca ulaşmak için hedefler,

- Dis Ticaret Müstesarlığı'nın yurtiçi ve yurtdışı teşkilatının güçlendirilmesi ve etkinliğinin artırılması,
- İhracatı engelleyici-geciktirici mevzuatın yeniden gözden geçirilmesi ve bürokratik engellerin kaldırılması,
- Kamu, özel sektör ve Sivil Toplum Örgütleri arasındaki işbirliği ve koordinasyonu artırıcı mekanizmaların oluşturulması,
- Kamu kurumlarında ihracata öncelik verecek anlayışın geliştirilmesi,
- Kamuoyunda ihracat bilincinin oluşturulması ve ilgili tarafların eğitimi.

Hazırlanan tüm planlar ve bunu oluşturan stratejilerin temel amacı, ülkenin istikrar içinde hızla sanayileşmesini sağlamak; sanayinin ekonomik ve teknik etkinlik sağlayacak şekilde kurulmasına ve rekabet gücü kazanmasına olanak verecek gerekli yapısal değişimi gerçekleştirmektir.

İÇİNDEKİLER

BİLDİRİLER 1- 663

1. BÖLÜM: BİLİSİM TEKNOLOJİLERİ 1-72

- Bildiri Adi:** E-Ticaret ve KOBİ: Zonguldak İli KOBİ'ler Alan Çalışması, **Yazarlar:** Halil Yıldırım, Coskun Hamzaçebi..... 3
- Bildiri Adi:** Bilgi Teknolojilerinin Türkiye'deki Kobilerin Rekabet Gücü Üzerindeki Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Saha Çalışması, **Yazarlar:** Fatma Kevser Yıldırım, Yılmaz Göksen 10
- Bildiri Adi:** KOBİ'lerin E-İs Uygulamaları: Türk-Avrupa Birliği KOBİ'lerinin Karsılaştırılması, **Yazarlar:** Haluk Soyuer, Ketİ Ventura..... 19
- Bildiri Adi:** İlaç Sektöründe E-Lojistik Uygulamaların İletme Performansına Etkileri Üzerine Bir Arastırma, **Yazarlar:** Mahmut Tekin, Muammer Zerenler, Halil Elibol, Nuran Alici..... 28
- Bildiri Adi:** Küçük ve Orta Büyüklükteki İletmelerde (KOBİ) Bilgisayar Teknolojileri Kullanımı: Sivas İli Örneği, **Yazarlar:** Nevzat Güldiken, Tülin Altun..... 39
- Bildiri Adi:** İnovasyon Politikaları İçerisinde KOBİ'lerin Yeri Ve Önemi, **Yazar:**Özcan Karahan 46
- Bildiri Adi:** KOBİ'lerde Bilisim Teknolojilerinin Kullanılması ve Rekabet Gücü Açısından Önemi (Van İli Uygulaması), **Yazarlar:** Reha Saydan, Abdülkadir Gümüş, Rengin Ak..... 55
- Bildiri Adi:** KOBİ'lerde Bilisim Alt Yapısı ve Yeni Bilisim Projeleri, **Yazar:** Talat Postacı..... 64

2. BÖLÜM: DAVRANIS 73-124

- Bildiri Adi:** İletme Yönetiminde Empatik İletisim Ve İlgücü Verimliliğine Etkisi: Federal Mogul Sapanca Segman ve Gömlek Üretim Tesisleri A.Ş. Örneği, **Yazar:** Aydın Yilmazer 75
- Bildiri Adi:** Genç Yöneticilerle Eski Yöneticiler Arasındaki Kusak Çatışması: KOBİ'lerin Verimliliğinde Etkili Olan Önemli Bir Aile Sorunu, **Yazar:** Esin Barutçu..... 86
- Bildiri Adi:** KOBİ Yönetiminde Kusak Değişiminin Yönetim Kültürü Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Arastırma ve Çorum Örneği, **Yazarlar:** İrfan Çağlar, Cihat Savsar 97
- Bildiri Adi:** KOBİ'lerin Avrupa Birliği Sürecini Algılamasına Yönelik Yöneticiler Bağlamında Yerel Bir Arastırma, **Yazarlar:** M.Atilla Arıcıoğlu, Cemal Kozan.....104
- Bildiri Adi:** KOBİ'lerin Kültürel Değişim Sürecindeki Temel Değişim Alanları ve Yeniden Yapılanmaları, **Yazarlar:** Meral Arik Toprak 114

3. BÖLÜM: DİS TİCARET 125-156

- Bildiri Adi:** KOBİ'lerin Dis Pazarlara Yönelme Nedenleri ve Kullandıkları Dis Pazarlara Açılma Yöntemleri 11. Uluslararası Doğaltas Ve Teknolojileri Fuarında Katılımcı KOBİ'ler Üzerine Bir Arastırma, **Yazarlar:** Durmus Yörük, Ayse Özgöz.....127
- Bildiri Adi:** Dis Ticaret Açısından KOBİ'ler: Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Bir Arastırma, **Yazarlar:** Hamdi İslamoğlu, Muhsin Halis.....137

Bildiri Adi: AB Uyum Sürecinde KOBİ'lerde Etkili Maliyet Düşürme ve Maliyet Hesaplama Yöntem ve Teknikleri, Yazar: Kazım Bektas	146

4. BÖLÜM: FINANSMAN.....157-238

Bildiri Adi: Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde Basel II Kriterlerinin KOBİ'lerin Finansmanı Üzerine Etkileri, Yazarlar: Melek Acar Boyacıoğlu	159
Bildiri Adi: Basel II Kriterleri Öncesi Manisa KOBİ'lerinin Yapısal Profiline Değerlendirilmesi, Yazarlar: Metin Öner, Müslüm Gülel, Güneş Gençyılmaz	167
Bildiri Adi: KOBİ Piyasalarına Genel Bakış Ve Türkiye Modeli, Yazarlar: Müge İseri, Mehmet Aslan	177
Bildiri Adi: AB Sürecinde KKTC'de KOBİ'lerin Finansmanına Yönelik Yerel Bankaların Rolü Üzerine Bir Araştırma, Yazarlar: Okan Veli Safaklı, Erdal Güray	187
Bildiri Adi: Sanliurfa'da Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde Finansman kaynaklarının Etkin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma, Yazarlar: Ramazan Akbulut, Vehbi Aydın, Mustafa Paksoy.....	195
Bildiri Adi: Halkbank'ın KOBİ'lere Açtığı Krediler Yeterli Düzeyde mi?, Yazar: Selçuk Duranlar	206
Bildiri Adi: 2000-2004 Yılları Arasında KOBİ Yatırım Teşvik Belgelerinde Öngörülen Yatırım ve İşletme Kredilerinin Dağılımlarına Göre Kümelenişleri, Yazar: Servet Yılmaz	213
Bildiri Adi: KOBİ'lerde Hissedar Değeri ile Finansal Performans Arasındaki İlişkinin Ölçülmesi, Yazarlar: Turhan Korkmaz, R. İlker Özbülüt	222
Bildiri Adi: KOBİ'lerde Finansal Raporlama: Uluslararası Gelişmeler ve Uygulamaların Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, Yazarlar: Yasemin Köse.....	232

5. BÖLÜM: GİRİŞİMCİLİK.....239-276

Bildiri Adi: Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde Girişimcilik Politikalarının Üye Ülkelerin Program Ve Politikalarıyla Karşılaştırılması, Yazarlar: Asli Kuşçu Erbay, Gözde Turan, Havva Pinar Özcan, Özlem Özdemir	241
Bildiri Adi: Girişimciliğimizde "Zihniyet" Üzerine Bazı Gözlemler, Yazar: Dilek Eyüboğlu.....	252
Bildiri Adi: Girişimsel Yönelimli İhracatçı KOBİ'lerin Güçlü Yönleri, Yazar: Nihat Kaya	263
Bildiri Adi: Girişimcilik ve Girişimci Yönetim- AB'ye Giriş Sürecinde Türk KOBİ'lerinin Durumu, Yazar: Orhan Pazarcık	269

6. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI.....277-316

Bildiri Adi: İnsana Bakış Açısının Değişen Yüzü ve Yönetim Yaklaşımlarının KOBİ'lerin Verimliliği Üzerine Etkisi, Yazar: Esin Barutçu	279
Bildiri Adi: KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışan Memnuniyeti, Yazar: Müberra Yüksel	290
Bildiri Adi: AB KOBİ'leri İle İşbirliği Arayışlarında Önemli Bir Açılım: Çalışma Sürelerinde Esneklik ve Bir Uygulama, Yazarlar: Serdar Öge, Ahmet Diken.....	307

7. BÖLÜM: KALİTE VE ÇEVRE YÖNETİMİ.....317-368

Bildiri Adi: KOBİ'lerin Çevre Yönetim Sistemi'nde Bir Araç: Çevre Muhasebesi Bilgi Sistemi, Yazarlar: Adnan Sevim, Mustafa Gül	319
Bildiri Adi: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkilerinin Yapay Sinir Ağları Metoduyla İncelenmesi, Yazarlar: Ali Türkyılmaz, Coskun Özkan, Nihat Solakoglu, Selim Zaim	332
Bildiri Adi: CE İsaletinin KOBİ'lere Getirdiği Yükümlülükler ve Sorunlar, Yazarlar: Canan Arikbay, Sebnem Akin Acuner, Saniye Hamesoglu, Hatice Kesen.....	338
Bildiri Adi: Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde KOBİ'lerde Yeşil Yönetim Uygulamaları, Yazarlar: Kurtulus Yılmaz Genç, Taner Acuner.....	348
Bildiri Adi: KOBİ'lerde Çevre Koruma, Yazarlar: Selin Akyol, Tugba Altinisik, Özlem Durmus	358
8. BÖLÜM: PAZARLAMA	369-432
Bildiri Adi: Müşteri Memnuniyeti Önerileri: Bir Bankada Çalışanlara Ulaşan Şikayetlerin İstatistik Analizi, Yazarlar: Erdogan Taskin, Fazil Güler	371
Bildiri Adi: Pazarlamada Avrupa Yaklaşımları ve KOBİ'ler için Öneriler, Yazar: Mustafa Said Karaman	381
Bildiri Adi: KOBİ'lerin Müşteri İlişkilerine Gösterdikleri Yaklaşımlar "AB Ülkelerindeki İşletmelerin Müşteri İlişkilerinde Ortaya Koydukları Uygulamalara İlişkin Bir Literatür Çalışması", Yazar: Nesrin Ada.....	388
Bildiri Adi: Afyonkarahisar Kaplıcalarının Etkin Pazarlamasında Benchmarking Uygulamalarının Rolü, Yazar: Sabri Çelik	397
Bildiri Adi: Satis Sisteminin Verimlilik Kriterleri: Bir İnceleme, Yazarlar: Sitki Gözlü, Berna Tektas	406
Bildiri Adi: Uluslararası Pazarlarda Pazara Arastırması Destegi (Denizli'de Faaliyet Gösteren KOBİ'ler Üzerinde Bir Uygulama), Yazar: Süleyman Barutçu.....	419
Bildiri Adi: KOBİ'lerde İseletmelerarası Kıyaslama Tekniginin Pazarlama Stratejilerine Etkisi, Yazarlar: Umut Koç, Ömer Torlak	428
9. BÖLÜM: PERFORMANS YÖNETİMİ.....	433-474
Bildiri Adi: Üretim ve Pazarlama Yeteneklerinin Firmanın Nitel ve Nicel Performans Boyutlarına Etkileri, Yazarlar: Ercan Ergün, Yücel Erol.....	435
Bildiri Adi: KOBİ Performansını Ölçmede Finansal Olmayan Ölçütlerin Kullanılması: Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması, Yazar: M. Fatih Güner.....	446
Bildiri Adi: KOBİ'lerde Performans Değerlendirme Amacıyla Kullanılabilecek Analitik Yöntemler ve Örnek Çalışmalar, Yazarlar: Metin Dagdeviren, İhsan Yüksel, Mustafa Kurt	457
Bildiri Adi: Verimliliği Artırmanın Aracı Olarak Performans Değerlemesi ve KOBİ Niteliği Tasiyan Bilgi Teknolojisi İşletmelerinde Performans Değerleme Uygulamaları, Yazarlar: Serap Benligiray	464
10. BÖLÜM: REKABET GÜCÜ.....	475-558
Bildiri Adi: AB'ye Giriş Sürecinde Türkiye'de KOBİ'lerin Rekabet Stratejileri ve Stratejik Model Önerisi, Yazarlar: Ali Eleren, Durmus Yörük	477

Bildiri Adi: Restructuring Turkish Textile Industry for Global Competition, Yazarlar: Altan Cöner, Umut Tahmaz.....	485
Bildiri Adi: AB ve Türkiye KOBİ'lerinin Stratejik İşbirliği Olanakları, Yazarlar: Canan Arikbay, Ridvan Bozkurt.....	496
Bildiri Adi: Türkiye'deki KOBİ'lerin AB Politikalarına Uyumu, Yazarlar: Dilek Erik, Günes Gençyılmaz.....	504
Bildiri Adi: İşletmelerin Küresel Rekabet Avantajı Sağlamaları Yolunda Verimlilik Yönetiminin Veri Zarflama Analizi ile Gerçekleştirilmesi, Yazarlar: Erhan Ada, Burcu Aracioglu, Ipek Savaşçı, Ketü Ventura, Yigit Kazançoğlu.....	511
Bildiri Adi: Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Küresellesmenin Etkileri, Rekabet Öncelikleri ve Uygulanan Politikalar: Bir Alan Arastırması, Yazarlar: Hasan Kürsat Güles, Sitki Gözlü.....	519
Bildiri Adi: Stratejik İşbirliklerinin Sirket Performansına Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Arastırma, Yazarlar: Mahmut Tekin, Muammer Zerenler.....	531
Bildiri Adi: Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ Politikası ve Bölgesel Politika İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme, Yazarlar: Murat Ali Dulupçu, İlker Çarıkçı, Onur Sungur.....	540
Bildiri Adi: Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde KOBİ'lerin Rekabet Gücünü Etkileyebilecek Kapasite Ve Teknoloji Sorunlarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama Çalışması, Yazarlar: Nevin Yörük, M. Okan Erdogan.....	551
11. BÖLÜM: ÜRETİM YÖNETİMİ	559-596
Bildiri Adi: KOBİ'lerin Stok Kontrol Yönetiminde Hedef Programlama Modelinin Uygulanması, Yazar: Ali Özdemir.....	561
Bildiri Adi: 3PL Hizmetleri Kullanımının İmalatçı ve Ticari KOBİ'lerde Karşılaştırılması Analizi: Trabzon İli Örneği, Yazarlar: Birdogan Baki, İlker Murat Ar.....	569
Bildiri Adi: Türk KOBİ'lerinde Tasarım Faaliyetlerinin Etkinliği, Yazarlar: Melike D. Kaplan, Öznur Yurt, Tunçdan Baltacıoğlu.....	575
Bildiri Adi: Metod Etütüdü-Verimlilik İlişkisi ve KOBİ'lere Yönelik Uygulamalar, Yazarlar: Metin Dagdeviren, İhsan Yüksel, Mustafa Kurt.....	583
Bildiri Adi: Verimlilik İçin Yöneylem Arastırma Teknikleri ve Tekstil Sektöründe Uygulanması:Hali Dokuma Tezgahlarında Sipariş Yükleme Problemi, Yazar: Mustafa Yüzükirmizi.....	591
12. BÖLÜM: VERİMLİLİK	597-618
Bildiri Adi: KOBİ'lerde Verimliliği Artırmanın Temel İlkeleri, Yazar: Çetin Kaya.....	599
Bildiri Adi: Türk Otomotiv Sanayiinde Endüstriyel Verimlilik, Yazar: Orhan Çoban.....	605
Bildiri Adi: KOBİ'lerde Benzetim ile Verimlilik Artışı: Türkiye ve AB KOBİ'lerinden Uygulamalar, Yazar: Önder Belgin, Berna Dengiz.....	611
13. BÖLÜM: YÖNETİM / YÖNETİSİM	619-663
Bildiri Adi: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Geliştirilmesinde Öğrenen Örgütler Modeli ve Karabük'te Bir Arastırma, Yazar: Abdullah Karakaya.....	621
Bildiri Adi: Sebeke Organizasyon Olarak Endüstriyel Bölgeler, Yazarlar: İbrahim Aksel, Ahmet Çakır.....	627

Bildiri Adi: Temel Yeteneklerin Belirlenmesine Iliskin Analitik Bir Çalışma, **Yazarlar:** Ihsan Yüksel, Mustafa Kurt, Metin Dagdeviren.....637

Bildiri Adi: IMKB'de İşlem Gören KOBİ'lerin Kurumsal Yönetişim Yaklaşımları: Lüks Kadife Örneği, **Yazarlar:** Nesrin Ada, Derya Kelgökmen 646

Bildiri Adi: İşletmelerde Kurumsallaşma ve Sinerjik Yönetim Sisteminin Uygulaması, **Yazar:** Selami Çapan 656

14. BÖLÜM: SANAYİCİ GÖZÜYLE VERİMLİLİK.....665-676

Yazar: Mete Özer.....667

EKLER 677-692

İKÜ KOBİ Danışma Birimi.....679-680

Denizbank.....681-682

Milli Prodiktivite Merkezi.....683-686

KOSGEB.....687-692

Yazar İndeksi

Abdullah Karakaya	621	Fazil Güler	371
Abdülkadir Gümüş	55	Gözde Turan	241
Adnan Sevim	319	Günes Gençyılmaz	167, 504
Ahmet Çakır	627	Halil Elibol	28
Ahmet Diken	307	Halil Yıldırım	3
Ali Eleren	477	Haluk Soyuer	19
Ali Özdemir	561	Hamdi Islamoglu	137
Ali Türkyılmaz	332	Hasan Kürsat Güles	519
Altan Cöner	485	Hatice Kesen	338
Asli Kusçu Erbay	241	Havva Pinar Özcan	241
Aydin Yilmazer	75	Ibrahim Aksel	627
Ayşe Özgöz	127	Ihsan Yüksel	457, 583, ...637
Berna Dengiz	611	Ilker Çarikçi	540
Berna Tektas	406	Ilker Murat Ar	569
Birdogan Baki	569	Ipek Savaşçı	511
Burcu Aracioglu	511	Irfan Çağlar	97
Canan Arikbay	338, 496	Kazim Bektas	146
Cemal Kozan	104	Keti Ventura	19, 511
Cihat Savsar	97	Kurtulus Yilmaz Genç	348
Coskun Hamzaçebi	3	M. Atilla Aricioglu	104
Coskun Özkan	332	M. Fatih Güner	446
Çetin Kaya	599	M. Okan Erdogan	551
Derya Kelgökmen	646	Mahmut Tekin	28, 531
Dilek Erik	504	Mehmet Aslan	177
Dilek Eyüboğlu	252	Melek Acar Boyacioglu	159
Durmus Yörük	127, 477	Melike D. Kaplan	575
Ercan Ergün	435	Meral Arik Toprak	114
Erdal Güryay	187	Mete Özer	665
Erdogan Taskin	371	Metin Dagdeviren	457, 583, ...637
Erhan Ada	511	Metin Öner	167
Esin Barutçu	86, 279		
Fatma Kevser Yıldırım	10		

Muammer Zerenler.....	28, 531
Muhsin Halis	137
Murat Ali Dulupçu	540
Mustafa Gül.....	319
Mustafa Kurt.....	457, 583,
.....	637
Mustafa Paksoy	195
Mustafa Said Karaman	381
Mustafa Yüzükirmizi.....	591
Müberra Yüksel	290
Müge Iseri.....	177
Müslüm Gülel	167
Nesrin Ada.....	388, 646
Nevin Yörük.....	551
Nevzat Güldiken	39
Nihat Kaya.....	263
Nihat Solakoglu	332
Nuran Alici.....	28
Okan Veli Safakli.....	187
Onur Sungur.....	540
Orhan Çoban	605
Orhan Pazarcık	269
Ömer Torlak	428
Önder Belgin.....	611
Özcan Karahan	46
Özlem Durmus	358
Özlem Özdemir	241
Öznur Yurt.....	575
R. İlker Özbulut	222
Ramazan Akbulut	195
Reha Saydan.....	55
Rengin Ak.....	55
Ridvan Bozkurt	496
Sabri Çelik	397
Saniye Hamesoglu.....	338

Selami Çapan	656
Selçuk Duranlar	206
Selim Zaim	332
Selin Akyol.....	358
Serap Benligiray	464
Serdar Öge.....	307
Servet Yilmaz	213
Sitki Gözlü	406, 519
Süleyman Barutçu.....	419
Sebnem Akin Acuner	338
Talat Postaci.....	64
Taner Acuner.....	348
Tugba Altinisik	358
Tunçdan Baltacıoglu	575
Turhan Korkmaz	222
Tülin Altun.....	39
Umut Koç.....	428
Umut Tahmaz	485
Vehbi Aydın	195
Yasemin Köse.....	232
Yılmaz Gökse.....	10
Yigit Kazançoğlu	511
Yücel Erol.....	435

KOBİ'ler ve **1** Verimlilik

Bilişim Teknolojileri

E-TICARET VE KOBİ: ZONGULDAK İLİ KOBİ'LERİ ALAN ÇALIŞMASI

Halil YILDIRIM

Z.Karaelmas Üniversitesi, Çaycuma İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Zonguldak
e-posta: halilyildirim@hotmail.com

Coskun HAMZAÇEBİ

Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü,
Ankara
e-posta: chamzacebi@kho.edu.tr

1. GİRİŞ

Ekonominin temel unsurlarından biri olan KOBİ'ler, gelişmekte olan ülkeler için çok önemli bir üretim ve istihdam aracıdır. KOBİ'ler , ekonomiye canlılık getirmekte, bölgesel kalkınmanın ve sosyo-ekonomik adaletin sağlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

KOBİ'ler AB işletmeleri arasında çok önemli bir yer tutmaktadır.AB işletmelerinin %99,78'i KOBİ'lerden meydana gelmektedir. AB'nin kabul ettiği KOBİ tanımı,

- 250 kısıden az işçi çalıştıran,
- Yıllık satış cırosu 40 milyon EURO'yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibarıyla 27 milyon EURO'yu geçmeyen,
- Sermayesinin yada hisse senetlerinin %25 veya daha fazlası bir işletme tarafından üstlenilmemiş olan veya sermayesi, "küçük ve orta büyüklükteki işletme" tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olan,

işletmelerdir (KOBİ Rehberi, 2002; Drew, 2003).

AB'de ekonomik büyümenin ve istihdama yaygınlaştırmının en etkili yolunun KOBİ'leri teşvik etmek ve geliştirmek olduğu kabul edilmektedir.

13 Haziran 2000 tarihinde AB Dis İlişkiler Konseyi tarafından kabul edilen ve 19-20 Haziran 2000 tarihinde Avrupa Komisyonu Feira Zirvesinde görüşülerek onaylanan Avrupa Birliği Küçük İşletmeler Sözleşmesi'nde belirlenen hedeflere ulaşabilmek için, AB Komisyonu, 2001-2005 yıllarını kapsayan, 4. KOBİ Çokyıllı Programı'ni geliştirmiştir. Türkiye'nin KOSGEB koordinasyonunda aday ülke statüsü ile katıldığı Çokyıllı Programın öncelikli hedefleri aşağıdaki gibidir (KOBİ Rehberi, 2002):

1. KOBİ'lere yönelik yasal ve bürokratik düzenlemelerin sadeleştirilmesi,
2. KOBİ'lerin finansal imkanlarının güçlendirilmesi,
3. Girişimci ruhunun teşviki
4. Enformasyon sebekelele ile KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılımının teşvik edilmesi,
5. KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması,

Yukarıdaki hedeflerden son ikisi KOBİ'ler için ancak E-Ticaret'in hayata geçirilmesi ile sağlanabilir. 1990'li yılların başlarından itibaren internetin yaygınlaşması ile adından sıkça bahsettiren E-Ticaret kavramı KOBİ'ler için büyük avantajlar sunabilir.

Bu çalışmada, E-Ticaretin KOBİ'ler için önemine ve Türkiye genelinde ve Zonguldak Yöresinde KOBİ'lerin E-Ticaret'e ilişkin tutumlarına değinilmiştir.

2. E-TICARET

E-Ticaret kavramı yeni değildir. 1960'lı yıllardan beri kullanılan EDI(Electronic Data Interchange - Elektronik Veri Değişimi) sistemi kapalı bir ağ içerisinde yapılan bir elektronik ticaret seklidir. Özellikle perakendecilik sektöründe kullanımı yaygındır. Ancak EDI, kapalı bir ağ içerisinde gerçekleşmektedir ve herkese açık değildir. Ayrıca kurulumu pahalıdır. Ancak büyük işletmelerin yeltenebileceği bir sistemdir (Gebauer ve Shaw, 2002). E-Ticaret kavramı ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmiştir.

WTO (Dünya Ticaret Örgütü) E-Ticaret'i, mal ve hizmetlerin üretim, reklam, satış ve dağıtımının telekomünikasyon ağları üzerinden yapılması olarak tanımlamıştır (Hamzaçebi, 2004).

OECD'ye göre E-Ticaret, sayısallaştırılmış yazılı metin, ses ve görüntünün işlenmesi ve iletilmesine dayanan, kişileri ve kurumları ilgilendiren tüm ticari işlemlerdir (Hamzaçebi, 2004).

UN-CEFACT (Birleşmiş Milletler Yönetim, Ticaret ve Ulaştırma Usullerini Kolaylaştırma Merkezi) ise E-Ticaret'i, iş, yönetim ve tüketim faaliyetlerinin yürütülmesi için yapılanmış ve yapılmamış iş bilgilerinin, üreticiler, tüketiciler ve kamu kurumları ile diğer organizasyonlar arasında elektronik araçlar (Elektronik posta ve mesajlar, elektronik bülten panoları, WWW teknolojisi, akıllı kartlar, elektronik fon transferi, elektronik veri değişimi vb.) üzerinden paylaşılması, şeklinde tanımlamıştır (Jelassi ve Leenen, 2003; Hamzaçebi, 2004).

Türkiye Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu (ETKK)'nın bu konudaki tanımı şöyledir: bilgisayar ağları aracılığı ile ürünlerin üretilmesi, tanıtımının, satışının, ödemesinin ve dağıtımının yapılmasıdır. Yapılan işlemler, sayısal biçime dönüştürülmüş yazılı metin, ses ve video görüntülerinin işlenmesi ve iletilmesini içerir. Ayrıca, ticari sonuçlar doğuran ya da ticari faaliyetleri destekleyen eğitim, tanıtım-reklam, kamuoyunu bilgilendirme gibi amaçlar için elektronik ortamda yapılan işlemler de elektronik ticaret kapsamında değerlendirilmelidir (Hamzaçebi, 2004).

Verilen tanımlardan anlaşılabileceği üzere E-Ticaret sadece internet ile gerçekleşen bir ticaret şekli değildir. Kapalı ağlarda gerçekleştirilen ticaret (EDI) e-ticaret olduğu gibi, televizyon, telefon veya benzeri elektronik cihazlarla yapılan ticaret de E-Ticaret'tir. Ancak E-Ticaret işlem hacminin artması ve bütün alanlarda yapılabilir olması internetin yaygınlaşması ile gerçekleşmiştir. Ayrıca bütün KOBİ'lerin gerçekleştirebileceği E-Ticaret, internet üzerinden yapılan ticaret seklidir(Lefebvre vd., 2005). Bu çalışmada kullanılan E-Ticaret terimi ile internet üzerinden yapılan ticari faaliyetler kastedilmektedir.

E-ticaret zamandan ve mekandan bağımsız ticaret yapabilme imkanı sunmaktadır. E-Ticaret sadece büyük firmaların değil, küçük firmaların da dünya ölçeğinde alışveriş yapabilmesi fırsatını vermektedir. Bu durum finansman yetersizliği veya benzeri sebeplerden dolayı dünya pazarlarına açılması mümkün olmayan KOBİ'ler için önemli bir sanstır. KOBİ'lerin esnek ve dinamik yapıları, E-Ticaret konusunda büyük firmalara göre daha başarılı olmalarını sağlayabilir. E-Ticaret, yeni gelir kaynakları kazandırır ve pazarlama maliyetlerinde tasarruf imkanı verir (Jelassi ve Leenen, 2003; Hamzaçebi, 2004).

E-Ticaret'in KOBİ'ler için önemi, OECD üyesi ülkelerin 5 Haziran 2000 tarihinde düzenlenen Bologna toplantısı sonrasında yayınlan deklarasyonda vurgulanmıştır. Deklarasyonda özetle aşağıdaki hususlar belirtilmiştir (KOBİ rehberi, 2002):

1. E-Ticaret ve bilgi iletişim teknolojileri konusunda teşvik düzenlemeleri, mevzuat geliştirilmesi ve yönlendirmeler yapılırken, KOBİ perspektifinin dikkate alınması
2. KOBİ'lerin interneti etkin ve yaygın kullanmalarının sağlanması ve E-Ticaret'i iş stratejilerine entegre edebilmeleri için gerekli desteğin sağlanması

E-Ticaret, firmadan firmaya (B2B), firmadan tüketiciye (B2C), firmadan yönetime (B2G), tüketiciden tüketiciye (C2C), tüketiciden firmaya (C2B) olmak üzere beş farklı şekilde gerçekleştirilebilir (Goldstein ve O'Connor, 2000). Sayılan E-Ticaret yöntemlerinden bugün en çok tercih edileni firmadan firmaya ticarettir ve gelecekte de E-Ticaret hacminin en büyük kısmını oluşturmaktadır.

E-Ticaret'in KOBİ'ler için sağlayacağı fırsatlardan bazıları şunlardır:

1. 7x24 (yedi gün 24 saat) satış yapabilme, sipariş alabilme,
2. Bütün dünya müşterilerine hitap edebilme,
3. Envanter yönetiminde kolaylık,
4. Bürokratik işlemlerde azalma,
5. Yapılan iş ve işlemlerin elektronik ortamda daha kolay takibi,
6. Müşteri eğilimlerinin belirlenmesi, böylece müşteri odaklı yönetime geçme,
7. İletişim ve reklam maliyetlerinde azımsanmayacak derecede azalma,
8. Teknolojiye karşı yakın ilgi duyma ve yeni teknolojileri takip edebilmek.

Bir KOBİ'nin E-Ticaret'e başlayabilmesi için hiçbir zorluk yoktur. E-ticaret, ya şirketin kendisine ait web sitesi yardımı ile ya da mevcut elektronik alıs-veris merkezi sitelerine firmasını tanıtıcı bir sayfa yerleştirilerek gerçekleştirilebilir. Sanal alemde müşteriler ilk değerlendirmelerini sanal dükkanın içeriği ve tasarımına göre yapacaklarından, hazırlanan web sitesi tasarım açısından çekici olmanın yanında, içerik olarak da yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Aşağıda belirtilen bilgiler E-Ticaret yapmak üzere hazırlanmış bir web sitesinde mutlaka bulundurulmalıdır (Hamzaçebi, 2004):

1. Satılan ürün/ürünler veya hizmetin özellikleri ve fiyatları,
2. Ödeme seçenekleri ve ayrıntıları,
3. Teslimat ayrıntıları(yer, zaman, maliyet,vs.)
4. Memnuniyetsizlik halinde geri iade işlemlerinin nasıl olacağı ve süresi ve ayrıntıları,
5. Garanti süresi ve şartları,
6. Firmanın açık adı ve adresi
7. Firma yetkililerinin (yönetim kurulu başkanı, genel müdür, vb.) açık kimlikleri,
8. Referanslar
9. Satış işlemlerinden sonraki uyumsuzluk durumunda yetkili makamların telefon ve adresleri.

3. ZONGULDAK İLİNDE KOBİ'LER VE E-TİCARET'E İLİSKİN TUTUMLARI

Bu bölümde, Zonguldak ilinde imalat sanayinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri incelenerek, genel yapıları ve e-ticarete yönelik tutumları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü rakamlarına göre 128 olan ve 10 kısıdan fazla işçi çalıştıran KOBİ'lerden, 30 örnek işletmeden alınan bilgiler çerçevesinde çalışma yürütülmüştür. Ayrıca elde edilen sonuçlar ile KOSGEB tarafından tüm ülkede yapılan anket sonuçları karşılaştırılmıştır.

Çalışma yapılan işletmelerin genel durumlarını tespit etmek üzere, işletme sahiplerinin özellikleri ortaya konulmuştur. İşletme sahiplerinin eğitim durumları incelendiğinde, Zonguldak KOBİ'lerinin sahipliğinde üniversite mezunlarının ağırlığı dikkat çekmektedir. Bu oranın Türkiye ortalaması yaklaşık %25 iken aynı oran Zonguldak'ta %40'dır. Yüksek lisans yapmış işletme sahiplerinin varlığı da dikkate değer bir miktardadır.

Tablo1. İşletme sahiplerinin eğitim durumu

	İşletme sayısı	Yüzde	Türkiye %
İlköğretim	6	20,00	42,89
Ortaöğretim (Lise)	10	33,33	29,39
Üniversite	12	40,00	24,42
Yüksek lisans	2	6,60	3,10
Doktora	-	-	0,20

Eğitimle ilgili bir başka özellik olan yabancı dil bilgilerine bakıldığında anket yapılan işletme sahiplerinin düşük veya orta seviyede çoğunlukta olmak üzere yarıdan fazlasının İngilizce bildiği görülmektedir. Almanca bilen iki firma sahibinin ilköğretim mezunu olması dikkat çekicidir. Bunlar Almanya da işçi olarak çalıştıktan sonra kesin dönüş yapıp işletme kuran sahiblerdir.

Tablo 2. İşletme sahiplerinin yabancı dil durumu

	İşletme sayısı	Yüzde	Türkiye %
Bilmiyor	10	33,33	39,15
İngilizce	16	53,33	43,75
Almanca	3	10,00	8,49
Arapça	-	-	5,32
Fransızca	-	-	3,11
Rusça	1	3,33	2,18

Anket kapsamına giren işletmelerin büyük çoğunluğu (%74) kendine ait, müstakil yerlerde faaliyetini sürdürmektedir. İl merkezinde organize sanayi ve serbest bölge gibi toplu faaliyet yürütülebilecek yerlerin bulunmaması müstakil olarak yerleşimi yaygınlaştırmaktadır.

Tablo 3. İşletmenin kuruluş yeri

	İşletme sayısı	Yüzde	Türkiye %
Küçük sanayi sitesi	8	26,00	23,32
Organize sanayi bölgesi	-		21,48
Serbest bölge	-	-	4,64
Teknopark	-	-	0,06
Diğer	22	74,00	50,50

Çalışmaya konu olan işletmelerin büyük bir bölümü (%70) 1990 ve sonrasında kurulan işletmelerdir. Bu özellik ülke verileriyle paralellik göstermektedir. 90'lı yıllarda ülkede görülen ekonomik yapının getirdiği trend Zonguldak'ta da kendini hissettirmiştir.

Tablo 4. İşletmelerin kuruluş yılı

	İşletme sayısı	Yüzde	Türkiye %
1980 ve öncesi	1	3,30	11,22
1980-89	8	26,60	16,33
1990-99	18	60,00	44,83
2000 ve sonrası	3	10,00	27,62

İşletmelerin hukuki statüsü kurumsal bir yapı göstermektedir. Yüzde 87 gibi yüksek bir oranda olan kurumsal şirketlerin, limited şirket olarak ortaya çıkması, hala ortaklığın sınırlı tutularak şahıs işletmesi karakterini kaybetmeme çabası olarak görülmektedir. Kurumsal yapının avantajlarından yararlanırken, aynı zamanda şahıs işletmesi karakterini koruma gayreti bu oluşturma etkilidir.

Tablo 5. İşletmelerin hukuki statüsü

	İşletme sayısı	Yüzde	Türkiye %
Limited şirket	18	60,00	49,58
Şahıs işletmesi	4	13,30	34,57
Anonim şirket	8	26,60	13,26
Kolektif şirket	-	-	0,63
Komandit şirket	-	-	0,15
Diğer	-	-	1,81

II Sanayi ve Ticaret Müdürlüğü sicil kayıtlarında, 10 kişi veya üzeri istihdam sağlayan KOBİ'ler yer almaktadır. Dolayısıyla çalışmada yer alan firmaların tamamı 10 kisten fazla istihdam sağlayan işletmelerden oluşmaktadır. Çalışmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğu, yaklaşık olarak %77'si, 10 ile 50 kişi istihdam etmektedir.

Tablo 6. İşletmelerin çalışan sayısına göre gruplandırılması

	İşletme sayısı	Yüzde	Türkiye %
1-9	-	-	50,23
10-24	12	40,00	26,79
25-50	11	36,66	14,75
51-250	7	23,33	8,32

Üretilen ürünlerin yapısına bakıldığında, %63 tüketim mali, %37 sanayi mali üretildiği, ayrıca 2 firmanın da hem tüketim mali hem de sanayi girdisi ürettiği görülmektedir. Üretilen ürünlerin yarısı iç pazara diğer yarısı da ihracat yoluyla dış pazara sunulmaktadır. İhracat yöntemi olarak firmalar aracı kullanmaktan çok doğrudan ihracatı tercih etmektedirler. Doğrudan ihracatı tercih eden işletmelerin oranı %80 gibi büyük bir orandadır.

Tablo 7. İşletmelerin üretimi, ihracatı ve ihracat yöntemi

		İşletme sayısı	Yüzde	Türkiye %
İşletmenin üretimi	Tüketim mali	19	63,30	65,38
	Sanayi girdisi	11	36,60	29,16
	Tüketim mali ve sanayi girdisi	2	6,60	5,46
İhracat yapıyor mu?	Evet	15	50,00	43,31
	Hayır	15	50,00	56,69
İhracat yapma Yöntemi	Dolaylı	3	20,00	-
	Doğrudan	12	80,00	-

İşletmelere pazarda, özellikle uluslararası pazarlarda avantaj sağlayan ve müşteriye güven veren üretim belge ve sertifikaları ile ilgili önemli eksiklikler olduğu gözle çarpılmaktadır. İlgili bakanlıktan alınan üretim belgelerinin yer aldığı "diger" cevabi ankette %63 gibi büyük bir orana sahiptir. TSE belsenini de bu gruba dahil ettiğimizde bu oran daha da büyümektedir. ISO ve CE belgesi sahiplerinin düşüklüğü dikkat çekmektedir. Yarıya yakınının ihracat yaptığını dikkate alırsak belgelerde görülen eksiklik gelecekte bu firmaları zor duruma düşürebilecektir.

Tablo 8. İşletmelerin sahip olduğu belgeler

	İşletme sayısı	Yüzde	Türkiye %
TSE	7	23,33	59,68
ISO9000	1	3,33	27,11
CE	1	3,33	7,13
HACCP	2	6,66	3,43
ISO14000	-	-	1,39
ISO16949	-	-	1,26
DİGER	19	63,33	

Çalışmaya katılan işletmelerin 2/3'ünün kendine ait tescilli markaya sahip olduğu görülmektedir. Ülke rakamlarıyla kıyaslandığında bu oran iki katı sayılabilecek bir oranda (%66 ya %36 oranında) oldukça yüksektir.

Tablo 9. İşletmelerin herhangi bir tescilli markaya sahip olup olmadığı durumu

	İşletme sayısı	Yüzde	Türkiye %
Evet	20	66,66	36,55
Hayır	9	30,00	56,34
Çalışmalar devam ediyor	1	3,33	7,11

Günümüzde işletmelere, özellikle birçok sorunla başa çıkmaya çalışan KOBİ'lere bilisim sektöründeki gelişmeler önemli açılımlar ve fırsatlar sunmaktadır. Bu çalışmanın ana konusu olan, KOBİ'lerde E-Ticaret durumunu incelemek üzere Zonguldak'taki KOBİ'lerin bilisim alt yapısına bakıldığında, ilk gözle çarpan işletmelerin tamamının internet bağlantısına sahip olmalarıdır. Buna ilave olarak %50 gibi bir oranda işletmelerin WEB sayfası bulunmaktadır. Yine yarıdan fazla işletme kendi içinde yerel ağ oluşturmuş ve aktif olarak kullanmaktadır. Bununla birlikte, sadece 2 işletme satış için, 1 işletme tedarik için E-Ticaret yapmaktadır. Bu veriler ışığında internete sahip olan işletmelerin e-ticareti etkin kullanmadıkları açık biçimde görülmektedir.

Tablo 10. İşletmelerin bilisim alt yapısı

	İşletme sayısı	Yüzde	Türkiye %
İnternet var	30	100,00	59,10
WEB sayfası var	15	50,00	30,60
Network (yerel ağ) var	17	56,66	27,40
E-ticaret (satış) var	2	6,66	6,40
E-ticaret (tedarik) var	1	3,33	6,30

İşletmelerde bilgisayarlar büyük çoğunlukla (%86,66) muhasebe kayıtlarını takip etmek için kullanılmaktadır. İnternette araştırma amaçlı kullanım %73,33 ile ikinci sırada, üretim amaçlı kullanım işletme fonksiyonlu amaçlar arasında üçüncü sıradadır. İşletmelerden %26,66 oranında tasarım amaçlı olarak da bilgisayar kullanımı görülmektedir. İşletmelerin yarısı “diğer” amaçla ve özellikle e-banka işlemleri için bilgisayar ve interneti kullanmaktadır.

Tablo 11. İşletmede bilgisayar kullanım alanları

	İşletme sayısı	Yüzde	Türkiye %
Muhasebe	26	86,66	30,49
Üretim	14	46,66	25,06
Araştırma	22	73,33	23,68
Tasarım	8	26,66	14,42
Diğer	15	50,00	6,38

İşletmelerin çok büyük bir kısmı yeni yatırım yapmak istediğini bildirmektedir. Geleceğe yönelik yatırım planlarında üretim ilk sırayı almaktadır. Çalışmanın odak noktası olan bilgi işlem konusunda ise ne yazık ki hiçbir firma yatırım yapma ihtiyacı duymamaktadır.

Tablo 12. İşletme yeni yatırım yapmak istiyor mu? Hangi alanda?

İşletme yeni yatırım yapmak istiyor mu?	İşletme sayısı	Yüzde	Türkiye %
Evet	29	96,66	43,31
Hayır	1	3,33	56,69
İşletmenin yatırım yapmak istediği Alanlar	Üretim	26	86,66
	Pazarlama	1	3,33
	Ar-ge	3	9,99
	Tasarım	2	6,6
	Yeni sektör	4	13,33
	Bilgi işlem	-	-
			4,39

Zonguldak ili özelinde KOBİ’lerde e-ticaret üzerine yapılan bu çalışmada, mevcut durum ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın temelini oluşturan e-ticaretten önce işletmelerin genel yapıyla ilgili bilgiler sunulmuştur. İşletme sahiplerinin eğitim seviyesi, işletmelerin yapısıyla ilgili bilgiler verilmiştir. İşletme sahiplerinin bir bölümü üniversite mezunudur ve belli düzeyde yabancı dil bilgisine sahiptir. Çalışmaya katılan işletmelerin çoğunda kurumsal bir yapı gözlenmekte, ayrıca yarısı ihracatta bulunmaktadır. İşletmelerin üçte ikisi kendine ait markaya sahiptir. Bununla birlikte bu markaları güvenle sunmada büyük bir avantaj sağlayan önemli belgelerden yoksundurlar. Bilisim alt yapısı açısından bakıldığında, tüm işletmelerin internet bağlantısı olduğu, yarısının web sitesinin bulunduğu ancak E-Ticaret konusunda çok ümit verici bir yapının olmadığı görülmektedir. Bu olumsuz bulgular, yatırım yapma ile ilgili bulgularda daha da güçlenmektedir. Tüm işletmeler yatırım yapma istegine sahipken, yatırım yönü olarak üretim ön plana çıkmakta, bilisime yönelik yatırım çalışmaya katılan işletmelerde hiç yer bulamamaktadır.

4. SONUÇ

KOBİ’ler ekonominin temel unsurlarından biridir. Gerek toplam işletmeler içindeki payı olarak, gerekse istihdamdaki payları açısından ekonominin dinamiklerini oluşturmaktadırlar. Zaman ve mekandan bağımsız ticaret yapabilme imkanı sunan e-ticaret dünyada ve ülkemizde artan bir ivme göstermektedir. Üretim, ar-ge, finansman, maliyet, pazarlama vb. konularda büyük işletmelere göre zorluklar yaşayan KOBİ’ler için e-ticaret önemli açılımlar ve fırsatlar sunabilmektedir. Bununla birlikte, tüm uygulama kolaylıklarına rağmen, e-ticaretin KOBİ’lerin hayatında kendine yer bulması hala istenen düzeyde değildir. Gerek Türkiye genelinde, gerekse çalışma yapılan Zonguldak ilinde görülen e-ticaret oranı istenilen düzeyin altındadır.

E-ticaret uygulamalarını yaygınlaştırılması için, öncelikle yeni girişimcilere ve mevcut KOBİ’lere yönelik internet teknolojileri ve e-ticaretle ilgili eğitimler artırılmalı ve periyodik hale getirilmelidir. Uygulamada yaşanan zorluklar anında giderilerek işletme sahiplerinde var olan teknoloji korkusu ve

vazgeçme istegi ortadan kaldırılmalıdır. KOBİ'lerin stratejik planlamalarına yön veren kurumlar, eğitimci ve danışmanlar eticareti stratejik hedefler arasına koymalıdır. Bilisim gerçegini gören ve “bekle, gör ve uygula” anlayisından, değisimleri ilk takip eden ve uygulama gayreti gösteren anlayisa sahip yöneticiler olusturulmaya çalışilmali ve tesvik edilmelidir.

KAYNAKLAR

- Çolakoglu, M. H. (2002), *KOBİ Rehberi*, TOBB Yayinlari, Genel Yayin No:359, Ankara,
- Drew, S. (2003), Strategic Uses of E-Commerce by SMEs inthe East of England, *European Management Journal*, Vol.21, No.1, pp. 79-88.
- Gebauer J. ve Shaw M.J. (2002), Introduction to the special section: Business-to-business electronic commerce, *International Journal of Electronic Commerce* **6** (2002) (4), pp. 7–17.
- Goldstein, Andrea, and David O'Connor. 2000. E-commerce for development: Prospects and policy issues: OECD Development Centre Technical Papers No. 164
- Hamzaçebi C. (2004), Kobi'ler İçin E-Ticaretin Önemi Ve Kobinet Projesi, *Kamu-Is Is Hukuku ve İktisat Dergisi*, Eylül.
- Jelassi, T. ve Leenen, S.(2003), An E-Commerce Sales Model for Manufacturing Companies: A Conceptual Framework and A European Example, *European Manageme nt Journal*, Vol.21, No1, pp.38-47.
- Lefebvre, L. A., Lefebvre, E. Elia, E. ve Boeck H. (2005), Exploring B-to-B E-Commerce Adoption Trajectories in Manufacturing SMEs, *Technovation*, Vol.25, Issue 12, pp, 1443-1456,

BILGI TEKNOLOJILERININ TÜRKİYE'DEKİ KOBİLERİN REKABET GÜCÜ ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR SAHA ÇALIŞMASI

Fatma Kevser YILDIRIM

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sayısal Yöntemler ve Yönetim Bilimi
Yüksek Lisans Öğrencisi
Tel: (0532) 563 01 80
e-posta: fatmakevser@yahoo.com

Yard. Doç. Dr. Yılmaz GÖKSEN

Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler
Fakültesi İşletme Bölümü Sayısal Yöntemler
Anabilim Dalı Öğretim Üyesi
Tel: (0232) 420 41 94
e-posta: yilmaz.goksen@deu.edu.tr

ÖZET

Küreselleşme ile birlikte tüm dünyada ekonomik, siyasal ve kültürel alanda bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu süreç içerisinde bilgi teknolojilerinin ve teknolojik rekabetin işletme yapıları ve üretim teknikleri üzerindeki etkisi yadsınamaz derecede büyüktür. Ürün, ürün teknolojisi, üretim süreçleri, tüketici eğilimlerindeki değişiklikler ile küresel pazarların getirdiği rekabetçi ortam, esnek üretim süreçlerine dayalı yeni teknolojilerin kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, günümüz ekonomilerinde esnek yapıdaki "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler" (KOBİ) ön plana çıkmıştır.

KOBİ'ler tüm ekonomilerin vazgeçilmez bir bileşeni olup istihdam, yatırım, katma değer, vergi ve ihracat bakımından her ekonomide önemli bir yere sahiptirler.

Bu çalışmanın amacı, örneklem metodu kullanarak ele alınan Türkiye'nin 2003 yılı İstanbul Sanayi Odası verilerine göre sıralamada ilk 500'de yer alan Türk KOBİ'lerinin; Avrupa Birliğine hazırlık sürecinde bulduğumuz bu dönemde, bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı açısından rekabet edebilme süreçlerinin boyutlarını ölçmektir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi teknolojileri, Avrupa birliği, KOBİ'ler, Bilisim Sistemleri, Rekabet Avantajı

ABSTRACT

The spreading of globalization through all over the world causes grand changes in economical, political and cultural area. Within this process, information technologies and technological competition has become a great effect over company structures and production procedures. The use of new technologies that need flexible production processes become important because of the product, product technologies, production processes, changes of customer behaviors and the competitive environment conditions that the global markets brought. Furthermore the small and medium sized enterprises that have flexible structures have a very important place in nowadays economies.

Depending on employment, investment, value add, taxes and imports small and medium sized enterprises have very critical role in every kind of economies.

The aim of this study is to calculate the competitive force of Turkish small and medium sized enterprises which are ranked first 500 companies according to Istanbul Chamber of Industry within these important days as we are about to be a member of European community.

Key Words: Information Technologies, European Union, Small and Medium sized Enterprises, Information Systems, and Competitive Advantage

GIRIS

21. yüzyılda en rekabetçi ve en dinamik ekonomiye sahip olmayı hedefleyen Avrupa Birliği'ne (AB) tam üye olma ülküsündeki ülkemizde ekonomik büyüme, rekabet edebilirlik ve istihdam yaratılmasının teşvik edilmesinde KOBİ'lerin temel unsur oluşturduğu bir gerçektir.

3624 Sayılı Kanun Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığına (KOSGEB) göre, 1-50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri küçük ölçekli, 51-150 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri orta ölçekli işletme kapsamında değerlendirilmektedir¹.

Ülke ekonomisinde hayati bir rolü olan KOBİ'lerin katma değer içindeki payı ABD' de %43, Avrupa Birliği ülkelerinden Almanya' da %49, Fransa' da %54, uzak doğu ülkelerinden Hindistan' da %50 iken Türkiye' de bu oran ne yazık ki %38'dir. Türkiye' de KOBİ'lerin katma değer içindeki payının düşük olmasının en büyük nedeni ise finansman sorunlarıdır².

Türkiye'de bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı konusunda önemli sorunlar yaşanmaktadır. Çoğunlukla yurtdışından ithal edilen bilgi teknolojilerinin Türk KOBİ'leri tarafından etkin kullanılması Türkiye'nin her açıdan rekabet gücünün artmasında ve yeni bilgi teknolojileri üretmesinde ön koşul oluşturmaktadır. Günümüz ekonomik şartları işletmelerin belirsiz bir çevrede endüstrinin yapısal özelliklerine göre bilgi yoğun çalışma şeklini ve bilgi işçilerinin daha çok istihdamını gerektirmektedir. Rekabette üstünlük sağlayabilmek ise, işletme planlarının stratejik bilgi sistemi planları ile paralel olması ve bilgiyi yaratıcı kullanıma dönüştürmeye bağlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde Türkiye'de genel bir KOBİ tanımı olmaması nedeniyle çeşitli kurumlar tarafından yapılmış olan tanımlar özetlenmiştir. İkinci bölümde işletmeler açısından stratejik öneme sahip olan bilisim sistemlerinin kullanılmasının KOBİ'lere sağladığı rekabet avantajları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise yapılan alan araştırmasıyla çevrenin belirsizliği ve endüstrideki bilgi yoğunluğunun ülkemiz işletmelerinin bilgi teknolojileri ve stratejik bilisim sistemi planlarıyla ilişkisi ve dolayısıyla da rekabet avantajı yaratma yeteneği üzerindeki etkisi incelenmiş ve yapılan istatistiksel analizler yorumlanmıştır.

1. TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN TANIMI VE ÖNEMİ

Türkiye'de genel kabul görmüş bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. KOBİ'lere hizmet veren ve KOBİ'ler konusunda çalışan her kuruluş farklı bir KOBİ tanımından hareket etmektedir. Bu nedenle, uygulamada farklılıklara oluşmakta, KOBİ'lerin bir kısmı bazı uygulamaların içinde yer alırken, diğerleri bazı uygulamaların dışında kalabilmektedir. Ayrıca farklı tanımlar KOBİ'lere yönelik istatistiklerin farklı sonuçlar vermesine de yol açmaktadır. Türkiye'de farklı kuruluşlar tarafından yapılan KOBİ tanımları aşağıdaki çizelge 1'de kısaca özetlenmektedir:

¹ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383, (15.08.2005)

² Gönül İPEK, **AB'ye Giriş Sürecinde Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansmanı ve Rekabet Gücü Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2001, s. 18.

Çizelge1: Ülkemizde bulunan çeşitli KOBİ tanımları

İlgili Kurum	KOBİ				Diğer Kriterler	
	Mikro	Küçük	Orta	Sabit Yatırım		
KOSGEB ³	----	≤ 50	≤ 150		İmalat Sanayi	
HAZINE MÜSTESARLIĞI ⁴	<10	<50	≤ 250	≤ 950milyar*	Büyük İşletmeler Ait sermaye miktarı	≤ %25
HALK BANKASI	≤ 250			≤ 600milyar*	Üretim ve onarım faaliyetinde bulunanlar	
EXIMBANK	≤ 200			≤ 2milyon \$**	İmalat Sanayi	
DIS TİCARET MÜSTESARLIĞI ⁵	≤ 200			≤ 2milyon \$**	İmalat Sanayi	

* arsa-bina hariç, 2003/1 nolu Küçük ve Orta ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar ve Tebliğ Hükümlerinin Uygulanmasına İlişkin Genelge ile 950 milyara çıkarılmıştır. (resmi gazete:10.09.2003/25225)

** arsa-bina hariç

2. BİLGİ SİSTEMLERİNİN KULLANILMASININ KOBİLERE SAĞLADIĞI REKABET AVANTAJLARI

KOBİ'ler, tüm işletmeler içinde %99,8lik bir paya sahip olması ve toplam istihdamın %76,7'sini oluşturmaları nedeniyle ülkemiz ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır. Günümüzde bilgi teknolojileri ve bilimsel sistemleri işletmeler önemli rekabet avantajları sunmaktadır. Rekabet avantajı sağlayan bir bilimsel sistemi tasarlayanın ise en az iki koşulu vardır: İlki, çözülmesi gereken ya da rekabet avantajı sağlayacak olan işletme durumunu anlamak ve ikincisi ise işletme durumları için yaratıcı çözümler üretmeyi sağlayacak olan bilgi teknolojilerini anlamaktır⁶. Bu nedenle hem işletme süreçleri hem de teknik çözümleri dikkate alan yönetim bilimsel sistemleri işletmenin rekabet stratejileri açısından çok önemlidir. Bilimsel sistemlerini kurmadan önce tasarlamak büyük önem tasir ve bilgi teknolojisi uzmanları olarak adlandırılan kişiler tarafından sistem tasarımları yapılmaktadır. Özellikle büyük işletmelerin bilimsel sistemleri oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu sistemlerin kurulması zor olduğu gibi faaliyet alanları ve boyutları da çok geniştir. Bu nedenle ilk defasında doğru yerde ve doğru zamanda kurulmaları ya da geliştirilmeleri hem maliyetler açısından hem de örgütsel yapı açısından işletme için son derece önemlidir. Bu sistemler, çok büyük ve karmaşık olmalarının yanı sıra işletme başarısında da kritik rol oynar ve stratejik bir öneme sahiptir. Özetle İşletmenin kullandığı bilgi teknolojisi stratejik olmalı ve rekabet avantajı sağlayabilmelidir.

Bilimsel sistemleri; işletmede otomatikleşme, örgütsel öğrenme ve strateji oluşturmak şeklinde üç biçimde kullanılır⁷.

Otomatikleşme, örgüte işlerin daha hızlı, daha ucuz ve çok daha doğru şekilde yapılmasını sağlar. Örneğin; kredi verme işlemlerini yapan bir kişi açısından kredi bilgilerinin bilgisayar veri tabanına otomatik olarak girilmesi, daha hızlı daha kolay ve az hata ile sürecin işlenmesini sağlayacak ve böylece karar verme işlemleri kolaylaşacaktır. Öğrenme mantığı, otomatikleşme mantığına dayanır çünkü bilimsel sistemlerinin örgütsel öğrenme için bir araç olarak kullanılabileceğini ve otomasyonda olduğu gibi değişiminin gereğini belirtir. Otomatikleşme ve öğrenme yaklaşımlarının birleşmesi uzun dönemde sadece otomatikleşme yaklaşımını uygulamaktan daha fazla yarar sağlamaktadır. Teknoloji tarafından desteklenen işletme süreçlerinde çatlaklar oluşursa, teknolojiyi kullanmanın öğrenilmiş olması süreçteki problemlerin tespit edilip gerekli değişikliklerin yapılmasına yardımcı olabilecektir.

³ 3624 sayılı KOSGEB'in Kurulması hakkında Kanun 2.madde, (kanunun 3. maddesine göre bu tanımı değiştirmeye Bakanlar Kurulu Yetkilidir.)

⁴ 21.12.200 Tarih 2000/1822 Sayılı Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar, (18.01.2001 tarih ve 24291 sayılı Resmi Gazete)

⁵ 4.11.1998 tarih ve 23513sayılı Resmi Gazete, araştırma-geliştirme (Ar-Ge) Yardımları İlişkin Tebliğ, uygulayıcı kuruluşlar: TÜBİTAK, TTGV

⁶ Haag, Stephen; Cummings Maeve ve McCubbery James, **Management Information Systems For Information Age**, Mcgraw-Hill, New York, 200, s80.

⁷ Jessup, Leonard ve Valacich, Joseph., **Information systems: The Big Picture**, Prentice Hall, 200, s.28.

⁷ Turban, Efraim; McLean Ephraim ve Wetherbe James, **Information Technology For Management**, Third edition, New York, 2002, s.45.

Toplam Kalite Yönetimi'ni desteklemek amacıyla bilisim sistemleri kullanan örgütlerde örgütsel öğrenme yaklasimi daha yaygin olarak yer almaktadır. Toplam Kalite Yaklasiminin bir parçasi olarak, örgüt çalışanlari isletme hakkında ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesini arttirmek için yapilmasi gerekenleri sürekli olarak izlemektedir. Bilisim sistemleri ile en iyi kalitede çıktı elde etmek için üretim sürecinde hammadde ve prosedürlerin tam belirlenmesini saglayan bilgisayar destekli istatistiksel analizler bu sonuca ulasmak için kullanılabilir⁸. Böylece çalışanlar, bir is sürecini daha iyi anlamak ve bu sayede süreci geliştirebilmek için degisikliler yaparken bilisim sistemlerinden yararlanirlar.

Bilisim sistemlerinin kullanmanin en iyi yolu; örgüte rakipleri üzerinde üstünlük saglayacak örgütsel stratejileri destekleyen sistemlerin kullanilmasidir. Örgütsel stratejiler ve bunlari bilisim sistemleri ile baglantilari üzerinde düşünölmelidir. Üst yönetim, stratejik planlar yaparken örgütün ihtiyaçlari ve performans hedefleri dogrultusunda bir vizyon belirler ve bu istenilen sonuçlara ulastiracak stratejileri sekillendirirler.

3. BILGI TEKNOLOJILERININ KOBILERE KAZANDIRDIGI REKABET AVANTAJINI ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ALAN ARASTIRMASI

Çalışmanin temelini, durumsallik teorisi oluşturmaktadır. Örgütün fırsatlari degerlendirebilmesi ve rekabet avantajı elde etmesi için çevre, strateji, teknoloji ve örgüt büyüklüğünden olusan dört temel degisken arasindaki en iyi uyumu yakalamasi gerekmektedir. Buradan hareketle çevrenin belirsizligi ve endüstrideki bilgi yogunlugunun isletmenin BT ve stratejik bilgi sistemi planlariyla iliskili oldugu ve dolayisiyla da rekabet avantajı yaratma yetenegini etkiledigini söyleyebiliriz. Bu çalışmada Türkiye ekonomisinde önemli yere sahip olan basarili isletmelerin BT'ye odaklanma düzeyleri üzerinde etkili faktörleri belirleyen ve kullandiklari bilisim sistemleri sayesinde elde ettikleri rekabet avantajlarini ölçen bir alan arastirmasi gerçekleştirilmiştir. Çalışmada çevrenin belirsizligi ve bilgi yogunlugunun isletmenin bilgi teknolojilerine ve stratejik bilgi sistemi planlarına bagliligini ve dolayisiyla da rekabet avantajı yaratma yetenegi üzerinde etkili oldugu düşüncesini esas alinan bir model kullanılmistır⁹.

3.1. ÇALIŞMANIN YÖNTEMI

Çalışmada araç olarak çalışmanin yapısındaki her bir elemani ölçen öğelerden olusan bir anket formu¹⁰ kullanılmistır. Örnekleme olarak İstanbul Sanayi Odası'nin web sitesinde yayınlanan 2003 yılının satis rakamlarina göre en basarili 500 sirket arasından 200 isletme rassal olarak seçilmistır. Hedef kitle olarak ise söz konusu listede yer alan isletmelerin sanayi odasının internet sitesinde yer alan adres bilgilerine göre bilisim sistemleri uzmanlari ve es düzey görevlerde çalışan yöneticilere ulasmaya çalışılmistır. Elde edilen sonuçlar Spss'e girilerek güvenilirlik analizleri, regresyon ve korelasyon analizleri yapılarak çalışmaya esas teskil eden hipotezler test edilmiş ve yorumlanmistır.

3.2. VERİLERİN ELDE EDİLMESİ

Çalışmanin ilk asamasında, anket formlari rassal olarak seçilen 200 isletmenin yine İstanbul sanayi Odası web sitesinde yer alan adres bilgileri dogrultusunda e- mail adreslerine postalanmistır. Ancak bu şekilde dogrudan hedef kitle olan bilgi sistemi uzmanlarına ulasılammistır. Bu nedenle isletmelere telefon yoluyla ulasılmış ve ilgili kisilere çalışma hakkında bilgi verilerek ve bu kisilerin mail adresleri öğrenilmiş ve anket formlari e-mail ile gönderilmiştir.

Çalışmada dört aylık bir süre zarfında 200 isletme ile bağlantı kurulmuş, 18 tanesinden olumsuz yanıt alınmış, 22 tanesinde ilgili kisi ile çeşitli nedenlerle irtibat kurulamamış ve neticede %31'lik bir geri dönüş oranıyla anket sonuçlari analiz edilmiştir.

Anketi cevaplayan isletmeler arsında en fazla temsil edilen endüstri %24'lük oranla otomotiv, daha sonra %16'lık oranla elektronik ve beyaz esya endüstrisidir. En az temsil edilen endüstri ise %3 lük oranla saglik endüstrisi ve %8'lik payla diger basligi altında toplanan endüstrilerdir.

⁹ Kearns ve Lederer, "Competitive Advantage Of IT" **Information & Management** **41**, 2004, ss.899-919.

¹⁰ Grover S. Kearns ve Albert L. Lederer'in 2003 yılında MIS Quartely adli dergide yayınlanmış makalede kullanmış olduklari anket formu baz alınarak çalışmanin amaçlari dogrultusunda güncellenmiştir.

Anketi cevaplayan kisilerin %52 si bilgi departmani yöneticileridir, %24'ü sistem yöneticisi, %8'i network yöneticisi, %6'si sistem analisti ve yine %6'si sistem programcisi, geri kalan %3 ise diger görevlerde yer alan kisilerdir.

Egitim düzeyleri açısından cevaplayicilarin büyük oranla %71'i üniversite mezunudur. Kalan %26'lık kesim yüksek lisans yapmiş ve %3lük kesim ise doktora yapmiştir. Cevapların %37'si BT konusunda akademik eğitim almışken %63 ünün bu konuda akademik eğitimi olmadığı görülmektedir.

3.3.HIPOTEZLER

Çalışmada analiz edilen hipotezler aşağıdaki çizelge2'deözetlenmektedir:

Çizelge 2: Çalışmanın Hipotezleri

H1:	Çevrenin belirsizliği , İşletmenin BT'ye bağlılığı, BT'nin işletme planında yer alması ve BT planı ile işletme planı arasındaki uyum ile ilişkilidir.
H2:	Endüstrideki bilginin yoğunluğu ; İşletmenin BT'ye bağlılığı, BT'nin işletme planında yer alması, İşletme planı ile BT planı arasındaki uyum ile ilişkilidir.
H3:	İşletmenin BT'ye bağlılık düzeyi , BT'nin işletme planında yer alması, BT ile işletme planı arasındaki uyum ve BT'yi rekabet avantajı için kullanılmasını olumlu yönde etkiler.
H4:	Endüstriler farklı düzeylerde çevresel belirsizliğe sahiptir.
H5:	Endüstriler farklı düzeyde bilgi yoğunluğuna sahiptir.

3.4 GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Ankette yer alan bütün sorunların birbirleriyle tutarlılığını ve BT¹¹ nin işletmelere kazandırdığı rekabet avantajını ölçme konusunda etkinliğini belirlemek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ankette yer alan 27 soruluk ölçekte güvenilirlik katsayısı alfa=0,8621 (alfa düz=0,8663) olarak bulunmuştur. Alfa>0,80 olduğu için ölçek yüksek derecede güvenilir. Ölçekte yer alan soruların genel ortalaması 4,04'tür. Ortalamaların değişim aralığı 1,23 = 4,53 -3,31 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre ortalamaların farklı olmadığı görülmüştür. Anket soruları, çevrenin belirsizliği, işletmelerin BT düzeyi, işletmelerin BT'ye bağlılığı, işletme planlarında BT'nin yer alması, işletme planı ile BT planı arasındaki uyum, BT'nin rekabet avantajı için kullanılması olmak üzere toplam 6 soru grubundan oluşmaktadır. Bu grupların, iç tutarlılığının belirlenmesi amacıyla her grup için güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu sonuçlar çizelge 3'de yer almaktadır.

Çizelge 3: Ankette Yer Alan Bölümler Bazında Güvenilirlik Analizi Sonuçları

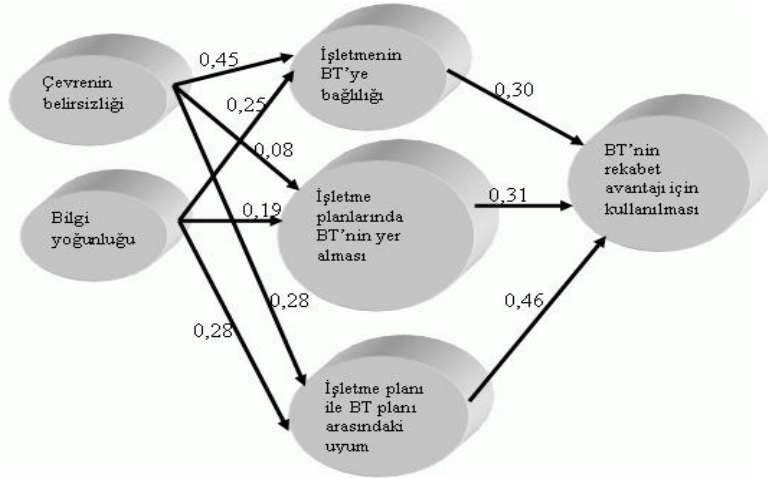
	Cronbach alfa	Ortalama	Varyans	F	P
Çevrenin belirsizliği	0,6394	4,09	0,48	1,2244	0,2707
İşletmedeki bilgi teknolojileri düzeyi	0,7090	3,8589	0,48	0,4699	0,4939
İşletmenin bilgi teknolojilerine bağlılık düzeyi	0,6993	4,2903	0,2258	0,2718	0,6026
Bilgisayar sistemleri planı ile işletme planı arasındaki ilişki	0,8328	3,9065	0,5968	0,4359	0,5097
Tedarik Zincirinin BT Düzeyi	0,7544	4,3730	0,4590	0,0878	0,7673
BT'nin Rekabet Avantajı İçin Kullanılması	0,8238	3,8361	1,1833	5,1048	0,0246

3.5.REGRESYON VE KORELASYON ANALİZLERİ

Çalışmada kullanılan modeldeki yapılar arasındaki ilişkilerin düzeylerini belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Tüm korelasyon analizleri sonuçları çizim1'de özetlenmiştir. Çizim1'deki tüm ilişkilerin pozitif olduğu görülmektedir. En güçlü ilişki R= 0,46 düzeyinde işletme planı ile BT planı arası uyum ve BT'nin rekabet avantajı için kullanılması arasında yer almaktadır. Ayrıca çevrenin belirsizliği ve işletmenin BT ye bağlılığı arasında da R=0,45 düzeyinde diğerlerine kıyasla güçlü bir ilişki söz konusudur. Ancak çevrenin belirsizliği ve işletme planlarında BT'nin yer alması arasındaki ilişki düzeyi pozitif olmasına rağmen yok denecek kadar azdır.(R=0,08) Bunun sebebi modelde yer alan tüm

¹¹ Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında bilgi teknolojileri yerine kısaca BT ifadesi kullanılmaktadır.

degiskenler arasi etkileşimlerin modeli etkilemiş olma olasılığı olabilir. Çünkü rekabet ile BT' ye odaklanma arasındaki ilişkilerin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.



Çizim1: Tüm değişkenler arası korelasyon analizleri

3.6.GENEL DOGRUSAL MODEL İLE ÇEVRENİN BELİRSİZLİĞİ VE İŞLETMENİN BT'YE ODAKLANMA DÜZEYİNİN ANALİZİ:

Çalışmada öne sürülen H1 hipotezi genel doğrusal model ile test edilmiştir. H1 hipotezi ile çevrenin belirsizliğinin işletmenin BT'ye bağlılığı, BT'nin işletme planlarında yer alması ve BT planı ile işletme planı arasındaki uyum ile ilişkili olduğu iddia edilmisti. Çevre, bağımsız değişken olarak ele alınmış ve bağımlı değişkenler olan işletmenin BT'ye bağlılığı, BT'nin işletme planlarında yer alması ve BT planı ile işletme planı arasındaki uyum analizi SPSS ile yapılmıştır. Buna göre, çevrenin belirsizliğinin işletmenin BT'ye bağlılığı üzerinde ve işletme planı ile BT planı arasındaki uyum üzerinde önemli etkileri olduğu söylenebilir. Ancak işletmenin içinde bulunduğu çevredeki belirsizliğin artmasının işletme planlarında BT'nin yer alması üzerinde önemli etkilerinin olmadığı görülmektedir. ($F = 0,344$ $P = 0,930$) Çevrenin belirsizliğinin işletmenin BT'ye bağlılığı üzerindeki etkisi 0,34 işletme planı ile BT planı arasındaki uyum üzerindeki etkisi 0,206 ve işletme planlarında BT'nin yer alması üzerindeki etkisi ise 0,043 olarak hesaplanmıştır. Genel doğrusal model sonucu ile ikili korelasyon analizlerinde bulunan sonuçlar birbirine paralellik göstermektedir. Buna göre H1 hipotezinin kısmen doğru olduğu söylenebilir. Belirsiz bir çevrede varlığını sürdürmek zorunda olan bir işletme bilgi teknolojilerine ihtiyaç duyar ve işletme planı ile BT planı arasındaki uyumu yakalamaya çalışır.

3.7. GENEL DOGRUSAL MODEL İLE ENDÜSTRİDEKİ BİLGİ YOGUNLUĞU VE STRATEJİK BİLGİ SİSTEMİ PLANI ARASINDAKİ İLİSKİLERİN ANALİZİ:

Çalışmada öne sürülen H2 hipotezi genel doğrusal model ile test edilmiştir. H2 hipotezi ile bilginin yoğunluğu; işletmenin BT'ye bağlılığı, BT'nin işletme planlarında yer alması ve işletme planı ile BT planı arasındaki uyum ile ilişkili olduğu iddia edilmisti. Endüstrideki bilgi yoğunluğu; bağımsız değişken olarak ele alınmış ve bağımlı değişkenler olan işletmenin BT'ye bağlılığı, BT'nin işletme planlarında yer alması ve BT planı ile işletme planı arasındaki uyum analizi SPSS ile yapılmıştır endüstrideki bilgi yoğunluğunun işletmenin BT'ye bağlılığı üzerinde, işletme planlarında BT'nin yer alması üzerinde ve işletme planı ile BT planı arasındaki uyum üzerinde önemli etkilerinin olmadığı görülmektedir. Buna göre endüstrideki bilgi yoğunluğuna göre işletmenin BT'ye bağlılığı, işletme planlarında BT'nin yer alması ve işletme planı ile BT planı arasındaki uyum ortalamaları arasında önemli bir farklılık bulunamamıştır. Ayrıca bilgi yoğunluğunun işletmenin BT'ye bağlılığı üzerindeki etkisi 0,213 işletme planı ile BT planı arasındaki uyum üzerindeki etkisi 0,115 ve işletme planlarında BT'nin yer alması üzerindeki etkisi ise 0,092 olarak hesaplanmıştır.

Buna göre; Türkiye'de henüz bilinçli BT uygulanamamakta ve tam olarak planlama yapılamamaktadır. İhtiyaç duyulduğunda yeni gelişmeler işletmeye adapte edilmektedir. Dolayısıyla endüstrideki bilgi yoğunluğu açısından, işletmelerin yeterli düzeyde stratejik bilgi sistemi planı yapılmadıkları sonucuna ulaşılabilir.

3.8. ÇOKLU REGRESYON İLE BT'NİN İŞLETMELERDE REKABET AVANTAJI İÇİN KULLANILMASI VE İŞLETMENİN BT'YE ODAKLANMA DÜZEYİNİN TEST EDİLMESİ

BT'nin rekabet avantajı için kullanılması bağımlı değişken ve işletmenin BT'ye bağlılığı, işletme planlarında BT'nin yer alması ve işletme planları ile BT planı arasındaki uyum bağımsız değişkenler olarak ele alınarak çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Buradaki amaç çoklu doğrusal regresyon analizi yaparak rekabet avantajı üzerinde en etkili olan bağımsız değişkeni tespit etmektir. Tüm değişkenler arasındaki matematiksel bağıntıyı belirleyen çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$rek = b_0 + b_1bag + b_2bilg + b_3plan$$

Bu modelin SPSS analizi kullanılarak elde edilen denklem:

$$Rekabet = 0,472 + 0,245 \text{ bağıllık} + 0,362 \text{ plan} + 0,234 \text{ bilgi biçimindedir.}$$

Bu model rekabet ile bağıllık, bilgi ve plan değişkenleri arasındaki ilişkinin $R=0,52$ sini açıklamaktadır. ($F=7,04$ $p<0,001$). Bu modeldeki belirlilik katsayısı ile rekabetteki değişimin ancak $0,27$ 'sini üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılabilir. Çalışmada yer alan H_3 hipotezi ile işletmenin BT'ye bağıllık düzeyi, BT'nin işletme planında yer alması, BT ile işletme planı arasındaki uyum BT'yi rekabet avantajı için kullanılmasını olumlu yönde etkilediğini iddia etmistik. Gerek ikili korelasyon analizi sonuçları gerekse burada yapmış olduğumuz çoklu doğrusal regresyon analizi bu hipotezin doğruluğu isaret etmektedir.

3.9. ENDÜSTRİ TIPLERİNE GÖRE ÇEVRENİN BELİRSİZLİĞİ VE ENDÜSTRİDEKİ BİLGİ YOGUNLUĞU İÇİN ANOVA ANALİZİ

Çalışma gruplandırılan 8 farklı sınıf endüstri tipi arasındaki çevre belirsizliği ve bilgi yoğunluğu ilişkilerini ölçmek için standart tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA analizi sonuçlarına göre çevrenin belirsizliği için p değeri $=0,125$ bilgi yoğunluğu için p değeri $=0,707$ 'dir.

Ho: Endüstrilerde çevresel belirsizlik açısından fark yoktur.

H1: Endüstriler farklı düzeylerde çevresel belirsizliğe sahiptir.

Anova analizi sonucuna göre sıfır hipotezi reddedilemez. (P değeri $= 0,125 > 0,05$) Endüstri tipleriyle ilgili çevresel belirsizlik açısından yapılan karşılaştırma sonucu ortalamalar arasında farklılıklar önemsizdir. Sonuç olarak çevrenin belirsizliğinin endüstri tipine göre değiştiğini söyleyemeyiz.

Ho: Endüstrilerde bilgi yoğunluğu açısından fark yoktur.

H1: Endüstriler farklı düzeyde bilgi yoğunluğuna sahiptir.

Bilgi yoğunluğu ile ilgili analiz sonuçlarına göre ise p değeri $=0,707 > 0,5$ olduğu için H_0 hipotezi reddedilemez. Endüstrilerin farklı düzeyde bilgi yoğunluğuna sahip olduğunu söyleyemeyiz.

Çizelge 4: Endüstri tiplerine göre çevrenin belirsizliği ve endüstrideki bilgi yoğunluğu için anova analizi

ANOVA ANALİZİ		Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig.
Çevrenin Belirsizliği	Gruplar arası	5,504	7	,786	1,718	,125
	Grup içi	24,252	53	,458		
	Toplam	29,756	60			
Bilgi Yoğunluğu	Gruplar arası	1,284	7	,183	,657	,707
	Grup içi	14,793	53	,279		
	Toplam	16,078	60			

Sonuç olarak Türkiye profili açısından bilgi yoğunluğu ve çevrenin belirsizliği tüm sektörleri etkilemektedir. Sektör türüne göre bir ayırım yapmamız söz konusu olmamıştır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Çalışmada bilgi teknolojilerinin Türkiye'deki başarılı işletmelerin rekabetçi güçleri üzerinde ne düzeyde etkili olduğu araştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre başarılı bir şekilde uygulamaya geçirilen bilgi

teknolojilerinin işletme performansını ve rekabet konumunu arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bilgi teknolojilerinin sağladığı rekabet avantajı incelenirken işletmelerin belirsiz bir çevrede bulunmalarının bilgi teknolojilerine odaklanma düzeylerini ne derece etkilediği H1 hipotezi ile sorgulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre çevredeki belirsizliğin artması işletmelerin bilgi teknolojilerine olan ihtiyaçlarını da artırmaktadır. Belirsiz bir çevrede işletmeler yenilik yapmak ve ürün ve hizmetleri ile fark yaratabilmek için daha üst düzey bilgi teknolojileri kullanmak zorundadır. İşletmelerin bilisim sistemleri müşteri tatminin sağlanması açısından hayati önem taşımaktadır. Doğru, güvenilir ve zamanında edinilen bilgiler bir yandan günlük işlemlerin yürütülmesini kolaylaştırırken diğer yandan da stratejik kararların verilmesinde etkili olmakta ve dolayısıyla da müşteri tatminini attırmaktadır. Analizden çıkarılan diğer bir sonuç, belirsiz bir çevrede varlığını sürmek zorunda olan işletmelerin işletme planı ile BT planı arasındaki güçlü uyumun olması gerektiridir. Ülkemizdeki işletmelerde bu uyumun yakalanmaya çalışıldığı görülmektedir. Özellikle bilgiyi yoğun olarak kullanan işletmeler misyonları, stratejileri ve hedefleri ile paralel, bilgi sistemi planları oluşturmaya çalışmalıdır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre çevrenin belirsizliği ve işletme planlarında BT'nin yer alması ilişkisinin çok düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Buna göre ülkemizdeki işletmelerde bilgi sistemi departmanı tam olarak oturmamıştır. Çalışmanın veri toplama aşamasında sayılı birkaç büyük işletme hariç işletmelerde genel olarak bilgi sistemi uzmanı konumundaki yöneticilerin az sayıda olduğu ve bu yöneticilerle işletme çalışanları arasında etkili bir iletişim kurulmadığı izlenimi edinilmiştir. Pek çok işletmede bilgi sistemi departmanı bulunmamakta ve bilisim sistemleri ile ilgili işlemler ve bilgi teknolojileri alt yapısıyla ilgili sorunlar dışarıdan istihdam edilen bilgi teknolojisi uzmanlarınca yürütülmektedir. Bu faktörler göz önüne alındığında bahsedilen ilişkinin düşük düzeyli çıkması beklenir bir durumdur. Çünkü bu ilişkide özellikle bilgi sistemi uzmanı ile kurulan iletişimin düzeyi ve şekli ve bilgi sistemi uzmanının işletme planlarındaki belirleyici rolü sorgulanmıştır.

Çalışmada ikinci olarak H2 hipotezi ile endüstrideki bilgi yoğunluğu ve işletmelerin BT'ye odaklanma düzeyleri analiz edilmiş ve pozitif ve önemli bir ilişki olduğu görülmüştür. Bilgi yoğunluğunun iş planlama konusunda daha fazla BT kullanımı gerektirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ürün ve hizmet süreçleri karmaşıklıkla bilgi ihtiyacı artmaktadır.

Çalışmada üçüncü olarak H3 hipotezi ile işletmelerin BT'ye odaklanmaları ve BT'nin yarattığı rekabet avantajı arasındaki ilişki incelenmiştir. Ülkemizdeki işletmeler açısından rekabet avantajı üzerinde en fazla etkili olan faktörün bilgi sistemi planı ile işletme planı arasında uyum olması gerektiği görülmüştür.

Ayrıca H4 ve H5 hipotezlerine göre çevrenin belirsizliği endüstri tiplerine göre farklılık göstermemektedir ve yine çalışmada incelenen örneklem verileri doğrultusunda bilgi yoğunluğunun endüstrilere göre farklılık gösterdiği söylenemez.

Çalışmada nihai olarak Türkiye'de bilgi teknolojilerinin ve stratejik bilgi sistemi planlarının genelde kurumsal birkaç büyük işletme haricinde etkin bir şekilde kullanılmadığı tespit edilmiştir. Bilgi teknolojilerinden rekabet avantajı sağlayabilen işletmeler çoğunlukla marka yaratabilmiş ve yabancı ortaklı işletmelerdir. İşletmeler genellikle teknolojik revizyonlarını uzun dönemli planlama yapmadan şirket ihtiyaçları doğdukça gerçekleştirmektedirler. Ayrıca ülkemizde bilgi teknolojilerinden rekabet avantajı elde edebilmek için bilgi işçilerine ihtiyaç duyulduğu ancak yeterli sayıda bilgi işçisi istihdamının yapılmadığı gözlemlenmiştir. İşletmelere rekabet avantajı kazandırmada nitelikli iş gücüne sahip olmak teknoloji boyutuna kıyasla ağır basmaktadır; çünkü teknolojiyi kullanacak olan bilgi işçileridir. Pek çok işletmede kullanılan bilisim sistemleri yetersiz bulunmakta ve sistemlerin iyileştirilmesi kaçınılmaz görülmektedir. Ancak maddi yetersizliklerin de işletmelerin güncel bilgi teknolojilerinden yararlanma düzeylerini düşürdüğü söylenebilir.

KAYNAKLAR

- Bell, Peter C, "Thinking and Managing for Competitive Advantage, Management Science", **Ivey Business Journal**; May/Jun 1999; pg. 20
- Bilgi Ekonomisi ve Bilgi Toplumu Raporu- İzmir İktisat Kongresi 2004
- Choe, J., "The effect Of Environmental Uncertainty And Strategic Applications Of IS On A Firm's Performance", **Information and Management** 40 (4), 2003, pp. 257-258.
- Gautom, Ray, B.E MBA, "Information Systems and Competitive Advantage: A Process Oriented History" The Ohio State University Degree Doctor of Philosophy 2000.

- Gezinus, J. Hiddings, "Sustaining Strategic IT Advantage In The Information Age: How strategy Paradigms Differ By Speed", **Journal Of Strategic Information Systems**,10(2001),2201–222
- Gönül, Ipek, **AB'ye Giriş Sürecinde Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansmanı ve Rekabet Gücü Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2001, s. 18.
- Haag, Stephen; Cummings Maeve ve McCubbery James, **Management Information Systems For Information Age**, Mcgraw-Hill, New York, 2004
- [http:// www.kobilisim.org](http://www.kobilisim.org), (10/09/ 2005).
- http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383, (10/09/ 2005).
- <http://www.halkbank.gov.tr>, (10/09/ 2005).
- <http://www.hazine.gov.tr>, (11/09/ 2005).
- <http://www.kobinet.org.tr>, (10/09/ 2005).
- <http://www.kosgeb.gov.tr>, (10/09/ 2005).
- <http://www.tubitak.gov.tr>, (10/09/ 2005).
- Jessup, Leonard ve Valacich, Joseph., **Information systems: The Big Picture**, Prentice Hall,2004
- Kearns, Grover .S. ve Lederer, Albert L., "The Effect Of Startegic Alignment On The Use Of IS-Based resources for Competitive Advantage",**Journal Of Strategic Information System**, 9(2000),265-293
- Kearns, Grover.S. ve Lederer, Albert L., "The Impact Of Industry Contextual Factors On IT Focus And The Use Of IT For Competitive Advantage", **Information & Management Volume 41**, Issue 7 , September 2004, ss. 899–919
- KOSGEB, "**Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ Tanımları**" KOSGEB Yayını, Ankara- 2000
- Laudon, Kenneth.C. ve Laudon, Jane.P., **Mangement Information Systems**, Managing the Digital Firm.2004
- Love, Peter E. D. ve Irani Zahir, "An Exploratory Study Of Information Technology Evaluation And Benefits Management Practices Of Smes In The Construction Industry", **Information & Management Volume 42**, Issue 1 , December 2004, Pages 227-242
- Mcleod, Raymond ve Schell R, **Management Information Systems**, Prentice Hall, 2004.
- Turban, Efraim; McLean Ephraim ve Wetherbe James, **Information Technology For Management**, Third edition, New York,2002.
- Türkiye Bilisim Derneği, Bilisim Projeleri Yönetimi Çalışma Grubu **Bilisim Projeleri Yönetimi El Kitabı** , Nisan, 1999.
- Türkiye İktisat Kongresi 2004 "KOBİ Çalışma Grubu Raporu Sunus Metni" .
- Yildirim, F. Kevser, **Bilgi Teknolojilerinin İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerindeki etkisi ve Bir Alan Arastirmasi**, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2005

KOBİ'LERİN E-IS UYGULAMALARI: TÜRK-AVRUPA BİRLİĞİ KOBİ'LERİNİN KARSILASTIRILMASI

Haluk SOYUER

Ege Üniversitesi IIBF İşletme Bölümü
35040 Bornova-İzmir
Tel: (0232) 373 29 60
Faks: (0232) 373 41 94
e-posta: haluk.soyuer@ege.edu.tr

Keti VENTURA

Ege Üniversitesi IIBF İşletme Bölümü
35040 Bornova-İzmir
Tel: (0232) 388 40 00/1623
Faks: (0232) 373 41 94
e-posta: keti.ventura@ege.edu.tr

ÖZET

Günümüzün küreselleşme ile birlikte değişen pazar koşulları ve tüketim kalıpları ile yeni teknolojiler işletmelere büyük avantajlar sağlamaktadır. Özellikle bilgi teknolojilerinin ve İnternetin işletme faaliyetlerinde ve iş süreçlerinde kullanılması ile müşterilerin, çalışanların ve iş ortaklarının daha etkin ve gerçek zamanlı çalışmasını sağlayan e-İs Yönetimi yaklaşımı, günümüz işletmelerinin iş yapma yöntemlerinde bir devrim olarak nitelendirilebilir.

Bu konuda Avrupa Birliği'nde (AB) özellikle KOBİ'leri e-İs uygulamalarına yönleltmek için birçok çalışma yapılmaktadır. Ülkemizde ise bu konu oldukça yenidir ve KOBİ'lerin çoğu henüz e-ticaret aşamasındadır. Bu kapsamda çalışmanın amacı, KOBİ'lerinin e-İs uygulamalarına geçiş sürecinin irdelenmesi ve Türk-AB KOBİ'lerinin bu yeni yönetim yaklaşımını uygulamalarını karşılaştırmaktır.

Anahtar Kelimeler: e-İs, KOBİ, Avrupa Birliği, Bilgi Toplumu

GİRİŞ

21. yüzyıla doğru günümüzde ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanda hızlı bir değişim ve dönüşüm sürecinin yaşandığı görülmektedir. Bu değişimlerin en önemlisi ise, bilgi teknolojilerinde hızla ortaya çıkan gelişmelerdir. Geçmişte sanayi devriminin etkisiyle ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanda yaşanan değişim ve dönüşümler, bugün bilgi devrimi olarak da ifade edilen bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ile yaşanmaktadır.

Daha çok gelişmiş ülkelerin ulaştığı olduğu ve henüz sanayileşme sürecini tamamlamış olmasa da gelişmekte olan ülkeleri de etkisi altına alan bilgi toplumu aşamasında, ekonomik politika önceliklerinin bilgi üretimi ve kullanımı yönünde oluşturulması önem kazanmaktadır.

Özellikle Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler bilgi toplumu kapsamında bilgi teknolojilerini iş süreçlerinde oldukça etkin bir şekilde kullanmaktadır. İnternet teknolojisinin getirdiği fırsat ve avantajlardan yararlanarak, şirketlerin operasyonlarını daha verimli yönetirken, müşteri, çalışan ve iş ortaklarından oluşan değer zincirinin daha etkili ve gerçek zamanlı çalışabilmesini sağlayan e-İs yönetimi, AB 6. Çerçeve Programı dahilinde 7 öncelikli tematik alandan biri olan Bilgi Toplumu Teknolojileri (IST-Information Society Technologies) kapsamında, AB işletmeleri açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. AB'ye entegrasyon sürecinde ülkemiz açısından da, bilgi toplumu olma yolunda, KOBİ'lerin bu alanda desteklenmesi gerekmektedir.

1. BILGI TOPLUMUNA GEÇİŞ VE İS SÜREÇLERİNDEKİ DEĞİŞİM

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş, 18.yy.'in sonuna doğru yaşanan sanayi devrimi ve Fransız devriminin sonucunda olmuştur. Sanayi devrimiyle birlikte buhar gücünün bulunması ve buhar makinasının geliştirilmesi, yeni teknolojilerin ekonomik alanda artan ölçüde kullanılmasına yol açmış ve işbölümü artışıyla üretim ve verimlilik hızla artmıştır. Tarıma dayalı geleneksel toplumda üretim, evlerde, el tezgahlarında yapılırken, sanayi devrimi sonrasında üretim fabrikalarda yapılmaya başlanmıştır. Sanayi toplumu, tarıma dayalı geleneksel toplumu geride bırakarak, teknolojisi, ekonomisi, sosyal ve kültürel sistemleri tamamen eskisinden farklı yeni bir toplum yapısı yaratmıştır. Kitle üretim ve kitle tüketim bu dönemde etkili olmuştur. 1973'te Dünya Petrol Krizinin etkilerini asma çabaları, Batı Bloku'nda yeni teknolojileri uygulamak için fırsat yarattır. Uygulamaya konulan yeni teknolojiler uzun dönemli etkileri de beraberinde getirmiş ve bu teknolojiler de yeni bir çağın başlangıcını hazırlamıştır.

Tarıma dayalı geleneksel toplum yapısından sanayi toplumuna dönüşümün uzun yıllar almasına karşın sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşümün çok daha hızlı gelişmesinin temel nedeni yeni teknolojilerin gelişme hızı ile insanların bu teknolojilere uyum esnekliğinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Bilgi toplumu; yeni temel teknolojilerin gelişimiyle bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanabilir (Canpolat, 2001).

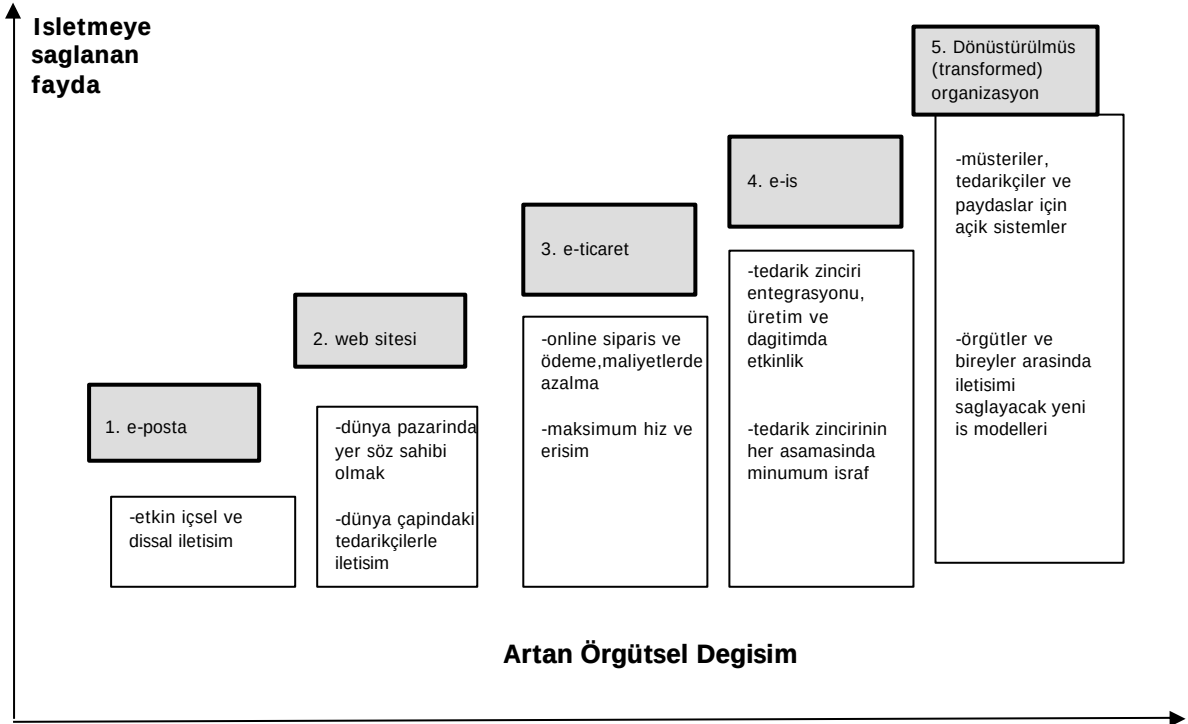
Bilgi Ekonomisi firmalarının özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin ve yoğun olarak iş süreçlerinde kullanmaları, bilgi ekonomisi ürün ve hizmetlerinin dağıtımında iletişim ağlarının çok önemli bir işlev yüklenmesi, ağ güvenliği ve bilgi güvenliği konularını gündeme getirmektedir. Kağıt temelli, makina gücü yoğun, sanayi devrimi mekanizmaları ve süreçlerini temel alarak kurgulanan iş dünyasına yönelik hukuksal düzenleme enstrümanları, bilgi ekonomisinin yeni iş süreçleri, maddi olmayan ürün ve hizmetleri kapsama almakta zorlanmaktadır. Bu durumda kimi zaman hukuksal yorum sorunu olmasına rağmen kimi zaman da özel düzenleme yapma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçlardan en önemlisi sayısal ortamda gerçekleştirilen işlemleri hukuk sistemi içerisinde koruma altına alacak elektronik imza yasalarıdır. Elektronik imza yasaları içerisinde öngörülen mekanizmalar yoluyla sayısal ortamda gerçekleştirilen işlemlere hukuki korunma sağlanırken aynı zamanda teknik açıdan bu işlemlerin kaynağının tespiti, gizliliği, bütünlüğü ve inkar edilemezliği sağlanmaktadır. Bilgi ekonomisine uygun bir iş yapısı ortamının kurulması için, bireyler ve topluluklar arasındaki iletişim ağını güçlendirmek, mevcut firmaların gelişmelerini desteklemek, firmalar arasında iletişim ağı kurmak, yenilikçilik ve yeni teknolojiler geliştirmek, yeni firmaları ve işgücünü bölgeye çekebilmek, markalaşmak, ihracatı teşvik etmek, pazar stratejisi kurmak, teknik eğilimleri analiz etmek, üretim süreçlerini geliştirmek gerekmektedir (Bilgisim Surası, 2004: http://www.bilisimsurasi.org.tr/gelisim/docs/bilisim_sektorunun_gelisimi_taslak_raporu_20040218.doc).

İşletmelerin son 15 yıldır bilgi ve iletişim teknolojilerine adaptasyonu, İnternete bağlanan firma sayısının artmasıyla hızlanmıştır (European Commission FP6, 2004). İşletmeler genellikle bilgi ve iletişim teknolojilerini, üretim süreçlerinde, müşteri ilişkileri ve tedarik zinciri yönetiminde ya da dağıtım ve lojistik sebeplerinin yönetiminde kullanmaktadır. Bu teknolojiler, firmaların ürün/hizmetlerin alım ve satım işlemlerinde önemli değişiklikler yaratabilmektedir (E-Business Policy Group, 2002). İşletmeler bilgi ve iletişim teknolojilerini, iş süreçlerinde, bazı yazılım çözümleri aracılığıyla kullanmaktadır. İşletmelerde ilk önce sadece malzeme planlama bölümlerinin ihtiyaçlarına hizmet eden Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP-Material Requirements Planning) yazılımları kullanılmaktaydı. Daha sonra malzeme ile beraber üretim planlamayı da gerçekleştiren İmalat Kaynakları Planlaması (MRP II-Manufacturing Resource Planning) yazılımları geliştirilmiştir. Bu yazılımlar da zamanın koşullarına iyi hizmet etmekle beraber, işbirliği ve süreçler arası entegrasyon konularında oldukça yetersiz kalmıştır. Bu yazılımları 1970'lerde ortaya çıkan ve yalnızca malzeme planlaması değil, aynı zamanda buna bağlı üretim, finans, lojistik ve insan kaynakları süreçlerini de planlayan ERP (Enterprise Resource Planning) çözümleri izlemiştir. Ancak 1990'ların dinamik pazar şartları içinde yalnızca kurum içi süreçlerin entegrasyonunu sağlamak yetersiz kalmaya başlamıştır. İnternet'in iş hayatına girmesiyle birlikte tedarikçiler ve müşterilerle de entegrasyonu sağlayan ERP II yazılımları geliştirilmiştir. Günümüzde de kullanılan bu yazılımlar, ortak ürün tasarımlarının geliştirilmesi, ortak üretim/malzeme planlarının oluşturulması, satış ve sipariş yönetimi, tedarik zinciri yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimini kapsamaktadır (Oracle, 2003). Ancak bu teknolojilerin işletmelerce satın

alınması, onların verimlilik artisina anında bir katkı sağlayacağı anlamına gelmemektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin, işletme açısından rekabet avantajı yaratabilmesi için işletmelerde yönetsel anlayışın gelişmiş olması, bu teknolojilerin her süreçte etkin uygulanabilme becerisinin bulunması ve insan kaynaklarının bu konuda eğitilmiş olması gerekmektedir.

2. KOBİ'LERİN E-IS'E ADAPTASYON SÜRECİ

Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin doğrudan kullanımının gerektiği en önemli konulardan biri e-İs'dir. OECD ve AB gibi devlet ve kurumsal organların son zamanlarda oldukça ilgisini çekmesinin yanı sıra, farklı büyüklükteki işletmelerin bu konuda çok hevesli oldukları ve bu yeni trendi kaçırmak istemedikleri söylenebilir. Ancak, bu tip bir güdü ile harekete geçmek büyük bir başarısızlık getirebileceği gibi birçok başarı hikayesini de beraberinde getirebilir. Ayrıca, sadece e-ticaret aşamasında kalmayıp, e-is ve bileşenlerine kanallı olmak ile de sonuçlanabilir. 2004 yılında OECD e-İs'i kısaca "bilgisayar destekli ağlar üzerinden otomatik iş süreçleri (hem firma içi hem firmalar arası)" olarak tanımlamaktadır (OECD 2004). E-is firmalarla müşteriler arasında, ticari işlemlerin işletmeden-işletmeye (B2B) ve işletmeden-tüketicie (B2C) yapıldığı e-ticaret ile sınırlanabilir. E-İs genel olarak, işverenlerle çalışanlar, çalışanlar ile diğer çalışanlar, tedarikçiler, dağıtıcılar ve tüketicilerin de içinde olduğu tedarik zinciri elemanları ile kişiler ve kurumlar arasındaki ilişkileri ve bilgi alışverişini sağlayan firma içi ve firmalar arası süreçlerden oluşmaktadır (Gerstner, 1998; Clarke, 2001; OECD, 2004).



Sekil 1: KOBİ'lerin e-İs'e Entegrasyonunda "Uyum Merdiveni"

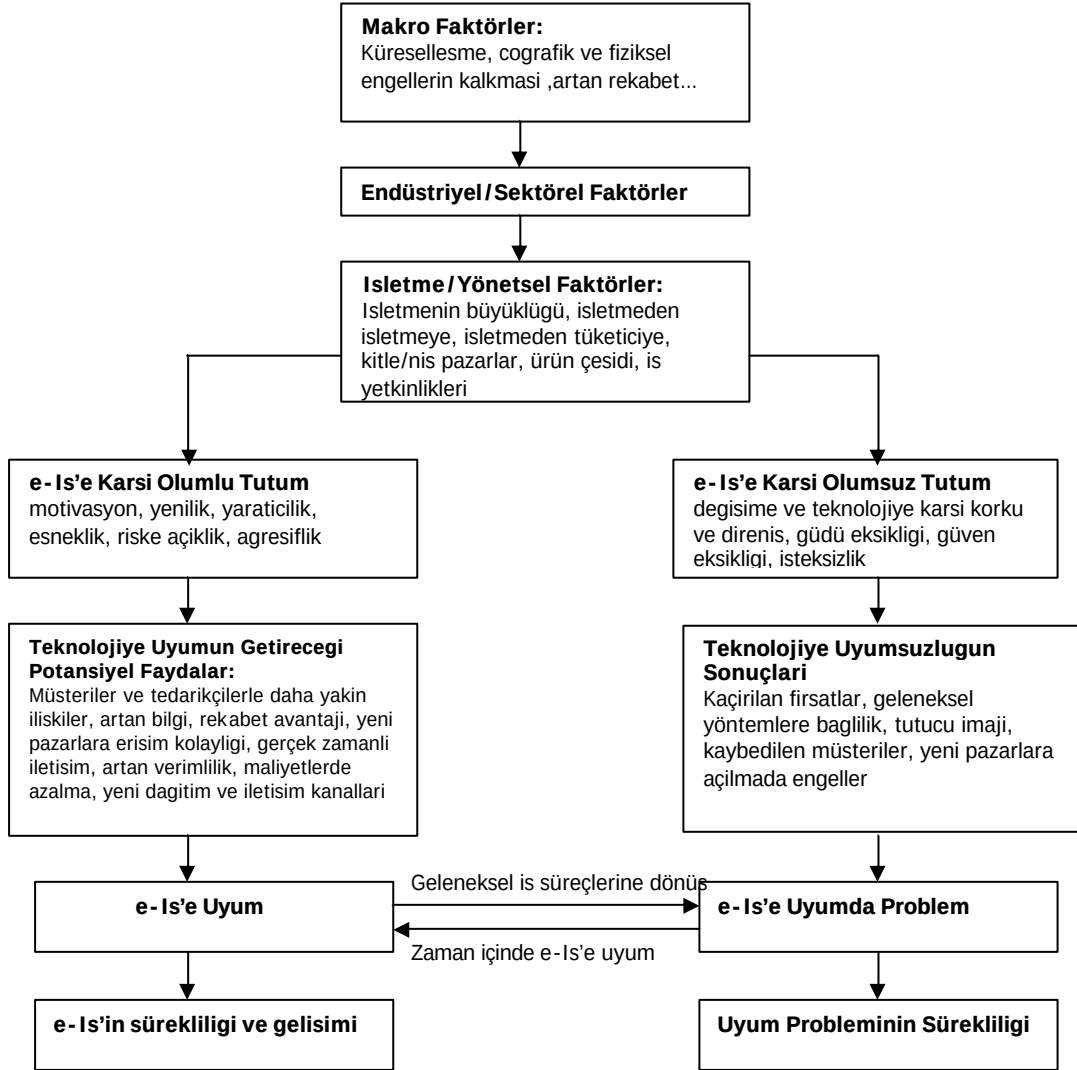
Kaynak: Michael Taylor, Andrew Murphy, Journal of Small Business and Enterprise Development, Volume 11, Number 3, 2004280-289

İlgili literatürde, bilgi ve iletişim teknolojilerine adaptasyon maliyetleri düşürdüğü ve pazar kazanımları elde edildiği konusunda görüşler bulunmaktadır (Malone ve diğerleri., 1987; Lee ve Clark, 1997; Damaskopoulos ve Evgeniou, 2003). E-is genellikle firmaların global pazarlara açılma yolu olarak görülmektedir. Günümüzde birçok firma sadece elektronik kataloglardan oluşan basit web sitelerine sahipken, yapılan çalışmaların çoğu bunların büyük bir çoğunluğunun bilgi ve iletişim teknolojilerini

stratejik bir is araci olarak kullanmada ne kadar yetersiz olduklarini göstermektedir (European Commission FP5, 2004). E-Avrupa 2005 Eylem Plani'nda da önemle belirtildiği üzere, firmaların yeni hedefi, Avrupalı işletmelerin rekabet gücünü ve verimliliklerini arttırmak ve bilgi ve iletişim teknolojilerine yapılan yatırımı arttırma amacıyla bir işletmeyi kalkındırmaktır. Bu da Türkiye'nin tam üyelik müzareke sürecinde Avrupa pazarlarına entegrasyonun sağlanmasına yönelik faaliyetlerin uyumlaştırılması fırsatını sağlayacaktır (ECCOM, 2003).

KOBİ'lerin e-İs teknolojisine uyumu süreci belli bazı aşamaların geçilmesini gerektirir. Bu süreç Şekil 1'de gösterilmektedir. Süreç e-posta kullanımı ve web sitesi gelişimi ile alım, satım ve ödeme mekanizmalarında e-ticaretin kullanımından, e-İs'in tedarik zinciri yönetiminde kullanımı ve son olarak da tamamen teknolojiye dayalı yeni is modellerinin oluşturulmasıyla son bulmaktadır.

"Uyum Merdiveni (adoption ladder)" İngiltere Hükümeti Ticaret ve Sanayi Departmanı tarafından kullanılmaktadır. Buna göre, işletmeye sağlanan faydalar, örgütsel değişim ve bilgi-iletim teknolojilerinin kullanımının artmasıyla artmaktadır. İnternetin is süreçlerinin yarattığı kolaylıklar değer zincirini organize etmesi ve dijital pazar yerlerinin oluşturulması açısından KOBİ'lere önemli faydaları bulunmaktadır.



Şekil 2: e-İs Gelişiminin Kavramsal Modeli

Kaynak: Ian Fillis,Ulf Johansson,Beverly Wagner,"Factors Impacting On e-Business Adoption and Development In The Smaller Firm", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research Vol. 10 No. 3, 2004

Literatürde mikro ve makro faktörlerin e-İs'in kabulü, uygulaması ve geleceğini etkilediği vurgulanmaktadır. Küreselleşme, teknoloji, dissal ve içsel engeller, yetkinlikler gibi etmenler e-İs'in gelişiminde etkili olan faktörlerdir. Bu gelişim Şekil 2'de gösterilmektedir. E-İs'in gelişiminde ilk asama bilgi ve iletişim teknolojilerinin is süreçlerinde kullanımına olan bakış açısı ve bunun arkasında yatan nedenlerin belirlenmesidir. Buna göre bu konuda eğitim ve danışmanlık yapacak organizasyonlar belirlenir ve uygun programlar oluşturulur. Bu programlar aracılığıyla işletmeler uzun dönemli, entegre is stratejileri oluşturabilirler. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin is süreçlerinde kullanımına olumsuz bakan işletmelere de e-İs'e adaptasyonun potansiyel yararlarını ve adapte olmamanın da potansiyel risklerini açıklayıcı eğitim verilir. Ancak, e-İs'in bütün sektörlerdeki bütün işletmelerde uygulanması söz konusu olamaz. Bazı durumlarda is süreçlerinde geleneksel yöntemlerin kullanılması daha uygun olabilmektedir (Fillis ve diğerleri, 2004).

3. TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LERİN MEVCUT DURUMU VE E-İS EGİLİMLERİ

Mikro bilgisayarların geniş ölçüde kullanılmaya başlaması devlet tarafından ihracatçıların teşvik edilmesi ve desteklenmesi için geliştirilen yayınların daha geniş kitlelere ulaşmasını sağlamaktadır. Artan internet kullanımı ise sanayi kesimindeki KOBİ'lerin hammadde ve sermaye mallarını daha verimli bir şekilde tedarik etmelerine, dolayısıyla maliyetlerinden kısarak üretkenliklerini arttırmalarına olanak sağlamaktadır. Bu olumlu etkiler Kuzey Amerika ve Avrupa piyasalarında kendini açık bir şekilde göstermiştir. İnternet tabanlı uygulamalar, KOBİ'lerin ürünlerini tanıtımalarına yardımcı olmakta ve satınalma kararlarının is sahipleri ve müşteriler için basitleşmesini sağlamaktadır. Bilgisayara dayalı teknolojiler ayrıca KOBİ'lerin üretim süreçleri ve envanter yönetimlerine de yardımcı olmaktadır.

AB ile Gümrük Birliği sürecine girilmesinden sonra Türk KOBİ'leri, Avrupalı rakipleriyle boy ölçülebilmek ve uluslararası pazardaki fırsatlardan yararlanabilmek için, teknik seviyelerini yükseltmek ve know-how edinmek ihtiyacı ile karşı karşıya kalmışlardır. Ancak, bazı nedenlerden dolayı bu fırsatlardan yararlanılamamıştır. Öncelikle, her ne kadar son yıllarda hızlı bir ilerleme kaydedilmiş olsa da, bilgi ve iletişim teknolojilerine yapılan yatırım tutarı Türkiye'de hala düşük bir seviyededir. İkinci olarak, teknolojik gelişme için gerekli olabilecek destek politikaları, kamusal finansman eksikliği sebebiyle, yeterli olamamıştır. Ayrıca tam olarak etkin olabilmeleri için teknik standartların çitasının da gümrük duvarlarının indirilmesinden önce yukarıya taşınması gerekirdi. Bunlara ek olarak, elverişsiz bir ekonomik ortam ve artan bir rekabetle birlikte yaşanan ekonomik kriz neticesinde yurt içindeki talebin azalmış olması, KOBİ'lerin teknolojik gelişimini yavaşlatmıştır. KOBİ'lerin teknik beceri eksiklikleri, Türk Lirası'nın devalüe edildiği bir dönemde, iç piyasada veya ihraç pazarlardaki düşen maliyetlerden tam yararlanmalarına engel olmuştur. Son olarak, kaynak yetersizliği, küçük ölçekli olmaları, kendi ihtiyaçlarını anlamakta yasadıkları eksiklikler ve kötü işleyen bir piyasa sebebiyle; işletmelerin teknoloji ihtiyaçları otomatik olarak bir talep doğuramamaktadır. Bunun Türkiye'de faaliyet gösteren ve gerekli desteği sağlayabilecek teknoloji danışmanlık hizmeti veren firmalar üzerinde elbette olumsuz yansımaları olmaktadır (Canpolat, 2001).

Türk firmalarının e-İs'e adaptasyonu ile ilgili çok fazla çalışma yapılmamış olmasının yanında yapılan çalışmalarda Türk firmalarının sadece e-posta ve elektronik kataloglarının yer aldığı basit web sitelerini kullandıkları, sadece çok az bir kısmının e-ticaret aşamasına gelebildiği belirtilmektedir (Oktay ve diğerleri, 2004). Diğer taraftan, gelişmiş ülkelerde firmalar, global rekabet güçlerini arttırmak için e-is stratejilerini ERP çözümleri ile desteklemektedirler (Moodley, 2002a; Moodley, 2002b; Goldstein, O'Connor, 2002; Goldstein, 2002).

Türkiye, ERP ve ERP II çözümleri ile entegre olmayan e-is uygulamaları ile etkin olarak kullanılmayan bir yazılım çöplüğü olma riski ile karşı karşıyadır. Ülkemizdeki işletmelerin karsılaştıkları düşünülen mevcut problem, e-İs yazılımının yetersiz kullanımı, kullanılan yazılımların e-İs'i desteklememesi, bilgi eksikliği, yönetsel anlayışın az gelişmişliği ve çalışanların bu konudaki eğitim eksikliğidir.

AB'nde eAvrupa stratejisinin uygulamasında KOBİ'lerin dijital teknolojilere geçişinin kritik bir önem taşıdığı düşüncesiyle 2001 itibarıyla "GoDigital" Girişimi başlatılmıştır. GoDigital'de temel amaç, KOBİ'lerin is süreçlerinde etkinliği arttırmaları yönünde bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmalarını sağlayacak politika ve destek faaliyetlerinin belirlenerek uygulamaya konmasıdır. GoDigital'in öncelikli alanları; KOBİ'ler için e-İs ve e-Girişimcilik için gerekli idari ortamı teşvik etme, ar-ge projelerinin sonuçlarından en fazla düzeyde faydalanılmasını ve ayrıca KOBİ'lerin sektörler arası e-Ticaret'in getirdiği avantajlara sahip olunmasını sağlama, KOBİ'lerin bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma yönündeki beceri eksikliklerini belirleme ve yeni ekonomi için gerekli ilave becerileri tespit ederek KOBİ'leri bu yönde geliştirme olarak belirlenmiştir.

KOBİ'lerin yeni ekonomiye adaptasyonunu analiz etmek üzere sektörel ve sektörler arası bir takım istatistiksel verilerin oluşturduğu puan tablosu üzerinden sektörler itibarıyla pazar eğilimlerinin ve yapısal değişimlerin ölçülmesi planlanmaktadır. Bunu takiben uygun politikaları belirlemek üzere bir dizi toplantı yapılması da planlanmaktadır. Bu eylemler, bir önceki eylem ile koordineli olarak MAP (2001-2005) programı kapsamında Avrupa Bilgi Merkezleri (ABM) ve Yenilik Rôle Merkezleri (YRM) tarafından yerine getirilmektedir.

AB Komisyonu, bu maksatla iş federasyonu, sanayi ve ticaret odaları ile ABM ve YRM'lerden oluşan kuruluşları finansal olarak destekleyerek puan tabloları hazırlaması ve ayrıca politika belirleme toplantıları için gerekli organizasyonun gerçekleşmesini sağlayacaktır (Sayin, 2001).

KOBİ'ler, ekonomik anlamda gelişmenin anahtar öğelerinin basında gelmektedir. Avrupa Birliği, eAvrupa Eylem Planında KOBİ'lere özel önem atfetmiş, 2010 yılında Avrupa ekonomisinin dünya üzerindeki en rekabetçi ve dinamik ekonomi olmak hedefini kendisine rehber edinmiştir. Türkiye olarak bu hedefin içinde yer almak adına uygulamaya konulan e-Türkiye Eylem Planı, Türk KOBİ'lerine tasdikları ekonomik ve sosyal değerler itibarıyla öncelik vermektedir. Bu kapsamda KOBİ'lerin günümüz teknolojilerine, iş ve ticaret süreçlerine itibakı, e-Türkiye'nin ulaşmak istediği amaçlar arasında yer almaktadır (Bazbakanlık, 2002).

4. AB'DE BİLGİ TOPLUMU GELİSMELERİ VE POLİTİKALARI

"Go Digital" girişimi kapsamında bilgi ve iletişim teknolojilerinin ve e-İs teknolojilerinin AB KOBİ'lerinde kullanımını arttırmaya yönelik politikalar öne sürülmüştür. AB'nin KOBİ'ler için e-İs politikalarının yapısı, amaçlar ve hedefler kapsamında Sekil 3'de gösterilmektedir. Bu politikaların temel hedef noktası, iş süreçlerinin e-Ticaret aşamasından daha bütünsel bir yaklaşım olan, İnternet üzerinden sadece alım satım yapmanın dışında bilgi ve iletişim teknolojilerinin de daha etkin kullanıldığı e-İs'e geçiştir. Bu görüş e-İs için daha etkin bir çevre yaratma amacıyla eAvrupa 2005 Eylem Planı'nda da yer almaktadır. Bu Plan'da e-İs, hem e-ticareti hem de dijital teknolojilerin en iyi şekilde kullanılması amacıyla iş süreçlerinin yeniden yapılanmasını kapsayan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Temel hedef e-İs uygulamalarını geliştirmek ve AB KOBİ'lerinin rekabet gücünü ve verimliliğini arttırmaktır.

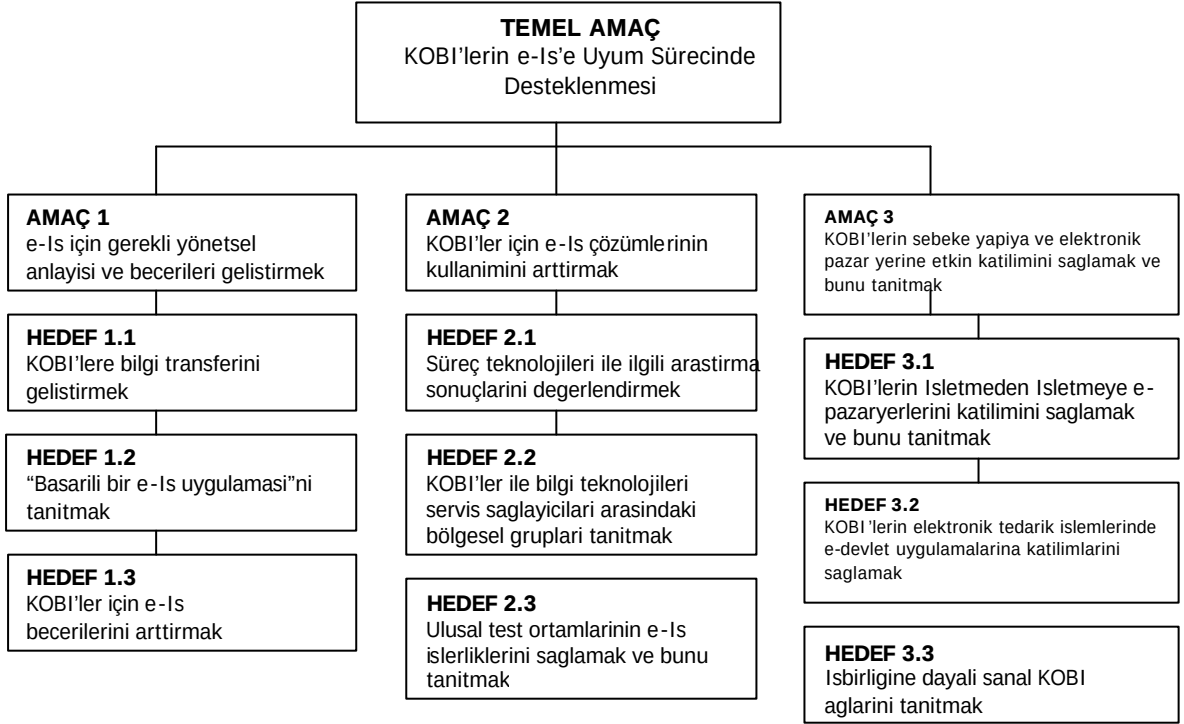
KOBİ'lerin daha etkin bir e-İs çevresine sahip olabilmeleri için KOBİ'lerin ticari işlemleri için istikrarlı bir yasal ve hukuki çerçeveye, telekomünikasyon pazarının liberalizasyonuna ve işletmelerin idari giderlerini azaltacak ve işletmelerin e-İs'e entegrasyonunu sağlayacak eDevlet hizmetlerinin etkin sağlanmasına bağlıdır. Hem AB'de hem de ulusal düzeyde bu aşamaların çoğu aşılmış durumdadır. E-Ticaret'in yasal çerçevesi büyük oranda kurulmuş olup telekomünikasyon pazarı da hızla liberalize edilmektedir. eAvrupa girişimi de e-devlet hizmetlerini ve uygulamalarını sağlamaktadır.

e-İs kapsamında AB'nde ortak bir politika izlenmesinin temel nedeni işletmelerin değişen ihtiyaçlarına hızlı yanıt verebilecek e-İs politikalarını yeniden uyumlastırmaktır. Komisyon'un Avrupa ekonomilerinin rekabet gücü ve verimliliğine ilişkin bildirisinde, bilgi ve iletişim teknolojilerinin iş süreçlerinde yetersiz kullanımı nedeniyle, işgücü verimlilik artısında AB, ABD'ne göre daha düşük performanslı olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımı teşvik edilmelidir. Bu kapsamda bazı üye ülkeler bu teknolojilere erişimin artması için, bazı sayısal hedefler belirlemişlerdir. Örneğin, İspanya 10 kısıden fazla çalışanı olan işletmelerin % 90'ının, 2010 yılına kadar İnternete erişiminin sağlanması hedefini koymuştur. Ancak bu hedefler şu an çok genel düzeyde olup, değişen e-İs çevresiyle çok fazla uyum sağlayamamaktadır (Commission Of The European Communities, 2003).

5. AB'DE KOBİ'LERİN BİLGİ TOPLUMUNA ENTEGRASYONU VE E-İS

Gelişmekte olan ülkelerde, KOBİ'lerin İnternet bağlantısından iş süreçlerinde bilgi teknolojilerinin kullanılmasına geçiş oldukça önemli bir aşama olup, yönetsel ve teknik beceriler, örgütsel değişim ve yatırımlar gerektirmektedir. İnternetin ve bilgi teknolojilerinin işletmelerde kullanımında sorun bu teknolojilerin hangi iş süreçlerinde kullanıldığıdır. Günümüzde bu teknolojiler çoğunlukla finansal yönetimde, ürün hizmet ve destek ya da lojistik ile müşteri-tedarikçi entegrasyonunda kullanılmaktadır. Örneğin online yapılan bir sipariş için ürünün hazırda olup olmadığı otomatik olarak kontrol edilmekte, muhasebe ve lojistike bildirilmekte ve yeni siparişler alınmaktadır. Bunun yanı sıra işletmelerin diğer işletmelerle (tedarikçiler-müşteriler) bilgisayar sistemlerinin entegre edilmesiyle de bazı işlemler daha düşük maliyetli ve hızlı gerçekleştirilebilir. İnternetin işletmelerde kullanımı Müşteri İlişkileri Yönetimi

(Customer Relationship Management-CRM) ile Tedarik Zinciri Yönetiminin (Supply Chain Management-SCM) önemini arttırmıştır. Müşteri İlişkileri Yönetimi ile müşterilere gerçek zamanlı ve kişisel tercihlere özel pazarlama stratejileri geliştirilebilir. Sipariş, nakliye, dağıtım, stok kontrol gibi iş süreçleri fiziksel koşullardan bağımsız olarak birbirine bağlanabilmektedir. İşletme içi ve işletmeler arası bilgisayar ağları işletmelerde bazı faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlanmasına bazı faaliyetlerin de değer zincirine entegre edilebilmesine olanak tanımaktadır (UNCTAD,2004).



Sekil 3: KOBİ'ler için e-İs Politikalarının Yapısı: Amaçlar ve Hedefler

Kaynak: Commission Of The European Communities Communication From The Commission to The Council, The European Parliament, The European Economic And Social Committee and The Committee Of The Regions, "Adapting E-Business Policies In a Changing Environment: The Lessons Of The Go Digital Initiative and The Challenges Ahead", 2003

2002 yılının sonunda, AB bilgi ve iletişim teknolojilerinin işletmelerde kullanımıyla ilgili eAvrupa 2002 Eylem Planı'nda yer alan 65 hedefe ulaşılmıştır. Buna göre AB'nde neredeyse bütün işletmelerin internet bağlantısı bulunmaktadır. Ancak bu teknolojilerin iş süreçlerinde kullanımı halen düşük düzeydedir. eAvrupa 2005 Eylem Planı'nda da temel amaç, dinamik bir e-İs çevresi oluşturmaktır (European Commission, 2004). Avrupa'da ileri teknoloji ile çalışan bilgi ve iletişim teknolojileri ve ilaç sektöründeki KOBİ'lerde e-İs uygulamaları yaygınlaşırken, geleneksel üretim ve imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'ler daha geride kalmaktadır (European Commission, 2004).

Avrupa ülkelerinin e-İs'e hazırlık göstergelerinin sonuçlarını veren Avrupa Komisyonu'nun "The European E-business Readiness Index (2005)" raporuna göre, İsveç, Danimarka, Finlandiya ve Almanya e-İs'e hazır ülke sıralamasında en yüksek puanı alan ülkeler olup, Belçika, Finlandiya, Almanya, Hollanda ve Danimarka ise bilgi ve iletişim teknolojilerinin en çok kullanıldığı ülkelerdir. Bu ülkeler bilgi ve iletişim teknolojilerini iş süreçlerine en iyi adapte edebilen gelişmiş ülkelerdir. e-İs'e hazır ülke sıralamasında en düşük puanı alan ülkeler ise Macaristan, Letonya, Slovakya, Bulgaristan ve Romanya olup, bilgi ve iletişim teknolojilerinin en az kullanıldığı ülkeler ise İspanya, Polonya, Slovakya, Letonya ve Bulgaristan'dır. Bu ülkeler ise e-İs çevresinde gelişmekte olan ülkeler olup, altyapı, maliyet ve yasal engelleri henüz tam olarak asmamış ülkelerdir. Yeni üye ülkeler arasında ise Macaristan, Estonya, Slovenya ve Çek Cumhuriyeti

bilgi ve iletişim teknolojilerine uyum ve kullanım kapsamında diğer batı Avrupa ülkeleri kadar başarılıdır (Pennoni, Tarantola, 2005). Türkiye'nin ise e-İs Forum'un 2004 yılı e-İs'e hazırlık sıralamasında oldukça altlarda yer aldığı bilinmektedir (Thompson, 2005).

Bunun yanı sıra yine Avrupa Komisyonu tarafından geliştirilen "eAvrupa 2005 Endeksi"ne göre Danimarka, İsveç ve Hollanda ilk sıralarda yer almaktadır. Bu endeks AB'ye üye 15 ülke ile yeni üye 10 ülke ve 3 aday ülkenin eAvrupa hedefleriyle uyumlu olma derecesini göstermektedir. eAvrupa 2005 Endeksi, alt endeksleri de bulunan 5 bileşen endeksin (internet göstergeleri, modern online kamu hizmetleri, dinamik e-İs çevresi, güvenli bilgi altyapısı ve geniş bant) ortalamasının alınmasıyla oluşturulmuştur. Buna göre yeni üye ülkelerden Malta ve Estonya sırasıyla 13. ve 14. sırada yer almaktadır. Bu yeni iki üye ülke bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi açısından Portekiz, İspanya ve Yunanistan gibi diğer AB ülkelerinden daha yüksek düzeydedir. Aday ülkelerden Türkiye 24. sırada yer alırken, Romanya ve Bulgaristan son sıralarda bulunmaktadır.

AB'de e-İs uygulamaları ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği gibi işletmelerin büyüklüğüne göre de farklılık göstermektedir. Bilgi ve iletişim teknolojisi altyapısının ve iş süreçlerinin otomasyonu için gerekli ERP ve SCM gibi gelişmiş e-İs çözümleri kullanımı işletme büyüklüğüne göre değişmektedir. Özellikle imalat ve kimya sanayinde faaliyet gösteren büyük işletmeler e-İs'in adaptasyonunda dünya liderleri arasındadır. KOBİ'ler kapsamında ise daha çok perakende ve turizm sektöründe ticari işlemler online olarak gerçekleştirilmektedir (European Commission, 2004).

SONUÇ

Bilgisayarların iletişim teknolojisi yardımıyla birbirlerine bağlanmasıyla başlayan yeni dönemde 1990'ların ortasında geliştirilen web teknolojisi tüm eski iş anlayışını değiştirecek güçte bir yeniliğe olanak sağlamıştır. Bu yeni yönetim yaklaşımıyla iş süreçleri yeniden tanımlanmaktadır. E-İs yaklaşımına geçiş işletmelerde iş kültüründe, teknolojiye, iş süreçlerinde ve organizasyon yapısında bazı değişimleri gerektirir.

AB 6. Çerçeve Programı kapsamında öncelikli tematik alanlardan biri olan Bilgi Toplumu Teknolojileri kapsamında yer alan e-İs uygulamalarının, üye ve aday ülkelerde geliştirilmesine yönelik olarak birçok proje AB tarafından desteklenmektedir. Bu kapsamda e-İs, AB'ye entegrasyon sürecinde hem Türkiye hem de AB üye ülkeler açısından oldukça önemlidir.

Avrupa'da tüm üye ülkelerin bilgi ve iletişim teknolojilerinin getirdiği sosyal ve ekonomik faydalardan tam olarak yararlanabilmesi için eAvrupa projesi başlatılmıştır.

Türk KOBİ'leri açısından bakıldığında birçok firma sadece elektronik kataloglardan oluşan basit web sitelerine sahipken, sadece bir kısmı henüz e-ticaret aşamasındadır bu da bilgi ve iletişim teknolojilerini stratejik bir iş aracı olarak kullanmada ne kadar yetersiz olduklarını göstermektedir. AB'de ise e-İs uygulamaları eAvrupa 2005 Eylem Planı kapsamında hızlandırılmıştır. Ancak, e-İs uygulamaları AB üyesi her ülkede aynı düzeyde gerçekleşmemektedir. Bu anlamda AB'de de global rekabet anlamında altyapı, maliyet ve yasal engellerin asılması gerekmektedir.

Türkiye'de KOBİ'ler AB'de olduğu gibi gerek sayıları ve gerekse istihdama katkıları bakımından önemli bir paya sahiptir. Ülkemizde KOBİ'lerin e-İs uygulamalarına geçişi için gerekli yapılanma ve destek faaliyetleri mevcut olmakla birlikte AB ile karşılaştırıldığında bu alanda daha fazla yol alınmasının gereği ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKLAR

Basbakanlık (2002), e-Türkiye Girişimi Eylem Planı (Taslak).

Bilisim Surasi (2004), Bilisim Sektörünün Gelişimi Raporu
http://www.bilisimsurasi.org.tr/gelisim/docs/bilisim_sektorunun_gelisimi_taslak_raporu_20040218.doc

Canpolat Önder, E-Ticaret ve Türkiye'deki Gelişmeler, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Ankara, Mart 2001.

Clarke R (2001), "If e-Business is Different Then Research in e-Business is Too", IFIP TC8 Working Conference on E-Commerce/E-Business, Salzburg, June.

Damaskopoulos P., Evgeniou, T., (2003), "Adoption of New Economy Practices by SMEs in Eastern Europe", European Management Journal, Vol.21, pp.133-145.

E-Business Policy Group(2002), Benchmarking National and Regional e-Business Policies for SMEs, Final Report, 28 June.

- EC FP5 (2004), FP5 Resource Book of Projects Relating to e-Business, European Commission, June.
- EC FP6 (2004), ICT For Business, European Commission, October.
- ECCOM (2003), Adapting e-Business Policies in a Changing Environment: The Lessons of The Go Digital Initiative and The Challenges Ahead, Communication from The Commission to the Council, The European Parliament, The Economic and Social Committee of The Regions, Brussels.
- ECCOM (2003), Creating an entrepreneurial Europe :The activities of the European Union for small and medium-sized enterprises (SMEs), Commission Staff Working Paper, Brussels.
- ECCOM (2005), e-Europe 2005: an Information Society for All, Communication from The Commission to the Council, The European Parliament, The Economic and Social Committee of The Regions, Brussels, 21-22 June.
- European Commission (2004), The European E-Business Report, 3rd Synthesis Report of E-Business Watch, Enterprise Publications.
- EUROSTAT (2002), E-commerce and the Internet in European Businesses: Detailed Tables Report on the results of the "ICT usage of enterprises 2002" – survey.
- Fillis, I., Johansson U., Wagner B.(2004), "Factors Impacting On E-Business Adoption and Development In The Smaller Firm", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 10, No. 3, pp. 178-191
- Gerstner L. (1998), Speech: "Potential and limitations of the Web in Business and Education", Second International Harvard Conference on Internet & Society, Cambridge, Massachusetts, May.
- Goldstein A. (2002), "Local Entrepreneurship in The Era Of E-Business: Early Evidence From The Indian Automobile Industry", Electronic Commerce for Development, OECD, Paris-2002, pp.93-120.
- Lal, K. (2004), "E-Business and Export Behavior: Evidence from Indian Firms", World Development, Vol.32, pp.505-517.
- Lee, H. G., Clark, T. (1997), "Market Process Reengineering Through Electronic Market Systems: Opportunities and Challenges", Journal of Management Information Systems, Vol.13, pp.13-30.
- Malone, T., Yates, J., Benjamin, R. (1987), "Electronic Markets and Hierarchies", Communication of the ACM, Vol.30, pp.484-497.
- Moodley S. (2002b), "The Prospects and Challenges of E-Business for the South African Automotive Component Sector: Preliminary Findings From Two Benchmarking Clubs", Electronic Commerce for Development, OECD Paris-2002, pp.67-92.
- Moodley S., (2002a), "E-business in the South African Apparel Sector: a Utopian Vision of Efficiency?", Developing Economies, Vol.40, pp.67-100.
- OECD -(2002), Measuring the Information Economy, Paris, November, pp.155-166.
- Oktay E., Balkanlı, A. O., Salepcioglu, A. (2004), "Bilgi Toplumunda Yeni Ekonomi ve e-Dönüşüm Stratejileri", 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir,
- Oracle (2003), e-Iste Basari Yöneticinin Yol Haritası, 3. Baskı, İstanbul.
- Pennoni, F, Tarantola S. (2005), The European E-Business Readiness Index Based On The Year 2004 Data Of 26 Countries, Preliminary Report, European Commission.
- Sayin, Meral (2001), "eEUROPE "GoDigital" ile KOBİ'leri Sayısallastiriyor", Bilisim Kültürü Dergisi, Sayi 81, (http://eski.tbd.org.tr/sayi81_html/dosya8.html-15.09.2005)
- Taylor, M., Murphy A.(2004), "SMEs and e-Business", Journal of Small Business and Enterprise Development, Volume 11, Number 3, . pp. 280-289
- UNCTAD (2004), E-Commerce and Development Report, United Nations Conference on Trade and Development, N.Y. and Geneva.
- Wagner, B. A, Fillis I., Johansson U, (2004), "E-Business and E-Supply Strategy for Small and Medium Sized Businesses (SMEs)", Supply Chain Management:An International Journal, vol. 8, no.4

ILAÇ SEKTÖRÜNDE E-LOJİSTİK UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARASTIRMA

Mahmut TEKİN

Selçuk Üniversitesi, İşletme Bölümü
İ.İ.B.F., Kampüs KONYA
Tel: (0332) 223 30 92
e-posta: mahtekin@selcuk.edu.tr

Halil ELİBOL

Kırıkkale Üniversitesi,
Kırıkkale MYO KIRIKKALE
e-posta: elibol@kku.edu.tr

Muammer ZERENLER

Selçuk Üniversitesi, İşletme Bölümü
İ.İ.B.F., Kampüs KONYA
Tel: (0332) 223 30 98
e-posta: zerenler@selcuk.edu.tr

Nuran ALICI

Selçuk Üniversitesi, İşletme Bölümü
İ.İ.B.F., Kampüs KONYA
Tel: (0332) 223 30 96
e-posta: nuran@selcuk.edu.tr

ÖZET

Günümüzde işletmeler, her düzeyde rekabetin artması, hızla değişen ve şekillenen yeni piyasa koşulları ve gittikçe daha karmaşık ve önemli hale gelen tüketici ihtiyaç ve taleplerini karşılayabilme gereksinimi gibi etkenlerin yanı sıra teknolojik gelişme ve yenilenmenin sonucunda geçmişe kıyasla daha büyük bir rekabet baskısına maruz kalmaktadırlar. Küresel rekabet ortamında başarılı olabilmek için üretilen ürünlerin dünya üzerindeki farklı yerlerde bulunan ve birbirlerinden farklı olan müşterilerin isteklerini karşılaması koşulu giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu durum; tüm işletmecilik etkinliklerinde lojistik sektörünün önemini giderek artırmaktadır. Müşteri memnuniyetinin ve işletme verimliliğinin sağlanmasında, ürün tesliminin zamanında yapılması, işletme kaynaklarının etkin bir biçimde değerlendirilmesi ve stok yönetimi önemli rol oynamaktadır. İlaç sektörü, ürün teslim sürelerinin son derece önemli olduğu, insan yaşamı için kritik bir özelliğe sahiptir. İlaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin başarısı; lojistik faaliyetlerinin performansına bağlıdır. Bu çalışmada; Konya ilinde ilaç taşıma, dağıtım ve depolamasında faaliyet gösteren işletmeler ile ecza depolarında e-lojistik uygulamalarının kullanım düzeyi incelenmiş, e-lojistik uygulamalarının genel işletme performansına etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: e-Lojistik, İlaç Sektörü, İşletme Performansı

1. GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamını işletmelere sağlayan II. Dünya Savaşı'ndan sonra üretim ve tüketim anlayışlarının değişimi, işletmelerin yapısının değişimi ve işletmelerin rekabet şartlarının değişimini gerektirmiştir. Müşteriye yönelik hareket etmek, işletmelerin en önemli amaçlarından birisi olmuştur. Bu amaç etrafında üretimde ve tüketimde dikkat çeken araçlar maliyet, kalite, zaman ve hizmettir. İşte lojistik bu amaç ve araçların bir noktada birleşmesini sağlayarak, işletmeler ile müşterileri arasında ulaşımı ve iletişimi sağlamaktadır.

Lojistik faaliyeti, müsterilerin beklentilerinden yola çıkarak talep tahminlerinin ortaya konması ile başlamakta, bu tahminlere göre üretimin gerçekleştirilmesi ve üretilen ürün ve hizmetlerin müşterilere ulaştırılmasını kapsayan bir dizi işlemlerin bütünleştirilmesini kapsamaktadır. Lojistik faaliyetlerin ortaya konması ve bu faaliyetlerin yönetilmesinde gerçekleştirilecek işlemlere bu çalışmada yer verilmektedir. Yeni düşüncelerin, yeni teknolojilerin ve stratejilerin yarattığı etkilerin lojistik faaliyetlerde meydana getirdiği değişimler, işletmelerde yürütülen lojistik faaliyetler ve sağlanan avantajlar bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

2. LOJISTİK KAVRAMI, ÖNEMİ VE LOJISTİK SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ

Lojistik, Fransızca kökenli bir kelime olup, askerlikte, özellikle ilk defa II. Dünya Savaşı'nda kullanılan; yol, haberleşme, sağlık, yiyecek, içecek ve silah sağlama gibi çok yönlü hizmetleri en akılcı, etkili ve seri bir biçimde plan ve programa göre uygulayan hizmetler bütünü anlamına gelmektedir (www.yurticilojistik.com.tr). II. Dünya Savaşı'ndan sonra üretim ve tüketim anlayışının değişmesi, bu doğrultuda rekabet şartlarının da küresel anlamda oluşması, pazarda yaşanan değişiklikler, şirketlerin yeniden yapılanmalarını veya değişime uğrayarak müşteriye yönelik hareket etmelerini zorunlu kılmıştır. Tüketicinin ihtiyaç ve isteklerinin sınırsız olması, ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerde en uygun maliyet, en uygun zaman ve en iyi kaliteyi araması, işletmelerin, nakliye, depolama, stok kontrol, ambalaj, yeniden paketleme, etiketleme, sigorta, gümrükleme ve iç dağıtım gibi faaliyetlere yönelmesini gerektirmiştir. Bu gereksinim, sayılan faaliyetleri aynı çatı altında toplayarak müşterilerin farklı gereksinimlerine optimum sürelerde, rekabet edebilir fiyatlar ile çözüm üretmeyi amaçlayan lojistik şirketlerinin oluşmasına neden olmuştur (www.horoz.com.tr).

En genel tanımıyla; malzeme yönetimi ve fiziksel dağıtım faaliyetlerini kapsayan bir işlev olarak tanımlanan lojistik, kullanılmış veya atık maddelerin geri kazanılması da dahil olmak üzere, mal ve maddelerin tedarik zinciri boyunca elde edilmesi, depolanması ve nakledilmesi işlemlerinin planlanması ve gerçekleştirilmesi ile ilgili etkinliklerin tümü şeklinde tanımlanmaktadır. Lojistik faaliyetleri, müşterilerin ihtiyaçlarını sağlamak üzere her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının, etkili ve verimli bir şekilde planlanması, uygulanması ve kontrolünü içerir (www.dba.ieu.edu.tr).

Lojistik, müşteri taleplerine uygun bilgi ve üretim için gerekli hammadde, yardımcı madde, ürün ve hizmetlere ilişkin maliyet akışı ve depolama faaliyetlerinin planlanması, tamamlanması ve kontrol etme sürecidir. Lojistik sistem, müşteri servisi, talep tahmini, dağıtımın ulaştırılması, ürün kontrolü, parça ve servis desteği, satın alma, paketleme, geri dönüşüm, değişim, taşıma ve depolama faaliyetlerini kapsamaktadır (Ballou, 1992). Lojistik yönetimi, maliyet/verimlilik ve değer avantajı kazanmasında şirkete katkıda bulunmaktadır. Lojistik felsefesi malzeme akışını birbirinden bağımsız faaliyetler olarak yönetmektense, kaynaktan kullanıcıya kadar ki malzeme akışını entegre eden tek bir sistem olarak planlamayı ve koordine etmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle lojistik yönetiminin ana amacı, işletmenin sahip olduğu veya ulaşmayı hedeflediği pazarı, dağıtım ağını, imalat prosesini ve de satın alma aktivitesini düşük maliyetle ve daha yüksek kalitede müşteriye hizmet vermek için birleştirmektir. Başka bir deyişle, rekabet avantajını, maliyet azaltma ve hizmet iyileştirme ile en uygun zamanda ve maksimum hızda sağlamaktır (www.yurticilojistik.com.tr). Lojistik yönetim faaliyetleri; müşteri servisi, talep tahmini, ürün yönetimi, lojistik iletişimi, materyal yönetimi, sipariş, paketleme, parça ve servis desteği, depolama, ulaştırma gibi fonksiyonları kapsamaktadır (Stock and Lambert, 2001):

Küreselleşme sürecinde pazarların, müşterilerin, beklentilerin ve bunlara bağlı olarak kurumsal yapılanmalar ile iş anlayışlarının değişmesi, lojistik yönetiminin büyük bir anlam ve önem kazanmasında etkili olmuştur. Bugün, işletmelerin belkemiği haline gelen lojistik yönetimi, küreselleşmenin getirdiği yeni teknolojiler ve değişim hızı nedeniyle giderek daha da fazla önem kazanmakta ve işletmelerin başlıca "rekabet avantajı" olarak nitelendirilmektedir (www.izmirekonomi.edu.tr). Lojistik yönetimin işletme yönetiminde önem kazanmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Kobu, 1998):

- Taşıma uzaklıklarının ve maliyetlerinin artması,
- Teknolojide, özellikle üretim teknolojisinde meydana gelen değişimlere cevap vermede maliyeti düşürmek için işletmelerin lojistik alanına yönelmesi,
- Tüketici ihtiyaçlarını karşılamada mamul çeşitliliğini sağlamak,
- Bilgisayar kullanımının ve haberleşme sisteminin gelişerek daha etkin bir hale gelmesi,
- Küresel rekabet ortamında üretim ve satışa ilişkin işletmelerin artması,

- İşletmelerin ana faaliyet kolları dışında kalan, tedarik zinciri ile talep zinciri içindeki tasima, depolama, stok, yönetim ve dağıtım gibi hizmetlerin sağlanmasını gerektirmesi,
- Bilgiye sahip olmak, bilgiyi ve taşıyıcıları yönetmenin önem kazanması,
- 1970'lerde lojistik faaliyetlerinin, işletme maliyetlerindeki payının hızla artması.

İşletmelerin lojistik yönetiminde akis, tedarik kaynaklarından başlar (Gilow, 2002). Müşterilerden temin edilen veya oluşturulan talep tahminleri sonrasında, üretim için gerekli olan hammadde, madde ve malzemeler imalat kaynakları planlaması (MRP), dağıtım kaynakları planlaması (DRP) ve tam zamanında üretim (JIT) sayesinde üretim noktalarına ulaştırılır (Kobu, 1998). Malzeme ihtiyaç planlaması (MRP, MRP II), dağıtım kaynakları planlaması (DRP, DRPII) ve tam zamanında üretim (JIT) gibi sistemler, şirketlerin sipariş yönetiminden envanter yönetimine, tedarikçiye sipariş vermeye, satış tahminine ve üretim planlamaya kadar bir çok malzeme yönetim faaliyetlerini birbirine bağlamayı sağlamaktadır. Bu noktada lojistik işletmelerinin görevi; stok yönetimini optimize ederek ortak çalışmayı artırmak ve maliyetleri düşürmektir (www.microsoft.com). Talepler doğrultusunda üretilen ürün ve hizmetler, ya doğrudan yada toptancılar ve perakendeciler aracılığıyla tüketiciye ulaştırılmaktadır. İşletmeler lojistik faaliyetlerin başladığı ilk noktadan itibaren daha az maliyetle, daha kısa zamanda, en hızlı bir şekilde, daha çok işlem yapabilmeyi hedeflemektedir. Lojistik işletmeleri, faaliyetlerin daha kolay, hızlı ve daha az maliyetli yönetilmesini sağlamaktadır (www.sempa.com.tr). Lojistik sistemde başarı sağlamak isteyen işletmeler; en az düzeyde stok bulundurma, en az düzeyde sapmaların gerçekleşmesi, en yüksek düzeyde ve doğru bir biçimde mal bileşiminin sağlanması, kalite kontrol işlemlerinin gerçekleştirilmesi ve mamulün yaşam seyrine göre zamanın en uygun bir biçimde ayarlanması görevlerini yerine getirmektedir.

Lojistik yönetimi, siparişin alınması, siparişin üretilmesi, siparişin yerine getirilmesi ve ürünün, hizmetin veya bilginin dağıtımının koordinasyonunun sağlanmasıdır. Lojistik yönetimiyle; hammaddelerin temini veya bitirilen ürünlerin tüketiciye ulaştırılması, küresel işletme ve yönetim stratejisi benimsenmesi, anında ve zamanında bilgi paylaşımı ile toplam tedarik zincirinin görülebilirliği, tedarik zinciri organizasyonunun, yüksek performans sağlayacak takımlar halinde yeniden organizasyon oluşturulması sağlanabilmekte ve tedarik zinciri sayesinde bilisim sistemi oluşturulması ile maliyet ve ölçüm standartlarına ulaşabilmektedir. Lojistik yönetimi, sadece üretime giren, hammadde, madde ve malzemelerin, ürün yada hizmetlerin ilgili birimlere yada tüketicilere ulaştırılması değil, bu süreç içerisinde gerekli ve önemli olan bilginin de taşınması ve ulaştırılmasını kapsamaktadır (Timur, 1988).

3. E-LOJISTİK UYGULAMALARI

Müşteri odaklı üretimin ön planda olduğu günümüz rekabet ortamında, lojistik yönetimi, doğru ürünün doğru yerde, doğru zamanda ve doğru miktarda bulunmasını gerektirmektedir. Günümüzde lojistik hizmetlerin elektronik ortamda yapılması, firmalarla müşterileri arasındaki iletişimin daha hızlı ve sağlıklı olmasını sağlamaktadır. Böylece işletmeler, stok ve stok maliyetlerini önemli ölçüde azaltabilmektedir. Elektronik lojistik işletmelere, üretim için ihtiyaç duyulan malzemelerin önceden belirlenebilmesi ve hızlı güvenli bir şekilde temin edilebilmesi avantajını sağlamaktadır. E-lojistikle, işletmeler kadar, müşterilerde internetten ürün yada hizmetler hakkındaki bilgilere ulaşabilmekte, sipariş verebilmekte ve sipariş ettikleri ürün yada hizmetin nerede olduğu ya da ne kadar zamanda geleceği gibi bilgileri anında takip etme imkânına sahip olabilmektedirler (Kaya, 2001).

Günümüz rekabet ortamında bilisim ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, üretim ve tüketim anlayışını da değiştirmiştir. Bilgisayar ağı sisteminin ve internet kullanımının ticaret ve kullanım hayatına girmesi ve gelişmesi, üretim ve tüketiminde internet üzerinden yapılmasını sağlamaktadır. Üretim için gerekli olan işlemlerin internet üzerinden gerçekleştirilmesi E-Tedarik faaliyetlerini, ürün yada hizmetlerin pazarlanması, satışı, taşınması, depolanması ve dağıtımına ilişkin işlemlerin internet üzerinden gerçekleştirilmesi E-Ticaret faaliyetlerini oluşturmaktadır.

3.1. E-Tedarik

Elektronik tedarik (E-Tedarik), kurumsal satın alma işlemlerinin internet üzerinden gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Günümüz rekabet şartları ve teknolojik gelişmeler, e-tedariki yüksek gelişme potansiyeli ve birçok avantaja sahip sistem haline getirmiştir. Ürün ve hizmetlerin üretimi için gerekli bileşen ve veriler e-tedarik sistemi sayesinde, hızlı ve verimli bir biçimde elde edilmektedir (Kaplan ve Sawhney, 2000). Kurumsal satın alma işlemlerinin internet üzerinden gerçekleştirilmesine imkan sağlayan internet çözümleri e-tedarik sistemi olarak tanımlanabilir. E-tedarik sistemi hedefleri; tedarikçiler ve kullanıcılar arasında hizmet kalitesini geliştirmek, tüm arz zinciri boyunca daha entegre bir satın alma

yaklasimi olusturmak, etkin satin alma uygulamalari ile stok seviyesinin optimum noktasina getirmek, internet üzerinden otomatik islemler ile maliyetleri dusurmek, guvenilir tedarik kaynaklari arasinda tedarikcilerin rekabetini desteklemek seklinde siralanabilir.

Internet, degisik pazarlara erisim saglamasinin getirdigi avantaj ile cok daha kısa surede cok daha fazla sayida tedarikciye ulasma imkani saglamaktadir. Etedarik sistemlerinin otomatiklesmis arama ve izleme ozellikleri sayesinde, gercek zamanli ve stratejik onemde verilere ulasmak cok daha kolay olmaktadır. E-tedarik sistemleri kullanilarak, dunyanin herhangi bir yerinden tedarik isleminin gerceklestirilebilmesi, tedarikcilerin performansinin degerlendirilmesi ve ozellikle onemli tedarik faaliyetlerinde birden fazla tedarikci dternatifi saglanmasi soz konusudur ve bu yolla kontrol edilemeyen faktörlerden dolayi tedarik akisinin kesilmesi engellenmektedir. E-tedarik sistemleri ile, isletmenin calisanlari cok daha esnek ve dogru taleplerde bulunabilmekte ve isletmeler, tedarikciler ve musteriler arasinda etkin ve hizli iletisim saglanmaktadır (Porter, 2000). Lojistik yonetiminde e-tedarik; isletmelerde mal ve hizmetlerin uretimi icin gerekli olan bilesen ihtiyaclarini karsilamak amaciyla yapilan tum tasarim, gelistirme, test, uretim, yenilenme sistemleri ve etkin maliyetli lojistik faaliyetlerinden olusan sistemdir. Lojistik sistemde eticaretin temel amaci, sistem tasarim ihtiyaclari dogrultusunda, tum omru boyunca maliyetin etkin bir bicimde desteklenebilmesidir (Orhan, 2003).

3.2. E-Ticaret

Elektronik ticaret (E-Ticaret), ticaretin elektronik araclarla yepyeni isleyis, donusum ve degisimi hedefleyen dinamik ve butun bir sistem olarak tanimlanabilir (www.eticaret.gov.tr). Elektronik ortamda acik ve kapali aglar üzerinden yapilan; mal (tasinir, tasinmaz) ve hizmet (bilgi servisleri, danismanlik, finans, hukuk, saglik, egitim, ulastirma vb.) ticareti, sayisal bicime cevrilmis yazili metin, ses, video goruntulerinin islenmesi ve iletilmesi, urun tasarimi, uretim, dogrudan tuketiciye pazarlama, uretim izleme, sevkizat izleme, reklam ve bilgilendirme, siparis verme, sozlesme yapma, ortak tasarim gelistirme, guvenilir ucuncu taraf islemleri, fikir transferi gibi islemleri elektronik ticaret kapsaminda degerlendirilmektedir. Ayrica, e-ticaret, internet ortaminda, ticari islemlerde bir veya daha fazla insan tarafindan ses, goruntu ve yazili metinlerin ayni anda iletilmesi, zaman ve mekan sinirinin olmayisi ve maliyetlerin dusuk olmasi gibi avantajlari sunmasi e-ticaretin onemini artirmistir (www.ceterisparibus.net).

E-ticaretin temel araclari; -Telefon, -Faks, -Televizyon, -Elektronik odeme ve para transfer sistemleri, -Elektronik veri degisimi, -Internet seklinde siralanabilir. Isletmeler musteriye yonelik hareket etmede ve rekabet ustunlugu saglamada e-ticaret araclarindan ve ozellikle bilgisayar aglari olan internetten yararlanmaktadır. Internet'in diger elektronik ticaret araclarina gore daha esnek olmasi isletmelerin ve musterilerin bu e-ticaret aracini secmelerini saglamaktadır (Özbay ve Devrim, 2000).

Ticari islemlerin yurutulmesi icin gerekli bilgiler, isletmeler arasinda veya isletme ile tuketiciler arasinda gerekli olan veri ve belgeler elektronik ortamda hazirlanmakta ve bu bilgi ve belgeler ilgililerin kullanimina sunulmaktadır. Boylece, islemler minimum hata ile kısa bir sure icinde tamamlanmaktadır. E-ticaret ve internet ile, isletmelerin pek cok faaliyetinin daha dusuk maliyetle yapilmasi ve uretici arasinda rekabetin artmasinin yani sıra bilgilerin hizli ve etkin bicimde iletilmesi saglanmaktadır. Tuketici icin islem maliyetleri ve nakliye masraflari dusurulebilmektedir. Urunlerin siparis edilmesi ile teslim alinmasi arasinda gechen sureden kaynaklanan maliyetler ile stok maliyetleri dusmekte ve bilgi ve iletisimin gelismesi saglanmaktadır. Lojistik yonetimde internet üzerinden faaliyetlerin gelismesinin isletmelere sagladigi avantajlar soyle siralanabilir (Bozkurt, 2000):

- Internet, isletmelerin faaliyetlerinin dusuk maliyetle yapilmasi ve uretici rekabetin artmasinin yani sıra bilgilerin hizli ve etkin bir bicimde iletilmesini saglamaktadır.
- Daha hizli bir bicimde urun gelistirilmesi, test edilmesi ve musteri ihtiyaclarinin tespit edilmesi sayesinde talebe gore uretim yapilmasini saglamaktadır.
- Internet, hatalari azaltarak, islem suresini kisaltarak ve sabit maliyetlerden tasarruf saglamaktadır.
- Cografi bakimdan uzak piyasalara ulasma imkani saglamaktadır.
- Internet, siparislerin alinmasi, islenmesi, siniflandirilmesi gibi zaman harcamayi gerektiren faaliyetlerin cok daha kısa surelerde yapilmasini sagladigindan onemli olcu de zaman tasarrufu saglamaktadır.
- Internet, aninda ve daha fazla bilgiyi iletme gibi ustunlukleriyle, uluslar arasi alanda isletmelerin karsilikli iletisiminde onemli degisimleri de beraberinde getirmektedir.

- İletmeler, mağaza, depo, pazarlama ve dağıtım ağı gibi fiziki yatırımlara ihtiyaç duyulmadan ürün ya da hizmetlerin satışını işletmeler yoluyla gerçekleştirebilmektedir.
- Lojistik yönetimin müşterilere sağladığı avantajlar ise şöyledir (Çavuş, 2002):
- Elektronik ortamda istek ve ihtiyaçların daha çabuk, hızlı ve kaliteli olarak karşılanması tüketicileri cezbedmektedir.
 - Tüketiciler, ürün ve hizmetlerin fiyatlarını, çeşitlerini, modelini, fiziki özelliklerini ve işletmeler hakkındaki bilgileri çok kısa ve sürede ve düşük maliyetle öğrenebilmektedirler.
 - İnternet, tüketiciler için işlem maliyetlerini ve nakliye masraflarını düşürme imkanı sağlamaktadır. Ürün ve hizmetlerin sipariş edilmesinden ile teslim alınması arasında geçen süreden kaynaklanan maliyetler ile stok maliyetleri düşürülebilmektedir.
 - Lojistik sistemde elektronik kullanım daha güçlü ve daha etkin satın alma, daha çok sayıda tercih, daha yeni üretim ve hizmetleri ve yeni satın alma biçimlerini ortaya koymaktadır.
 - İnternet, ürün ve hizmetler için, özelliklerine göre sınıflandırılmış verileri barındırdığından, tüketicilere karşılaştırmalı alışveriş yapma olanaklarını tanımaktadır.
 - Zaman ve fiziksel engellerin ortadan kalkması ile tüketiciler, çok geniş pazarlarda, çok geniş ürün ve hizmet şekillerine ulaşabilmektedirler.
 - Elektronik faaliyetler, çok sayıda işletmenin birbiri ile rekabet etmesine olanak sağlamakta ve bu rekabet fiyatları ve maliyetleri düşürmekte, kalite ve ürün çeşitliliğini artırabilmektedir.
 - Elektronik ticaret faaliyetleri işletme ve müşterilere bir çok avantaj sağlamaktadır. Bunun yanı sıra daha başarılı işletme- müşteri ilişkisi ve iletişimlerinin kurulabilmesi için ürün ve hizmetlerin pazarlanmasında lojistik destek sistemlerinin tam anlamıyla faaliyet akışına uyarlanması gerekmektedir (Kırçova, 2002).

4. İLAÇ SEKTÖRÜNDE E-LOJİSTİK UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARASTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde Konya ilinde ilaç taşıma, dağıtım ve depolamasında faaliyet gösteren kargo işletmeleri ile ecza depolarının faaliyetlerini ve etkinliklerini tespit etmek amacıyla yapılan uygulamanın amaçları, varsayımları ve yöntemi açıklandıktan sonra uygulamada elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

Teknolojik değişimlerle meydana gelen gelişmelerle birlikte rekabetin ulusal alandan çıkıp, küresel alanda kendini göstermesi, işletmelerin dünya ölçeği üzerinde faaliyette bulunmalarını gerektirmektedir. Günümüz rekabet ortamında üretilen ürün kadar, müşteriye sunulan hizmet ve bu ürün ve hizmetlerin müşterilere ulaştırılması önem kazanmıştır. Bu faaliyetlerden en önemlisi lojistikdir. Bu bağlamda uygulamanın temel amacı; Konya ilinde ilaç taşıma, dağıtım ve depolamasında faaliyet gösteren kargo işletmeleriyle ecza depolarına ait dağıtımın gerçekleştirilmesi ve etkinliği, internet kullanımı, ve müşteri memnuniyetini tespit etmektir.

Araştırmada 31 adet ilaç lojistiği faaliyetini yerine getiren ecza depoları ve kargo şirketlerine akademisyenler gözetiminde hazırlanan anket soruları yöneltilmiş, uygulamaya katılan işletmelerden cevaplamaları istenmiş ve elde edilen veriler bilgisayar programları aracılığı ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Değerlendirme sonrasında uygulamada yer alan veri ve bilgilerden örnekler ise aşağıdaki gibidir:

Uygulamaya katılan işletmelerin faaliyette bulunan pazarlardaki dağıtım ile ilgili rekabet algılama düzeylerine ait bilgiler Tablo 1.'de gösterilmektedir.

Tablo 1. İşletmelerin Pazardaki Dağıtım ile İlgili Rekabet Algılama Düzeyleri

Rekabet Derecesi	İşletme	Yüzde
Çok Yüksek	15	48,4
Yüksek	15	48,4
Orta	1	3,2
Çok Düşük	0	0
Düşük	0	0
TOPLAM	31	100,0

Tablo 1.'de görüldüğü gibi işletmelerin pazardaki dağıtım ile ilgili olarak çok yüksek (%48,4), yüksek (%48,4) ve orta (%3,2) rekabet derecelerinde faaliyet göstermektedir. Bu bağlamda uygulamaya

katılan işletmeler dağıtım faaliyetlerini çok yüksek ve yüksek rekabet derecelerinde gerçekleştirebildikleri söylenebilir. Uygulamaya katılan işletmelerin tamamı müşteriye önem vermekte ve müşteri taleplerini belirleme faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. İşletmelerin gerçekleştirdikleri müşteri taleplerini belirleme dönemi Tablo 2.'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Uygulamaya Katılan İşletmelerin Müşteri Taleplerini Belirleme Dönemi

Talep Dönemi	İşletme	Yüzde
Orta Vadeli Tahminler	14	45,2
Kısa Vadeli Tahminler	8	25,8
Çok Kısa Vadeli Tahminler	6	19,4
Uzun Vadeli Tahminler	3	9,7
TOPLAM	31	100,0

Tablo 2.'de görüldüğü gibi işletmelerin müşteri taleplerini belirleme dönemi, orta vadeli tahminler (%45,2), kısa vadeli tahminler (%25,8), çok kısa vadeli tahminler (%19,4) ve uzun vadeli tahminler (%9,7) şeklinde sıralanmaktadır. Bu bağlamda uygulamaya katılan işletmeler lojistik faaliyetlerde müşteri taleplerini orta vadede belirlemeyi tercih etmektedir.

Uygulamaya katılan işletmelerde dağıtım faaliyetleri gerçekleştirilirken, diğer işletmeler veya müşteriler ile sağlanan organizasyona ilişkin bilgiler Tablo 3.'de gösterilmektedir.

Tablo 3. Uygulamaya Katılan İşletmelerin Organizasyon Tercihleri

Organizasyon Modeli	İşletme	Yüzde
Müşteri Temeline Göre Organizasyon	19	61,3
Bölge veya Coğrafik Temele Göre Organizasyon	14	45,2
Zaman Temeline Göre Organizasyon	8	25,8
Mamul Temeline Göre Organizasyon	5	16,1

NOT: İşletmelerin cevaplama da birden fazla seçeneği tercih etmesinden dolayı oranlar toplamı %100'ü geçmektedir.

Tablo 3.'de görüldüğü gibi işletmelerin %61,3'ü müşteri temeline göre organizasyon, %45,2'si bölge veya coğrafik temele göre organizasyon, %25,8'i zaman temeline göre organizasyon, %16,1'i ise mamul temeline göre organizasyon yapısını tercih etmektedir. Bu bağlamda, işletmeler müşteri odaklı olarak faaliyet göstermekte ve bu yönde organizasyon oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra işletmeler coğrafik bakımdan organizasyon oluşturarak müşteriye yakın olmayı da tercih etmektedir.

Uygulamaya katılan işletmelerden stok bulundurma politikasını uygulayan işletmelerin stok bulundurma nedenlerinin önem derecelerini tespit etmek amacıyla Tablo 4.'deki faktörler besli likert ölçeği olarak sorulmuştur. Ölçekte 1 hiç önemli değil ve 5 çok önemli anlamındadır. İşletmelerin stok bulundurma nedenlerinin önem derecelerine ilişkin bilgiler Tablo 4.' de görüldüğü gibidir.

Tablo 4. Uygulamaya Katılan İşletmelerin Stok Bulundurma Nedenleri

Stok Bulundurma Nedenleri	Önem Derecesi	
	Ortalama	Standart Sapma
Müşteri Talepleri Ortaya Çıktığı Anda Bu Talebi Anında Karşılık Amacı ile Stok Bulundurma	4,16	1,344
Fiyat Değişimlerinin Gerçekleştirildiği Dönemlerde, Maliyet ve Satış Avantajlarından Yararlanmak ve Kâr Elde Etmek Amacı ile Stok Bulundurma	3,40	1,354
Zaman ve Miktar Bakımından Günlük Faaliyetlerini Gerçekleştirme Amacı ile Stok Bulundurma	3,16	1,068
Stok Miktarı Artıkça Satın Alma ve Dağıtım Maliyetlerini Düşürme Amacı ile Stok Bulundurma	2,92	1,412
Emniyet Stoku Oluşturma Amacı ile Stok Bulundurma	2,44	1,387

NOT: (i) n=25 (ii) ölçekte 1 hiç önemli değil, 5 çok önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=18,100$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4.'den anlasildiği üzere işletmelerde stok bulundurma nedenlerinin önem dereceleri müşteri talepleri ortaya çıktığı anda bu talebi anında karşılamak amacı ile stok bulundurma (4,16), fiyat değişimlerinin gerçekleştirildiği dönemlerde, maliyet ve satış avantajlarından yararlanmak ve kâr elde etmek amacı ile stok bulundurma (3,40), zaman ve miktar bakımından günlük faaliyetlerini gerçekleştirmek amacı ile stok bulundurma (3,16), stok miktarı arttıkça satın alma ve dağıtım maliyetlerini düşürme amacı ile stok bulundurma (2,92) ve emniyet stoğu oluşturma amacı ile stok bulundurma (2,44) şeklinde sıralanmaktadır. Belirtilen faktörler önem derecelerine ilişkin olarak ortalama değerler değişiklik göstermektedir. Bu bağlamda sıralanan stok bulundurma nedenleri arasında istatistiksel bakımdan fark olduğu söylenebilir. İşletmelerin tedarikçilerle çalışmasında çeşitli kriterlerin önem derecesine ait bilgiler Tablo 5.'de gösterilmektedir.

Tablo 5. Uygulamaya Katılan İşletmelerin Tedarikçilerle İşbirliği Kriterleri

Tedarikçilerle İşbirliği Kriterleri	Önem Derecesi	
	Ortalama	Standart Sapma
Zamanında Teslimat	4,13	1,284
Tedarikçinin Talepleri Karşılatabilme Gücü	3,90	1,106
Tedarikçinin Araştırma Geliştirme Faaliyet Düzeyi	3,42	1,336
Tedarikçinin Teknolojiye Uyum Yeteneği	3,13	1,360
Cografî Yakınlık	2,19	1,376

NOT: (i) $n=31$ (ii) ölçekte 1 hiç önemli değil, 5 çok önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=33,579$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 5.'de görüldüğü gibi tedarikçilerle işbirliği uygulamalarında işletmeler için önem dereceleri zamanında teslimat (4,13), tedarikçinin talepleri karşılayabilme gücü (3,90), tedarikçilerin araştırma geliştirme faaliyet düzeyi (3,42), tedarikçilerin teknolojiye uyum yeteneği (3,13) ve cografî yakınlık (2,19) şeklinde sıralanmaktadır. Bu bağlamda, işletmeler tedarikçilerle çalışmalarında zamanında teslimat ve tedarikçinin talepleri karşılayabilme gücü büyük oranda önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra sıralanan kriterlerin önem derecelerine ilişkin ortalama değerler orta değerde ve sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Bilgisim teknolojilerini kullanan işletmelerin, bu kullanımdan sağladıkları faydalara ilişkin bilgiler Tablo 6.'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Uygulamaya Katılan İşletmelerin Bilgisim Teknolojilerinden Faydalanma Derecesi

Bilgisim Teknolojilerinden Faydalanma Derecesi	Önem Derecesi	
	Ortalama	Standart Sapma
Ürünlerin Zamanında Teslimi İçin Planlama ve Satın Alma Siparişlerinin Oluşturulması	3,97	1,295
Planlama ve Envanter Kontrol Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesinin Sağlanması	3,55	1,270
Doğru Ürünün, Doğru Yerde Dağıtımının Sağlanarak Gereksiz Maliyetlerin Engellenmesi	3,41	1,500
Faaliyet Akisinin İyileştirilmesinin Sağlanması	3,31	1,491
Müşteriler ile Bilgi Paylaşımının Sağlanması	3,28	1,437

NOT: (i) $n=29$ (ii) ölçekte 1 hiç önemli değil, 5 çok önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=6,286$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Uygulamaya katılan işletmelerin bilgisayar teknolojilerinden faydalanma derecelerini tespit etmek amacıyla Tablo 6.'daki faktörler besli likert ölçeği olarak sorulmuştur. Ölçekte 1 hiç önemli değil ve 5 çok önemli anlamındadır. Tablo 6.'da görüldüğü gibi işletmelerin bilgisayar teknolojilerinden yararlanma dereceleri sırasıyla ürünlerin zamanında teslimi için planlama ve satın alma siparişlerinin oluşturulması (3,97), planlama ve envanter kontrol faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinin sağlanması (3,55), doğru ürünün, doğru

yere dagitiminin saglanarak gereksiz maliyetlerin engellenmesi (3,41), faaliyet akisinin iyilestirilmesinin saglanması (3,31) ve müsteriler ile bilgi paylasiminin saglanması (3,28) sekindedir. Bu sonuçlara göre, isletmeler bilisim teknolojilerini en fazla, ürünlerin zamaninda teslimi için planlama ve satin alma siparislerinin olusturulmasin elde edilen faydadan yararlanmak amaci ile tercih etmektedir. Ancak görüldüğü gibi siralanan faydaların ortalama degerleri birbirine yakindir. Bu baglamda isletmelerin siralanan faydalardan farklı farklı derecelerde degil, yakin düzeylerde faydalanmak amaci ile bilisim teknolojilerini kullandıkları söylenebilir.

Uygulamaya katılan isletmelerin tamami bir dagitim sistemine sahip olmaktadır ve dagitim yolu tercihleri ve kullanimina iliskin bilgiler Tablo 7.'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Uygulamaya Katılan Isletmelerin Dagitim Yolu Tercihleri ve Kullanimi

Dagitim Yolu	Isletme	Yüzde
Karayolu Ile Dagitim	31	100
Direkt Dagitim	19	61,3
Havayolu Ile Dagitim	4	12,9
Demiryolu Ile Dagitim	2	6,5
Denizyolu Ile Dagitim	-	-
Toptancilar Araciligi Ile Dagitim	-	-
Perakendeciler Araciligi Ile Dagitim	-	-

NOT: Isletmelerin cevaplamada birden fazla seçenegi tercih etmesinden dolayı oranlar toplami %100'ü geçmektedir.

Tablo 7.'de görüldüğü gibi uygulamaya katılan isletmelerin tamami ürün ve hizmetlerinin dagitiminda karayolunu kullanmaktadır (%100). Bunun yani sıra dagitimda karayoluyla beraber %61,3 ile direkt dagitim yöntemini, %12,9 ile havayolu ile dagitim yöntemini ve %6,5 ile demiryolu ile dagitim yöntemini kullanmayı tercih etmektedir.

Uygulamaya katılan isletmelerin dagitim yolu tercihinde yakalayabilecekleri fırsat ve avantajların önem düzeyine iliskin bilgiler Tablo 8.'de gösterilmektedir.

Tablo 8. Uygulamaya Katılan Isletmelerin Dagitim Yolu Tercihlerinde Yakalayabilecekleri Fırsat ve Avantajlar

Dagitim Yolu Tercihinin Fırsat ve Avantajları	Önem Derecesi	
	Ortalama	Standart Sapma
Hızli ve Kaliteli Dagitimin Gerçeklestirilmesi	4,13	1,258
Maliyet Avantaji Saglamasi	4,06	1,237
Cografik Bakimdan Avantaja Sahip Olunmasi	3,16	1,508
Dagitim Yolu Seçiminde Tercih Sayisinin Çok Olmasi	2,65	1,199
Teknolojik Degisimlerin Dagitima Etkisinden Yararlanilmasi	2,45	1,261

NOT: (i) $n=31$ (ii) ölçekte 1 hiç önemli degil, 5 çok önemli anlamindadir; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=34,916$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakimdan anlamlidir.

Tablo 8.'de belirtilen sonuçlara göre isletmelerin dagitim yolu tercihinin sagladigi fırsat ve avantajlar hızlı ve kaliteli dagitimin gerçekleştirilmesi (4,13), maliyet avantajı saglamasi (4,06), cografik bakimdan avantaja sahip olmasi (3,16), dagitim yolu seçiminde tercih sayisinin çok olmasi (2,65) ve teknolojik degisimlerin dagitima etkisinden yararlanilmasi (2,45) seklinde siralanmaktadır. Bu baglamda dagitim yolu tercihlerinin sagladigi faydalar, isletmeler açısından farklılık arz etmekte ve istatistiksel bakimdan anlamlı olarak sonuçlanmaktadır.

Uygulamaya katılan isletmelerin dagitim yolu tercihinde karsilasabilecekleri engel ve dezavantajların önem düzeyine iliskin bilgiler Tablo 9.'da gösterilmektedir.

Tablo 9. Uygulamaya Katılan İşletmelerin Dağıtım Yolu Tercihlerinde Karşılaşabilecekleri Engel ve Dezavantajlar

Dağıtım Yolu Tercihinin Engel ve Dezavantajları	Önem Derecesi	
	Ortalama	Standart Sapma
Tasima Miktarı Bakımından İstenilen Düzeyde Tasinip Tasinmaması	3,77	1,499
Tüketimin Hızlı Gerçekleşmesinden Dolayı Hızlı ve Etkin Dağıtımı Sağlamada Güçlük	3,65	1,112
Ek Tasima Maliyetleri	3,55	1,234
Dağıtım Araçlarının Bakım Maliyetlerinin Çok Yüksek Olması	2,94	1,237
Varsa Gümrük Sorunları	1,34	0,974

NOT: (i) $n=31$ (ii) ölçekte 1 hiç önemli değil, 5 çok önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=47,729$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 9.'da görüldüğü gibi işletmelerin dağıtım yolu tercihlerinde karşılaşılabilecekleri engel ve dezavantajların önem düzeyi tasima miktarı bakımından istenilen düzeyde tasinip tasinmaması (3,77), tüketimin hızlı gerçekleşmesinden dolayı hızlı ve etkin dağıtımı sağlamada güçlük ortaya çıkması (3,65), ek tasima maliyetlerinin ortaya çıkması (3,55), dağıtım araçlarının bakım maliyetlerinin çok yüksek olması (2,94) ve gümrük sorunlarının ortaya çıkması (1,34) şeklinde sıralanmaktadır. Elde edilen sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Bu bağlamda dağıtım yolu tercihlerinin yarattığı engeller, işletmeler açısından farklılık arz etmektedir. Ancak işletmeler çoğunlukla yurt içi pazarlarda faaliyet gösterdikleri için, gümrük sorunları işletmeler açısından bir engel oluşturmadığı söylenebilir.

Uygulamaya katılan ve dağıtım yöneticisi bulunduran işletmelerde, dağıtım yöneticisinin faaliyetlerinin ve etkinliğinin önem derecesine ilişkin bilgiler Tablo 10.'da gösterilmektedir.

Tablo 10. Uygulamaya Katılan İşletmelerde Dağıtım Yöneticisinin Faaliyetlerinin ve Etkinliğinin Önem Derecesi

Dağıtım Yöneticisinin Etkinliği	Önem Derecesi	
	Ortalama	Standart Sapma
İşletme Açısından Uygun Destekleri Organize Ederek Etkili Tasimayı Gerçekleştirmesi	4,09	1,083
İşletme ve Müşteriler İçin En Hızlı ve Etkin Ulastırma Faaliyetlerini Gerçekleştirmesi	3,65	1,434
İşletme, Tedarikçiler ve Müşteriler Arasında Rekabet Şartlarını ve Etkinliğini Sağlayacak Şekilde Liderlik Görevini Gerçekleştirmesi	3,52	1,473
Dağıtım ve Sevk İşlemlerinde Kullanılacak Teçhizat ve Ulaşım Araçlarını Seçim Kararlarının İşletmeye Etkisi	3,39	1,530
Siparişleri Elde Etmede Etkinlik ve Verimlilik Sağlaması	3,26	1,453

NOT: (i) $n=31$ (ii) ölçekte 1 hiç önemli değil, 5 çok önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=5,313$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 10.'da görüldüğü gibi işletmelerin dağıtım yöneticilerinin etkinliği, işletme açısından uygun destekleri organize ederek etkili tasimayı gerçekleştirmesi (4,09), işletme ve müşteriler için hızlı ve etkin ulaştırma faaliyetlerini gerçekleştirmesi (3,65), işletme, tedarikçiler ve müşteriler arasında rekabet şartlarını ve etkinliğini sağlayacak şekilde liderlik görevini gerçekleştirmesi (3,52), dağıtım ve sevk işlemlerinde kullanılacak teçhizat ve ulaşım araçlarını seçim kararlarında işletmeye etkisinden yararlanılması (3,39) ve

siparisleri elde etmede etkinlik ve verimlilik saglamasi (3,26) seklinde siralanmaktadır. Bu bakimdan dagitim yoneticilerinin faaliyetlerin, isletmeleri birbirine yakin duzeyde etkiledigi soylenebilir.

Uygulamaya katilan ve bilgisayar aglarindan yararlanan isletmelerin, bu kullanimi hangi faaliyetler acisindan tercih ettiklerine dair bilgiler Tablo 11.'de gosterilmektedir.

Tablo 11. Uygulamaya Katilan Isletmelerde Bilgisayar Aglarinin Kullanildigi Faaliyetler

Isletmelerde Bilgisayar Aglarinin Kullanildigi Faaliyetler	Önem Derecesi	
	Ortalama	Standart Sapma
Isletmeler arasi ve Müsterilerle Iletisimin Saglanmasinda	4,00	1,113
Ürün yada Hizmetlere Iliskin Bilgi Aktariminin Gerçeklestirilmesinde	3,82	1,181
Müşteri Potansiyelinizin Artirilmasinda	3,77	1,343
Isletmeye Saglayacagi Verimlilik ve Kâr Avantajinda	3,45	1,143
Müşteri Siparislerinin Alinmasinda	3,00	1,633

NOT: (i) $n=22$ (ii) ölçekte 1 hiç önemli değil, 5 çok önemli anlamindadir; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=8,304$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakimdan anlamlidir.

Tablo 11.'deki faktörlerin önem dereceleri besli likert ölçeğine tabi tutulmuş ve isletmelerde bilgisayar aglarinin kullanildigi faaliyetlerin önem dereceleri isletmeler arasi ve müşterilerle iletisimin saglanması (4,00), ürün yada hizmetlere iliskin bilgi aktariminin gerçekleştirilmesi (3,82), müşteri potansiyelinin artırılması (3,77), isletmeye saglayacagi verimlilik ve kâr avantajinin saglanması (3,45) ve müşteri siparislerinin alınması (3,00) seklinde siralanmaktadır. Bu baglamda gerçekleştirilen faaliyetlerin isletmeler için yakin degerlerde önem arz ettigi soylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERILER

Gelisen ve degisime rekabet sartlarinda faaliyet gösteren isletmelerde, müşteri memnuniyetinin saglanması ve artırilmasinda lojistik faaliyetlerinin önemi giderek artmaktadır. Günümüzde Lojistik faaliyetleri müşterilerin istek ve özelliklerinden yola çıkarak talep tahminlerinin ortaya konması ile baslamakta, bu tahminlere göre üretimin gerçekleştirilmesi ve üretilen ürün ve hizmetlerin müşterilere ulastirilmesini kapsayan bir dizi islemlerin bütünlestirilmesini kapsamaktadır. Yeni düşüncelerin, yeni teknolojilerin ve stratejilerin yarattigi etkilerin lojistik faaliyetlerde meydana getirdigi degisimler, isletmelerde yürütülen lojistik faaliyetlerin etkinliginin saglanmasını ve bu konuda fırsat ve avantajların elde edilmesini önemli ölçüde etkilemektedir. İlaç sektörü; müşterileri, tedarikçileri ve rakipleriyle birlikte kendine ait birtakim özellikler barındırmısından dolayı, lojistik faaliyetlerinin performansi hayati bir önem kazanmaktadır. Bu baglamda, ilaç sektöründeki lojistik faaliyetlerinin elektronik ortamda yapılandırılmasıyla, gerek müşteri memnuniyetinin artırılması gerekse isletme maliyetlerinin azaltılması anlamında isletme performansına önemli katkılar saglanacaktır. İlaç sektörünün kapsamında lojistik faaliyetlerinin elektronik ortamda yapılmasıyla ilgili yukarıda genel olarak anlatılan araştırma sonuçlarına dayanarak isletme yöneticilerine genel olarak şu önerilerde bulunulabilir:

İlaç lojistik sektöründe hız ve zaman ve teslimatta güvenilirlik ilk planda olduğundan dolayı, isletmeler müşterilerle iletisimde teknolojinin de yardımıyla daha hızlı iletisimi yeni iletisim metotlarına önem verilmelidir.

Isletmelerin bütün faaliyetlerinde bilisim teknolojileri yapılandırilmali, gelisen teknolojiye yönelik olarak degisime ve yenilenme gidilmeli ve bu konuda personel gerekli bir sekilde egitilmelidir.

Uygulamaya katilan isletmeler arasında bilgisayar aglarindan yararlanmayan isletmeler bulundugundan bu konuda isletme yöneticileri egitilmeli ve kullanmaya tesvik edilmelidir. Ayrıca bir web sayfasına sahip olmayan isletme orani çok yüksek olduğundan, yine isletmelere bu konuda eğitim verilmeli, elde edecekleri faydalar hakkında bilgilendirilmeli ve gerekirse bu bir yasal zorunluluk haile getirilmelidir.

Bu yolla işletmelerin kendi açılarından çok yüksek derecelerde müşteri memnuniyeti sağlayacakları konusunda bilinçlendirilmelidir.

KAYNAKLAR

- "Elektronik Ticaret", www.eticaret.gov.tr Erisim Tarihi:21.06.2005
- "İs Hayatında Yeni Kavramlar: "Elektronik Ticaret Ve İnternet" Ankara Ticaret Odası Haziran-1999, Yayın No:08, <http://www.ceterisparibus.net/yeniekonomi/e-ticaret.htm> Erisim Tarihi:14.06.2005
- "Lojistikğin Doğusu, Gelişimi ve Dünyadaki Yeri", <http://www.yurticilojistik.com.tr/lojistikdogusu> Erisim Tarihi:09.06.2005
- "Lojistikğin Tanımı", <http://www.horoz.com.tr/lojistiktanım.htm> Erisim Tarihi:04.05.2005
- "Lojistik Nedir?", <http://www.yurticilojistik.com.tr/lojistiknedir.htm> Erisim Tarihi:09.06.2005
- "Lojistik Sözlüğü", <http://www.yurticilojistik.com.tr/lojistiksozlugu.htm> Erisim Tarihi:09.06.2005
- Ballou, Ronald H., "Business Logistics Management; Planning, Organizing and Controlling the Supply Chain", Prentice-Hall, International, Inc., 1192, Forth Edition.
- Bozkurt, Veysel, "Elektronik Ticaret", Alfa Yayınları:771, İstanbul, Mayıs 2000.
- Çavus, Mustafa Fedai, "Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Elektronik Ticaret: Adana'da Faaliyet Gösteren KOBİler Üzerinde Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2003.
- Gilow, Frank, "Belirleyici Basarı Faktörü; Lojistik", http://www.europavision.net/2002_07/insan_kaynaklari/frank_Gilow.htm
- <http://dba.ieu.edu.tr/logistics/akadro.php> Erisim Tarihi:19.05.2005
- http://www.izmirekonomi.edu.tr/iibf_lojyon.php Erisim Tarihi:22.06.2005
- http://www.microsoft.com/turkiye/mbs/urun/ax_invlogistics.asp Erisim Tarihi:10.06.2005
- <http://www.sempa.com.tr/lojistik.htm> Erisim Tarihi:02.07.2005
- Kaplan, Steven ve Sawhney, Mohanbir, "E-Hubs:The New B2B Marketplaces", Harvard Business Review, Volume:78, 2000.
- Kaya, Yener, "Lojistik Yönetim", <http://212.133.165.5/dokumanlar/dtc/seminer/lojistikhb.doc>, Erisim Tarihi:17.08.2005
- Kırçova, İbrahim, "İnternette Pazarlama", Beta Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul Mart 2002.
- Kobu, Bülent, "Üretim Yönetimi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No: 04, Onuncu Baskı, 1998.
- Orhan, Osman Z., "Dünyada ve Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişimi", İstanbul Ticaret Odası Yayını, No: 2003-39, İstanbul Ekim 2003.
- Özbay, Adem ve Jan Devrim, "7'den 77'ye Yeni Başlayan Herkes İçin E-Ticaret Rehberi", Hayat Yayınları:107, İstanbul Kasım 2000.
- Porter, Michael, "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, Volume: 79, Issue: 2, 2000.
- Stock, James R., Lambert, Douglaas M., "Strategic Logistics Management", McGraw Hill, Irwin, Fourth Edition, New York, 2001.
- Timur, Necdet, "Sanayi İşletmelerinde Lojistik Faaliyetlerin Organizasyonu, Eyap A.S. Artema Armatür Grubu ve Dasa –Dağıtım ve Astis A.S.'deki İnceleme", Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:266, Eskişehir, 1988.
- Türyılmaz, Tefik, "İnternet Bankacılığı ve Elektronik Ticaret Uygulamaları", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Konya 2001.

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE (KOBİ) BİLGİSAYAR TEKNOLOJİLERİ KULLANIMI: SIVAS İLİ ÖRNEĞİ

Nevzat GÜLDİKEN

Cumhuriyet Üniversitesi

IIBF ÇEEİ Bölümü

Tel: (0346) 219 10 10 / 1428

e-posta: guldiken@cumhuriyet.edu.tr

Tülin ALTUN

Cumhuriyet Üniversitesi

IIBF Maliye Bölümü

Tel: (0346) 219 10 10 / 1730

e-posta: taltun@cumhuriyet.edu.tr

ÖZET

Ülkemizde ve dünya genelinde olduğu gibi KOBİ'ler Sivas imalat sanayinde önemli bir paya sahiptir. Sivas imalat sanayinde faaliyette bulunan işletmelerin (kamu işletmeleri dışında) tamamına yakın bir bölümü KOBİ niteliğindedir. Bilgi çağını yasayan dünyada bilgisayar teknolojilerinin ekonomideki önemli rolüne rağmen araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük bir çoğunluğunun bilgisayar teknolojilerinden yeterince yararlanmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Bilgisayar Teknolojileri, KOSGEB

1. GİRİS

Bilgi çağını yasayan dünyada bilim ve teknolojiye dayalı yeni fikir ve buluşların önemi gün geçtikçe artmaktadır. Teknolojideki hızlı ilerlemelere paralel olarak değişen piyasa ekonomisi de üründe, üretim biçiminde ve pazarlama tekniklerinde yenilikler yapmayı zorunlu kılmaktadır. Esnek ve dinamik yapıları ile KOBİ'ler yeniliklere kolay uyum sağlayarak günün beklentilerine daha hızlı cevap verebilmektedir. Küresellenen dünyada küçük ekonomik birimlere ihtiyaç duyulduğu bir zamanda KOBİ'ler her ne kadar avantajlı konuma geçseler de yoğun rekabet ortamında değişen teknolojiyi ve daha dar kapsamda bilgi ve iletişim teknolojilerini yeteri kadar değerlendiremediği takdirde avantajlı konumunu yitirerek dezavantajlı hale gelmektedir.

2. YENİ YÜZYILDA KOBİ'LERİN YERİ VE ÖNEMİ

21. yy.da işletmelerin yeni model arayışları ön plana çıkmıştır. Bu işletmeler değişim, yenileşme, globalleşme, bilgi teknolojilerinin yönetime etkisi, girişimcilik, yatırımcılık ve insan kaynaklarının yeniden tanımlanması nedeniyle hükümetlerle kuvvetleri birleştirerek ortak bir sinerji oluşturmak amacıyla çok yönlü araştırmalar yapmaktadır (YALÇIN, 2005). İşletmecilik anlayışı ekonomik kaynakların; emeğin, sermayenin, enerjinin, bilginin rasyonel kullanımını sağlayacak biçimde yeniden yapılandırılmaktadır. Ekonomik gelişmeyi hızlandırmanın, teknolojik gelişmeyi yakalamanın en etkin yöntemlerinden birisi yeni ve yaratıcı fikirleri ortaya koyabilmekle mümkün olmaktadır. Dev ölçekler ve otomasyon ekonomisi 19. yy. koşullarının ve düşüncesinin bir ürünü olarak kalmıştır ve bu yüzyılın gerçek sorunlarından hiçbirini çözecek yetenekte değildir. Küçük birimlerin sayısı ise gün geçtikçe artmaktadır ve bu küçük birimlerin bir çoğu gayet iyi iş yapmakta ve gerçekten yararlı yeni gelişmelerin bir çoğunu topluma kazandıranlar bunlar olmaktadır (SCHUMACHER,1989).

Günümüzde küçük işletmeleri sahip oldukları esneklikleriyle dinamik, değişen koşullara süratle uyabilen; bürokratik olmayan yapılarıyla yaratıcı, yenilikçi, talep boşluklarını süratle yakalayip fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmeler olarak algılamak gerekir(MÜFTÜOĞLU, 1989).

Çağın değişen koşullarında önemleri giderek artan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) sahip oldukları avantajların yanı sıra ekonomideki yeri dikkate alındığında KOBİ'lere özel politikalar geliştirme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Türkiye'de KOBİ'lerin sayısı hizmet sektörü de dahil olmak üzere, tüm işletmelerin sayısının % 99,8'ini ve bu işletmeler de toplam istihdamın % 76,7'sini oluşturmaktadır. KOBİ yatırımlarının, toplam yatırımlar içindeki payı % 38'e ulaşmakta ve toplam katma değerin % 26,5'i yine bu işletmelerce yaratılmaktadır. KOBİ'lerin toplam ihracat içindeki payları, yıllar itibarıyla değişiklik göstermekle beraber, ortalama % 10 oranında gerçekleşmekte ve bu kesimin toplam banka kredileri içindeki payı % 5'in altında seyretmektedir

(<http://www.sanayi.gov.tr/WebEdit/Gozlem.aspx?sayfaNo=1874&navigate=var>, Erisim Tarihi: 16.06.2005). İşletme sayısı ve istihdam kapasitesi açısından önemli bir paya sahip olan KOBİ'lerin yarattığı katma değer, ihracat ve toplam kredilerden aldığı pay değerlendirildiğinde bu oranların oldukça yetersiz olduğu gözlenmektedir.

3. KOBİ'LER İÇİN BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ÖNEMİ

Günümüzde işletmeler, bilgi ve iletişim teknolojisindeki ilerlemelerle birlikte, coğrafi sınırların kalktığı ve müşterilerin tüm dünya olarak tanımlandığı, üretim ve tüketimin dünya ölçeğinde planlandığı rekabetçi pazar ortamında faaliyet göstermek durumundadırlar. Geleneksel yöntemlerle iş yapan KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda büyük işletmelerle rekabet edebilme şansı her geçen gün zorlaşmaktadır (KARALAR ve Digerleri ,2005).

Küresel düzeyde rekabet edebilmenin koşulu yeni teknolojilere ve değişen ekonomik yapıya hızlı bir şekilde uyum sağlayabilecek teknolojik yetenekler ile donanmayı zorunlu kılmaktadır. Yeni teknolojiler arasında bilimsel ve iletişim teknolojileri çok önemli bir yer tutmaktadır. Bu teknolojiler, üretim süreçlerinin örgütlenmesinden ürün teknolojilerine kadar pek çok alanda köklü dönüşümlere yol açmış, üretkenlik artışı ve rekabet gücünün geliştirilmesinde belirleyici bir rol oynamışlardır(TAYMAZ, 2001).

Küreselleşme, Ar-Ge faaliyetlerinin, yeniliklerin ve bilgi teknolojilerinin öneminin artması, piyasa faaliyetlerindeki esneklik, rekabetin artması, çevre şartlarındaki değişim, iş yasa ve yerindeki değişimler KOBİ'leri büyük oranda etkilemektedir. Bu dinamikler KOBİ'ler için avantaj olarak görünse de, eğer ilgili firmalar bu dinamikleri kendilerine uygulayamazlarsa, bunlar firmalar için bir tehdit unsuru haline gelmektedir. İnternet ve e-ticaret bu dinamiklerin KOBİ'lere uygulanmasında ve adaptasyonunda önem kazanmaktadır (ÇAKMAKLI/ÖZMEN,,2004). "Bilgisayar iletişimi ve ağı alt yapısının sanayi toplumunun demir yolları ya da otoyolları benzetimiyle, geleceğin bilgi toplumunun alt yapısının önemli parçalarından birini oluşturacağı beklenmektedir"(ÖZGENER,2003).

Bilgi teknolojileri sayesinde KOBİ'ler üretim sistemleri ve iş akışlarını daha sistemli ve hızlı hale getirebilmektedirler. Diğer yandan elektronik ticaret aracılığıyla kendilerini tanıtmaya, yeni müşteriler ve pazarlar bulmaya, yan sanayilere entegre olma olanakları elde edebilmektedir. KOBİ'lerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmesi, ürün ya da hizmetlerini farklı ve tercih edilebilir kılacak değişiklikleri ne ölçüde ve ne hızla yapabileceklerine bağlıdır. KOBİ'ler bu hedeflerini gerçekleştirirken teknolojinin kendilerine sunduğu olanakları kullanarak, işletme içinde ve işletmenin dış dünyayla ilişkisinin sağlanıp sürdürülmesinde bilgi teknolojilerinden ve onun sunduğu çeşitli araçlardan yararlanmaktadır. Bu noktada bilgi teknolojileri, yenilik ve iyileştirmelerin hızlı ve güvenilir şekilde yapılmasına yardımcı olmaktadır (KARALAR ve Digerleri ,2005).

Elektronik ticaret, ticari anlamda bir çok küçük işletme için inanılmaz fırsatlar ortaya koymaktadır. KOBİ'lerin ekonomiye daha derinlemesine katılması hem pazar şartlarını iyileştirecek, hem de hareketlilik katacaktır. Özellikle işletmeden işletmeye elektronik ticaret KOBİ'lere e-tedarik, e-pazaryerleri için önemli fırsatlar sunabilmektedir. Kurumsal satınalma işlemlerinin internet üzerinden gerçekleştirilmesi olarak tanımlanan e-tedarik pazarı gelecekte rekabet avantajı sağlamanın en önemli yollarındandır (SAHİN,2002).

Bilimsel ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte bilginin internet ortamına taşınması sonucu ortaya çıkan elektronik ticaret şu şekillerde gerçekleştirilmektedir (http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=274 , Erisim Tarihi: 12.08.2005):

- Müsteri Odaklı Ticaret: İnternet üzerinden doğrudan tüketicilere çeşitli ürünler satma veya bankacılık, borsa aracı kurumculuğu gibi hizmetler verme şeklinde gerçekleşir.
- İşletmeler Arası Ticaret: Özellikle tedarik zinciri dahilindeki ticari faaliyetlerin internet üzerinden yapılması anlamına gelen işletmeler arası e-ticaret ile işletmeler bayileri ve tedarikçileri ile internet üzerinden son derece hızlı ve düşük maliyetli bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirebilmektedirler.

4. TÜRKİYE'DE KOBİ'LERE SAGLANAN TEKNOLOJİ DESTEKLERİ

Bilgi teknolojilerinin firma ve coğrafyaların ötesinde yaygınlık kazanmısa rağmen tüm ülkelerde KOBİ'ler basta olmak üzere uluslararası ticaret potansiyeli olan firmalar, uygun prosedürlerin eksikliği, bilgiye ve bilgi ağlarına erişimlerinin olmaması veya ticari lojistik destek hizmetlerinin yetersizliği gibi nedenlerle uluslararası elektronik ticaretin dışında kalabilmektedirler. Elektronik yöntemleri kullanarak yeni dış pazarlara yönelmek bir işletmenin ürün pazarlaması, tüketici ilişkilerinin yönetilmesi ve geliştirilmesi ve satış sonrası tüketici desteğinin sağlanması gibi temel iş yapma yöntemlerini değiştirmesini gerektirecektir. Genellikle başlangıçta bu dönüşümü tamamen yapmak için gerekli kaynağının olmaması ve teknik bilgi ve deneyim eksikliği KOBİ'lerin internete deneyim kazanma ve haberleşme aracı ve pazar araştırması için bilgi sağlama kaynağı olarak yaklaşmasına neden olmaktadır (http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383, Erişim Tarihi: 17.08.2005). Yapılan araştırmalarda gösteriyor ki KOBİ'lerin %42'sinin internet bağlantısının bulunmasına rağmen bunların yalnızca %20'si interneti ticari amaçlar için kullanmaktadır (<http://www.kobinet.org.tr/kosgebabm/godigital/Docs/GoDigital-Son11.pdf>, Erişim Tarihi: 09.05.2005).

Türkiye'de 1996 yılından itibaren KOBİ'ler ile ilgili çalışmalara ağırlık verilmeye başlanmış ve KOBİ'lerin geliştirilmesi ve çağdaş teknolojiye uyum sağlayarak ağırlaşan rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için yeni politikalar geliştirilmeye başlanmıştır. KOBİ'lere yönelik e-ticaret çalışmaları da bu politikaların bir aygını oluşturmaktadır. KOBİ teknoloji politikasını Türk Bilim ve Teknoloji Politikası (1993-2003) ile birlikte değerlendirmek daha doğru olacaktır. Türkiye'de teknoloji ve yenilik politikalarının uygulanması ve bilgisayar teknolojilerinin yaygınlaşması için faaliyet gösteren önemli kurumlardan bazıları; 1996 yılında Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM) altında kurulan UBİM (Ulusal Bilgi Merkezi), Bilgi Teknolojileri ve Elektronik Araştırma Enstitüsü (BİLTEN), Bilisim ve Araştırma Enstitüsü ve Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı'dır.

UBİM, genel politikası çerçevesinde ulusal inovasyon sisteminin bilgi gereksinimlerinin karşılanmasına doğrudan ya da dolaylı olarak teknolojik kolaylık sağlamayı hedeflemektedir. UBİM'in sağlamakta yükümlü olduğu teknolojik kolaylıklar; inovasyon merkezlerini etkinliğini ve üretkenliğini artırıcı nitelikte, basta bilgisayar ağları olmak üzere bilgi teknolojisi desteği ile basta bilgi ve belge erişimi olmak üzere bilgi hizmetleri şeklindedir (PEKSEN, 2001).

TÜBİTAK Ar-Ge birimlerinden Bilgi Teknolojileri ve Elektronik Araştırma Enstitüsü (BİLTEN), Bilisim Teknolojileri Araştırma Enstitüsü ve Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV) bilgi teknolojileri alanlarında araştırmaların gelişimi ve yaygınlaşması için faaliyet göstermektedirler.

BİLTEN bünyesinde bilgisayar donanımı ve yazılımı, elektronik, haberleşme, isaret işleme ve kodlama, iletim ortamları ve bilgi teknolojileriyle ilgili, kontrol, güç sistemleri ve benzeri konularda faaliyetler yapılırken, Bilisim Teknolojileri Araştırma Enstitüsü, dünyadaki teknolojik, ekonomik, sosyal gelişmelere paralel olarak, Türkiye'nin "bilisim toplumu" olması amacıyla ulusal kalkınma hedefleri doğrultusunda Türkiye'de bilisim teknolojilerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için üst düzeyde araştırma-geliştirme ve eğitim çalışmaları yapmaktadır (PEKSEN, 2001). 1991 yılında kurulan TTGV'de basta KOBİ'ler olmak üzere özel sektörde sanayi kuruluşlarını teknoloji geliştirme ve inovasyona yatırım yapmalarını teşvik etmek amacıyla işletmeleri desteklemektedir. TTGV tarafından desteklenen işletmelerin çoğunluğunu (%73) KOBİ'ler oluşturmaktadır (ÇOLAKOĞLU, 2001).

Türkiye'nin genel teknoloji politikası dahilindeki kurumsal yapılanmadan başka 8. Bes Yıllık Kalkınma Planı'nda KOBİ'lere yönelik olarak teknoloji destekleri verileceği belirtilmiştir (DPT, 2000:124-125). Teknoloji düzeyinin ve ürün kalitesinin yükseltilmesi, verimliliğin artırılması, bilgiye erişiminin kolaylaştırılması, rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin sağlanması, ara-yan sanayi bütünleşmesi, işletmelerarası işbirliği ve elektronik ticaret imkanlarının artırılması gibi unsurları kapsayan bu desteklerden en önemlilerini KOSGEB sağlamaktadır.

KOSGEB Destekleri (<http://www.kosgeb.gov.tr/Destekler/>, Erişim Tarihi: 15.08.2005):

Bilgisayar yazilimi desteği: İşletmelere bilgisayar destekli tasarım/üretim, üretim planlama ve takip kontrolü, kurumsal kaynak planlaması, bakım onarım yazılımları satın almaları için verilen destekleri kapsar. İmalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yararlanabileceği bu desteğin üst limit 8 milyar olup %50 oranında desteklenmektedir.

E-ticarete yönlendirme desteği: İşletmelerin dünya pazarlarına açılmaları ve rekabet düzeylerini yükseltme amacıyla, e-ticarete yönelmelerine destek verilmesidir. İmalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yararlanabileceği alt yapı desteğinin üst limiti 3 milyar olup %100 oranında desteklenir. E-ticaret desteği ise e-ticaret yapmalarını ve e-dis ticarete geçmelerini teminin verilen bu desteğin üst limit, e-dis ticaret portallarında yer almaları için 4000 YTL, ulusal e-ticaret portallarında yer almaları için ise 2000 YTL olup %50 oranında desteklenir.

Bu desteklerden başka KOBİ'lerin bilgi ve iletişim teknolojilerine uyum sağlaması için yapılan en önemli çalışmalarından biri de KOBİ-NET'in kurulması olmuştur.

KOSGEB Avrupa Birliği Merkezi tarafından 1998 yılında kurulan KOBİ-NET, KOBİ'lerin yurtdışına açılmaları ve AB standartlarında üretim yapılabilmesi için gerekli enformasyona erişebilmelerini ve yabancı firmaların Türkiye'deki iş dünyası ve işletmeler hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamak amacıyla KOSGEB tarafından kurulmuş imalat ve hizmet sektöründeki KOBİ'ler ile büyük işletmelerin sanal ortamda buluşmasını sağlayacak ana sanayi-yan sanayi irtibatının kurulmasını hedeflemektedir (http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=274).

5. KOBİ'LERİN BİLGISAYAR TEKNOLOJILERINDEN YARARLANMA DURUMUNUN BELİRLENMESİNE YÖNELİK SİVAS İLİNDE UYGULAMA ÇALIŞMASI

Arastırmanın Yöntemi

KOBİ'lerin bilgisayar teknolojilerini kullanım düzeylerini belirlemek amacıyla yapılmış bu çalışmada yöntem olarak soru cetvelleri hazırlanarak görüşme tekniği kullanılmıştır. KOBİ sahip ya da yöneticileri ile yapılan görüşmeler dışında KOSGEB'in bilgisayar teknolojisi desteklerini Sivas İl'i'nde sağlayan yürütücü kuruluşla da görüşülmüş ve KOBİ'lerin bilgisayar teknolojileri ile ilgili mevcut durumları ve sorunları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmanın örneklemini Sivas İl'i'nde imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır. Sivas Ticaret ve Sanayi Odası'ndan edinilen bilgilere göre Sivas'ta imalat sanayinde merkez ve ilçelerde olmak üzere 226 işletme faaliyet göstermektedir. Görüşme tekniğinin veri toplama yöntemi olarak daha ayrıntılı olması ve uzun sürmesi nedeniyle Sivas Organize Sanayi Bölgesi'nde imalat sanayinde faaliyette bulunan 56 işletmeden 30'u ikinci örneklem olarak belirlenmiştir.

Araştırma sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS programından yararlanılmış ve hazırlanan soru cetvellerine verilen cevaplar sistematik bir şekilde değerlendirilerek frekans tabloları oluşturulmuştur.

Araştırma Bulguları

Tablo 1: İşletmelerin Genel Özellikleri

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
1-10	2	6,7
11-20	8	26,7
21-30	7	23,3
31-40	7	23,3
40 ve üstü	6	20
Faaliyet Alanı		
Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	8	26,7
Metal Eşya Sanayi	7	23,3
İnşaat Sanayi	6	20
Kimya Sanayi	4	13,3
Gıda Sanayi	3	10
Tekstil Sanayi	2	6,7
Toplam	30	100

Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayısı, faaliyet alanları dikkate alındığında %26,7'sinin 11-20, arası personel istihdam ettiği, %26,7'sinin orman ürünleri ve mobilya sanayinde faaliyette bulundukları görülmektedir. Ankete katılan işletmelerden ikisi 124 ve 125 olmak üzere 99'un üzerinde personel sayısı ile istihdam kriterine göre orta boy işletme sınıfına dahil olurken işletmelerin büyük bir çoğunluğu küçük boy işletme sınıfına girmektedir. KOBİ'lerin faaliyet alanları değerlendirildiğinde % 26,7'si orman ürünleri ve mobilya %23,3'ü metal esya sanayinde faaliyet gösterirken %6,7'si tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 2: KOBİ'lerde Bilgisayar ve İnternet Kullanımı

	Frekans	Yüzde (%)
	Evet	Hayır
Bilgisayar Kullanımı	30 (%100)	-
İşletmede İnternet Bağlantısı Bulunma	24 (%80)	6 (%20)
E-Mail Adresine Sahip Olma	21 (%70)	9 (%30)
İşletmenin Web Sayfası Bulunma	20 (%66,7)	10 (%33,3)

İşletmelerin bilgisayar ve internet kullanımı incelendiğinde, işletmelerin tümünde bilgisayar kullanıldığı ve büyük bir bölümünde internet bağlantısının olduğu (%80) görülmektedir. İşletmelerin yine çoğunluğunun e-mail adresine (%70) ve web sayfasına (%66,7) sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Bilgisayar Teknolojilerini Kullanım Amacı

Bilgisayar Teknolojilerini Kullanım Amacı	Frekans	Yüzde (%)
Bilgi edinmek	13	43,3
Hammadde Tedariki	11	36,7
Kullanmıyorum	6	20
Toplam	30	100.0

Tabloda görüldüğü gibi KOBİ'lerin %43,3'ü bilgisayar teknolojilerini bilgi edinmek amacıyla kullanıyorum cevabını verirken, %36,7'si hammadde tedarikinde kullandığını ve %20'si hiç kullanmadığını söylemiştir. Ancak işletme sahipleri ile yapılan ikili görüşmeler sonucunda işletmelerin internet üzerinden hammadde tedarikinde bulunmadığı sadece hammaddelerin kalite, fiyat gibi özellikleri ile ilgili bilgilere ulaştığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle bilgi teknolojilerini bilgi edinmek amacıyla kullanan işletmelerin oranı %80 olduğunu söylemek daha doğru olacaktır.

Tablo 4: Bilgisayar Teknolojilerinin Pazarlama Alanında Kullanımı

Bilgisayar Teknolojilerinin Pazarlama Alanında Kullanımı	Frekans	Yüzde
Evet	15	50,0
Hayır	15	50,0
Toplam	30	100,0

Tablodan KOBİ'lerin pazarlama alanında bilgisayar teknolojilerinin kullanımı incelendiğinde; KOBİ'lerin %50'sinin pazarlama alanında bilgisayar teknolojilerini kullandığı, %50'sinin ise kullanmadığı görülmektedir. KOSGEB'in KOBİ'leri internetle tanıştırmak için tasarladığı ve 1998 yılında kurulan KOBİ-Net projesi kapsamında yerel olarak kurulan www.e.sivas.net ticaret portalına kayıtlı 27 işletmenin 200 ürünü sanal ortamda tanıtılmaktadır. Ancak e-ticaretin ilk aşamasında bulunan bu işletmeler on-line olarak satış yapamamakta sadece ürünlerini tanıtılabilmektedir. Görüşmelerde bilgisayar teknolojilerini pazarlama alanında kullandığını belirten işletmeleri de bu kategoride değerlendirmek gerekmektedir.

Tablo 5: Bilgi Teknolojilerinden Yeterince Yararlanamamanın Nedenleri

Bilgisayar Teknolojisinden yeterince yararlanamamanın nedenleri	Frekans	Yüzde (%)
Ekonomik imkansızlık	19	63,3
Nitelikli personel eksikliği	15	50,0
Maliyetinin faydasından yüksek olusu	2	6,7
Toplam	30	100.0

KOBİ'lerin bilgi teknolojilerinden yeterince yararlanamamasının en önemli nedenlerinden ilki ekonomik imkansızlıklar olurken nitelikli personel eksikliği (%50) ile ikinci sırada yer almaktadır. İşletmelerin %6,7'si ise bilgi teknolojileri kullanımı için oluşturulacak alt yapının maliyetinin, faydasından yüksek olacağını belirtmiştir.

Tablo 6: Bilgi Teknolojilerinin Avantajları

Bilgi Teknolojilerinin Avantajları	Frekans	Yüzde (%)
Yeni Dis Pazarlara Açılma	20	66,7
Bilgiye Erisim Olanakları	16	53,3
Reklam Tanıtım Amaçlı	14	46,6
Firmalarla İşbirliği Yapma İmkani	9	30,0

KOBİ'lerin % 66,7'si bilgi teknolojilerini yeni dış pazarlara açılma, %53,3'ü bilgiye erişim olanakları olarak, %46,6'si reklam ve tanıtım amaçlı, %30,0'u ise firmalarla işbirliği yapma imkanını bilgi teknolojilerinin avantajları olarak görmektedir. Yapılan görüşmelerde işletmelerin büyük bir çoğunluğu yeni dış pazarlara açılmak istediklerini ve bilgi teknolojilerinin bu konuda yarar sağlayacağını düşündüklerini belirtmişlerdir.

Tablo 7: KOSGEB'in Teknoloji Desteklerinden Yararlanma Durumu

	Frekans (%)	Frekans (%)
	Evet	Hayır
Bilgisayar Yazılımı Destegi	4 (13,3)	26 (86,7)
E-Ticarete Yönlendirme Destegi	5 (16,7)	25 (83,3)

Tablodan KOBİ'lerin % 86,7'si KOSGEB'in yazılım desteğinden yararlanmadığı, %83,3'ü e-ticaret desteği almadığı görülmektedir. İşletmelerle yapılan görüşmelerde işletmelerin büyük bir çoğunluğu KOSGEB'e başvuruda bulunduklarını ancak henüz bir cevap alamadıklarını belirtmişler ve bu desteklerin maliyetinin belirli bir kısmını karşılaması nedeniyle çok avantajlı olmadığını söylemişlerdir.

KOSGEB'in bilgisayar teknolojileri desteklerini işletmelere ulaştıran yürütücü kuruluş Dizayn Bilgisayar'dan elde edilen bilgilere göre Sivas'ta ikisi 27 milyar değerinde, dördü 16 milyar değerinde ve ikisi 13 milyar olmak üzere sekiz firma yazılım desteği alırken, 10 işletme 3000 € değerinde e-ticaret desteğinin birinci aşamasından yararlanmıştır. Bunlardan başka üç firma da KOSGEB'in yazılım desteği kapsamında VEGA firmasından yazılım desteği almıştır.

6. SONUÇ

Sivas ilindeki küçük ve orta ölçekli imalat sanayi işletmelerinin bilgisayar teknolojileri ile ilgili faaliyetlerinin ve sorunlarının araştırıldığı bu çalışmada araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük bir çoğunluğunu küçük işletmeler oluşturmaktadır.

İşletmelerin bilgisayar ve internet kullanımı incelendiğinde işletmelerin tamamında bilgisayarın bulunduğu ve büyük bir bölümünde internet bağlantısının ve web sayfasının olduğu görülmektedir. Ancak bilgisayar teknolojilerini kullanım durumları incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun bilgi edinmek amaçlı olduğu bir kısmının ise bilgisayar teknolojilerini hiç kullanmadığı tespit edilmiştir. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu bilgisayar teknolojilerinden yeterince yararlanamamanın nedeni olarak ekonomik imkansızlıkları ve nitelikli personel eksikliğini gösterirken küçük bir bölümü maliyetinin faydasından yüksek olduğunu ve bu nedenle kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin yoğunluğu bilgisayar teknolojilerinin yeni dış pazarlara açılmak açısından avantaj sağlayacağını düşünürken bilgi edinmek ve reklam tanıtım gibi yararlar da sağlayacağını belirtmişlerdir. İşletmelerin küçük bir bölümü ise diğer firmalarla işbirliği yapmak için bilgisayar teknolojilerin yarar sağlayacağını düşünmektedirler.

Araştırma kapsamında incelenen KOBİ'lerin büyük bir yoğunluğu KOSGEB'in yazılım ve e-ticaret desteklerine başvurduğu ancak küçük bir bölümünün bu desteklerden yararlandığı ve diğerlerinin henüz yanıt alamadıkları ortaya çıkmıştır.

KAYNAKLAR

- ÇAKMAKLI, İhsan/ÖZMEN, Sule 2004, "KOBİ'lerin İnternet ve E-Ticarete Olan Bakış Açılarının ve Beklentilerinin Tespiti Çalışması", Bilisim 2000 Etkinlikler, Türkiye Bilisim Derneği, Interpo Yayıncılık Araştırma, İstanbul.
- ÇOLAKOĞLU, H. Mustafa 2002, KOBİ Rehberi, KOSGEB Yayınları, Ankara.
- DPT, 2000 Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005, Ankara.
- http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=274.
- http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383.
- <http://www.kobinet.org.tr/kosgebabm/godigital/Docs/GoDigital-Son11.pdf>.
- <http://www.kosgeb.gov.tr/Destekler/>.
- <http://www.sanayi.gov.tr/WebEdit/Gozlem.aspx?sayfaNo=1874&navigate=var>.
- KARALAR, Ridvan/EROĞLU, Elif/SEVİM, Nurdan, 2005 "AB Perspektifiyle Türkiye'deki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Bilgi Teknolojileri Kullanımı ve Eskişehir Uygulaması", Uluslararası "Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri" Sempozyumu, Bandırma
- MÜFTÜOĞLU, Tamer 1989, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri Sorunları Önerileri, Konrad Adenauer Vakfı, Ankara.
- ÖZGENER, Sevgi 2003, "Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Örneği", Erciyes Üniversitesi IIBF Dergisi Sayı: 20, Erciyes.
- SCHUMACHER, E.F. 1989, Küçük Güzeldir, Cep Kitapları A.Ş., İstanbul.
- SAHİN, Ayşe 2002, "Elektronik Ticaret ve Elektronik Pazarlamanın KOBİ'lere Sağlayabileceği Avantajlar", 21. Yüzyılda KOBİ'ler Sorunları Fırsatları ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, KKTC.
- TAYMAZ, Erol 2001, Ulusal Yenilik Sistemi: Türkiye İmalat Sanayinde Teknolojik Değişim ve Yenilik Süreçleri, TÜBİTAK/TTGV/DİE, Ankara.
- YALÇIN, İbrahim 2005, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri, Nobel Yayın, Ankara.

İNOVASYON POLİTİKALARI İÇERİSİNDE KOBİ'LERİN YERİ VE ÖNEMİ

Özcan KARAHAN

Balikesir Üniversitesi, Bandırma İ.İ.B.F.

İktisat Bölümü, Bandırma – Balıkesir

Tel: (0266) 714 93 39

Faks: (0266) 714 35 75

e-posta: karahan@dr.com

ÖZET

Bilgiye Dayalı Yeni Ekonomiler (Knowledge-Based Economy) incelendiğinde etkin işleyen ulusal inovasyon sistemlerine dayalı oldukları gözlemlenmektedir. Söz konusu inovasyon sistemleri içerisinde ise, sahip oldukları bir takım özellikler nedeni ile, KOBİ'ler önemli roller oynamaktadır. Böylece inovasyon süreçlerinin geliştirilmesine yönelik politikalar çerçevesinde KOBİ'lere yönelik uygulamalar önemli bir araç olmaktadır. Çalışmamızın temel amacı, ulusal inovasyon süreçleri ile KOBİ'ler arasındaki etkileşimi analiz etmektir. Bu çerçevede, KOBİ'lerin esnek üretim yapısı, müşteriye yakınlıkları, ekonomik potansiyellerinin ve girişimcilik ruhlarının güçlü olması gibi özellikleri ile inovasyon sisteminin dinamikleri arasındaki ilişkiler irdelenecektir. Sonuçta inovasyon sistemi içerisinde KOBİ'lerin oldukça önemli fonksiyonlarının olduğu belirlenmektedir. Bu bağlamda, KOBİ'lerin zayıf yönlerini geliştirmeye yönelik uygulamalar aynı zamanda inovasyon politikası seçeneklerinin önemli birer unsuru olmaktadır. KOBİ Merkezli Inovasyon Politikaları çerçevesinde oluşturulabilecek bu unsurlar ise, esas olarak, söz konusu işletmelerin finansman imkanlarını, bilgi iletişim ağlarını ve istihdam niteliklerini geliştirmeye yönelik uygulamalar ile danışmanlık hizmetlerinin sağlanmasını kapsamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Ulusal Inovasyon Sistemi, Küçük ve Orta Boylu İşletmeler, Inovasyon Politikaları

1. GİRİŞ

Toplum refahının artırılmasında ülkede bulunan kaynakların etkin kullanılması, başka bir ifade ile, verimli işleyen bir ekonomik yapıya sahip olunması temel bir koldur. Söz konusu koldun yerine getirilmesinde ise ulusal inovasyon sisteminin kurularak etkinleştirilmesinin gerektiği fikri gittikçe yaygınlaşmaktadır. Böylece, bilim ve teknolojiye dayalı olarak mal ve hizmet üretimi ve sunumu, gittikçe artan oranda ulusal çapta sistematikleştirilerek analiz edilmeye başlanmıştır.

Genel olarak Ulusal Inovasyon Sistemi olgusu ile, bilimsel bilgi, teknoloji, üretim ve tüketim gibi değişken unsurların karşılıklı ilişki içinde bulunduğu, ülke ekonomisinin rekabet edebilirliğini artıran dinamik bir etkileşim süreci ifade edilmektedir. Çalışmamızın amacı, Ulusal Inovasyon Sistemi içerisinde yeniliklerin uygulandığı üretim sürecinin yeri ve önemini KOBİ'ler bağlamında analiz etmektir. Bu çerçevede, etkin bir Ulusal Inovasyon Sistemine ulaşmak için, KOBİ'lere yönelik uygulanabilecek bir takım politika önerileri de geliştirilecektir.

Çalışmamızın ikinci bölümünde, Ulusal Inovasyon Sistemi analiz edilmektedir. Üçüncü bölümde, KOBİ'lerin Ulusal Inovasyon Sistemi içerisindeki yeri ve önemi araştırılmaktadır. Başka bir ifade ile,

KOBI'lerin Ulusal Inovasyon Sistemi ile etkilesimi incelenmektedir. Dördüncü bölümde ise, inovasyon sisteminin daha etkin çalışabilmesi için, KOBI'lere yönelik uygulanabilecek politika alanları belirlenmeye çalışılmaktadır.

2. ULUSAL INOVASYON SİSTEMİ

Ekonomik globalizasyon süreci sonunda, gerek firmalar ve gerekse ülke ekonomileri için, rekabet yeteneği artan oranda bilgi ve öğrenme kavramlarına dayalı olarak gelişmeye başlamıştır (Golden vd. 1997: 28). Bu bağlamda, günümüzde verimli işleyen ekonomiler incelendiğinde, söz konusu unsurların Ulusal Inovasyon Sistemleri içerisinde etkinleştirildiği gözlemlenmektedir. Baska bir ifade ile, kaynakların etkin kullanımı ifade eden yüksek ekonomik verimlilik ile Ulusal Inovasyon Sistemlerinin yetkinliği arasında çok yakın bir ilişkili bulunmaktadır (Hwang, 2002: 12). En genel anlamı ile inovasyon olgusu bilim ve teknolojiadaki bir gelişmeyi ekonomik veya sosyal bir faydaya dönüştürme süreci olarak ifade edilebilir. Inovasyon olgusu, basta Kapitalist Sistemin başlangıç dönemlerinde olmak üzere, ekonomik yaşamdaki önemli dönüşümlerin analiz edilmesinde etkin bir araç olarak kullanılmıştır. Daha sonra inovasyon süreci birbirinden bağımsız çok çeşitli unsurları içine alacak şekilde ulusal boyutta ele alınarak kavramsallaştırılmıştır.

İkinci Dünya Savaşı sonrası sanayileşmiş ülkelerin uzunca bir süre Fordist Üretim Modeline göre endüstriyel organizasyonlarını yönettikleri gözlemlenmektedir. Bu üretim modeli verimliliği ölçek ekonomisine dayalı olarak ortaya çıkan avantajlarla açıklamaktaydı. Buna göre, maksimum sayıda standart ürün üretimini esas alan yaklaşımın sonucu olarak ölçek ekonomilerinin birim maliyetlerde sağladığı avantajlar verimlilik göstergeleri olarak algılanmaktaydı. Gerek firma ve gerekse kamu politikaları da bu tespitten hareketle oluşturulan rekabet stratejisine göre belirlenmekteydi. Ancak, özellikle 1980'lerden sonra, Japon ekonomisinde başarı ile uygulanan, Arastırma ve Geliştirmeye dayalı olarak gerçekleştirilen esnek üretim biçimi Fordist Üretim Modelinin bir süre sonra terk edilmesine neden oldu. Böylece verimlilik veya rekabet gücünün artırılması için üretim sisteminde "nicelik" yerine "nitelik" esas alınmaya başlandı. Japon ekonomisinin diğer gelişmiş kapitalist ülkelerle karşılaştırıldığında kolektivist bir yapıya sahip olması da değişen üretim sistemi anlayışında etkili oldu. Buna göre Japonya da yeniliklere dayalı üretim sisteminin esası, kolektivist özelliğini de gösterecek bir biçimde, Ulusal Inovasyon Sistemi ile açıklandı. Böylece, ekonomide verimlilik artışı sağlayan yeniliklerin bulunarak uygulanmasında, ülkedeki bir çok kamu ve özel sektöre ait kurum ve kuruluşun ortaklaşa çabasının belirleyici olduğu vurgulanmaktaydı (Golden vd. 2003: 2).

Öte yandan, yine özellikle 1980'li yıllarla birlikte iktisat literatüründe, "bilgi" nin çok önemli olduğu Kapitalizm ötesi yeni bir ekonomik sisteme doğru gidildiği ifade edilmeye başlandı. Teknolojinin dissal bir faktör olarak kabul edildiği Neo-Klasik üretim fonksiyonunun büyümenin dinamiklerini yeterince gösteremediği bu Yeni Ekonomi'lerde, bilgi'nin önemli bir ekonomik kaynak olarak belirlendiği gözlemlenmektedir. Böylece, firma ve ülkeler için verimlilik ve rekabet anlayışını kökünden değiştirecek bir biçimde teknoloji olgusunu içselleştiren bir üretim ve büyüme modeli geliştirilmiştir. Bunun sonucu olarak, ekonomi içerisinde bilginin üretimi, dağılımı ve kullanımı süreçleri büyük bir önem kazanmıştır (OECD, 1999: 11). Bu durum, üretim süreçlerinde verimlilik sağlayacak modellerin, ulusal bazda çok sayıda organizasyonu içine alan bir inovasyon sistemine dayandırılmasına neden olmuştur.

Bütün bu gelişmelerden sonra, yeni ürünlerin veya üretim yöntemlerinin bulunması sürecini ifade eden inovasyon olgusu, ülke içinde farklı kişi, grup, sektör ve organizasyonlar arasında çok yönlü ve karşılıklı ilişkiler çerçevesinde gelişen bir süreci ifade edecek şekilde sistematikleştirilmiştir. Böylece, verimlilik artışı dolayısı ile rekabet üstünlüğü sağlayacak ekonomik yenilik yaratan üretim modelleri "Ulusal Inovasyon Sistemi" kavramına dayalı olarak açıklanmaya başlanmıştır. Bölgelerin, sektörlerin ve firmaların verimliliklerini geliştirme becerileri ile içinde bulundukları ulusal inovasyon sistemi arasında çok yakın ilişkiler kurulmuştur. Bu anlayışa göre, her şeyin globalleşerek küresellesmenin bir parçası olduğu günümüz ortamında dahi, bütün öz dinamiklerine rağmen ekonomik birimlerin verimlilik becerileri son analizde ulusal inovasyon sisteminin kısıtları ile sınırlanmaktadır (Arikan, 2003: 38-40) .

Ulusal Inovasyon Sistemi çerçevesinde hangi alt sistemlerin veya kurumların mekanizma içine alınması gerektiğine ilişkin bir çok değişik görüş ileri sürülmektedir. Bu çalışma çerçevesinde, Ulusal Inovasyon Sistemi ile, faaliyetleri ve etkileşimleri ülkenin ekonomik ve sosyal yaşamında yeni bilgi ve teknolojilerin üretilmesine, uygulanmasına ve yayılmasına imkan veren çeşitli birimlerin oluşturduğu network ifade edilmektedir. Buna göre, network içerisinde genel olarak dört temel birim bulunmaktadır. Bunlar, Bilimsel Bilgi Üreten Birimler, Teknolojik Bilgi Üreten Birimler, Firmalar ve Tüketiciler olarak

sayılabilir (OECD, 1999: 9). Üniversiteler ve Arastırma Kurumları Bilimsel Bilgi Üreten Birimler olarak kabul edilmektedir. Öte yandan, bilimsel bilgiyi teknolojik bilgiye dönüştüren Enstitüler ve benzeri kurumlar Teknolojik Bilgi Üreten Birimleri oluşturmaktadır. Teknolojik bilgilerin ekonomik yaşamda uygulanması Firmalar tarafından gerçekleştirilmektedir. Yenilikler sonucu ortaya çıkan ürünler ise Tüketiciler tarafından talep edilmektedir.

Ulusal Inovasyon Sistemi özünde bir network'tür. Dolayısı ile, dinamik ve interaktif bir ilişkiler ağına sahiptir. Sistemin belli bir noktadan yönlendirilmesi veya kontrol edilmesi söz konusu değildir. Sistem içerisindeki ilişkiler tek bir hat üzerinde geriye dönüşsüz değil, çok yönlü ve karşılıklı bir niteliğe sahiptir. Böylece Birimler arasında her biri bir öncesine bağlı edilgen ilişkilerin olması söz konusu değildir (Houghton, 2000: 6). Bilimsel Bilgi Üreten Birimler, Teknolojik Bilgi Üreten Birimler, Firmalar ve Tüketiciler hep birlikte aktif rol oynamaktadır. Bu durumda, klasik inovasyon anlayışının ileri sürdüğü şekilde Bilimsel ve Teknolojik Bilgi'nin ürettiği Birimler'in sistem içerisinde tek başına bir değer yaratmaları mümkün olmamaktadır. Öyle ki, yeni icatların yapılması artık bağımsız ve izole olmuş Thomas Edison gibi bilim adamlarının tekelinden çıkmış, çok yönlü ve dinamik Ulusal Inovasyon Sistemlerinde gerçekleştirilir olmuştur (Stiglitz, 1999 : 37). Yeni geliştirilen Ulusal Inovasyon Sisteminde, tüketiciler de sadece sistem içerisinde üretilen yeni ürünleri talep eden pasif unsurlar değildir. Bunun tersine, Tüketim Birimi, Japonya'nın esnek üretim modeli örneğinde görüldüğü gibi, Ulusal Inovasyon Sistemi içerisinde yeniliklerin tüketici tercihlerine göre belirlendiği bir esneklik içinde dönüşmesini sağlamaktadır. Öte yandan, yeni bilgi ve teknolojilerin uygulama alanı bulduğu is yası da sistemin etkin işleminde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışmamızın bundan sonraki bölümünde firmaların oynadığı bu rolü KOBİ'ler bağlamında analiz edeceğiz.

3. INOVASYON VE KOBİ'LER

Ulusal Inovasyon Sistemi'nin etkinleşmesinde rol oynayan önemli aşamalardan biri yaratılan yeniliklerin başarılı bir biçimde uygulanmasıdır. Bilimsel ve teknolojik araştırmalar sonucu ortaya konan bulgular, firmalarda etkin bir biçimde uygulanma imkanı bulamazlarsa, yeni yada daha gelişkin bir ürün veya üretim yöntemine dönüşemezler. Bu şekilde bilim ve teknolojik gelişmeleri ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştüremeyen inovasyon sistemlerinin de etkinleşmesi söz konusu olamaz. Bu çerçevede, özellikle Küçük ve Orta Boylu İşletmeler (KOBİ'ler), sahip oldukları nitelikler nedeniyle, büyük bir önem arz etmektedirler. Bundan sonra çalışmamızın temel amacında bu önemi ortaya koyan bir analiz geliştirmektir.

KOBİ tanımlarında çeşitli kriterlerin ve bu kriterlere ilişkin de farklı ölçütlerin kullanıldığı gözlemlenmektedir. İşletmelerin bağlı oldukları iskollarına ve üretim tekniklerine olduğu kadar içinde bulundukları ülkenin sanayileşme düzeyine göre çok çeşitli tanımlar yapılabilmektedir. Örneğin, İngiltere'de imalat sektöründe 250 işçiden daha az istihdama sahip işletmeler KOBİ statüsünde sayılırken, inşaat ve madencilik sektöründe bu sayı 25 işçi olarak belirlenmektedir. Almanya'da da 250 işçi sayısı imalat sektöründe çalışan işletmeler için KOBİ sayılabilmeye yeterli olurken, toptan ticaret yapan işletmeler için bu sayı 99 ve perakende ticaret yapan işletmeler için ise 49 sayısına kadar gerilemektedir. Ülkemizde Sanayi ve Ticaret Bakanlığının KOBİ'lerle ilgili kuruluşu olarak KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı), imalat sektöründe 150'ye kadar işçi çalıştıran işletmeleri KOBİ statüsünde saymaktadır. Öte yandan, çalıştırılan işçi sayısı dışında başka göstergelerde KOBİ tanımlamalarında kullanılmaktadır. Buna göre, Almanya'da imalat sektöründe yıllık hasılatı 40 milyon Euro olan işletmeler KOBİ statüsüne alınırken, İngiltere'de perakende sektöründeki işletmelerin KOBİ sayılabilmesi için 50 bin Poun'dan daha az hasılatla sahip olmaları gerekir (Akgemci, 2001:7-11).

Görüldüğü gibi, KOBİ'ler için kesin kriterler kullanarak tek bir tanım yapmak oldukça güçtür. Ancak, büyük işletmelerle karşılaştırıldıklarında, KOBİ'lerin bir takım ortak özelliklerinin olduğu belirlenmektedir. Böylece bu ortak özelliklerden hareket ederek oluşturacağımız bir analiz çerçevesinde KOBİ'lerin inovasyon sistemi içerisindeki rollerini belirleyebiliriz. Buradan hareket edildiğinde, KOBİ'lerin görece küçüklüklerinden kaynaklanan bir takım özellikleri nedeniyle ulusal inovasyon sistemi içerisinde önemli fonksiyonları yerine getirdiği gözlemlenmektedir. Gerçekte, ampirik çalışmalarda belirlendiği şekilde, KOBİ'ler sahip oldukları nitelikler itibarı ile, büyük işletmelerle karşılaştırıldığında, inovasyon uygulamalarına çok daha fazla yatkındırlar (Cogan, 1993, Santarelli vd. , 1996, Martinez-Ros vd. , 2002). Başka bir ifade ile, KOBİ'ler büyük işletmelere göre Ulusal Inovasyon Sistemi içerisinde çok daha önemli fonksiyonları yerine getirmektedir. KOBİ'lerin inovasyon sistemi içerisindeki önemini belirleyen özellikleri aşağıda belirlenen başlıklar çerçevesinde ortaya konabilir.

3.1 KOBİ'ler Yeniliklerin Ekonomik Sistemin Geniş Kesimine Uygulanmasına İmkan Veren Büyük Bir Potansiyele Sahiptirler

KOBİ'ler genel olarak bütün ülkelerde çok önemli bir ekonomik potansiyele sahiptirler. KOBİ'ler ekonomide toplam işletmeler içinde sahip oldukları pay, yarattıkları istihdam ve katma değer gibi özellikler nedeni ile oldukça önemli bir yere sahiptir. Tablo.1'deki verilerden görülebileceği gibi, KOBİ'lerin gerek toplam işletme sayısı, gerek üretim miktarı ve gerekse istihdam sayısı bakımından ülke ekonomileri içerisinde önemli bir ağırlıkları bulunmaktadır. Üstelik bu durum, değerlerde bir miktar oynama olsa da, hem gelişmiş ve hem de gelişmekte olan ülkeler açısından geçerlidir.

Tablo.1 : KOBİ'lerin Çeşitli Ülke Ekonomileri İçerisindeki Ağırlıkları

KOBİ Payı (%)	ABD	Almanya	Hindistan	Japonya	İngiltere	G.Kore	İtalya	Türkiye
İşletme Sayısı	97,2	99,8	98,6	99,4	96,0	97,8	97,0	98,8
Üretim Miktarı	36,2	49,0	50,0	52,0	25,1	34,5	53,0	37,7
İstihdam Sayısı	50,4	64,0	63,2	81,4	36,0	61,9	56,0	45,6

Kaynak: (Akgemci, 2001: 17)

Sonuç olarak, KOBİ'lerin ekonomilerde işletme sayısı, istihdam ve üretim hacmi olarak oldukça geniş bir paya sahip olabilmeleri, yaratılan yeniliklerin bütün bir ekonomi içerisinde yayılabilmesinde çok önemli rol oynamaktadır. Bu durumda KOBİ'lerin Ulusal İnovasyon Sistemi içerisindeki önemini artırmaktadır. Çünkü bilim ve teknoloji alanında sağladığı gelişmeleri uygulamaya yeterince yansıtımayan inovasyon sistemlerinin etkin olmaları düşünülemez.

Nitekim Avrupa Birliği, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya gibi rekabet ettiği bölgeler ile karşılaştırıldığında, bilimsel araştırma performansı onların çok fazla gerisinde olmamasına rağmen, yeni ürün ve üretim yöntemlerinin geliştirilmesi bakımından söz konusu ülkelerin oldukça gerisinde kalmaktadır. Avrupa'nın, bilimsel ve teknolojik araştırmalardaki etkinliklerine rağmen ekonomik yenilik konusunda rekabet ettiği bölgelerin gerisinde kalması durumu "Avrupa Paradoxu" kavramı ile isimlendirilmektedir. Bu durum Avrupa'da üretilen bilimsel ve teknolojik bilgilerin ekonomik yaşamda verimliliği artıracak şekilde kullanılması konusunda önemli bir sorunun yaşandığına işaret etmektedir. Bu durum Birliğin ekonomik gelişmesini hızlandırmak amacıyla oluşturulmuş bir çok organizasyonda belirlenmiştir. Yine bu organizasyonlarda, sorunun çözümüne ilişkin olarak, önemli bir ekonomik potansiyele sahip olan KOBİ'lere yönelik politikalara işaret edilmiştir (European Commission: 2002a, 11). Böylece, önemli bir ekonomik potansiyele sahip olan KOBİ'lerin desteklenerek güçlendirilmesi, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin is yaşamında yeterince uygulama alanı bulmasına imkan tanıyacaktır. Sonuç olarak, bilim ve teknolojiye ilişkin ilerlemeler ekonomik gelişme sürecine yeterince yansıtılabilecektir.

3.2 KOBİ'ler Sürekli Olarak Yeniliklerin Uygulanmasını Esas Alan Bir Girişimcilik Stratejisine Sahiptirler

KOBİ'lerin önemli özelliklerinden biri "girişimcilik" unsurunun etkin olmasıdır. Bu durum yeniliklerin söz konusu işletmelerde uygulama alanı bulmasını kolaylaştırmaktadır. Girişimcilik, üretim faktörlerini katma değer sağlayacak şekilde etkin bir iş planı çerçevesinde organize etmeyi amaçlayan ekonomik bir faaliyet olarak tanımlanabilir. Girişimciliğin başarılı olabilmesi için, gösterdiği ekonomik faaliyet alanında ya tamamen yeni bir etkinlik ortaya koyması ya da yerleşik mevcut ekonomik birimler tarafından sürdürülen faaliyetleri verimlilik sağlayabilecek şekilde yeniden organize edebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Böylece girişimcilik basit bir işletme kurma faaliyeti veya mevcudu aynen tekrar eden bir ekonomik etkinlik olarak algılanamaz. Buna göre, girişimciliğin özünde değişimi arayarak ona cevap verme gayreti, yani yaratıcılık yatmaktadır. Değişim merkezli bir strateji şüphesiz her aşamasında önemli riskler içermektedir. Bu anlamda girişimcilik risk alabilme ve yönetebilme fonksiyonlarını da kapsar (Drucker, 1993 : 27-28).

Böylece, girişimcilik olgusu, yeniliklerin uygulanması sonucu verimlilik artışlarına bağlı gerçekleşen makroekonomik büyüme sürecinin önemli bir unsurudur. Bu bağlamda, Ulusal Inovasyon Sisteminin geliştirilmesini esas alan strateji çerçevesinde girişimciliği desteklemeye yönelik politikalar önemli bir yer tutmaktadır. Uygulamalarına bakıldığında ise, girişimciliği destekleyen politikalar içerisinde KOBİ'leri merkez alan bir stratejinin benimsendiği görülmektedir. Çünkü girişimciliğin esasları ile KOBİ'lerin faaliyetlerini sürdürürken benimsedikleri ilkeler arasında büyük bir benzerlik vardır. Çünkü büyük şirketlerin ölçek ekonomilerinden kaynaklanan avantajlarına karşılık, KOBİ'lerin sahip oldukları kısıtlı üretim kapasiteleri ile, hiçbir yenilik faaliyetine girilmeden piyasada tutunabilmeleri oldukça güçtür. Baska bir ifade ile, büyük işletmeler karşısında pazarda ayakta kalabilmek için KOBİ'ler değişim ve yenilikten bir fırsat olarak yararlanmak zorundadırlar (OECD, 2004a: 8-11). Bu anlamda da KOBİ'lerin önemli bir girişimcilik veya yenilik kaynağı olduğu söylenebilir.

Büyük işletmeler pahalı Ar-Ge çalışmalarını finanse edecek kaynaklara, bilgi birikimini güçlendiren etkin iletişim ağı altyapısına, kalifiye elemanlara yüksek ücret ödeyecek yeterli fonlara sahip olsalar dahi, piyasada kurmuş oldukları üstünlük nedeni ile yenilik arama motivasyonlarını kolaylıkla kaybetmektedirler. Genellikle büyük firmalar tek başlarına veya diğer birkaç firma ile anlaşarak piyasada monopol gücü oluşturma eğilimindedirler. Böylece, ölçek ekonomilerinin sağladığı avantajlar sayesinde, oldukça yüksek bir kar marjı ile çalışırken üretim süreçlerinde her hangi bir değişime girmeyi riskli bulabilmektedirler. Baska bir ifade ile, büyük firmaların piyasada sahip oldukları güç onları aktif bir biçimde inovasyona yönelmeleri konusunda isteksiz kılmaktadır. Ampirik çalışmalarla da belirlenen bu durum KOBİ'lerin Ulusal Inovasyon Sistemi içerisindeki önemine işaret etmektedir (Martinez-Ros vd. 2002: 48). Baska bir ifade ile, KOBİ'ler bir strateji olarak yenilikçiliğe, büyük işletmelerle karşılaştırıldığında, çok daha yakındır.

3.3 KOBİ'ler Yeniliklere Kolaylıkla Uyabilecek Esnek Üretim Yapılarına Sahiptirler

KOBİ'ler sahip oldukları nitelikler nedeni ile, Modern Ulusal Inovasyon Sisteminin dinamik yapısına en iyi biçimde uyum sağlayan ekonomik birimlerdir. Böylelikle yeni fikirlerin ve buluşların kolaylıkla uygulanma alanı bulduğu KOBİ'ler, ekonomilerin büyük bir esneklik içinde dönüşerek gelişmelerine imkan tanımaktadır. Öncelikle, nispeten küçük işletmeler olduklarından, bürokrasinin KOBİ'lerin işleyiş süreçlerindeki esneklikleri azaltması söz konusu olamaz. Öte yandan, teknolojik ilerlemelere uygun bir biçimde yeni üretim yöntemlerinin uygulanması gerektiğinde, karşılaşılan ek maliyetler nispeten küçüktür. Ayrıca çalışan personel ile ilişki kanalları informal ve çok daha sıkı olduğundan yeni üretim süreçlerine motivasyonları kolaylıkla sağlanabilir. Böylece değişimin bütün işletme içerisine yayılması çalışanlarla sahip olunan bu informal fakat güçlü ilişki sayesinde daha kolay olabilmektedir. Baska bir ifade ile, etkin bir inovasyon performansı gösterebilmek için gerekli olan personel motivasyonu KOBİ'erde daha kolay sağlanabilmektedir. Dolayısı ile, dinamik bir organizasyon olarak yenilikleri çabuk öğrenme ve uygulama yeteneklerinin olduğunu söyleyebiliriz. (Nooteboom, 1994: 340).

Teknolojik ürünlerin ilk piyasaya çıkış aşamalarında genellikle taleplerinin oldukça kısıtlı olduğu gözlemlenmektedir. Böylece bu tür ürünlerin kullanımı yaygınlaşmaya kadar, özellikle büyük işletmeler tarafından, üretilmeleri mümkün olmamaktadır. KOBİ'ler sahip oldukları küçük ve esnek üretim yapıları ile pazarı sınırlı bu tür yeni ürünleri üretebilme imkanına sahiptirler (Akgemci, 2001:16). Bu durumda KOBİ'ler yeni ürünlerin piyasada tutuluncaya kadar geçen süreçte var olabilmelerini sağlamak konusunda önemli bir rol oynamaktadırlar.

3.4 KOBİ'ler Tüketiciler ile Kurabildikleri Yakın İlişkiler Sayesinde Yeniliklerin Etkin Bir Biçimde Üretilmesini Sağlamaktadırlar

Ulusal Inovasyon Sistemi içerisinde tüketiciler oldukça aktif bir rol oynamaktadır. Böylelikle, yenilikler üretim yapılarını sürekli olarak tüketici ihtiyaçlarına duyarlı bir biçimde dönüştürebilirlerse başarılı olabilirler. Tüketici ihtiyaçlarını esas alan yeniliklerin çok daha çabuk gerçekleştirilmesi ve piyasada tutunabildikleri belirlenmektedir. Çünkü başarılı yeniliklerin dayandığı bilgi birikiminin en önemli kaynaklarından birisi tüketicilerle gerçekleştirilen iletişimdir. Japonya'nın esnek üretim modeli örneğinde görüldüğü gibi, bütün tüketicilerin tek tek isteklerini cevaplama çabası bir çok yeniliğin temelini teşkil etmiştir (OECD, 1999:26). Bu durumda tüketiciler ile yoğun ilişki kurma imkanına sahip olan KOBİ'lerin inovasyon uygulamalarında önemli katkılarının olduğunu söyleyebiliriz. Gerçekte, KOBİ'ler, tüketicilerle sahip oldukları yakın ilişki sayesinde, pazarın tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde ne tür yeni ürünlere açık olduğunun tespitinde önemli bir bilgi birikimine sahip olabilirler. Böylece büyük miktarlarda yatırım harcamalarına gitmeden önce, yeni bir fikir veya buluşa karşı pazarın verebileceği tepkinin tahmin edilmesinde önemli bir rol oynayabilirler.

4. KOBİ MERKEZLİ İNOVASYON POLİTİKASI UYGULAMALARI

Yukarıdaki bölümde belirlediğimiz şekilde, KOBİ'ler, sahip oldukları bir takım özellikler nedeni ile, Ulusal İnovasyon Sistemi'nin etkinleştirilmesinde önemli fonksiyonları yerine getirebilmektedir. Bu nedenle Ulusal İnovasyon Sistemini geliştirmeye yönelik politikalar içerisinde KOBİ'lere özel bir yer verilmeye başlanmıştır. Böylece, ekonomilerin rekabet gücünü artırmayı amaçlayan strateji çerçevesinde Ulusal İnovasyon Sistemini geliştirmeye yönelik politikalar ile birlikte KOBİ'lerde önemlerini artırmışlardır. Baska bir ifade ile, KOBİ'lere yönelik uygulamalarla inovasyon kapasitesini artırmaya yönelik politikalar büyük oranda özdesleşmiştir. KOBİ Merkezli İnovasyon Politikası Uygulamaları şeklinde ifade edebileceğimiz yaklaşım çerçevesinde, esas olarak, söz konusu işletmelerin zayıf yönlerinin geliştirilmesine çalışılmaktadır.

14-15 Haziran 2000 tarihlerinde İtalyanın Bologna kentinde toplanan Avrupa Birliği Bakan ve Temsilcileri yayınladıkları bildiriye, ülkelerin rekabet güçlerini yükseltebilmeleri için etkin bir Ulusal İnovasyon Sistemi kurmaları gerektiğini isaret ederek, bu süreçte KOBİ'lerin zayıf yönlerini destekleyici uygulamaları önemli bir yöntem olarak belirlemişlerdir. Söz konusu politikalar çerçevesinde KOBİ'lere yönelik olarak, iletişimlerini artırmak için network ağına güçlendirilmesi, kalifiye personel sağlanması ve danışmanlık hizmetlerinin sunulması, finansman imkanlarının geliştirilmesi, ilgili mevzuatın etkinliklerini kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesi gibi uygulamaların hayata geçirilmesi öngörülmektedir.

Avrupa Birliği'nin 2010 yılına kadar rekabet gücü yüksek, dinamik bir bilgi ekonomisi niteliğini kazanmasını öngören Lizbon Stratejisi'nin eylem planının odak noktasını da, KOBİ'lere yönelik uygulamalar oluşturmaktadır. Girişimciliğin gelişmesine paralel olarak ekonomik yenilik ve ilerlemeler arasında güçlü bir bağlantı kurularak, söz konusu çerçevede dönüşümün sağlanabilmesi için KOBİ'lerin desteklenmesi önemli bir araç olarak benimsenmiştir. Baska bir ifade ile, ekonomilerin dinamizmi ve rekabet gücü ile yenilik veya girişimcilik arasında doğrudan bir bağ kurularak, oluşturulan stratejinin odak noktasına da KOBİ'lerin güçlendirilmesine yönelik politikalar konulmuştur. Bu strateji ile birlikte, girişimciliği destekleyici programlar ve risk sermayesi fonunu geliştirici uygulamalar yanında, eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin önem kazandığını görmekteyiz.

Avrupa Birliği tarafından oluşturulan 6. Çerçeve Programı ise, öncelikle Avrupa'nın yaratıcı ve yenilikçi düşüncüyü kullanmada ve bilgi toplumuna dönüşme sürecinde ABD'nin ve Japonya'nın gerisinde kaldığını tespit etmektedir. Buradan hareketle, rekabet ettiği bölgelerle arasında oluşan farkın kapatılması amacı ile, basta AB üyesi ülkeler olmak üzere, yaratıcı düşüncelerin ve yenilikçi potansiyelin harekete geçirilmesine hizmet edecek projelerin destekleneceğini belirtmektedir. Programın bir çok uygulama alanı olmakla birlikte, KOBİ'lere özel bir önem verdiği gözlemlenmektedir. Öyle ki, Avrupa genelindeki büyük işletmelerle karşılaştırıldığında, KOBİ'lerin istihdam edilen işçi başına iki kat daha fazla yenilik yaptığı tespiti yapılarak, söz konusu kuruluşlar ekonomide değişimin motoru olarak kabul edilmektedirler.

Ülkemizde de ekonomi içerisinde KOBİ'lerin etkinliğini artırmak üzere 12.04.1990 tarih ve 3624 sayılı kanun ile Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) kurulmuştur. KOSGEB 1996'dan bu yana kurduğu Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEKMER) ile teknolojiye dayalı ya da teknoloji üreten şirketlerin kurulması ve desteklenmesi alanında çalışmalar yürütmektedir. Ayrıca TÜBİTAK- Teknoloji İzleme ve Değerlendirme Başkanlığı, Türk Sanayinde Ar-Ge faaliyetlerini artırmak için Ar-Ge yapan şirketlere proje bazında yardım yapmaktadır. Halen uygulaması süren KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı ile AB 6. Ar-Ge Çerçeve Programı kapsamında KOBİ'lerin teknoloji ve yenilikçilik kapasitelerinin geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulması ve projelerin hazırlanmasına çalışılmaktadır.

Gerek Avrupa Birliği Uygulamaları ve gerekse buna uyum sağlamaya çalışan Türkiye uygulamaları göz önüne alındığında, aşağıda belirlenen konuların öne çıktığı belirlenmektedir. KOBİ'lere yönelik politikalar içinde öne çıkan en önemli üç uygulama alanı, finansman, iletişim ağı yapısı, istihdam ve danışmanlık gibi konularda sağlanan destekleri kapsamaktadır (European Commission, 2002a: 27).

4.1 KOBİ'lere Finansman Destegi Sağlanmasına Yönelik Uygulamalar

KOBİ'lerin Ulusal İnovasyon Sistemi içerisinde fonksiyonlarını etkin bir biçimde yerine getirebilmeleri için desteklenmeleri gereken en önemli alanlardan biri finansmandır. Yenilikleri uygulama konusunda güçlü eğilimlere sahip olan KOBİ'ler faaliyetlerini sürdürürken çok önemli finansman problemleriyle karşılaşmaktadırlar. Sorunun iki temel kaynağı belirlenebilir (OECD, 2004a:18).

Öncelikle, bilindiği gibi, yenilikçi faaliyetler nispeten uzun dönem getiri sağlayan riskli aktivitelerdir. Çünkü yenilik getirmeyi amaçlayan etkinliklerin büyük oranda başarılı olması beklenemez. Üstelik yenilikçi uygulamaları hayata geçirmeye çalışan girişimcilerle fon arz eden birimler arasında yaşanan

asimetrik bilgi problemi çok daha siddetlidir. Diğer tür ekonomik faaliyetleri yürüten girişimcilere göre, yenilikçi yatırımları yürüten girişimciler fon arz edenler karşısında çok daha fazla bilgiye sahip olabilmektedir. Böylece fon arz edenlerin asimetrik bilgi sorunun çok daha yoğun yaşandığı bu tür girişimlere kaynak sağlamak konusunda oldukça çekimser oldukları gözlemlenmektedir. Bu durumda inovasyon uygulamaları süresince yürütülen faaliyetlerin finansmanını oldukça güçleştirdiğini belirleyebiliriz.

İkinci olarak, KOBİ'ler nispeten küçük işletmeler olduğu için, şirketin yapısı hakkında bilgi veren formel bilgi kaynaklarına çok fazla sahip değildir. Bunun için KOBİ'ler inovasyon uygulamaları dışındaki her hangi bir etkinlik sırasında dahi faaliyetlerini dış kaynaklarla finanse ederken zorlanmaktadırlar. Boyutları küçük olduğu için borsaya açılma imkanı bulamayan KOBİ'ler, sermaye piyasası imkanlarını kullanamadıkları gibi, şirket hakkındaki bilgilerin şeffaf bir biçimde kamuoyuna duyurulması sansinide yitirmektedirler. KOBİ'lerin sahip oldukları kısıtlı kaynaklar nedeni ile, kendilerini Bağımsız Kredi Derecelendirme Kuruluşlarına sürekli izleterek kredibilitelerini ilişkin raporlar sunmalarını sağlamaları da mümkün değildir. Bu durumda KOBİ'lerle fon arz edenler arasında finansal piyasalarda oluşan asimetrik bilgi sorunu daha da artmaktadır.

Sonuç olarak, inovasyon uygulamalarına yönelik KOBİ'lerin finansal piyasalarda asimetrik bilgi probleminden kaynaklanan önemli kısıtlarla karşı karşıya olduğunu söyleyebiliriz. Bunun için, KOBİ Merkezli Inovasyon Politikalarının temel uygulama alanlarından biri söz konusu işletmeleri finansal yönden desteklemektir. Avrupa Birliği politikalarına bakıldığında KOBİ'lerin finansman sorunlarının çözümüne yönelik uygulamaların, söz konusu işletmelerin istihdam niteliklerini artırmayı amaçlayan etkinliklerden sonra ikinci sırada yer aldığı görülmektedir (European Commission, 2002b: 9). Bu bağlamda, özellikle, yenilikçi faaliyetlerin finansmanında kullanılan özel bir araç olan Risk Sermayesi yönteminin geliştirilmesine çalışılmaktadır.

Konu Türkiye açısından ele alındığında ise, özellikle 1990'lardan sonra yaşanan finansal krizler nedeni ile, ülkedeki bütün ekonomik birimler için önemli finansal problemlerin olduğu gözlemlenmektedir. Türkiye'de yeterince derin olmayan finansal piyasalarda kamu borçlanma politikasının yarattığı baskılar önemli yapısal sorunlara işaret etmektedir. KOBİ'lerin finansmanına ilişkin asimetrik bilgi olgusundan kaynaklanan problemler yanında Türkiye'ye özel ortaya çıkan bu durumlar KOBİ'lerin finansal piyasalardan aldığı fon miktarını oldukça kısıtlamaktadır. Öyle ki, KOBİ'ler 2004 yılı itibarı ile ülkedeki toplam istihdamın 66,5'ini ve yaratılan katma değerinde %34'ünü sağlamasına rağmen, banka kredilerinden aldığı pay sadece % 5'dir (OECD, 2004b, 27). Böylece, Türkiye için KOBİ'lerin desteklenmesine yönelik politikalar içerisinde finansal politikaların öncelik tasıması gerekmektedir. Yapılan ampirik çalışmalarda da belirtildiği şekilde, bu sorun o kadar siddetlenmiştir ki, Türkiye'deki KOBİ'ler için artık yasa dışı bir önem tasımaktadır (Akgemci, 2001: 31).

4.2 KOBİ'lerin İletişim Ağını Güçlendirmeye Yönelik Uygulamalar

Ulusal Inovasyon Sistemi, içinde bulunan birimlerin karşılıklı etkileşimine dayanan interaktif bir süreçtir. Dolayısı ile, sistem içerisindeki her birim gibi firmalarında fonksiyonlarını tam olarak yerine getirebilmesi için güçlü bir iletişim altyapısına sahip olması gerekir. Bir çok başarılı inovasyon faaliyetinin dayandığı bilgi birikiminin şirketlerin sahip oldukları yoğun network ağına sağladığı imkanlarla dışarıdan sağlandığı belirlenmektedir (Love, 1999: 62). Öyle ki, işletmelerin hem kendi aralarında, hem de bilimsel ve teknolojik bilgi üreten birimlerle sıkı ilişki içinde bulunmaları, yeniliklerin başarı ile uygulanmasına imkan veren bilgi birikiminin sağlanmasına katkı vermektedir.

Öte yandan, KOBİ'ler sahip oldukları sınırlı kaynaklar nedeniyle etkin bir biçimde işleyen iletişim alt yapısını kurmak konusunda oldukça yetersiz kalmaktadırlar. Böylece, Ulusal Inovasyon Sistemi içerisinde yeniliklerin uygulanması konusunda önemli avantajlara sahip olan KOBİ'lerin bu alanda problem yaşadığı gözlemlenmektedir. Bunun için, KOBİ Merkezli Inovasyon Politikası Uygulamaları içerisinde, söz konusu kuruluşların iletişim ağını güçlendirmeye yönelik uygulamalar önemli bir yer tutmaktadır.

Özellikle Avrupa Birliğinde bu konuya özel bir önem verildiği gözlemlenmektedir. Buna uygun olarak, son dönemlerde KOBİ'lerin bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik alt yapısını geliştirmek için önemli yatırımlar gerçekleştirilmiştir. Bu konuda Türkiye'nin gösterdiği performans ise oldukça yetersizdir. Ülke olarak bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması konusunda sahip olduğumuz özellikler Bilgi Toplumu olma kriterlerinin çok ötesindeyken, özelde de KOBİ'lerin basta kaynak yetersizliği ve eğitimsizlik gibi nedenlerle, söz konusu araçları çok az kullandıkları gözlemlenmektedir (OECD, 2004b:30). Üstelik ülkemizde iletişim hizmetlerine ilişkin harcamalarının özel vergilerle iyice ağırlaştırılması sorunu daha da ağırlaştırmaktadır. Problemin çözümü için KOSGEB tarafından kit kaynaklarla gerçekleştirilen, Organize

Sanayi Bölgelerinde Internet Salonları açmak gibi, uygulamalarda oldukça yetersiz kalmaktadır. Bu bakımdan, hem bilgi ve iletişim alt yapısının edinilmesi ve hem de kullanılması sürecinde karsılanan mali problemlerin çözümüne ilişkin desteklerin çok daha fazla artırılması gerekmektedir.

4.3 KOBİ'lerin İstihdam Niteliklerini Geliştirmeye Yönelik Uygulamalar

KOBİ'lerin inovasyon uygulamalarında başarılı olabilmelerinin temel koşullarından biri nitelikte eleman istihdam edilmesinin gerekliliğidir. Ancak, KOBİ'ler sınırlı kaynaklara sahip olduklarından, genellikle düşük ücret politikası izlemek zorunda kalmaktadırlar. Öte yandan, KOBİ'ler personeline büyük işletmelerin tanidikları bir takım sosyal hakları da sağlayamamaktadırlar. Böylelikle KOBİ'lerin nitelikli bir istihdam yapısına sahip olmaları oldukça güç görülmektedir. Bu durum yeniliklerin uygulanmasına oldukça açık olan KOBİ'lerin, isteklerini hayata geçirme aşamasında önemli bir sorun teşkil etmektedir. Öyle ki, nitelikli bir istihdam yapısı olmaz ise, KOBİ'lerin bütün girişimci ruhlarına rağmen, yenilikleri etkin şekilde hayata geçirmeleri söz konusu olamaz.

Avrupa Birliği üyesi olan ülkelerde faaliyet gösteren toplam 350 KOBİ üzerinde yapılan bir araştırmada, işletmelerin yaklaşık %80'nin kalifiye eleman istihdam edememesini önemli bir sorun olarak belirlediği tespit edilmiştir (European Commission, 2002a: 33). Bu bağlamda, Avrupa'da KOBİ'lerin sahip oldukları işgücünün niteliklerini geliştirmek ve kalifiye personel kullanımlarını kolaylaştırmak için çeşitli programlarla destek sağlandığı gözlemlenmektedir.

Türkiye'de KOBİ'lerin yoğun olarak bulunduğu altı ili kapsayan bir çalışmada, söz konusu işletmelerin sahip oldukları personelin eğitim seviyesini yükseltmek konusunda büyük bir ihtiyaç içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Öyle ki, KOBİ'lerin sahip olduğu eğitim talebinin önemli bir piyasa oluşturduğu belirlenmektedir. Ancak sağlanan eğitim hizmeti fiyatlarının yüksekliği nedeni ile KOBİ'lerin taleplerini piyasaya yeterince yansıtamadıkları, dolayısı ile de, hizmetlerden yeterince yararlanamadıkları belirlenmiştir (Dagdeviren vd., 2004:59-81).

KOBİ'lerin sahip oldukları bütçelerin darlığı sadece istihdamın genel niteliklerinin düşük seviyelerde kalmasına neden olmaz. Aynı zamanda danışmanlık fonksiyonlarını yerine getirecek uzman personel istihdamını da güçleştirir. Böylece, özellikle yeni uygulamaların hayata geçirilmesi sürecinde ortaya çıkması oldukça muhtemel, idari ve teknik konulardan kaynaklanan problemlerin çözümünde, ihtiyaç duyulan uzman desteği sağlanamamaktadır. Büyük işletmeler fonksiyonlarına göre ayrılmış, finansman ve pazarlama gibi bölümlere ve bu bölümlerde çalışan uzman kişilere sahiptirler. Ancak, KOBİ'lerin hem yapıları gereği ve hem de sahip oldukları kaynakların kitliği nedeni ile bu şekilde bir organizasyona gitmeleri oldukça zordur. Bu durumda, yeni uygulamaların gerçekleştirilmesi sürecinde ortaya çıkması muhtemel olan problemlerin çözüm aşamasında ihtiyaç duyulan kritik kararlar gerektiği gibi alınamayabilir. Bu durumda, şüphesiz, inovasyona yönelik uygulamaların başarı şansını oldukça azaltmaktadır.

5. SONUÇ

Günümüzde verimlilik artışı sağlayan yenilikler, farklı firma, grup, sektör, organizasyon ve bölgeler arasında çok yönlü ve karşılıklı ilişkiler çerçevesinde ulusal çapta gelişen bir süreç sonunda elde edilmektedir. Böylece, bölgesel, bölgesel, sektörel ve hatta firma bazında rekabet üstünlüğü sağlayacak becerilerin edinilmesi sürecini içinde bulunan Ulusal Inovasyon Sisteminin etkin işlemesinden bağımsız bir biçimde düşünmek mümkün değildir. Bu bağlamda KOBİ'lerin rekabet yeteneğini de Ulusal Inovasyon Sistemi ile etkileşiminden bağımsız bir biçimde ele alınamaz.

Öte yandan, KOBİ'lerin sahip olduğu bir takım özellikler nedeni ile Ulusal Inovasyon Sistemi'nin etkin çalışmasında çok önemli roller üstlenebileceği gözlemlenmektedir. KOBİ'ler söz konusu fonksiyonlarını ne kadar iyi bir biçimde yerine getirirlerse Ulusal Inovasyon Sistemi o derece etkin işleyebilir. Bir sonraki aşamada ise etkin bir Ulusal Inovasyon Sistemi içerisinde KOBİ'ler çok daha verimli bir biçimde çalışabileceklerdir. Bu şekilde KOBİ'lerin verimliliği ile Ulusal Inovasyon Sisteminin etkinliği arasında birbirini besleyen karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır.

Söz konusu ilişkinin güçlü bir biçimde sürdürülebilmesi için öncelikle KOBİ'lerin zayıf yönlerini güçlendirmeye yönelik uygulamalara gidilmesi gerekmektedir. Böylece, KOBİ'ler Ulusal Inovasyon Sistemi içerisinde fonksiyonlarını daha iyi bir biçimde yerine getirerek sistemin etkinleşmesini sağlayacaktır. Bu durum ise ekonomideki bütün birimlerde olduğu gibi KOBİ'ler içinde verimlilik artışı sağlayacak önemli imkanlar sunacaktır. Buna göre, KOBİ'lerin zayıf yönlerini destekleyici uygulamalar salt olarak sanayi politikalarının bir parçası olmanın çok ötesinde inovasyon politikalarının esasını oluşturmaktadır. Bunun için söz konusu faaliyetleri KOBİ Merkezli Inovasyon Politikası Uygulamaları olarak isimlendirebiliriz. Bu şekilde, KOBİ'ler ile Ulusal Inovasyon Sistemi arasındaki karşılıklı etkileşimi güçlendirmeye yönelik KOBİ Merkezli

Inovasyon Politikası Uygulamaları, rekabet üstünlüğü sağlayan yeniliklere dayalı ekonomik büyüme stratejisinin önemli bir parçası olarak görülebilir. Böyle bir strateji çerçevesinde, KOBİ'lerin dez avantajlı taraflarını desteklemeye yönelik olarak geliştirilen, KOBİ Merkezli Inovasyon Politikası Uygulamalarının temel olarak üç alana yöneldiği belirlenmiştir. Bunlar, KOBİ'lerin finansman sorunlarının çözümüne yönelik uygulamalar, KOBİ'lerin iletişim ağlarını güçlendirmeye yönelik uygulamalar ve KOBİ'lerin istihdam niteliklerini artırmaya yönelik uygulamalardır.

KAYNAKLAR

- Akçemci Tarık, (2001):** "KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler" KOSGEB, Anara, Haziran 2001.
- Arikan Cemil, Müfit Akyos, Metin Durgut, Aykut Göker (2003):** "Ulusal Inovasyon Sistemi" Türkiye Sanayici ve İş Adamları Dernegi, Yayın No: TÜSIAD – T /2003/10/ 362.
- Cogan J. D. (1993):** " The Irish Experience with Literature-based Innovation Output Indicators" içinde, " New Concepts in Innovation Output Measurement", A. Kleinknecht and D. Bain, St Martin's Pres, New York, 1993.
- Dagdeviren, Metin, Diyar Akay, Mustafa Kurt (2004):** "Türkiye'de KOBİ'ler İçin Eğitim Hizmetleri Pazarı: KOBİ'ler ve Eğitim İhtiyaçları." , 1. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi., İstanbul, 11-12 Aralık 2004.
- Drucker, F. Peter, (1993):** "Innovation and Entrepreneurship", Harper Business, New York, 1993.
- European Commission, (2002a):** "High-Tech SME's in Europe", Observatory of European SME's, Belgium, 2002.
- European Commission, (2002b):** "SME's in Focus", Observatory of European SME's, Belgium, 2002.
- Golden Willie, Eoin Higgins, Soo Hee Lee (2003):** " National Innovation Systems and Entrepreneurship", Centre for Innovation Structural Change (CISC) Working Paper No:8, October, 2003.
- Houghton John, Peter Shoehan (2000):** "A Primer on the Knowledge Economy ", Centre for Strategic Economic Studies, Victoria University, 2000.
- Hwang Joo-Seong, (2002):** "Does the Concept of National Innovation Systems Contribute to Explaining Economic Performance? ", DRUID summer Conference on "Industrial Dynamics of the New and Old Economy – Who is Embracing Whom ", Copenhagen, Elsinore, 6-8 June 2002.
- Love James, Stephen Roper, (1999):** "The Determinants of Innovation: R-D, Technology Transfer and Networking Effects", Review of Industrial Organisation, Vol:15, No:1, August 1999.
- Martinez-Ros, Ester, Jose M. Labeaga (2002):** "The Relationship Between Firm Size and Innovation Activity: A Double Design Approach and An Application to Spanish Manufacturing Firms", Economics of Innovation and New Technology, 2002, Vol: 11, No:1, 2002
- Nelson, R. Richard, Nathan Rosenberg (1993):** "Technical Innovation and National Systems", in (ed) Richard R. Nelson " National Innovation systems: A Comparative Analysis ", Oxford University Press, New York and Oxford,1993.
- Nooteboom, B. (1994):** "Innovation and Diffusion in Small Firms:Theory and Evidence", Small Business Economics, Vol:6, (327-347)1994.
- OECD (1999):** "National Innovation System", Paris, 1999.
- OECD, (2004a):** "Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy", Second OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium_Sized Enterprises, İstanbul, Turkey, June 2004.
- OECD, (2004b):** "Small and Medium-Sized Enterprises in Turkey", OECD, Paris,2004.
- Santarelli, E. , R. Piergiovanni (1996):** "Analyzing Literature Based-Innovation Output Indicators, The Italian Experience", Research Policy (25), 1996.
- Stiglitz E. Joseph (1999):** "Knowledge in the Modern Economy ", içinde " " The Economics of the Knowledge Driven Economy ", department of Trade and Industry (DTI), Centre for Economic Policy Research, London.

KOBİLERDE BİLİSİM TEKNOLOJİLERİNİN KULLANILMASI VE REKABET GÜCÜ AÇISINDAN ÖNEMİ (VAN İLİ UYGULAMASI)

Yard. Doç. Dr. Reha SAYDAN

Yüzüncü Yıl Üniversitesi

İşletme Bölümü

İİBF. VAN.

Tel: (0432) 212 40 25

e-posta: rsaydan@hotmail.com

Yard. Doç. Dr. Rengin AK

Yüzüncü Yıl Üniversitesi

İktisat Bölümü

İİBF. VAN.

Tel: (0432) 212 40 25

e-posta: rengin@hotmail.com

Ars. Gör. Abdulkadir GÜMÜS

Yüzüncü Yıl Üniversitesi

İşletme Bölümü

İİBF. VAN.

Tel: (0432) 212 40 25

e-posta: gumusadir@hotmail.com

ÖZET

KOBİ'lerin rekabet gücünü elde etme ve bu gücün aktif bir şekilde kullanabilme yetisi bir çok faktörün yanında bilisim teknolojilerinin de aktif bir şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Çünkü bilisim teknolojileri ve telekomünikasyon rekabet ortamını yeniden şekillendirmekte dünya üzerindeki birey ve işletmelerin çalışma ve rekabet tarzını kökten değiştirmektedir. Bu çerçevede, işletmeler, tüm faaliyetlerine, bilisim teknolojilerini adapte etmek durumundadırlar. Aksi halde, işletme faaliyetlerinin verimli ve etkin olması mümkün olmamaktadır. KOBİ'lerin bilisim teknolojilerine uyum sağlamaları bir ihtiyaçtan değil zorunluluk haline gelmiştir.

Çalışmamızın amacı; Bilisim teknolojilerinin KOBİ'ler açısından önemini vurgulamak ve bu amaçla Van ilinde faaliyet gösteren İmalat sektöründeki KOBİ'lerin bilisim teknolojilerini ne düzeyde kullandıkları ve bu konuda karşılaştıkları sorunları belirleyerek çözüm önerilerini geliştirmektir.

Anahtar Kelimeler: *Kobi, Bilisim Teknolojileri, Rekabet gücü*

1- GİRİŞ

Bilisim teknolojilerindeki işletmeleri bilisim teknolojisindeki ilerlemelerle birlikte coğrafi sınırların kalktığı ve müşterinin tüm dünya olarak tanımlandığı, üretim ve tüketimin dünya ölçeğinde planlandığı rekabetçi Pazar ortamında faaliyet göstermek durumundadırlar. Geleneksel yöntemlerle iş yapan Kobi'lerin uluslar arası pazarlarda büyük işletmelerle rekabet edebilme şansı her geçen gün zorlaşmaktadır. Bilisim teknolojileri Kobi'ler için yeni pazarlara erişme ve rekabet edebilme konularında geniş olanaklar sunmaktadır (Karlık ve diğerleri:40)

2- BİLİSİM TEKNOLOJİLERİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bilisim teknolojilerinin tarihsel gelişimi incelendiğinde teknolojik gelişmelerin ekonomik faaliyetlere uygulanmasının 1920'li yıllara kadar uzandığı görülmektedir. (Yahyağil: 2001) bununla birlikte bilisim teknolojilerindeki en önemli gelişmenin 1950'li yıllarda transistörün icad edilmesi ile bilgisayar boyutlarındaki devrimsel küçülme ve kapasitelerinin artması hem teknolojik gelişim açısından hem de ekonomik gelişim açısından bir dönüm noktası olarak kabul edildiği görüşü de yaygındır. (Demirhan: 1993)

Bilisim teknolojileri kavrami kapsamı ve içeriği ile ilgili literatürde yüzlerce farklı tanım görülmektedir. Bunun nedeni bilisim teknolojilerini oluşturan alt ve üst yapı araçlarının sürekli bir değişim içerisinde olmasıdır. Bu nedenle bu konuda tüm taraflarca üzerinde tam bir fikirbirliği oluşan tanım yoktur. Bilisim teknolojileri aslında tamamıyla bir sistemin bütününe kapsamaktadır. Sistem, araç ve aygıtlardan oluşan bir "donanım" (hardware) ile bu donanımda kullanılmak üzere özel olarak geliştirilmiş yazılımlar-programlar (software) ve bu iki temel unsur aracılığıyla bilginin erişimi, kullanımı ve paylaşılmasını içeren bir kavramı ifade etmektedir.

Robbins'e göre (1989) bilgi kaynaklarına erişmek, paylaşmak ve kullanmak amacıyla elektronik araçlardan faydalanmayı mümkün kılan uygulamaların tümü bilisim teknolojilerinin içerisinde yer almaktadır. Bir başka tanımda ise, bilisim sistemleri kavramıyla; bilginin erişilmesi, toplanması, saklanması, işlenmesi, ve dağıtılmasına hizmet eden teknolojileri, uygulama ve sistem üzerindeki bilgilerin tümü kastedilmektedir (Güles: 2000). Literatürde farklı görüşlerin ve tanımlamaların ortak noktası, bilisim teknolojilerinin karşılıklı etkilesime imkan sağlamaları ve bilgisayar destekli çalışmalarıdır. (Demirhan: 1993)

Bilisim teknolojileri uygulamada iki önemli işlevi yerine getirir birincisi bilginin iletilmesi, kullanılması ve yaygınlaştırılması şeklindeki faydası ile ekonominin etkinliğini artırıcı bir görev üstlenmesi ikincisi ise, bilginin tamamlayıcı mal olarak kullanıp bilgiden bilgi üretilmesi görevini yerine getirmesidir. Bu çerçevede bilisim teknolojileri alt sistemlerden oluşan bir üst sistem bütününe kapsadığı ve ifade ettiği söylenebilir ki, bu alt sistemler şöyle gruplandırılmaktadır; 1-İletişim sistemleri 2- Ticari İşlemler sistemleri 3-Karar destekleme sistemleri 4-Yönetiş bilisim teknoloji sistemleri 5-idari destek sistemleridir. (Yahyağil: 2001)

Uygulamada bu sistemlerin rekabet açısından faydalı olabilmesi ve etkin yürütülebilmesi için, teknolojik araç ve aygıtlara ihtiyaç vardır. Bu araç ve aygıtlar alt ve üst yapı araçları olarak iki gruba ayrılır. Alt yapı araçları, bilgisayar ve donanımları, internet, intranet ve extranet, elektronik posta, Alan adı, (domain name) Tel net, posta listeleri IRC (internet Relay Chat), World wide Web (w.w.w) olarak belirtilebilir. Üst yapı araçları ise, bilgisayar işletim sistemleri, elektronik ödeme sistemleri, elektronik veri değişimi, fiziksel iletişim araçları, (kablolu telefonlar, faks, televizyon, mobil telefonlar, telefon cep bilgisayarı karışımı araçlar, Kişisel bilgisayarlar, Blue tooth, Akıllı kartlar, Telematik hizmetleri ve Mesh Radyo gibi araçlardan meydana gelmektedir. (Akgül: 2004)

Görüldüğü gibi, bilisim teknolojileri tek bir uygulamayı, belli bir donanımı yada yazılımı değil; tüm bu unsurları birbiri ile uyumlu bir şekilde birleştirerek etkin iş görmeye olanak tanıyan bütüncül bir oluşumu kapsamaktadır.

3- REKABET VE REKABET GÜCÜ KAVRAMI

Rekabet gücü (competitiveness) kavramının ne anlama geldiği konusunda literatürde bir tanım birliğinin olduğunu söylemek zordur. Rekabet gücü kavramı, ele alınmak istenen alana (firma sanayi veya ülke) rekabet gücünü belirlemede kullanılan ölçütlere ve bakış açısına (mikro veya makro düzey) bağlı olarak farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Bu çalışmada rekabet gücü firma düzeyinde yani mikro düzeyde ele alınmıştır.

Kester ve Luerman Rekabet gücü ulusal bir kavram olarak kabul edilmesine karşın pazarlarda rekabet içinde bulunan kurum devletler değil işletmelerdir. İşletmelerin özel ya da kamu işletmeleri olması durumu değiştirmemektedir. Kuskusuz etkin ya da edilgen hükümet politikalarının işletmelerin rekabet gücü üzerine büyük etkisi bulunmaktadır. Fakat yatırım fiyat politikaları ve örgütsel yapı her işletmenin yöneticileri tarafından belirlenir. (Kester ve Luehrman:1989)

Mikro düzeyden hareketle rekabet gücünü tanımlayan (Sharples ve diğerleri 1990) Cook ve diğerleri 1991) da rekabet gücünü üretilen ürün ya da hizmetlerin mümkün olan en uygun fiyatlarla, uygun zamanda ve uygun yerde müşterilere teslim edilmesi bu işlemler sırasında en azından tüketilen kaynakların fırsat maliyeti kadar kazancın elde edilmesi olarak tanımlamaktadır.

İşletmelerin rekabet üstünlükleri konusunda çalışmalar yapan araştırmacıların bir kısmı, çalışmalarına işletmelerin kaynaklarını analiz ederek başlamışlardır. Kaynak tabanlı teori olarak adlandırılan bu çalışmalar rekabet üstünlüklerinin elde edilmesinde işletme kaynaklarının çok önemli rol oynadığını vurgulamaktadır. Day ve Wensley (1988)

İşletmelerin kaynak türleri ile kullanım yerlerinin ve davranış özelliklerinin rekabet üstünlüğü kazanımındaki yeri üzerinde durmaktadır. Rekabet gücünün kaynakları çalışanların becerileri, üstün kaynaklar (insan kaynağı hariç diğer kaynakların yapısı) ya da bu iki kaynağın birlikte incelenmesiyle

ortaya çıkarılabileceği sonucuna varmışlardır. İşletmenin sahip olduğu rekabetçi yapı ise pazardaki konumu ile ilgilidir. Düşük fiyatla satılabilme ya da diğer işletmelerden farklı pozisyon alabilme özelliği işletmelerin davranış üstünlüklerini belirlemektedir. Davranış üstünlüğü müşteri isteklerinin çabul algılanabilmesi ve karşılanabilmesiyle ilişkilendirilmiştir. Marthur :1992)

Duffey (1988) yöneticilerin mühendislerin ve organizasyondaki diğer çalışanların yeteneklerine kalitesine odaklanan çalışmalarla rekabet gücünün oluşumu konusunda araştırma yapmıştır. Eaker rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde işletme varlıkları ile yeteneklerinin geliştirilmesi ve kullanılabilmesi için uygun stratejilerin seçilmesi, bu varlık ve yeteneklerin etkin şekilde kullanılacağı rekabetçi alanların bulunması, rakiplerin mevcut varlık ve yeteneklerin etkisiz hale getirilmesinin öneminden bahsetmiştir. Eaker yaptığı çalışmada işletmelerin ülkenin dünyadaki konumunu belirleyen rekabet gücü kaynaklarını şöyle sıralamaktadır. Firma imajı, müşteri hizmetleri satış sonrası destek, tanınmış bir marka, yenilikleri takip düşük maliyetli üretim, güçlü finansal kaynaklara sahiplik, müşteri odaklılık, ürün hattının geniş olması, teknik açıdan rakiplerine göre ileride olması, sürekli yenilik yapabilme yeteneği, Pazar payı, dağıtım ağına kalitesi ve genişliği müşteri istekleri doğrultusunda hızla hareket edebilme... gibi. (Aaker:1989)

Harrison ve Kennedy rekabet gücünü ürünlerini belirli pazarlarda diğer rakip satıcıların fiyatlarına esit ya da düşük fiyatla satışa sunulması ve zamanında teslimi olarak tanımlamaktadırlar (Harrison ve Kennedy: 1985)

Porter işletmelerin kendi endüstrileri içinde uygun strateji oluşturabildiği ölçüde rekabet üstünlüğünü elde edebileceği ve bunu devam ettirebileceğini ifade etmektedir (Porter: 1996)

4- BİLİSİM TEKNOLOJİLERİNİN REKABET GÜCÜNÜ ARTTIRICI ETKİLERİ

Bilgisim teknolojileri elektronik şekilde depolama aktarma, işleme ve depolama araçları ile kelime, sayı, imaj ve ses elde etme araçlarını içerir. Bilgisim teknolojileri firmaların rekabet gücü üzerinde karmaşık etkiler meydana getirir. Yaygın kâni bilgisayar teknolojilerinin firmaların rekabet gücünü arttıracak yönünde olmasına rağmen bu teknolojilerden mahrum kalan ya da kendisini adapte edemeyen firmaların rekabet güçlerini azaltabilir ve hatta tamamen ortadan kaldırılabılır. Bilgisim teknolojileri bilgiyi ve bilgi akışını daha ucuz , kolay ve hızlı hale getirerek ürün yaşam döngüsünü kısaltarak yerel piyasa avantajlarını ortadan kaldırarak ve bilgi ile alakalı engelleri azaltarak firmaların rekabet güçleri üzerinde etkili olur. Bilgisim teknolojileri firmaların tüm organizasyon yapılarına etki etme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle firmanın değer zincirlerinde başarılı bir şekilde uygulanması halinde emeğin ve sermayenin verimliliğini ve esnekliğini artırır ve ürün kalitesini yükseltir. Kaynakların üretimin ve lojistiğin değer zincirinin her halkasında başarıyla koordine edilmesini sağlayarak tasarrufa yol açar (Stank ve diğerleri: 1999)

Avrupa Birliği ülkelerindeki KOBİ'lerde e-ticaret kullanımı alanında yapılan çalışmalarda ürün tanıtım amaçlı kullanımda artış olduğu, internet karlı satış yöntemi olarak algılandığı, internetin pazarlama ve yeni müşterilere ulaşma aracı olarak benimsendiği , işletmelerin bünyelerinde bilgisayar teknolojilerini kullanma arzusu gün geçtikçe arttığı ancak işletme bütçesinden bu işe ayrılan oran sabit kaldığı belirtilmiştir (Pollaais:2002). Bununla birlikte yapılan araştırmalar e- ticaretin KOBİler de gelişimiyle ilgili beş temel engelin bulunduğunu göstermektedir. Bu engeller, a) güvenlik, b) iş gücünün niteliğinden kaynaklanan engeller, c) teknik altyapıdan kaynaklanan engeller d) uygulama maliyetleri, e) e-ticaretin boyutlarıyla ilgili bilgi yetersizliği olarak belirtilmiştir (Walzuch: 2000)

Bilgisim teknolojinin bir çok alanda devrim yarattığı iddia edilmektedir. Diğer bir ifade ile, bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerin kapitalist toplumların temel iki kurumu olan işletmeler ve pazarların radikal bir yapısal dönüşüm geçirmelerine yol açtıkları ileri sürülmektedir. Bu devrimin iş dünyasının iş yapma usulleri, örgütlenme tarzları, üretim biçimleri gibi sadece işletmelerin iç işleyişlerini değiştirmediği, bunun da ötesinde rekabet ortamında varolabilmek için gerekli kaynaklarını da değiştirdiği ileri sürülmektedir. Daha da spesifik olarak, bilgisayar teknolojilerinin rekabetin kurallarını, rekabetçi üstünlük elde etmenin temel dayanaklarını ve rekabeti sürdürüleştirmenin yöntemini değiştirdiği ileri sürülmektedir (Kelly:1998)

Bununla beraber, bilgisayar teknolojilerindeki ilerlemelerin, iddia edildiği gibi, rekabetin kurallarını, başarının temel dayanaklarını ve başarının sürdürülebilirliğinin yöntemini değiştirmediğini ileri süren karşıt görüşlü akademisyen ve araştırmacılar da bulunmaktadır (Porter: 2002) Bunlar, bilgisayar teknolojisi etrafında söylenenlerin çoğunun gözlem ve analiz sonucu olmadığını ve daha çok piyasadan gelen yanlış sinyallerin yorumları olduğunu ileri sürmektedirler.

Bilisim teknolojilerinin kullanımı açısından her ne kadar kendilerine bir çok avantaj sunsa da küçük işletmelerin büyük işletmelere göre bu teknolojileri aynı hız ve oranda benimsememektedirler. Disaridan bakıldığında genel olarak bütün işletmelerin yeni teknolojilerinin etkilerini kavramış gözüktüğünü belirten Dutta ve Evard bu genel kanının aksine işletme büyüklüğü ile işletmelerin bilgisayar kullanımını benimsemesi bilgi teknolojisini benimsemesi ve internet kullanımının artması arasında pozitif bir ilişki bulan istatistiksel bulgulara yer vermişlerdir (Dutta:1999)

Bilisim teknolojileri arasında en önemli sayılacak bir enstrüman olan internet erişiminin ucuz olması küçük işletmelerin interneti daha fazla kullanmalarını sağlamaktadır. Küçük işletmeler internetin sağlayacağı fırsatları kolaylıkla rekabet avantajına dönüştürebilirler. İnternet küçük işletmelerin gerçekten de bir gece içerisinde küresellesmesini mümkün kılabilir. Küçük işletmeler basit bir şekilde kendilerine web sayfası yaparak internet ortamında rekabet edebilirler (Sterrett: 1998) ABD de internet erişimi olan KOBİ sayısının 3 milyon bunların % 84'ünün bilgisayar sahibi ve % 21'i nin web sitesi olduğu bilinmektedir. KOBİ'lerin e- Ticaretteki payları % 25 tir (KOSGEB: 1997)

Türkiyede KOBİlerin bir çoğu teknolojik yenilikleri tek başlarına takip edebilecek düzeyde değildir. Teknolojik açıdan yeterli olsalar da hi yetismis eleman sıkıntısı çekmektedirler. Bu durum mevcut teknolojiden maksimum düzeyde yararlanmalarına engel olmaktadır (Yerlikan:2001). Elektronik ticaretin KOBİ'ler tarafından benimsenmesi, yeni ve uzak pazarlara girişi kolaylaştıracığı gibi bu işletmelerin güçlenmesini de sağlayabilir. Ancak, gelişmekte olan ülkelerde bazı altyapı eksiklikleri nedeniyle umulan sonuçların elde edilemediği bilinmektedir. KOBİ'lerin bir çoğu interneti sadece e-mail ve reklam amaçlı kullanmakta ileri aşamalara geçme noktasında yetersiz kalmaktadırlar (Yaprak:2000) firmaların boyutları küçüldükçe, elektronik ticaretin temeli olan İnternet kullanımının da gerilediğine tanık olunmaktadır (Bozkurt:1999) Her ne kadar rekabet güçlerini arttıracığı için bilisim teknolojilerini benimsemeye yönelseler de uygulamada KOBİ, ler açısından bilgi teknolojisinin yayılmasında engeller ortaya çıkmaktadır. KOBİ'lerin büyük çoğunluğu ancak yeni iş fırsatları algılamaları durumunda veya tedarikçiler ile müşterilerden baskılar geldğinde yenilik önerilerini benimsemektedir (Rovere: 1998) KOBİ'ler genellikle uluslararası ticarete gerekli ölçüde katılma şansı bulamamaktadır. Çoğu kez aramalar yüksek fiyatla ithal ederken buna karşın aynı ölçüde ihracat yapma olanagina sahip değildirler.İnternet ve araçları bu anlamda KOBİ'lere hareket esnekliği sağlamaktadır (Frohler, 1998:4).

5 ARASTIRMANIN METODOLOJISI

5.1. Çalışmanın Amacı, Kapsamı, Kısıtları

Çalışmamızın amacı; Bilisim teknolojilerinin KOBİ'ler açısından önemini vurgulamak ve bu amaçla Van ilinde faaliyet gösteren İmalat sektöründeki KOBİ'lerin bilisim teknolojilerini ne düzeyde kullandıkları ve bu konuda karşılaştıkları sorunları belirleyerek çözüm önerilerini geliştirmektir.

Bu araştırma Van ilinde faaliyet gösteren İmalat Sektöründeki Küçük ve Orta Boy İşletme (KOBİ) niteliğindeki işletmeler üzerinde gerçekleşmiştir. Çalışmanın en önemli kısıtı sadece bir yerleşim yerinde yapıyor olmasıdır. Araştırmanın bu kısıtına rağmen işletmelerin bilisim teknolojilerini kullanım düzeyini ortaya koyması açısından önemlidir.

5.2. Çalışmanın Evreni ve Yöntemi

Ülkemizde işletmeleri gruplamada kullanılan en yaygın ölçüt, istihdam edilen işçi sayısıdır. Buna göre 1-9 kişi istihdam eden işletmeler çok küçük, 10-49 kişi istihdam eden işletmeler küçük, 50-99 kişi istihdam eden işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak tanımlanmaktadır¹⁰. Çalışmamızda KOBİ'ler olarak DPT' nin yapmış olduğu bu tanım kabul edilmiştir. Böylelikle 99 çalışanın üzerinde işçi istihdam eden işletmeler örneklemin dışında tutulmuş, Van ilinde faaliyet gösteren ve bir kısmı Ticaret Odasına kayıtlı bulunan KOBİ' Kapsamındaki 214 işletmede, 33 sorudan oluşan anket çalışması yapılmıştır. Araştırma ile ilgili olarak hazırlanan anketler araştırma katılan firmaların sahipleri ve diğer yetkilileri ile yüz yüze görüşmek suretiyle yapılmıştır. Elde edilen veriler bilgisayar ortamına kaydedilerek bir veri kütüğü oluşturulmuş ve elde edilen veriler daha sonra SPSS 10.0 programına aktararak veriler analiz edilebilir konuma getirilerek frekans ve yüzde dağılımları elde edilmiştir.

6. BULGULAR VE YORUMLAR

6. 1. İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörlere Göre Dağılımı

Araştırma kapsamındaki işletmelerin sektörler göre sınıflandırması yapıldığında % 38.31'ini mobilya ağaç işleri, % 21.96'sinin gıda %24.76'sinin inşaat yapı sektörü ve geri kalan % 14'lük dilimin plastik, tekstil ve otomobil yan sanayi, kimya ve mermer sektörlerinin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 1: İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler

Sektör	Frekans	%
Mobilya Dograma	82	38.31
Gıda	47	21.96
İnşaat Yapı	53	24.76
Plastik	14	6.54
Tekstil	7	3.27
Otomobil yan sanayi	4	1.87
Kimya	4	1.87
Mermer	3	1.40
TOPLAM	214	100

6. 2. İşletmelerde Çalışan Personel Sayısı

Araştırmaya katılan işletmelerin büyüklükleri çalışan sayısı esas alınarak incelendiğinde % 73.36'sinin çok küçük (mikro) % 26.17'sinin küçük işletme, % 0.46'sinin da Orta ölçekli işletmelerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2: İşletmelerin Çalışan Toplam Personel Sayıları

Personel sayısı	Frekans	%
1-9	157	73.36
10-49	56	26.16
50-99	1	0.48
TOPLAM	214	100

6.3. Bilgi İşlem Personel Sayısı

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi işletmelerin yaklaşık % 98.60'ında bilgi işlem personeli çalıştırmamaktadır. Bu sonuç Van ilinde faaliyet gösteren KOBİ" lerin Bilgisayar teknolojilerinden yararlanmadığını açıkça göstermektedir.

TABLO 3: BİLGİ İŞLEM PERSONELİ SAYISI

Bilgi İşlem Personel Sayısı	Frekans	(%)
Evet	3	1.40
Hayır	211	98.6

6.4. İşletmelerin Bilgisayar Sahiplik Oranları

İşletmelerin yarısından fazlasında yaklaşık % 55'inde bilgisayar bulunmamaktadır. İşletmelerin % 27.10' unda ise sadece 1 adet bilgisayar bulunmaktadır. 214 işletme arasında sadece iki işletmede 6 dan fazla bilgisayar bulunmaktadır. Bu bilgisayarların büyük bir kısmı da işletmelerin personel ve muhasebe bölümlerinde yer almaktadır.

Tablo 4: Bilgisayar Sahiplik Oranları

Bilgisayar Sayısı	Frekans	(%)
Yok	116	54.20
1 adet	58	27.10
2 adet	24	11.21
3 adet	10	4.67
4 adet	3	1.41
5	1	0.47
6 +	2	0.94
Toplam	214	100

Bu çalışmanın benzer bir türünü gerçekleştiren Interpro Sirketi İstanbul'da 49 bin 400 KOBİ'kuruluşunda yaptığı araştırma sonuçlarında KOBİ'lerin bilgi teknolojilerini etkin kullanmadığına dikkat çekiliyor. Buna göre; İstanbul'daki KOBİ'lerin yüzde 94'ü, bilgisayarı adres ve etiket dökümü için, yüzde 80'i de muhasebe için kullanıyor. Bunun yanında KOBİ'lerin elektronik ticaret, veritabanı ve

bilgisayar destekli tasarım gibi alanlardaki kullanım oranları çok düşük seviyede gerçekleşmektedir.(Anonim 2003)

Microsoft Türkiye'nin araştırmalarına göre Türkiye'de toplam 3,5 milyon küçük işletme bulunuyor. Bu işletmelerin 1 milyonu bilgisayar kullanma potansiyeline sahip. 1 milyon KOBİ'nin PC penetrasyonu ise % 25. Bu % 25'lik kesimin yaklaşık % 70'i internet'e bağlı, yüzde 40'inin web sitesi var, yüzde 2'si e-ticaret yapıyor

6.5. Bilgisayar Kullanmama Nedenleri:

Ankete katılan ve bilgisayarı bulanmayan şirket yöneticilerine sordumuz Neden bilgisayar teknolojilerinden faydalanmıyorsunuz sorusuna firma yöneticilerinin cevabı aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo:5 Bilgisayar Kullanmama Nedeni Teknolojilerinden Faydalanmama Nedeni

Bilgisayar Teknolojilerinin Kullanılmama Nedeni	Frekans	(%)
İhtiyaç yok	27	23.28
Ekonomik Yetersizlik	82	70.69
Nitelikli Personel Eksikliği	7	6.03
TOPLAM	116	100

Ankete katılan ve hiç bilgisayarı olmayan işletme sahip ve yöneticilerinin bilgisayar teknolojilerini kullanamama nedenleri arasında birinci sırada Ekonomik yetersizlik gelmektedir. (%70.69) Türkiye'de ki kobilere bir çoğu gibi Van ili Kobilere de teknolojik yenilikleri tek başlarına takip edecek düzeyde değildir. Parasal sorunlar, yetişmiş eleman sıkıntısı mevcut teknolojiden maksimum düzeyde faydalanmalarına engel olmaktadır.

6.6. İnternet, E-Mail, Websitesi Kullanma Oranı

İnternet KOBİ'ler için bir rekabetçi avantaj kaynağıdır. Ancak bu rekabet enstrümanını başarılı bir şekilde kullanmak önemlidir. Globalleşme ve teknolojik değişim KOBİ'ler için yeni fırsatlar oluşturmaktadır. Ancak büyük şirketler genelde e-ticareti uygulamak için gerekli personel ve finansal kaynaklara sahip iken, KOBİ'ler bunun tam tersi bir durum sergilemektedir. KOBİ'lerin e- ticarete karşılaştıkları temel sorunlarından bir kaçısı şunlardır. Nitelikli elemanlara sahip olamama, Bilgi teknolojilerine ilişkin alt yapı sorunları, İş modellerinin olmaması ve teknolojiden yararlanamama, Sistemin kurulma maliyeti ve yasal sorunlar . (Sakai: 2002)

Aşağıdaki tabloda Van da faaliyet gösteren KOBİ' lerin internet kullanımı, e-mail ve web sitesi sahiplik oranları görülmektedir. İşletmelerin % 29'u internet teknolojilerini kullanmakta fakat bu teknolojiden yararlanma imkanları oldukça kısıtlı kalmaktadır. Ankete katılan işletmelerde internet daha çok bankacılık işlemlerinde para transferleri için kullanılmaktadırlar. (%64.13) İşletmelerin yaklaşık % 8.41'inin e- mail adresi mevcuttur. Web Site sahiplik oranı ise binde 0.46'dır. E ticaret yöntemiyle satış yapan işletme ise mevcut değildir. İnternet ve Extranet uygulamalarını da hiçbir

Tablo: 6 İnternet -Intranet-Extranet-e-Mail-Web Sitesi

İnternet	Intranet	Extranet	e-mail	E-ticaret	Web sitesi
63	0	0	18	0	10

Bugün ABD, Kanada ve Avrupa Birliği ülkelerinin bir çoğunda KOBİ'lerin % 90'i internet bağlantısına sahiptir. 2001 yılından bu yana Kanada KOBİ'leri internet üzerinden 1.3 milyar dolarlık satış yapmıştır (King:2002). 2001 yılı itibarıyla Avrupa'da KOBİ'lerin % 30'u Intranet ve % 71'i bilgisayar sebekesine sahiptir. İnternet bağlantısına sahip olan KOBİ'lerin % 57 sinin kendine ait bir web sitesi bulunmaktadır.(Sakai: 2002). KOBİlerin bilgisayar teknolojileri arasında yer alan interneti en çok aşağıda belirtilen beş temel amaç için kullandıkları belirlenmiştir bunlar Pazar araştırma, yeni ürün araştırma, pazarlama,müşteri ile iletişim, girdi teminidir (Poon ve diğerleri: 2001). Özellikle, küçük işletmeler, elektronik piyasada kendilerine yeni fırsatlar yaratarak dev şirketlerin arasında hayatlarını sürdürme ve sürekli büyüme imkanı yakalama fırsatı ele geçirmişlerdir. 2004 yılında işletmeden son kullanıcıya toplam elektronik ticaret cirosunun 1.4 trilyon \$ ulaşması beklenmektedir. İnternetin ticari hayata "Elektronik Ticaret" şeklinde yansıyan bu yaygınlaşması her kuruluşa farklı açılardan fırsatlar sunmuştur. Elektronik ticaretin sağladığı faydalar sadece bir işletmenin iç süreçlerini hızlandırmaktan değil kazanımlarını tedarikçilerine ve müşterilerine de yaymaktan ibaretir. Bir başka ifadeyle, KOBİ' ler ulusal ve uluslararası rekabette avantaj sağlayabilmek için, sadece teknolojiyi gerektiği gibi kullanmakla kalmayıp, aynı zamanda diğer işletmelerle gereksinim duydukları alanlarda işbirliğini de gerçekleştirmelidir (Haspolat:2003). Pazarın yerel ölçekte daha küresel bir ölçeğe doğru gelişmesi, geleneksel yapı içerisinde pazara giriste değişik

zorluklar yasayan KOBİ'ler için pazara giriste engellerin azalması nedeniyle e- ticaret yeni fırsatlar oluşturmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin teknolojik yeniliklere süratle uyumlarını sağlamak, rekabet güçlerini yükseltmek ve ekonomiye katkılarını ve etkinliklerini artırmak amacıyla kurulmuş olan KOSGEB'in hayata geçirmiş olduğu KOBİ NET projesi özellikle imalat sanayi firmalarının dış pazarlara açılabilmesi ve bilimsel teknolojilerinden yararlanabilmesi için uygulamaya konulmuştur. KOBİ'leri internetle tanıştırmak için tasarlanan en kapsamlı proje olan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEB) yürüttüğü ve teknoloji şirketlerinin desteklediği Kobi.net. KOBİ'lerin yurtdışına açılmaları ve AB standartlarında üretim yapılabilmesi için gerekli enformasyona erişmelerini ve yabancı firmaların Türkiye'deki iş dünyası ve işletmeler hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamak amacıyla kurulmuş. İmalat ve hizmet sektöründeki KOBİ'ler ile Büyük ölçekli işletmelerin sanal ortamda buluşmasını gerçekleştirerek Ana sanayi-Yan sanayi ilişkisinin kurulmasını hedeflemektedir.

6.7. Üretim Sürecinde Kullanılan Teknoloji

1980'li yıllar boyunca sanayileşmiş ülkelerde, bilimsel teknolojileriyle ileri imalat teknolojileri es anlamli olarak kullanılmışlardır. Bilimsel teknolojileri, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin bir karışımı olarak düşünülebilir. İleri imalat teknolojisi, ürün ve süreç tasarımı, üretim planlama ve kontrol, üretim süreci ve bu faaliyetlerin bütünleştirilmesi için kullanılan teknolojilerin bütünüdür. Üretim esnasında kullanılan ve bilgisayar aracılığıyla kontrol edilen makine ve teçhizatlar üretim teknolojisi, olarak adlandırılır.

Bilimsel teknolojilerinin ilerlemesiyle bilgisayar destekli üretimler daha yaygın şekilde kullanılmaya başlamıştır. Bu sayede üretimde kalite ve verimlilik artarak rekabet avantajı oluşturmak mümkündür. Bu yolla . İşletmeler müşteri isteklerine göre kalite kriterlerinin belirler ve daha hızlı müşteri memnuniyetinin sağlayarak Pazar paylarını artırır. Ayrıca işletmelerde sürekli tekrarlanan işlemlerin bilgisayar aracılığıyla yapılması üretimin daha hızlı olmasının sağlar, çalışanların kişisel bilgi ve becerilerinden daha fazla yararlanma fırsatı da doğmuş olur.

Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerde aşağıdaki tabloya bakıldığında üretim sisteminde kullanılan bilimsel teknolojilerinin kullanım oranı görülmektedir. (CAM, Auto CAD, NC, CNC) gibi teknolojileri kullanan İşletmelerin ancak % 7.93'ü bu teknolojilerden bir veya bir kaçını kullanmaktadır.

Tablo 7: Üretim Hattında Kullanılan Teknolojiler

Teknoloji Tipi	Frekans	(%)
CAM	9	4.20
AUTOCAD	5	2.33
NC-CNC	3	1.40
Toplam	17	7.93

6. 8. Ofis Otomasyon Sistemleri

Çalışmamızda işletmelerin ofis bilimsel teknolojilerinden daha fazla yararlandıkları görülmüştür. KOBİ'lerin %54'ü muhasebe bölümünde bilgisayar teknolojilerinden faydalanmakta ve bu bölümde bilgilerin düzenli anlamli ve kullanılabilir hale getirilmesini sağlayan bir paket program kullanmaktadır (Eta, Logo, Micro vs). Bununla birlikte işletmelerin %34.57'sinde faks, %3.8'inde fotokopi makinesi bulunmaktadır. Rekabet ortamında KOBİ'leri bir adım önde tutacak olan standartlar ve kalite belgelerine sahip olma durumu irdelendiğinde işletmelerin % 15.88'inde ISO belgesine sahip olduğu, bununla birlikte gıda sektöründe geleceğin standardı olarak görülen ve birçok ülkede gıda ihracatının ön şartı olarak kabul edilen bu nedenle rekabet gücünün oluşturulmasında önemli bir enstrüman olan HACCP belgesine sahip işletme sayısı sadece 3 tür.

SONUÇ

Günümüzde özellikle bilginin islenmesi, saklanması ve iletilmesi amacıyla kullanılan teknolojilerin iletişim teknolojileriyle bütünleşmesi ile birlikte bilimsel teknolojilerinin etkin bir şekilde kullanımı rekabetin belirleyici unsurları arasında yer almıştır. Sadece işletmeler değil Uluslar da bilimsel teknolojilerine yatırım yapmanın avantajlarını göreyerek bu alana yatırımlarını hızlandırmışlardır.

Bununla birlikte bilimsel teknolojileri geliştirilmesi ve uygulamaya sokulması için gerekli olan sermayenin fazla pahalı olması, bilgi ve iletişim teknolojilerine yapılan yatırımların taşıdığı riskin fazla olması, bilgi ve iletişim teknolojileri için gerekli olan personelin istihdamında büyük firmaların rekabet

avantajına sahip olması ve teknik ve yönetsel düzeyde yeni teknoloji geliştirme yeteneklerinden görece yoksun olmaları Kobi lerin rekabet güçlerini arttırmaları önünde önemli bir engel teşkil etmektedir.

Van ilindeki KOBİ'lerin Bilisim teknolojilerini kullanım düzeyi ile ilgili yaptığımız bu çalışmada KOBİ niteliğindeki bu işletmelerin bilisim teknolojilerini kullanmadıkları daha doğrusu kullanamadıkları görülmüştür. Türkiye'de KOBİlerin bir çoğu gibi Van KOBİ'leri de teknolojik yenilikleri tek baslarına takip edebilecek düzeye sahip değildir. Parasal sorunlar, yetişmiş eleman sıkıntısı mevcut teknolojiden maksimum düzeyde yararlanmalarına engel olmaktadır

Günümüzün rekabet koşullarında bilgisayar bütünsel teknoloji sistemlerinin gerekliliğini anlayan ve uygulayan işletmelerin ayakta kalabileceği gerçeği düşünüldüğünde, Van ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin üretim ve yönetim süreçlerindeki stratejilerini bu teknolojilere göre belirlemeleri yakın bir gelecekte zor gözükmektedir.

KAYNAKLAR

- Akgül. B. Elektronik Ticaretin Kalkınma Üzerindeki Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Alpugan A. "İsdiham Ve Is Yaratmada Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerin Rolü" Eskisehir Anadolu Üniversitesi IIBF. Dergisi, Cilt X Sayı, 1-2, 1992.
- Baykal C; "Kobi'lerde Yapısal Düzenlemeler" Gümrük Birliği Sürecinde Kobi'ler Semineri, İstanbul : 2000.
- Cook M, Bredahl M.E., "Agribusiness Competitiveness In The 1980s: Discussion" American Journal Of Agricultural Economics December No: 73, 1991.
- Demirhan Z. Yeni İletişim Teknolojilerinin Türkiye'ye Girişi Konusunda Uygulanan Politikalar Ve Sosyo Ekonomik Gelmeye Etkileri" DPT Uzmanlık Tezi DPT Yayınları Yayın No 22334-SPMG:422. 1993.
- DPT Yıllık Raporları (1989)
- Duffey J. "Competitiveness And Human Resources" California Management Review.1988.
- Ege A. Acar U. Avrupa Topluluğu İle Gümrük Birliği Kapsamında Küçük Ve Orta Boy İşletmeler Kosgeb Yayını Ankara 1993.
- Güles H. K Bilisim Sistemlerinin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri Ve Önemi Dokuz Eylül Üniversitesi İibf. Dergisi C: 15. 2000.
- Harrison.R., Kennedy P.L., "A Neoclassical Economic And Strategic Management Approach To Evaluating Global Agribusiness Competitiveness," Competitiveness Review Vol 7-1. 1985.
- Kester,C. W. Luehrman, T.A. "Are We Feeling More Competitive Yet? The Exchange Rate Gambit Sloan" Management Review Winter. 1989.
- Karatas, S; Sanayileşme Sürecinde Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler, 2. Baskı, Veli Yayınları, İstanbul, 1991
- Kosgeb, "Türkiye İmalat Sanayinde Kobi Profili, Kosgeb Yayını, Ankara 1997.
- Kosgeb, www.kosgeb.gov.tr.
- Mutlu Servet, Japonya Da Endüstri Yapısı İşletmelerin Ölçeği Verimlilik Ve Ücretler Mpm Yayını No. 391, Ankara 1989.
- MARTHUR, S.S., "Talking Straight About Competitive Strategy" Journal Of Marketing Management No: 8, 1992.
- Müftüoğlu T; Türkiye'de Kobi'ler Sorunlar Öneriler Sevinç Matbaası: Ankara,1991.
- Pollaalis, Y, "E- Commerce Opportunities,For Small And Medium- Sized Enterprises (Smes): Analysis& Cases Within The European Union" Www. Ifgh.Ac.At/Kmuforum/ 2002.
- Poon, S, Strom J. "Small Businesses Us Of internet, Some Realities, Association For Information Systems" Americans Conference Indianapolis,15-17 August. 2002.
- Porter M.E. "What Is Strategy" Harvard Business Review November And December, 1996.
- Robbins S.P. Organization Theory, Prentice Hal, 1998.
- Stank, T., Crum .M., Arango, M, "Benefits Of Interfirm Coordination In Food Industry Supply Chains" Journal Of Business Logistics, 20 (2)1999.
- Sariaslan H. "Orta Ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları Çözüm İçin Bir Finansal Paket Önerisi". 1998.
- Sharples J., Milham N., "Long Run Competitiveness Of Australian Agriculture" United States Department Of Agriculture Economic Research Service Foreign Agricultural Economics Report No: 243. 1990.

- Sterrett, C, Shah A. " Going Global On The Information Super Highway", Advanced Management Journal Winter, 1998.
- Vercan, R, "Bir Kobinin Dogasi Ve Kobi'lerin Bilgisayar Kullanimi Mpm Anahtar Dergisi, Ocak, 2001.
- Walzuch R. Ve Braven G."Internet Adoption Barriers For Small Firms in The Netherlands" European Management Journal Volume 18. 2000.
- Yahyagil Y.M. Kobi'lerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamalari, Istanbul Ticaret Odasi Yayinlari Yayin No: 2001-26. 2001.
- Yerlikan N, Kobilerin Avrupa Birligine Entegrasyon Sürecinde Karsilastiklari Teknolojik Sorunlar", 2001
- Yilmaz C., Z.Ecevit, O. Demirdögen, Kobilerde Bilgisayar Kullaniminda Bölgesel Farkliliklar, 6. Ulusal Pazarlama Kongresi, Erzurum, 2001.

KOBİ'LERDE BİLİSİM ALTYAPISI VE YENİ BİLİSİM PROJELERİ

Talat POSTACI

Milli Prodüktivite Merkezi
Enformasyon Teknolojileri ve
Bilgi İşlem Bölüm Başkanlığı Uzmanı
Tel: (0312) 467 55 90 / 292
Faks: (0312) 427 30 22
e-posta: tpostaci@mpm.org.tr

ÖZET

İşletmelerdeki tüm uygulamalarda bilisim teknolojilerinin yeri ve etkinliği oldukça önemli sayılabilecek düzeylere gelmiştir. Yeni pazarlarla kurulacak ilişkiler, ihtiyaç duydukları her türlü bilgiye ulaşım, bilgilerin stratejik ve rasyonel biçimde kullanımı gibi konular artık işletmeler için çok önemli unsurlardır. Bilisim teknolojilerinin işletmelerin hemen hemen tüm uygulamalarında yer alan ve bu amaçla kullanılan sadece bir araç olduğu da unutulmamalıdır. Uluslar arası ticari anlayış ve yapılanmanın giderek değiştiği (e-is, e-ticaret gibi) günümüz koşullarında işletmelerin gerekli teknik, gerekse süreç bazında yeterli altyapılarını oluşturmaları şarttır. Bu nedenle işletmelerin gerekli altyapılarını oluşturmaları için bugünkü mevcut durumlarının ortaya konmasında ve tartışılmasında yarar vardır. Bu amaçla, Milli Prodüktivite Merkezi'nin iller kapsamında yapmış olduğu "verimliliği arttırma projeleri" çerçevesinde elde edilmiş olan sonuçlar sunulacaktır. Bu çalışmada işletmelerin bilisim altyapılarının yanı sıra kendilerini hem ulusal, hem de uluslar arası rekabete hazırlamak amacıyla düşündükleri bilisim projeleri konusunda da elde edilen bilgiler verilecektir. Özellikle işletmelerin bu konularda (bilisim altyapısı ve uygulamaları konularında) yapacakları veya ihtiyaç duydukları uygulamalar ele alınacaktır.

Anahtar Kelimeler: Bilisim, E-Ticaret

1. GİRİŞ

KOBİ'ler, dünyanın birçok ülkesinde, tanımsal ve yapısal farklılıklar gösteriyor olsalar da, bu işletmeler bulundukları ülkelerin ekonomilerine gözardı edilemeyecek büyüklük de katkı sağlamaktadırlar. Dünya'da gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler de yapılan ekonomik araştırmalar KOBİ'lerin ortaya çıkan sonuçlar üzerinde önemli bir payının olduğunu göstermektedir. Bu nedenle bu işletmelerin özellikle temel sorunlarından başlayarak (KOBİ'lerde yeniden yapılanma, mevzuat, finansman, pazarlama, vergi, sosyal güvenlik, yönetim, işgücü, kuruluş yeri, eğitim, üretim, uzmanlaşma, bilisim teknolojilerinden yararlanma) yeni gelişmelere uyum sağlama olanaklarının genişletilmesi açısından önemli çalışmalar yapılmalıdır. Bu çalışmalar daha çok teknolojik yeniliklere uyum ile birlikte bilgi üretme, kullanma ve paylaşımları konusunda mevcut durumlarını daha üst seviyelere çekecek yöntemler üzerinde durmalıdırlar. KOBİ'lerin bilgiye dayalı organizasyon, üretim ve pazarlama tekniklerini oluşturma çalışmalarında izleyecekleri yolun başlangıç noktasını, bugüne kadar yapmış oldukları bilisim teknolojisi yatırımları oluşturmaktır.

2. KOBİ'LERDE BİLİSİM ALTYAPISI

Verimliliği Arttırma Projeleri Performans Çizelgesi (1998-2005)

Verimliliği Arttırma Proje Faaliyetleri	Gaziantep	Denizli	Kayseri	Çorum	Afyon	Balıkesir	Mersin	Karaman	Adana	Adapazarı	Usak	K.Maras	Isparta	Burdur	Toplam
Arastırma Projeleri Sayısı	11	11	9	9	9	8	11	4	7	3	6	7	6	3	101
Danışmanlık Hizmeti Verilen İşletme Sayısı	21	21	15	25	15	23	37	21	37	17	9	20	22	19	302
KOBİ'LER de Bilisim Altyapısı Ve Sorunlarının Tesbiti Anket Sayısı	30	25	30	20	22	25	30	25	33	-	20	25	20	25	330

VAP : Verimlilik Arttırma Projesi

VEP : Verimlilik Eğitimleri Projesi (Yapılan iller tabloda yer almamaktadır)

GVEP : Geleceğimiz Verimliliği Projesi (Yapılan iller tabloda yer almamaktadır)

Arastırmanın Adı ;

"KOBİ'ler de Bilisim Altyapısı Ve Sorunlarının Tesbiti " olarak gerçekleştirilmiş ve halen Milli Prodüktivite Merkezinin iller düzeyinde verimliliği arttırma projeleri kapsamında sürmektedir.

Arastırmanın Amacı , Kapsam ve Yöntemi ;

Bu araştırmanın amacı; KOBİ'lerin bilisim altyapısı ve sorunları ile birlikte, ihtiyaç duydukları yeni bilisim teknolojilerinden beklentilerinin ne olduğu konusunun incelenerek, bilisim sistemlerinden en verimli şekilde yararlanma yöntemlerini tanımlamaktır. Milli Prodüktivite Merkezi olarak 1998-2005 yılları arasında yapılan iller düzeyinde verimliliği arttırma projeleri (VAP projeleri) çerçevesinde, 14 ilde yapılan anket çalışmalarında alınan sonuçlar ile KOBİ'lerde, bilisim uygulamaları altyapısı ve yeni beklentilerin ne olduğu tanımlanabilir bir düzeye gelmiştir. KOBİ'lerin mevcut yapısal farklılıkları göz önüne alındığında, bilisim uygulamalarının işletme faaliyetleri içerisinde yaygınlaşması ve gerekliliği "Kaynakların Verimli Kullanımı ile Bilgiye Dayalı Yönetim ve Üretim" prensiplerine dayanacaktır. Çalışma içerisinde KOBİ büyüklük ölçeklerine göre bilisim organizasyon modelleri de ele alınmış olup, yeni bilisim projeleri ile birlikte yorumlanacaktır.

Çalışma; geçmiş yedi yıldan bu yana Milli Prodüktivite Merkezi, Enformasyon Teknolojileri ve Bilgi İşlem Bölümü uzmanları tarafından, çok farklı sektörlerde yer alan 14 ilde (yukarıdaki tabloda yer alan iller) 330 KOBİ 'yi kapsamaktadır. Çalışma, alan çalışmasına dayalı olarak uygulamalı ve yüz yüze yönelik yapılmıştır.

Veri Toplama ;

Arastırma ile ilgili veriler, anket yöntemi ile 14 ildeki (yukarıdaki tabloda yer alan iller) Ticaret ve Sanayi Odası kayıtlarından yararlanılarak seçilen işletmelerde (toplam 330 işletmede) yüz yüze görüşme tekniği uygulanarak toplanmıştır. Ayrıca tüm illerde yer alan bilisim firmaları ile görüşme yoluyla da bir çok bilgiler elde edilmiştir. Illerde bilgi taraması yapılmamasında ise daha önce bu illerde bu tür hiçbir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür.

Veri Değerlendirme ;

Toplanan veriler SPSS paket programına kodlanarak araştırmanın sonuçları ortaya çıkarılmıştır. Tüm illerde KOBİ'lerin bilisim altyapılarının ortaya konması ve sorunlu konularda uygun önerileri sunabilmek için, gerekli test ve değerlendirmeler SPSS paketinin ilgili modülleri kullanılarak yapılmıştır.

Arastirmanin Bulgulari ;**Isletmelerin Bilgisayar Kullanim Oranlari**

Seçenekler	Dagilim (%)
Evet	97
Hayir	3

Isletmelerin Bilgisayar Kullanimina Baslangic Yillari

Yillar	Dagilim (%)
+ - 1995-1998	61
1999-2002	14
2003-2005	25

Isletmelerin Kullanimis Olduklari Uygulama Yazilimlarinin Yogunlugu Dagilimi

Seçenekler	Dagilim (%)
Kelime Islem	72,4
Hesap Tablosu	75,9
Sunu Programlari	31,0
Muhasebe ve Finans	82,8
Çek, Senet	69,0
Cari, Banka, Kasa	72,4
Üretim Planlama	24,1
Müşteri Takip	58,6
Stok Kontrol	48,3
Faturalama	58,6
Diger	27,6

Isletmelerde Bilgisayar Kullanan Kisi Sayisi

Personel Sayisi	Dagilim (%)
1-2	36,7
3-4	23,3
5-6	3,3
7-8	6,7
9-10	6,7
11- +	20,0

Isletmelerde Bilgisayar Konusundaki Gelismelerin Takibi Durumu

Seçenekler	Dagilim (%)
Yanitsiz	18,9
Bilisim dergilerinden	39,6
Bilisim firmalarından	24,5
Takip etmiyor	9,4
Diger	7,5

Firmaların Bilgisayar Konusunda Teknik Destek Aldiklari Firmalara Iliskin Görüşleri Durumu

Seçenekler	Dagilim (%)
Memnunum	48
Memnun Degilim	26
Kismen Memnunum	26

Firmalarda Çalışanların Bilisim Teknolojileri Konusundaki Egitim Durumu

Seçenekler	Evet	Hayir
Elemanlara gerekli eğitimler aldirilmistir	31	69
Elemanlar ise girmeden önce gerekli eğitimleri almislardir	20,7	79,3
Teknik destek saglayan firma elemanlarından periyodik olarak eğitimler alınmaktadır	0	0

Programların temin edildiği firmalardan eğitimler alınmıştır	10,3	89,7
İşletmelerde sürekli eğitim verebilecek düzeyde eleman mevcuttur	20,7	79,3
Elemanlar, ihtiyaç duydukları konuları kendi kendilerine öğrenmektedir	37,9	62,1
Diğerleri	10,3	89,7

Firmaların İletişim Ağı Alt Yapısı Durumu

İletişim Ağı (Network)	Dagılım (%)
Var	40
Yok	60

Firmaların İnternet Bağlantısı Durumu

İnternet Bağlantısı	Dagılım (%)
Var	73,3
Yok	26,7

İnternet Bağlantısı Olan Firmaların İnterneti Aktif Kullanım Durumu

	Aktif Kullanım Dagılım (%)		
İnternet Bağlantısı	Kullanıyor	Kullanmıyor	Kısmen Kullanıyor
Var	50	9	41

Firmaların İnterneti Kullanım Amaçlarına Göre Durum

İnterneti Kullanım Amaçları	Evet	Hayır
Ticari amaçlar	86,4	13,6
Aktüel	22,7	77,3
Eğitim	9,1	90,9
Bilgi taraması	63,6	36,4
Diğer	13,6	86,4

İnternet Bağlantısı Olan Firmaların İnterneti Kullanım Sürelerinin Durumu

Seçenekler	Dagılım (%)
Yanıtız	4
Tamgün	24
Günde birkaç saat	33
Gerektiğinde	39

Firmaların Web Sitelerinin Olup Olmadığı

İnternette WEB Sayfası	Dagılım (%)
Var	47
Yok	53

Firmaların E-İs/E-Ticaret Uygulamalarını Kullanıp Kullanmadıklarının Dagılımı

Seçenekler	Dagılım (%)
Evet	19
Hayır	36
Kısmen	45

Firmaların Mevcut Bilgisayar Sistemlerine Ek Donanım Alıp Almayacaklarının Dagılımı

Seçenekler	Dagılım (%)
Evet	41
Hayır	38
Bilmiyor	21

Firmalarda Bilisim Ürünlerinin Harcamalari için Yillik bir Bütçe Yapilip Yapilmamasi Durumu

Seçenekler	Dagilim (%)
Yapiliyor	22
Yapilmiyor	70
Bilmiyor	8

Isletmenizin Bugün İçinde Bulundugu en Önemli Sorunlar Nedir

Seçenekler	Dagilim (%)
Yanitsiz	35,8
Pazar	24,5
Finans	20,8
Personel	5,7
Organizasyon	4,2
Yazilim	3,8
Tesvik Sistemi	3,8
Ekonomik belirsizlik	1,4

Isletmenizin En Fazla İhtiyaç Duydugu Bilgiler Nedir

Seçenekler	% Dagilim
Yanitsiz	60,4
Ar-Ge	18,9
Bilgisayar Teknik	16,9
Tesvik	1,9
Yabancı dil	1,9

KOBİ'ler de Bilgi İşlem Organizasyonu

KOBİ'lerin büyük bir çoğunlunun yönetim organizasyonlari içerisinde bilgi işlem ile ilgili olarak ayrı bir idari birim yer almamaktadır. KOBİ'lerde bilgisayarlasma daha çok muhasebe, çek-senet, cari, banka, kasa, üretim, personel vb. gibi birimlerde kümelenmiştir. Dolayısıyla işletmelerde bilgisayar ve çevre cihazlari ağırlıklı olarak bu birimlerin elemanlarınca kullanılmaktadır. Bu kuruluşların büyük bir çoğunluğunda ayrıca bilgisayarlı uygulamalar için personel istihdamının yapılmadığı gözlenmiştir. Mevcut idari organizasyonlar içerisinde bir bilgi işlem biriminin olusturulması ise çeşitli koşullara bağlı olması gereklidir. KOBİ'ler de böyle bir birimin olusturulması için öncelikle aşağıdaki unsurlara bakmak gereklidir. İşletmede;

- Çalışan Kisi Sayisi,
- Bilgisayar ve Çevre Cihazlari Sayisi,
- Bilgisayar Kullanan Kisi Sayisi,
- Bilgisayar Destekli Uygulamaların Çeşitliliği,
- Bilgisayar Ağı,
- İnternet Uygulamaları,
- E-is ve E-Ticaret Uygulamaları

gibi unsurların ne durumda olduğu, organizasyonda bilgi işlem merkezine yer verip vermeme açısından oldukça önemlidir. KOBİ'ler de bu unsurların tümünü bulmak veya olusturmak oldukça zordur. KOBİ'lerin bilgi işlem organizasyonlarını yukarıdaki unsurlardan elde edilecek sonuçlara göre aşağıda detaylı olarak yer alan üç ölçekte değerlendirmek de yarar vardır.

Küçük Ölçekli Bilgi İşlem Organizasyonu

Bilgisayar ve Çevre Cihazlari Sayisi : 1-2

Bilgisayar Kullanan Kisi Sayisi : 1-2

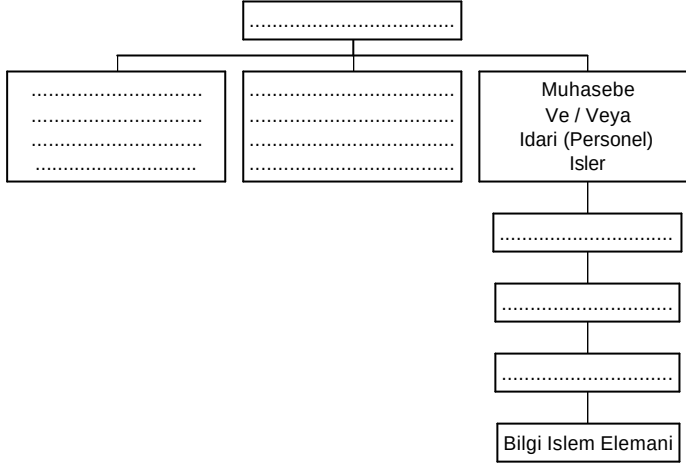
Bilgisayar Destekli Uygulamaların Çeşitliliği : 1

Bilgisayar Ağı : İletişim (Network) Ağı Ortamı Olmayabilir

Yukarıda yer alan unsurları taşıyan bir KOBİ'nin bilgi işlem organizasyonu genellikle bağımsız bir bilgi işlem organizasyonu yerine, yönetim organizasyonu içerisinde yer alan Muhasebe ve/veya İdari İşler birimleri içerisinde yer almaktadır. Bu ölçekteki işletmelere bilgi işlem uygulamalarının girişi öncelikle ;

Muhasebe, Stok, Personel, Satis, Çek-Senet, Cari, Banka, Kasa gibi konularda yasanmaktadır. Bu konular da ağırlıklı olarak bir işletmede Muhasebe ve İdari İşler birimlerini ilgilendirmektedir. Bu nedenle işletmelere ayrı bir yük getirecek olan bağımsız bir bilgi işlem organizasyonu yerine, bu iki birim içerisinde birisinde (ağırlıklı olarak muhasebe biriminde) bilgi işlem yönetimini organize etmek daha akılcı ve uygun bir çözüm olarak görülmektedir. Bu tür organizasyonlar, şekil olarak aşağıdaki gibi sunmak mümkündür.

Küçük Ölçekli Kobi Genel Organizasyonu

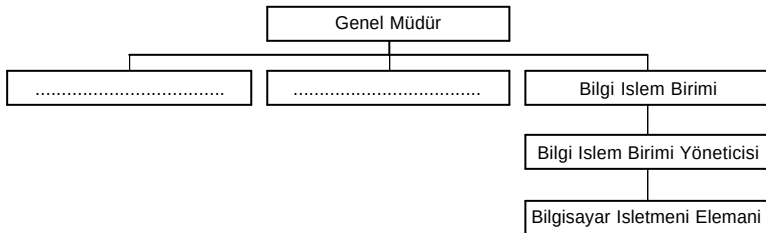


Orta Ölçekli Bilgi İşlem Organizasyonu

Bilgisayar ve Çevre Cihazları Sayısı : 3-10
 Bilgisayar Kullanan Kisi Sayısı : 3-10
 Bilgisayar Destekli Uygulamaların Çeşitliliği : 3
 Bilgisayar Ağları : İletişim (Network) Ağı Ortamı Olmalı

Yukarıda yer alan unsurları taşıyan bir firmanın bilgi işlem organizasyonu genellikle bağımsız bir bilgi işlem organizasyonu yerine yönetim organizasyonu içerisinde yer alan Muhasebe ve/veya İdari İşler birimleri içerisinde yer almaktadır. Bu ölçekteki işletmelerin bilgi işlem birimlerini bağımsız bir birim şeklinde organize etmek mümkündür. Orta ölçekteki işletmelere de küçük ölçeklilerde olduğu gibi bilgi işlem uygulamalarının girişi öncelikle ; Muhasebe, Stok, Personel, Satis, Çek-Senet, Cari, Banka, Kasa gibi konularda yasanmaktadır. Bu ölçekteki işletmelerin küçük ölçeklilerden bilgisayar uygulamaları olarak en önemli farkı, işletmelerdeki üretim birimlerinin de otomasyona dahil olması ve işletme genelindeki internet kullanımının yaygınlığı olarak görülmektedir.

Orta Ölçekli KOBİlerde Genel Organizasyon



Büyük Ölçekli Bilgi İşlem Organizasyonu

Bilgisayar ve Çevre Cihazları Sayısı :11-Üstü
 Bilgisayar Kullanan Kisi Sayısı :11-Üstü
 Bilgisayar Destekli Uygulamaların Çeşitliliği : 4-Üstü
 Bilgisayar Ağları : İletişim (Network) Ağı Ortamı Olmalı

Yukarıda yer alan unsurları taşıyan bir KOBİ'nin bilgi işlem organizasyonu, genellikle bağımsız bilgi işlem birim şeklinde organize edilmelidir. Bu ölçekteki işletmelere de küçük ve orta ölçeklilerde olduğu gibi bilgi işlem uygulamalarının girişi öncelikle ; Muhasebe, Stok, Personel, Satış, Çek-Senet, Cari, Banka, Kasa gibi konularda yaşanmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin küçük ve orta ölçeklilerden bilgisayar uygulamaları olarak en önemli farkı, Üretim (MRP, MRP-II), ERP(Kurumsal Kaynak Planlaması), Tasarım(CAD, CAM), İnternet, E-is/E-Ticaret, İletişim (Network) birimlerinin de otomasyona dahil olması olarak görülmektedir.

Büyük ölçekli işletmelerde bilgisayar sayısının çokluğu ve kullanıcı sayısındaki artış ile uygulama çeşitliliği de göz önüne alındığında, bağımsız ve oldukça uzmanlaşmış bir bilgi işlem organizasyonu oluşturmak da yarar vardır.

Büyük Ölçekli KOBİlerde Genel Organizasyon



3. KOBİ'LERİN BEKLEDİĞİ YENİ BİLİŞİM PROJELERİ (Sürekli Yenileme ve Yatırım Gerektiren Beklentiler)

Yapılan çalışmada işletmelerin %78 'lik bir kısmı bilişim teknolojileri konusunda yapılacak harcamalarla ilgili yıllık belirli bir harcama planına sahip değildir. Fakat %22'lik kısmı yıllık bu konuda bir harcama planına sahipken, %8'lik bir kısım ise, bu konuda ne yaptıklarını bilmediklerini ifade etmişlerdir.

KOBİ'ler de Donanım (Hardware) Hizmetleri

Araştırmayı yaptığımız illerde bilgi işlem teknolojilerindeki yeniliklere göre donanım birimlerinde yenilemeler veya tümünü değiştirmek isteyen işletmelerin dağılımı %41'dir. %21'lik bir kısım işletme ise bilgi işlem donanımları konusunda yatırıma ihtiyacı olup olmadığını bilmemektedir. İşletmelerin %38 'lik bir kısmı ise donanım yatırıma ihtiyaç duymadıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumu firmaların büyük bir çoğunluğunun ellerindeki donanımların eski olduğu ve yeni donanım ihtiyaçlarının var olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bu sonuçlar işletmelerin bilgisayarlaşma yılları ile karşılaştırılır ise, bugün işletmelerin ellerindeki donanımların (en fazla bilgisayarlaşmanın +1995-1998 ile 1999-2002 arasında %70'i) eski olduğu ortaya çıkacaktır.

KOBİ'ler de İletişim Ağı (Network) Hizmetleri

KOBİ'lerin iletişim ağı altyapısının bugünkü verilere göre iyi bir durumda olmadığı görülmektedir. KOBİ'lerin %40'lik bir bölümünde iletişim ağı altyapısı kurulmuşken, %60 gibi büyük bir bölümünde iletişim ağı altyapısı yoktur. İşletmelerde internet kullanımını negatif anlamda etkileyen bu durum, KOBİ'lerin e-is ve e-ticaret uygulamalarının da hayata geçişini geciktirecektir. KOBİ'ler bu konuda da çözüm üreten bilişim firmalarınca aydınlatılmalı, cesaretlendirilmeli, önemi üzerinde durulmalı ve yatırıma teşvik edici sunumlar yapılmalıdır.

KOBİ'ler de Yazılım (Software) Hizmetleri

Yazılım konusu bugün işletmelerin bilgi işlem teknolojileri içerisinde değişimi düşünülmesi gereken ilk konulardan birisi olmalıdır. Bu konuda yapılan çalışmanın sonucuna göre, mevcut yazılımlar paket program niteliği taşıdığı için daha çok muhasebe, finans, personel (özellikle bordro hesaplaması), kısmen

Üretim (tam bir entegrasyon olmasa da yaklasık %24.1 isletme kullandigini ifade etmektedir), faturalama ve stok kontrol birimlerinde yogunlasmistir. Yönetim birimlerinin de ilgili yazilimleri yogun olarak kullandigini ifade etmis olsalar da, bu kullanimin daha çok yazismaların takibi ve sunum sistemleri amaçli olduğu gzlenmistir. Yapılan alısmadan da anlasılmaktadır ki, bugün isletmelerin büyük bir bölümünde, organizasyonlarında yer alan tüm birimlerin etkilesimli ve interaktif bir yapıda aynı yazılım üzerinde alıstigini söylemek mümkün degildir. Kurumsal kaynak planlaması (ERP), yönetim birimleri, ar-ge ve özellikle üretim birimlerinin içerisinde olduğu bir yazılımın hayata geçirilmiş olduğu isletme sayısı yok denecek kadar azdır. Isletmelerin zellikle ERP konusuna yönlendirilmeleri ve bu konuda gerekirse danismanlık hizmetlerinin sunulması en uygun yöntem olacaktır. Tarafımızca yapılan gözlem ve değerlendirmelerde isletmelerin hedeflerine ve finans durumlarına uygun ürünlerin sunulması ve aktif olarak isletilmesi, kismen de olsa bu ürünleri satıp hizmetlerini sunan bilisim (yazılım veya proje konularında çalışan) ve danismanlık firmalarına dsmektedir.

KOBI'ler de Bilisim Teknolojileri Destek Hizmetleri

Yapılan alısmanın kapsamında yer alan illerde isletmelere, bilisim konusunda gerekli ürünleri pazarlayan ve desteğini veren firmalar genellikle o illerdeki yerel firmalardan olusmaktadır. Isletmeler bu firmaların sağlamış olduğu destek hizmetlerinden %48 oranında memnun olduklarını ifade etmektedirler. Profesyonel hizmet anlayisinin olmadigini, gerekli malzeme desteğinin zamanında sağlanamadigini, hizmetleri pahalı fiyatlara aldıklarını, elemanların zaman zaman bilgi düzeylerinin düsük olduğunu ifade etmişlerdir. KOBI'lerin bilisim hizmetleri konusunda kapsamlı destek hizmeti anlayışına ihtiyaçları vardır. Yapmış olduğumuz görüşmelerde yetkililer sürekli olarak bu firmaların teknik destekten öte, bilisim teknolojileri konusunda çözüm üreten merkezler olması gerektiği fikrini beyan etmişlerdir.

KOBI'ler de Bilisim Teknolojileri Eğitimi

Yapılan alısmada bilisim eğitimi ile ilgili sorunları soruya alınan yanıtlar, araştırmanın en ilginç sonuçlarını ortaya koymaktadır. Isletmelerde alışanların bilisim teknolojileri konusunda ihtiyaç duydukları konuları kendi kendilerine öğrenenlerin yüzdesi %37.9'dur. Bu sonuçtan hareketle, isletmelerin bilisim konularında veya organizasyonun diğer birimlerinde çalışıp bilgisayar destekli işler yapan elemanlarının, büyük bir bölümü deneme yanılma yöntemiyle, yada kendi kendilerine öğrenme yöntemiyle eğitimlerini tamamlamış yada sürdürmektedirler.

Isletmelerin geleceği için olduğu riskli olan bu durum karsısında, bilisim hizmetleri sunan/pazarlayan firmaların KOBI'lere yönelik bilisim teknolojileri konusunda, detaylı bir eğitim programı düzenlemelidirler. Tarafımızca yapılan görüşmelerde bu ihtiyaın internet teknolojileri, e-dönüşüm, ERP gibi baslıklarda toplanmasında ve eğitimin il merkezli yapılmasında yarar vardır. Yapılan alısmada kullanıcıların gerek eğitim eksiklikleri, gerekse internetten nasıl yararlanılacağı konusunda bilgi sahibi olmadıkları için (internetin aktif kullanımı %50'dir) internetin aktif kullanım oranı olduğu dsktr. Bu durum ancak KOBI'ler de kapsamlı bir internet teknolojileri eğitimi ile giderilebilir. Böylece isletmelerde bilgisayar kullanan kişi sayısının dağılımı da (isletmelerde bilgisayar kullanan 1-2 ile 3-4 kişi aralığı aralığı %60'dir) arttırmak mümkün olacaktır.

KOBI'lere Yönelik İnternet Teknolojileri ve İnternet Siteleri

KOBI'lere yönelik internet uygulamalarının (KOBI Web sitelerinin) mükerrer bilgileri içermesi ve dağinik bir yapıda olması nedeniyle kullanıcılarda bir karmaşa yarattığı gzlenmistir. Bu nedenle kullanıcıların bu sitelerden nasıl yararlanacağı konusunda bilgi sahibi olmadıkları kendilerince ifade edilmiştir. Ayrıca kullanıcıların teknolojik yeniliklerde güven duygusu bilisim firmalarının yanlış pazarlama yöntemleri ile (bir çok yanlış bilisim uygulamalarının pazarlanması nedeniyle-aldanma nedeniyle) sarsılmıştır. Bu durumda KOBI'ler teknolojik olarak bilgi alabilecekleri, fikir sorabilecekleri herhangi bir merkezin bulunmadığını ifade etmektedirler. Teknolojik aldatılma korkusu ve teknik bilgiye ihtiyaç duyma, küçük çaplı danismanlık hizmetlerinin geliştirilerek KOBI'lerin hizmetine sunulması ile ortadan kalkabilir.

KOBI'lerin E-is ve E-Ticaret Beklentileri

E-is ve E-ticaret, yeni pazarlara erismek ve mevcut işi geliştirmek için mutlaka yapılması gereken "iş yapma" standartlarıdır. E-Dönüşüm alışmaları başlığı altında toplanması gereken tüm "e (elektronik)" uygulamalar sadece meslek birliklerinin nerileri ile sınırlı kalmamalıdır. Bu çalışmaların bir devlet politikası

oldugu unutulmamalıdır. Bugün Türkiye’de E-Devlet çalışma programları, e-is ve e-ticaretin önümüzdeki birkaç yıl içerisinde çok yaygın ve baskın kullanılacağını göstermektedir. Bu noktadan hareketle, işletmeler elektronik ortamda şirketlerini temsil edecek altyapıyı oluşturmali (WEB sayfası açmalı) ve servislerini WEB üzerinden kullanıma açma işini çok ciddi olarak düşünmelidir. Yukarıda yapılan çalışmada da görülmektedir ki bugün işletmelerin %19 luk bölümünün haricindeki geriye kalan %81 lik bölümü, gerekli altyapı çalışmaları yaparak e-is ve e-ticaret uygulamalarına hazır hale gelmelidir. Türkiye pazarında bu konuda çalışmalar yapan danışmanlık ve bilisim firmalarının KOBİ’ler için ölçek ve öncelik sirlarına göre (Egitim ve bilinçlendirme çalışmaları dahil) planlama yapmalarında yarar vardır. Özellikle, e-is’in (e-business), sağlamış olduğu "isbirlikleri" ve "yeni pazarlar" ile birlikte yeni stratejiler ve is modelleri konusunun işletmelere iyi anlatılması gereklidir. Yapılan çalışmalardan alınan sonuçlar göstermektedir ki, firmaların internet ortamında bulunmalarının (web sayfası, açık iletişim kanalları, e-posta kullanımı gibi) kendilerine nasıl katkı sağlayacağı konusunda tam bir bilgi sahibi olmadıklarıdır. Yapılan çalışmaları bir çoğu tanıtım amaçlı olup tam bir e-is veya e-ticaret altyapısı oluşturunca nitelikte değildir. İlk etapta, bunun, olmazsa olmaz bir olgu olduğu gerçeğini ortaya koymak gereklidir. Dolayısıyla yapılacak yatırımlarda (harcanacak para, kurulacak servisler vb) dogal olarak ciddi bir fizibilite çalışması gereklidir. İnternet kullanımının yaygınlaşması, iletişim altyapısının güçlenmesi ve güvenlik konusundaki endiselerin yavaş yavaş ortadan kalkmasını sağlayan güvenlik teknolojilerinin gelişmesi, e-is ve e-ticaretin tüm dünyada hızla yaygınlaşmasını sağlamaktadır. E-ticaretin gelişmesi sonucunda, elektronik ticareti kapsayan ve eğitim, sağlık gibi konuları da içeren elektronik is (e-business) uygulamaları da gelişecektir. KOBİ’lerin bu gelişme süreci içerisinde e-is ve e-ticaret dünyasında yer alabilmeleri için öncelikle bu konuyu iyi anlamaları ve uygulamada ortaya çıkacak sorunları görerek veya tahmin ederek adım atmaları gereklidir. Bilgisayar, iletişim ve internet teknolojileri açısından KOBİ niteliğindeki firmalar alt yapılarını oluşturmali ve bu altyapı üzerinde yer alacak ürünler iyi tespit edilmelidir. Çünkü elektronik ticaretin bugünkü ve gelecekteki pazar hacmi düşünülürse, bu altyapı ciddi ve çalışabilir bir yapıda oluşturulup bir an önce hayata geçirilmelidir.

Yukarıda yapılan çalışmanın özellikle internet ile ilgili sonuçları incelendiğinde ; WEB sayfası olan işletmelerin azlığı, olmayanlarında büyük bir çoğunlunun (yaklaşık %45) da önümüzdeki iki yıl içerisinde bu çalışmayı yaptıracakları görülmektedir. Ayrıca bugüne kadar yapılan Web çalışmalarının da nitelik olarak incelendiğinde bir çoğu tanıtım amaçlı olduğu görülecektir. Araştırmanın yapıldığı illerde firmaların interneti kullanım amacı ve kullanım saatlerinin oldukça düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Tüm bu sonuçlar KOBİ’lerin e-is ve e-ticaret altyapısı konusunda ciddi yatırımlara ihtiyacı olduğunu ortaya koymaktadır.

SONUÇ

Bilisim teknolojileri konusunda işletmelerin yapmış olduğu yatırımların verimli ve etkili olabilmesi için bilgi teknolojileri hakkında yeterli ve gerekli bilgiye sahip olmaları gereklidir. Yapılan bu çalışmada Türkiye’deki KOBİ’lerde bilgisayarlaşma alt yapısı ortaya çıkarılarak, işletmelerin ihtiyaç duyduğu yeni bilisim projeleri sunulmaya çalışılmıştır. KOBİ’lerdeki bilgisayar alt yapısı modeli belirlenmiş olup bu konuda yasadıkları sorunlara çözüm önerileri ortaya koyulmuştur. İşletmelerin özellikle yazılım, internet, iletişim ağı, e-ticaret ve e-is konularındaki görüşlerine yer verilmiştir. İşletmelerin is akislerini, veri hareketlerini, is süreçlerini, bilgi paylaşımını ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bu çalışmaların sistematik bir yapıda ve planlı bir çalışma ile yapılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Bunun yanında bilgi işlem organizasyonu, donanım ve yazılım kriterleri ile internet kullanımı ve e-ticaret uygulamalarına yönelik bilgiler verilerek KOBİ’lerin teknoloji konusundaki danışman bilgi gereksinimlerine cevap verilmeye çalışılmıştır.

KAYNAKLAR

İller Kapsamında Yapılan Verimlilik Arttırma Projeleri, MilliProdüktivite Merkezi, 1998-2005
John Fontanella, "E-Business and the Supply Chain: Is it simply supply – chain.com?", Information Technology Toolbox, Inc., <http://scm.ittoolbox.com/>
Kofler, Angelika,, Digital Europe 1998: Policies, technological development and implementation of the emerging... Innovation: The European Journal of Social Sciences, Mar98, Vol. 11 Issue 1.
Oracle, E-İste Basarı, 2002
www.abahce.com.tr
www.geocities.com/akircali/yazilar/ikp.html, İşletme Kaynakları Planlamasına Giriş, Alper SENER
www.servodata.com.tr/ERPyeIhtiyacinizVarmi.htm

KOBİ'ler ve **2** Verimlilik

Davranış

İŞLETME YÖNETİMİNDE EMPATİK İLETİŞİM VE İSGÜCÜ VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ: FEDERAL MOGUL SAPANCA SEGMAN VE GÖMLEK ÜRETİM TESİSLERİ A.S. ÖRNEĞİ

Aydin YILMAZER

Sakarya Üniversitesi, Sapanca M.Y.O

Tel: (0264) 582 51 24 / 35

e-posta: yilmazer@sakarya.edu.tr

ÖZET

İşletmelerde çağdas yönetim sistemlerinin uygulanabilmesi için her şeyden önce "insan öncelikli" bir yönetim felsefesi kabul edilerek iyi bir iletişimin kurulması gerekmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, işletmelerde gözlenen "empatik iletişim" çalışmalarının işletme verimliliğini ne yönde etkilediğinin belirlenmesidir. Ayrıca empatik iletişim, yönetim fonksiyonları ve işgücü verimliliği gibi kavramlarda ön plana çıkan yönetim boyutunun, değişimler karşısındaki yönetici tutumu, işgören iletişiminde kurulan empatik düzeyi ve bunun verimlilik üzerindeki etkilerini açıklamak araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır. Bu itibarla, çalışmada literatür taraması yapılarak elde edilen teorik bilgiler açıklanmıştır ve Federal Mogul Sapanca Segman ve Gömlek Üretim Tesisleri'nde örnek olay çalışması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Empatik iletişim, İşgücü verimliliği

GİRİŞ

Globalleşme, yönetimde mükemmellik (excellence in management), insan hakları, enformasyon çağı, bilgiye dayalı organizasyon, uluslararası rekabet, sistemler arası yaklaşma, bilgi toplumu, yalın yönetim ve organizasyon, toplam kalite anlayışı, hızlı teknolojik değişiklikler v.b. kavramlar ve gelişmeler organizasyon yapılanmaları ve işleyişleri üzerinde köklü sayılabilecek değişiklikler meydana getiren gelişmelerin en önemlileridir (Koçel, 2003). Tüm bu gelişmeler, kendilerinden organizasyonlara (her alanda) yön vermesi istenilen yöneticilerin davranış örüntülerine (hem piyasa içindeki işletmenin genel seyri, hem de işletmenin girdileri araç- gereç, teçhizat ve en önemlisi insan kaynağının etkin kullanımındaki performansları ve baz aldıkları kriterleri) de etkilemektedir. Bu bağlamda yöneticilerin gösterecekleri davranış biçimleri araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

1. YÖNETİMDE EMPATİK İLETİŞİM VE İSGÜCÜ VERİMLİLİĞİNİN GENEL KAPSAMI

Verimlilik Yönetimi

Verimlilik, günümüzde ekonomik gelişmeyi sağlayan asıl itici güç özelliğini kazanmasından (fark edilmesinden) sonra iktisatçıların, girdi maliyetlerini azaltıcı etkisi yönüyle finansmancılarının, işletmenin performansını yükseltmesi yönüyle de, yönetici ve teknik personelin ilgisini üzerinde toplayan vazgeçilmez bir kavram durumundadır. İster gelişmiş, ister gelişmekte olan ve serbest piyasa ekonomisi yada merkezi planlama uygulayan tüm ülkelerde, ekonomik gelişmenin temel kaynağı verimlilik artışıdır (Tümer, 1995)

Verimlilik; sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir. Verimlilik kavramını çeşitli açılardan (ülke ekonomisi, işletmeler, tüketiciler ve çalışanlar açısından) ele almak gerekir. Konuya ülke ekonomisi açısından bakıldığında, elde bulunan kaynaklarla tüm ülkede ve her alanda üretimin artmasına ekonomide verimlilik (Uğur, 1995:95) denmektedir. Böyle bir ekonomik yapı, daha ucuza daha kaliteli mallar üretebilecek buna paralel olarak ülkenin dış pazar payı ve ihracat gelirlerindeki artış da ekonomik büyümeyi beraberinde getirecektir. İşletmeler açısından ise verimlilik oranları, bir denetim aracı olarak yani katlanılan maliyet ile elde edilen çıktılar arasındaki ilişkinin kontrol edilmesinde ve diğer işletmelerle yapılacak karşılaştırmalarda kullanılmaktadır. Verimliliğin tüketiciler açısından önemi, fiyatlara olan etkisidir. Normal şartlarda verimlilik artışı fiyatlarda gerilemeye neden olmakta ve beraberinde istikrarı getirmektedir. Bu bağlamda verimliliği yükselterek elde edilecek üretim artılarının yada üretimde sağlanacak maliyet düşüşlerinin enflasyona karşı mücadelede etkili ve güvenilir bir yol olduğu söylenmektedir. Verimliliğe çalışanlar açısından bakıldığında ise, (Güler, 1996) verimlilik artılarının sağlayacağı üretim ve satış gelirlerindeki artışlar sayesinde ücretlerde de olumlu yönde değişimleri gündeme getirecektir. "Ücret ve gelirlerdeki artışın, fiyat endekslerinin yani sıra, verimlilik artısına bağlı olarak giderilmesi günümüzde, gittikçe daha fazla benimsenen bir politika haline gelmektedir" (Uğur, 1995: 97). Bu nedenle, verimlilik kazançlarının katkıları oranında dağıtılması durumunda, verimlilik artışı, hayat standartlarında doğrudan artış sağlayacaktır. Günümüzde verimliliğin, gerçek ekonomik kalkınmanın, sosyal ilerlemenin ve hayat standardı artışının, tüm dünyadaki tek kaynağı olduğunu söylemek herhalde yanlış olmayacaktır.

Yönetim ve Yönetici Davranışları

Yönetici kelimesi, dilimizdeki idareci, sevk ve idareci, müdür gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetim ve yönetici terimleri, her zaman bu terimlerin tam karşılığını anlatmamakla beraber, baskalarına iş gördürme, baskıları aracılığı ile iş basarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu her durumda kullanılmaktadır" (Koçel, 2003).

Geçmişten günümüze kadar geçen süre içinde işletmeyi yöneten ki bunlar işletme sahipleri de olabilir, farklılıkları çoğaltılmakla birlikte üç ana yönetici tipi (ya da modeli) ortaya çıkmaktadır. Bunlar; "Otoriter Yönetici", "Bürokratik Yönetici" ve "Demokratik Yönetici" dir. Otoriter yönetici davranışının temel özellikleri; Emrindekilere sert davranır, Sadece görevini yapmasını ister ve bunun dışında çalışanlara iyilik düşünmez, Emrindekilere fikir sorup danışmaz ve işçisine söz hakkı tanımaz, Sevgi ve insanî yaklaşım yerine kesin bir çizgiyle ne olursa olsun çalışanların kurallara uymasını ister (Küçük, 1995 : 20). Bürokratik yönetici, otoriter yöneticiye göre biraz daha ilimli (görev ve yetkiler kişisel değil, resmî (biçimsel) dir. Dolayısıyla, yönetimde kullanılan erk kişilerin şahsına bağlı olmaktan çok, makamlara bağlıdır. Ancak bürokrasinin işlemesi için konulan bir takım kurallar ve yöntemlerin zaman asimine uğraması sonucu etkisini yitirmesine yani faydalı olup olmadığının bakılmaksızın harfiyen uygulanması istenir (Dinçer, Fidan, 1996 : 132). Demokratik yönetici de ise; Aşları ile ilgilenir, Destekleyici davranır, Anlamsız amaçları yoktur, verimliliği yüksektir, İşyerinde kaliteli donanım, iyi planlama ve eğitim sağlar, Aşlarını ortaklaşa sorun çözme konusunda eğitim iç sorunları gidermelerine yardım ederek başarılı ekipler oluşturur (Küçük, 1995 : 23).

Günümüzde yapılan araştırmalar (Herbert Simon, George Odiorae v.b.) yönetimin temelini karar verme sürecinin oluşturduğunu, karar verme sürecinin ise yöneticilerin davranış özelliklerine göre etkili ya da etkisiz olduğunu vurgulamaktadır. Etkili bir yönetim içinde (Mc Gregor, Likert gibi) araştırmacıların büyük bir kısmı demokratik unsurları taşıyan bir yönetici (Önderlik biçimi) uygulamaları gerektiği noktasında birleşmektedirler.

Bir yöneticinin örgütte lider olarak benimsenebilmesi için güçlü bir kişilik yapısının yanında analitik düşünce bilgisine, çeşitli alternatifler arasından en doğruyu seçmesine, problemlerin çözümünde teorik ve pratik zekâyı da sahip olması gerekir. Bu anlamda günümüzde (özellikle büyük şirketlerde), yöneticilere organizasyon kültürü ve piyasa kurallarının öğretimi yanında kişilik kazandırma seminerleri de verilmektedir. Bu bilgiler ışığında yöneticinin iyi bir yönetici yani lider olabilmesi için örgüt içinde insanlar arasında, makineler ve malzemeler arasında, insanlarla makineler arasında iş birliği ve uyumu dikkate alıp onları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırırken Örgütün faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre şartlarını göz önünde bulundurmak, çevredeki fırsatları ve tehditleri tahmin edip işletmenin geleceğini buna göre şekillendirmek zorundadır (Dinçer, Fidan, 1996 : 14). Yönetici bu rolleri üstlenirken yapılacak çalışmaları ekip çalışması ile iyi bir empatik iletişim sistemini kurarak sürdürmek durumundadır. Bu kapsamda 'karar verme süreci'nden . 'planlama' ya, 'iletim' den 'esgüdümleme' ye, 'güdümleme' den 'sorun çözme' ye, en alt birim olarak (ilgili konularda) 'çalışanların duygu ve düşüncelerini dikkate alıp katılımı'ni da gerçekleştirerek çalışma hayatının niteliğinin geliştirilmesi' ne katkıda bulunmuş olacaktır. Bu ise, "Yönetimin Rolünde Empatik İletişim" kavramını ortaya çıkarmakta ve önemli kılmaktadır

Yönetimin Rolü ve Empati

Empati'yi genel anlamıyla; kişinin kendisini karsısındaki kişinin yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini anlaması, bunu da karsısındaki kişiye iletmesi biçiminde (Rogers 1992; 16) tanımlanabilir. Empati becerisi gelişmiş insanlar, baskaları tarafından sevilir ve kabul edilerek onaylanırlar. Nitekim araştırmalarda, liderlik özelliğine sahip yöneticilerin empati kurma becerilerinin oldukça gelişmiş olduğu saptanmıştır (Üstün, 1999). Bilindiği gibi liderlik özellikleri arasında kişinin kendisini, duygu ve düşüncelerini iyi ifade edebilmesi, baskalarıyla uyumlu ilişkiler kurabilmesi ve toplumsal duyarlılığı yüksek olma özellikleri ilk sırada gelmektedir. Tüm bu özellikler ise kişilerde empati becerisini gerektirmekte ya da empati becerisi bu özellikleri ortaya çıkarmaktadır. Kişinin kendisini karsısındaki kişinin yerine koyabilmesi ise hiç de kolay olmayan, çaba harcamayı gerektiren bir süreçtir. Yönetimde empatinin kurulabilmesi için, yöneticinin ya da yönetimi oluşturan üst kurumun çalışanların hem duygu hem de düşüncelerini doğru olarak anlaması yönetimin rolü açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca empati kuran yöneticinin zihninde oluşan empatik anlayışı çalışanlara iletmesi de, empatinin gerçekleşmesi için son derece önemli bir kriter olarak değerlendirilmekte, bir başka anlatımla; iş görenlerin duygu ve düşüncelerini tam olarak anlamak yeterli olmamakta, aynı zamanda bunun iletilmesi de gerekmektedir (Üstün 1999). Bu bağlamda, aşağıda değinilecek olan işletmelerde yönetimin üstlendiği roller, empati kavramı eksenli düşünceyi oluşturmaktadır.

Karar Verme; İşletmelerde yönetim işlevlerinin temelini karar verme süreci oluşturmaktadır. Özellikle üst yönetim tarafından verilen kararlar işletmelerin yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Yönetim; Ne yapılacak? Ne zaman yapılacak? Kimler tarafından? Hangi kaynaklar kullanılarak yapılacak? (Dinçer, Fidan, 1996 :385) gibi soruları cevaplarken karşılaşılan seçenekler arasında en akıllıca olanı seçerek uygulamak durumundadır. Yönetim karar verme işini planlamada, iletişimde, esgüdümlemede, güdülemede, sorun çözmede, çalışma hayatının niteliğinin geliştirilmesinde v.b. gibi yönetim işlevlerini yerine getirirken sürekli karar verme durumuyla karşı karşıyadır. Örgütte hiç bir davranışın karar vermeden gerçekleşemeyeceği (Atakli, 1996: 25) vurgulanmaktadır. Örgütlerde yöneticiler üç değişik ortamda karar verirler. Birincisi, belirlilik ortamında karar verme, yönetici çözüm getirecek seçenekleri ve her seçenekte olumlu ve olumsuz yönlerini biliyorsa karar vermede belirlilik ortamının varlığından söz edilir (Timur, 1990:21). Yönetimde karar genellikle risk ortamında verilir. Üçüncüsü ise belirsizlik ortamında karar verme, yönetici tüm seçenekleri bilmediği gibi, bilinen seçeneklerin gerçekleşme ihtimalleri gerçekleştirdiği takdirde ne gibi sonuçlar doğuracağını da tahmin edilememesi durumunda karar vermede belirsizlik ortamından söz edilir (Timur, 1990:22). Yeterli bilgi ve teceriye sahip, deneyimli kültürlü bir yönetici ya da bu yönetici etrafında toplanmış üst yönetim (Küçük, 1995:25), (yüksek kaliteli insan gücüne erişmek ve) işgücünün verimliliğini her yönüyle artırmak için çalışanlarda; kuruma bağlılık, kendini adanma ve sadakat duygusu, kararının yönlendirilmesi, iyi iletişim kurma becerisi, katılım yeteneği ve sosyal uyumluluk, profesyonel beceriler ve değişime uyum sağlama gibi unsurların davranış haline gelmesini sağlamalıdır.

Bu maddeler özetlenecek olursa, demokratik örgütlerde karara katılma, kendi başına bir amaç değil, işletmenin etkinlik ve verimliliğini artırmaya yönelik bir araç niteliği taşır. Karara katılmanın kısıde, görüşlerinin değerli olduğu ve yeteneklerine saygı duyulduğu izlenimini uyandırarak, verimliliğini artıracak şüphesizdir. Nitekim birçok yazar da bu görüşü desteklemektedir: Katılma, grup bütünleşmesini ve bağlılığı pekiştirerek verimliliği yükseltir (Atakli, 1996:25), iş doyumuna karara katılmaya bağlıdır. Çalışanların, alt ve üst kademeler arasında haberleşme ve bilgi akışını artırmakta, işçilerin işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede daha içten ve istekli olmalarını özendirilmekte ve onları işletmeye karşı olumlu düşünmeye yönlendirmektedir. Ancak bütün bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve koordinasyonun sağlanabilmesi demokratik örgütlerde karar verme sürecinde empatik iletişimin etkin bir şekilde kullanılmasına bağlıdır.

Planlama; Plan, bir amaca ulaşmada izlenecek yol ve davranış biçimini gösterir (Koçel:2003). Planlama ise, harekete geçmeden önce birtakım hazırlıklar yaparak karar vermek (Tortop, 1990:52) geleceğe yönelik tahminde bulunmak ve ileriye bakmak bir yöneticinin ileriye bakmasına ve kendine açık olan seçenekleri bulmasına yardım eden bir süreç olarak düşünülebilir Bu bağlamda, diğer yönetim rollerinin başarısının iyi bir planlama ile gerçekleştirilebileceği söylenebilir. Bu ise, planı hazırlayan kişilerin (yöneticilerin) bilgilerine, tecrübelerine, zekâ düzeylerine, geleceği simdiden tahmin etme yeteneklerine (Dogan, 1998 : 196) ve planlama için gereken bilgilerin bilimsel yöntemlerle toplanmasına bağlıdır. Planlama davranışına, iş görenlerin katılımının sağlanması gerekir. Aksi halde iş görenin planı anlaması ve uygulamada istekli davranması zorlaşır. Katılımın olduğu planda çalışanların, üretici (fikir) güçlerini kullanacaklarından verimlilikleri de artar. Yöneticiler neler yapılması gerektiğini dikte ettirme yerine planlamada iş görenlerin etkin olmalarını gizil güçlerini kullanmalarını sağlamalıdır. İlgili oldukları halde iş

görenlerin planlamanın dışında bırakılmaları, sorumlulukların paylaşılmasını güçleştirerek verimliliklerini düşürecektir. Ayrıca, örgüt yöneticisinin, iş görenlerin planlamaya katılmalarını gerçekleştirmesi yanında plandaki değişikliklerden haberdar olmalarını ve yeni duruma uyum göstermelerini de sağlaması gerekir. Tüm bu faaliyetlerin yapılabilmesi için belli bir amaca yönelik planlama yapılırken yöneticilerin empatik iletişimi kullanarak kendilerini çalışanların yerine koyması yani çalışanları dikkate almaları gerekmektedir.

İletişim; Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi de iletişim sürecidir (Gürgeç, 1997). Geniş anlamıyla iletişim, duygularını, düşüncelerini, bilgilerini belli sembollerle anlatan gönderici (yani kaynak) ile bu sembolleri çözümleyip, algılayan ve anlayan bir alıcıdan oluşan sistemler bütünü olarak tanımlanabilir, (Cüceoğlu, 2002: 68) işletmelerde örgütü oluşturan bireylerin ortak bir amacı ve bu amacı gerçekleştirmek üzere işbirliği ve iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Belirlenen amaçlar doğrultusunda gerekli işlemleri gerçekleştirmek üzere örgüt içinde çeşitli bölümler, kademeler ve mevkieer oluşturulmuştur. İşte bu değişik kademe ve mevkieer arasındaki emir-komuta zinciri, farklı faaliyetlerin eşgüdümlemesi için de etkili, güvenilir bir iletişim sürecine (ağına) ihtiyaç duyulmaktadır. Bu süreç içinde bulunan ögeler, birbirleri ile sürekli ilişki içinde olup, her bir ögenin diğer Ögelerin tümünü devamlı olarak etkiler ve sürekli olarak diğer ögelerden etkilenir. Örgütler açısından bakıldığında iletişim bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşım sürecindeki her türlü araç- gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içermektedir (Tutar ve Dığ, 2003). Örgütsel iletişim insanın iletişim davranışıyla ve davranışını belirleyen düşünceleriyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle iletişim davranışlarımızı sorgulamak, davranışlarımızın altında yatan nedenleri anlamak, eksikliği giderilmesine, yanlış düzeltilmesine çalışmak gerek kişisel gerekse örgütsel iletişimin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Örgütsel iletişimi olumsuz yönde etkileyen faktörlerin ortadan kaldırılması, böylece iletişimin iyileştirilmesi her şeyden önce iletişimde empatik yaklaşımı bilmekten ve onu kullanmaktan, geçer (Üstün 1999).

Örgütlenme; Örgütler insan yaşamının vazgeçilmez bir unsurudur. Bireylerin kendi kişisel amaçlarına ulaşmak için Örgütlere katıldıkları ve bu amaçların paralelinde örgütsel amaçlarını gerçekleştirme yönünde çaba harcarlar. Örgütlerin ortaya çıkmasında en büyük etken, insan yeteneklerinin sınırlı olması ve kişisel olarak başarılabilen bir çok şeyin başarılmasına fırsat tanınmasıdır. Örgüte girdiklerin sağlaması, yapılacak işlerin belirlenmesi, birimlerin kurulması, kimin ve neyin nerede bulunacağına karar verilmesi, amaca ulaşmayı sağlayacak bir yapının oluşturulması (Basaran, 1995), Örgütteki birimlerin işlevlerinin ve yetkilerinin belirlenmesidir. Bir örgütün yaşaması ve gelişmesi, örgüt üyelerinin kişisel amaçlarının örgüt amaçların destekleyici yönde olmasına bağlıdır. Yani her iki amacında birbiriyle uyum içinde olması, örgütsel başarıyı getirecektir. Bu da örgütün üst kurulunu oluşturan yöneticilerin empatik iletişime verdikleri değerle, sergiledikleri yetenekli tutum ve davranışlar ile gerçekleşecektir.

Güdülenme; Bir çok tanımla yapılmakla birlikte, temelde psikolojik bir olgu olan güdülemeyi (motivasyon); "kisilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaya yöneltme" şeklinde tanımlamak mümkündür. İnsanları çalışmaya özendirme çok karmaşık nitelikleri olan bir kavramdır. Bunun nedeni ise, insan ihtiyaçlarının çeşitliliği ve karmaşık yapısıdır (Dinçer, Fidan, 1996:307). Günümüzde ne istediğini bilen ve bunları tatmin etmek için çalışma hayatına giren iş göreni mutlu etmek ve başarılı kılmak güdülenme ile mümkündür. Yöneticiler, ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel araçlarla çalışanların ihtiyaçlarını doyurarak onları örgütte tutabilir ve potansiyellerinden yararlanabilirler. Bu anlamda işletmelerde kararlara katılma, fiziki çalışma şartlarının iyileştirilmesi, sürekli eğitim, yetki devri, kâra katılma, iş zenginleştirme gibi uygulamalar çalışanları güdülemede önemli araçlardır ve bu araçların yerine getirilmesinde empatik iletişimin katkısı büyüktür (Gürçay, 1997: 9). Yaşadığımız çağda, kaliteyi yakalamak isteyen işletme sahipleri ya da yöneticiler, işletme büyüklükleri ne olursa olsun bunun çalışan personelinden geçtiğini unutmamaları gerektiği gibi, güdülemenin asla göz ardı edilmemesi gereken bir yöntemler bütünü olarak sürekli uygulanmasını da bilmeleri gerekmektedir.

Esgüdümleme; Esgüdüm; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için eldeki insan ve maddi kaynaklarının katkılarını bütünleştirmek, başka bir ifade ile ortak bir hedefe varmak amacıyla, bir işin daha etkili bir şekilde yapılması için, insanların çabalarını birbiri ardı sıra gelerek, iç içe geçip birbirlerini bütünleştirmelerini sağlayacak şekilde birleştirerek, gerekli işbirliğini, en uygun ortamı, zamanı, eleman ve malzeme ile gerçekleştiren bir işlemdir (Dinçer, Fidan, 1996:270-271). Bir örgütte işbirliği ve belli amaçların olması yeterli değildir. Çünkü bunlar örgütlenme ve planlama işlevlerinde yer almaktadır. Esgüdüm için işlerin aynı zamana denk getirilmesi

(senkronizasyon) gerekir. Esgüdümü gerçekleştirmek için, dogal grupların özendirilmesi, görevlerin açıkça tanımlanması, objektif denetimin uygulanması, grup toplantılarının yapılması, iyi bir iletişim sistemi geliştirilmesi, ise ilişkin açıklamalarda bulunulması ve hizmet içi eğitim (Ataklı, 1996:28-29), gibi yollar önerilmektedir. Bir örgütte, yönetme yetkisine sahip her yönetici kendi bölümünün esgüdümünü sağlamakla görevlidir. Bu bağlamda, insan kaynakları bir araya gelir, is görenlerin farklı alanlarda sahip oldukları düşüncelerini ve sorumluluklarını birleştirerek daha çok başarı sağlamaları gerçekleşir, arkadaşlık ilişkileri geliserek verimliliklerini olumlu yönde etkiler.

Kontrol ve Değerlendirme;Denetleme, davranisi kontrol etme süreci, yapılanın gerçekleşmesi beklenen durumla ne derecede örtüştüğünün karsılaştırılması, isin gitmesi istenilen doğrultuya yöneltilmesi (Tortop, 1990:152) şeklinde tanımlar yapılabilir. Değerlendirme ise; denetlemenin bir uzantısı olup, isi yapana ya da ise ilişkin olarak varılan yargıdır. Örgütün yönetim faaliyetlerini değerlendirilmesi kontrol aşamasında gerçekleşir. Kontrol ve değerlendirme, yönetimin ayrılmaz parçaları olup örgüt yöneticileri tarafından yerine getirilmektedir. Bu iki sürecin bazı ilkeler doğrultusunda gerçekleştirilmesi, amacının örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olması, geliştirme aracı olarak kullanılması, konunun özel yaşam değil örgütteki davranışları olması (Basaran, 1995: 94) gerekir. Diğer bir nokta ise, örgütlerde uzaktan ve genel kontrolün daha verimli olduğudur. Yakın ve sıkı denetimden yana olan yöneticiler, denetleme sorumluluğunu isbirliği içerisinde yerine getiren ve bu şekilde davranan yöneticilerden daha az başarı ve verim elde etmektedir. Yöneticilerin günlük çalışmalarından haberdar olması, kimin ne yaptığını bilmesi önemlidir. Örgütte is ve personel durumunu bilmeyen, iletişimi ve bilhassa empatik iletişimi sağlayamayan yöneticinin verimli çalışma sağlaması beklenemez. Denetleme ve değerlendirmenin verimi etkilediği bir gerçektir. Kısaca, yönetim fonksiyonlarının her aşamasında olduğu gibi denetim aşamasında da empatik iletişim faktörünü dikkate alarak davranış kalibinin şekillendiği yani yapıldığı is yerlerinde verim yükselmekte, yapılmadığı is yerlerinde ise verim düşmektedir (Tortop, 1990:154). Çünkü davranış, yöneticilerin dışında personel tarafından (otokontrol sistemi) benimsendiği oranda başarılı ve verimli olmaktadır.

2. FEDERAL-MOGUL SAPANCA SEGMAN ve GÖMLEK ÜRETİM TESİSLERİ A.S. UYGULAMA ÖRNEĞİ

Uygulama Yapılan Örgüte İlişkin Genel Bilgiler

1976 Yılında kurulan Federal-Mogul Sapanca Segman ve Gömlek Üretim Tesisleri A.S.'inde ISO 14001, ISO 9001:2000, (DQS 2001), (DQS2002), (DQS 2004), TS EN ISO 9001: 2000, (TSE 2003), TS/ISO 16 949: 2002, OHSAS 18001 normlarına ve toplam kalite anlayışına uygun olarak; Piston Segmani, Silindir Segmani, Alfin Insert, Üretilerek % 60 ihracat, (Honda, BMW, Mercedes, Renault) ve % 40 yurt içine üretim yapılmaktadır.

ARASTIRMA METODOLOJISI

Bu araştırmanın temel amacı; Türkiye' de Toplam Kalite Yönetimine geçen işletmelerde uygulanan kalite anlayışlarının yanında her geçen gün yenilenen ve değişen kriterlerden biri olan "empatik iletişim" kavramının, yönetim modelleri, insan kaynaklarının etkin kullanımı ve verimlilik ilişkilerinin teorik veriler çerçevesinde nasıl oluştüğünü tahlil etmeye çalışmaktır. Bu amaç doğrultusunda Federal-Mogul Sapanca Segman ve Gömlek Üretim Tesisleri A.S.'de çalışanların işletme, yönetim kademeleri ve çalışma arkadaşlarıyla iletişimine, yönetimin empatik iletişime bakış açısı ile bu iletişimin is gören, dolayısıyla işletme verimini hangi yönde etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Mevcut durumu betimlemek için su sorulara cevap aranmıştır:**1-** Is görenlerin işlerinden memnurluk düzeyi nedir? **2-** Genel olarak örgütsel iletişim is görenler arasında nasıl algılanmaktadır?**3-** Yönetici davranışları (empatik iletişim düzeyleri) is gören verimini hangi yönde etkilemektedir?

Bu araştırma, 6 Mayıs -10 Mayıs 2005 tarihleri arasında, Federal-Mogul Sapanca Segman ve Gömlek Üretim Tesisleri A.S. is görenleri ile sınırlıdır. Ayrıca, araştırma bulguları; (yüz yüze yapılan görüşmelerle) mevcut durumun ne olduğu ve (anket uygulamasıyla) durumun is görenler tarafından nasıl algılandığı ile sınırlıdır. Örnek kitle ise; bir işletmeye bağlı olarak, toplam 450 işgörenden oluşmaktadır. Memur sınıfı dahil edilmemiştir. İşletme işgörenleri arasından her kademeden toplam 60 çalışan anket formunu doldurmuştur. Kalitatif bir çalışma niteliği taşımaktadır. Elde edilen veriler empatik iletişim konusunda betimleyici özel bir durumu yansıtmaktadır. Bir işletme ve 60 işgören ile veriler sınırlı olduğu için istatistik analizler sınırlı tutulmuştur.

Verilerin Toplanması; işletme yönetimi ve teknik personel ile anket ve yüz yüze görüşmeler (mülakat), toplantılar yapılmış örgütün iletişim durumu, sorunları ve uygulanan eğitim çalışmalarıyla ilgili bilgi ve dokümanlar toplanıp değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Ankette iş görenlere kendilerine verilen fikre ya da önermeye (soruya) katılma derecesini tespit etmek ve bu dereceyi ölçmek için Likert ölçeği kullanılmıştır. Bilindiği gibi Likert ölçeğinde en olumludan olumsuzaya doğru bes dereceli bir ölçek söz konusudur. Hazırlanan anketin yeterliliği, araştırma evrenim temsil edecek şekilde oluşturulan bir grup üzerinde denenmiştir. Deneme ve görüşmeler sonucunda ankette bes dereceli değil de, üç dereceli bir ölçek kullanmak zorunda kalınmıştır. Bunun da temel nedeni, deneklerin "bazen" ile "çok az zaman" seçenekleri arasında fazla bir fark görmemiş ve bu konuda ankete cevap vermekte zorlanmışlardır.

BULGULAR VE YORUMLAR

Federal-Mogul Sapanca Segman ve Gömlek Üretim Tesisleri A.S. işletmesinde uygulanan ankete katılanların kişisel bilgileri şöyledir.

Tablo 1. Yas ve Cinsiyet Durumu

Yas Durumu	Frekans	% (Yüzde)	Cinsiyet	Frekans	% (Yüzde)
18-25	5	(8.0)	Bay	50	(83.0)
26-35	20	(33.0)			
36-45	25	(42.0)			
46-55	8	(13.0)	Bayan	10	(17.0)
56+.....	2	(3.0)	Toplam	100	(100)
Toplam	60	100			

Tablo 1'e göre işletmede çalışanların büyük bir oranla (%75), 25 ile 45 yaşlarında olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, tablo.1'de ankete katılan 60 kısıden 50'sinin (%83'ü) bay, 10'unun ise (%17'si) bayan olduğu görülmektedir

Tablo 2. Eğitim Düzeyi ve Mesleki Durum

Eğitim Durumu	Frekans	% (Yüzde)	Mesleki Durum	Frekans	% (Yüzde)
İlk Öğretim	15	(25.0)	İşçi	35	(58.0)
Lise ve Dengi	25	(42.0)	Ustabasi	15	(25.0)
M.Y.O.	5	(8.0)	Uzman personel	6	(10.0)
Üniversite	15	(25.0)	Diğer	4	(6.0)
Toplam	60	(100)	Toplam	60	(100)

Bu işletmede ankete katılan 60 kisinin eğitim düzeyi; 15'i (%25) ilkököl, 25'i (%42'si) lise ve dengi, 5'i (%8) M.Y.O., 15'i (%25) üniversite mezunu oldukları görülmekte ayrıca, ankete katılan 60 kısıden 35'inin (%58'i) işçi, 15' inin (%25' i) ustabasi, 6'sinin (%1' i) uzman personel, ve 4' ünün (%6'si) diğer (güvenlik görevlisi... vb.) statüde çalışmakta oldukları anlaşılmaktadır (tablo 2).

Tablo 3. İş Yerindeki Çalışma Yılı

Çalışma Yılı	Frekans	% (Yüzde)
3 Yıl ve Asağısi	10	(17.0)
4-6	10	(17.0)
7-9	15	(25.0)
10+....	25	(42.0)
Toplam	60	(100)

Tablo.3.'e bakıldığında ankete katılan 60 kısıden 10' u (%17' si) 3 yıl ve asağısi, 10' u (%17'si) 4-6 yıl, 15' i (%25' i) 7-9 yıl, 25' i (42' si) 10 yıl ve üzeri bu işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda bu işletmede işçi devir oranının düşük olduğu söylenebilir.

1. Genel olarak (araç-gereç, makineler, çalışma yeri, gürültü gibi) tüm şartları dikkate aldığınızda çalışma ortamınızdan memnun musunuz?

Tablo 4. Tüm Sartlar Dikkate Alindiginda Çalışma Ortamından Memnunluk Durumu

Seçenekler	Frekans	% (Yüzde)
Her zaman	15	(5.0)
Bazen	45	(75.0)
Hiç bir zaman	-	-
Toplam	60	(100)

Çalışma ortamından memnuniyet düzeyini belirlemeyi amaçlayan birinci soruda çalışanlardan 15 kişi (%25) her zaman, 45 kişi (%75) bazen memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, işletmede çalışanların yarısından fazlasının (45 kişi, %75) çalışma ortamından bazen memnun olduğu görülmektedir (tablo 4).

2. İşletmenizdeki (is arkadaşlarınız ile olan) **insan ilişkilerinden** memnun musunuz?

Tablo 5. Arkadaşlık İlişkilerinden Memnun Olma Durumu

Seçenekler	Frekans	% (Yüzde)
Her zaman	50	(83.0)
Bazen	10	(17.0)
Hiçbir zaman	-	-
Toplam	60	(100)

Anketteki 2. soru (esit kademe ilişkisini) ve 3. soru ise (ast-üst ilişkisini) örgütsel iletişimin insan ilişkileri boyutunun hangi oranda örtüstüğünü belirlemeyi amaçlayan sorulardır. Buna göre; İş arkadaşları ile olan insan ilişkilerindeki memnunluk düzeyi her zaman 50 kişi (%83), bazen 10 kişi (%17), şeklinde dağılım göstermiştir (tablo 5). Verilen cevaplardan büyük bir oranda (%82) devamlı olarak "esit kademe" ilişkisinden memnun olduğu söylenebilir. Bir örgütte yöneticilerin davranış örüntüleri, insan ilişkilerinde yüklendikleri roller is görenleri güdülemede ve dolayısıyla verimi artırmada etken bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

3. İşletmenizdeki (yöneticiler ile olan) **ilişkilerinizden** memnun musunuz?

Tablo 6. Yöneticilerle Olan İlişkilerinizden Memnun Olma Durumu

Seçenekler	Frekans	% (Yüzde)
Her zaman	5	(8.0)
Bazen	55	(92.0)
Hiçbir zaman	-	-
Toplam	60	(100)

Tablo 6.'ya bakıldığında, her zaman 5 kişi (%8), bazen 55 kişi (%92), şeklinde bir dağılım ortaya çıkmıştır. Bu işletmede çalışanların yöneticilerle olan ilişkilerinden bazen memnun oldukları yoğun olarak görülmektedir. Çalışanlar ile yapılan görüşmelerde de yöneticiler ile sürekli iletişim içerisinde olduklarını dolayısıyla pozitif bir ilişki içerisinde çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

4. Çalıştığınız bölümün yöneticisine sorunlarınızı ve önerilerinizi iletmek amacıyla kolayca ulaşabiliyor musunuz?

Tablo 7. Çalıştığınız Bölümün Yöneticisine Sorunlarınızı ve Önerilerinizi İletmek Amacıyla Kolayca Ulaşabiliyor musunuz?

Seçenekler	Frekans	% (Yüzde)
Her zaman	40	(67.0)
Bazen	17	(28.0)
Hiçbir zaman	3	(5.0)
Toplam	60	(100)

Tablo 7'e göre, 40 kişi (%67) her zaman, 17 kişi (%28) bazen problem ve önerilerin bölüm yöneticisine iletilmesini vurgularken, 3 kişi (%5) hiçbir zaman kolayca bölüm yöneticisine ulaşamadığı seçeneğini işaretlemiştir, %67'lik olumlu düşünen bir kitle karşısındaki olumsuz düşünen %5'lik grup için, yetistikleri çevrenin, kültürel yapısı ve psiko-sosyal durumlarında görülen eksiklikler (çekingenlik, içine kapanıklık vb. nedenler) den kaynaklandığı söylenebilir. Çalışanlar ile yapılan görüşmelerde işletmenin kalite (ISO9001 gibi) belgelerini alabilmesi için yöneticiler üzerinde yapılması gereken bir görev, olarak belirtmişlerdir.

5. Arastirmada "Üst kademe Yöneticilere Gerektiginde Sorunlarinizi ve Önerilerini Iletmek Üzere Ulasabileceginizi düşünüyör musunuz?" biçiminde yer alan bu soru, çalışanların iletisim ortamini degerlendirmeleri için sorulmustur.

Tablo 8. Üst kademe Yöneticilere Gerektiginde Sorunlarinizi ve Önerilerini Iletmek Üzere Ulasabileceginizi düşünüyör musunuz?

Seçenekler	Frekans	% (Yüzde)
Her zaman	20	(33.0)
Bazen	30	(50.0)
Hiçbir zaman	10	(17.0)
Toplam	60	(100)

Ankete katılan 60 kisiden 20'si (%33'ü) her zaman, 30 kisi (%50'si) bazen, 10 kisi (%17'si) ise hiçbir zaman ulasamayacaklarını belirtmektedirler. Bu durum, örgütte çalışanların açık ve yalin iletisim konusunda iyiye yakin bir görüş belirttiginini göstermektedir. Çalışanlar ile görüşmelerde üst kademeye sorunların iletilmesi sorunun niteligine göre degiskenlik gösterdiği ifade edilmistir.

6. Yöneticiniz daha basarili olmanız için size destek veriyor mu?

Tablo 9. Yöneticinin Daha Basarili Olmada Destek Verme Durumu

Seçenekler	Frekans	% (Yüzde)
Her zaman	10	(17.0)
Bazen	50	(83.0)
Hiçbir zaman	-	-
Toplam	60	(100)

Tablo 9'a bakildiginda 10 kisi (%17) her zaman, 50 kisi (%83) bazen destek gördüğü seklinde görüş belirtmislerdir. Bu kapsamda bu isletmede çalışanların basarisi için destek verildiği fakat istenilen düzeyde olmadığı söylenebilir.

7. Isletme bir aile olarak düşünöldüğünde kendinizi aileden biri olarak hissediyor musunuz?

Tablo 10. Isletmeyi Aile Olarak Görme, Aileden Biri Gibi Hissetme Düzeyi

Seçenekler	Frekans	% (Yüzde)
Evet	57	(95.0)
Hayir	3	(5.0)
Toplam	60	(100)

Tablo 10.'a göre, 57 kisinin (%95'inin) evet kendini aileden biri gibi hissettiginini, 3 kisinin (%5'inin) hayir isletmeyi bir aile olarak görmediginini ifade etmistir. Görölüyor ki, ankete cevap verenlerin büyük kısmi (%95)' i isletmeyle bütünlestiği ve yöneticilerin deyimiyle isletmede "sirket bizim" anlayisinin gelişmeye basladığı söylenebilir.

8. Isletme Yönetimi Egitim ve Mesleki Gelişiminizi Destekliyor mu?

Tablo 11. Isletme Yönetimi Egitim ve Mesleki Gelişiminizi Destekliyor mu?

Seçenekler	Frekans	% (Yüzde)
Evet	60	(100)
Hayir	-	-
Toplam	60	(100)

Tablo 11' e bakildiginda 60 kisi (%100) evet biçiminde cevaplar verilmistir. Çalışanlar ile yapılan dogrudan görüşmelerde de aynı cevapların alındığı tespit edilmistir. Buna göre bu isletmenin, çalışanların niteliklerini artirmak için eğitime önem verdikleri bununda işgücü verimliligine pozitif etki edeceği söylenebilir.

9. "Kurulusunuzda bölümler arasi iletisimi nasıl degerlendiriyorsunuz?" sorusu ile isletmenin esgüdümlü (ahenkli) çalışıp çalışmadiginin test edilmesi amaçlanmistir.

Tablo 12. Kurulusunuzda Bölümler arasi Iletisim Durumu

Seçenekler	Frekans	% (Yüzde)
Evet	60	(100)
Hayir	-	-
Toplam	60	(100)

Bölümler arası iletişimi, ankete katılan 60 kisi den (%100) evet olarak belirtmislerdir. Bu durum, çalışanların bölümler arası iletişime ilişkin, olumlu bir düşünce içinde olduklarını göstermektedir. Yöneticiler tarafından, aynı bölümde veya bölümler arası iletişimin sağlanmasında empatik iletişimin etkisinin büyük olduğu bir gerçektir. Bu kapsamda iletişim sayesinde ahenkli çalışmanın işgücü verimliliğine olumlu etkileyeceği söylenebilir.

10. Ankette, "Yöneticiler Personel Sorunlarının Çözümüne Yardımcı Oluyor mu?" sorusu, yönetici-is gören ilişkisinde (yöneticilerce uygulandığı söylenen) empatik iletişim boyutunun, feed-back (geri bildirim) ve güdüleme yönünün hangi oranda gerçekleştiğini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Tablo 13. Yöneticinin Sorunlarla İlgilenme Durumu

Seçenekler	Frekans	% (Yüzde)
Her zaman	10	(17.0)
Bazen	50	(83.0)
Hiçbir zaman	-	-
Toplam	60	(100)

Alınan cevaplardan, 10 kişi (%17) her zaman, 50 kişi (%83)'ü bazen, seklindedir (tablo 13). Bu bağlamda çalışanlar, yöneticilerin sorunlarını izlediklerini, çözüm yolları ve empatik iletişim kurmak için çaba harcadıklarını iyiye yakın bir düzeyde de başarı sağlandığını göstermektedir. Ayrıca çalışanlar ile yapılan görüşmelerde tüm sorunlarla ilgilenildiği fakat sorunların derecesine göre dikkate alındığı ifade edilmiştir. bu durum işgücü verimliliğine olumsuz etkileyebileceği düşünülebilir, Lakin asiri ilgiyi çalışanlarında suiistimal edebilecekleri unutulmamalıdır.

11. "Yöneticilerin yanlış davranışları iş verimliliğinizi etkiliyor mu?" şeklindeki soru ile yönetici davranışları – iş gören verimliliği ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 14. Yöneticilerin Yanlış Davranışlarından Etkilenme Durumu

Seçenekler	Frekans	% (Yüzde)
Her zaman	5	(8.0)
Bazen	55	(92.0)
Hiçbir zaman	-	-
Toplam	60	(100)

Bu soruya verilen cevaplarda, 5 kişi (%8) yanlış yönetici davranışlarının iş verimliliğini ve çalışma azmini her zaman etkilediğini, 55 kişi (%92) bazen etkilediğini belirtmiştir. İnsan, yapısı itibarıyla saygı duymak ve saygı görmek isteyen bir varlıktır. Ankette verilen cevaplar ve cevapların yüzde oranları bu görüşü doğrular niteliktedir. Dolayısıyla, yönetim kademelerindeki kişilerin davranış örüntülerinin olumluluk derecesine göre iş gören verimliliği artacak ya da azalacaktır.

12. Ankette, "başarılı olduğunuz zaman yöneticilerden takdir alıyor musunuz?" biçiminde yer alan bu soru, yöneticilerin çalışanların çabalarından dolayı takdir edip etmediğini, başarıyı ödüllendirip ödüllendirilmediğini ve bu yönetim anlayışının gerektirdiği iletişim düzeyini saptamayı amaçlamaktadır.

Tablo 15. Başarılı Olduğunda Yöneticiden Takdir Görme Durumu

Seçenekler	Frekans	% (Yüzde)
Her zaman	10	(17.0)
Bazen	50	(83.0)
Hiçbir zaman	-	-
Toplam	60	100

Tablo 15'e göre 10 kişi (%17) her zaman, 50 kişi (%83) bazen, takdir gördüğü anlaşılmaktadır. Bu durum, işletme yöneticilerinin çalışanları takdir etmesi işgücü verimliliğin artırılmasında motivasyon aracı olarak kullandığı söylenebilir.

13. Normal olarak yapmanız gereken bir işi yaptığınızda bile takdir ediliyor musunuz? sorusuyla iş görenin moral-motivasyonundan çok, kişilik yapısı ve çerçevesini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Tablo 16. Rutin İşlerde de Takdir Edilmeden Mutlu Olma Durumu

Seçenekler	Frekans	% (Yüzde)
Her zaman	-	-
Bazen	45	(75.0)
Hiçbir zaman	15	(25.0)
Toplam	60	(100)

Alinan cevaplardan, 45'i (%75) bazen, 15'i (%25) hiçbir zaman seenegini isaretlemislerdir. Bu göre sürekli yapilmasi gereken (rutin) işlerde çalışanların pek takdir edilmediği anlaşılmaktadır.

14. İşletmenizde işinizi ilgilendiren önemli konularda fikirlerinize ya da görüşlerinize başvuruluyor mu?

Tablo 17. İşletmede İsi İlgilendiren Önemli Konularda Fikir ya da Görüşlere Başvurma Durumu

Seçenekler	Frekans	% (Yüzde)
Her zaman	20	(33.0)
Bazen	38	(63.0)
Hiçbir zaman	2	(3.0)
Toplam	60	(100)

Tablo 17'ye göre, 60 ankette 20 kişi (%33) her zaman ve 38 kişi (%63) bazen, 2 kişi (%3) hiçbir zaman şeklinde ifade etmişlerdir. Bu durum, toplam kalite yönetimi yaklaşımının benimsendiği ve faaliyetlerin yapılmasında tam katılımın sağlanması yönünde bu işletmenin hayli mesafe katettiği ve güçlü iletişim ağıının kurulduğu söylenebilir.

15. Bu işletme çalışmaktan memnun musunuz?

Tablo 18. İşletmede alışmaktan Memnunluk Durumu

Seçenekler	Frekans	% (Yüzde)
Evet	57	(95.0)
Hayır	3	(5.0)
Toplam	60	(100)

Tablo 18'den anlaşıldığı gibi tamamına yakının işletmeden memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu işletmede isgücü verimliliği yüksek düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Bu durumun yöneticilerin davranış düzleminde iletişimi bilhassa empatik iletişimi etkin bir şekilde kullanmalarının bir sonucu olarak gerçekleştiği söylenebilir.

SONUÇ

Günümüzde "önce insan" yaklaşımıyla bilgi çağının yasandığını ileri süren araştırmacılar, insanın üretilen mal veya sunulan hizmetin odak noktasını oluşturduğunu söylemektedirler. Küresellesen dünyamızda, tüketicilerin bu beklentileri işletme yöneticilerini yeni arayışlara itmiş, bu arayışlar sonucunda bazı değışmeler ve gelişmeler yaşanmıştır. Bu değışmeler ve gelişmeler ışığında üretilen mal ve hizmeti tüketicilere sunan işletmelerin en önemli sorunu; sadece sunulan ürünün sağlamlığı ve çekiciliği değil, aynı zamanda ve özellikle ürünü üreten insan kaynağının etkin ve verimli kullanımını sağlayacak, konusunu bilen, yetkin insanların, belli bir plan dahilinde organize edilmesi, yönetilmesi, esgüdümün sağlanması, yetisttirilmesi ve denetlenmesi, bir başka anlatımla; verimli bir şekilde amaca yönelik yönetilmelerini sağlayacak bir yönetim anlayışının önemini ağırlıklı olarak ortaya çıkarmıştır.

İşte, toplam kalite adı verilen bu yönetim tarzının öne sürdüğü sihirli söz: "İnsanla insan için sıfır hata" şeklinde özetlenmektedir. Bu bağlamda, Federal-Mogul Sapanca Segman ve Gömlek Üretim Tesisleri A.Ş. işletmesinde gerçekleştirilen iş tatmini ve örgütsel iletişim araştırmasından yola çıkılarak varılan sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir.

- Araştırmada, alışma ortamının uygunluğu, insan ilişkilerine verilen önem, iş sürelerinin ayarlanması, çalışanların katılımı gibi Toplam Kalite ile ilgili temel kavramlar çalışanların olumlu görüş bildirdiği görülmüştür.
- Bir örgütte yöneticilerin davranış örüntüleri, iletişim, insan ilişkilerinde üstlendikleri roller, çalışanları güdülemede ve dolayısıyla verimi artırmada önemli bir faktör olarak görülmektedir. Araştırmada "iş arkadaşlarınız ile olan ilişkilerinden memnun musunuz?" sorusunun bulguları ile

"yöneticiler ile olan ilişkilerinden memnun musunuz?" sorusunun verileri arasında (yapılan karsılaştırmada göz önünde bulundurulursa) verilen cevaplarda, çalışanların büyük bir çoğunluğunun olumlu görüş bildirerek işletmede oluşturan örgüt kültürünün iş görenler tarafından benimsendiğini göstermektedir.

- Hiç şüphesiz çalışanlar, üst kademe yöneticilere en demokratik örgüt yapılarında bile her istediklerinde ulaşma durumunda olamazlar. Ancak, çalışanların, gerektiğinde en üst yetkiliyle konuşabilme, iletişimde bulunabilme imkânına sahip olduklarını bilmeleri, o örgütün açık ve yalın bir iletişim kültürüne sahip olduğunu göstermesi bakımından da önemli görülmektedir. Buna göre araştırmanın sonuçları, çalışanların sorun ve önerilerini iletmek için üst yönetime (iyi bir düzeyde) ulaştıklarını göstermektedir.
- Araştırmanın yapıldığı işletmede de işgörenlerin, birey olarak kalitesinin iletişim imkânlarının artmasına bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Nitelikli işgörenlerin ise beklentilerinin de o oranda artacağı dikkate almak gerekir. Beklentilerin karşılanmaması, iş verimini ve etkinliğini düşürecek için örgütün toplam kalitesini de düşürecektir. Önemli olan, yılmadan, sabırsızlık göstermeden sorunların çözümüne ilişkin tutarlı ve bilimsel çabaların sürdürülmesidir.
- İnsanların kurumlarında çalışmaktan mutlu olmaları, pek çok açıdan olduğu gibi örgütsel iletişim açısından da önemli görülmektedir. İletişim sorunlarının, çatışmalarının veya eksikliklerinin yaşandığı bir işletmede çalışanların mutlu olmalarını beklemek doğru bir gözlem olmayacaktır. Bu bağlamda, iş yerinde mutlu olmayan bir iş görenin verimli ve etkin olması da mümkün değildir. Araştırma sonuçları, çalışanların işletmede çalışmaktan mutlu olduklarını ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, işletmelerde mal veya hizmet üretilmesinin verimliliği "insan-insan" ve "insan-araç" bütünlüşmesiyle mümkün olacağı bir gerçektir. Bu bütünlüşmeyi sağlayacak faktörlerden biri de Empatik iletişim faktörüdür. Bu itibarla, "Empatik İletişimi benimseyen yöneticilerin davranış örüntülerini belirlemede, iş görenleri güdülemede ve dolayısıyla verimi artırmada bir faktör olarak karşısına çıkmaktadır.

KAYNAKLAR

- Ataklı, A., İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi, MEB' ligi Yayınları ME Basımevi, 1997.
- Basaran, I. E., Yönetim, -Gül Yayınevi, Ankara, 1995.
- Cüceoglu, D., Yeniden İnsan İnsana, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002
- Dinçer, Ö., Fidan, Y., İşletme Yönetimi, Beta Basımevi, İstanbul, 1996.
- Dogan, M., İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1998.
- Güler, M., "İşçi Moralinin Önemi ve Verimlilik", Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Cilt: 14 Sayı: I, Ankara, 1996.
- Gürçay, C., "Amaç^ Kalite+ Mükemmellik Araç= Güdüleme", Kalkınmada Anahtar Dergisi, Ankara: MPM Yayını Sayı 107, 1997.
- Gürgeç, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der yayınları, İstanbul, 1997.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basımevi, İstanbul, 2003.
- Küçük, B., "Yöneticinin Verimli Çalışma Stratejileri", Verimlilik Dergisi, Ankara: MPM Yayını; Sayı:2, 1995.
- Rogers C., Empatik Olmak Değeri Anlaşılmamış Bir Varoluş Seklidir, Çeviri: F, Akkoyun, Ankara Üniversitesi EBF Dergisi, 1992.
- Timur, H., "Yönetimde Karar Verme ve Problem Çözme", Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:8 Sayı: 2, Ankara, 1990.
- Tortop, N., "Yönetim Bilimlerinin Temel İlkeleri" Ankara, TODAİE Yayını 1990.
- Tutar, H., Yılmaz, M.K., Genel İletişim, Nobel Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2003.
- Tümer, S., "İşletmelerde Verimlilik Çalışmaları İle Görevli Bölümlerin Organizasyon İçindeki Yeri", Verimlilik Dergisi, Ankara: MPM Yayını No: I, 1995.
- Uğur, A., İşçi-İşveren İlişkileri, Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya, 1995.
- Üstün, D., İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

GENÇ YÖNETİCİLERLE ESKİ YÖNETİCİLER ARASINDAKİ KUSAK ÇATIŞMASI: KOBİ'LERİN VERİMLİLİĞİNDE ETKİLİ OLAN ÖNEMLİ BİR AİLE SORUNU

Yard. Doç. Dr. Esin BARUTÇU

Pamukkale Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Kinikli Kampüsü, Kinikli/DENİZLİ

Tel: (0258) 213 40 30 – 1256

Faks: (0258) 213 40 39

e-posta: esahin@pamukkale.edu.tr

ÖZET

KOBİ'lerin önemli özelliklerinden birisi aile şirketleri olmalarıdır. Kurucu-işletme sahibi birinci kuşak yöneticileri, ikinci kuşağa yönetimi devrettiklerinde genellikle yönetimde birlikte rol almaktadırlar. Yönetim kademesinde karar alma önceliğine ilişkin yaşanan sorunlar tipik bir aile şirketi olan KOBİ'lerde de genellikle kuşak çatışmalarını beraberinde getirmektedir. Ayrıca özel yasantılardan kaynaklanan sorunlarda şirket yönetimine yansiyarak aile bireyleri arasında çatışmalara yol açmaktadır. Yapılan araştırmalar, gözlemler ve görüşmeler sonrasında KOBİ'lerde yönetim sorunları basta olmak üzere diğer bir çok konudaki kuşak çatışması, önemli bir aile sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Her iki kuşakta aynı anda şirket yönetiminde söz sahibi olduğu süreçte de bu sorunlar yaşanmaya devam edecek, şirketlerin etkinliği ve verimliliği de olumsuz şekilde etkilenecektir. Bu bağlamda söz konusu çalışmada Denizli'deki KOBİ'lerde önemli bir aile sorunu olan kuşak çatışması incelenerek konuyla ilgili ampirik bir araştırma yapılacaktır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, aile şirketi, eski kuşak, genç kuşak, çatışma, yönetim

GİRİŞ

Sadece ülkemizde değil dünyada önemli bir yere sahip olan KOBİ'ler ilk basta aile şirketi olarak kurulmaktadır. Kuruluş aşamasında bu bir sorun gibi görünmemekte, hatta böyle bir durum teşvik bile edilmektedir. Ancak şirket büyüdükçe ve daha büyük ölçekte rekabet etmek durumunda kaldıklarında, aile bireylerinden oluşan yönetim bocalamaya başlamaktadır. Tipik bir aile şirketi olan KOBİ'lerin karşılaştıkları en büyük sorunların başında yönetim sorunları gelmektedir. Yönetim sorunlarının temel kaynağını ise, yönetimi oluşturan aile bireylerinden kaynaklanan, aile içi çatışmaları ve anlaşmazlıklar oluşturmaktadır. Bilindiği üzere bir işletmenin başarısında en önemli unsur yönetim unsurudur. Drucker 'in da ifade ettiği gibi modern toplumların merkezi teknoloji, bilim ve verimlilik değil, asıl belirleyici ve merkez olan yönetimdir. Yönetim, kişileri ve kuruluşları belirli sonuçlara götüren çok önemli bir işlemdir (Drucker, 1999, 49).

Kurumsallaşamamak, yönetimde birlikte çalışan işletmenin sahibi ve kurucusu büyük patron olarak bilinen birinci kuşak yönetici ile kendisinden sonraki kuşakta yer alan genç yöneticiler arasında çatışmaların ve anlaşmazlıkların ortaya çıkması KOBİ'lerin önünde önemli bir çıkma oluşturmaktadır.

Bundan sonraki bölümlerde öncelikle tipik bir aile şirketi olarak KOBİ'ler ve baslıca yönetim sorunları hakkında kısaca bilgi verilecek, daha sonra, KOBİ'lerde karsılanan aile içi çatışmaların baslıca nedenleri açıklanacaktır.

1. AİLE ŞİRKETİ OLARAK KOBİ'LER

KOBİ olarak nitelendirilen küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülke ve dünya ekonomisindeki yeri ve önemi tartışılmaz bir gerçektir. Bir kaynaga göre küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülkeler bazında toplam işletmelere oranı: ABD'de %97.1, Almanya'da %99.8, Japonya'da %99.4 ve Türkiye'de % 98.8. Türkiye'de üzerinde uzlaşmış bir KOBİ tanımı mevcut değildir. Burada bu tanımların hepsine yer vermeye imkan yoktur. KOSGEB'in 3624 sayılı kanununda KOBİ tanımı şu şekilde yapılmıştır: 1-50 işçi çalıştıran imalat işletme sanayi işletmeleri küçük, 51-150 işçi çalıştıran imalat işletmeleri orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır. AB komisyonunun tanımına göre ise 50'den az işçi çalıştıran işletmeler küçük, 250'den az işçi çalıştıran işletmeler ise orta büyüklükte olarak nitelendirilmektedir. Eurostat bu tanımdan hareketle 10-49 işçi çalıştıran işletmeleri küçük, 50-249 işçi çalıştıran işletmeleri de orta büyüklükte işletmeler olarak sınıflandırmaktadır (www.isbank.com.tr/dosya/ekon.tr.kobiler 2004).

KOBİ'lerin ekonomide önemli bir yere sahip olmalarının yanı sıra bir başka özellikleri de birer aile şirketi olmalarıdır. ABD'de kayıtlı şirketlerin yüzde 90'i, İspanya'da yüzde 80'i, İtalya'da yüzde 95'i, İsviçre'de yüzde 85'i ve Türkiye'de yüzde 95'i aile şirketi konumundadır (Saglam, 2004). Aile şirketi kavramını şu şekilde tanımlayabiliriz: "ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirket" (Karpuzoglu, 2005) aile şirkettir.

KOBİ'lerin kuruluş süreci genellikle aynı şekilde ortaya çıkmaktadır. Ağırıklı olarak, liderlik ve girişimcilik vasıfları yüksek olan bir aile büyüğü şirketi kurmaktadır. Zamanla gerek girişimciliği, gerekse ön sezgileri ile riskleri de göze alarak şirketi büyütmektedir. Bu arada birinci kusak bizzat işleri yürütürken ikinci kusakta yurt dışına eğitime gönderilmektedir. Bir süre sonra eğitimini tamamlayan ikinci kusak aile bireyleri işlerin başına getirilmektedir. Buraya kadar, KOBİ'lerin aile şirketi olmasının herhangi bir sorunu ortaya çıkmamaktadır. Yurt dışında eğitim almış ikinci kusak iş başına geldiklerinde en büyük çabaları işi öğrenme ve daha sonrasında işin tüm sorumluluğunu büyüklerinden devraldıklarında buna hazır olduklarını önce aile büyüğüne, sonra iş görenlerine ve tabi ki de kendilerine kanıtlamaya çalışmaktır (www.hrm.com.tr, 2005).

Birinci yani eski kusak hızlı ve hiyerarşik olmadan çabuk karar alırken aynı zamanda, doğruluğu veya yanlışlığı tartışmadan kararlar kısa bir sürede uygulanabilmektedir. Bu aşamada ikinci kusak yani gençler kararları, babalarının veya büyükbabalarının deneyimlerini aldıkları eğitim doğrultusunda analiz ederek ve tartışarak en doğru kararı vermeye çalışmaktadırlar. Genç neslin yani ikinci kusaktan da başarılı girişimleri doğrultusunda şirket gelişmeye ve büyümeye devam etmektedir. Şirket büyüdükçe şirkette çalışan aile bireylerinin sayısı da artmaktadır. Bu arada şirketi kuran aile büyüğünün tabiri caizse elini eteğini şirketten çekmemesi ve gençlerin kararlarına müdahale etmesi, gençleri sadece şirket içinde değil özel yaşantıları sebebiyle de eleştirmeleri, şirkette iki farklı düşünce ve görüşlü bir yönetimin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. İşte kurumsallaşma baskısının hissedildiği bu devrede aile içi çatışmalar yoğun bir şekilde ortaya çıkmaya başlamaktadır.

Yapılan araştırmalar aile şirketi niteliğindeki KOBİ'lerden büyük çoğunluğunun ikinci hatta üçüncü kusakta yok olduklarını ortaya koymaktadır. Buna göre örneğin, ABD'de ortalama olarak, yeni kurulan KOBİ'lerin yüzde 40'i daha ilk beş yılda yok olmakta, geri kalanların yüzde 66'si birinci kusakta batmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kusaka kadar yaşayabilen aile şirketi görünümündeki KOBİ'lerin, oranı yüzde 20'yi geçmemekte ve hatta bu yüzde yirminin ancak yüzde 17'si üçüncü kusaka kadar devam edebilmektedir. Sonuçta, birinci kusak tarafından kurulmuş olan 100 aile şirketinden sadece ve sadece 3.4 tanesi üçüncü kusaka dek yaşamını sürdürebilmektedir. İngiltere'de İngiliz şirketlerinin %3.3'ü şirketlerini üçüncü kusaka devredebilmektedir. Türkiye'de ise, durum bu ülkelerden pek farklı değil. 1983-2000 dönemini kapsayan 18 yılda Türkiye'de kurulan 461 bin 58 adet yeni şirketin % 86.7'si limited şirket, %13.2'si anonim şirket. Görüldüğü gibi kurulan şirketlerin büyük çoğunluğu limited şirket ve ortak sayısı genelde 2 ve 2'nin üzerinde olmaktadır. Bu şirketlerin büyük çoğunluğunun aile şirketi olduğunu söylemek mümkündür. Diğer taraftan yine aynı dönemde 8 bin 862 adet kolektif şirket, 1073 adet komandit şirket, 5646 adet limited şirket ve 1826 adet anonim şirket olmak üzere toplam 17 bin 407 adet şirket kapanmıştır (Saglam, 2004).

KOBİ'lerin aile şirketi olmasının pek çok konuda avantajlı olduğu, çoğu araştırmalarda, başarılı aile şirketlerinin kurucuları ve yöneticileri ile yapılan röportajlarda, panel ve seminerlerde dile getirilmektedir. Bununla birlikte belirli şartları gerektirmesi ve şirketin belli bir büyüklüğe ulaşması sonrasında kurumsallaşmanın zorunlu olduğu, aksi takdirde KOBİ'lerin aile şirketi olmasının dezavantajlarının daha fazla hissedilerek şirketi zor durumda bırakacağı da ifade edilmektedir. Bu durumda KOBİ'lerin başarısının devami için belli bir süreçten sonra yönetimde sadece birbiriyle sürekli çatışma halinde olan aile bireylerinin yer alması yerine profesyonel bir yönetim anlayışının benimsenmesinin gerekli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

1.1. Aile Şirketi Olarak KOBİ'lerin Yönetim Açısından Tasadığı Avantajlar

Aile şirketi olan KOBİ'lerin en büyük avantajı teknik ve idari konularda hiyerarşi olmadan hızlı kararlar alıp kısa sürede uygulamaya koyabilmeleridir. Özellikle sermayenin tamamına veya büyük bir kısmına sahip olan girişimcinin ve diğer aile üyelerinin benimsedikleri fikirleri uygulamaları için çok fazla kişiye danışılmasına gerek olmadığı gibi, çok fazla imzaya da ihtiyaç duyulmamaktadır. NCB Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Dr.Ali Nail Kubalı bir panelde yapmış olduğu konuşmasında aile şirketi olmanın önemli avantajları olduğunu, yalın ve hiyerarşik olmayan bir yapıya sahip olunduğu için kararların süratle alındığını ifade etmiştir (Çözüm Gazetesi, 2005).

KOBİ'lerde aile şirketi olmanın avantajlarından yararlanılarak düşünceler daha özgürce ifade edilebilmekte, kişisel ve örgütsel hedefler daha gerçekçi bir şekilde belirlenebilmekte ve örgütsel amaçlar daha kolay bütünleştirilebilmektedir. Ayrıca girişimci ve diğer aile bireyleri, çocuklarının daha iyi öğrenim görmelerini ve iyi koşullarda yetismelerini arzu ederlerken, aynı zamanda personelinin kalitesini de arttırarak örgüt verimliliğinin yükselmesine katkıda bulunabilirler.

Aile şirketleri birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılabilir. İşin yürütülmesi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlar (aile bireyleri) genelde birbirlerine yardımcı olurlar, eksikliklerini kapatırlar ve yapılması gerekenleri söze dökmeden icra ederler. Girişimcinin şirketi kurmasındaki hedef diğer aile fertleri tarafından da şirketin kurulduğu ilk günden beri bilindiği ve paylaşıldığı için, işletme politikalarında tek düzelige daha kısa zamanda ulaşılabilir.

Öte yandan, tanınmış bir aile veya işletme olmanın getirdiği avantajlardan da yararlanılabilir. Bu bağlamda rakipler, tedarikçiler, pazarlama kuruluşları, müşteriler ve toplum tarafından olumlu bir imaja ve güce sahip olurlar. Ayrıca olumlu imaj işletmeye karşı güven duygusunun oluşumuna da yardım eder. Aile bağları kendilerini ise adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlar. Şirket, aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplik duygusu yoğun olarak yaşanır ve bu sahiplik duygusuyla beraber pazar payının arttırılarak işletme sürekliliğinin sağlanmasında tempolu şekilde çalışılır. Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren işle ilgili pek çok bilgiye sahip olurlar. Dolayısıyla, işi kolaylıkla ve erken yaşlarda öğrenirler. Bu nedenle işe ve işletmeye uyum sorunu aile şirketlerinde çok az yaşanır (www.kobifinans.com.tr, 2005).

1.2. Aile Şirketi Olarak KOBİ'lerin Yönetim Açısından Tasadığı Dezavantajlar

KOBİ'lerde genellikle yönetici ve işletme sahibinin aynı kişi olması nedeniyle bu kişilerin teknik ve mesleki bilgiye sahip olmaması ve değişime açık bir yapıyı benimsememesi durumunda önemli bir dezavantaj oluşturur (Çelik vd., 1997, 13-14). KOBİ yöneticilerinin dışarıdan profesyonel kişilerin çalıştırılmasına sıcak bakmaması ve cimri davranması gibi nedenler işletmeyi zaman zaman zor durumda bırakabilmektedir. Büyük işletmelerin personel istihdam ederken yüksek ücret ödemeleri, KOBİ'lerin kalifiye eleman bulmasını güçleştirmektedir (Karatas, 1991, 41). Bunun bir başka nedeni aileden olmayan yetenekli profesyonellerin aile şirketlerindeki yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istememeleri veya başka kuruma geçmek için uygun bir fırsat yakalamaya çalışmalarıdır (www.kobifinans.com.tr/2004).

KOBİ'lerin yönetimlerinde karşılaşılabilecekleri bir başka sorun, personel alımında bilimsel yöntem ve tekniklerden yararlanılmamasıdır. İşin gerektirdiği yetenek ve beceriye sahip kişilerin işe alınması yerine, aralarında kan bağı bulunan ve yöneticiye yakın olan kişilerin işe alınması yani işe göre adam değil adama göre iş ilkesine uyulması, yetenekli ve bilgili kişilerden yoksun kalınmasına neden olmaktadır.

Profesyonel yöneticilerin olmadığı ya da sayıca az olduğu aile şirketi konumundaki KOBİ'lerde karşılaşılabilecek bir diğer önemli dezavantaj da tutuculuktur. Bu işletmeler profesyonel yönetim anlayışının hakim kılınmadığı ve modern yönetim anlayışının uygulanmadığı, karar alma mekanizmasının kati bir emir komuta zinciri içerisinde bilgi ve mantık eksikliği içerisinde merkezi planlamadan kaynaklanan yönetim sorunları (Gümüş, 2001, 206); bilgiye dayalı, değişimi takip eden ve değişime uyum sağlayabilen bir şirket olmayı engelleyebilecektir.

Tipik bir aile sirketi olan KOBİ'lerde yönetimde karsılasılan bir başka dezavantaj da, aile çıkarlarıyla is çıkarlarının uyusmaması sonucunda çatışmaların yaşanması, ailevi sorunların şirket yönetimine yansması ve bunun sonucunda moral düşüklüğünün olması, is tatmininin ve motivasyonun azalması sonucunda etkinlik ve verimliliğin de düşmesidir.

2. AİLE SİRKETİ OLARAK KOBİ'LERDE KARSILASILAN BASLICA YÖNETİM SORUNLARI

KOBİ'ler belli bir büyüklüğe ulaşana kadar ve yönetim ve organizasyonda belli bir zorluğa erinceye kadar aile şirketi olmalarının özellikle hızlı karar alma ve uygulama aşamasında büyük avantajlarını yaşamaktadırlar. Ancak işletme büyüdüğünde ve yönetimde sadece hızlı karar almanın değil organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, değişim, is gücünün motivasyonunu artırma gibi kavramlar gündeme geldiği zaman ciddi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Yönetimden kaynaklanan sorunlar, KOBİ'lerin gelecek kuşaklara devredilmesinde başarısızlıkları da beraberinde getirmektedir (Craig vd, 2005, 105). KOBİ'lerin yönetimlerine ilişkin başlıca sorunları şu şekilde sıralayabiliriz (KAL-DER, 2004):

Kurumsallasamama: Çoğunlukla aile şirketi özelliği taşıyan KOBİ'lerin yönetim sorunlarının başında kurumsallasamamak gelmektedir. Bir aile şirketi görünümünde olan KOBİ'lerde aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılması KOBİ'lerin önünde önemli bir çıkma engeli oluşturmaktadır. Aile ve şirket kavramlarının bir arada kullanılması hangi sorunlarda hangi değerlere göre hareket edilmesi gerektiği konusunda, şirkette çalışan aile bireylerini zor durumda bırakmaktadır (Moitoza, 2002). Bu belirsizlik çoğu zaman yanlış kararların alınmasına yol açabilmektedir. Bir yandan aile olmanın getirdiği duygusal boyut diğer yandan is hayatının gerçekliği arasında sürekli yaşanan gerilim şirketlerin bir sonraki kuşağa bayrağı devretmeden çoğu zaman küçülmelerine, ticari yaşamdan çekilmelerine neden olmaktadır. Is ilişkilerinin profesyonellikten uzak ailevi duygusal bağlarına dayalı olması şirketin kurumsal bir kimlik kazanmasına da engel teşkil etmektedir (www.ailesirketleri.com). Bir şirkette performans ve yeteneğin yerine aile yani kan bağına ön plana çıkmasına nepotizm adı verilmektedir (Us, 2005). Nepotizmi benimseyen şirketler kurumsallasmanın önünü de kesmiş olmaktadır.

Bununla birlikte kurumsallasamak çoğu zaman patronların elini eteğini işletmeden çekmesi ve yerine profesyonel kişilerin getirilmesi olarak düşünülmektedir. Oysa kurumsallaşma, patronların yerinde kaldığı ve profesyonel kişilerle birlikte diğer aile bireyleriyle kolektif bir çalışma ortamının oluşturulması demektir. Kurumsallaşma işletmenin aslında bir 'sistem' haline gelebilmesidir. Her sistemde olduğu gibi, sistemin alt sistemlere ayrılması, belirlenen parçaların rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesini ve karşılıklı etkileşimi sağlayacak alt yapısının kurulmuş olması gerekir. Bu bağlamda kurumsallaşma denildiğinde 'şirketin' kurumsallaşması anlaşılmalıdır (Saglam, 2002). Şirketin kurumsallaşması ile aile ilişkilerinin de kurumsallaşması ifade edilmektedir.

KOBİ'lerde şirket sahibi ve aynı zamanda da yöneticisi olan kişi genellikle otoriter bir yönetim tarzı sergiler. Şirkete en ufak bir alim isinden önemli kararların alınmasına kadar tek otorite sahibidir ve kendisine danışmasını ister. Böyle yönetimlerde işletmelerin gelecekte büyümesi, çağdas yönetim tekniklerine uyum sağlaması, sürekli gelişip kendini yenileyerek değişen şartlara uyum sağlayarak rekabet gücünü artırması ve varlığını sürdürmesi pek mümkün olmamaktadır. Her şeyden önce şirketlerin başarısı yönetimlerinin başarısına bağlıdır. Dolayısıyla aile şirketi özelliğindeki KOBİ'lerde de sahip- yöneticilerin yönetim ve liderlik anlayışları tek bir kişi hakimiyetinden çıkıp yol gösterici lider-yönetici yani bir benzetme yapacak olursak "orkestra sefligine" dönüşmesi gerekir. Kurumsallaşma tek bir kişinin hakimiyeti ve yönetimine zıt, tamamen yönetim bilgisine dayalı olarak yürütülmesi gereken profesyonelce bir sistemdir (www.kalder.org.tr/preview-content).

Saltanatlik: KOBİ'lerin aile şirketi özelliğinde olması, bir ailenin saltanatının sürdürülmesine yol açmaktadır. Oysa bir şirketin uzun süreli devam etmesinin, büyüüp gelişmesi, aile saltanatlığı ile pek mümkün olamamaktadır. Burada önemli olan duygusal nedenlerle şirketin kesinlikle ailenin elinde kalmasını sağlamak değil, şirketin gelecekte verimliliğini, karlılığını ve etkinliğini artıracak şekilde davranabilmektedir.

Profesyonelleşememek ve Is Gören Devir Oranının Yüksek Olması: Genellikle bir aile şirketi olan KOBİ'lerde yetenek ve becerilerin bilimsel yöntemlerle test edilerek uygun kişilerin uygun işlerde istihdam edilmesi yerine, şirket sahibinin tanıdığı veya aileye mensup kişiler ise alınmaktadır. Çoğunlukla çalışanların terfileri ve kariyer planlamaları patronların kafalarında yer almaktadır. Yani çalışan ancak şirketten ayrılacağı zaman kariyer planı açıklanmaktadır (www.kobifinans.com.tr/2004). Bir aile şirketinde, aileden olmayan kişilere terfi ve ilerleme olanakları verilmemesi için isten ayrılmalarda oldukça fazla olmakta, bu da is gören devir oranının yüksek olmasına yol açmaktadır (Saskatchewan Industry and Resources, 2004). Oysa, KOBİ'ler için iyi bir sistem kurmak, sistemin çalışmasını sağlayacak doğru insanları ise almak,

performanslarını takip etmek hayati önem taşımaktadır. Kurumsallaşmış şirketlerde sistem ve alt yapının çok iyi oluşturulduğu görülmektedir. Ayrıca bu tür şirketlerde genellikle organizasyon yapısı iyi belirlenmiştir, iş tanımları, görev ve sorumluluklar net olarak tarif edilmiştir, performans ölçme kriterleri açıktır ve çalışanlara yönelik kariyer gelişimi ve kariyer yönetimi sağlanmıştır (Yalçın, 2005).

Aile Bireylerinin Olusturduğu Kültür Yapısından Ayri Bir Firma Kültürünün Olusturulamaması: KOBİ'lerde patron kimliği ve kültürü, firma kimliği ve firma kültürüne göre daha baskın olmaktadır (www.kobifinans.com.tr,2004). Firma kültürü aileyi oluşturan bireylerin değer yargıları, anlayışları, alışkanlıkları, yaşam biçimleri ile şekillenen aile kültür yapısının bir yansıması olarak ortaya çıkar. Aile kendi kültürünü çalışanlarına da aşılar. İşletmenin aile bireylerince yönetiliyor olması nedeniyle bu durum sasirtici değildir (Erven, 2005). Dolayısıyla şirkette misyon, vizyon gibi kavramlar aile kültürünün gölgesinde kalmaktadır (Us, 2004).

Güç Kavgası: KOBİ'lerde patronun etrafında çeşitli çıkar grupları oluşmaktadır. Özellikle de aile içinde olabilecek çekisme ve kavgalar bu gruplaşmaları artırmaktadır. Bu duruma ilişkin çeşitli faraziler üretmek mümkündür. Maddi ve manevi çıkar sağlamak üzere patron adaylarına yetenekli olmadıkları halde yetenekli olduklarına inandırmaya çalışırlar. Yine mevcut profesyonel yönetimin , gelecekte gücü ele geçirmek adına sinsi olarak böl ve yönet politikasını gerçekleştirmek için böyle bir güç kavgasını körükleyebilirler (Us, 2004). Bunlar gerçekleşmesi mümkün olabilecek senaryolar olduğu için şirket yönetimi bu türlü güç kavgalarına ve çekismelerine karşı her an uyanık olmak zorundadır.

3. KOBİ'LERDE AİLE İÇİ ÇATIŞMALARIN BASLICA NEDENLERİ

Bir aile şirketi olan KOBİ'lerin yeni kusağa devredilmesinde çeşitli sorunların ortaya çıkması ve çok azının başarılı bir şekilde bunu gerçekleştirmesi ve çoğunluğunun üçüncü kusağa devredilemeden yok olması, aile şirketlerine has bu başarısızlıkların ve sorunların incelemesine yönelik bir çok araştırmaların yapılmasına ve kitapların yazılmasına neden olmuştur. Yine bu alanda uzmanlığı olan ve bir çok aile şirketine danışmanlık yapmış olan Quentin J. Fleming'in de ifade ettiği gibi aile şirketlerinin başarısız olmasında isin kendisinden çok aile içi sorunlar ve çatışmalar ve yönetim etkili olmaktadır. Fleming yapmış olduğu bir araştırmasında bu sorunları şu şekilde dile getirmiştir (www.kobifinans.com.tr,2005).

3.1. Aile Üyelerinin İsi Yönetme Sekilleri

Bir işletmeyi yönetmek özellikle de aile şirketi özelliği taşıyan KOBİ gibi işletmelerde hiç de kolay değildir (Becker vd., 2005). KOBİ'lerin yönetimlerinde karşımıza çıkan en önemli sorunlardan bir tanesi aile bireylerinin tutum, davranış ve işi yönetme şekilleri olmaktadır. İşletme yönetiminde yer alan çocuklar aile içinde sorun oluşturan davranışlarını ve tutumlarını iş hayatında da devam ettirirler. Aile büyüğünün koyduğu birtakım kurallara uymak istemezler, kendi yaşam kalıplarını kabul ettirmeye çalışırlar. Bu aşamada aile büyüğü çocuklarına müdahale ederek, yaşam biçimlerini eleştirir ve çeki düzen vermeye çalışırlar. İş hayatındaki yönetim tarzlarına müdahale ederler. Genellikle yönetim biçimlerinde de aile büyüğü ile çocukları arasında çatışmalar yaşanmaktadır. Genellikle kurucu patronun kendisine güven duyan ve çalışanlarını motive etmeye çalışan, ancak bununla birlikte her şeyi denetim altında tutmak isteyen otokratik bir yapısı vardır (Alayoglu, 2003, 44). Aile büyüğünün otoritesini kullanarak işletmede alınan kararlarda son sözü söyleyen kişi olması, ailenin şirket yönetiminde yer alan diğer bireylerin aldıkları kararları etkisiz kılmasına ve kusaklar arasındaki çatışmalara neden olmaktadır.

Bir başka sorun aile büyüğünün çocuklarının tüketim kalıplarına olan müdahalesi oluşturmaktadır, örneğin hesapsız harcamalar gibi. Bu konuda aile büyüğü oldukça tutucudur. Para har vurulup harman savrulamayacak kadar değerlidir ve para kolay kazanılmamaktadır. Aile büyüğünün para ve harcamalar konusundaki bu tutumu, çocuklarda bir tepki olarak daha kolay ve rahat para harcar bir duruma getirmektedir. Bu konuda aile büyüğü ile çocukları arasında önemli çatışmalar yaşanmaktadır. Bir başka sorun da ailedeki kız çocuklarının etkin bir şekilde yönetimde bulunmaları ile ortaya çıkmaktadır. Genellikle aile şirketlerinde erkek çocuklar işletme yönetiminde önemli pozisyonlarda görev alırken kız çocukları ya çalışmamakta ya da etkin olmayan bölümlerde görev almaktadır. Ancak kız çocuklarının da yurtdışında eğitim almaları sağlanarak işletme yönetiminde söz sahibi olmaları ile birlikte, baba-çocuklar, kız ve erkek kardeşler ve baba arasındaki çatışmalar da önemli boyutlara ulaşmaktadır.

3.2. Aile Büyüğü İletmeyi Kurduktan Sonra ve Tek Basına Yönettikten Sonra Genellikle Söyle Bir İkilem Yaşanır:

Aile büyüğü işletmeyi kurduktan sonra ve tek başına yönettikten sonra genellikle söyle bir ikilem yaşanır: Aile büyüğü bir yandan çocuklarının işi öğrenmesini ve işin başına geçmesini isterken diğer yandan da işin başına geçmeleri ve sorumluluk almaları konusunda çocuklarına güvenmezler. Bu nedenle çocuklarının düşüncelerini tamamen reddederler ve tam yetki vermezler, veya çocuklarının artık bir yetkin

oldugunu ve sorumluluk üstlenebileceklerini kabullenmezler. Ailenin genç üyeleri işletmede hatta yönetim kademesinde görev almalarına rağmen aile büyüğünün onayı olmadan tek başlarına karar alıp uygulayamazlar. Bir bakıma iki baslı yönetim durumunun ortaya çıkması, aile büyüğü ile çocukları arasında çatışmaların ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

3.3. Aileye Bağlılık Yerine Bencillik

KOBİ'leri başarısızlığa iten nedenlerde birisi de bencil düşünce ve tutumlardır. Aile şirketi özelliğinde olan KOBİ'lerde sert aile kurallarının ve egemen ebeveynlerin olusturduğu bir yapı hakimdir. Bu nedenle aile büyüklerinin düşünceleri ve baskısı, çoğunlukla çocuklar yetişkin olduklarında gelecekleriyle ilgili olarak işletmede çalışmaktan başka alternatif kabul edilmemektedir. Bir bakıma çocuklar işletmede çalışmaya zorlanmaktadır. Bununla birlikte aile meclisinde hangi çocukların işletmede çalışacağına hangilerinin çalışmayacağına ve hangi pozisyonlarda görev alacaklarına kadar çeşitli kararlar verilir. Bu da aileye bağlılık yerine bencillik sorununu ortaya koymaktadır.

3.4. “En İyisini Kurucu Bilir” Yaklaşımı

KOBİ'lerde karşılaşılan en ciddi aile sorunlarından bir baskısı “en iyisini kurucu bilir” anlayışının yaygın olmasıdır. Genellikle şirketi kuran baba veya büyükbaba şirkete egemendir ve borçlanma, yatırım ve atamalar gibi konularda onun sözü geçer. Bu durumda tamamen tek adamlı bir yönetim anlayışı vardır. Bu durumda kurucunun yokluğunda örneğin öldüğünde, her şey kurucu karar verdiği için diğer aile bireyleri büyük bir bocalama devresi yaşarlar ve nasıl davranacaklarını bilemezler. Bu aşamada şirket büyük bir sarsıntı yaşar ve aile çöküşe gidebilir. İsaç Adizes'in söylediği gibi “Eğer şirket, kurucusunun çizdiği çemberde sıkışıp kalırsa, kurucusu öldüğünde şirkette ölür.” Bu durumun en önemli olumsuzluğu kurucu öldükten sonra başa geçen genç kuşağın yönetimlerinde görülür. Baba hakimiyetinde büyüyen yetişen çocuklar kendi başlarına karar veremeyen ve sürekli birilerine sormak ve danışmak ihtiyacı duyan bir yönetim sergilerler. Bir başka sorun da kurucunun kişiliği ile şirketin kişiliğinin bütünleşmesi olması ve gelecek kusaklarında bunu devam ettirme çabası içerisinde olmasıdır.

3.5. Aile Bireylerinin Birtakım Sorunları Görmezden Gelmesi

Her işletmede özellikle de KOBİ gibi aile şirketlerinde çatışmaların olması son derece olağandır. Modern yönetim anlayışına göre çatışmalar kaçınılmazdır ve işletmelerin etkinliği için de belirli bir düzeyde çatışma olması gereklidir. Eğer çatışma olmazsa işletmelerde, yenilik, yaratıcılık değişim ve kendini geliştirme ve yüksek performans ortaya çıkmayacaktır (Koçel,1998, 459). Ancak burada çatışmanın çok fazla olması ve çözülmemesi en az çatışmanın olmadığı durumdaki kadar işletmeyi olumsuz etkileyebilecektir. Bu nedenle asıl önemli olan nokta işletmelerdeki kaçınılmaz olan çatışmaların işletmenin gelişmesine katkı sağlayacak ölçüde yönetilmesidir.

Şirketin kurulduğu ilk yıllarda aile bireyleri arasında oluşan çok yönlü iş birliği şirketin başarısında önemli rol oynarken, şirketin büyümeye başladığı ve aile içi ilişkilerin karmaşık hale geldiği sonraki yıllarda iyi yönetilmediği takdirde çeşitli çatışmalar ve sorunlar ortaya çıkmaktadır. Özellikle KOBİ gibi tipik aile şirketlerinde , aile bireyleri arasındaki ilişkilerin şirkette ve aile içinde çok yoğun yaşanması çatışmalara elverişli bir ortamı oluşturmaktadır (www.ailesirketleri.com,2005).

Bazı durumlarda aile bir takım sorunları,sorunların nereden kaynaklandığını ve nasıl çözülebileceğini görmezden gelir ve önemsemez. Çatışmadan kaçınmayı tercih eden bir işletme ve aile kültürü, insanların sorunların üzerine gitmekten korktuğu bir kültürü ortaya koyar. Aile bireyleri daha çok şirket yönetiminde çatışmaktadır. Birinci kuşak hem patron hem de yönetici kimliğini birlikte tasir. Oysa ikinci kuşak kendisini patrone ziyade yönetici olarak görür.Bu nedenle patron ve yönetici kimlikleri arasında çatışma yaşanir. Eğer aile büyüğü yani birinci kuşak hayattaysa ikinci kuşak kendisini hiçbir zaman patron olarak hissedemez (Nas, 2000). Kardeşler arasındaki çatışmalar, birlikte aynı konuyu paylaştıklarında ve farklı öncelikleri söz konusu olduğunda ortaya çıkar. Aile büyüğünün ölümü sonrasında şirkette yaşanan güç kavgası da aile bireyleri arasında sıkça görülen çatışmalardan birisidir. Neden olmadan da insanlar çatışma içerisine girebilirler. Çocuklara gerçeklerden uzak beklentiler yükleyip onları işin içine dahil etmekte çeşitli sorunlara ve çatışmalara neden olabilir.Aile büyükleri şirkette çalışan çocuklarıyla ilgili sorunlardan habersiz olduklarında veya haberleri olsa bile ilgisiz kalmaları da önemli sorunlara yol açabilmektedir.Daha öncede değinildiği gibi aile bu tür sorunları ve çatışmaları farklı görüşlerin olayları daha fazla kötüye götüreceği düşüncesiyle görmezden gelir. Biz mutlu ve büyük bir aileyiz imajını sağlayıp sürdürmek temel prensiptir.Oysa bu tutum bir çözüm olmak yerine sorunların yoğunlaşmasına ve derinleşmesine yol açmaktadır.

4. AİLE İÇİ ÇATIŞMALARIN BELİRLENMESİNE YÖNELİK DENİZLİ'DE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERE YÖNELİK BİR ARASTIRMA

4.1. Arastırmanın Amacı

Arastırmanın amacı; KOBİ'lere yönelik önemli bir sorun olan genç yöneticilerle eski yöneticiler arasındaki kusak çatışmaları ve nedenlerini, teoride anlatılan konularla bütünlük içerisinde Denizli'deki KOBİ'lere yönelik bir alan çalışması yaparak test etmektir. Böylece teori çerçevesinde oluşturulan varsayımların doğruluk derecesini ölçmek ve uygulamada karşılaşılan aile içi çatışmaları ortaya koymak hedeflenmektedir. Arastırma sonrasında elde edilen veriler değerlendirilerek genel olarak KOBİ'lere ilişkin çözüm önerileri sunulacaktır.

4.2. Arastırmanın Yöntemi

Arastırmada teoriye bağlı kalınarak hazırlanan sorulardan oluşan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu arastırmada nicel ve nitel arastırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anket, basit örnekleme tekniğinden yararlanılarak aile işletmesi olan 100 KOBİ'ye uygulanmıştır. Anketlerden 75'i geri dönmüş ve 52 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Anketin birinci bölümünü demografik sorular oluşturmaktadır. İkinci bölümde ise işletmede yöneticinin diğer aile fertleriyle olan yönetim sorunları ve çatışmalarına ilişkin besli likert ölçeğine göre hazırlanmış ifadeler yer almaktadır.

4.3. Arastırmanın Varsayımları

Arastırma şu varsayımlar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

1. Birinci ve ikinci kusak arasındaki en önemli çatışma, karar verme önceliği konusunda çıkmaktadır.

1.a. İkinci kusak işletme yönetiminde görev alırken aynı zamanda birinci kusak da yönetimde söz sahibi olmaktadır.

1.b. İkinci kusakın yönetim kademesinde bulunmasına ve yetkiye sahip olmasına rağmen tek başına karar alamaması ve birinci kusaga danışmak ve onayını almak zorunda kalması çatışmaya yol açmaktadır.

1.c. Eski ve yeni kusakın işletme yönetiminde birlikte olması, görev ve yetkilerin net olmaması kusaklar arasında çatışmaya yol açmaktadır.

2. Zamanında adaletli bir şekilde çözülemeyen sorunlar büyüyerek aile bireyleri arasında daha derin ve ciddi sorunlara yol açmaktadır.

3. Genç kusak yurtdışında aldıkları eğitim doğrultusunda öğrendikleri yeni yönetim teknik ve yöntemlerini işletmede uygulamaya çalıştıklarında, daha tutucu ve değişime çok açık olmayan yönetim anlayışına sahip olan eski kusak tarafından engellenmekte ve bu da kusaklar arasında çatışmaya yol açmaktadır.

4. Genç kusakın özel yasantısına eski kusak tarafından müdahale edilmesi (tüketim alışkanlıkları, hesapsız harcamalar, es seçimi, evlilik gibi) ve çeki düzen vermeye çalışması işletme yönetimine de yansımakta ve kusak çatışmasına yol açmaktadır.

4.4. Arastırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

4.4.1. Ankete Katılan KOBİ Yöneticilerinin Demografik Özelliklerinin Değerlendirilmesi

Yöneticilerin demografik özelliklerinin belirlenmesine ilişkin sorulara verilen yanıtların toplu olarak dökümü aşağıdaki tablo da verilmiştir.

Tablo 1. KOBİ yöneticilerinin demografik özelliklerinin dağılımı

Cinsiyet	N	%	Medeni	N	%	Konumunuz	N	%
Kadın	12	23,1	Evli	34	65,4	Kurucu Sahibi	11	21,2
Erkek	40	76,9	Bekar	18	34,6	1. Der. Yakini	33	63,5
Toplam	52	100	Toplam	52	100	2. Der. Yakini	8	15,4
Yas	N	%	Eğitim durumu	N	%	Toplam	52	100
25-35	25	48,1	İlköğretim	7	13,5	Hizmet süresi	N	%
35-45	16	30,8	Lise	14	26,9	1-3 yıl	7	13,5
45+	11	21,2	Üniversite	26	50,0	3-5 yıl	16	30,8
Toplam	52	100	Yüksek	4	9,6	5 yıldan fazla	29	55,8
Yurtdışı	N	%	Toplam	52	100	Toplam	52	100
Evet	19	36,5						
Hayır	33	63,5						
Toplam	52	100						

Tablo 1'den de anlaşılabileceği gibi yöneticilerin %23'ü kadın, %77'si erkektir. Yöneticilerin %21'i 45 ve üzeri yaş grubunu, %48'i genç yaş grubunu ve yaklaşık %31'i ise orta yaş grubunu temsil etmektedir.

Buna göre genel olarak ankete genç ve orta yaş yöneticilerin katıldıkları söylenebilir. Yine tablo değerleri dikkate alındığında yöneticilerden %21'inin kurucu-isletme sahibi olduğu, %63'ünün kurucu- isletme sahibinin birinci dereceden yakini (oglu, kızı vb.), %25'inin ise ikinci dereceden yakini (torun, yegen, kuzen vb.) olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticilerden %65'i evli, %35'i bekar olup; %13'ü İlköğretim, %50'si üniversite, %27'si lise ve yaklaşık %10'u yüksek lisans ve doktora eğitimi almıştır. Ankete katılan yöneticilerden %36'si yurt dışı eğitimi almış, yaklaşık %64'ü ise yurt dışı eğitimi almamıştır. Yöneticilerin hizmet süreleri bakımından sonuçlar değerlendirildiğinde ise %13'ü 1-3 yıl, %30'u 3-5 yıl ve yaklaşık %56'si 5 yıldan fazla işletmede çalıştıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca anket yapılan KOBİ'lerin tamamı aile şirkettir.

Bu sonuçlara göre ankete katılan KOBİ yöneticilerinin demografik özellikleri itibarıyla genel olarak erkek, evli, genç, yüksek eğitimli, kurucu-isletme sahibinin birinci dereceden yakini olduğu, hizmet süresi 5 yıldan fazla olan ve genelde yurt dışı eğitimi almamış yöneticiler olduğu söylenebilir.

4.2. KOBİ Yöneticilerinin aile bireyleri arasındaki kusak çatışmasını İçeren İfadelerin Değerlendirilmesi

Yöneticilerin işletme yönetimine ve aile bireyleri arasındaki kusak çatışmasına ilişkin ifadeler vermiş oldukları yanıtların değerlendirilmesi aşağıda verilmiştir.

Yöneticiler işletme yönetiminde kararları tek başına almadıklarını ifade etmişlerdir. Bu soruya ilişkin ağırlıklı ortalama 1.98'dir. Yine ağırlıklı ortalamalar dikkate alındığında yöneticilerin kararlarda son söz sahibi olmadıklarını ve işletme yönetiminde tam bir yetkiye sahip olmadıklarını söyleyebiliriz. Bununla birlikte yüksek bir katılım olmasa da 3.00 ağırlıklı ortalama ile aile büyüğünün yöneticiye olan güveni nedeniyle kararlarına müdahale etmediği söylenebilir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu şirket kurucusunun onayı olmadan şirkette radikal kararlar alınamayacağını belirtmişlerdir. Bu soruya ilişkin ağırlıklı ortalama 1.65'dir. Yine yöneticilerin ifadelerine göre şirket kurucusu olan (genellikle büyükbaba) kişi şirket yönetiminde aktif olarak rol oynamamakta ancak kararlarda son söz sahibi olarak hala etkili rol oynamaktadır. Genç yöneticiler yani ikinci kusak yöneticileri şirkete ilişkin kararlarda aile büyükleri ile tartışma yasadıklarını ifade etmişler ve özellikle yönetim anlayışları açısından eski kusak (birinci kusak) ile ikinci kusak yöneticileri arasında çatışma ortaya çıktığını güçlü bir şekilde vurgulamışlardır. Kardeşler arasında çatışmalar ortaya çıktığı görüşüne de yüksek katılım vardır. Ancak anlaşıldığına göre asıl çatışmalar yönetim anlayışında, birinci kusak ve ikinci kusak arasında yaşanmaktadır. Nitekim bu soruya ilişkin ağırlıklı ortalama 1.54'tür. Yöneticiler, aile bireyleri arasında çatışma ortaya çıkmaz, çıksa da adil bir şekilde çözümlenir görüşüne katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler aile büyükleriyle sadece yönetim anlayışları açısından değil aynı zamanda özel yasantılarıyla ilgili olarak da sorun yasadıklarını ve tüketim alışkanlıklarının eleştirildiğini ifade etmişlerdir.

Bir işletmede kurucu işletme sahibinin oğlu olduğu ve yönetimde babasıyla birlikte aktif bir şekilde rol aldığı bir yöneticiyle yapılan görüşmede, yönetici evlenmek üzere olduğunu, düğünün nasıl yapılacağı konusunda babasıyla çatışma yaşadığını belirterek; babasının tüm işletme çalışanlarının da katılımını istediği için lüks ve gösterişli olmasa bile büyük bir yerde düğünün yapılmasını istediğini, kendisinin ise beş yıldızlı bir otelde gösterişli bir düğün istediğini ifade etmiştir. Bu da baba ve oğul arasında sadece yönetimde değil özel yasantıda da sorun yasadıklarına dair güzel bir örnek teşkil etmektedir. Buna göre geleneksel yönetim anlayışına sahip olmalarına rağmen birinci kusak kurucu-isletme sahiplerinin çalışanların önemseyişini söyleyebiliriz. Bir başka yöneticiyle yapılan mülakatta ise işletmenin sahibi olan yönetici işletmeyi babasının kurduğunu ve daha sonra kendisinin işin başına geçtiğini ve çocukları ile birlikte su anda işletmeyi yönettiklerini ifade ederek, çocukları ile arasında yaşanan sorunların genellikle tüketim alışkanlıkları ve özel yasantılarındaki harcamalarda savurgan davranışları yüzünden çıktığını belirtmiş ve "gençler çok kolay para harcıyorlar, para kolay kazanılmıyor dolayısıyla biz o kadar rahat para harcamıyoruz, biz babamızdan öyle gördük." sözleriyle sıkıntısını dile getirmiştir.

İşletmede kadın-erkek ayrımı yapılmaksızın herkesin esit olarak görev aldığı ifadesine güçlü bir katılım vardır. Ancak bu soruya verilen yanıtlar, yöneticilerin demografik özellikleriyle çelişmektedir. Demografik olarak yöneticilerin büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Buradan söyle bir sonuç çıkarılabilir. İşletmede kadın-erkek ayrımı yapılmadan herkes çalışmakta ancak kilit görevlerde daha çok erkek çocukları çalıştırılmaktadır.

Sorular dikkate alındığında bir başka tespit eğitim ve alınan eğitimin işletmede uygulanabilmesine yönelik yapılabilir. Buna göre genellikle ikinci ve üçüncü kusak genç neslin üniversite eğitimi aldığı, lisans üstü eğitim aldığı ve bazılarının da yurt dışı eğitim aldığı görülmektedir. Ancak yurt dışında veya yurt içinde

almis olduklari eğitim dogrultusunda öğrendikleri yeni yönetim kavramlarini, teknik ve yöntemlerini, sirket kurucusu ve sahibinin herhangi bir engeli ve tepkisi olmadan rahatlıkla isletmelerinde uygulayamadiklari ifade etmislerdir.Bu soruya iliskin agirlikli ortalama 2.23'tür. Dolayisiyla eski neslin belki gerek duymadiklari için belki de imkanlari olmadigi için okuyamamis, bu nedenle çocuklariinin eğitimlerine önem vermistir.Hem imkanlar hem de sürekli degisen ve yenilenen kosullardan haberdar olmak gerektigine olan inançlari eğitim konusunda hassas olmalarina yol açmaktadır. Ancak asil ilginç olani yurt içinde veya yurt disinda eğitim aldıktan sonra genç neslin öğrendiklerini isletmede uygulamalarına izin vermemeleri veya bu konuda çatismalar yasamalaridir. Bunun nedenlerini ise eskiye olan baglilik, geleneksel anlayistana kurtulamama veya sonuçlarini tam olarak kestiremedikleri uygulamalarda risklerden kaçınma seklinde sıralayabiliriz. Elli yasin üzerinde ve ilköğretim mezunu kurucu-isletme sahibi bir yöneticiyle yapılan görüşmede kisi, okumanin güzel bir sey oldugunu ve eğitim almak gerektigini belirtmis, gençlerin çok heyecanlı oldugunu ve öğrendikleri her sey isletmede uygulayabileceklerini zannettiklerini, oysa bunun bu kadar kolay olmadigini ve bazı istekleri ise gereksiz gördüğünü söyleyerek sikayetini dile getirmiştir.

Tablo 2. KOBİ Yöneticilerinin Aile İçi Yönetim Sorunlari ve Çatismalari İçeren Yargi Cümlelerine Verilen Yanitlar

	AO	S
1. Isletme yönetiminde kararlar tek basima aliyorum.	1,98	1,407
2. Isletme yönetiminde kararlarda son söz sahibi benim.	2,19	1,415
3. Aile büyüğümüz bana her konuda güvendiği için kararlarima müdahale etmez.	3,00	1,469
4. Isletme yönetiminde tam bir yetkiye sahibim.	2,62	1,430
5. Isletme yönetiminde görev almam nedeniyle karar alma yetkisine de sahibim.	3,31	1,292
6.Aile büyükleri sirket yönetiminde bana tam olarak güvenirlir.	2,96	1,656
7. Ailemizin sirketinde aile baskisi olmadan kendi istegimle çalışiyorum.	2,75	1,607
8. Sirket kurucusunun onayına gerek kalmaksizin sirkette radikal kararlar alınabilmektedir.	1,65	1,083
9. Genç bir yönetici olarak sirkete iliskin almak istedigim kararlarimda aile büyükleri (baba/büyükbaba) ile tartisma yasamam.	2,35	1,454
10. Sirketi büyükbabam/babam kurdu, ancak yönetimde aktif rol oynamiyor.	2,71	1,775
11. Sirket kurucusu ve sahibi olan aile büyüğü sirket yönetiminde aktif rol almamakta ve kararlarda söz sahibi degildir.	2,35	1,480
12. Isletme yönetiminde özel yasantimla ilgili konularda aile büyüklerimle herhangi bir tartisma yasamam..	2,83	1,568
13. Tüketim aliskanliklarim (çok para harcama, savurganlik vb.) aile büyüklerim tarafından elestiri konusu yapılmaz.	2,25	1,493
14. Yönetim anlayisimiz açısından da benim ve babam/veya büyükbabam arasında çatisma ortaya çıkmamaktadır.	1,54	,896
15. Kendi basima karar alabilmekteyim, babama/büyükbabama danismam gerekmemektedir.	1,90	1,257
16. Sirkette kardeşlerimle herhangi bir çatisma yasamam.	2,13	1,547
17. Sirketimizde her türlü karar isletmemizin karar organlarınca alinir.	2,58	1,564
18. Sirkette aile bireyleri arasında çatismalar olmaz, olursa da ilgili taraflar tarafından adil bir sekilde çözümlenir.	2,27	1,784
19. Sirketimizde ailenin tüm bireyleri erkek-kadin ayrimi yapılmaksizin yetenek ve becerilerine göre çalışmaktadır.	3,63	1,760
20. Yurtdisinda veya yurt içinde almış olduğum eğitim dogrultusunda öğrendigim yeni yönetim kavramlarini, teknik ve yöntemlerini, sirket kurucusu ve sahibinin herhangi bir engeli ve tepkisi olmadan rahatlıkla sirketimizde uygulayabilmekteyim.	2,23	1,503
21.Aile içinde sorun yaratan davranislarim sirket yönetimine yansimamaktadır.Bu yüzden hiç bir konuda aile büyüklerimle çatisma yasamam.	2,73	1,598
22. Aile büyüklerim kendi özel yasantima (örn. Hesapsiz harcamalar , evlilik vb.) çeki düzen vermeye çalışmazlar, bu nedenle sirket yönetiminde aile büyüklerimle sorun yasamam.	2,29	1,499

(1. Hiç katilmiyorum 5. Tamamen katiliyorum)

Arastirmanin varsayımlari degerlendirildiginde ise; yöneticiler 8. ve 15. soruya katilmadiklari için birinci varsayimimizin dogrulandigi görölmektedir. Yine yapılan arastirmada yöneticilerin 1.,2.,4.,10.,11. ve 15. sorulara da katilmadiklari ifade etmelerinden dolayi 1.a., 1.b. ve 1.c. varsayımlarinin da dogrulandigi görölmektedir. Yöneticilerin 18. soruya verdikleri yanitlarda katilmadiklari ifade etmeleri ikinci varsayimimizi dogrulamaktadır. Yapılan ankette yöneticilerin 14. soruya katilmamaları üçüncü varsayimimizi

da doğrulamaktadır. Son olarak 22. soruya yöneticilerin katılmadıklarını ifade etmeleri dördüncü varsayımımızı da doğrular niteliktedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırma sonuçları da dikkate alındığında tipik bir aile şirketi olan KOBİ'lerde eski yöneticilerle genç nesil yöneticileri arasında çatışmaların olduğu ve bu çatışmaların büyük bir kısmının yönetimde her iki kusağı temsil eden kişilerin aktif veya aktif olmasa da karar alırken kurucu işletme sahibinin onayının gerekli olmasından ve bunun yanı sıra özel yasantıda yaşanan bir takım sorunların işletmeye taşınmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bunun en önemli nedeni aile şirketi olan KOBİ'lerde aile ve şirket kavramlarının bütünleşmesi ve kurumsal ve profesyonel bir yönetim anlayışının yerleşmemiş olmasıdır. Sonuç olarak KOBİ'ler şu önerilerde bulunulabilir.

- Öncelikle aile ve şirket kavramlarının birbirinden ayrı kavramlar olduğu aile bireyleri tarafından kabul edilmelidir.
- İşletme ayrı bir disiplini ve örgüt yapısı olan profesyonel bir kimlik kazanmalıdır.
- Eski yöneticiler yönetim işini gençlere devretmişlerse karar alma önceliğinde bir sıkıntıya yol açmamak için pasif anlamda da karar alma önceliklerinden vazgeçmelidirler. Aksi takdirde işletmede ikili bir yönetim anlayışı ortaya çıkmakta ve kararların sağlıklı bir şekilde alınıp etkin bir şekilde uygulanmasını engellemekte, bu da işletmenin verimliliğine olumsuz yönde yansımaktadır.
- Kurucu-işletme sahibi aile bireyleri yönetimde yetersiz kaldığında deneyimlerini de kullanarak anında teşhis etmeli ve gerekli önlemleri almalıdır. Gerekliğinde liderliği profesyonel kişilere devretmelidir.
- Şirket yönetimi ile servet yönetimi de birbirinden ayrılmalı ve aile içinde yaşanan sorunlar işletmeye yansıtılmamalıdır.
- Şirket içinde açık bir iletişim kurulmalı, herkesin iş ve görev tanımları yapılmalı, yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir. Bir bakıma aile içi ilişkiler de şirket yönetiminde kurumsallaşmalıdır.
- Aile bireyleri arasında özellikle şirkete yansıyan bir çatışma ve anlaşmazlık var ise veya hissediliyorsa, sorunu çözmek yerine etkin bir şekilde çözümlenmelidir.

KAYNAKLAR

Aile Şirketlerini Yılan 7 Ölümcül Günah, Referans Gazetesi, 22/04/2005, www.kobifinans.com.tr

Aile Şirketleri Neden Çatışma Yasar, www.aileirketleri.com, 2005

Alayoglu N., Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Müsiad Yayınları No:42, 2003

Becker B., M., Fred Tillman, "Management Checklist For A Family Business", Iowa Business Network, June-2005

Craig J., K. Moores, "Balanced Scorecards To Drive The Strategic Planning of Family Firms", Family Business Review, Volume:18, Issue:2, June-2005

Çelik A., N. Göksu, M. Bilginer, Ö. Fettahlioglu; Yeni Stratejiler Karsısında KOBİ'ler: Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası Yayın No: 1997/3

Çözüm Gazetesi, 30 Ocak 2005, www.kobifinans.com.tr

Drucker P., 21. yy için Yönetim Tartışmaları, İstanbul, Epsilon yayıncılık, 1999

Erven Bernard L., Building Family Business Relations, <http://aede.osu.edu/resources/docs/pdf>, 2005

Everett M., Consulting To The Family or Closely Held Business, M.B.A., www.apa.org/division/Co.Op.Articles, 2005

Gümüş İ., Avrasya Ülkelerinde KOBİ'lerin Pazarlama ve Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri", I. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi, 23-26 Haziran 2001

Karatas S., Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, İstanbul: Veli Yayınları, 1991

Karpuzoglu E., Aile Şirketi Nedir? Temel Özellikleri Nelerdir?, www.kobifinans.com.tr, 2005

Koçel T., İşletme Yöneticiliği, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 1998

Nas A., Aile Şirketine Doktor Lazım, Hürriyet Gazetesi, 20 Subat 2000

Patronun Kimliği Önde, www.kobifinans.com.tr/2004

Sağlam N., Dünyada ve Türkiye'de Aile Şirketlerinin Durumu, www.kobifinans.com.tr, 2004

Sağlam M., Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma, www.eso-esnet/kurumsal/download/necdet.hoca.doc, Mart-2002

Saskatchewan Industry and Resources, "Problems In Managing A Family-Owned Business", Business Infosource, Document No:5804, Canada, January 2004

Us A.T., Aile Şirketlerinde Ne Tür Yönetim Sorunları Yaşanır, www.kalder.org.tr/2005

Yalçın M., "Kurumsallaşmanın Yolu İnsan Kaynaklarından Geçer", Kobifinans Dergisi, Sayı:6, Mayıs 2005

www.isbank.com.tr/dosya/ekon.tr.kobiler 2004

www.kobifinans.com.tr,2005

www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=4688Where=danisma-merkezi&Category=020603,2005

www.ailsirketleri.com/haber/haber-detay-id=30,2005

www.kalder.org.tr/preview-content,2005

KOBİ YÖNETİMİNDE KUSAK DEĞİŞİMİNİN YÖNETİM KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARASTIRMA VE ÇORUM ÖRNEĞİ

İrfan ÇAGLAR

Gazi Üniversitesi
Çorum İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
19100 ÇORUM
Tel: (0364) 227 19 44 (138)
Faks: (0364) 227 19 48
e-posta: irfanc@gazi.edu.tr

Cihat SAVSAR

Gazi Üniversitesi
Çorum Meslek Yüksekokulu
19169 ÇORUM
Tel: (0364) 223 08 00 (459)
Faks: (0364) 223 08 06
e-posta: cihat@gazi.edu.tr

ÖZET

Ülkemizdeki tüm işletmeler içinde KOBİ'lerin oranının % 99,8 civarında olması ve bu oranın Çorum ili içinde geçerli olması KOBİ'lerin hem ülke ekonomisi hem de Çorum ekonomisi için taşıdığı önemi vurgulamaktadır. KOBİ'lerin yapıları gereği birçoğu şahıs işletmesi veya aile şirkettir. Bu yüzden KOBİ'lerin kurumsallaşmasında bir çok sorun ile karşı karşıya kaldıkları bilinmektedir. Son yıllarda KOBİ'lerin yönetimini oluşturan ve işletme sahibi konumunda olan yöneticilerin, yönetim işlevini yavaş yavaş ikinci ve üçüncü kısıma devrettiği gözlemlenmektedir. Esnafıktan girişimcilige doğru bir değişim sürecinin yaşandığı KOBİ'lerde yönetim kültürü üzerinde de bir takım değişikliklerin olabileceği doğaldır. Çalışmada bu değişimin nasıl ve ne şekilde gerçekleştiğinin araştırılması amaçlanmaktadır. Arastırmada anket yöntemi uygulanacak ve bulgular hipotez testi ile sınanacaktır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Yönetim Kültürü, Kusak Değişimi

1.GİRİŞ

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler), büyük işletmelerin çekirdeğini oluşturarak, pek çok ülke ekonomisi için hayati öneme sahip, ekonomiye dinamizm kazandıran ve o ekonominin ölçütü olan işletmelerdir. KOBİ'ler büyük işletmelerin ürettiği mal ve hizmetleri üreterek onları rekabet ortamına çekmekte, aynı zamanda büyük işletmelerin kullandıkları mamul ve yarı mamul girdilerini üreterek onların girişimini tamamlamaktadırlar. Bu sayede, KOBİ'ler ekonomide bir yan sanayi oluşturarak, büyük işletmelerle işbölümü zaman zaman işbirliği yaparak ortak bir hayat kurmaktadır. Ekonomiye olan bu katkılarından dolayı da ekonominin vazgeçilmez bir unsuru, hatta dinamosu olarak görülmektedirler. (Aypık, 2001.) Bu denli ülke ekonomisi açısından önemli kabul edilen KOBİ'lerin yönetimi, yönetsel etkinliği ve bu etkinlik içerisindeki kusak değişiminin üzerinde durmak, onları tam anlamıyla kavramak açısından gereklidir.

2. KOBİ'LER

Türkiye de uzun yıllardır üzerinde görüş birliği bulunan bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerle ilişkisi bulunan kurum ve kuruluşlar kendi amaçları doğrultusunda farklı Küçük ve Orta Ölçekli İşletme tanımı yapmakta ve KOBİ'lere yönelik hizmetlerini bu tanımlamalara göre

yürütmektedirler. Bu tip uygulamalar da KOBİ'lere yönelik hizmetlerin farklılaşmasına ve özellikle AB sürecinde KOBİ'lere yönelik desteklerden yeterince yararlanılmamasına yol açmaktadır. Bu gelişme yeni bir KOBİ tanımını gündeme tasırmaktadır ki , bu tanım Ticaret ve Sanayi Bakanlığının tanımıdır. Bu tanımda ölçüt olarak çalışan sayısı, net satış hasılatı ve/veya bilanço toplamı esas alınmaktadır. 12.04.2005 tarihinde kabul edilen 5331 no' lu "Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teskilat ve Görevleri Hakkındaki Kanuna Bir Ek Madde Ekleneşine İlişkin Kanun" ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı AB ile uyumlu bir KOBİ tanımı yapma konusunda yetkili kılınmıştır. (Çevrimiçi:www.idealhukuk.com.tr). Söz konusu çalışma ile ilgili birde yönetmelik taslağı hazırlanmıştır. Bu yönetmeliğin amacı KOBİ'lerin tanımına, niteliklerine ve sınıflandırılmalarına ilişkin esasların, AB mevzuatına da uyumlu olarak belirlenmesi ve bu tanım ve esasların tüm kurum ve kuruluşların uygulamalarında esas alınmasını sağlamaktır. Buna göre ; (Çevrimiçi: <http://www.tobb.org.tr>) 10 kısıden az işçi çalıştıran, yıllık net satışları veya bilanço toplamı 1 Milyon YTL' yi aşmayan işletmeler Mikro Ölçekli İşletme, 50 kısıden az işçi çalıştıran, yıllık net satışları veya bilanço toplamı 5 Milyon YTL' yi aşmayan işletmeler Küçük Ölçekli İşletme ve 250 kısıden az işçi çalıştıran, yıllık net satışları veya bilanço toplamı 25 Milyon YTL' yi aşmayan işletmeler ise Orta Ölçekli İşletme olarak tanımlanmıştır. KOBİ tanımlamasına esas olarak alınan bu nicel ölçütler dışında, işletmelerin bağımsızlığından ve işletmenin kontrol gücünü elinde bulundurmasının öneminden de bahsedilmiştir.

KOBİ'lerde ortaya çıkan en önemli özellik işletme sahibinin hem girişimci hem de işletmenin tüm fonksiyonlarının sorumluluğunu üstlenen genel yöneticisi olmasıdır. Bu da Küçük ve Orta Ölçekli İşletme tanımında nicel ölçütlerden ziyade nitel özellikleri ön plana çıkarmayı gerektirmektedir. KOBİ' lerin sahip oldukları bu nitel özellikleri işletme sahibine ait nitel özellikler ve işletmeye ait nitel özellikler olarak ele almakta fayda vardır. İşletme sahibine ilişkin nitel özellikler; (Müftüoğlu, Durukan,2004) İşletme sahibi, girişimci ve yöneticinin aynı kişiler olması, işletme ile işletme sahibinin kader birliğinin olması, işletme sahibinin girişimci ve yönetici rollerinin yanında aynı zamanda fiili olarak çalışan kişi olması, işletme sahibinin en önemli gelir kaynağının işletmesi olması, işletme sahibi ile işletmede çalışan personel arasında dolaysız ve kişisel bir ilişkinin olmasıdır. İşletmeye ilişkin nitel özellikleri ise şöyle sıralayabiliriz; İşletmenin yönetimi işletme sahibi tarafından yürütülür dolayısıyla sık sık yönetim kadrosu değişmez. KOBİ'lerde büyük işletmelerde olduğu gibi ayrı bir finansman departmanı olmadığından , finans konusunda uzman kişilerin istihdamı da söz konusu değildir. İşletmede bağımsız bir pazarlama departmanı yoktur. Ayrıca pazarlama araçlarından kaynak yetersizliği nedeniyle yeterince yararlanılamaz. Satın alma işlevi de diğer işlevlerde olduğu gibi işletme sahibi tarafından yürütülmektedir. KOBİ' lerde genellikle emek yoğun teknoloji yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu da özellikle işçilik maliyetleri düşük olan yörelerde kurulmuş olan KOBİ'lere avantaj sağlayabilir. Sipariş dayalı üretim anlayışı hakimdir. İnsan faktörü ön plandadır. İşletmede çalışanlar arasında gayri resmi bir ilişki vardır.

KOBİ'lerin tanımlama ve sınıflandırılmalarının yapılmasında KOBİ'lerin sahip olduğu nicel özelliklerin de dikkate alınması, özellikle devletle olan ilişkileri, veya bağlı oldukları çeşitli kuruluşlarla olan ilişkileri ve sektörel karşılıştırmalar için son derece önemlidir. Literatürde en yaygın kullanılan nicel ölçütler şunlardır;(Yörük, Ban, 2003.) Personel Sayısı, makine sayısı, kullanılabilir alan ve hacim, işletmenin üretim kapasitesi, sabit varlıkların değeri, makine parkı değeri, satış tutarı, yaratılan katma değeri ve pazar payıdır.

Günümüzün değişen koşullarına ve yeniliklerine hızla uyum yeteneğine sahip olan KOBİ'ler toplumun girişimci potansiyelinin ortaya çıkarılmasında önemli roller üstlenmektedirler. KOBİ'ler bulundukları ülkenin ekonomik hayatında milli gelire, istihdama, verimliliğe, girişimci yetistirmeye katkılarında ve rekabet yaratıcı özelliklerinden dolayı önemlidirler. (Özgen, Dogan, 1998). Ülkemizde KOBİ'lerin ekonomik hayata katkıları inkar edilemez. KOBİ'lerin bir ülke ekonomisine katkılarını dört önemli başlık altında toplamak mümkündür.(Yörük, Ban, 2003.) Bunlar; Ekonomiye dinamizm kazandırma, istihdam sağlama, yenilikleri teşvik etme ve bölgesel kalkınmayı hızlandırmak şeklinde sıralanabilir.

Ekonomimizin temel taşı olan KOBİ'ler finansmandan pazarlamaya kadar çok sayıda sorunlarla karşı karşıyadırlar. Karşılaşılan bu sorunları çözemeyen işletmeler doğal olarak başarısız olmakta ve iflas etmektedirler.(Çalıpınar, 2001.) KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunları; yönetim sorunları, üretim ve teknoloji sorunları, pazarlama sorunları ve finansman sorunları olarak belirtilebilir.

3. KOBİ YÖNETİM KÜLTÜRÜ ve YÖNETİMDE KUSAK DEĞİŞİMİ

KOBİ yönetimi aslında farklı bir yönetim anlayışı değildir. Çünkü KOBİ'ler adından da anlaşılacağı gibi Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerdir. Bunların yönetimi büyük işletmelere oranla belki daha az profesyoneldir ya da bu işletmeler genellikle sahipleri tarafından yönetilmektedirler. Ancak çevresel

faktörlerin (küresellesme gibi) baskısı KOBİ'lerde de son yıllarda bir kusak değişimini bu işletmelerin gündemine tasimistir. Söz konusu değişim Türkiye'de olduğu gibi Çorum KOBİ'lerinde de vardır. Bu durumu Laçiner şöyle ifade etmektedir. “Eğitimi tamamlayan Çorumlu genç, yeniden sehrine dönmekte ve babasının yahut dedesinin yanında çalışabilmektedir. Çoruma dönen bu 2. ve 3. kusak isadamları işletmelerine yeni bilgiler aktarmakta, işçisini eğitme ve yönetimde yeni teknikler geliştirmektedirler”(Laçiner, 1995.)

KOBİ'lerdeki yönetsel kusak değişimi; bir yandan yönetsel etkinliğe olumlu katkı sağlarken, diğer yandan da yönetsel kültürü farklılaştırmaktadır. Çünkü yönetsel kültürü oluşturan faktörlerden birisi, yöneticilerin yönetsel yaklaşımları, diğeri ise, işletmeciliğin değişik alanlarına ait bakış açılarıdır. Yaklaşımları şekillendiren ve bakış açısına yeni perspektifler kazandıran önemli unsur ise küresellesmedir. Küresellesme beraberinde küresel yönetici profilini kurumlara dikte ettirmekte, bu profile uyum sağlayamayan yöneticilerin devre dışı kalmasına neden olmaktadır. Soruna bu açıdan bakıldığında küresellesme döneminde KOBİ yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler; perspektif, kalıpları algılama, kültürel bilgiye sahip olma, esneklik, vizyon, enerjiklik, duygusal zeka, global değerlere yatkınlık şeklinde sıralanabilir.(James, 1997.)

Belirtilen özelliklere sahip yöneticilerin yönetsel kültür ortamında bu özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Söz konusu özellikler; esneklik, geniş ve alternatifli düşünme, takım çalışmasına yatkınlık, artan sorun çözme yeteneği, belirsizliğe karşı toleranslı olma, liderliğin ön plana çıkması, çevreye karşı duyarlılık vb. şeklinde sıralanabilirler.(Akat vd.,1999.) Bu özelliklerin yer aldığı bir örgütsel kültür ortamı takdir edilir ki, değişime açık ve yenilenmeyi esas alan bir ortamdır. Bu ortamın bir başka özelliği de, küresel yaşam ve kültürle entegrasyona açık olunmasıdır. Takdir edilir ki, birinci kusakla böyle bir örgütsel kültür yada iklim oluşturmamak zordur. Bu yüzden KOBİ'ler ikinci ve üçüncü kusak geçerek, küresellesmeye uygun yönetici profili ve yönetsel kültür ortamı oluşturarak, etkinlik arayışı içine girmek zorunda kalmaktadırlar.

4. ALAN ARASTIRMASI

4.1. Arastırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntem ve Varsayımı

Arastırmanın amacı, Çorum KOBİ'lerindeki kusak değişiminin yönetsel kültür üzerindeki etkisini belirlemektir. Arastırmanın evreni olarak belli ölçütleri ifade ettiğine (elaman sayısı, kurumsallaşma düzeyi ve kusak değişiminin yaşanması vb.) inanılan 50 KOBİ belirlenmiştir. Evreni oluşturan KOBİ'ler değişik sektörlerde faaliyette bulunmaktadır.

Arastırmada gerekli verilerin elde edilmesi için anket yöntemi uygulanmıştır. Bu uygulama seçilen KOBİ'lerdeki yöneticiler ve sahiplerle bire bir ve yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Bu yüzden anketin geri dönüşüm oranı % 100 dür.

Anket sorularının değerlendirilmesinde “SPSS for Windows” programı kullanılmış, tasnif ve analizler bu program yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

Arastırmanın temel varsayımı, yönetsel ortamdaki kusak değişiminin yönetsel kültürü değiştirdiğidir. Bu varsayımı sorulan sorulara verilecek cevapların test edeceği düşünülmektedir.

4.2. Bulguların Değerlendirilmesi

Yönetsel kültürü belirleyen dinamiklerin; yaş, cinsiyet, pozisyon ve eğitim düzeyi gibi bireysel özellikler ve çevreye hassasiyet, insana verilen önem ve ilişkiler sistemine bakış açısı gibi mental faktörlerden oluşabileceği düşünülmektedir. Bu ön kabulden hareketle değerlendirmeler iki farklı başlık ve iki farklı tablo düzenlenmesi ile gerçekleştirilecektir.

4.2.1. Bireysel Özellikler

Bireysel Özellikler ile ilgili dağılımlar tablo-1' de gösterildiği gibidir.

Tablo – 1: Bireysel Özellikler Dağılımı

Test Konusu ve Değerlendirme Seçenekleri	Dağılımlar	
	Adet	Oran(%)
1-Yas		
a) 20-30	20	20,0
b) 31-40	30	30,0
c) 41-50	40	40,0
d) 51'den yukarı	10	10,0
Toplam	100	100,0
2-Cinsiyet		
a) Kadın	2	2,0
b) Erkek	98	98,0
Toplam	100	100,0
3-Pozisyon		
a) Sahip	15	15,0
b) Sahip Yönetici	68	68,0
c) Profesyonel Yönetici	17	17,0
Toplam	100	100,0
4-Kurumda Çalışılan Süre		
a) 1-5 yıl	22	22,0
b) 6-10 yıl	30	30,0
c) 11-15 yıl	38	38,0
d) Diğer	10	10,0
	100	100,0
5-Yönetici Olarak Eğitim Düzeyiniz		
a) İlköğretim	10	10,0
b) Lise	18	18,0
c) Yüksekokul	18	18,0
d) Fakülte	45	45,0
e) Diğer	9	9,0
	100	100,0
6-Önceki Yöneticilerin Eğitim Düzeyi		
a) İlköğretim	60	60,0
b) Lise	30	30,0
c) Yüksekokul	10	10,0
d) Fakülte	-	-
e) Diğer	-	-
Toplam	100	100,0

Tablo dağılımlarına göre aşağıdaki tespitlerde bulunulabilir.

- KOBİ yöneticilerinin % 50' si genç kuşağı, % 50' si de yaşlı kuşağı temsil etmektedir.
- KOBİ yönetiminde yöneticilerin % 98'i erkektir.
- Yöneticilerin pozisyon dağılımında % 68 ile sahip yönetici pozisyonu ağırlık kazanmaktadır.
- Genç yöneticilerin oranı % 22, orta kuşak yöneticilerin oranı % 68, yaşlı kuşağa ait yöneticilerin oranı % 10'dur. Bu dağılım KOBİ'lerde önemli oranda kuşak değişiminin gerçekleştiğini göstermektedir. Özellikle yönetimde ikinci kuşak ağırlığından söz edilebilir.

- Hali hazır yöneticilerin eğitim düzeyinin yüksek öğrenim alanında yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Yükseköğretim ve fakülte eğitimi alan yönetici oranı bunu göstermektedir.
- Önceki (birinci kusak) yöneticilerin eğitimleri % 90 oranında ilköğretim ve lise düzeyinden oluşmaktadır.

4.2.2. Yönetişel Kültür Özellikleri

Yönetişel kültür özelliklerini içeren konularla ilgili dağılımlar tablo – 2 de gösterildiğı gibi gerçekleşmiştir.

Tablo -2: Yönetişel Kültür Özellikleri Dağılımı

Test Konusu ve Değerlendirme Seçenekleri	Dağılımlar	
	Adet	Oran(%)
1-İşletmeyi Kuranların Yönetimde Etkinliği		
a) Var	40	40,0
b) Sembolik olarak var	50	50,0
c) Yok	10	10,0
Toplam	100	100,0
2-Geçmiş Döneme Oranla Şimdiki İşletmenin Farklı Alanlara Ait Performans Düzey Farklılığı		
a) Var	78	78,0
b) Yok	22	22,0
Toplam	100	100,0
3-Performans Düzeyinde Farklılığın Olduğu Alanlar		
a) Üretim miktar ve kalitesinde artış	20	20,0
b) Dis ticarete (ihracat) artış	20	20,0
c) Verimlilikte artış	10	10,0
d) İnsan kaynaklarına verilen önemde artış	30	30,0
e) Pazar payında artış	-	-
f) Müşteri memnuniyetinde artış	20	20,0
Toplam	100	100,0
4-İleriye Dönük Olarak Geçmişe Oranla İşletmenizin Hangi Alanlara İlgisinin Artacağı Düşünüyor		
a) Çevreye hassasiyet	20	20,0
b) Sigortasız işçi çalıştırmama	12	12,0
c) Çalışanın hakkını verme	13	13,0
d) Ülkenin eğitimsel kalkınmasına destek	25	25,0
e) Çalışanlara yönelik sosyal etkinlikler	20	20,0
f) Açık ve şeffaf yönetim anlayışı	10	10,0
Toplam	100	100,0
5-Önceki Yönetimin Hangi Alanlara Hassasiyet Gösterdiği		
a) Karlılık	28	28,0
b) Çevreye hassasiyet	9	9,0
c) Vergi kaçırma	15	15,0
d) İlkeler ve kurallar	35	35,0
e) Sosyal yardımlar	13	13,0
Toplam	100	100,0
6-Şağıdaki Konularla İlgili Nelerin Düşünüldüğü		
a) İç piyasa yeterli değildir, olmamalıdır	10	10,0
b) Küresel rekabette kalite ve verimlilik önemlidir	24	24,0
c) İşletmede en önemli unsur entelektüel sermayedir	35	35,0
d) Uluslararası entegrasyonları önemsiyorum	30	30,0
e) Büyümek ön koşul olarak kabul edilemez	1	1,0
Toplam	100	100,0

Bu tablo dagilimleri incelendiginde de sunlar söylenebilir:

- Isletmeyi kuranlarin yönetimdeki etkinlikleri % 40'dir.% 60 oranında ise etkinlik ya profesyonel yöneticilerin yada 2. ve 3. kusak genç isletme sahiplerinin elindedir. Bu dagilim büyük oranda kusak degisiminin gerçeklestigi seklinde yorumlanabilir.
- Geçmiş döneme oranla isletmede performans düzeyi farklıliginin oldugunu belirten yönetici oranı % 78'dir.
- Yöneticilerin % 30'u söz konusu farklıligin en çok insan kaynaklarına verilen önemde oldugunu belirtmiştir. Yöneticilerin % 20'si ise kalite ve dış ticarete artışın oldugunu ifade etmektedir.
- İleriye dönük olarak isletmenin sosyal sorumluluk alanlarına ilgisinin artacağı gözlemlenmektedir. Bunların içerisinde de çevreye hassasiyet % 20, ülkenin eğitimsel anlamda desteklenmesi % 25 ve çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel etkinlikler ise % 20 ile öne çıkmaktadır.
- Önceki yönetimin hassasiyet sıralamasında ise, ilkeler ve kurallar %35, karlılık ise % 28'le kendini göstermektedir. Vergi kaçırmama ve sosyal yardım konuları da diğer hassasiyet alanları olarak ortaya çıkmaktadır.
- Yöneticilerin işletmecilikle ilgili konulardaki düşünceleri;% 35 ile entelektüel sermayenin önem kazanması ve % 30'la da uluslararası entegrasyon biçiminde şekillenmektedir. Küresel rekabet için verimlilik ve kalitenin de önemli oldugunu vurgulayan yönetici oranı ise % 24'tür.

5.GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

KOBİ yönetiminde genelde Türkiye'de, özelde ise Çorum'da bir kusak degisiminin yaşandığı görülmektedir. Bu degisimin temelinde hiç kuskusuz küresel etkenler vardır. Küresel rekabetin artması, işletmecilik faaliyetlerinin çok yönlü (kompleks) hale gelmesi ve buna bağlı olarak piyasalara daha çok belirsizlik durumunun hakim olması gibi faktörler, KOBİ yönetimlerinin profesyonellesmesine ivme kazandırmıştır. Bu da kendiliğinden bir kusak degisimini işletmelerin gündemine taşımıştır. Böylece yönetim birinci, kusaktan ikinci kusaga, hatta üçüncü kusaga doğru el degistirmiştir. Tablo dagilimlarından da bunu görmek mümkündür.

Öte yandan, kusak degisimi aynı zamanda işletmedeki yönetsel kültürü de değistirmektedir. Yönetsel kültür degisimine bağlı olarak işletmeciliğin farklı alanlarına ait hassasiyetlerde degismektedir. Araştırma bulgularından da, anlaşılabileceği üzere önceki kusagin önemsedigi konularla (ilkelerin ve karlılığın önemsenmesi) yeni kusagin önemsedigi konular (entelektüel sermaye,kalite ve verimlilik, sosyal sorumluluk alanlarına artan hassasiyet ve uluslar arası entegrasyonların önemsenmesi vb.) farklılaşmaktadır. Klasik işletmecilik anlayışı yerini modern işletmecilik anlayışına bırakmaktadır.

Tablo dagilımlarına göre, KOBİ'lerin bireyselci anlayıştan takım anlayışına geçtikleri, yerel ve bölgesel pazar anlayışından dış ticarete doğru bir yöneliş içinde oldukları ve böylece pazarlama anlayışının da degistigi anlaşılmaktadır. Eskiye oranla KOBİ yöneticilerinin eğitim düzeyinin arttığı da görülmektedir. Son kusagin eğitim düzeyi % 72 oranında yüksek öğrenim olarak ortaya çıkmaktadır. Bu da KOBİ yöneticilerinin hem entelektüel kapasitesinin geliştiğini hem de insani erdemlerin merkez alındığı, paylaşmanın ve paslaşmanın esas olduğu bir ilişkiler sisteminin ve yönetsel ortamın elemanları oldugunu göstermektedir.

Degisen yönetici profili ve degisen yönetsel kültürel ortam, KOBİ'lerin küresel rekabet açısından direncini artıracak ve onların degişime daha kolay ayak uydurmalarını sağlayacaktır. Bu da KOBİ'lerin pazar performansına, kendilerini yenileme sürecine, üretimin kalite ve miktar verimliliğine ve beklide daha önemli kurumsallasarak profesyonellesmelerine katkıda bulunacaktır. Yerlesik kurumsal kültüre sahip işletmeler, çevresel etkilere karşı daha dayanıklıdırlar. Çünkü yerlesik kurumsal kültür, özü korunmak kaydıyla sık sık gelişen koşullara uygun bir şekilde yeniden üretilerek, çalışanlar üzerindeki motive etkisi olan bir dinamik haline dönüştürülebilir. Yeni kusak yöneticilerinin sahip oldukları birikimin buna uygun olduğu söylenebilir.

KAYNAKLAR

- Akat, I., Budak,G., Budak,G., **İşletme Yönetimi**, Baris Yayinlari, Izmir,1999
- Aypek, N., **‘KOBİ Finanslama Sürecinde Yeni Finansman Teknikleri’**, I.Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi, Tika Yayinlari, Ankara, 2001
- Çalipinar, H.,**‘Kobiler ve Türkiye Ekonomisi,’** I.Orta Anadolu Kongresi, 2001, (Çevrimiçi) <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/OAKDocs/OAK-TO.pdf>, 15 Eylül 2005.
- İdeal Hukuk, (Çevrimiçi)http://www.hasansen.av.tr/idealhukuk/kanun_detay.asp?id=1455&h=s, 13 Eylül 2005.
- James, J.,**Gelecek Zamanda Düşünmek, Yeni Çağın Liderlik Becerileri**, (Çev:Zülfü Dicleli), Boyner Holding Yayinlari, İstanbul, 1997
- Laçiner, S., **Tarimdan Sanayiye 21. Yüzyilin esiginde Anadolu Çiçek Açiyor, Kendi Çabasiyla Sanayilesen Anadolu İlleri**, TOBB Yayinlari, Ankara, 1995
- Müftüoglu, T., Durukan, T., **Girisimcilik ve KOBİ’ ler**, Ankara,Gazi Kitabevi, 2004
- Özgen, H., Dogan, S., **‘Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşilastiklari Temel Yönetim Sorunlari,’** Dis Ticaret Dergisi, Nisan 1998, (Çevrimiçi) [http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DT DERGI/Nisan 98/kobi.htm](http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DT_DERGI/Nisan%2098/kobi.htm), 24 ,Eylül 2005.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birligi, (Çevrimiçi)<http://www.tobb.org.tr/duyurular/yonetmelikler/kobi%209%20mayis1.doc>, 17 Eylül 2005.
- Yörük, N., Ban, Ü., **KOBİ’ lerin Finansman Sorunlari ve Finansman Sorunlariinin Kaynaklarinin Belirlenmesine Yönelik Uygulama**, Ankara, Gazi , 2003

KOBİ'LERİN AVRUPA BİRLİĞİ SÜRECİNİ ALGILAMASINA YÖNELİK YÖNETİCİLER BAĞLAMINDA YEREL BİR ARASTIRMA

M. Atilla ARICIOĞLU

Selçuk Üniversitesi
Mühendislik Mimarlık Fakültesi
Endüstri Mühendisliği Bölümü
Kampüs-Konya
Tel: (0532) 692 90 03, (0332) 223 19 47,
(0332) 2410635
e-posta: maaricioglu@hotmail.com

Cemal KOZAN

Selçuk Üniversitesi
Mühendislik Mimarlık Fakültesi
Endüstri Mühendisliği Bölümü
Kampüs-Konya
e-posta: cemalkozan@hotmail.com

ÖZET

Kavramsal çerçevesi ilk kez İzmir İktisat Kongresi'nde tartışılan KOBİ'ler, 1923 yılından günümüze değin farklı biçimler de tanımlanmaya, değerlendirilmeye ve ölçülmeye çalışılmıştır. Yaşanılan gelişmeler, süreç içerisinde KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal yapı ile olan ilişkisi ile doğal bir paralellik göstermektedir. Bu durum KOBİ'lerin yapısal ve yönetsel olarak çevresel etkenlerin esliğinde yeniden değerlendirilmesine ve tanımlanan ölçütlerin farklılaştırılmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda Avrupa Birliği ile ilgili gelişmeler ve saptanmış ölçütler, tanımlamadan gelişime değin birçok yeni kavramsal düzenlemelere ve uygulama değerlerinin/araçlarının yeniden ele alınmasını zorunlu kılmıştır. Sürece uyum sağlama ve üretimden rekabete değin yeni bir anlam kazandırma gayreti ülkemizdeki KOBİ yöneticilerinin süreci nasıl algıladıkları ile yakından iliskilidir. Yapılan çalışmada; ülke genelindeki işletme yapılanmasının tipik ve özellikli bir yansıması olan Konya sanayisinde makine imalat alanında faaliyet gösteren orta ölçekli işletmelerin, yöneticiler bağlamında AB'ya ilişkin temel değerleri, süreci ve araçları nasıl algıladıkları öğrenilmeye çalışılmıştır. Çalışma alanı olarak orta ölçekli işletmeler (50–250 çalışan) ele alınmıştır. Bu işletmelerde AB sürecinin temelinde yer alan bir takım makro bilgilerden, rekabet, üretim gibi temel alanlara değin bir dizi kavramsal boyut ve uygulama değerlerinin nasıl öğrenildiği ya da yöneticiler bağlamında ne anlam ifade ettiği ölçülmeye çalışılmıştır. Böylece AB sürecinin orta ölçekli işletme yöneticilerinin sürece ilişkin beklentileri ve uygulamadaki yansımaları nasıl değerlendirildiği de çalışmanın amaçları içerisinde yer almaktadır. Elde edilen bilgiler yardımı ile işletmelerin yapısal/zihinsel yapıları belirlenerek, sürece ilişkin yöneticilere ait bir durum saptaması olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Avrupa Birliği, Temel Değerlerin Algılanması, Konya Makine İmalat Sanayi

GİRİŞ

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ) ilişkin kavramsal bir çerçeve çizilmeye çalışıldığında ülkeler arasındaki farklılıkların yanı sıra ülke içerisinde de farklı ölçütlerle karşılaşılmaktadır. Dünya ekonomisi açısından önemli roller üstlenen KOBİ'ler, bu önemin korunması ve geliştirilmesine yönelik yasalarını sürdürdükleri ülkelerin onları tanımlamaları ve geliştirdikleri ölçütler bağlamında farklı

etkinlikler içermektedir. Özellikle rekabet, üretim teknolojileri, is gücü niteliğindeki farklılaşmalar ve finansal dinamikler dikkate alındığında bu etkinliklerin niteliği daha açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır.

Ülkemizdeki KOBİ'ler de katma değer oluşturma, istihdam sağlama ve rekabette sağladıkları avantajlar açısından önemli bir yere sahiptir. Ancak yakın döneme kadar yeterince finansal ve pazar desteği görmedikleri konusundaki sıkıntıları, AB sürecinin de etkisi ile giderilmeye çalışılmaktadır. Sürecin ülkemiz açısından aktif hale gelmesi yani AB üyesi olması ile birlikte daha önemli bir hale geleceği bilinmektedir. Bu bilgi anılan işletmeler ve yöneticiler açısından sürecin bilinmesini, öğrenilmesini ve izlenmesini zorunlu kılmaktadır. Sağlanan ve sağlanacak olan destekler, amaçlanan hazırlığın ya da belirlenen hedefin algılanmasını kolaylaştırırken; üretimden rekabete değin belirlenmiş bir dizi hedefe ulaşmayı da kolaylaştıracaktır.

Yapılan araştırmada öncelikli olarak ülkemizdeki KOBİ kavramının kavramsal çerçevesi belirlenmeye çalışılmış, daha sonra AB bağlamında KOBİ'lere ilişkin çalışmalar ile bu çalışmalara ilişkin ülkemizin katılımı ve yararlanma süreci ele alınmıştır. Son olarak da ülkemizdeki KOBİ'lere ilişkin yapılmış olan yerel bir araştırma ile çok temel bir sorun olarak algılanan işletme yöneticilerinin süreçten ne anladıkları ve beklenti temelleri ölçülmeye çalışılmıştır. Böylece sürece hazırlık ve öğrenme ile ilgili bilgi düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

1-KOBİ KAVRAMININ TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİNE ÖZET BİR BAKIŞ

Ülkemiz açısından değerlendirildiğinde KOBİ kavramına ilişkin farklı yaklaşımların süregeldiği bilinmektedir. Kavramsal çerçevenin çizilmesi ve ölçütlerin belirlenmesine ilişkin ilk çalışmaların 1923 yılındaki İzmir İktisat Kongresinde gerçekleştirildiği, 1942 yılına kadar yürürlükte kalan Tesvik-i Sanayi Kanunu (1927) ile KOBİ tanımının yapılmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu kanuna göre "5 kısıdan az ve en çok 9 beygirlik muharrik güç çalıştıran iş yeri küçük, üzerindeki ise büyük" olarak kabul edilmiştir. Daha sonraları düzenlenen iş kanununa göre işçi sayısı 10 kişiye yükseltilmiştir. Sürecin devamında DİE (1980 sayımına göre); 10 işçiden az işçi çalıştıranlara küçük işletmeler, 10-24 arasında işçi çalıştıranlar ise orta ölçekli işletmeler tanımı getirirken, 1983 yılından itibaren küçük işletme sınırı için çalışan işçi sayısı 25'e çıkartılmıştır (Anon.). KOBİ'lere ilişkin kurumlarca göre geliştirilen son ölçütler ise aşağıdaki gibidir:

Tablo 1. Organizasyonda Çalışanlara Yönelik Uygulanabilecek Ölçütler

KURULUS	TANIM KAPSAMI	TANIM KRITERİ	MIKRO ÖLÇEKLİ İŞLETME	KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETME	ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME
KOSGEB	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	-	1-50 İşçi	51-150 İşçi
HALKBANK	İmalat Sanayi Turizm, Yazılım Geliştirme	İşçi Sayısı	-	-	1-250 İşçi
		Sabit Yatırım Tutarı (Euro)	230.000	230.000	230.000
HAZINE MÜSTESARLIĞI	İmalat Sanayi, Turizm, Tarımsal Sanayi, Eğitim, Sağlık, Yazılım Geliştirme	İşçi Sayısı	1-9 İşçi	10-49 İşçi	50-250 İşçi
		Yatırım Tutarı, KOBİ Tesvik Belgesine Konu Yatırım Tutarı (Euro)	350.000	350.000	350.000
DIS TICARET MÜSTESARLIĞI	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	-	-	1-200 İşçi
		Sabit Yatırım Tutarı (Euro)	-	-	1.830.000
EXIMBANK	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	-	-	1-200 İşçi

Kaynak: DPT, 2004

Tablo 1. de görüldüğü gibi ortaya çıkan farklılıklar, KOBİ'lere yönelik politikaların geliştirilmesinde ve yürütülecek destek programlarında temel bir sorun oluşturmaktadır. Bu durum AB sürecindeki raporlarda da belirtilmektedir (DPT, 2004). Özellikle ekonomik platformdaki yeri bağlamında değerlendirildiğinde, KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki yeri daha açıkça ortaya konulmakta ve bu tanım/ölçüt sorunu daha da anlam kazanmaktadır. Nitekim imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin %99,5'ini oluşturan KOBİ'ler, istihdamın % 61,1'ini karşılamakta olup, katma değer oluşturmada toplam içerisinde %27,3'lük bir paya sahip olarak ön plana çıkmaktadır (<http://www.insankaynaklari.com>).

2. AB SÜRECİNDE KOBİ PROGRAMLARININ NİTELİĞİ VE SÜRECİN TÜRKİYE BAĞLAMINDA ALGILANMASI

AB'deki işletmelerin %99,8'ini, istihdamın ise üçte ikisini oluşturan KOBİ'ler, ekonomide önemli bir yere sahiptirler. KOBİ'ler, dinamik ve esnek yapılarıyla büyümeyi teşvik etme ve istihdam yaratma özelliklerinin yanı sıra, rekabetçi piyasa koşullarının olusturulmasına katkı sağladıkları için de ekonominin "bel kemigi" durumundadırlar. KOBİ'lerin ekonomideki bu önemli rollerinin desteklenmesi ve ekonomiye sağladıkları katkının büyümesi makro ekonomik bağlamda da; büyüme, istihdam ve rekabetin gelişme düzeyini yükseltmektedir.

AB, KOBİ'lere ilişkin tanım ve değerlendirme bakımından çeşitli ölçütler geliştirmiştir. Söz konusu ölçütlerin nasıl geliştirildiğine bakıldığında ise; AB'de, sermayesinin %25'den fazlası büyük olan işletmelere ait olmayan işletmelerden (Kuru,2003);

- Çalışan sayısı 1–9 arasında olan işletmeler; mikro işletmeler,
- Çalışan sayısı 10–49 arasında olup, yıllık cirosu 7 Milyon Euro'yu ve ya bilançosu 5 Milyon Euro'yu geçmeyen işletmeler; küçük işletmeleri,
- Çalışan sayısı 50–249 arasında olup, yıllık cirosu 40 Milyon Euro'yu geçmeyen işletmeler; orta ölçekli işletmelerdir.

Bu değerlendirme ülkemiz işletmeleri ile karşılaştırıldığında ise durum aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 2. AB ve Türkiye'de (DİE'ye Göre) KOBİ Tanımlarının Karşılaştırılması

KOBİ (AB)	Eleman Sayısı	Yıllık Ciro veya Yıllık Bilanço (EURO)	Bagimsizlik	KOBİ (Türkiye)	Eleman Sayısı
Orta	250'den az	27–40 Milyon Euro Arası	Bir veya birkaç şirkete %25'in altında ait olmaması	Orta	100'den az
Küçük	50'den az	5–7 Milyon Euro Arası		Küçük	50'den az
Çok Küçük	10'dan az			Çok Küçük	İşçi istihdam etmeyen

Kaynak: Ören, 2003

Bu karşılaştırmaların süreç içerisinde bütünleşmesi ise AB ile Türkiye arasındaki ilişki düzeyine bağlı olarak gelişecektir. Türkiye ile AB arasındaki ilişki düzeyini ve yaşanan süreci özetlemek gerekirse; öncelikle sanayi ürünleri alanında bir gümrük birliği olusturulması sürecini tamamlayan 6 Mart 1995 tarihli ve 1/95 Sayılı Ortaklık Konseyi Kararı ile Türkiye ile AB arasındaki ilişkiler ivme kazanmış ve KOBİ Eylem Planı hazırlanmıştır. Ancak yeterli kaynak bulunamadığı için bu plan uygulamaya geçirilememiştir (www.euturkey.org.tr). İzleyen dönemde Helsinki Zirvesi ile Türkiye, AB'ye aday ülke olarak kabul edilmiştir. Bu zirve kararında Türkiye için diğer aday ülkelerde olduğu gibi bir "Katılım Ortaklığı"nın tesis edilmesi ve bu çerçevede "katılım öncesi yardımlar"dan Türkiye'nin de yararlanması gündeme gelmiştir. Merkezi ve Doğu Avrupalı (MDA) aday ülkelerin uyumu için PHARE, ISPA ve SAPARD geliştirilirken, Türkiye bu kapsama dâhil edilmemiştir. Bu dönemde Türkiye için düzenlenen mali yardım MEDA-II'den ayrılan pay ile Avrupa Stratejisi çerçevesinde sağlanan kaynaklardan olmuştur. Bu süreçte, Türkiye'ye yılda 177 milyon Euro'luk destek sağlanmıştır. Bu destek miktarının 2004 yılında 250 olmuştur. 2005 yılında 300 ve 2006 yılında 500 milyon Euro'ya ulaşacak şekilde artırılması öngörülmüş olup bu kaynaklardan Türkiye'nin çeşitli alanlardaki AB'ye uyum çalışmalarının yanı sıra "KOBİ Strateji ve Eylem Planı" da desteklenecektir. Helsinki zirvesinde ayrıca, "Binyıl Bildirgesi" kabul edilerek AB genişleme sürecinde KOBİ'lerin geliştirilmesi ve desteklenmesi hususuna öncelik verilmesi öngörülmüştür (DPT, 2004). Bunun yanı sıra BEST çalışma grubu raporuna dayanarak Avrupa komisyonu tarafından eğitimden finansa, araştırmadan istihdama uzanan bir dizi konuyu içeren bir eylem planı hazırlanmıştır (DPT, 2004, Ören, 2003, www.deik.org.tr). Türkiye, 23 Nisan 2002 tarihinde Slovenya'nın Maribor şehrinde düzenlenen konferansta diğer aday ülkelerle birlikte teyit ettiği, "Küçük İşletmeler İçin Avrupa Sarti", 19–20 Haziran 2000 tarihinde Portekiz'de düzenlenen Feira Avrupa Konseyi'nde AB üye ülke, devlet ve hükümet başkanları tarafından, KOBİ'leri desteklemek amacıyla imzalanmıştır (<http://europa.eu.int>). Türkiye, Topluluğun Resmi Gazetesinde 20 Aralık 2000 tarihinde yayımlanan 2000/819/EC sayılı kararla başlayan ve 2001–2005 yıllarını kapsayan Çok Yıllı Programa KOSGEB koordinasyonunda katılmaktadır. Türkiye'nin katılmakta olduğu ilk topluluk programı olma özelliği taşıyan Çok Yıllı Programa ilişkin Türkiye-AB Mutabakat Zaptı 23 Ekim 2002 tarihinde imzalanmıştır (<http://europa.eu.int>).

Türkiye'nin aday ülke kabul edilmesi ile birlikte üretim ve rekabet alanında destekleme ve koordinasyon çalışmalarına bağlı olarak istenilen raporlar, 2002 yılından itibaren Türkiye tarafından verilmeye başlanmıştır (www.deik.org.tr). Türkiye, katılmakta olduğu ilk topluluk programı olma özelliği taşıyan Çok Yıllı Programa ilişkin Türkiye-AB Mutabakat Zaptı 23 Ekim 2002 tarihinde imzalanmıştır (<http://europa.eu.int>). Bu program gereği mali destek ve teknoloji yardımı sağlanmaya çalışılmış olup, buna ilişkin; Mart 2000 tarihli Lizbon Zirvesi, Bologna Sözleşmesi, Alt Komite Toplantıları ve 2002 Yılı İlerleme Raporu (DPT, 2004) önemli adımlar olarak karsımıza çıkmaktadır.

AB sürecinde gerek bu yapı tasları gerekse yeni girişimlerin sağlanması ve yapısal olarak istikrarlı KOBİ'lerin oluşturulmasına yönelik çalışmalar ile çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Bu yapıyı sağlayacak araçlar; İç Pazar ve Malların Serbest Dolasımı, Araştırma ve Geliştirmeye Destek, Ticaret Politikası, Eğitim ve Staj Politikası, Yasal Çerçevenin Geliştirilmesi ve İdari Reform, Ekonomik ve Parasal Politika (Çapanoglu, 2004, Kuru, 2003, DPT, 2003, www.kobinet.org.tr) şeklinde sıralanmaktadır. Bunun yanı sıra Türkiye'deki KOBİ'ler, Türkiye'nin katıldığı Topluluk Programları çerçevesinde; eğitim alanında, Leonardo Da Vinci Programı (http://europa.eu.int/comm/external_relations/delegations/intro/index.htm), Socrates Programı (<http://www.deltur.cec.eu.int>) ve Bilgi Toplumu alanında E-İçerik ve AR-GE Üzerine 6. AT Çerçeve Programı Sosyal Politika alanında Cinsiyet Eşitliği Programı ve Girişimcilik alanında İşletme ve Girişimcilik için Çok Yıllı Program'dan (<http://www.deltur.cec.eu.int>, www.kobi-efor.com.tr, Çakır, 2003) faydalanabilmektedirler.

Bu çalışmalardan da anlaşılabileceği gibi AB süreci bağlamındaki KOBİ politikasının özünde; sanayinin rekabet gücünün artırılması hedefi yer almaktadır. Bu çerçevede AB Komisyonu, 1994 yılında yayımladığı "Avrupa Birliği için Sınai Rekabet Politikası" başlıklı tebliğinde rekabet gücünü tanımlarken bunu, uluslararası rekabet ortamında ticaretin, sanayinin, bölgelerin, ülkelerin ve uluslar üstü kuruluşların verdikleri hizmetlerle ürettikleri katma değeri ve yaratacakları istihdam potansiyelini yüksek tutabilme kapasiteleri olarak ifade etmektedir. Bu durum uzun dönemde, işletmelerin rekabet gücünü ve küresel verimliliği de artıracaktır. Nihayetinde, üretimde verimliliğin artırılması, rekabet avantajlarının ve bunun sonucu olarak da doğal kaynakların daha iyi kullanılmasını sağlayacaktır. Özellikle çalışma verimliliğinin artırılması uluslararası rekabete açık pazarların rekabet gücü kazanmasında, bireyin yaşam kalitesinin uzun vadede yükselmesinde ve yeni iş sahalarının yaratılmasında temel etkidir. Lizbon stratejisinin merkezini oluşturan "İşletmeler, bilgiye dayalı ekonomide daha rekabetçi olmalı" hedefi de böylelikle gerçekleştirilecektir. Sürdürülebilir büyümenin sağlanması, daha iyi iş imkânları ve sosyal bütünleşme, ancak işletmelerin ve de özellikle KOBİ'lerin iş ortamında başarılı olmalarıyla sağlanabilir (ABGPTU, 2001; 42).

AB, belirlenen bu stratejiler ve hedefler doğrultusunda KOBİ politikasının temel hedeflerini üç ana başlıkta toplamaktadır (Çapanoglu, 2004; 28–30):

- Rekabetin güçlendirilmesi,
- İş ortamının iyileştirilmesi,
- Sınai değişimin desteklenmesi,

Bu temel hedeflere ulaşabilmeye ülkemizdeki girişimcilerin, işletme yöneticileri ile destek yürüten kişi ve kuruluşların öncelikli olarak bu konuda hedefleri anlamaları/öğrenmeleri gerekmektedir. Bir başka ifade ile yöneticilerin AB sürecindeki değerlendirmeleri doğru yapmaları ve finansal desteklere ilişkin amaçları doğru belirleyerek uygulamaları gerekmektedir. Özellikle sürecin kapsadığı zorluklar ve getirdiği/getireceği yükümlülükler, KOBİ'lerin hangi araçları nasıl kullanmasını gerektiğini ortaya koymaktadır. Araçların, sürecin, politikaların ve sağlanan desteklerin doğru öğrenilmesi/kullanılması gerektiği açıktır. Aksi takdirde süreçten elde edecekleri göreceli yararlar ve finansal destekler süreç tamamlandığında yeni bir yetmezlik düzeyinin oluşmasına ve temel hedeflerden uzak kalınmasına neden olacaktır.

3- AB SÜRECİNDE KOBİ'LERE YÖNELİK TEMEL HEDEFLERİN VE SÜRECİN YÖNETİCİLER TARAFINDAN NASIL ALGILANDIĞINA YÖNELİK YEREL BİR ARASTIRMA

Ulusal açıdan değerlendirildiğinde, KOBİ'lerin oynadıkları rol AB süreci ile birlikte ivme kazanmış ve farklılaşma yönündeki çabalar KOBİ'lerin niteliğini değiştirmeye başlamıştır. Bu gelişmeler doğal olarak KOBİ yöneticileri açısından da izlenmesi gereken birçok yeni kavram, araç ve ölçütü beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda ilgili işletme yöneticilerinin temel değerleri ne denli kavradıkları, değerlendirdikleri ve uyguladıkları daha da önemli bir hale gelmektedir.

3.1. Arastirmanın Amaci ve Hipotezleri

Bu çalışmanın temel amacı; *AB sürecindeki KOBİ'lere dönük program ve uygulamaların yöneticiler bağlamındaki değerlendirmelerini ölçerek, etkisini saptamaktır.*

Amacı bütünleyen alt amaçlar ise;

i: AB sürecindeki politika ve uygulamaların yöneticiler tarafından öğrenilme/değerlendirme düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

ii: AB sürecinin KOBİ'lere dönük politikaları ve araçlarının işletmelerin rekabet gücü ile üretim yöntemlerini etkileyip, etkilemedikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Temel amaç bağlamında belirlenen temel hipotezi ve alt hipotezleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

H₁ = *AB süreci KOBİ'lerin gelişmesi ve etkinleşmesi açısından önemli ve etkin bir değerdir.*

H₂. AB adaylık sürecine ilişkin devlet kurumları ve sivil toplum kuruluşları tarafından gösterilen çabalar önemli ve dikkate değerdir.

H₃. AB adaylık süreci ile birlikte yöneticilerin hedef pazarı değerlendirmesi büyümüştür.

H₄. KOBİ'lerin yurt dışı pazarlarıyla olan ilişkilerinde mevzuat, finansal ve pazarlama ile ilgili karşılaşılan sorunlar süreci olumsuz yönde etkilemektedir.

H₅. AB adaylık sürecinin KOBİ'lere olan etkisi gelişmelerine katkı sağlamaktadır.

H₆. AB KOBİ politikaları temel hedeflerinin KOBİ'leri etkinleşmesine katkı sağlamaktadır.

H₇. AB'nin KOBİ politikasına ulaşmak için kullandığı araçlar KOBİ'lerin gelişmesini olumlu yönde etkilemektedir.

H₈. Yöneticilerin bakış açısı ile 6. çerçeve programı ülkemizdeki KOBİ'lere dikkate değer bir ivme kazandıracaktır.

3.2. Örneklemenin Belirlenmesi

Anket uygulaması yapılacak olan KOBİ'lerin verileri Konya Sanayi Odasından sağlanmış olup, makine imalat iş kolunda faaliyet gösteren 174 adet (Tarım Alet ve Makineleri; 42, Sondaj Makineleri;33, Muhtelif Endüstri Makineleri;39, Degirmen, yem ve gıda; 31,Hidrolik Makineleri;29) KOBİ'den işçi sayısı 25–200 olan 55 adet orta ölçekli işletmeye başvurulmuş ve 36 orta ölçekli işletmeden kullanıma uygun anket elde edilmiş olup, %65'lik katılım sağlanmıştır. Konya Sanayi Bölgesinde önemli bir yere sahip olması ve toplam üretim miktarı içerisindeki yeri bu örneklemin belirlenmesinde etkin olmuştur.

3.3. Arastırmanın Yöntemi

Arastırmada kullanılan anket iki bölümden meydana gelmiştir. İlk bölümde yöneticilerin AB sürecinden, işletmeleri için beklentileri ele alınmış, ikinci bölümde ise yönetici ve işletme hakkında bilgiler istenmiştir. Anket çalışması yüz yüze yöntem ile yapılmış ve uygulama sırasında denekleri etkilememek için kişisel görüş belirtmekten kaçınılmıştır. Arastırmaya ilişkin belirlenen 7 alt hipoteze ilişkin 39 soru üretilmiştir. Kullanılan anketin güvenilirlik değerleri Cronbach Alpha Değeri ile ölçülmüş olup, güvenilirlik katsayıları 0,75 ile 0,88 arasında değiştiğinden kullanılabilir kabul edilmiştir.

3.4. Verilerin Değerlendirilmesi

Yapılan arastırmada anketin kişisel ve işletmeye ait olan kısımlarında elde edilen veriler ile ilgili olarak frekans analizi yapılmıştır. Ölçüme yönelik belirlenen 39 adet yargı için Likert Ölçeği kullanılmış olup; seçenekler; 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum arasında sıralanmıştır. Puanlama olumlu sorularda 1'den 5'e doğru negatif değerli sorularda ise 5'den 1'e doğru yapılmıştır. Elde edilen verileri değerlendirmede SPSS12.0 paket programından yararlanılmış ve öncelik/önem değerleri standart sapmaları ile birlikte ele alınmıştır. Bunun yanı sıra hipotezleri değerlendirmede yöneticilerin tutumları %95 güven aralığı esas olmak kaydı ile Tek Örnek t testi ile değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler, belirlenen değerler içerisinde, bulguların analizi ve yorumlanmasında kullanılmıştır.

3.5. Arastırma Bulgularının Analizi

Yapılan çalışma sonucunda ankete katılan kişilerin, kişisel ve işletmelerine ilişkin bulgulara bakıldığında aşağıda yer alan sonuçlar elde edilmiştir:

a- Katılımcıların Özellikleri

— Katılımcıların yaşları 20 ile 50 arasında değişmektedir. Buna göre 20 – 30 yaş arasındaki katılımcıların oranı %25'tir. 30 – 40 yaş arasındaki katılımcı oranı % 50 ve son olarak 40 – 50 yaş arasındakiler ise % 25 oranında yer almaktadır.

— Katılımcıların 30'u erkek 6'si bayan olup, erkekler %83,3'e bayanlar ise %16,7'ye karşılık gelmektedir.

— Ankete katılanların, %44,4, orta düzey, %55,6'si ise üst düzey yöneticidir.

— Katilimcılarımızın firmaları kuruluş yılı itibarıyla incelenmiştir. Buna göre 1920 – 1960 yılı arasında kuruluş anketimize katılanların sayısı 5 olup, oranı %13,9, 1960 – 1985 arası kurulan şirketlerin oranı ise %50'dir. 1985'ten sonra kurulmuş ve ankete 13 şirket katılmış olup, oranı ise %36,1'dir.

b-Yöneticilerin AB Sürecine İlişkin Sahip Oldukları Bulguların Değerlendirilmesi

Yapılan çalışma sonucunda her bir durum/hipotez ile ilgili test değerleri öncelik sırasına göre aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

İlk tabloda kamu ve sivil kuruluşların AB sürecindeki gelişmeyi nasıl değerlendirdikleri ele alınmıştır.

Tablo.3..Yöneticilerin AB adaylık sürecindeki gelişmeyi değerlendirilmesi

Yargılar	Ort	Std. Sap	One Sample t Testi	
			Test Dg.	p
Bu konuda iyi niyetli çaba sarf edildiği kanısındayım.	3,50	1,25	3	Kabul
Çalışmaları çok yetersiz buluyorum.	3,41	1,29	3	Kabul
Gerçekten çok yoğun bir çalışma yürütülüyor.	3,08	1,18	3	Kabul
	9,99	3,72	9	Kabul

Not: (i) n=36 ; (ii) Ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($K^2 = 276,085$ ve $p < ,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Görüldüğü gibi katılımcılar çoğunlukla (%71), AB sürecinde iyi niyetli ($\bar{x} = 3,50$) ve yoğun bir çabanın sürdürüldüğüne ($\bar{x} = 3,08$) ilişkin inançla sahiptirler. Çalışmalarla ilişkin olumsuz tavırlarını kesin olarak belirleyenlerin ve sarf edilen çabaların tümüyle yetersiz olduğunu ileri sürenler (%29) ise ($\bar{x} = 3,41$) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda AB sürecine ilişkin ülkemizin bir gayret içerisinde olduğu inancı daha baskın bir unsur olarak kabul edilmiş ve ($\bar{x} = 9,99$) elde edilen sonuçlar bu doğrultuda 1. rölü hipotezi desteklemiştir.

AB sürecine ilişkin yöneticilerin pazarla ilgili vizyonunu değerlendirmek amacıyla, hedef pazar düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, yerel ve küresel pazar ile ilgili değerlendirmeleri ele alınmıştır.

Tablo.4. AB adaylık sürecinde yöneticilerin hedef pazarı değerlendirilmesi

Yargılar	Ort	Std. Sap	One Sample t Testi	
			Test Dg.	p
Pazar olarak dünya ülkelerini hedef alarak üretim yapmalıyız.	4,00	1,04	3	Kabul
AB ülkeleri en önemli hedef pazarımız olmalıdır.	3,72	1,05	3	Kabul
Ulusal pazarda faaliyet göstermek ve devamlılığımızı sağlamak yeterlidir.	3,27	1,20	3	Kabul
İşletmeler öncelikle bölgesel pazardaki üretimlerini önemsemelidir.	2,88	1,28	3	Kabul
Yerel pazar bazında üretim ve satış işletmemiz için yeterlidir.	2,50	1,38	3	Kabul
	16,37	6,39	15	Kabul

Not: (i) n=36 ; (ii) Ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($K^2 = 276,085$ ve $p < ,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Genel anlamda küresellesmenin özelde ise AB sürecinin etkisi ile yöneticilerin pazar duyarlılıklarının arttığı ve vizyon kazandıkları görülmektedir. Bu durum işletmelerin hem üretim değerlerini farklılaştırmakta hem de pazardaki rekabet şartları içerisinde kendi durumlarını belirleme fırsatı vermektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin öncelik değerlerini dünya pazarı olarak belirlemeleri ($\bar{x} = 4,00$) ve hedeflerini AB pazarı ile ilişkilendirmiş olmaları ($\bar{x} = 3,72$); pazar beklentilerinin düzeyini ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra ulusal pazarın da öncelik ve önem değerine ($\bar{x} = 3,27$) sahip olması, mevcut pazar yapısının korunmasına dayalı bir güdünün yanı sıra pazara girecek yeni işletmelere karşı rekabet avantajı sağlamaya yönelik bir tepki biçiminde değerlendirilebilir. Bu bağlamda veriler, işletmelerin hedef pazar değerlerini arttırdığı hipotezi ($\bar{x} = 16,37$) desteklenmektedir.

Yöneticilerin kazandıkları bu pazar vizyonunu uygulama sürecinde nasıl yürüttükleri ise bu anlamda daha da önem kazanmaktadır. Bu amaçla dünya pazarına açılmada karşılaştıkları sorunların işletmeleri nasıl etkilediğini öğrenmek bir sonraki aşamada ele alınmaya çalışılmıştır.

Tablo.5. KOBİ'lerin yurt dışı pazarlarıyla olan ilişkilerinin değerlendirilmesi

Yargılar	Ort	Std. Sap	One Sample t Testi	
			Test Dg.	p
Ihracatta gümrükleme sorunları ile karşılaşılmaktadır	3,72	1,00	3	Kabul
Ihracatta mevzuata ilişkin sorunlar ile karşılaşılmaktadır	3,63	1,19	3	Kabul
Ihracatta finansal sorunlar ile karşılaşılmaktadır	3,44	1,13	3	Kabul
Ihracatta pazarlamaya ilişkin sorunlar ile karşılaşılmaktadır	3,36	1,09	3	Kabul
Ihracatta Kalite-Standartlara uygunluk sorunları ile karşılaşılmaktadır	3,16	1,23	3	Kabul
Ihracatta nakliye zorlukları ile karşılaşılmaktadır	3,16	1,23	3	Kabul
Ihracatta alacakların tahsili sorun olmaktadır.	2,77	1,19	3	Kabul
	23,24	8,06	21	Kabul

Not: (i) n=36 ; (ii) Ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($K^2 = 276,085$ ve $p < ,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

AB adaylık süreci içerisindeki en önemli beklentilerin basında, serbest dolaşım hakkı ve ürün geçişlerinin sağlayacağı kolaylıklar gelmektedir. Bu anlamda bir önceki veri analizinde ortaya çıkan hedef pazarın genişletmesinin uygulama sürecinde nasıl karşılık bulduğu bu kısımda ele alınmaya çalışılmıştır. Tablo 5.de de görüldüğü gibi işletmeler, özellikle ürün satışı ile ilgili gümrükleme ($\bar{x} = 3,72$) ve mevzuat ($\bar{x} = 3,63$) kaynaklı sorunlar yaşamaktadır. Bunun yanı sıra finansal zorluklar ($\bar{x} = 3,44$), pazar sorunları ($\bar{x} = 3,36$) ve kalite sorunları ($\bar{x} = 3,16$) anlamlı değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum işletmelerin hedef pazar beklentilerinin ve değerlendirmelerinin uygulama süreci ile çok da uyumlu olmadığını ortaya çıkarmaktadır. Bir başka ifadeyle sürecin işlemesi ile birlikte mevcut koşullardaki zorlukların hedef pazara dönük beklentileri zora sokacağı ve işletmelerin bu zorluklar bağlamında hazırlıklarını istenilen düzeyde sağlayamayacağı görülmektedir. Mevzuat ve resmi süreçle ilgili zorluklar yürütücüler tarafından düzenlenip, giderilse bile özellikle işletme odaklı sorunların giderilmesinde yaşanacak zorluklar ve rekabet boyutu öncelikli olarak işletmelerin kendi yetenekleri ile asılmalıdır. Bu durum 3 numaralı hipotezi ($\bar{x} = 23,24$) doğrulamaktadır.

Temel beklentiler anlamında, AB adaylık sürecinin KOBİ'leri nasıl etkilediği ise özellikle Pazar değerlendirmesinden sonra üzerinde durulması gereken bir başka önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo.6. AB adaylık sürecinin KOBİ'lere etkisinin algılanması

Yargılar	Ort	Std. Sap	One Sample t Testi	
			Test Dg.	p
AB adaylık sürecinin firmamıza rekabet boyutunda zararı oldu.	3,80	1,00	3	Kabul
AB adaylık süreci ile kalite standartlarımız arttı.	3,41	1,25	3	Kabul
AB adaylık süreci ile beraber iç pazarda genişleme meydana geldi.	3,13	1,01	3	Kabul
AB adaylık süreci ile ihracatımız önemli ölçüde arttı.	2,41	1,01	3	Ret
AB adaylık süreci ile gümrük sorunlarımız azaldı.	2,41	1,19	3	Ret
AB adaylık süreci ile finansal sorunlarımız azaldı.	2,38	1,02	3	Ret
Toplam	18,24	6,48	18	Ret

Not: (i) n=36 ; (ii) Ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($K^2 = 276,085$ ve $p < ,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

AB adaylık sürecinin KOBİ'lerin gelişmesine ve büyümesine etkisini ölçmede 3 faktörün anlamlılık düzeylerinin değerlendirmeye değer olduğu görülmektedir. Adaylık sürecinin kaliteyi arttırdığı ($\bar{x} = 3,41$), ve iç pazarda rekabete dayalı bir gelişme olduğu ($\bar{x} = 3,13$) önemsenmekle birlikte, rekabetin işletmeleri zarara uğrattığı ($\bar{x} = 3,80$) öncelenen görüşü olarak dikkat çekmektedir. Uygulama ve mevzuat ile ilgili gelişmelerin olumsuz etkisinin bu süreçte etkin olduğu düşünülmekle birlikte, ürüne dönük rekabet

araçlarının beklenen zaman içerisinde yeterince geliştirilmediğini söylemek de yanlış olmayacaktır. Elde edilen veriler doğrultusunda “H4. AB adaylık sürecinin KOBİ'lere olan etkisi gelişmelerine katkı sağlamaktadır” hipotezi ($\bar{x} = 18,24$) istatistikî anlamda anlamlı değildir ve hipotez reddedilmiştir. Bu reddin anlamı, AB sürecinin KOBİ'lere yönelik temel hedefler bağlamında nasıl değerlendirildiği Tablo.7. de görülmektedir.

Tablo. 7. AB KOBİ politikaları temel hedeflerinin KOBİ'lere etkisi

Yargılar	Ort	Std. Sap	One Sample t Testi	
			Test Dg.	p
Üretimde teknolojik gelişme sağlandı	3,38	1,02	3	Kabul
Çalışma ortamında iyileşme sağlandı.	3,32	1,08	3	Kabul
Rekabet gücümüzde artış oldu.	2,94	1,09	3	Ret
Verimlilik artışı oldu.	2,91	1,02	3	Ret
Pazar payımızda artış oldu.	2,88	0,97	3	Ret
Kar yüzdemizde artış oldu.	2,58	0,87	3	Ret
Toplam	18,01	6,05	18	Ret

Not: (i) n=36 ; (ii) Ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($K^2 = 276,085$ ve $p < ,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

“AB KOBİ politikalarının temel hedefleri, KOBİ'lerin etkinleşmesini sağlamaktadır” hipotezi de istatistikî bakımdan anlamlı değildir ve hipotez ret edilmiştir. Yapılan çalışmada teknolojik gelişmenin üretime etkisi ($\bar{x} = 3,38$) ile çalışma ortamına olumlu katkısı ($\bar{x} = 3,32$) anlamlı bulunmakta ve önemsenmektedir. Bunların dışında rekabet, verimlilik, pazar payı, kar yüzdesi ile ilgili değerlerin istatistikî bakımdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu durumda işletmelerin temel hedeflere ilişkin bilgi ve kanaatlerinin olumlu olarak değerlendirildiğinden söz etmek mümkün değildir. Yöneticilerin temel hedefler için olumsuz kanaatleri olmasına karşılık, AB'nin kullanmış olduğu araçlar için daha yüksek beklentilere sahip olduğu aşağıdaki yargılarla ortaya çıkmaktadır.

Tablo.8.AB'nin KOBİ politikasına ulaşmak için kullandığı araçların KOBİ'lerin gelişmesine etkisi

Yargılar	Ort	Std. Sap	One Sample t Testi	
			Test Dg.	p
Araştırma ve geliştirmeye destek	3,97	1,05	3	Kabul
İç pazar ve malların serbest dolasımı	3,75	1,10	3	Kabul
Yasal çerçevenin geliştirilmesi ve idari reform	3,69	1,03	3	Kabul
Ekonomik ve parasal politika	3,69	1,00	3	Kabul
Eğitim ve staj politikası	3,58	0,87	3	Kabul
Ticaret politikası	3,52	1,02	3	Kabul
Toplam	22,20	6,07	18	Kabul

Not: (i) n=36 ; (ii) Ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($K^2 = 276,085$ ve $p < ,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

AB sürecine ilişkin temel politikaların olumlu etkide bulunmadığı kanaatine karşılık, AB'nin KOBİ politikasına ilişkin kullandığı araçların olumlu etkide bulunduğu ve süreci kolaylaştırdığı işletmeler tarafından kabul ($\bar{x} = 22,20$) görmektedir. Bu hipotezi test etmede kullanılan yargıların tümü anlamlı bulunmakta, bir başka ifade ile uygulamadaki bütün araçlar önemsenmektedir. Özellikle AR-GE desteği ($\bar{x} = 3,97$) ve serbest dolasıma ($\bar{x} = 3,75$) ilişkin değerlendirmeler öncelik kazanmıştır. Yasal çerçevenin ve ekonomik araçların olumlu katkı sağlayacağına inanılmakta, ancak bu yüksek inanç; ortalamanın üzerinde olmakla birlikte daha düşük düzeyde seyreden eğitim ve ticaret desteği için geçerlilik arz etmemektedir.

Yöneticilerin hedeflerini belirlemesi ve AB sürecine uyum saglamasi açısından önemli bir yere sahip olan 6. Çerçeve Programi'nin degerlendirilmesine iliskin ulasilan sonuclarin dikkat çekici oldugunu söylemek yanlis olmayacaktır.

Tablo.9. Yöneticilerin bakis açisi ile 6. Çerçeve Programinin ülkemizdeki KOBİ'lere etkisi

Yargilar	Ort	Std. Sap	One Sample t Testi	
			Test Dg.	p
Büyük sirketler dahi arastirma-gelistirme ve pilot projeler için fon ayiramadigi bir ortamda, hibe fonlar Türk sirketleri ve KOBİ'ler için hayati tasimaktadır.	4,25	0,97	3	Kabul
Projelere partner olarak katilma, KOBİ'lere bir maliyet yüklemedigini gibi avantaj saglamaktadır.	3,91	0,87	3	Kabul
Sirketlerin ve KOBİ'lerin gücünün artmasi ve sayginlik kazanmasi için Avrupa sirketlerine üstünlük gereksinmesini en iyi karsilayan ve tetikleyen mekanizmalar 6.Çerçeve Program'indadir.	3,88	0,82	3	Kabul
Altinci Çerçeve Programi, KOBİ'ler için 2010 yilina kadar olan yenilikleri ve buluslari ortaya koymasi bakımından kritik bir süreci baslatmistir.	3,75	0,73	3	Kabul
AB Komisyonu, KOBİ'lere 6. Çerçeve Programi süresince hibe fon tahsisi etkinlik artisini saglayacaktır.	3,69	1,00	3	Kabul
Altinci Çerçeve Programi ile; KOBİ'ler Ar-Ge yeteneklerini, yenilikçiliklerini ve buluşçuluklularini katilacaklari projelerle kanitladiklari takdirde, bu sonuç Türkiye'nin tam üyelige giden yolunu kisaltacaktır.	3,52	1,02	3	Kabul
Toplam	23	5,41	18	Kabul

Not: (i) n=36 ; (ii) Ölçekte 1=kesinlikle katilmiyorum ve 5 kesinlikle katilyorum anlamindadir; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($K^2 = 276,085$ ve $p < ,001$) sonuclar istatistiksel bakimdan anlamlidir.

AB sürecinde son derece önemsenen (7. Çerçeve programina iliskin bir degerlendirme sürecini kapsayan) 6. çerçeve programinin, ülkemizdeki KOBİ'ler için yarar sagladigina iliskin inanç ($\bar{x} = 23$), Tablo 9.da açıkça görölmektedir. Bir önceki hipotezin de birinci önceligine sahip ve en önemli unsuru olan AR-GE çalışmalari ($\bar{x} = 4,25$), bu hipotezde de ön plana çıkmaktadır. Bu durum 2010 yilina kadar sürecek olan kritik dönemin degerlendirilmesine de katkı saglayacagi kanisini da ($\bar{x} = 3,75$)beraberinde getirmektedir. Diger taraftan çözüm ortakliginin önemsenmesi, iliskide açıklık ve rekabetteki yetmezligin dikkate deger bir çözümü olarak karsimiza çıkmakta ve programin üstünlük saglamayi gerçeklestirecek unsurlar barındirdigi kanaati ($\bar{x} = 3,88$) vurgulanmaktadır. Bu görüş daha düşük düzeyde de olsa hibe yoluyla saglanacak finansal destek ve yenilikçiligin gelistirilmesi yoluyla AB sürecinin basariyla tamamlanacagi degerlendirmesinde de ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ

Arastirma kapsamındaki isletme yöneticilerinden elde edilen bulgular ve yapilan analizler degerlendirildiginde “*H₀ = AB süreci KOBİ'lerin gelismesi ve etkinlesmesi açısından önemli ve etkin bir degerdir*” hipotezi dogrulanmaktadır. Algılanan önemin ve etkinligin degeri irdelendiginde ulasilan bilgiler detaylandırılacak olursa;

—Yöneticilerin AB süreci ile birlikte kalite artisi, teknolojik ilerleme, çalışanların kosullarında iyileşme gibi olumlu gelişmeleri fark etmekle birlikte, mevcut durum degerlendirmesi sonucunda karsilasılacak zorluklari görmeleri, sürece ait çabayı takdir etmekle birlikte henüz istenen düzeyde olmadiklarına iliskin belirgin bir ipucu vermektedir.

—Yöneticiler KOBİ'ler bağlamında AB sürecini degerlendirip, beklentilerini temellendirecek yaklaşımlarını ortaya koyarlarken, AB'ye dönük çabaları ve politikaları olumlu bulmakla birlikte sürecin tümüne iliskin degerlendirmelerinde farklılıklar dikkat çekmektedir. Nitekim dış pazarlara iliskin vizyonları gelişmiş ve bu pazarlara dönük degerlendirmeleri çeşitli zorluklara rağmen olumlu gözükürken, AB sürecinin pazarın yani sıra üretim ve verimlilik gibi temel hedeflere dönük politikaları kaygı ile karsılanmaktadır. Bu gelişmelere bakarak beklentilerin yüksek olduğu ancak rekabet ve etkinlik bağlamında esit ya da etkin yapıya henüz kavusulmadığı görölmektedir. Ancak bu etkinligin kazanılması için gerekli olan araçların ne olduğunu bildikleri de arastirma bulgularıyla ortaya çıkmaktadır. Nitekim 6. Çerçeve programi gibi temel bir politikadan ve gelişime yönelik KOBİ araçlarının saglayacağı desteğe iliskin degerlendirmelerde de görüldüğü üzere öncelikle arastirma ve geliştirme faaliyetlerinin avantajı yakalamadaki zorunluluğu ortaya konmaktadır. Bunun yanı sıra pazarlamaya dönük stratejik gelişim ve desteklerin getireceği avantajları ve

finansal katkılara ilişkin beklentileri AB'ye ilişkin olumsuzlukları ortadan kaldıracak temel göstergeler ve araçlar olarak kabul edilmektedir.

—AB sürecinin sağladığı/saglayacağı geliştirme araçlarının kullanımının yanı sıra, 6. Çerçeve programına verilen destekten de anlaşılabilecek üzere karşılaşılan sorunların çözümü ve süreç içerisinde istenen düzeye gelinmesi için süreçle entegre bir destek programı, pazarda çözüm veya stratejik ortaklıklar ve yenilik çalışmaları yöneticiler nezdinde Türkiye'deki KOBİ'lerin mevcut ve olası sorunlarını giderecektir. Kavusulan çözümler aynı zamanda işletmelerin es değer bir yapıya kavusmalarına da katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, AB sürecinde yol alan KOBİ'ler gelişmelerin etkisini sindirme ve yeni gelişmelere hazırlık olma yönünde göreceli de olsa uygulamaların anlamını kavramada önemli bir gayret içerisinde olmakla birlikte, süreci tam anlamıyla kavradıkları söylemek çok anlamlı olmayacaktır. Ortaya çıkan etkinin sinerjiye dönüştürülmesi için ilgili kamu yürütücülerinin ötesinde yöneticilerin/işletmelerin de; hem AB sürecine ilişkin gelişmeleri izlemesi hem de araçların etkin ve yerinde kullanılmasına ilişkin daha ciddi ve etkin bir çaba sarf etmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKLAR

Anonymous, 14.03.2005, <http://www.kosgeb.gov.tr>

DPT, 2004, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, Ankara

<http://www.insankaynaklari.com> , 11.03.2005

Kuru, M., 2003, "AB ve KOBİ'ler", <http://www.gencbilim.com>

Ören, K 2003, "Avrupa Birliği ve Türkiye'nin Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ) Sağladığı Tesvikler ve Kullanım Alanlarının Karşılaştırılması", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, s. 105–118.

www.euturkey.org.tr, 11.03.2005

www.deik.org.tr, 10.03.2005

<http://europa.eu.int>, 10.03.2005

http://europa.eu.int/comm/external_relations/delegations/intro/index.htm, 10.03.2005

<http://www.deltur.cec.eu.int>, 20.02.2005

http://europa.eu.int/comm/external_relations/delegations/intro/index.htm, 10.03.2005

www.kobi-efor.com.tr, 17.03.2005

Çakır, Y, 2003, "Altıncı Çerçeve Programı, Sirketler ve KOBİ'LER", TOBB Günlüğü, s.1–6.

Avrupa Birliği'nin Girişimcilik Politikası ve Türkiye'nin Uyumu, 2001, İKV Yayınları, Ankara.

Çapanoğlu, S.G., 2004, Avrupa Birliğinin KOBİ Politikası / 15 Soruda 15 AB Politikası, Promat Basım Yayın, Ankara

KOBİ'LERİN KÜLTÜREL DEĞİŞİM SÜRECİNDEKİ TEMEL DEĞİŞİM ALANLARI VE YENİDEN YAPILANMASI

Meral ARIK TOPRAK

Istanbul Kültür Üniversitesi

IIBF İşletme Bölümü

Tel: (0212) 661 94 51 / 4026

e-posta: m.toprak@iku.edu.tr

ÖZET

Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde KOBİ'lerin değişime duydukları ihtiyaç her zamankinden daha fazladır. Avrupa Birliği; ilkeler, standartlar ve kurallar bütünüdür. Bu bütünlük içinde yer edinebilmek, değişimi zorunlu ve süratle yaşanması gereken bir süreç haline getirmektedir.

KOBİ'lerde nelerin değişmesi ile değişimin gerçekleşebileceği ve değişimin temel alanlarının neler olduğu sorusundan hareketle yapılan çalışmada, dört temel değişim alanı ortaya konulmakta ve bunlardan yeniden yapılanma yoluyla değişim süreci bir KOBİ örneği üzerinde incelenmektedir. Değişim alanları olarak saptanan dört temel alan;

- Teknoloji yoluyla değişim
- Yönetim biçimi yoluyla değişim
- İnsan kaynaklarına yönelik sistemler yoluyla değişim ve
- Örgütsel yeniden yapılanma yoluyla değişim'dir.

Bildiri konusu olan çalışmada, bu alanların birbirleriyle etkileşimi vurgulanmakta ve örnek bir KOBİ'de yeniden yapılanmanın nasıl yaşandığı incelenmektedir.

Anahtar kelimeler: Kültürel değişim, değişim alanları, yeniden yapılanma.

1. GİRİŞ

Genel anlamda değişim, ister planlı ister plansız olsun, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan, başka bir duruma geçmesi olarak tanımlanabilir (Scott, 1967). Kurumsal değişim ise, kurumun alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan farklılaşmayı ifade eder. Bu anlamda, örgütlerdeki değişim, yenilik, büyüme, gelişme, yeni pazarlara yayılma, yeni ürünler üretme, yeni teknolojiye geçme gibi alanların tümünü içine almaktadır. Temel sorun, yaşanan bu değişimlerle birlikte kurumsal kültürün değişip değişmediği değil, kaçınılmaz görünen değişim süreci içinde, değişimin nasıl yönlendirileceği, kültürel sürekliliğin nasıl sağlanacağıdır (Güvenç, 1996).

Bates (1995), örgütsel kültürün değişimi konusunda, iki kavramdan söz etmektedir. Bunlardan biri kültürel değişim ve gelişim, diğeri kültürel dönüşüm ya da transformasyondur. Kültürel gelişim, kültürel öğelerin bir veya bir kaçındaki değişim, yenileme ve ilerleme anlamını taşır. Kültürel dönüşüm, transformasyon ise farklı bir yapıya dönüşme, farklılaşma demektir ki, bu anlamda bir kültürel değişiklik, varsayım, inanç ve değerlerin farklılaşması, bir diğer deyişle kültürün özünün değişmesidir. Kültürel transformasyon uzun, zorlu, köklü bir değişim ve dönüşüm sürecini ifade eder.

Genel anlamda kurumsal kültürün değişimi, yerleşmiş düşünce ve davranış kalıpları ile iş yapma alışkanlıklarının değiştirilmesini gerektirdiğinden oldukça güçtür. İşletmelerde değişim arzu edilir görünse bile, her zaman dirençle karşılaşılır. Liderlerin yerleşmiş olan kültürü dikkate almadan değişimi sağlaması olanaksızdır. Kültürel değişimleri gerçekleştirirken, sabırlı ve dikkatli olmak gerekmektedir.

Değişime hazırlık için öncelikle rollerin, sorumlulukların, ilişkilerin, değerlerin saptanması, kurum kültürünün ve mevcut durumun analiz edilmesi gerekmektedir. Bu da örgütsel yeniden yapılanmanın ilk adımıdır. Bildiride, KOBİ'lerin kültürel değişim sürecinde, yeniden yapılanma çalışmaları bir hareket noktası olarak ele alınmakta ve örnek bir işletmede nasıl gerçekleştirildiği incelenmektedir.

2. KÜLTÜREL DEĞİŞİM ALANLARI

Kurumsal kültürün değişimine ilişkin yaklaşımlar geliştiren bilim adamları ve araştırmacılar, kurumlarda nelerin değişmesiyle, değişimin gerçekleşebileceği sorusuna yanıt aramışlardır. *Mondy'ye (1991)*, göre kurumsal kültürün temel değişim alanları;

- Liderlik ve Yönetim Biçimi
- Organizasyon yapısı
- Kurum içi iletişim ve motivasyondur.

Rhinesmith (2000), işletme kültürünün değiştirilmesi ve küresel işletme kültürünün oluşmasında dikkate alınması gereken öğelerden en önemilerini **örgütsel değerler** ve **örgütsel iletişim** olarak belirtmiştir. Organizasyonların değer yapısının değiştirilmesi acımasız, zaman alıcı ve organizasyondaki bütün bölümlerin dikkatini ve katılımlarını gerektiren bir işlemdir. Bu nedenle organizasyonun yeni değerleri ile uyusmayan biçimde iş yapmaya devam eden bazı yöneticilerin değiştirilmesi gerekmektedir. Örneğin, Ford 2000 değişim programının tanıtımında Jack Welch, tecrübeli yöneticilerden oluşan gruba yaptığı konuşmada, eğer içlerinden en az % 20'lik bir kısım değiştirilmezse, programın başarılı olabilmesine imkan olmadığını söylemiştir. Yeni bir küresel kültür oluşturma çabaları sırasında işletmenin iç ve dış hedef kitle ile olan iletişiminin önemi yadsınmaz. İşletmelerin iç ve dış hedef kitle ile olan iletişiminin biçimi işletme kültürünün oluşumunu etkilemektedir.

Etzioni (1969), (1)**Amaçlar**, (2)**Teknoloji**, (3)**Yapı**, (4)**İnsan** olarak sıraladığı dört temel alandaki değişimin, örgütsel kültürü değiştirdiğini yıllar önce söylemişti. Amaç yaklaşımı, kuruluşun bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ait stratejik amaçlarla, bunlara bağlı olarak belirlenen alt hedeflerde yapılacak değişiklikler üzerine yoğunlaşır. Teknolojik yaklaşım, yeni teknoloji kullanımı, yeni iş yöntemleri ve uygulamaları ile ilgili düzenlemeleri ifade eder. Yapısal yaklaşım; organizasyon seması, iş tanımları, kurallar ve yönergeler üzerinde yoğunlaşır. İnsanlarla ilgili yaklaşım ise, insan kaynağının gelişimine, eğitime, performans değerlendirmeye ilişkin tutum ve davranışlardaki değişime yöneliktir.

Yukarıdaki görüşler ve KOBİ'lerde yaptığımız çalışmalar (*Toprak,2000*) ışığında, günümüzde, kurumsal kültürün değişimine yol açan, değişimi gerekli kılan, işletmeleri değiştirmeye zorlayan faktörlerin temelinde teknolojik gelişme yatmaktadır. Bilim ve teknolojiye gelişme ve değişimler, yeni üretim biçimlerini ortaya çıkartmış, yeni üretim biçimleri, yeni yönetim biçimlerinin gelişmesine yol açmış, yöneticileri adeta değişime zorlamıştır. Kuruluşlarda yönetici veya liderin etkisi çok fazladır. Teknolojinin ve yeni gelişmelerin gerisinde kalan, kendini yenileyemeyen basaramayan yöneticiler ve onların yönettikleri kurumlar, değişemeyen, statükocu, kurumlar olarak kalmaktadırlar. Yeni yönetim biçimleri, kuruluşlarda yeni sistemlerin uygulanması demektir. O halde kültürel değişimin nedenleri arasında;

1. **Teknoloji:** Teknolojik gelişme yoluyla değişim
2. **Yönetim Biçimi:** Liderlik stilineki değişim yoluyla kültürel değişim
3. **Sistemler:** İnsan kaynaklarına yönelik sistemler yoluyla değişim
4. **Yeniden Yapılanma:** Örgütsel yeniden yapılanma yoluyla değişim, başlıklarını belirtebiliriz.

Burada özellikle vurgulanması gereken husus, **kurumsal kültürün değişimine etki eden alanların, birbirleriyle etkileşim içinde oldukları ve birindeki değişimin diğerlerini de etkilediği gerçeğidir**. Başarılı bir biçimde oluşturulmuş küresel işletme kültürü, sadece yeteneklerin ve kaynakların anlaşılması ve değerlendirilmesi konularında değil, aynı zamanda herhangi bir örgütsel değişimde üstesinden gelinmesi zor olan kimlik, güç, değerler ve insan psikoloji gibi konularla da uğraşabilmelidir.

Bu dört temel alanda gerçekleşecek bir değişim, kurumsal kültürün değişimini de beraberinde getirecek, kurumsal kültürün değişimi gerçekleşmeden hiçbir değişim programı başarıya ulaşamayacak, dirençle karşılaşılacak ve her zaman aslına dönme eğilimi taşıyacaktır. Her kalıcı değişim, kültürel altyapıda inanç, tutum, değerler, yaklaşımlar ve zihniyet alanında bir değişim demektir. *Zohar'ın (1998)* da işaret

ettiği gibi gerçek değişim, en önce eski yapıları yaratmış olan temeldeki düşünce ve duygu kalıplarının değiştirilmesini gerektirir. Bu aklın yeniden kurulması, beyindeki nöron bağlantılarının yeniden ve farklı biçimde geliştirilmesi demektir.

3. KOBİ'lerin YENİDEN YAPILANMASI YOLUYLA KÜLTÜREL DEĞİŞİM

KOBİ'lerin yeniden yapılanmaya olan gereksinimleri, rekabetin, globalleşmenin, teknolojik değişimin ve Avrupa Birliği'ne uyum sürecinin daha da belirgin olarak gündeme getirdiği bir konudur. Kuruluş için çevredeki değişimlere adapte olabilmek, rekabette öne geçebilmek, piyasada kalıcı olabilmek, verimli bir yapıya kavuşup, çalışanlara, müşterilere, topluma katkı sağlayabilmek, ekonomik bir değer yaratabilmek yeniden yapılanma ihtiyacını ortaya çıkartmaktadır. Yeniden yapılanmayı geniş ve dar anlamda tanımlamak olanaklıdır. Geniş anlamda yeniden yapılanma, işletmenin yönetim, sermaye yapısı, yerleşim yeri, üretim, pazarlama, finans ve muhasebe, teknoloji kullanımı, müşteriler, pazarlar gibi tüm sistem ve süreçlerindeki yeniden yapılanma anlamında olup, su süreçleri içermektedir:

1. Mülkiyette yeniden yapılanma,
2. Organizasyonda ve kadrolarda yeniden yapılanma
3. Üründe ve üretimde yeniden yapılanma: ürün hatlarının gözden geçirilerek, karlılık sağlamayan ürün hatlarının ortadan kaldırılması, yeni ürün hatlarının açılması,
4. Fiziksel sermayede yeniden yapılanma: isyerinin yeniden düzenlenmesi, yeni üretim mekanları yada mekan değişikliği,
5. Mali yeniden yapılanma: borçların ve alacakların yeniden düzenlenmesi,
6. Yönetimde yeniden yapılanma: yönetim biçiminde hiyerarside, ekiplerde yeniden yapılanma,
7. Pazarlamada yeniden yapılanma: mevcut pazarların, dağıtım kanallarının, müşterilerin gözden geçirilmesi, yeni planların hazırlanması.

Dar anlamda yeniden yapılanma ise, günün ve geleceğin gereksinimleri doğrultusunda yeni örgüt semasının oluşturulması, görev ve sorumluluklar ile yetkilerin belirlenmesi, norm kadronun saptanması ve kariyer planlarının hazırlanması demektir. Bildiri konusu çalışmada dar anlamdaki yeniden yapılanma uygulaması incelenmektedir.

Yeniden yapılanma çalışmaları ile ulaşmak istenen hedefleri aşağıdaki biçimde sıralamak olanaklıdır:

- Kuruluşu daha dinamik, daha yapıcı ve değişen koşullara daha uyumlu daha esnek duruma getirebilmek,
- İşlerin ve görevlerin belirsizlik durumlarını ortadan kaldırarak, kuruluşun faaliyetlerine açıklık ve netlik getirebilmek,
- Kuruluş içi iletişimi, bilgi akışını kolaylaştırmak,
- Karar mekanizmasını güçlendirmek,
- Yenilikçi ve yaratıcı davranışların, paylaşımcılığın gelişmesini sağlamak,
- Tüm çalışanların, amaçlar hakkında bilgilendirildiği gibi ortam yaratarak, kurulusa bağlılığı ve güveni artırmak,
- Katılımı ve ekip çalışmasını güçlendirmek,
- Müşteri memnuniyetini artırmak,
- Sistemin gelişmesini ve kurumsallaşmayı gerçekleştirmek,
- Sağlam ve güçlü bir kurum kültürünün oluşmasını ve devamlılığını sağlamak.

Yeniden yapılanma çalışmaları sürekliliği olan çalışmalardır. Yasayan bir işletme sistemi içinde bu tür çalışmalar hiç bitmez. Ancak işletme, sistem ve süreçlerini iyileştirmek ve yenilemek istediğinde, yeniden yapılanma olarak adlandırdığımız bu süreci başlangıcı ve sonucu olan bir proje olarak kabul etmek mümkündür.

Yukarıda belirtilen genel hedefler çerçevesinde, sürece ilişkin uygulama ilkeleri ise şunlardır:

- Organizasyondaki mevcut fonksiyonlar ve süreçler kritik bir gözle yeniden incelenmelidir.
- Pek çok iş tek bir iş halinde birleştirilmelidir.
- İşler basitleştirilmelidir.
- Sürecin adımları doğal bir sıra içinde gerçekleştirilmelidir.
- Gereksiz işler kaldırılmalıdır.
- Çabın ve işin gereklerine uygun yeni işler ve iş süreçleri tasarlanmalıdır.
- Belli bir süreçle ilgili kararlar, o süreci gerçekleştiren ekip ve çalışanlarca verilmelidir.
- Çalışanlara sorumluluklarıyla dengeli yetkiler verilmelidir.

- İşler mümkün olduğunca asil sahipleri tarafından yapılmalıdır.
- Kontrol ve denetim en az düzeye indirilerek, oto kontrol geliştirilmelidir.

4. BİR KOBİ’de YÜRÜTÜLEN UYGULAMA ÇALIŞMASI

4.1 Kapsam ve Yöntem:

Çalışma imalat sanayi iskolunda madeni esya üretimi alanında yan sanayi olarak faaliyet gösteren bir KOBİ’de 2004 yılı Ekim-Aralık aylarında gerçekleştirilmiştir. Kuruluş tipik bir aile işletmesi olup, toplam çalışan sayısı 143 kısıdır. Kadroların dağılımı aşağıdaki gibidir:

- Üst yönetim ekibi: 3 kişi
- Bölüm yöneticileri ve idari personel: 3 kişi
- Usta, usta yardımcıları: 8 kişi
- İşçiler: 129 kişi

Çalışma tüm kuruluşu ve çalışanları kapsamıştır. Uygulanan yöntem inceleme, görüşme, gözlem, anket uygulaması, toplantılar ve eğitim çalışmalarıdır. Çalışmalar bir dış danışman ve kurum içinden iki kişi olmak üzere, üç kişiden oluşan proje ekibi tarafından yürütülmüştür. Yapılan toplantı, görüşme, anket uygulaması ve eğitimlere tüm çalışanlar katılmıştır.

4.2 Temel Yaklaşım

Yapılan çalışmadaki temel yaklaşım; yeni vizyon ve amaçların belirlenerek, kuruluşun bunlara ulaşmasını sağlayacak çağdas bir örgüt yapısına kavuşturulması, yeni sistemlerin ve iş süreçlerinin oluşturularak kurumsal sorunların en aza indirilmesi, motivasyonun yükseltilmesi, çalışan gelişiminin ve katılımının sağlanması olarak belirlenmiştir.

4.3 Projenin Asamaları ve Uygulanan Model

Belirtilen KOBİ’de gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmasında izlenen ana adımlar ve belirgin alt başlıkları aşağıdaki gibi olmuştur:

PROJENİN BASLATILMASI:

1. Yeniden yapılanma ihtiyacının kuruluş yöneticileri tarafından siddetle hissedilmesi ve bir dış danışman desteğine başvurulması
2. Üst yönetimin görüşlerinin ve proje için tam desteğinin alınması, toplantılar yapılması ve yeniden yapılanma sürecinin başlatılması

PROJENİN PLANLANMASI VE ÖN ÇALIŞMALAR:

3. Yönetim ekibinin geleceğe yönelik amaç ve beklentilerinin belirlenmesi
4. Proje ekibinin oluşturulması, ve aralarında görev dağılımının yapılması
5. Projenin üst yöneticinin genelgesi, toplantılar, duyuru metinleri v.b. yollarla tüm çalışanlara duyurulması
6. Proje ekibine tüm çalışanların kolayca ulaşabilmesini sağlayacak düzenlemelerin yapılması: proje ekibini tüm çalışanların tanınması, tel no., e.mail, bulunan mekani bilmeleri
7. Kullanılacak, form ve dokümanların hazırlanması: iş analiz formları, süreç analiz formları, değerlendirme formları, GZFT analizi formları, anketler ve testler
8. Proje planının , planın aşamalarının, çalışanların katkılarının neler olacağının, görüşme, anket, toplantı, eğitim yer ve tarihlerin, diğer kritik tarihlerin belirlenerek çalışanlara duyurulması
9. Formların örnek birimlerde deneyerek test edilmesi ve gerekiyorsa revizyonu

BİLGİLERİN TOPLANMASI, ANALİZ, DEĞERLENDİRME:

10. Mevcut durumun farklı bir gözle yeniden incelenmesi: iş süreçleri, çalışanların yetkinlikleri, kariyer profilleri, kurum kültürü, üretilen ürünler, kullanılan teknoloji, müşteriler, pazarlar, tedarikçiler, çevresel koşullar, güçlü ve zayıf yönler ile tehditler ve fırsatlar
11. Örgütsel süreç tanımlamalarının yapılması
12. Ana süreçlerin belirlenmesi
13. Her süreç için sistem analizleri ve iş analizlerinin yapılması: inceleme, gözlem, görüşme, anket uygulamaları, toplantılar, eğitimler

VIZYON ve AMAÇLAR ile SİSTEM ve SÜREÇLERİN YENİDEN TASARIMI:

14. Vizyon, misyon ve amaçların yeniden tanımlanması
15. Her sürecin yeniden tasarımı: yeni organizasyon semasının ve kadro unvanlarının oluşturulması
16. Kadro planlamasının yapılması, norm kadroların belirlenmesi
17. Temel fonksiyonlar, görev ve sorumluluklar, yetkiler, örgütsel ilişkiler, görevli profilleri, kariyer planlarının oluşturulması
18. Hazırlanan örgütsel planın, görev ve yetkilerin, süreç dokümanların uygulanabilirliğinin test edilmesi: hazırlanan dokümanların ilgili kişi ve birimlere incelenmek üzere gönderilerek belirli bir son tarihe kadar geri dönmelerinin sağlanması
19. Her süreç için o işi yapan kişilerden bir görev grubu oluşturulması
20. Eylem planlarının hazırlanması

UYGULAMA, UYGULAMANIN İZLENMESİ:

21. Ekiplerin çalışması, uygulamanın izlenmesi: toplantılarda sonuçların tartışılması
22. Gelismelerin ödüllendirilmesi ve kutlanması

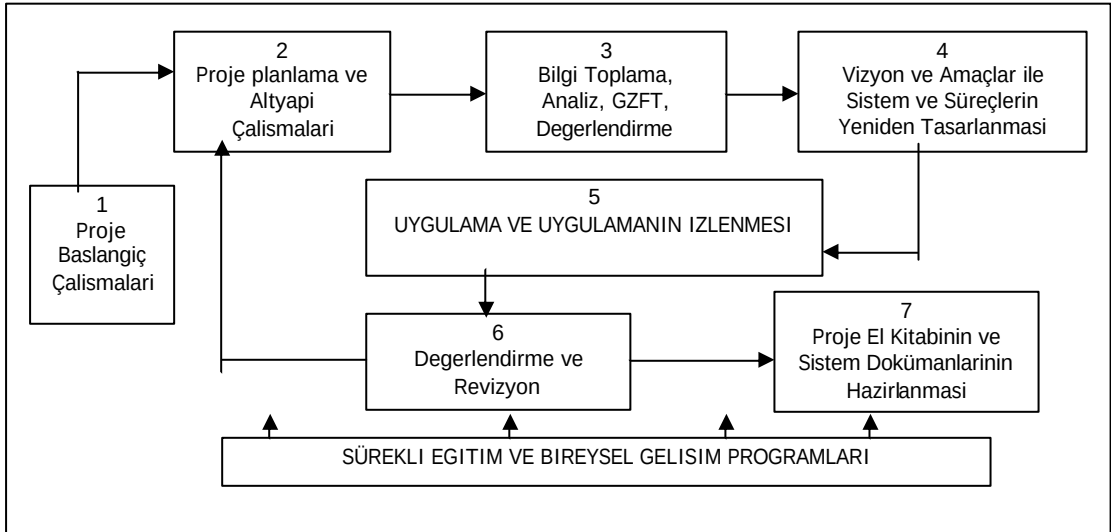
EGİTİM ve GELİSTİRME

23. Proje çalışmalarının kurulusta sürekliliğini sağlayacak eğitim programlarının oluşturulması ve eğitimlerin verilmesinin sağlanması
24. Sürekli eğitim ve bireysel gelişim programının proje ile eşzamanlı olarak yürütülmesi

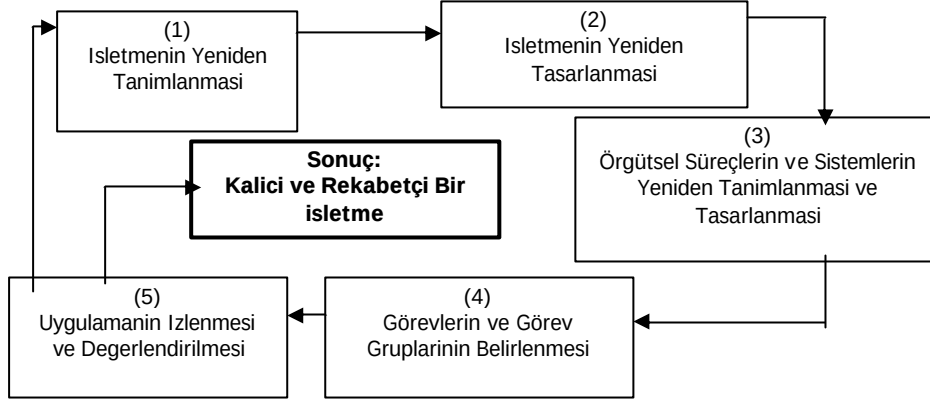
DEĞERLENDİRME VE REVİZYON:

25. Değerlendirmelerin ve gerekli revizyonların yapılması
26. Projeye ilişkin el kitaplarının hazırlanması ve gerektiğinde el kitaplarının revizyonu.

Belirtilen aşamalar, KOBİ'lerin yeniden yapılanmasında kullanılabilecek bir modele dönüştürülebilir. Bu model aşağıda verilmektedir:



Yeniden yapılanma sürecinin sonucunda iyileştirme ve geliştirme çalışmaları yanında, bunlardan daha çok ve daha önemli olarak yeniden tanımlama, tasarımlama çalışmaları da yapılmaktadır. Bu kapsamda yeni bir vizyon, amaçlar, değerler ile ise, müşterilere, tedarikçilere, çevreye, iş ortamına ve çalışanlara karşı yeni bakış açıları oluşturulmakta ve bütün bunların eylem planları ile gerçekleştirilmesine çalışılmaktadır. Yeniden yapılanma ve tasarım çalışmaları ile sürecin çıktısı aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Sekil 2 : Yeniden Yapılanma Süreci ve Çıktısı

4.4 KOBİ'nin Mevcut Durumu

Kuruluşun içinde bulunduğu sektörde karların giderek azaldığı, rekabet etmenin zorlaştığı, risklerin çeşitlendiği görülmektedir. Değişimle başa çıkabilmek ve özellikle gündemde olan Avrupa Birliğine uyum sürecinde piyasada kalıcı bir yer edinebilmek için, şirketin süratli bir biçimde yeniden yapılanması hatta yeniden yaratılması gereği yönetim ekibi tarafından da bilinmekte ve dile getirilmektedir. Yapılan inceleme sonucunda mevcut duruma ilişkin görünüm ve zayıf yönlerin başlıcaları şöyle belirlenmiştir:

- Amacın belirsizliği, geleceğe yönelik bakış açisinin olmayışı ve ümitsizlik
- Örgüt semasının olmayışı, görev ve yetkilerin belirsizliği
- Her işin tek kişiden soruluyor olduğu izlenimi
- Sisteme ilişkin yazılı dokümanlardaki yetersizlikler
- Bölümler ve çalışanlar arası işbirliğindeki eksiklik
- Yetersiz iletişim ve bilgi paylaşımı
- Yönetim fonksiyonlarındaki belirsizlik: planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon, kontrol
- İnsan kaynakları anlayışında ve sistemlerindeki eksiklikler
- Eğitim kavramının yokluğu
- Fabrika girişi, ofisler ve atölyedeki düzensizlikler
- Sahipsiz işler, iki kişinin birden üstlendiği işler
- Tepe yöneticinin hemen hemen her işle ilgilenmesi
- Çalışanlarda güvensizlik duygusu
- Motivasyon eksikliği
- Tanıma, takdir, ödüllendirme mekanizmasının olmayışı,
- Paylaşılan değerlerin belirsizliği
- Şirket içi dayanışma ve sosyal ilişkilerin yetersizliği
- Ücretlerde dengesizlik ve yetersizlik
- KOBİ desteklerinden haberdar olamama
- Aile üyelerinden birinin şirketten ayrılma isteginin aile reisi (patron) tarafından kabul görmemesinin yarattığı çatışma ve olumsuzluk

Kuruluşun yukarıda sayılan ve oldukça önemli görülen zayıflıkları şirketi adeta bit tikanma noktasına getirmiştir. Sorunların böylesine birikmesindeki ki en önemli etken, aile içi sürtüşmelerin de getirdiği "sorunları çözme konusundaki isteksizlik" olarak belirtilebilir. Şirket, günlük sorunlarla boğusmaktan, adeta yönünü kaybetmiş, güçlü yönlerini göremez hale gelmiştir. Şirketin güçlü yönlerinin başlıcaları şunlardır:

- 25 yıllık geçmişinden gelen birikim ve deneyim
- Yüksek tahsilli ve teknoloji üreten bir patron
- Sözüne güvenilir, saygın bir patron
- Piyasada ürünleri ile tanınır bir firma olması
- Müşterileri ve tedarikçileri tarafından güvenilir bir firma olarak bilinmesi

- Teknolojisi ve bilgi birikimi ile sektöre yaptığı katkı
- Sahip olduğu alan, fabrika binası, makine ve teçhizatlar
- Kredi kullanmadan faaliyetini sürdürebilme yetkinliği
- Yeni ürün geliştirebilme yetkinliği

4.5. Uygulamada Dikkate Alınan/ Kritik Noktalar

Yeniden yapılanma çalışmalarında genellikle sorun odaklı düşünülüp “bu sorunlar nasıl giderilebilir” yönünde bir düşünce yapısı hakimdir. Bu çalışmada mevcut durumun saptanmasından sonra işletmenin güçlü yönleri üzerine odaklanılmış ve bu yönler vurgulanarak geleceğe yönelik umut, vizyon ve amaçlar oluşturulmaya çalışılmıştır.

Anket, birebir görüşmeler, toplantı ve eğitim programları, bilgi paylaşımı yanında çalışanların katılımını sağlama, motivasyonu artırma, paylaşılan değerleri geliştirme, farkındalığı yükseltme, iletişimi güçlendirme yönünde bir araç olarak kullanılmıştır. Toplantılar, görüşmeler, son tarihi belirlenmiş işler, çalışanları harekete geçmeye zorlayacak bir neden oluşturmuş, iş yoğunluğunu artırma ile birlikte değişimin de önünü açmıştır.

Tepe yöneticinin işin bizzat içinde ve basında olması, çalışanlarda güven duygusu yaratmış, çalışmanın taraftarlarının artmasına yol açmış, katılımı sağlamıştır.

Gerek çalışmanın başlangıcında gerekse çalışmalar süresince üzerine vurgu yapılan konulardan bir tanesi de çalışma sonuçlarından çalışanların, kuruluşun, ülke ekonomisinin sağlayacağı yararlar olmuştur. Verimlilik ve değişimin zorunluluğu çalışanlarca paylaşılmıştır. Proje sonuçlarının kısa zaman aralıkları ile gönderilen yazılı metinler ve panoya asılan ilanlar yoluyla çalışanlara duyurulması her aşamadaki katkılarının alınması yönünde önemli bir faktör olarak değerlendirilmiştir.

Eğitimlerde, bireysel yetkinliklerin gelişimi, kurumsal kültürün dayanışma ve sosyallik özelliklerinin geliştirilmesi, ekip çalışması, zamanın değeri, verimlilik, kalite, ayrıntılara önem verme, 5S temizlik ve düzen, süreç yönetimi, stratejik düşünme konuları ağırlık kazanmıştır.

Kuruluşun başlangıçtaki örgüt yapısı ile yeniden yapılanma süreci sonucunda oluşan örgüt yapısı Ek:1’de verilmiştir.

5. PROJENİN ÇIKTILARI VE GENEL DEĞERLENDİRME

Yapılan çalışmanın çıktıları aşağıdaki gibi değerlendirmek mümkündür:

- Fonksiyonel ve karmaşık bir yapının süreçlere dayalı bir örgüt yapısı biçiminde düzenlenmesi
- Kuruluşun yeni vizyon ve amaçları ile kalite, verimlilik, yönetim ilkelerinin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi
- Görev, sorumluluk, yetkilerin, organizasyonel ilişkilerin, görevli profillerinin ve kariyer planlarının yer aldığı bir el kitabının hazırlanması
- Kurul ve komisyonların çalışma ilkelerinin belirlenmesi
- Unvanların standardize edilmesi, gereksiz işlerin ortadan kaldırılıp, yeni işlevsel fonksiyonların örgüt yapısına dahil edilmesi
- Kadro sayısının fazla yükseltilmeden (iki kişi alınmıştır), kadro etkinliğinin artırılması
- Kuruluşun statik görünümünden dinamik bir yapıya geçmesi, çalışanlar arası hareketliliğin sağlanması
- Bölümler arası iş akışının düzenlenmesi
- Planlamadan kontrole uzanan yönetsel fonksiyonların etkinliğindeki artış
- İşyeri ve çevresinin düzenlenmesi
- Çalışan memnuniyetinin ve motivasyon düzeyinin artması
- Fire oranlarındaki %2’lik azalma dolayısıyla maliyet tasarrufu sağlanması
- Yaratılan müşteri değeri artışı
- Yeni ürün geliştirme etkinliğinde artış
- Raporlama ve yazışma sürelerinde hızlanma
- Yönetim ekibinin gerçekleştirmeyi planladığı, bilgi işlem teknolojilerinden daha fazla yararlanma konusundaki yatırımın gerçekleşmesi ve bunun sonucunda yaratılan iç ve dış müşteri değeri
- Eğitimin bir işletme fonksiyonu olarak benimsenmesi yolundaki kararlılık
- Merkezi yapıdan, katılımcı, ekip çalışmasına dayalı bir yapıya geçiş altyapısının hazırlanması, örgütün sorun çözme yetkinliğinin açığa çıkması ve gelişmesi

- Yetki devri ve çalışanların güçlendirilmesi,
- Birey ve şirket hedeflerinin bütünleştirilmesi ve uyumlaştırılması sonucu, çalışanlar arası dayanışma ve işbirliğinin artması

Yeniden yapılanma çalışmaları sürekliliği olan çalışmalardır. İşletmelerde bir değişim programı başlatıldıktan, gerekli sistem ve süreç düzenlemeleri yapıldıktan sonra bu taahhütten vazgeçilmesi mümkün değildir. Aksi takdirde yapılan tüm çabaların bosa gitmesi kaçınılmaz olduğu gibi kuruluşun başladığı noktaya geri dönmesi de artık mümkün değildir. Değişimin başarısı esas itibarıyla, düşünce ve davranış kalıplarında oluşan değişimle birlikte artar. Bu da kurum kültüründeki değişim ve gelişme anlamını taşır. Önemli olan **değişimin kalıcılığının** sağlanmasıdır. Kalıcılık, çabaların sürekliliğini, sistem ve süreçlerdeki sürekli gelişmeyi, kurumun bir bütün olarak öğrenmeyi bilen bir kuruluş haline dönüşmesini ifade etmektedir. Bu nedenle yeniden yapılanma çalışmalarını her zaman bir zaman perspektifi içinde değerlendirmek gerekmektedir.

Yeniden yapılanma sürecini yasayarak değişimi başarmış KOBİ deneyimlerinden alınabilecek en önemli mesaj, tüm ülkemiz KOBİ'lerinin bu deneyimi yaşayabilecekleri, başarabilecekleri, başarmaları gerektiği gerçektir. KOBİ'lerin imalat sanayi içinde; isyeri sayısı olarak %99, yaratılan katma değer olarak %28 pay aldıkları düşünülürse, her bir KOBİ'de yaşanacak küçük orandaki bir iyileştirmenin bile ülke ekonomisinde önemli bir katkı yaratacağını bilmek durumundayız.

KAYNAKLAR

AKINCI, Beril; Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim yayınları, İstanbul, 1997

BATE, Paul ; , Strategies for Cultural Change, Butterworth, Heinemann U.S.A., 1998.

BATES, K; The Crucial Interrelationship Between Manufacturing Strategy and Culture, Massachusetts, 1995.

ERKUT, Haluk; CEYLAN, Cemil; BAYRAKTAR C.A.; Değişimi Başarıya Dönüştürme, MESS Yayınları, İstanbul, 2001.

ETZIONI, A; Modern Organizations, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1969.

ETZIONI, A; Comparative Analysis of Complex Organizations, New York, 1975.

GAHARAJEDAGHI, Jamshid; Systems Thinking, Butterworth-Heinemann, USA, 1999

GÜVENÇ, Bozkurt; İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996.

KOÇEL, Tamer; İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 8.baskı, 2001.

LEVINSON, William; Hayatta Kalmak, Executive Excellence Dergisi, İstanbul, Mayıs, 1998.

MONDY, R.,W., Management Concepts, Practices and Skills, Boston, 1991

RHINESMITH, Stephen; Yöneticinin Küreselleşme Rehberi, Sabah Yay., İstanbul, 2000.

SCHEIN, Edgar; Organizational Culture and Leadership, Jossey Bass Publ., USA 1992.

SCOTT, William G.; Organizational Theory, A Behavioral Analysis to Management, Homewood Illinois, 1967.

TOPRAK, Meral; Türkiye'de Kurumsal Kültürün Yansımaları, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniv. Nevşehir, 2000.

ULGEN, Hayri; İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları, İÜİF yay., İstanbul, 1989.

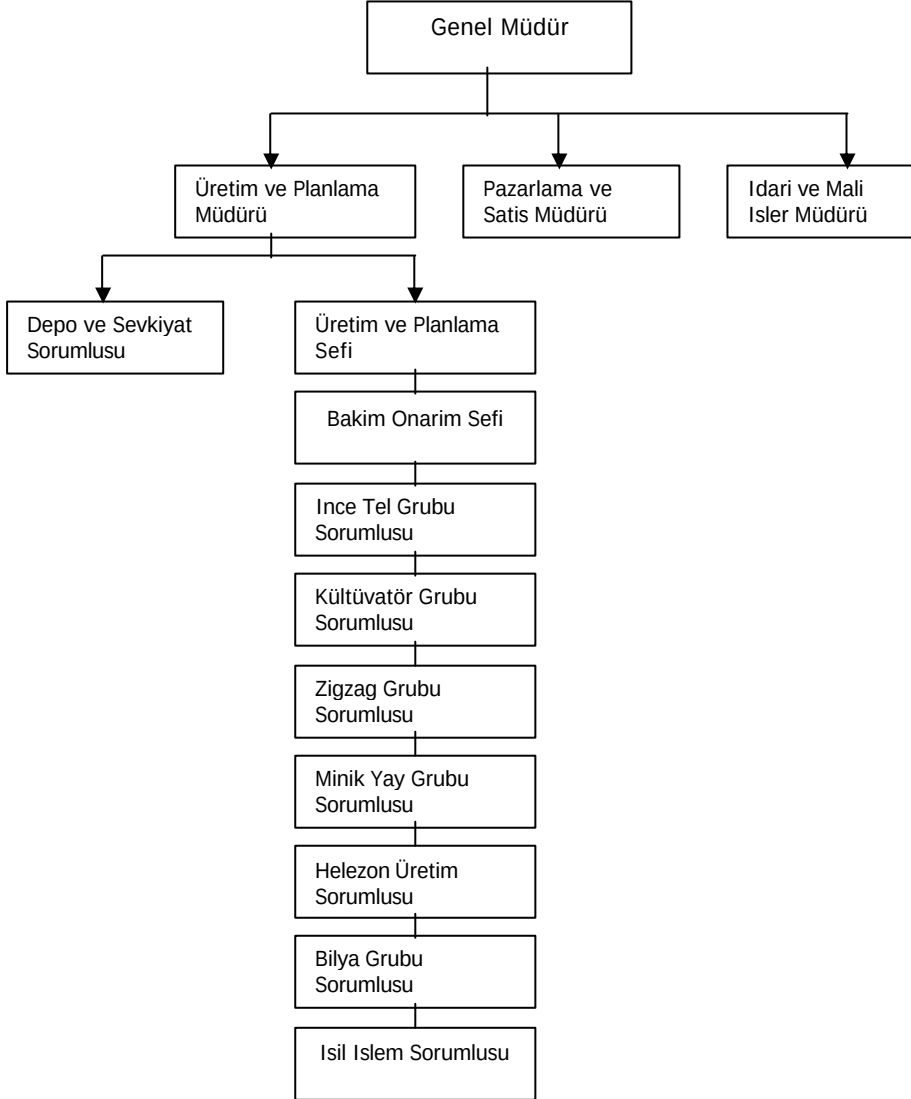
UZUNÇARSILI, Ü; TOPRAK, M; ERSUN,O; Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İTO yayını, İstanbul,2000

ZOHAR, Danah; Akli Yeniden Kurmak, Türk Henkel Yayınları, İstanbul, 1998.

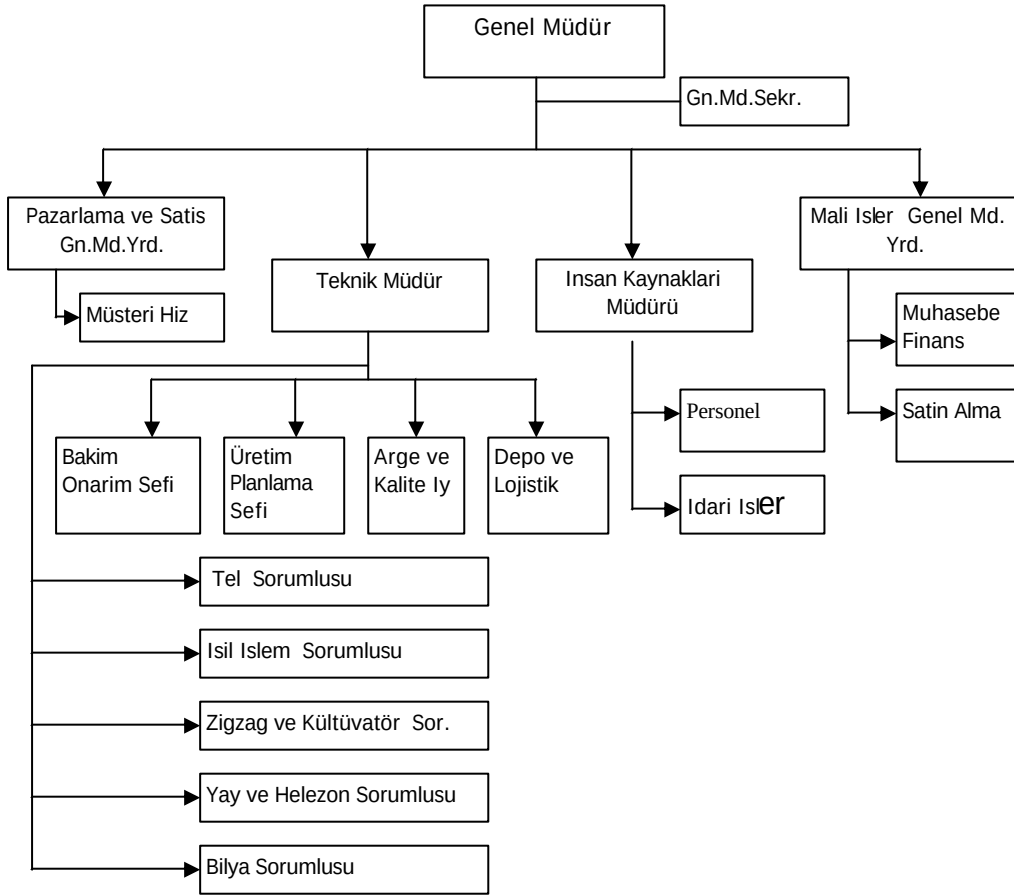
Ek:1

ÖRGÜT SEMALAR I

a. Proje çalışmasından önce mevcut organizasyon seması



b. Proje çalışması sonrasındaki örgüt semasi



KOBİ'ler ve **3** Verimlilik

Dış Ticaret

KOBİ'LERİN DİS TİCARETE YÖNELME SEBEPLERİ VE KULLANDIKLARI DİS PAZARLARA AÇILMA YÖNTEMLERİ İZMİR 11. ULUSLARARASI DOĞALTAS VE TEKNOLOJİLERİ FUARINDA KATILIMCI KOBİ'LER ÜZERİNE BİR ARASTIRMA

Durmus YÖRÜK

Afyon Kocatepe Üniversitesi, IIBF
ANS Kampüsü, Gazligöl Yolu Afyon
Tel: (0272) 228 12 55/260
(0272) 228 12 92/267
e-posta: yorukd2002@yahoo.com

Ayşe ÖZGÖZ

Afyon Kocatepe Üniversitesi, IIBF
ANS Kampüsü, Gazligöl Yolu Afyon
Tel: (0272) 228 12 55/246
Tel: (0272) 228 12 55/267
e-posta: ayseyaygun_8@hotmail.com

ÖZET

Bu araştırmada KOBİ'lerin dış pazarlara açılma nedenlerini, dış pazarlara açılmada en çok hangi yöntemleri kullandıklarını ve onlara göre en etkili dış pazarlara açılma yöntemlerinin neler olduğu öğrenilmeye çalışılmıştır. Öncelikle araştırmamızda KOBİ'lerin tanımı, özellikleri ve karşılaştıkları pazarlama sorunları üzerinde durulmuştur. Daha sonra KOBİ'lerin dış ticarete yönelme sebepleri ile dış pazarlara açılmada kullandıkları yöntemler açıklanmıştır. Son olarak da Araştırmamızda, İzmir 11. Uluslararası Doğal Tas Fuarı'nda katılımcı KOBİ'lere uyguladığımız anket sonuçları değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Dış Pazarlar, Dış Pazarlara Açılma Yöntemleri

1. GİRİŞ

KOBİ'ler bağımsız ekonomik birimler olarak sadece mal ve hizmet üreten işletmeler olmayıp, aynı zamanda büyük işletmelerin kullandıkları mamul ya da yarı mamul girdileri de üreterek büyük işletmelerin gelişimine de ortak olmaktadır. Böylece büyük işletmeler için ekonomide bir "yan sanayi" oluşturarak büyük işletmelerle ilişki içinde olurlar. Ayrıca büyük işletmelerle rekabet ederek ortak müşteri gruplarına ürünlerini pazarlama çabasında olurlar. Rakiplerine karşı güçlü olmak için müşterilerin istediği nitelikte üretim yapmanın yanında onlara ulaşip ürünlerini sunmayı da basarmalıdır. Bunun içinde pazarlama faaliyetlerinin güçlü olması gerekmektedir. Doğru pazara, doğru pazarlama stratejisi ile girmeli ve orada yer edinmelidirler.

KOBİ'lerin hedeflediği yabancı pazarlara girişinde pazarlama iletişimi önemlidir. Mesafenin koyduğu sınırlar yabancı pazarlar için kullanılacak pazarlama iletişim yöntemlerini azaltmaktadır. Bunun başka bir nedeni de yabancı pazarda bahsedilen pazarlama iletişimi yöntemlerinin kullanılmasının maliyetinin fazla olmasıdır. Bu nedenle dış pazarlara açılmada kullanılacak pazarlama iletişimi yöntemi öncelikle internette pazarlamadır. Daha sonra ise aynı sektörlerin ya da birbiriyle ilişkili olan sektörlerin yılın belli zamanlarında bir araya geldikleri uluslararası ticari fuarlar ve sergiler gelmektedir.

Bilgi teknolojilerinin gelismesiyle internette pazarlama yeni bir pazarlama anlayisi olarak ortaya çıkmaktadır. Diger iletisim yöntemleriyle karsilastirildiginda internette pazarlama, daha çok müsteriye ya da pazara ayni anda, daha hizli ve daha ucuz ulasma firsati vermesi firmaya avantaj saglar.

Firmaların müsterileriyle ve potansiyel müsterilerle, aracilarla bir araya gelmesinde ayni zamanda hem pazara hem de rakiplere iliskin bilgi toplamasinda fuarlar önemli bir faktördür. Bunun farkinda olan isletmeler ulusal ya da uluslararası düzeyde bu tür faaliyetlere katilimlarini arttirmaktadirlar. Uluslararası düzeyde gerçeklesen katilimler sadece firmalar için degil ülke ekonomisi içinde yararlı sonuçlar verebilecektir.

Çalışmada ilk olarak KOBİ'lerin tanimi, özellikleri, karsilastiklari pazarlama sorunlarına kısaca değinilmistir. Daha sonra KOBİ'lerin dış pazarlara açılma nedenleri üzerinde durulmuş ve kullandıkları dış pazarlara açılma yöntemleri incelenmiştir. Daha sonra KOBİ'lerin dış pazarlara açılma sürecinde kullandıkları pazarlama iletisimi yöntemleri üzerinde durulmuştur.

Son bölümde ise İzmir 11. Uluslararası Dogaltas ve Teknolojileri Fuarındaki katilimci KOBİ'lerin dış ticarete yönelme sebepleri, dış pazarlara açılmada kullandıkları yöntemler, fuarlar ve internette pazarlama konusunda bulundukları durumu incelemek amacıyla yapılmış anket çalışmasının veri analizi ve değerlendirilmesi yer almaktadır.

2. KOBİ'LERİN TANIMI

KOBİ'lere iliskin literatür tarandiginda, KOBİ kavramına iliskin üzerinde birlesilen bir tanimin olmadigi görülmektedir. KOBİ tanimi ülkeden ülkeye ve hatta bir ülkenin çeşitli kurumları arasında dahi degismektedir. KOBİ'lerin tanımında çalışan sayısı, ölçme ve karsilastirma kolayligi açısından en fazla kullanılan ölçüt olmaktadır.

Dünya Bankasi, 1-50 personel çalıştiran isletmeleri küçük isletme, 51-200 personel çalıştiran isletmeleri orta ölçekli isletme olarak tanımlamaktadır (İpeklilil ve Marangoz, 2002).

KOSGEB, 1-50 personel çalıştiran isletmeleri küçük ölçekli isletme, 51-150 personel çalıştiran isletmeleri ise orta ölçekli isletme olarak tanımlamaktadır. TOBB, 1-150, Dis Ticaret Müstesarligi ve TOSYÖV, 1-200; Eximbank, 1-250 arasında personel çalıştiran isletmeleri KOBİ olarak nitelendirmektedir (İpeklilil ve Marangoz, 2002).

3. KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ

KOBİ'ler ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişiminde önemli roller üstlenirler ve içinde bulundukları ekonomik ortamın canlıliginin göstergesidirler. KOBİ'lerin ekonomik hayat için tasidikları önem onların milli gelire, istihdam sağlamaya ve yeni iş imkânları oluşturmaya katkılarında yatmaktadır. Bölgesel kalkınmayı da hızlandırarak ülkelerin sosyal açıdan gelişimine de katkıda bulunan KOBİ'ler ülke gelir yelpazesinin içinde denge fonksiyonu işlevi görürler (Kula ve Tatoglu, 2001: 256).

Küçük ve orta ölçekli isletmelerin özellikleri, nitel ve nicel özellikler olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Genel kabul görmüş küçük ve orta ölçekli isletme olgusunu betimleyici nitel özellikleri aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Müftüoglu, 2002: 45):

-İşletme sahipliği ve yöneticiliğin aynı kaside ve kişilerde toplanması, bağımsız bir yönetim, işletme sahibinin yönetimde kişi olarak egemen olması, sermayenin bireysel veya küçük sermaye grupları tarafından sağlanması,

-Finansman ihtiyacının sermaye piyasası kaynaklarından sağlanmasının güç veya tamamen imkansız olması,

-Sınırlı pazar payları,

-Mali bağımsızlık,

-Aile bireylerinin ya işletmede fiilen çalışması ya da çalışmak üzere rezervde tutulması veya bir potansiyel olarak düşünülmesi,

-Yönetimde uzmanlaşmanın çok düşük düzeylerde olması,

-İşletmenin yönetici ve çalışanlarının aynı yöreden olmaları,

-İşveren ve işçi arasında yakın bir ilişkinin bulunması, bu ilişki aynı zamanda işletme ve müşteriler arasında da bulunabilir.

Küçük ve orta ölçekli isletmelerin yukarıda belirtilen özelliklerinden hareketle nitel özelliği en önemli özelliği olarak ortaya koymak mümkündür. Bu işletmelerde işletme sahibi ile işletme bütünleşmiş ve hatta

özdeslesmis durumdadır. İşletme sahibi için işletmesi sadece bir kazanç aracı değil kişiliğinin bir parçası, çabalarının somutlaşmış bir sonucu, bir başarı göstergesi ve varoluşunun bir nedenidir (Özütü, 2001: 8).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımlanmasında kullanılan nicel kriterler şöyle sıralanabilir (Özkan, 1991: 25). İşletmede istihdam edilen işçi sayısı, İşletme sermayesi, Varlık toplamı, Kâr, Enerji kullanımı, Satis Hasılatı (ciro), Makine parkı ve Kapasite(Üretim hacmi).

4. KOBİ'LERİN KARSILASTIKLARI PAZARLAMA SORUNLARI:

KOBİ'lerin pazarlama işlevine ilişkin sorunları şu şekilde sıralanabilir (Demir ve Sahin, 2000: 4):

-Küçük ve orta ölçekli işletmelerde pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği ayrı bir bölümün bulunmaması,

-Bu işletmelerin "mal-hizmet odaklı" az gelişmiş bir pazarlama anlayışına sahip olmaları,

-Bu işletmelerde düzenli bir pazarlama araştırması yapmak yerine, pazarlama kararlarının işletme sahiplerinin sezgilerine ve deneyimlerine dayanarak alınması ve geleceğe yönelik istem öngörülerinin hazırlanmaması, ya da benzer işletme sahip ve yöneticilerinin mal varlıklarına neler kattıklarının pazarlama kararlarında örnek alınması (İslamoğlu, 1992: 10),

-KOBİ'lerin dış pazarlara girmesinin fazla maliyet getirmesi, dil ve yabancı mevzuat sorunları nedeniyle genellikle iç pazarlarda faaliyet göstermesi, dolayısıyla KOBİ'ler için ihracatının çok zor olması (Aydın, 2003: 31),

-Büyük işletmeler kitle üretim avantajlarından yararlanırken, KOBİ'lerin yararlanamaması,

-KOBİ'lerin daha çok yerel pazara hitap etmeleri ve sınırlı bir pazar payına sahip olmaları nedeniyle pazar üzerinde fazla etkili olmamaları,

-Yan sanayi olarak büyük bir işletmeye yarı mamul veya parça üreten küçük işletmeler, pazarlama açısından oldukça dezavantajlı konumdadırlar, İstem tekeline sahip olan büyük işletme, küçük ve orta ölçekli işletmeye istediği koşulları empoze etmekte, maliyetinin altında bir fiyatı bile kabul ettirebilmeleri,

-KOBİ'ler emek yoğun çalışmaları için maliyetleri yüksektir, bu yüksek maliyetlerin fiyatlarına da yansımaları ve pazarlama olanaklarını sınırlandırılması,

-Düzensiz stok ve dağıtım politikalarının stok israfına ve müşteri kaybına neden olması,

-Mal ve ambalaj tasarımına yeterince önem verilmemesi ve gelişigüzel değişikliklerin yapılmasının maliyetleri artırıcı sonuçlar doğurması,

-KOBİ'lerin yeterli ve düzenli pazarlama planlaması çalışmalarını yapmamaları,

-KOBİ'lerin parasal olanakların yetersizliği nedeniyle reklam, kredili satış ve satış sonrası hizmetler gibi pazarlama araçlarından yararlanamamaları.

5. KOBİ'LERİN DİŞ TİCARETE YÖNELME SEBEPLERİ:

Uluslararası piyasalarda işletmelerin başarısını işletmenin uluslararası piyasalara girmeye istekli olması, ürettiği mal ya da hizmetin rekabet edebilir olması, finansal ve insan kaynaklarının yeterli olması, uluslararası nitelikte sağlam bir pazarlama yaklaşımına sahip olması gibi faktörler olumlu yönde etkiler (Karadağ, 2001: 190).

Firmaların dış ticarete yönelme nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Yöneticilerin dış pazarlara ulaşmayı aktif olarak hedeflemeleri,

- Yönetimin ihracatı, firmanın gerçek büyüme amaçlarının bir parçası olarak görmesi,

- Fazla üretim kapasitesinin yabancı pazarlara kaydırılması,

- Yurt içi pazarda kârın azalması,

- Elverişli kur oranları,

- İhracatla ilgili devlet teşvikleri,

- İGEME, Ticaret ve Sanayi Odaları vb. gibi ulusal, yerel ve kamusal birimlerin yurtdışındaki müşterilerle kurduğu bağlantılar,

- Mevsimsel satışları dengelemek ve finansal riskleri azaltmak,

- Sektör bazında düzenlenen fuarlara katılarak tanıtım yapmak.

6. KOBİ'LERİN KULLANDIKLARI DİŞ PAZARLARA AÇILMA YÖNTEMLERİ:

Genel olarak KOBİ'lerin dış pazarlara açılmada kullandıkları yöntemleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

- Doğrudan Yatırım
- Lisans Verme

- Ortak Girişim (Joint Venture)
- Global Stratejik Ortaklık
- Çokuluslu Şirketler
- Dissatim (İhracat)

Bunlardan İhracat üzerinde kısaca durulacaktır.

6.1. DISSATIM (İHRACAT)

Dis pazarlara girmenin en kolay yolu firmanın kendisinin ya da baskasının mal ve hizmetleri yurt dışına satmasıdır. İhracat genellikle iki yolla gerçekleştirilmeye çalışılır: Birincisi, bağımsız, uluslararası pazarlama aracılığıyla dolaylı ihracat, ikincisi ise firmanın kendi kurduğu örgüt ve örgütler aracılığı ile doğrudan ihracattır (Tek, 1999: 267).

a. Dolaylı İhracat

Bu yöntem fazla bir yatırım gerektirmediğinden daha çok ihracata yeni başlayan firmalar tarafından tercih edilebilir. İhracatını yaptırdığı uluslararası pazarlama şirketi, kendi konusunda uzman olduğundan fazla hata yapmayacağı için bu yöntemin firma için fazla bir riski yoktur.

Dolaylı ihracat aşağıdaki şirket ve organizasyonlar aracılığıyla yapılmaktadır. Bunlar;

- İhracat Yönetim Şirketleri (Export Management Companies) (EMC)
- İhracatçı Birlikleri (Export Associations)
- Dis Ticaret Sermaye Şirketleri (Export Trading Companies)
- Yabancı Tüccar (Foreign Merchant) ve Temsilciler (Foreign Representative)
- Yurt İçinde Üslenmiş Dissatim Acentesi
- Kooperatif Örgütler (Örgütlenme)
- Piggyback İhracatı (Uluslararası Dagitim Faaliyetini Yürüten Kurulus)
- Komisyoncular
- Yerli Tüccarlar (Export Merchant)

b. Doğrudan İhracat

Uluslararası pazarlamanın en çok karşılaşılan yöntemidir. Sadece ihracat isiyile uğraşanlarca yapıldığı gibi, uluslararası pazarlama yöntemleriyle (lisans, ortak girişim vb.) çalışan firmalar tarafından da yapılır (Tek, 1999: 269).

Doğrudan ihracat genellikle firma bünyesinde ihracat departmanı veya bölümü kurularak gerçekleştirilir. Bir ihracat koordinatörü ve yardımcıları satış işlemlerini yürütür. İhracatın hız kazanması veya çok sayıda yabancı pazara girilmesi, ihracat departmanının yeterli olamamasına neden olur. Bu durumda genel müdür yardımcısı veya başkan yardımcısı unvanlı bir üst düzey yöneticinin yetki ve sorumluluğunda dış ticaret bölümü kurulmaktadır. Daha ileriki, aşamalarda ise, işletmeler dış pazarlarda etkinliklerini arttırmak ve basitçe dünya pazarlarından pay alabilmek için çokuluslu organizasyonlara girmektedirler (Aksu, 1993: 21). Doğrudan ihracat ise aşağıdaki yöntemlerle yapılmaktadır;

- Yurt Dışı Satış Büroları
- Yurt Dışı Satış Temsilcilikleri (Manufacturer's Representatives)
- Satış Görevlileri
- Uluslararası Pazarlarda Toptancılar ve Perakendeciler
- Acenta ve Distribütör
- Elektronik Ticaret

7. KOBİ'LERİN DİS PAZARLARA AÇILMA SÜRECİNDE KULLANDIKLARI PAZARLAMA İLETİSİMİ YÖNTEMLERİ

Pazarlama iletişimi, ihracatçıların tüm dünyadaki potansiyel müşterilerini bilgilendirdiği ve onların satın alma davranışlarını etkilediği bir araçtır (Stapleton, 1989: 114).

7. 1 E-Ticaret (Web Sitesi ve E-Mail İle İnternette Pazarlama)

Elektronik ticaretin gelişimi KOBİ'lerin bilgiye ve global pazarlara ulaşması açısından, beraberinde yepyeni avantajlar getirmektedir. İnternet, özellikle mal ve hizmetlerini uluslararası pazarda pazarlamak isteyen küçük ve orta ölçekli işletmelere büyük fırsatlar sunar. Uluslararası iletişim, haberleşme, yazışma gibi masrafları azaltarak ucuz yoldan reklam verme olanaklarını sağlayan internet, firmalara çok uygun maliyetle uluslararası pazarlara girme fırsatı tanımaktadır (Gülmez, 2002: 58).

Esnek üretim imkanları nedeniyle kaynakların etkin kullanımının sağlanması açısından büyük öneme sahip KOBİ'lerin elektronik ticaret sayesinde ülke ekonomilerine daha büyük katkılar sağlaması mümkündür. Elektronik ticaretin KOBİ'ler tarafından benimsenmesi, yeni ve uzak pazarlara girişi kolaylaştıracağı gibi bu işletmelerin güçlenmesini sağlayabilir. Ancak, gelişmekte olan ülkelerde bazı altyapı eksiklikleri nedeniyle umulan sonuçların elde edilemediği bilinmektedir. KOBİ'lerin çoğu interneti sadece e-mail ve reklam amaçlı kullanmakla sonraki aşamalara geçmede yetersiz kalmaktadır (Gülcan, 2000: 10).

KOBİ'lerin e-ticaret kapsamında hangi amaçlara yönelik olarak interneti daha fazla kullandıkları yönünde yapılan araştırmalar sonucunda, internetten en çok su bes temel amaç için yararlandıkları belirlenmiştir (Demir ve Sahin, 2001: 225): Pazar araştırma, Yeni ürün araştırma, Pazarlama, Müsteri ile İletişim, Girdi temini.

7.2. Uluslararası Ticaret Fuarları:

Ticari fuar, sergi, tanıtım, gösteri şeklinde belli dönemlerde tekrarlanan aralıklarla, daha önceden belirlenen zaman diliminde ve bir günden birkaç haftaya varabilen süreyle, genel amacı ürün ve hizmetler hakkında bilgi vermek ve sergilemek olan, satıcılar tarafından kiralanılan daha önceden bina içinde parçalara bölünmüş standlar da ve katılımcıları müşteriler, potansiyel özel alıcılar, karar vermede etkili olanlar ve araçlardan oluşan pazarlama faaliyetidir (Boukersi, 2000: 118).

Uluslararası ticaret fuarları, günümüzde pazarlamanın en önemli araçlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle fuarlara katılan işletmelerle fuarlardaki ziyaretçiler arasındaki ilişki pazarlama sürecinin temelini oluşturmaktadır.

Uluslararası fuarlara katılım açısından bakıldığında ise 10-15 yıl öncesine göre artık firmalarımız kendi sektörlerindeki yurt dışı fuarlara katılmakta, fuar katılım aracını "ihracat pazarlama faaliyetleri" arasında daha sık ve başarı ile kullanmaktadır (Çağlar ve Özcömert, 2002: 19).

Uluslararası ticaret fuarları, etkin ve kısa süre içinde uluslararası pazar araştırması aracı ve aynı zamanda da işletmelerin pazarlama stratejilerini iyileştirmede kullanacakları tutundurma karması elemanıdır. Geçmiş yıllarda yapılan çeşitli araştırmalar, ticari fuarların tutundurma araçları arasında besinci sırada yer aldığını gösterirken, günümüzde ise kişisel satış ile birlikte yazılı reklam ve direkt posta araçlarının önünde yer almaktadır (Koçak, 1999).

Yabancı pazarlara girmek, o pazarda büyümek için uluslararası ticaret fuarlarının önemi gerek gerçek iş hayatında gerekse literatürde yer almıştır. İhracat tutundurma desteğinin ticaret fuarlarıyla birlikte, işletmenin pazarlama öğrenimi ve yeteneğine önemli katkıları vardır (Seringhaus ve Rosson, 1998: 410).

8. İZMİR 11. ULUSLARARASI DOĞAL TAS VE TEKNOLOJİLERİ FUARINDA KATILIMCI KOBİ'LER ÜZERİNE BİR ARASTIRMA.

8.1 Araştırmancının Amacı

Yapılan bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerin dış pazarlara açılma nedenleri ve dış pazarlara açılma sürecinde uyguladıkları dış açılma yöntemlerini araştırmak, uygulanan bu neden ve yöntemlerin öncelik sırasını belirleyerek teori ile karşılaştırmaktır.

8.2 Araştırmancının Kapsamı

Uygulama için 31 Mart-03 Nisan 2005 tarihinde düzenlenen İzmir 11. Uluslararası Doğaltas ve Teknolojileri Fuarı seçilmiştir. Araştırma söz konusu fuar katılımcılarından ihracat yapan mermer sektörü firmalarından 106 firmanın cevaplandığı anketi kapsamaktadır.

Söz konusu fuar alanında anket cevaplayıcılarının seçimi daha önceden yapılmamıştır. Fuar süresinin ilk üç günü standlar dolayısıyla anket sorularını cevaplandırmayı kabul eden firmalar araştırmaya dahil edilen firmaları oluşturmaktadır. Bazı firmalara anketi cevaplandırmaları için teklif edilememiştir bunun nedeni firma standlarının sürekli yoğun ve kalabalık olmasıdır. Bazı firmalar da anket sorularını cevaplandırmayı reddetmiştir.

8.3 Araştırmancının Yöntemi

Anket hazırlanarak öncelikle 31 Mart-03 Nisan 2005 tarihinde düzenlenen İzmir 11. Uluslararası Doğaltas Ve Teknolojileri Fuarına katılımcı olarak stand açacak altı işletmeye yüz yüze pilot uygulama yapılmıştır. Anket uygulaması sırasında firmaya ait bilgilerin istenildiği bölümde yalnızca bir sorunun cevaplanmasında zorluk çekilmiştir. Söz konusu soru elelenmiş ve gerçek anket formu hazırlanmıştır.

Anket uygulaması 31 Mart-03 Nisan 2005 tarihinde düzenlenen İzmir 11. Uluslararası Dogaltas ve Teknolojileri Fuarının ilk üç günü firma standlarında bulunan ihracat sorumlusu, firma yöneticisi, muhasebe sorumlusu ve pazarlama sorumlusu görevlilerinden anketin cevaplanması istenmiştir.

Anket verileri SPSS "Statistical Package for Social Sciences" istatistiksel analiz programı yardımı ile değerlendirilmiştir. Firmaların genel özelliklerini kapsayan soruların frekans dağılımlarına göre gruplandırma yapılmıştır. Sıralama sorularına ise Korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar tablolar halinde yorumlanmıştır.

9. ARASTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ:

Öncelikle araştırmaya konu olan sektör incelenirse;

Mermer sektörü Madencilik sektörünün alt sektörü konumundadır. Sektörün, geçmiste Tasocakları Nizamnamesi'ne tabi iken, 1985 yılında 3213. Sayılı Kanun kapsamına alınması, bu sektöre verilen destekleri olumlu yönde etkilemiş, mermer sanayii üretiminde ve teknolojilerinin gelişmesinde rol oynamıştır.

Türkiye, tüm ülke sathına yayılmış zengin mermer yataklarına sahiptir. Mermer rezervinin daha çok Ege Bölgesi'nde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Toplam ülke rezervinin % 70'i, baska bir ifadeyle 5167 milyar m³'lük rezervin 3451 milyar m³'lük kısmı Ege Bölgesi'nde bulunmaktadır.

Dünya mermer rezervi bakımından önemli bir yere sahip olan Türkiye de 650'ye yakın renk ve dokuda mermer çeşidi bulunmaktadır. İhracatçı işletmeler kendilerine ait mermer ocaklarına ve fabrikalarına sahiptirler (Süer ve Senol,2001: 32).

9.1 Araştırmaya Katılan firmaların Özellikleri

Araştırmaya dahil edilen firmalar ağırlıklı olarak % 54,8'lik payla 50-250 arasında personel çalıştıran KOBİ'lerdir. İkinci olarak %40,5'lik payla 10-50 arasında personel çalıştıran firmalar yoğunluktadır. En az payı alan grubu 10 dan az personel çalıştıran firmalar oluşturmaktadır.

Araştırmaya dahil edilen firmaları ağırlıklı olarak %65'lik payla limited şirketler oluşturmaktadır. Anonim şirket payı yaklaşık %35 tir.

Araştırmaya dahil edilen firmaların yaş gruplandırmasında ağırlıklı payı % 34,9 ile 15-30 arası yıl aktif çalışma hayatında olan firmalar almaktadır. Bu firmalardan sonra en fazla payı % 33 ile 5-15 arası yıl aktif çalışma hayatında olan firmalar gelmektedir. En az payı 30 yıldan daha fazla aktif çalışma hayatında olan uzun yıllardan beri sektörde bulunan firmalar almaktadır.

Araştırmaya dahil edilen firmaların yapısı incelendiğinde firmalarının çoğunun aile işletmesi olduğu gözlenmiştir, toplam içinde %76,4'lük paya sahiptir. Firma yapısı ortaklık olan işletmeler ise %23,6'lık paya sahiptir.

Anketi cevaplayan kişiler firmadaki görevlerine göre gruplandırıldığında, cevaplayıcıların yarısını ihracat elemanları oluşturmaktadır, toplamda sahip oldukları pay % 51,9'dur. Bunun ardından yöneticiler gelmektedir, yöneticiler toplamda %32,1'lik bir paya sahiptirler. Bunun anlamlı firmalar fuardaki standlarında ihracat elemanlarını bulundurarak profesyonel anlamda müşteriyle iletişim kurmaktadır. Yöneticiler de firmalarını temsilen bizzat standlarda bulunmaktadırlar, bu, fuara katılım faaliyetini önemsedikleri ve olumlu getirisi olacağına inandıkları anlamına gelmektedir.

Araştırmaya dahil edilen firmaları bulundukları illere göre ayırdığımızda firmaların toplamında en yüksek paya sahip olan il %24,5'lik oranla Afyon'dur. Bunun ardından %11,3'lük payla İstanbul, % 10,4'lük payla İzmir gelmektedir.

Araştırmaya dahil edilen firmalar ihracat hacimlerine göre gruplandırıldığında toplamda %39,6 ile en büyük payı ihracatı 1.000.000-5.000.000 \$ olan firmalar oluşturmaktadır. Bunun ardından %28,3 ile 100.000-1.000.000 \$ ihracat yapan firmalar gelmektedir. Toplamda en az paya sahip olan firmalar 10.000.000 \$ dan daha fazla ihracat hacmine sahip işletmelerdir.

9.2 Firmaların Dis Ticarete Yönelme Sebepleri

Araştırmaya dahil edilen firmalara anket formunda dış ticarete yönelme sebepleri belirtilmiş ve bu sebeplerden 5 tanesini firmaları için öncelikli olandan başlayarak sıralamaları istenmiştir. Belirtilen bütün sebepler ayrı ayrı değerlendirilecektir. Bu değerlendirmeler yine tablolar halinde şu şekildedir:

Tablo 1. Dis Ticarete Yönelme Sebeplerinin Firmalara Göre Sıralama Durumu

Sebepler	1. sıra	2. sıra	3. sıra	4. sıra	5. sıra	Toplam
Yöneticilerin Dis Pazarları Aktif Olarak Hedeflemeleri	14	18	29	9	7	77
Yönetimin Ihracatı Firmanın Gerçek Büyüme Amaçlarının Bir Parçası Olarak Görmesi	26	32	25	10	4	97
Ihracatın Önemli bir Pazar Gelistirme Stratejisi Olması	29	23	22	20	10	104
Fazla Üretim Kapasitesinin Yabancı Pazarlara Kaydırılması	2	6	5	17	16	46
Yurt İçi Pazarda Kâr'ın Azalması	15	10	10	16	8	59
Elverişli Kur Oranları	0	4	2	11	1	18
Ihracatla İlgili Devlet Tesvikleri	3	5	5	6	23	42
İGEME, Ticaret ve Sanayi Odaları vb. gibi Ulusal, Yerel ve Kamusal Birimlerin Yurtdisindeki Müsterilerle Kurduğu Bağlantılar	0	0	1	2	2	5
Mevsimsel Satışları Dengelemek	5	8	2	5	11	31
Sektör Bazında Düzenlenen Fuarlara Katılarak Tanıtım Yapmak	6	2	3	8	20	39
Diğer Sebepler	6	0	0	2	0	8

Firmaların önceliklerine göre sıraladıkları dış ticarete yönelme sebeplerinin dağılımı Tablo. 1'deki gibidir. Her bir sebebi kaç firmanın ilk bes sıralamasına aldığı ve firmaların sıralamada o sebebi hangi sıralarda seçtiği firma sayıları ile belirtilmiştir. 1. sırada gösterilen dış ticarete yönelme sebeplerini firma sayılarına göre sıralarsak ilk bes dış ticarete yönelme sebebi şu şekilde oluşturulabilir.

Sıra	Dis Ticarete Yönelme Sebebi
1. sıra	Ihracatın Önemli Bir Pazar Gelistirme Stratejisi Olması
2. sıra	Yönetimin Ihracatı Firmanın Gerçek Büyüme Amaçlarının Bir Parçası Olarak Görmesi
3. sıra	Yurtiçi Pazarda Kâr'ın Azalması
4. sıra	Yöneticilerin Dis Pazarları Aktif Olarak Hedeflemeleri
5. sıra	Sektör Bazında Düzenlenen Fuarlara Katılarak Tanıtım Yapmak

Dis ticarete yönelme sebeplerinden elverişli kur oranları seçenegini firmaların sıralamaya çok fazla dahil etmemesinin nedeni, bu dönemde döviz kurunun firmalar için avantajlı durumda olmamasıdır. Bu nedenle genelde dış ticaret için geçerli bir sebep olan elverişli kur oranları araştırmaya dahil edilen firmaların dış ticarete yönelme sebeplerinin ilk beşi içerisinde değildir.

Ihracatla ilgili devlet tesviklerinin kullanımı araştırmaya dahil olan firmalar için yoğunlukta değildir. Bu nedenle ihracatla ilgili devlet tesvikleri dış ticarete yönelme sebepleri içinde ilk bes sebep içinde yer almamıştır.

Diğer sebepleri sıralamaya alan firmalar dış ticarete yönelme sebepleri olarak bizim belirtmediğimiz sebeplere sunları eklemişlerdir:

- Ortağı olduğu firmanın pazarının yurtdisinde olması.
- Yurtdisi kârlılığının yüksek olması.
- Ülkeye katkı, yurtdisi ortaklık imkanları.
- Ürün rezervi açısından ülke avantajı.
- Yabancı paranın ülkeye girişini sağlamak.

9.3 Firmaların Dis Ticarete Açılma Yöntemleri

Araştırmaya dahil edilen firmalara anket formunda dış pazarlara açılma yöntemleri belirtilmiş ve bu sebeplerin etkililiklerine öncelikli olandan başlayarak sıralamaları istenmiştir. Belirtilen bütün sebepler ayrı ayrı değerlendirilecektir. Bu değerlendirmeler yine tablolar halinde şu şekildedir:

Tablo 2. Dis Pazarlara Açılma Yöntemlerinin Firmalara Göre Sıralama Durumu.

Yöntemler	1. sıra	2. sıra	3. sıra	4. sıra	5. sıra	6. sıra	Toplam
E-ticaret	17	16	16	15	21	21	106
Yabancı Ortaklık	13	25	12	24	16	16	106
Dogrudan Satis	47	22	12	8	13	4	106
Dis Ticaret Sirketleri	0	8	23	10	32	33	106
Aracılarla Satis	10	22	15	23	12	24	106
Temsilcilik Açma	19	13	28	26	12	8	106

Firmaların önceliklerine göre sıraladıkları dis pazarlara açılma yöntemlerinin dağılımı Tablo 2'deki gibidir. Firmaların sıralamada her bir yöntemi hangi sıralarda seçtiği firma sayıları ile belirtilmiştir. 1. sırada gösterilen dis pazarlara açılma yöntemlerinin etkililiklerine göre firma sayılarına sıralanışı şu şekilde oluşturulabilir.

Sıra	Dis Pazarlara Açılma Yöntemleri
1. sıra	Dogrudan Satis
2. sıra	Temsilcilik Açma
3. sıra	E-ticaret
4. sıra	Yabancı Ortaklık
5. sıra	Aracılarla Satis
6. sıra	Dis Ticaret Sirketleri

10. SONUÇ

Ürün yelpazesinin genişliği yada ürün niteliği ve aynı ürünü müşteriye sunan firma sayısının fazlalması nedeniyle firmalara yerel pazarın hatta ulusal pazarın barındırdığı tüketici nüfusu yeterli gelmemektedir. Bu nedenle firmaların hedefi yabancı pazarlar ve yabancı müşteriler olmuştur.

Firmalar için dis pazarlara girmek ve orada yer edinmek ihracat pazarlaması yapmayı zorunlu kılmaktadır. Bunun için ilk önce firma kendisi ve ürünü için doğru pazarı seçmelidir. Sonrasında bu pazarda, pazarlama iletişimi uygulamalıdır. Firmanın ürettiği ürüne ve hedeflediği müşterilere göre uygulayabileceği pazarlama iletişimi yöntemleri değişmektedir.

Bu çalışmada mermer sektörü incelemeye alınmıştır. Rezerv açısından ülkemiz dünyada avantajlı bir konumdadır. Ulusal pazardan sonra yabancı pazarlardaki alıcılarda ülkemizde çıkan mermerleri talep etmektedirler. Fakat sektörde faaliyet gösteren işletme sayısının fazlalılığı yabancı alıcıların alternatiflerini arttırmaktadır. Bu nedenle firma gerçekten yabancı pazarı hedeflemişse rekabeti avantaja dönüştürerek potansiyel alıcılara ulaşmayı basarmalıdır. Bunu gerçekleştirdiğinde yabancı pazarla sağlayacağı büyüme hedefini gerçekleştirmiş olacaktır.

Mermer sektöründe faaliyet gösteren firmaların uygulayabilecekleri pazarlama iletişimi yöntemleri ağırlıklı olarak uluslararası fuarlar ve bunun yanında internette pazarlamadır. Ürün niteliği gereği müşteriye satis elemanı ile ürün tanıtımı yaparak kişisel satisi de uygulayabilir. Bu üç pazarlama iletişimi yöntemi dogrudan satisi gerçekleştirmek için bir araç olmaktadır.

Yapılan anket sonuçlarında KOBİ'lerin dis ticarete yönelme sebepleri arasında "İhracatın Önemli Bir Pazar Geliştirme Stratejisi Olması" birinci sırada, "Yönetimin İhracatı Firmanın Gerçek Büyüme Amaçlarının Bir Parçası Olarak Görmesi" ikinci sırada, "Yurtiçi Pazarda Kâr'ın Azalması" ise üçüncü sırada gelmektedir. "Yöneticilerin Dis Pazarları Aktif Olarak Hedeflemeleri" ve "Sektör Bazında Düzenlenen Fuarlara Katılarak Tanıtım Yapmak" sırasıyla dördüncü ve beşinci sıralarda yer almaktadır.

Çalışmanın uygulama kısmında yapılan anket değerlendirmesi sonucu firmalara göre en etkili dis pazarlara açılma yollarından "Dogrudan Satis" ilk sırayı almaktadır. "Temsilcilik açma" ikinci, "E-Ticaret" ise üçüncü sırayı almaktadır. Firmalar henüz ağırlıklı olarak internette pazarlamayı kullanmamaktadırlar. Firmaların en etkili dis pazarlara açılma yolunun dogrudan satis olduğuna inandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Uygulanan pazarlama iletişimi yöntemleri içinde reklam, kişisel satis, marka oluşturma ve marka yönetimi, dogrudan satis, internette pazarlama ve ticari fuarlar ve sergiler gelmektedir. İhracat pazarlamasında bu yöntemlerden ticari fuarlar ve sergiler ve internette pazarlama ağırlık kazanmaktadır. Uygulama olarak da ticari fuarlar ve sergiler firmalarca dışa açılmada en çok uygulanan pazarlama iletişimi

yöntemidir. Firmalarca internette pazarlamanın baslangici yapilmis fakat bu yolla gerçekleştirdikleri satışlar henüz yeterli büyüklüğe ulaşmamıştır.

KAYNAKLAR

- Aksu, Mustafa, 1993, Uluslararası Pazarlamanın Önemi ve Disa Açılma Düşüncesinde Olan İşletmelerin Dikkate Alması Gereken Faktörler, Pazarlama Dünyası, Yıl:7, Sayı:42, Kasım-Aralık.
- Albaum, Gerald, Strandskov, Jesper, Duerr, Edwin, 1998, International Marketing And Export Management, Pearson Education Limited, Harlow Essex, England.
- Arnott, David C., Bridgewater, Susan, 2002, Internet Interaction And Implications For Marketing, Marketing Intelligence&Planning, MCB UP Limited, Vol:20, No:2.
- Aydemir, Muzaffer, 1998, Uluslararası Pazarlara Açılmada Stratejik İşbirliklerinin Artan Önemi, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi 2000'li Yıllarda İşletmecilik ve Eğitimi, Akdeniz Üniversitesi, I.I.B.F, Yayın No:2, 12-14 Kasım, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Aydin, K. Küçük Orta Boy İşletmelerin Üretim, Pazarlama, Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Kocaeli'de Bir Örnek Çalışma, Pazarlama Dünyası, Sayı:2003-06, Kasım-Aralık.
- Aydintan, Belgin, 2003, Disa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, İbra Ofset Matbaacılık Ltd. Sti., Ankara.
- Bennett, Roger, 1997, Export Marketing And The Internet, International Marketing Review, Vol:14, No:5.
- Boukersi, L., 2000, The Handbook Of International Marketing Communications, Blackwell Publishers Inc. Malden, Massachusetts, USA.
- Bozkurt, Veysel, 1999, KOBİ'ler ve Elektronik Ticaret, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:17, Sayı:3, Ekim, Sanal Dergi, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/6/veysel/veysel.html>.
- Coulson, Colin J., Thomas, 1983, Published On Behalf Of The Institute Of Marketing, William Heinemann Ltd. London, England.
- Çağlar, Müstak, Özçömert, Mert, 2002, Uluslararası Fuarlara Katılım Rehberi, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2002-38, Ekim.
- Demir, Hulusi, Şahin, Ayşe, 2000, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Pazarlama Problemleri İçin Bir Çözüm Önerisi: Nis Pazarlama, Pazarlama Dünyası, Sayı:2000-05, Eylül-Ekim.
- Demir, M. Hulusi, Şahin, Ayşe, 2001, KOBİ'lerin Pazarlama Sorunlarının Çözümünde Elektronik Ticaret ve Elektronik Pazarlamanın Önemi: Adana ve Kayseri İllerinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Bu Konuya Yaklaşımları, I. Orta Anadolu Kongresi, "KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 18-21 Ekim, Nevşehir.
- Demir, Hulusi, Şahin, Ayşe, 2002, Elektronik Ticaret ve Elektronik Pazarlamanın KOBİ'lere Sağlayabileceği Avantajlar, 21. Yüzyılda KOBİ'ler, Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, 3-4 Ocak, Gazi Magusa, Kıbrıs.
- Evans, Martin, O'Malley, Lisa, Patterson, Maurice, 1995, Direct Marketing: Rise And Rise Or Rise And Fall, Marketing Intelligence&Planning, MCB University Press Limited, Vol:13, No:6.
- Gülcan, Elif Yaprak, 2000, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Elektronik Ticaretin Gelişimi: İzmir Örneği, ODTÜ 4. Uluslararası Ekonomi Kongresi Tebliği, 13-16 Eylül, Ankara.
- Gülmez, Mustafa, 2002, İnternet Yoluyla Uluslar arası Pazarlamada Karşılaşılan Temel Problemler ve Çözüm Önerileri, Pazarlama Dünyası, Yıl:16, Sayı:2002-03/93, Dünya Yayıncılık, Mayıs-Haziran.
- Harrison, L. Jean, Walker, 1995, The Import Of Illiteracy To Marketing Communication, Journal Of Consumer Marketing, MCB University Press, Vol:12, No:1.
- Heinen, Joseph, 1996, İnternet Marketing Practices, Information Management&Computer Security, MCB University Press, Vol:4, No:5.
- Herbig, Paul, Hale, Brian, 1997, İnternet:The Marketing Challenge Of The Twentieth Century, İnternet Research:Electronic Networking Applications and Policy, MCB University Press, Vol:7, No:2.
- İpeklilil, D. Özlem., Marangoz, Mehmet, 2002, KOBİ'lerin Disa Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama, Dis Ticaret Dergisi, Nisan Sayısı.
- İslamoğlu, A.H., Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri ve Sorunları, Pazarlama Dünyası, Sayı:1992-33, Mayıs-Haziran.

- Karadal, Himmet, KOBİ'lerin Uluslar arası Pazarlara Açılmasını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Arastırma, I. Orta Anadolu Kongresi "KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları" 18-21 Ekim 2001, Nevşehir, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Kırcaova, İbrahim, 2002, İnternette Pazarlama, Beta Yayınları, İstanbul, Mart.
- Koçak, Akin, 1999, Uluslararası Ticaret Fuarlarına Katılan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Davranışlarının Belirlenmesi, Dis Ticaret Dergisi, Ekim sayısı <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ekim99/uluslara.htm>.
- Kula, Veysel, Tatoglu, Ekrem, 2001, KOBİ'lerde İnternet Kullanımı: Tutum ve Beklentiler Üzerine bir Değerlendirme, I. Orta Anadolu Kongresi, "KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 18-21 Ekim, Nevşehir.
- Marangoz, Mehmet, 2001, KOBİ'ler ve E- ticaret, 12.02.2001 tarihli Dünya Gazetesi.
- Melewar, T. C., Smith, Nichola, 2003, The İnternet Revolution:Some Global Marketing Implications, Marketing Intelligence&Planning, Vol:21, No:6.
- Müftüoğlu, M. Tamer, 2002, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler,Turhan Kitabevi, Ankara.
- Özkan, Mehmet, 1991, Türkiye de KOBİ, İTO Yayınları.
- Özmen, Sule, Çakmaklı, İhsan, 1999, KOBİ'lerin İnternet ve E-ticarete Olan Bakış Açılarının ve Beklentilerinin Tespiti Çalışması.
- Özutku, Halit, 2001, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Örgütsel Etkililik ve Afyon Bölgesinde Mermercilik İşletmelerinde Bir Arastırma, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Palumbo, Fred, Herbig, Paul, 1998, International Marketing Tool: The İnternet, Industrial Management&Data Systems, MCB University Press, Vol:98, No:6.
- Paul, Pallab, 1996, Marketing On The İnternet, Journal Of Consumer Marketing, MCB University Press, Vol:13, No:4.
- Seringhaus, F. H. Rolf, Rosson, Philip J., 1998, Management And Performance Of International Trade Fair Exhibitors:goverment Stands vs Independent Stands, International Marketing Review, MCB University Press, Vol:15, No:5.
- Stapleton, John, 1989, Elements Of Export Marketing, Elements Of Overseas Trade Seies, Woodhead-Faulkner Limited Simon&Schuster International Group, Cambridge, England.
- Süer, İrfan, Senol, Nesrin, 2001, Mermer Sanayii İşletmelerinin Temel Sorunları, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:5, Cilt:4, Mayıs, Balıkesir Üniversitesi Yayınları, No:17.
- Tek, Ömer Baybars, 1999, Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım ve Türkiye Uygulamaları, Beta Yayınları, Ocak, İstanbul.
- Tokat, Bülent, Öncel, Mesut, 2001, Bilgi Teknolojisinin Bir Aracı olarak İnternetin İşletme Yönetimine Etkileri KOBİ'ler İçin Çözüm Noktaları, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:5, Yıl:3, Haziran.
- Usta, Resul, 1996, Uluslararası Pazarlamada Fuar ve Sergiler, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı:59.
- Üreten, Nursen, 2004, KOBİ'lerde İnternet uygulamaları; Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Yılmaz, Cengiz, Özdil Tuncer, Akdoğan, Güray, 2001, KOBİ'ler İçin Elektronik Ticaret Neye İfade Ediyor?, I. Orta Anadolu Kongresi, "KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 18-21 Ekim, Nevşehir.
- Yumusak, İbrahim Güran, ty, Elektronik Ticaretin Gelmekte Olan Ülkelere Etkileri ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme. <http://econwpa.wustl.edu:8089/eps/mac/papers/0404/0404032.pdf>

DIS TICARET AÇISINDAN KOBİLER : GÜNEY DOĞU ANADOLU BÖLGESİNDE BİR ARASTIRMA

Hamdi ISLAMOĞLU

Kocaeli Üniversitesi IIBF İletme Bölümü

Muhsin HALIS

Gaziantep Üniversitesi IIBF İletme Bölümü

ÖZET

Günümüzde KOBİ'lerin özellikle Avrupa Birliği'nin de çarpıcı bir şekilde gündeme gelmesiyle, uluslararası pazar bulma, bu pazarlarda kalabilme, dış ticaret etkinliği arayışları daha da önem kazanmıştır. Yapılan araştırmalar dış pazarlara açılma sürecinde işletme yöneticilerinin tutum ve davranışlarında ve bilgi donanımlarında önemli bazı değişiklikler yaptıklarını göstermektedir. Bir çok işletme dış pazarlara açılma ile ilgili daha farklı bilgi donanımı olan elemanlar aramakta ve mevcut elemanlarına yeni bilgiler kazandırma uğrasına girmektedir. Dış ticaret bağlamında KOBİ yöneticilerinin eğitim gerekliliklerinin araştırılmasını ve değerlendirilmesini amaçlayan bu çalışma 2000 yılında, ihracat performansı ve eğitim gereklilikleri konusunda tarafımızdan yapılan çalışmanın, AB gündemi çerçevesinde "genişletilmiş bir örneklem ve kapsamla" yeniden incelenmesini konu almaktadır. Bu çalışmada, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki farklı organize sanayi bölgelerindeki KOBİ'lerde eğitim ve geliştirmeye duyulan ihtiyaç ana teması doğrultusunda, "işletmelerin ürün gerçekleştirme sürecinde zayıf yönler", "müşteri ve pazar bilgisine ulaşma yöntemleri", "dış ticarete yönelik algıladıkları engeller", "yöneticilerin eksiklik duydukları eğitim konuları" ve "müşteri ve pazara ilişkin sorgulanan bilgi türleri" gibi ana başlıklardan oluşan bir taramaya dayalıdır. Aldıkları eğitim ve geliştirme programları açısından işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve tercih ettikleri eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ihtiyaçlarına cevap verip vermediğine ilişkin bir değerlendirme yapılmıştır. Çalışma alan araştırması yöntemiyle yürütülmüş, toplanan veriler istatistiksel paket programlar (SPSS) aracılığıyla çözümlenerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

1. GİRİŞ

Günümüzde KOBİ'ler için evrensel bir tanım yapılamamaktadır. Bilim adamlarının tek bir tanım üzerinde anlaşamadığı gibi çeşitli kamu kurum ve kuruluşları da ortak bir tanım yapmamışlardır. Çünkü sosyal kurumlar, içinde bulundukları sosyal çevreye göre tanımlanıp anlaşılabılır. Çevre şartları zaman ve mekan itibarı ile sürekli değiştiği için bu şartlara göre şekil alan kurumların tanımlanması oldukça zorlamaktadır.

KOBİ'lerin yönetimi çoğu zaman işletme sahibinin elindedir. Bu sebeple profesyonel yönetimden yoksundurlar. Sahiplerinin kişisel hedefleri ve işletme amaçları genellikle belirsiz, duygusal ve kısıtlayıcıdır. KOBİ'ler olaylar karşısında çabuk etkilenmekte alınan hatalı kararlar büyük zararlara uğramalarına ve hatta tamamen ortadan kalkmalarına neden olabilmektedir. Pazarla ilgili bilgilerin temininde ve değerlendirilmesinde mesleki ve teknik bilgilerin yetersiz kalması, sorunların çözümü için uzman personel istihdamından kaçınmaları, kendilerinden başka yönetici istememeleri, mevcut yöneticilere yeterince yetki devretmemeleri KOBİ'lerin çoğunlukla içine düştükleri yanlışlıklardır.

KOBİ'lerin büyük firmalara göre bazı üstünlükleri de vardır. Bunlar; esneklik sahibi olması, kişisel ilişkilerin kuvvetli olması, bürokrasiyi azaltması, istihdama katkısı, rekabet üstünlüğü, teknik buluşlar ve yeniliklere daha fazla imkan tanınması, bölgede daha geniş bir alana yayılarak sermayenin tabana yayılmasının sağlanması ve diğer sosyal fonksiyonlardır. Bu özellikleriyle gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'lerin büyük dünya pazarındaki hareket alanları daha geniş olmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin sadece küçük bir bölümü ihracat faaliyetinde bulunmaktadır. Bu işletmeler daha çok rekabetin sınırlı olduğu iç piyasa için üretim yapmaktadırlar. İhracata yönelik üretim yapmamalarının başlıca nedenleri yetersiz dış talep, ulusal maliyetlerinin yüksekliği, dış piyasa konusunda bilgi eksikliği ve iç piyasa şartlarının daha cazip olmasıdır.

2. ARASTIRMANIN KONUSU VE PROBLEMİN TANIMI

GAP projesinin oluşturdugu sinerji ile Güney Doğu Anadolu Bölgesi hem Türkiye hem de bölgedeki diğer ülkeler için önemli bir ekonomik potansiyeldir. KOBİ'ler dış pazarlara açılmanın bir sonucu olarak artan rekabet yarısında rol alma yolunda oldukça gayret göstermektedirler. Özellikle Avrupa Birliğine uyum sürecinin ekonomik yapılanmaya getirdiği aktivite bu gayreti biraz daha kamçulamaktadır. Bu bağlamda, dış pazarlara açılabilme yeteneği uzun dönemde bir çok KOBİ için gelişme açısından kritik bir başarı faktörü olarak görülmektedir. Bu durum özellikle büyük işletmelerle karşılaştırıldığında devlet politikaları ve yasal düzenlemeler bağlamında biraz daha korumasız olan KOBİ'ler için önemlidir. KOBİ'lerin büyük işletmeler karşısında daha savunmasız bir yapıda olmalarının belli başlı kriterleri olarak; büyüklük, sektör, endüstri yapısı, yatırım potansiyeli gösterilmektedir. Sonuçlar, küçük ve orta boy işletmelerin % 53'ünün kısa ve orta dönemde dışa açılmalarının çok zor olduğu ve dışa açılma konusunda beklentilerinin olmadığını göstermiştir. Bu oranın yüksek olması, mevcut rekabet ihracat potansiyeli bağlamında bir şeylerin yanlış gittiğine bağlanabilir.

Bu bağlamda çalışmanın amacı Güney Doğu Anadolu Bölgesinde KOBİ'lerin daha çok dış pazarlara açılmalarını engelleyen faktörleri ortaya koymaktır. Böylece ihracat yapan bu işletmelerin hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duyduklarını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda çözülmesi amaçlanan problemler şunlardır,

- 1.KOBİ'lerin pazardaki fırsatları görebilmek için yeterli bilgi donanımına sahip olup olmadıkları,
- 2.Dağıtım ve pazarlama araçlarına ilişkin bilgi eksikliğinin söz konusu olup olmadığı,
- 3.Dışa açılma sürecinde ihtiyaç duydukları finansal kaynaklara ulaşma konusunda bilgi eksiklikleri olup olmadığı,
- 4.İşletmelerin yapacakları ödemeler ve tahsilatlarla ilgili bilgi eksikliğinden dolayı belirsizlik yaşayıp yaşamadıkları,
- 5.KOBİ sahip-yöneticileri işletmelerinde profesyonel yönetici istihdam etmedikleri için bütün belgeleri inceleme ve gerekli görüşmeleri yapma faaliyetlerini kendi yetki alanlarında toplamışlardır fakat yabancı dil konusunda ihracatta problem yaşayıp yaşamadıkları,
- 6.KOBİ'lerin eksikliklerini duydukları eğitim konularının, daha çok algıladıkları engellerle, yani pazarlama, dışa açılabilme ve dış pazarda varlıklarını koruyabilmek için gerekli yöntem ve süreçler ve finansla ilgili konular olup olmadığıdır.

Firmaların dışa açılma kararı hususunda "sahip" yöneticilerin kişisel tutumlarının etkisi temel neden olarak görülmektedir. Bu yöneticilerin kişisel tutumlarını değiştirmek ve onları uluslararası piyasalara karşı cesaretlendirmek için bazı çarelere bas vurmak mümkündür. Bu çareler arasında en kalıcı ve rasyonel olanı eğitim ve geliştirmedir. Hatta eğitim ve geliştirmenin dış pazarlardan gelen tatminkar taleplerden daha etkin olduğunu iddia eden yazarlar da vardır (Joyal, vd., 1993 : 50-62). Aslında işletmeler, eğitim ve ihracatı teşvik programları yoluyla uluslararasılaşmanın daha kolay olacağını farkedirler. Gerçekte birçok işletme, çeşitli seminerler ve bazı destekleme programları ya da eğitim programlarına halihazırda devam etmektedir.

Yapılan gözlemlere göre, araştırma bulguları KOBİ yöneticilerinin dışa açılma ile ilgili ihtiyaç duyduğu eğitim ve geliştirme konularını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda katılımcıların aşağıdaki konularla ilgili eğitim almaları gerekli görülmektedir:

- ° İhracat ile ilgili tutumları;
- ° Dış pazarlarla ilişki kurmalarını engelleyen faktörler (engeller ve zayıflıklar);
- ° Gelişme için sunulan mümkün eğitim alanları;
- ° Gerekli müdahaleler ve kapsamları;

- ° Tercih edilen eğitim konuları;
- ° Dis piyasa ile ilgili veri toplama araçları;
- ° Toplanmış bilgi öğeleri;
- ° Yönetimsel bilgi kullanımı.

2.1 ARASTIRMA METODOLOJISI VE VERİLERİN DÜZENLENMESİ

Araştırma survey yöntemine dayanmaktadır ve araştırma örneklemini 477 Ortaboy işletme oluşturmaktadır. Geri dönen anket formları incelendiğinde yaklaşık olarak hemen hepsini anketi cevap verdiği görülmüş; ancak bazı noksanlıklardan dolayı 15 tanesi değerlendirilme dışı bırakılmıştır. Anket soruları daha çok işletmenin karar vericisi durumunda olan sahip yöneticilere sorulmuştur. Değişkenler genellikle bes puanlı Likert tipi ölçeğe göre düzenlenmiştir. Anket soruları; genel durumu tanımlayıcı değişkenler, dış açılma süreci ile ilgili tutumların ölçümü, algılanan zorluklar, güçlü ve zayıf yönler, eğitim yoluyla geliştirilebilecek hususlar ve önerilen eğitim yaklaşımları gibi konuları kapsamaktadır.

2.2 ARASTIRMA BULGULARI VE YORUMU

Yöneticilerin dış ticaret ve ilgili konulara dair görüşlerine ilişkin verdikleri yanıtlara bakıldığında büyük bir çoğunluğun dış pazarlara açılmayı bir zorunluluk olarak algıladığı görülmektedir. Bir çok firma hali hazırda ihracat yapmakta olduğu cari pazar paylarını artırmak, ya da doymuş bazı pazarların yerine yeni pazarlar bulmak için dış ticareti önemsediklerini vurgulamaktadırlar. Ancak dış pazarlara olan ilginin yüksek olmasına ve potansiyel faydalarının algılanmasına rağmen, ihracat yapma ya da dış açılma pek cazip bir fırsat olarak görülmemektedir. Dış pazarlara açılmanın önemi konusunda kendini yeterince ikna edemeyen yöneticiler, bunun için daha çok iç pazarda varlığını sürdürebilmeyi ve dış pazarlara açılmadan önce mevcut müşterileriyle yeteneklerini geliştirmeyi ayrıca talepleri karşılayamamaktan dolayı günlük işlerinde bir kontrol kaybı korkusunu neden olarak göstermektedirler.

Araştırma sonuçları olumlu tutum ve spesifik ihracat yeteneklerini oluşturmak için eğitim ve geliştirmenin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen verilere göre yabancılarla kontak kurmama ya da kurmanın yollarını bilememe bir sorun olarak işletmeleri etkilemektedir. İkinci önemli konu firmanın faaliyette bulunduğu sektör açısından yabancı piyasalardaki rakipler hakkında yeterli bilgi bulunmamasıdır. Üçüncü önemli husus ise ödemeler ile ilgili bilgi noksanlığıdır. Ancak bunların yanında özellikle pazarlama faaliyetinde ve yeni ürünlerin ve teknolojinin takip edilmesinde yada yapılacak anlaşmalarla ilgili belgelerin hazırlanmasında dil sorunu bir engel olarak görülmekte ve dış açılmak isteyen firmalar için dil bilir eleman çalıştırmaları önerilmektedir.

İşletme sahipleri ihracatla ilgili problemlerini sıralarken, almak istedikleri eğitim konuları da daha çok bu engel ve problemlerle ilgisini göstermektedir. Varsayımlar doğrultusunda, analiz sonuçları, anketi katılan işletme yöneticilerinin pazarlama, finans, yabancı dil, ödeme ve tahsilatlar ve diğer ihracat prosedürleriyle ilgili bilgi eksikliklerinin olduğunu ortaya koymaktadır.

İşletmeler için gerek ihracatı engelleyen faktörler ve işletmelerin zayıf yönleri ve gerekse özellikle KOBİ'ler için geçerli yapısal dezavantajlar eğitim ve geliştirme programları ile giderilebilir. Bunun için bilinçli olarak önce işletmelerin yetenek ve zayıflıklarını, üstün ve zayıf yönlerini belirlemeleri daha sonra problem alanları belirlenerek gelişmesi ve çözümlenmesi olası alanlar için eğitim programları düzenlenmelidir. Çalışanların eğitilmesinden örgüt geliştirmeye kadar bir çok alanda eğitimin pek çok sorunu çözebildiği düşünülmektedir. Günümüzde bir çok işletmenin bir şekilde eğitimle iç içe olduğu görülmektedir. Ancak bir çoğunun ortak görüşü aldıkları eğitimin kendileri için bir gelişme sağlamadığıdır. Bunun pek çok nedeni söz konusu olabilir. Bunlardan birincisi işletmelerde eğitim verilmeden önce gerekli analizlerin yapılmaması ve rasgele plansız eğitim yatırımlarına gidilmesidir. İkincisi daha en başında eğitimin işletme tarafından bir "imaj faktörü" olarak görülmesi, gösteris olarak kullanılması ve işgörenlere bir şeyler yapıyor izlenimi vererek "yanılsatıcı" bir hoşnutluk duygusu yaratmaktır. Bir diğer sebep ise verilen eğitimin eğitimi veren kişiler tarafından çalışanların ve işletmelerin ihtiyaçlarına cevap vermekten çok görsel ortamlarda, görsel tekniklerle sunucuların görselliklerini ön planda tuttıkları bir tarzla iş hayatının gerçek ihtiyaçlarına cevap vermekten uzak olmasıdır. Bu yüzden de bu tür eğitimleri aldıktan sonra çalışanların iş hayatlarında eğitimi almadan önceki iş hayatlarına göre anlamlı bir değişimin olmadığı görülmektedir.

2.3 Analiz edilen verilere ait istatistiksel analizler

2.3.1 Ürün Gerçekleştirme Sürecinizde Zayıf Yönler/Eksiklikler

Aşağıdaki tabloda işletmeniz veya ürün gerçekleştirme sürecinizde zayıf yönleriniz veya hissettiğiniz eksiklikler olabilecek bir dizi kriter sıralanmıştır. Bunları ne derece zayıflık ve eksiklik olarak algıladığınızı önem derecesine göre belirtiniz?

Tablo – 1: Ürün Gerçekleştirme Sürecinizde Zayıf Yönler/Eksiklikler

	Ort.	Std. S.	Faktör Yükleri
Faktör 1: Teknik altyapi problemleri	3,23	0,94	
Ürün kalitesi	3,65	1,23	0,86
Ürün yenileme	3,32	1,04	0,82
Esnek üretim	3,15	1,28	0,81
Üretim kapasitesi	3,35	1,12	0,79
Esneklik ve hız	3,29	1,19	0,66
Stratejik planlama eksikliği	1,76	0,70	0,51
Faktör 2: Beseri ve lojistik problemler	2,93	0,98	
Yabancı dil eksikliği	2,79	1,07	0,78
Nakliyat problemleri	2,91	1,19	0,77
Yönetimin tutumu	3,09	1,24	0,74
Faktör 3: Nitelikli işgücü ve halkla ilişkiler	2,94	0,94	
Yenilikçi tasarım	3,03	1,11	0,83
Uzman eleman	3,00	1,23	0,68
Firmanın iç piyasada tanınırlığı	2,79	1,12	0,68
Dis piyasada tanınmama	2,94	1,13	0,60
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 8 iterations.			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,80	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	257,85	
	df	78,00	
	Sig.	0,00	
Eigenvalues		% of Variance	Cumulative %
Faktör 1:	3,77	28,98	28,98
Faktör 2:	2,80	21,54	50,52
Faktör 3:	2,62	20,13	70,65
cronbach alpha : 0,91			

2.3.2 Pazar / Müsteri Bilgisine Ulasma Yollari

İşletmenizin pazar veya müşteri gibi konularda bilgiye ulasma için önemli gördüğü ve kullandığı yollar nelerdir? (Önem derecesine göre)

Tablo – 2: Pazar / Müsteri Bilgisine Ulasma Yollari

	Ort.	Std. S.	Faktör Yükleri
Faktör 1 : Dolayli bilgi kaynaklari	3,87	0,99	
Perakendeci ve bayi ziyaretleri	3,74	0,93	0,86
Rakipleri inceleme	3,68	1,01	0,79
Fuarlardan alınan bilgiler	4,03	0,97	0,62
Pazar arastirmasi verileri	4,03	1,06	0,47
Faktör 2 : Dogrudan bilgi kaynaklari	3,40	1,05	
Posta yoluyla anketler	2,85	1,16	0,76
Tanitim anketleri	3,76	1,05	0,71
Telefon görüşmeleri	3,50	0,99	0,63
Bilgilendirme seminerleri	3,47	0,99	0,63
Faktör 3 : Müsteri İlişkileri	4,19	0,78	
Müşteri görüşmeleri	4,15	0,86	0,83

Müşteri ziyaretleri	4,24	0,70	0,70
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 13 iterations.			
KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,76
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		121,36
	Df		45,00
	Sig.		0,00
Eigenvalues % of Variance Cumulative %			
Faktör 1:	2,44	24,44	24,44
Faktör 2:	2,38	23,85	48,29
Faktör 3:	1,83	18,26	66,54
cronbach alpha : 0,81			

2.3.3 İhracata Yönelik Algılanan Engeller

İşletmenizin ihracata yönelik algıladığı engelleri önem sırasına göre belirtiniz? (5Çok önemli; 1 Hiçönemli değil)

Tablo – 3: İhracata Yönelik Algılanan Engeller

	Ort.	Std. S.	Faktör Yükleri
Faktör 1 : Lojistik Bilgi Eksikliği	3,51	1,17	
Ulaşım ve lojistik problemleri	3,41	1,23	0,85
Temasların yetersizliği	3,53	1,02	0,83
Süreç bilgisi eksikliği	3,32	1,20	0,83
Takip edilecek süreç konusunda bilgi eksikliği	3,53	0,96	0,82
Rekabetçi donanım eksikliği	3,26	1,24	0,82
Uzman işgücü eksikliği	3,71	1,24	0,81
Yasalara ilişkin bilgi eksikliği	3,26	1,16	0,79
Faktör 2 : Finansal Süreçlere İlişkin Bilgi Eksikliği	3,40	1,22	
Yabancı dil eksikliği	3,94	1,28	0,77
Ödeme yöntemlerine ilişkin bilgi eksikliği	3,24	1,23	0,72
Finansal eksiklik	3,71	1,12	0,67
Tahsilatta başarı korkusu	3,56	1,19	0,66
Faktör 3 : Fonksiyonel Pazarlama Bilgisi Eksikliği	3,48	1,25	
Hedef pazar bilgisi eksikliği	3,32	1,34	0,83
İşe nereden başlayacağını bilememe	3,41	1,21	0,74
Yabancı pazarlara ilişkin bilgi eksikliği	3,56	1,21	0,73
Zayıf pazarlama bilgisi	3,44	1,21	0,69
Dağıtım kanalları bilgi eksikliği	3,50	1,29	0,67
Zaman eksikliği	3,53	1,24	0,66
Sektörde henüz yeterince iyi bilinmeme	3,32	1,32	0,63
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 7 iterations.			
KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,76

	df	153,00
	Sig.	0,00
Eigenvalues	% of Variance	Cumulative %
Faktör 1:	5,83	32,41
Faktör 2:	3,97	22,03
Faktör 3:	3,70	20,55
Cronbach alpha : 0,96		

2.3.4 Eksikliği Duyulan Eğitim Konuları

İşletmenizde eksikliğini hissettiğiniz eğitim konularını ihtiyaç durumunuza ve önemine göre sıralayınız? (5 Çok önemli; 1 Hiç önemli değil)

Tablo – 4: Eksikliği Duyulan Eğitim Konuları

Eksikliği Duyulan Eğitim Konuları	Ort.	Std. S.	Faktör Yükleri
Faktör 1 : Mevzuat ve dış ticaret bilgisi	3,54	1,21	
İhracat süreci	3,74	1,36	0,87
Yurt dışıyla nasıl temas kurmak gerektiği	3,56	1,33	0,86
Aracılara nasıl ulaşılacağı	3,59	1,13	0,84
Yabancı kültürlerle ilişkin bilgi	3,44	1,28	0,78
Muhtemel yabancı pazarlara ilişkin bilgi	3,74	1,05	0,71
Uluslar arası hukuk ve politika	3,44	1,24	0,67
İhracatın yasal yönleri	3,53	1,16	0,61
Gümrükler ve nakliyat	3,38	1,35	0,48
Faktör 2: Muhasebe ve Finansman Bilgisi	3,40	1,32	
Finansal kaynak bulma ve kredi envanteri	3,32	1,49	0,84
Hesaplar ve finansman durumu	3,26	1,40	0,81
Para tahsili ve ihracat kredisi	3,38	1,33	0,75
Kur farklılıkları	3,65	1,20	0,73
İhracatta parasal işlemler	3,47	1,24	0,67
Tahsilatla ilgili bilgi	3,50	1,26	0,64
Faktör 3: Sektör ve Pazar yapısına ilişkin bilgi	3,65	1,31	
Sektörlere ilişkin örnek vakalar	3,32	1,15	0,72
Sektörlere ilişkin ihracat teknikleri	3,62	1,41	0,68
Yabancı pazar gereksinimleri	3,56	1,13	0,67
Varolan destekleyici programlar	3,38	1,26	0,65
Pazarların nasıl analiz edileceği	3,32	1,32	0,60
Faktör 4 : Ürün kalitesine ilişkin bilgi	3,40	1,35	
Yurt dışında özel ürün standartları	3,74	1,19	0,87
Dis Pazar envanterleri	3,38	1,46	0,68
Yurt dışında üretim standartları	3,68	1,20	0,65
Ürünlerin yabancı pazarlara uyumu	3,53	1,38	0,61
İhracat koleksiyonu	3,53	1,46	0,60
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 11 iterations.			
KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,78
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		931,34

		df	276,00
		Sig.	0,00
	Eigenvalues	% of Variance	Cumulative %
Faktör 1:	6,01	25,04	25,04
Faktör 2:	4,76	19,82	44,87
Faktör 3:	4,41	18,36	63,23
Faktör 4:	3,45	14,36	77,59
Cronbach alpha : 0,94			

2.3.5 Sorgulanan Bilgi Alanlari

İşletmenizde daha çok ihtiyaç duyduğunuz ve araştırdığınız bilgiler nelerdir?
(5 Çok önemli; 1 Hiç önemli değil)

Tablo – 5: Sorgulanan Bilgi Alanlari

Müşteri / Pazara İlişkin Sorgulanan Bilgi Alanları	Ort.	Std. D.	Faktör Yükleri
Faktör 1: Dis piyasaya ilişkin bilgileri	3,82	1,14	
Dis piyasaya giriş için yasal gereklilikler	3,59	1,26	0,88
Dis piyasada alıcıların tercihleri	3,88	1,09	0,84
Gelisen Pazarlar	3,94	1,01	0,81
Dis piyasadaki uluslararası rekabet	3,82	1,09	0,80
Dis piyasanın ekonomik arka planı	3,35	1,30	0,76
Dis piyasada rekabet edilmesi gereken mevcut ürünler	3,85	1,26	0,74
Dis piyasada yerel rekabet	3,79	1,12	0,69
Dis piyasada fiyat eğilimleri	3,97	1,00	0,66
Faktör 2: Ekonomik ve politik bilgiler	3,66	1,17	
Devlet yardımları (tesvikler vs.)	3,47	1,21	0,92
Döviz kuru dalgalanmaları	3,76	1,21	0,69
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 3 iterations.			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,84
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		292,66
	Df.		45,00
	Sig.		0,00
	Eigenvalues	% of Variance	
Faktör 1:	3,90	39,00	
Faktör 2:	3,86	38,60	
Cronbach alpha : 0,89			

3. SONUÇ

Ekonomisi KOBİ'ler üstüne kurulu olan Ggüneydoğu Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmelerin dışa açılma yada ihracatta bulunma açısından ele alındığı bu çalışmada; ihracat yada dış pazarlara açılma sürecinde işletmelerin karşılaştığı sorunların eğitim ile olan bağlantısı, aldıkları mevcut eğitim ve sorunları çerçevesinde almaları önerilen eğitim konularının neler olduğu satır aralarında görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre işletmelerin ihracata olan eğilimleri ile ihracatla ilgili tutumları arasında bir çelişki gözlenmektedir. Gözlemler ve elde edilen veriler sonucunda dış piyasalara açılmayı isteyen firma yöneticilerinin isteklerini faaliyete geçirme konusunda çekimser kaldıkları görülmektedir. KOBİ'lerin kararları genellikle sahip-yöneticilerin etki alanındadır. Bu durumda sahip-yöneticilerin tutum ve algıları işletmeyi derinden etkilemektedir. Bu nedenle KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde karar vericilerinin temel degişken olduğu ileri sürülebilir(Kedia, ve Chokkar,1986:33-43; Ogram, 1982: 70-84)

Miesenbock (Miesenbock, 1988: 42-61) uluslararasılaşma sürecinde, KOBİ'lerin yönetiminde karar verme konumundaki yöneticilerin durumunun önemli bir değişken olduğunu çalışmalarındaki bulgularla desteklemektedir. Diğer birçok yazarlar, uluslar arası ticaret boyutunda ihracat süreci ve kendi personelinin oryantasyonuyla ilgili risk ve zorluklara ilişkin algılarında dışa açılmayan işletmelerle dışa açılan işletme yöneticileri arasında açık farklılıkların bulunduğunu belirtmektedir (Sharkey, vd. 1989: 33-40; O'Rourke, 1985: 25-29). Leo, Monnoyer-Longe, ve Philippe(Philippe, 1990: 31-62) dışa açılan firmaların belirleyiciliğinin yegane kriterinin, profesyonelleşemeyen ve kurumsallaşamayan sahip-yöneticilerin olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu yöneticilerin dışa açılmama konusunda duydukları tereddüt ve belirsizliğin temel nedeni işletmelerinden kaynaklanan teknik özelliklerin yani sıra aynı zamanda bir çok konudaki bilgi eksiklikleridir.

KOBİ'lerin dış pazarlarla ilişki kurmalarını engelleyen faktörlerin başka bir ifadeyle ihracat zayıflıklarının büyük ölçüde benzerlik gösterdiği görülmektedir. İşletmelerin hali hazırda aldıkları eğitim daha çok yönetim teknikleri ve süreç geliştirme teknikleri ile ilgilidir. Halbuki, çok yüksek fiyatlarla getirilen makineler yeterli bilgi olmadığı için atıl fonksiyonlarla çalıştırılmakta yada o makineye uygun üretim ve yönetim tekniği uygulanamamaktadır. Bununla beraber özellikle uluslar arası pazarlarda daha düşük maliyetle kaliteyi sağlayabilmek için mevcut ve potansiyel talebe üretim konusu, tekniği ve yöntemleriyle de cevap vermek gereklidir. Öyleyse üretim, teknik ve yönetim konusunda verilen eğitimler pratikte daha yakın ve rekabete cevap verecek nitelikte olmalıdır. İşletme etkinliği açısından gerekli ancak yeterli olmayan bu eğitim faaliyetleri ihracat ve pazarlama eğitimiyle de desteklenmelidir. Yapılan çalışmada işletme sahiplerinin yönetim ve prosedür konularının yani sıra ağırlıklı olarak, pazarlama ve finans konularını da dış pazarlara açılmaları için engel olarak algıladıkları ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda da eğitim için önerilen konular daha çok ihracatla ilgili prosedürler, pazarlama, üretim, ve finans konularında olmuştur.

İşletmelere özellikle ihracatla ilgili takip edilecek ve uymaları gereken yöntem ve süreçler hakkında bilginin verilmesi gereklidir. Çünkü ihracatla ilgili amacı gerçekleştirmek önce bu amaca götürecek yolları yani süre ve yöntemi bilmekle mümkündür. Aynı zamanda işletmelerin dış pazarlara açılmaları iyi pazar araştırmaları ve eğitim ihtiyaçları analizleriyle mümkündür. İşletmenin bu konulardaki uzmanları özellikle pazarlama veri tabanlarının hazırlanması konusunda ve dağıtım ve tutundurma konularında eğitim almalı, potansiyel pazarları görme ve bu pazarları mevcut pazarlar haline getirme konusunda bilgilenmelidirler. Bu bağlamda sahip yöneticiler örgüt geliştirme teknikleri, pazarlama faaliyetleri, finans kaynakları ve ihracatı gerçekleştirmek için gerekli prosedürlerle ilgili eğitim programlarına hem kendileri hem de çalışanları açısından ağırlık vermeleridir. Bir diğer üzerinde durulması gereken konu finansman açısından büyük ölçekli firmalara göre daha sınırlı imkanları bulunan KOBİ'ler finans, hammadde, pazar ve eğitimle ilgili pek çok ihtiyaç ve isteklerini birlikte yapacakları işbirlikleriyle karşılayabilmelidirler.

Araştırmada varsayımlar doğrultusunda KOBİ'lerin pazardaki fırsatları görebilmek için yeterli bilgi donanımına sahip olmadığı, dağıtım ve pazarlama araçlarına ilişkin bilgi eksikliği olduğu ve dışa açılma sürecinde yeterli finans kaynaklarına sahip olmadıkları, bu kaynakları nasıl elde edeceklerini bilmedikleri, ihracatla ilgili takip edilecek prosedürler hakkında yeterince bilgiye sahip olmadıkları, bunların elde edilmesiyle ilgili bilgi eksikliklerinin söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada ankete cevap verenler tarafından ifade edilen dış piyasa ile ilgili veri toplama araçlarının neler olduğu, toplanacak verilerin neleri kapsaması gerektiği ve bu bilgilerin yöneticiler tarafından nasıl kullanıldığına ilişkin sonuçlarda ilgi çekicidir. Bununla beraber dikkat çeken bir başka husus mevcut kaynaklardan toplanan verilerin yöneticiler tarafından pek kullanılmadığıdır.

KAYNAKLAR

- Bagriacık, Atila, ***Dışa Açılma Sürecinde Küçük Ve Orta Boy Firmalar***, Dünya Yayınları : İstanbul. 1989.
- Cortes, M., A. Berry, and A. Ishaq, "An Interpretation of the. Success of SMI" ***Success In Small and Medium-Scale Enterprises, The Evidence from Colombia***, Published for The World Bank, Oxford University Press, USA, 1987
- DPT, ***Denizli ve Gaziantep İlleri İmalat Sanayinin Yapısı***, Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Yayın No:DPT: 2650, 2000
- Joyal, A., P.A. Julien, and L. Deshaies. "L'exportation des PME quebecoises et l'accord de libre-echange avec les Etats-Unis," ***Revue Internationale PME*** 6(1), 1993.

- Kedia, B., and J. Chokkar. "Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation," **Management International Review**, 26(4), 1986
- Kurtulmus, Numan (1996) **Sanayi Ötesi Dönüşüm Ve Endüstri İlişkileri** . İz Yayıncılık İstanbul s.159
- Miesenbock, K.J. "Small Businesses and Exporting: A Literature Review," **International Small Business Journal** 6(2), 1988.
- Ogram, E.W. "Exporters and Non-Exporters: A Profile of Small Manufacturing Firms in Georgia," in **Export Management: An International Context**. Ed. M.K.G. Czinkota and G. Tesar. New York: Praeger, 1982.
- Philippe, J. "Information et milieu economique: des ressources a mobiliser," in **La PME: Strategies internationales**. Ed. P.Y. Leo, M.C. Monnoyer-Longe, and J. Philippe. Paris: Economica, 1990, 31-62.
- Rourke, A.D. "Differences in Exporting Practices, Attitudes and Problems by Size of Firm," **American Journal of Small Business** 9(3), 1985.
- Schumacher, E.F **Küçük Güzeldir** Cep Kitapları : İstanbul. 1985. s.46
- Sharkey, T.W., J.S. Lim, and K.I. Kim. "Export Development and Perceived Export Barriers: An Empirical Analysis of Small Firms," **Management International Review** 29(2), 1989.
- TOBB, **Orta Ve Küçük İşletmeler Kurulu Raporu (OKIK)** . Ankara 1993.
- Töre, N., "Anadolu Sanayiinin Rekabet Gücü ve Üniversite Sanayi İşbirliği" Rekabet Gücü ve Ölçülmesi İkinci Ulusal İktisat Sempozyumu, Türkiye Ekonomi Kurumu Yayını, Ankara:1994.
- TÜGIAD . 2000'li Yıllara Doğru Türkiye'nin Önde Gelen Sorunlarına Yaklaşımlar:XII- Küçük Ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) .İstanbul, 1995 .
- <http://hazine.gov.tr/stat/kobiler/ti119.htm> , 29.01.2002 yılı yayını
- <http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan98/kobi.htm>
- <http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2002/kobi.htm>

AB UYUM SÜRECİNDE KOBİLERDE ETKİLİ MALİYET DÜŞÜRME VE MALİYET HESAPLAMA YÖNTEM VE TEKNİKLERİ

Dr. Kazım BEKTAS

Milli Prodüktivite Merkezi, Danışmanlık Bölümü
Gelibolu Sokak, No:5, Kavaklıdere, Ankara
Tel: (0312) 467 55 90/335
Faks: (0312) 427 30 22
e-posta: kbektas@mpm.org.tr

ÖZET

Günümüzün hiper-rekabet ortamlarında, alıcıların ürün çeşidi, kalite ve hizmet beklentileri yanında fiyatlara olan duyarlılıkları da giderek artmaktadır. Bu da rakiplerine nispeten yüksek maliyetleri bulunan KOBİ'leri hem satış ve karlılıklarını artırmak hem de fiyat rekabetinde üstünlük sağlayabilmek için birim maliyetlerini kaliteleriyle mütenasip bir seviyeye düşürmeye zorlamaktadır. Bu nedenle bu çalışma ile KOBİ'lere bu yönde bir katkı yapılması amaçlanmıştır.

Bu bağlamda bu çalışmada önce maliyetle ilgili kavramlar ve onu etkileyen etmenler tanıtılacak, sonra maliyet düşürme teknik ya da yöntemleri ile fiyat oluşumu açısından maliyet hesaplama yaklaşımları ele alınacaktır. Ayrıca çalışmada başarılı bir maliyet düşürme programının öğelerine de - özet olarak - yer verilecektir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Fiyat rekabeti, Maliyet, Yaklaşım, Teknik.

GİRİŞ

İnsan ihtiyaçları sınırsız, ihtiyaçların giderilmesinde kullanılan kaynaklar ise (üretim faktörleri) kittir. Bu nedenle insanoglu kit kaynakları akilci şekilde yani israf etmeden idareli tüketmek ya da kullanmak zorundadır. İsrafın olduğu yerde refah kayıpları ortaya çıkar.

İşletme ya da KOBİ düzeyinde, özellikle fiyat rekabetinin geçerli olduğu pazarlarda- maliyetlerin düşmesi ya da düşük maliyet stratejisinin uygulanması, bir yandan karlılığı diğer yandan da KOBİ'nin uluslararası piyasalardaki rekabet gücünü artırır¹, yeni yeni büyüme ve gelişme fırsatları oluşturur. düşük maliyetlerle çalışan bir firma önce ucuz, sonra da bazı ek önlemlerle kaliteli ürünler üreterek dünya piyasalarına girer ve tutunur. Bu da ulusal refahi artırır.

Bu nedenle maliyet düşürme önemlidir. Ancak, günümüzde KOBİ'leri zorlu günler beklemektedir. Çünkü KOBİ'ler, daralan rekabetçi piyasalarda, küreselleşme vb. nedenlerle, bir taraftan satışları artırma baskısına maruz kalırlarken diğer taraftan da düşen brüt kar marjları dolayısıyla giderleri kısmak zorunda

¹Porter (1980: 34-46)'e göre firmalar, şu üç genel strateji ile pazarda rekabet üstünlüğü ya da üstün bir konum kazanırlar. Bunlar; farklılaştırma, düşük maliyet liderliği ve pazar uzmanlığı'dır.

kalmaktadırlar. Sonuçta KOBİ yöneticileri daha az kaynak ile daha fazla iş yaratmaya zorlanmaktadırlar(Kotler 1998: 26 ve 33).

Üstelik AB müzakere çerçevesi, KOBİ alt yapısındaki vb. yetersizliklere tuz biber ekmektedir. Bu çerçeve, KOBİ'lerde verimliliği artırıcı öğeler yerine maliyetleri yükseltici, dolayısıyla rekabet gücünü azaltıcı öğeler ve etkiler içermektedir.

Bu koşullar altında, KOBİ'ler, hem satış ve karlılıklarını artırmak hem de fiyat rekabetinde üstünlük sağlayabilmek için birim maliyetlerini düşürmek durumunda kalmaktadırlar. Konunun önemi dolayısıyla KOBİ'lere, bu bildiri ile, bu doğrultuda bir katkı yapılması amaçlanmıştır. Bu katkı özellikle fiyat rekabeti uygulayan KOBİ'lere yöneliktir.

1. GİDER MALİYET KAVRAMLARI, TÜRLERİ VE MALİYET SİSTEMLERİ

Gider ve Maliyet Kavramları

Gider, işletme faaliyetlerinin ve varlığının sürdürülebilmesi ve bir gelir elde edilmesi için belli bir dönemde kullanılan veya tüketilen mal ve hizmetlerin parasal tutaridir. İşletme işlevlerinin yürütülmesi için gerekli olmayan veya normal ölçüleri aşan harcama, tüketim ve kullanımlar gider değil "zarar" adını alır.

Maliyet ise bir sınai işletmenin üretime yönelik olarak katlandığı giderlerin, yani normal ölçüler için üretimde kullandığı veya tükettiği mal ve hizmetlerin parasal tutaridir:

Gider veya Maliyet Türleri

Gider ya da maliyetler çeşitli ölçütler esas alınarak sınıflandırılmaktadır. Kullanılan ölçüte bağlı olarak farklı maliyet giderleri elde edilir. İşletmecilik uygulamalarında kullanılan baslıca sınıflandırma ölçütleri ve gider türleri şunlardır:

Maliyetin üretim seviyesine bağlı duyarlılığına göre sabit maliyet ve değişken maliyet.

Maliyetin belirlenmesine (hesaplanmasına) esas alınan üretim miktarına göre toplam maliyet ve birim maliyet.

Maliyetin üretim konusu olan ürüne yüklenebilirliğine göre direkt ve indirekt maliyet.

Maliyete üretim faktörlerinin fiilen kullanımının esas alınıp alınmamasına göre fiili maliyet ve alternatif maliyet.

Maliyetin geçmişe veya geleceğe ilişkin olmasına göre gerçek maliyet ve tahmini maliyet.

Maliyetin gerçekleştirdiği veya ortaya çıkıttığı işletmecilik fonksiyonuna göre tedarik maliyeti, üretim maliyeti, pazarlama maliyeti, finansman maliyeti, yönetim maliyeti, stok maliyeti, taşıma maliyeti, araştırma/gelistirme maliyeti v.d.

Maliyetin olustugu yere göre iş yeri maliyeti, üretim hattı maliyeti, bölüm maliyeti, fabrika maliyeti, sipariş maliyeti, parti maliyeti v.d.

Maliyetin likidite etkisine göre nakit çıkışı gerektiren maliyetler ve nakit çıkışı gerektirmeyen maliyetler.

Maliyete esas alınan girdi (üretim faktörü) çeşidine göre işçilik maliyeti veya personel maliyeti, sermaye maliyeti, malzeme maliyeti.

Maliyetin işletme yönetimince denetlenebilirliğine göre denetlenebilen (kontrol edilebilen) maliyetler ve denetlenemeyen (kontrol edilemeyen) maliyetler.

Batık maliyet ve farklılaşan maliyet.

Maliyet düşürme önlemleri, bir Pareto ya da ABC analizi çerçevesinde belirlenecek maliyet türlerinin bir kaçında ya da hepsinde alınabilir.

Maliyet Sistemleri ya da Hesaplama Yöntemleri

Uygulamada farklı kısıtlara ve faktörlere bağlı olarak çeşitli maliyet sistemleri kullanılmaktadır. Bu sistemlerde giderler önce türlerine göre saptanır, sonra gider yerlerine dağıtılır. Buradan da üretilen mamullerle yüklenir.

Maliyet sistemleri kapsadıkları gider türlerine göre tam, değişken ve normal maliyet sistemleri olarak uygulanabilir.

Tam maliyet sistemi, sabit genel üretim giderleri de dahil, tüm üretim giderlerini bütünüyle mamul maliyetlerine yükleyen sistemdir. Değişken maliyet sistemi ise, sabit genel üretim giderlerini bütünüyle mamul maliyetleri dışında bırakarak dönem gideri şeklinde gelir-gider tablosuna yansıtan bir sistemdir. Normal maliyet sistemi ise sabit genel imalat giderlerini toplam kapasiteye dağıtarak, sadece kullanılan kapasiteye düşen kısmını mamul maliyetlerine yükleyen, boş kapasiteye düşen bölümünü ise doğrudan gelir-gider tablosuna (çalışmayan kısım giderleri) yansıtan yöntemdir.

Mamul maliyetlerinin üretimden önce ve sonra saptanmasına göre maliyet sistemleri fiili ve standart maliyet sistemi olarak ikiye ayrılır.

Fiili maliyet sisteminde üretilen mamul maliyetleri üretim yapıldıktan sonra üretim giderlerinin fiili tutarları esas alınarak saptanır.

Standart maliyet sisteminde, üretilen mamul maliyetleri üretim yapılmadan önce giderlerin bilimsel esaslarla belirlenmiş, olması gereken tutarları esas alınarak saptanır.

Maliyet sistemleri imalat yöntemlerine göre siparis ve safha maliyet sistemleri olarak ikiye ayrılır ve diğer sistemlerle birlikte uygulanabilirler.

Siparis maliyet sistemi, belli partiler halinde birbirinden farklı mamuller üreten işletmelerde kullanılır. Bu yöntemde direkt ilk madde ve malzeme ile direkt işçilik giderlerinin doğrudan doğruya üretim partileri itibarıyla saptanıp izlenmekte, genel üretim giderleri gider dağıtım tablosundan hesap yoluyla bulunan uygun yükleme payları yardımıyla üretim partileri arasında dağıtılmaktadır.

Safha maliyet sistemi, tek bir mamulün üretimini yapan işletmelerde uygulanır. Ayrıca belirli ağırlık katsayılarından yararlanılarak tek bir standart mamul türünden ifade edilebilen çeşitli mamullerin üretimi durumunda da uygulanabilir².

Bu sistemlerden çeşitli amaçlarla yararlanılabilir. Örneğin, gısken maliyet sistemi, piyasa ya da rekabet fiyatını değerlendirmek ve fiyatın alt sınırını belirlemek için kullanılabilir.

2. BİRİM MALİYETLERİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmeler sosyo-teknik sistemler olarak incelenir. Bu bağlamda maliyeti etkileyen faktörler iki kategoride toplanabilir. (1) İç akisi (teknoloji ve çalışma yöntemleri), üretim girdileri, kapasiteleri (emek, sermaye, malzeme, doğal kaynaklar, enerji, bilgi, örgüt ve yönetim) ve Çevre faktörleri; (2) İşletme kontrolü altındaki iç faktörler ve işletme kontrolü dışındaki dış faktörler (şekil 1).

Sistem mantığı içinde, maliyeti oluşturan sistem öğeleri işletme çevresinden etkilendiğinden maliyetlerin de işletme dışından gelen ve kontrol edilemeyen şekil 1'deki bazı faktörlerden etkilenmesi söz konusudur. Bu çalışmada ağırlıklı olarak iç faktörler incelenecektir.

Şekil 1'deki faktör sınıflamasının amacı, maliyetleri düşürmede dikkate alınacak öncelikli alanların (faktörlerin) belirlenmesidir. Yapılan araştırmalar tek bir faktörle ilgili ayrıntılı bir çalışma yapmaktansa, birden fazla faktöre yönelik olarak belirli oranda birbiriyle uyumlu düzenlemelere gitmenin toplamda daha büyük maliyet düşüşleri ortaya çıkardığını göstermektedir (sinerji etkisi).

Maliyetleri düşürmenin ilk adımı, işletmede onları etkileyen tüm faktörleri ve birbirine zıt etkilerini bir arada görebilmek ve işletme stratejileri ve amaçları çerçevesinde bir değerlendirme yapmaktır. Genellikle esnek faktörlerle ilgili olanlardaki maliyet düşürme düzenlemeleri, kati faktörlere göre daha az yatırım gerektirmektedir.

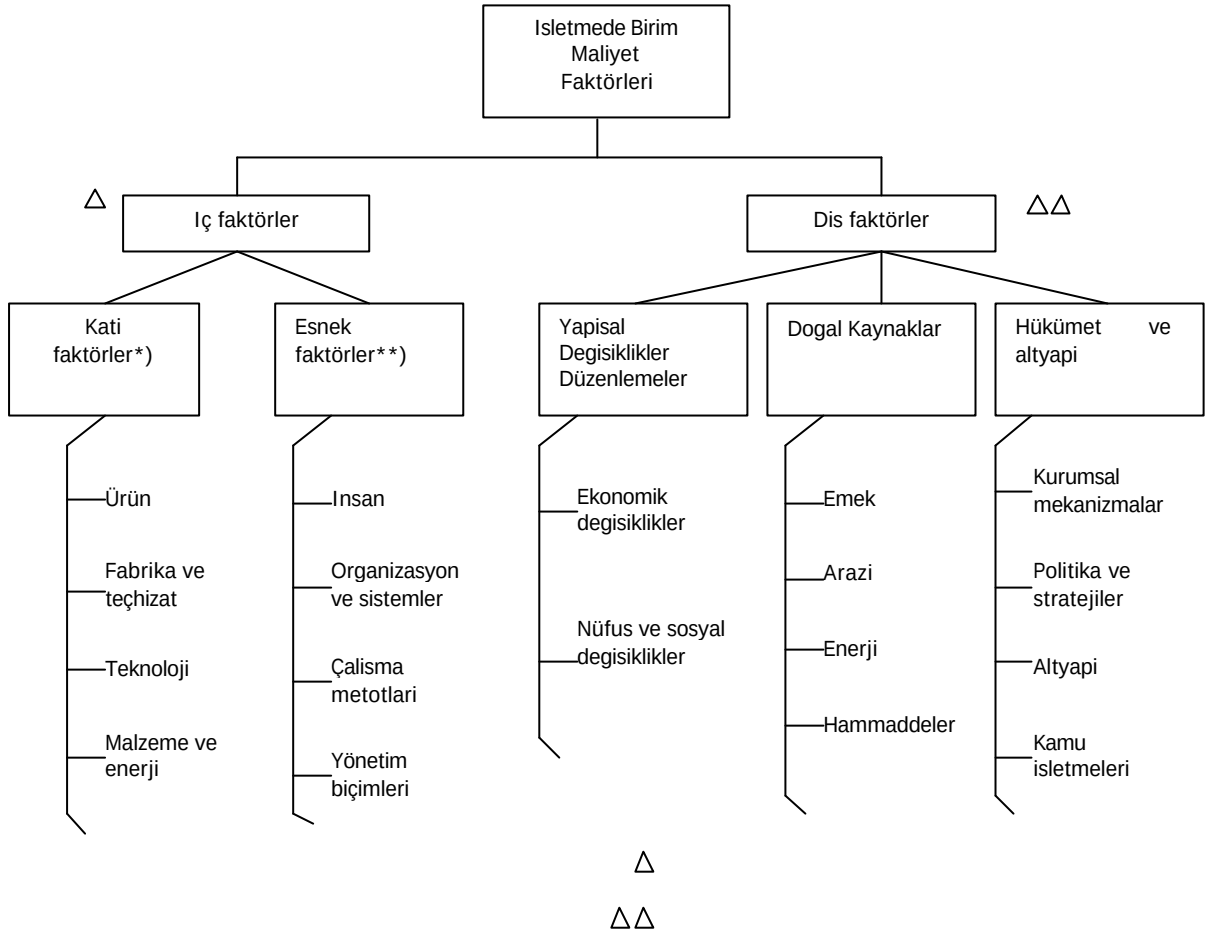
Şekil 1'deki faktörlerin birkaçı, bir ABC analizi yapılarak, öncelikli maliyet düşürme alanları olarak seçilip, bunlar üzerinde yoğunlaşılabilir ve maliyet düşürme teknik ve yöntemleri bu alanlara uygulanabilir.

3. BİRİM MALİYETLERİ DÜŞÜRMeye YÖNELİK TEKNİK VE YÖNTEMLERİ

Günümüzün hiper rekabet ortamlarında insanların ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi, daha hızlı ve makul bir fiyatla karşılamak esastır. Bu gerçek, maliyetleri düşürürken ve ilgili teknik ve yöntemleri uygularken gözden kaçırılmamalıdır. Bu nedenle maliyetleri düşürerek düşük maliyetlerle çalışma, fiyat dışı rekabetin geçerli olduğu piyasalarda, düşük maliyet stratejisinde olduğu gibi kesin bir amaç olarak ele alınmamalı, diğer rekabet faktörlerini destekleyerek, satışları ve kârı artırmanın bir aracı olarak görülmelidir.

Maliyet düşürme teknikleri, bu bildiride "Birim Maliyeti Düşürme Teknikleri" ya da "Verimliliği Artırma Teknikleri" ile es anlamlı olarak kullanılmıstır. Bu teknikler sabit maliyetleri düşüren ve degışken maliyetleri düşüren teknikler ya da üretim ve satışı artıran teknikler, girdi israfını azaltan ve etkinleştiren teknikler, tedarik, üretim ve pazarlama yönetimini, teknolojileri ve süreçleri iyileştiren teknikler olarak vb. şekillerde ele alınabilir.

² Not: Maliyet sistemleri ya da yöntemleri, ilgili yazında maliyetlerin dağıtımında esas alınan baza göre belirlenen yöntemler veya global rekabet amacına yönelik olarak belirlenen yöntemler olarak da sınıflandırılabilir (Bak.:Karcioğlu R. Stratejik maliyet yönetimi, Erzurum, 2000.).



*) Kolay değiştirilemeyen
 **) Kolay değiştirilebilen

) İşletmenin denetimi altında
) İşletmenin denetimi dışında

Sekil 1: Maliyeti Etkileyen Faktörlerin Bütünleşik Bir Modeli

Kaynak: S.K. Mukherjee ve D.Singh, 1975, s. 93'den uyarlanmıştır.

İşletmelerde birim maliyet düşürme ile ilgili teknikler, israfı ve hataları önlemeye veya birim maliyeti düşürmede ölçek ekonomilerinden yararlanmaya yönelik tekniklerdir. Bu açıdan ürüne değer katmayan tüm unsurlar "israf" sayılmaktadır. Bu teknikler, işletmelerde hata yapılmadan çalışılmasına ve üretim kaynaklarının israf edilmeden en rasyonel biçimde kullanılmasına (uygun teknoloji seçimi) ilişkin tekniklerdir. Aşağıda ilgili yazında rastlanan bazı maliyet düşürme teknikleri ayrıntıya girilmeden örnek olarak tanıtılmıştır.

Maliyet Düşürme Teknikleri Sınıflaması İçin Bir Örnek

Örgüt etkinliğinin yönetimi teknikleri (Verimlilik artırma veya maliyet düşürme programları)
 OD/PIP yaklaşımı
 ALA performans artırma programı
 Maliyet düşürme çemberleri
 Sermaye kaynaklarının kullanımının iyileştirilmesi teknikleri
 Atık madenin azaltılması ve enerji tasarruf programları
 Bakım geliştirme
 Toplam kalite yönetimi

İnsan kaynaklarının etkili yönetimi teknikleri
İşgücünün güdülenmesi
İşçilerin katılımı
Diğer bazı maliyet düşürme teknikleri
Endüstri mühendisliği teknikleri ve ekonomik analizler
İs etüdü
Japonların 5S tekniği
Pareto analizi
Tam zamanında üretim yaklaşımı
Değer analizi
Maliyet-fayda analizi
Sıfır bazlı bütçe
Maliyet verimlilik tahsisi
Davranışsal teknikler
Örgüt geliştirme
Beyin fırtınası
Güç alanı analizi
Nominal gruplama tekniği vb.

4. ÖNEMLİ BAZI MALİYET DÜŞÜRME ANALİZLERİ VE TEKNİKLERİ

4.1. Maliyet Düşürmeye Yönelik Bazı Ekonomik Analizler

Pareto Analizi

Pareto analizi, genellikle “80/20 Kuralı ya da “ABC-Analizi” olarak da adlandırılan ve sonucu yüzde 80’inin harcanan çabanın %20’si ile ortaya çıktığı ilkesine dikkati çeken İtalyan ekonomisti Pareto’nun adı ile anılmaktadır. Pareto analizi en önemli birkaç konu veya sorun üzerinde dikkati yoğunlaştırdığından ve önceliklerin belirlenmesine yardımcı olduğundan “maliyet düşürme” alanlarının seçimi için yararlı bir araçtır (Maliyet ağırlık merkezi analizi).

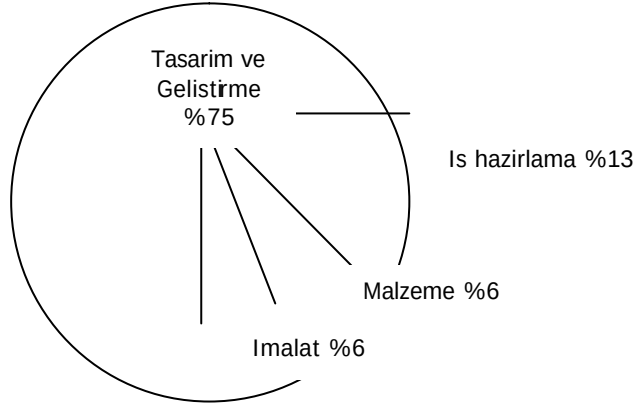
Pareto ya da ABC-Analizi sanayi ve hizmet sektörü işletmelerinde planlama ve üretimin tüm alanlarında önemli bir karar desteği sağlar. Rasyonalizasyon önlemlerine yönelik çalışmalarda ürünler; maliyet birimleri, maliyet kalemleri, ciro, kar, katkı payı ya da maliyet içindeki payları açısından A-, B-, C- önem derecelerine ayrılır ve önemli A- parçaları üzerinde yoğunlaşılır.

Analiz pazarlama, stok analizi, kalite kontrol, satın alma, satış analizi, stok ve maliyet azaltma süreçleri gibi çeşitli üretim ve yönetim alanlarında kullanılmaktadır.. ABC- ilkesine göre yapılabilecek diğer analizler aşağıda verilmiştir:

Zaman yönetimi	İmalat maliyeti analizi
Masraf yeri analizi	İmalatta dar boğaz analizi
Üretim aracı analizi	İmalatta iş akışı analizi
Müşteri analizi	İskarta analizi
Geçiş zamanı analizi	Atık analizi

Değer Analizi

Gelir ile gider arasındaki fark bir ürünün işletme içindeki değerini oluşturur. Değeri artırmak için geliri artırıp, giderleri kırmak gerekir. Burada çözüm ‘Hangi giderler kısılmalı?’ sorusunun cevabında gizlidir. Bu konuda Bronner ‘in araştırması bize yol göstermektedir. Bronner’e (1958) göre maliyetteki çeşitli bölümlerin klasik payları şöyledir (Şekil 8):



Sekil 7: Çeşitli bölümlerin ürün maliyetindeki payları

Tedarik ve satış, imalat ve kalite kontrol bölümlerinden de ilgililerin katılımı gereken bu işbirliği için Amerikalı Miles 1947'de bir yöntem geliştirmiştir. Bu analiz değerin maliyet yönüyle ilgilidir ve maliyetleri düşürmeye yöneliktir.

Değer analizi, maliyet, yarar gibi işlev öğelerini bir değer artışı yönünde dengeli ve uyumlu biçimde etkilemek amacıyla işlev yapılarının sistematik biçimde analizi olarak tanımlanır (DIN 69 910). Amacı, bir üründen istenen işlevi, en düşük giderle en büyük yararı ve böylece en yüksek geliri getirecek biçimde sağlamaktır.

Değer analizi, bunda ötesinde yalnız ürünlere değil, bir işletmede ekonomik olarak gerçekleştirilmeleri gereken tüm akış, organizasyon ve olgulara uygulanabilecek bir düşünce biçimi olarak kendini kanıtlamıştır..

Maliyet-fayda Analizi

Maliyet-Fayda Analizi, verili bir projenin faydalarının maliyetlerine oranını belirlemede yararlanılan güçlü bir maliyet düşürme ya da verimlilik artırma tekniği olup, aynı zamanda, bir amaca erişebilmenin en ucuz yollarının bulunmasında veya verili bir harcama düzeyi ile mümkün olan en yüksek değerin elde edilme yollarının belirlenmesinde de kullanılabilir.

Sıfır Bazlı Bütçe

Sıfır bazlı bütçe, tüm yöneticilerin sıfırdan başlayarak (sıfır bazlı), tüm bütçe taleplerini doğrulamalarını gerektiren bir işletme planlama ve bütçeleme sürecidir. Bu yöntem işin nasıl daha iyi yapılabileceğine ek olarak harcanan her kalem paranın savunulması sorumluluğunu da yöneticilere yükler. Sıfır bazlı bütçe, üst yönetimin stratejik planlama etkinliklerinin, yönetim hiyerarsisinin her düzeyinde gerçekleştirilen, programlama ve kontrol işlevleri ile ilişkilendirilmesine yardımcı olur. Bu tekniğin teorik dayanağı aşağıdaki dört maliyet kategorisinin analizi ve yeniden tahsisidir:

1. Maliyet sakınma. Tahmin edilen ve bütçeye konulan ancak harcanmayan bir maliyet kaleminin başka yere aktarılması veya bütçeden çıkartılması.
2. Maliyet düşürme. Bütçeye konulmuş ve harcama aşamasında olan bir maliyet kaleminin maliyetinin düşürülmesi.
3. Maliyet kontrolü. Harcamanın yapılması; ancak kalemin maliyetinin bütçe standartları içinde tutulması.
4. Maliyet etkinliği. Uzun dönemde performansı artıracığı veya maliyetleri düşüreceği için bütçede tahsis edilen harcamanın artırılması.

Standart Maliyet Sistemi ve Maliyet Düşürme

Standart maliyetler hem geçmiş deneyimleri hem de denetlenmiş deneyimleri kullanan ve bilimsel incelemelere dayanan önceden saptanmış maliyetlerdir. Maliyetler önceden saptanan direkt malzeme, direkt işçilik ve genel üretim giderleri standartlarına göre hesaplanmaktadır.

Standart maliyet sisteminde gerçekleşen maliyetlerle standartlar karşılaştırılarak sapmaların belirlenmesi, analizi ve değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu sistem böylece, kaynak israfını azaltmada bir yönetim aracı niteliği taşımaktadır.

Standart maliyet sisteminin uygulanabilmesi için hem işletme içi koşullarda, hem de ekonomik koşullarda istikrarın olması bir ön koşuldur. Bundan başka, faaliyetlerin zaman ve hareket etütlerinin yapılması, üretim araçlarının mühendislik çalışmasının yapılması, direkt madde ve malzemelerin miktarlarının belirlenmesi, esnek bütçeye geçilmesi vb. gerekir.

4.2. Maliyeti Düşürmeye Yönelik İş Etüdü Teknikleri

Üretim faktörlerinden mümkün en yüksek düzede yararlanabilmek için, aralarındaki ilişkilerin bilinmesi, düzenlenmesi ve ölçülmesi gerekir. Bu amaca yönelik sistematik araştırmaların tümüne **İs Analizleri** denir. İş analizleri; biri işlerin daha basit ve verimli yapılma olanaklarını araştırarak ve yeni yöntemler geliştiren, diğeri üretimi oluşturan faktörlerin miktarlarını saptamaya çalışan iki faaliyet grubundan ibarettir. Birinci gruptaki faaliyetler Metot geliştirme veya İş basitleştirme, ikinci gruptaki İş Ölçümü adları ile tanımlanır.

Bugüne kadar geliştirilen ve uygulama şansı bulunabilen iş ölçümü teknikleri şöyle sıralanabilir:

Dogrudan ölçme (zaman ölçümü)

Faaliyet ya da iş örnekleme

Plan zamanlar yöntemi

Elemanter hareket standartları

Sorarak tespit

Stok Yönetimi (Kontrolü)

Bir üretim sisteminde üretilen mamule dolaysız veya dolaylı olarak katılan bütün fiziksel varlıklar ve mamulün kendisi "stok" kavramı içinde düşünülebilir. Stoklar söz konusu varlıkların miktarları veya parasal değeri ile ölçülür.

ÜPK, tedarik, satış ve maliyet muhasebesi departmanları açısından da uygun görülen stok sınıflandırması şöyledir: Hammaddeler, yarı mamuller, mamuller, hazır parçalar, yardımcı malzemeler

Stoklarla ilgili maliyet unsurları üç grup altında toplanmaktadır: (1) Stok Bulundurma Maliyetleri: Bu maliyetler stokların elde bulundurulması ile ilgilidir. Elde tutulan stok miktarı arttıkça stoklama maliyetleri de artar. (2) Sipariş Maliyetleri: Malların sipariş edilmesi için katlanılan maliyetlerdir. Telefon, taşıma, yollardaki malların sigortası, gelen malların sayımı, kalite kontrolünün yapılması gibi maliyetlerdir. (3) Stok Bulundurmama Maliyetleri: İşletmenin müşteri talebini karşılayamaması ya da üretimde aksamaların olması gibi stoklarında yeterli mal bulundurmaması nedeniyle ortaya çıkan maliyetlerdir. Müşteri kaybı sonucunda itibarın azalması, edilecek kardan mahrum kalmak gibi maliyetlerin ölçülmesi oldukça zordur.

Etkili bir stok kontrolü ve amacı bu üç maliyetin toplamını minimize etmek yani bunlar arasında optimal denge noktasını bulan politikacıları saptamak ve uygun yöntemlerle işlemleri yürütmektir. Ancak bu yapılırken Pazar ve rekabet koşulları dikkate alınmalıdır.

Her işletme; büyüklüğüne, tepe yönetimi politikalarına, üretim tipine, mali olanaklarına ve daha birçok faktöre göre oluşturduğu bir stok kontrol yöntemi ve modelleri uygular. Stok kontrolü kapsamına giren değerlendirme yöntemlerinden belli başlıları şunlardır: Gözle Kontrol Sistemi, Çift Kutu Yöntemi, Sabit Sipariş Periyodu Yöntemi, Sabit Sipariş Miktarı Yöntemi, ABC Stok Denetim Sistemidir.

Stok kontrolü kapsamına giren değerlendirme modellerinden belli başlıları ise şunlardır: ESM (Ekonomik Sipariş Miktarı) Modeli, Simulasyon ile Stok Kontrolü, Malzeme İhtiyaç Planlaması, JIT Modeli, Disardan Alım (Out-Sourcing).

Maliyet Düşürmede Üretim Yönetimi

Üretim yönetimi ile işletmelerde kaynak kullanımına ilişkin sorunların çözülmesi amaçlanır. Üretim planlama ve kontrolü (ÜPK), en genel anlamıyla işletmelerde makine malzeme ve işgücünün verimli kullanımını sağlamak ve kaynak kayıplarını en aza indirmek üzere geliştirilmiş yöntemler bütünüdür. İsrafi önlemek için, MIP, JIT'te olduğu gibi, ÜPK fonksiyonunu entegre bir sistem çerçevesinde ele alınmalı, yani, yıllık ana planın hazırlanmasından günlük atölye çizelgelerinin hazırlanmasına kadar olan tüm süreç tek elden organize ve koordine edilmektedir.

ABD'de (1974-1980 yapılan bir araştırmanın bulgularına göre verimlilik kayıplarının %35'i üretim planlaması ve atölye çizelgeleme fonksiyonlarındaki hatalar ve eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Bu durumda üretim yönetimi konusu büyük önem kazanmaktadır.

Üretim yönetimi uygulamaları sonucunda elde edilecek gelişmeler aşağıda özetlenmiştir.

Adam-saat başına çıktı miktarında artış (emek verimliliğinde artış)

Fazla mesai saatlerinde azalma

Envanter yatırımlarında azalma
Envanter devir hızının artması
Satin alma maliyetlerinin azaltılması
Yeni tip ürünlere hızla yönelebilmek
Müşteri servis düzeylerinin iyileştirilmesi
Sermaye yatırımlarının iç kaynaklarla gerçekleştirilebilmesi

4.3. İnsana Yönelik Bazı Maliyet Düşürme Teknikleri **Güdüleme (Motivasyon)**

Güdüleme hakkında psikologlarca birçok kuram geliştirilmiştir. Ancak bu kuramların hiçbiri tam ve evrensel anlamda benimsenebilecek düzeyde değildir. Ancak bunlar, örgütte kişileri güdülendirmekle görevli yöneticilere ışık tutma bakımından yararlıdır.

Güdüleme kuramlarını iki temel grup içinde inceleyebiliriz. Bunlardan ilki, bireyi enerjilendirerek harekete geçiren ve yönlendiren, ya da davranışını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceleyen kapsam (ya da içerik) kuramları; ikincisi ise davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan süreç kuramlarıdır.

Bu bağlamda ayrıca "Örgütlerde Güdülemeyi Sağlayacak Araç ve Teknikler" den söz edilebilir: Örneğin, güdülemede paranın rolü, örgütsel kurallar ve cezalandırma, iş (görev) tasarımı - iş basitleştirme, iş değiştirme (rotasyon), iş genişletme, iş zenginleştirme, esnek zaman (flextime) uygulamaları gibi.

Bir Yaratıcılık Tekniği Olarak Beyin Fırtınası

İş düzenleme ve ürün tasarımında veya genel olarak maliyetlerin düşürülmesinde yeni fikirler bulmada kullanılan yöntemlerden biri de "beyin fırtınası"dır. Örneğin, Tartışma 66, Eğitici Brainstorming, Brainstorming, 635 Yöntemi, Sineklik, Morfoloji, Biyoteknik, beyin fırtınası teknikleri arasında sayılabilir.

5. BASARILI BİR MALİYET DÜŞÜRMEYİN KOSULLARI

Basarılı bir maliyet düşürme programının öğeleri şöyle sıralanabilir:

- Yetenekli ve sorumlu yönetim kadrosu
- Güçlü liderlik
- Örgütü etkinleştirme, süreç ve işlemler basitleştirme
- Seçkin personel
- Sürekli eğitim
- Akılcı planlama ve kontrol.

Sistemli bir maliyet azaltma çalışmasında, aşağıda belirtilen noktalara dikkat edilmesi gerekir: maliyet azaltımı işletmedeki tüm çalışanlara mal edilmeli ve her çalışan yaptığı işi artırma çabası içinde olmalıdır.

Maliyet azaltma çalışmaları ile ilgili olan kişiler, maliyet yapısı, kontrol edilen ve edilmeyen giderler, imalat-maliyet, kar ilişkileri gibi konularda yeterli bilgiye sahip olmalıdırlar. Maliyet kalemlerinin limitleri hakkında bilgiye sahip olmalı ve düşürülmeyecek alt limitlerde seyreden maliyet kalemleri üzerine gitmemelidirler. Örneğin, işçilik giderlerinin ürün maliyetindeki payı çok düşükse, bunu azaltmanın maliyet azaltmanın tersine daha çok sorun doğuracağı bilincinde olunmalıdır.

Maliyet azaltma, üst yönetimce desteklenmeli, teşvik edilmeli ve sonuçları periyodik olarak izlenmelidir.

Yöneticiler, "maliyet azaltma bütçesi" hazırlamalı, bu bütçedeki rakamlar tutarlılık ve başarı ödüllendirmede bir değerlendirme unsuru olarak dikkate alınmalıdır. Maliyet kontrolünün ve maliyet azaltma bütçelerinin sonuçları, çekici ve yararlılık karakterine göre değerlendirilmelidir.

Sistemli bir maliyet azaltma çalışması etkin bir maliyet kontrolünü gerektirir. Maliyet kontrolü, maliyetlerin hangi düzeyde olmasına karar verme ve bu maliyet amacına ulaşmadır. Maliyet kontrolü, ölçüm yapmayı gerekli kılar. Fiilen katlanılan maliyetle, katlanması gereken maliyet arasındaki farkı tespit etme, bu farkın nedenlerini belirleme ve bu nedenlere göre gerekli düzeltici önlemleri alma, maliyet kontrol aşamalarıdır. Maliyetleri kontrol etmek ve azaltmak, birbirini tamamlayan iki süreçtir. Maliyetlerin kontrolünde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şunlardır:

a- Faaliyet ve Sorumluluk Alanlarının Belirlenmesi :İşletmede faaliyet alanlarının belirlenmesinde, çeşitli esaslar uygulanabilir. Maliyet giderlerinin kontrolünde asıl olan, sorumlulukların belirlenmesi, özellikle sorumlulukların devredilen yetkilerle uygunluğunun sağlanmasıdır. Kontrol, her şeyden önce sorumluluk

esasina göre uygulanabileceğinden, faaliyet alanlarının belirlenmesinde sorumluluk merkezlerinin ortaya çıkmasını kolaylaştıran, özellikle yetki ve sorumlulukları açıkça belirleyen ayrımlar esas alınmalıdır.

Kontrol için ön koşul olarak ön görülen sorumlulukların belirlenmesinde önemli bir sorun, hizmet gider merkezlerinde söz konusu olmaktadır. Bilindiği gibi, bu bölümlere ait giderler imal edilen mamullere ancak dağıtım anahtarı kullanmak suretiyle dolaylı olarak dağıtılabilir.

b- Maliyet Giderlerinin Kontrol Edilebilen ve Edilemeyen Maliyet Giderleri Olarak Ayrımı ve Kabul Edilmesi . Maliyet giderinin kontrol edilebilirliği ya da edilemezliği, yöneticilerin yetki ve sorumluluk alanının genişliğine bağlı olduğu gibi, göz önünde tutulan zamanın kısa ve uzun olusuna da bağlıdır. Örneğin; amortisman giderleri kısa dönemde kontrol edilemeyen maliyet giderleri içinde yer aldığı halde, uzun dönemde kontrol edilebilen maliyet gideri niteliğindedir. Çünkü uzun dönemde sabit varlıkların artışı ya da azalışı, işletmenin çalışma derecesine bağlıdır.

c- İşletmede Sorumluluk Muhasebesinin Uygulanması: Sorumluluk muhasebesi, işletmenin çeşitli yöntem basamaklarında sorumluluk taşıyan kişilerin faaliyet ve başarılarının ölçülebilmesi için muhasebe sisteminin, bütün kayıt düzeniyle birlikte, işletmenin organizasyon yapısına ve sorumluluk temeline göre düzenlenmesidir.

Sorumluluk muhasebesinde de hesapların sınıflandırıldığı bir hesap planına gereksinim duyulur. Bunu sağlamak üzere, işletmenin mevcut hesap planının bütçelemeye yardımcı olacak şekilde yeniden sınıflandırılması gerekmektedir. Özellikle maliyet giderlerinin sınıflandırılmasında, sorumluluk merkezleri ile hesaplar arasında bir uyum sağlama zorunluluğu vardır.

d- Sağlıklı ve Doğru Sonuçlar Veren Karşılaştırmaların Yapılması: Etkili bir maliyet kontrolü, fiili maliyet giderlerinin bütçe rakamları ile kısa süreler içinde karşılaştırmalarını öngörmektedir. Bunu sağlamak üzere, raporlama süresinin kısa tutulması ile fiili ve bütçe rakamlarının kısa süreler içinde bir araya getirilmesi gerekmektedir. Karşılaştırmaların kısa zaman aralıkları içinde yapılabilmesi, her şeyden önce, işletme içindeki muhasebe organizasyonunun, özellikle hesap planının buna uygun bir şekilde düzenlenmiş olmasına bağlıdır.

e- Etkili Raporların Düzenlenmesi: Hazırlanacak raporlar, sorumluluk esasına dayanmalı, sürekli olarak belirli zaman aralıklarında (günlük, haftalık, aylık) ve karşılaştırma yapılabilecek bir biçimde düzenlenmelidir. Raporlarda sadece rakamlara değil, aynı zamanda açıklayıcı bilgilere de yer verilmelidir.

Bunlara ek olarak, Porter (1980: 34-46)'in "düşük maliyet liderliği " stratejisinin de başarılı bir maliyet düşürme programının öğeleri arasında sayılması, maliyet düşürme önlemlerine yön vermesi bakımından normal karşılanmalıdır. Bu bağlamda Porter'in üç genel stratejisi için gerekli yetenekler, kaynaklar ve örgütsel yapı, Çizelge 1'de gösterilmiştir.

Çizelge 1: Porter'in Üç Genel Stratejisi İçin Gerekli Yetenekler, Kaynaklar ve Örgütsel Özellikler

Strateji	Yetenek ve Kaynak İhtiyacı	Örgütsel Gerekliler
Düşük Maliyet Liderliği	- Sürdürülebilir sermaye yatırımı - Üretim maliyetlerinin sıkı takibi - İmalatı kolaylaştıracak ürünlerin tasarımı - Düşük maliyetle dağıtım	-Yüksek derecede yapılandırılmış örgüt - Resmi raporlama sistemi - Sayısal hedeflere erismeye önem verme
Farklılaştırma	- Güçlü pazarlama yetenekleri - Güçlü araştırma ve tasarım yetenekleri - Kalite, teknoloji veya müşteri hizmetlerinde üne sahip olma	- Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlamanın bütünleştirilmesi - Nesnel ölçümler ve buna göre prim verme.
Yogunlaşma (Focus)	- Yukarıdaki politikaların stratejik pazara yöneltilmesi	- Yukarıdaki politikaların stratejik pazara yöneltilmesi

Kaynak: Porter (1980)'den uyarlanmıştır.

Gerçek anlamda maliyet liderliğine mühendislik, satınalma, üretim, dağıtım ve pazarlama alanlarında sıkı ve sürekli maliyet denetimiyle ulaşılabilir. Düşük maliyet liderliğini oluşturmak için maliyeti etkileyen faktörlerin iyi anlaşılması gerekmektedir. Porter (1985), değer zinciri üzerinden maliyet davranışını etkileyen on tane maliyet faktörü tespit etmiştir. Bunlar ölçek ekonomileri, öğrenme etkisi,

kapasiteden yararlanma, işletmede maliyet bileşenlerinin etkilesimi, işletme is birimleri maliyetlerinde sinerji etkisi, bazı işletme ve pazarlama fonksiyonlarının örgüt bünyesine katılması veya ortadan kaldırılması, pazara girisin zamanlaması, maliyetleri etkileyen politika kararları, üretim tesisi ve depoların yeri, hükümet ve mahalli idarelerin düzenlemeleridir (Jobber 1995: 538-540).

SONUÇ

Dinamik ve esnek yapıları, rekabete, teknoloji ve pazara uyum yetenekleri dolayısıyla KOBİ'ler, dünyada ve ülkemizde ekonomik ve sosyal kalkınmanın odak noktası haline gelmiştir. Ancak ne varki daralan rekabetçi piyasalarda is yapan KOBİ yöneticileri daha az kaynak ile daha fazla is yaratmaya zorlanmaktadır.

Üstelik işletmelerine ucuz girdi sunan ya da AB gibi daha fazla fon ve hizmet sunan yabancı ülkelerdeki KOBİ'lerin fiyat rekabeti, alt yapıdaki yetersizlikler, dış ekonomik baskılar, Türk sanayinin ve KOBİ'lerinin küresel pazarlara uyum sağlamalarını ve rekabet gücü kazanmalarını daha da zorlastırmaktadır.

Bunlar, KOBİ'lerin, rekabet gücü kazanmaları için, hem makro hem mikro düzeyde, önemleri ve sorunlarıyla orantılı bir ilgi ve destek görmelerini zorunlu kılmaktadır. Diğer bir ifade ile rekabet yeteneği kazanabilmeleri ve dünya piyasalarına açılabilmesi için KOBİ'lerin alacağı mikro önlemlerin makro politika ve uyum önlemleriyle desteklenmesi gerekli olmaktadır (Çapoglu, 1993).

Örneğin, dünya piyasalarında rekabet edebilmek için ilke olarak KOBİ'lerin girdilerinin mümkün mertebe dünya fiyatlarına yakın bir maliyetle sağlanması, faktör maliyetleriyle tutarlı bir teknolojik yapıya sahip olunması ve bu yapının korunup geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için devlet Dünya fiyatlarına kıyasla, faktör fiyatlarını, ara mali ve döviz fiyatlarını ve teknoloji düzeyini - KOBİ'leri için- dış rekabette avantajlı hale getirecek uygulamalardan vazgeçmelidir. İşletmeler düzeyinde ise şu örnekler verilebilir:

Kotler (1998)'e göre de firmalar için **büyüme ve kârlılığı artırmanın -ya da birim maliyetleri düşürmenin- iki yolu vardır** ve şekil 3'deki gibidir: 1) maliyetleri düşürmek (küçülme ve yeniden yapılanmak, olanaklı olduğunda taseron kullanmak, kıyaslama yapmak, değişim mühendisliği, otomasyon ve lojistiği geliştirmek) veya 2) Satis hasılatını artırmak (fiyatı degistirmek, yenilik yapmak, yeni coğrafi pazarlara, yeni pazar bölümleri ve nislere (niche) girmek, ismarlamaya doğru kaymak, faaliyet çevrim zamanını kısaltmak).

Porter (1990)'e göre ise maliyet liderliği; verimlilik ölçümü yöntemlerinin ustalıkla tasarımını, tecrübeye dayalı maliyet düşümlerinin ısrarla takibini, siki bir gider ve sabit giderler kontrolünü, marjinal müşteri hesaplarından kaçınmayı ve AR-GE, hizmet, satis gücü ve reklam gibi alanlarda masrafların indirilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda Thomas (1988: 224)'a göre düşük maliyet liderliği için ürünler, imalatı basitleştirebilecek şekilde sadeleştirilebilir. Satis çabaları sadece büyük pazar payı ve büyük müşteriler üzerinde yoğunlaştırılabilir. Ayrıca ona göre, de uzun dönemde saldırgan fiyatlama ve piyasaya girmeye gecikme, maliyetlerin aşağıya çekilmesinde yararlı olabilir.

KAYNAKLAR

AKAT, Ömer, Uluslar arası Pazarlama, Bursa: Motif Ofset, 1996.

AKDOĞAN, Nalan, Maliyet Muhasebesi , Ankara.

ÇAPOĞLU, Gökhan, "Sanayi Stratejileri ve Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler; Türkiye için Bir Değerlendirme", TMMOB' 97 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı,1, MMO Yayın No:160 Ankara, 1993.

DPT, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, Ocak : Ankara, 1997.

KOTLER, Philip, Pazarlamanın Yeni Yüzü, İstanbul: Cem Ofset.(Capital Yönetim Dizisi:1), 1993.

PORTER, Michael E., Competitive Strategy, New York: The Free Press.1980.

PROKOPENKO, Joseph, Verimlilik Yönetimi, MPM yayın No:476, Ankara, 2001.

KOBİ'ler ve **4** Veri Bililik

Finansman

AVRUPA BIRLIGI'NE GIRIS SÜRECİNDE BASEL II KRITERLERİNİN KOBİ'LERİN FINANSMANI ÜZERİNE ETKİLERİ

Yrd. Doç. Dr. Melek ACAR BOYACIOĞLU

Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Muhasebe ve Finansman Anabilim Dalı

Öğretim Üyesi

e-posta: melekacar@yahoo.com

ÖZET

Son yıllarda finans sisteminde düzenleyici otoriteler tarafından alınan kararlar KOBİ'lerin performansını doğrudan etkilemektedir. Bu kararların başında Basel II Uzlaşısı gelmektedir. Basel II Uzlaşısı ile birlikte, bankalarda geleneksel kredilendirme sürecinden, risk odaklı kredilendirme sürecine geçilecek, bu da KOBİ'lerin kullanacakları kredilerin vadesini, miktarını, fiyatını ve teminatları etkileyecektir. Bu çalışmada genel olarak Basel II Uzlaşısı tanıtılacak, Avrupa Birliği Bankacılık Komitesi tarafından da uygulanacağı açıklanan bu Uzlaşısı çerçevesinde KOBİ'lerimizin Birliğe giriş sürecinde karşılasacakları finansal zorluklar ve almaları gereken önlemlere yer verilecektir.

Anahtar Kelimeler: Basel II, KOBİ Finansmanı, AB.

1. GİRİŞ

1988 Yılında yayımlanan ve halen yürürlükte olan Basel I Uzlaşısı'ndan sonra, gelişen ekonomik şartlara göre yeniden düzenlenerek açıklanan Basel II Uzlaşısı, KOBİ'lerin bankalardan aldıkları kredilerle ilgili uygulamaları temelden değiştirmektedir. Yeni sermaye yeterliliği uzlaşısı olan Basel II, 2007 başında öncelikli olarak G-10 ülkelerinde uygulamaya başlanacaktır. Ülkemizde de BDDK tarafından 30.05.2005 tarihinde kamuya ilan edilen "Basel II'ye Geçişle İlgili Yol Haritası Taslağı"nda Basel II'de yer alan standart yaklaşımların Ocak 2008 tarihinde, ileri düzey ölçüm yaklaşımlarının da Ocak 2009 tarihinde uygulanmaya başlanacağı açıklanmıştır (BDDK, 2005: 9-10).

Basel II, bankaların sermaye yeterliliği standartlarını yeniden belirleyen ve risk yönetimini ön plana çıkaran kapsamlı bir düzenlemedir. Basel II ile bankaların risk ölçüm ve yönetim kapasitelerinin artması, böylelikle daha sağlam ve etkin bir bankacılık sistemine sahip olmaları hedeflenmektedir (Bilgin, 2005: 2). Bunun dışında risk odaklı kredi fiyatlaması politikası ile kullanılan kredinin türünden vadesine, teminatından firma kredi notuna kadar çeşitli kriterler firmaların kullanacakları kredilerin fiyatına yansiyacaktır (Özince, 2005: 21).

Basel II'nin başta bankalar ve bankacılık denetim otoriteleri olmak üzere, bankalar ile ilişkisinde bulunan tüm taraflar üzerinde önemli etkilerinin olması beklenmektedir. Basel II düzenlemesi dolaylı olarak KOBİ'leri de çok yakından ilgilendirmektedir. Bilindiği üzere KOBİ'ler gelişmiş veya gelişmekte olan tüm ekonomilerde olduğu gibi ülkemizde de önemli bir yere sahiptir. Bu çerçevede Türkiye'deki işletmelerin % 99.5'i, istihdamın % 64'ü ve katma değer % 36'sı KOBİ'ler tarafından sağlanmaktadır (TBB, 2004: 1). Söz konusu büyüklükler dikkate alındığında KOBİ'lerin ekonomik büyümeye olan katkıları açıkça görülmektedir.

Basel II KOBİ'lerin kullanacakları kredilerin miktarlarını ve fiyatlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecektir. Özellikle KOBİ'lerin Basel II'de yer alan bazı avantajlı uygulamalardan faydalanmasının diğer büyük şirketlere göre daha zor olacağı ve Basel II hükümlerinin KOBİ kriterleri ile ilgili bazı dezavantajlar içerebileceği öngörülmektedir (Yüksel, 2005: 5).

2. BASEL II UZLASISI'NIN TEMEL ÇERÇEVESİ

BIS (Bank for International Settlements) bünyesinde çalışan Basel Bankacılık Gözetim ve Denetim Komitesi, Haziran 1999 tarihinde Basel II adı altında yeni bir düzenleme taslağı hazırlamıştır. Bu taslağın temel amaçları: • Finansal sistemin güvenlik ve istikrarının tesvik edilmesi, • Rekabet esitliğinin daha da iyileştirilmesi, • Kredi verme sürecinin ağırlıklı olarak gerçek riskler üzerinde yoğunlaşmasının sağlanması, • Bankanın bireysel risklerini dikkate alan yaklaşımlarının tesvik edilmesi, • Banka gruplarının risklerinin konsolide bazda dahil edilmesinin de sağlanması biçiminde belirlenmiştir (Broda, 2003: 466).

Basel II'de üç prensip yer almaktadır. Bunlar; asgari sermaye yeterliliği, sermaye yeterliliğinin denetimi ve piyasa disiplini. Bu çalışmada sadece asgari sermaye yeterliliği ele alınmaktadır. Asgari sermaye yeterliliği ile ilgili dayanak ise üç ana maddeden oluşmaktadır. Bunlar; yasal olarak bulundurulması gereken sermayenin tanımı, risk ağırlıklı aktifler ve sermayenin risk ağırlıklı aktiflere oranının minimum seviyesidir (Basle Committee, 1999: 12-15). Bunun dışında yeni düzenlemede mevcut sermaye tanımı ve asgari sermaye yeterlilik oranının %8 olması koşulu aynı kalmıştır. Ancak oranın paydasında bazı değişikliklere gidilmiştir. Bu çerçevede kredi riski daha ayrıntılı tanımlanmıştır. Buna karşılık piyasa riskinde bir değişiklik olmaması ve ilk defa faaliyet riski eklenmiştir.

Basel II Uzlaşısı'nda asgari sermaye oranının hesaplanmasına ilişkin iki farklı yaklaşım önerilmektedir; standartlaştırılmış yaklaşım (standardized approach) ve içsel derecelendirmelere dayalı yaklaşım (internal ratings based approach - IRB). Bu yaklaşımlar risk ağırlıklarının belirlenmesindeki karmaşıklığa göre farklılık göstermektedir.

Standartlaştırılmış yaklaşımda, bireysel risk ağırlıkları uluslararası bağımsız derecelendirme kuruluşunun kriterlerine göre belirlenmektedir. İçsel derecelendirmeye dayalı yaklaşımda ise bankalar kendi tarihi verilerini, aktifler portföyü dağılımını ve müşteri kalite derecelerini kullanarak risk ağırlıklarını kendileri belirler (Teker, Turan, 2003: 79). IRB yaklaşımı, bazı parametrelerin öncelikle tahmin edilmesini gerektirir. Bunlar; temerrüde düşme olasılığı (Probability of Default-PD), temerrüde düşme halinde oluşacak zarar (Loss Given Default-LGD), temerrüde düşme anındaki risk tutarı (Exposure at Default-EAD) ve vadedir (Maturity-M) (Basle Committee, 2001: 3).

IRB yaklaşımın temel ve gelişmiş olmak üzere iki versiyonu bulunmaktadır. Temel yaklaşımda banka borçlunun temerrüde düşme olasılığını (PD) kendisi tespit etmektedir. Temerrüde düşme durumunda maruz kalınacak risk (EAD) ve temerrüt halinde zarar (LGD) parametrelerine ilişkin veri ise denetim otoritesinden sağlanmaktadır. Bu kapsamda vade boyutu, seçime bağlı bir opsiyon olarak ele alınmaktadır (3 yıl veya 1-7 yıl) (Aksel, Önder, 2002: 10). Buna karşılık gelişmiş yaklaşımda PD, EAD, LGD ve M parametrelerine ilişkin verilerin banka tarafından sağlanmasına izin verilmektedir. Bu yaklaşımda PD içsel derecelendirme yöntemi sonucu oluşur. Dolayısıyla LGD ve EAD banka tarafından yapılan içsel metotlarla belirlenir ve zorunlu vade boyutu 1-7 yıldır (Aksel, Önder, 2002: 12).

Basel Komitesi, IRB yaklaşımının uygulanmasının gelişmiş bankalarda geçerli kılınmasını tavsiye etmektedir. Gelişmekte olan ülke bankaları açısından Komite tarafından geliştirilen bazı standartlara dayalı olarak son değerlendirme merciinin gözetim ve denetim otoritesi olması öngörülmektedir (TBB, 2000: 5). Bankanın seçtiği yaklaşıma göre sermaye maliyeti değişeceğinden ve aynı yaklaşım içinde farklı bankaların sermaye maliyetleri de farklılık gösterebileceğinden, kredi talep edenler için de bu seçim son derece önemli hale gelmektedir (Heimer, Köhler, 2004: 12).

3. BASEL II'NİN KOBİ'LERİN FINANSMANI ÜZERİNE MUHTEMEL ETKİLERİ

Basel II Uzlaşısı, KOBİ maliyetlerine ilişkin doğrudan düzenlemeler içermemektedir. Uzlaşi'nin KOBİ'lere etkisi, bankalar için minimum sermaye yükümlülüğüyle ilgili düzenlemelerden kaynaklanan dolaylı bir etkidir. Basel II içerisinde KOBİ'lere ilişkin hükümler incelendiğinde ilk olarak Uzlaşi'da kabul edilen KOBİ tanımı ön plana çıkmaktadır. Gerek AB mevzuatında, gerekse Basel II içerisinde yıllık cirosu 50 milyon €'yu geçmeyen firmaların KOBİ olarak tanımlandığı dikkate alındığında, ülkemizde faaliyet gösteren şirketlerin %99'unun bu nitelikte olduğu görülecektir. Yeni Uzlaşi genel olarak; KOBİ'lerin rating gereksinimlerini artıracak, bankalarca talep edilen verilerin kapsamında fazlalasmaya neden olacak,

kurumsal yönetim yapısını ve teminat türlerini değiştirecek, borçlanma maliyetlerinin seviyesinde ve oynaklığında değişikliklere yol açacak ve kredilerde fiyat farklılaşmalarını artıracaktır (Bilgin, 2005: 4).

Basel II Uzlaşısı çerçevesinde bankalar KOBİ kredilerinin risklerinin değerlendirilmesinde standart ve içsel derecelendirmeye dayalı yaklaşımları (IRB) kullanabilmektedirler. Bankaların bu iki yaklaşımdan hangisini seçeceği, risk ağırlıklarının hesaplanmasında gerekli enstrümanların mevcudiyetine bağlıdır. Ancak IRB yaklaşımının seçilmesi denetim otoritesinin iznine de bağlanmıştır. Aşağıda bu iki yaklaşım ayrıntılı olarak incelenmektedir.

A. STANDART YAKLAŞIM

Standart yaklaşımda kredi risk ağırlıklarının değerlendirilmesinde kredi talep edenin derecelendirme kuruluşundan aldığı rating notuna bakılmaktadır. Burada kurumsal ve perakende olmak üzere iki tür portföy bulunmaktadır. Kurumsal portföyde kredi talep eden işletmelerin S&P's ve Moody's gibi uluslararası kabul görmüş derecelendirme şirketlerinden kredibilite notu almaları gerekmektedir. Bankalar bu nota göre kredinin riskini tayin etmektedirler (Heimer, Köhler, 2004: 13). Tablo 1'de standart yaklaşıma göre perakende ve kurumsal portföyde yer alan KOBİ kredilerinin tabi olacakları risk ağırlıkları gösterilmektedir (TBB, 2004: 13).

Tablo 1: Standart Yaklaşımda Perakende ve Kurumsal Portföyde Yer Alan KOBİ Kredilerinin Tabi Olacakları Risk Ağırlıkları

Dissal Derecelendirme Notu	Perakende Risk Ağırlığı	Diğer Firmalar İçin Risk Ağırlığı
AAA'dan AA-ye kadar	% 75	% 20
A+'dan A-ye kadar		% 50
BBB+'dan BB-ye kadar		% 100
BB-'den düşük		% 150
Derecelendirilmemiş		% 100

Basel II'ye göre rating notu olmayan işletmenin risk ağırlığı % 100 olacaktır. Bu şekilde değerlendirilen bir işletmenin sermaye maliyeti Basel II'deki düzenlemeyle aynı olacaktır. Rating notu alan işletmenin risk ağırlığı ise rating sonucuna göre belirlenmektedir.

Kurumsal portföyün aksine, perakende portföyde risk ağırlığı % 75'dir. Bu durum Basel I'e göre kredi talep eden açısından sermaye maliyetinin düşmesi anlamına gelmektedir. Perakende portföy içerisine bankanın birincil özel müşterileri girmektedir. Küçük işletmeler de perakende portföy kapsamında değerlendirilebilirler. Ancak aşağıdaki şartları yerine getirmeleri gerekmektedir (Heimer, Köhler, 2004: 15):

- Kredi alan bir gerçek kişi, bir şahıs birliği veya bir küçük girişimci olmalıdır,
- Döner kredi, kredinin düzenli şekilde kullanılarak geri ödenmesi, özel kredi, leasing talebi veya küçük işletmeler için kredi sınırları çerçevesinde bir uygulama söz konusu olmalıdır,
- Banka açısından ise, bankanın perakende portföyünün yapısı, risk ağırlığının %75'i oranında risk azaltımını mümkün kılacak surette çeşitlendirilmiş olmalıdır,
- Kredi talep edenin azami konsolide kredi hacmi 1 milyon €'nın altında olmalıdır.

Bununla birlikte kredi aynı teminat altına alınmışa, krediyi talep edenin kredibilitesi yükseleceğinden, sermaye maliyeti % 35'lere kadar inebilecektir. Ancak vadesinde ödenmemiş krediler sermaye maliyetini doğrudan yükseltmektedir. Böyle kredilerde risk ağırlığı % 150'ye kadar çıkabilmektedir. Bu ise, perakende portföyde yer alan küçük bir işletme için sermaye maliyeti iki katına yükseltmektedir.

Standart yaklaşımda venture capital ve private equity'nin risk ağırlıkları da problemlidir. Risk ağırlığı % 100 ila % 150 arasında belirlenmektedir. Krediyi nazaran bu tip sermaye yatırım şekli bankalar için daha az karlı görünmektedir. Ayrıca kredide bankanın beklediği getiri, sermaye maliyetinden daha yüksek tahmin edilmektedir. Bunların dışında private equity yabancı sermayeye nazaran daha yüksek risk tasimaktadır.

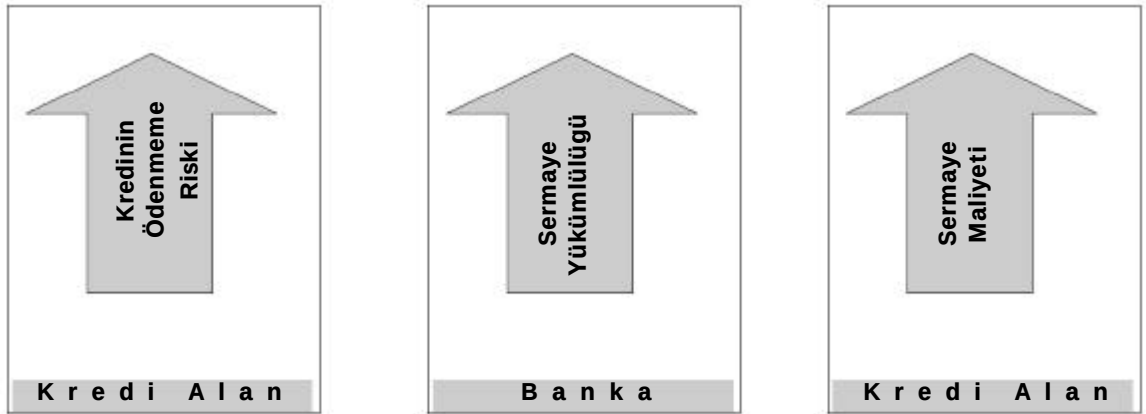
Standart yaklaşımda tavsiye edilen rating açısından bu alanda faaliyet gösteren kuruluşların sınıflandırma sistemleri birbirinden farklılık göstermektedir. Örneğin S&P's'a göre bir işletme 1 milyon €'luk kredi talep ettiğinde, kredibilitesinin sermaye maliyeti üzerine etkisi aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Heimer, Köhler, 2004: 14).

Tablo 2: Kredibilitenin Sermaye Maliyeti Üzerine Etkileri

	AAA'dan AA-'e	A+'dan A-'ye	BBB+'dan B-'ye	B-'nin altı
Kredibilite Ağırlığı	% 20	% 50	% 100	% 150
% 100 Risk Ağırlığı	% 8	% 8	% 8	% 8
Sermaye Yükümlülüğü Miktarı* % 100*Kredibilite Ağırlığı	€ 16.000	€ 40.000	€ 80.000	€ 120.000
Basel I'e Göre Sermaye Maliyeti	Daha Düşük	Daha Düşük	Daha Düşük	Daha Düşük

Tablodan görüleceği üzere Basel II, kredibilitesi yüksek olan işletme üzerinde olumlu etki gösterirken, düşük olan işletme için bu etki olumsuz olmaktadır. Bu nedenle düşük rating notuna sahip olan bir işletme kredi talep ederken, bu durum sermaye maliyetine doğrudan etki ettiği için kredibilitesini iyileştirmek zorunda kalacaktır.

Sekil 1'de (Heimer, Köhler, 2004: 11) görüldüğü gibi kredi verilen işletmenin rating notu düştükçe, kullanacakları kredinin riski de yükselecek ve bankalar yüksek riskten ötürü daha fazla sermaye karşılığı ayırmak zorunda kalacaklardır. Buna paralel olarak da bankalar, daha çok kaynak getirden mahrum bırakacaklar ve dolayısıyla kullanacakları kredinin maliyeti yükselecektir.

Sekil 1: Sermaye Yükümlülüğü, Risk ve Sermaye Maliyeti Arasındaki İlişki

Standart yaklaşımda tavsiye edilen dissal ratingin bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bunların başında ratinge bağlı maliyetler gelmektedir. Örneğin ilk rating notunu almak için 60.000 \$'a kadar harcama yapılması gerekmektedir. Notun yenilenmesi için de ayrıca ödeme yapılmak zorundadır. Bu durum büyük işletmeler için sorun oluşturmazken, KOBİ'ler açısından çok yüksek maliyetler anlamına geldiğinden pek cazip görünmeyecektir.

Ülkemizde KOBİ'lerin dissal rating aşamasında yaşayacağı zorlukların başında KOBİ bilançolarının kredilendirmeye uygun olmaması, kayıt dışı işlemlerin bulunması gelmektedir. Böyle bir durumun kredi temininde önemli sıkıntılar yaratacağı açıktır. Buna karşılık sayıca az da olsa, iyi yönetilen, iyi finanse edilmiş ve gerekli tüm bilgileri zamanında ve yeterli bir şekilde sunarak seffaflığı sağlayabilen KOBİ'ler, potansiyel olarak en yüksek dereceyi almak suretiyle, iyi şartlarda kredilendirilme imkanına sahip olacaklardır (TBB, 2004: 24-25).

B. IRB YAKLAŞIMI

IRB yaklaşımında bankalar kendi içsel derecelendirme sistemlerini kurmak zorundadırlar. Temel IRB yaklaşımında temerrüde düşme olasılığı (PD), gelişmiş IRB yaklaşımında ise temerrüt halinde kayıp

(LGD), temerrüt anında risk tutarı (EAD) ve vadeye kalan süreyi (M) tahmin mecburiyeti vardır. Banka bu iki yaklaşımdan birini seçebilir, fakat bunun için denetim otoritesinden izin almak zorundadır. Ayrıca IRB yaklaşımında da perakende ve kurumsal portföy arasında ayırım yapılmaktadır.

Cirosu 50 milyon €'a kadar olan KOBİ'ler için kurumsal IRB yaklaşımında risk ağırlıklarının büyük oranda uyumlaştırılması söz konusudur. Dolayısıyla büyük işletmeler açısından, KOBİ'ler için aynı kredibilite düzeyinde daha uygun sermaye maliyeti imkanı doğmaktadır.

Standart yaklaşıma benzer şekilde küçük işletmeler, 1 milyon €'nın altındaki konsolide kredi miktarları için perakende portföy içerisinde yer alabilmektedirler. Banka sayet perakende portföy için IRB yaklaşımını kullanıyor ise, risk ağırlıklarının hesaplanması için gelişmiş IRB yaklaşımını uygulamak zorundadır. Çünkü perakende portföy için temel IRB yaklaşımına izin verilmemektedir.

IRB yaklaşımında da venture capital ve private equity'nin değerlendirilmesinde sorunlar bulunmaktadır. Burada risk ağırlıkları % 300 - % 400 arasında gerçekleşmektedir. Bazı istisnai durumlarda risk ağırlıklarını % 200'e düşürmek mümkündür. Bu durum KOBİ'ler için bankaların private equity sermayesi bulundurmalarını güçleştirmektedir (Heimer, Köhler, 2004: 16-17).

Riske duyarlılığı yüksek olan IRB yaklaşımına geçiş yıllar alacağı için, bankalar öncelikle standart yaklaşımı kullanacaklardır. Rating notu düşük olan KOBİ'lerin uygun şartlarda kredi temini zorlaşacaktır. Bu aşamada standart yaklaşım, IRB yaklaşımına göre KOBİ'ler için daha avantajlı görülmektedir.

Ayrıca Basel II'de bir kredi dolayısıyla bankanın bulundurmaya gereken sermaye, kredi müşterisinin derecelendirme notunun yanında, kredi için alınan ve "risk azaltım araçları" olarak ifade edilen teminat ve garantilere de bağlıdır. Kredi karşılığı oluşturulan risk azaltım araçlarının varlığı, bankaların tutmakla yükümlü olacakları sermaye tutarını azaltacak ve dolayısıyla kredi maliyeti açısından avantaj sağlayacaktır (Bilgin, 2005: 3). Bu çerçevede Basel II kapsamında kabul edilmesi öngörülen teminatlar: Nakit para, altın, ana endekste hisse senetleri, mevduat veya mevduat sertifikası, yatırım fonları, borçlanma senetleri, ana endeks dışında, fakat düzenlenmiş piyasalarda işlem gören senetler ve bu senetleri de barındıran fonlardır. Gerçek müşteri çek ve senetleri ile şirket ortaklarının ve aynı topluluğa mensup şirketlerin kefaletleri teminat kapsamına alınmamıştır. Bunun yanı sıra Basel II uygulamaları kapsamında ticari tasınmaz ipotegi karşılığı verilen kredilerin teminat olarak alınması özel ve oldukça zorlayıcı şartlara bağlanmıştır. Diğer yandan teminatına ikamet amaçlı tasınmaz ipotegi alınan kredilerin % 35 risk ağırlığıyla değerlendirilmesi planlanmaktadır (TBB, 2004: 26-27). Bunun dışında standart yaklaşımda sadece finansal kıymetler risk azaltım aracı olarak dikkate alınırken, ileri düzey yaklaşımlarda ilk olarak fiziksel teminatlar da dikkate alınabilmekte, son aşamada ise tüm varlıklar birer risk azaltım aracı olarak kabul edilebilmektedir (Bilgin, 2005: 3).

4. BASEL II'NİN AB'NE GİRİŞ SÜRECİNDE TÜRKİYE AÇISINDAN ÖNEMİ

AB, Basel II hükümlerini 2007 yılında tüm bankalar, diğer kredi kurumları ve yatırım şirketlerini kapsayacak şekilde uygulamayı planlamaktadır. AB Komisyonu tarafından hazırlanan Sermaye Yeterliliği Direktifi (CAD)'nde bankalar ve aracı kurumların sermaye yeterliliğinin hesaplanmasına ilişkin hükümler düzenlenmektedir. CAD'ta yer alan esaslar büyük ölçüde Basel II metinlerinde yer alanlara dayanmaktadır (Yüksel, 2005: 3-4). Bu nedenle, Basel II 'ye uyum aynı zamanda AB standartlarına uyumun bir parçası konumundadır. Böylece AB'ye üyelik sürecinde Türkiye için Basel II'nin önemi daha da artmaktadır. Basel II'ye hazırlık süreci AB normlarına uyum kapsamında da ele alınmak durumundadır. Önemle belirtmek gerekir ki, Basel II çerçevesi ve AB Sermaye Yeterliliği Direktifi (CAD) arasında ileride ortaya çıkabilecek muhtemel uyumsuzluklarda AB düzenlemeleri esas alınacaktır. Sonuç itibarıyla, Türkiye bir AB üye adayı olarak da Basel II'nin AB mevzuatındaki yansımaları benimsemek ve uygulamak durumundadır.

Basel II'ye uyumla birlikte firmaların dışal derecelendirmeye tabi tutulmaları ve seffaflaşmalarına bağlı olarak yabancı sermayenin ülkemize girişinde artış beklenmektedir. Bunun bir sonucu olarak ülkemizin yurtdışı borçlanma maliyeti düşecek ve ülke notumuz iyileserek, Türkiye'nin risk ağırlığı % 100'ün altına inebilecektir. Böylece kurumsal portföyde yer alan firmalara uygulanacak risk ağırlığı bu seviyelere indiğinde, bankaların daha az sermaye tutmaları neticesinde, kredi faiz oranlarında ciddi düşüşler olabilecek ve bu da kredi kullanan firmalara büyük avantajlar sağlayabilecektir (TBB, 2004: 9-10).

PriceWaterhouseCoopers (PwC) tarafından 2004 yılında AB üyesi ülkeler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre (PwC, 2004: 48); Avrupa'da toplam kredi miktarının % 16'lık kısmı KOBİ'lere tahsis edilmiştir. Bu % 16'lık kredinin; % 10'u kurumsal, % 6'si ise perakende portföy niteliğindedir. Söz konusu araştırmanın sonuçlarına göre, AB üyesi ülkelerin büyük bir bölümünde Basel II ile beraber gerek standart

gerekse IRB yaklasimlari açısından kurumsal ve perakende portföylerde KOBİ'ler için sermaye maliyetinin düşeceği beklentisi hakimdir. Ülkemiz bankaları açısından ise KOBİ kredilerine ilişkin sermaye yükümlölüklerinde artis olabilecegi öngörülmektedir.

Ülkemizde KOBİ'lerin özellikle bankacılık kesiminden kredi kullanımı son derece kısıtlıdır. Bu oran % 5'in altındadır. Tüm KOBİ'lerin % 50'si finansman sorununu uzun vadede gelişmeyi en çok etkileyen kısıtlama olarak göstermektedir. Finansman maliyeti yüksekliğinin Türk KOBİ'lerine olumsuz etkisi % 48 iken, AB ortalamasında bu oran % 16'yi geçmemektedir. Türk ekonomisi için KOBİ'lerin Basel II'ye yaklasimi son derece önemli olmakla birlikte, bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadıkları gözlemlenmektedir (Hisarciklioğlu, 2005: 4).

5. BASEL II'YE GEÇİŞ SÜRECİNDE KOBİ'LERİN YASAYABİLECEĞİ MUHTEMEL SORUNLAR

Basel II kriterleri açısından Türkiye'deki KOBİ'lerin en önemli sorunu öz sermaye yapılarının zayıflığıdır. Çeşitli sektörlerdeki KOBİ'lerin düşük sermaye oranları, düşük maliyetli ve uygun şartlarda kredi bulmalarına mani olacaktır. Ayrıca KOBİ'lerin yöneticilerinin finansman bilgilerinin yeterli olmaması ve bu konuda yetimsiz elemanlar istihdam edilmemesi, sorunu daha da derinleştirmektedir.

KOBİ bilançolarının kredilendirmeye uygun olmaması, kayıt dışı işlemlerin bulunması KOBİ'lerin derecelendirme aşamasında yasayacağı zorlukların basında gelmektedir. Zira düşük rating notu, ya KOBİ'lerin kredi talebinin reddedilmesine ya da kredinin şartlarının ağırlaştırılmasına neden olacaktır. Buna karşılık iyi yönetilen, iyi finanse edilmiş ve gerekli tüm bilgileri zamanında ve yeterli bir şekilde sunabilen KOBİ'ler potansiyel olarak en iyi dereceyi almak suretiyle uygun şartlarda kredilendirilme imkanına sahip olacaklardır.

Basel II'nin getirdiği yeniliklerin basında şeffaflık gelmektedir. Şeffaflık; KOBİ'lerin finansal ve niteliksel bilgilerden olusan gerekli tüm verilerini bankalara ve bağımsız derecelendirme kuruluşlarına zamanında, güvenilir ve yeterli bir şekilde sunmalarını gerektirmektedir (TBB, 2004: 23-24). Ne yazık ki, ülkemizdeki KOBİ'ler henüz bu şeffaflık düzeyine sahip değildir.

Basel II bankalar tarafında finanse edilen risk sermayesi şirketlerini de önemli ölçüde etkileyecektir. Bu etki sadece düşük rating notu alanlar açısından değil, ayrıca genç ve yeni kurulan işletmeler açısından da kendisini gösterecektir. Sonuç itibarıyla, bu işletmelerin sermaye ihtiyacı katlanarak artacaktır (Taistra, 2003: 1).

6. KOBİ'LERİN ALMASI GEREKEN ÖNLEMLER

KOBİ'lerin bu yeni düzenlemeye hazırlıklı olabilmeleri açısından almaları gereken önlemler şu şekilde sıralanabilir: • Basel II kriterleri anlaşılmaması güç ve karmaşık olduğundan, öncelikle KOBİ'ler bu kriterlerin içeriği hakkında bilgilendirilmelidir. Bu da Uzlaşi'nin içeriği ve uygulanmasının etkileri üzerine bir bilgilendirme politikasının geliştirilmesiyle mümkündür. • AB Bankacılık Komitesi tarafından da uygulanacağı açıklanan bu Uzlaşi çerçevesinde AB üyesi ülkelerdeki KOBİ'ler ile işbirliği kurularak onların deneyimlerinden faydalanılmalıdır. • KOBİ'lerin finansal yapılarının iyileştirilmesine yönelik iktisadi önlemlerin alınması gerekir. Bunların içerisinde vergi teşvikleri, genç teknoloji işletmelerine destek veren bankaların yapılandırılması ve özellikle KOBİ'ler üzerinde uzmanlaşmış bir rating şirketinin kurulması sayılabilir. • KOBİ'lerin finansal verilerinin ve geleceğe yönelik işletme planlarıyla ilgili bilgilerinin şeffaflaştırılması gerekmektedir (Heimer, Köhler, 2004: 60-62). • Banka kredilerine alternatif finansman kaynakları da incelenmelidir. Bunların basında risk sermayesi gelmektedir. Ancak Basel II, risk sermayesinin değerlemesi açısından sorunlar oluşturmaktadır. Zira risk sermayesi standart yaklaşımda % 150, IRB yaklaşımda ise % 400 risk ağırlığıyla değerlendirilecektir. Bu da risk sermayesi veren bankaların yüksek risk ağırlığından dolayı daha fazla sermaye ayırmalarını gerektirecektir. Sonuç itibarıyla, risk sermayesi maliyeti yükselecek, KOBİ'lerin risk sermayesine ulaşmalarını zorlaştıracaktır. Risk sermayesinin disında; doğrudan öz sermaye yatırımları, ara finansman-mezzanine (gizli istikrak, intifa senetleri, dönüştürülebilir tahviller, opsiyonlu tahviller)] (Hilpert, 2002: 33), birincil halka arz, ters devralma, factoring ve leasing (Schwarz, 2002: 11) gibi finansman yolları da değerlendirilmelidir.

KOBİ'lere rating notlarını yükseltebilmeleri için de aşağıdaki önerilerde bulunulabilir: • Kurumsal yönetim kültürünün yerleştirilmesi, • Ana faaliyet konusuna yoğunlaşılması, • Uluslararası kabul görmüş standartlarda mali tabloların hazırlanması ve şeffaflığın sağlanması, • Raporlama, veri tabanı konularında yeni teknolojik yatırımların tamamlanması, • Finansal enstrümanlar kullanılarak faaliyet risklerinden korunulması, • Basel II'nin öngördüğü teminat yapısına uyumun sağlanması, • Risk yönetimi ile ilgili

nitelikli eleman istihdamına önem verilmesi, • Karar almada her türlü riskin dikkate alınmasını sağlayan bir sistemin kurulması • Basel II'nin getirmekte olduğu değişimlerin bilinmesi ve buna göre hazırlıkların yapılması, • KOBİ'lerin sermayelerinin güçlendirilmesi (Ercan, 2005: 13), • Ayri bir tüzel kişilik olarak KOBİ borsasının kurulması, sermaye yapıları güçlü, kayıt dışı çalışmayan KOBİ'lerin sayısının artırılması, AB sürecinde KOBİ'ler arası işbirliği ikliminin yaratılması gereklidir (Ercan, 2005: 29).

7. SONUÇ

Basel II Uzlaşısı farklı riskler açısından KOBİ'lerin sermaye maliyetlerine dolaylı olarak etki etmektedir. Bu düzenleme aslen bankalarla ilgilidir. Zira kredinin riski ne kadar yüksek olursa, bankaların ayırmaları gereken sermaye miktarı o kadar artmakta, bu da verecekleri kredinin maliyetini yükseltmektedir. Bankalarla ilgili düzenlemeler, KOBİ'ler üzerinde de önemli etkiler doğuracaktır. Bu kapsamda Basel II ile gelecek olan değişime uyum sağlayamayan ve değişimi yönetemeyen KOBİ'lerin kredi maliyetleri artacak ve ileriye yönelik gerçekçi planlar yapmaları zorlaşacaktır.

KOBİ'ler açısından Basel II sonrasında avantajlı koşullarda kredi kullanmanın en etkin yolu, yüksek rating notuna sahip olmaktır. Bu çerçevede, KOBİ'lerin bankalarca veya bağımsız rating şirketlerince kullanılan derecelendirme sistemleri hakkında bilgi sahibi olmaları ve bu sistemlere uygun adımlar atmaları gerekmektedir. Bu kapsamda değerlendirilebilecek önemli ana başlıklar; KOBİ'lerde kurumsal yönetim, hesap ve kayıt düzeni, şeffaflık, finansal planlama ve risk yönetimi olarak ortaya çıkmaktadır (Yüksel, 2005: 39). Ayrıca KOBİ'lerin geçmiş finansal verilerini sunmaları ve sermaye oranlarını yükseltmeleri gerekecek, özellikle geleceğe yönelik stratejik donanım veya kontrol-denetim gibi konularda işletme konseptlerini uyumlaştırmaları önem arz edecektir. Bu aşamada KOBİ'lerin yeni sermayedar bulmaları ve işletme yönetimine ortak almaları yerinde olacaktır (Taistra, 2003: 20).

Basel II'ye geçiş sürecinde KOBİ'lerden beklenenler; hesap ve kayıt düzeninin geliştirilmesi, şeffaflığın artırılması, kurumsal yönetim ve risk yönetiminin etkinliğinin yükseltilmesi, teminat mekanizmalarından faydalanma yolunda adımların atılması ve derecelendirmeye yönelik gereksinimlerin karşılanmasıdır. Bunların yanı sıra KOBİ tanımı tekdüze hale getirilmeli, etkin garanti mekanizmaları sağlanmalı ve KOBİ'lere ilişkin bilgilendirme ve danışmanlık faaliyetleri yürütülmelidir (Bilgin, 2005: 7).

Sonuç olarak yeni dönemin, KOBİ'lerin önemli bir kısmı için ciddi yükler getirebileceği, bununla birlikte, koşulları sağlayan ve yüksek rating notuna, düşük temerrüt olasılığına ve Basel II'de öngörülen teminatlara sahip olanlar açısından ise bir fırsat olarak değerlendirilebileceği söylenebilir (Yayla, Kaya, 2005: 17).

KAYNAKLAR

- Aksel, K.; Önder, A., "Yeni Basel Antlaşması Basel II: Temel Çerçevesi, TBB, İstanbul, 2002.
- Basle Committee on Banking Supervision, "A New Capital Adequacy Framework", www.bis.org., 1999.
- Basle Committee on Banking Supervision, "The Internal Ratings-Based Approach", Consultative Document, www.bis.org., 2001.
- BDDK, "Basel II'ye Geçişle İlişkin Yol Haritası Taslağı", BDDK Araştırma Dairesi, Ankara, 5/2005.
- Bilgin T., "Basel II: KOBİlerin Yeni Kredi ve Finansman Kriterleri", Risk Yönetimi ve Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri Konferansı, TOBB, Ankara, 6/2005.
- Broda B. M., "Finanzierungsalternativen für KMU zum Bankkredit?", Der Schweizer Treuhaender, 6-7/2003.
- Ercan M. K., "KOBİ Borsaları", Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzeri Ülkeler Deneyimleri Sempozyumu, Bandırma, 5/2005.
- Heimer T., Köhler T., "Auswirkungen des Basel II Akkords auf österreichische KMU", Hochschule für Bankwirtschaft/HfB, N. 58, 8/2004.
- Hilpert D., "Basel II-Implikationen für den Mittelstand", European School of Business Reutlingen, 2002.
- Hisarcıkoglu R., Risk Yönetimi ve Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri Konferansı, TOBB, Ankara, 6/2005.
- Özince E., "Finansal İstikrar, Basel II ve Bankalar Açısından Etkileri", Bankacılar Dergisi, TBB, Sayı 53, 6/2005,
- PriceWaterhouseCoopers, "Study on the Financial and Macroeconomic Consequences of the Draft Proposed New Capital Requirements for Banks and Investment Firms in the EU", 2004.
- Schwarz D., "Alternative Finanzierungsformen-Notwendigkeit, Probleme, Auswirkungen, Schwerpunkt: Finanzierung von klein und mittelständischen Unternehmen", Seminararbeit, Universität Dortmund, 2002.

Taistra G., "Basel II-Aktueller Stand und Auswirkungen auf die Mittelstandsfinanzierung", KfW, 2/2003.
TBB Basel II Yönlendirme Komitesi, Risk Yönetimi ve Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri, Yayın No: 228, TBB, Eylül 2004.
TBB, "Sermaye Yeterliliği Konusunda BIS Tarafından Getirilen Yeni Öneriler ve Değerlendirmesi", www.tbb.org.tr, 2000.
Tekel, S., Turan, M., "Bankaların Kredi Riski Ölçümü İçin Önerilen İçsel Derecelendirme Sisteminin Türk Bankaları Tüketici Kredileri Portföyüne Uygulanması", İktisat İşletme ve Finans Dergisi/8, 2003.
Yayla M., Türker Kaya Y., Basel II, Ekonomik Yansımaları ve Geçiş Süreci, ARD Çalışma Raporları, 3/2005.
Yüksel A., Basel II'nin KOBİ Kredilerine Muhtemel Etkileri, ARD Çalışma Raporları/4, BDDK Araştırma Dairesi, 8/2005.

BASEL II KRITERLERİ ÖNCESİNDE MANISA KOBİ'LERİNİN YAPISAL PROFİLİNİN ANALİZİ

Metin ÖNER

Celal Bayar Üniversitesi Uygulamalı
Bilimler Y.O.
MANISA
Tel: (0236) 2371828
Faks: (0236) 2379510
e-posta: metin.oner@bayar.edu.tr

Müslüm GÜLEL

Celal Bayar Üniversitesi Uygulamalı
Bilimler Y.O.
MANISA
Tel: (0236) 2371828
Faks: (0236) 2379510
e-posta: muslum.gulel@bayar.edu.tr

Günes GENÇYILMAZ

Istanbul Kültür Üniversitesi
İşletme Bölümü
Sirinevler, İSTANBUL
Tel: (0212) 6619451
Faks: (0212) 6521031
e-posta: g.gencyilmaz@iku.edu.tr

ÖZET

Bankaların sermaye yeterliliklerinin ölçülmesine ve değerlendirilmesine ilişkin yeni düzenlemeler getiren Basel II kriterlerinin 2007 yılının başında Avrupa Birliği ve G-10 ülkelerinde, 2008 yılının başında ise ülkemizde yürürlüğe girmesi kararlaştırılmıştır. Basel II kriterleri bankacılık ve finans sistemine yönelik olmakla birlikte, bankalardan veya finans kuruluşlarından ticari kredi kullanmak isteyen KOBİ'leri de yakından ilgilendirmektedir. Basel II kriterleri KOBİ'lere yönelik iki önemli değişiklik içermektedir. Bu değişikliklerden birisi KOBİ tanımı ikincisi ise ticari kredi kullanmak isteyen KOBİ'lerin göstereceği teminatlarla iliskidir. Bu çalışmanın hedeflediği katkı, Basel II kriterlerine geçiş sürecinde Manisa KOBİ'lerinin değişik yönlerden yapısal analizini yapabilmektir. Bu yapısal analiz, Manisa KOBİ'lerine uygulanan anket çalışmasının sonuçlarına dayanmaktadır.

Anahtar Kelimeler : Basel II, KOBİ, Manisa KOBİ'leri

1. GİRİŞ

Bankaların sermaye yeterliliklerinin ölçülmesine ve değerlendirilmesine ilişkin olarak Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) bünyesinde oluşturulan Basel Bankacılık Denetim Komitesi (BCBS) tarafından yayımlanan ve 2007 yılının başında Avrupa Birliği ve G-10 ülkelerinde, 2008 yılının başında ise ülkemizde yürürlüğe girmesi beklenen standartlar bütünüdür (Yayla ve diğerleri, 2005).

Basel II kriterlerinin yürürlüğe konmasıyla erişilmek istenen hedefler;

- a) Bankaların karşı karşıya oldukları riskleri standart bir tarzda ölçmek ve bu risklere karşı bankaların bulundurma gereken en düşük sermaye düzeyini belirlemek,
- b) Ulusal ve uluslararası denetim uygulamalarına belli standartlar getirmek,
- c) Uluslararası alanda kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun finansal tabloların uygulanmasıyla şeffaf bir piyasa disiplini sağlamak,

şeklinde sayılabilir (Yüksel ve diğerleri, 2005). Bankacılık açısından beklenen faydalar ise;

- a) Bankalarda etkin bir risk yönetimi kültürünün oluşmasını sağlamak,
- b) Bankaların aracılık fonksiyonlarını daha etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlamak,
- c) Bankaların sermaye düzeylerini, karşı karşıya oldukları risklere paralel hale getirmek,

d) Bankaların müsteri konumundaki kişi veya kuruluşlarda kurumsal yönetim anlayışını oluşturmak ve gelişmesine katkıda bulunmak, şeklinde belirtilebilir (Hançerli ve diğerleri, 2005), (Yüksel ve diğerleri, 2005).

Son dönemde uluslararası alanda bankacılık ve finans sisteminin gündeminde ağırlıklı olarak yer alan Basel II kriterleri reel sektörün önemli bileşeni olan KOBİ'leri de yakından ilgilendirmektedir. Ayrıca, Avrupa Birliği finans sistemine uyum sağlamak isteyen ülkemizin gerek bankacılık gerekse reel sektörü açısından Basel II kriterlerinde yer alan şartları sağlamak ve yerine getirmek büyük önem arz etmektedir.

2. BASEL II KRİTERLERİNİN KOBİ'LER ÜZERİNDEKİ MUHTEMEL ETKİLERİ

Ülkemizde farklı kurumların farklı KOBİ tanımları söz konusudur. Bu tanımlarda, faaliyet gösterilen sektör, çalışan sayısı, sabit yatırım tutarı ve büyük şirketlerin KOBİ sermayesinde sahip olması gereken en az tutar gibi kriterler esas alınmaktadır. Tablo 1 de Ülkemizde farklı kurumlarca kullanılan KOBİ tanımları özetlenmiştir. Avrupa Birliği mevzuatında ise KOBİ tanımında, 250'den az işçi çalıştırma, yıllık satış cirosunun 50 milyon euro'dan az olması, yıl sonu bilanço tutarının 43 milyon euro'dan az olması ve KOBİ'nin büyük şirketlere ait olmaması gibi kriterler kullanılmaktadır.

Tablo 1 : Ülkemizde Farklı Kurumlarca Kullanılan KOBİ Tanımları

KURUM	SEKTÖR	ÇALIŞAN SAYISI	SABİT YATIRIM TUTARI	GRUP İLİSKİSİ
KOSGEB	İmalat Sanayi	= 150 Kişi	-	-
Halk Bankası	İmalat Sanayi	= 250 Kişi	< 1500000 YTL	-
Eximbank	İmalat Sanayi	= 200 Kişi	< 2000000 \$	-
Hazine Müsteşarlığı	Tüm Sektörler	1 – 9 Kişi Mikro Ölçekli 10 – 49 Kişi Küçük Ölçekli 50 – 250 Kişi Orta Ölçekli	< 950000 YTL	< %25
Dis Ticaret Müsteşarlığı	İmalat Sanayi	= 200 Kişi	< 2000000 \$	-
Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE)	-	< 100 Kişi	-	-
Devlet Planlama Teskilatı (DPT)	-	< 100 Kişi	-	-
Kredi Garanti Fonu	-	< 250 Kişi	-	-

KOBİ'ler diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemiz ekonomisi için de oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir. Örneğin Tablo 2'deki Devlet İstatistik Enstitüsü 2002 Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı verilerine göre 250'den daha az işçi çalıştıran işletmelerin oranı %99,89'dur (Yüksel, 2005).

Tablo 2 : Çalışan İşçi Sayısına Göre Ülkemizdeki İşletme Sayıları

KOBİ TANIMI	İŞÇİ SAYISI	ORAN (%)
Mikro	0	1,38
Mikro	1-9	94,94
Küçük	10-49	3,09
Orta	50-99	0,30
Orta	100-150	0,10
Orta	151-250	0,08
Büyük	251 ve daha fazla	0,11

Ülkemizde KOBİ'lerin ekonomi açısından diğer göstergelerine bakıldığında, KOBİ'lerin toplam içinde yarattığı istihdam oranı %45,6, toplam yatırım payı %6,5, üretim payı %37,7 ve ihracat içindeki payı %8'dir (Yüksel, 2005).

Basel II kriterlerinde ülkemizdeki KOBİ'leri yakından ilgilendiren değişikliklerden birisi KOBİ tanımıdır. Yürürlüğe konacak Basel II kriterlerinde " KOBİ, yıllık satış cirosu en fazla 50 milyon euro olan işletmeler" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımlamadaki gösterge dikkate alındığında ülkemizde önemli sayıda işletme KOBİ tanımına girecektir. Örneğin, 2004 yılında İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl açıklanan Türkiye'nin en büyük 1000 firmasının belirlendiği çalışmada sadece 440 firmanın yıllık satış cirosunun 50 milyon euro'nun üstünde olması bunun en büyük kanıtı olacaktır (Yüksel, 2005).

Basel II kriterlerinde banka açısından KOBİ tanımı değerlendirildiğinde, bir bankadan kullanılan kredi tutarı 1 Milyon euro'nun üzerinde ise "Kurumsal KOBİ", 1 milyon euro'nun altında ise "Parakende KOBİ" sınıflandırması söz konusudur. Bu durum, yabancı finansman kaynağına ihtiyaç duyan ve bundan dolayı bankalardan ticari kredi kullanmak isteyen KOBİ'leri yakından ilgilendirmektedir. Kullanılacak kredi miktarına göre KOBİ'ler farklı risk grupları içine dahil edileceklerdir. Kullanılan kredi 1 milyon euro'dan az ise kredi kullanan KOBİ, "Parakende KOBİ" olarak nitelendirilerek standart %75 risk ağırlığına dahil edilecektir. Kullanılan kredi miktarı 1 milyon euro'dan fazla ise kredi kullanan KOBİ, "Kurumsal KOBİ" olarak tanımlanarak bankaların veya bağımsız denetim firmalarının vereceği derecelendirme notuna göre risk ağırlığı sınıfına tabi tutulacaktır. Tablo 3 de KOBİ'lere uygulanacak derecelendirme notları ve bunlara karşı gelebilecek risk ağırlıkları gösterilmiştir. Hemen belirtmek gerekirse Tablo 3 deki derecelendirmeler örnek teşkil etmesi amacıyla verilmiştir. Nitekim, Standart&Poors, Moody's, Fitch IBCA gibi üç derecelendirme şirketinin derecelendirmede kullandıkları notlara karşı gelen harfler değişmektedir. Ayrıca, ticari kredi veren bankalar, Basel II kriterleri içinde ortaya konan farklı yaklaşımlardan kendi bünyelerine en uygun olanı seçeceklerinden değişik notlandırma ve değişik risk ağırlıkları söz konusu olabilecektir (Yayla ve diğerleri, 2005).

Tablo 3 : Basel II Çerçevesinde Kurumsal KOBİ'lere Uygulanabilecek Risk Ağırlıkları

Derecelendirme Notu	Risk Ağırlığı
AAA - AA ⁻ Arası	%20
A ⁺ - A ⁻ Arası	%50
BBB – BB ⁻ Arası	%100
BB ⁻ den Düşük	%150
Derecelendirilmemiş	%100

Sonuçta, Basel II ile getirilen yeniliklerde, derecelendirme notu yüksek olan KOBİ'ler için daha düşük faiz ve daha uzun vadeli kredi bulma gibi avantajlar söz konusu olabilecektir.

Basel II kriterlerinde ülkemizdeki KOBİ'leri yakından ilgilendiren önemli bir diğer değişiklik ise ticari kredi kullanmak isteyen KOBİ'lerin göstereceği teminatlarla iliskidir. Mevcut uygulamalarda, müşteri çek ve senetleri ile ortak ve grup şirketi kefaletleri teminat olarak gösterilebilirken, Basel II kriterlerinde bunların teminat olarak gösterilemeyeceği söylenmektedir. Ülkemizde, faaliyet gösteren KOBİ'lerin önemli bir oranının satışlarını müşteri çek ve senetleri ile yaptığı ve alacaklarını tahsilde önemli sorunlarla karşılaştığı düşünülürse bu koldan KOBİ'lerimizin önemli oranda etkileneceğini söylemek pek yanlış olmayacaktır. Basel II kriterlerine göre ticari kredi kullanmak isteyen KOBİ'lerin gösterebilecekleri teminatlar;

- Nakit, mevduat veya mevduat sertifikası
- Altın
- Derecelendirme notuna göre veya likit ve bankalarca çıkarılmış olmasına göre borçlanma senetleri
- Ana endekste (IMKB 100) hisse senetleri
- Yatırım fonları
- Ana endeks dışında, ancak organize piyasalarda işlem gören senetler
- Ana endeks dışında, ancak organize piyasalarda işlem gören senetleri de kapsayan fonlar
- İkamet amaçlı veya ticari amaçlı olarak kullanılmasına göre değişebilecek gayrimenkul ipotekleri

olarak sayılabilir (Yüksel, 2005), (Hançerli ve diğerleri, 2005).

Basel II kriterlerince yukarıda belirtilen değişiklikler nedeniyle ticari kredi kullanmak isteyen KOBİ'lerin karşılaşılabilecekleri sorunlar, şu şekilde sayılabilir.

1. Teminat Gösteriminde Karşılaşılabilecek Güçlükler : Yürürlüğe girecek Basel II kriterleri içinde mevcut durumda teminat olarak gösterilebilen müşteri çek ve senetleri ile ortak ve grup şirket kefaletleri teminat olarak kabul edilmemektedir. KOBİ'ler teminat olarak ancak yukarıda sayılan finansman araçlarını gösterebilecektir. Bu durum, öz sermayesi yetersiz ve müşterilerine vadeli çek ve senetlerle iş yapmak zorunda olan ve alacak tahsilinde güçlüklerle karşılaşan KOBİ'leri olumsuz etkileyecektir.
2. KOBİ'lerin Seffalık Sorunu : Ülkemizde KOBİ'ler yükümlü oldukları vergi oranlarından kaçmak amacıyla kayıt dışı çalışmaktadırlar. Kayıt dışı çalışma oranı ile ilgili olarak değişik rakamlar telaffuz edilmekte,

kesin bir rakam ortaya konmamaktadır. Kredi kullanmak isteyen KOBİ'lerden finans kuruluşları ve bankalar kayıt dışı işlemlerini kayıt içine almasını talep edecekler ve bu konuda KOBİ üzerindeki denetimlerini sıklaştıracaklardır. Basel II kriterlerinin yürürlüğe konmasındaki amaçlardan biri de kayıt dışı ekonominin azaltılmasına yöneliktir. Ayrıca, şeffaflık konusunda yasanabilecek diğer bir sorun, kredi veren bankalarca daha fazla ve ayrıntılı finansal bilgi ve belgelerin KOBİ'lerden istenmesi olacaktır. Muhasebe ve finans konularında bilgi noksanlığı yaşayan ülkemiz KOBİ'lerinin uluslararası alanda kabul gören finansal tablo ve bilgi üretimi konusunda önemli sıkıntılar yaşayacakları tahmin edilmektedir.

3. Bankalarla Yasanacak Sorunlar : Bankalardan kredi kullanan KOBİ'ler bankaların istekleri karşısında alışılagelmiş finansman ve muhasebe bürokrasisi ile karşı karşıya gelebileceklerdir. Ayrıca, Basel II bankalara risk yönetiminde değişik alternatifler sunmakta ve bunlardan bünyesine uygun olanı banka tarafından seçebilme imkanını tanımaktadır. Bundan dolayı, KOBİ'ler çalıştıkları bankanın değerlendirme ilkelerini öğrenebilme ve diğer bankalarla karşılaştırma yapabilme bilgisine de sahip olmalıdır. Ancak bunlara uyum gösterebilen KOBİ'ler kredi kullanım imkanına kavuşabileceklerdir. Bir diğer şeffaflık sorunu da bilançoda yer alan aktif ve pasif kalemler arasındaki vade, döviz kuru, parite ve faiz oranı uyumsuzluğunun finans ve banka kuruluşlarıncaya daha ayrıntılı değerlendirmeye tabi tutulduğunda yasanacak sorunlardır.
4. Kredilerde Risk Derecelendirmesine Göre Fiyatlandırma ve Teminatlandırma : KOBİ'ler derecelendirme notuna göre vade ve faiz oranlarında kredi bulabileceklerdir. Kredi kullanmak isteyen ve faaliyet gösterdiği sektörde başarılı olan bir KOBİ, sektörel, bölgesel ve uluslararası piyasalar ile siyasal risklerin getireceği olumsuzluklardan etkilenebilecektir. Sonuçta, riske bağlı teminat gösterimi konusunda ve uygun fiyatlarda kredi bulunması konusunda güçlükler yaşayabileceklerdir.

Ülkemizde farklı kişi veya kurumlarca yayımlanan raporlarda ve verilen seminerlerde, Basel II geçiş sürecinde KOBİ'lere yönelik öneriler sunulmaktadır (Yüksel, 2005), (Hançerli ve diğerleri, 2005), (Türkiye Bankalar Birliği, 2005), (BDDK, 2005b). Sunulan bu öneriler ışığında, bu çalışma kapsamında KOBİ'lere yönelik öneriler aşağıdaki maddelerde sıralanmıştır.

1. KOBİ'ler esas faaliyet konularında çalışmalıdır.
2. Kurumsal yönetim anlayışı üst yönetimden bütün çalışanlara yaygınlaştırılmalıdır.
3. Basel II ile getirilen değişiklikler bilinmeli ve bunlara karşı önlem alınmalıdır.
4. Kayıt dışı işlemler kayıt altına alınmalıdır.
5. İşletmenin sermaye yapısı güçlendirilmelidir.
6. Özellikle uzman muhasebe ve finans bilgisine sahip insan kaynağına sahip olunmalıdır.
7. Uluslararası standartlara uygun ve güvenilir finansal tablolar üretilmelidir. Bu konuda, hızlı raporlama ve istenen bilgileri üretebilen bilgisayar teknolojilerine yatırım yapılmalıdır.

3. ANKETE KATILAN MANİSA KOBİLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Ülkemizde Basel II hesaplamalarının 2007 ortalarında başlatılması, 2008 yılında da Basel II hükümlerinin yürürlüğe konması planlanmaktadır (bkz. BDDK, 2005a). Basel II kriterlerine geçiş sürecinde Manisa KOBİ'lerinin değişik yönlerden yapısal analizini yapabilmek amacıyla bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Manisa'da toplam 850 civarında gerçek anlamda imalat işletmesi olan ve KOBİ tanımına girebilecek işletme bulunmaktadır. Manisa KOBİ'lerinin yapısal profilini yansıtabilmek ve Basel II kriterlerine geçiş sürecine ait bazı yorumlarda bulunabilmek amacıyla tesadüfi örnekleme yönteminin ilkelerine bağlı olarak 51 adet KOBİ'ye anket uygulaması yapılmıştır. Bu örnek büyüklüğü, parametrik olmayan toplumlarda bireylerin %90'ının %95 güvenle Varyasyon Genişliği ($R = X_{\max} - X_{\min}$) içinde yer alabileceğini göstermektedir. Anketin uygulanmasında, yoğunlukla yüz-yüze görüşme yapılmış, bu durumun gerçekleşmesinin zor olduğu durumlarda, anket firmaya bırakılarak anketin firma yöneticisi tarafından cevaplandırılması istenmiştir. Anakütlenin temsiliyi iyi bir şekilde sağlamak amacıyla değişik sektörlerdeki, farklı nitelik ve büyüklükteki KOBİ'lerin örneklem grubuna dahil edilmesine özen gösterilmiştir.

Ankete katılan firmaların üretim ve idari birimlerin toplamı olarak çalışan sayısı, ticari yapı, üst yönetim isini üstlenme açısından dağılımları Tablo 4 de verilmiştir.

Tablo 4 : Ankete Katılan Manisa KOBİ'lerin Toplam Çalışan Sayısı, Ticari Yapısı ve Üst Yönetim Yapısına Göre Dağılımı

İŞÇİ SAYISI	İŞLETME SAYISI
1-9	8
10-49	29
50-99	12
100-150	2
TİCARİ YAPI	İŞLETME SAYISI
Tek Sahis	15
Limited Şirket	19
Anonim Şirket	17
ÜST YÖNETİM	İŞLETME SAYISI
İşletme Sahibi	39
İşletme Sahibinin Yakınları	7
Profesyonel Yönetici	5

Ankete katılan KOBİ'lerde üretim teknolojilerini izleme yöntemine ilişkin dağılımı Tablo 5 de, kalite yönetimi faaliyetlerine ilişkin dağılımı ise Tablo 6 da verilmiştir.

Tablo 5 : Manisa KOBİ'lerinin Üretim Teknolojilerini İzleme Yöntemleri

TEKNOLOJİ İZLEME YÖNTEMİ	İŞLETME SAYISI	ORAN (%)
Yurtiçi Fuarlara Katılma	34	66,7
Yurtdışı Fuarlara Katılma	11	21,6
Rakip Firmaları Takip Etme	38	74,5
İnternet Yolu ile	40	78,4
Alanındaki İhtisas Dergileri	23	45,1
Üretici Firmaların Eğitimi ve Tanıtım Brosürleri	20	39,2
Yurtdışı Firmaları ile İşbirliği	6	11,8
Danışman Firmalar	8	15,7
AR-GE Birimi ile	10	19,6

Tablo 6 : Manisa KOBİ'lerinin Kalite Konusunda Müracaatlarının Dağılımı

KALİTE BELGELENDİRME	İŞLETME SAYISI	ORAN (%)
Marka	32	62,7
Patent	14	27,5
Faydalı Model	8	15,7
Endüstriyel Tasarım	4	7,8
TSE/TSEK	23	45,1
ISO 9000 Serisi	12	23,5
CE	5	9,8
HACCP	3	5,9
OHSAS 18001	2	3,9
ISO 14001	1	2
Müracaatı Yok	5	9,8

Ankete katılan Manisa KOBİ'lerinin kullandıkları dağıtım kanallarının dağılımı Tablo 7 de gösterilmektedir.

Tablo 7 : Manisa KOBİ'lerinin Kullandıkları Dağıtım Kanallarının Dağılımı

KULLANILAN DAĞITIM KANALI	İŞLETME SAYISI	ORAN (%)
Bayiler	34	66,7
Yerli Tüccarlar	24	47,1
Yan Sanayi Olup Direkt Fabrikaya	11	21,6
İhracat Temsilcileri	12	23,5
Birleşik İhracat	2	3,9
İhracat Birlikleri	5	9,8
Montaj-Ortaklık Anlaşmalı Yurtdışına Üretim	3	5,9
Lisans-Franchising Anlaşmalı Yurtdışına Üretim	1	2

Ankete katılan Manisa KOBİ'lerinin reklam ve tanıtım faaliyetlerinin dağılımı ise Tablo 8 de gösterilmiştir.

Tablo 8 : Manisa KOBİ'lerinin Reklam ve Tanıtım Faaliyetlerinin Dağılımı

REKLAM ve TANITIM FAALİYETLERİ	İŞLETME SAYISI	ORAN (%)
Reklam ve Tanım Yapmıyor	4	7,8
Kisisel Tanıtım yolu ile	42	82,4
Hazırlanan Brosürler	29	56,9
Radio-Televizyon gibi görsel-isisel araçlar	8	15,7
Yazılı Basın	25	49
Dağıtılan numune ile	21	41,2
Dağıtım kanalına yapılan tanıtım ile	18	35,3

4. BASEL II GEÇİŞ SÜRECİNDE MANISA KOBİLERİNİN ANALİZİ

Ankete katılan Manisa KOBİ'lerinin Basel II kriterleri hakkında bilgi sahip olma durumu ve dağılımı ise Tablo 9 da gösterilmektedir.

Tablo 9 : Basel II Kriterleri Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumu

BİLGİLENME DURUMU	İŞLETME SAYISI	ORAN (%)
Hiç Duymadım	27	%52,9
Duydum. İçerigini Bilmiyorum	16	%31,4
Duydum. İçerigini Biraz Biliyorum.	6	%11,8
Duydum. Eğitim-Bilgilendirme Toplantılarına Katıldım.	2	%3,9

Daha sonra yüz-yüze anket uyguladığımız işletmelerde, anketi yaptığımız firma yöneticisine Basel II kriterlerinde bankalardan ticari kredi kullanmak isteyen KOBİ'lere yönelik getirilen değişikliklere ilişkin bilgilendirme sohbetinde bulunduk. Bu bilgilendirmede, özellikle Basel II kriterlerinde getirilen KOBİ tanımı ve bankalara gösterilecek teminatlardaki değişiklik anlatıldı. Bu tanıtımdan sonra, firma yöneticisinden, firmasının Basel II kriterlerine uyum sağlayabilme derecesi veya güven duygusu besli likert ölçeğinde değerlendirilmesi istendi. Yüz-yüze anket uygulanmayan işletmelerde Basel II nin tanıtımı ise anket içine konan bir tanıtım yazısını okuyup değerlendirmesi şeklinde uygulandı. Besli Likert ölçeğinin genel özelliği dikkate alınarak Basel II kriterlerine uyum sağlayabilme derecelendirmesi;

- Çok Yetersiz ve Yetersiz değerlendirilmelerini yapan firmaların oranı %13,7
- Orta değerlendirmesini yapan firmaların oranı %54,9
- İleri ve Çok İleri değerlendirilmelerini yapan firmaların oranı %31,4

olarak gözlemlendi. Basel II kriterlerine yönelik olarak yukarıdaki değerlendirmeleri yapan firmaların üretim, pazarlama, satış, finansman gibi konularda başarı düzeylerini belirlemek amacıyla besli likert ölçeğinde sorular soruldu. Tablo 10 da Manisa KOBİ'lerinin üretim başarısını veren alt ölçek sorularına verilen yanıtların dağılımı gösterilmiştir. Üretim başarısını veren alt ölçeğin güvenilirliği, Cronbach Alfa yöntemine göre %68,65 olarak oldukça güvenilir ve ölçekteki sorular toplanabilir olarak bulunmuştur.

Tablo 10 : Manisa KOBİ'lerinin Üretim Başarısı Alt Ölçeği Cevaplama Dağılımı

Üretim Başarısını Veren Alt Ölçek Soruları	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla
Üretim tesisinizin teknolojik yeterliliği	%0	%5,9	%49	%39,2	%5,9
Üretim tesisinizin fiziki ve alt yapı yeterliliği	%0	%3,9	%54,9	%41,2	%0
Makine parkinizin yeterliliği	%0	%2	%41,1	%54,9	%2
Kalifiye elemana sahip olma durumu	%0	%3,9	%43,1	%51	%2
Talebe göre mevcut kapasitenin yeterliliği	%0	%11,7	%31,4	%45,1	%11,8
Son iki sene dikkate alındığında kapasite kullanım düzeyi	%2	%7,8	%41,2	%43,1	%5,9
Yeni bir ürün üretme veya geliştirme becerisi	%0	%7,8	%25,5	%49	%17,7

Basel II kriterleri hakkında bilgi sahibi olma durumu (bkz. Tablo 9) ile üretim başarısını veren yukarıdaki yedi soruluk (bkz. Tablo 10) toplam ölçek bakımından fark olup olmadığını değerlendirmek amacıyla, SPSS 10.0 paket programında Varyans Analizi uygulandı. Dört grup arasında uygulanan Varyans Analizinde, yedi soruluk toplam ölçek bakımından ($p=0,006$) fark gözlemlendi. Hangi gruplar arasında fark

oldugunu incelemek amacıyla uygulanan Tukey HSD testinde, Basel II kriterlerini hiç duymadigini söyleyen grupla, Basel II kriterlerini duydum-içerigini biraz biliyorum diyen grup arasında ve duydum-içerigini bilmiyorum diyen grupla, duydum-içerigini biraz biliyorum diyen grup arasında $p<0,05$ anlamlilik düzeyinde fark gözlemlendi. Duydum-içerigini biraz biliyorum diyen grubun her iki gruptan, duydum-içerigini bilmiyorum diyen grubun, hiç duymadim diyen gruptan üretimini daha basarili olarak degerlendirdigi gözlemlendi.

Basel II kriterlerine uyum saglama derecesini;

I.Grup : Yetersiz ve Çok Yetersiz

II. Grup : Orta

III. Grup : Ileri ve Çok Ileri

olarak derecelleyen gruplar arasında, üretimini basarili bulma bakımından olusturulan toplam ölçek açısından fark olup olmadigini degerlendirmek amacıyla Varyans Analizi uygulandi. Üç grup arasında uygulanan Varyans Analizinde, yedi soruluk toplam ölçek bakımından ($p=0,007$) fark gözlemlendi. Hangi gruplar arasında fark oldugunu incelemek amacıyla uygulanan Tukey HSD testinde, I.Grup ile II.Grup arasında $p<0,05$ için fark gözlemlenmedi ($p=0,081$). Ayni sekilde, II.Grup ile III.grup arasında $p<0,05$ için fark gözlemlenmedi ($p=0,184$). Buna karsin, I. Grup ile III.Grup arasında anlamlı bir sekilde ($p=0,005$) fark olduğu görüldü.

Sonuç olarak, üretim basarisini veren yedi soruluk toplam ölçek bakımından Basel II kriterlerine yönelik olarak yapılan istatistiksel analizlerden, üretimini basarili bulan KOBİ'lerin Basel II kriterlerine uyum göstermede daha iddiali olduklari gözlemlendi

Ankete katılan Manisa KOBİ'lerinin pazarlama faaliyetlerindeki basarisini degerlendirebilmek amacıyla yine besli likert ölçeğinde sorular soruldu. Manisa KOBİ'lerinin pazarlama konusundaki basarisini gösteren alt ölçek sorularına verilen yanıtların dagilimi Tablo 11 de gösterilmistir. Pazarlama basarisini veren alt ölçeğin güvenilirliği, Cronbach Alfa yöntemine göre %66,87 olarak oldukça güvenilir ve ölçekteki soruların toplanabilir olarak bulunmustur.

Tablo 11 : Manisa KOBİ'lerinin Pazarlama Basarisi Alt Ölçeği Cevaplama Dagilimi

Pazarlama Basarisini Veren Alt Ölçek Sorulari	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla
İşletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki rekabet gücü	%3,9	%7,8	%39,2	%39,2	%9,9
Nitelikli pazarlama ve satış elemanlarına sahip olma	%7,8	%3,9	%52,9	%33,4	%2
İşletmenin satış hedeflerine ulaşmadaki basarisi	%2	%3,9	%45,1	%45,1	%3,9
Pazara uygun kalitede mal sunumu	%0	%0	%15,7	%62,7	%21,6
Yeni ürün geliştirme durumunda piyasa araştırma becerisi	%0	%3,9	%41,2	%49	%5,9
Müşteri şikayetlerini dinleme, onları çözümleme becerisi	%0	%0	%23,5	%54,9	%21,6
Pazar isteklerindeki hızlı değişimlere ayak uydurma	%0	%2	%27,5	%60,7	%9,8

Basel II kriterleri hakkında bilgi sahibi olma durumu (bkz. Tablo 9) ile pazarlama işlevindeki basariyi veren yedi soruluk toplam ölçek bakımından fark olup olmadigini belirlemek amacıyla uygulanan Varyans Analizinde dört grup arasında ($p=0,032$) fark gözlemlendi. Hangi gruplar arasında fark oldugunun belirlenmesi amacıyla uygulanan Tukey HSD testinde ancak $p>0,10$ için birinci grupla (Basel II kriterlerini hiç duymayan grupla) üçüncü grup (duydum-içerigini biraz biliyorum diyen grup) arasında fark olduğu gözlemlendi.

Basel II kriterlerine uyum saglama derecesini;

I.Grup : Yetersiz ve Çok Yetersiz

II. Grup : Orta

III. Grup : Ileri ve Çok Ileri

olarak derecelleyen gruplar arasında, pazarlama ve satış işlevlerinde basariyi veren toplam ölçek açısından fark olup olmadigini degerlendirmek amacıyla Varyans Analizi uygulandi. Üç grup arasında uygulanan Varyans Analizinde, yedi soruluk toplam ölçek bakımından ($p<0,0001$) fark gözlemlendi. Hangi gruplar arasında fark oldugunu incelemek amacıyla uygulanan Tukey HSD testinde, I.Grup ile II.Grup arasında $p<0,05$ için anlamlı bir fark olduğu görüldü. Ayni sekilde, II.Grup ile III.grup arasında $p<0,01$ anlamlilik düzeyinde ve I. Grup ile III.Grup arasında $p<0,0001$ anlamlilik düzeyinde fark olduğu gözlemlendi.

Sonuç olarak, pazarlama ve satış basarisini veren yedi soruluk toplam ölçek bakımından Basel II kriterlerine yönelik olarak yapılan istatistiksel analizlerden, pazarlama ve satış işlevini basarili bulan KOBİ'lerin Basel II kriterlerine uyum göstermede daha iddiali olduklari görüldü.

Anket uygulanan KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri pazarın zorluk derecesi, üç sorudan oluşan bir alt ölçekle değerlendirildi. Manisa KOBİ'lerinin faaliyet gösterdikleri pazarın zorluk derecesini veren alt ölçek sorularına verdikleri yanıtlar Tablo 12 de verilmiştir. Pazarın zorluk derecesini veren alt ölçek sorularının güvenilirliği, Cronbach Alfa yöntemine göre %57,28 olarak oldukça güvenilir ve ölekte yer alan sorular toplanabilir olarak bulunmuştur.

Tablo 12 : Ankete Katılan KOBİ'lerin Faaliyet Gösterdikleri Pazarın Zorluk Derecesini Değerlendirmesi

Pazarın Zorluk Derecesini Veren Alt Ölçek Soruları	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla
Faaliyet gösterilen alanda rakiplerin sayısı	%2	%2	%45,1	%37,2	%13,7
Pazar oluşturma için büyük harcama gerektirmesi	%2	%2	%31,3	%41,2	%23,5
Müşterilerin alım gücünün değerlendirilmesi	%3,9	%5,9	%52,9	%31,4	%5,9

Basel II kriterleri hakkında bilgi sahibi olma durumu (bkz. Tablo 9) ile pazarın zorluk durumunu veren üç soruluk toplam ölçek bakımından (müşterilerin alım gücü 5'den 1'e doğru sıralanarak) fark olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan Varyans Analizinde dört grup arasında ($p=0,906$) fark gözlenmedi.

Basel II kriterlerine uyum sağlama derecesini;

I. Grup : Yetersiz ve Çok Yetersiz

II. Grup : Orta

III. Grup : İleri ve Çok İleri

olarak dereceleyen gruplar arasında, faaliyet gösterdikleri pazarın zorluk derecesini veren üç soruluk toplam ölçek açısından fark olup olmadığını değerlendirmek amacıyla uygulanan Varyans Analizinde üç grup arasında anlamlı bir fark ($p=0,302$) görülmedi

Sonuç olarak, ankete katılan Manisa KOBİ'lerinin faaliyet gösterdikleri pazarın zorluk derecesini veren üç soruluk toplam ölçek bakımından Basel II kriterlerine yönelik olarak yapılan istatistiksel analizlerden, faaliyet gösterilen pazarın zorluk derecesiyle Basel II kriterlerine uyum iddiası arasında önemli bir ilişki olmadığı gözlemlendi.

Anket uygulanan KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri pazarda, ürün fiyatları konusundaki değerlendirmelerini belirlemek amacıyla besli likert ölçeğinde sorulan sorular ve firmaların bu sorulara verdikleri yanıtların dağılımı Tablo 13 de gösterilmiştir.

Tablo 13 : Ankete Katılan KOBİ'lerin Ürün Fiyatlandırma Konusundaki Değerlendirmeleri

Fiyatlandırma Konusunda Sorulan Sorular	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla
Üretilen ürünlerde kar oranlarının beklentileri karşılaması	%3,9	%29,4	%54,9	%9,8	%2
Rakiplerin fiyatlandırma stratejisini kıyaslama	%5,9	%13,7	%58,8	%21,6	%0
Ürün fiyatını belirlemede rekabetin önemi	%2	%2	%35,3	%39,1	%21,6

Basel II kriterlerine uyum derecesini orta olarak niteleyen işletmelerin %32,1'i kar oranlarının beklentilerin altında olduğunu, uyum derecesini fazla ve çok fazla niteleyen işletmelerin ise %12,5'u kar oranlarının beklentilerinin altında olduğunu beyan etmişlerdir. Gözlenen frekanslar yetersiz olduğundan Ki-Kare sınaması yapılamamıştır. Elde edilen yüzdelere göre yorum yapıldığında, genel olarak uyum sağlamayı ortanın üzerinde değerlendiren işletmelerin %75'inin kar oranları, beklenti seviyesinde veya üzerinde olduğu söylenebilecektir. Rakiplerin fiyatlandırma stratejisini kıyaslamada ise yine uyum sağlamayı ortanın üzerinde değerlendiren işletmelerin yaklaşık %25'inin rakiplerin fiyatlandırma seviyelerini düşük olarak nitelendirmiştir. Ayrıca, elde edilen yüzde oranlardan, ürün fiyatını belirlemede rekabetin önemli olduğu vurgusu yapılabilir.

Ankete katılan Manisa KOBİ'lerinin finansman sorunlarına verdikleri yanıtlar Tablo 14 de, kullandıkları finansman kaynakları ise Tablo 15 de gösterilmiştir.

Tablo 14 : Ankete Katılan KOBİ'lerin Karsi Karsiya Olduklari Finansman Sorunlarini Derecelendirmesi

Finansman Sorunlari	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla
Öz Kaynaklari yetersizligi	%21,6	%13,7	%31,4	%21,6	%11,7
Vadeli satislarin çoklugu	%2	%17,6	%17,6	%43,2	%19,6
Alacaklarin zamaninda tahsili	%7,8	%15,7	%39,2	%21,6	%15,7
Maliyetlerdeki yükselme	%9,8	%7,9	%33,3	%33,3	%15,7
Döviz kurlarinin düşmesi	%37,3	%11,7	%27,5	%15,7	%7,8
Uygun faizde kredi temin edememe	%35,3	%17,6	%21,6	%15,7	%9,8
Ticari kredilerin vadelerinin kisaligi	%45,1	%5,9	%21,6	%21,6	%5,8
Gerekli yeni yatirimlari yapamamak	%31,4	%15,8	%17,6	%17,6	%17,6
Isletme sermayesinin yetersizligi	%31,4	%9,8	%27,5	%19,6	%11,7

Tablo 15 : Ankete Katılan KOBİ'lerin Basvurduklari Finansman Kaynaklarini Derecelendirmesi

Kullanilan Finansman Kaynaklari	Yok	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla
Tamamen Öz Kaynaklar	%0	%2	%9,8	%27,5	%33,2	%27,5
Banka ticari kredileri	%35,2	%3,9	%21,6	%27,5	%11,8	%0
Özel finans kurumlari	%88,2	%3,9	%5,9	%2	%0	%0
Faizsiz (kar payi) bankacilik	%94	%2	%2	%2	%0	%0
Serbest piyasa	%80,5	%7,8	%7,8	%3,9	%0	%0
Es-Dost-Akraba	%82,3	%5,9	%2	%7,8	%2	%0
Satici kredileri	%88,2	%0	%3,9	%5,9	%2	%0
Tesvikli krediler	%92,2	%0	%0	%7,8	%0	%0
Gayri menkul satislari	%90,1	%2	%0	%5,9	%2	%0
Vadeli çek ve senet	%52,9	%3,9	%7,9	%13,7	%9,8	%11,8
Leasing	%76,4	%5,9	%3,9	%5,9	%5,9	%2
Factoring	%96	%2	%2	%0	%0	%0
Forfaiting	%98	%2	%0	%0	%0	%0

Bilindiği gibi bir ticari işletme olarak KOBİ'lerin finansman kaynaklari, öz kaynaklar, kamu tesvikleri, ticari borçlar (senetli ve senetsiz) ve finans sisteminden saglanan fonlar (banka ve özel finans kurumu kredileri, leasing, factoring ...vb) seklinde sayilabilir. Tablo 14'e göz atildiginda, ankete katılan işletmelerin yaklasik %35'e yakin bir orani öz kaynaklarin yetersizligini ortanın üzerinde degerlendirmektedir. Ayni sekilde işletme sermayesinin yetersizligi sorununa ortanın üzerinde degerlendirme yapan firmaların orani %30 lar civarindadir. Ayrica, ankete katılan firmaların yaklasik %35'i gerekli yeni yatirimlari yapamamayı ortanın üzerinde degerlendirmiştir.

Ankete katılan KOBİ'lerin kamu tesviklerinden yararlanma orani %8 civarindadir. Ayni sekilde, leasing disinda, factoring ve forfaiting gibi banka disi finansman kaynaklarindan yararlanma orani Tablo 15 den görülecegi gibi çok küçük bir paya sahiptir. Ankete katılan firmaların çok büyük bir bölümü gayri menkul satimini bir finansman kaynagi olarak görmemekte (bkz. Tablo 15) veya bu yola basvurmadiklarini beyan etmektedirler. Tablo 15 dan görülecegi gibi 35,5 oraninda firma bankadan ticari kredi almadiklarini beyan etmektedirler. Bu da büyük miktarda KOBİ'nin banka ticari kredisine az veya çok oranda muhtaç durumda olabilecegini göstermektedir. Bilindiği gibi ülkemizde, bankalar KOBİ'lere kredi açarken çekimser davranmaktadırlar. Bunda, KOBİ'lerin uygun mali tablolari üretmemeleri, öz kaynak yetersizligi, istihbarat faaliyetlerinin daha maliyetli olması gibi faktörler rol oynamaktadır. Sonuçta KOBİ'ler miktar, vade ve faiz orani ve teminat açısından büyük zorluk yaşamaktadırlar. Tablo 14 de ankete katılan firmaların, ticari kredilerin vade yapılarına ve faiz oranlarına ilişkin degerlendirmeleri görülmektedir. Bu degerlendirmelerden ankete katılan firmaların yaklasik %50 sinin vade ve faiz orani açısından banka kredilerindeki bu olumsuzlugu orta ve ortanın üzerinde olarak degerlendirmiştir. Tablo 15 den görülecegi gibi, yaklasik %20 firmanın az da olsa serbest piyasadan (tefeciden) finansman kaynagi sagladigi düşündürücüdür. Kredi almak isteyen firmaların özel finans kuruluşlarından ve faizsiz (kar payi) bankaciligindan yararlanma orani ise Tablo 15 den görülecegi gibi oldukça düşük orandadir. Es-dost akrabadan finansman kaynagi saglayanların orani da düşük düzeydedir.

Tablo 14 den görülecegi gibi vadeli satislarin çoklugu ankete katilan firmalarin en sikayetçi oldugu konudur. Firmalarin büyük bir bölümü alacaklarin tahsilinde zorluk yasadigini beyan etmektedirler. Buna karsin ankete katilan firmalar, Tablo 15 den görülecegi vadeli çek ve senetleri büyük oranda bir finansman kaynagi olarak görmemektedir.

5. SONUÇ

Bu çalışmada, Basel II kriterlerine geçiş sürecinde, Manisa KOBİ'lerin degisik açılardan yapısal profili açıklanmaya çalışılmıştır. Basel II kriterlerinin ülkemizde 2008 yılının basında yürürlüğe konması planlanmaktadır. Anket yöntemine dayanan bu çalışmada, Manisa KOBİ'lerinin Basel II düzenlemelerinden haberdar olup olmadıkları, Basel II kriterlerinin içeriği anlatıldıktan sonra firmaların bu kriterlere uyum göstermede ne derece iddiali olabilecegi belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bu derecelerle, Manisa KOBİ'lerinin üretim, pazarlama ve finans konularındaki yapısal özellikleri karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde, üretim ve pazarlama konusunda kendini başarılı bulan KOBİ'lerin, Basel II kriterlerine uyum konusunda da iddiali oldukları gözlenmiştir.

Bu çalışma kapsamında, anket uygulanan firmalar en az on yıl sektöründe faaliyette bulunan ve önemli bir ağırlığa sahip köklü firmalardır. Ankete katılan Manisa KOBİ'lerinin büyük bir kısmının, öz kaynakların yetersizliği ve işletme sermayesinin yetersiz olduğu durumlarda, yabancı finansman kaynaklarından banka ticari kredilerine başvurdıkları öğrenilmiştir. Manisa KOBİ'lerinin banka dışı (leasing, factoring, forfaiting, satıcı kredileri ..vb) finansman kaynaklarından yararlanma oranının düşük olduğu gözlenmiştir. Vadeli satislarin çoklugu ve alacakların zamanında tahsilinde karşılaşılan zorluklara alınan yanıtlar, Basel II kriterleri düşünüldüğünde dikkat çekicidir. Manisa KOBİ'lerinin az da olsa zaman zaman serbest piyasadan, es-dost ve akrabadan finansman sağladıkları yapılan anket sonuçlarından görülmüştür.

Ticari kredi kullanmak isteyen Manisa KOBİ'leri Basel II kriterlerine hazırlıklı olmalıdır. Firmanın niteliksel yapısıyla Basel II kriterlerine uyum arasında yüksek bir korelasyon olacağını söylemek mümkündür. Bundan dolayı, “gelisime açık-iyi yönetilen”, “teknoloji düzeyi iyi ve rekabet gücü yüksek”, “iyi bir Pazar payı veya satış kabiliyetine sahip”, “müşteri odaklı ve kaliteye yönelik çalışan”, “güvenilir ve açık iletişim kurabilen” ve “finansal yönetim konusunda bilgili” Manisa KOBİ'leri bu değişimlere kolaylıkla ayak uydurabileceklerdir.

KAYNAKLAR

BDDK (2005a), “Basel-II'ye Geçiş İlişkin Yol Haritası (Taslak)”, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Arastırma Dairesi, www.bddk.org.tr, Erisim Tarihi: 30.09.2005

BDDK (2005b), “Basel-II: KOBİ'lerin Yeni Kredi ve Finansman Kriterleri”, www.tbb.org.tr/turkce/konferans/riskbasel/bddk:doc, Erisim Tarihi : 30.09.2005

HANÇERLİ M., GÖKGÖNÜL S.E. (2005), “Basel II Uygulamalarının KOBİ'lere Etkileri”, www.sekerbank.com.tr, Erisim Tarihi: 30.09.2005

Türkiye Bankalar Birliği (2004), “Risk Yönetimi ve Basel II'nin KOBİ'lere etkileri”, Yayın No:228; www.ebso.org.tr/tr/Konferans_KOBİ_Kitapçigi.pdf, Erisim Tarihi: 30.09.2005

YAYLA M., KAYA Y.T. (2005), “Basel II Ekonomik Yansımaları ve Geçiş Süreci”, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Arastırma Raporları:2005/3, www.bddk.org.tr, Erisim Tarihi: 30.09.2005

YÜKSEL A. (2005), “Basel-II'nin KOBİ Kredilerine Muhtemel Etkileri”, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Arastırma Raporları: 2005/4, www.bddk.org.tr, Erisim Tarihi: 30.09.2005

YÜKSEL Ö., TASKAN E. (2005), “Basel II Kriterleri ve KOBİ'lerin Kredi Taleplerinin Değerlendirilmesine Etkileri”,

www.ebso.org.tr/tr/enformasyon/duyuru/BASEL%20II-Izmir%2029.09.2005.ppt, Erisim :30.09.2005

KOBİ PIYASALARINA GENEL BAKIS VE TÜRKİYE MODELİ

Doç. Dr. Müge ISERİ

Istanbul Kültür Üniversitesi,

Tel: (0212) 661 94 51

e-posta: m.iseri@iku.edu.tr

Avukat Mehmet ASLAN

Aslan Hukuk Bürosu

Tel-Faks: (0212) 245 98 98

e-posta: mehmetaslan@hotmail.com

1.GİRİS

Globallesen dünya ve sürekli değişen ihtiyaçlarla birlikte artık üretimde de esnek ve dinamik bir anlayış şart olmuştur. Bu da ancak piyasaya ve tüketici tercihlerine kolaylıkla uyum sağlayabilen, teknolojik gelişmeye açık, dinamik bir yapıya ve yakın yönetici-yönetilen ilişkilerine sahip küçük ve orta büyüklükteki işletmelerle (KOBİ) mümkündür. İstikrarlı bir ortamda kalıcı ekonomik büyümenin sürdürülebilmesi için KOBİ'lerin finansmanı oldukça önem taşımaktadır. KOBİ'lerin en büyük sorunlarından biri güçsüz sermaye yapılarıdır. Küçük girişimcilerin kendi sermayeleri veya banka kredisi ile işlerini büyütme epeyce zor olduğundan, sermaye piyasası yoluyla kaynak temini alternatif bir yol olarak öne çıkmaktadır. Yapılan incelemelerde KOBİ'lerin kullandıkları kredilerin ülkemizdeki toplam kredi hacminin %4 veya %5'i civarında ve maliyetinin de çok yüksek olduğu tespit edilmiştir.¹ Bu noktada kurulacak KOBİ piyasası önemli bir boşluğu dolduracak ve yastık altındaki tasarrufların gerçek anlamda reel sektör finansmanında kullanılmasına yardımcı olacaktır. Hisse senetlerinin elektronik platformda işlem göreceği ve tamamıyla KOBİ'lerin gereksinimlerine odaklanmış bir piyasanın varlığı ile özellikle İstanbul'dan uzakta Anadolu'da varlıklarını sürdüren şirketler için, bir tür tesvik unsuru oluşacaktır.

Bu araştırmanın amacı faaliyete geçmesi planlanan KOBİ Piyasasının yapılması ve verimli işlemesine yönelik öneriler sunmak ve beklentilere ilişkin çözüm yollarını dile getirmektir. Araştırma bes bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünün ardından KOBİ sektörünün temel özellikleri belirtilerek çeşitli tanımlar yapılmıştır. İzleyen bölümlerde yurtdışında KOBİ pazarı uygulamaları, ülkemizdeki mevcut durum ve KOBİ piyasası oluşturulması sürecinden söz edilmiştir. Çalışma sonuç ve öneriler bölümü ile sonlandırılmıştır.

2.KOBİ SEKTÖRÜNÜN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin %99.8'ini ve toplam istihdamın %76.7'sini, toplam katma değerin ise %26.5'ünü KOBİ'ler sağladığından ekonominin içinde oldukça büyük bir orana sahip bulunmaktadırlar. Türkiye'de KOSGEB verilerine göre faaliyette bulunan yaklaşık 430 bin adet işletmenin %5 civarında yani 20.000 adet kadarı büyük ölçekli kalani da KOBİ olarak sınıflandırılmaktadır.² KOBİ'lerin, gerek verimlilik, gerek yarattıkları katma değer, gerekse rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik olarak incelenmeleri kaçınılmazdır. Böylesine büyük bir pazar oluşturan KOBİ'lerin faaliyet göstereceği

¹ İbrahim Dönmez, "KOBİ'lerin Finansmanı ve Sermaye Piyasası", II: Uluslararası KOBİ Günleri Kapsamında Sunum, Mayıs 2005.

² Müge İseri, Ahmet Çilingirtürk, "Küçük İşletmeler Avrupa Antlaşması Çerçevesinde KOBİ'lerin İrdelenmesi", Uluslararası Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler : Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu, Bandırma, 19-22 Mayıs 2005, s.494-507.

KOBİ piyasaları bu araştırmanın yapılması için temel teskil etmiştir. KOBİ'lerin, Türkiye de dahil olmak üzere çeşitli ülke ekonomilerindeki yeri açısından incelenmeleri durumunda aşağıdaki tabloda görülen özet bilgilere ulaşmak mümkündür.³

Tablo 1: KOBİ'lerin Ülke Ekonomilerindeki Yeri

ÜLKELER	Tüm işletmeler içindeki payı %	İstihdam içindeki payı %	Yatırım içindeki payı %	Katma değer içindeki payı %	İhracat içindeki payı %	Kredilerden aldığı pay %
ABD	97.2	58	38	43	32	42.7
Almanya	99	64	44	49	31	Bilgi yok
Japonya	99.4	81.4	40	52	38	50
İngiltere	96	36	29.5	25	22	27
Fransa	99	67	45	54	26	29
İtalya	98	83	52	47	Bilgi yok	Bilgi yok
Hindistan	98.6	63	27.8	50	40	15.3
Güney Kore	98.8	59	35	35	20	47
Tayland	98	64	Bilgi yok	47	50	Bilgi yok
Singapur	97	44	27	43	10	27
Türkiye	99.8	76.7	38	26.5	10	5

KOBİ'lerin ülke açısından tasdikları önem aşağıda belirtilmiştir.⁴ Bu önem öncelikli olarak istihdam artisinin emek yoğun teknoloji ile sağlanması, buna ek olarak talep değişimlerine kolay adaptasyon, hammadde ve yarı mamul üretiminde bulunarak büyük işletmelerin gelişimine olumlu katkı ve rekabet ortamı yaratma şeklinde özetlenebilir.

Çeşitli ülkelerin oluşturdugu uluslararası bir kuruluş olan BIS (Bank for International Settlements) tarafından oluşturulan Basel Komitesi, bankaların uyması gereken standartları 1988'de Basel I kriterleri ve ardından da bu kriterler yetersiz kalınca, 2007 yılından itibaren devreye girecek yeni kriterler içeren Basel II kriterleri adı altında belirlemiştir. Özellikle Basel II düzenlemeleri KOBİ'leri yakından ilgilendirmektedir. Çünkü sözkonusu kriterler devreye girdikten sonra tüm firmalar bankalardan aynı maliyetle kredi kullanamayacak ve derecelendirme kriterleri gündeme gelecektir. Dolayısıyla derecelendirme notunu arttırabilmeleri için KOBİ'lerin alması gereken pek çok önlem arasında öncelikli olarak Basel II'nin getireceği değişimlerden haberdar olmak ve özsermayelerini güçlendirmek gelmektedir. Çünkü 2008 yılı başından itibaren KOBİ'ler banka kredisi kullanırken ratingi yüksek bir şirketle kıyaslandıklarında daha pahalı kredi kullanacaklardır. İşte bu noktada KOBİ piyasalarının önemi ortaya çıkmaktadır. Ancak bu piyasalarla ilgili iki önemli sorun çıkması muhtemeldir. Bunlardan ilki ülkemiz insanlarında genel olarak kendi kendinin patronu olma isteginin baskın olmasından dolayı KOBİ'lerin halka açılmaktan çekinmeleridir. Ülkemizdeki yatırımcılar denetime girmekten ve kurumsallaşmaktan çok da fazla hoşlanmamaktadırlar. Diğer sorun devletin çok ağır bir borç yükü olması ve piyasadaki paranın çok büyük bir kısmını devletin kullanmasıdır. Piyasada devlet tarafından kullanılmayıp kalan para da büyük işletmelerce kullanılmaktadır. Dolayısıyla KOBİ piyasalarının işlerlik kazanması oldukça zor görünmektedir. Ancak öte yandan asıl hedef AB direktifleri ile uyumlu olarak yapılan düzenlemelerle su anda mevcut olan İkinci Ulusal Pazar ve Yeni Ekonomi Pazarı dışında bir pazar oluşturularak KOBİ'lerin sermaye piyasalarından finansman teminine olanak sağlamaktır.

Tablo 2 : Yıllara Göre Menkul Kıymet Stokları

	1994 (%)	1995 (%)	1996 (%)	1997 (%)	1998 (%)	1999 (%)	2000 (%)	2001 (%)	2002 (%)	2003 (%)	2004/12 (%)
I. ÖZEL SEKTÖR											
MENKUL KIYMETLERİ	18,00	19,70	13,40	13,30	13,90	14,00	15,70	7,90	8,00	8,40	10,00
Hisse Senedi	15,00	14,90	12,90	12,90	13,80	14,00	15,70	7,90	8,00	8,40	10,00
Tahvil	0,20	0,20	0,10	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fin. Bonosu	0,00	0,10	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VDMK	2,70	4,50	0,20	0,20	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

³ Metin Kamil Ercan, "KOBİ Borsaları" Uluslararası Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler : Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu Kapanış Sunumu, Bandırma, 19-22 Mayıs 2005.

⁴ Nalan Gürel, "İstihdam Açısından KOBİ'ler", Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Sayı 493, Nisan 2005, s.80.

BB-BGB	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KZOB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gayrimenkul Sertifikası			0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. KAMU KESİMİ											
MENKUL KIYMETLERİ	82,00	80,30	86,60	86,70	86,10	86,00	84,30	92,10	92,00	91,60	90,00
Devlet Tahvili	31,90	34,20	38,00	50,80	42,20	72,60	78,70	76,60	68,80	79,00	76,90
Hazine Bonosu	41,70	42,10	46,40	33,80	42,70	11,90	4,70	15,00	22,60	11,90	12,00
Gelir Ort.Sen.	2,80	0,80	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Döviz End.Senetler	5,60	1,50	0,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Özelleştirme Tahvili		1,70	1,60	2,10	1,30	1,40	0,90	0,50	0,70	0,80	1,20
TOPLAM	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

KAYNAK: SPK, IMKB, HM, ÖİB

2.1. KOBİ TANIMI

Türkiye’de farklı kuruluşlar tarafından yapılan KOBİ tanımları arasında bir bütünlük yoktur. Aşağıdaki tabloda ülkemizde ve Avrupa Birliği’nde kullanılan KOBİ tanımları özet şeklinde gösterilmektedir.⁵

Tablo 3: KOBİ Tanımları

Kurum	Sektörel Tanımı	Tanım Kriterleri	Mikro Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	İmalat Sanayi	Çalışan Sayısı		1-50 çalışan	51-150 çalışan
HALK BANKASI	İmalat Sanayi	Çalışan Sayısı Sabit yatırım miktarı (Euro)	- 550 000	10-49 çalışan 550 000	50-250 çalışan 550 000
HAZINE MÜSTESARLIĞI	İmalat sanayi, turizm, tarım, madencilik, eğitim, sağlık, yazılım geliştirme	Çalışan sayısı Yatırım miktarı, KOBİ yatırım teşvik belgesine tabii yatırım miktarı (Euro)	1-9 çalışan 550 000	10-49 çalışan 550 000	50-250 çalışan 550 000
DIS TICARET MÜSTESARLIĞI	İmalat sanayi	Çalışan sayısı Sabit yatırım miktarı(Euro)	- -	- -	1-200 çal. 1 830 000
EXİMBANK	İmalat sanayi	Çalışan sayısı	-	-	1-200 çal.
AB	Birincil olmayan özel sektör	Çalışan sayısı	0-9 çal.	10-49 çal.	50-249 çal.
		Yıllık ciro Yıllık bilanço	<EUR 2 milyon <EUR 2 milyon	<EUR 10 milyon <EUR 10 milyon	<EUR 50 milyon <EUR 43 milyon
TOBB’un hazırladığı taslak halindeki “KOBİ Tanımı Yönetmeliği” çalışmasına göre		Çalışan sayısı Yıllık ciro ve/veya mali bilançosu	<9 çal. <1 milyon YTL	<50 çal. <5 milyon YTL	<250 çal. < 25 milyon YTL

3. YURTDIŞINDA KOBİ PAZARI UYGULAMALARI

İşletmelere alternatif kredi bulma imkanı sağlayan KOBİ piyasalarının uluslararası uygulama örneklerinde farklılıklara rastlanmaktadır. Farklılıklar daha ziyade ülkenin mevcut piyasa yapısına, işletmelerin durumuna ve yer aldıkları sektöre göre değişmektedir. KOBİ borsaları yurtdışı uygulamalarında ana borsa içinde veya ayrı bir tüzel kişilik olarak ana borsa dışında iki ayrı şekilde faaliyetlerini sürdürdükleri görülmektedir.

Dünyadaki uygulamalardan bazıları aşağıdaki tabloda görülmektedir.⁶

⁵ Bernard Wacquez, Thomas Gray, “Türkiye’deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Mevcut Durum ve Politikalar”, OECD Genel Sekreterliği, 2004, s.24.

⁶ “Uluslararası KOBİ Borsaları” Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşlar Birliği, Haziran 2003.

Tablo 4: Dünyada KOBİ Pazarları

ANA BORSA İÇİNDE AYRI PAZAR OLARAK FAALİYET GÖSTEREN KOBİ PAZARLARI					
Borsa	Ülke	Ait Oldugu Borsa	Kuruluş Tarihi	Kote Sirket Sayısı	Piyasa Değeri (MilyonEuro)
Alternative Investment Market (AIM)	İngiltere	Londra Borsası	1995	698	16 000
Athens Stock Exchange	Yunanistan	Atina Borsası	2001	6	210
Neuer Markt	Almanya	Alman Borsası	1997	240	25.000
Nuevo Mercado	İspanya	Madrid Borsası	2000	14	8.200
Nuovo Mercato	İtalya	İtalya Borsası	1999	44	7.600
Swiss Exchange New Market	İsviçre	İsviçre Borsası	1999	9	830
IMKB İkinci Ulusal Pazar	Türkiye	İstanbul Borsası	1995	15*	630*
ANA BORSA DIŞINDA FAALİYET GÖSTEREN KOBİ BORSALARI					
Nasdaq Europe	Belçika	-	1996	36	2.700
Rasdaq	Romanya	-	1996	4 717	2.200
Kosdaq	Güney Kore	-	1997	855	35.000
Mesdaq	Malezya	-	1999	20	5. 000

* Kaynak : IMKB Ağustos 2005 Aylık Bülten

Uluslararası sermaye piyasaları incelendiğinde ana borsa dışında faaliyet gösteren KOBİ piyasaları içinde Nasdaq ve Güney Kore'deki Kosdaq, en başarılı örnekler olarak dikkat çekmektedir. Devlet tarafından piyasanın desteklenmesi ve sağlanan teşvikler ile hafifletilmiş kotasyon koşulları Kosdaq'ın başarılı olmasının en önemli sebepleri olarak öne çıkmaktadır. Buna karşılık Nasdaq Europe, Mesdaq, ve Rasdaq gibi borsalar aynı başarıyı gösterememiştir.

3.1.ANA BORSA İÇİNDEKİ KOBİ PAZARLARI

3.1.1. ALTERNATIVE INVESTMENT MARKET (AIM)

Her boyutta her ülke ve sektörden başvurana şirketlere açık olan bir piyasadır. Halka arz ve sonrasında işlem görülebilmek için bir aracı kurumun varlığı şartı aranmaktadır. AIM, Londra Borsası içinde 1995'de kurulmuştur. İşlem gören her şirketin bir "görevlendirilmiş danışmanı" vardır. Bu danışmanlar aracı kurumlar, danışman şirketler, banka veya bağımsız denetim şirketleri olabilir ve AIM'de işlem görmek isteyen şirketin halka açılma aşamasına yardım eder, AIM'ye başvurabilmesi için rapor hazırlar. Bu piyasadaki işlem sistemi, elektronik müzayede ve piyasa yapıcılığına dayanır.

3.1.2. ATHENS STOCK EXCHANGE

Borsada işlem hacmi 24 milyar dolar civarındadır. Borsada işlem yapabilmek için asgari sermaye şartı 11.5 milyon dolar olarak belirlenmiştir.

3.1.3. NEUER MARKT

Alman borsası içinde faaliyette olan bu borsanın işlem hacmi ise 14 milyar dolardır.

3.1.4. NUEVO MERCADO

İspanya borsası içinde "yeni piyasa" anlamına gelen bu borsa Nasdaq benzeri bir borsa olup, 10 hisse senedi ile faaliyete başlamıştır. Nisan 2005 itibarıyla 13 hisse senedi işlem görmektedir. Kotasyon şartları ana borsa olan İspanyol borsasına göre çok daha kolaydır.

3.1.5. NUOVO MERCATO

İtalyan Borsası içinde faaliyet gösteren Nuovo Mercato Borsası'nın işlem hacmi de 8 milyar dolar civarındadır.

3.1.6. SWISS EXCHANGE NEW MARKET

İsviçre Borsası'na bağlı olarak çalışan ve diğerlerine göre oldukça ufak ölçekli bir borsadır

3.2. ANA BORSA DIŞINDAKİ KOBİ PAZARLARI

Aşağıda ana borsa dışında faaliyet gösteren bazı uluslararası KOBİ borsası örnekleri verilerek ülkemizde kurulması planlanan KOBİ piyasası için ortak bir zemin hazırlanması amaçlanmaktadır.⁷

⁷ Alpaslan Budak, Zeynep Emre, "Dünya Uygulamaları Çerçevesinde KOBİ Borsaları", Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşlar Birliği, Temmuz 2003, s.10-27.

3.2.1. NASDAQ

ABD'de faaliyet gösteren SEC; (Security Exchange Commission) tarafından Araci Kuruluslar Birliği tezgahüstü piyasalarda organizasyonu saglamak amaciyla görevlendirilmis ve 1971'de NASDAQ tamamen elektronik isleme dayali olarak faaliyete baslamistir. Önceleri Nasdaq'in sahibi bütünyle Araci Kuruluslar Birliği iken, 2002 yilindan itibaren ortaklik yapisi genisletilmistir. Ülkemizde kurulmasi düşünölen KOBİ piyasasi için basarisindan dolayi NASDAQ model olarak alinmistir.

3.2.2. NASDAQ EUROPE

Bu borsa 1996'da Easdaq adıyla Avrupa'da faaliyet gösteren araci kuruluslar tarafından kurulmus olup, 2001'de %68'i , Nasdaq Amerika'ya 12.5 milyon dolar karsiliginda satilarak isim degisikligine gidilmistir. Mevzuat yapisi tüm üyeler için ayni olup, Nasdaq Europe Kurallar Kitabi'nda belirlenmistir. Uyulmasi gereken kurallar Avrupa Birliği Direktifleri, Belçika ve Amerikan yasalarinin bilesimi oldugundan, bu çeşitlilik borsanin gelisminde engel teskil etmektedir.

3.2.3. RASDAQ

Nasdaq Europe ile ayni yilda Romanya'da kurulan Rasdaq piyasasi üyelerinin karlilik, ciro, toplam aktifler, halka açıklık, piyasa degeri ve likidite açilarindan kotasyon sartlarinin degerlendirildigi üç ayrı bölüme ayrılmistir. Her grup için farkli sermaye yeterligi sarti aranmaktadır. Sistem, piyasa yapicilarinin girdigi hisse senetlerini en iyi alis ve satis kotasyonlarına göre düzenlemektedir. Rasdaq'in en belirgin sorunlari arasinda, küçük yatirimcilarin büyük oyuncular karsisindaki haklarinin yeterli düzeyde korunmaması ve bu konuda gereken düzenlemelerin yapılmaması, tezgahüstü piyasa mevzuatinin yetersiz olması, işlem gören sirketlerin kamuyu aydinlatma görevlerini yeterli oranda gerçeklestirmemesi sayilabilir.

3.2.4. KOSDAQ

Kore ve diger Asya ülkelerindeki yüksek teknoloji sirketlerinin borsasi olma amaciyla 1997 yilinda faaliyete geçen bir piyasadir. İşlem hacminin büyük çoğunlugu uzaktan erisim yoluyla gerçekleşir. Bu piyasada işlem görmek için, risk sermayesi sirketi, yatırım fonu veya yabancı sirketlerin en az birinin finansal yapısına uygun olması sarti aranır. Kotasyon sartlari Kore borsasına kıyasla daha hafif, buna karsilik daha sig ve volatilitesi yüksek, bireysel yatirimcinin agirlikta oldugu bir piyasadir. Kosdaq'in gelistirilmesi için getirilen tesvikler arasinda, üye sirketlerin yıllık gelirlerinin yarisinin zarar karsiligi olarak ayrilabilmesi, risk sermayesi sirketlerinin yatirimcilarına hem karpayı hem de sermaye kazançlarında vergi indirimi saglanması, risk sermayesi sirketlerinin Kosdaq'a kotasyon sartlarinin çok esnek tutulması sayilabilir.

3.2.5. MESDAQ

Malezya'da 1999'da faaliyete geçen Mesdaq, hem büyümekte olan yüksek teknoloji sirketleri, hem de risk sermayesi sirketlerinin sermaye piyasalarından yararlanmaları amacını gütmektedir. Borsa gelirlerini üyelerin aidatlarının yanında kotasyon ücretleri olusturur. Ancak Mesdaq beklenen gelişmeyi gösterememistir. Bunun temel nedeni yüksek teknoloji sirketlerinin Singapur, Hong Kong gibi borsalar yoluyla halka açılmayı tercih etmesi ve Mesdaq'a duyulan güvensizliktir.

4. TÜRKİYE'DE MEVCUT DURUM VE KOBİ PİYASASI OLUSTURULMASI SÜRECİ

4.1. TÜRKİYE'DE MEVCUT DURUM

4.1.1. İKİNCİ ULUSAL PAZAR

Ülkemizde ilk defa 2 Ocak 1995 tarihinde Ulusal Pazara göre daha esnek sartlarda Bölgesel Pazarlar (Kot Disi Pazar) kurulmustur. Söz konusu Pazarın ilk kurulus amacı Kot İçi Pazar'da işlem görme kosulunu yitiren sirketlerin Bölgesel Pazarlarda işlem görmesini temin etmektir. 2000 yilina kadar faaliyetine devam eden Pazarda, dünyada ve ülkemizde meydana gelen degisimlere bagli olarak IMKB Yönetim Kurulu'nun 12.07.2000'de aldigi kararla yeniden yapılanmaya gidilmistir.

IMKB'nin aldigi karar 3 Mart 2003 tarihinden itibaren hayata geçirilmiş ve Bölgesel Pazarlar'ın adı İkinci Ulusal Pazar olarak degistirilirken işlem görececek sirketler arasında KOBİ'ler de ilk defa açıkça telaffuz edilmiştir. Kararda;

- (a) kotasyon sartlarini saglamayan sirketler,
- (b) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) ile
- (c) işlem gören sirketlerden Ulusal Pazar'da işlem görme kosullarını kaybeden ve Borsa Yönetim Kurulu'nca geçici veya sürekli olarak Ulusal Pazar'dan çıkarılmasına karar verilen sirketlerin hisse senetlerinin İkinci Ulusal Pazar'da işlem görebileceği belirtilmiştir.

İkinci Ulusal Pazar'da işlem görececek sirketlerin hisse senetlerini belirleme yetkisi İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yönetim Kurulu'na aittir. IMKB Yönetim Kurulu, hisse senetlerinin tedavülünü engelleyici

bir husus bulunmamak kaydıyla, şirketin mali ve hukuki durumu, faaliyetleri ve hisse senetlerinin tedavül hacmini göz önüne alarak bir değerlendirme yapabilmek ve bu şekilde karar verebilmek yetkisine sahiptir. Söz konusu durumun açıklığa çıkması açısından gerektiğinde Borsa görevlileri ilgili şirketin merkezinde ve faaliyet birimlerinde inceleme yapabilirler. Bu incelemede, ortaklık yetkilileri ile görüşülerek ortaklığın üretim teknolojisi, faaliyetleri, yatırımları, iş planları, varsa hukuki sorunları, idari, mali ve finansman durumları hakkında bilgi isteyebilirler. Şirketler, Borsa görevlilerine incelemelerinde her türlü yardım ve kolaylığı sağlamak ve mali tabloları ile her türlü hesap ve işlemlerini incelemeye açık tutmak zorundadırlar. Değişiklikle birlikte İkinci Ulusal Pazarda işlem görme koşulları sadeleştirilmiştir.

3 Mart 2003 tarihinden sonra da eski adı ile Bölgesel Pazarlar yeni adıyla İkinci Ulusal Pazar arzu edilen seviyeye gerek şirket sayısı ve gerekse işlem hacmi itibarıyla çıkamamıştır.

Tablo 5 : IMKB'nin Kuruluşundan Bugüne Borsa Pazarında İşlem Gören Şirket Sayısı

	Ulusal Pazar	İkinci Ulusal Pazar	Yeni Ekonomi Pazarı	Gözetli Pazarı	Toplam			Diğer Şirket Sayısı (**)
					Yıl İçinde Giren	Yıl İçinde Çıkan	Yılsonu Toplam (*)	
1986	80						80	
1987	82						82	
1988	79						79	
1989	76						76	
1990	110				35	10	110	
1991	134				24	--	134	
1992	145				13	2	145	
1993	160				17	2	160	
1994	176				25	9	176	
1995	193	12			30	1	205	
1996	213	11	1	3	25	2	228	
1997	244	7	2	5	31	1	258	
1998	262	7	1	7	20	1	277	
1999	256	10	1	18	10	2	285	
2000	287	13	--	15	36	6	315	
2001	279	13	--	18	1	6	310	
2002	262	14	--	12	5	27	288	13
2003	264	16	--	5	4	7	285	13
2004	274	17	1	5	13	1	297	10
2005/6***	279	15	1	4			299	13

Kaynak : IMKB 2004 Yıllık Bülten

Not :

*Yılsonu şirket sayısı, 1986-1989 yılları arasında işlem gören, 1990 yılından itibaren ise piyasada bulunan şirket sayısıdır.

03.01.1995 tarihinde 7 şirketin Bölgesel Pazarlara alınmasıyla Ulusal Pazar, Bölgesel Pazarlar ayrımı yapılmaya başlandığından 1986-1994 yılları arasında işlem gören şirketlerin hepsi Ulusal Pazar'da gösterilmiştir.

İkinci Ulusal Pazar 03.03.2003 tarihinden itibaren faaliyete geçmiş olup, bu tarihten önceki veriler Bölgesel Pazarlara aittir.

Yeni Ekonomi Pazarı 03.03.2003 tarihinden itibaren faaliyete geçmiş olup, bu tarihten önceki veriler Yeni Şirketler Pazarı'na aittir.

**Diğer şirketler, IMKB Yönetim Kurulu'nca hisse senetleri Borsa kotundan çıkarılarak Kot Disi Pazar kaydına alınan ve geçici olarak işlem görmekten men edilen şirketlerdir.

*** IMKB Ağustos 2005 aylık bülten

4.1.2. YENİ EKONOMİ PAZARI

IMKB bünyesi içinde Yeni Şirketler Pazarı 3 Nisan 1995 tarihinde kurularak faaliyete geçti. Bu Pazarın kuruluş amacı, yeni kurulan ve büyüme potansiyeli taşıyan şirketlerin hisse senetlerinin işlem görmelerini sağlamak ve kaynak elde etmelerine imkan sağlamak olarak tanımlanmıştır.

IMKB Yönetim Kurulu 12.07.2000'de aldığı kararla yurtdışı ve yurtiçindeki teknoloji şirketlerindeki ekonomik değişim ile teknoloji sektöründeki hızlı büyüme ve finansman ihtiyacını göz önüne alarak, bu alanda faaliyet gösteren şirketlerin hisse senetlerinin de Borsada işlem görebilmesi yönünde Yeni Şirketler

Pazari'nin içerigini yeniden düzenledi ve ismini Yeni Ekonomi Pazarı olarak degistirdi. Uygulaması ise 3 Mart 2003 tarihinden itibaren basladı.

IMKB yayınlamis olduğu yeni Genelge'de telekomünikasyon, bilisim, elektronik, internet, bilgisayar üretim, yazılım ve donanım, medya veya Borsa Yönetim Kurulu'nca kabul edilecek benzeri alanlarda faaliyet gösteren teknoloji şirketlerinin Yeni Ekonomi Pazarı'nda işlem görebilmelerinin yolunu açtı. Böylece, daha önce pazara giriş için "yeni kurulma" kistası aranırken degisiklikle birlikte kistas, "teknoloji alanında faaliyet gösterme" şeklinde degistirildi.

Pazarda işlem görecekt hisse senetlerini belirleme yetkisi IMKB Yönetim Kurulu'na aittir. Kurul kaydında olan ve yukarıda belirlenen sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin Yeni Ekonomi Pazarı'na kabul edilebilmeleri için, hisse senetlerinin tedavülünü engelleyici bir husus bulunmamak kaydıyla, şirketin mali ve hukuki durumu, faaliyetleri, hisse senetlerinin tedavül hacmi göz önüne alınarak, yapılacak inceleme ve değerlendirmeler sonucunda karar verilmektedir. IMKB görevlileri İkinci Ulusal Pazarı olduğu gibi gerek gördüğünde ilgili şirketin merkezinde ve faaliyet birimlerinde inceleme yapabilir. Bu incelemede, ortaklık yetkilileri ile görüşülerek ortaklığın üretim teknolojisi, faaliyetleri, yatırımları, is planları, varsa hukuki sorunları, idari, mali ve finansman durumları hakkında bilgi isteyebilir. Şirketler, Borsa görevlilerine incelemelerinde her türlü yardım ve kolaylığı sağlamak ve mali tabloları ile her türlü hesap ve işlemlerini incelemeye açık tutmak zorundadırlar.

Yeni Ekonomi Pazarı'nda işlem gören şirket sayısı bu güne kadar 1 şirket ile sınırlı kalmıştır.

4.2. KOBİ PİYASASI OLUSTURULMASI SÜRECİ

4.2.1. KOBİ PİYASASI OLUSTURULMA NEDENLERİ

1995 yılında kurulan ve daha sonra degişen isimleriyle İkinci Ulusal Pazar ve Yeni Ekonomi Pazarı bu güne kadar arzu edilen performansı gösteremedi. Piyasaya dahil olan şirket sayısı sınırlı kaldı.

SPK'nin 1996 yılında çoğunluğu imalat sanayinde faaliyet gösteren şirketler üzerinde yaptığı bir anket çalışmasında yüzde 72 oranındaki katılımcının hiçbir zaman halka açılmayı düşünmediği yönünde bir sonuçla karşılaşılmıştır. Halka açılmayı düşünmeyen şirketler arasında aktif büyüklüğü küçük ve az ortaklı şirketler öne çıkmaktadır. Ankete göre halka açılmama gerekçesi olarak ilk sırada buna ihtiyaç duyulmaması ikinci sırada ise şirket kontrolünün kaybedileceği kaygısı dile getirilmiştir.⁸

Geçen süre zarfında işletmelerin halka açılma konusundaki yaklaşımlarında ne gibi bir değişimin olduğu net değildir. Ankette öne çıkan iki gerekçeden ayrı olarak aşağıda sayılan gerekçeler de halka açılmada önemli engeller olarak dikkat çekmektedir. Bunlar; aile şirketi niteliğindeki KOBİ'lerin baskalarına hesap verme, elde edilen kari paylaşma konusundaki kaygıları, küçük kalarak idarenin dikkatini çekmemek, yer yer kayıtdışı ekonomi içinde yer alma ve alabilme esnekliğini korumak olarak açıklanabilir. Piyasada yer almanın vergisel herhangi bir avantajının olmaması, sermaye piyasası araçların ihracının maliyetli olması ve piyasada işlem görmenin kurumsallaşmayı ve kamuya düzenli bilgi vermeyi gerektirmesi diğer nedenlerdir. İşletmeler var olan piyasada sayılan gerekçelerle piyasaya açılmaktan uzak durmayı yeğlemektedirler.⁹ IMKB'nin doğrudan KOBİ'lere yönelik ve pazara girişi teşvik edici bir pazarlama ve yönlendirme mekanizmasının bulunmaması da ilginin istenen seviyede olmamasına neden olabilmektedir.¹⁰

Sermaye Piyasası Kurulu, IMKB bünyesinde yer alan İkinci Ulusal Pazarın istenen ilgiyi yakalayamamasını IMKB'den ayrı bir pazar ihtiyacına yorumlayarak bu yönlü bir çalışma içine girmiştir. SPK, özellikle İstanbul dışında bulunan işletmelerin organize ikinci el piyasa talepleri olduğunu, onların ihtiyaçlarına göre organize edilmiş bir piyasanın baslı basına bir teşvik unsuru olduğunu düşünmekte ve çalışmalarını bu perspektife göre yürütmektedir. Bölgesel bazda şirketlerin piyasaya katılımının sağlanması halinde yöre yatırımcısının da kendi bölgesinde yer alan, tanıdığı ve bildiği şirketlere daha rahat yatırım yapabileceği ve atıl konumdaki kaynağı ekonomiye kazandırılacağı düşüncesi hakimdir.¹¹

4.2.2 YASAL SÜREÇ

TBMM tarafından 2000 yılında kabul edilen VIII. 5 Yıllık Kalkınma Planı'nın sekizinci bölümünde KOBİ'ler için ayrı bir başlık verilerek KOBİ'lere gösterilen öneme vurgu yapılmıştır. Söz konusu Kalkınma Planında KOBİ'lerin finansman sorunlarının giderilmesi amacıyla sermaye piyasasında menkul kıymet ihraç

⁸ Erkan, N., Temir B., "1996 Şirketler Kesiminin Finansman Eğilimleri Anketi Sonuçları" SPK Yayınları, 1996, s.26-27

⁹ M. Aslı Erkumay, "Kobilerin Sermaye Piyasası Olanaklarından Faydalandırılması", Ekim 2000, s.12

¹⁰ Bora Oruç, Erkan Uysal, " KOBİ Finansmanında Alternatif Bir Çözüm Sermaye Piyasaları", SPK Arastırma Dairesi, 2005.

¹¹ Http://www.spk.gov.tr/kobi

edebilmeleri için gerekli yasal düzenlemeler hedefler arasında yer almıştır.¹² 1999 yılı aralık ayında ciddi bir değişikliğe uğrayan Sermaye Piyasası Kanunu'nda KOBİ pazarının kurulması ve gerekli düzenlemeleri yapabilmesi için SPK'ya yetki verilmiştir. 59. Hükümet de KOBİ'lerin güçlenmesi yönünde tedbirlerin alınmasını programına dahil etmiştir.

Tüm bu gelişmelere paralel olarak Borsa Disi Teskilatlanmış Menkul Kıymetler Piyasalarının Kuruluş Ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik 18.3.2003 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanmış ve KOBİ piyasasının ayrı bir borsa olarak teşekkül etmesi yönünde somut adım atılmıştır.

Yönetmelik, basta KOBİ olmak üzere, gelişme ve büyüme potansiyeline sahip işletmelerin sermaye piyasalarından fon sağlamalarına imkan tanımayı hedeflemektedir. Söz konusu amacın yerine getirilebilmesi için sermaye piyasası araçlarının (hisse senedi ve borçlanma senetlerinin) alım ve satımının yapıldığı teskilatlanmış piyasaların kurulması ile denetim ilke ve esaslarının düzenlenmesi öne çıkmaktadır.

Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşlar Birliği (TSPAKB) ayrı bir borsa olarak KOBİ piyasasının kurulması fikrine hazırladığı bir rapor ile karşı çıkmıştır¹³. Fakat SPK'nın kararıyla TSPAKB sürece dahil olmuştur.

KOBİ piyasasının kuruluşu için Gelisen İşletmeler Piyasası A.Ş. (GİP) adlı şirket 6 Temmuz 2005 tarihinde kurulmuştur. Kurucu Şirketin ortakları arasında bankalar, aracı kuruluşlar, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ve TSPAKB yer almaktadır. GİP'in iki temel görevi vardır. Bunlardan birincisi hisse senetlerin aracı kuruluşlar vasıtasıyla alım ve satımının yapıldığı işlem platformunu ve bunun gerektirdiği organizasyonu oluşturmak, diğeri de piyasanın güven ve istikrar içerisinde faaliyette bulunmasını sağlamaktır.

GİP'in ülke çapında temsilcilik veya subeler vasıtasıyla bir ağ oluşturmaya ve bu şekilde hem firmaların hem de yatırımcıların katılımını maksimum seviyede tutmaya hedeflenmektedir.

Gelisen İşletmeler Piyasası A.Ş. 'nin kuruluş onayını aldıktan sonra en geç bir yıl içinde, Sermaye Piyasası Kurulu'na faaliyet izni almak için başvurması gerekmektedir. Bu sürenin gerektiği takdirde SPK tarafından bir yıl daha uzatılma kararı vardır.

4.3. KOBİ PAZARINA KABUL VE İŞLEM GÖRME ESASLARI

KOBİ Pazarı henüz kuruluş aşamasında olduğu için yasal anlamda bir düzenleme şu an için bulunmamaktadır. Ancak SPK bu konudaki bakış açısını ve çerçeveyi çizmiştir.

Sermaye piyasası araçlarının piyasaya kabul edilmesine ilişkin şartlar GİP tarafından hazırlanarak SPK tarafından onaylanacak Piyasa Yönetmeliğinde gösterilecektir.

KOBİ'lere ait sermaye piyasası araçlarının Piyasada işlem görmesi için aranacak şartlar IMKB'ye göre daha düşük belirlenecek, bununla beraber asgari sermaye, bağımsız denetim, halka açıklık oranı gibi bazı koşullar ile kamuyu aydınlatma ilkesine uyulması koşulu aranacaktır.

Piyasada ihraç veya halka arz olunacak sermaye piyasası araçlarının SPK'ya kaydettirilmesi zorunluluğu bulunmaktadır. Piyasada, hisse senetlerinin yani sıra tahvil ve SPK tarafından belirlenecek diğer sermaye piyasası araçları da alınıp satılabilecektir. İşlem görebilme konusunda yetkili merci ise GİP Yönetim Kuruludur.

Ayrıca, KOBİ'lere ait hisse senetlerinin piyasada işlem görebilmesi için aşağıda gösterilen şekilde bir işleyiş mekanizması söz konusu olacaktır;

- KOBİ pazarında işlem görmesi düşünülen hisse senedin SPK kaydına alınması,
- İşletmenin en az bir piyasa yapıcı aracı kuruluş ile anlaşması,
- GİP'in belirlediği şartları yerine getiren işletmenin hisse senedinin KOBİ pazarına kote edilmesi,
- Piyasa üyelerince her hisse senedi için alım satım fiyatlarının elektronik ortamda ilan edilmesi,
- Yatırımcının alım satım için piyasa üyelerine emir vermesi,
- Piyasa üyelerinin yatırımcı talebini gerçekleştirmesi,
- Para ve menkul kıymet değişiminin takas kuruluşunca gerçekleştirilerek piyasa üyesine bildirilmesi ve işlem sonuçlarının üye tarafından yatırımcı hesabına aktarılması.

Piyasa yerli ve yabancı tüm yatırımcılara açık olarak elektronik işlem platformu üzerinden yürütülecektir. İşlemler IMKB'de olduğu gibi aracı kuruluşlar vasıtasıyla yerine getirilecek ve piyasa yapıcılık sistemi geçerli olacaktır. Sistemde aracı kuruluşlar piyasa yapıcısı olan üyeler ve piyasa yapıcısı olmayan

¹² <http://plan8.dpt.gov.tr/>, s.125

¹³ "Kobi Finansmanı ve Borsa Disi Teskilatlanmış Piyasa Hakkında Rapor", Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşlar Birliği, Çalışma Platformu, Temmuz 2003, s.4

üyeler olarak ikiye ayrılmaktadır. Piyasaya kote olmak isteyen her şirketin en az bir piyasa yapıcı aracı kuruluş ile anlaşması zorunludur. Piyasa yapıcı aracı kuruluşlar, sorumlu oldukları her sermaye piyasası aracı için asgari belirli miktarda çift taraflı alıs satıs kotasyonu verecek ve bu kotasyonlar doğrultusunda işlem yapacaktır. Piyasa yapıcı aracı kuruluşlar temelde, fiyat sürekliliğini sağlamak, emir dengelesizliklerini en aza indirmeye çalışmak dürüst ve düzenli bir piyasanın oluşumunu sağlamakla görevli olacaktır.¹⁴

5. DEĞERLENDİRME

OECD ülkelerinde faaliyette bulunan KOBİ'ler, toplam işletmelerin %95'ini, toplam istihdamın da %60-70'ini oluşturmaktadırlar. Ülkemizdeki işletmelerin %99.89'unu oluşturan ve büyük çoğunluğu aile işletmesi olarak dikkati çeken KOBİ'lerin ise, finansal açıdan ciddi bir darbogazda olduğu ortadadır.¹⁵ Kredi piyasasında yüzde 5'lerin altında kalan KOBİ'ler, sermaye piyasalarından da istifade edememişlerdir. KOBİ pazarının başarıya ulaşması devlet, işletmeler, yatırımcılar ve pazar olarak tanımlanan kesimin karşılıklı ilişkisinin adil ve dengeli olarak kurulması ile mümkündür. Her kesime düşen sorumluluk ve haklar dengeli olarak çizildiği takdirde piyasanın uzun vadede başarıya ulaşması mümkündür. Ülkemizde KOBİ piyasasının başarıya ulaşmasının bir diğer kosulu da KOBİ'lerin kendi bünyelerinde yapacakları değişimden kaynaklanmaktadır. Dünyada değişen kalite, stok tutma, satıs, pazarlama ve üretim tekniklerine paralel olarak KOBİ'lerimizin de değişime ayak uydurması, risk yönetim teknikleri hakkında bilgi sahibi olması, kurumsal yönetime ve nitelikli eleman istihdamına önem vermesi şarttır.¹⁶

Bu güne kadar yaşanan gelişmeler Pazarın diğer kosullardan bağımsız olarak ele alınıp başarıya ulaşmaya çalışması şeklindedir. Oysa ki yaşanan sıkıntı esas olarak ülke gerçekliğinden bağımsız olarak ele alınamaz. Bu çalışmada bir bütün olarak Piyasayla ilgili yapılan gözlem ve değerlendirmeleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

- Yıllardır piyasadaki paranın ağırlıklı kısmı devlet tarafından borçların çevrilmesi için kullanılmıştır. Kalan kısım ise büyük firmalar tarafından kullanıldığından KOBİ'lere var olan pastadan pay kalmamıştır.
- Ülkemizde kayıtdışı ekonomi oldukça yaygın düzeyde bulunmaktadır. Kayıt dışı ekonominin cazip olmaya devam etmesi işletmelerin gerek kurumsallaşmalarını gerekse sermaye piyasasına yönelmelerini engelleyen önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır.
- Sermaye piyasasına yönelmenin firmalar açısından cazip yani bulunmamaktadır. Aksine bürokratik işlemler, piyasaya girme ve piyasada bulunmaktan kaynaklanan ek külfetler işletmelerin uzak durmasına neden olmaktadır.
- İşletmeler sermaye piyasaları hakkında yeterli bilgiye sahip değildir.
- Kosulları Ulusal Pazarı göre daha esnek olsa da İkinci Ulusal Pazar'da yer almak için de şirketlerin belli nitelikleri tasması gerekmektedir.
- Geçmişte yaşanan acı tecrübeler yatırımcıların tercihlerini yaparken daha güçlü ve ülke çapında bilinen firmalara yönelmelerine neden olmaktadır. Doğal olarak KOBİ olarak tanımlanacak şirketlere ilgi yeterli düzeyde değildir.
- Yurt dışı örnekleri incelendiğinde genel olarak KOBİ pazarlarının bir iki örnek dışında başarılı olmadığı görülmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada KOBİ'lerin önemi özellikle II. Dünya Savaşı ertesinde artmış ve küçük işletmelerin daha büyük ölçeklilerle rekabet edemeyip yok olacağı düşüncesi inandırıcı olmaktan çıkmıştır. Ancak tüm dünyadaki ekonomilerde bu denli önemli bir yer tutan KOBİ'lerin finansmanı sorunu ülkemizin de gündemindeydir. Mevcut durum IMKB'nin dışında oluşacak bir KOBİ piyasasına doğru gidisi göstermektedir.

Bu çalışmanın daha önceki bölümlerinde belirtilen sorunların göz ardı edilerek, sadece piyasanın IMKB'nin dışına çıkarılması ile başarı şansının yakalanması mümkün değildir. Sorunların çözümüne yönelik atılacak adımlara paralel olarak ister IMKB bünyesinde ister ayrı bir borsa olarak kurulsun KOBİ piyasasının başarı şansı artacaktır. Doğaldır ki, sorun biraz da ülkenin genel ekonomisi ile yakından ilgili olup bu gerçeklikten ayrı olarak değerlendirilmesi mümkün değildir. Bu çerçevede;

- Devletin piyasadaki borçlanma amacıyla daha az para çekmesi, alternatif gelirlerini arttırması,

¹⁴ (<http://www.spk.gov.tr/kobi/>)

¹⁵ Mustafa Günay, "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Finansmanında Alternatif Yaklaşımların Analizi", Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Sayı 496, Temmuz 2005, s.23.

¹⁶ Kemal Gülerdi, "KOBİ'ler ve Finansal Hizmetler", Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Sayı 496, Temmuz 2005, s.16-17.

- İşletmelerin kayıt altına alınması için gerekli yasal ve iktisadi zeminin olusturulması, işletmeler üzerindeki vergi yükünün hafifletilmesi, iş yapma imkanlarının artırılması ve teşvik edilmesi,
- Sermaye piyasasına yönelecek işletmelere bir takım ek avantajların sağlanması,
- İşletmelere yönelik tanıtım faaliyetinin yaygınlaştırılması,
- Halka arzin halktan karşılıksız fon temin edileceği anlamına gelmediği bilincinin işletmelere verilmesi, basiretli işletme mantığının yaygınlaştırılması,
- Piyasaya yönelecek yatırımcıların korunması amacıyla kamuyu aydınlatma ilkesinin ciddi şekilde uygulanması,
- Hemsehirçilik mantığının yaygın olduğu ülkemizde bu mantığın yatırımcı açısından doğuracağı sakıncaları ortadan kaldıran ek önlemlerin alınması,

yönündeki tedbirler KOBİ pazarının zaman içinde güçlenmesine katkı yapacaktır.

Öncelikli olarak verilmesi gereken karar, KOBİ Borsasının ana borsa içinde bir piyasa mı yoksa ayrı bir yapıda mı olması gerektiğidir. Tüm ülke bazında uzlaşmış bir KOBİ tanımı yapılmalıdır. Çünkü KOBİ Borsasının kotasyon koşulları belirlenirken bu tanım gerekmektedir. Kotasyon koşulları belirlendikten sonra ana piyasaya göre esneklik sağlanabilecek alanlar tespit edilmelidir. Ayrıca KOBİ piyasası işletmesinin bir şirket tarafından yürütüleceği ve bu şirketin “müşteri odaklı” çalışması düşünüldüğüne göre ortaklık, yönetim ve faaliyet yapısı ile denetim şeklinin sağlıklı ve piyasanın taraflarını mağdur etmeyecek şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Ülkemizde IMKB'nin dışında ayrı bir piyasanın olusturulmasına karşı görüştekilerin temel dayanağı IMKB'nin önemli kısmını zaten KOBİ'lerin olusturmasıdır. Dolayısıyla ayrı bir yerde kurulacak borsa, gerek kaynak gerekse personel açısından maliyet getirecektir. Piyasaya alternatif olarak IMKB'nin Türkiye'de farklı illerde danışma merkezi şeklinde büroları kurulabilir. Ancak yine de bireysel yatırımcıların tanımadığı şirketlerin hisse senetlerine yatırım yapmaktansa hala reel anlamda yüksek getirisi olan Hazine bonosu, devlet tahvilini tercih edecekleri gerçeği gözardı edilmemelidir. KOBİ piyasasının işleyişine engel teşkil edebilecek bir diğer sorun ise KOBİ'lerde kayıtdışlığın son derece fazla olması ve muhasebe standartlarının bulunmamasıdır.

KAYNAKLAR

“Kobi Finansmanı ve Borsa Disi Teskilatlanmış Piyasa Hakkında Rapor”, Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşlar Birliği, Çalışma Platformu, Temmuz 2003.

“Uluslararası KOBİ Borsaları” Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşlar Birliği, Çalışma Platformu, Haziran 2003.

Bora Oruç, Erkan Uysal, “KOBİ Finansmanında Alternatif Bir Çözüm Sermaye Piyasaları”, SPK Arastırma Dairesi, 2005.

Budak ,Alpaslan, Zeynep Emre,“Dünya Uygulamaları Çerçevesinde KOBİ Borsaları”, Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşlar Birliği, Temmuz 2003.

Dönmez, İbrahim”KOBİ'lerin Finansmanı ve Sermaye Piyasası”, II: Uluslararası KOBİ Günleri Kapsamında Sunum, Mayıs 2005.

Ercan ,Metin Kamil,“KOBİ Borsaları” Uluslararası Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler : Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu Kapanış Sunumu, Bandırma, 19-22 Mayıs 2005.

Erkan, N., Temir B., “1996 Şirketler Kesiminin Finansman Eğilimleri Anketi Sonuçları” SPK Yayınları, 1996.

Gülerdi ,Kemal,“KOBİ'ler ve Finansal Hizmetler”,Finans Politik &Ekonomik Yorumlar, Sayı 496, Temmuz 2005.

Günay ,Mustafa,“Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Finansmanında Alternatif Yaklaşımların Analizi”, Finans Politik &Ekonomik Yorumlar, Sayı 496, Temmuz 2005.

Gürel , Nalan,“İstihdam Açısından KOBİ'ler”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Sayı 493, Nisan 2005.

<http://plan8.dpt.gov.tr/>

Iseri , Müge, Ahmet Çilingirtürk,“Küçük İşletmeler Avrupa Antlaşması Çerçevesinde KOBİ'lerin İrdelenmesi”,Uluslararası Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler : Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu, Bandırma, 19-22 Mayıs 2005.

M.Asli Erkumay, “Kobilerin Sermaye Piyasası Olanaklarından Faydalandırılması”, Ekim 2000.

Wacquez ,Bernard, Thomas Gray,“Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Mevcut Durum ve Politikalar”,OECD Genel Sekreterliği, 2004.

www.spk.gov.tr/kobi

AB SÜRECİNDE KKTC'DE KOBİLERİN FİNANSMANINA YÖNELİK YEREL BANKALARIN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARASTIRMA

Yard.Doç.Dr. Okan Veli SAFAKLI

Yakin Dogu Üniversitesi, Bankacılık ve Finans
Bölümü

Tel: (0392) 223 64 64 / 277

e-posta: osafakli@neu.edu.tr

Yard.Doç.Dr. Erdal GÜRYAY

Yakin Dogu Üniversitesi, İşletme Bölüm Başkanı

Tel: (0392) 223 64 64 / 272

e-posta: eguryay@neu.edu.tr

ÖZET

Avrupa Birliği'nde (AB) ekonominin belkemiği olarak görülen Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) önemli ölçüde Yapısal Fonlar, Çok Yıllı Programlar ve benzeri enstrümanlar ve bu çerçevede ilgili kurum ve kuruluşlar tarafından desteklenmektedir. AB bünyesinde sunulan bu desteklerin yanısıra yerel bankaların da KOBİ finansmanında gerek münferiden gerekse aracı banka olarak önemli işlevi bulunmaktadır. Öncelikle, AB'deki yerel bankalar ve finansal kurumlar açık çek hesabi (overdraft), banka kredisi, faktoring ve finansal kiralama (leasing) gibi araçlarla KOBİ'lerin finansmanına münferiden katkı koyarken, AB destekleme politikası kapsamında KOBİ'lere yönelik yapılan sermayeye katılım-risk sermayesi, sermaye desteği ve kredi finansmanı için teminatlar ile hibeler için finansal kurum olarak aracılık yapmaktadırlar. AB'de olduğu gibi Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde (KKTC) de KOBİ'ler ekonominin temel yapıtasi olmalarına rağmen gerek devlet politikası kapsamında gerekse KOBİ'lere ve ülkeye özgü şartlar nedeniyle yerel bankalar tarafından yeterli ölçüde finanse edilmedikleri gözlemlenmektedir. Bu çerçevede çalışmanın amacı, Kıbrıs sorununun çözümü halinde AB üyesi olacak olan KKTC'deki yerel bankaların KOBİ finansmanındaki rollerini araştırmak ve bu yönde öneriler yapmaktır.

Anahtar Kelimeler: AB, KKTC, KOBİ, Yerel Bankalar

1. GİRİS

Kıbrıs sorununa kapsamlı bir çözüm bulunması halinde KKTC, AB çatısı altında uluslararası tanınmış bir kimliğe sahip olacak ve diğer sektörlerinde olduğu gibi KOBİ'lerinde AB'nin her türlü desteğinden yararlanma imkanı doğacaktır. Ancak, bugünkü statüsüyle KKTC'de KOBİ'ler, AB kaynaklı desteklerden yararlanamadığı gibi yerel bankaların gerek AB kaynaklı gerekse kendi kaynaklarından sunduğu finansman kaynaklarından da yeterli ölçüde yararlanamamaktadırlar. Bu çerçevede, çalışmanın amacı AB sürecinde KKTC'deki KOBİ'lerin finansmanına yönelik yerel bankaların rolünü araştırmak ve bu yönde öneriler geliştirmektir.

Çalışmada içerik olarak öncelikle ikinci kısımda AB'deki KOBİ Finansmanı ve bunları sağlayan kurum ve kuruluşlar ile AB'de yerel bankaların KOBİ finansmanındaki rolü irdelenecektir. KKTC'de KOBİ'lerin mevcut durumu ve finansman kaynakları ile bunları sağlayan yerel bankaların da dahil olduğu kuruluşlar üçüncü kısımda açıklanacaktır. Dördüncü kısım, KKTC'deki yerel bankalara yönelik gerçekleştirilen araştırmanın yöntemi ve temel bulgularına ayrılmıştır. Temel bulgulara göre yapılan genel değerlendirme ve sonuç ise çalışmanın son kısmında yer alacaktır.

2. KOBİ'LERİN FİNANSMANINDA BANKALARIN AB'DEKİ ROLÜ

AB'de Yerel Bankaların KOBİ finansmanındaki rolünü banka kaynaklı ve AB kaynaklı olarak iki baslık altında incelenmesi gerekir. Söyle ki, AB ülkelerindeki yerel bankalar kendi kaynakları yanında AB'nin sağladığı desteklere finansal aracılık yoluyla KOBİ'lere finansman yaratmaktadırlar.

2.1 Banka Kaynaklı Kobi Finansmanı

Avrupa'da genelde banka temelli ve piyasa temelli olmak üzere iki finansman sistemi bulunmaktadır. Banka temelli genelde kredilerden oluşurken, piyasa temelli hisse senedi ve tahvil gibi diğer finansman araçlarını oluşturmaktadır (Allen ve Gale, 2000). Ülkeler arası farklılık göstermesine rağmen, Avrupa'da KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu alternatif kaynakların eksikliğinden dolayı banka temelli finansmanı tercih etmektedir (European Commission, 2003: 19).

AB'deki KOBİ'lerin borç finansmanı üzerine yapılan bir araştırma (Thornton, 2001) üye ülkelerin çoğunda overdraft ve banka kredisi gibi banka finansmanın en önemli kaynağı teskil ettiğini göstermektedir. Ancak, İspanya, Fransa, Lüksemburg, Hollanda ve Portekiz'de leasing overdrafttan daha fazla kullanılırken, factoring özellikle Fransa'da önem taşımaktadır (European Commission, 2003: 19).

Banka hizmetlerine ilişkin AB'deki KOBİ'lere yönelik yapılan araştırmada (The ENSR Enterprise Survey, 2002) büyük bir çoğunluğun memnun, % 20'sinin kararsız, % 12'sinin ise memnun olmadığı rapor edilmiştir. Memnuniyetsizliğin temel nedenlerini ise sırasıyla kötü hizmet, banka harçlarının yüksekliği, yüksek faiz oranları oluşturmaktadır. Öte yandan, aynı araştırmaya göre, KOBİ'lerin banka kredisi alamamalarının temel nedenleri yetersiz teminat, düşük işletme performansı ve bilanço-kâr/zarar tablosu gibi verilerin eksikliği gösterilmektedir.

2.2 AB Kaynaklı Banka Finansmanı

AB'de KOBİ'lere yönelik finansman 4 baslık altında ortaya konmaktadır. Bunlar sırasıyla KOBİ'lerin doğrudan başvurabildiği çevre, enerji, eğitim ve 6. Çerçeve Programı gibi fonlar; Yapısal fonlar AB'de bölgeler veya sosyal gruplar arasındaki eşitsizliklerin azaltılmasına yönelik faaliyetlere mali destek sağlayarak, ekonomik ve sosyal uyumun teşvik edilmesini hedefleyen Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu ve Avrupa Sosyal Fonu gibi Yapısal Fonlar; basta bankalar olmak üzere finansal kurumların aracılık yaptığı Finansman araçları (EIF, 2004: 8-18); ve Asya, Japonya ve Kore gibi AB dışı ülkeleri kapsayan diğer desteklerdir (European Commission, 2005). AB Kaynaklı Bankaların yarattığı finansmanı ise yukarıda belirtilen finansman araçları oluşturmaktadır. Bu araçların temel finansman mekanizmalarını ise aşağıda açıklama getirilen Avrupa Yatırım Bankası ve Avrupa Yatırım Fonu oluşturmaktadır (KOSGEB, 2005: 4).

Avrupa Yatırım Bankası

Avrupa Birliği'nde dengeli kalkınmayı ve Avrupa entegrasyonunu teşvik edici yatırımlara fon sağlamayı kolaylaştırmak amacıyla 1958 yılında kurulan Avrupa Yatırım Bankası (AYB), ulusal, bölgesel veya yerel mali aracı kurumlar aracılığıyla finansman sağlamaktadır. Bu çerçevede AYB'nin 1990'dan bu yana sanayi ve hizmet sektörlerine sağladığı kredilerin yaklaşık %45'inden KOBİ'ler yararlanmıştır. AB'nin istihdam yaratmaya ve yenilikçi faaliyetlere verdiği özel önem karşısında AYB, KOBİ'lere sağladığı yatırım finansmanını artırmış; 1999 yılında 11,500 KOBİ için verilen kredi 2.8 milyar Euro'ya yükselmıştır. AYB ayrıca Amsterdam Zirvesi'nde alınan büyüme ve istihdama ilişkin tavsiye kararının desteklenmesi çerçevesinde "Amsterdam Özel Eylem Programı" ni oluşturarak, KOBİ risk sermayesi girişimini başlatmış; 2000'li yıllarda KOBİ'lerin ve girişimciliğin geliştirilmesi amacıyla "Yenilikçi Faaliyetler 2000 Girişimi" çerçevesinde finansman sağlamayı öngörmüştür (www.europa.eu.int; www.eib.org).

Avrupa Yatırım Fonu

Avrupa Yatırım Fonu, Avrupa ekonomisinin kalkınmasında iki temel alan olarak kabul edilen transAvrupa ağları (TENs) ve KOBİ'lerle ilgili olarak, orta ve uzun vadeli yatırımların teşvik edilmesi yoluyla AB düzeyindeki entegrasyonun desteklenmesini hedeflemektedir. Bu çerçevede Avrupa Yatırım Fonu, KOBİ'lere finansman sağlayan bankalar, leasing şirketleri, garanti kurumları, karşılıklı garanti fonları ve diğer mali kurumlar için portföy garantisi sağlamakta; yenilikçi ve gelişimin henüz ilk aşamalarında bulunan küçük işletmelerin desteklenmesinde büyük önem taşıyan risk sermayesi fonlarına yatırım yapmaktadır (www.eif.eu.int).

AB'deki KOBİ'lerin finansal kurumlar aracılığıyla basvurabilecekleri baslica finasman araçlarını asagidaki gibi ortaya koymak mümkündür (Commission of European Communities, 2003; Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, 2002; European Commission, 2005; www.impalosite.org) .

Girisimler

AB'de KOBİ'lerin mali kaynaklara erisiminin kolaylastirilmasi amaciyla Komisyon düzeyinde cesitli girisimler baslatilmistir. Bu çerçevede KOBİ'lerin karsilastiklari sorunlar belirlenerek uygun çözümlerin üretilmesi, ortak yatirimların tesvik edilmesi ve özellikle risk sermayesi alanında kaynak yaratilmasi ve bu kaynakların etkin bir sekilde kullanilmasi hedeflenmistir.

Çekirdek Sermaye (CREA)

Üçüncü Çok Yıllı Program kapsamında olusturulan CREA, büyüme ve istihdam yaratma potansiyeline sahip yenilikçi küçük işletmelerin (50'den az çalışanı olan) çekirdek sermaye fonlarına erisimlerini kolaylastirarak özsermaye finansmanı sağlamalarına yardımcı olmayı hedeflemektedir. 1 Ekim 1997'den sonra kurulan çekirdek sermaye fonlarının yararlandığı bu girişim kapsamında Komisyon başlangıç dönemlerindeki işletme giderlerini karşılayarak destek sağlamakta, bunun yanı sıra üç yıllık bir süre için işletme giderlerinin en çok 500.000 Euro olmak üzere, %50'sini karşılayabilmektedir.

Avrupa Teknoloji Sermayesi (Eurotech Capital)

Yüksek teknoloji projelerine yatırım yapmak isteyen risk sermayesi fonlarına destek sağlanarak, bu tip projelerin karşılastığı finansman sorununun çözümlenmesini hedefleyen bu girişim, en az 50 milyon Euro sermayeye sahip büyük risk sermayesi fonlarına yönelmektedir. Bu çerçevede yaklaşık 1 milyar Euro tutarında toplam yatırım kapasitesine sahip 14 fon seçilerek, sinirötesi yüksek teknoloji projeleri için mevcut yatırım kapasitesi tutarından yaklaşık 200 milyon Euro ayrılmıştır. Katılımcı fonlara %4 oranında sermaye katkısının yanı sıra teknoloji ve teknoloji pazarları hakkında bilgi hizmeti veren Eurotech Data Avrupa Teknoloji Veri Bankası'nı ücretsiz olarak kullanma imkanı sağlanmaktadır.

KARSILIKLI GARANTI SİRKETLERİ

KOBİ'lerin bankalar tarafından istenen garantileri sağlayamamaları sebebiyle uygun maliyetli bir finansman kaynağına erişimde karşılastıkları sorunlar, karşılıklı garanti şirketleri yoluyla çözümlenmeye çalışılmaktadır. Komisyon, karşılıklı garanti şirketlerini ve bu şirketlerin gelişimini aktif bir şekilde tesvik etmekte; bu şirketlerin kuruluşuna ilişkin fizibilite çalışmalarının en çok 1 yıllık bir süre için %50'sini, karşılıklı garanti şirketlerinin kurulmasına ilişkin işletme giderlerinin ise en çok 3 yıllık bir süre için %50'sini karşılamaktadır.

Bankacılar ve KOBİ'ler Yuvarlak Masası

Bankacılar ve KOBİ'ler Yuvarlak Masası, KOBİ'leri temsil eden kuruluşlar ile mali kurumların üst düzey temsilcilerinin bir araya getirilerek KOBİ'lere özgü mali sorunların ele alındığı ve her iki taraf için uygun çözüm önerilerinin geliştirildiği bir forum niteliğini taşımaktadır (Commission of European Communities, 2004).

Deneyim Paylaşmaya Yönelik Ağlar (Business Angels Network)

Deneyim paylaşmaya yönelik ağlar, şirketlerini satmış ancak yeni şirketlere yatırım yapmak ve onlara deneyimleriyle yardımcı olmak isteyen girişimciler ile KOBİ'lerin birbirleriyle temas kurabildiği bir forum niteliğini taşımakta; bu çerçevede banka finansmanı ve resmi risk sermayesi dışındaki yeni finans kaynaklarına ilişkin bilgiye erişim imkanı da sağlanmaktadır.

Büyüme ve Çevre Programı

Bu program KOBİ'lerin yeni çevresel yatırımlar için banka kredilerine erişimini kolaylastırmakta; bu çerçevede Komisyon küçük işletmeler için yeni çevresel yatırımlara ilişkin banka kredilerini karşılayan garantileri sağlamaktadır. Öncelik en fazla 50 çalışanı olan küçük işletmelere verilmekte ve küçük işletmelerin mali aracı niteliğindeki bir bankaya başvurmaları gerekmektedir. Program kapsamında çevresel yatırım olarak nitelendirilen yatırımlar, çevresel ekipman üretimi, çevresel etki yaratmaya yönelik yatırımlar ve belirgin çevresel etkiye sahip diğer yatırımları kapsamaktadır.

Büyüme ve İstihdam Girişimi

Bu girişim, işletmelerin gelişimlerinin ilk dönemlerinde desteklenmelerine yönelik risk sermayesi programı (ETF Startup), AB'de KOBİ'ler arasında ortak yatırımların teşvik edilmesini hedefleyen Avrupa Ortak Yatırımları (JEV) ve küçük ya da yeni kurulmuş KOBİ'ler için kredi imkanlarının iyileştirilmesine yönelik KOBİ Garanti Kolaylığı programlarını içermektedir.

Risk Sermayesi (ETF Startup)

ETF Startup programı ile Komisyon, uzmanlaşmış risk sermayesi fonları aracılığıyla yeni kurulmuş KOBİ'lere risk sermayesi sağlamaktadır. Komisyon tarafından desteklenen fonlar, yeni kurulmuş, kuruluşunun ilk aşamasında ya da yenilikçi olan ve büyüme potansiyeline sahip KOBİ'lere yatırım yapmak üzere tasarlanmış fonlardır. Fonlarda yatırıma yönelik en az 10 milyon Euro kullanılabilir kaynak olması ve fon sermayesinin %50'sinin özel kaynaklı olması gerekmektedir. İlke olarak Komisyon en fazla 10 milyon Euro tutarında olmak üzere risk sermayesi fonunun toplam sermayesinin %25'ini sağlamaktadır. Program kapsamında öncelik 100 kişi istihdam eden KOBİ'lere verilmektedir.

Avrupa Ortak Yatırımı (Joint European Venture (JEV))

JEV, yatırım ve istihdam yaratılması dahil olmak üzere yeni ekonomik faaliyetlerin oluşturulmasına yönelik ortak yatırımları teşvik ederek, KOBİ'lerin Tek Pazar'ın avantajlarından faydalanmasını hedeflemektedir. İki farklı üye devletten en az iki KOBİ tarafından oluşturulması gereken ortak yatırımda ortaklar esit derecede sorumluluk üstlenmektedir .

KOBİ Garanti Kolaylığı

Bu girişim üye devletlerdeki küçük işletmelere (en fazla 100 çalışanı olan) kredi sağlayan kamu ve/veya özel sektörde faaliyet gösteren mevcut Avrupa garanti sistemlerini desteklemekte; garanti sistemlerinin mevcut olmadığı ülkeler için Avrupa Yatırım Fonu mali araçlar seçebilmektedir.

3. KKTC'DE KOBİ'LERİN MEVCUT DURUMU VE FİNANSMANI

KKTC'de KOBİ'lere ilişkin genel bir tanımlama yapılmaması nedeniyle AB'deki KOBİ tanımı KKTC'deki KOBİ'lerin mevcut durumunu ortaya koymada esas alınacaktır.

3.1 KKTC'de KOBİ'lerin Mevcut Durumu

1996 itibarıyla AB ortak para birimi ECU cinsinden ifade edildiği karar sonucunda AB Komisyonu tarafından geliştirilen tanıma göre KOBİ'ler şu şekilde sınıflandırılmıştır: 100'den az işçi çalıştıranlar ve yıllık ciroları 7 Milyon ECU'ya ulaşamayan veya yıllık bilanço toplamı 5 Milyon ECU'ya ulaşamayan teşebbüsler Küçük Ölçekli İşletme; 100-250 arası işçi çalıştıranlar ve yıllık ciroları 7-40 Milyon ECU arası olanlar veya yıllık bilançoları toplamı 5-27 Milyon ECU arası olan teşebbüsler Orta Ölçekli İşletme; 251 kişi ve yukarısı da büyük İşletme olarak belirlenmiştir (OECD, 2000:1;European Commission, 1998: 11). KOBİ'leri ekonominin belkemiği ile girişimcilik ruhunun ve yeniliğin anahtarı olarak gören AB Komisyonu, daha etkin bir rekabet ortamı yaratmayı hedefleyerek KOBİ'lere yeni bir tanım getirmiştir. 2005 Ocak ayından itibaren yürürlüğe giren bu tanıma göre getirilen değişiklik ile en yüksek rakamı temsil eden 40 milyon EURO'luk yıllık ciro 50 milyon EURO'ya, 27 milyon EURO'luk bilanço toplamı 43 milyon EURO'ya yükseltilmiştir (Europa, 2004).

KKTC'de Mikro ve KOBİ'leri tanımlamak için AB'nin yukarıda vurgulanan tanımların istihdam kriteri kullanıldığında, Tablo 1'de görüldüğü gibi ülkede işletmelerin 7,442 adetini (%95.3) mikro, 308 adetini (%3.96) küçük ve 57 adetinin (%0.74) de orta büyüklükte işletmeler olduğu ortaya çıkmaktadır (Mikro ve KOBİ Komitesi, 2004: 4).

Tablo 1: KKTC'de İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Dağılımı (AB'ye Göre)

Büyüklük Tanımı	Çalışan Sayısına Göre Guruplama	İşletme Sayısı		Çalışan Sayısı	
		Sayı	%	Sayı	%
Çok Küçük (Mikro)	0-9	7442	95.3	14687	53.30
Küçük	10-49	308	3.96	5969	22.44
Orta	50-249	57	0.74	5916	22.26
Büyük	250 +	-	-	-	-
Toplam		7807	100	26572	100

Kaynak: DPÖ (2000), 1998 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü, İstatistik ve Araştırma Dairesi, Lefkosa..

3.2 KKTC'de KOBİ'lerin Finansmanı

KKTC'de KOBİ'lerin başvurduğu en önemli dış finansman kaynağının ticari bankalar olması yanında özellikle 2002 yılından itibaren KKTC Kalkınma Bankası ve Merkez Bankası'ndan da kredi alma imkanları ve Güney Kıbrıs Rum Yönetimi üzerinden AB kaynaklı finansman bulunmaktadır. Merkez Bankası'ndan kredi imkanı yine ticari bankalar aracılığıyla sağlanmaktadır. KOBİ Kredileri ile ilgili Merkez Bankası, Kalkınma Bankası ve Ticari Banka yetkililerinden alınan bilgiler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

3.2.1 Merkez Bankası

Merkez Bankası'nın kobilere özgü kredi imkanı bulunmamaktadır. Belirlenmiş olan şartlara uyan tüm sektörler bu kredi imkanlarından yararlanabilmektedir. Bu çerçevede, Merkez Bankası hammadde ve sanayi (yatırım kredisi) olmak üzere iki çeşit kredi vermektedir. Hammadde kredisinde sanayicilere üretimin maksimum % 50'si veya özkaynaklarının 2 katı kadar kredi verilirken, makine alımı ya da bina yapımı için 100,000 YTL'ye kadar kredi verilebilmektedir. Üretim kredilerinin vadesi 9 ay olarak belirlenirken, yatırım kredilerinde vade 36 aya kadar çıkabilmektedir. Ticari bankalar aracılığıyla kullandırılan bu kredilerde normal piyasa şartlarının altında faiz uygulanmaktadır. Bu kredilere yönelik Merkez Bankası, kredi alacak kişiye aracı kurum olan bankanın kefil olmasını, borca karşılık 2 kefil ve aracı bankayı yükümlülük altına koyan borç senedinin ibrazı şartını getirmiştir. Dolayısıyla, bu kredilerin geri dönmesinde nihai sorumluluk taşıyan ticari bankalar, kredi başvurusunda bulunanların kredibiliteyi hususunda araştırma yapıp olumlu veya olumsuz karar verme durumundadırlar. KKTC Merkez Bankası tarafından küçük esnaf adı altında genelde KOBİ'lere kullandırılan re-eskont kredileri ABD doları cinsinden 2002, 2003 ve 2004 yılından sırasıyla 1,138,838 \$, 794,110 ve 652, 812 \$ olarak kullandırılmıştır (KKTCMB, 2004: 129; KKTCMB, 2005: 133). Bu rakamlar ise toplam re-eskont kredileri içinde payı aynı yıllar için sırasıyla % 45, % 39 ve % 31 olarak gerçekleşmiştir.

3.2.2 Ticari Bankalar

Merkez Bankası kaynakları dışında ticari bankaları da kendi özkaynakları ile KOBİ'lere kredi vermektedirler. Yukarıda ortaya konan temel ilkelere uygun şekilde KKTC'deki ticari bankaların kendilerine özgü kredi şartları bulunmaktadır. Bunlar ise genelde şirket finansal tablolarının incelenmesi, şirket direktörlüğünün/sahipliğinin kefilliği, piyasadaki tanınmışlık ve şirket yada sahiplerinin adına kayıtlı gayri menkuldür. Bu krediler Merkez Bankası ve Kalkınma Bankası kredileri gibi tesvikli olmayıp, genelde yüksek faizli ve düşük vadeli. Bankalar arasında tek kamu bankası durumunda olan Vakıflar Bankası, teminatın en fazla %80'i olacak şekilde hammadde de 30,000 YTL, makine alımlarında 100,000 YTL olmak üzere 5 yıl vade ile % 27 yıllık faizle KOBİ'lere kredi vermektedir. Vakıflar Bankası aynı zamanda devletin tesvik kredisine aracılık yapmaktadır. Buna göre, bir defaya mahsus olarak kredi miktarının % 3 oranında bankaya komisyon ödemek kaydıyla, azami 20,000 ABD doları ve en fazla 5 yıl vadeli kredi KOBİ'lerin kullanımına sunulmaktadır. Bankacılık sektöründe kredilerin sektörel dağılımı itibarıyla genelde KOBİ'lere kullandırılan Küçük Esnaf ve Zanaatkar kredileri ABD doları cinsinden 2002, 2003 ve 2004 yılında sırasıyla 10,209,698 \$, 15,140,610 \$ ve 34,548,096 \$ olmuştur (KKTCMB, 2004: 36; KKTCMB, 2005: 132). Bunların ise toplam krediler içindeki payı aynı yıllar için sırasıyla % 2,79, % 2,70 ve % 4,27 olarak gerçekleşmiştir.

3.2.3 Kalkınma Bankası

Kalkınma Bankası büyük ölçüde Türkiye Cumhuriyeti'nin hibe kaynaklarıyla oluşturulan fonlardan "KOBİ'ler kredisi" adı altında 2002 yılından itibaren KOBİ'lere kredi vermektedir. KOBİ olan herhangi bir işletme tesvik belgesi gerekmeden kredi almak için Kalkınma Bankası'na müracaatta bulunabilir. KOBİ'lerin kredi imkanından yararlanabilmeleri için maksimum 50 kişiye kadar müstahdemi bulunan geröek veya tüzel kişilerin işletme ve/veya yatırım kredisi ihtiyaçlarının olması ve halen faaliyette olmaları, baska

bir bankada borcu olmamaları, tesiste yapılan üretim araçları ile ilgili incelemenin olumlu olması gerekmektedir. KOBİ'lerin kredi alabilmeleri için baslıca gereken teminatlar: teminat mektubu, gayri menkul ve sarta göre 1 veya 2 kefildir. Uygulanan faiz oranları ise 2005 Ocak ayı itibarıyla Euro = % 2, Dolar = % 2 ve STG = % 3'dür. Fatura ibrazı şeklinde kullandırılan yatırım ve işletme kredilerinin maksimum tutarı 40,000 ABD Dolar, vadesi ise azami 1 yıl ödemesiz 4 yıldır. Kalkınma Bankası tarafından 1 Ocak 2002 – 6 Temmuz 2005 devresi kullandırılan toplam 25,714,436 ABD doları karşılığı kredinin 338,860 ABD doları (% 1.3) KOBİ'lere kullandırılmıştır.

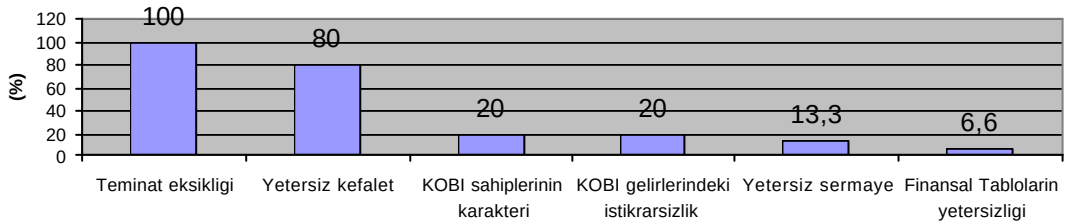
3.2.4 AB Kaynaklı Finansman

AB, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) aracılığıyla Kıbrıs Türk toplumunun ekonomik ve sosyal gelişimini sağlamak amacıyla "Kuzey Kıbrıs'da Özel Sektör Gelişimi" adı altında bir fon oluşturmıştır. Bu fonla baslıca KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması ve uluslararası piyasalara erişimlerinin sağlanması hedeflenmiştir. Bu çerçevede, AB KOBİ tanımına göre yıllık çalışanı 250, yıllık cirosu 40 milyon € ve yıllık bilanço toplamı 27 milyon €'yu aşmayan KKTC'deki KOBİ'ler Güney Kıbrıs'daki ofis üzerinden fona başvurabilmekte ve 30,000 €'yu aşmayan desteklerden yararlanabilmektedirler (UNDP, 2004).

4. ARASTIRMA YÖNTEMİ VE TEMEL BULGULAR

Çalışmada, KKTC'deki yerel bankaların KOBİ finansmanında rolünü belirlemek için 2005 yılı temmuz ayı döneminde KKTC'de faaliyette bulunan toplam 25 adet bankadan yerel banka niteliğinde olan 19 banka arasında tesadüfi olarak seçilen 15'inin üst düzey yöneticisine yönelik yüz yüze anket yöntemi ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Arastırma elde edilen bulgular yüzde analizi şeklinde aşağıda özetlenmektedir.

- Bankaların % 46.6'si esnaf ve zanaatkar kredisi altında KOBİ'lere kredi vermektedir.
- Bankaların tamamı banka kredisi ve overdraft hesabi hizmetini KOBİ'lere sunmaktadır.
- Bankaların % 20'si Merkez Bankası kaynaklarından esnaf, zanaatkar veya KOBİ'lere verilen kredilere aracılık yapmaktadır.
- Bankaların hiçbirisi AB fonlarından KOBİ'lere sağlanan kaynaklara aracılık etmemektedir.
- Bankaların hiçbirisi AB'de olduğu gibi devletin teşvik politikası kapsamında KOBİ'lere yönelik yapılan sermayeye katılım -risk sermayesi, sermaye desteği ve kredi finansmanı için teminatlar ile hibeler gibi desteklere aracılık yapmamaktadır.
- Devletin teşvik politikası kapsamında KOBİ'lere yönelik verilecek kredilerde ve diğer hizmetlerde vergi avantajı gibi teşvikler sunulmadığı bankaların tamamı tarafından ifade edilmiştir.
- Bankaların tamamı çeşitli sebeplerden dolayı kredi başvurularında KOBİ'lerden finansal tablo talep etmediklerini belirtmişlerdir.
- KOBİ kredi başvurularının reddedilmesinde temel nedenleri sırasıyla teminat eksikliği ve yetersiz kefalet oluşturmaktadır (Şekil 1).



Şekil 1: KKTC'de KOBİ Kredi Başvurularının Reddedilmesinde Temel Nedenler (%)

- KOBİ'lerle bankalar arasındaki bilgi alış-verisi ile idari ve diğer işlemlerdeki etkinliği artırmaya yönelik ilgili kurum ve kuruluş temsilcileri ile oluşturulan bir mutabakatın veya bu yönde bir girişimin bulunmadığı bankaların tamamı tarafından ifade edilmiştir.

5. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

KKTC AB ile olan münasebeti açısından dünyada örneği olmayan bir konuma sahiptir. Söyle ki, Kıbrıs sorununun çözümü halinde müzakere gerektirmeden doğrudan AB üyesi olabilecek dünyadaki tek ülke kuskusuz KKTC'dir. Durum böyle olmasına karşın, halen diplomatik tanınmaması nedeniyle her türlü uluslararası açılımı engellenen KKTC'nin sektörel olarak da AB'nin desteklerinden yararlanma imkanı bulunmamaktadır. Bu gerçeklik paralelinde KKTC'deki yerel bankalar KOBİ finansmanında fonksiyonel olarak AB'deki bankaların oldukça gerisindedir. Özellikle, AB'nin destek programları kapsamında finansman araçlarına yerel bankaların yapmış olduğu aracılık fonksiyonu, AB üyesi olmaması hasebiyle KKTC'de bulunmamaktadır. Buna ilaveten, ticari bankaların ve Kalkınma Bankası'nın KOBİ'lere kullandırmış olduğu krediler büyük ölçüde teminat eksikliği ve kefalet yetersizliği nedeniyle son derece yetersiz kalmaktadır. Bu durumun ise temel nedeni KKTC'de AB'de olduğu gibi kredi garanti fonu, çekirdek sermaye ve risk sermayesi gibi teşvik sisteminin ülkede bulunmamasıdır. Bu hususlara ilaveten KKTC'de KOBİ'lerin finansmanı ve yerel bankaların fonksiyonuna ilişkin doğrudan veya dolaylı etkisi olan aşağıdaki unsurlardan sözedilebilir:

- KKTC'de KOBİ'lerin finansmanına dönük faktoring ve leasing gibi yapılaşma olmadığı gibi piyasa temelli tahvil ve hisse senedi ihracı ile de finansman mümkün değildir.
- KKTC'de KOBİ'lerle bankalar arasında mali sorunların tesbiti ve çözümüne yönelik AB'de olduğu gibi "Bankacılar ve KOBİ'ler Yuvarlak Masası" tipi bir oluşum bulunmamaktadır.
- KKTC'de işletmelerin tamamına yakını KOBİ olmasına rağmen KOBİ'lerin gelişimine yönelik ABD olduğu gibi Küçük İşletme Yönetimi (Small Business Administration) ve Türkiye'de olduğu gibi KOSGEB (Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) gibi bir oluşuma halen gidilmemiştir.
- AB'nin halen KKTC'deki KOBİ'lere yönelik proje finansmanı bulunmasına rağmen, bu alanda yapılan bir araştırma (Safaklı, 2004), KOBİ'lerin proje hazırlama konusunda yeterli bilgi ve teknik donanımına sahip olmadıklarını göstermektedir.
- Halen daha KOBİ'lerle ilgili genel bir tanımlama yapılmaması KOBİ'lerin hukuki temsili ve etkin örgütlenmesini engellemektedir.
- KOBİ'lerin halen ulaşım ve elektrik gibi önemli altyapı sorunları bulunmaktadır. Benzeri altyapı sorunlarına organize sanayi bölgelerinde de rastlanmaktadır.
- KOBİ'lerin profesyonelce yönetilmemelerinin önünde ciddi kurumsallaşma sorunu bulunmaktadır (Yılmaz, 2005). Söyle ki, KOBİ'ler genelde aile işletmesi olup profesyonelce yönetilmemektedir. Genelde aile fertleri arasında gerekli eğitime sahip kişiler bulunmamakta, eğitim harcamaları için ise yeterli finansal kaynak yaratılamamaktadır. Bu durum karşısında, devletin, işletmeler arası örgütlenmenin ve üniversitelerin aktif rol alması gerekmektedir.
- KOBİ'ler, kamu kurumlarında yürüttükleri işlemlerde ağır bürokrasiyle karşılaşmaktadırlar.
- KKTC'de etkin rekabeti ve rasyonel kaynak dağıtımını sağlayacak serbest piyasa ekonomisinin tüm unsurları halen daha hayata geçirilmiş değildir.
- KKTC'de özellikle Kalkınma Bankası tarafından KOBİ'lere kullandırılan teşvikli kredilerde mukayeseli avantaja sahip sektörlerin tesbitine gidilmemekte ve optimum kaynak dağıtımına zemin hazırlayan kurumsal saydamlık gözetilmemektedir.
- Devletin KOBİ'lerin geliştirilmesine ve rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik sistematik bir politikası bulunmamaktadır.
- Yerel bankaların KOBİ finansmanını teşvik etmek için garanti fonu ve vergi indirimi gibi benzeri teşvikler uygulamaya konmamıştır.

KAYNAKLAR

- Allen, F. And Gale, D., (2000), *Comparing Financial Systems*, Cambridge.
- Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği (2002), *AB KOBİ Destek Politikası "ekonomik büyümenin motoru"*, Rapor.
- Commission of European Communities, (2003), *Access to Finance of Small and Medium-Sized Enterprises*, Communication From the Commission to the Council and The European Parliament, Brussels, 1.12.2003, COM(2003) 713 final.
- Commission of European Communities, (2004), *Code of Conduct between credit institutions and SMEs*, Commission Staff Working Document, Brussels, SEC(2004).
- DPÖ (2000), *1998 Genel Sanayi ve İsyerleri Sayımı*, KKTC Basbakanlık Devlet Planlama Örgütü, İstatistik ve Araştırma Dairesi, Lefkosa..
- EIF, (2004), *Annual Report 2004*, European Investment Fund.
- Europa (2004), "Definition of micro, small and medium-sized enterprises", [Online], Available: <http://europa.eu.int/scadplus/leg/en/lvb/n26026.htm> [2005, January 13].
- European Commission (1998), '*Activities in Favour of SMEs and the Craft Sector*'.
- European Commission (2003), *2003/2 SMEs and Access to Finance*, Observatory of European SMEs, Enterprise Publications, Belgium.
- European Commission (2005), *European Union Support Programmes for SMEs*, An overview of the main funding opportunities available to European SMEs.
- European Commission (2005), *Merits and possibilities of a European fund structure for venture capital funds*, Directorate-General for Enterprise and Industry, Report from a workshop held on 21 June 2005 in Brussels
- http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/financing/index_en.htm, September 22, 2005
- http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/financing/round_table.htm, September 22, 2005
- <http://europa.eu.int/scadplus/leg/en/lvb/g24221.htm>, September 22, 2005
- <http://www.eib.org/projects/>, September 22, 2005
- <http://www.eif.eu.int/about/>, September 22, 2005
- http://www.impalosite.org/docum/04-press/press_0301_2.pdf, September 22, 2005
- KKTCMB (2004), *Yıllık Rapor 2003*, KKTC Merkez Bankası, Lefkosa.
- KKTCMB (2005), *Yıllık Rapor 2004*, KKTC Merkez Bankası, Lefkosa.
- KOSGEB (2005), *AB KOBİ Mekanizmaları ve KOBİ Destek Politikaları*, Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü, Ankara.
- Mikro ve KOBİ Komitesi (2004), *Mikro, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kuzey Kıbrıs Ekonomisine Katkılarını Artırmak İçin Alınması Gereken Önlem ve Stratejiler*, Ekonomi ve Turizm Bakanlığı, Lefkosa.
- OECD (2000), '*Small and Medium-Sized Enterprises: Local Strength, Global Reach*' June.
- Safaklı, O. (2004), "AB Sürecinde KKTC'de KOBİ'lerin Finansman Sorunları Üzerine Bir Araştırma", *I. Kobiler ve Verimlilik Kongresi*, T.C İstanbul Kültür Üniversitesi – Milli Prodüktivite Merkezi & KOSGEB, 11-12 Aralık, İstanbul.
- The ENSR Enterprise Survey (2002)
- Thornton, G., (2001), *The European Business Survey*, London.
- UNDP (2004), "PFF Sustainable Development Grant Scheme", *Private Sector Development in Northern Cyprus*, Programme Funded by the European Union, United Nations Development Programme, Guidelines for Applicants, July 2004.
- Yılmaz, İ. (2005), *KKTC Ekonomisinde Mikro ve KOBİ'lerin Önemi*, Devlet Planlama Örgütü Müstesarı , Rapor, 17 Mart, Lefkosa.

SANLIURFA'DA FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE FINANSMAN KAYNAKLARININ ETKİN KULLANIMI ÜZERİNE BİR ARASTIRMA

Ramazan AKBULUT

Harran Üniversitesi
IIBF İşletme Bölümü
Tel: (0414) 344 00 20
Faks: (0414) 344 00 34
e-posta:
ramazanakbulut@yahoo.com

H. Mustafa PAKSOY

Harran Üniversitesi
IIBF İşletme Bölümü
Tel: (0414) 344 00 20
Faks: (0414) 344 00 34
e-posta: hmpaksoy@yahoo.com

Vehbi AYDIN

Harran Üniversitesi
IIBF İşletme Bölümü
Tel: (0414) 344 00 20
Faks: (0414) 344 00 34
e-posta: vehbiaydin@yahoo.com

ÖZET

KOBİ'ler, tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de faaliyet gösteren işletmelerin %90'lara varan önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Ülkeler için her yönüyle önem arz eden bu işletmelerin bir çok sorunları bulunmaktadır. Ülkemizde, GAP bölgesinde ve GAP'in merkezi konumunda bulunan S.Urfa'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin sorunlarının ele alınması ve ortaya konulması özellikle Türkiye'nin AB'ye giriş sürecinde hayati önem arz etmektedir. Çünkü bu işletmeler potansiyelleri gereği ekonominin lokomotifliği tasimaktadırlar. Dolayısıyla KOBİ'lerin sorunları ve bu sorunlara çözüm yolları geliştirildiğinde genel anlamda bir çok ekonomik sorunların da çözüme kavuşma imkanı elde edilebilir. Araştırma ile Sanliurfa'daki KOBİ'lerin özellikle kaynak temini, kaynakların kullanımı ve etkin kaynak kullanımını etkileyen diğer faktörler bakımından durumlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, Sanliurfa ilindeki imalat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeleri kapsamaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre işletmelerin finansal açıdan kaynaklarını etkin bir şekilde kullandıklarını söylemek pek olası gözükmemektedir. Çok yüksek düzeylerde özsermaye kullanmakla birlikte alternatif finansman kaynaklarından sınırlı düzeyde yararlanmaktadırlar. Kaynakların varlıklara yatırımında vade yapılarında görülen uyumun daha çok öz sermaye kullanımından kaynaklandığını söylemek daha doğru olacaktır. İşletme sermayesi yönetimi ve yatırım projelerini değerlendirme ve diğer konularda belirlenen olumsuz durumların yöreye özgü koşulların bir sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Finansman, Etkinlik

1. GİRİŞ

Günümüzde hızla değişen ve gelişen teknoloji ile ve diğer alanlardaki gelişmelerdeki etkileşimlerle değişen koşullara ve oluşan rekabet ortamına ayak uydurmak, işletmelerin faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürmelerini zorunlu hale getirmektedir. KOBİ'lerin genel olarak kısıtlı imkanları; özelde ise yetersiz finansman kaynakları dikkate alındığında bu koşullarda etkin bir şekilde faaliyet göstermeleri daha da önemli kılmaktadır.

Finansal anlamda KOBİ'lerin etkin ve verimli bir şekilde faaliyet göstermeleri önemli ölçüde yeterli düzeyde ve minimum maliyetle kaynak bulabilmelerine ve bu kaynakları en uygun şekilde kullanabilmeleri

ile iliskilidir. Kaynakların etkin kullanımı, borç ve özsermayenin dönen ve duran varlıklardaki kullanımlarına bağlıdır. Diğer bir ifade ile işletmenin nakit, alacak ve stok yönetimi ve sabit yatırımlarını nasıl finanse ettiği kaynak kullanımının etkinliği açısından önemlidir.

Çalışmada, KOBİ'lerin kullandıkları kaynak türleri, işletme sermayesi yönetiminde uyguladıkları yöntemler, yatırımlarında uyguladıkları proje değerlendirme yöntemleri, nakit fazlalarını nerelerde değerlendirdikleri vb sorular yoluyla finansman kaynakları ve bu kaynakları ne şekilde değerlendirdikleri incelenmiştir.

2. KOBİ'LERİN EKONOMİK KALKINMADAKİ YERİ VE ÖNEMİ

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri, hem dünya hem de ülkemiz ekonomisi açısından büyük önem arz etmektedir. Çünkü, giderek tek bir pazar haline gelen dünyada, gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerin ekonomik yapısı incelendiğinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin ekonomik göstergelerde çok önemli bir paya sahip oldukları gözlenmektedir. Örneğin, Tablo 1'e bakıldığında KOBİ'lerin dünyanın en gelişmiş ülkelerinde ve ülkemizdeki ekonomik göstergeler içindeki yeri görülmektedir. Bu tabloya bakıldığında ekonomik anlamda büyüme ve kalkınmayı sağlayacak temel faktörlerden olan sermayenin, iş gücünün, üretimin ve yatırımın önemli bir kısmının KOBİ'ler aracılığıyla sağlandığı görülmektedir.

Tablo 1: Çeşitli Ülkelerde Kobi'lerle İlgili Ekonomik Göstergeler

Ülkeler	İşletmeler İçindeki Payı (%)	İstihdam İçindeki Payı(%)	Yatırımlar İçindeki Payı(%)	Katma Değer İçindeki Payı(%)	İhracat İçindeki Payı(%)	Kredilerden aldığı Pay (%)
ABD	97.2	58	38	43	32	42.7
Almanya	99	64	44	49	31	Bilgi yok
Japonya	99.4	81.4	40	52	38	50
İngiltere	96	36	29.5	25	22	27
Fransa	99	67	45	54	26	29
İtalya	98	83	52	47	Bilgi yok	Bilgi yok
Hindistan	98.6	63	27.8	50	40	15.3
Güney Kore	98.8	59	35	35	20	47
Tayland	98	64	Bilgi yok	47	50	Bilgi yok
Singapur	97	44	27	43	10	27
Türkiye	99.8	76.7	38	26.5	10	5

(Ercan, 2005)

Son yıllarda ekonomi ve işletme literatürünün ilgi odağını oluşturan KOBİ'ler konusunda yapılan çalışmalarda bu işletmelerin ekonomik ve toplumsal kalkınmada çok önemli roller üstlendiği ortaya konularak bu hususların şu başlıklar altında toplanabileceği belirtilmiştir(Sariaslan, 2001);

- Ekonomiye dinamizm kazandırmak,
- İstihdam sağlama ve yeni iş imkanı yaratmak,
- Esneklik ve yenilikleri teşvik etmek,
- Bölgesel kalkınmayı hızlandırmaktır.

KOBİ'lerin bölgesel kalkınmayı hızlandırma fonksiyonunun birbirine neden – sonuç ilişkisine bağlı aşağıdaki aşamaları izleyerek zamansal bir gelişme süreci sonucunda etkisini ortaya koymaktadır.

1. Asama: KOBİ'lerin (daha yoğun olarak küçük işletmelerin)ülkenin tüm coğrafik bölgelerine dağılması bulunması
- 2.Asama: özellikle kırsal ve/veya tasra bölgelerinde küçük işletmelerin, bölgede istihdam ve gelir yaratarak bölge nüfusunun büyük şehir merkezlerine göçünü engellemesi;
3. Asama: Duran ya da azalan göç sonucu bölgede ekonomik faaliyetlerin canlanması.
4. Asama : Bölgenin imkanlarına ve izlenen kalkınma politikalarına bağlı olarak, canlanan ekonomik faaliyetlerin dinamik ve büyüme potansiyeli yüksek işletmelerin doğuşunu teşvik edici bir ekonomik ortamı yaratması(inkübasyon).
5. Asama : Dinamik ve büyüme potansiyeli yüksek işletmelerin kurulması ile bölgesel kalkınmanın hızlanması ve dolayısıyla ülke ekonomisinin gelişmesi.

Özellikle bölgesel kalkınma sürecinin gerçekleşmesi bakımından kültür, eğitim ve doğal kaynaklarla birlikte bir çok faktörün etkisiyle Türkiye'de inkübasyon etkisi olusacak bölgelerin basında GAP bölgesinin geldiği vurgulanmıştır.

KOBİ'lerde var olan bir takım özellikler onları diğer işletmelere göre çok daha önemli kılmakta ve ulusal ekonomi açısından değerlerini artırmaktadır.

KOBİ'ler, gelir dağılımındaki dengesizlikleri azaltarak, bölgelerarası dengeli kalkınmayı sağlamakta, kişisel birikimleri teşvik etmekte, yönlendirmekte ve hareketlendirmektedir.

KOBİ'lerde çalışanlar birden fazla konuda uzmanlaşmışlardır. Üretim akisi içindeki her işlem hakkında bilgi sahibi ve bunlarda gerekli değişiklikleri yapabilmek yetkisinde olmak, KOBİ'lerde yaratıcılığın yüksek olmasını ve teknolojik gelişmelerin de çoğu kez küçük müdahalelerle gerçekleşmesini sağlamaktadır. İşletmenin yönetim kademelerinde de, finansman, muhasebe, pazarlama, araştırma ve geliştirme gibi alanlarda uzman kişiler çalıştırılmaması nedeniyle KOBİ'lerde istihdam edilecek idari personel, belirli bir konuda uzman olmak yerine her konudan anlamak durumundadır (www.kosgeb.gov.tr, 06.07.2005).

Artan önemlerine paralel olarak çoğu ülke ve uluslar arası kuruluşların KOBİ'lere ilişkin çalışmalarında artış görülmüştür. Artan bu ilginin çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenlerden bazıları:

- KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal öneminin anlaşılmaya başlanması,
- Küçük ve büyük işletmelerin birbirine bağımlı olması,
- Büyük işletmelerin çoğunun daha önce küçük işletmeler olarak kurulmuş olması ve
- Bazı işletmelerin ekonomiyi etkileyecek kadar büyümeleri ve rekabeti ortadan kaldıracabilecekleri endisesi olarak sayılabilir (Kelly ve diğerleri, 1979).

Ülkemizde diğer ülkelere nazaran bölgeler arası gelişmişlik farkı oldukça belirgindir. Bu gelişmişlik farkını en bariz şekilde yaşayan bölgemiz ise Güneydoğu Anadolu Bölgesi yani GAP Bölgesi' dir. GAP bölgesinde, Nüfus ve demografik büyüklüklerine göre Sanliurfa üçüncü sırada yer almaktadır. GAP Bölgesi'nin kalkınarak diğer bölgeler seviyesine ulaşması ekonomik açıdan olduğu kadar, sosyal ve politik açılardan da büyük önem taşımaktadır. Bölge kalkınmasının can damarını şüphesiz ki KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ'lerin varolan sorunlarını gidererek gelişmeleri, bölge ekonomisini geliştirecek ve bununla birlikte bir çok sorununun çözümüne katkı sağlayacaktır.

3. KAYNAKLARIN ETKİN KULLANIMI VE KOBİ'LERİN FİNANSMAN SORUNLARI

3.1. KAYNAKLARIN ETKİN KULLANIMI

Finansal anlamda verimlilik, belirli bir iş hacmini ya da satışı mümkün olduğunca az kaynak kullanarak gerçekleştirmektir(Yılmaz, 2004). Belirli bir satış hacminin gerçekleştirilmesi ve belirli bir karlılığın sağlanması, o işletmenin kaynaklarını etkin olarak kullanması sonucunda oluşan bir rakam ise anlamıdır. Aksi takdirde tek başına karlılık durumu işletmenin gerçek durumunu yansıtmayabilir. Çünkü kar kalemi, işletmenin uyguladığı Stok değerlendirme yöntemi, amortisman ayırma yöntemi ve gelir tablosundaki diğer kalemlerde işletme muhasebesine göre değişiklik arzemesi muhtemel durumlara göre farklı olabilecektir. Diğer bir ifade ile kar rakamı yanıltıcı bir sonuç verebilmektedir.

Finansal verimliliği ölçmenin en iyi yollarından birisinin ise işletmenin faaliyet oranlarını gösteren stok devir hızı, alacak devir hızı ve alacakların ortalama tahsilat süresi gibi devir hızlarında görülen artışlar olduğu söylenebilmektedir(Yılmaz, 2004).

Çalışmada işletmelerin kullandıkları kaynak türleri, işletme sermayesi yönetiminde kullandıkları yöntemler, yatırımlarını gerçekleştirirken kullandıkları proje değerlendirme yöntemleri ve yatırım alanları itibarıyla durumlarının ortaya konulması işletmenin finansal verimliliğini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen faktörlerdir. Anketle dayalı olarak yapılan çalışmada elde edilen sonuçlar, halka açık şirketlerin verileriyle yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar kadar gerçeği yansıtmayabilir. Çünkü halka açık olmayan şirketlere ilişkin olarak gerçek verilerin elde edilmesi çok özel çabalar gerektirmektedir.

3.2. KOBİ'LERİN FİNANSMAN SORUNLARI

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sorunları arasında finansal sorunlar önde yer almaktadır. Finansal açıdan küçük ve orta ölçekli işletmeler büyük ölçekli firmalara göre daha fazla likidite sorunu yaşamakta, kar ve nakit akımlarında önemli dalgalanmalar görülmekte ve büyük ölçüde kısa vadeli kaynaklara başvurmaktadırlar. Kısa vadeli kaynaklara daha fazla başvuran ve kaynak yaratma imkanları son derece sınırlı olan KOBİ'lerde kaynakların etkin kullanımı daha büyük bir önem arz etmektedir.

KOBİ'ler , ölçeklerine dayalı olarak finansal açıdan büyük ölçekli firmalara göre daha farklı problemlerle karşılaşmaktadırlar. Söz konusu işletmelerin öz sermayeleri yetersiz olup bankaların kuvvetli teminat talepleri ve bu işletmelerin yetersiz öz kaynaklarından dolayı bankalardan kredi temin etmekte zorluk çekmektedirler. Ayrıca, bu firmaların cirolarının küçüklüğü de düşük kredibiliteye sahip olmalarına yol açmaktadır. KOBİ'ler kredi yoluyla finansman konusunda en çok "teminat gösterememe" sorunuyla karşılaşmakta ve kısa vadeli finansman ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla başvuru yaptıkları kredi kuruluşunun kredi verebilmesi için şart koyduğu ipotek veya kefalet koşulunu karşılayamamaktadırlar. Ayrıca, OECD tarafından yapılan araştırmalar, KOBİ'lerin kaynak maliyeti ve finansal yetersizlik konularından büyük ölçekli firmalara göre daha fazla etkilenmekte olduklarını ortaya koymaktadır (Arslan, 2003).

Tablo 1'e bakıldığında işletme sayısı, istihdam,yatırım ve sağladıkları katma değer açısından KOBİ'lerin Türkiye ekonomisinin önemli bir kısmını oluşturmalarına rağmen toplam kredilerden aldıkları pay %5 civarındadır. Dolayısıyla bu işletmelerin en temel sorunlarından birisinin yeterli ölçüde kredi sağlayamamak olduğu görülmektedir.

Ayrıca, KOBİ'ler yatırımlarının finansmanı için kaynak bulmada mevcut finansman yöntemlerinden yararlanamamakta, uzun vadeli kredi temin edememekte ve leasing, faktoring ve sermaye piyasası araçlarından neredeyse hiç faydalanamamaktadırlar (Akbulut, 2000) .

KOBİ' lerin finansal özellikleri şu şekilde belirtilebilir (Akgemci, 2001);

- KOBİ' lerin ayrı bir finansman bölümü yoktur.
 - KOBİ' lerde işletme sahibinin işletmesiyle özdeşleşmesi ve bir kader birliğine girmiş olması, bu işletmelerin kredilendirilmesi şartlarında da etkisini göstermektedir. Nitekim KOBİ' ler kredilendirilirken, kredi verilen işletmenin performansı ve ödeme gücünden ziyade işletme sahibinin kişi olarak gösterebileceği teminatlara bakılmaktadır.
 - İşletmenin iflasi durumunda küçük işletme sahibi işletmesindeki varlıklara ilave olarak tüm kişisel varlığını da kaybetmek durumunda kalmaktadır. Böylece bir risk dolayısıyla işletme sahipleri, kredi almaktan çekinebilmektedirler.
 - Oto finansman bakımından KOBİ' ler büyük işletmelere göre daha olumsuz şartlar tasimaktadır. Oto finansman tutarı bu işletmelerde düşük düzeylerde kalmaktadır.
 - KOBİ' lerin sermaye yapısı hakkında kesin bir yargıya varmak muhtemelen ki zordur ancak bu konuda sağlıklı uygulamalı araştırmaların yapılmasıyla mümkündür.
- Burada, KOBİ' lerin finansal avantajlarının sıralanması yararlı olacaktır.
- Bagimsizlik,
 - Sübvansiyonlar.
- KOBİ' lerin finansal dezavantajları ise şunlardır ;
- Yetersiz finansman bilgisi,
 - Modern finansman tekniklerini yeterince izleyememe,
 - Sermaye piyasasına girememe,
 - Yeni ortak aliminde her iki tarafta da tereddütler,
 - Otofinsanman olanaklarının kısıtlı olması,
 - Genelde kredi almada teminat sorunu,
 - İşletme sahibinin kişisel varlıklarıyla sorumlu tutulması,
 - Kredi hacminin düşük, kredi maliyetinin yüksek olması.

3. SANLIURFA'DA FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE FİNANSMAN KAYNAKLARININ ETKİN KULLANIMI ÜZERİNE BİR ARASTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma ile Sanliurfa'daki KOBİ'lerin özellikle kaynak temini, kaynakların kullanım alanları ve etkin kaynak kullanımını etkileyen diğer faktörler bakımından durumlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Kaynakların vade yapısı ile kullanım alanlarının nakit yaratma niteliği bakımından uyumu, işletme sermayesi yönetiminde etkinlik gibi hususlarda işletmelerin durumları incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Sanliurfa ilindeki imalat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeleri kapsamaktadır. Bu çerçevede çalışmaya Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Sanliurfa İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüğü'nden adres bilgileri alınan 180 şirket

arastirmanın ana kütlesini temsil etmektedir. Bu çerçevede tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 90 adet işletme ile saha araştırması (anket) yapılmıştır. Bu tüm işletmelerin %50'sine tekabül etmektedir.

3.3. Arastirmanın Yöntemi

Arastirtma verileri anket yöntemi kullanılarak ve yüz yüze görüşme yapılarak elde edilmistir. Arastirma ile ilgili olarak yapılan anketlerden elde edilen bilgiler bilgisayara aktarilarak olusan veri setinden SPSS ile degiskenler arasında çapraz iliskiler kurulmus ve Pearson Korelasyon Testi uygulanmistir.

3.4. Arastirmanın Bulguları

Arastirmada uygulanan anketlerden elde edilen verilerle yapılan analizler sonucunda ulasilan durumlar su sekildedir;

3.4.1. Cross-Tab Analizile Elde Edilen Sonuçlar

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Gelistirme ve Destekleme Idaresi Baskanligi' nin (KOSGEB) çalışan işçi sayisini dikkate alarak yapmis oldugu tanima göre, "1-50 arasi kisi istihdam eden işletmeler küçük, 51-100 arasi kisi istihdam eden işletmeler ise orta ölçekli işletmelerdir" (Çelik ve digerleri, 1998).

Tablo 2: İşletmelerin Hukuki Yapilarina Göre Çalıştirdiklari Personel Sayilari

HUKUKI YAPI	PERSONEL				Toplam
	1-9 personel	10-49 personel	50-99 personel	100 ve fazlasi	
Anonim Sirket	0	13	5	2	20
	,0%	65,0%	25,0%	10,0%	100,0%
Limited Sirket	16	37	4	3	60
	26,7%	61,7%	6,7%	5,0%	100,0%
Diger Sirket Tür.	4	5	0	1	10
	40,0%	50,0%	,0%	10,0%	100,0%
Toplam	20	55	9	6	90
	22,2%	61,1%	10,0%	6,7%	100,0%

Yukaridaki tanima göre işletmelerin %83.3'ü küçük ölçekli işletmelerdir. Geri kalan %16.7'lik işletmelerin %16.7'lik kısmi ise orta ölçekli işletmelerdir.

Tablo 3: Yatirimlerin Finansmaninda Kullanilan Kaynaklar

Hukuki Yapi	ÖZSER		BKREDİ		BdİSi		LEASING		TESVİK	
	Kullaniyoruz	Kullanmıyoruz	Kullaniyoruz	Kullanmıyoruz	Kullanmıyoruz	Kullanmıyoruz	Kullanmıyoruz	Kullanmıyoruz	Kullanmıyoruz	Kullanmıyoruz
A.S.	19	9	1	19	11	1	4	16	6	14
	95,0%	5,0%	5,0%	95,0%	55,0%	5,0%	20,0%	80,0%	30,0%	70,0%
Ltd.	55	26	12	48	34	5	14	46	7	53
	91,7%	8,3%	20,0%	80,0%	56,7%	8,3%	23,3%	76,7%	11,7%	88,3%
Diger Sirket.	8	2	3	7	8	2	0	10	0	10
	80,0%	20,0%	30,0%	70,0%	80,0%	20,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
Total	82	37	16	74	53	8	18	72	13	77
	91,1%	41,1%	17,8%	82,2%	58,9%	8,9%	20,0%	80,0%	14,4%	85,6%

Tablo 3'de işletmelerin kullandiklari finansman kaynaklari görölmektedir. Sirketlerin %91'i özsermaye kullanmakta, banka kredisi %17 oraninda kullanilirken, yaklasik %60'i banka disı borçlanmaya gitmektedir. KOBİ tesvik kredisi kullanan firmaların yüzdesi sadece %14 oranındadır. Leasing yoluyla borçlanan sirketlerin oranı ise %20 dir. Hukuki yapılarına göre inceledigimiz zaman dikkatimizi çeken, anonim sirketlerin KOBİ tesviklerinden limited sirketlere göre daha fazla yararlandiklari gözlenmektedir. Öte yandan limited sirketler anonim sirketlere oranla daha fazla banka kredisi kullanmislardir.

Tablo 4: Kısa Vadeli Borçların Varlıklara Göre Kullanım Durumu

Hukuki Yapı	DÖNEN VARLIKLAR			Total			DURAN VARLIKLAR			Total		
	Tamamini	Önemli bir kısmını	Yarisini	Az bir kısmını	Kullanmıyorum		Tamamini	Önemli bir kısmını	Yarisini	Az bir kısmını	Kullanmıyorum	
A. S.	7	2	3	3	5	20	0	0	2	4	14	20
	35,0%	10,0%	15,0%	15,0%	25,0%	100,0 %	,0%	,0%	10,0%	20,0%	70,0%	100,0 %
Ltd.	30	7	1	1	21	60	1	3	0	9	47	60
	50,0%	11,7%	1,7%	1,7%	35,0%	100,0 %	1,7%	5,0%	,0%	15,0%	78,3%	100,0 %
Dig.St.	5	2	0	1	2	10	0	0	0	0	10	10
	50,0%	20,0%	,0%	10,0%	20,0%	100,0 %	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0 %	100,0 %
Total	42	11	4	5	28	90	1	3	2	13	71	90
	46,7%	12,2%	4,4%	5,6%	31,1%	100,0 %	1,1%	3,3%	2,2%	14,4%	78,9%	100,0 %

Tablo 4'de işletmelerin büyük bir kısmının kısa vadeli borçlarını dönen varlıklarda, çok az bir kısmının ise duran varlıklarda kullandıkları görülmektedir. Toplamda işletmelerin yaklaşık %50'si kısa vadeli borçlarının tamamını dönen varlıklarda kullanırken, kısa vadeli borçlarının tamamını duran varlıklarda kullananların oranı %1 seviyesindedir. Hukuki yapılarına göre baktığımızda ise limited şirketlerin %50'si, anonim şirketlerin ise %35'i kısa vadeli kaynaklarını dönen varlık finansmanında kullanmaktadırlar.

Tablo 5: Uzun Vadeli Borçların Varlıklara Göre Kullanım Durumu

Hukuki Yapı	DÖNEN VARLIKLAR			Total			DURAN VARLIKLAR			Total		
	Tamamini	Önemli bir kısmını	Yarisini	Az bir kısmını	Kullanmıyorum		Tamamini	Önemli bir kısmını	Yarisini	Az bir kısmını	Kullanmıyorum	
A. S.	0	2	1	2	15	20	2	2	1	4	11	20
	,0%	10,0%	5,0%	10,0%	75,0%	100,0 %	10,0%	10,0%	5,0%	20,0%	55,0%	100,0 %
Ltd.	4	5	0	3	48	60	8	2	0	2	48	60
	6,7%	8,3%	,0%	5,0%	80,0%	100,0 %	13,3%	3,3%	,0%	3,3%	80,0%	100,0 %
Diğer St.	1	0	0	1	8	10	0	1	0	1	8	10
	10,0%	,0%	,0%	10,0%	80,0%	100,0 %	,0%	10,0%	,0%	10,0%	80,0%	100,0 %
Total	5	7	1	6	70	90	10	5	1	7	67	90
	5,6%	7,8%	1,1%	6,7%	78,8%	100,0 %	11,1%	5,6%	1,1%	7,8%	74,4%	100,0 %

Tablo 5' de işletmelerin yaklaşık %6'sinin uzun vadeli borçlarının tamamını dönen varlıklarda kullandıkları, %11'inin ise duran varlıklarını finanse etmek için kullandıkları görülmektedir. İşletmelerin büyük kısmı ise uzun vadeli borçlanmaya gitmemektedir. Hukuki yapılarına göre şirketlere baktığımızda limited şirketlerin yaklaşık %7'si uzun vadeli kaynaklarını dönen varlık finansmanında kullanırken anonim şirketler kısa vadeli kaynaklarını dönen varlık finansmanında kullanmamaktadırlar.

Tablo 6 : İşletme yatırımlarında uygulanan proje değerlendirme yöntemleri

Hukuki Yapı	Geri Ödeme Süresi			Total			İskonto Edilmiş Geri Ödeme Süresi			Total		
	Sürekli	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Kullanmıyorum		Sürekli	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Kullanmıyorum	
A. S.	9	3	2	0	6	20	3	2	0	3	12	20
	45,0%	15,0%	10,0%	,0%	30,0%	100,0%	15,0%	10,0%	,0%	15,0%	60,0%	100,0%
Ltd.	19	4	7	4	26	60	3	2	4	2	49	60
	31,7%	6,7%	11,7%	6,7%	43,3%	100,0%	5,0%	3,3%	6,7%	3,3%	81,7%	100,0%
Diğer St.	2	2	0	0	6	10	1	1	0	0	8	10
	20,0%	20,0%	,0%	,0%	60,0%	100,0%	10,0%	10,0%	,0%	,0%	80,0%	100,0%
Total	30	9	9	4	38	90	7	5	4	5	69	90
	33,3%	10,0%	10,0%	4,4%	42,2%	100,0%	7,8%	5,6%	4,4%	5,6%	76,7%	100,0%
Hukuki Yapı	Net Bugünkü Değer			Total			İç Verim Oranı			Total		
	Sürekli	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Kullanmıyorum		Sürekli	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Kullanmıyorum	
A. S.	6	4	2	0	8	20	7	2	2	9	7	20
	30,0%	20,0%	10,0%	,0%	40,0%	100,0%	35,0%	10,0%	10,0%	45,0%	35,0%	100,0%
Ltd.	4	6	0	3	47	60	9	6	1	44	9	60
	6,7%	10,0%	,0%	5,0%	78,3%	100,0%	15,0%	10,0%	1,7%	73,3%	15,0%	100,0%
Diğer St.	1	0	1	0	8	10	1	0	1	8	1	10
	10,0%	,0%	10,0%	,0%	80,0%	100,0%	10,0%	,0%	10,0%	80,0%	10,0%	100,0%
Total	11	10	3	3	63	90	17	8	4	61	17	90
	12,2%	11,1%	3,3%	3,3%	70,0%	100,0%	18,9%	8,9%	4,4%	67,8%	18,9%	100,0%

Tablo 6'da işletmelerin yatırım yaparken uyguladıkları proje değerlendirme yöntemlerinin kullanım oranları görülmektedir. Buna göre işletmeler yöntemler içerisinde sürekli olarak en fazla %33 oranıyla Geri Ödeme Süresi Yöntemini kullanmaktadırlar. Net Bugünkü Değer ve İskonto Edilmiş Geri Ödeme Süresi Yöntemleri ise pek fazla tercih edilmezken İç Verim Oranı Yöntemi'ni sürekli olarak kullanan işletmelerin oranın yaklaşık %19 olduğu görülmektedir. Hem anonim şirketlerin, hem de limited şirketlerin büyük kısmı Geri Ödeme Süresi Yöntemini kullanmaktadır.

Tablo 7 : Alacak, Stok ve Nakit Yönetimi

Hukuki Yapı	Nakit Bütçesi					Total	Süpheli Alacakların Takibi					Total
	Sürekli	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Kullanmıyorum		Sürekli	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Kullanmıyorum	
A. S.	12	1	1	2	4	20	9	2	2	1	6	20
	60,0%	5,0%	5,0%	10,0%	20,0%	100,0%	45,0%	10,0%	10,0%	5,0%	30,0%	100,0%
Ltd.	18	6	7	3	26	60	21	5	9	15	10	60
	30,0%	10,0%	11,7%	5,0%	43,3%	100,0%	35,0%	8,3%	15,0%	25,0%	16,7%	100,0%
Diğer St.	5	0	1	1	3	10	5	1	2	0	2	10
	50,0%	,0%	10,0%	10,0%	30,0%	100,0%	50,0%	10,0%	20,0%	,0%	20,0%	100,0%
Total	35	7	9	6	33	90	35	8	13	16	18	90
	38,9%	7,8%	10,0%	6,7%	36,7%	100,0%	38,9%	8,9%	14,4%	17,8%	20,0%	100,0%
Hukuki Yapı	İşletme Sermayesinin İzlenmesi					Total	Stok Düzeyinin Kontrolü					Total
	Sürekli	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Kullanmıyorum		Sürekli	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Kullanmıyorum	
A. S.	15	2	1	0	2	20	17	2	0	0	1	20
	75,0%	10,0%	5,0%	,0%	10,0%	100,0%	85,0%	10,0%	,0%	,0%	5,0%	100,0%
Ltd.	40	9	5	2	4	60	38	9	6	3	4	60
	66,7%	15,0%	8,3%	3,3%	6,7%	100,0%	63,3%	15,0%	10,0%	5,0%	6,7%	100,0%

Diger	5	1	0	1	3	10	6	2	0	0	2	10
St.	50,0%	10,0%	,0%	10,0%	30,0%	100,0%	60,0%	20,0%	,0%	,0%	20,0%	100,0%
Total	60	12	6	3	9	90	61	13	6	3	7	90
	66,7%	13,3%	6,7%	3,3%	10,0%	100,0%	67,8%	14,4%	6,7%	3,3%	7,8%	100,0%

Tablo 7'de işletmelerin alacak, stok ve nakit yönetiminde kullandıkları yöntemler görülmektedir. Buna göre işletmelerin yaklaşık %40'i sürekli olarak nakit bütçesini kullanmakta ve süpheli alacaklarını takip etmektedirler. İşletmelerin yaklaşık %67'si işletme sermaye ihtiyacını sürekli olarak izlemekte, %68'i ise sürekli olarak stok düzeyini kontrol etmektedirler. Hukuki yapılarına göre baktığımızda, anonim şirketlerin %60'i sürekli olarak nakit bütçesi kontrolünü yapmakta, %45'i süpheli alacaklarını sürekli takip etmekte, %75'i işletme sermaye ihtiyacını sürekli kontrol etmekte ve %85'i sürekli stok düzey kontrolü yapmaktadır. Limited şirketlerin ise %30'u sürekli olarak nakit bütçesi kontrolünü yapmakta, %35'i süpheli alacaklarını sürekli takip etmekte, %67'si işletme sermaye ihtiyacını sürekli kontrol etmekte ve %63'ü sürekli stok düzey kontrolü yapmaktadır.

Tablo 8'de işletmelerin nakit fazlasını hangi alanlarda değerlendirdikleri görülmektedir. Buna göre işletmelerin %60'i nakit fazlalarını sürekli olarak hammadde alımında kullanırken, %11'i tasarruf amacıyla sürekli birikim yapmaktadır. %4'ü nakit fazlasıyla gayrimenkul yatırımı yaparken, KOBİ'lerde nakit fazlasını hisse senedi, VOB (Vadeli İşlemler ve Opsiyon Borsası), devlet tahvili ve hazine bonusu olarak değerlendirenlerin oranı yok denecek kadar azdır. Hukuki yapılarına göre ise , anonim şirketlerin %25'i sürekli olarak nakit fazlasını tasarruf olarak değerlendirmekte, %5'i hazine bonusu, %5'i gayrimenkul %5'i devlet tahvili ve yine %5'i hisse senedi olarak değerlendirirken, %45'i nakit fazlasını hammadde alımında kullanmaktadır. Anonim şirketlerin hiçbirisi nakit fazlalarını sürekli olarak repo, ticari senetler veya VOB'da kullanmamaktadırlar. Limited şirketlerin ise %8'i sürekli olarak nakit fazlasını tasarruf olarak değerlendirirken, %5'i sürekli gayrimenkul alımı yapmakta, %63'ü nakit fazlasını sürekli hammadde alımında kullanmaktadır. Limited şirketlerin hiçbirisi nakit fazlalarını sürekli olarak repo, ticari senetler, hisse senetleri, devlet tahvilleri veya VOB'da kullanmamaktadırlar.

Tablo 8: Fonların Yatırım Alanlarına Göre Dağılımı

Hukuki Yapı	Tasarruf			Total			Repo			Total		
	Sürekli	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Kullanımı Yorum		Sürekli	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Kullanımı yorum	
A.S.	5	2	1	0	12	20	0	1	0	1	18	20
	25,0%	10,0%	5,0%	,0%	60,0%	100,0%	,0%	5,0%	,0%	5,0%	90,0%	100,0%
Ltd.	5	6	3	1	45	60	0	0	0	0	60	60
	8,3%	10,0%	5,0%	1,7%	75,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Diger	0	0	0	1	9	10	0	0	0	0	10	10
St.	,0%	,0%	,0%	10,0%	90,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total	10	8	4	2	66	90	0	1	0	1	88	90
	11,1%	8,9%	4,4%	2,2%	73,3%	100,0%	,0%	1,1%	,0%	1,1%	97,8%	100,0%
Hukuki Yapı	Kısa Vadeli Ticari Senetler			Total			Hazine Bonusu			Total		
	Sürekli	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Kullanımı Yorum		Sürekli	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Kullanımı yorum	
A.S.	0	1	0	0	19	20	1	0	0	0	19	20
	,0%	5,0%	,0%	,0%	95,0%	100,0%	5,0%	,0%	,0%	,0%	95,0%	100,0%
Ltd.	0	0	0	0	60	60	0	0	2	0	58	60
	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%	,0%	,0%	3,3%	,0%	96,7%	100,0%
Diger	0	0	0	0	10	10	0	0	0	0	10	10
St.	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total	0	1	0	0	89	90	1	0	2	0	87	90
	,0%	1,1%	,0%	,0%	98,9%	100,0%	1,1%	,0%	2,2%	,0%	96,7%	100,0%
Hukuki Yapı	Gayrimenkul			Toplam			Devlet Tahvili			Toplam		
	Sürekli	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Kullanımı yorum		Sürekli	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Kullanımı yorum	

A.S.	1	0	2	2	15	20	1	0	0	1	18	20
	5,0%	,0%	10,0%	10,0%	75,0%	100,0%	5,0%	,0%	,0%	5,0%	90,0%	100,0%
Ltd.	3	2	5	1	49	60	0	0	0	0	60	60
	5,0%	3,3%	8,3%	1,7%	81,7%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Diger St.	0	1	0	0	9	10	0	0	0	0	10	10
	,0%	10,0%	,0%	,0%	90,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total	4	3	7	3	73	90	1	0	0	1	88	90
	4,4%	3,3%	7,8%	3,3%	81,1%	100,0%	1,1%	,0%	,0%	1,1%	97,8%	100,0%
Hukuki Yapi	Hisse Senedi				Toplam			VOB			Toplam	
	Sürekli	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Kullanmıyorum		Sürekli	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Kullanmıyorum	
	1	1	0	0	18	20	0	0	0	2	18	20
A.S.	5,0%	5,0%	,0%	,0%	90,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	10,0%	90,0%	100,0%
Ltd.	0	0	0	0	60	60	0	0	0	0	60	60
	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Diger St.	0	0	0	0	10	10	0	0	0	0	10	10
	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total	1	1	0	0	18	20	0	0	0	2	88	90
	1,1%	1,1%	,0%	,0%	90,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	2,2%	97,8%	100,0%
Hukuki Yapi	Hammadde Alimi						Toplam					
	Sürekli		Çoğunlukla		Ara sıra		Çok az		Kullanmıyorum			
	9		2		1		0		8		20	
A.S.	45,0%		10,0%		5,0%		,0%		40,0%		100,0%	
Ltd.	38		3		0		0		19		60	
	63,3%		5,0%		,0%		,0%		31,7%		100,0%	
Diger St.	7		0		0		0		3		10	
	70,0%		,0%		,0%		,0%		30,0%		100,0%	
Total	54		5		1		0		30		90	
	60,0%		5,6%		1,1%		,0%		33,3%		100,0%	

Tablo 9'da işletmelerin hangi oranda nakit iskontosundan yararlandıkları görülmektedir. Buna göre işletmelerin yaklaşık %28'i nakit iskontosundan sürekli veya çoğunlukla yararlanmaktadırlar. İşletmelerin yaklaşık %40'i ise nakit ödeme iskontosundan yararlanmadıklarını belirtmişlerdir. Hukuki yapılarına göre değerlendirirsek, anonim şirketlerin %20'si nakit iskontosundan sürekli yararlanırken, limited şirketlerin yaklaşık %17'si nakit iskontosundan sürekli yararlanmaktadır. Anonim şirketlerin %25'i, limited şirketlerin yaklaşık %47'si nakit iskontosundan hiç yararlanmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 9: Nakit Iskentosundan Yararlanma

Hukuki Yapı	Nakit Iskentosundan Yararlanma				Toplam		
	Sürekli	Çoğunlukla	Ara sıra	Çok az	Yararlanmıyoruz		
A.S.	4	3	5	3	5	20	
	20,0%	15,0%	25,0%	15,0%	25,0%	100,0%	
Ltd.	10	6	8	8	28	60	
	16,7%	10,0%	13,3%	13,3%	46,7%	100,0%	
Diger St.	2	0	4	2	2	10	
	20,0%	,0%	40,0%	20,0%	20,0%	100,0%	
Total	16	9	17	13	35	90	
	17,8%	10,0%	18,9%	14,4%	38,9%	100,0%	

3.5.2. Pearson Korelasyon Analizi İle Elde Edilen Sonuçlar

Araştırma bulguları, SPSS programi kullanılarak Pearson Korelasyon Testi ile analiz edilmiştir. Analizde, araştırma kapsamında yer alan 90 küçük ve orta ölçekli işletmenin hukuki yapıları ile yatırım finansmanında kullandığı kaynaklardan öz sermaye, banka kredisi, banka dışı borçlar, leasing ve tesviklerin kullanım durumları, kısa ve uzun vadeli borçların kullanım alanları, yatırım projelerini değerlendirme yöntemleri, yatırım projesini uygulama kararı alırken kullandığı yatırım projelerini değerlendirme yöntemleri, nakit, alacak ve stok yönetiminde kullanılan yöntemler, nakit fazlalarının kullanıldığı yatırım

alanları ve erken ödemelerde iskontodan yararlanma durumları arasındaki ilişkinin düzeyleri belirlenmiştir. Test sonuçları, Tablo 10'da topluca verilmiştir.

Tablo 10 : Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonuçları

		HUKUK	ÖZSER	BKREDİ	BdİSi	LEASING	TESVİK	BORÇDÖN	BORÇDUR	
HUKUK	Pearson Correlation	1	,143	,138	-,178	,136	,232(*)	-,084	,141	
	Sig. (2-tailed)	.	,177	,194	,093	,201	,028	,429	,186	
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	
		UZDÖN	UZDUR	GERİ ÖDE	ISKONT O	NETBUGÜN	İÇORAN	NAKIT	SÜPHELİ	
HUKUK	Pearson Correlation	,000	,119	,161	,076	,253(*)	,213(*)	,069	-,060	
	Sig. (2-tailed)	1,000	,265	,130	,479	,016	,044	,519	,576	
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	
		ISERMAYE			STOK	ÖDENME	TASARRUF	REPO	KİSAVADE	
HUKUK	Pearson Correlation				,208(*)	,157	,135	,244(*)	,165	,130
	Sig. (2-tailed)				,049	,141	,206	,020	,121	,223
	N				90	90	90	90	90	90
		HAZINE	GMENKUL	DTAHVİL	HISSE	OPSİYON	HAMMAD	ERÖDE		
HUKUK	Pearson Correlation	,107	,051	,158	,183	,185	-,088	,018		
	Sig. (2-tailed)	,315	,633	,137	,085	,081	,409	,866		
	N	90	90	90	90	90	90	90		

-Hukuki yapı ile işletmelerin yatırım finansmanında kullandıkları kaynaklardan öz sermaye, banka kredisi, leasing ve tesvik arasında çok zayıf pozitif doğrusal bir ilişki (sirasıyla 0,143, 0,138, 0,136 ve 0,232) olduğu, banka dışı sağlanan borçlar arasında çok zayıf negatif doğrusal bir ilişki (-0,178) olduğu tespit edilmiştir.

-Hukuki yapı ile işletmelerin kısa vadeli borçlarını dönen varlıkların finansmanında kullanmaları arasında çok zayıf negatif doğrusal bir ilişki (-0,84) olduğu, kısa vadeli borçlarını duran varlıkların finansmanında kullanmaları arasında çok zayıf pozitif doğrusal bir ilişki (0,141) olduğu tespit edilmiştir.

-Hukuki yapı ile işletmelerin uzun vadeli borçlarını dönen varlıkların finansmanında kullanmaları arasında doğrusal bir ilişki bulunamamış (0,000), fakat kuvvetli bir doğrusal olmayan ilişki olabileceği tespit edilmiştir. Uzun vadeli borçlarını duran varlıkların finansmanında kullanmaları arasında çok zayıf pozitif doğrusal bir ilişki (0,119) olduğu tespit edilmiştir.

-Hukuki yapı ile işletmelerin yatırım projelerini uygulama kararı alırken kullandığı yatırım projelerini değerlendirme yöntemlerinden "Geri Ödeme Süresi Yöntemi", "İskonto Edilmiş Geri Ödeme Süresi Yöntemi", "Net Bugünkü Değer" ve "İç Verimlilik Oranı" arasında çok zayıf pozitif doğrusal bir ilişki (sirasıyla 0,161, 0,076, 0,253 ve 0,213) olduğu tespit edilmiştir.

-Hukuki yapı ile Nakit, Alacak ve Stok Yönetiminde kullanılan yöntemlerden "Nakit Bütçesi", "İşletme Sermayesi İhtiyacının İzlenmesi", "Stok Düzeyinin Kontrolü" ve "Ödenmeyen Borçların İzlenmesi" arasında çok zayıf pozitif doğrusal bir ilişki (sirasıyla 0,069, 0,208, 0,157 ve 0,135) Süpheli Alacakların Takibi" ile çok zayıf negatif doğrusal bir ilişki (-0,060) olduğu tespit edilmiştir.

-Hukuki yapı ile işletmelerin nakit fazlalarını yönlendirdikleri yatırım alanlarından "Tasarruf Hesabı", "Repo", "Kısa Vadeli Ticari Senetler", "Hazine Bonoları", "Gayrimenkul", "Devlet Tahvili", "Borsa" ve "Vadeli İşlemler ve Opsiyon Borsası" arasında çok zayıf pozitif doğrusal bir ilişki (sirasıyla 0,244, 0,165, 0,130, 0,107, 0,051, 0,158, 0,183 ve 0,185) olduğu, "Hammaddede Alımları" ile çok zayıf negatif doğrusal bir ilişki (0,088) olduğu tespit edilmiştir.

-Hukuki yapı ile işletmelerin satıcıların önerisi doğrultusunda erken ödeme durumunda iskontodan yararlanmaları arasında çok zayıf pozitif doğrusal bir ilişki (0,018) olduğu tespit edilmiştir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

KOBİ'lerin kaynaklarını ne derece etkin olarak kullandıklarını belirlemek amacıyla yapılan çalışmada değişkenler arasındaki çapraz ilişkilerden elde edilen sonuçlara göre işletmelerin kaynaklar bakımından, özkaynak dışında daha çok banka dışı borçlanmaya başvurdukları gözlenmektedir. Bu

durumun önemli ölçüde ticari borçlanmanın daha kolay olması ve banka kredi temininde karşılaşılan bürokratik engellerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Kısa ve uzun vadeli borçların, genel olarak tüm işletmelerde niteliklerine uygun bir şekilde varlıklara yatırıldığı görülmektedir. Yatırım projelerini kullanım düzeyi açısından işletmelerin en çok geri ödeme süresi yöntemini kullanmaları bu alandaki uygulamalarda görülen genel eğilimi yansıttığı belirlenmiştir. İşletme sermayesi yönetiminde nakit, alacak ve stok kalemlerinin belirli bir yöntemle bağlı olarak finansal anlamda etkin bir şekilde yönetildiklerini söylemek genel olarak mümkün görünmemektedir. Fonların yatırım alanları arasında önemli ölçüde hammadde alımlarına ve tasarrufa yöneldiği görülmektedir. Sermaye piyasalarına aktarılan fonların çok düşük düzeylerde olduğu gözlenmektedir. İşletmelerin çoğunun nakit iskontosundan yararlanmadıkları belirlenmiştir. Ayrıca hukuki yapılarına göre işletmeler arasında a.ş. ve ltd. şirket statüsünde faaliyet gösterenlerin kaynaklarını genel anlamda daha etkin kullandıkları söylenebilir.

Pearson Korelasyon Testi ile işletmelerin hukuki yapıları ile yatırım finansmanında kullandığı kaynaklardan öz sermaye, banka kredisi, banka dışı borçlar, leasing ve tesviklerin kullanım durumları, kısa ve uzun vadeli borçların kullanım alanları, yatırım projelerini değerlendirme yöntemleri, yatırım projesini uygulama kararı alırken kullandığı yatırım projelerini değerlendirme yöntemleri, nakit, alacak ve stok yönetiminde kullanılan yöntemler, nakit fazlalarının kullanıldığı yatırım alanları ve erken ödemelerde iskontodan yararlanma durumları arasındaki ilişkinin düzeyleri belirlenmiştir. Hukuki yapı ile bu değişkenler arasındaki ilişkilerin önemli düzeyde olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile işletmelerin hukuki yapısı ile söz konusu belirtilen durumlar arasında önemli bir ilişki saptanamamıştır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre Sanliurfa ilindeki imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin finansal açıdan kaynaklarını etkin bir şekilde kullandıklarını söylemek pek olası gözükmemektedir. Çok yüksek düzeylerde özsermaye kullanmakla birlikte alternatif finansman kaynaklarından sınırlı düzeyde yararlanmaktadırlar. Bu yüzden daha cazip bir kredilendirme ve teminat sistemi geliştirilebilir. Kaynakların varlıklara yatırımında vade yapılarında görülen uyumun daha çok öz sermaye kullanımından kaynaklandığını söylemek daha doğru olacaktır. İşletme sermayesi yönetimi ve yatırım projelerini değerlendirme ve diğer konularda belirlenen olumsuz durumların daha çok finans konusunda yöreye özgü koşullardan da kaynaklanan bilgi eksikliğinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bölgede GAP gibi bir projenin gerçekleşiyor olması ve bölge üniversitelerinin finansal bilgi açığını giderici eğitim faaliyetlerine ağırlık vermesi, bizlere, gelecekte hem finansal anlamda ve hem de diğer bir çok konuda çok olumlu gelişmelerin gerçekleşmesine olanak sağlayabileceği kanısını vermektedir.

KAYNAKLAR

- AKGEMCI, T. (2001), Kobi'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, Ankara.
- ÇELİK, A. ve AKGEMCI, T. (1998), "Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ERCAN, Metin Kamil (2005), KOBİ Borsaları, <http://finansbilimplatformu.com/makale/kobiborsalari.pdf> (07.06.2005).
- KELLY, C. Pearce ve LAWYER K. (1979), "How to Organize and Operate a Small Business", Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, s.10, New Jersey.
- KOSGEB, Sanliurfa İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüğü, Sanliurfa.
- ARSLAN, Ö. (2003), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Bazı Finansal Yönetim Uygulamaları", C.Ü. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 1.
- AKBULUT, E. (2000), "KOBİ'lerin Sermaye Piyasası'na Katılımı", IMKB Eğitim ve Yayın Müdürlüğü, İstanbul.
- SARIASLAN, H., (2001), "Avrasya ve Türkiye'de KOBİ'lerin Ekonomik Kalkınmadaki Yeri ve Önemi", 1., Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi, 23-26 Haziran, Biskek-Kirgizistan, s.30-34.
- YILMAZ, H., (2004), "İşletmelerde Finansal Verimlilik ve KOBİ'lerde Finansal Verimlilik Düzeyini Saptamaya Yönelik Bir İnceleme", 1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, 11-12 Aralık 2004, İstanbul.
- www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin/10%5CISO%209000.doc, (06.07.2005)

HALKBANK'IN KOBİ'LERE AÇTIĞI KREDİLER YETERLİ DÜZEYDE Mİ?

Selçuk DURANLAR

Öğretim Görevlisi, Trakya Üniversitesi
Havsa MYO, Bankacılık Programı
e-posta: havsamyo@yahoo.com

ÖZET

Ülkemizdeki yatırımların yüzde 26'sini, katma değerın yüzde 2,3'ünü, üretimin yüzde 38'ine yakınıni, ihracatın yüzde 8'ini, imalat sanayiindeki toplam istihdamın yüzde 61'ini KOBİ'lerin gerçekleştirdiği bilinmektedir. Küresellesme, yerel ölçekte hayatini devam ettirmeye çalışan KOBİ'lerin faaliyetlerini zorlastirmakta, yeterli sermayeye sahip olamamaları, yakın iliskide bulunduğu diğer firmaları da olumsuz etkilemektedir. KOBİ'ler finansmanlarını özkaynaklarından sağladıkları gibi borçlanma yolu şeklinde tahvil ihracı, hisse senedi arzi yada bankalardan elde etmektedirler. Bankalardan sağlanan krediler makroekonomik dalgalanmaların yanında siyasi müdahalelere de konu olmaktadır. Hiç kuskusuz artan kredi maliyetleri reel sektöre dönecek kredilerin miktarında azalmalara neden olurken bankacılık sektörünü de olumsuz etkilemektedir.

Bu çalışmada Halkbank'ın KOBİ'lere verdikleri kredilerin yeterli düzeyde olup olmadıkları araştırılmıştır.

Anahtar kelimeler: Türk Bankacılık Sistemi, Küresellesme, İşletmeler, Özkaynak, Kredi

1. GIRIS

KOBİ'ler dünya ekonomisinde pazar sikintisinin arttığı, talebin düştüğü, yaşanan krizlerde gösterdikleri enerji, esneklik, çok yönü ürün yapıları nedeniyle özellikle uluslararası pazarlarda etkin rekabetin sürdürülmesi konusunda, endüstriyel yapının vazgeçilmez bir parçası konumuna yükselmıştır. (BAYRAK, AKDIS, 2000) Uluslararası piyasada rekabet avantajına sahip olmak, en az maliyetle üretim yapmayı zorunlu kılmaktadır. Küçük üretim modellerinin yeni teknolojilere uyumlaşması ardından, en az maliyetle üretimin gerçekleştirilmesi, büyükten küçüğe firmalararası değişim ilkeleri, yeniden biçimlenmesine neden olmuştur. (MÜTÜOĞLU, 2003.) 1980-1999 yılları arasında KOBİ sayısının giderek arttığı görülmektedir. Enflasyon, yüksek faiz oranları, istikrarsızlık gibi ülke ekonomisinin genel durumu yanında kendine özgü sikintileri da darboğaz oluşturmaktadır. (AKINCI, 2002.) Türkiye'de bankaların kredi imkanlarından KOBİ'lerin yeterince yararlanamamalarına kredi maliyetlerinin yüksek olması sebep olmaktadır. (KARAMUSTAFA ve diğerleri, 2003.)

2. KOBİ'LER VE T.HALK BANKASI A.Ş.

KOBİ'ler genelde kuruluş aşamasında yetersiz özsermaye ile kurulmaları nedeniyle finansman ihtiyaçlarını, risk payı yüksek ticari kredilerle karşılamaktadırlar. En önemli sorunda kredi teminin de yaşanmaktadır. Bankaların sıfır riskli çalışma politikaları bazen kredinin birkaç kati teminat talep edilmektedir. (SAKARYA, 2003.) Kredi temini ile ilgili sorunların basında miktarı, maliyeti, vadesi, teminati

ve ödeme süresi gelmektedir. Toplam kredilerin sadece yüzde 5'i bu işletmelere tahsil edilmektedir. Çünkü istenilen ipotegi veya kefaleti karşılayamamaktadır. Kisisel mal varlıklarını teminat olarak gösteren bu şirketler iflas halinde tüm varlıklarını kaybetme tehlikesi ile karşılaşmaktadırlar. (YÖRÜK ve diğerleri, 2003.)

Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde likiditenin azalması ve alacaklarının tahsil edilememesi KOBİ'lerin karşı karşıya oldukları sorunlardan biridir. Özsermaye yoluyla finansmanın, işletme sahipleri açısından ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti en yüksek finansman tekniği olduğu dikkate alındığında, KOBİ'lerin banka kredisi kullanmamalarının zorunluluktan olduğu ortaya çıkmaktadır. KOBİ'lerin bankalardan kullandıkları kredilere teminat sağlamak amacıyla 1991 yılında Kredi Garanti Fonu İşletme ve Araştırma A.Ş. kurulmuştur. Bu bankaların genellikle teminat olarak gayrimenkul ipotegi istemesi karşısında kredi sağlayamayan KOBİ'lere geçerli teminat sunan bir sistemdir. (AKBULAK ve diğerleri, 2005.)

Türkiye Halk Bankası, kalıcı bir ekonomik kalkınma, sosyal denge ve toplumsal barışın korunması için uygun koşullarla basta esnaf -sanatkar ve küçük meslek sahibine kredi vermek amacıyla kurulmasına karar verilmiştir. 1933 yılında 2284 sayılı Halk Bankası ve Halk sandıkları Kanunu ile kurulmuş ve 1938 yılında faaliyete geçmiştir. T. Halk Bankası normal KOBİ'yi; 1-250 işçi çalıştıran, sabit yatırım tutarı TL 400 milyarı geçmeyen imalat sanayii işletmeleri olarak tanımlarken, Tesvik Belgeli KOBİ 'yi ise 1-150 işçi çalıştıran, sabit yatırım tutarı TL 100 milyarı geçmeyen imalat sanayii işletmeleri olarak tanımlamıştır.

Basel II, KOBİ'ler için yeni düzenlemeler getirmiştir. 2007 yılında yürürlüğe girmesi planlan bu düzenlemede amaç bankanın aldığı her risk için sermaye bulundurmak ve mevduat sistemini koruyarak batmasını engellemektir. Ayrıca Uluslararası Finansal Raporlama sistemine geçilerek firmaların finansal verilerini, kar-zarar tablolarını, firma yöneticilerinin ve ortaklarının geçmiş faaliyetlerini de inceleyeceklerdir. (ALPASLAN, 2005.)

Basel II'nin KOBİ'ler için öngördüğü teminatlar ise şunlardır; Nakit Para, Altın Ana endeksteki hisse senetleri, Mevduat veya mevduat sertifikaları, Yatırım Fonları, Borçlanma senetleri, Ana endeks dışında fakat düzenlenmiş piyasalarda işlem gören senetler, Ana endeks dışında fakat düzenlenmiş piyasalarda işlem gören senetleri de barındıran fonlardır. Gerçek müşteri çek ve senetleri ile ortak grup şirketi kefaletleri teminat kapsamına alınmamıştır. (TBB, 2004.) Bankalar nezdinde bir anket çalışması yapılmıştır. Ankete göre %96'si Basel-II uygulamasına başlamışken sadece %4'ü başlamamıştır. Halen kredi riski için standart yöntemle hesaplama yapan bankalarımızın %32'si 1-3 yıl içinde, %40'i ise 4-6 yıl içerisinde ileri yöntemle hesaplama yapmaya başlayacaklarını beyan etmişlerdir. (BILGIN, 2005)

3. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ

1980 öncesi ve sonrası iki döneme ayrılan Türk Bankacılığı, serbest piyasa ekonomisine hızlı geçişin ardından yeni bir planlamaya gitmek durumunda kalmıştır. Türkiye'nin uzun süreli enflasyonist ortamı bankaların kar marjlarını yüksek tutmuş, bunu sonucu olarak da bankaların sayı ve subelerinde artışlar yaşanmıştır. Faizlerin enflasyonun altında olduğu bir ortamda piyasa kurallarının öngördüğü üzere sadece vade riskini almışlar ve maksimum kari iç borçlanmanın finansmanı ile elde eder hale gelmişlerdir. Türk Bankacılık Sektörü kredi riskini yaymak için çoğunluğu aile şirketinde kısa süreli nakit akışları olan küçük işletmelere yönelmeye ve bu sektöre farklılaştırılmış hizmet sunmaya başlamışlardır. Ülkemizde ekonomik krizler sonrasında, kooperatif kefaleti ile verilen kredilerin kredi faiz oranı arasındaki farkın görev zararı olarak Hazine tarafından ödenmesi uygulamasının sürdürülemeyeceği yönündeki gelişmeler sonucunda T. Halk bankası bu kesime verdiği desteği çekmiştir. (GÜNEY, 2003.) 1994 devalüasyonu ile tökezleyen iç borç oyununu yeniden başlatmak için bankalara üç aylık bonolar yüzde 50, yıllık bileşik yüzde 406 oranlarında satılmıştır. Devlet tahvili ve Hazine bonosunun dolar bazında getirisi 1995 yılında yüzde 33, 1996 yılında yüzde 37 olurken gelişmiş ülkelerde bu oran yüzde 5 civarında gerçekleşmiştir. (SOMÇAĞ, 2002)

1994 krizi ile birlikte bankacılık sektörü ciddi darbe yemiş ve sermaye yeterliliği ve aktif kalitesi bozulmuştur. Banka mevduatlarına verilen güvence ile krizin etkisinin azalması ülkemizdeki banka sayısının artmasına neden olmuştur. 1997 yılının Ağustos ayında Hazine ile Merkez Bankası arasında yapılan bir protokol ile mümkün olduğunca Hazine'nin Merkez Bankası'ndan kısa vadeli avans kullanmamaya özen göstermesi kararlaştırılmış, Kamu bankalarının da aynı şekilde Hazine finansmanında yer almaması gereği üzerinde durulmuştur. 1999 yılında imzalanan stand-by programı ciddi bir uluslararası destek ile başlamış, fakat 2000 yılı Kasım ayında yaşanan kriz ve akabinde 2001 yılı Subat ayı devalüasyonu, bu programı başarısızlıkla sonuçlandırmıştır. 2002 yılı başında yeni bir üç yıllık stand-by anlaşması yapılmıştır. (UZUNOĞLU, 2004.)

3.1.GÖREV ZARARI

Görev zararı alacakları 2000 yılının sonu itibarıyla bankaların aktiflerinin yaklaşık yüzde 50'sini donuk hale getirmiştir. Görev zararı alacakları, bankalarca kısa vadeli borçlanma ile finanse edilirken bu iki kamu bankasının toplam görev zararı alacakları 1996 yılında gsmh 'nin yüzde 3'ü düzeyindeyken, 2000 yılında yüzde 12 civarına yükselmıştır. Kasım 2000 ve subat 2001 aylarında yaşanan ekonomik krizlerde kamu bankalarının birikmiş görev zararı alacaklarının yaratmış olduğu finansman ihtiyacının oluşturduğu baskı, para piyasalarında ortaya çıkan yüksek faiz hadlerinin belirleyicisi olmuştur. (özyıldız, 2002.)

Esnaf, sanatkar, KOBİ'ler ve tarım kesiminin 2000 Kasım krizinden asgari seviyede etkilenmelerini temin etmek amacıyla bütçeden 400 trilyon TL tutarında ödenek kullanmıştır. Kamu ve TMSF bünyesindeki bankaların yüksek tutarlı nakit açıklarını gidermek amacıyla günlük olarak piyasalara fon ihtiyacı için basvurmaları, hem piyasaların dengesini hem de mali bünyelerini bozmuştur. Bunun giderilmesi için kamu bankalarına Hazine'den alacaklarına karşılık olarak piyasa koşullarına uygun faizli Hazine kagidi verilerek, görev zararından doğan Hazine borçlarının tamamının kapatılması hedeflenmiştir. Yıllardır süregelen uygulamalar ve görev zararlarının baskısı altında, aynı durumdaki T.C. Ziraat Bankası ve Türkiye Emlak Bankası ile birlikte T.Halk Bankası'nın da mali yapısı bozulmuş ve kamu bankalarına 25.11.2000 tarihinde yürürlüğe giren 4603 sayılı Kanunla, bütçeden karşılığı önceden ayrılmadan yeni görevler verilmesi engellenmiştir. Bununla beraber, kamu bankaları Anonim Şirket statüsüne sokulmuş ve kamu hukuku statüsünden özel hukuk statüsüne geçiş sağlanmış, atanan yönetim yerine seçilen yönetim ilkesi benimsenmiştir.(<http://www.halkbank.com.tr>.)

Tablo.2 Kamu Bankalarının Devlet Tarafından Desteği

	Trilyon TL	GSYİH içindeki Payı (%)
Kamu Bankaları	28.858	15,8
2000 sonu itibarıyla Görev Zararları	17.279	9,5
2001 yılında oluşan Görev Zararı Artışı	7.759	4,3
2001 yılında sağlanan Sermaye Desteği	3.550	2,0

Kaynak: UZUNOĞLU S." IMF ile Nereye Kadar "s:61

IMF 'ye hitaben 09 Aralık 1999 tarihli Niyet mektubunun 41. ve 58. paragrafında, bankacılıkta alınması gereken önlemler içinde Ziraat ve Halk Bankasının öteden beri devam eden sorunlarına çözüm getirecek, durumlarını kuvvetlendirecek, nihai özelleştirme amaçlarına uygun biçimde piyasa kuralları çerçevesinde faaliyet göstermelerine yönelik önlemler alınacağı, vurgulanmıştır. Devletten tahsil edemediği devasa kamu alacaklarını yalnızca Halk ve Ziraat için 20 milyar ABD doları bilançolarında tasımları önemlidir.(ÇEKİNMEZ, 2000.)

4. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ ve TÜRKİYE HALK BANKASI A.S.'NİN ANALİZİ

Türk bankacılık sektörü, 2004 yılında 48 bankadan, 35'i mevduat bankası,13'ü ise kalkınma ve yatırım bankasıdır. Şube sayısı 128 adet artarak 6.215'e yükselmıştır. Türk bankacılık sektöründe yaşanan bu krizler banka sayısını azalttığı gibi çalışan sayısını da olumsuz yönde etkilemiştir. Kamu sermayeli banka olan Türkiye Halk Bankası' da bundan etkilenmiştir.

TMSF' deki Pamukbank T.A.S., T.Halk Bankası'na devri 10 Kasım 2004 tarih ve 25639 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiş bu da şube, personel sayısını arttırmıştır.

Tablo.1 Türk Bankacılık Sektörü

	Banka Sayısı	Şube Sayısı		Personel Sayısı	
YILLAR	T.B.Sektörü	T.B.Sek.	T. Halk Bankası	T.B.Sek.	T. Halk Bankası
1990	60	6.584	685	153.831	14.252
1995		6.240	761	107.847	14.782
1999	81	7.691	810	125.184	14.843
2000	79	7.837	807	124.269	15.025
2001	61	6.908	899	122.800	14.956
2002	54	6.106	546	123.271	9.228
2003	50	5.966	527	123.249	8.515
2004	48	6.215	707	127.163	11.145

Kaynak: TBB

Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankaların toplam aktif büyüklüğü 2003 yılı sonuna göre dolar bazında Türk Lirasının dolar karşısındaki değeri kazanmasının da etkisiyle, toplam aktifleri yüzde 28 artarak 2004 yılı sonunda 228,3 milyar USD'ye yükselmiştir. Bankacılık sektörünün toplam mevduatı 2004 yılı sonuna göre yüzde 23 artarak 191,1 milyar YTL'ye ulaşmıştır. Toplam mevduatın toplam pasifler içerisindeki payı değişime göstermeyerek 2004 yılı sonunda yüzde 62,3 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo.3 T.Halk Bankası'nın Sektör İçindeki Payları

YILLAR	T.Aktif İçindeki Payı %	T.Kredi İçindeki Payı %	T.Mevduat İçindeki Payı %
1990	4,7	4,9	5,6
1995	7,5	5,2	8,6
1999	7,9	5,5	11,5
2000	10,3	4,2	12,7
2001	9,4	2,7	9,1
2002	8,2	2,1	8,1
2003	7,8	3,6	8,6
2004	8,4	4,2	9,9

Kaynak: TBB

T. Halk Bankası için sektör içindeki payları ise şöyledir; son yirmi yılda toplam aktifleri yüzde 7'nin altına düşmezken topladığı mevduatlar konjonktürdeki değişimler, mevduat güvencesi ve kamu bankası olması özelliği de dikkate alındığında dağıttıkları kredilere göre yüksektir. Toplam krediler ise krizli yıllarda azalma eğilimine girerken kriz sonrası artmıştır. Bu artışta enflasyon oranlarındaki düşüş ile birlikte kredi faiz oranlarına yansımaları da etkindir.

Tablo.4 T. Halk Bankası'nın Yapısı ve Kaynakları (Milyar TL)

YIL	T. Aktif	T. Mevduat	İhtisas Kredileri	İhtisas Disi Krediler	Toplam Özkaynak	Ödenmiş Sermaye	Net Dönem Kar / Zarar
1990	7.948	5.291	2.476	1.416	595	228	40
1995	307.488	229.994	47.254	42.594	19.486	10.419	2.331
1999	7.147.230	5.559.542	687.713	535.830	170.712	86.345	88.193
2000	10.737.800	8.719.827	911.038	504.091	1.446.868	558.964	255.563
2002	17.409.175	11.466.915	927.672	270.294	1.206.394	1.150.000	593.718
2003	19.361.047	13.820.883	1.684.895	800.065	2.518.586	1.150.000	485.885
2004	25.709.322	19.453.294	2.546.504	1.751.425	3.008.927	1.150.000	527.723

Kaynak :TBB

T.Halk Bankası'nın toplam aktifleri 2001 yılı da dahil artış gösterirken yaşanan Subat 2001 krizi sonrasında azalmıştır. 2004 yılında nihayet 2001 yılı toplam aktif tutarını geçmiştir. Mevduata verilen güvencenin yanında faizlerdeki artış ve 2004 yılında da devir ile birlikte mevduatlarda artış yaşanmıştır. Toplam kredileri içinde İhtisas kredileri, krizlerden az etkilenirken ihtisas dışı krediler önemli oranda artış görülmektedir.

Toplanan mevduatların krediye dönüş oranı, 1995 yılında yüzde 39,2 iken 2001 yılında yüzde 11,5'e düşmüştür. 2004 yılında bu oran yüzde 22,3'e çıkmıştır. Ödenmiş sermayesi değişmezken, 2001 yılı ciddi miktarda zararla kapatılmış ancak hala 2002 yılının karına ulaşamamıştır. T. Halk Bankası A.Ş.'nin toplam özkaynakların son yıllardaki artışlar görülmesine rağmen kamu bankalarının özkaynaklarının düşük olması Türk bankacılık sektörünün özkaynaklarının gelişimini de olumsuz yönde etkilemektedir.

Tablo.5 T.Halk Bankası'nın Aktif ve Kredi Kalitesi(%)

YILLAR	Aktif T./ GSMH		T.Kredi/ T.Aktif		Takipt.Kredi/ T.Aktif	
	T.B.S.	T.Halk B.	T.B.S.	T.Halk B.	T.B.S.	T.Halk B.
1995	52,2	3,9	42,5	29,3	2,8	5,1
1999	92,1	9,1	30,1	16,7	10,7	12,6
2000	83,0	8,5	32,8	13,5	11,5	26,0
2001	122,6	11,4	26,5	7,6	16,6	0,5
2002	77,7	6,3	26,5	6,9	6,6	0,7
2003	70,0	5,4	28,0	13,0	1,4	1,3
2004	71,4	5,9	33,7	16,9	0,7	1,0

Kaynak: TBB

Enflasyon ve faiz oranlarındaki hızlı düşüş ve dolar karşısında değerlenen Türk Lirasının tetiklediği iç talep artisına ve yüksek büyümeye paralel olarak, kredi talebinde artışlar yaşanmıştır. 2004 yılı sonunda bankacılık sektörünün toplam kredileri 2003 yılı sonuna göre yüzde 50 artarak 99,3 milyar YTL' ye ulaşmıştır. T. Halk Bankası son iki yıldır toplam aktifler içindeki kredi miktarını arttırmıştır. Toplam aktifler içinde takipteki kredilerin oranına bakıldığında ise sistemin 2001 yılı itibarıyla en yüksek seviyesine ulaştığını sonra azalışa geçtiğini görmekteyiz. T.Halk Bankası'nın ise bazı yıllar Türk bankacılık sektörünün üzerine çıktığını dolayısıyla da karlılığı olumsuz etkilediğini görmekteyiz

Bölgeler itibarıyla kredilerin dağılımında, verilen ihtisas kredilerinde dolar bazında ciddi azalışlar söz konusu iken ihtisas dışı kredilerde ise önemli artışlar göze çarpmaktadır. 1996-2003 yılları arasındaki toplam yüzde değişimde Doğu Karadeniz Bölgesi en yüksek iken Batı Anadolu Bölgesi önemli azalış yaşanmıştır. Bunlar KOBİ bölgelerin daha yoğun olduğu yerlere destek verilerek krediler attirılabilir.

(Ek, Tablo:1)

Tablo. 6 T.B.S ile T.Halk Bankası'nın Belirlenmiş Rasyoları (%)

YIL	Net Kar / T.Aktif		Net Kar / Özkaynaklar		Net Faiz Geliri / T.Aktif		Personel Gid./ T.Aktif		Verilen Ücr. Komis./T. Aktif	
	T. B. S.	T.Halk B.	T. B. S.	T.Halk B.	T. B. S.	T.Halk B.	T. B. S.	T.Halk B.	T. B. S.	T.Halk B.
1990	2,8	0,6	36,0	8,2	35,2	39,4	3,1	3,76	0,08	0,025
1995	3,4	1,0	55,7	18,1	42,4	93,8	2,1	1,8	0,1	0,06
1999	-0,6	1,7	-14,9	62,0	62,5	207,0	1,9	1,0	0,3	0,06
2000	-3,1	0,1	-72,8	1,9	39,7	147,6	2,0	1,4	0,3	0,07
2001	-5,7	-5,8	-58,4	-95,6	11,2	14,8	1,4	0,7	0,5	0,11
2002	1,1	3,4	9,2	32,5	4,5	7,9	1,6	1,8	0,5	0,15
2003	2,2	2,5	15,8	18,9	6,0	7,0	1,5	1,4	0,4	0,15
2004	2,1	2,1	14,0	17,5	5,8	5,0	1,5	1,06	0,4	0,08

T.Aktifler içinde net kar krizli yıllarda azalırken daha sonraki yıllarda artarmış T.Halk bankası 1990'lı yıllarda sektör altında iken kriz yılları sonrası sektörün üstüne çıkmıştır. Ancak 2004 yılı ile birlikte azalışa geçmiştir. T. özkaynaklar içindeki net karda ise sektör 1995 yılında en üst seviyesinde iken bir daha bu orana ulaşamamıştır. T.Halk Bankası ise sektörün hem altında hem üstünde istikrarsız bir seyir göstermiştir. Net faiz gelirin 2004 yılı hariç sektörün üzerinde olduğu görülmektedir. Verilen ücret ve komisyonlar da ise T.Halk Bankası 1990 yılı seviyelerine geri dönmek üzeredir. Personel giderleri gittikçe düşen sektörde T.Halk Bankası sube kapatma ve personel azaltılması ile bu oranı düşürmüştür.

Bankacılık sektörü menkul kıymetler portföyü 2004 yılında reel yüzde 1,7 artarak 123,7 milyar YTL'ye ulaşırken toplam aktifler içindeki payı 2003 sonunda yüzde 42,8 iken, 2004 yılı sonunda yüzde 40,4'e inmiştir. Alım satım amaçlı ve satılmaya hazır portföyün payı artarken, vadeye kadar elde tutulacak portföy azalmıştır. 2003 yılı sonunda yüzde 56,7'si alım satım amaçlı ve satılmaya hazır menkul kıymetlerden oluşurken, bu oran 2004 yılında 1,2 puan artarak yüzde 57,9'a yükselmiştir.

Tablo.7 Türkiye Halk Bankası A.S.'nin Menkul Degerler Analizi (Milyar TL)

	2001	2002	20003	20004
Mevduat	13.396.807	11.466.915	13.820.883	19.453.294
Özkaynak	1.542.075	1.206.394	2.518.586	3.008.927
Krediler	1.542.075	1.206.394	2.518.586	4.340.349
Kredi Faiz Gelirleri	937.676	370.744	509.678	971.157
Menkul Degerler Tpl.	13.934.397	13.470.774	12.680.234	17.205.094
Alım Satım Amç.	843	190.648	449.866	445.231
Satılmaya Hazir	0	0	3.253	4.367
Elde Tutulacak (Net Vadeye Kadar)	13.933.554	13.282.126	12.227.115	16.755.496
Menkul Deger Faiz Gelirleri	4.802.542	6.001.389	4.045.726	2.826.030
Net Dönem Kari	-1.179.698	593.718	485.885	527.723

Kaynak: TBB

Türkiye Halk Bankası' nin mevduat toplamı 13 katrilyon TL'den yaklaşık 19,5 katrilyona yükselirken Özkaynakları da 1,2 katrilyondan 3 katrilyona yükselmiştir. Krediler ise anılan yıllarda 1.5 katrilyon iken 4 katrilyon civarındadır. Kredi faizleri ise 2001-2004 yılları arasında sadece 33.481 milyar TL artmıştır. Mevduat ve özkaynaklardaki artış kredilere de yansırken Menkul Degerler toplamı 13,9 katrilyondan 17 katrilyona yükselmiştir. Alım satım amaçlı menkul değerlerdeki artış miktarı 2001 yılında 843 milyar TL iken 2004 yılında 445 trilyona yükselmiştir. Menkul değerlerden elde edilen faiz geliri ise anılan yıllarda 4,8 katrilyondan 2,8 katrilyona düşmüştür.

5. SONUÇ

Dünyada krediye ulaşamayan firma yüzde 6-8 iken, ülkemizde bu oran yüzde 48'dir. AB ülkeleri bankaları KOBİ' lere 12 trilyon \$, ABD 'de ise 3 trilyon \$ kredi vermektedir. Ülkemizde KOBİ' ler ekonomiye dinamizm kazandıran, rekabetçi yapılarını kuvvetlendiren, teknolojik gelişmelerin öncüsü ve ilk uygulayıcısı olan, istihdam yaratan ve tüm bunların sonucunda toplumun refah düzeyini yükseltici özelliklerden dolayı desteklenmelidir. (GÜNDÜZ,2003.)

Hazine ihalelerinde özel bankalardan yapılacak borçlanma miktarını azaltmak için kamu bankalarının elindeki iç borç stokunun vadesi uzatılmıştır. Kamu bankalarına 2010 yılına kadar uzanan vadelerde kağıtlar verilmiştir. Bu da İç borç stokunun yüzde 43'ünü oluşturmaktadır.

Ziraat ve Halk Bankasına kaynağı bulunmadan çeşitli görevler verilmiş ve dolaylı olarak halkın mevduatı kullanılmıştır. Kamu bankalarının bu görev zararları bankaların bankacılık yapma yetkilerini sınırlandırarak T.Halk Bankası'nın portföyünde 17.2 katrilyon TL'lik Hazine bonusu olup bu bonoların faizini Hazineden tahsil etmektedir.

Basel-II'nin reel sektöre etkileri şu şekilde olabilir; derecelendirme gereksinimlerinin artması, bankalarca talep edilen verilerin kapsamında artış, yönetim yapısındaki değişiklikler, kabul edilen teminat türlerinin değişmesi, borçlanma maliyetlerinin seviyesinde ve oynaklığındaki değişiklikler, kredilerde fiyat farklılaşmalarının artmasıdır.

KAYNAKLAR

- AKBULAK Y., SAGAR E., TAHTAKILIÇ A.K.(2005), KOBİ Gerçeği ve Çözüm Yollarının Zorluğu Üzerine, Finans Politik Ekonomik Yorumlar Dergisi, Yıl:42, Sayı:492, Mart, s:83-94
- AKINCI A.(2002),Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Başarı ve Başarısızlık Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniv. SBE, Oneri Dergisi, Ocak, Sayı:17, Yıl:8, s:121-125
- ALPASLAN S. (2005), Basel II, KOBİ'leri Zorlayacak, İTO VİZYON, Yıl:3, s:29, Haziran,s:37-39
- BAYRAK S., AKDIS M.,(2000), "KOBİ'lerin Yönetişel Durumu ve Yeni Sanayileşen İllerde Analizi", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:6, s:13-44
- BILGIN T.(2005), "Basel II: Kobiilerin Yeni Kredi ve Finansman Teknikleri "Risk Yönetimi ve Basel II'nin Kobi'lere Etkileri Konferansı, 28 Haziran, İstanbul
- ÇEKİNMEZ M. (2000), " Kamu Bankalarının İstikbal Ne Olacak?", ActiveLine Haziran s:1-3
- GÜNDÜZ Y.(2003), Finans Politik Ekonomik Yorumlar Dergisi, Yıl:42, Sayı:493, s:83-94
- GÜNEY M.Ö.(2003), <http://www.ekonomistler.com>, erişim tarihi: 12.05.2005
- KARAMUSTAFA O.(2003), Aykut KARAKAYA, KOBİ- Banka İlişkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma, Banka –Mali ve Ekonomik Yorumlar, Yıl:40, Ocak, s:77

MÜTÜOĞLU B.,(2003), Yeniden Yapılanmada KOBİ'ler : Sihirli Degnegin Sihirsizligi, İktisat Dergisi, Mart 2003,s:16-24

SAKARYA S.(2003),KOBİ'lerin Finansman Sorunlarının Çözümünde Kredi Garanti Fonu (KGF) Uygulaması ve Türkiye'deki Gelişmeler, Finans Politik Ekonomik Yorumlar Dergisi, Yıl:40, Sayı:470, s:21-28, Mayıs

Somcag S.(2002), Türkiye'nin Ekonomik Krizi: Olusumu Ve Çıkis Yollari,Http://Www.Selimsomcag.Org., Erisim Tarihi:03.05.2003

Özyıldız H. R.(2002), Bankacılıkta Yeniden Yapılanma Ve Kamu Bankaları, <http://www.hazine.gov.tr>, erişim tarihi: 12.2.2003

TBB, Risk Yönetimi ve BASEL II'nin KOBİ'lere Etkileri, Eylül 2004, Yayın no:238, s:26

URAS G.(2004), Kamu Bankalarını Bono Besliyor, Milliyet Gazetesi, 8 Aralık

UZUNOĞLU S.(2004), IMF ile Nereye Kadar?, İstanbul, Yayın No:2004-43

YÖRÜK N.,BAN Ü.(2003), KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama, Gazi Kitabevi, Ankara, s:30-31

<http://www.tbb.org.tr>. Erisim tarihi:12.5.2005

<http://www.bddk.gov.tr>. Erisim tarihi:13.5.2005

<http://www.dpt.gov.tr>. Erisim tarihi:12.5.2005

Ek:

Tablo.1 Kredilerin illere ve Bölgelere Göre Dağılımı, ABD Doları bazında % Değişme, 2003/1996

	1996			2003			1996 - 2003 % Değişme		
	İhtisas Kredileri	İhtisas Disi Krediler	Toplam	İhtisas Kredileri	İhtisas Disi Krediler	Toplam	İhtisas Kredileri	İhtisas Disi Krediler	Toplam
İstanbul	385	12.285	12.670	162	20.063	20.225	-57,9	63,3	59,6
Bati Marmara	371	251	622	240	508	748	-35,4	102,4	20,2
Ege	898	2.763	3.661	693	3.604	4.297	-22,9	30,5	17,4
Dogu Marmara	381	1.517	1.898	321	3.179	3.500	-15,9	109,6	84,4
Bati Anadolu	4.467	4.177	8.644	198	4.528	4.726	-95,6	8,4	-45,3
Akdeniz	620	1.418	2.038	557	2.329	2.886	-10,2	64,3	41,6
Orta Anadolu	303	191	494	107	679	786	-64,7	255,1	59,1
Bati Karadeniz	371	244	615	187	676	863	-49,5	176,6	40,4
Dogu Karadeniz	261	228	489	1.105	365	1.471	323,1	60,1	200,4
Kuzeydogu Anadolu	136	49	186	42	166	208	-69,0	236,3	11,9
Ortadogu Anadolu	101	47	148	74	205	278	-26,9	331,1	87,7
Güneydogu Anadolu	197	240	437	112	775	887	-43,2	222,9	102,9
Toplam	8.493	27.413	35.906	4.988	44.537	49.525	-41,3	62,5	37,9

Kaynak TBB

2000-2004 YILLARI ARASINDA KOBİ YATIRIM TESVİK BELGELERİNE ÖNGÖRÜLEN YATIRIM VE İŞLETME KREDİLERİNİN DAĞILIMLARINA GÖRE KÜMELENİSLERİ

Yard. Doç. Dr. Servet YILMAZ

T.C. Kadir Has Üniversitesi
Eski Cibali Tütün Fabrikası, Hisaraltı Cad. Fatih/İST.
Tel: (0212) 533 65 32, (0532) 287 44 77
Faks: (0212) 534 07 41
e-posta: servetyilmaz@khas.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, 2000-2004 yılları arasında KOBİ Yatırım Tesvik Belgelerine Öngörülen Yatırım ve İşletme Kredilerinin

- 1) Sektörel (İmalat, Tarımsal, Turizm, Sağlık ve Eğitim),
- 2) Bölgesel (Marmara, İç Anadolu, Ege, Akdeniz, Karadeniz, Doğu ve Güneydoğu),
- 3) Mahiyetlerine Göre (Darbogaz Giderme, Entegrasyon, Kalite Düzeltme, Komple Yeni Yatırım, Modernizasyon, Tamamlama, Tevsi, Yenileme ve Hammadde Temini) ve
- 4) illere göre

dağılımları

- 1) Belge Sayısı (adet),
- 2) Toplam Kredi (Yatırım Kredisi + İşletme Kredisi) (TL),
- 3) Sabit Yatırım (TL) ve
- 4) İstihdam (kisi)

ölçülerine göre yıl yıl kümelendirilerek benzer öngörüler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Ayrıca, yukarıda belirtilen beş yıl içerisindeki tüm dağılımlar ilgili ölçülerine göre, bir araya toplanıp, dağılımların ülkemiz genelinde kümeleme perspektifleri yakalanmaya çalışılmıştır.

1. VERİLERİN HAZIRLANIŞI

2000-2004 yılları arasında KOBİ yatırım tesvik belgelerine öngörülen yatırım ve işletme kredilerinin verileri T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı (@hazine.gov.tr)' dan alınarak amacımıza uygun olarak derlenmiştir.

Bu bilgiler; sektörel, bölgesel, mahiyetler ve il dağılımlarına ait, 2000-2004 yılları arasındaki belge sayısı, toplam kredi, sabit yatırım ve istihdam verilerinden oluşturulmuştur. Bu oluşturma şekline ait tabloların düzenlenme biçimi şu şekildedir:

Tablo 1:

	Yıllar						
	2000				2001	...	2004
Dagilim	Belge Sayısı (Adet)	Toplam Kredi (Milyon TL)	Sabit Yatırım (Milyon TL)	Istihdam (Kisi)			
Sektörler	v	v	v	v	v	v	v
Bölgeler	v	v	v	v	v	v	v
Mahiyetler	v	v	v	v	v	v	v
İller	v	v	v	v	v	v	v

Tablo 2:

Sektörler	Bölgeler	Mahiyetler
1-Gıda ve İçki	14-Makina İmalat	1-Komple Yeni Yatırım
2-Dokuma ve Giyim	15-Elektrikli Makinalar	2-Tevsi
3-Orman Ürünleri	16-Elektronik	3-Tamamlama
4-Kağıt	17-Çimento	4-Yenileme
5-Deri ve Kösele	18-Pismis Kil ve Çim.Ger.	5-Kalite Düzeltme
6-Lastik	19-Seramik	6-Darboğaz Giderme
7-Plastik	20-Madencilik	7-Modernizasyon
8-Kimya	21-Turizm	8-Entegrasyon
9-Cam	22-Sağlık	9-Ürün Çeşitlendirme
10-Demir Çelik	23-Eğitim	10-Hammadde Temini
11-Demir Disi Metaller	24-Su Ürünleri	
12-Tasit Araçları	25-İnsaat	
13-Madeni Eşya	26-Yazılım Geliştirme	

Tablo 3:

İller							
1	Adana	21	Bursa	41	İstanbul	61	Nevşehir
2	Adıyaman	22	Çanakkale	42	İzmir	62	Nigde
3	Afyon	23	Çankiri	43	Kahramanmaraş	63	Ordu
4	Agri	24	Çorum	44	Karabük	64	Osmaniye
5	Aksaray	25	Denizli	45	Karaman	65	Rize
6	Amasya	26	Diyarbakir	46	Kars	66	Sakarya
7	Ankara	27	Düzce	47	Kastamonu	67	Samsun
8	Antalya	28	Edirne	48	Kayseri	68	Siirt
9	Ardahan	29	Elazig	49	Kilis	69	Sinop
10	Artvin	30	Erzincan	50	Kırıkkale	70	Sivas
11	Aydin	31	Erzurum	51	Kirklareli	71	Sanliurfa
12	Balıkesir	32	Eskisehir	52	Kirsehir	72	Sirnak
13	Bartın	33	Gaziantep	53	Kocaeli	73	Tekirdag
14	Batman	34	Giresun	54	Konya	74	Tokat
15	Bayburt	35	Gümüşhane	55	Kütahya	75	Trabzon
16	Bilecik	36	Hakkari	56	Malatya	76	Tunceli
17	Bingöl	37	Hatay	57	Manisa	77	Usak
18	Bitlis	38	Içel	58	Mardin	78	Van
19	Bolu	39	Iğdir	59	Mugla	79	Yalova
20	Burdur	40	Isparta	60	Mus	80	Yozgat
						81	Zonguldak

2. KÜMELEME ANALİZİ

Kümeleme Analizi (Cluster Analysis), değişken veya gözlem değerlerini belirli özelliklerine göre alt kümelere ayırmada kullanılmaktadır.

Bu analizle; n sayıda birey (gözlem) ve m sayıda değişken (faktör) içeren bir veri seti içindeki bilgilerin daha çok değişken özellikleri kullanılarak, bunlara ait bireylerin benzer alt kümeleri ortaya çıkarılabilmektedir. Veri seti tablosu şu şekildedir:

Bireyler	Değişkenler			
	X ₁	X ₂	...	X _m
1	X ₁₁	X ₁₂	...	X _{1m}
2	X ₂₁	X ₂₂	...	X _{2m}
...	...	...	...	...
n	X _{n1}	X _{n2}	...	X _{nm}

Bu analizle, bireylerin veya değişkenlerin birbirleri ile olan benzerlikleri, çeşitli benzerlik ölçüleri ile hesaplanarak, uygun bir kümeleme yöntemi (algoritması) ile bunların alt kümeleri oluşturulmaya çalışılır. Bu konudaki yazında, pek çok algoritma mevcuttur. Bu algoritmaların bazılarında her ne kadar istatistik değerler kullanılsa bile pek çoğu matematik temellere oturtulmuştur.

Kümeleme Analizi, 1730-40 li yıllardan başlayarak günümüze kadar çeşitli gelişmeler göstermiş ve psikoloji, zooloji, sosyoloji, jeoloji, biyoloji, topoloji, botanik, yapay zeka, sinir ağları, bilgi dönüşümü, bilgi teknolojileri, ekonomi ve iktisat gibi sahalarda pek çok uygulama bulmuştur. Tarihsel olarak, güncelleştirilmesi ve geliştirilmesi şu şekilde olmuştur: Mahalanobis (1936), Zubin (1938), Tyron (1939, 1958), Cattell (1944), Thondike (1953), Mcquitty (1956), Grinker (1961), Ward (1963), Williams ve Dale (1965), Kiloh (1965), Bromley (1966), Kendall (1966), Morrison (1967), Mendels ve Cochrane (1968), Pilowsky (1969), Wolf (1970), Jardine ve Sibson (1971), Ball (1971), Paykel (1971-72), Arnold (1979), Punj ve Stewart (1983), Spath (1985), Bezdek (1987), Kaufman ve Rousseeuw (1990). Son zamanlardaki en büyük gelişimini, 1980 lerden sonra bilgisayarlarda karmaşık nümerik işlemlerin işlenmesinin hızla ve doğrulukla yapılabilmesi ile göstermiş ve bu konuda pek çok Kümeleme Analizi Bilgisayar Programları geliştirilmiş ve uygulama alanlarına sokulmuştur. Bugünlerde ise revaçta olan Bulanık Kümeleme (Fuzzy Clustering) 'dir.

2.1 Bazı Kümeleme Analizi Teknikleri

Uzaklık Ölçüleri

Kümeleme Analizi'nde karmaşık olmayan en basit uzaklık ölçüleri şunlardır:

$$1. \text{Metrik Uzaklık: } d(i,j) = \left[\sum_{k=1}^m (X_{ik} - Y_{jk})^q / c \right]^{1/p}$$

Burada, i ve j = 1,2, ... , n olmak üzere, k.değişkene ait birey indeksleridir.

- q=2, p=2 ve c=1 için uzaklık Öklid uzaklığıdır.
- q=1, p=1, c=1 ve toplamdaki parantez içinin salt değeri alınırsa, uzaklık mutlak veya Manhattan uzaklığıdır.
- q=2, p=2 ve c=S_k² için uzaklık Pearson uzaklığıdır. S_k² k. değişkenin varyansını belirleyen bir ölçüdür.

Metrik uzaklık, Kümeleme Analizi Teknikleri içerisinde en çok uygulama alanı bulan bir ölçüdür.

$$2. \text{Pearson Korelasyon Uzaklığı: } r_{kl} = \frac{\text{Cov}(k,l)}{\sqrt{\text{Var}(k)\text{Var}(l)}}$$

Burada, pay k. ve l. değişkenler arasındaki birlikte değişimin, paydadakiler ise kendi başlarına olan değişimlerin birer ölçüsüdür.

Kümeleme Teknikleri

Bu tekniklerde, bireylerin birbiri ile olan benzerlikleri; metrik uzaklık kullanılmış ise birbirine en yakın veya en uzak olanlardan veya korelasyon kullanılmış ise en yüksek korelasyondan başlanarak bireyler bir araya toplanmaya çalışılır. Bu işlem

- *ayırıcı* (divisive) ve
- *birleştirici* (agglomerative)

asamalar kullanılarak yapılır. Yöntem adım adım takip edilerek, hiyerarsik olarak bir kümeleme diyagramı oluşturulur.

Birleştirici Kümeleme Analizi'nde, bireylerin birbirine bağlanmasında çoğunlukla aşağıdaki işlemler kullanılmaktadır:

- *Tek Bağlantı* (Single Linkage):
En basit olanıdır. Bir bireyin giderek hangi birey veya küme ile yakınlığına bakılarak yapılır
- *Ortalama Bağlantı* (Average):
Bir bireyin bir küme ortalamasına olan yakınlığına bakılarak yapılır.
- *Tam Bağlantı* (Complete):
Bir bireyin yeni oluşturulan kümelerle olan uzaklıkları dikkate alınarak yapılır.
- *McQuitty Bağlantısı*:
Herhangi iki kümenin ortalaması dikkate alınarak yapılır.
- *Küresel Ortalama Bağlantı* (Centroid):
Bir kümenin başka bir küme ile olan uzaklığı hesaplanır. En yakın veya en uzak kümeye göre, o küme içindeki bireyler diğer küme içindeki bireylere olan uzaklıkları ile karşılaştırılır.
- *Ortanca Bağlantı* (Median):
McQuitty bağlantısına benzerdir. Bir bireyin ilişkisinin diğer küme içindeki bireylere ait medyan değerine bakılarak yapılır
- *Ward Bağlantısı*:
İki küme arasındaki varyans değerleri hesaplanarak, kümelerde yer alan bireylerin, yeni oluşan kümelerle olan uzaklıklarına bakılarak yapılır.

3. KÜMELEME ANALİZİ'NİN KOBİ YATIRIM TESVİK BELGELERİNE ÖNGÖRÜLEN YATIRIM VE İŞLETME KREDİLERİ ÜZERİNDE UYGULANMASI

Yukarıda belirtilen bağlantı teknikleri, yatırım ve işletme kredileri üzerinde denendiğinde, bunlardan en uygun olanının *Birleştirici Tam Bağlantı Tekniği* olduğu görülmüştür.

Tablo 1'e göre yatırım ve işletme kredileri aynı bazda olmadığından (Adet/TL/Kisi gibi) homojen kümeler oluşturabilmek için, yıllara göre olan veriler standartlaştırılarak, aynı ölçüye indirgenmiştir.

Verilerin Standartlaştırılması

Yıllara göre gözönüne alınan sektörler, bölgeler, mahiyetler ve illere ait olan belge sayısı, toplam kredi, sabit yatırım ve istihdam değerleri şu şekilde standartlaştırılmıştır:

Veri	Belge Sayısı (Adet) Degisken 1	Toplam Kredi (Milyon TL) Degisken 2	Sabit Yatırım (Milyon TL) Degisken 3	İstihdam (Kisi) Degisken 4
1	v	v	v	v
2	v	v	v	v
...	...	...	...	...
n	v	v	v	v
$\bar{X}$	v	v	v	v
S	v	v	v	v

Standart Değerler: $z_{ij} = \frac{X_{ij} - \bar{X}_j}{S_j}$ şeklindedir. Burada; $i=1,2,...,n$ ve $j=1,2,3$ ve 4 olmak üzere X_{ij} : veri

değerlerini, $\bar{X}_j$ değişkenin ortalamasını ve S_j de değişkeninin standart sapmasını göstermektedir.

Belge sayısı, toplam kredi, sabit yatırım ve istihdam değerlerinin yukarıdaki gibi standartlaştırılmasından sonraki değerlerine uygulanan *Tam Bağlantı Tekniği*'ne ait kümeleme sonuçları şu şekilde bulunmuştur [bu sonuçlar, hazırlamakta olduğumuz Çok Değişkenli İstatistik Analiz Paket Programı'ndaki Kümeleme Analizi (Multivariate Statistical Analysis / Cluster Analysis) sonuçlarıdır.] :

Sektör Bilgilerine Göre Kümeleme

Grafik 1: Sektör Bilgilerine Göre Kümeleme



Bölge Bilgilerine Göre Kümeleme

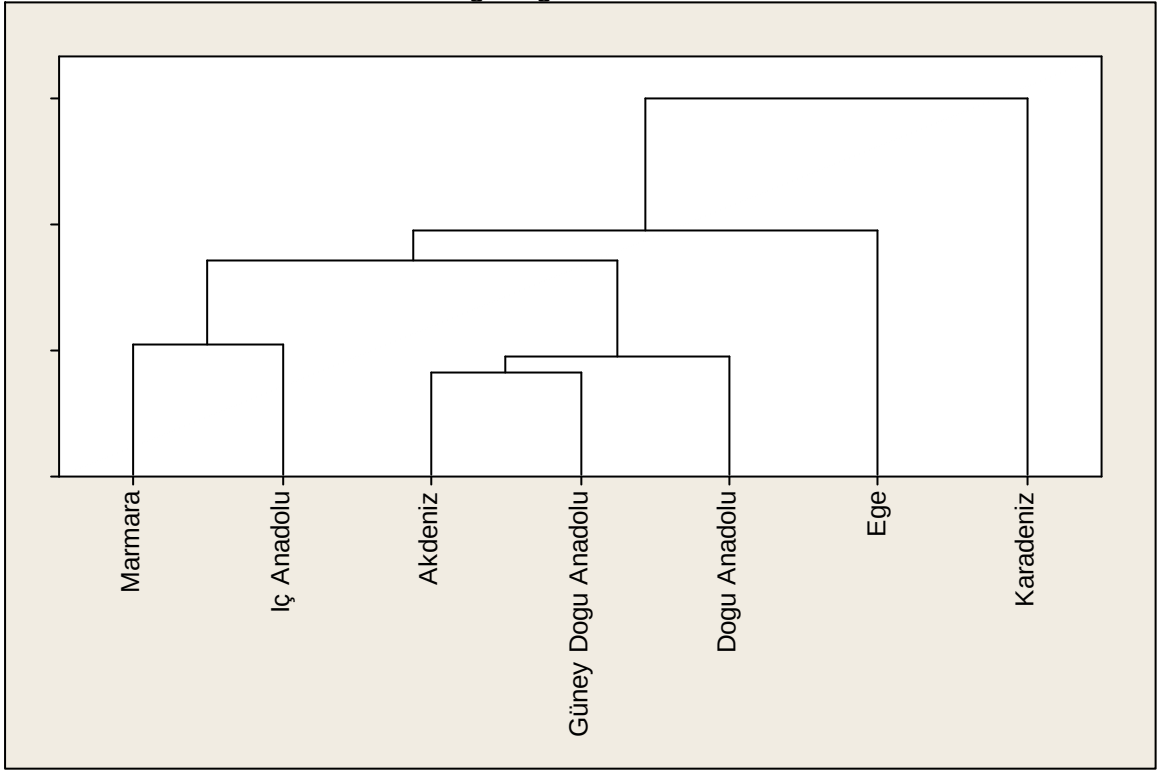
Kümeleme Adımları:

Uzaklık

Adım Seviyesi Birleştirmeler

1	2,8895	Akdeniz	Güney Dogu Anadolu
2	3,3597	Akdeniz	Dogu Anadolu
3	3,6998	Marmara	İç Anadolu
4	6,0465	Marmara	Akdeniz
5	6,9366	Marmara	Ege
6	10,6603	Marmara	Karadeniz

Grafik 2: Bölge Bilgilerine Göre Kümeleme



Yukarıda verilen Grafik 2' deki kümelemenin daha anlaşılır olmasını sağlamak için aşağıdaki Tablo 4' deki bilgilere bakılabilir.

Tablo 4: Bölge Bilgileri

2000	Belge Sayısı (Adet)	Toplam Kredi (Milyon TL)	Sabit Yatırım (Milyon TL)	İstihdam (Kisi)
Marmara	171	5.053.050	8.197.214	534
İç Anadolu	276	7.895.775	10.865.881	1.099
Ege	41	917.500	1.426.470	86
Akdeniz	131	3.217.300	4.494.008	426
Karadeniz	274	7.833.490	10.132.876	1.341
Doğu Anadolu	157	5.623.573	6.540.547	913
Güney Doğu Anadolu	179	6.217.170	7.443.274	1.188
Toplam	1.229	36.757.858	49.100.269	5.587
2001				
Marmara	17	659.900	1.710.051	51
İç Anadolu	65	1.815.830	3.463.708	122
Ege	6	149.700	322.529	13
Akdeniz	17	442.000	1.189.144	62
Karadeniz	85	2.964.005	5.368.691	190
Doğu Anadolu	34	1.173.680	1.830.130	141
Güney Doğu Anadolu	20	805.000	1.101.614	90
Toplam	244	8.010.115	14.985.866	669
2002				
Marmara	64	4.099.438	12.903.837	194
İç Anadolu	75	5.283.463	12.248.713	243
Ege	32	2.917.842	7.977.679	143

Akdeniz	38	2.408.218	5.996.428	145
Karadeniz	130	7.705.180	15.472.242	479
Dogu Anadolu	26	2.697.984	5.216.338	184
Güney Dogu Anadolu	17	1.915.782	3.909.824	96
Toplam	382	27.027.907	63.725.062	1.484

2003

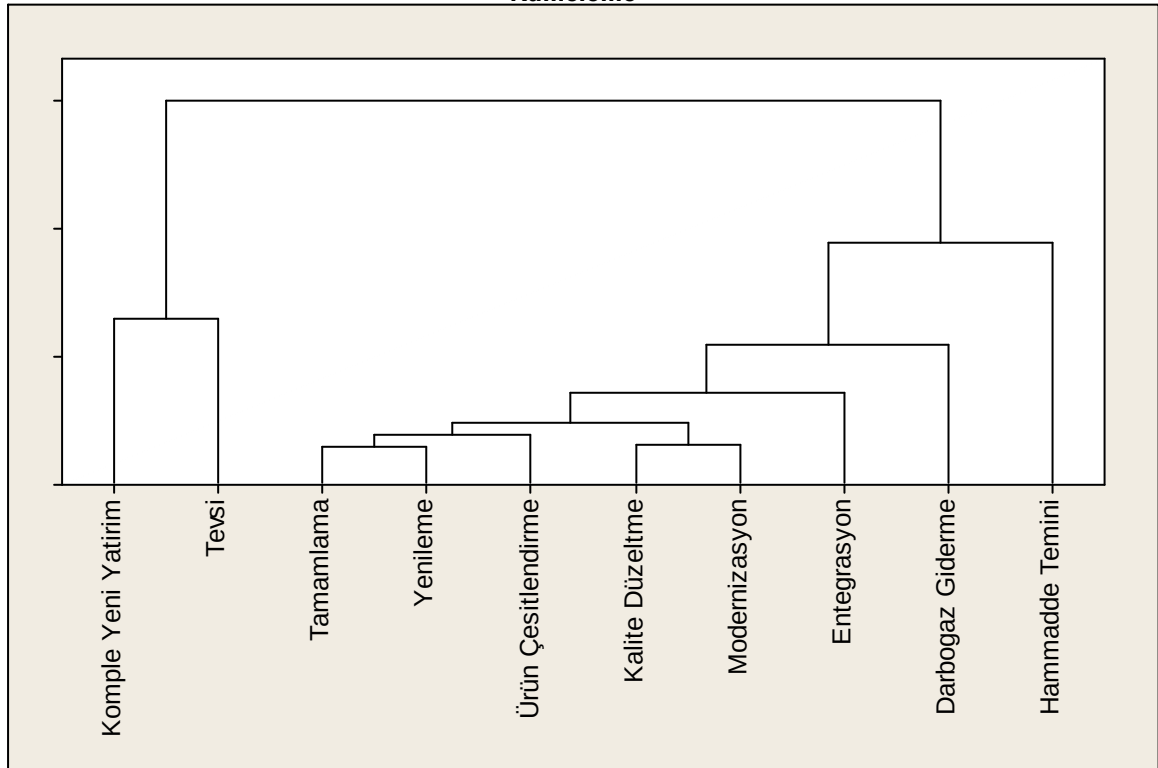
Marmara	64	6.265.859	18.434.753	307
Iç Anadolu	89	9.082.571	20.862.342	291
Ege	68	8.716.275	21.767.671	294
Akdeniz	54	4.981.703	12.561.349	185
Karadeniz	110	9.064.442	17.653.211	506
Dogu Anadolu	24	2.965.600	5.355.150	146
Güney Dogu Anadolu	49	5.476.620	11.781.985	318
Toplam	458	46.553.070	108.416.461	2.047

2004

Marmara	46	6.212.009	13.905.534	216
Iç Anadolu	56	7.746.650	14.185.658	254
Ege	47	7.712.979	16.017.562	386
Akdeniz	47	6.132.800	11.042.630	298
Karadeniz	130	18.549.868	30.662.685	862
Dogu Anadolu	53	6.856.748	10.106.240	559
Güney Dogu Anadolu	37	7.695.328	13.592.718	385
Toplam	416	60.906.382	109.513.028	2.960

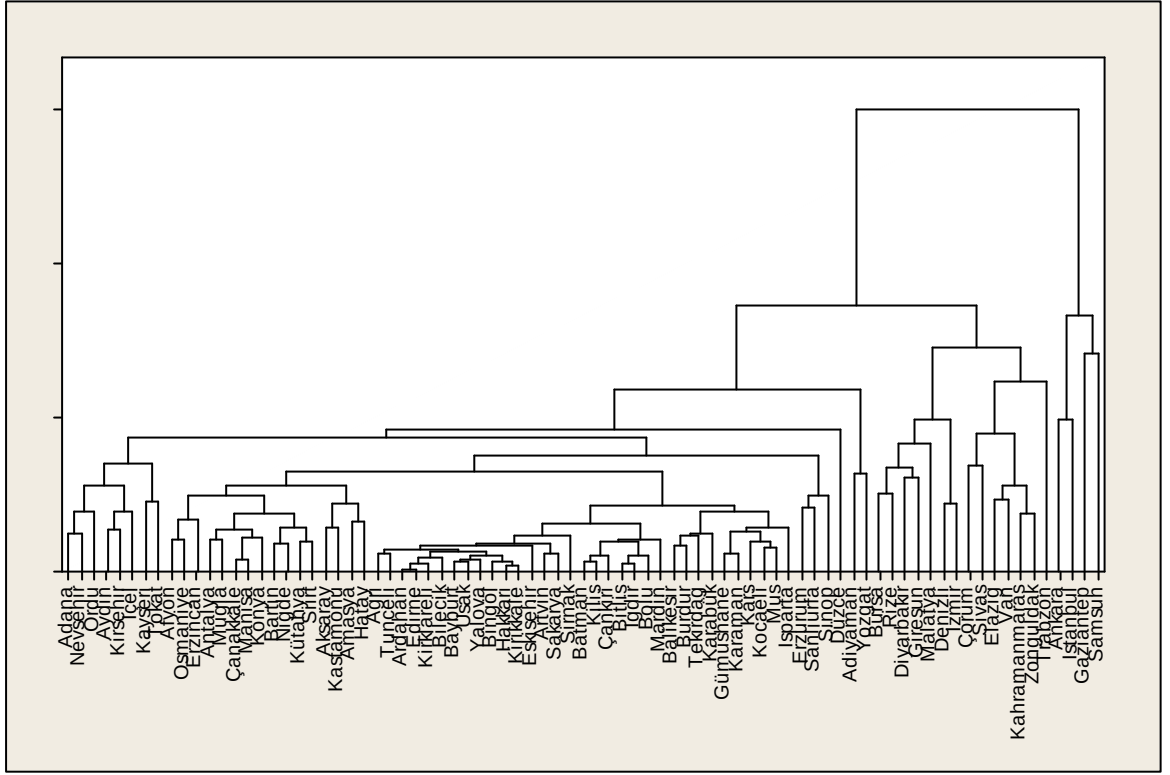
Mahiyet Bilgilerine Göre Kümeleme

Grafik 3: Mahiyet Bilgilerine Göre Kümeleme



II Bilgilerine Göre Kümeleme

Grafik 4: II Bilgilerine Göre Kümeleme



4. SONUÇ

- 1) 2000-2004 yılları arasında KOBİ yatırım teşvik belgelerine öngörülen yatırım ve işletme kredilerine ait sektör, bölge, mahiyet ve il bilgilerine kümeleme analizi uygulamadan bakıldığında ve analiz edildiğinde, benzer alt kümelerin oluşturulması ve giderek bu kümelerin diğer hangi kümelerle birleştirilebileceğini bulmak hemen neredeyse olanaksızdır. Ancak bu durumda yapılabilecek tek şey; yıl bazındaki belge sayılarının, toplam kredilerin, sabit yatırımların ve istihdamların tek tek incelenmesiyle bireysel sonuçlar elde edebilmek olacaktır. Bunlar ise bizi, kusbakisi genel sonuçlara götüremeyecektir. Bu amaçla, odaklanmış sonuçlara ulaşabilmek için Kümeleme Analizi kullanılmıştır.
- 2) Kümeleme Analizi yapıldıktan sonra, teşviklerin durumlarına ait özet olarak kümeleme bilgileri şu şekilde ortaya çıkarılabilmiştir:

a) Sektör Bilgilerine Göre Kümeleme Sonuçları (Grafik 1'den)

1. Küme: İnşaat, yazılım geliştirme, seramik, elektronik, plastik ve su ürünleri.
2. Küme: Eğitim (!), deri ve kösele ve kagit.
3. Küme: Sağlık ve elektrikli makineler.
4. Küme: Kimya, taşıt araçları ile birlikte cam, pismis kil ve çim. ger. ve demir dissi metalleri ve demir çelik.
5. Küme: Turizm, madencilik, çimento ve makina imalat.
6. Küme: Dokuma giyim, madeni esya ve lastik.
7. Küme: Bası çeken Gıda ve içkidir.

b) Bölge Bilgilerine Göre Kümeleme Sonuçları (Grafik 2'den)

1. Küme: Akdeniz ve Güneydoğu Anadolu ve Doğu anadolu.
2. Küme: Marmara ve İç Anadolu
3. Küme 1. ve 2. kümeye bağlanan Ege.

4. Küme: Basi çeken Karadeniz.

c) Mahiyet Bilgilerine Göre Kümeleme Sonuçları (Grafik 3'den)

1. Küme: Tamamlama, yenileme ve ürün çeşitlendirme.

2. Küme: Kalite düzeltme ve modernizasyon (1. kümeye bağlanmıştır). Bunlara giderek entegrasyon, darbogaz giderme e hammadde temini bağlanmıştır.

3. Küme: Komple yeni yatırım ve tevsidir.

Burada basi çeken hammadde teminidir.

d) İl Bilgilerine Göre Kümeleme Sonuçları (Grafik 4'den)

Görüldüğü gibi burada, pek çok küme olmuştur: Alt sıralarda küme oluşturanlar; Ardahan, Edirne, Kırklareli, Bilecik, Bayburt, Usak, Yalova vs. dir. Adana'dan Tokata kadar olan küme; Afyondan Hataya kadar olan küme; Erzurum, Sanliurfa ve Sinop kümesi; Bursadan Izmire kadar olan küme; Çorumdan Trabzona kadar olan küme ve Trabzondan Samsuna kadar olan küme. Burada basi, Trabzon, Ankara, İstanbul ve bilhassa Gaziantep ve Samsun çekmektedir.

KAYNAKLAR

Everitt, B.S. *Cluster Analysis*. London, Edward Arnold,1973

Gnanadesikan, R. *Methods for Statistical Data Analysis of Multivariate Observations*. New York: John Wiley, 1977

Hartigan, J.A. *Clustering Algorithms*. New York: John Wiley, 1975

Johnson,R.A. and Wichern,D.W. *Applied Multivariate Statistical Analysis*. New Jersey: Printice_Hall

Ward, Jr., J.H. "Hierarchical Grouping to Optimize an objective Functions" Journal of American Statistical Association, 58 (1963),236-244

T.C. Basbakanlik Hazine Müstesarligi (@hazine.gov.tr)

KOBİLERDE HİSSEDAR DEĞERİ İLE FİNANSAL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİSKİNİN ÖLÇÜLMESİ

Turhan KORKMAZ

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
Ç. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü Muhasebe-Finansman ABD
67100 Zonguldak
Tel: (0372) 257 1566
Faks: (0372) 257 4057
e-posta: korktur@yahoo.com

Rasim İlker GÖKBULUT

İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi Finans ABD
Avcılar / İstanbul
Tel: (0533) 644 4422
e-posta: rigokbulut@hotmail.com

ÖZET

Finansal performansın ölçülmesi; finansal analiz ve planlama, sermaye bütçelemesi, değerlendirme, şirket yönetiminin kontrolü ve teşvik primlerinin belirlenmesi gibi konuları yakından ilgilendirdiğinden şirketler açısından büyük önem arz etmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde de finansal performansın doğru bir şekilde ölçülmesi, bu şirketlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve bulundukları ekonomide değer yaratabilmeleri açısından önemli bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmada, IMKB'de işlem görmekte olup aynı zamanda KOBİ tanımına uyan şirketlerin 2003 ve 2004 yıllarına ait finansal tablo verileri kullanılarak ROA, ROE, EPS, EBITDA gibi kara dayalı geleneksel performans ölçütleri ile hissedar değeri arasındaki ilişki logistik regresyon metodu yöntemi kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, finansal performans, IMKB ve logistik regresyon.

1. GİRİŞ

Kısaca KOBİ olarak adlandırılan Küçük Orta Büyüklükteki İşletmeler ile ilgili uluslar arası ve ulusal kuruluşlarca değişik tanımlar yapılmaktadır. Dünya Bankasına göre çalışan sayısı 50 kişiye kadar olan işletmeler küçük, 51'den 200 kişiye kadar çalışanları olanlar ise orta büyüklükte işletmeler olarak tanımlanmaktadır (OECD Observer, 2000;2). Avrupa Birliği (AB) tarafından yapılan KOBİ tanımında 1-9 kişi istihdam eden işletmeler mikro ölçekli işletmeler, 10-49 kişi istihdam eden işletmeler küçük ölçekli işletmeler ve 50-249 kişi istihdam eden işletmeler orta ölçekli işletmeler olarak sınıflandırılmaktadır. Ayrıca AB tanımlamasında işletmelerin yıllık satış büyüklükleri ve aktif büyüklükleri KOBİ sınıflamasında yer almaktadır. Söz konusu ayrıntılı sınıflama Tablo-1'de gösterilmektedir (Ercan, 2005).

Tablo-1. Avrupa Birliği'nin KOBİ Tanımı

KOBİ Ölçeği	Çalışan Sayısı	Satış Büyüklüğü	Aktif Büyüklüğü
Mikro Ölçekli	1-9	< 2 milyon €	< 2 milyon €
Küçük Ölçekli	10-49	< 10 milyon €	< 10 milyon €
Orta Ölçekli	50-249	< 50 milyon €	< 43 milyon €

Tabloda ifade edilen aktif büyüklükleri arsa ve bina hariç net bilânço rakamlarıdır. Degisik ülkelerin merkez bankalari tarafından olusturulan ve uluslar arasi bir kurulus olan BIS (Bank for International Settlements) yıllık toplam satis tutarlarinin 50 milyon €'yu geçmeyen isletmeleri KOBİ olarak tanımlamaktadır.

Türkiye'de KOSGEB, Hazine ve Dis Ticaret Müstesarligi, Halk Bankasi, Eximbank, DIE ve DPT gibi ekonomik temelli kuruluslarin birbirinden ayri KOBİ tanımlari mevcuttur.

Tablo-2. Türkiye'de Degisik Kurumlarin KOBİ Tanımlamasi

Kurumlar	Çalışan Sayisi	Satis Büyüklüğü	Aktif Büyüklüğü
KOSGEB			
Küçük Sanayi	1-50	-	-
Orta Ölçekli Sanayi	51-150	-	-
Hazine Müstesarligi			
Mikro Ölçekli	1-9	-	< 600.000 YTL
Küçük Ölçekli	10-49	-	< 600.000 YTL
Orta Ölçekli	50-250	-	< 600.000 YTL
Dis Ticaret Müstesarligi	1-200	-	< 2 milyon ABD \$
Halk Bankasi	1-250	-	< 600.000 YTL
Eximbank	1-200	-	-
DIE ve DPT			
Çok Küçük Ölçekli	1-9	-	-
Küçük Ölçekli	10-49	-	-
Orta Ölçekli	50-99	-	-

KOBİ'ler yarattıkları istihdam ve katma deger açısından dünya ekonomisi ve ülke ekonomileri açısından önemli bir yere sahiptirler. Dünya genelinde isletmelerin %95'i KOBİ niteliginde ve istihdamın %66'si, üretimin %55'ini KOBİ'ler tarafından sağlanmaktadır (Business Europe;2000). Tablo.3 KOBİ'lerin seçilmiş bazı ülke ekonomileri içerisindeki durumlarını göstermektedir.

Tablo-3. KOBİ'lerin Ülke Ekonomilerindeki Yeri

Ülkeler	Tüm Isletmeler İçindeki Payı (%)	İstihdam İçindeki Payı (%)	Yatırım İçindeki Payı (%)	Katma Deger İçindeki Payı (%)	İhracat İçindeki Payı (%)	Kredilerden Aldığı Payı (%)
ABD	97,2	58	38	43	32	42,7
Almanya	99	64	44	49	31	Bilgi Yok
Japonya	99,4	81,4	40	52	38	50
İngiltere	96	36	29,5	25	22	27
Fransa	99	67	45	54	26	29
İtalya	98	83	52	47	Bilgi Yok	Bilgi Yok
Hindistan	98,6	63	27,8	50	40	15,3
G. Kore	98,8	59	35	35	20	47
Tayland	98	64	Bilgi Yok	47	50	Bilgi Yok
Singapur	97	44	27	43	10	27
Türkiye	99,8	76,7	38	26,5	10	5

Kaynak: Metin Kamil Ercan, <http://w3.gazi.edu.tr/web/mkercan/kobiborsalari.pdf>, Erisim Tarihi [21.09.2005].

Ekonomiler içerisinde bu kadar etkili ve önemli bir yere sahip olan KOBİ'ler araştırmacıların dikkatini çekmiş ve çekmeye devam etmektedir. Türkiye'de faaliyette bulunan KOBİ'lerin çok büyük bir kısmı mikro ölçekli olup, halka açılan KOBİ sayısı oldukça sınırlıdır. Degisik KOBİ tanımlarından dolayı sınıflamada bazı zorluklar ile karsilasılmaktadır. Finansal analiz ile ilgili ampirik bir çalışmada IMKB'de işlem gören firmaların hangilerinin KOBİ olduğu ve hangi ölçütlere göre seçim yapıldığı gösterilmiştir (Küçükçolak, 1998;159). Halka açık KOBİ niteligindeki isletmelerin finansal performanslarının ölçülmesi

* 1-200 işçi istihdam ettiği, bağlı olduğu meslek kuruluşuna tesvik edilen, gerçek usulde defter tutan, imalat sanayi sektöründe faaliyette bulunan, arsa ve bina hariç, mevcut sabit sermaye tutarı, bilânço net degeri itibarıyla 2 milyon ABD doların karsılığı YTL' yi aşmayan isletmelerdir (Sahin, 2004;5).

* İmalat sektöründe faaliyette bulunan isletmeler.

ekonomideki birçok kurum ve kisilerin ilgisini çekmektedir. Bu ilgiden dolayı, halka açık KOBİ'lerin finansal performanslarının ölçümüne yönelik bazı çalışmalar yapılmıştır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde de finansal performansın doğru bir şekilde ölçülmesi, bu şirketlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve bulundukları ekonomide değer yaratabilmeleri açısından büyük önem tasimaktadır. Ayrıca, işletmeler de yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde işleyebilmesi için finansal performans ölçümlerinin düzenli aralıklarla yapılması gerekmektedir (Acar, 2003; 22).

Finansal performans ölçümleri sadece bir işletme için bir döneme ait yapılmamakta, çok dönemli analizler yapılarak dönemler itibariyle değişimler gözlemlenebilmelidir. Bununla birlikte finansal performans değerleri referans değerlerle ve benzer işletmelerle karşılaştırılmalıdır. Bu çalışmaların birinde IMKB'de işlem gören KOBİ ölçeğindeki işletmeler ile büyük ölçekli işletmelerin finansal performansları karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmalar aynı ve farklı sektörler bazında da yapılmıştır (Alövsat, 2002). Ayrıca, Türkiye'de KOBİ'lerin finansal performansları yakın geçmişte yaşanan ekonomik krizlerden olumsuz etkilendiği ve finansal kaynaklara olan ihtiyaçlarının arttığı tespit edilmiştir (Alövsat, 2002; 49).

2. GELENEKSEL FINANSAL PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ İLE HİSSE SENEDİ GETİRİSİ ARASINDAKİ İLİSKİ

Firmalar, gerek amaçları gerekse hedefleri doğrultusunda, varlığını sürdürebilmek ve büyüebilmek için çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Bu faaliyetler, bir ekonominin gelişmesine katkıda bulunan en önemli faktörü oluşturur. KOBİ'lerin de bulundukları ekonomide değer yaratmaları gerek KOBİ'ler açısından gerekse ülke ekonomisi açısından oldukça önemlidir.

Firmaların varlığı ve yaratacakları değerler, ekonomik hayatın oluşumu, gelişimi ve sürekliliği için oldukça önemlidir. Gerçekten de, 1960'li yıllara kadar "kar maksimizasyonu" olarak kabul edilen firma amacının yerini günümüzde "hissedar değerinin maksimizasyonu" alması, ki bu da şirket değerinin maksimum kılınmasıyla gerçekleştirilebilir, firma değerini artırmayı ve maksimize etmeyi amaçlayan yönetim biçimlerinin (Value Based Management) günümüzde önem kazanmasını sağlamıştır.

Finans literatürünün önemli bir bölümünü finansal analiz ve planlama konularının oluşturduğu bilinmektedir. Gerek yöneticiler gerekse şirket sahipleri olsun, finansal açıdan işletmelerinin ne denli sağlıklı olduklarını bilmek isterler. Bunun için de şirketlerin finansal performanslarının analizi büyük önem arz eder. Bu açıdan, firmada değer yaratan ve değer kaybına neden olan etmenlerin tespiti ön plana çıkmaktadır. Bu noktada ise, hissedar değer yaratımı ile finansal performans ölçütleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi gerekmektedir. Son yıllarda, değere dayalı yönetim modellerinin gelişimindeki artış da bu olguyu desteklemektedir.

Sermayedarların servetini maksimum kılabilmek için o şirkete ait hisse senetlerinin piyasa değerinin en çoklanması gerekmektedir. Bir şirketin piyasa değerini ise genel olarak üç faktör belirler. Bunlar; gelecekteki nakit akımı, bu nakit akımlarının zamanı ve bu nakit akımlarını iskonto edecek ya da zamana uyarlayacak iskonto oranıdır (Bowlin ve diğ., 1990). Diğer bir ifadeyle bir şirketin değeri, gelecekte beklenen nakit akımlarının bu nakit akımlarının riskini yansıtan bir iskonto oranıyla bugüne indirgenmesiyle elde edilebilmektedir.

Temel mali tablolar yoluyla sermaye piyasalarına sunulan firmalara dair finansal bilgilerin hisse senedi fiyatları ile ilişkiliği ve bu enformasyon içinde muhasebe karlılıklarına ilişkin rakamların yatırımcılar açısından bir yatırım kriteri olarak kullanıldığı bilinmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere bir şirketin piyasa değeri, gelecekte şirketin yaratması beklenen nakit akımlarına, bu nakit akımlarının riskini yansıtan iskonto oranına ve nakit akımlarının gerçekleşme zamanına bağlıdır. Ayrıca, sermaye piyasalarına sunulan bu mali tablolar ile gelecekte beklenen nakit akımlarının miktarı, zamanlaması ve değerlendirilmesinde yararlı bilgiler sağlamaktadır.

Yapılan araştırmalar yatırımcıların, muhasebe rakamları içinde şirketin finansal durumunu özetleyen ve çoğu zaman bir performans ölçütü olarak kullanılan, bir anlamda da bileske rakam olan kar rakamlarının büyük önem taşıdığını, firmalarla ilgili olarak yapılan finansal analizlerde kullanılan en yaygın ölçü olma özelliğini geçmisten bugüne ısrarla sürdürdüğünü ortaya koymaktadır (Özer ve Yücel, 2005; 2).

Muhasebe bilgi sisteminden sağlanan verilerin firmanın mevcut ve gelecekteki durumu için önemli kanıtlar sunduğunu belirten Ball ve Brown (1968), hisse senedi fiyatları ile muhasebe kar rakamları arasında siki bir ilişkinin olduğunu savunmuşlardır. Ball ve Brown'dan sonra günümüze kadar ulaşan araştırmaların genelinde ulaşılan sonuç, muhasebe karlarının hisse senedi fiyatları üzerinde kendi tutarlarıyla ve işaretleriyle doğru orantılı ve es zamanlı bir değişmeye yol açıcıdır. Buna karşın diğer

tarafından, finans literatüründe yapılan bir takım çalışmalarda ise (Lev 1989; Bernard 1989; Cho ve Jung, 1991; Lubbernick 2000; Kothari 2001; Dumontier ve Raffournier 2002) hisse senedi getirileriyle muhasebe karları arasında oldukça düşük bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmiştir.

Bu açıdan bakıldığında, muhasebe esasına dayalı bir performans ölçütü olan kar rakamlarının ya da karlılık rasyolarının hissedar değerindeki getiriyi açıklayamamasının en önemli nedeni, karla hisse senedi getirisini etkileyen olayların gerçekleşme zamanlarında yaşanan süre sorunudur. Diğer bir ifadeyle, hisse senedi getirisini etkileyen olayların içerdikleri bilginin karlarda aksettirilene oranla daha geniş bir veri seti içermesidir. Gerçekleşen kar rakamlarından elde edilmeyen ve firma değerini belirleyen, gelecekteki nakit akışlarının miktarı, zamanlaması ve riskini etkileyen olayların finansal sonuçları sonraki dönem karlarına yansiyacağından bir “süre gecikmesi” yaşanacağından hisse senedi fiyatları yeni bilgiyi kar rakamlarına oranla daha çabuk yansıtabilir.

Sirket kârlılığını ölçen ve muhasebe kârına dayanan geleneksel performans ölçülerinin (Örneğin; NPAT, Net Profit After Tax-Vergiden sonraki net kâr; NI, Net Income-Net kâr; ROA, Return on Asset-Aktif Kârlılığı; ROE, Return on Equity-Özsermaye Karlılığı ve EPS, Earning per Share-Hisse Basına Kazanç vb. gibi.) yani sıra EVA (Economic Value Added-Ekonomik Katma Değer), CFA (Cash Flow Added-Nakit Katma Değer), RI (Residual Income-Artık Kar) gibi şirketin hem borç hem de özsermayenin maliyetini dikkate alan nakit esasına dayalı performans ölçütleri de günümüzde oldukça şirketler tarafından kullanılır hale gelmiştir (Grant, 1997).

Kısa vadeli performansın belirlenmesinde değere dayalı bu ölçütler (EVA, CFA, RI vb.) şirketin finansal performansı hakkında doğru bilgi veremeyebilmektedir. Çünkü cari döneme ilişkin bilgileri en iyi muhasebe rakamları ifade ederken, zamanın uzamasıyla birlikte nakit kavramının önemi ön plana çıkmaktadır. Nitekim Saint (1995), EVA'nın tek bir dönemlik performansın ölçülmesinde ROE veya diğer muhasebe esaslı geleneksel performans ölçütlerine oranla daha az bir bilgi sunduğunu ortaya koymuştur. Dillon ve Owers (1997) ise nakit esasına dayalı performans ölçütleri ile hissedar değeri arasında kar rakamlarına oranla daha yüksek bir ilişki olduğuna dikkat çekmelerine karşın muhasebe esasına dayanan geleneksel performans ölçütlerinin bu ilişkiyi kısa dönemde daha iyi açıkladığını iddia etmektedirler.

Bundan dolayı, sadece 2003-2004 dönemini kapsayan bu çalışmada katma değer esasına dayalı performans ölçütleri ele alınmamış ve muhasebe esasına dayanan finansal performans ölçütleri ile hissedar değeri arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

2.1. ARASTIRMADA KULLANILAN MUHASEBE KARLILIGINA DAYALI PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ

İşletmelerin günümüz rekabet koşullarında faaliyetlerini sürdürebilmek için kaynaklarını değer yaratmaya yönelik olarak kullanmak zorundadırlar. İşletmelerin kaynaklarını değer yaratma amacına göre kullandığında, işletmeye yatırım yapan tarafların değerleri de maksimize edilmiş olacaktır. Buna göre, değere dayalı yönetim sürecinde işletme sahiplerinin toplam getirileri artırdığı zaman işletme başarısı da artırılmış olacaktır. Bu açıdan bakıldığında finansal performansın ölçüsü olarak hissedar değerindeki artışı almak yanlış olamayacaktır. Bundan dolayı araştırmada şirketlerin finansal başarı ölçütü olarak hisse senedi getirilerindeki değişim alınmıştır..

2.1.1. ÖZSERMAYE KARLILIGI (ROE)

Öz sermaye, şirketlerin baslıca kaynaklarından biri olup, şirketlerin ortaklarının şirketlerden hak ettikleri kısmi oluşturmaktadır. Öz sermaye karlılığı ise, ortakların şirkete kaynak olarak bırakmış oldukları fonların bir birimine düşen karlılığı ölçen bir oran olmasının yanı sıra, aynı zamanda şirketin finansal performansının da bir göstergesidir. İşletme yönetiminin başarı derecesisini ölçmek açısından karlılık durumunun analiz edilmesi önemlidir. Bu başarı kavramının ölçütü ise, hissedar değerindeki artış olacaktır. Bu geleneksel performans ölçütünün, ödenmiş sermayenin dikkate alındığı hisse başına kar rakamından önemli farkı ise, ortakların şirkete sağladıkları tüm fonların (öz sermaye) dikkate alınmasıdır. Yönetimin başarısını ölçmek için kullanılan bu oranı şirkete ortak olan yatırımcılar, katılımlarının getirisini görmek için de kullanırlar. Bu durumda, mali rantibilite oranı olarak da anılan bu oranın yeterli olup olmadığının saptanması için öz kaynaklarının alternatif kullanım olanaklarının da bilinmesi gerekir.

Du Pont Sistemi öz sermaye karlılığını oluşturan faktörleri basit muhasebe ilişkileri kurarak anlaşılmasını sağlayan bir finansal analiz ve planlama modelidir. Bu model birçok finans yazınında bir firmanın finansal durumunu değerlendiren bir yöntem olarak gösterilmektedir. Basit bir şekilde ilişki aşağıdaki gibi gösterilebilir:

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \text{Vergi Sonrası Net Kar} / \text{Toplam Özsermaye} \\ &= (\text{VSNK} / \text{Satislar}) * (\text{Satislar} / \text{Toplam Varlıklar}) * (\text{Toplam Varlıklar} / \text{Toplam Özsermaye}) \end{aligned}$$

Bu esitlikten de görüleceği üzere özsermaye karlılığı üç ana faktörden oluşur. Bunlar ise, sırasıyla net kar marjı, aktif devir hızı ve özsermaye çarpanıdır (TV/TÖ). Buradan da anlaşılabileceği üzere ROE, önemli bir finansal performans ölçütü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Daha önceleri Net Kar / Özsermaye olarak belirtilen ROE, bu çalışmada Vergi Öncesi Kar/ Özsermaye olarak hesaplanmıştır. Çünkü şirketlerin vergi oranlarında çeşitli nedenlerden dolayı meydana gelecek değişimler vergi sonrası net karı etkileyeceği için şirketler arası karşılaştırmalarda ve dönemler arası karşılaştırmalarda bu oranın kullanılması daha doğru olacaktır.

2.1.2. AKTİF KARLILIGI (ROA)

Aktif karlılığı, şirketlerin ulaştıkları büyüklük ile sağladıkları verimin ölçülmesinde kullanılır. Aktif karlılık şirketlerin edinmiş oldukları tüm varlıkların (yapılan maddi ve finansal yatırımlar dahil olmak üzere) hangi oranda etkin kullanıldığını göstermektedir. Esasında, aktif karlılığı, FVÖK (Faiz ve Vergi Öncesi Kar) kar marjı ile aktif devir hızının bir birleşimidir.

$$\text{ROA} = (\text{Faiz Vergi Öncesi Kar} / \text{Satislar}) * (\text{Satislar} / \text{Toplam Aktif}) = \text{FVÖK} / \text{Toplam Aktif}$$

Yukarıdaki formülde de anlaşılabileceği üzere, aktif karlılık, şirketlerin satışlarının karlılık anlamında başarısı ile büyüklükleri nisbetindeki satış miktarlarında göstermiş oldukları başarının bir bileşimidir. Bu oran, finans literatüründe ekonomik karlılık olarak da bilinir. Bilindiği üzere, aktif karlılığı bir firmanın kaynaklarını ne ölçüde karlı kullandığını gösterir. Özsermayesini verimli olarak kullanan şirketler ortakları için ne kadar değerli ve önemli ise, varlıklarını iyi bir şekilde yöneterek daha çok katma değer yaratan şirketler de içinde bulundukları ekonomi açısından o denli değerli ve önemlidir.

2.1.3. FAİZ VE VERGİ ÖNCESİ KAR (FVÖK) MARJİ

Faiz ve Vergi Öncesi Kar rakamı gelir tablosunda olmayan fakat kolayca hesaplanabilen bir kar rakamıdır. FVÖK, faaliyet karına finansman giderlerinin eklenmesi sonucu bulunmaktadır. Şirketlerin satış ve yatırım faaliyetlerinin sonucunu görmemizi sağlamakta olan bu kar rakamı, şirketlerin dönemler itibarıyla performanslarını ölçmek için kullanılabilir. En uygun kar rakamlarından biridir. FVÖK Marjı ise FVÖK'nin şirketlerin satış tutarına oranlanması sonucu hesaplanmaktadır. FVÖK Marjı ile şirketlerin satış ve atıl fonlarından elde ettikleri gelirlerini satış hasılatı rakamlarına oranlayarak, şirketlerin ana faaliyetleri ile yatırım politikalarını ölçmekte olan önemli bir göstergiyi hesaplamış oluruz. Vergi ve piyasa faiz oranlarındaki değişimlerden etkilenmeyen bu kar marjı, şirketlerin geçmiş dönemleriyle en rasyonel şekilde karşılaştırma yapma olanaklarını sağlamaktadır. Faaliyet karı normal hallerde vergi ve faizler ödendikten sonra firma ortaklarına yeterli bir kar sağlayacak düzeyde bulunmalıdır. Eğer bir işletmede sermaye, satış hacmine oranla oldukça az ise; düşük bir Faaliyet Karı-Net Satışlar oranı bile tatmin edici olabilir.

$$\text{FVÖK MARJİ} = \text{FVÖK} / \text{SATIŞLAR}$$

Amortisman giderlerinin nakit çıkışı gerektirmemesi, şirketlerin içinde bulundukları dönemde faaliyetlerinden yarattığı gerçek nakiti yansıtmayabilir. Bu açıdan Faiz Vergi Öncesi Net Kara dönemin amortisman giderlerinin de eklenmesiyle Faiz Vergi ve Amortisman Öncesi Kar Rakamı Üzerinden bu marjı hesaplamak daha doğru bir sonuç verecektir. Bundan dolayı araştırmamızda bu oranın hesaplanmasında FVAÖK rakamları kullanılmıştır.

2.1.4. HİSSE BASINA KAR (EPS)

Bu oran, işletmenin hisse basına düşen net dönem karını göstermektedir. Hisse basına kar, vergi sonrası net kardan imtiyazlı ve kurucu hisselerine, yönetim kurulu ve çalışanlarına ödenen temettü çıkarıldıktan sonra, kalan karın toplam hisse senedi sayısına bölünmesi ile bulunur. İşletmenin faaliyetleri ve tüm yükümlülüklerini yerine getirdikten sonra her bir hisse basına elde edilen dönem karını ifade eder. Hisse basına kar, şirketin hem faaliyet hem de finansal başarısının ölçütü olarak önemli bir performans göstergesidir.

$$\text{EPS} = (\text{Dönem Sonu Net Kar} - \text{İmtiyazlı Temettü Ödemeleri}) / \text{Toplam Hisse Senedi Sayısı}$$

2.2. DEĞİSKENLERİN HİSSE SENEDİ FİYATIYLA İLİSKİLERİNİN FİNANSAL AÇIDAN GÖSTERİMİ

Etkin bir piyasada, finansal performansın ölçütü olarak firmanın hisse senedinin getirisinin kullanılması yanlış olmayacaktır. Hisse senedinin getirisinin ölçütü olarak ROE'yi alabiliriz. Hisse senedi fiyatı ile ROE arasındaki ilişkiyi çalışmalarında Clarke ve Diğerleri (1988) aşağıdaki şekilde göstermişlerdir.

$$\begin{aligned} \text{Hisse Fiyatı} &= \text{Hisse Basına Kazanç} * \text{Fiyat/Kazanç Oranı} \\ &= [(\text{VSNK}_{\text{hisse basına}} / \text{Özsermaye Degeri}_{\text{hisse basına}}) * \text{Özsermaye Degeri}_{\text{hisse basına}}] \end{aligned}$$

$$* \left[\frac{(\text{Fiyat/Kazanç Oranı}_{\text{piyasa}} * \text{Fiyat/Kazanç Oranı}_{\text{firma}})}{(\text{Fiyat/Kazanç Oranı}_{\text{piyasa}})} \right]$$

$$= \text{ROE} * \text{Hisse Basına Özsemayenin Defter Degeri}$$

$$* (\text{Fiyat/Kazanç Oranı}_{\text{piyasa}}) * \text{Fiyat/Kazanç Oranı}_{\text{firmanın piyasaya göreceli}}$$

Yukarıdaki esitliklerden görüldüğü üzere finansal açıdan, hisse fiyatının hisse basına kazancın yani sıra özsermaye karlılığı ile siki bir ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmektedir. ROE ise aşağıdaki şekilde ifade edildiğinde;

$$\text{ROE} = (\text{FVÖK/Satırlar}) * (\text{Satırlar/TA}) * (1 - \text{vergi oranı}) * [(\text{FVÖK-Faiz})/\text{FVÖK}] * [(D/E) + 1]$$

Esitlik;

$$\text{Hisse Fiyatı} = \text{ROA} (1 - \text{vergi oranı}) * [(\text{FVÖK-Faiz})/\text{FVÖK}] * [(D/E) + 1]$$

* Hisse Basına Özsemayenin Defter Degeri

*(Fiyat/Kazanç Oranı_{piyasa}) * Fiyat/Kazanç Oranı_{firmanın piyasaya göreceli}

halini alacaktır. Bu da analizde kullanılan degiskenlerin hepsinin finansal açıdan hissedar degerindeki degismeyi açıkladığını göstermektedir.

3. KULLANILAN İSTATİSTİKİ MODEL VE ANALİZ

Bagimli degiskenin ikili¹⁷, üçlü ve çoklu¹⁸ kategorilerde gözlemlendiği durumlara birçok çalışma alanında yer verilmektedir. Bu şekilde kesikli bir özelliğe sahip bagimli degiskenlerin bazılarının basarisiz, olumlu-olumsuz, negatif-pozitif gibi ikili bazılarının da hafif-orta-agir, hiç-az-çok gibi üçlü olması durumunda sonuca etki eden faktörlerin neler olduğunun ve bu faktörlerin hangilerinin önemli olduğunun belirlenmesinde lojistik regresyon analizi kullanılmaktadır. Örneğin, neden bazı işletmelerin basarili, bazılarının basarisiz olduğunun ya da neden bir kişinin bir işletmenin müşterisi olduğunun, diğer işletmelerin müşterisi olmadığının araştırılmasında lojistik regresyon analizinden yararlanılmaktadır. Her bir örnekte de degiskenler belirli gruplara ayrılmaktadır (Er, 2005; 1).

Bu açıdan lojistik regresyon analizi, bagimli degiskenin kategorik bir degisken olması durumunda basit ve çoklu regresyon ve korelasyon analizine çözüm yolları geliştiren bir analiz yöntemidir. Çünkü basit ve çoklu regresyon ve korelasyon analizlerinde hataların dağılımının normal dağılıma uygunluk göstermesi ve hataların varyanslarının esit olması varsayımlarının sağlanması gerekmektedir. Bu varsayımların sağlanamadığı kesikli veri setlerine basit ya da çoklu regresyon analizleri uygulanamamaktadır (Özdamar,1999;623). Bu açıdan bu tür yapıdaki veri setlerine normallik ön koşulunun olmadığı lojistik regresyon analizinin uygulanması gerekmektedir.

Ayrıca lojistik regresyon analizi; normallik, ortak kovaryansa sahip olma gibi varsayımlardan sapmaların ortaya çıkmasında kullanılan çözüm yollarından diskriminant analizi ve çapraz tablolara bir alternatif oluşturmaktadır (Tatlıdil, 1996;289).

Bu açıdan araştırmanın analiz kısmında iki katagorili lojistik regresyon modeli kullanılmıştır. İki katagorili lojistik regresyon analizi, bagimli degiskenin 0 ve 1 olmak üzere sadece iki farklı degerden oluştuğu lojistik regresyon analizidir. Açıklayıcı degiskenler ya faktör degiskenlerdir ya da ortak degiskenlerdir. Bununla birlikte, faktör degiskenler kategorik ölçekli, ortak degiskenler ise sürekli degiskenlerdir.

3.1. ANALİZDE KULLANILAN VERİ SETİ

Analizde, Avrupa Birliği'nin KOBİ tanımına uyan, halka açık, hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) işlem gören sanayi şirketlerinin 2003, 2004 yıllarına ait mali tabloları ve hisse senedi getirilerine ilişkin verileri kullanılmıştır. İlgili dönemlere ait tüm veriler İMKB'nin web sayfasından temin edilmiştir.

3.2. MODELİN OLUSTURULMASI

Buradaki model oluşturulurken, musasebe esasına dayalı (ROA, ROE, EBITDA Marjı, EPS gibi) performans ölçütlerinin şirketin gelecekte sağlayacağı nakit akımları ve bu nakit akımlarının riskine ilişkin bilgi içerdiği hipotezine dayanılmıştır. Yani diğer bir deyişle, belirtilen dönemlere ait kar rakamlarının hisse fiyatı etkileyen faktörler hakkında bilgi içerdiği varsayılmaktadır. Bu çalışmada, hisse senedi getirileri ile muhasebe karlarının eşzamanlı olarak ve bir yıllık ölçüm aralığı dikkate alınarak modellenmiştir.

¹⁷ Binary

¹⁸ Polychotomous

Genel modeli, ele aldığımız Muhasebe Esasına Dayalı Finansal Performans Ölçütleri (MEDFPÖ) ile piyasa değeri (PD) arasındaki ilişkiyi, bu değişkenler dışındaki etkenlerin de (e) de etkili olduğunu düşünerek aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:

$$PD_i = f(\text{MEDFPÖ}_i, e)$$

3.2.1. MODELDE KULLANILAN DEĞİSKENLERİN AÇIKLANMASI

Araştırmada hissedar değerindeki artışla, diğer bir ifadeyle hisse senedi getirisi ile, muhasebe esasına dayalı finansal performans ölçütleri arasındaki ilişki lojistik regresyon yöntemi kullanılarak test edilmektedir. Modeli oluşturan getiri bağımlı değişkeni, ROE, ROA, EPS ve EBITDA ise bağımsız değişkenleri oluşturmaktadır. İlgili dönemlerde enflasyon muhasebesi uygulaması olduğundan, yapılan analizin sağlıklı olması açısından ilgili her iki dönemde de sadece enflasyona göre düzeltilmiş mali tablolara sahip şirketler analize dahil edilmiş diğerleri elenmiştir. Test edilen modeller daha açık bir şekilde yazılacak olursa,

$Y_i = b_0 + b_1ROA_i + e_i$ $Y_i = b_0 + b_1ROE_i + e_i$ $Y_i = b_0 + b_1EPS_i + e_i$ $Y_i = b_0 + b_1EBITDA_i + e_i$	ROA (Return on Asset): Aktif Karlılığı ROE (Return on Equity): Özsermaye Karlılığı EPS (Earnings per Share): Hisse Basına Kazanç EBITDA: Faiz Vergi ve Amortisman Öncesi Kar ?: Bir önceki mali yıla oranla, ilgili döneme ait oran arasındaki farkı göstermektedir.

Diğer taraftan, ilgili hisse senetlerinin belirli bir dönemdeki getiri oranı; dönem boyunca hisse senedinin pazar değerinde ortaya çıkan değişim ile hisse senedinin döneme ait kâr pay toplamının hisse senedinin dönem başı pazar fiyatına bölünmesiyle bulunmuştur. Getiri hesabında aşağıdaki formülden yararlanılmıştır.

$$R_i = \frac{P_t - P_{t-1} + D_t}{P_t}$$

R_i = t dönemi için hisse senedinin getirisi,

P_t = Hisse senedinin t dönemi sonundaki fiyatı,

P_{t-1} = Hisse senedinin t dönemi başındaki fiyatı,

D_t = Hisse senedinden t döneminde elde edilen kâr payı.

Araştırmanın analiz kısmında iki kategorili lojistik regresyon modeli kullanılmıştır. İki kategorili lojistik regresyon analizi, bağımlı değişkenin 0 ve 1 olmak üzere sadece iki farklı değerden oluştuğu lojistik regresyon analizidir. Finansal performansın ölçütü olarak hissedar değerindeki değişime göz önüne alındığında için analiz esnasında ilgili dönemde getirileri pozitif olan KOBİ'ler için 1, diğerleri için 0 kullanılmıştır.

$$Y = \begin{cases} 1, & \text{hissedar değer artışı olan,} \\ 0, & \text{hissedar değer artışı olmayan,} \end{cases}$$

3.2.2. MODELDEKİ HIPOTEZLER VE SONUÇLARI

Modelde tüm boş hipotezler (H_0) ilgili performans ölçütünün hissedar değişimini açıkladığı yönünde olup. H_1 hipotezleri bu performans ölçütü ile hissedar değeri arasında bir ilişkinin olmadığı yönündedir. Örneğin; aktif karlılığı ile hissedar değeri arasındaki ilişki incelenirken hipotez aşağıdaki gibi olacaktır. Bununla birlikte tüm değişkenler için benzeri hipotezler ve modeller kurulmuştur.

Hipotez:

H_0 : ROA hissedar değişimini açıklamaktadır.

H_1 : H_0 Red

Model: $Y_i = b_0 + b_1ROA_i + e_i$

3.2.3. ANALİZDEN ELDE EDİLEN BULGULAR VE BULGULARIN YORUMLANMASI

Analize geçmeden önce, bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki ilişki Pearson Correlation yaklaşımıyla hesaplanmıştır.

Correlations

		ROA	DROA	ROE	EBITDA	EPS
ROA	Pearson Correlation	1	,540**	,746**	,535**	,446**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001
	N	48	48	48	47	48
DROA	Pearson Correlation	,540**	1	,467**	,259	,242
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,079	,097
	N	48	48	48	47	48
ROE	Pearson Correlation	,746**	,467**	1	,366*	,258
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,011	,076
	N	48	48	48	47	48
EBITDA	Pearson Correlation	,535**	,259	,366*	1	,226
	Sig. (2-tailed)	,000	,079	,011		,126
	N	47	47	47	47	47
EPS	Pearson Correlation	,446**	,242	,258	,226	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,097	,076	,126	
	N	48	48	48	47	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablodan da görüldüğü üzere en yüksek ilişki özsermaye karlılığı ve aktif karlılığı arasındadır. Daha sonra faiz vergi ve amortisman öncesi kar marjı ile aktif karlılığı ve bir önceki döneme oranla aktif karlılığındaki değişim arasındaki ilişki gelmektedir. En düşük ilişki ise hisse başına kar rakamı ile diğer değişkenler arasında gözlemlenmektedir. Arastırma öncelikle bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişki tek tek logistik regresyon analizi yöntemiyle irdelenmiş, daha sonra toplu regresyon uygulanmıştır.

Her bir bağımsız değişkene ait logistik regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step	ROE	2.189	1.134	3.730	1	.053	8.927
1	Constant	.718	.323	4.949	1	.026	2.051

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1	ROA	4.676	2.746	2.900	1	.089	107.348
	Constant	.568	.314	3.278	1	.070	1.765

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1	DROA	5.549	2.784	3.973	1	.046	256.877
	Constant	.697	.328	4.524	1	.033	2.008

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1	EBITDA	3.011	1.645	3.353	1	.067	20.317
	Constant	.563	.317	3.148	1	.076	1.755

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1	EPS	.145	.189	.590	1	.442	1.156
	Constant	.542	.307	3.117	1	.077	1.719

Yukarıdaki sonuçlardan da görüldüğü üzere %5 anlamlılık seviyesinde, sadece aktif karlılığında bir önceki döneme oranla yaşanan değişim, (DROA) hissedar değerindeki değişimi istatistik açıdan açıklayabilmektedir. Özsermaye karlılığı ise %5 anlamlılık seviyesine çok yakın bir düzeyde bu değişimi

açıklayabilmektedir. Açıklama düzeyi en düşük olan değişken ise hisse basına kar rakamı olarak çıkmaktadır.

Diger taraftan, çoklu regresyon denklemi asagidaki sekilde olusturulabilir:

$$\text{Model: } Y_i = b_0 + b_1ROA_i + b_2DROA_i + b_3ROE_i + b_4EBITDA_i + b_5EPS + e_i$$

Bütün değişkenleri bir arada lojistik regresyon analizine soktugumuzda yine anlamlı bir sonuç elde edilememiş, model önemli olarak bulunmamıştır. Asagidaki çıktı incelendiğinde bütün bağımsız değişkenlerin hissedar değeri üzerindeki etkisinin önemsiz olduğu görülmektedir. Ancak $P=0.054$ olasılıkla aktif karlılığındaki bir önceki döneme oranla artıstaki (DROA) bir birimlik değişme hissedar değerinde oldukça yüksek değişime yol açacağı görülmektedir. Bunun yanı sıra 0.217 olasılıkla özsermaye karlılığındaki 1 birimlik artış hissedar değerinde 6 birimlik bir değişime neden olacaktır. Diger değişkenlerin ise etkisi o kadar fazla gözlemlenmemektedir.

Variables in the Equation							
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1	roa	-.072	.056	1,630	1	.202	.930
	droa	8,880	4,616	3,700	1	.054	7184,523
	roe	1,817	1,472	1,523	1	.217	6,154
	ebitda	.034	.021	2,525	1	.112	1,034
	eps	.058	.142	.165	1	.685	1,059
	Constant	1,096	.443	6,133	1	.013	2,992

a. Variable(s) entered on step 1: roa, droa, roe, ebitda, eps.

$$\text{Model: } Y_i = 1.096 + -0,072ROA_i + 8,880DROA_i + 1,817ROE_i + 0,034EBITDA_i + 0,058EPS$$

4. SONUÇ

KOBİ'lerde finansal performans ile hissedar değeri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada muhasebe esasına dayalı performans ölçütleri ile KOBİ'lerin hisse senedi getirileri arasındaki ilişki irdelenmiştir. KOBİ'lerde finansal performansın ölçülmesine yönelik çalışmaların yetersiz olması nedeniyle bu araştırmanın sonuçları genelde KOBİ ya da büyük ölçekli işletme ayrımı yapılmaksızın yapılmıştır.

KOBİ'lerde, geleneksel finansal performans ölçütleriyle hissedar değeri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla hisse senetleri IMKB'de işlem gören KOBİ niteliğindeki 48 firmanın 2003 – 2004 dönemi yatay kesit verilerine lojistik regresyon tekniği uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda hissedar değeriyle muhasebe kar rakamına dayalı geleneksel performans ölçütleri arasındaki en güçlü ilişkinin, bir önceki mali döneme oranla aktif karlığında gerçekleşen artıstan oluştuğu saptanmıştır. Modern, değere dayalı finansal yönetim teorisinde de belirtildiği üzere bir şirketin aktif karlılığının sermaye maliyetinin üzerinde olması şirkete katma değer yaratacaktır. Diger taraftan, aktif karlılığının borç maliyetinin üzerine çıkması durumunda, bu husus özsermaye getirisi üzerinde pozitif bir etki yaratacaktır. Ayrıca aktif karlılığındaki artış şirket faaliyetlerinin iyi bir performans sergilediğinin göstergesi olacaktır.

Aktif karlılığındaki değişimin yanı sıra ikinci güçlü ilişki özsermaye karlılığı ile ilgilidir. Özsermaye karlılığı, finans teorisi açısından da hisse senedi getirisini açıklayan en önemli değişkendir. Diger taraftan, sermaye yapısı teorilerinden de hatırlanacağı üzere özsermaye karlılığı ile aktif karlılığı arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Du Pont analizinden de bu ilişki rahatça gözlemlenebilmektedir.

Bunun yanı sıra, araştırmada hissedar değeri ile hisse basına kar rakamı arasındaki ilişkiyi açıklamada finans teorisi açısından çelişkili sonuçlar alınmıştır. KOBİ'lerde hisse basına karın hisse senedi getirisini açıklamada yetersiz kaldığı ve bu ölçütün finansal performansın değerlendirilmesinde doğru bir kıstas olmadığı tespit edilmiştir. Çünkü özsermaye karlılığı, ödenmiş sermayenin dikkate alındığı hisse basına kar rakamından, ortakların şirkete sağladıkları tüm fonları (öz sermaye) dikkate alması yönüyle farklılaşmaktadır. Öte yandan, araştırma döneminde ele alınan mali tablolarla enflasyon muhasebesinin etkisinin bulunması da yapılan analizlerin etkinliğini düşürmüştür. Ayrıca, ülkemizde sermaye piyasalarının etkin olmayışının da sonuçlar üzerinde etkisi bulunmaktadır. Oysa bilindiği üzere finans teorisinde bir çok kuram etkin piyasa varsayımı üzerine kurulmuştur.

Sonuç olarak, KOBİ'lerin finansal performansının ölçülmesinde muhasebe esasına dayalı kar rakamlarının tek basına anlamlı bir kriter olamayacağı, bu kriterlerin es zamanlı olarak birlikte değerlendirilmesi gerektiği ve özsermaye karlılığı ile es zamanlı olarak aktif getirisindeki artışı KOBİ'lerin finansal performansını gösteren önemli bir ölçüt olarak karşımıza çıktığını söyleyebiliriz.

KAYNAKLAR

- Acar, Mustafa (2003), "Tarımsal İşletmelerde Finansal Performans Analizi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, Ocak-Haziran, ss. 21-37.
- Alövsat, Müslümov (2002), "Türkiye'de Halka Açılan KOBİ Boyutunda İşletmelerin Büyük Ölçekli İşletmelerden Farklılaşımı ve Sermaye Piyasalarının KOBİ'ler Açısından Önemi", www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_38.pdf, [Erisim Tarihi, 23.09.2005].
- Alövsat, Müslümov (2002), "Halka Açık KOBİ'lerin 1991-2000 Döneminde Ekonomik Performansı", *21. Yüzyılda Türkiye'de KOBİ'ler Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, ss. 49-65.
- Ball, R. ve Brown, P. (1968), "An Empirical Evaluation of Accounting Income Numbers", *Journal of Accounting Research*, Autumn, ss. 159-178.
- Bowlin, Oswald D., Martin John D. ve Scott David F. (1990), *Guide to Financial Analysis*, McGraw-Hill Publishing Company, Singapore.
- Bernard, V. (1989), "Capital Market Research in the 1980's: A Critical Review", Golden Jubilee Symposium, University of Illinois.
- Business Europe* (2000), Do SMEs Need Help?, Vol. 40, No. 16, ss. 9-10.
- Cho J. J. ve Jung K. (1991), "Earnings Response Coefficients: A Synthesis of Theory and Empirical Evidence", *Journal of Accounting Literature*, Vol. 10, ss. 85-116.
- Clark, Roger G., Brent Wilson, Robert H. Danines ve Stephen D. Nadauld (1988), *Strategic Financial Management*, Homewood, IL, Irwin.
- Dillon, Ray D., ve James E. Owers, (1997), "Eva as a Financial Metric: Attributes, Utilization and Relationship to NPV", *Financial Practice and Education*, 7, No.1 Spring/Summer, ss. 32-40.
- Dumontier, P. ve Raffournier B. (2002), "Accounting and Capital Markets: A Survey of European Evidence", *The European Accounting Review*, Vol.11:1, ss. 119-151.
- Er, Sebnem (2005), "İki ve Çok Kategorili Lojistik Regresyon Analizi", Yayımlanmamış Doktora Seminer Çalışması, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Sayısal Yöntemler A.B.D. İstanbul.
- Ercan, Metin Kamil, <http://w3.gazi.edu.tr/web/mkercan/kobiborsalari.pdf>, [Erisim Tarihi, 21.09.2005].
- Grant, James L.(1997); *Foundation of Economic Value Added*, Frank J. Fabozzi Associates, New Hope, Pennsylvania.
- Kothari, S. P. (2001), "Capital Markets Research in Accounting", *Journal of Accounting and Economics*, Vol.31, ss. 105-231.
- Küçükçolak, R. Ali (1998), *KOBİ'lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü*, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, İstanbul.
- Lev, B. (1989), "On The Usefulness of Earnings and Earnings Research: Lessons and Directions...", *Journal of Accounting Research*, Supplement, ss. 153-192.
- Luberrink, M. J. P. (2000), "Financial Statement Information, The Impact of Investors and Managers Dissertation", Doktora Tezi, University of Groningen.
- OECD Observer, "Small and Medium-Sized Enterprises: Local Strength, Global Reach", June 2000.
- Özdamar, Kazım (1999), *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 2 (Çok Degiskenli Analizler)*, 2.bsk., Kaan Kitabevi, İstanbul.
- Özer, Gökhan ve Yücel Rahmi (2005), "Bir Yıldan Uzun Ölçüm Dönemlerinin Düzey ve Değişim Modelleri Açısından Muhasebe Karları ile Hisse Senedi Fiyatları Arasındaki İlişki Üzerine Etkisi", *Muhasebe ve Denetim Bakis Dergisi*, Yıl 4, Sayı 14, ss 1-21.
- Saint, Daniel K. (1995), "Why Economic Value is a Yardstick for Numbers, Not People" *Financial Executive* 11 (No. 2, March/April), ss. 9-11.
- Sahin, Arif (2004), *İhracata Yönelik Finansman Araçları*, T.C. Başbakanlık Dis Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Ankara.
- Tatlıdil, Hüseyin (1996), *Uygulamalı Çok Degiskenli İstatistiksel Analiz*, Akademi Matbaası, Ankara.

KOBİ'LERDE FİNANSAL RAPORLAMA: ULUSLARARASI GELİŞMELER VE UYGULAMALARIN TÜRKİYE AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yasemin KÖSE

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi

ZKÜ ÇİİBF İşletme Bölümü

Muhasebe-Finansman Anabilim Dalı

İncivez/Zonguldak

Tel: (0372) 257 40 10 / 1271, (0505) 570 08 81

Faks: (0372) 257 40 57

e-posta: yekose@yahoo.com

ÖZET

Küresellenen ekonomi ve uluslararası finansal raporlama standartları sonucunda ülkeler arasında muhasebe yöntem ve uygulama farklarının giderek azalması KOBİ'lerde finansal raporlamayı da önemli ölçüde etkilemektedir. Esasen Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD))'na bağlı Uluslar arası Muhasebe ve Raporlama Standartları Uzmanları Çalışma Grubu (Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting) (ISAR))' nun 2000 yılından beri KOBİ muhasebesi ile ilgili çalışmaları devam etmektedir. Bu konu Uluslar arası Muhasebe Standartları Kurulu (International Accounting Standards Board) (IASB))'nda gündeminde olup, kuruluş prensipte KOBİ'lere özel standartların oluşturulmasından yana olmakla beraber halihazırda üye kuruluşların görüşlerine başvurulmaktadır.

Bu çalışmada, KOBİ'lerde finansal raporlamanın özellikle finansman açısından önemi ile bu konuda uluslar arası kuruluşların çalışmaları ve bazı gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ muhasebe uygulamaları incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Finansal Raporlama, Muhasebe Standartları.

1.GİRİS

KOBİ'ler ABD'deki işletmelerin % 99'unu oluştururken (Metzier: 2005), AB'de sayıları 20 milyona ulaşmış durumdadır. Yine KOBİ'ler AB'de toplam istihdamın %50'den fazlasını sağlamaktadır. Bununla beraber küresellenen ekonomi ve uluslararası finansal raporlama standartları sonucunda ülkeler arasında muhasebe yöntem ve uygulama farklarının giderek azalması KOBİ'lerde finansal raporlamayı da önemli ölçüde etkilemektedir. Bu noktada cevaplanması gereken soru KOBİ'lerde UFRS'nin uygulanıp uygulanmayacağı ve/ veya gerekli olup olmayacağıdır. Bu konuda üç farklı yaklaşımdan sözedilebilir. Bunlardan birincisi KOBİ'lerde UFRS'nin kullanılması, ikincisi KOBİ'lere özel standartların oluşturulması ve üçüncüsü ise mevcut standartların KOBİ'lere uyarlanmasıdır.

Esasen Birlesmis Milletler Ticaret ve Kalkinma Konferansi (United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD))'na bagli Uluslar arasi Muhasebe ve Raporlama Standartlari Uzmanlari Calisma Grubu (Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting) (ISAR))' nun 2000 yilindan beri KOBİ muhasebesi gündeminde olup kurul KOBİ'leri kendi içinde üç seviyeye ayirmis ve raporlama gereksinimlerini belirlemistir. Bu konu Uluslar arasi Muhasebe Standartlari Kurulu (International Accounting Standards Board) (IASB))'inda gündeminde olup, kurulus prensipte KOBİ'lere özel standartlarin olusturulmasindan yana olmakla beraber halihazirda üye kuruluslarin görüşlerine basvurulmaktadır.

Bu çalışmada, KOBİ'lerde finansal raporlamanin özellikle *finansman* açısından önemi ile bu konuda *uluslar arasi kuruluslarin çalışmalari* ile *bazi gelismis ve gelismekte olan ülkelerdeki* KOBİ muhasebe uygulamalari incelenmektedir. Çalışma ayni zamanda Türkiye'deki KOBİ'lerde finansal raporlamanin mevcut durumunu degerlendirmekte olup KOBİ'lerin dis finansman olanaklarinin artırilabilmesi için finansal raporlamanin olasi rolünü ortaya koymaktadır.

2. KOBİ'LERDE FINANSAL RAPORLAMANNIN ÖNEMİ

KOBİ'lerde etkin bir muhasebe sisteminin gerekliligi, temelde, yönetimin üretilen bilgiye olan ihtiyacindan kaynaklanmaktadır (Saban ve Köse: 2003). Özellikle işletmelerin dis finansmana ihtiyaç duyduğunda etkin bir muhasebe sistemine sahip olmak KOBİ'ler için çok önemli bir avantaj durumundadır (UNCTAD:2000).

Day ve Taylor (2002) İngiltere'de banka kredilerinin kullanilmasi konusunda yaptiklari arastirmada KOBİ'lerin finansal problemleri ile muhasebe sistemlerinin zayıfligi arasında pozitif bir iliski belirlemislerdir. Arastirma sonuçlarına göre kredi basvurusu yapip da basvurulari kabul edilmeyen işletmelerin çoğunlugunda yeterli kalitede düzenli muhasebe bilgi üretiminin bulunmayisi kredi verilmemesinin en önemli nedeni olarak belirlenmistir. Ayni çalışmada finansal sıkıntilar içindeki şirketlerin çok düşük kalitede yönetim muhasebesi faaliyeti olduğu ya da hiç olmadigi belirtilmistir.

KOBİ finansmanında etkin muhasebe ve finansal raporlamanin önemi bankalarin kredilendirmede uymasi gereken kurallari belirleyen ve 2007 yilindan itibaren uygulanacak olan Basel II kriterleri ile beraber daha da artmistir. Bu kriterlere göre, işletmelerin düşük maliyetli kredi kullanabilmeleri için iyi bir derecelendirme notuna sahip olmaları gerekmektedir. Bu da KOBİ'lerde kurumsal yönetim, hesap ve kayıt düzeni, seffaflik, finansal planlama ve risk yönetimine daha fazla önem verilmesi zorunlulugunu ortaya koymaktadır (Yüksel: 2005). Zira sermaye piyasalarından fon saglamanin KOBİ'ler için güçlüğü göz önüne alindiginda en önemli dis finansman kaynagi banka kredileri olarak görülmektedir (Bayraktar ve Köse: 2004). Diger yandan ülkemizde KOBİ'lerin kullandigi kredilerin toplam banka kredileri içindeki payi, KOBİ tanim kriterine göre degisiklik arz etmekle beraber, %10'un altindadir. KOBİ'ler hem kredi maliyetlerini düşürmek hem de işletme faaliyetlerini kayıt altına almak için etkin bir finansal raporlama sistemine sahip olmalı ve finansal raporlari araciligi ile bu bilgilerini işletme disındaki ilgililerle paylasmak zorundadır.

3. ULUSLARARASI KURULUSLARIN ÇALIŞMALARI

3.1 Birlesmis Milletler Uluslararası Muhasebe ve Raporlama Standartlari Uzmanlari Çalışma Grubu

Birlesmis Milletler Ticaret ve Gelism Konferansi'nin bir alt organizasyonu olan Uluslararası Muhasebe ve Raporlama Standartlari Uzmanlari Çalışma Grubu Temmuz 2000'de KOBİ finansal raporlama çerçevesini olusturma kararı almis ve ISAR'i kurmustur (Lakshman and Reid: 2002). ISAR belirlenecek çerçevenin basit, anlasilir, ve kolayca uygulanabilir olmasini hedeflemistir. Ayrıca mümkün olduğu kadar standart olmalı ve yönetime yararlı bilgi üretmeye olanak vermelidir. Çerçeve, bunlarin yaninda, büyüyen KOBİ'lerde UMS'ye kolayca adapte olabilmelidir. Vergi amaçli bilgiyi de üretebilmeli ve KOBİ çalışma ortamini dikkate almalıdır.

ISAR bu amaçlarla olusturdugu çerçeveye iliskin raporunu 2001'de yayinladi. Bu raporda:

- Muhasebe ve raporlama amaçli KOBİ kategorileri,
- Bu kategorilere uygun muhasebe ve raporlama çerçevesi, ve
- Uygulamada karsilasilabilecek olasi sorunlar

konulari ele alınmistir. Rapora göre KOBİ'ler üç kategoriye ayrılmistir.

1. Seviye: Bu gruba bankalar, finansal kurumlar ve menkul kıymet ihraç edebilen firmalar gibi önemli ölçüde kamuoyunun ilgisi olan işletmeler girmektedir. Rapora göre bu işletmeler UMS' leri tam olarak uygulayacaklardır.
2. Seviye: Bu kategoride önemli olmakla beraber menkul kıymet ihraç etmeyen ve önemli derecede kamuoyu ilgisi olmayan işletmeler dahil edilmistir. Bunlar UMS' nin uyarlanmış bir versiyonunu kullanacaklardır. Bu versiyonu kullanacak olan işletme bu yöndeki muhasebe politikalarının dipnotlarda belirtmelidir. UMS' nin uyarlanmış versiyonunda cevap alınmayan sorunlar için işletmenin sırası ile su kısımlara bakılmalıdır: (1) Tam UMS/UFRS (Full IAS/IFRS); (2) Açıklamalar (Interpretations); (3) Standartlara ekler (Appendices to standards); ve (4) Uygulama Rehberi (Implementation Guidance).
3. Seviye: Daha küçük işletmeler ve faaliyetine yeni başlayan işletmelerin tahakkuk esaslı muhasebeyi uygulaması ve bunda standart finansal raporlar ile desteklenmesi öngörülmüştür.

3.2 Uluslar Arası Muhasebe Standartları Kurulu

Çoğu ülkede, çoğu işletme faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki genel kabul görmüş muhasebe standartlarına uygun olarak finansal tablolarını hazırlamak zorundadır. Bu işletmelerin çoğu KOBİ statüsündedir. Ve KOBİ'lerin çok azı UMS'ni uygulamak zorundadır. Uluslar arası Muhasebe Standartları Kurulu (UMSK) 2003 yılında aldığı bir kararla KOBİ'ler için muhasebe standartlarına yönelik çalışmalara başladı. Ve KOBİ'ler için hazırlanacak olan muhasebe standartlarında aşağıdaki özelliklerin bulunması gerektiği kararlaştırıldı (Pacter: 2004):

1. UMS'ler ile aynı temel kavramlara dayanmalıdır.
2. KOBİ'lerin finansal raporlama sorununu azaltmalıdır.
3. Büyüyen KOBİ'ler için UMS'lere kolayca uyarlanabilmelidir.
4. KOBİ finansal rapor kullanıcılarının bilgi ihtiyaçlarına odaklanmalıdır.

Haziran 2004'de UMSK dünya genelinde muhasebe meslek ve eğitim kuruluşlarından KOBİ muhasebe standartlarını geliştirilmesi yönünde aşağıda belirtilen konularda görüşlerini istedi:

1. UMSK'nin KOBİ'ler için özel muhasebe standartları geliştirmesinin gerekliliği,
2. KOBİ'lerin tanımı,
3. UMS'nin KOBİ'lere göre uyarlanmasının gerekliliği, ve
4. KOBİ standartlarının formatı.

Bu kuruluşlardan alınan cevapları analiz eden Anacoreta ve Silva (2005)'in çalışma sonuçlarına göre UMSK'nin KOBİ muhasebesi konusunda ki çalışmaları dünya genelinde destek görmektedir.

Muhasebe standartlarının KOBİ' lere uygun bir şekilde belirlenebilmesi konusu hem gelişmekte olan ülkeler için çok önemli olmakla beraber bu ihtiyaç geliştirmekte olan ülkelerde daha fazla hissedilmektedir.

4. DÜNYADA KOBİ FİNANSAL RAPORLAMA UYGULAMALARI

Finansal raporlamadaki hızlı ve yaygın gelişmeler finansal tablo kullanıcılarının ihtiyaçları arasındaki farklılıkları daha da artırmıştır. Muhasebe standartlarında yaşanan gelişmeler özellikle uluslar arası sermaye piyasalarında faaliyet gösteren halka açık şirketlerin finansal tabloların kullanıcılarının bilgi ihtiyacından kaynaklanmıştır. Ancak büyük ölçekli işletmelere yönelik olarak geliştirilen bu standartların küçük işletmelerde uygulanması son derece tartışmalı bir konudur. Bazı gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere halihazırda KOBİ'lere yönelik farklı finansal raporlama uygulamaları mevcuttur (CAPA: 2003). Genellikle 'Farklılaşan Finansal Raporlama' (Differential Reporting) adını alan bu uygulamalar bazı işletmelerin finansal tablolarının hazırlanmasında muhasebe standartlarının tamamı veya bir kısmından muaf tutulması fikrine dayanmaktadır. Ülkelere göre KOBİ muhasebe uygulamaları tarih sırasına göre aşağıda Tablo 1 de görülmektedir.

TABLO 1: Yillara ve Ülkelere Göre KOBİ Muhasebe Uygulamaları.

YIL	ÜLKE	İLGİLİ MEVZUAT
1990	Avustralya	SAC 1 Finansal Raporlama yapacak işletmelerin tanımı
1994	Yeni Zelanda	Yeni Zelanda Muhasebeciler Birliği 'Farklılaşan Finansal Raporlama Çerçevesi'ni takdim etti.
1996	ABD	FASB 126 nolu beyanatında kamu ilgisi bulunmayan bazı işletmelerin belirli yasal yükümlülüklerden muaf tutulmasını belirtti.
1997	İngiltere	Muhasebe Standartları Kurulu 'küçük işletmeler için finansal raporlama standartları'ni yayınladı.
2000	Malezya	Malezya Muhasebe Standartları Kurulu SOP:1 İstisna işletmeleri yayınladı.
2002	Kanada	Kanada Muhasebe Standartları Kurulu 'KOBİ'ler için farklılaşan finansal raporlamayı uygulamaya başladı.

Kaynak: CAPA (2003)'den uyarlanmıştır.

4.1 Avustralya

1990'ların başında başlayan uygulama ile finansal raporlama sadece bazı işletmeler için zorunlu kılınmıştır. Zorunlu kılınan işletmeler finansal raporlarındaki bilgilere işletme dışı kişi veya işletmelerin ihtiyaç duyduğu işletmelerdir. Kullanma ihtiyacının belirleyiciliği bu ilgililerin kararlarını işletmenin finansal raporlarından sağlayacağı bilgiye göre almalarıdır. Avustralya Sirketler Kanunu'na göre küçük şahıs sirketleri sadece ortakların en az %5'inin istemesi halinde yıllık finansal tablo hazırlamak zorundadır. Ancak sirketler kanununa göre olmasa da vergi kanunlarına göre küçük şahıs sirketleri de finansal tablolarını hazırlamak zorunda kalabilir.

4.2 Yeni Zelanda

KOBİ'ler için farklılaşan raporlama Yeni Zelanda'da 1994 yılında başladı. Bu ülkede finansal raporlamanın üç seviyesi mevcuttur:

1. Finansal Raporlama Yapan Kuruluşlar: Bir işletmenin genel amaçlı finansal raporlarına bağlı kullanıcıların bulunduğu ve finansal raporlama standartlarına tamamen uymak zorunda olan işletmeler.
2. Farklılaşan Finansal Raporlamaya Uygun Kuruluşlar: Bu kuruluşlar finansal tablolarını kendilerine tanına istisnalara göre hazırlayabileceklerdir.
3. Finansal raporlama Muafiyetine sahip kuruluşlar: Bu işletmeler raporlarını GKGMİ'ne göre hazırlamak zorunda değildir. Bunun yerine basitleştirilmiş finansal tablo hazırlamaları gerekmektedir.

Tam muafiyete konu olan uygulamalar: Nakit akım tablosu, Finansal araçların açıklanması ilkesi, Segmental raporlama.

Kısmi muafiyet konuları: Amortismanlar, stoklar (stokların ilk madde, yarımamul, mamul vs ayırımı zorunluluğu yok), Araştırma Geliştirme Giderleri (tamamı gider yazılabilir).

4.3 İngiltere

Bu ülkede farklılaşan raporlama ilk defa 1981'deki sirketler kanunu ile yasalasti. Kasım 1997'de yayınlanan 'Küçük işletmeler için finansal raporlama standardı' su anda sirketler kanununa göre küçük sayılan bütün işletmelerce uygulanabilir. Bu standart küçük işletmelerin ekonomik karar alma ve yönetimi ile büyük işletmelerin yönetimi arasında önemli farklar bulunduğunu vurgulamaktadır. Bu kapsamdaki sirketlerin su özellikleri tasıması gerekir:

1. Yıllık cironun 2005 yılı itibarıyla 5,6 milyon paundu aşmaması,
2. Hisse senedi ihraç etmemesi,
3. Yabancı olmaması, ve
4. Bağlı sirketi olmaması veya başka bir sirketin istiraki durumunda olmaması.

4.5 Kanada

KOBİ'ler için farklılaşan finansal raporlamanın dayanağı işletmenin halka açıklığı ile, diğer bir ifade ile kamunun firma ile olan ilgi derecesine göre belirlenmiştir. Kanada'da KOBİ muafiyetinden yararlanabilmek için kar amaçlı işletmelerin:

(1) Kamuya hesap verme zorunluluğu olmamalıdır. Kamuya hesap verme yükümlülüğü olmaması demek şirketin halka açık olması ve kamuya borcu olmaması demektir.

(2) Kamu kuruluşu, kooperatif ve finansal kurum olmaması gerekir.

(3) Kar amaçlı bir işletme olması gerekir. Kar amacı gütmeyen işletmelerin raporlama ihtiyacı ayrıca ele alınmaktadır.

(4) Oy verme hakkı olan ve oydan yoksun hisse sahiplerinin yazılı onayının bulunması gerekir.

Bu özellikleri taşıyan işletmeler çeşitli muhasebe uygulamalarından muaf tutulmuşlardır. BU uygulamalar faiz oranı riskinin açıklanması, gerçeğe uygun değerlerin açıklanması, finansal araçlara ilişkin bilgiler, ilişkili şirketler ve uzun vadeli borçlardır.

Kanada'da dikkat edildiği üzere farklılaşan raporlama için büyüklük kriteri getirilmemiştir. Bunun yerine büyüklüğü ne olursa olsun, kamuya karşı hesap verme sorumluluğunun derecesi dikkate alınmıştır. Yine bu ülkede bütün ortakların onayı ile (sadece kamu ilgisi olmayan işletmelerde) büyüklükleri ne olursa olsun işletme finansal tablolarını denetlettirmeyebilir.

4.6 Türkiye

UMS'nin uygulama zorunluluğu sadece sermaye piyasası şirketleri için geçerlidir. Sermaye piyasası şirketleri dışındaki özel sektör işletmeleri Tekdüzen Muhasebe Sisteminde belirtilen standart ve ilkelere göre hareket etmek zorundadırlar.

Ülkemizde sadece KOBİ'ler için yapılmış yasal düzenlemeler bulunmamakla beraber mali mevzuatımızda KOBİ'lere bazı istisnalar ve muafiyetler tanınmıştır. Örneğin vergi mevzuatına göre defter tutma açısından işletmeler I. Ve II. Sınıf tüccarlar olmak üzere ikiye ayrılmış olup çok küçük ölçekli işletmeler basit usulde veya mevzuatımızdaki adıyla *işletme hesabi esasına* göre defter tutabilirler. Ayrıca Tekdüzen Muhasebe Sistemine göre temel finansal tablolar dışında düzenlenmesi gereken Nakit Akım, Fon Akım ve Kar Dağıtım Tablosu gibi tabloları düzenleme zorunluluğu sadece büyük ölçekli işletmelere getirilmiştir. İşletmelerin bu ek mali tabloları yıllık satış hasılatı ve aktif büyüklüğü her yıl Maliye Bakanlığı'na ilan edilen tutarı asması halinde düzenlemesi gerekmektedir (2005 yılı için aktif büyüklüğü 4.383.600, net satışlar 9.743.500 YTL).

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yukarıdaki bölümlerde de görüldüğü gibi KOBİ'lerde muhasebe ve finansal raporlamaya ilişkin ilke ve standartlarda çeşitlilik söz konusudur. Bununla beraber tipki, genellikle büyük işletmeleri kapsamına alan Uluslar arası Muhasebe Standartlarında olduğu gibi harmonizasyona olan ihtiyaç gündemde olup bu konuda çalışmalara başlanmıştır. KOBİ'lerde muhasebe ve finansal raporlardaki standardizasyon ihtiyacı da yine ticari hayatta küreselleşme sonucu yaşanan gelişmelerin bir sonucudur.

KOBİ finansmanında etkin muhasebe ve finansal raporlamanın önemi bankaların kredilendirmede uyması gereken kuralları belirleyen ve 2007 yılından itibaren uygulanacak olan Basel II kriterleri ile beraber daha da artmıştır. Bu kriterlere göre, işletmelerin düşük maliyetli kredi kullanabilmeleri için iyi bir derecelendirme notuna sahip olmaları gerekmektedir. Bu da KOBİ'lerde kurumsal yönetim, hesap ve kayıt düzeni, şeffaflık, finansal planlama ve risk yönetimine daha fazla önem verilmesi zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Ülkemizde KOBİ'lerde uygulanması gereken muhasebe sistemi bu işletmelere ait finansal bilgi ve raporların baslıca kullanıcıları olan işletme sahip ve yöneticileri ile bankalar ve devletin bilgi ihtiyacını karşılayacak düzeyde olmalıdır. Aslında KOBİ'ler için belirlenecek etkin bir muhasebe sisteminin belirleyicisi yine KOBİ'ler olmalıdır. KOBİ statüsündeki işletmelerde yapılacak alan araştırmaları ile ihtiyaç duyulan muhasebe düzeyi ve finansal raporlar hakkında bilgi alınarak banka kredileri alanında yaşanan gelişmelere de cevap verebilecek muhasebe sistemi belirlenmelidir.

KAYNAKLAR

- Anacoreto, L. and Silva, P.D.(2005): International Accounting Standards for SMEs: an exploratory study, March 2005.
- Bayraktar S. ve Köse Y. (2004): KOBİ'lerin Finansmanı ve Finansal Sorunları: Zonguldak Örneği, **İşletme, İktisat ve Finans Dergisi**, No. 218, Mayıs.
- Cairns, D. (2004): Financial Reporting: International Briefing, **Accountancy**, Vol 134, Issue 1332, 72.
- CAPA (2003): A Framework for Differential Reporting- A Response to ISAR's Financial Reporting Guidelines for Small and Medium Enterprises, at www.capa.com.my
- Day, J., and Taylor, P., (2002): Accounting: SMEs- The Accounting Deficit, **Accountancy**, Vol. 129, Issue 1301, p.1.
- Ercan, M.K.(2005): KOBİ Borsaları, Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde KOBİ'ler : Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu, 19-22 Mayıs, Bandırma.
- Lakshman, A. S. And Reid, B. (2002): Diagnostic Study of Accounting and Auditing Practices in Selected Developing Member Countries.
- Metzler, J.C. (2005): How the AICPA Helps Members Serve Small Business, **Journal of Accountancy**, 199 (3), pp. 26-28.
- Pacter, P. (2004): Financial Reporting; SMEs-Will the GAAP widen for SMEs?, **Accountancy**, 133 (1325),p.118.
- Saban M, ve Köse Y., (2003): Ülkemizde KOBİ'lerde Toplam Kalite Maliyetlerinin İzlenmesi ve Kalite Performans Ölçüm Sistemlerinin Geliştirilmesi, III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İKÜ, 19-23 Nisan.
- Saudagaran, S.M. and Diga, J.G. (1997): Financial Reporting in Emerging Capital Markets: Characteristics and Policy Issues, **Accounting Horizons**, American Accounting Association.
- UNCTAD (2000): Accounting by Small and Medium Sized Enterprises, ISAR Seventeenth Session, UN.
- Wallace, R.S.O. (1993): Development of Accounting Standards for Developing and Newly Industrialised Countries, **Research in Third World Accounting**, JAI Press Ltd.
- Yüksel, A. (2005): Basel II'nin KOBİ Kredilerine Muhtemel Etkileri, BDDK Araştırma Raporları, 2005/4.

KOBİ'ler ve **5** Verimlilik

Girişimcilik

TÜRKİYE’NİN AVRUPA BİRLİĞİ’NE GİRİŞ SÜRECİNDE GİRİŞİMCİLİK POLİTİKALARININ ÜYE ÜLKELERİN PROGRAM VE POLİTİKALARIYLA KARSILASTIRILMASI

Havva Pinar ÖZCAN

Milli Prodüktivite Merkezi
Gelibolu Sk. No:5
Kavaklıdere-Ankara
Tel: (0312) 467 55 90
Faks: (0312) 427 30 22

Asli Kuşçu ERBAY

Milli Prodüktivite Merkezi
Gelibolu Sk. No:5
Kavaklıdere-Ankara
Tel: (0312) 467 55 90
Faks: (0312) 427 30 22

Gözde TURAN

Milli Prodüktivite Merkezi
Gelibolu Sk. No:5
Kavaklıdere-Ankara
Tel: (0312) 467 55 90
Faks: (0312) 427 30 22

Özlem ÖZDEMİR

Milli Prodüktivite Merkezi
Gelibolu Sk. No:5
Kavaklıdere-Ankara
Tel: (0312) 467 55 90
Faks: (0312) 427 30 22

ÖZET

Avrupa Birliği'nin Lizbon Stratejisi'nde belirlenen istihdam politikası içinde doğrudan yer alan ve Avrupa Komisyonu'nca hazırlanan Yeşil Kitap'ta sınırları netleştirilen "girisimcilik", Türkiye'nin AB'ye giriş sürecinde, özellikle KOBİ'lerin sürekliliğinin sağlanması ve rekabet güçlerinin artırılması bakımından üzerinde durulması gereken en önemli konulardan birisidir. AB ülkelerinin rekabet gücünün artırılmasını amaç edinen Birliğin girişimcilik politikası, KOBİ'lerin yenilik yaratma, yeni pazarlara ulaşma ve bilgi ekonomisine uyum gösterme kapasitelerini geliştirmeyi temel almaktadır.

Bu çalışmada; Birliğin girişimciliği geliştirme yönünde oluşturduğu stratejiler, başlattığı programlar ve AB'ye üye ülkelerin girişimciliği teşvik politikaları ile Türkiye'deki girişimcilik politikaları karşılaştırılacak ve mevcut politika ve uygulamaların iyileştirilmesi yönünde öneriler geliştirilecektir..

Anahtar Sözcükler: Girişimcilik, Avrupa Birliği, KOBİ, rekabet, yenilikçilik.

GİRİŞ

Bildiri metni üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Birlik düzeyinde uygulanan Girişimcilik politikaları tarihsel süreç içerisinde anlatılacaktır. İkinci bölümde seçilen bazı AB ülkelerindeki girişimcilikle ilgili uygulamalara yer verilecektir. Üçüncü ve son bölümde ise Türkiye'de girişimciliğin mevcut durumu ele alınacaktır. Sonuç bölümünde tüm bu anlatılanların kısa bir değerlendirilmesi yapılarak bazı önerilerde bulunulacaktır.

1.AVRUPA BIRLIGI'NDEKİ GİRİSİMCİLİK POLİTİKALARI

Avrupa Birliği'nin kurucu Antlaşması olan Roma Antlaşması'nda (1958) girişimcilikle ilgili herhangi bir konuya değinilmemiş ve bu durum 1970 sonlarına kadar devam etmiştir.

Fakat tüm dünyada olduğu gibi KOBİ'lerin önemi artmaya başlayınca Avrupa Topluluğu da bu konuya yönelmiştir.Topluluk düzeyinde ilk KOBİ Programı Aralık 1983'te kabul edilmiştir. Bu gelişmeyi 1984'te KOBİ'lere ilişkin Komisyon Bildirimi izlemiş, 1986'da KOBİ Görev Gücü oluşturulmuş ve KOBİ'lere yönelik bir Eylem Programı hazırlanmıştır.

Eylem Programı ile Avrupa Enformasyon Merkezi Ağı kurularak KOBİ'ler ve Topluluk arasında çift yönlü enformasyon akışı sağlanmaya başlamıştır. Oluşturulan bu merkezi ağı eklemlenen İş Geliştirme Merkezleri Ağı (BIC Network) ile Sirket İşbirliği Ağı'na BC-NET (Business Co-operation Network) ileri yıllarda Topluluk bünyesinde oluşturulan Çok Yıllık Programlardan da destek aktarılması sağlanmıştır.

Avrupa Topluluklarının Avrupa Birliği adı altında birleştirildiği Maastricht Antlaşması sonucu (1993) bu anlamda bir dönüm noktası olmuştur. AB ekonomisi ve sanayisinin diğer gelişmiş ekonomilerle rekabet edebilmesi için Birliğin temel görevinin sanayinin yapısal değişime uyum sağlamasını hızlandırmak ve KOBİ'lerin potansiyelinin artırılmasına uğrasmak olduğuna karar verilmiştir.(Tanrısever, 2004)

1995'de yapılan ve Gümrük Birliği ile ilgili olarak Türkiye ile ilgili önemli sonuçlar doğuran Madrid Zirvesi'nin ardından Avrupa Devlet ve Hükümet Başkanları Konseyi (Lizbon Zirvesi-23-24 Mart 2000) toplanmış ve Avrupa sanayi politikası belirlenmiştir.

Lizbon'da 2010 yılına kadar AB'nin dünyanın rekabet gücü en yüksek,dinamik bilgi tabanlı ekonomisi olabilmesi, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması daha çok iş imkanının yaratılması ve daha iyi iş ortamı oluşturularak sosyal kaynaşmanın temin edilmesi öngörülmüştür. Konsey sonuçlarında işletmelerin dinamizminin ve rekabet etme gücünün yatırımları, yenilikçiliği ve girişimciliği teşvik eden bir düzenleyici sistemin varlığına bağlı olduğu vurgulanmış; işletmelerin işe başlama ve faaliyetlerini sürdürme aşamalarında zaman ve para kayıplarına neden olan uygulamaların olabildiğince basitleştirilmesi için üye devletler tarafından çalışmaların başlatılması gerektiği belirtilmiştir.

AB küçük işletmelere yönelik olarak, üye devletlerin alacağı önlemlerin yeknesaklaştırılmasının yanında, spesifik olarak Topluluk çapında girişimciliğin geliştirilmesine yönelik olarak alınması gereken önlemleri belirten bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma Yeşil Kitap adını almıştır.Topluluk düzeyinde girişimcilige verilen önemin bir göstergesi olan Yeşil Kitap, Avrupa Birliğindeki girişimcilikle ilgili tüm tarafların izlemesi gereken politikaları oluşturmak üzere hazırlanmış bir politika belgesidir. Dokümanda, girişimciliğin Avrupa birliğindeki yeri ve girişimciliğin geliştirilebilmesi için alınması gereken önlemler hakkında saptamalar yapılmaktadır. (Tanrısever,2004)

Yeşil Kitap'ta , AB'deki girişimcilik için şu sonuca ulaşılmaktadır:

“Avrupa Birliği'nin önündeki görev; girişimciliğin ve ticari faaliyetlerin gelişebileceği bir ortam yaratılmasında rol oynayacak ana faktörleri belirlemektir. Alınacak politik önlemler, daha fazla girişimci üretmek ve daha fazla firmanın büyümesini sağlamak için en uygun yaklaşımın benimsenmesiyle Birlik'teki istihdam seviyelerini yükseltmeyi amaçlamalıdır”. (Avrupa Birliği'nde Girişimciliğin Geliştirilmesi Türkiye'ye Yol Gösteren İlke Politika ve Uygulamalar, 2002)

Görüldüğü üzere Avrupa Birliği, ekonomisine yeni bir yön çizmiştir.İşte böyle bir ekonomi içerisinde KOBİ'ler, inovasyon ve istihdam için itici güç olmakta, ayrıca Avrupa'daki sosyal ve ekonomik entegrasyona da katkıda bulunmaktadır.

KOBİ'lerle ilgili olarak Birlik ayrıca Haziran 2000'de Küçük İşletmeler İçin Avrupa Sarti'ni yayınlamıştır.Bu Sarta yer alan ilkelerden birisi girişimciliktir. Burada girişimcilik, tüm sorumluluk düzeylerinde değerli kabul edilen verimli bir yasal yetenek olarak tanımlanmıştır.Sart'ta başarılı girişimcilerin adil bir biçimde ödüllendirilmesi teşvik edilmiş, başarılı girişimcilerden oluşan yeni bir Avrupa ekonomisinde bilginin önemi vurgulanmıştır. Sart'ta vurgulanan diğer bir önemli husus da Avrupa Birliği'ndeki küçük işletmelerin gelişiminin girişimcilikle ilgili düzenlemeler ve alınacak önlemlerle gerçekleştirilebilecek olmasıdır.Küçük İşletmeler İçin Avrupa Sarti'nda girişimciliğin teşviki için:

1)Öncelikle eğitim ve öğretimin önemine yer verilmiştir. Temel girişimcilik eğitimlerinin tüm okullarda verilmesi, özellikle üniversite düzeyinde genç girişimcilerin desteklenmesi gerektiği belirtilmiştir.

2)Yeni bir işletmenin kurulması için bürokratik süreçlerin hızlandırılması gerektiği belirtilmiş, yeni bir işletme kurmak isteyenlerin yapması gereken yazılı süreçlerin yerini on-line kayıt işlemlerinin alması gerektiği vurgulanmıştır.Bu bağlamda bürokrasi ile ve ilgili düzenlemelerde ve bunun tüm Avrupa'ya yaygınlaştırılmasında hükümetlere büyük görevler düşmektedir.

3)Vergi sistemleri, işletmelerin kuruluşları esnasında ve daha sonraki büyüme asamalarına göre ayarlanmalı, bunun için Avrupa çapında bir sermaye alanı tanımlanmalı, mali hizmetlerin daha rahat uygulanması için eylem planları oluşturulmalı ve risk sermayesi planları hazırlanmalıdır.

4) Küçük işletmeler ve bankacılık sistemleri arasındaki ilişki güçlendirilmeli, işletmelere sağlanacak kredilerde kolaylıklar sağlanmalıdır. Avrupa Yatırım Bankası tarafından sağlanacak yapısal fonlara erişim yaygınlaştırılmalıdır.

5)Avrupa çapında küçük işletmelerin teknoloji kapasiteleri güçlendirilmelidir. Varolan teknolojiler AR-GE çalışmaları ile desteklenmeli, işletmeler ve üniversiteler ile araştırma kuruluşları arasında işbirlikleri artırılmalıdır.

6)Komisyon ve üye devletler küçük işletmelerde en iyi iş modellerinin uygulanmasını desteklemektedirler. Zira bu onların yeni Avrupa ekonomisine adaptasyonunu kolaylaştıracaktır.(The European Charter For Small Enterprises, 2002)

Görüldüğü gibi 1980'lerden itibaren Topluluk düzeyinde bir girişimcilik politikası geliştirilmeye başlanmıştır. Hızla önem kazanan girişimcilik teşvik politikası, son yıllarda, KOBİ politikalarının unsurlarından biri olmanın ötesinde bütüncül bir perspektifle yaklaşan bir politika olarak görülmeye başlanmıştır. (Tanrıseven,2004)

1.1.Avrupa İşletmeler İçin Çok Yıllı Programı (2001-2005)

Bütünleştirilmiş programın bir parçasını oluşturan Çok Yıllı Program, Avrupa Birliği'nin diğer Birlik Politikalarını kapsamadığı, KOBİ'lere yönelik destek faaliyetleri için yasal ve mali çerçeve oluşturmaktadır. Su anda İşletmeler ve Girişimcilik için Çok yıllık Programın dördüncüsü uygulanmaktadır. Dördüncü Çok Yıllık Programda 13 Haziran 2000'de imzalanan Avrupa Küçük İşletmeler Sarti'ndeki öncelikler esas alınmış, girişimcilik teşvik özellikle belirtilmiştir.(Tanrıseven,2004)

Çok Yıllı Program çerçevesinde AB'nin işletme politikası, yenilikçi bir iş ortamının yaratılarak girişimciliğin desteklenmesi, e-ekonomide yeni iş modellerinin teşvik edilmesi, bürokratik engellerin hafifletilmesi, kıyaslama (benchmarking), izleme ve uyumlu eylemler olmak üzere yeni esgüdüm yöntemlerinin oluşturulmasını içermektedir.(AB KOBİ Destek Politikası,2000)

Programın temel hedeflerinden biri olan, finansman kaynaklarına erişim konusunda, bütçede ayrılmış olan 317 milyon Euro, Avrupa Yatırım Fonu tarafından yönetilmektedir. AYF, bu kaynakları mali araçlar ve bankalar, teminat kurum ve programları, girişim sermayesi fonları kanalıyla kullanıcılara; KOBİ'lere ve girişimcilere aktarmaktadır. Çok Yıllı programın toplam 4 adet mali aracı vardır:

1.Avrupa Teknoloji Programı İş Kurma Destegi (Start-Up Scheme of the European Technology –ETF): Bu mali araç yardımı ile küçük işletmelere girişim sermayesi veren uzmanlaşmış fonlara kaynak aktarılmaktadır. Ayrıca kuluçka (incubator) niteliğindeki teknoloji geliştirme merkezlerinin kuruluşu ve gelişimi için de destek verilmektedir. Her bir fonun toplam sermayesinin %25'ine kadar, Avrupa Yatırım Bankası kanalıyla yatırım yapılmaktadır. Bu miktar da büyüklüğüne göre 2 ile 12 milyon Euro arasındadır. **2.KOBİ Teminat Programı (SME Guarantee Facility):**Bu mali araçla istihdam yaratma potansiyeli olan küçük işletmelere çapraz teminatlar veya uygun olduğu durumlarda üye devletlerde yürütülen teminat programlarına destek teminatlar yapılmaktadır. Bu aracın toplam bütçesi 200 milyon Euro'dur.

3.Çekirdek Sermayesi Eylemi (Seed Capital Action):Bu mali araç vasıtasıyla çekirdek sermayesi fonlarında uzun dönemli olarak istihdam edilen yatırım yöneticilerinin finansmanı desteklenerek, fonların insan kaynakları kalitesinin artırılması öngörülmektedir. Her bir destek sözleşmesinde azami olarak 3 personel için toplam 300.000 Euro veya kuruluşun başlangıç sermayesinin %5'i oranında bir tutar verilebilmektedir.

2.AVRUPA BİRLİĞİ ÜYESİ OLAN BAZI ÜLKELERİN GİRİŞİMCİLİĞİ TEŞVİK POLİTİKALARININ İNCELENMESİ

Avrupa coğrafyasında işletme popülasyonu dinamik, kompleks ve değişken olup AB'nin çok çeşitli kültürleri içinde barındıran doğasına uygun bir biçimde renklilik göstermektedir. Avrupa Birliği'nin 15 ülkesinde yaklaşık 16 milyon işletme vardır ve bu işletmelerin hepsi farklı kültürlere sahip bulunmaktadır. Avrupa Birliği'ne katılan 10 ülkedeki girişimcilik anlayışları ve iş kültürleri de bu birliğe yeni olumlu ve olumsuz katkılar sağlamıştır. (Enterprises in Europe:Fourth Report) Avrupa ülkelerini ana gruplara ayırarak incelediğimizde sonuçları görürüz:

Akdeniz ülkeleri olan Yunanistan, İspanya ve Portekiz ekonomileri diğer ülkelere göre daha küçük işletmelerle karakterize edilmektedir. Aile işletmelerinin ilk sıraları aldığı bu ülkelerde her 1000 kişiye düşen işletme yoğunluğu diğerlerine göre oldukça yüksektir.

Almanya, Lüksemburg, Hollanda ve Avusturya'daki işletmelerde işletme çalışanlarının sayısının güneydeki ülkelere göre iki kat daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca bu ülkelerde düşük işletme yoğunluklarına rastlanmakta ve sektörel anlamda spesifiklesmenin çok güçlü olduğu dikkat çekmektedir. Öyle ki bazı sektörlerin dünya çapındaki sıralamaları Avrupa Birliği ortalamasının çok daha üstünde yer almaktadır.

Belçika, Danimarka, Fransa, İrlanda, İsveç ve Birleşik Krallık'ta ise nicelik ve nitelik olarak AB-15 ortalamasının biraz daha üstünde yer alan bir girişimcilik tablosu ile karşılaşılmaktadır. Bu ülkeler kendi aralarında girişimcilik kültürleri açısından farklılık göstermekte, hepsinde farklı teşvik politikaları uygulanmaktadır. (The European Charter for Small Enterprises, 2002)

Birliğe son katılan ülkelerin büyük kısmı eski SSCB üyesidir ve bu ülkelerde eski sistemin alışkanlık ve devlet politikalarının etkisiyle serbest piyasa ekonomisine entegrasyonda sorunlar yaşanmaktadır.

2.1.İspanya

İspanya uzun dönem içine kapalı, korumacı bir politika izlemiştir. AB'deki pek çok ülkenin aksine ulusal pazarını rekabete açmamış, dış piyasalarda rekabete girmekten kaçınmıştır. İspanya'daki inovasyon kültürü diğer ülkelere oranla oldukça geç bir dönemde gelişmeye başlamıştır. Pek çok İspanya işletmesinde mali yapıya bakıldığında dış kaynakların ağırlıkta olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca son yıllarda artış gösterse de çalışanların ücretleri çevre ülkelere oranla düşük kalmıştır. Ekonomide KOBİ'lerin aldığı pay %90'ları bulmaktadır. Bu KOBİ'lere daha detaylı bakıldığında da emek-yoğun sanayiye yönelik faaliyet gösterdikleri, düşük büyüme oranına ve düşük verimlilik oranına sahip oldukları, dönemsel ekonomik değişimlere bağımlı oldukları gözlemlenmektedir. (Mediterranean SME Conference and Workshops, 1995) İspanya'nın KOBİ'lere yönelik sağlam, istikrarlı bir politikası olmamıştır. KOBİ'ler devletten destek olarak sübvansiyon, hibe, kredi vb. mali destek arayışında olagelmislerdir. Oysa devletin KOBİ'lerine verdiği mali destek diğer Avrupa ülkelerinde İspanya'daki kadar yüksek değildir. Son dönemde İspanya da doğrudan destek politikasını değiştirmiş ve KOBİ'lerin ekonomik, mali ve teknolojik çehrelerini değiştirmeye yönelik destekler vermeye yönelmiştir. Bu çerçevede 90'lı yıllarda kamu kaynaklarının daha etkin kullanılabilmesi, sübvansiyonlara bağlı olarak ortaya çıkan yönetim maliyetlerinin düşürülmesi, kamu girişimlerinde çıkabilecek anlaşmazlıkların, çatışmaların engellenmesi için özel bir program (PYME) oluşturulmuştur. (Mediterranean SME Conference and Workshops, 1995) Bu programın yanı sıra KOBİ'lerde inovasyonu ve teknolojik gelişmeyi desteklemek için CDTI (The Centre for Technological and Industrial Development - Teknolojik ve Endüstriyel Kalkınma Merkezi) kurulmuştur. Faaliyet alanı bakımından oldukça özerk olan bu kuruluş İspanya Sanayi ve Enerji Bakanlığına bağlıdır.

2.2.İtalya

İtalya tek bir sektörde uzmanlaşmış küçük firmaların toplandığı çok sayıda sanayi bölgesinin olduğu bir ülkedir ve bu sanayileşmeyle birlikte daha istikrarlı KOBİ ve Girişimci destek politikalarına sahiptir. 30 yıldan bu yana faaliyet gösteren karşılıklı garanti kurumlarının oluşturduğu CONFIDI, ulusal bir karşılıklı garanti sistemidir ve 680 özel şirketle 1 milyon girişimciyi kapsamaktadır. Sistem, %80 oranında yeni kurulan işletmelere ve %50 oranına kadar da mevcut işletmelere sağlanan kredilere garanti vermektedir. Bu sistem sayesinde kişisel kefalet veya ipotek istenmeden, 500.000 Euro'ya kadar kredi garantisi verilmekte ve bankaların büyük müşterilerine uyguladıkları düşük faiz oranlarının küçük girişimcilere de uygulanmasının yolu açılmaktadır. (Report from the Commission to the Council and the European Parliament on the Implementation of the European Charter for Small Enterprises, 2004) Ayrıca genç girişimcileri teşvik etmek amacıyla Hazine'nin özel bir yasayla kurulan, %84'ünü Hazine'nin, geri kalanını özel sektörün sermayesini sağladığı IG Spa şirketiyle 18-35 yaş grubunda bulunan genç girişimcilere her türlü hizmet sağlanmaktadır. Genç girişimciler arasında girişimcilik kültürünün yayılması için yerel belediyelerle işbirliği yapılmakta ve eğitim sisteminde girişimciliğin yer almasına çalışılmaktadır. Eğitimin yanı sıra girişimcinin tecrübeli girişimcilerden danışmanlık hizmeti almaları da sağlanmaktadır. Bu program sayesinde 800 yeni şirket kurulmuş ve 23 bin yeni iş yaratılmıştır. (Çetindamar, 2002)

2.3.Yunanistan:

KOBİ'ler Yunanistan'ın gelişiminde önemli bir rol oynamış, ademi merkezîyetçiliği kuvvetlendirerek çevre illerde de yeni iş sahaları yaratılmasına katkıda bulunmuştur. Avrupa Birliğine üyelikten önce Yunanistan'da bölgesel dengesizlikler önemli bir sorundu. 1955-1971 döneminde yılda 87 bin kişi, yasadışı

sehirlerden göç ediyordu. Bu toplam kırsal nüfusun neredeyse %33ü kadardı. (Smokovitis,1995) Türkiye'de Marmara bölgesinde İstanbul merkezli sanayi bölgesinin benzeri Yunanistan'da Patras- Atina- Selanik üçgeniydi. Bu dengesizliği azaltmak için getirilen yasalarla az gelişmiş bölgelerde yapılacak yatırımlara vergi indirimi getirilmiş ama bu politikalar başarılı olamamıştır. Sanayi yine Atina ve çevresinde toplanmaya devam etmiştir Ama getirilen yeni düzenlemelerle Yunanistan sanayinin yoğunluğuna göre 5 ayrı bölgeye ayrılmış ve daha önceki yasama yeniliklerine ek olarak yeni düzenlemelerle az gelişmiş bölgelere yatırım teşvik edilmiştir.Sözü edilen teşvikler iki ayrı paket halinde düzenlenmiş ve girişimci istediği paketdeki yardımı seçebilmistir. Bu paketlerin birincisi vergi indirimini düzenlerken ikincisinde ise KOBİ'lerin kurulacak olan örgütlerle desteklenmesi öngörülmekteydi; bunlara “destek örgütleri” denilmiştir. EOMMEH (The Greek Organization of Small and Medium Sized Enterprises- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Örgütü), VI.PE.-ETBA (The Industrial District- Hellenic Industrial Investments Bank- Yunan Sanayi Yatırımları Bankası), OPE (The Organization for the Promotion of Exports-Ihracatın Desteklenmesi Örgütü) bu örgütlerin baslıcalarıdır. Son 30 yılda Yunanistan'da KOBİ'ler hızlı bir şekilde gelişmiştir. Ama bu gelişme sağlam bir altyapıya veya ihracat politikasına dayanmamaktadır. Bu gelişmenin nedeni daha çok ucuz hammadde, ucuz işgücü ve dış pazarların gösterdikleri ilgi ile AB destekleri olmuştur. KOBİ'ler devletin etkin politikalar üretmediği bu dönemde teknik, ekonomik ve yönetsel sorunlarla yüz yüze gelmiştir.

2.4.İngiltere:

İngiltere'de girişimcilik teşvik politikalarına son yıllarda özellikle önem verilmiştir. Hükümet yeni işletmelerin kurulmasına desteğini arttırarak teşvik politikalarını geliştirmiştir. İdari yüklerin azaltılması amacıyla Düzenleyici Reform Yasası uygulamaya konularak, geçerliliğini yitirmiş mevzuatın kaldırılmasına imkan sağlanmış ve Düzenleyici Reform Eylem Planı hazırlanmış; büyüme potansiyeli olan küçük işletmelere dönük bölgesel risk sermayesi fonları uygulamaya konulmuş; kredi almakta güçlük çeken küçük firmalar için Kredi Garanti Fonları oluşturulmuştur.(Avrupa Birliği'nde Girişimciliğin Geliştirilmesi Türkiye'ye Yol Gösteren İlke Politika ve Uygulamalar, 2002)

Bu fonlar toplamda 1 milyon Sterlin tutarında bir fon havuzu oluşturmıştır. Benzer şekilde Hükümet tarafından girişim sermayesi sağlanabilmesi için kurulan Girişim Sermayesi Tröstleri (Venture Capital Trusts- VCT), özel yatırımcıların yatırımlardan kaynaklanan risklerini yayma imkanı vermektedir. İngiliz Girişim Sermayesi Derneği (British Venture Capital Association- BVCA) de bu konuda kurumsallaşmanın artmasına katkıda bulunmaktadır.(Tanrıseven, 2004) Belli üniversitelerde ve kolejlerde girişimcilik eğitimi amaçlı kurslara destek sağlanması amacıyla hükümet tarafından mali kaynak ayrılmıştır. Örneğin öğretmenlerin eğitilmesi alanında Strathclyde Üniversitesi öğretmenler arasında girişimcilik karşı olumlu tutumları yaygınlaştırmaya yönelik bir program sunmaktadır. Başarısız olmuş girişimcilere yeni bir başlangıç yapma şansının tanınması için de İngiliz Ticaret Odaları, Genel Müdürler Enstitüsü ve İngiliz Endüstri Konfederasyonu tarafından İşletme Anlayışı (Enterprise Insight) kampanyası yürütülmektedir.(Tanrıseven,2004) İngiltere'de ayrıca özel yatırımcılarla finansman imkanı arayan girişimcileri bir araya getiren hükümet destekli Ulusal İş Ağı da kurulmuştur. (Avrupa Birliği'nde Girişimciliğin Geliştirilmesi Türkiye'ye Yol Gösteren İlke Politika ve Uygulamalar, 2002)

2.5.Kuzey İrlanda ve İrlanda Cumhuriyeti:

Kuzey İrlanda, ulusal düzeydeki KOBİ politikaları, eğitimi ve tarihi göz önünde bulundurulduğunda Avrupa Birliği içinde farklı bir yere sahiptir. (Michael Brennan, 1995) Türkiye'nin de uzun yıllar ciddi bir terörizm sorunu olduğundan, terör ortamının durulmasından sonraki dönemde iş dünyasının, KOBİ'lerin ne gibi sorunlarla karşılaşabileceği ve bunlara nasıl çözümler getirilebileceği konusunda İrlanda benzer bir örnek ülke olması dolayısıyla önemlidir.

Aslında pek çok araştırmacıya göre Kuzey İrlanda bu alanda çeşitli avantajlara sahiptir. Örneğin: faktör koşulları (yetmiş işgücü, altyapı vb.), iç piyasadaki talep durumu, yan sanayilerin mevcudiyeti veya yokluğu, sağlam bir strateji, yapı ve rekabet. Ama Kuzey İrlanda'da bu sayılan avantajlar dengesiz toplumsal yapı ve yerel düzeyde kalan küçük ekonomi nedeniyle etkili olamamışlardır. Aslında önemli bir neden de, İngiliz politikacıların uzun yıllar boyunca üst düzeyde toplumsal ve ekonomik destek politikaları yürütmeleridir. (Brennan, 1995) 1990'lardan itibaren politikalar KOBİ'lerin daha fazla rekabet gücüne sahip olması için yeniden gözden geçirilmiş ve değiştirilmiştir. Bugün için değişen bu tedbirlerin içerikleri şöyle özetlenebilir: İşe yönelik bilginin sağlanması, eğitilmiş KOBİ danışmanlarından destek alınabilmesi, girişimcilik ve yönetim eğitimi verilmesi, özellikle ihracat ve inovasyon konularında mali destek sağlanması. (Brennan, 1995)

Kuzey İrlanda'da KOBİ'lere destek ve yardım verilebilmesi için gerekli bağlantıların ve kaynakların yer aldığı bir network oluşturulmuştur. Bu ağ, Hükümet organlarından, üniversitelerden, kamu ve özel sektörlerden meydana gelmektedir. Bu ağ daha iyi kullanılabilir ve daha etkin çalışabilir kılmak için NISBI (The Small Business Institute) kurulmuştur. NISBI'nin verdiği en önemli hizmetlerin başında üniversitelerde lisans ve yüksek lisans öğrencilerine girişimcilik eğitimi verilmesi gelmektedir. (Brennan, 1995)

Kuzey İrlanda artan oranda yeni girişimcilere destek politikasını sürdürürken İrlanda Cumhuriyeti'nde de "Ortaklıklar Programı" (Area-based Partnership) ile mevcut işsizlerin girişimci olmalarına yardım edilmektedir. Bu program ile bölgesel girişim sirketi kurulmuştur. Kurulan sirkette yerel işveren ve işçi temsilcileri, politikacılar, devlet kurumlarının temsilcileri ve işsizlerden oluşan yönetim kurulları bulunmaktadır. Amaç rekabet gücü yüksek KOBİ'ler oluşturmaktır. İş yaratmanın dışında eğitim verilmekte ve yasal düzenlemeler ile girişimcilere yönelik teşvik önerileri hazırlanmakta ve bu faaliyetlerin uygulanmasına çalışılmaktadır. Yerel Girişim Geliştirme Bölümü (Local Enterprise Development Unit-LEDU) ile de 1971 yılından bu yana İşletmeler Bakanlığı'nın (Department of Enterprise) desteğinde yerel ekonominin gelişmesi için küçük işletmelerin kurulması ve yaygınlaştırılması desteklenmektedir. (Çetindamar, 2002) Örneğin 2002 yılında devlet 88 yeni işletmeye destek vermiştir ki bu rakam 1999 senesindeki rakamın neredeyse iki kati olmuştur. 2006 yılında ise toplam 520 yeni işletmeye destek verilmesi planlanmıştır. (European Commission, Benchmarking Enterprise Policy Results From the 2003 Scoreboard, 2003)

2.6.Malta a:

Malta AB'ye yeni üye olan ülkelerden birisi olması dolayısıyla ve de AB'yi oluşturan ülkelerden farklı coğrafyası, yapısı nedeniyle dikkat çekici bir ülkedir. Malta ekonomisinin üyelikten sonra ne yönde gideceği, KOBİ'lerin nasıl etkilenecekleri merak konusudur. AB bünyesinde kabul gören KOBİ tanımına göre çalışan sayısı 500'ü geçmeyen, sermayesinin üçte birinden fazlası başka bir büyük işletmeye ait olmayan işletmeler küçük ve orta ölçekli işletme kapsamındadır. Oysa Malta göz önüne alındığında, çalışan sayısı 500 kadar olan bir işletme belki de adadaki en büyük işletmedir. Malta ekonomisi büyük oranda özel sektörlerden oluşmaktadır. Ekonominin önemli bir bölümüne de tarım ve balıkçılık hakimdir. Bu işletmeler oldukça küçük, çalışan sayısı genellikle 5'i geçmeyen işletmelerdir. Hizmetler de ekonomide ağırlığa sahip olan bir sektör olmasına rağmen, yine genellikle bireysel girişimcilik ağırlıktadır. Uzun dönemde Malta KOBİ'lerinin önündeki en ciddi sorunlardan birisi yetersiz taleptir; ama AB üyeliğinin bu soruna çözüm getirebileceği düşünülmektedir. KOBİ'ler ihracat alanında da çok daha kolay ve üçüncü ülkelere göre daha avantajlı şekilde AB pazarlarına girebileceklerdir. Bu da belirsizliği azaltarak yatırımları canlandıracaktır. Malta ekonomisi ayrıca düşük maliyetler dolayısıyla da yatırımları kendisine çekecektir. Ancak diğer taraftan dış ticaretteki tüm duvarların kaldırılması ulusal işletmeleri rekabet ortamında daha zayıf konuma getirebilecek ve bazı tarım girdilerinin fiyatlarının çok yüksek olması, AB'nin çok sert çevre tedbirleri, kalite standartları ve yüksek ücret oranları ulusal ekonomiyi zorlayabilecektir. Kendi ekonomisinde de tarımın çok ağırlıklı bir rol oynaması dolayısıyla Türkiye için Malta örneği, üyelikten sonra bu sektörün durumunun ne olabileceğine dair ciddi bir gözlem olanagı sağlayabilir. Bu anlamda Malta dikkatle takip edilmelidir. (Saviour,1995)

3.TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİLİĞİ TEŞVİK POLİTİKALARI

Türkiye'de girişimciliğin geliştirilmesi olgusu henüz yenidir. Bununla beraber ülkemizdeki girişimciliğin temelleri Osmanlı İmparatorluğu dönemine kadar gitmektedir. Ancak o dönemdeki girişimcilik ile günümüz anlamındaki girişimcilik aynı şeyler olarak algılanmamalıdır. Her şeyden önce o dönemde önemli bir sanayileşme hareketi olmadığından bu, iki dönem arasındaki girişimcilik anlayışının bir hayli farklılaşmasına yol açmıştır. İmparatorluk döneminde girişimciler için önemli olan belli bazı örgütlenmeler (ahî teşkilatı, lonca ve gedikler) zamanlarının gereklerini yerine getirerek girişimcilere yani tüccarlara hizmet vermişlerdir.

Genel anlamdaki teşvik politikaları da 1913 tarihine kadar geriye gitmektedir. 1913'ten beri sistemli bir şekilde uygulanan teşvik tedbirleri ekonomik gelişmelere paralel olarak büyük değişikliklere uğramıştır. (Çilolu,1997) Cumhuriyet dönemi ekonomi politikaları genel olarak devlet müdahalesine dayalı iken 1930'lu yıllar devletçilik politikalarının uygulandığı yıllar olmuştur. 1960 sonrasında ise planlı dönem başlamıştır. Cumhuriyetin ilanından itibaren hükümetler devlet destekli sanayileşmeyi hedef almışlardır. Bu da kendini daha çok kalkınma planlarıyla göstermiştir. Ancak devletçi ve müdahaleci yaklaşım 1980'li

yillardan sonra yavas yavas terk edilmeye baslanmistir. Artik devlet eliyle degil piyasa mekanizmalarina dayali bir sanayilesme politikasi g d lecektir.

80'deki d n s m çerçevesinde temel sanayi stratejisindeki degisme tesvik politikalarinda da dönüsümü gerektirmiştir. Sanayi stratejisindeki degisiklik makroekonomik olarak, serbest piyasa ekonomisi çerçevesinde ihracata dönük sanayilerin tesviki yönünde olmuştur. 24 Ocak 1980'in en belirgin karakteristigi; koruma politikalarinin, tesvik politikasi araci olmaktan  ikarilmasi yolunda önemli adimler atilmasidir. Bu dönemde tesvik sistemi baslangi ta parasal tesviklere dayandirildigindan kamu kesiminde maliyetlerin hizla artmasina yol a mıstir. Bu yüzden bu uygulamadan kısa bir süre sonra, kit kaynaklari seçici dagitmak ve enflasyona yol a mamak gibi ilkelerin önemi ortaya  ıkmıstir. (Ey boglu,2001)

80 Kararlariyla, öncelikle üretim ve ihracatin artırilmasina yönelik tesvik araçlarına agirlik verilmiştir. 14 Haziran 1980'de yayimlanan teblig ile yatirimların tesvikine ve yönlendirilmesine iliskin tedbirlerin yürütmesine açıklık getirilmiştir. 24 Ocak kararlariından sonraki alti ay içinde bes tane tesvik tebligı yayimlanmiştir. (Ey boglu,2001)

90'li yillarda ihracat ve diger alanlardaki tesvikler için yine birden çok kurum ve çok sayıda yasa , kararname, yönetmelik ve tebligin yürürlükte oldugu görülmektedir. Yine 90'li yillarin basinda sadece KOBİ'lere yönelik bir ihracat kredisi programi uygulamaya konmuştur. Eximbank da 97'den baslayarak devreye girmiştir. 90'li yillarda ortaya çıkan bir degisiklik de belgeli tesviklerin yaninda belgesiz tesvik sisteminin uygulamaya konulmasidir. Kalkinmada  ncelikli yörelerde yapılan yardimlarda, belli bir miktarin altındaki sermaye yatirimlarında belge aranmaksizin tesvik verilmiştir. (Ey boglu,2001)

Tesvik tedbirlerinin genel olarak tarihsel gelismesi bu olmakla birlikte, girisimciligin tesviki konusu henüz yenidir. Son dönemlerde dünyadaki gelismelere de paralel olarak hükümetler girisimcilik konusuna egilmektedirler. Bununla beraber Türkiye'de girisimciligi tesvik politikaları genelde KOBİ tesvik politikaları olarak algılanmakta ve uygulanmaktadır. Ancak  lkemizde yenilikçi nitelikteki KOBİ'leri , girisimciligin temel taslari olarak algılamak yönünde bir egilim de vardır. Ayrıca,  lkemizde daha çok imalat sektöründeki KOBİ'lere yönelik destek programlari uygulandigini belirtmek gerekmektedir. Hizmet sektörüne ve özellikle bilgi teknolojileri ürünlerini üreten isletmelere yönelik destekler henüz kapsam olarak sinirlidir.(Tanrisever,2004)

Tesvikler ya da devlet yardimlari, genel olarak vergi muafiyet ve istisnaları, düsük faizli kredi ya da hibe yardimlari seklinde indirimleri, arsa tahsisi ve finansman kolayliklari saglayan bazi yöntemlerden olusmaktadır. ( iloglu,2000)  lkemizde, devlet destekleri içinde k  k girisimciler için isyerinin açıldığı ilk iki yıl "hayat standardi" uygulamasından muaf tutulma gibi bir tesvik söz konusudur. Kalkinmada  ncelikli yörelerde bulunan girisimcilere yönelik özel uygulamalar da bulunmaktadır. Ancak bunlar yeterli bulunmamaktadır. Bunlara ek olarak KOBİ Yatirimlarında Devlet Tesvikleri Tebligı kapsamında, yatırım indirimi, katma deger vergisi ve diger muafiyetler de baska mali tesviklerdir. En etkili ve en çok talep gören tesvik ögesi, yatirimların ger eklestirilmesinden sonra yatirimın %100' n  vergiden muaf tutan yatırım indirimidir. (Tosunoglu;2003)

Türkiye'deki mevzuata bakildiginda, vergi sisteminin KOBİ'ler ve diger isletmeler yönünden farklı bir yaklasim içinde olmadigi, vergilemede hukuki kisiligin  ne  ıktigi, daha çok anonim sirket ve daha sonra da limited sirketlere avantaj sagladigi görülmektedir. Bilanço esasinda defter tutma, yatırım indirimi, yeniden degerleme yapma, yenileme fonu ayırma, azalan bakiyeler usulünde amortisman ve süpheli alacak karsiligi ayırma olanaklari saglanmaktadır. Bu haliyle de tutulan defterler önem kazanmaktadır.

Vergisel olanakların bilanço usulünde defter tutmaya sermaye sirketi statüsüne ba landigi, bunlar disındaki isletmelere, diger isletmelere saglanan imkanların esirgendigi temel karakter olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber mevcut sistemdeki tesvik ve olanaklar, temelde, kurulu isletmelere dönüktür, kurulacak isletmelere yönelik hiçbir tedbir içermemektedir..Dolayisiyla KOBİ denilince de, sadece imalat sanayinde kurulacak ya da kurulmus isletmeler anlasılmaktadır. (Sengül,2000)

Vergi sisteminde özel olarak KOBİ'lere yönelik bir tedbir zikredilmemiştir. Ancak Kurumlar ve Gider vergisi yasalarinda dolayli olarak, KOBİ'lere finansman ve finansman destegi saglayan kuruluslarla ilgili olarak iki tane düzenleme bulunmaktadır. Bunlardan ilki, Kurumlar Vergisi Kanunu'ndadir. KOBİ'lere verilen kredilerde, garanti veren, yerli ve yabancı ortakli olarak kurulmus olan kurumların elde ettigi kari yine bu amaçla kullanan sirketlerin kazancinin kurumlar vergisinden müstesna olmasına iliskin h k md r. Digeri de Halk Bankasi'nin KOBİ'lere verdigi ihtisas kredileri mukabili aldıgi komisyonların, ayni sekilde esnaf kefalet kooperatiflerinin verdikleri krediler karsiliginda aldıkları paraların banka ve sigorta muameleleri vergisinden istisna edilmesidir. Her iki düzenleme de kredi maliyetlerinin d s r lmesi amacina dönüktür. Ancak bunun

ne ölçüde KOBİ'lere yansidığı bilinmemekle birlikte KOBİ'lerin toplam kredi hacminden aldıkları payın %5 civarında olduğu hesaba katılırsa, bu imkanın yok denecek etkiye sahip olacağı söylenebilir. (Sengül,2000) Sonuç olarak mevcut destek sisteminden daha çok faaliyetlerini karlı olarak sürdüren, büyük ölçekli işletmelerin yararlandığı görülmektedir.

KOBİ'lerle ilgili önemli bir düzenleme Hazine Müstesarlığı'nın "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımları Hakkında Karar"dır. 21.12.2000 tarihli bu kararda KOBİ'lerin kalkınma planları ve yıllık programlarda öngörülen hedefler ile Avrupa Birliği normlarına ve uluslararası anlaşmalara uygun olarak desteklenmeleri, uluslararası düzeyde rekabet edebilmelerini sağlayacak üretim, kalite, ve standartlarını arttırmaları ve istihdam yaratmalarını sağlamak amaçlanmıştır. Bu kararla KOBİ Tesvik Belgesi, Yatırım Süresi ve Tamamlanma Vizesi, Serbest Bölgede Yapılacak Yatırımlar, Kredi Garanti Kuruluşlarının Garanti Altına Alınan Krediler, KOBİ Yatırımlarına Ortaklık Şirketlerinin Yatırımları, Uygulanacak Destek Unsurları gibi konular düzenlenmiştir.

Yıllar itibarıyla bizde uygulanan genel tesvik sistemlerine bakıldığında bölgesel önceliklere dayalı uygulamaların ağırlık kazandığı kolayca gözlemlenebilir. 1913'ten beri uygulanan tesvikler uzun yıllar bölgesel önceliklere dayandırılmıştır. Bölgesel amaçlı destek uygulamaları, ağırlıklı olarak bölgeye yeni yatırımların çekilmesini amaçlamaktadır. (Çilolu, 2000)

KOBİ'lere yönelik "Yatırım Tesvik Uygulamaları"nda, ülkedeki makroekonomik istikrarsızlıklar sonucunda haksız rekabete maruz kalan KOBİ'lerin desteklenmesine yönelik özel uygulamalar yürütülmektedir. Bu uygulamalar ile tüm yatırım programlarının desteklendiği "Genel Tesvik Sistemi"nde yer alan ve ağırlıklı olarak vergi istisnası ve muafiyeti içeren tesvik tedbirlerine ilave olmak üzere düşük faizli kredi desteği sağlanmaktadır. (Çilolu,2000)

Ülkemizde, girişimciliği tesvik edecek şirketlere yönelik mevzuatta bazı sorunlar vardır. İş kurmanın önündeki bürokratik engeller nedeniyle girişimciler zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Ayrıca rekabet yasaları da yeterli değildir. Patent yasası da yeni olduğundan patent ve telif haklarının uygulanması açısından da girişimcilerin belli olumsuzlukları bulunmaktadır. (Tosunolu, 2003)

Ülkemizde uygulanmakta olan her boy işletmeye verilen yatırım ve işletme tesvik tedbirleri ilgili işlemleri Hazine Müstesarlığı, KOBİ'lere yönelik olarak verilen darbogaz giderme ve kapasite arttırma amaçlı işletme tesvikleri ile ilgili işleri ise Halk Bankası, Sınai Kalkınma Bankası, Sanayi Yatırım Bankası yürütmektedir. (Tosunolu,2003)

Tüm bunlar dikkate alındığında, girişimcilige yönelik devlet politikalarının çok açık olmadığı söylenebilir. Bu anlamda, girişimciye destek olan kamu kurumlarının ve bunların girişimciye sağladığı desteklerin yetersiz kaldığı görülmektedir. (Tosunolu, 2003)

Avrupa Birliği'ne katılma sürecinde her alanda olduğu gibi tesvikler konusunda da çeşitli düzenlemelere gidilmiştir. Ülkemizde genel olarak sanayi işletmelerinin mali yapılarının zayıflığı ve kredi sağlamada yaşanan zorluklar nedeniyle uyum ve geçiş dönemlerinde bunların desteklenmesi zorunlu görünmektedir. (Eyüboğlu, 2001)

KOBİ'ler hem genel ekonomik ortamdan hem de kendi işletme yapılarından kaynaklanan sorunlarla karşı karşıyadırlar. Tesvik sistemleri aracılığıyla genel tesvik sisteminde olan vergiye dayalı desteklerden yararlanma olanının sağlanmasının yanı sıra; büyük ölçekli işletmeler için geliştirilen tesvik belgeli sistem KOBİ'lerin yararlanabilecekleri şekilde yeniden yapılandırılmıştır. Ek olarak KOBİ'ler için düşük faizli yatırım ve işletme kredileri öngörülmüştür. (Eyüboğlu, 2001)

Avrupa Birliği ile ilişkilerde girişimcilik boyutunun ortaya çıkışına gelince;

1999 Helsinki Zirvesi'nde Türkiye'nin, üyeliğe aday ülke olarak kabul edilmesinin sonucunda oluşturulan Katılım Ortaklığı çerçevesinde, katılım öncesi mali yardım alması öngörülmüştür. Bu yardımların kullanılması için Türkiye'nin KOBİ ve girişimcilik politikalarının AB'ye üye devletlerde uygulananlar paraleline getirilmesi için, bir KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı hazırlanması ve bu strateji ve plan kapsamında mali yardımlardan destek alması öngörülmüştür. Bu çerçevede, Türk KOBİ'lerinin AB üye devletleri ve diğer aday ülkelerin işletmeleri ile rekabet edebilme güçlerinin artırılması amacıyla ulusal politikaların AB politikalarıyla koordinasyonu yönünde çalışmalar başlatılmıştır.

16-17 Haziran 1997 tarihli Amsterdam Zirvesi önerileri doğrultusunda, üye devletler arasında KOBİ'ler için iş ortamını iyileştirilmesi ve mevzuatın basitleştirilmesi konusunda en iyi uygulama örneklerinin değişimini sağlamak ve devletlerin birbirlerinin deneyimlerinden yararlanabilecekleri bir ortam yaratmak üzere oluşturulan CC BEST Türkiye Raporu hazırlanarak 13 Temmuz 2001'de Ankara'da, 28 Eylül 2001'de Brüksel'de Komisyon'a sunulmuştur.

AB Devletlerinin KOBİ politikalarında birlikteligi sağlamak amacıyla baslattıkları CC BEST çalışmasını müteakip, 18- 20 Haziran 2000 tarihli Feira Zirvesinde imzalanan Avrupa Küçük İşletmeler Sartiyla, KOBİ politikalarının daha etkin bir şekilde uygulanabileceği bir aşamaya gelinmiştir. Türkiye bu sarti 23 Nisan 2002'de teyit etmiştir. Bu sart; yukarıda değindığımız girişimcilerin eğitimi ve öğretimi, daha ucuz ve daha hızlı iş kurma süreçlerinin geliştirilmesi, daha iyi kanunlar ve mevzuat düzenlenmesinin yapılması, nitelikli personel eğitiminin gerçekleştirilmesi, internette anında işlem imkanlarının yaygınlaştırılması, tek pazarın ötesinde pazarlara erişimin sağlanması, vergilendirme ve finansal konularda iyileştirmeler yapılması, KOBİ'lerin teknoloji ve yenilikçilik kapasitesinin geliştirilmesi, e-ticaretin ve teknoloji tabanlı işletmelerin desteklenmesi, ulusal ve uluslararası platformlarda KOBİ'lerin daha etkin ve daha güçlü şekilde temsil edilmesi gibi ana başlıklar içermektedir. Ve Türkiye bu şartla tüm kurum ve kuruluşlarıyla belirtilen bu alanlarda somut adımlar atmaya, program ve projeler üretmeye ve gerekli kaynakları tahsis etmeye söz vermiştir.

Üye devletlerin birbirlerine yaklaştıkları KOBİ ve girişimcilik politikalarının Topluluk düzeyinde desteklenmesi için AB bütçesinden finanse edilen ve Komisyonun yönlendirdiği işletmeler ve girişimcilik için Çok Yıllı Program, bu politikaların projeler ve eylemler halinde gerçekleşmesine imkan vermektedir. Türkiye bu 2001- 2005 yıllarını kapsayan bu Çok Yıllı Programa katılmıştır. Program kapsamında İstanbul'da iki tane olmak üzere Adana, Ankara, Bursa, Denizli, Gaziantep, Konya ve Samsun olmak üzere dokuz ilde Avrupa Bilgi Merkezi açılmıştır.

Türkiye bu programa katılarak özellikle teknoloji ve bilgi tabanlı, yenilikçi KOBİ'lerin desteklenmesinde, AB'nin geliştirdiği başlangıç sermayesi, kredi garantisi, iş melekleri gibi finansman araçları ve mekanizmaları süratle öğrenmeyi ve uygulamaya geçmeyi amaçlamıştır. (Tanrısever , 2004)

AB ile uyum çalışmaları çerçevesinde, Türkiye'nin KOBİ'lere ilişkin olarak bir strateji ve eylem planı hazırlaması konusu, gerek AB Komisyonu'nun 2002 yılı İlerleme Raporunda gerek 2003 yılı Katılım Ortaklığı Belgesinde kısa vadede gerçekleştirilmesi beklenen hususlar arasında yer almıştır.

Bu planda, KOBİ'lere yönelik temel strateji alanları Küçük işletmeler için Avrupa şartında yer alan öncelik alanları ile Türkiye'nin öncelikleri dikkate alınarak oluşturulmuştur. Bu strateji alanları kapsamında uygulanacak faaliyetler, öncelikle KOBİ'lerin zayıf yönleri olarak belirtilen; finansman, teknoloji ve rekabet gücü kapsamında detaylı bir şekilde belirtilmiştir. (Tanrısever, 2004) Türkiye'de girişimciliğin geliştirilmesine yönelik olarak alınacak önlemlerden biri olarak girişimcilik eğitimiyle ilgili olarak Eylem Planında ortak çalışmalar yapılacak kurumlar ve faaliyetler belirlenmiştir.

Türkiye'de girişimciliği teşvik için kurulmuş özgün tek bir kurumsal yapı olmamakla birlikte, KOBİ'lerin desteklenmesi için oluşturulan kurumsal yapı bu işlevi de görmektedir. Bu yapı, değişik bakanlıklar, merkezler ve meslek kuruluşlarından oluşmaktadır. Ancak bunlar arasında işbölümü ve eşgüdümün olmadığını belirtmekte fayda vardır.

Avrupa Toplulukları Komisyonu'nun Türkiye'nin Katılım Yönünde İlerlemesi Hakkında 2004 yılı Düzenli Raporu incelendiğinde, görülmektedir ki son ilerleme raporundan bu yana Türkiye, AB'nin KOBİ politikası yaklaşımını izleme konusunda belli bir ilerleme kaydetmiştir.

Hükümet, 2003'te kabul ettiği KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı'nı izlemek ve değerlendirmek amacıyla Temmuz 2004'te bir Danışma Komitesi oluşturmıştır. Ancak Rapor'a göre, sadece danışma niteliği taşıyan bu komiteye katılım ancak kamu veya yarı kamu kuruluşlarından temsilciler ile sınırlıdır ve özel sektör yeterince temsil edilmemektedir.

İş ortamının basitleştirilmesine ilişkin bir ilerleme kaydedilmiştir. KOSGEB ile TÜBİTAK gibi KOBİ destek kuruluşlarının yeniden yapılanma süreçlerinden sonra, KOBİ'lerin destek araçlarına erişimi için başvuru formaliteleri büyük ölçüde basitleştirilmiş ve azaltılmıştır. Örneğin KOSGEB tesviki için gerekli belge sayısı 48'den ortalama 5'e düşmüştür

Rapora göre, Türkiye, makroekonomik iyileşmesine bağlı olarak, KOBİ'lerin finansman kaynaklarına erişimi konusunda büyük ölçüde ilerleme kaydetmiştir. Çok sayıda kamu bankası ve özel banka KOBİ'ler için, kimi yerli ve dış destekli, özel kredi imkanı oluşturmıştır. Türk hükümeti, KOBİ'lere destek amacıyla, AYB ile 250 milyon Euro tutarında, Dünya Bankası ile de 300 milyon Euro tutarında bir kredi imkanı anlaşması imzalamıştır. TOBB ile KOSGEB, kamu bankalarına 120 milyon Euro aktarmışlardır. Bu para KOBİ'lere kredi olanakları sağlamak için kullanılacaktır. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası ise, İkinci Ulusal Pazar ve Yeni Ekonomi Pazarı olmak üzere, KOBİ'ler için iki yeni piyasa başlatmıştır. Faiz oranlarındaki önemli düşüştüğü sonradan devlet bonoları ile ilgili işlemler azaldığından, özel bankalar KOBİ'leri de müşteri

olarak kabul etmeye başlamışlardır. (Avrupa Toplulukları Komisyonu Türkiye'nin Katılım Yönünde İlerlemesi Hakkında 2004 Yılı Düzenli Raporu)

Ülkemizde KOBİ'lere sağlanan devlet yardımlarının nitelikleri, çeşitlilikleri ve mali büyüklükleri, KOBİ'lerin sağladığı istihdam, katma değer, ödedikleri vergi miktarı vb gibi değerlerle orantılı olarak da ele alındığında, AB üyesi ülkelerdeki destek ve hizmetler karşısında görece olarak da yetersiz kalmaktadır. (Tanrısever,2004)

Türkiye'de KOBİ'lere yönelik kredi garantisi, girişim sermayesi yatırım ortaklığı, gayrimenkul yatırım ortaklığı, KOBİ finansman şirketleri, KOBİ'lere yönelik factoring ve leasing şirketleri, KOBİ'lerin menkul kıymet piyasasından yararlanmasını sağlayan KOBİ borsası gibi bazı finansman kurumları da ya çok sembolik düzeyde beklentileri sağlayabilmiş ya da kavramsal düzeyde kalmıştır. (Tanrısever,2004)

Sonuç olarak, Türkiye'de girişimcilik teşvik politikaları, genelde, KOBİ teşvik politikalarının içinde düşünüldüğünden konuya bütüncül olarak yaklaşan bir kurumsal yapı henüz tam anlamıyla ortaya çıkmamıştır denebilir. Bununla beraber AB'ne üye ülkelerin izledikleri girişimcilik teşvik politikaları, geleneksel KOBİ politikalarından daha geniş bir perspektife sahiptir. Türkiye'de mevcut destekler daha çok işletme boyutuna odaklanmıştır. Yenilikleri ortaya çıkaracak bireysel ve toplumsal boyutlarda alınması gereken tedbirlere yeterince ağırlık verilmemiştir. (Tanrısever,2004)

SONUÇ

KOBİ'ler Avrupa Birliği ekonomisinin ve Türkiye ekonomisinin bel kemiğini oluşturmaktadır. Zira bu işletmeler hem birer iş yaratma kaynağı olmaları nedeniyle işsizliği azaltmaktadırlar hem de yeni iş fikirlerinin bulunması ile ülke ekonomilerinin rekabet edebilmesinde önemli bir itici güç olmaktadır. Bu yüzden girişimcilik konusu sanayi ve rekabet politikaları gündemimizin en üst sıralarında yer almalıdır.

Birlik ülkelerindeki KOBİ'lerin iş çevresindeki tüm değişikliklere karşı son derece duyarlı olması ve asiri bürokratik uygulamalardan dolayı sürekli kan kaybetmesi olgusu ülkemizde de karşımıza çıkmaktadır. Oysa unutulmamalıdır ki işletmelerin önlerindeki bürokratik engellerin kaldırılması başarıya giden yolda önlerini açacaktır.

Girişimcilik teşvik konusu ülkemizde değeri henüz yeni anlaşılmaya başlanan bir konudur. Bununla beraber bu konudaki uygulamalara bakıldığında girişimcilik teşvigin, KOBİ teşvik politikalarının içinde veya bu politikaların bir parçası olarak ele alındığı dolayısıyla tek boyuta indirildiği görülmektedir. Kuskusuz AB'ne uyum çalışmaları doğrultusunda bazı gelişmeler sağlanmıştır ancak bu gelişmelerin daha bütünlükçü bir yaklaşımla ele alınması gerekmektedir.

Avrupa Birliği ülkelerinin izledikleri girişimcilik teşvik politikaları geleneksel KOBİ politikalarından daha geniş bir perspektife sahiptir. Ülkemizde de artık buna benzer bütünlüklü bir girişimcilik teşvik politikasının güdülmesi gerekmektedir. Bu konuda ülkemizdeki mevcut destekler sadece işletme boyutuna odaklanmıken Türkiye'nin de Avrupa'da olduğu gibi yenilikleri ortaya çıkaracak bireysel ve toplumsal düzeylerdeki yenilikleri ortaya çıkaracak tedbirleri alması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

AB KOBİ Destek Politikası:Ekonomik Büyümenin Motoru, Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciligi Ankara, 2000.

AB Komisyonu Türkiye'nin Katılım Yönünde İlerlemesi Hakkında 2004 yılı Düzenli Raporu

<http://www.europa.eu.int/comm/enlargement/report_2004/pdf/rr_tr_2004_en.pdf>

Akgemci, Tahir, **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, Ankara: KOSGEB Yayınları, 2001

Avrupa Birliği'nde Girişimciliğin Geliştirilmesi Türkiye'ye Yol Gösteren İlke Politika ve Uygulamalar, TISK Yayınları, Ankara, Temmuz 2004.

Benassi Marie-Paule v.d., **Enterprises in Europe:Fourth Report**, Office For Official Publications of the European Communities,Luxembourg,

Brennan, Michael, "National SME Policies and Education, Mediterranean Small and Medium Enterprises", **MEDSME 95 1st Mediterranean Conference and Workshops**, METU Pres, 7-8 September, Ankara, Turkey, 1995.

Çetindamar, D., **Türkiye'de Girişimcilik**, TÜSIAD Yayınları, İstanbul, 2002.

Çillioglu, İsmail, "Teşvik sisteminin Değerlendirilmesi", **Hazine Dergisi**, Sayı:8 No: Ekim 1997

Çillioglu, İsmail, "Teşvik Politikalarının Yönlendirme Gücü", **Hazine dergisi**:sayı 13, Ocak 2000

European Commission, **Enterprise Publications, Benchmarking Enterprise Policy Results From the 2003 Scoreboard**, Directorate General for Enterprises, Belgium, November 2003.

- Eyüboğlu, Dilek, **AB'ye Giriş Sürecinde İmalat Sanayi Tesvik Uygulamalarında Verimlilik Faktörü**, Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları, 2001
- Eyüboğlu, Dilek, **Girismciliğin Gelistirilmesi**, Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları, 2003
- Report from the Commission to the Council and the European Parliament on the Implementation of the European Charter for Small Enterprises**, Brussels, 11.02.2004, COM (2004) 64 Final.
- Saviour, Gauci, Small and Medium Sized Enterprises in a Micro State Environment: An Exploratory Investigation, **MEDSME 95 1st Mediterrenaen Conferenece and Workshops**, METU Pres, 7-8 September, Ankara, Turkey, 1995.
- Smokovitis ,Dimitrios, "Small and Medium Sized Enterprises in Greece: Their Social Role, Organisational Perspectives and Future Development", **MEDSME 95 1st Mediterrenaen Conferenece and Workshops**, METU Pres, 7-8 September, Ankara, Turkey, 1995.
- Sengül, Selami, **Türkiye'de ve OECD Ülkelerinde KOBİ'lerin vergilendirilmesi**, Ankara: KOSGEB Yayınları, 2000
- Tanrisever Nazli Hezar, **AB'de Girismciliğin Tesvik Edilmesi İçin İzlenen Politikalar ve Türkiye'deki Politikaların AB uygulamalarına Uyumu**, Ankara, 2004) <[http: www. abgs. gov. tr/uzmanlik_tezleri_files/ nazli...01.09.2005](http://www.abgs.gov.tr/uzmanlik_tezleri_files/nazli...01.09.2005).
- The European Charter for Small Enterprises**,European Commission, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2002.
- Tosunoglu, Tugberk, **Girismcilik ve Türkiye'nin Gelisme Sürecinde Girismciliğin Yeri**, Eskisehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora tezi, 2003

GIRISIMCILIGIMIZDE 'ZIHNIYET' ÜZERINE BAZI GÖZLEMLER

Dilek EYUBOGLU

Milli Prodüktivite Merkezi

Arastirma Bölümü

Tel: (0312) 467 55 90

Faks: (0312) 427 30 22

e-posta: deyuboglu@mpm.org.tr

ÖZET

Bu bildiride girisimciligimizde zihniyet sorunlarına dikkat çekilmek istenmektedir. Genelde karsilastigimiz zihniyet temelli açmazlarımızın isiginda, girisimciligimiz üzerine yapılan arastirmaların konuyu katkıda bulunacağı düşünölen saptamalarından hareket edilerek; bir zihniyet degisikliginin gerekliligine isaret edilmektedir. Bu da gelenekselden moderne geçmek anlamını tasir. Aslında bu kisacik cümle insanlık tarihinin son bes yüz yıllık serüvenini içermektedir. Bizim için ise, Cumhuriyetimizin Osmanlı İmparatorlugu'ndan aldığı mirası ve kendi seksen yıllık geçmişini kısaca gözden geçirmeyi gerekli kılmaktadır.

Girisimciligimiz üzerine yapılan çalısmaların sayısı çok azdır. Girisimcilerimizi tanımaya ve tanımlamaya yönelik toplumsal ve kültürel temelli arastirmalar ise yok denecek düzeydedir. Girisimcinin özelliklerinin işletmenin yapısında yansımalarını bulduğu gerçeginden hareket edersek; konunun önemini bir ölçüde kavramış oluruz.

Anahtar Sözcükler: Girisimcilik, verimlilik, himayecilik, zihniyet

GIRIS

Son yıllarda sanayilesme atagi yapan ölkelerin buldukları sihirli formölün verimlilik kavramının önemini anlamak olduğunu söylemek abartılı olmaz. Zihniyetle ilgili çözümlemelerde hareket noktasının ne olabileceğini arastirirken, direnç noktasının 'himayecilik' anlayışı çevresinde odaklandığı ve buradan kendini yeniden ürettiği görüsü öne çıkmaktadır. Bunun tam karsısında ise üretim faaliyetlerinde verimlilik anlayışının egemen olması yer almaktadır. Dolayısıyla girisimciligimizde zihniyet konusunun himayecilik-girisimcilik-verimlilik kavramları ekseninde tartismak yol gösterici olabilecektir.

Rekabet gücü yaratacak düzeyde ve kalitede ürün üretmemizin önündeki en önemli engel, gelenekçi yapının günümüzdeki billurlaşmış şekli diyebileceğimiz himayecilik (kayırmacılık, patronaj) anlayışidir. Koruyuculuk ve kayırmacılık anlamlarını taşıyan himayecilik hem girisimciligimizi hem de bütün sistemi olumsuz etkilemekte; verimliliğimizi yani kaynaklarımızı en iyi şekilde kullanmamızı engellemektedir. Verimliliğini artıramayan yani girdi ile çıktı arasındaki ilişkiyi kuramayan, çıktı/girdi oranını artırmanın hayatı önemini kavrayamayan girisimcinin yasama şansının olmadığı her geçen gün daha açık biçimde ortaya çıkmaktadır. Himayeci sistem bir yandan verimlilik temeline dayalı üretim yapan firmalara gelişme olanagi tanımlamakta; öte yandan ülke kaynaklarını israf eden firmaların (çesitli ilişki ağlarının nedeni ve sonucu

olarak) ayakta kalmalarını sağlamaktadır. Himayeye dayalı ilişkiler ağı bütünü içinde, olayları ve olguları kavrayış ve yorumlayış biçimleri verimliliği olumsuz etkilemektedir (Bozkurt,1999:136).

Himayecilik üzerine biçimlenen üretim yapımız verimliliği artırmamızı engelliyorsa; verimlilik temeline dayanan bir davranış biçimini toplumca benimseyerek durumu tersine çevirebilme sansına da sahibiz demektir. Verimlilik kavramı bir yönüyle önemli bir 'gösterge'dir; çünkü bize ölçüm olanakları sunmaktadır. Bu yaniyla, hem kendi başarımızı zaman serileriyle izlemek hem de rakiplerimizle durumumuzu karşılaştırmak imkanını vermektedir. Bir başka yönüyle de toplumda 'tutumluluk bilinci oluşturarak'; maddî girdilerin yani sıra insanî faktörleri ve çevreyi koruyucu, teknoloji-çevre-insan ilişkilerini düzenleyici öğeleri de içinde tasımaktadır.

KAVRAMLARIN GELİSMESİNE KISA BİR BAKIŞ

Girisimcilik ve verimlilik kavramlarına kısa bir bakış, verimlilik ve girişimcilik incelemelerinin tarih sahnesine aynı dönemde çıktığını göstermektedir. Girişimcilik üzerine yapılan çalışmalar Avusturyalı iktisatçı Joseph A. Schumpeter'in görüşlerini referans noktası olarak alır. Çalışmalarına ilham veren dönem yirminci yüzyılın başı, özellikle de iki dünya savaşı arasındaki dönem ve 1929 bunalımıdır. Yirminci yüzyılın başında aynı zamanda Frederic Taylor'un fabrikalarda yaptığı rasyonelleştirme çalışmalarına tanık olmaktadır. Taylorizm şeklinde adlandırılan bu çalışmalar, verimlilik konularının ele alınmasında başlangıç olarak kabul edilmektedir.

Mühendis olan Frederic Taylor'un **Bilimsel Yöneticiliğin Prensipleri** kitabı 1911 yılında yayımlanmıştır. Taylor'un asıl ilgilendiği, üretimin en alt düzeyinde işçi-makine ilişkilerini düzenlemektir. Taylor'un kitabı, geçen yüzyılın ilk yarısında sanayi kuruluşlarının iç sorunlarına yönelik çalışmaların ağırlık kazanmaya başlamasını simgelemektedir. Bu kitabın önemi, bundan sonraki firma çalışmalarının, örgütleri çevrelerinden soyutlayarak firmaların iç dinamiğine eğilmesi; daha sonraki örgüt çalışmalarının bütüncül yaklaşımdan ve karşılaştırmalı yöntemden uzaklaşması olmuştur. Özellikle ABD'de sosyal bilimcilerin uygulamadaki sorunlara yönelik ampirik gözlemlere ve deneylere ağırlık veren yaklaşımı örgüt incelemelerinde belirgin bir önem kazanmıştır. Taylor'un bir başka simgesel anlamı verimlilik konusunu ön plana çıkarması olmuştur. Gelişen örgüt çalışmalarında verimlilik bir kavram haline gelmiştir. Yirminci yüzyılın başında, bir yandan teknolojik gelişmelerin, öte yandan piyasadaki rekabet koşullarının doğurduğu riskin azaltılmasına duyulan gereksinimle; işletmeler kartel, tröst, holding gibi örgütlenmelere giderek dev üretim örgütlenmeleri yaratmışlardır. Sanayi kuruluşlarının hem teknik, hem de yönetsel bakımdan karmaşıklaşması; yönetim ve eşgüdüm sorunlarını ön plana çıkarmıştır. Bu nedenle de örgüt incelemelerinin uygulamaya yönelik çözümler getirmek amacıyla sanayi kuruluşlarında işbölümünün planlanması, verimliliğin artırılması gibi sorunlar üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. İşletmecilik disiplininin kurucusu sayılan ve yine bir mühendis olan Henri Fayol'un izinden giden Gulick, Urwick ve izleyicileri ise daha çok üst kademe yönetim planlaması üzerinde durmuşlardır (Öncü,1982:26 vd.).

Yirminci yüzyılın başı aynı zamanda, rasyonelleştirme çalışmalarının sonucunda, bir üretim biçimine adını veren Fordist sistemin oluştuğu; ilk büyük dünya savaşının yaşandığı; Ekim Devrimi sonucunda Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin kurulduğu; üretimdeki patlamanın bir sonucu olarak bölüşüm sorunlarının gözle görülür hale geldiği; sanayi devriminin anavatanı İngiltere'de sosyal demokrasinin sosyalizme seçenek olarak ortaya çıktığı çok hareketli bir dönemdir. Schumpeter'in görüşlerine geçmeden önce değinilmesinde yarar görülen son bir konu, 1929 bunalımının ardından John M. Keynes'in oluşturduğu görüşlerin uygulama alanı bulması ve bunların standart iktisat kuramı içinde uzun yıllar egemenlik kurmasıdır. Keynes kapitalizmin bunalım dönemlerinde devlet müdahalesiyle sosyal refaha ulaşmanın yollarını araştırmıştı. Keynes'in görüşleri kapitalist sistem içinde refah devletinin oluşturulmasının mümkün olabileceği yolunda gelişmekte olan ülkelere de bir umut ışığı yaktırmıştır.

Girisimciler uygulamada, içinde yer aldıkları toplumda önemli bir rol oynarlarken; iktisat kuramında girişimcilik kurumuna ve girişimcilere gereken ilginin gösterildiğini söylemek güçtür. Ekonominin ana ugrası alanlarından biri firmalarla ilgili konular olmakla birlikte; iş dünyasıyla ilgili faaliyetlerin pek çoğu standart iktisat kuramının inceleme alanı dışında kalmıştır. Uygulamalı ekonomik araştırmaların firmalara gösterdiği ilgi ise onların başarılı olmaları konularına yönelmiştir. Bu arada gelişen işletme disiplini ise Fayol'un izinden giderek, (baslıcaları yönetim, finansman, muhasebe, tedarik, pazarlama olan) işletme fonksiyonlarını incelemeye yönelmiştir.

Bu saptamaların ışığında, firmaların oluşma dinamiklerinin, iktisat ve işletme disiplinlerinin inceleme alanlarının dışında kaldığı söylenebilir. Çünkü firmaların oluşmaları ve başarı koşulları hakkında ne

ekonomik kuram yeterince bilgi vermekte; ne de ekonomik politikalar yoluyla onlara tam bir biçim verilebilmektedir.

Schumpeter'in önemi, standart iktisat kuramının makro ve mikro analizleri içinde; hem kuramın merkezinde olan, hem de kararlarını nasıl aldığı üzerinde hiç durulmayan soyut bir varlık olan 'girisimci' konusuna el atmasıdır. Schumpeter bir kuram yaratamamış olsa da ele aldığı konuya açıklık getirmiştir. O'na göre, kapitalist gelişmeyi belirleyen niteliksel faktör girişimci, niceliksel faktör ise ekonominin girişimcinin kullanımına sunduğu kaynakların büyüklüğü, yani sermaye birikimidir. Schumpeter piyasa ekonomisinin işleyişine bırakılan kapitalist sistem içerisinde, 'girisimcinin iş başarısının sistemin en önemli belirleyicisi' olduğunu söylemektedir (Schumpeter, 1974:34 vd.). Bu noktada, ele aldığımız zihniyet konusu bakımından çok önemli bir noktaya işaret etmek gerekir. O da girişim-ortam ilişkisidir. Bu, özellikle geç sanayileşen ülkelerde devlet eliyle sanayici yetistirme çabalarının da başarısını belirleyen bir konu olmuştur. Çünkü, eğer girişimci belli koşullarda ortaya çıkıp, başarılı oluyorsa; söz konusu koşullar yaratılarak girişimciliğin geliştirilmesi sağlanabilecektir.

Girisimci sadece, içinde yer aldığı ekonominin değil; aynı zamanda toplumsal ve kültürel çevrenin de bir ürünüdür. Hatta Schumpeter'e göre, girişimciyi harekete geçiren dürtüler öncelikle kültürel temellidir. Schumpeter girişimciliği iş dünyasına ilişkin kararlar alma düzeyinde beliren bir zihniyet biçimi olarak görmüştür. Bu zihniyetin en önemli özelliği, yenilik pesinde kosma ve yenilikler getirebilmedir. Girişimci varolan olanakları harmanlayarak yeni bileşimlere gidebilen, yeni bileşimler oluşturan kişidir. Ortaya atılan yenilikler, ilgili sanayi dallarında varolan dengeleri ve durgunluğu kırarak kipirdanmalar ve sıçramalar oluşturmurlar. Ekonomik gelişmenin kaynağında işte bu sıçramalar yatar. Bu sıçramalar, ancak girişimcilerin hareketleri sonucu devreye sokulabilir. Schumpeter, bu süreçleri 'yaratıcı yıkım' olarak tanımlamaktadır (Schumpeter, 1961:27-28).

Girisimci ortam ilişkisi etkileşimlidir; yani biri diğerini etkiler, harekete geçirir. Bu etkileşim uygun ortamda karşılıklı olumlu etki yarattığı gibi; uygun olmayan bir ortamda da olumsuzluk yaratabilir. Ülkenin gelişme süreci içinde, girişimci içinde yer aldığı zamanın ve mekanın olanaklarından yararlanarak ve çeşitli engelleri aşarak yürümüşünü bilmek durumundadır. Farklı ortamlar farklı eğilimlerin ortaya çıkmasına neden olur. Ortam işe ülkeden ülkeye değişiklik gösterdiği gibi, zaman içerisinde de değişiklik gösterir (Eyuboglu, 2000:10-16). Kısacası, modernleşme süreci içerisinde girişimci en önemli parametrelerden birisidir (Casson,1982:60-75).

Girisimcinin birincil amacı kâr etmektir. Ekonominin işleyişinde, beklenmedik olaylar karşısında, firma faaliyetlerinin başarısı veya başarısızlığı konusunda bütün sorumluluk şüphesiz girişimciye aittir. Fakat girişimci kararlarındaki ve uygulamalarındaki yanlışlar, kaynakların israfına yol açarak; toplumu da zarara uğratmaktadır.Öte yandan, iş ilişkilerindeki süreçler karmaşık ve çok yönlüdür ve küreselleşen ilişkiler içinde gün geçtikçe daha da karmaşıklaşmaktadır. Bu nedenle girişimcinin kâr etme güdüsünün gerisinde mutlaka verimlilik anlayışı olmak durumundadır. Verimlilik gerçekleştirilmeden sürekli bir kârlılık sağlanamaz.

Firmalar ekonominin kendi kendini geliştiren hücreleridir. Girişimciler işe, kendilerine özgü ayırt edici özellikler tasırlar. Bu özellikler toplumun diğer bireylerinde de vardır; fakat girişimciler bunları tam olarak kullanma sansına ve olanagina sahip olurlar. Uluslararası Çalışma Örgütü'nde (ILO) yapılan bir araştırmada, çok sayıdaki özellik içinden seçilen on dokuz özelliğin girişimcilik açısından ayırt edici olduğu saptanmıştır. Bunlar toplu olarak altı karakteristik altında toplanmıştır. Buna göre, girişimciler özgüvenli, görev-sonucuna yönelik, risk altına giren, önder, orijinal (özgün), geleceğe yönelik şekilde sınıflandırılmıştır. Herhangi bir girişimcide bu özelliklerin hepsinin olması gerekmemekle birlikte; bunların arasında siki bir ilişkinin olduğu da kabul edilmektedir. Bu gruplar, girişimci bir kısıde hangi özelliğin ağır bastığını anlamakta yardımcı olmaktadır (Meredith, vd., 1984:3-4).

GIRISIMCILIK AÇISINDAN OSMANLIDAN MIRAS KALAN

Girisimci tanımı kaçınılmaz olarak, özel mülkiyetle birlikte bir piyasa ekonomisini hatta rekabetçi bir yapıyı ve kültürü gündeme getirir. Özellikle de Schumpeterci anlamda girişimci kavramı rekabetçi ortamı gereksinir ve aynı zamanda rekabetin yaratıcısı ve baş aktörüdür. Toplumun genel kültürünün rekabete uygun olup olmaması önem tasir. Konunun iki yönü vardır. Piyasa sisteminin dinamik bir rekabet ortamı sağlayacak şekilde çalışabilmesi ve kişilerin de rekabet ortamını ve ilişkilerini sürdürmeye yeterli ve buna yatkın olmalarıdır (Erkan, 1999:35-56). Bu açıdan bakıldığında Osmanlıdan devraldığımız sistemin ve zihniyet yapımızın girişimcilik açısından engelleyici öğeler tasidığını söylemek yanlış olmaz.

Ekonomisini, toplumsal yapısına, kültürünü miras olarak aldığımız Osmanlılar, batıdaki toplumlardan farklı bir gelişme göstermiştir. Bu konu elbette geniş, karmaşık ve çok boyutlu bir nitelik taşır.

Bugün yaşadığımız dünyanın en azından beş yüzyıldır temel belirleyicisi olarak rol oynayan Avrupalılar Osmanlıları başlangıcından itibaren etkilemiştir. 17. yüzyılın sonlarında ise, Osmanlılar 'batılasmak' amacıyla önemli adımlar atmaya başlamışlardır. Bu ataklarda başarılı olanamamasının anlaşılabilmesi bakımından; iki toplum arasındaki karşılıklı etkileşimin ayrıntılı bir biçimde incelenmesine ihtiyaç vardır. Ama yine de, özellikle konu başlığımızda yer alan verimlilik, girişimcilik ve zihniyet kavramları çevresinde kısa bir değerlendirme yapılabilir.

Avrupalıların özel mülkiyet kurumunun gelişmesi ve bunun toplum üzerindeki geliştirici etkisini yakalamasıyla birlikte; dünyamız, insanlık tarihi içinde önemli bir dinamizm yakalamıştır. İlk adımları merkantilist dönemde atılan kapitalist gelişme, önu alınamaz hızlı bir sürecin başlamasına sebep olmuştur. Gerçekten de batı toplumu (o zamanlar için belki de maceracı olarak nitelendirilen) ilk girişimcilerin attıkları adımlarla; feodal toplumun sert kabuğunu kırabilmişlerdir. Batılılar sanayi devriminden sonra başlayan teknolojik gelişmeler sürecinde; sahip olunan eski değerler ve inançlar ağırlığını kaybetmeye başlamış; bu dönüşüm rekabete dayalı ilişkileri güçlendirmiştir (Erkan,1999:48). Daha sonraki süreçte ise, sadece Osmanlılar değil dünyanın diğer toplumlari da batı uygarlığının izinden ve hep onların daha da gerisinde kalarak yaşamak durumunda kalmışlardır.

Osmanlıların kapitalist gelişmede başarılı olamamalarının ilk ve en önemli nedeni olarak özel mülkiyetin olmaması ve onun yanı sıra ikinci neden olarak 'ahilik' sistemi gösterilir. Osmanlı İmparatorluğu'nda 1858 yılında çıkarılan toprak yasalarına kadar, o zamanlar için temel üretim faktörü sayılan toprakta özel mülkiyet söz konusu olmamıştır. Tarım toplumu için en önemli kaynak sayılan toprağın özel mülk edinilememesi 'mülkiyet' algısı bakımından önem taşır. Ayrıca Osmanlıların asker bir toplum olmasına işaret edilir. Bütün bunların engelleyici olduklarından kuskı duyulmamakla birlikte; günümüzde bile, geri kalmışlığımıza bunları dayanak yapmanın anlamlı olduğu düşünülemez. Ancak kendimizi anlamak ve kısıtlarımızı bilmek ve bunların üzerine gitmek bakımından; Osmanlıları derinlemesine incelemek gerekli, hatta zorunludur.

Burada belki, Osmanlı insanının bireyci değil cemaatçi olmaya, para kazanma hirsinin sınırlı olmasına, yumuşak başlı olmasına, maceracı olmamasına, cemaatin bir parçası olmak bakımından temel amacın güvenlik içinde yaşamak olmasına yönelik toplumsal değerlerinin girişimciliği engelleyici zihniyet yapısının temel öğeleri olduğunu belirtmekte yarar vardır (Cem, 1982:106 vd.). Ama zaten bu değerler kapitalizm öncesine ait toplumsal örgütlenmenin temel ve yüce değerleri olduğu için dünyanın tüm toplumlarında bir dönem geçerli olmuştur. Üstelik Osmanlı İmparatorluğu'nun bu kadar uzun yaşamasının nedenini de bu dayanışmacı yapısına bağlamak yanlış olmaz.

Özetle, bu kanıtların bizim gelenekçi toplumdan modern topluma geçememe durumumuzu açıklamakta tek başına yetersiz kaldığını kabul etmek zorundayız. Çünkü, bizim benzerimiz pek çok uygarlığın bu toplumsal dönüşümü başarıyla tamamladıklarını görmekteyiz. Ancak Osmanlılarda kendine özgü bir durum olarak, batı ile ilişkilerin Osmanlı İmparatorluğu'nun asıl unsuru olarak kabul edilen Türkler tarafından değil, azınlıklar tarafından kurulması ve yürütülmesi gösterilebilir. Bunun bir sonucu olarak, komşu olmalarına rağmen, Türkler ve Avrupalılar uzun süre birbirlerinden uzak yaşamışlar ve birbirlerinin kültürlerine yabancı kalmışlardır. Bu saptama özellikle Osmanlı cephesi için doğrudur. Çünkü, batı kapitalizmi açısından, ilişkilerinin başlangıcından itibaren iyi bir pazar oluşturan bu büyük imparatorluk Avrupalılar için en azından bu nedenle ilgi kaynağı olmuştur (Tanpınar, 1985: 37 vd.).

OSMANLI İMPARATORLUĞU'NDAN TÜRKİYE CUMHURİYETİ'NE

Girişimcilik kurumunun gelişmesi ve girişimcinin başarısı söz konusu olduğunda, bir gelenegin oluşması ve bunun süresinin uzunluğu önem taşır. Osmanlıdan bize kalan miras göz önüne alındığında, bu bakımdan 'sorunlu' olduğumuz açıktır. Bir yandan Osmanlı'nın sanayileşmesi yenidir ve pek güçlü değildir; öte yandan Osmanlı ekonomisinde, ticaret ve sanayi faaliyetlerinin çok önemli bir bölümü azınlıkların ve yabancıların elindedir. Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisinde Yakup Kepenek, Alman kaynaklarının, Birinci Dünya Savaşı'nın patlak verdiği 1914 yılında, Osmanlı İmparatorluğunda sanayi kesimindeki sermaye sahiplerinin ve çalışanların yalnızca %15'inin Türk asıllı olduğunu ortaya koyduğunu aktarmaktadır (Age.:1763). Yani Osmanlı'nın girişimci kesimi İmparatorluğun asli unsuru sayılan Türklerin dışında olmuştur ve bu girişimci kesimin Türkiye Cumhuriyeti sınırları dışında kalması, Osmanlı

Döneminde edinilen birikimlerin Türkiye Cumhuriyeti'ne aktarilmasini genis çapta önleyici olmuştur. Bu durum, yeni kurulan Türkiye Cumhuriyeti'nde, ticarete ve sanayide sermaye yetersizliginin yani sıra; yöneticilik ve girişimcilik alanındaki bilgi birikiminde de kopukluk yaşanmasına sebep olmuştur. Cumhuriyet'in kuruluş yıllarındaki insan kaynakları açısından ele alınması gereken birinci önemli konu, Türkiye nüfusunun 1913-1927 arasında görülen önemli azalma, şehirleşme oranının gerilemesi ve etnik yapıda büyük bir değişime meydana gelmesiyle ilgilidir. Türkiye'nin 1923 sınırları içindeki nüfusu, 1915 yılında 15.7 milyondan 1927 yılında 13.6 milyona düşmüştür. Bu %13'lük azalmanın önemli bir nedeni 1913'ü izleyen on yılda Osmanlı İmparatorluğu'nun sürekli savaş halinde olmasıdır. Resmi tahminler Osmanlı ordularının bu savaşlarda 1.8 milyon insan kaybettiğini göstermektedir. Ancak nüfus azalmasının önemli bir bölümü de etnik yapıdaki değişimle bağlantılıdır. İmparatorluğun sürekli toprak kaybı ve o zamanki yetersizlikler nedeniyle sağlıklı nüfus verileri olmamakla birlikte; 19. yüzyılın sonlarına doğru, nüfusun etnik bileşiminin %77 Müslüman, %10 Ermeni, %9 Rum gayrimüslim azınlıklar olduğu belirtilmektedir. Rumlar ve Ermeniler daha çok şehirlerde yaşamakta ve tarım dışı sektörlerde çalışmaktaydılar. Ayrıca Anadolu tarımında ihracata yönelik üretimin geliştirilmesinde ve yeni tekniklerin kullanılmasında da Rum ve Ermeni çiftçileri daha önde gelmekteydi. Hristiyan azınlıkların okuryazarlık, eğitim ve sağlık koşulları Müslüman Türklerinkinden çok daha iyiydi (Tezel, 1982:87-88).

1913-1927 arasındaki nüfus azalmasının toplumsal yapıda yarattığı bir başka olumsuzluk, kentleşme sürecinde gerileme yaşanmasıydı. Cumhuriyetin kurulduğu yıllardaki kentli nüfus 1880'lerin bile gerisine düşmüştü. 1927 yılına gelindiğinde kentli nüfus 1880 yılına göre %20 azalmıştı. Yahya Tezel'den aktaracak olursak; "Toplam nüfusun azalması, etnik yapının değişmesi ve kentleşme olgusunun gerilemesi Türkiye ekonomisini elbetteki olumsuz yönlerde etkiledi. İstanbul'daki Rum ve Ermeni nüfusu Cumhuriyet döneminde de varlığını büyük ölçüde koruduğu için gayrimüslim isadamlarının azalması ticaret alanında çarpıcı boşluklar yaratmadı. Ancak Anadolu'daki imalat sanayi işyerlerinde hem isadamları hem de işçiler arasında büyük bir yarı boşluk gayrimüslim nüfusun birkaç yıl içinde erimesi, savaşlardan önce Anadolu'da imalat sanayi diye sayılabileceğimiz kuruluşların birçoğunun dağılmasına, yok olmasına yol açtı " (Age:90). Osmanlı İmparatorluğu'nun kapitalist dünya pazarıyla daha çok bütünleşmesiyle birlikte, tarımda ihracata yönelik önemli ürün değişiklikleri ortaya çıkmış olmakla birlikte; 1920'lerin başında Türkiye'de kullanılan tarım teknikleri çok geriydi ve verimlilik çok düşüktü. Osmanlı İmparatorluğu'nun çıktığı yıllarda, Türkiye ekonomisinin kapitalist metropoller karşısında sanayi açısından önemli bir bağımlılık içinde olduğu görülür. Tüketim malları yelpazesinde belli oranlarda dışa bağımlılık söz konusu iken, sermaye mallarının tümü ithal ediliyordu. 1913 sanayi sayımında, ülkemizde 10 yada daha fazla işçi çalıştıran imalat sanayi işyeri sayısı 560, bunlarda çalışan kişi sayısı 35 bindir (Age:87-93).

Kısaca 1920'lerin başında Osmanlı iktisadından geriye hiçbir şey kalmamış; üstelik uzun yıllardır savastan savaşa kovan genç ve erkek nüfusu kaybedilmisti. Türkiye Cumhuriyeti yoksul, yaralı ve hayatını bile güven altında göremeyen acili bir insan varlığı devralmisti. Bunun anlamı, toplumu yeniden kuracak olan insan yapısının nicelik ve nitelik yönünden yetersiz olmasıdır.

SANAYİLEŞME SÜRECİMİZDE ASAMALAR

Cumhuriyetin ilk yıllarında, ekonomi politikasının ana başlıkları 1923 yılı Subat ayında toplanan İzmir İktisat Kongresi'nde belirlenmiştir. Bu kongredeki düzenlemeler siyasal bağımsızlığın kazanıldığı ve iç güvencenin sağlandığı bir ortamda, özel kesim aracılığıyla sağlanacak bir sanayileşmeyi öngörmüştür.

1920'li yıllarda sanayileşmede dikkate değer bir gelişmenin kaydedilememiş olması nedeniyle, sanayi devletin eliyle geliştirilmesi politikası uygulamaya konulmuştur. 1930'lu yıllardaki devletçi sanayileşme dış rekabete karşı korunan; özel kesimi destekleyici ve onu geliştirmeye özen gösteren bir uygulamadır.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde, daha sonraki gelişmeler bakımından belirleyici olacak sanayileşme politikaları ortaya çıkmaya başlamıştır. 1946-1960 döneminde, özel sermaye birikimi ekonomik ve toplumsal gelişmede gittikçe etkili olmaya başlamış; iç pazar genişlemiş, ekonomik gelişmenin dış kaynaklara dayalı yürütülmesi görüşü gittikçe ağır basmaya başlamıştır. Bu görüş, yabancı kredi sağlayan çevrelerce, özellikle Dünya Bankası tarafından önerilmekteydi.

1950 yılı sonrasında, özel kesime öncelik veren ekonomi politikaları egemen olduğu halde, kamu kesimi nicelik ve nitelik olarak gelişme gösterdiği gözlemlenmektedir. Bir çelişki gibi görünen bu gelişmenin temel nedeni, hükümetin ekonomik gelişmeyi KİT'ler aracılığıyla sağlamak zorunda kalmasıdır. O yıllarda özel girişimcilerimiz de kamu olanaklarından yararlanmayı; onun yerini almaya tercih etmişlerdir. Bu

dönemde kamu tarafından üretilen mal ve hizmetlerin fiyatları maliyetlerin altında tutularak; bir yandan genel fiyat düzeyinin kararlı tutulması, öte yandan özel kesime kaynak aktarılması sağlanmıştır. Kamu kesiminden özel kesime kaynak aktarmanın bir diğer yolu da kamu ve özel sektörün birlikte ortaklıklar oluşturmalarıdır. Bu ortaklıklara, bu dönemde yabancı sermaye de katılmıştır.

1956'dan sonra özel yatırımların da belli ölçüde, ara malları ve yatırım malları üretimine yöneldiği görülür. Bu gelişmede, bu türden malların ithalatında çıkan güçlükler de etkili olmuştur. Bu dönemde üretim ölçeğinin küçüklüğü olgusu özel yatırımların bir gerçeği ve aynı zamanda da sorunudur. Üretim ölçeğinin, çağdaş teknolojik verilere göre etkenlik ve verimlilik sağlayacak düzeyin altında olması, maliyetlerin yüksek olmasına sebep olmuştur. Bu dönemdeki kamu yatırımları da önemli ölçüde temel tüketim mallarına yönelmiş; bir bölümü aramaları üretimine girmiştir. Bu dönemin bir gerçeği de, kamu yatırımlarının teknolojik düzeyinin özel sektör yatırımlarınınkinden daha yüksek olmasıdır.

Planlı dönemin basından 1980'lere uzanan döneme ait dört planın en belirgin özelliği sanayilemeye öncelik vermeleri olmuştur. Bu dönemde sanayi yatırımlarına yatırım indirimi, yatırım malları ithalatında vergi ve harçların kısmen veya tamamen bağışlanması, ihracata prim ödenmesi, hızlandırılmış amortisman uygulamaları yoluyla tesvikler uygulanmıştır. Bu yönleriyle planlı dönem, Cumhuriyetin kuruluşundan 1946 yılına kadar uygulanan sanayileşme politikalarının bir devamı olarak değerlendirilir. İthal ikameci sanayileşmenin ikinci aşamasının tamamlanması, yani temel tüketim malları üretiminden sonra dayanıklı tüketim mallarının üretilmesi öngörülmüştür. Bu süreçte yerli ve yabancı özel sermaye, dayanıklı tüketim malları üretimine yönlendirilirken; kamu kesimi aramaları üretiminde yoğunlaştırılmıştır.

Planlı dönemin başında Türkiye, sanayileşme bakımından bir kavsakta bulunmaktaydı. OECD çevreleri ithal ikameci sanayileşmeyi; ABD yardım çevreleri ihracata yönelik sanayileşmeyi önermekteydiler.

1963-1980 döneminde, dış ticaret politikalarının ithal ikameci sanayilere sağladığı koruma oranları, verimlilik artışı ve sinai ürün ihracatını engelleyecek oranda yüksek olmuştur. Türkiye'nin sanayileşme sürecinde 1980 yılına kadar uyguladığı içe dönük, dışa bağımlı ve devlet eliyle yürütülen ithal ikameci uygulamadan; 1980'den sonra dışa açık, serbest piyasaya dayalı bir politikaya geçiş söz konusudur.

1980 yılı, aşağı yukarı 1970'lerin ortalarına kadar göreceli olarak başarıyla uygulanan ithal ikameci birikim politikasının terk edildiği yıl olmuştur. 1980 yılı aynı zamanda kurumsal yapılar ve bunların düzenlenme biçimleri bakımından bir dönüm noktasını simgelemektedir. Hızlı fiyat artışları, üretim darbogazları, dış açıkların büyümesi ve dış borçların yüksek düzeylere ulaşması biçiminde ortaya çıkan ekonomik kriz; zamanla siyasal ve toplumsal bir krize dönüşmüş ve sonuçta köklü bir değişliğe gidilmiştir. Ekonominin bozulan iç ve dış dengelerinin yeniden kurulması amacına yönelik olan '24 Ocak Kararları' olarak bilinen ekonomik istikrar önlemleri aynı yıl uygulamaya konmuştur. İstikrar programında yer alan önlemlerden ilki, iç ve dış piyasalarda fiyat serbestliğini ve piyasa mekanizmasının kamusal düzenlemelere konu olmaksızın işlemini öngörmekteydi. İkinci olarak bu düzenlemeler üretimin ve birikimin uluslararası rekabetçi işbölümü kurallarına göre yapılmasını ve ekonominin uzun dönemde kapitalist dünya ekonomisiyle bütünleşmesini önemsemekteydi. 'Serbest piyasa koşullarında dışa açılma' 1980'li yıllarda uygulanan birikim rejiminin temel ögesi idi. Böylece, ekonomide uzun dönemli dışa açık bir yapısal değişim hedeflenmişti.

1980 sonrası iktisat politikaları düşük ücret, yüksek faiz oranı ve yüksek döviz kuru şeklinde formüle edilebilir. Daha önceki dönemde dış dengelerin bozulmasının başlıca sorumlusu olarak asırı değerli döviz kuru, ithal yasakları ve ihracatın özendirilmemesi görüldüğünden; istikrar ve dışa açılma programında öncelikle ulusal paranın dış değerinin sürekli düşürülmesi ve günlük ayarlamalara dayalı esnek bir kur politikasının izlenmesi; ihracatın ve diğer döviz kazandırıcı faaliyetlerin özendirilmesi ve ithalatın serbestleştirilmesi olarak belirlenmiştir.

Ihracat, kur ayarlamaları yanında, para ve maliye politikalarının çeşitli özendirme araçlarıyla (vergi iadesi, ihracat kredisi, v.b.) desteklenmiş; böylece ihracat kârlı bir ekonomik faaliyet haline getirilmiş ve ihracat mallarının dış pazarlarda fiyat yönünden rekabet güçleri artışı göstermiştir. Sürekli reel devalüasyonlara dayalı kur politikası, ihracata yönelik en önemli özendirme aracı olmuştur; bunun sonucu olarak özellikle sanayi malları ihracatında önemli artışlar elde edilmiştir. Bunun önemli bir sonucu, döviz yokluğundan kaynaklanan ithalat tikanıklarının büyük ölçüde giderilmesidir. Bunun yanında, ücret artışlarının kısıtlanmasının bir sonucu olarak, iç talebin kısılmasına da değinmek yerinde olur. Bu yolla, var olan sanayi üretim yapısını dışa açılma yönünde dönüştürmek mümkün olmuştur.

1980 yılından sonra izlenen iktisat politikalarıyla, tasarruf-yatırım eğiliminin yüksek olduğu varsayılan toplum kesimlerine özendirme yoluyla önemli gelir transferi yapılmıştır. Bu önlemler sermayenin daha uygun koşullarda yeniden değerlendirilmesini hedefleyerek, kaynak dağılımını dışa açılma doğrultusunda yeniden belirlemeye yöneliktir. Ancak yurtiçi tasarrufları artırması beklenen bu politikanın yüksek ve reel pozitif faiz oranlarına karşın başarılı olduğunu söylemek güçtür. Üstelik, yüksek faiz politikasının önemli bir sonucu, yatırım eğilimini zayıflatması ve enflasyonist süreci beslemesi olmuştur.

Baslangıçta talebi kısip iç pazarı daraltarak ekonomiyi dışarı açmanın bir aracı olarak kullanılan yüksek faiz politikası, kamu kesimini ve sanayii iç borç sorununa sürüklemiş, gelir bölüşümünü bozmuş, toplumun üretken kesimlerinden rantçı kesime reel bir servet aktarımına yol açmıştır. Bunun sonucunda bankaların mali sistemdeki egemenliği pekişmiş; bu da sermaye piyasasının gelişmesini uzun süre engelleyip, üretken yatırımları caydırarak ülkenin yeni bir sanayi yapılanmasına ve değişim sürecine girmesini geciktirmiştir.

İstikrar ve dışa açılma programının uygulandığı 1980'li yıllarda en olumsuz gelişme sanayi yatırımlarında gözlenmektedir. İmalat sanayii alanında yapılan özel kesim yatırımlarının, bu kesimin toplam yatırımları içindeki oranı 1979 yılında %34 iken, 1991 yılında %29.8 olmuştur (Eser, 1993:82). Daha açık bir deyişle yatırım eğiliminde düşüş olmuştur. 1970'li yıllarda özellikle imalat sanayii alanında büyük bir yatırım atılımı gerçekleştiren Türkiye, 1980'li yıllarda kamu sektörünün (yapılan siyasal tercihlerin sonucu olarak) sanayiden çekilmesi ve özel sektörün ortaya çıkan yatırım boşluğunu dolduramaması nedeniyle; 1990'lara sanayilesmesi gecikmiş bir ülke olarak girmiştir. Bir yandan yüksek enflasyonun ve düşük ücret politikasının mal ve hizmet talebini daraltması, öte yandan çok yüksek oranlara ulaşan kredi faizlerinin caydırıcı etkisi; sanayide kurulu üretim kapasitelerinin daha yüksek oranlarda kullanılmasını ve kapasite artırıcı yeni yatırımların yapılmasını engellemiştir. Yapılan yatırımlar ise ya darbogaz giderici yenileme yatırımları ya da hafif sanayi alanında küçük ölçekli yatırımlar olarak kalmıştır. Günümüze kadar gelen dönemde, Türkiye'nin dışa açık birikim modeliyle yeni bir sinai yapılanma sürecine girdiğini ve belirli bir büyüme ve teknolojik gelişme dinamizminin sürdürülebildiğini söylemek zordur. Artık gelir bölüşümünü bozup iç talebi kısarak ihracatı artırma ve hızlı büyümeyi sağlamanın sınırlarına ulaşılmıştır.

1980 sonrası dönemin yapısal olumsuzlukları gelir ve kaynak dağılımının çarpıtılması, kamusal ve özel işletmelerde verimliliğin artırılabilmesi ve sanayi için yapısal bir nitelik taşıyan değişimin gerçekleştirilememesidir.

Geçmişte de asıl sorun olan ve ithal ikameci birikim rejiminin tikanarak krize girmesinde rol oynayan düşük verimlilik düzeyleri, dışa açık – ihracata dayalı bu birikim rejiminin de en büyük çeliskilerinden biridir. Türkiye son yıllarda verimlilik artışlarını sınırlayan altyapı eksikliklerini büyük ölçüde gidermiştir. Ancak bu gelişme imalat sanayii yatırımlarının gerilemesi ve sanayilesmenin arka plana itilmesi pahasına olmuştur.

Dönem boyunca iç talebi kısarak ihracata yönelen, yeni kapasitelerin yaratılmasından çok kurulu kapasitelerden yararlanılan ve bugün uluslararası rekabete açılması için yeni yatırımlara ihtiyaç duyan bir sanayi yapısı ile karşı karşıya bulunmaktadır.

1980 sonrası ekonomi politikalarının temel yönelişlerinden birisi, ekonominin rekabetçi koşullar altında işlerlik göstermesinin önüne geçen her türlü engelin kaldırılması ve kamu kesiminin küçültülmesiydi. Ancak, özellikle 1980'lerin ikinci yarısında kamu harcama profilinin değişerek kamu yatırımlarının altyapıda yoğunlaşması ve yüksek düzeyde seyreden kamu açıklarının finansmanının borçlanmaya dayalı olması bu kesimin büyümesine yol açmış ve istikrar programının uygulanmasını zorlaştırmıştır. Kamu kesimini küçültme konusu kararlı bir şekilde gündemde tutulmasına karşın; bu kesimin hızla büyümesinin denetim altına alınabilmesi öngörülen politikaların başarısızlığı olmuştur.

GİRİSİMCİLİĞİMİZİN GEÇİRDİĞİ ASAMALAR

Türkiye ekonomisinde girişimcilik üzerine yapılan ilk kapsamlı araştırma, 1960'li yılların başında Dünya Bankası'nın desteği ile 1961 yılında gerçekleştirilen Arif Payaslıoğlu'nun **Türkiye'de Özel Sanayi Alanında Mütesebbisler ve Tesebbüsler** başlıklı araştırmasıdır. Bu araştırmanın sonuçlarına kısaca göz atmak yararlı olacaktır. O yıllarda 50 ve daha fazla çalışanı olan işletmelerin sayısı 367'dir ve bunlar daha çok İstanbul (199 işletme) ve İzmir (90 işletme) çerçevesinde yoğunlaşmak üzere; Adana, Ankara, Bursa ve Eskişehir'de bulunmaktadır. Araştırma bunların yarısına (184 işletmeye) ulaşmayı hedeflemiş; fakat çalışma 138 işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları, o zamanki girişimcilerimizin tasdikları özellikler ve bakış açıları bakımından bazı ipuçları vermektedir. Girişimcilerin iş hayatına

atilmalarında etkili olan faktörler bilgi ve tecrübe, sermaye ve muhitteki şartlar olarak belirlenmiştir (Payaslioglu,1961:29). Sanayi hayatına atılmayı teşvik eden veya engelleyen çevresel koşullar genellikle sosyo-ekonomik koşullar olarak; özellikle piyasa durumu, teknoloji, nitelikli işgücü ve onun akiskanlığı ve sosyal değerler şeklinde dile getirilmektedir (Age:35). Zihniyet yapısı bakımından önemli bir bulgu, Payaslioglu'nun ifadesiyle *"mütesebbislere gerekli sermayeyi ne şekilde temin ettikleri yolunda direkt bir soru sorulmuş olmakla birlikte; bu soruya verilen cevapların tatminkar olmadığı görülmüştür"* şeklinde aktarılmaktadır (Age:40). Bir başka nokta, girişimcilerin üçte birinin işçilere grev hakkı tanınmasını uygun bulmamalarıdır. Girişimcilerin KİT'ler hakkındaki görüşleri genellikle olumsuz olup; beste ikisi aleyhinde, yaklaşık beste ikisi ise hem lehinde hem de aleyhinde görüş bildirmişlerdir. Girişimciler, toplumda bireye saygınlık sağlayan değerleri karakter ve şahsiyet, tahsil, mensup olunan aile ve zenginlik olarak sıralamaktadırlar (Age:43- 46). Girişimcilerin %54'ü sanayiciliğin toplumda birinci sırada saygınlığı (itibarı) olan bir meslek olarak değerlendirdiği görülmektedir. Yine sanayicilerin çoğu bu saygınlığın zaman içinde arttığı düşünülmektedir.

Türk girişimcisi üzerine bir başka araştırma 1974 yılında Erdoğan Soral tarafından yapılmıştır. Burada da girişimcinin bir önceki çalışmada sergilenen bir yapıda olduğu görülmektedir. Kısacası ithal ikameci politikaların güldüğü bu 60'lı ve 70'li yıllarda, sayıları fazla olmayan ve belli bir coğrafya içinde faaliyette bulunan sanayicilerimiz ve isadamlarımız korunmak, kayırlamak ve teşvik edilmek istemektedirler.

1980 sonrasının gelişmeleri ekonomiyi harekete geçirmiş, girişimlerin sayısı ülke düzeyinde artış ve yaygınlık göstermeye başlamış; çeşitlenme olmuştur. Daha yakın zamanlarda, girişimciler (sanayiciler, isadamları) üzerine yapılan araştırmaların hem sayısı artmış hem de konular ve araştırma yöntemleri çeşitlenmeye başlamıştır. Araştırma alanları daraltılmış (bölgesel veya belli bir işlev çevresinde tanımlanmış) alan araştırmalarının yanı sıra; bir tek firmayı inceleme konusu yapan araştırmalar da (monografiler) yapılmıştır. 1990 sonrasındaki bu çalışmaların önde gelenlerine kronolojik olarak kısaca göz atılacaktır.

İmalat sanayiinde ülkesel çaptaki bir başka çalışma, ISO tarafından 1992 yılında yaptırılmıştır (Katircioglu v.d., 1992). Bu çalışmada, özel kesim imalat sanayii işletmelerinde davranış kalıpları ve yatırım kararları incelemeye alınmıştır. 1992 yılında yaklaşık 7000 olarak belirlenen ISO üyesi firmayı temsil etmek üzere 350 firmaya ulaşılması hedeflenmiş; ancak araştırma 186 firma ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçları zihniyet bakımından ipucu veren bulgular açısından gözden geçirilecek olursa firmaların kuruluş nedenleri arasında 'talep koşullarının uygunluğu'nun yanı sıra 'teşvikler' önplana çıkmaktadır. (Katircioglu v.d., 1992: 189 –199).

Örneğin Canan Çilingir ve Erol Sayın Ankara'da OSTİM'de yaptıkları bir incelemede şu sonuçlara ulaşmışlardır (Çilingir ve Sayın, 1995: 40-44).

Bulgularına yer verilecek olan bir başka çalışma, Ege Bölgesindeki yatırımcıların profilini belirlemek üzere yapılan bir araştırmadır (Tinar v.d., 1996). Araştırmanın sonuçlarına göre, Egeli yatırımcılar için su saptamalar yapılmıştır: 1980 ve 1990'daki gelişmeler 1950 sonrası gelişmelerin bir örneğidir. Bu özellik ticaret kesiminde oluşturulan sermayenin sanayie yönelmesi ve ticaret kesiminden gelen girişimcilerin yani tüccarın sanayici kimliğini kazanmasıdır. Egeli yatırımcıların ekonomik olaylara bakışında rasyonellik önem kazanmakta ve geleneksel girişimci tipinden uzaklaşma olmaktadır. Yeni kuşak yatırımcı tipi bölgenin ekonomik gelişmesine önem vermekte ve kendi gelişmesini ülkenin, bölgenin gelişmesi ile özdeşleştirmektedir. Bu çerçevede; bölge yatırımcısı 'köklüleşme' ve 'modernleşme' eğilimi içinde olduğunu sergilemektedir. Bu üçüncü kuşak yatırımcı; üst düzeyde öğrenim görmüş, işletme yönetiminde geleneksel işletme tekniklerinden uzaklaşan, modern işletmecilik tekniklerini işyerinde uygulamaya çalışan, ekonomik kararlarında rasyonel davranabilen özelliklerini sergileyen, günümüz dünyası koşullarında geniş bir perspektiften olaylara yaklaşabilen, ülkenin ekonomik, sosyal, siyasal sorunlarıyla yakından ilgilenen özelliklere sahip görünmektedir. Bölge yatırımcısında, girişimcilik köken olarak dayanağı büyük ölçüde sanayi ve ticaretten, kısmen de küçük imalat ve tarımdan almaktadır. Yatırımcıların kişilik performansı açısından kendilerinden önceki girişimciler hakkında kullandıkları olumlu sıfatlar "dürüstlük ve kendine güven" olmuştur. Kendi yatırımcı potansiyelleri için olumlu değerlendirmeleri "yenilikçilik, risk alma, uzak görüşlülük" olarak belirlenmiştir. Sanayiciler bu niteliklere sahip olduklarını belirtmekle birlikte; bu değerleri tutumlarına yeterince yansıtamamaktadırlar. Yatırımcı kendi işyerindeki yönetimin her kademesinde 'müdahaleci' karakterini vurgulamakta; ayrıntıları kendi görevi olarak görmektedir. Kendi işyerlerinde, profesyonel yöneticiler konusunda istekli olduklarını belirtmekle birlikte; uygulamada profesyonel yöneticilerle yetki ve sorumluluk çatışmasını sürekli yaşamaktadırlar (Tinar v.d., 1996: 79-80).

İlgi çekici bir çalışma da, Adanalı bir sanayici aile üzerinde yapılan bir monografik araştırmadır (Aktan, 1996: 231-246) :

Yakın dönemde yapılan bir başka çalışma, Ayşe Bugra'nın 1997 yılında yayınlanan **Devlet ve İsadamları** başlıklı araştırması girişimcilerimizin zihniyet yapısına tanımak bakımından önemli ipuçları verir. Bugra bu çalışmanın amacını *'belirli bir toplumda, iş hayatını biçimlendiren unsurların incelenebileceği bir analitik çerçeve oluşturmak'* olarak belirlemektedir. Araştırma büyük sanayi kuruluşlarından kırk kişiyle yapılan görüşmelere dayandırılmıştır.

Bugra'ya göre, Türk isadamları, devleti, karsılaştıkları güçlüklerin en önemli kaynağı olarak görmektedirler. Ama aynı zamanda da, yalnız servetlerini değil; toplumsal konumlarını da devlete borçlu olduklarının farkındadırlar (Bugra, 1997: 17). Bu saptamanın, tarihsel temellerine inen araştırmacı, Türk girişimci sınıfının oluşumunun devlet müdahalesiyle olduğunun ve ulusal gelişme programının bir parçası olarak belirgediğinin altını çizmektedir. Buna karşılık araştırmada vurgulanan şu durum, gözden kaçırılmamalıdır. Bugra'nın ifadeleriyle; *"Türk iktisat tarihi üzerine yapılan araştırmaların büyük bölümü toplumun kültürel dokusu bakımından söyle bir saptamada bulunuyor: Toplumun iş davranışına ve ekonomik gelişmeye olan bakışı, girişimci etkinliklerine olumsuz tavır alındığını gösteriyor. Türk iktisat tarihi incelemelerinde, girişimcilik faaliyetinin öneminin tanınmadığı ve bu faaliyete karşı gelenekselleşmiş bir saygı noksanlığı bulunduğu fikrini vurgular"* (A.g.e. : 64).

Bugra araştırmacının sonucunda şu saptamalarda bulunmaktadır (Bkz. A.g.e.: 357-364):

Ülkedeki iktisat politikası süreçlerine bakıldığında, sürekliliğin değişimden daha önemli olduğu görülmektedir. Bu alanda, büyük isadamlarının toplumsal statüsünü sağlamlaştıran önemli ekonomik ve kurumsal gelişmelere rağmen; özel sektörün, devlet karşısındaki güçsüzlüğünün sürdüğü söylenebilir.

Türkiye'de özel sektörün, bir sanayici bilinci edinmeden geliştiği; spekülasyon kaygılarının, çoğu zaman, verimlilik (üretkenlik) artisına yönelik kaygıların önüne geçtiği; sanayi işletmelerinin özünde ticaret işletmeleri olarak faaliyet gösterdikleri belirtilmelidir.

1980'li yıllarda yürütülen politikalarla, piyasa sisteminin gerektirdiği kurumsal altyapıyı oluşturma yolunda bazı önemli adımlar atılmasına rağmen; devlet (belki de Cumhuriyet döneminin bütün iktidarlara sirasında olduğundan çok daha ağır bir biçimde) isadamlarının günlük kaygılarının merkezine yerleşmiş duruma gelmiştir. 1980'li yıllardaki iktisat politikası ortamı, girişimcinin tavırlarını ve davranışlarını eskisi gibi etkilemeyi sürdürmüştür. Bir yandan hükümet politikalarının istikrarsızlığı bu tür davranışların güçlenmesinde etkili olurken; öte yandan (ulusal ekonomi içindeki giderek artan önemleri sayesinde) isadamları da politika sürecini kendi çıkarları doğrultusunda etkileyerek ve amaçlarından sapılarak, bu sürecin keyifliliğini artırmışlardır.

Sirket yapılarının incelenmesi, ekonomik rasyonalite kavramına dayanan alisilagelmis yaklaşımların dışına çıkıldığını göstermektedir. Sirketler farklı sektörlerde faaliyet göstermektedirler. Bu tür çok faaliyetli şirketlerin, geç sanayileşmiş ülke ekonomilerinde önemli rol oynadıkları görülmektedir.

Girişimcilik ortamı ile politik ortam arasındaki ilişkiler oldukça girifttir.

Ülkemizin ve genelde geç sanayileşmiş tüm ülkelerin yakın tarihlerinin en belirleyici özelliğinin, çoğu zaman IMF'den ve Dünya Bankası'dan alınan destekle uygulamaya konulan *yapısal düzenleme programları* olduğu söylenebilir.

Burada sonuçlarına yer verilecek son araştırma, Dilek Eyuboglu'nun **Anadolu Sanayiinde Girişimci Özellikleri** adını taşıyan 2000 yılında kaleme alınan araştırmasıdır. Burada önce, araştırmacının yaptığı dönemde Anadolu'daki yapı ve girişimcilerin özellikleri verimlilik bakışıyla mercek altına alınmıştır (Bkz. Eyuboglu, 2000:62-115): Zihniyet açısından ise bazı saptamalara yer verilmiştir: dinamik girişimci sayısı azlığı; firma yapılarına aile şirketleri egemen olduğu; Anadolu'daki sanayi dünyası orta yaşlı, büyük bir çoğunlukla o şehrin yerlisi olan evli erkeklerin egemen oldukları bir dünyadan oluştuğu; girişimcilerin gördükleri öğrenimin, girişimci başarısı açısından açıklayıcı görünmediği; sanayicilerin girişimci- yatırımcı- yönetici özelliklerini birlikte tasdikları; Anadolu sanayicisinin 'görev sonucuna yönelik girişimci' profili çizdiği; girişimci kuşakları değişmekle birlikte; zihniyette önemli bir değişiklik gözlenmediği; girişimcilerin devletle ilişkilerinde çelişkili bir anlayışla hareket ettikleri, ilkelerle ve kurallarla hareket etmenin gerekliliğini savunmakla birlikte, bunları işlerine geldiği şekilde yorumlamaya yatkınlık gösterdikleri; bütün bu özellikleri nedeniyle rasyonellesme bakımından bazı mesafelerin kat edilmesi gerektiği ve Anadolu'daki girişimcilerin çağdaşlaşmanın esiginde oldukları sonucuna varılmaktadır.

FIAS'in arastirmasina göre, Türkiye'de yatirimcilarin harcadiklari zamanin yaklasik %20'si, kamu kuruluslarinda gerceklestirilecek calismalara, kisaca bürokratik islemlere ayrilmaktadir. Bu oran, Orta ve Dogu Avrupa ülkelerinde %8, Latin Amerika ülkelerinde ise %4'tür.

Idari islemlerin çoklugu nedeniyle harcanan zaman bir yandan maliyetleri yükseltirken; yol açtigi gecikmeler enflasyonist ortamda belirsizlikleri artirmaktadir. Engellerin is maliyetini artirdigi bir ortamda, yatirimcilar '*resmî olmayan ödemeler*'e giretiklerini dile getirmektedirler. Girisimciler bu davranislarini '*süreci hizlandirmek ve memurlarla iyi iliskileri korumak amacıyla verilmiş hediye ve bagis*' olarak nitelendirmektedirler. Girisimciler yetki karmasasi, onaylamalarda ve denetlemelerde ayni isin tekrar tekrar yapılmasi nedeniyle bu yolu izlediklerini dile getirmektedirler (Bkz. Radikal, 9 Kasim 2001).

KAYNAKLAR

- Aktan, Oguz (1996), **Türk Isadami ve Isletmesi (Adana'da Pamuga Dayali Sanayi ve Ticaret Isletmelerinde Sosyal-Kültürel Etkiler)**, Gündogan Yayinlari, Ankara.
- Bozkurt, Rüstü (2004), "Aile Isletmelerinde Kurumsallasmaya Geçis," **I. Aile Isletmeleri Sempozyumu**, 22 Aralik 2003, Izmir, MPM Yayin No. 681, Ankara.
- Bozkurt, Rüstü (1999), "Etkin Piyasa Yaratmada Kültür, Olanak ve Kisitlarimiz," **Persembe Konferanslari**, Rekabet Kurumu Yayin No. 40, Ankara, Kasim 1999.
- Bugra, Ayse (1997), **Devlet ve Isadamlari**, 2. Baski, Iletisim Yayinlari, Istanbul.
- Bugra, Ayse (1990), "Is Yasamindaki Belirsizligin Siyasal Kaynaklari," **Toplum ve Bilim**, Kis-Bahar 1990, Sayi:48-49.
- Casson, M. (1982), **The Entrepreneur : An Economic Theory**, Oxford Press, London.
- Cem, Ismail (1982), **Türkiye'de Geri Kalmisligin Tarihi**, 8. Basim, Cem Yayınevi, Istanbul.
- Çilingir, Canan., Sayin, E. (1994), Küçük Ölçekli Imalat Sanayiinde Girisimcilik Egitimi: Ostim Örneği, OSİAD Yayini, Ankara.
- Eyuboglu, Dilek (2001), **AB'ye Giris Sürecinde Imalat Sanayii Tesvik Uygulamalarinda Verimlilik Faktörü**, MPM Yayinlanmamis Arastirma, Ankara.
- Erkan, Hüsnü (1999), "Türk Toplumunda Kültür ve Rekabet," **Persembe Konferanslari**, Rekabet Kurumu Yayin No. 40, Ankara, Kasim 1999.
- Eser, Ugur (1993), **Türkiye'de Sanayilesme**, Imge Kitabevi, Ankara.
- Eyuboglu, Dilek (2004), **Anadolu Sanayiinde Girisimci Özellikleri**, MPM, Yayimlanmamis Arastirma, Ankara.
- Eyuboglu, Dilek (2004), "Basari Açısından Girisimciligin Tarihsel Gelismisi," **I. Aile Isletmeleri Sempozyumu**, 22 Aralik 2003, Izmir, MPM Yayin No. 681, Ankara.
- Eyuboglu, Dilek (2002), "Türk Girisimcisi Üzerine," **II. Ulusal Orta Anadolu Kongresi 'Küresel Rekabette Yeni Verimlilik Stratejileri'**, 17-19 Ekim 2002, Nigde, MPM Yayin No. 666, Ankara.
- Kepenek, Yakup (1990), **Gelisme, Üretim Yapisi ve Sorunlariyla Türkiye Ekonomisi**, 5.Baski, Verso Yayinlari, Ankara.
- Kepenek, Yakup (1977), **Türkiye'de Imalat Sanayiinin Üretim Yapisi**, Ankara.
- Kepenek, Yakup vd (1990), **İstihdam Politikaları**, TÜSES Arastirmalar Vakfi Yayini, Ankara.
- Meredith, G.G. vd.(1984), **Girisimciligin Uygulaması**, çev. Serdar Tan ve Orhan Pazarcik, Uluslararası Çalışma Örgütü Ankara, Ankara.
- Öncü, Ayse (1982), **Örgüt Sosyolojisi**, 2. Baski, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Schumpeter, Joseph A. (1974), **Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi, Kapitalizm (Marksizmin Bir Açiklaması ile)**, Cilt I, çev. Tunay Akoglu, 4. Basim, Varlik Yayinlari, Istanbul.
- Tanpinar, A. H. (1985), **19uncu Asir Türk Edebiyatı Tarihi**, Çağlayan Kitabevi, Istanbul.
- Tezel, Yahya S. (1982), **Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi (1923-1950)**, Yurt Yayınevi, Ankara.
- Payaslioglu, Arif (1961), **Türkiye'de Özel Sanayi Alanında Mütesebbisler ve Tesebbüsler**, SBF Maliye Enstitüsü, Ankara.
- Sariaslan, Halil (1990), **Yatirim Projelerinin Hazirlanmasi ve Degerlendirilmesi**, Turan Kitabevi, Ankara.
- Sariaslan, Halil (1996), **Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli Isletmeler, Imalat Sanayii Isletmelerinin Sorunlari ve Yeni Stratejiler**, TOBB Yayini, Ankara.
- Schumpeter, Joseph A. (1974), **Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi**, Kapitalizm (Marksizmin Bir Açiklaması ile), Cilt I, çev. Tunay Akoglu, Dördüncü Basilis, Varlik Yayinlari, Istanbul.

- Schumpeter, Joseph A. (1934), **The Theory of Economic Development**, Cambridge : Mass, Harvard Univ. Press.
- Soral, Erdogan. (1974), **Özel Kesimde Türk Mütesebbisleri**, AITIA Yayinlari: 72, Ankara.
- Tinar, M. Yasar vd. (1996), **Ege Bölgesi Yatirimci Profili.**, ESIAD, Izmir (Ekonomik ve Sosyal Arastirmalar-10).
- TMMOB (1994), **Değişim Sürecinde Türkiye Sanayii Sempozyumu**, TMMOB Yayini, 23-24 Aralık 1994, Ankara.
- TOBB (1982), **Büyüme ve Mütesebbislik-Degisen Bir Dünyada Imkanlar ve Mücadeleye Davet** (Milletlerarasi Ticaret Odasi) MTO 27 Kongresi-Manila, 1981, TOBB Yayini, Ankara.
- TÜSIAD (2002), **Türkiye’de Girişimcilik**, Istanbul.
- TÜSIAD (1987), **Türkiye’de Girişimcilikle İlgili Sorunlar ve Çözümler**, Istanbul.

GİRİSİMSEL YÖNELİMLİ İHRACATÇI KOBİ'LERİN GÜÇLÜ YÖNLERİ

Nihat KAYA

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

İşletme Fakültesi

İstanbul Cad. Çayırova Fabrikalar yolu Gebze-Kocaeli

Tel: (0262).653 84 97 / 1470

Faks: (0262) 653 85 21

e-posta: nkaya@gyte.edu.tr

ÖZET

Bugünün dünyasında işletmeler hızlı değişim, bilgiye dayalı rekabet, küreselleşme ve sektörler arası hızlı geçiş gibi gelişmelerle sıkça karşılaşmaktadır. Bu gelişmeleri sezebilmek ve cevap verebilmek için kurumsal düzeyde buna uygun anlayışların ve yapıların geliştirilmesi gerekli olmaktadır. Organizasyonların önemli kısmı proaktif davranışlar, yenilikçi uygulamalar ve risk alabilme özellikleri diğer bir deyişle girişimsel yönelimli olma ile, ürün-pazar fırsatlarından yararlanmaya çalışmaktadır. KOBİ'ler daha çok girişimci özellikleri ile ön plana çıkan işletmeler olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada girişimsel yönelimi yüksek olan ile girişimsel yönelimi düşük olan ihracatçı KOBİ'lerin, üstün ve zayıf yönleri ile finansal performanslarının karşılaştırılması yapılmıştır. Araştırma sonucunda girişimsel yönelimi yüksek ihracatçı KOBİ'lerin, düşük girişimsel yönelimli olanlara kıyasla daha üstün performans ortalamalarına ve diğer araştırma konuları açısından da daha yüksek ortalama değerlere sahip oldukları tesbit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Girişimsel yönelim, ihracat, KOBİ'ler.

1.GİRİS

Türkiye'de 2004 yılı içerisinde ihracat yapan işletmelerin sayısı 40000'i geçmiş bulunmasına karşın ihracatın toplam tutarının yüzde 65'ini en büyük 500 sanayi firmasının yaptığı belirlenmiştir (Satici, 2005). İhracatçı firmaların içinde çok sayıda KOBİ olmasına rağmen, bunların dış pazarlara yaptıkları ihracat tutarı oldukça düşük düzeyde kalmaktadır (Uğural, 2005). Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin ihracata yönelmeleri ve aynı zamanda mevcut ihracatçı KOBİ'lerin ihracat rakamlarını yükseltmeye yönelik çalışmaları bu nedenle daha da önem kazanmaktadır. KOBİ'lerin ihracatçı olabilme ve ya ihracat miktarlarını artırabilmeleri için, bu tür firmaların girişimsel yönelimli olarak hareket etmelerinin önemli katkılar yapabileceği belirtilebilir. Girişimsel yönelimli ihracatçı KOBİ'lerle girişimsel yönelimli olmayan ihracatçı KOBİ'lerin güçlü yönlerini tesbit etmekle, girişimsel yönelimli olmanın önemi ortaya konabilir. Aynı şekilde girişimsel yönelimi yüksek ve düşük olan ihracatçı ve ihracatçı olmayan KOBİ'lerin güçlü yönlerinin belirlenmesiyle de önemli bilgiler sağlanabilir.

Çağdas girişimcilik araştırmaları ekonomist Joseph Schumpeter (1883-1950) ile başlamıştır. Schumpeter ekonomik gelişmenin ana aracının yeni ürünler, yeni üretim metodları ve ekonomik faaliyetleri uyaran diğer yenilikleri ortaya çıkaran girişimcilerin olduğunu ileri sürmüştür (Noteboom, 1994). Schumpeter girişimciligi, girişimcinin mevcut ürünleri ya da üretim metodlarını sürekli olarak yenileriyle

degistirdigi ya da imha ettigi bir "yaratıcı yıkım" süreci olarak tanımlar. Schumpeter'in araştırmalarının genellikle bireysel girişim faaliyetleri üzerinde yoğunlaştığı söylenebilirse de bir çok araştırmacı (Burgelman, 1983; Covin ve Slevin 1991; Miller, 1983; Zahra, 1993) girişimcilğin şirket düzeyinde ele alınması gerekli bir olgu olduğunu ileri sürer. Bu yaklaşımdan yola çıkıldığında şirket girişimciliğinin davranışsal bir olgu olduğu ve bütün şirketlerin "oldukça tutucudan", "oldukça girişimciye" kadar uzanan bir düzlem üzerinde yer aldığı söylenebilir. Girişimci firmalar; risk alıcı, yenilikçi ve proaktifler. Aksine tutucu firmalar risk almayan, daha az yenilikçi ve daha çok "bekle ve gör" ilkesini benimserler. Bu düzlemdeki bir firmanın konumu, onun girişimci yoğunluğu olarak atfedilir (Barringer and Bluedorn; 1999).

Lumpkin ve Dess (1996), şirket girişimciliğini yeni ya da mevcut ürün/hizmetlerle, yeni ya da kurulmuş pazarlara ilk kez girmeyi ifade eden "yeni giriş" olarak girişimciliği tanımlamışlardır. Şirket girişimciliği ürün yeniliklerini, risk almayı ve proaktif davranmayı (Covin ve Slevin, 1991); bunlara ilave olarak yeni bir işe girmeyi, işletme içi girişimciliği (Kuratko ve diğerleri, 1990) ve organizasyonel yenilenmeyi (Sathe, 1989; Guth ve Ginsberg, 1991) içerir. Şirket girişimciliği açısından yenilik; ürünler, üretim süreçleri ve organizasyonel sistemleri oluşturma ve tanıma açısından şirketin kararlılığını ifade eder (Lumpkin ve Dess, 1996). Yeni bir işe girme, şirketin mevcut ve yeni pazarlarda yeni faaliyetleri genişletme ile yeni iş alanlarına yatırım yapmasıdır (Guth ve Ginsberg, 1991). Stratejik yenilenme; iş yada faaliyet alanını değiştirme, rekabetçi yaklaşımı değiştirme ya da her ikisini değiştirmekle şirket operasyonlarının yeniden canlandırılmasını yansıtır (Zahra, 1993). Daha açık bir ifade ile stratejik yenilenme; şirket düzeyi stratejileri (ürün pazar alanını belirleme gibi) ve işletme düzeyi stratejilerinin (sürdürülebilir rekabet avantajlarının kaynaklarını belirleme gibi) her ikisinin ele alınmasını gerektirir (Dess, 1999).

Girişimsel yönelimi doğru temeller üzerinde yapılandırmak için, özellikle yönetsel risk alma kavramının irdelenmesi gereklidir. Yönetsel risk alma, şirket girişimciliğinin önemli bir kısmını teşkil eder. Ancak şirket girişimciliği, ar-ge projelerinde üstlenilen riskten daha kapsamlı bir riski ifade eder. Tek başına yüksek ar-ge harcamaları, içsel etkinsizliğe, dolayısıyla risk almaktan ziyade yeni ürün ya da teknolojiyi ortaya çıkarmak için kaynakları gereksiz bir şekilde tüketmeye neden olabilir (Zahra, 1996). Araştırmaların bir çoğu, yüksek ar-ge harcamalarının daha çok ürün ve süreç yeniliğine neden olduğunu ileri sürmesine rağmen, Kochar ve David (1996) bu durumu daha detaylı araştırılması gerektiği ileri sürmektedirler. Aynı şekilde bir şirketin sahip olduğu patent miktarı finansal olarak çok büyük değer tasımayabilir ve büyük karlar sağlamayabilir (Zahra, 1996).

Girişimsel yönelim birey ve şirket gelişimini destekleyen bir anlayış oluşturmaya nedeniyle şirket değerini artırabilir. Bu anlayış özellikle karşılıklı fonksiyonel işbirliğini teşvik eden bir organizasyonel kültür oluşturma, pazara şirketin daha hızlı cevap vermesini sağlama ve çalışanlara yaratıcı yeteneklerini kullanma fırsatı verme ile elde edilebilir (Zahra, 1996). Şirket girişimciliğinin potansiyel katkılarına rağmen, yöneticiler girişimci faaliyetlerin rekabet gücünde azalmalara neden olabileceği (Franko, 1989) ve yüksek başarısızlık riski taşıyabildiği için (Zahra ve Covin, 1995) genelde pek istekli davranmazlar. Girişimci faaliyetlerin neden olduğu başarısızlıkların yöneticilerin işsiz kalma ihtimalini artırması ve yönetici kariyerlerini olumsuz etkilemesi de bu isteksizliğin diğer nedenleridir (Zahra, 1996).

2. METODOLOJİ, ANALİZ VE BULGULAR

Araştırma Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren 10-250 arası çalışana sahip 102 KOBİ üzerinde yapılmıştır. Araştırmada girişimsel yönelimi yüksek ve düşük olan KOBİ'ler belirlenmiş ve girişimsel yönelimi yüksek ve düşük olan KOBİ'lerin rakiplerine oranla güçlü yönleri ve finansal performansları tesbit edilmiş ve değerlendirilmiştir. Girişimsel yönelimi ölçmek için sorulan sorular Liu ve diğerlerinin (2002) ile Birkinshaw ve diğerlerinin (1999) eserlerinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Girişimsel yönelimin yüksek ya da düşüklüğü bu değiskeni ölçmek için sorulan sorulara verilen cevapların ortalaması alınarak yapılmış ve ortalamadan yüksek olanlara girişimsel yönelimi yüksek ve düşük olanlara da girişimsel yönelimi düşük olarak değerlendirilmiştir. Bu süreçten sonra; girişimsel yönelimi yüksek KOBİ'lerde ihracat yapan ve yapmayanların güçlü yönleri ve finansal performansları değerlendirilmiştir. Son olarak girişimsel yönelimi düşük KOBİ'lerde ihracat yapan ve yapmayanların güçlü yönleri ve finansal performansı değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgularda girişimsel yönelimi yüksek KOBİ'lerin, girişimsel performansı düşük olan KOBİ'lere oranla finansal performansının yüksek olduğu; girişimsel yönelimi yüksek KOBİ'lerin rakiplere oranla sahip oldukları güçlü alanların, düşük girişimsel yönelime sahip KOBİ'lere oranla daha yüksek ortalamalara sahip olduğu tesbit edilmiştir. Ayrıca girişimsel yönelimi yüksek ve ihracat yapan KOBİ'lerin güçlü yönlerinin ve finansal performans ortalamalarının daha yüksek olduğu tesbit edilmiştir.

Girisimsel yönelimi yüksek KOBİ'lerin (ortalama > 3.87) rakiplerine oranla güçlü olduklari alanlar N = 62	Ortalama
1. Müsteri memnuniyeti	4.13
2. Teknik uzmanlik	4.08
3. Yönetimle ilgili özel uzmanlik	4.03
4. Firma gelismine önemli katkilar yapan personele sahip olma	4.01
5. Pazarlama uzmanligi	4.01
6. Yenilikçi pazarlarda faaliyet gösterme	4.00
7. Müsteri hizmetleri ile ilgili özel uzmanlik	3.95
8. Ürün ve hizmet gelistirme ile ilgili özel uzmanlik	3.95
9. Yüksek oranda verimli personele sahip olma	3.94
10. Servis ve ürün kalitesini artirma	3.91
11. Yeni ürün/hizmet fikirleri sunan personele sahip olma	3.88
12. Yeni ürün gelistirme basarisi	3.86
13. Ürün/hizmetleri pazarlama kapasitesi yüksek çalışanlara sahip olma	3.80
14. Üstün müşteri hizmeti veren eğitilmiş personele sahip olma	3.75
15. Çalışanların firmaya olan bağlılıgındaki artis	3.68
16. Çalışanların is tatmininin artırılması	3.68
Finansal performans	
Özsermaye karlıligi	3.86
Ciro karlıligi	3.76
Aktif karlıligi	3.71
Pazar payi artisi	3.50

Girisimsel yönelimi düşük KOBİ'lerin (ortalama < 3.87) rakiplerine oranla güçlü olduklari alanlar N = 40	Ortalama
1. Teknik uzmanlik	3.90
2. Yüksek oranda verimli personele sahip olma	3.75
3. Müsteri memnuniyeti	3.70
4. Yönetimle ilgili özel uzmanlik	3.70
5. Ürün ve hizmet gelistirme ile ilgili özel uzmanlik	3.68
6. Firma gelismine önemli katkilar yapan personele sahip olma	3.65
7. Müsteri hizmetleri ile ilgili özel uzmanlik	3.60
8. Yeni ürün gelistirme basarisi	3.43
9. Üstün müşteri hizmeti veren eğitilmiş personele sahip olma	3.35
10. Yeni ürün/hizmet fikirleri sunan personele sahip olma	3.35
11. Yenilikçi pazarlarda faaliyet gösterme	3.35
12. Servis ve ürün kalitesini artirma	3.34
13. Ürün/hizmetleri pazarlama kapasitesi yüksek çalışanlara sahip olma	3.32
14. Pazarlama uzmanligi	3.31
15. Çalışanların firmaya olan bağlılıgındaki artis	3.24
16. Çalışanların is tatmininin artırılması	3.00
Finansal performans	
Aktif karlıligi	3.15
Özsermaye karlıligi	3.07
Pazar payi artisi	3.02
Ciro karlıligi	2.97

Girisimsel yönelimi yüksek KOBİ'lerin müşteri memnuniyeti, teknik uzmanlik, yönetimle ilgili özel uzmanlik, firma gelismine önemli katkilar yapan personele sahip olma ve pazarlama uzmanligina oldukça büyük önem verdikleri tesbit edilmistir. Girisimsel yönelimi düşük KOBİ'lerin ise; teknik uzmanlik, yüksek oranda verimli personele sahip olma, müşteri memnuniyeti, yönetimle ilgili özel uzmanlik, ürün ve hizmet gelistirme ile ilgili özel uzmanliga daha çok önem verdikleri tesbit edilmistir. Aynı sekilde, girisimsel yönelimli firmaların rakiplerine göre güçlü olduklari alanlara iliskin vermiş olduklari önem düzeyini gösteren ortalama degerler, girisimsel olmayan KOBİ'lere oranla daha yüksektir.

Girisimsel yönelimin düşük olduğu KOBİ'lerde, ihracat yapan ve yapmayan ayrimina göre güçlü yönler			
Ihracat yapan (N=20)		Ort.	
1.Teknik uzmanlik		3.89	
2.Ürün ve hizmet gelistirme ile ilgili özel uzmanlik		3.68	
3.Müşteri memnuniyeti		3.63	
4.Yüksek oranda verimli personele sahip olma		3.57	
5.Firma gelismine önemli katkilar yapan personele sahip olma		3.53	
6.Yönetimle ilgili özel uzmanlik		3.47	
7.Yeni ürün gelistirme basarisi		3.36	
8. Müşteri hizmetleri ile ilgili özel uzmanlik		3.31	
9. Servis ve ürün kalitesini artirma		3.31	
10.Üstün müşteri hizmeti veren egitilmis personele sahip olma		3.21	
11.Yenilikçi pazarlarda faaliyet gösterme		3.05	
12.Çalışanların firmaya olan baglilikindeki artis		3.05	
13.Ürün/hizmetleri pazarlama kapasitesi yüksek çalışanlara sahip olma		3.00	
14. Pazarlama uzmanligi		3.00	
15.Yeni ürün/hizmet fikirleri sunan personele sahip olma		2.95	
16.Çalışanların is tatmininin artırilmasi		2.78	
Finansal performans			
Aktif karliligi		3.33	
Pazar payi artisi		3.22	
Özsermaye karliligi		3.05	
Ciro karliligi		3.00	
Ihracat yapmayan (N=20)		Ort.	
Yüksek oranda verimli personele sahip olma		3.90	
Teknik uzmanlik		3.90	
Yönetimle ilgili özel uzmanlik		3.90	
Müşteri hizmetleri ile ilgili özel uzmanlik		3.85	
Firma gelismine önemli katkilar yapan personele sahip olma		3.76	
Yeni ürün/hizmet fikirleri sunan personele sahip olma		3.75	
Müşteri memnuniyeti		3.71	
Ürün ve hizmet gelistirme ile ilgili özel uzmanlik		3.66	
Pazarlama uzmanligi		3.61	
Yenilikçi pazarlarda faaliyet gösterme		3.60	
Ürün/hizmetleri pazarlama kapasitesi yüksek çalışanlara sahip olma		3.60	
Yeni ürün gelistirme basarisi		3.52	
Üstün müşteri hizmeti veren egitilmis personele sahip olma		3.45	
Çalışanların firmaya olan baglilikindeki artis		3.42	
Servis ve ürün kalitesini artirma		3.38	
Çalışanların is tatmininin artırilmasi		3.19	
Finansal performans			
Özsermaye karliligi		3.09	
Aktif karliligi		2.95	
Ciro karliligi		2.90	
Pazar payi artisi		2.85	

Girisimsel yönelimi düşük ihracatçı KOBİ'ler, rakiplerine göre en güçlü alanlarini teknik uzmanlik, ürün ve hizmet gelistirme ile ilgili özel uzmanlik, müşteri memnuniyeti, yüksek oranda verimli personele sahip olma, firma gelismine önemli katkilar yapan personele sahip olma olarak belirtmislerdir. Girisimsel yönelimi düşük ve ihracat yapamayan KOBİ'ler, rakiplerine oranla en güçlü alanlarini yüksek oranda verimli personele sahip olma, Teknik uzmanlik, yönetimle ilgili özel uzmanlik, müşteri hizmetleri ile ilgili özel uzmanlik ve firma gelismine önemli katkilar yapan personele sahip olma olarak belirtmislerdir. Girisimsel yönelimi düşük ancak ihracat yapan KOBİ'lerin finansal performans ortalamalarının, girişimsel yönelimi düşük ve ihracat yapan KOBİ'lerin performans ortalamalarından daha yüksek olduğu da görülmektedir.

Girisimsel yönelimin yüksek olduğu KOBİ'lerde, ihracat yapan ve ihracat yapmayan ayrimina göre güçlü yönler			
Ihracat yapan (N=29)		Ort.	
1.Teknik uzmanlık	4.21		
2.Yüksek oranda verimli personele sahip olma	4.21		
3. Müsteri memnuniyeti	4.17		
4. Yeni ürün geliştirme basarisi	4.14		
5.Müşteri hizmetleri ile ilgili özel uzmanlik	4.14		
6.Ürün ve hizmet geliştirme ile ilgili özel uzmanlik	4.10		
7.Pazarlama uzmanligi	4.07		
8.Servis ve ürün kalitesini artirma	4.07		
9.Firma gelismine önemli katkilar yapan personele sahip olma	4.03		
10.Yenilikçi pazarlarda faaliyet gösterme	4.00		
11. Yönetimle ilgili özel uzmanlik	3.92		
12.Yeni ürün/hizmet fikirleri sunan personele sahip olma	3.92		
13.Üstün müşteri hizmeti veren egitilmiş personele sahip olma	3.82		
14. Ürün/hizmetleri pazarlama kapasitesi yüksek çalışanlara sahip olma	3.75		
15. Çalışanların is tatmininin artırılması	3.72		
16.Çalışanların firmaya olan bağlılıgındaki artis	3.52		
Finansal performans			
Özsermaye karlıligi	3.85		
Pazar payi artisi	3.85		
Aktif karlıligi	3.82		
Ciro karlıligi	3.64		
Ihracat yapmayan (N= 33)		Ort.	
Yönetimle ilgili özel uzmanlik	4.10		
Müşteri memnuniyeti	4.09		
Yenilikçi pazarlarda faaliyet gösterme	4.00		
Firma gelismine önemli katkilar yapan personele sahip olma	4.00		
Teknik uzmanlik	3.96		
Pazarlama uzmanligi	3.93		
Ürün/hizmetleri pazarlama kapasitesi yüksek çalışanlara sahip olma	3.83		
Yeni ürün/hizmet fikirleri sunan personele sahip olma	3.80		
Ürün ve hizmet geliştirme ile ilgili özel uzmanlik	3.80		
Müşteri hizmetleri ile ilgili özel uzmanlik	3.74		
Çalışanların firmaya olan bağlılıgındaki artis	3.74		
Servis ve ürün kalitesini artirma	3.74		
Yüksek oranda verimli personele sahip olma	3.64		
Üstün müşteri hizmeti veren egitilmiş personele sahip olma	3.64		
Çalışanların is tatmininin artırılması	3.64		
Yeni ürün geliştirme basarisi	3.58		
Finansal performans			
Ciro karlıligi	3.83		
Özsermaye karlıligi	3.83		
Aktif karlıligi	3.58		
Pazar payi artisi	3.16		

Girisimsel yönelimi yüksek ve ihracat yapan KOBİ'lerin rakiplerine göre en güçlü alanlarını teknik uzmanlık, yüksek oranda verimli personele sahip olma, müşteri memnuniyeti, yeni ürün geliştirme başarısı, müşteri hizmetleri ile ilgili özel uzmanlık olarak belirtmişlerdir. Girisimsel yönelimi yüksek ancak ihracat yapamayan KOBİ'lerin rakiplerine göre en güçlü alanlarını yönetimle ilgili özel uzmanlık, müşteri memnuniyeti, yenilikçi pazarlarda faaliyet gösterme, firma gelişimine önemli katkılar yapan personele sahip olma, teknik uzmanlık olarak belirtmiştir. Girisimsel yönelimi yüksek ihracatçı KOBİ'lerin özsermaye karlılığı, aktif karlılığı ortalamaları daha yüksektir. Girisimsel yönelimi yüksek ancak ihracat yapmayan KOBİ'lerin ciro karlılığı ve özsermaye karlılığı ortalamaları daha yüksektir.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen bulgular, ihracat yapsın ya da yapmasın girişimsel yönelimli KOBİ'lerin finansal performanslarının girişimsel olmayan KOBİ'lere oranla daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu açıdan ülkemiz KOBİ'lerinin girişimsel yönelimli olmaya daha fazla gayret etmelerinde önemli yararlar vardır. Girisimsel yönelimli KOBİ'lerin bir çok alanda daha yüksek ortalamalara sahip olduğu ve rakiplerine oranla daha güçlü oldukları tesbit edilmiştir. Aynı şekilde girişimsel yönelimli ihracatçı firmaların araştırmada en yüksek ortalamalara sahip olduğu ve rakiplerine oranla bir çok alanda çok daha güçlü oldukları tesbit edilmiştir. Girisimsel yönelimi düşük ihracatçı KOBİ'lerin, ihracat yapmalarına rağmen finansal performans ortalamalarının girişimsel yönelimi yüksek ihracatçı KOBİ'lere oranla oldukça düşük olduğuda belirlenmiştir. Diğer bir deyişle bu tür KOBİ'lerin finansal açıdan istenilen düzeyde olmadıkları ve önemli potansiyeli değerlendiremedikleri belirtilebilir.

Sonuç olarak KOBİ'lerin yurt dışı pazarlarda daha girişimsel davranmaları ve bu yönde yatırımlar yapmalarının önemi oldukça büyüktür. KOBİ'ler fırsatları daha iyi değerlendirebilmek için proaktif davranmayı öğrenmeli, yenilikçi olmalı ve hesaplanmış riskleri alabilmeli ve böyle bir kültürü tüm organizasyon düzeyinde yaygınlaştırmalıdır.

KAYNAKLAR

- BARRINGER, B.R. and BLUEDORN, A.C. (1999) The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 20,.
- BIRKINSHAW, J., HOOD, N., JOHNSON, S. (1998) Building Firm-specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative, *Strategic Management Journal*, 19 (3): 221-242.
- BURGELMAN, R. (1983), A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm, *Administrative Science Quarterly*, 28: 223-244.
- COVIN J.G. and SLEVIN, D.P. (1991) A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16: 7-25.
- DESS, G.G. (1999) Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23: 85-103.
- FRANKO, L.G. (1989) Global Corporate Competition, Who's Winning, Who's Losing, and the R&D Factor as on Reason Why, *Strategic Management Journal*, 10: 449-474.
- GUTH, W.D. and GINSBERG, A. (1990) Guest Editor's Introduction, *Corporate Entrepreneurship*, *Strategic Management Journal*, 11: 5-15.
- KOCHAR, R. and DAVID, P. (1996) Institutional Investors and Firm Innovation, A Test of Competing Hypotheses, *Strategic Management Journal*, 17: 73-84.
- KURATKO, D.F., MONTAGNO, R.V., HORNSBY, J.S. (1990) Developing, an Entrepreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment, *Strategic Management Journal*, 11: 49-58.
- LIU, S.S., LUO, X., SHI, Y. (2002) Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study, *International Journal of Research in Marketing*, 19: 367-382.
- LUMPKIN, G.T. and DESS G.G. (1996) Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, 21: 135-172.
- MILLER, D. (1983) Entrepreneurship Correlates, in Three Types of Firms, *Management Science*, 29, 770-794.
- NOTEBOOM, B. (1994) Innovation and Diffusion in Small Firms: Theory and Evidence, *Small Business Economics* 6: 327-347.
- SATHE, V. (1989) Fostering Entrepreneurship in the Large, Diversified Firm, *Organisational Dynamics*, 18 (1): 20-32.
- SATICI, O, 26 Augustos 2005, *Ihracatin Yıldizlari 2004 - Ihracat Tesvik Ödülleri programi*, www.dunyagazetesi.com.tr,
- UGURAL, I. 24 Augustos 2005, *Yeni Asir Gazetesi*, "Benim Üzümüm 1,5 YTL", http://ya2005.yeniasir.com.tr/08/24/index.php3?kat=ana&sayfa=ismail_ugural&bolum=yazarlar
- ZAHRA, S.A. (1993) Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance, A Taxonomic Approach, *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.
- ZAHRA, S.A., and COVIN, J. (1995) Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship Company Performance Relationship in Established Firms: A Longitudinal Analysis, *Journal of Business Venturing*, 10: 43-58.
- ZAHRA, S.A. (1996) Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities, *Academy of Management Journal*, 39 (6): 1713-1735.

GİRİSİMCİLİK VE GİRİSİMCİ YÖNETİM - AB'YE GİRME SÜRECİNDE TÜRK KOBİ'LERİNİN BU AÇIDAN DURUMU

Orhan PAZARCIK

Milli Prodüktivite Merkezi
Gelibolu Sok. No.5 Kavaklıdere/Ankara
Tel: (0312) 467 55 90
Faks: (0312) 427 30 22
e-posta: opazarcik@mpm.org.tr

ÖZET

Pazarlar ve onların temsilcileri olan müşteriler Allah tarafından, doğa tarafından veya ekonomik güçlerle değil ama iş adamları (bir diğer anlamda girişimciler) tarafından yaratılır. Girişimci bir işletmenin yalnızca iki temel fonksiyonu vardır: pazarlama ve inovasyon (yenilikler). Pazarlama ve inovasyon sonuç üretirler; geri kalan tüm fonksiyonlar maliyet odaklıdır.

1950' lerde Yönetim Biliminin gurusu olarak addedilen Peter Drucker' a göre yönetimin teori ve uygulamaları şu varsayımlara dayanmaktaydı: (a) işletme istisnai bir kuruluştur, (b) girişimcilik ve yenilikçilik yönetimin kapsamı dışındadır, (c) manuel işçileri daha verimli yapmak yönetimin görevidir, (d) yönetim bir bilim veya hiç olmazsa bir disiplindir, (e) yönetim ekonomik kalkınmanın sonucudur. Bu varsayımlar halen kısmen geçerliliğini koruyor ise de yeni gelişen süpürücü değişiklikler sonucu ortaya çıkan global modern yönetim bes varsayımla karşılaşmıştır: (a) işletmeler de dahil tüm kuruluşlar yaşam kalitesinin geliştirilmesinden sorumludur, (b) girişimci yenilikler (inovasyon) yönetimin ana merkezi ve nüvesidir, (c) bilgiyi daha verimli yapmak yönetimin görevidir, (d) yönetim hem bilim hem insancillastırma olarak addedilmelidir, (e) ekonomik ve sosyal gelişmeler yönetimin sonucudur.

Bu varsayımlardan (b) ve (e) 'ye göz atarsak, girişimci konumunda olan işletme sahibi ve işletmenin özdeşleştiği Türk KOBİ' lerinin Türk ekonomisinde ne önemli rol oynadığı ortaya çıkar. Türkiye de girişimci yeni bir işletme kurarken varını yığını işletmeye bağlamakta, sade kendinin değil ailesinin de geleceğini risk altına sokmaktadır. Bu girişimcilik bir tutkudur. Bir sanayicimizin *"ölümsüzlüğe ulaşmanın bir yolu"* olarak tanımladığı bu tutku, toplumun refah düzeyini artırmak için gerekli olan faktörlerin basında gelmektedir.

O halde KOBİ ' lerde nasıl bir girişimcilik derken gene bir sanayicimizin deyişiyle *"yatırım yapılmasında ön şartlar müteabbis ruhun yani sıra iyi bir liderlik ve yönetim kabiliyeti olsa gerek. Bunlar olunca finans ikincil duruma düşer ve nasıl olsa bulunur."* Bu genellikle doğru bir deyiştir çünkü kaynaklar kararları değil, kararlar kaynakları kısıtlar, iyi bir karar verici lider kaynağı nasıl olsa bulur. Girişimci sayısı artan bir ülke kalkınma yolundadır. Çünkü, bilindiği gibi, bu dünyada bazı insanlar işleri yaparlar, bazıları yapılan işleri seyrederler, bazıları da ne olup bittiğine sararlar. Bu makalede de bu görüş açılırları çerçevesinde Türk KOBİ' lerinin girişimci-sahiplerinin değişen dünyanın yönetim kurallarına bakıp sasıp kalmadan AB ilkeleri, mevzuatı, yönetimi karşısında profesyonellesmeleri, ve gelişmelerinin nasıl olacağı tartışılacaktır.

Anahtar sözcükler: Yönetim, dinamik girişimcilik, plan yapma, AB Kobi' leri

I-GIRIS

Girisimci sözcüğünün anlamı "arada is yapan" veya "arada isleri üstlenen demektir. 20.yüzyilin ortalarında terminolojide yenilikçi (innovator) olarak girisimci görüşü yerleşmiştir. Bu konu Yönetim Biliminin gurusu olan Peter Drucker tarafından da doğrulanmaktadır. Drucker' a göre pazarlar ve onların temsilcileri olan müşteriler Allah tarafından, doğa tarafından veya ekonomik güçlerle değil ama is adamları (bir diğer anlamda girişimciler) tarafından yaratılır. Girişimci bir işletmenin yalnızca iki temel fonksiyonu vardır: pazarlama ve inovasyon (yenilikler). Pazarlama ve inovasyon sonuç üretirler; geri kalan tüm fonksiyonlar maliyet odaklıdır.¹

Girisimcilik arti varlik yaratmanın dinamik sürecidir. Yalnızca bir is yaratmaktan daha fazla bir şeydir. Fırsatları araştırmak ve fikirleri gerçekleştirmek için gösterilen azim ve sebat girişimciliğin göstergeleridir. Tarihçesine bir bakılacak olursa 1960 sonrası batı ülkelerinde görülen ekonomik büyüme sonucu ihracat ve ithalat konularında artan rekabet büyük şirketlerde su ekonomik olusumlara yol açmıştır:

- küçülerek büyüme/dis kaynak kullanımına yönelis
- is güvenliğinde azalma/kariyer yapma fırsatlarının dogusu
- geçmişte örneklerine benzemeyen fırsatlar
- küçük işletmeler alanının gelişmesinde artis

Bu ekonomik değişim işletmelerin ve toplumun yapısında da bir değişim yarattı. Dinamik bir çevre oluştu, bir çok ülkede firmaların yaklaşık yarısından fazlası kapanırken aynı sayıda yeni firmanın faaliyete başladığı gözlemlendi, tüketici ihtiyaç ve isteklerinde değişimler oldu, arz cephesinde de yeni teknolojiler ortaya çıktı; çevreye duyarlılık başladı örneğin yeşil etiketler, mavi bayraklar devreye girdi; ticaretin yapılış biçiminde değişim oldu, dünya ölçeğinde iletişim ağı gelişti, pazar yerinden pazar uzayına dönüşüm yaşandı; buna karşın KOBİ'lerde yenilik yapabilme yeteneği ve esneklik ile taleplere çabuk yanıt verebilme yeteneği gelişti.

Tüm bu bilgiler isigi altında girişimciler, diğerlerinin kaos ve karmaşa gördüğü yerde fırsatları görüp tanımlayabilen bireyler; işletmeyi yürütme, iletişim, ve genel yönetim becerilerine sahip olmanın yanı sıra oldukça yaratıcı ve yenilikçi olan kişiler; olarak tanımlanabilirler.

Genel olarak yöneticiler kural ve tabulara son derece bağlı, geleceğe yönelik olarak kaygılı ve duyarlı, çok yüksek derecede baskalarınca kabul görme ve takdir edilme ihtiyacı duyan, her durumda sorunları tanımlayabilen ve ayrıntılı planlar hazırlayabilen kişilerdir. Girişimciler ise kurallardan ancak bir rehber boyutunda yani yol gösterici bir kılavuz gibi yararlanırlar ve kendi kişisel hayallerinin peşindedirler. Sorumluluk ve beraberinde başarılı olma arzuları çok fazladır. Tartışmalardan ve teorilerden pek fazla hoşnut olmayan; genel olarak harekete geçmeye hazır ve atılan kişilerdir.²

Su halde girişimci olmak;

- teknik becerileri,
- işletme yönetim becerilerini,
- kişisel girişimcilik becerilerini, gerektirmektedir.

Girişimcilikte son yıllarda yükselen trendlere göre, özellikle ekonomik açıdan gelişen ülkelerde kadın girişimcilerin sayısının arttığıdır. Kadınlar tarafından kendi işletmelerini kurma nedenleri olarak şunlar belirtilmiştir;

- çalışma ve aile hayatında büyük esneklik sağlanması,
- ücretli çalışmanın tatmin edici olmaması, is güvenliği yetersizliği,
- is fırsatlarının bulunabilmesi,
- is kurma engellerinde azalma.

Kadın girişimcilerin gelecekte yurt içinde ve yurt dışında sayılarının artacağı beklenmektedir.

II- TÜRKİYEDE GİRİŞİMCİLİK

1950' lerde Drucker' a göre yönetimin teori ve uygulamaları su varsayımlara dayanmaktaydı:

- (a)- işletme istisnai bir kuruluştur;
- (b)- girişimcilik ve yenilikçilik yönetimin kapsamı dışındadır;
- (c)- manuel işçileri daha verimli yapmak yönetimin görevidir;
- (d)- yönetim bir bilim veya hiç olmazsa bir disiplindir;

¹ DRUCKER (1974)

² KESKEN VE DİĞERLERİ (2004)

(e)- yönetim ekonomik kalkınmanın sonucudur.

Bu varsayımlar halen kısmen geçerliliğini koruyor ise de yeni gelişen süpürücü değişiklikler sonucu ortaya çıkan global modern yönetim bes yeni varsayımla karşılaşmıştır:

- (a)- işletmeler de dahil tüm kuruluşlar yaşam kalitesinin geliştirilmesinden sorumludur;
- (b)- girişimci yenilikler (inovasyon) yönetimin ana merkezi ve nüvesidir;
- (c)- bilgiyi daha verimli yapmak yönetimin görevidir;
- (d)- yönetim hem bilim hem insancillastırma olarak addedimelidir;
- (e)- ekonomik ve sosyal gelişmeler yönetimin sonucudur.³

Bu yeni varsayımlardan (b) ve (e) ye göz atarsak girişimci konumunda olan ve çoğunda işletme sahibi ve işletmenin özdesleştirdiği Türk KOBİ' lerinin Türk ekonomisinde ne önemli rol oynadığı ortaya çıkar. Türkiye de girişimci yeni bir işletme kurarken varını yoğunluşturmaya bağlamakta, yalnız kendisinin değil ailesinin de geleceğini risk altına sokmaktadır. Zaten Türk girişimcileri hesaplı risk altına giren kişilerdir. Mücadeleye atılma heyecanından zevk alırlar, fakat kumar oynamazlar. Onlar mücadele koşulları olmadığı için az riskli durumlardan ve başarıya ulaşmak istedikleri için de çok riskli durumlardan kaçınırlar. Türk girişimcileri ulaşılabilir mücadele çağrılarında hoşlanırlar.⁴

Bu girişimcilik bir tutkudur. Bir sanayicimizin dediği gibi “ölümsüzlüğe ulaşmanın bir yolu” olarak tanımlanan bu tutku toplumun refah düzeyini artırmak için gerekli olan faktörlerin başında gelmektedir.

Türk girişimcilerinin ve girişimci örgütlerinin tipik özellikleri şöyle özetlenebilir;

- 1- Girişimci çok çalışmakta ailesine yeterli zaman ayıramamaktadır. Danışmanlık uygulamalarında bu yüzden ailesinden ayrılanlar izlenmiştir.
- 2- Piyasaya yeni girildiğinden harcamalar fazladır ve likiditeye duyulan ihtiyaç yüksektir. Bu nedenle borçlanmalar gündeme gelmektedir.
- 3- Girişimci çalışanlarıyla birebir ilişki içindedir. Bu ilişki bu aşamada bir avantaj gibi görülse de bu durum ileriki aşamalarda, profesyonel yönetime geçilmemesi halinde, şirketi başarısızlaştırmaktadır.
- 4- Tek kişinin kararları alması astların gelişimini engellemekte ve motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir.
- 5- Örgüt formel bir yapıya dönüşmemiştir. Girişimci yönetim yapısı hakimdir (riskli olsun olmasın plansızca her konuya atılır). Yazılı prosedürler yoktur. İşler ve ilişkiler informal bir şekilde yürür. Bu da soruna doğrudan sonra müdahale etmeyi ve ancak geçici çözümler üretmeyi gerektirir.
- 6- Türk KOBİ girişimci ve yöneticilerinin “işleri kavrama” idrak etme duygusu yüksek olmasına karşın “düşünme” yani plan yapma duygusu yavaştır. Düşünme “yaratıcılıktır”, kavrama ise “islerdirmeye” yani süreç mekanizmasıdır. Islerdirmeye bilgiye dayanır, düşünme ise geleceğe bakmaktır. Türk KOBİ girişimci/yöneticileri geçmişte Türkiye de uygulanan makro ekonomik politikalar nedeniyle, kısa vadeli düşünmekte ama islerdirmeyi hemen yapmaktadır.⁵
- 7- Türk KOBİ girişimci/yöneticisi girişimci yönetim biçimini uygulamaktadır. Ama bunun bir sınırı vardır, bu sınırı aşmış hâlâ girişimci yönetim biçiminde kalırsa, örneğin kendisi için “planlı kar”, “planlı personel kaynakları” v.b önemli değil “sermayenin getirisi” ve “duruma göre personel istihdamı” önemli ise belirli bir büyüme aşamasından sonra zor duruma düşmekte, bu tür yönetimde ısrar ederse hatta bazen piyasadan silinebilmektedir.
- 8- Türk KOBİ girişimci/yöneticisinin bir yönetsel handikapı işletme sermayesini iyi kullanamamasıdır. Yani isini islerdirmeye için çevirdiği sermaye de öz sermaye/dis kaynak oranını optimum düzeyde tutamamakta ve bu sermayeyi asındırmaktadır. Bu bildirinin yazarı tarafından yapılan danışmanlık çalışmalarında bu durum izlenmiş işletme sermayesinden (kardan değil) yatırtılan veya kızına veya karısına ziynet esyası, araba v.s alıp zor duruma düşen ve hatta batan şirketler gözlemlenmiştir.

Bu bağlamda Schumpeter’ in geliştirdiği ve ekonomik gelişmenin motoru olarak kabul edilen “dinamik girişimci” tipini de artık Türk girişimcilerinin benimsemesi gerekir. Dinamik girişimciler yeni pazar olanakları, finans kaynakları bularak; yeni üretim teknikleri ve organizasyon biçimleri geliştirerek ekonomik gelişmelere yön bulmada öncülük ve önderlik etme görevini üstüne alan kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimci olmada, yatırım yapılmasında ön şartlar müteabbis ruhunun yani sıra iyi bir liderlik ve yönetim kabiliyetidir. Bunlar olunca finans ikincil duruma düşer ve nasıl olsa bulunur. Çünkü karar alma

³ DRUCKER (1974)

⁴ MEREDITH VE DİGERLERİ(1984)

⁵ MÜFTÜOĞLU (1996)

bir yönetim fonksiyonudur. Bilindiği gibi kaynaklar kararları değil kararlar kaynakları kısıtlar. İyi karar alabilen bir girişimci/yönetici gerekli finans kaynağını nasıl olsa bulur.

Son 10 yılda Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmeler tablosunda girişimcinin önemi çok artmış, girişimci niteliği büyük ölçüde değişmiştir. Girişimcilik eskiden olduğu gibi işin ustası ve üretim yönünden deneyimli olma gibi niteliklerden ziyade dinamik, ortak ve yaratıcı olmak iyi bir eğitim, bir hatta iki yabancı dil bilme, rizikoya ama hesaplı rizikoya girebilme gibi nitelikler ağırlık kazanmışlardır. Ancak Türkiye'de bu tip girişimcilere yoğunlukla İstanbul, İzmir, Bursa gibi batı şehirlerinde ve özellikle hizmet sektöründe rastlanmaktadır. Küçük kentlerde ve özellikle ülkenin doğusuna gidildikçe yukarıda sayılan girişimci/yönetici tipinin yayılması (diffusion) zor olmaktadır. Ama AB'ye girme çabasında olan ülkemizde AB KOBİ'leri ile bütünleşme ancak bu ip girişimci/yöneticilerle mümkün olacaktır.

Özetle günümüz girişimci küçük ve orta ölçekli işletmeleri;

- modası geçmiş ve geçmekte olan teknolojiler kullanan
 - geleneksel çizgide üretim yapan
 - yeniliklere (inovasyon) karşı ilgisiz
 - sadece çevre pazarlarla ilgilenen
 - rekabetten kaçınan
 - içine kapalı, kabuğunu kırmaya fazla niyeti olmayan, büyümekten korkan
- bir tablo değil, tam tersine;
- gerek teknolojiye, gerek üretim metodlarında ve gerekse pazar konusunda tüm yeniliklere açık
 - pazarını tüm dünya pazarı olarak algılayan, dolayısıyla tüm dünya pazarları konusunda bilgilenmeye büyük önem veren
 - rekabet düzenini varlığının temeli olarak kabul eden ve dolayısıyla rekabet ortamından yana ağırlık koyan
 - büyümeyi en önemli başarı ölçütü olarak kabul eden, bu konudaki fırsatların ısrarlı ve inatçı bir takipçisi olan
 - demokrasiyi "bir ülkenin ulusal gelirini açık rejimde paylaşım özgürlüğünün düzeni" (italikler benim) olarak algılayıp kendisini demokratik düzenin dama taşlarından biri olarak gören
- bir tablo sergilemektedir. AB'ye girme iddiasında olan Türkiye'de KOBİ'lerin tablosunun bu dünya tablosuna yakışır biçimde olması gerekir.⁶

Ülkemizde dünyadaki bu gelişmelere paralel olarak çağdas anlamda girişimcilik ruhunun yaygınlaştırılması gerekmektedir. Bu yaygınlaşmanın ülkenin kalkınmakta olan bölgelerine de yayılması bireysel olarak kişilerin başarısının ötesinde ulusal ekonominin gelişmesine de katkıda bulunacaktır.

Geçmişin sanayi toplumu ve kapitalizm/sosyalizm ekonomik düzen ilişkisi çerçevesinde değil, içinde bulunduğumuz ve uyum sağlamaya çaba gösterdiğimiz bilgi toplumunun ekonomik, sosyal ve politik çerçevesinde değerlendirilmesi gereken girişimcilik olgusunun renkleri ve şekilleri artık yavaş yavaş oluşmuştur. Bu çizgiler renk ve şekiller ve konuya ilişkin politika ve stratejiler buna göre belirlenmelidir. Çünkü bu tablodan sanayi toplumunun işçi-isveren yapısı asılarak onun yerine bilgi toplumunun girişimci insan tipi hakim olacaktır.

Ülkemizin ekonomik açıdan gelişmesine katkıda bulunacak genç girişimci adaylarımızı en iyi şekilde yetistirmek, onları gerekli bilgi ve beceriyle donatabilmek için eğitim ve yardım fonları kurmak gerekir. AB eğitim ve yardım fonlarının niteliğine bakılacak olursa girişimcilere ayrılan fonların fazlalığı göze çarpacaktır.

III- AB ÜLKELERİNDE GİRİŞİMCİ KOBİ'LER VE TÜRK GİRİŞİMCİ KOBİ'LERİNİN AB'NE UYUMU

AB ülkelerindeki KOBİ tanımlanması Türkiye'dekinden biraz farklılık arz etmektedir. AB'de de bu tanımlamalar yapılırken niceliksel kriterler belirli niteliksel tanımlamalar üzerine oturtulmuştur. AB Konseyi kararı ile belirlenen KOBİ tanımı işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve işletmelerin bağımsızlık derecesinden oluşan kistaları kapsamaktadır. Buna göre 19 kısıdan az işçi çalıştıran ve toplam işletmelerin %90'ından fazlasını (yaklaşık 15 milyon işletme) içeren, toplam istihdamın %32.5 ve toplam cironun %25.4'ünü oluşturan işletmeler çok küçük olarak adlandırılmaktadır. Bu işletmelerin faaliyet alanları genellikle perakende ticaret, inşaat, otel, restoran, ulaşım ve haberleşme sektörlerindedir. Bu sınıflamada uluslararası işler yapan firmalar olduğu gibi, bağımsız el sanatları erbabı da yer almaktadır. AB'de de yaklaşık 1.1

⁶ MÜFTÜOĞLU(1996)

milyon işletme 119 kişiye istihdam olanagi yaratip, toplam cironun %24.4 ünü oluşturmakta ve 10-49 işçi çalıştırmaktadır. Bu işletmeler küçük ölçekli işletme olarak addedilmektedir. Bu küçük işletmelerin %55' ticaret ve hizmetler alanında, %45'i ise enerji, imalat sanayisi ve inşaat sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Orta ölçekli işletmeler tanımına 50-249 arası işçi çalıştıran, toplam yurt cirosunun yaklaşık 1/5'ini, toplam işletmelerin %1'ini oluşturan ve çoğunlukla sanayi sektöründe yoğunlaşan işletmeler girmektedir. AB 'de orta ölçekli işletmelerin yaklaşık yarısı Almanya ve İngiltere de bulunmaktadır. İtalya da orta ölçekli işletmelerin toplam işletmelere oranı yaklaşık %8' dir.⁷

AB' de tarım dışı alanlarda faaliyet gösteren 16 milyon işletme bulunmaktadır. Bu işletmeler 106.5 milyon kişiye istihdam olanagi sağlamakta ve toplam 12.374 milyarlık (€) ciro yaratmaktadır. KOBİ' lerin en yoğun faaliyette bulundukları alanlar ticaret, otel, restoran ve ikram işletmeciliği ile inşaat sektörüdür. AB' deki işletmelerin yaklaşık %40' i bu alanlarda faaliyet göstermektedir.⁸

Ancak çoğu gelişmiş bir ülke konumunda olan AB ülkelerinde ölçekleri nedeniyle avantajlı duruma erisen büyük firmalar, ekonomilerinin kendi sınırlarını zorlamasıyla birlikte üretimde verimlilik artışını hızlandırmışlardır. Sonuçta sanayi sektöründe de yeni tip üretim organizasyonlarına yönelme başlamıştır. Dolayısıyla tüketicilerin zevk ve tercihlerine hemen yanıt verebilecek istihdam ve girişimcilik ön plana çıkaran, en önemlisi ürün farklılaştırma alanına sahip olan esnek üretim sistemleri yaygınlaşmıştır. Bu da küçük ve orta ölçekli işletmelerin önem kazanması anlamına gelmektedir. KOBİ' ler esnek yapılarıyla, üretim maliyetinin düşürülmesinde oynadıkları rol ile, aralarında kurdukları üretim paylaşımıyla ölçek ekonomilerinin gereklerine rahatlıkla yanıt verebileceklerini göstermişlerdir. Memnuniyetle söylemek gerekirse ülkemizde de KOBİ' ler arasında bu girişimci ruh artık gelişmektedir.

Bu bağlamda ülkemizdeki girişimcilik olgusuna baktığımızda AB 'ye giriş sürecindeki dönemi;

-- Türkiye'nin içinde bulunduğu dinamik durum,

-- Dünyada ortaya çıkan hızlı değişimlerin Türkiye'ye etkileri olarak değerlendirilebiliriz.

Gümrük birliğine girmiş olmamız on yılı aşkın bir süreden beri ekonomimizin dışı açılması ve toplum olarak artan iddia ve hedeflerimizin bir sonucu olarak Türk girişimci KOBİ' leri zorlu bir rekabet ortamında çalışmaktadır. Artık piyasadaki eski cazip karlar kalmamıştır. Yapılması gereken şey özellikle finansal tahmin ve izleme araçlarının (bütçe, fon akışı, rasyolar v.b) kullanımı ile finansal yapılarını sağlamlaştırarak, kendilerini rekabete daha dayanıklı hale getirmeleri, eğitim açısından insan faktörüne gereken önemi vermeleri ve nitelikli işgücünden yararlanarak insan gücü planlaması yapmaları gerekmektedir.

AB' de girişimci KOBİ' lerin geliştirilmesine yönelik bizim ülkemizdeki uygulamalara benzer destek politikaları uygulanmaktadır. Bu desteklerin iki temel amacı vardır:

- Girişimci KOBİ' lerin gelişmesine uygun ortam yaratılması,
- Girişimci KOBİ' lerin esnek yapılarını geliştirme yönünde pozitif katkılarda bulunmak.

Bu amaçlar doğrultusunda girişimci KOBİ' lere AB düzeyinde verilen destekler şunlardır:

- Avrupa sosyal fonunca finanse edilen mesleki ve teknik eğitim imkanlarının girişimci KOBİ çalışanlarına sağlanması,
- Avrupa komisyonu tarafından girişimci KOBİ' lere ekonomik danışmanlık ve hukuk danışmanlığı hizmeti verilmesi,
- Yeni teknolojilerin uygulanması ve modernizasyonu için uygun koşullarda kredi ve subvansiyon verilmesi,
- Çeşitli vergi kolaylıklarının sağlanması bazı vergi istisnalarının sağlanması,
- KOBİ' lere verilecek ihracat teşviklerinin belirlenmesi,
- Büyüme istihdamdaki rolleri nedeniyle KOBİ' le için iç pazarın rekabet ortamına uyumlarını sağlayacak tedbirlerin alınması,
- Kamu yönetiminin rolünün modernleştirilmesi yönündeki politikaları kapsayan ve KOBİ' lerin rekabet edebilmelerinin alt yapısını hazırlayan yapısal uyum tedbirlerinin alınması ve uygulanması.⁹

Bu satırların yazarı tarafından danışmanlık ve eğitim çalışmaları sırasında gözlemlenen bir konu girişimci KOBİ' lerin büyüyüp geliştiği zaman bile profesyonelleşemedikleri ve profesyonel yönetime geçemedikleri, girişimci yönetime bağlı kaldıklarıdır. Ama belirli bir büyüme ve kırılma noktasından sonra

⁷ TEKGÜL(2000)

⁸ TEKGÜL(2000)

⁹ GÜNAY ve diğerleri (2000)

profesyonel yönetime geçemeyen KOBİ' ler sarsılmakta ve çoğunlukla piyasadan silinmektedir. Onun için bu noktada Türk girişimci KOBİ' lerine önerilecek husus atılımci karakterlerini kaybetmeden büyürken kurumsallasmalarıdır. Çünkü küçükken silinmek büyüyüp silinmekten daha az zarara yol açar.

Bu bağlamda diğer bir önemli noktada Türk girişimci KOBİ' lerinin ihracata yönelmeleri sırasında yapıları gereği (satis ve kısmen ürün yönelimli) reklam ve pazar araştırmasında etkili olamazken ürün geliştirmede (bazen taklit ederek) çok başarılı olmalarıdır. Geliştirilen ürünlerin ise tutundurulması ve bu konuda birincil elden bilgi edinilmesi ancak fuarlarda daha etkin olabilmektedir. Çünkü uluslar arası piyasalara yönelecek işletmelerin önünde iki seçenek vardır; ihracat; ürüne yapıştırılması zorunlu olan etiketleri yapistirmek, yurt dışına göndermek ve ürünün yurt dışı pazarda alıcı bulmasını umut etmek. Bu yaklaşım yaratıcı değildir ve uzun dönemde başarısız olur. İkinci seçenek ihracat pazarlaması; bu yurt dışı pazarların araştırılarak ne satabileceğinin bulunması ve değerlendirilmesine bağlıdır. Bu seçenek girişimci KOBİ' ler için zahmetli, maliyetli bir çalışmadır. Halbuki bu bilgileri kolaylıkla edinebilecek ve aynı zamanda potansiyel alıcılarla ilişki kurulabilecek bir araç vardır; Uluslararası Ticaret Fuarları.¹⁰ Bu konuda girişimci Türk KOBİ' lerine yardımcı olmak üzere KOSGEB bünyesinde fuarlarla ilgili bir birim vardır ve kendilerine yardımcı olmaktadır. Ancak fuarlara katılan girişimci KOBİ' lerin davranışlarını belirlemeye yönelik bir araştırma da elde edilen sonuçlar KOBİ ' lerin bu konudaki sorunlarını şöyle sergilemektedir;

- İşletmelerde pazarlama planı hazırlama anlayışının olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle de işletmelerin çevre, sektör, rekabet ve işletme analizi yapmadan uluslar arası fuarlara katılmaları fuardaki işletme performansını olumsuz olarak etkilemektedir,
- Pazarlama planı olmadığı için fuar seçiminde de rasyonel davranılmadığı anlaşılmıştır,
- Fuarlara katılmada kamu kuruluşlarının (KOSGEB, İGEME ve diğerleri) önemli bir rolü olmasına karşın işletmelerin fuarlara katılım sürekliliğini sağlamak için kendi çabalarıyla katılımı sağlayacak ortamın oluşturulması gerekir,
- Fuarlara katılmadan önce ön hazırlıklar mutlaka yapılmalı ve bilgi sağlayacak dokümanlar ilgili ülke dilinde hazırlanmalıdır
- Uluslararası fuarlara katılmada en büyük şikayet olarak ortaya çıkan vize sorunu mutlaka çözümlenmelidir.¹¹

Bu bölümde söylenecek son söz AB' de uygulanan destekler sisteminin bir bütün olarak Türkiye deki tüm sektörler ve şirketler için AB' ye uyumlu hale getirilmesi gereğidir. Bunların bazıları şöyle sıralanabilir:

- Türk KDV' si AB müktesebatına uygun hale getirilmelidir,
- Aynı uygulama ÖTV sistemi için de yapılmalıdır,
- Eurostat ve DIE arasında işbirliği yapılması ve Avrupa istatistik mevzuatının belirlenmesi,
- İç pazarda veri koruma mevzuatının olmaması nedeniyle bağımsız bir denetim biriminin kurulması,
- Şirketler ve muhasebe hukukunun uyumlaştırılması,
- Bağımsız bir Türk Akrediasyon Kurumunun kurulması (bu kurum kurulmuştur ancak henüz bağımsız değildir),
- Diploma ve mesleki niteliklerin tanınması için çalışma yapılması
- Para makamlarının tam hukuki bağımsızlığının sağlanması (bu konuda Merkez Bankası yasası daha otonom hale getirilmiştir),
- Bölgesel farklılıkların ve sorunların giderilmesi için etkin bir bölgesel kalkınma politikası oluşturulması,
- Malları serbest dolaşımını ve Gümrük Birliğinin düzgün işleyişini sağlamak için gerekli idari yapının oluşturulması, mevcut yapıların ise personelin uygun eğitimi ile güçlendirilmesi,
- Rekabet Kurulunun araştırma kapasitesi ve uygulamaya son verme yetkilerinin güçlendirilmesi,
- Başbakanlığa bağlı Gümrük Müstesarlığı idari yapısının modernleştirilmesi ve AB gümrük rejimine uygun hale getirilmesi.¹²

Yukarıdaki gereklere göz atılacak olursa çoğunun “sivillesme” ile ilgili gerekler olduğu görülecektir. Ancak bu sivillesme seküler bir toplum gereğidir. Seküler bir topluma evrimsel olarak ve gelişerek ulaşılır. Gelişme toplumda aksamdan sabaha olmaz, tepeden inme değil aşağıdan yukarı olur ve toplumun bu gelişmeyi özümsemesini ve almasını gerektirir. Türk KOBİ'lerinin de bu durumu özümsemesi ve alması zaman alacaktır. Herhalde telaffuz edilen 10 yıllık geçiş süreci de bu yüzdendir.

¹⁰ KOÇAK (1999)

¹¹ KOÇAK (1999)

¹² GÜNAY ve diğerleri (2000)

VI- SONUÇ

Süreklı ve yoğun biçimde değışen yeni dünya koşullarında kendilerine basarılı bir yer edinmek isteyen küçük ve orta büyüklükteki işletmelerimizin çağdas pazarlama anlayışını içine sindirmeleri ve bu anlayışın gerektirdiği gibi faaliyetlerini sürdürmeleri gereklidir. Unutulma malıdır ki girişimcinin başarısı işletmenin de başarısını ifade etmekte ve tam bu noktada girişimcinin yapılan işlerde etkinliği ve kişilik özellikleri önem tasımaktadır.

İzmir metropolitan alanında KOBİ' ler üzerinde yapılan bir araştırmada ortaya çıktığı gibi girişimci özellikleri olarak incelenen kontrol odaklılık, proaktivite, başarı güdüsü, iş ve iş çevresine bağlılık değışkenleri ve bunların müşteri odaklılık ve girişimine yaptığı isten memnuniyeti ile olan ilişkisi modelinde girişimcinin özellikle başarı güdüsü müşteri odaklılık ilişkisinin yüksek çıkması, işletmelerin gelecekteki pazarlama faaliyetlerini yönlendirme açısından olumlu bir gelişme içinde olduklarını göstermektedir. Aynı araştırmada örneklem içindeki girişimcilerin ortalamanın üstünde proaktif özellikler gösterdikleri ve bunun başarı güdüsü ve su anda yapmakta oldukları isteki doyum ile ilişkili olduğu saptanmıştır. KOBİ' lerde girişimcinin proaktif özelliklerinin yatırıma, faaliyetlerde etkinliğe dönüşebilmesi için tam bu noktada önemli bir dissal faktör olan devletin yasal düzenlemeler ve finansal destek ile bu kişi ve kurumların yanında yer alması gerekmektedir.¹³

“Girişimcilik” geleneksel ve sanayi toplumlarındakinden farklı niteliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Hızlı değışimin yönü ve doğrultusunu değerlendiren, teknolojik mevcut kurumların değışmelerini sezebilen ve bunu piyasaya çevirip üretilen mal ve hizmetle değer yaratan girişimcilik önem kazanacaktır. Bu girişimcilik ruhunu gerçekleştiremeyen toplumlar insanlık treninin ancak ikinci ya da üçüncü kompartımanında yolculuğa devam edebileceklerdir. Bizim gibi genç nüfusun büyük çoğunluğunu oluşturdugu bir ülkede bu özelliğin önemli bir avantaj olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.¹⁴

“Girişimcilik” bir költürdür. AB yolunda ilerleyen Türkiye nin en büyük avantajlarından bir tanesi işe sahip olduğu girişimcilik költürüdür. Öyle ki artık Avrupa Birliğinde en geniş katılımlı girişimcilik yarışması olan “Euroawards” a 2004 yılında Türkiye de katılmıştır.¹⁵ Bu költürün beslenip büyümesi için doğru ortamlara ve doğru desteklere ihtiyacı vardır. AB'nin bu konudaki politikası şöyle ifade edilmektedir. “AB 'nin amacı basarılı girişimciliği özendirmek, KOBİ' lerin iş ortamını geliştirmek ve böylece girişimcilerin günümüz bilgi ekonomisinin gereklerini yerine getirerek sahip oldukları potansiyelin en üst noktasına ulaşmalarını sağlamaktır.”

Bu açıdan potansiyel girişimcilerimizin teşvik edilerek ekonomik arenaya girmelerinin sağlanması gereğini, ayrıca mevcut KOBİ sahiplerinin girişimcilik ve yöneticilik ve konularında eğitilmesi ve kendilerini yetistirmeleri gerektiğini tekrar ve ısrarla vurgulamak gerekir. Türkiye de mevcut girişimcilik költürünün geliştirilmesi günümüzde yaşanan girişimciliğin veya iş adamlarının dejenerasyonu olayının önlenmesi açısından büyük önem tasımaktadır.

Son söz olarak bu dünyada bazı kimseler işleri yaparlar, bazı kimseler yapılan işleri seyrederler, bazıları işe yapılan işlere bakıp sasarlar. Türkiye artık “sasiranlar” değil ama çoğunlukla “seyreden” girişimcilere sahiptir. Yani fuarlarda seyredep taklit edenler hala çoğunluktadır. Umut edilen Türkiye de yaratan ve “yapan” girişimcilerin sayısının artmasıdır.

KAYNAKLAR

ANAHTAR DERGİSİ (MPM' nin aylık yayın organı). Temmuz 2004

DRUCKER, P, F. “ Manegement, Tasks, Responsibilities, Practises” William Heinemann Ltd., London, 1974

EVERSLEY, et al. “Be Your Own Boss” Growth Kit. National Extension College. Durham University Business School 1983

GÜNAY, E.N. ÖZER B. BENER ,B. “Türkiyede Küçük ve Orta Boyutlu İşletmelerin Avrupa Birliğine Uyumu” Bildiri. Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin düzenlediği “Krizden Çıkışta KOBİ' lerin Yeniden Yapılanması ve 2000' li yıllar için Değişim Stratejileri” Kongresi. Mayıs 2000.

KESKEN, J. ARACIOGLU, B.K. ATABAY, G. EGİT, T. ÇAPRAZ, B. “Sanayi Toplumu Olmadan Bilgi Topluma Geçme Çabası.. Girişimci Profilimiz Nasıl Değişiyor?” Bildiri. T.C Költür Üniversitesi, MPM ve KOSGEB' in Ortaklaşa Düzenlediği 1. KOBİ' ler ve Verimlilik Kongresi Aralık 2004.

¹³ KESKEN ve diğerleri (2004)

¹⁴ MÜFTÜOĞLU (1996)

¹⁵ ANAHTAR (Tem. 2004)

- KOÇAK, A. "Uluslar arası Ticaret Fuarlarına Katılan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Davranışlarının Belirlenmesi" Makale DTM. Dis Ticaret Dergisi. Ekim 1999
- MEREDITH, G.G. , NELSON, E.R., NECK, A.P., "Girisimciligin Uygulaması", Çev: Orhan Pazarcık ve Serdar Tan, ILO yayınları, ANKARA 1984.
- MÜFTÜOĞLU, T., ÖZSOY TUNCEL, A., AKBULUT, Y. "Türkiye de Girisimcilik ve KOBİLER". Makale. DTM. Dis ticaret Dergisi. KOBİ Özel Sayısı. Aralık 1996
- TEKGÜL, Y.B. "AB' nin KOBİ Politikası ve Gümrük Birliğinden Sonra KOBİ'lerimizin Rekabet Gücü" Bildiri. Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin Düzenlediği "Krizden Çıkışta KOBİ' lerin Yeniden Yapılanması ve 2000' li yıllar için Değişim Stratejileri" Kongresi. Mayıs 2000.

KOBİ'ler ve **6** Veri Bililik

İnsan Kaynakları

INSANA BAKIS AÇISININ DEĞİŞEN YÜZÜ VE YÖNETİM YAKLASIMLARININ KOBİ'LERİN VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ

Yard. Doç. Dr. Esin BARUTÇU

Pamukkale Üniversitesi, İ.İ.B.F. İletme Bölümü

Kinikli Kampüsü, Kinikli/DENİZLİ

Tel: (0258) 213 40 30 – 1256

Faks: (0258) 213 40 39

e-posta: esahin@pamukkale.edu.tr

ÖZET

Küresellesme süreci ile birlikte işletmelerin yapılandırılmasında, işleyişinde ve yönetimlerinde yeni bakış açıları getiren bir takım yeni yönetim yaklaşımları ve kavramları ortaya çıkmıştır. Bu süreçte meydana gelen gelişmeler içerisinde belki de en göze çarpanı “insan” unsuruna bakış açısındaki değişimdir. Bilginin önemli olması ile birlikte bilgiye sahip olan insanın da, hangi kademede veya hiyerarşik basamakta olursa olsun değerli olması; insan hakları, insani değerler, insanın tatmini gibi konuları da gündeme getirmiştir. Bu bakış açısı doğal olarak yöneticilerin yönetim yaklaşımlarını da değiştirmiştir. İnsana değer veren, insanın insani yönünü ön planda tutan, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek kadar kendi amaçlarını da gerçekleştirmesine imkan veren, çalışanlarını motive ederek kişisel gelişmeye de imkan sağlayan yönetim yaklaşımları, hem verimliliği artırmakta hem de işletmenin hedef ve amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. Bu çalışmada söz konusu yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açan gelişmeler ve verimlilik üzerindeki etkileri incelenerek Denizli KOBİ'lerine yönelik araştırma yapılacaktır.

Anahtar kelimeler: İnsan, bilgi toplumu, geleneksel yaklaşım, modern yaklaşım, etkinlik, verimlilik

GİRİŞ

Küresellesme süreciyle birlikte başlayan değişim dalgası özellikle 1980'li yılların sonlarından itibaren siddetini artırmış ve teknolojiye ekonomiye, toplumsal ve kültürel faktörlerden siyasete kadar her alanda etkili olmuş, değişime yol açmıştır. Çevre koşullarında meydana gelen bu değişimden en fazla işletmeler etkilenmiş, örgüt yapıları, iş yapma yöntemleri, rekabet koşulları ve yönetim yaklaşımları değişim faktörleri çerçevesinde yeniden şekillenmek zorunda kalmıştır.

Yönetim anlayışı ilk olarak geleneksel düşünce temelinde ortaya çıkmış, sanayi toplumu sürecinde de kısmen devam etmiş ve bilgi toplumu aşamasına gelindiğinde geleneksel bakış açisinin kati, değişmez, mekanik ve dışı kapalı yapısından uzaklaşarak bilginin merkez olduğu yönetim felsefesine dayanan yeni boyutlar ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda ise insan unsuruna önem veren, verimliliği, etkinliği, kaliteyi, esnekliği, katılımcılığı esas alan çağdaş yönetim yaklaşımları ve kavramları gündeme gelmiştir. İnsan unsuruna bakış açisini kökten değiştiren bu gelişmeler beseri faktörü, işletmelerin verimliliklerini artırmada etkili olan değerli bir üretim kaynağı haline getirmiştir.

İşletmelerin yönetimlerine yepyeni bir bakış açısı kazandıran yeni yönetim yaklaşımlarının ve kavramlarının işletmeler tarafından uygulanmasının verimlilik üzerindeki etkilerinin anlaşılması için öncelikle sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecindeki gelişmelerin ve söz konusu yaklaşımların felsefesinin, temel noktalarının ve ele aldığı konuların bilinmesi gerekmektedir.

1. SANAYİ TOPLUMUNDAN BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ

On sekizinci yüzyılın ikinci yarısından itibaren İngiltere'de başlayıp 19. ve 20.yy'larda Avrupa ve Amerika'ya yayılan "Sanayi Devrimi", insan gücünün makineye taşınmasını sağlamış ve sanayilesmeye yeni bir boyut kazandırmıştır. Sanayi Devrimiyle birlikte ortaya çıkan teknolojik yeniliklerin üretim alanlarında kullanılmasının etkilerinin ekonomik, sosyal, politik ve kültürel alanlara da yansıdığı görülmektedir. Sanayi devrimi sonucu modern makine ve gereçlerle donatılmış yepyeni bir Amerikan ve Avrupa toplumu doğmuştur (Kutlu,2000,s.6-7). Sanayi devrimi birçok alanda olduğu gibi özellikle iş hayatında da birçok değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Buhar makinesinin icadı ile birlikte başlayan teknolojik yenilikler ve makinesleşme hız kazanmış, artık insanın yerini makine emeğin yerini sermaye almıştır. Bu gelişme sanayileşmiş ülkelerde sanayi sektörünün istihdamdaki payının gerilemesine ve aktif nüfusun ise gittikçe artarak hizmet sektörüne kaymasına neden oldu. Böylece gelişmiş toplumlarda beyaz yakalı olarak ifade edilen yeni bir çalışanlar grubu istihdamda ağırlık kazanmaya başlamıştır (Dura vd., 2002,61).

Enerjinin kas gücünden buhar gücüne dönüşümünü sağlayan sanayileşme sürecinde çeşitli olumsuzluklar nedeniyle büyümenin endişe verici bir hal alması sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecini tetiklemiştir. Özellikle 1950 ve 1960'lı yıllarda ABD, Japonya ve Batı Avrupa Ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde bilgi teknolojilerinin yoğun bir şekilde kullanılması bilgi toplumunun ortaya çıkmasına yol açmıştır (Aktan vd., 1998, 118-134).

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan hızlı teknolojik gelişmeler ve beraberinde getirdiği bir çok değişimler bilgi toplumunun temelini oluşturan bilgiyi ve bilginin her alanda yoğun bir şekilde kullanımını artırmış, aynı zamanda bilgi de teknolojik gelişmeleri en üst seviyeye çıkarmış, insanları hayal edemeyecekleri şekilde iletişim, ulaşım ve üretim imkanlarıyla karşı karşıya bırakmıştır. Bilgi toplumundaki bilgi daha hızlı, daha çok, daha çeşitli ve daha fonksiyonel bir hal almıştır. Toplamlar günümüzde sorunlarını bilgi ile çözmeye yönelmişlerdir. Böylece ortaya çıkan sanayi ötesi bilgi ekonomileri, temel bilimsel bilgi ve ekonomilerin sürükleyici gücü olmasını sağlamışlardır (Erkan, 1993, 9).

Bilgi toplumu değişik yazar ve düşünürler tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Marcuse bu süreçteki değişmeyi, "elden çok kafanın, zenaatçıdan çok mantıkçının, kastan çok sinirin, el işçisinden çok makinecinin, işletmeciden çok bilgi işçisinin becerileri ön plana çıkmıştır" (Marcuse, 1986, 45) sözleriyle ifade etmektedir. Peter Drucker özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra hızla ortaya çıkmaya başlayan bu süreci "kapitalist ötesi toplum" olarak adlandırmaktadır. Drucker'a göre bu yeni toplumun temel ekonomik kaynağı sermaye, emek veya doğal kaynaklar değil, bilgidir (Drucker, 1994,16). Sanayi sonrası toplumlar üzerinde yoğun çalışmalar yapan D.Bell ve A.Touraine; sanayi toplumlarının artık gelişmiş ülkelerde yer almadığını ifade etmişlerdir. Buna göre Bell sanayi sonrası toplumun, mühendis, teknisyen ve bilim adamlarından oluşan hakim bir sınıf esliğinde bilginin merkez olduğu ve hizmet ekonomisinin ağırlık kazandığı bir özellik taşıdığını söylemiştir. Touraine ise bilgi toplumlarını, yeni uzman sınıfların olustugu, bilgi ve organizasyona dayalı yeni iş trendlerinin ortaya çıktığı bir toplum olarak tanımlamıştır (Fathu, 1991, 25). A. Toffler, içinde yaşadığımız bilgi çağını su sözleriyle dile getirmiştir. "Yarının teknolojik sistemleri içerisinde-hızlı, akıcı ve kendi kendini düzenleyen sistemler-makineler fiziksel maddelerin, insanlara bilgi ve kavramlarının akışı ile uğraşacaklardır. Makineler rutin görevleri, insanlarsa akılcı ve yaratıcı görevleri yükleneceklerdir. Makineler ve insanlar dev fabrikalar ve fabrika kentlerinde toplanmak yerine tüm yeryüzüne dağılacaklar, son derece duyarlı iletişim araçlarıyla birbirine bağlanacaklardır." (Toffler, 1981, 335). Bu ifadelerden de anlaşılacağı gibi bilgi toplumu iş hayatında önemli değişiklikler meydana getirmiş ve bu değişim içerisinde "insan" unsurunun önemi daha da artmıştır.

2. İNSAN UNSURUNUN DEĞİŞEN YÜZÜ

Bilgi çağı veya bilgi toplumu olarak nitelendirdiğimiz günümüzde bilginin gittikçe değer kazanması pek çok alanda birlikte özellikle iş hayatında önemli değişiklikler meydana getirmiştir. "Geleceğe yolculuğun yakiti para değil, iş görenlerin duygusal ve zihinsel enerjisi olmuştur"(Hamel vd., 1995,145).

Bilgi toplumunda iş görenlerin nitelikleri ile birlikte işlerin nitelikleri de değişikliğe uğramıştır. Özellikle beden gücüne dayalı çalışan "mavi yakalı" işgücünden daha çok beyin ve yaratıcılık gücünün

kullanan is gücüne doğru bir dönüşüm yaşanmıştır (Keser, 2005) . Bir bakıma yarı vasıflı is görenlerin yerini teknik ve profesyonel is gören sinifi almıştır. Drucker bu yeni sınıfa "bilgi işçileri" adını vermektedir. Bilgi işçilerinin en önemli kaynağı olan bilgi, günümüzde çok çabuk eskimekte ve sürekli yenilenmesi gerekmektedir. Buda ancak sürekli eğitimle mümkün olabilecektir. Bilgi işçileri belki de artık kendilerini yenileyebilmek ve geliştirebilmek için üç yılda bir yeniden okula gitmek zorunda kalacaklardır (Johnson, 1996, 97). Günümüzde bilginin daha değerli olduğu, bilginin araç olmaktan çıkıp önemli bir üretim alanı olduğu, bilginin temel güç ve kaynağı olduğu iş alanlarında bilgi çalışanlarının giderek daha çok istihdam edilmeye başlandığı görülmektedir (Bayraktaroglu, 2005). Profesyoneller, zamanlarının % 80'ini ihtiyaç duydukları bilgiyi araştırıp bulmak , %20'sini ise bu bilgiyi biçimlendirmek ve karar vermek amacıyla kullanmaktadır. Yine ABD, GSMH'nin %55'ini bilginin üretimi, bilginin islenmesi ve dağıtımı faaliyetlerinden elde etmektedir. Bununla birlikte gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün %60'dan fazlasının bilgi sektörüyle ilgili iş alanlarında çalıştığı söylenebilir (Bayraktaroglu, 2005).

Bu noktada özellikle geleneksel bakış açısındaki mevcut yönetim modelleri insan gücünün farklılaşan yapısı içerisinde, insan unsuruna hak ettiği değeri vermek ve insan unsurundan etkin bir şekilde yararlanmak konusunda etkili olamamış ve insan odaklı yeni yönetim modellerinin gelişmesine imkan sağlamıştır. Bilgi işçileri denilen beyaz yakalı kesimde çıktının ölçülüp değerlendirilmesi zor olmaktadır. Üstelik verimliliğin artırılması için daha gelişmiş ve sofistike "insan kaynakları" uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Acar,1999, 8). En önemli kaynağın bilgi olduğu bilgi toplumunda, bilgilenmiş birey vazgeçilmez nitelik kazanmakta ve organizasyon yapıları bilgi-tabanlı, yönetim sistemleri insan-merkezli biçimde yeniden tasarlanmaktadır (Öğüt, 2001, 34).

Sözkonusu gelişme ve değişimler dikkate alındığında içinde bulunduğumuz bilgi çağındaki yöneticilerin, insanın zihinsel ve fikri kapasitesinin ve yaratıcılığının yararlı mal ve hizmetler üretilmesi doğrultusunda yönetilmesi en önemli işlevleri arasında yer almaktadır. Bu da ancak bilgi üreten insana değer vermek, ona yatırım yapmak ve insan kaynağının geliştirilmesine imkan sağlayacak organizasyon ve yönetim modellerini uygulamak ile mümkün olabilecektir.

Bilgi toplumunda işletmeler arasındaki rekabette başarılı olabilmek için öncelikle yöneticilerin, bugünün rekabet koşullarının geçmişteki rekabet koşullarından farklı olduğunu anlaması gerekir (Buchholz,1992, 10). Gelecekte rekabet etmek yalnızca işletme adına yeni stratejiler belirlemek değildir, aynı zamanda yöneticilerin yeni rekabetle başa çıkacak yönetim modellerini de benimsemesi ve bu yönde çaba sarf etmesi gerekir (Hamel vd., 1995, 40-41).

3. BİLGİ TOPLUMUNDA YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE KAVRAMLARININ ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ

Yeni yönetim yaklaşımları ve kavramlarının ortaya çıkmasında etkili olan gelişmelerden birisi Küreselleşmedir. 1980'li yılların ortalarından itibaren etkilerini dolaylı veya dolaysız neredeyse tüm toplumlarda hissettiren küreselleşme olgusu insanların, grupların, örgütlerin ve toplumların doğasında var olan rekabeti asiri şekilde harekete geçirmiştir. Yenidünya ekonomisi "küreselleşme" ve "dışa açılma" stratejilerini bütün ülkelerde adeta zorunlu kılarak sosyo-ekonomik ve siyasi düzenlerin yalnızca içe dönük yapılarak kalma olasılığını ortadan kaldırmıştır. Böylece toplumlar arası rekabetin temposu daha da artmıştır. Günümüzdeki rekabet anlayışının eskisine göre ortaya çıkan en önemli unsurları verimlilik, düşük maliyet, kalite ve hızdır. Artık gerek ekonomik, gerekse topluma hizmet faaliyetlerinde bulunan kişi, kuruluş veya örgütler ne istediğini iyi bilen eğitilmiş ve iyi yetiştirilmiş toplumla veya bir nevi müşterilerle karşı karşıyadır (Eroglu, 1998, 9-10). Değişen çevre koşullarıyla birlikte müşterilerinin ihtiyaç, tercih ve beklentileri de artarak değişmektedir. Böylece işletmeler de müşterilerin söz konusu ihtiyaç, tercih ve beklentilerini birinci derecede dikkate almak zorunda kalmışlardır. Hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek için ürün tasarımlarını yapmak, işletmedeki iş görenlerin yaratıcılıklarını sürekli geliştirmek, her kademedeki iş görenlerin yeni fikirlerinden yararlanmak ve bu konularda diğer işletmelerle rekabet edebilmek, kar ve verimliliklerini arttırabilmek için işletmeler de yeni yönetim yaklaşımları ve tekniklerinden yararlanmak zorundadır (Allen, 1996, 11-13).

Yönetimde yeni yaklaşımların ve kavramların ortaya çıkmasına neden olan bir başka faktör iletişim ve bilimsel teknolojilerindeki gelişmelerdir. Bir başka ifadeyle yeni yönetim yaklaşımlarının işletmelerin bilgisayar, bilgi ve iletişim teknolojilerini yoğun bir şekilde kullanmaya başlamasıyla birlikte ortaya çıktığı söylenebilir (Symon, 2000, 389). Bilimsel teknolojileri genel olarak; verilerin kayıt edilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirmek suretiyle bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere ulaşılması, saklanması

ve nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına olanak tanıyan teknolojiler şeklinde tanımlanmaktadır (Behan vd.,1990, 1). Bilgisayarlar ve internet yardımıyla istenilen bilgiye daha kolay, daha hızlı, daha düşük maliyetle ulaşmak ve biriktirmek mümkün olmaktadır (Kutlu, 2000, 27). Hatta günümüzde devam eden bilisim teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda birçok işletme bilgisayarlar yerine bunların birbirlerine muhtelif şekillerde bağlanmalarıyla

Olusturulan ağlardan yararlanmaktadır. Bilisim teknolojisi işletmelerde, iş yapma şekillerinden örgüt yapılarına ve yönetim yaklaşımlarına kadar birçok yönden değişikliğe neden olmaktadır. Bilisim teknolojilerinin kullanılması sonucunda örgüt yapıları geleneksel örgüt yapılarından farklı olarak daha esnek ve değişime daha tepkili örgüt yapılarına dönüşmektedir. Böylece bilisim teknolojilerinin kullanımı fonksiyonel sınırlar da ortadan kaldırarak kendi kendini yönetebilen, daha dinamik çalışma grupları ortaya çıkmaktadır. Klasik yönetim sistemlerinde bilisim teknolojilerinden yararlanabilmek ve ortaya koyduğu fırsatları değerlendirebilmek mümkün değildir. Bu nedenle bilisim teknolojileriyle elde edilen bilgiyi kullanacak olan "insan"ın rahat, etkin ve verimli çalışmasını sağlayacak esnek ve yalın yapılara ihtiyaç vardır (Johnson, 1996, 96). Yöneticilerin coğrafi olarak nerede bulundukları önemli olmaksızın ağlar aracılığı ile birbirine bağlı proje ekiplerinde görev alabilmektedirler (Akin, 2005). Bilisim teknolojilerinin işletmeler üzerindeki etkileri şu noktalarda açık bir şekilde hissedilmektedir. Öncelikle işletmelerde iletişim ve işbirliği daha sağlıklı ve etkin bir şekilde sağlanabilmekte ve ortaklaşa girişimcilikten ve sinerjiden yararlanılabilmektedir. Geleneksel hiyerarşik yapılar yerini daha basit ve zayıf bir yapıya bırakmaktadır. Ayrıca işletmelerde yönetim alanı ve kariyer planlaması gibi kavramlar da etkilenmektedir (Koçel, 1998, 270). Bu bilgiler ışığında küreselleşme süreciyle başlayan ve hızlı bir değişimin söz konusu olduğu günümüzde işletmelerin, bu değişime uyum sağlamalarını kolaylaştıracak yeni yönetim teknikleri ve kavramları uygulamaları son derece önemli olmaktadır.

Basarının temelinde "insan" unsurunun ön plana çıkması da geleneksel örgüt yapılarından ve yönetim modellerinden farklı yeni örgüt yapılarının ve yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bilgi toplumuna geçişle birlikte "insan" kaynağının gelişmişlik için önemli bir araç olduğunun fark edilmesi doğal insan modelinden, toplum içerisinde ilişkiler kurma ve vizyon geliştirme kapasitesine sahip, sürekli öğrenen, kendini geliştiren, etkin bir motivasyonla yüksek verimliliğin sağlanması mümkün olan, zihinsel kapasitesi ve yaratıcılığının ön plana çıktığı insan modeline dönüşümü sağlamıştır (Yılmaz, 2004, 8-13). İnsan unsuruna bakış açısını kökten değiştiren bu gelişmelerin bir başka özelliği de, örgütlerin insani, kontrol edilmesi gereken ve her zaman yenisiyle değiştirilebilir, üstelik de katkısından çok gider unsuru olarak görmek yerine, yenilenebilir ve verimliliği artırılabilir bir stratejik kaynak olarak ele alınmasıdır.

Dolayısıyla işletmede geleneksel yaklaşımda olduğu gibi iş görenlerin sadece kendilerine söyleneni yapan, sürekli denetlenen, baskı ve cezalarla korkutulan, iş tatmini ve motivasyon gibi konulara çok fazla önem verilmeyen, kısıtlı gelişimlerine imkan tanımayan bir yönetim anlayışında, "insan" unsurunda ortaya çıkan bu dönüşümün işletmelerde olumlu etkilerinin hissedilmesi pek mümkün değildir. Oysa günümüzde işletmeler artık en değerli üretim kaynaklarının "insan" olduğunun farkına varmışlardır. Bunun sonucunda işletmelerde yeniden yapılanma, kararlara katılma, öğrenen örgütler, yalın örgütler gibi yönetim teknikleri ön plana çıkmıştır. Su noktayı önemle vurgulamak gerekmektedir ki, günümüzde artık geçerli olan katılık değil esneklik, miktar değil kalite, örgüt odaklılık değil insan odaklılık ve yaratıcılıktır (Barutçu, 2003, 193).

4. BAZI YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE KAVRAMLARININ TEMEL ÖZELLİKLERİ

Önceki konularda sözü edilen gelişmeler sonucunda, İşletme yönetiminde başarılı olmalarını sağlayacak birçok kavram ve yönetim modelleri ortaya çıkmıştır. Burada temel felsefeleri ve dayanak noktaları açısından benzerlik taşıyan bu yeni yöntem ve yaklaşımlardan önemli olan ve işletmelerin genellikle asına oldukları toplam kalite yönetimi, öğrenen örgütler, kararlara katılma ve yalın organizasyon konuları ele alınacaktır.

4.1. Toplam Kalite Yönetimi: Küreselleşme olgusunun beraberinde getirdiği en çarpıcı kavram "kalite" olmuştur (Bayrak,1998, 74). Değişen koşullar işletmeler arasındaki rekabet faktörlerini de etkilemiş, maliyet, kalite ve hız gibi yeni kavramları ortaya çıkarmıştır. Özellikle 1980-90'li yılları arasında uluslararası işletmelerde rekabet baskısı yoğun olarak hissedilmiş ve 1990'li yıllarda TKY en önemli seviyesine ulaşmıştır (Wartenberg, 1996, 62-69). TKY'nin birçok tanımı yapılmıştır. M.Imai TKY'ni "Bir örgütte her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamiyle bütünleşmiş çabalarla yöneticiden işçiye kadar tüm örgüt çalışanlarını kapsayan düzenli faaliyetler dizisi" (Imai, 1986, 67) olarak tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre TKY, kaliteyi müşteri terimleriyle tanımlamak, insanları kaliteden

sorumlu yapmak, bu sorumluluğu yönetim taahhüdü ile desteklemek ve kalitenin gelişmesi için sürekli araştırma yapmak demektir (Bozkurt, 1994, 23).

Bütün bu tanımları birleştirerek TKY'ni şu şekilde ifade edebiliriz. TKY, bir işletmede üretilen mal ve hizmetlerin, süreçlerin ve her düzeydeki çalışanların sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla müşteri istek ve beklentilerinin en yüksek, maliyetlerin ise en düşük seviyede gerçekleştirilmesi için, işletme performansının iyileştirilmesine yönelik strateji ve planlar geliştirilerek uygulamaya konulmasını sağlamaktır (Barutçu, 2000, 126). Anlaşılacağı gibi TKY, müşteri ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanarak tatmin edilmesini sağlamak amacıyla tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesine ve çalışanların tatminine dayalı katılımcı bir yönetim anlayışdır.

TKY sonucu işletmelerde kalite bilincinin yaygınlaşması, insan kaynakları yönetimini de önemli şekilde etkilemektedir. Bu faktörler sürekli iyileştirme, kendi kendini yönlendirme, güçlendirme (Erdogmus, 1999, 18), birey ve grup odaklı bir katılım anlayışı, yatay organizasyon yapısı, yalın üretim anlayışı ve liderlik (Bayrak, 1998, 76) olarak sayılabilir. TKY'de kalite, tüm çıkarların da üstünde bir hedef olarak belirlendiği için örgütteki ilişkiler ast-üst, sahip-vekil yerine, müşteriye kaliteli ürün sunmak için işbirliği yapan kişiler arasındaki ilişkilere dönüşmektedir (Koçel, 1998, 275). TKY yaklaşımının uygulanmasında en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler, TKY yaklaşımına uygun bir örgüt yapısı ve insan faktörünü ön planda tutan yönetim yaklaşımını sağlayacak yönde örgütsel değişimi gerçekleştirmelidirler. Söz konusu değişim klasik ast-üst ilişkisine dayanan hiyerarsik yapı yerine, ast ve üstlerin birlikte çalışmaları, birlikte karar aldıkları ve klasik hiyerarsik yapının ortadan kalktığı bir anlayışın ortaya çıkması şeklinde gerçekleşmelidir. Bu anlayışta yönetici, gücü tekelinde bulunduran ve tek başına karar veren kişi olmaktan çıkıp, ise yönelik sorumluluk ve bağlılık anlayışı ile karar veren ve kararların düzen ve istikrar içerisinde yönelimini izleyen kişi olmaktadır (Bayrak, 1998, s.75).

TKY'nin bir bakıma değişen çevre koşullarında rekabet edebilmek için geleneksel yönetim yaklaşımlarının başarısız olduğunu, katılımcı yönetim yaklaşımlarının başarılı olduğunu göstermede önemli bir kanıt oluşturduğu söylenebilir.

4.2. Öğrenen Örgütler: Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi örgütlerin gelişmesinde ve büyümesinde önemli bir kaynak haline gelmiştir. Pazar koşullarının sürekli değiştiği, sürekli yeni teknolojilerin ortaya çıktığı, mamul hayat seyrinin oldukça kısaldığı, rakiplerin ve rekabetin arttığı ve siddetlendiği bir ortamda işletmelerin rekabet edebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri, yeni bilgiyi üretilen tüm örgüte yayarak herkesçe kullanımını sağlayıp, bu bilgiyi kullanarak yeni ürünler geliştirmesi ile mümkündür.

Öğrenen örgütler; bilginin ortaya çıkarılması, elde edilmesi ve transferi konusunda biçimlendirilmiş örgütler olup, bu yeni bilgi ve anlayışların örgütlerin davranışlarını değiştirmesi olarak ifade edilebileceği gibi (Garvia, 1993, 80), bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personeli geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir örgüt olması şeklinde de tanımlanabilir (Koçel, 1998, 316). Dodgson ise öğrenen örgütü, bilgiyi keşfetmek ve maksimum şekilde faydalanmak için örgütün yapısını, kültürünü ve stratejisini yeniden oluşturmak şeklinde tanımlamıştır (Dodgson, 1995, 375-394). Uzun ömürlü olan işletmeler çevrelerindeki dünyaya duyarlı olan işletmelerdir. Bu işletmeler sürekli değişen dünyaya ayak uydurmada ve değişimi yakalamada akıllı davranarak çevrelerinden gelen uyarılara zamanında cevap verebilmislerdir, yani uyum sağlama ve öğrenmede son derece yeteneklidirler. Bu yetenekleri sayesinde uzun yaşayan işletmeler, diğer endüstri pazarlarını ve kendi endüstrilerini etkileyen gelişmeleri proaktif bir yaklaşımla önceden sezinleyerek uygun olan stratejik eğilimi gerçekleştirmişlerdir (Geus, 1997, 54).

Peter Senge Besinci Disiplin adlı kitabında, örgütlerin sadece öğrenen bireyler aracılığı ile öğreneceklerini belirterek, bireysel öğrenmenin örgütün öğrenmesini garanti etmediğini, ancak bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenmenin meydana gelebileceğini ifade etmiştir (Senge, 1997, 155). Günümüzün modern örgütleri geniş yelpazeli ve uzun dönemli öğrenme, geçimiste yaşanan olaylardan öğrenme, simdiki yaşananlardan öğrenme ve geleceğe yönelik öğrenme gibi öğelerden oluşan stratejik öğrenme sürecini uygulamak için çaba sarf etmelidirler (Fulmer, 1993, 61-66). Teknoloji, pazar, rakip, ürün ve müşterilerin sürekli değiştiği günümüzün global iş dünyasına uyum sağlayabilmek için her düzeydeki çalışanın yalnızca bugün karşılaştıkları sorunları çözmede değil aynı zamanda sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecekleri ve simdiki amaçlarını gerçekleştirirken hem kendileri hem de işletmenin geleceğine yönelik yeni fırsatlar yaratabilecekleri, bilgi ve yetenek birikimine sahip olması gerekmektedir (Tobin, 1996, XV).

Geleneksel örgütten öğrenen örgüte geçiş sürecinde baslica üç asamadan söz etmek mümkündür (Daft,1997, 751).Birinci asama üst yönetimin örgüt içindeki faaliyetleri merkezden sürekli olarak kontrol ettiği, is görenlere söz hakkının verilmediği, dikey hiyerarsinin geçerli olduğu geleneksel yönetim biçimlerinin uygulandığı dönemi ifade etmektedir. İkinci asama, üst yönetim tarafından faaliyetlerin düzenlenmesinde ve kararların alınmasında is görenlere sorumlulugun verildiği, yetki devrinin gerçekleştiği dönemi ifade eder. Bu dönem insan odaklı örgüt kültürünün olusturulması ve yetki devredilmesi olarak tanımlanan sebeke veya yatay organizasyonların ortaya çıktığı dönemdir. Üçüncü asama ise is görenlerin üst yönetimle birlikte sadece kararların alınmasında değil, stratejilerin geliştirilmesi ve yön verilmesinin gerçekleştiği öğrenen örgütler dönemidir. Bu dönemde is görenler işletme stratejilerinin belirlenmesinde ve başarılı olacak taktikler konusunda seçim yaparlar. Is görenler artık sadece üretimde kullanılan ve rutin olarak işletmede yer alan bireyler değil, bütünsel bir işletme vizyonu içinde çalışan örgüt birimleridir. Is görenler bütün düşünsel faaliyetlerde yer alır. Herkes birlikte çalışır ve birbiriyle iletişim kurar. Bilgi kimsenin tekelinde değildir. Geleneksel örgütte öğrenme zorunlu veya gerek olduğunda belirli bir sürede (örn. Bir kaç ay) gerçekleşirken, öğrenen örgütte öğrenme her zaman ve sürekli olarak gerçekleşmektedir (Braham, 1998, 21). Öğrenerek kendini yenileyen, değişen, ve güncel olmayı basaran örgütler, hedeflerine daha kolay ulaşmakta, uygulamak istediklerini daha çabuk hayata geçirebilmektedirler. Böyle bir felsefenin geleneksel bir örgüt yapısında başarılı olması mümkün değildir. Öğrenen örgüt felsefesini uygulayabilen işletmeler yönetsel başarı ve kazancı artırma, ihracata yönelme, düşük maliyet, yüksek verimlilik gibi hedeflere ulaşabilmektedirler (Marsap, 1999, 17).

4.3. Yalın Organizasyon ve Yönetim: Örgütsel etkinliği ve verimliliği olumsuz yönde etkileyen en önemli faktörlerden birisi de asiri ve karmaşık örgütlenme biçimleridir. Karmaşık ve işlevsel olmayan bir çok departmanı ve mevkileri bünyesinde barındıran işletmeler açısından, çevre koşullarını değerlendirip tehditleri bertaraf etmek, fırsatları işletme yararına değerlendirebilmek pek mümkün değildir (Yeniçeri, 2002, 217).

Yalın örgüt ve yönetim modeli temel yaklaşımlarını yalın anlayışa dayandırır. Yalın anlayışın temelinde ise fonksiyonel ve faydalı olmayan her şeyden yapıyı soyutlayarak bir anlamda israftan kaçınmak vardır. Israf ise kaynakların mal ve hizmet üretimine yönlendirilmeden tüketilmesi anlamına gelmektedir. . Bu açıdan bakıldığında işletmeye gereksiz maliyetler yükleyen örgüt yapıları söz konusu olabilir. Geleneksel örgütlerde olduğu gibi hiyerarsik piramit ne kadar yüksek ve kademeler de ne kadar fazla olursa, hiyerarsik kontrol maliyeti de o kadar yüksek olacaktır. Yüksek maliyet bilindiği gibi işletmelerde verim düşüklüğüne yol açan nedenlerden birisidir. Hiyerarsik kontrol işletme kaynaklarının verimsiz kullanılmasını sağlayan etkenlerdendir (Seabright vd., 1996, 141). Hiyerarsik basamaklardan arınmış daha basık bir piramit görünümündeki yapıyı ve yalın bir yönetim şeklini benimsemiş işletmeler böyle bir maliyetle karşı karşıya kalmamaktadır. Bu nedenle yalın örgüt ve yönetim anlayışı, bir örgütün en düşük maliyetle en hızlı ve verimli şekilde çalışmasını sağlayacak yapılanma modelini oluşturmaya amaçlar. Üst yönetim ile çalışanlar arasında katmanların az olması ve yapılacak faaliyetlerin az ama öz olması, organizasyonun hiyerarsik yapısının basık bir görünüme sahip olmasına neden olmaktadır. Günümüzdeki işletmelerin fırsat veya tehditleri çabuk algılayacak, anında tepki gösterecek, değişimlere kolay uyum sağlayabilecek, anında karar alıp anında uygulayabilecek, bilgi akisinin etkin bir şekilde sağlandığı basit, esnek ve yalın örgütlere ve yönetim anlayışlarına ihtiyacı vardır.

Yalın yönetim ve organizasyon kavramı genel olarak, müşterielerin ihtiyaçlarının istenilen kalite, maliyet ve hızla karşılanmasına yönelik mal ve hizmet üretebilmek için örgüt yapısının basitleştirilmesi, gereksiz faaliyetlerin ve mevkilerin elimine edilerek yönetici ile çalışanların mümkün olduğunca birbirine yaklaştırılmasıdır (Bayrak vd., 1999, 200). Geleneksel yönetim anlayışında, önceden belirlenen işleri önceden belirlenen yöntemlerle yapmaya zorlanan is görenlerin, yalın yönetim anlayışında aktif bir rol üstlenerek katılımcı yönetim anlayışı gereği fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ifade ettikleri görülmektedir. Geleneksel anlayışta patron-yönetici kimliği taşıyan kişinin, yalın yönetim anlayışında çalışmaları yenilikçiye götüren, is görenlerin kararlara katılımını sağlayan, fikir üretmeye teşvik eden ve fikir ve görüşleri ciddiye alarak işletme yararına bunları değerlendiren danışman-lider kimliğine büründüğü görülmektedir (Bayrak, 1999, 203).

4.4.Katılımcı Yönetim: Ortaya çıkan ve yukarıda da sözü edilen yeni yönetim yaklaşımları ve kavramlarının insana bakış açısının, geleneksel yönetim yaklaşımındaki insana bakış açısından oldukça farklı olduğunu görmek mümkündür. Toplam kalite yönetimi, öğrenen örgüt, yalın yönetim yaklaşımı gibi çağdas ve modern yönetim yaklaşımlarının temelinde insan unsurunun artan önemi ve işletmelerin etkinliği

ve verimliliğindeki katkisi açık bir şekilde anlaşılmaktadır. İnsana ve dolayısıyla çalışana verilen değer arttıkça iş gücünün verimi, yaptığı işin kalitesi ve işletme adına yaptığı özveriler de artacaktır. Bu da ancak çalışanların daha fazla önemsendiği, fikirlerine değer verildiği, kararlarda söz hakkı tanındığı, beklentilerinin karşılandığı katılımcı bir yönetim anlayışıyla sağlanabilecektir (Filiz, 2005).

Genel olarak katılımcı yönetim, örgütteki tüm çalışanların belirlenen hedeflere ulaşılması, kararların alınması, vizyon ve misyon belirleme, süreçlerin geliştirilmesi, sürekli öğrenme, değişen koşullara uyum sağlama, müşteri ihtiyaçlarının maliyet, hız ve kalite beklentileri doğrultusunda karşılanması gibi konularda örgütteki tüm çalışanların katılımını sağlamayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Katılımcı yönetim çalışanların günlük işlerinin etkinliklerini daha fazla denetleyebilmelerine ve yapmış oldukları işlere ilişkin kararları almalarına ve sorumluluk alanlarının genişletilmesine imkan sağlayan bir yönetim anlayışıdır.

Bu yönetim anlayışı, örgütteki alt yönetim kademelerinin veya iş görenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmasını, katılanların böyle bir yönetim türüyle psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmasını ve yönetici ile iş gören arasında bir diyalog ve iş birliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına yani örgütsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasını sağlamaktadır (Eren, 1993, 315). Yine katılımcı yönetim ağırlıklı olarak zihinsel çabayı gerektirdiği için iş görenlerde yüksek düzeyde motivasyon, gelişmiş bir aidiyet duygusu ve gönüllülüğü sağlamaktadır (Türkmen, 2005). Ayrıca katılımcı yönetimin uygulandığı işletmelerde işletme kaynaklarının amaçlara yönelik etkin kullanımının sağlanması sonucunda israfın önlenmesi ve maliyetlerin düştüğü, mal ve hizmetlerin kalitesinin arttığı, kişisel yeteneklerin geliştiği görülmektedir.

Böyle bir yönetim anlayışının benimsenmesi ve işletmelerde uygulanabilmesi tamamen yöneticilerin yönetim anlayışlarının bu doğrultuda değişmesi ile mümkün olabilecektir. Geleneksel yönetim anlayışını benimseyen yöneticilerin, kati bir hiyerarşik yapı ve emir-komuta zinciri içerisinde otoriter yönetimleriyle katılımcı yönetimi gerçekleştirmesi mümkün değildir. Bir örgütte katılımcı yönetimin başarılı sonuçlarından yararlanabilmek için katılımın en üst kademeden ilk düzey yöneticilerine ve mavi yakalı veya beyaz yakalı tüm iş görenlerine kadar sağlanması ve yayılması gerekmektedir.

5. GENEL OLARAK YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ İNSAN UNSURLARINA BAKIŞ AÇILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Günümüzdeki yönetim ve organizasyon anlayışına gelinceye kadar ki geçiş süreçlerine bakıldığında, dikkatlerin organizasyon fonksiyonunun etkinliğinin sağlanmasında öncelikle etkin bir organizasyon yapısının oluşturulmasına çevrildiğini görüyoruz. Bu alanda ilk kapsamlı teorik çalışmalar geleneksel yönetim yaklaşımı bünyesinde ortaya konmuştur. Bugün bile işletmelerde uygulamalarını geniş ölçüde hissettığımız organizasyon ilkeleri bu teorinin bir ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ilkelerin kökeni itibarıyla askeri uygulama ve ilkelerinden etkilenmiş olarak ortaya çıkan Klasik ve Neo-klasik yaklaşımlar, komuta ve kontrol odak noktalarında konuları ele almışlardır. Bu bağlamda ele alınan konular genellikle iş görenlerin organizasyon yapısı içindeki konumu, hiyerarşik yapı ve çalışanlar arasındaki hiyerarşik ilişkiler, faaliyetlerin nasıl etkin olarak yerine getirileceği, üst yönetimin çalışanları etkin bir şekilde nasıl kontrol ve komuta edeceği gibi konular olmuştur (Koçel, 1998, 268-269).

Geleneksel yönetim yaklaşımı insan unsurunu modelin bir parçası yapmış ve makine gibi ele almıştır. Dolayısıyla insanın doğal yönü ihmal edilmiştir. Sadece yapı üzerinde duran ve insan unsurunu pasif gören geleneksel yaklaşıma karşılık, neo-klasik teori bir örgüt yapısının etkinliğini belirleyen unsurun insan olduğunu göstermiş, ve insanın ihmal edilen doğal yönü üzerinde durmuştur. Neo-klasik yaklaşım temelde iki görüşe dayanmaktadır. Bunlardan birincisi astların korunması, ikincisi ise geleceğin yöneticisinin kendi duygu ve önyargılarından arınmış olarak insana ve topluma ilişkin olguları oldukları gibi görmesi gerektiği görüşüdür. Bu dönemde organizasyonun sosyal bir sistem olduğu ve bu sistem içerisinde insanın en önemli unsuru olduğunun vurgulanması dikkat çekicidir. Modern yaklaşımların önemi, örgütlerin çevrelerine açık ve dinamik bir yapı olarak ele alınmaları nedeniyle, iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamaları gerekliliğinden kaynaklanmaktadır (Bayrak vd., 2001, 12). Modern sonrası Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarının ise çağdaş eğilimler ışığında, işletmelerin yönetiminde sermayeden çok insan unsurunun ve dolayısıyla insan ilişkilerin ön plana çıktığı yönetim teknik ve yöntemlere ağırlık verdiği görülmektedir. İnsan unsurunun önem kazanması nedeniyle bu doğrultuda insan unsurunun etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması, insanların birbirleriyle olan ilişkileri, iş tatmini ve motivasyonun en yüksek düzeyde

saglanması, is görenin verimliliğinin arttırılmasında yöneticilerin tutum ve davranislari, is görenle yönetici arasındaki iletisim gibi konular ön plana çıkmıştır. Bilginin merkezi olduğu bilgi toplumunda bireyin dñşñnel çabalarının kaliteli mal ve hizmet üretimine yöneltilmesi, üretkenliği ve verimliliğinin arttırılması gibi konular ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla bilginin ve bilgili insanın değeri kazandığı günümüzde insan unsuruna daha fazla değeri veren, insan kaynağının gelişmesini sağlayarak insanın üretkenliğini ve verimliliğini arttıran organizasyon modelleri ve yönetim yaklaşımları olağanüstü önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda bilgiyi, çalışmaya, araçlara, ürünlere, süreçlere, işin tasarımına ve bizzat bilginin kendisine uygulamak günümüz işletme yönetiminin en temel işlevleri arasında sıralanmaktadır (Öğüt, 2001, 69). Artık yöneticilik anlayışı da değişerek, mevcut sistemlerin değişime uyum sağlayacak şekilde sürekli geliştirilmesi, çalışanların katılımının sağlanması, kalite ve verimliliğin daha da yükseltilmesi ve sürekli bu düzeyleri asma yolunda astlara liderlik yaparak onların değişim, kalite ve katılım yönünde motive edilmesi, firmayı kar maksimizasyonundan pazar payı maksimizasyonuna yöneltmek, şiddetli rekabet ortamında gerçekleştirilebilir hedefler ve vizyon belirlemek ve tüm bunları gerçekleştirebilmek için yönetim yaklaşımlarında radikal değişiklikler yapabilmek şeklinde algılanmaktadır.

6. YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ VE VERİMLİLİĞİN KOBİ'LER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN NİTEL BİR ARASTIRMA

Denizli'de tekstil sektöründe faaliyet gösteren, 100-200 arasında işçi çalıştıran 10 KOBİ yöneticisiyle yapılan nitel araştırma yönteminden elde edilen veriler, aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir. Mülakat ve gözlem yapılan 10 işletmenin tamamı aile şirkettir. Bu işletmelerden besinde şirketi kuran kişi fiilen şirketi yönetmektedir. Şirket kurucusu ve yöneticisinin yaşları 45 ile 55 arasındadır. Diğer bes şirkette ise babaları tarafından kurulan şirketi oğulları yönetmektedir. Bu yöneticilerin yaşları ise 30 ile 45 arasındadır. Buna göre bes KOBİ'de birinci kuşağın iş basında, diğer besinde ise ikinci kuşağın iş basında olduklarını görülmektedir.

Yöneticilerin eğitim düzeylerinin belirlenmesine ilişkin soruya verilen yanıtlarda birinci kuşağın yani işletmeyi kuran patron-yöneticilerin genellikle ilköğretim ve lise mezunu oldukları, ancak çocuklarının eğitimine önem verdiklerini ve üniversite de okuduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca ikinci kuşağın yani çocukların iş basında olduğu bes KOBİ'nin yöneticilerinin tümünün üniversite mezunu olduğu, üçüncünün yurt dışında master yaptığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlar dikkate alındığında KOBİ'lerde özellikle ikinci kuşağın eğitime daha fazla önem verdiğini, birinci kuşağın da çocuklarının eğitime destek verdikleri söylenebilir.

"İş dünyasındaki gelişmelerle ilgili olarak çalışanlarınıza herhangi bir eğitim uyguluyor musunuz" sorusuna hepsi "evet" yanıtını vermiştir. Eğitim süreleri ve eğitimin kapsamı ile ilgili soruya ise işletmelerden ikisi gündemde olan konularla ilgili olarak ve ihtiyaç duyulduğunda belirli aralıklarla seminerler şeklinde eğitim uyguladıklarını ifade etmiştir. İşletme yöneticilerinden ikisi işletmelerinde belirli aralıklarla ve yeni bir makine alındığında, bu makinenin kullanılmasına ilişkin eğitim verdiklerini ifade etmişlerdir. Diğer işletme yöneticileri ise belirli aralıklarla (verilen yanıtlar: üç ayda bir, senede iki ay, altı ayda bir ay) iş görenlerine eğitim programı uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilere kendilerinin böyle bir eğitim alıp almadıkları sorulduğunda ise üçü "hayır" yanıtını vermiş, diğerleri ise yeni çıkan ve gündemde olan teknik ve kavramlarla ilgili düzenlenen seminerlere katılmaya özen gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Buna göre KOBİ'lerde sürekli bir eğitim programının uygulanmadığını söylemek mümkündür.

KOBİ yöneticilerine "işletmenizdeki kararlar nasıl alınmaktadır" sorusu yöneltildiğinde yöneticilerden üçü kararların alt kademe yöneticilerle birlikte alındığını ancak son karar vericinin kendilerinin olduğunu, diğerleri ise kararların tepe yönetimi tarafından alındığını ifade etmiştir. Kararların tepe yönetimi tarafından alındığı ifade eden işletmelerde karar alma mekanizmasında katı bir hiyerarşik yapı izlendiği gözlenmiştir. Buna göre iş görenlerin kararlara katılmadıklarını ve KOBİ'lerde geleneksel bir yönetim tarzının uygulandığını söylemek mümkündür. Yapılan gözlemlerde işletmenin kurucu ve sahibi olan yöneticinin çalışanlarıyla informal ilişkilerde yakın ve samimi olduğu, ancak formal örgüt yapısında otoriter olduğu buna rağmen, çocukların işletmenin yönetiminde yer aldığı KOBİ'lerde ise yöneticilerin çalışanlarla daha resmi ilişkiler içerisinde bulundukları izlenmiştir.

Değişimleri ve yenilikleri takip edip etmedikleri sorulduğunda ise KOBİ yöneticilerinden ikisi takip etmediklerini, ikisi takip etmeye çalıştıklarını ancak pek başarılı olamadıklarını diğerleri ise "evet, takip ediyoruz ve işletmemizde bu değişim ve yenilikleri uyguluyoruz" yanıtını vermiştir. Görüşme yapılan işletme yöneticilerinin hepsi teknolojik yenilikleri yakından takip ettiklerini ve işletmelerinde uyguladıklarını belirtmiştir. Yöneticilere yeni yönetim yaklaşımları ve kavramlarından hangileri hakkında bilgi sahibi

olduklari ve isletmelerinde bu yaklasimlardan hangilerini uyguladiklari sorulduunda ise ogunlugu, toplam kalite yönetimi yanitini vermistir. Bazilari grenen örgüt, yalin üretim ve yönetim tekniklerinden de haberdar olduklarini ifade etmislerdir. Buna göre KOBİ'lerin teknolojik yenilikleri yakindan takip ettiklerini, yeni teknolojilerden yararlandiklarini ancak yeni yönetim yaklasimlari konusunda sadece modaya uymak adina bu kavramlari kullanmakta olduklarini söylemek mümkündür. rnegin bir Toplam kalite yönetimi konusunda kalitenin önemini isletmeler kavramistir ancak her ne kadar isletmelerinde uyguladiklarini belirtmeler de mevcut yönetim tarzıyla bunun mümkün olamayacagi açıkça görülmektedir. Bunu da su sekilde açıklayabiliriz: Teknolojik yenilikleri yakindan takip etmeleri ve yeni teknolojileri isletmelerinde uygulamalari KOBİ'lerin somut yenilikleri alip uygulamak konusunda istekli olduklarini göstermektedir. Ancak daha soyut olan mevcut yönetim tarzlarini degistirmelerini gerektiren yeni yönetim yaklasimlarini uygulamak konusunda ayni abayi ve istegi göstermemektedirler. Bunun nedenini de, KOBİ'lerin geleneksel örgüt yapılarından ve otoriter yönetim tarzlarından vazgeçmeye ve daha demokratik, alısanlarini yönetime dahil eden ve katilimi saglayan bir yönetim tarzini benimsemeye hazır olmadiklari seklinde açıklayabiliriz.

“İs grenlerinizin verimliliğini artırmak ve motive etmek için hangi yöntemlerden yararlanıyorsunuz?” sorusuna ise verilen yanitlar; alısanlarının sosyal ihtiyaçlarının karşilanması için imkanlar hazırladiklari, yemekhaneyi yeniden düzenledikleri ve yemeklerde porselen tabaklar kullanılmaya baslandigi, çay ve sigara molalarının artırildigi, is görenlere prim ve ikramiye adi altında ek demeler yapıldigi seklinde olmuştur. Buna göre görüşme yapılan hiçbir isletmede insan kaynagından en iyi sekilde yararlanmak ve motive etmek adina bilimsel yöntem ve tekniklerden yararlanılmadigi, ancak isletmenin kendi abasiyla klasik motivasyon araçlarından yararlandiklari görülmektedir. Bu bağlamda is görenlerin verimliliklerini artırma yönünde isletmelerin uyguladiklari yöntemlerin tam anlamıyla beklenilene karşilaması son derece güçtür. Yöneticilere, “is görenlerin kararlara katiliminin saglanmasıyla verimliliklerinin artacağı görüşüne” katilip katılmadiklari sorulduunda yöneticilerden biri hayır, ikisi bazen, diğerkleri ise evet yanitini vermistir. Böyle bir uygulamaya geçmeyi düşünüp düşünmedikleri sorulduunda ise iki yönetici hayır yanitini vermistir. Diğerklerinin yanitlari ise genel olarak is görenlerin bazı kararlarda (genellikle rutin işler vb.) görüşlerinin alındığını, ancak her türlü kararda bunu uygulamadiklari seklinde olmuştur.

Yöneticilere “isletmenizde çalısan bir is gören sizin için ne ifade etmektedir?” seklinde yöneltilen soruya verilen yanitlar genel olarak, is görenin makinayı kullanan ve teknolojiyi tamamlayan bir unsur olduğu, daha çok kalifiye is görenlerin isletmeler için önemli olduğu ve bulunmasının güç olduğu, rutin işlerde çalışacak is görenlerin her zaman bulunabileceği, is görenlere yapılan harcamaların önemli bir maliyet kalemi olduğu ve is görenin denetlenmediği zaman işini yapmadığı, para verilirse is görenlerin daha çok çalıştıkları seklinde olmuştur. Ayrıca bazı yöneticiler özellikle Denizli'deki is görenlerin sürekli baslarında birilerinin olması gerektiğini ve kontrol edilmediklerinde işlerini gereği gibi yapmadıklarını ve isten kaytarmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

KOBİ yöneticilerine son olarak isletmelerinin mevcut verimlilik düzeyinden memnun olup olmadıkları sorulmuştur, ikisi memnun olmadığını ve her gün maliyetleri nasıl düşürüp verimliliği arttırabiliriz diye düşündüklerini,  verimlilik düzeylerinin istedikleri düzeyde olmadığını ancak çok da kötü olmadığını ve diğerkleri de verimlilik düzeylerinden memnun olduklarını ifade etmişlerdir.

7. SONUÇ

Günümüzde isletmelerin en önemli kaynagi olan insan unsuru tüm isletmelerde olduğu gibi özellikle KOBİ'ler açısından çok daha önemli hale gelmiştir. Yönetim yaklasimlarının isletmelerin etkinliği ve verimliliği üzerindeki etkileri açıkça görülmektedir. Dolayısıyla geleneksel ve otoriter bir yönetim tarzı günümüzde yasanan gelişmelere ve degişmelere cevap verme konusunda gittikçe yetersiz kaldığı ve yetersiz kalmaya da devam edeceği bir gerçektir.

Geleneksel yönetim yaklasimini temsil eden zellikler, KOBİ'lerin yönetim yapılarına da hakim olduğu için yönetici-patronların uyguladiklari yönetim tarzının da otoriter olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca KOBİ'lerin ogunlugunda profesyonel yönetici bulunmamaktadır. Eger yönetici söz konusu yaklasım ve kavramlar hakkında yeterli bilgiye sahip değilse ve isletmesindeki uygulama konusunda basarisizsa profesyonel bir yardım alması en rasyonel davranış olacaktır. Bu noktada ise KOBİ'lerin önündeki en önemli engel kurumsallaşmamalarıdır. Dolayısıyla insan unsurunu ön planda tutan, insan unsuruna değer veren, isletmelerin verimliliklerinin artırılmasında insan faktörünün verimliliğinin artırılmasıyla gerçekleşeceğini vurgulayan yeni yaklasımlar ve kavramlar hakkında bilgi sahibi olmalarına ragmen KOBİ'ler bu

yaklaşımlardan yararlandıklarını söylem olarak ifade etseler bile uygulamada bunun doğru olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü mevcut geleneksel yönetim tarzları buna imkan vermemektedir. O halde bu konuda atılacak en önemli adım KOBİ'lerin kurumsallaşması olacaktır.

KOBİ yöneticileri iş görenlerini geleneksel bir yaklaşımla değerlendirmekte, makineyi ve teknolojiyi kullanacak ve onu tamamlayan bir unsur olarak ele almaktadır. Bir bakıma "insan" unsuru ikinci plana atılmaktadır. Hala sahip oldukları "iş gücünün" ne kadar değerli ve önemli bir kaynak olduğunun farkında olmadıkları söylenebilir. KOBİ'lerin verimliliklerini artırabilmenin bir yolunun da sahip oldukları beseri kaynağın verimliliğini artırmak olduğunu ve bunun için de beseri kaynağın yeteneklerini ve becerilerini artırmak, bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılarak daha verimli olmalarını sağlamak, eksik yönlerini tamamlayıcı eğitimler vermek gerektiğini yöneticiler anlamak zorundadır. Demek ki öncelikle KOBİ'lerde yöneticilerin yönetim felsefeleri ve yaklaşımları değişmelidir. Klasik tek kişi yöneticilik anlayışından insan kaynağından en iyi şekilde yararlanmak için iş görenleri sürekli eğitmek, bilgi yönetim sistemlerinden yararlanmak, her an bilgiye ulaşabilecekleri ve bilgi akışını etkin bir şekilde sağlayacakları iletişim sistemleri geliştirmek, örgüt yapılarında ve yönetimlerinde yalın olmak, iş görenlere değişen şartlar ve koşullar çerçevesinde fırsatları işletme adına değerlendirecek ve tehditleri bertaraf edecek yeteneklerin kazandırılmasını sağlamak ve geliştirmek ve iş görenlerine serbest çalışma imkanı sunarak verimliliklerini artırmayı hedefleyen yol gösterici yönetici-lider anlayışına dönüşmelidir.

KAYNAKLAR

- Acar N., İnsan Kaynakları Yönetimi, MPM Yayını, Ankara,1999
- Akin B., Bilisim Teknolojilerinin Evrimi ve Bilisim Teknolojilerinin Çağdas İşletmelerde Stratejik Yönetim Üzerindeki Etkileri, www.econturk.org,2005
- Aktan C.C.,M. Tunç, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", Yeni Türkiye Dergisi, Ocak-Subat,1998
- Allen, L., "Reengineering and Organizational Change", Management, February, Vol:47,1996
- Atilla F., Katılımcı Yönetim, www.bilgiyonetimi.org,2005
- Barutçu E., Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, Basılmamış Doktora Tezi, Konya,2000
- Barutçu E., "Küreselleşme ve Örgütsel Değişim", Polis ve Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:1, Cilt:1, Sayı:1,2003
- Bayrak S.; "Önce İnsan Anlayışı ve Toplam Kalite Modeli", Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, DEÜ, İşletme Fak. Yayınları No:2,1998
- Bayrak S., A. İrmis, "Yalın Üretim ve Yalın Yönetim", Denizli'de Sanayileşme ve Kentleşme Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Yayın No:230, Denizli,1999
- Bayrak S., Göncüoğlu H.; Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulanabilirliğine Yönelik Denizli İlinde Bir Araştırma, Beta Yayınevi, İstanbul,2001
- Bayraktaroglu, S. ,Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü, www.bilgiyonetimi.org,2005
- Behan H., Understanding Information Technology, Prentice hall,2nd. Edition, New York,1990
- Bozkurt, Ridvan, "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi", Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 94/4,1994
- Braham J. B., Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak, Rota Yayınları,1998
- Buchholz R.A., Business Environment and Public Policy, 4th.Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey,1992
- Daft L.R., Management, 4th Edition, The Dryden Press, USA,1997
- Dodgson, M., "Organizational Learning:A Review of Some Literatures", Organizational Studies, Vol:14,1995
- Drucker, P., Kapitalist Ötesi Toplum, Çev. Belkis Çorakçı, İnkilap Kitabevi, İstanbul,1994
- Dura C., H.Atık, Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye, Literatür Yayınları:72, İstanbul,2002
- Eren E., Yönetim ve Organizasyon, 2.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul,1993
- Erdogmus N., "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri", Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları
- Erkan H., "Bilgi Toplumu'nun Temel Özellikleri", Bülten Dergisi, Sayı:15,Haziran,1993
- Eroğlu F., Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları, Berikan Yayıncılık, Ankara,1998
- Fathu, T., Telecity Information Technology and Its Impact on City Form, Praepper, New York,1991
- Fulmer R., "Anticipatory Learning:The Seventh Strategic Imperative For The Twenty-First Century", The Journal of Management Development, Special Issue, Vol:12, No:6,1993
- Garvia D., "Building a Learning Organization", Harvard Business Review, July-August,1993
- Geus A. De, "The Living Company", Harvard Business Review, March- April,1997

- Hamel, G., C.K.Parahalad, Gelecegi Kazanmak, Çev:Zülfü Dicleli, Anadolu Grubu Yayinlari, Istanbul,1995
- Imai M., Kaizen, McGraw Hill Company, New York,1986
- Johnson, M., Gelecek Bin Yilda Yönetim, Çev:Sinem Gül,.Sabah Yayinlari, Istanbul,1996
- Keser A., Degisen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynaklari Yönetimi, Cilt:4, Sayi:1, www.isgüc.org, 2005
- Koçel T. Isletme Yöneticiligi, Beta Basimevi:Istanbul,1998
- Kutlu E., Bilgi Toplumunda Kalkinma Stratejileri, Anadolu Üniversitesi Yayinlari No:1209, Eskisehir,2000
- Marcuse H., Tek Boyutlu İnsan, Çev. A.Yardimli,IDEA Yayinlari, Istanbul,1996
- Marsap A., Yaratıcı Liderlik, Öncü Kitabevi, Ankara,1999
- Ögüt A. Bilgi Çağında Yönetim. Nobel Basım Yayım Dağıtım, Istanbul,2001
- Seabright M., Delacroix J. The Minimalist Organization As a Postbureaucratic Form: The Example of Alcoholics Anonymous, Journal of Management Inquiry, Jun96, Vol:5, Issue:2,1996
- Senge M.P., Besinci Disiplin, Çev.Aysegül Ildeniz, Ahmet Dogukan, 4. Baskı, Yapı Kredi Yayinlari, Istanbul,1997
- Symon, G., "Information and Communication technologies and The Network Organization: A Critical Analysis", Journal Of Occupational & Organizational Pyschology, December, vol.73, issue:4,2000
- Türkmen I., Toplam Kalite Yönetimi ve Etik, www.mmo.org.tr,2005
- Tobin R. D., Transformational Learning:Renewing Your Company Through Knowledge And Skills, John Wiley&Sons Publishers, Inc..1996
- Toffler, A., Gelecek Korkusu Sok, Çev:Selami Turgut, Altın Kitaplar Yayınevi, Istanbul,1981
- Yeniçeri Ö., Örgütsel Degisiminin Yönetimi, Nobel Yayınevi, Ankara,2002
- Yılmaz G., Degisen dünya için yeni bir anlayış: Hakların yeniden tanımlanması ve yeni planlama yaklaşımı. PİVOLKA, 3(11),2004
- Wartenberg M., "Management Fads or Management Basics", Management Review, Vol:85, Issue.3, March,1996

KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

Müberra YÜKSEL

Kadir Has Üniversitesi, İletişim Fakültesi,
Reklamcılık Bölümü, İnsan Kaynakları
Cibali Merkez Kampusu, 34230 Cibali
Tel: (0212) 533 65 32 / 749
e-posta: muberray@khas.edu.com

ÖZET

Küreselleşmeyle artan rekabet, KOBİ'lerin uzun vadeli planlamaya, insan kaynaklarına ve örgütsel kültürlerine önem vermelerini gerektirmektedir. Çalışanların güçlü yönleri, gelişim gereksinimlerinin ölçülüp değerlendirilmesi, stratejik insan kaynakları yönetiminde öncelik kazanmaktadır. Bilginin yanı sıra, çalışanların beceri, tutum ve davranışlarını da kapsayan yetkinliklerinin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Yetkinlikler, bir organizasyonun ortak değerleri ile çalışanlardan beklenen davranışlar arasında köprü kurarak geleceğe hazırlanmada araç olabilirler.

İsinden ve işyerinden memnun olan çalışanların da üretkenliklerinin arttığı ve örgütüne bağlandığı çoğu KOBİ'lerde gözlenmektedir. Çalışmamızda, ekonominin dinamikleri durumunda olan KOBİ'lerde çalışanların memnuniyet ve bağlılıklarının düzeyini ve yetkinliklerle ilişkisini tespit etmeyi amaçlamaktayız. Hizmet sektöründeki bir KOBİ'de çalışanlara anket uygulandıktan sonra, sektör genelinde kıyaslamalar yapılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, KOBİ, Çalışan Memnuniyeti, Yetkinlikler.

I. GİRİŞ:

Küreselleşme süreciyle artan iletişim ve bilgiye hızlı erişim, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin insan kaynakları yönetimi konusuna eğilimlerini arttırmış ve örgütsel strateji ve kültürlerinde değişikliklere yol açmıştır. Günümüzdeki hızlı değişime ayak uydurmak isteyen KOBİ'lerin hem “bir değişim süreci” olan eğitim faaliyetlerini arttırmaları hem de çalışanlarının yetkinliklerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir.

Basarılı işletmelerin ayırdedici özelliği, tehdit ve fırsatları kavrayıp öğrenen ve değişen bir anlayışa sahip olmalarıdır. Bu şirketler operasyon ve ürünlerine odaklanarak sadece sistemlerini iyileştirmeye değil, aynı zamanda insan kaynaklarına yatırım olarak bakıp çalışanlarının beklentilerine de değer vererek onları katma değerini artırmaya yönelmişlerdir. Bu örgütler, değişimi yakalamaya çalışarak değil, gelişmeleri önceden kestirerek ve hazırlanarak uyum göstermişlerdir.

Öte yandan, çalışanların çalıştıkları kurum hakkındaki görüşleri, tutum ve davranışları kapsamında örgütsel bağlılığın önemi zamanla daha da artmaktadır. Bu durum kurumdaki üst ve orta kademe yöneticilerini bu konuda özendirici politikalar belirlemeye yöneltmekte ve özellikle stratejik insan kaynakları anlayışında gerek çalışanların memnuniyeti gerekse onların bağlılığı konusunda araştırmalar ağırlık kazanmaktadır. İç müşteri memnuniyet araştırmalarında ise, kurum içi süreçlerde hizmet alanın hizmet

veren tarafından çalışanların müşteri gibi düşünülmesinden yola çıkılarak, işletmenin kendi içindeki aksayan noktaları tespit edilmektedir.

Özetle, isinden ve işyerinden memnun olan çalışanların daha fazla örgütüne bağlılık gösterdiği ve bu çalışanların üretkenliklerinin arttığı, işlerini ve kurumu sahiplendiği gözlenmekte ve sorumluluk duygusuyla hareket ettikleri görülmektedir. Örgütsel bağlılığın, örgütsel çalışma ortamını daha doyumlu hale getireceği, böylece bugün ve gelecekte örgütsel maliyetleri azaltacağı düşünülebilir. Aksine, düşük bağlılık gösteren örgüt çalışanlarıysa, işlerini yapmada yeterince istekli olmayacaklardır. Oysa istekli çalışanlar duygusal bağları nedeniyle örgüte yüksek bağlılık gösterecekler, çünkü bu kişiler işin ekonomik getirisinden çok işin manevi tatmini ve kurumun ferdi olmanın anlamıyla ilgileneceklerdir.

Günümüz ekonomisinin dinamikleri durumunda olan KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi hele stratejik İKY konusunda ileri bir düzeyde olmadıkları açıktır. Ancak, Peter Drucker'ın öncelikle orta ölçekli firmalarda önemini vurguladığı stratejik ve bütünsel yönetim anlayışının değişimle bassetmede önemli bir payı vardır. Dolayısıyla, KOBİ'lerde çalışan ve yöneticilerin öncelikli ihtiyaçlarını ve çalışanların memnuniyet derecelerini tespit etmeyi amaçlamaktayız. Çalışmamızda hizmet sektöründeki bir KOBİ'de çalışanların küresel yetkinlik düzeylerini kıyaslayarak hem çalışanların hem de işletmenin durumu irdelenmiştir. Araştırmamız bu firmanın idari destek hizmetleri ve uzman ve yönetici kadrosunu kapsadığı gibi, uygulanacak anketlerle çalışanların memnuniyetleri ölçülerek sonra sektör genelinde kıyaslamalarla değerlendirmeleri yapılmıştır.

Bu çalışmanın hedefi kurumun kültürel boyutta değişime açıklığının değerlendirilmesini gerçekleştirmek, çalışanların çalışma ortamına ilişkin beklenti ile algılamalarını ve bunlar arasındaki farkları ortaya çıkararak, araştırma sonuçları doğrultusunda oluşturulacak iyileştirme çalışmalarına, önceliklendirmelere ve insan kaynakları planlamasına temel oluşturmak ve yön vermektir.¹

II. (STRATEJİK) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Günümüzde şirketlerin kurumsal başarısında insan kaynakları yönetiminin stratejik bir önem kazandığı ve insan kaynakları yöneticilerinin 'yönetim takımının bir üyesi' olmaya başladıkları bir dönem olmuştur. Özlük, bordro, sicil, işe giriş-çıkış gibi rutin büro işlemlerinin yapıldığı bir birimle başlayıp stratejik bir önem kazanan bu fonksiyonun değişim sürecinde üç temel aşama tanımlamak mümkündür:

1. Tamamen bir 'hizmetli' anlayışıyla çalışan personel birimi; kayıt tutma, bordro düzenleme gibi rutin işlemlerin yapılması,
2. Çalışanların sosyal hakları kapsamında, yasal düzenlemelerle ilgili işlemlerin yapılmaya başlaması; sigorta, emeklilik, tazminat vb. düzenlemelerin gerçekleştirilmesi,
3. İnsan kaynağının daha iyi yönetim ve kullanımını sağlayarak kurumsal karlılığın maksimize edilmesidir.

Bu değişime neden olan faktörleri ise üç temel grupta inceleyebiliriz:

- A. Rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerin değişimi ve yönetim yaklaşımlarındaki değişim,
- B. İşgücündeki yapısal değişim ve
- C. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY) yeniden yapılanmasıdır.

Her ne kadar KOBİ'ler değil stratejik insan kaynakları yönetiminde, insan kaynakları yönetiminde dahi yolun başında da olsalar, dinamik bir çevrede kendilerini artan rekabete hazırlarken İKY fonksiyonuna önem vermek zorundadırlar. Gürel'in araştırmasına göre, farklılıklar olmasına karşın, yönetim ve organizasyon, eğitim ve planlama gibi sorunlar da KOBİ'lerin istihdam, üretim ve rekabet güçleri üzerinde etkilidir. Kaldı ki, KOBİ çalışanlarının öncelikli sorunlarının işe tamami İKY eksikliğiyle ilgili bulunmuştur:

- Örgüt kültürünün oluşturulmaması,
- Motivasyon eksikliği,
- Ekip çalışması olmaması,
- İletişim eksikliği,
- Güven ortamının ve adaletin olmaması,
- İş bilgisi ve uzmanlığın eksikliği,
- Yanlış performans değerlendirme ve ücret politikaları,
- Üst yönetim ile çalışanlar arasında amaç ve hedef farklılığı gibidir (2005: 81).

¹ Çalışmamızdaki firma Türkiye'deki orta ölçekli firma tanımına tam uymamakla beraber, AB'nin orta ölçekli firma tanımına uymaktadır (Bknz Sayın & Fazlıoğlu, 4).

A. Rekabet Kosullarının Değişimi

Gelismenin dogal sonucu olan küresellesme, serbest rekabetin giderek siddetlenmesine yol açmıştır. Yogun rekabet kosullari altında strateji arayisina giren işletmeler sonuçta geçmişte önemli olan başarı kriterlerinin (teknoloji, sistem ve süreçler) giderek yerlerini yetkinlikler, İKY, organizasyon yapıları ve kurum kültürü gibi açıkça belirgin olmayan, kolay algılanamayan ve taklidi güç faktörlere bırakmaya başladıklarını görmüşlerdir. Rekabet yarısında farkı 'insan kaynağı' yaratacaktır.

İnsana dayalı rekabet stratejisi rekabetin yoğunluğu ile yönetim anlayışı arasında var olan güçlü ilişkiden destek alarak, yönetim sisteminin insana egemen olduğu dönemi sona erdirmiştir. İnsanın yaratıcı gücü ve zihinsel süreçlerinden daha yoğun olarak yararlanılması gereksinimi sonucunda yönetim kavramının tanımı da değişmiş bulunmaktadır:

Yönetim insanın yaratıcı gücünü gönüllü olarak ortaya çıkaracak ortamı oluşturmaya sekinde yeniden tanımlanmıştır. Yeni strateji, isgücünün minimize edilecek bir maliyet unsuru olarak ele alınmaması gerektigini ve tam tersi bir anlayisla uzun dönemli getirisine ragmen insan kaynağına yapılacak yatirim, kalici ve kolay taklit edilemeyecek rekabet üstünlüğünü saglayanin tek yolu oldugunu ortaya koymaktadır.

Diger taraftan, insana dayalı yaklasimin basarisi, organizasyonun içinde yer aldığı pazar ortamına göre degiskenlik gösterecektir. Rekabetçi bir ürün pazarı, yüksek beceri gerektiren is süreçleri, müşteriye özel servis / ürün, çeşitlilik ve kalite gibi unsurlarin öne çıktığı ya da basarili olmak için tüm çalışanların performansına gereksinim duyulan sektörlerde insana dayalı yaklasimin basarisi büyük ölçüde artacaktır.

Rekabet faktörü ile dogrudan bağlantili olan bir baska boyut da, rekabet yarısında zorlanan- ların alternatif yönetim yaklasimlarini denemeye baslamaları olmuştur. Özellikle 1970'lerden 1980'lere kadar Japonların elde ettiği önemli verimlilik artislari ve rekabet üstünlüğü Japon yönetim yaklasimlarinin mercek altına alınmasına yol açmıştır. Yogun isgücü katılımı ve uzlaşmaya dayalı Japon modelinin temelinde; takım çalışması, problem çözme grupları, sürekli gelişme programları gibi yaklasımlar yer almaktadır. Bu yaklasımların ortak noktası katılım ve yetkelendirmedir.

Yetkelendirme; merkezi yapıdan merkezi olmayan yapıya geçmek üzere astlara karar verme yetkisinin verilmesidir. Bu şekilde gücünü organizasyon yapısındaki konumundan alan hiyerarsik otorite yerini, bilgi ve beceri birikiminden kaynaklanan islevsel otoriteye bırakmaktadır. Yetkelendirme sürecinde yöneticiler çalışanlara karşı duydukları güveni ifade ederken, çalışanlarda isin sorumlulugunu üstlenecek şekilde cesaretlendirilmektedir.

Ancak, 1990'larda özellikle Michael Porter'a göre, ekonomik etkinlik ya da operasyonel verimlilik işletmelerin sürekliliği için, gerekli bir şart olduğu halde yeterli bir şart değildir. Etkinliği arttırmaya dönük yaklasımların genellikle kuruluslarda değişimi başlattığı halde, stratejik anlamda bir ilerleme olmadığı gibi, karlılığın artmasında ciddi bir katkılarının olmadığı gözlenmiştir.

William Ouchi "Z" kültürü modelinde katılımcı bir yapıya sahip olan Japon yönetim tarzını Amerikan yönetim tarzı ile birleştirerek yeni bir yaklaşıma ortaya koymuştur. Bunun temel sebebi Japon şirketlerinin, bireylerin potansiyellerini kullanarak daha fazla verim alabilmeleridir. Tüm bu yeni yönetim yaklasımları ve kavramlar gerek İKY'nin stratejik önemini gerekse çalışanların yetkinliklerini geliştirmelerinin önemini büyük ölçüde arttırmıştır. Dessler'e göre, katılım, iletişim, yetkinliklerle gelişim ve misyon ve vizyonun çalışanlarca benimsenmesi işletme ölçeğine bakılmaksızın gereklidir (1999; 65-66).

B. İsgücündeki Yapısal Değişim

Uzun dönemde insan kaynaklarının etkisi, bu alanda çalışan uzmanların iç ve dış faktörlere göre istihdam ilişkilerini şekillendirme değişimlerini tahmin etmesi ve bu değişimlere cevap verebilmesine göre artmakta veya azalmaktadır. Son yıllarda sendikaların ve emek ile sermaye arası gerginliğin yerini piyasa baskıları ve rekabet almıştır. Firmaların tepe yöneticileri bu baskıları ilk hissedenler olmuş, ve bu nedenle işe alma uygulamalarını verimlilik, kalite, müşteri memnuniyeti yönünde değiştirecek ve aynı zamanda masrafları kontrol edebilecek şekilde yeniden ele almışlardır.

Çalışanların iş yaşamları boyunca, daha sık iş değiştirme eğilimi içinde oldukları bir dönemde yaşıyoruz. Organizasyona duyulan bağlılık kavramı giderek zayıflıyor. Burada çalışanların, değişik kariyer fırsatlarını yakalamak üzere iş değiştirmeyi tercih etmeleri önemli rol oynuyor. Diger taraftan yoğun rekabet ortamının bir sonucu olarak örgütlerde yıllarda sıkça yaşanan yeniden yapılanma çalışmaları ile küçülme ile yalınlaşma hareketleri sonucunda pek çok çalışan da istemediği halde farklı kariyerlere yönelmek zorunda kalabiliyor. Bugün hizmet sektörü sürekli büyümekte ve tüm sektörler genelinde toplam isgücü maliyetinin yaklaşık 2/3'ünü beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Hizmet sektöründeki beyaz

yakali kesimin yönetimi ise daha gelişmiş ve özgün uygulamalar gerektirmektedir, çünkü bu kesimde çıktı ve performansın ölçümü çok daha zordur.²

Bir diğer konu da insan kaynağının genel olarak niteliklerinin gelişmesi sonucu, çalışanların farklı değerler ve farklı birikimlere sahip heterojen bir işgücünü yönetebilecek yaklaşımlara gerek duyulması olmuştur. Ayrıca küreselleşme, farklı ülkelerin insanların aynı işyerinde çalışmaya başladıkları bir dönemi başlatmış, bu da İKY kapsamında yeni yetkinliklerin tanımlanmasını gerektirmiştir. Tüm bu gelişmeler, insan kaynakları yönetici ve uzmanlarının değişen ürün ve işgücü pazarında stratejik rol edinmeleri için İKY işlevlerini de yeniden yapılanarak kendini yenilemesini gerektirmektedir.

C. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeniden Yapılanması

Yukarıda incelediğimiz faktörler, İKY fonksiyonunun şirketin strateji ve politika oluşturma süreciyle bütünleştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. İKY fonksiyonunun stratejik bir boyut kazanabilmesi ve üstlendiği bu yeni rolün gereklerini yerine getirebilmesi ise fonksiyonun organizasyon içinde yeniden yapılanması ile sağlanacaktır.

Yeniden yapılanma süreci sadece görev alanının ya da iş süreçlerinin tanımlanması ile sınırlı kalmayacak, İK biriminin diğer birimlerin yüklediği 'karlılık ve verimlilik' yükümlülüğünü üstlenmesi gibi yeni bir kavramı da gündeme getirecektir. İK yöneticileri bugüne kadar 'gelir elde etme' sorumluluğunun olmaması yönleriyle eleştirilmişlerdir. Bu eleştirileri asabilmek için bugün İK yönetimi için;

- Çalışanların iş becerilerini geliştirmek,
- Çalışma yaşamının kalitesini iyileştirmek,
- Motivasyonu ve işyerinde kalıcılığı artırmak,
- Profesyonel yöneticilik becerilerini geliştirmek ve
- Kurum kültürünün değişiminde danışmanlık yapmak gerekmektedir.

İnsan kaynağının verimliliğinin artırılmasına odaklanmak şeklinde yeni bir çalışma alanı tanımlanmış bulunmaktadır. Bu kapsamda gelecekte artan önem kazanacak yeni odak alanları ise:

- Esnek organizasyon yapıları
- Yetkinlik ve kariyer yönetimi ile
- İletişim olmuştur.

Kısacası, İKY öncelikle işe almada sorumluluk taşıyan diğer birim yöneticisi ya da uzmanlarla doğru ve dengeli işbirlikleri oluşturarak, firmalarında kendilerini için stratejik bir değer haline getirebileceklerdir.

II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PERFORMANS YÖNETİMİNDE YETKİNLİKLER:

İnsanlar içinde yaşadıkları kurumun kültürü tarafından mutlaka etkilenirler. Toplumun bir toplumsal kültürü vardır, aynı şekilde örgütlerinde bir örgütsel kültürü vardır. Kültürü iyi yapılandırılmış firmada çalışan bir kişi, bu örgütten beklenen davranışlar inançlar ve değerleri öğrenecektir. Aksi durumlarda ise, çalışanlar ya yöneticilerin davranışlarını rol modeli olarak alacak ya da informal alışkanlıkları benimseyeceklerdir.

Örgüt kültürü, çalışanlarca paylaşılan ve örgütü kaynatıran değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, yaklaşımlar ve normlardır. Tüm bu davranışsal kavramlar bir arada dolaylı veya açık olarak organizasyondaki problemlere nasıl yaklaşılması gerektiğini ve karar alınırken neler yapılması gerektiğini açıklayan bir örgütsel anlasma yapılandırır. Schein örgütsel kültürü ayrıntılı olarak şöyle tanımlamıştır:

"Örgüt kültürü bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım temel varsayımlardır. Bu varsayımlar değerli kabul edilebilecek kadar işe yarar olmuştur ve bunun için yeni katılan elemanlara, aynı problemlerle karşılaştıkları zaman doğru şekilde düşünmek, algılamak ve hissetmek ve davranmak için öğretilirler."

Örgütsel kültür birçok önemli özelliğe sahiptir. Bunların içinde en çok üzerinde fikir birliğine varılanlar şunlardır:

- **Gözlemlenen davranışsal standartlar:** Örgüt çalışanları birbirleriyle etkileşim içindeyken saygı ve tutum ifadesi olarak ortak bir dil, terminoloji ve alışkanlıklar kullanırlar.

² Çalışmamızda temel aldığımız anket hizmet sektöründen bir firma çalışanlarına yapılmıştır ve örnek olarak aldığımız işletme işe orta ölçekli bir hukuk ve mali müşavirlik firmasıdır. Kıyaslamalar işe İstanbul genelinde yapılan daha geniş kapsamlı (yaklaşık 250 –300 kişiye yapılan) iki farklı çalışmadır. Biri sadece hizmet sektörünü kapsayan küresel yetkinliklerle ilgilidir; diğeri ise İnsan Kaynakları Memnuniyet ve Bağlılık çalışmasıdır.

- **Temel degerler:** Örgütlerin ısrarla savundugu ve çalışanların da paylaşmasını istediğı bir takım önemli degerlerdir. Tipik örnek olarak yüksek ürün kalitesi, düşük devamsızlık ve yüksek verimlilik gibi,
- **Örgütsel ortam:** Kurumdaki iklim ya da genel hava çalışanların davranışlarını etkiler ve hem çalışanların birbirleriyle hem de müşterilerle nasıl anlaşmaları gerektiğini belirtir.

Özetle, örgütsel kültür örgütün üyelerince ortak bir algılamayı temsil eder ve çalışanın işe başlamasından itibaren aşamalarla planlanarak (örneğin, oryantasyon, eğitim, rotasyon vb. süreçlerle) ya da planlanmadan gelişir. Ancak, gerek performans kriterlerinin belirlenmesi ve çalışanların bunlara göre değerlendirilmesinde gerekse kurum içinde kişilerarası ilişkilerin uygun bir doğasının düzenlenmesinde önemli rol oynar. Bunların yanında kültür çalışanlara bir kimlik hissi kazandırabilir ve böylece örgüte olan bağlılıklarını arttırabilir. Çalışanlar örgütün değerlerini anladıkları zaman yaptıkları iş daha fazla anlam kazanır.

KOBİ'ler genellikle "güç kültürü"ne ve nadiren de "görev kültürü"ne dayandıkları araştırmalarda görülmüştür.. İlkinde örgüt merkezi gücün yeteneği ve kontrolüne dayanır ve çalışanlar da güç yönelimliyse başarılı olurlar. İkincisi, takım anlayışının proje yönelimli matris organizasyonlarda görülebilir. İşlerin yapılmasına ve sonuçlara önem verilir. Hangi seviyede bir araya getirilmiş olursa olsun doğru kişilere kaynak ve karar verme yetkisi verilir. Çalışanlarda işlerini yapmada, takım oluşturmada ve iş ilişkilerinde statüden çok yetkinliklerde yeterlilik aranır. Gerek örgüt kültürü gerekse takım kültürü esnek ve değişime açıktır. İç ve dış müşteriye cevap verebilme önemlidir. Bilginin paylaşılmasında işe, bilgisayar iletişimi ve bilgi sistemlerinin kullanılmasıyla kolaylaşır. Bu tür yapılarda bazen proje liderleri arasında kaynak tahsisi gibi konularda anlaşmazlık olabilir böyle durumlarda merkezden müdahaleler gelir ve görev kültürünün yerini tekrar güç kültürü almaya başlar.

Ancak, KOBİ'ler görev kültürünü pek kullanmasa bile, yenilikçiliğe açık olmaları ve bürokratik olmayan yapıları nedeniyle dinamik ve girişimciliklerini sürdürmek zorundadır. KOBİ sahipleri de risk alan, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Dolayısıyla, değişen koşullarda örgüte rekabet etme gücünü veren görev anlayışına dayalı kültüre doğal bir eğilim vardır. Yeni yönetim yaklaşımlarında, bir organizasyon içinde görev dışı çalışan bireylerin, profesyonel (mesleki) tutum ve davranışları açısından sorumlu oldukları iki temel müşteri grubu tanımlanmaktadır. Bu iki grubun memnuniyetleri birbirini doğrudan etkilemektedir.

Aşağıdaki tabloda dış ve iç müşteri tanımlarını bulabilirsiniz. (Aralarındaki ilişki için **Ek I & II**'ye bakınız).

Tablo I: İç ve Dış Müşteriler

Dış Müşteri	• Mesleki faaliyetlerimiz sonucu ortaya çıkan mal ve hizmetlerden birinci derecede etkilenen kişi ve kuruluşlardır. (Bireysel ve kurumsal)
İç Müşteri	• Mesleki faaliyetlerimizi yerine getirirken ilişkide olduğumuz kişi (çalışanlar) ve kuruluşlardır (tedarikçiler).

Yetkinliklerle Yönetim

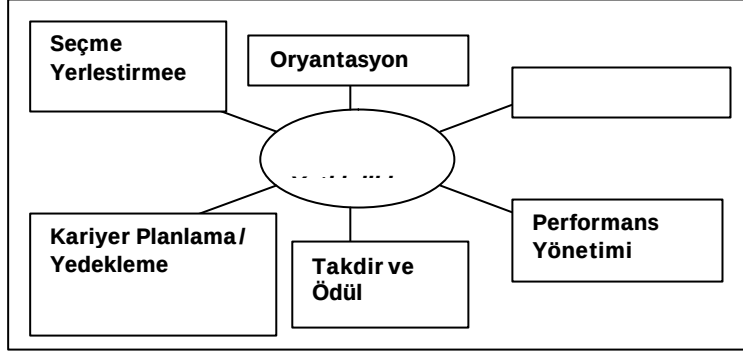
İnsan kaynaklarının daha iyi yönetiminin sağlanmasında çalışanların güçlü yönleri, gelişim gereksinimleri ve potansiyel katkılarının doğru bir şekilde ölçülüp değerlendirilmesi kritik bir önem kazanmıştır. Bu kapsamda sadece bilgi ve becerinin ölçülmesinin yeterli olmadığı görülmüş ve özellikle katılımcı yönetim yaklaşımları nedeniyle daha esnek ve insan odaklı bir yapı kazanan insan kaynakları yönetiminde tutum ve davranışlar ile motivasyon gibi unsurların da göz önüne alınması gerekliliği doğmuştur.

Bu gereksinimin doğal bir sonucu olarak geliştirilen yetkinlik bazlı sistemler, gözlenebilen davranışlar cinsinden ifade edilebildikleri için, insan kaynaklarının stratejik yönetiminde giderek daha büyük bir yer kazanmaya başlamıştır. Yetkinlik yönetimi, seçme-yerleştirmeden, yedeklemeye kadar uzanan insan kaynakları süreçleri aracılığıyla çalışanların işle bağlantısını sağlayan bütünsel bir çerçeveye oluşturmaktadır.

Yetkinlik, bireyin sahip olduğu temel unsurlardan kaynaklanan ve isteki başarıyı belirleyen birbiriyle ilişkili davranışlar dizisidir. Bireyin sahip olduğu temel unsurlar işe, bilgi, beceri, kişilik, değerler ve motivasyon düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlik yönetimi doğrudan kişinin yaptığı işe odaklandığı için, bu yaklaşım performansın tanımlanıp, ölçülebileceği açık ve bütünsel bir dizi boyutun oluşturulmasına olanak sağlar.

Kısacası, yetkinlik yönetimi vizyonun ve kurum kültürünün organizasyon içinde yayılımının sağlanması ve performansın ödüllendirilmesinde güçlü bir araç oluşturmaktadır. İnsan kaynakları süreçlerinin koordinasyonu ve bu süreçler arasında bütünselliğin sağlanması, başarılı kurumsal stratejilerinin arkasındaki temel unsurlardan birisidir. Bu süreçlerin, birbirlerinden ayrı bir şekilde tasarlanması ve uygulanması durumunda önemli miktarda zaman ve emek kaybı ortaya çıkmaktadır. İyi tasarlanmış bir yetkinlik modeli, çalışanların iş performanslarının ölçümü ve yönetiminde bütünsel bir yaklaşımın uygulanmasını sağlayacaktır.

YETKİNLİK YÖNETİM MODELİ



Ancak, yetkinlik kavramı farklı tanımları da beraberinde getirdiğinden özellikle İKY ve İK eğitim ve gelişimi ile ilgili çevrelerde farklı anlaşılmaktadır ve uygulamalar da farklı olmaktadır. Yetkinlikler gerek Avrupa'da gerekse ABD'de farklı görüşlere ve varsayımlara göre değerlendirildiği gibi,³ bir de stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları yönetimi işletmeye özel farklılaştırıcı temel yetkinlikleri vurgularken, insan kaynakları gelişim ve eğitimi genellikle jenerik olan temel ve/veya küresel yetkinlikleri vurgulamaktadır. KOBİ'lerde sadece orta ölçekli firmaların bazılarında uygulanabilen stratejik insan kaynakları yönetimi kısmen planlı kısmen doğaçlama olmanın yanı sıra, kullanılan yetkinliklerin de bazıları jenerik bazıları özgün olabilmektedir.⁴

Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel amacı; yetkin insan kaynağını cezbetmek ve onların yetkinliklerini geliştirerek geleceğe hazırlayarak, hem çalışanların hem de işletmenin değerine değer katmaktır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında kurum kültürünün ve insan kaynaklarının yetkinliklerini geliştirmenin ayrı bir önceliği vardır. Ancak, bütünsel bir insan kaynakları anlayışına göre, performans yönetimi gerek kariyer gerekse eğitim yönetimiyle birlikte ele alınmakta ve esgüdüm sağlanmaktadır. Kaldı ki, örgütsel performans ve kurum kültürü çalışanların yetkinliklerini ve bağlılığını geliştirerek hayata geçirilebilmektedir. Hatta, örgütsel bağlılık kurum kültürü ile ilgili kriterler ile ölçülüp değerlendirilebilmektedir.

İnsan kaynaklarının sistematik yönetiminin sağlanmasında çalışanların güçlü yönleri, gelişim gereksinimleri ve potansiyel katkılarının doğru bir şekilde ölçülüp değerlendirilmesi kritik bir öncelik kazanmakta ve yetkinlikler kurum performansının değerlendirilmesinde bütünsel bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu kapsamda sadece bilgi ve becerinin ölçülmesinin yeterli olmadığı görülmüş ve özellikle çalışan sayısı 50 ve üzeri KOBİ'lerde katılımcı yönetim yaklaşımları nedeniyle çalışanların tutum ve davranışlarının da göz önüne alınması gerekliliği doğmuştur.

Bu gereksinimin doğal bir sonucu olarak geliştirilen yetkinlik bazlı sistemler gözlenebilen davranışlar cinsinden ifade edilebildikleri için, insan kaynaklarının stratejik yönetiminde giderek daha benimsenmeye başlamıştır. Yetkinlik yönetimi kurumsal vizyonun ve kültürün organizasyon içinde yayılımının sağlanması ve çalışanların günlük davranışlarına yansıtılması için güçlü bir araç oluşturmaktadır. Çünkü, bir rolden beklenen bilgi ve beceri gereksinimlerinin tanımlanmasının yanı sıra, yetkinliklerin davranışsal göstergeleri o rolün nasıl gerçekleştirileceğini de belirlemek zorundadır. Organizasyonel değer ve önceliklerin davranışlar

³ ABD'de McClelland ve Hay McBer'den süregelen davranışsal anlayışa karşın AB'de fonksiyonel ve daha teknik temelli bir görüş mevcuttur. AB'de kıta Avrupa ile İngiltere arasında özellikle İK eğitim anlayışında farklılıklar söz konusudur., (Delamare Le Deist & Winterton, 2005).

⁴ Bu nedenlerle, çalışmamızın anket bölümünde örnek olarak seçtiğimiz KOBİ'de sadece jenerik olarak kabul görülebilen küresel yetkinlikleri kullandık.

cinsinden ifade edilmesi yoluyla yetkinlikler örgütsel performansın şekillendirilmesinde önemli bir rol oynarlar.

Yetkinlikler, insan kaynakları ile ilgili konularda yönetici ve çalışanların gelişim ve kariyer fırsatları gibi konuları tartışabilecekleri ortak bir dil olusturması ve organizasyonun kültür ve ortak değerlerinin çalışanlardan beklenen davranış biçimleri cinsinden ifade edilmesini sağlar. Kısacası, yetkinlik çalışanın sahip olduğu temel unsurlardan kaynaklanan ve isteki basariyi belirleyen birbiriyle ilişkili davranışlar dizisidir. Bireyin sahip olduğu temel unsurlar ise, bilgi, beceri, kişilik, değerler ve motivasyon düzeyi olarak tanımlanmaktadır.

Yetkinlik yönetimi ise doğrudan kişinin yaptığı işe odaklandığı için, bu yaklaşım performansın tanımlanıp, ölçülebileceği açık ve bütünsel bir dizi boyutun olusturulmasına olanak sağlar. Yetkinlik odaklı İKY'nin önemli bir özelliği kurum kültürünü davranışsal terimler cinsinden ifade edebilmeleridir. Örgütsel kültüre bağlı olan temel yetkinlikler ile küresel değerlere bağlı jenerik yetkinlikler; bir organizasyonun ortak değerleri ile çalışanlardan beklenen davranışlar arasındaki bağlantıyı olustururlar ve organizasyon içindeki tüm roller için geçerlidirler.

III. ARASTIRMA BULGULARI ÖZETİ:

Gerek değişime açıklık gerekse küresel yetkinliklerde mevcut durumunun tesbiti için anket yöntemiyle araştırma yaptığımız ve kıyaslama ile sektördeki konumunu belilediğimiz firmanın demografik özellikleri aşağıdaki gibidir.

A) DEMOGRAFI

Tablo 1- Sektörde Çalışılan Süre	Cevap	Yüzde
1 yıldan az	18	15,0
1-4 yıl	64	53,3
5-9 yıl	25	20,8
10 yıldan fazla	12	10,0
Cevap yok	1	0,8
TOPLAM	120	100

Ortalama Sektör Deneyimi = **4 yıl**

Çalışanların %53'ünün sektördeki çalışma süresi 1-4 yıl arasında değişirken, %20'sinin çalışma süresi 5-9 yıldır. Bunun yanında sektörde 1 yıldan az çalışanların oranı %15, 10 yıldan fazla çalışanların oranı %10'un biraz üzerindedir.

Tablo 2- Firma'da Çalışılan Süre	Cevap	Yüzde
1 yıldan az	27	22,5
1-3 yıl	46	38,3
4-5 yıl	36	30,0
5 yıldan fazla	8	6,7
Cevap Yok	3	2,5
TOPLAM	120	100

Ortalama Kurumiçi Deneyim = **3 yıl**

Çalışanların %38'inin firma'daki çalışma süresi 1-2 yıl arasında değişirken, %30'unun çalışma süresi 3-4 yıldır. Bunun yanında sektörde 1 yıldan az çalışanların oranı %23, 5 yıldan fazla çalışanların oranı %7'dir.

Tablo 3- Çalışanların Yaş Dağılımı	Cevap	Yüzde
24 altı	33	27,5
25-30	58	48,3
31-35	12	10
35 üzeri	16	13,3
Cevap Yok	1	0,8
TOPLAM	120	100

Ortalama Yaş = 28 yıl

Çalışanların %48'lik bölümünün yaşı 25-30 arasında değişirken, %28'inin yaşı 24'ün altındadır. Oldukça genç bir kadroya sahip Firma'da 35 yaşın üzerindeki çalışanların oranı %13, 31-35 yaş arası çalışanların oranı ise %10'dur.

Tablo 4- Eğitim Durumu	Cevap	Yüzde
Lise	20	16,7
Üniversite	81	67,5
Lisans üstü	12	10,0
Diğer	3	2,5

Cevap Yok	4	3,3
TOPLAM	100,0	100,0

Firma Çalışanlarının %68'i üniversite, , %10'u lisans üstü eğitimine sahiptir. Yüksek okul mezunu olmayan çalışanların oranı ise %17'dir.

B) ÇALIŞANLARIN DEĞİŞİME AÇIKLIKLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

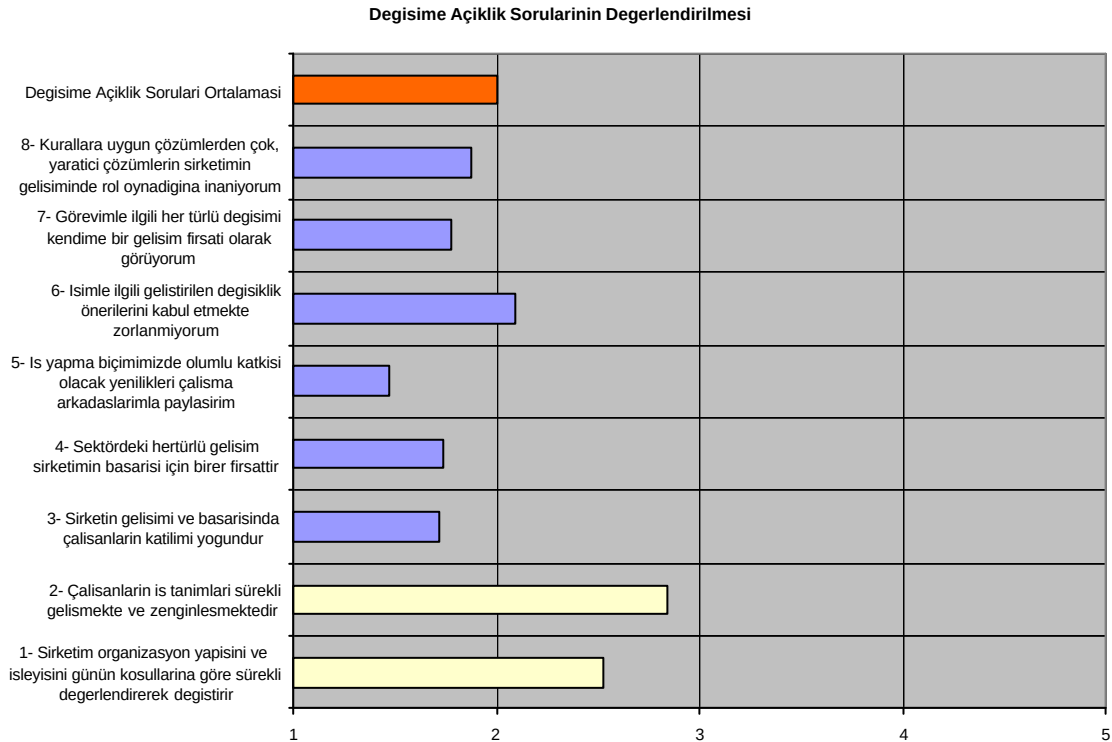
Anketin ilk bölümünde çalışanların değişime açıklıkları 8 soru ile değerlendirilmiştir. Ağırlıklı olarak şirketin değişime yaklaşımının değerlendirildiği sorularda⁵ genel ortalamanın daha düşük olduğu, değişime açıklığın daha az gözlemlendiği görülmektedir. Bir başka deyişle çalışanlar Firma'nın değişime açıklığını kendi değişime açıklıklarıyla kıyaslandığında daha düşük değerlendirmişlerdir.

C) ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketin çalışanların memnuniyetlerinin değerlendirildiği ikinci bölümünde çalışan memnuniyetinin her bir unsuru için beklenti ve algılamalar değerlendirilmiştir. Çalışanların beklenti ve algılamaları arasındaki farklılıklar çalışma ortamından memnuniyetlerinin değerlendirilmesinde kullanılmıştır.

Çalışan beklentileri toplu olarak değerlendirildiğinde firma vizyon ve misyonu doğrultusunda temel değerlere sahip olunduğu görülmektedir. Firma vizyonunu gerçekleştirmeye yönelik temel değerlerde çalışan beklentilerinin yüksek olması başarıya ulaşımı hızlandırmaktadır. Bu sonuç aynı zamanda değerler doğrultusunda istenilen çalışan profilinin şirket içine yerleştiğinin değişim ve gelişim açıklığının kazanıldığının bir göstergesidir.

Çalışanların motivasyonlarını ve tatminlerini sağlama ve bunların sonucunda çalışan memnuniyetini yüksek ve sürekli tutma kurum içerisinde çok çeşitli yönetim mekanizmaları ve süreçlerle bağlantılıdır. Firma Çalışan Memnuniyet sonuçlarını daha net analiz etmek ve gelişim alanlarını daha açık olarak belirlemek için bu mekanizma ve süreçler üç grupta toplanmıştır:



⁵ Soru 1 : Şirketin organizasyon yapısını ve işleyişini günün koşullarına göre sürekli değerlendirilerek değiştirir.

Soru 2 : Çalışanların iş tanımları sürekli gelişmekte ve güncellenmektedir.

1. Kurum vizyon, hedef ve stratejileri ve iletisim

Çalışanların bulundukları kuruma, kurumun geleceğine, yönetime, izlenen stratejilere ve alınan kararlara güven duymaları motivasyonlarını ve tatminlerini arttırıcı unsurlardan biridir. Bu ihtiyacı karşılamaya yönelik temel kaynaklar kurum vizyon, strateji ve hedefleri, şirketin hedeflerine ulaşımıyla ilgili iletişim olarak gruplanmaktadır.

2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Çalışanların memnuniyetlerini arttırmaya yönelik karşılanması gereken bir diğer ihtiyaç çalışanların kendilerini güvencede hissetmelerinin sağlanmasıdır. Bu kapsamda özellikle insan kaynakları yönetim ve gelişim süreçlerinin uygulamaları değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları sistem ve politikaları bir kurum içinde çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin temelini oluşturlar. Bu nedenle memnuniyetin sağlanmasında oynadıkları rol kritik önem taşımaktadır.

3. Görevlendirme ve yetkilendirme

Çalışanların öz saygılarını desteklemek çalışan memnuniyetini arttırmaya yönelik karşılanması gereken bir diğer ihtiyaçtır. Çalışanların yaptıkları işi sevmeleri, kendilerini değer yaratır hissetmeleri, yetkilendirilmeleri ve başarılarının tanınması bu ihtiyacın karşılanmasında temel unsurları oluşturlar. Çalışanları öz saygılarının desteklenmesinde kurumun genel politikalarının yanında en önemli rollerden biri çalışanın doğrudan yöneticisine düşmektedir. Bu doğrultuda yöneticilik yetkinliklerinin değerlendirilmesi bu ihtiyacın karşılanmasında önem taşımaktadır.

D. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANALİZ YÖNTEMİ

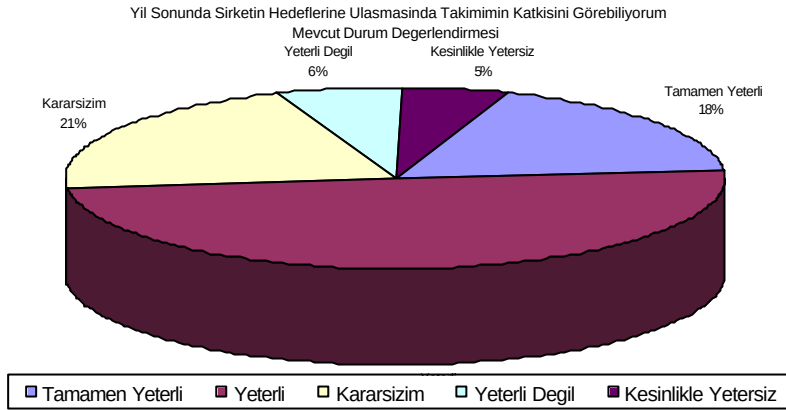
Firma Çalışanların Memnuniyeti Arastirmasında, farklı soru başlıkları özellikle belirli alanlarda ihtiyaçların karşılanmasına odaklanmıştır. Aşağıda soru başlıkları ve değerlendirdikleri analiz grupları tablosu sunulmuştur.

ANALİZ GRUPLARI	ANKET FORMU BAŞLIKLARI
KURUM VİZYON, HEDEF VE STRATEJİLERİ VE İLETİŞİM	Soru 1 : Şirketimin vizyonu ve stratejik hedeflerini biliyorum. Soru 2: Yıl sonunda şirketin hedeflerine ulaşmasında takımımın katkısını görebiliyorum Soru 8: Liderimizin davranış ve kararları şirketimin vizyon ve stratejileri ile uyumludur.
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	Soru 5 : Şirket içinde uygulanmakta olan ücret ve prim sistemi gösterdiğim çaba ve başarıyı ölçmede yeterlidir. Soru 7: Şirketimin isimle ilgili kariyer planlamama olanak sağlayan bir kariyer ve kişisel gelişim planı vardır. Soru 9 : Şirketteki değişiklikler ne olursa olsun bir anda ismi kaybetme korkusunda sahip değilim ve isimde kalıcı hissediyorum. Soru 12: Şirketimin bana adil davrandığını düşünüyorum ve kendime gelecek görüyorum.
GÖREVLENDİRME VE YETKİLENDİRME	Soru 3 : İsimle ilgili geliştirdiğim yenilikler/iyileştirmeler takım lideri tarafından desteklenir. Soru 4: Yetkinliklerimde gelişimimle beraber isimdeki ilerlememle ilgili yapıcı desteği ilgili yöneticiden alırım. Soru 6: Performansım değerlendirilirken yapıcı geribildirimde bulunulur ve yetkinliklerimi kullanabilmem için imkan verilir. Soru 10: İsimle ilgili alınan kararlarda ve değişikliklerde benim fikirlerime önem verilir. (Birimin stratejilerini oluşturmada etkim var.) Soru 11 : Şirketimde farklı görüşlere ve çalışanların önerilerine değer verildiğini düşünmekteyim.

Analiz grupları anket formu başlıkları bazında beklenti ve algılama ortalama farkları ve dağılımları dikkate alınarak incelenmiştir.

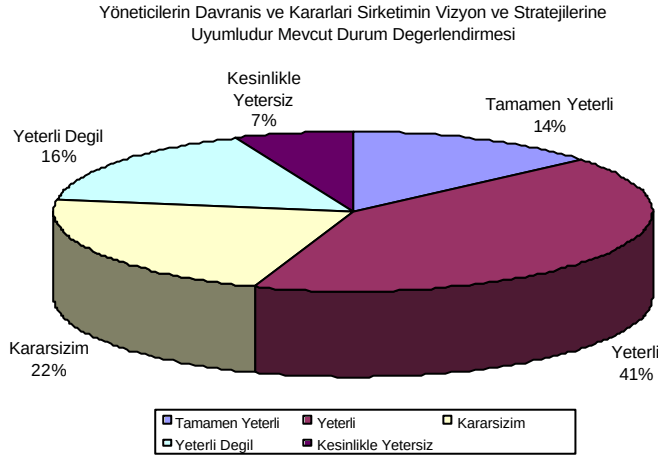
SORU 1: ŞİRKETİN VİZYONUNU VE STRATEJİK HEDEFLERİNİ BİLİYORUM

Çalışanların şirketlerinin vizyon ve stratejilerini bilmeleri, görev ve sorumluluklarını zenginleştirmelerini, daha etkin halde gerçekleştirmelerini ve şirketlerinin vizyonuna ulaşmasında sürekli değer yaratmalarını sağlayıcı bir unsurdur.



INSAN KAYNAKLARI YÖNETİM VE GELİŞİMİ SÜREÇ VE SİSTEMLERİ

SORU 5: SİRKET İÇİNDE UYGULANMAKTA OLAN ÜCRET VE PRIM SİSTEMİ GÖSTERDİĞİM ÇABA VE BASARIYI ÖLÇMEDE YETERLİDİR.

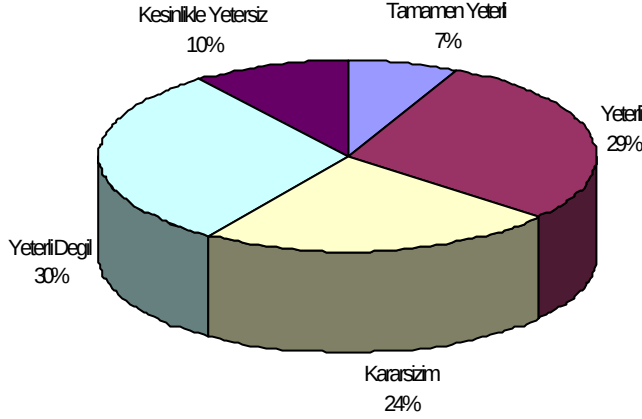


Çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini ve şirketlerine güvenmelerini sağlayacak en önemli hijyenik faktör ücret ödül sisteminin yönetimidir. Şirketin adilligi, çalışanlardan beklentileri, çalışana verdiği önem değerlendirilirken tüm insan kaynakları süreç ve sistemleri ile bağlantılı olarak ücret ödül sistemi ele alınır. Ücret ödül sisteminin gösterilen çabayı ölçmede yeterli olması çalışan memnuniyetinin ve şirkete güveninin baslıca kosullarındandır.

Firma çalışanlarının cevaplanan sorularda beklenti ve algılamaları arasındaki en yüksek fark bu soruda çıkmıştır. Mevcut durum değerlendirmesi ve ideal durum değerlendirmeleri dikkate alındığında çalışanların bu alanda belirgin memnuniyetsizlikleri gözlemlenmektedir. Çalışanların yaklaşık %88'i ücret prim sisteminin gösterdikleri başarıyı ölçmekte yetersiz olduğunu düşünmektedir.

SORU 7: SİRKETİN İSİMLE İLGİLİ GÜNCEL BİLGİ VE BECERİ SAGLAMAMI SAGLAYICI EĞİTİM PLANI VARDIR

Sirketinin İsmi İlgili Güncel Bilgi ve Beceri Kazanmanı Saglayici Eğitim Planı Vardır
Mevcut Durum Değerlendirmesi



Çalışanların kişisel ve kariyer gelişimine yönelik beklentilerinin karşılanması ve bu doğrultuda sürekli gelişim için gerekli ortamın hazırlanması memnuniyetlerinin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Firma çalışanlarının sadece %36'sinin eğitim planlarını yeterli buldukları görülmektedir. Firma çalışanlarının bir insan kaynakları yönetim süreci olarak eğitim ve gelişiminin sağlanması konusunda beklenti ve algılamaları arasında farklılıklar görülmektedir.

SORU 9: SİRKETTEKİ DEĞİŞİKLİKLER NE OLURSA OLSUN İSİMİ KAYBETME KORKUSUNA SAHİP DEĞİLİM

Çalışanın şirket içinde gerçekleşen değişimleri kendine bir tehdit olarak algılaması ve ismini kaybetme duygusuna sahip olmaması memnuniyetinin sürekliliği açısından önem taşımakta ve şirkete duyulan güvenin en önemli göstergelerinden de biri olmaktadır.

Genelde, çalışanların analiz grupları bazındaki beklenti ve algılama farklılıkları değerlendirildiğinde aşağıdaki yorumlar getirilmektedir. Çalışanlar şirket temel değerleriyle bir doğrultuda beklentilere sahiptirler. Çalışanlar üst yönetim ile kurdukları ilişkiyi zaman, iletişim etkinliği ve süreklilik açısından yeterli bulmamaktadırlar. Bunun yanında çalışanların algılamaları değerlendirildiğinde, çalışanların stratejik yönetime katıldıkları, hedef ve stratejiler ve bu doğrultuda performans hakkında sürekli bilgilendirildikleri planlı bir iletişim süreci gerçekleşmediği sonucunda varılmaktadır.

Önerilerin, işe yönelik bilgilerin, değişim ve gelişimlerin paylaşılacağı "bilgi yönetimi" yaklaşımı hakim değildir. Bunun yanında çalışanlar için en yüksek beklentilerden biri iş için gerekli bilgiye ulaşımıdır. Çalışanların şirket içinde "çalışan memnuniyetinin esas" alındığına yeterli inançları yoktur. Çalışanların gelişim ve değişimleri en somut ve hızlı şekilde hissedecekleri insan kaynakları süreç ve sistemlerinde gelişim alanları belirlenmiştir.

Firmadaki uzmanların⁶ küresel yetkinlikler düzeyleri aşağıdaki figürde görüldüğü gibidir:

⁶ Uzmanların çoğunu avukatlar oluşturmaktadır. Yukarıdaki her bir yetkinlik için sekiz farklı soru değerlendirilmiştir.

Sirket İçi Gelisim ve İlerleme İmkanlari İle İlgili Hesaplanan Önem ve Memnuniyet Düzeyleri

		Gelisim ve İlerlemeye Verilen Önem	Gelisim ve İlerlemeden Memnuniyet
		Ortalama	Ortalama
<i>Ana Sektör</i>	<i>Üretim/Satis</i>	4,35	2,77
	<i>Hizmet</i>	4,46	2,69
<i>Sermaye Yapisi</i>	<i>Ulusal</i>	4,44	2,57
	<i>Çok Uluslu</i>	4,45	2,98
<i>Ciro</i>	<i>Orta Ölçekli Firmalar (20 milyon\$ altı ciro)</i>	4,39	2,71
	<i>Büyük Ölçekli Firmalar (20 milyon\$ üzeri ciro)</i>	4,47	2,79
<i>Holding Bünyesinde Olma</i>	<i>Holding bünyesinde</i>	4,43	2,53
	<i>Holding bünyesinde değil</i>	4,41	2,97
<i>İstihdam</i>	<i>250 altı çalışan</i>	4,46	2,80
	<i>250 üstü çalışan</i>	4,38	2,61
<i>Cinsiyet</i>	<i>Erkek</i>	4,41	2,75
	<i>Bayan</i>	4,45	2,65
<i>Ücret</i>	<i>1000\$ altı ücret alanlar</i>	4,44	2,54
	<i>1000\$ ve üzeri ücret alanlar</i>	4,41	2,77
<i>İs Deneyimi</i>	<i>Az deneyimliler (3 yıl ve daha az)</i>	4,42	2,73
	<i>Deneyimliler (3 yıldan fazla)</i>	4,43	2,60
<i>Genel</i>		4,43	2,71

Örgüt içi gelisim ve ilerleme imkanlari ile ilgili hesaplanan önem ve memnuniyet düzeyleri incelendiginde her ikisinin de belirtilen önem ve memnuniyet düzeylerinin az da olsa altında kaldigi görülmektedir. Hesaplanan önem incelendiginde, belirtilen önem ile aynı şekilde hizmet firmalarinda çalışanların ve ciro olarak daha büyük firmalarda çalışanların sirket içi gelisim ve ilerleme imkanlarına daha fazla önem verdigi, fakat holding bünyesindeki firma çalışanları ve cinsiyet arasındaki önem farklılıklarının azaldigi gözlenmektedir.

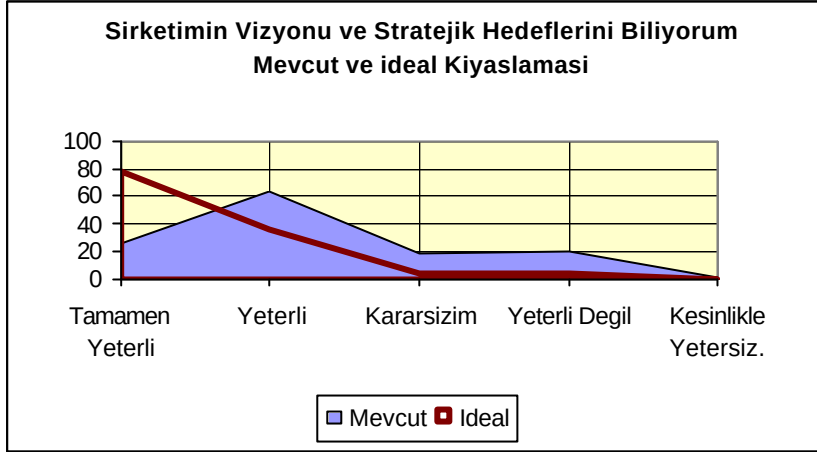
Memnuniyet düzeylerine bakıldığında ulusal firmalarda çalışan profesyonellerin çok uluslu firmalarda çalışanlara oranla, holding firmalarında çalışanların holding bünyesinde olmayan firmalarda çalışanlara oranla belirgin olarak daha az memnun oldukları görülmektedir. Ayrıca 1000\$ ve üzeri ücret karşılığında çalışan profesyonellerin daha az ücret ile çalışanlar ile kıyaslandığında, firmalarındaki sirket içi gelisim ve ilerleme imkanlarından daha memnun oldukları gözlenmektedir. İs tecrübesi daha az olan profesyoneller de tecrübelilerle kıyaslandığında bu kriter açısından daha memnun olduklarını belirtmişlerdir.

◆ 250'den az istihdamı olan KOBİ'lerde, ciro bazında büyük ölçekli firmalarda çalışanların ve 1000\$ üzeri ücret alanların hem firma ile ilgili memnun oldukları hem de kişisel gelişimlerinin beklentilerini karşıladığı gözlenmektedir.

◆ Hizmet firmalarında, ulusal ve holding bünyesinde çalışanlar, ve 3 yıldan daha fazla iş tecrübesi olanlar ise kişisel gelişimlerinin beklentilerini karşıladığı, fakat firma ile ilgili memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu gözlenmektedir. ⁷

◆ Çalışanların bağlılığı ile memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişki bulunmamakla beraber, çalışanlarla (iç müşteri) müşteriler arasında doğrusal bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

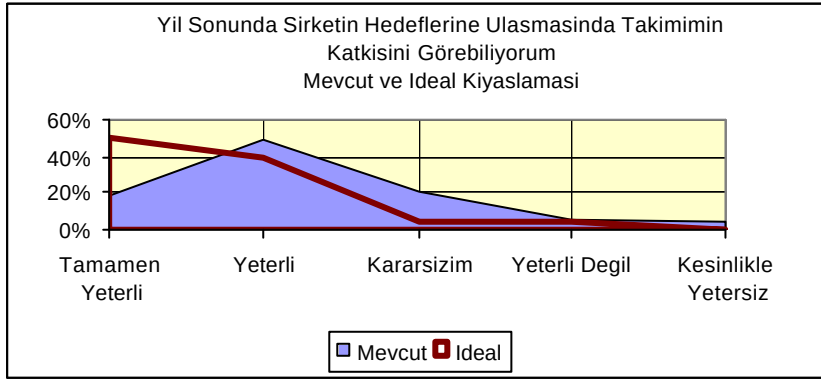
⁷ Daha detaylı olarak tabloları incelemek için Ek II'ye bakınız. Ki kare testi yalnızca kuruma bağlılıkla yetkinlikleri kullanma arasında ilişki vardır hipotezini test etmek için kullanılmıştır.



Cevaplar değerlendirildiğinde çalışanların %32'si vizyon ve stratejilerin yeterince bilinmediğini düşnmektedirler. Çalışanların bu konu üzerine beklenti ve algılamaları karşılaştırıldığında şirketlerinin vizyon ve stratejileri hakkında bilgilerini yeterli bulmadıkları görülmektedir. Buna karşın beklenti ve algılamalar arasındaki ortalama fark (0,87) olarak hesaplanmıştır ki sürekli gelişimin hedeflendiği her şirket için bu oranda bir fark kabul edilebilir olarak tanımlanmaktadır.

SORU 2 : YIL SONUNDA SİRKETİN HEDEFLERİNE ULASMADA TAKIMIMIN KATKISINI GÖREBİLİYORUM

Çalışanların şirketlerinin hedeflerine ulaşmada takımlarının, birimlerinin ve hatta kendilerinin oynadıkları rolü göreilmeleri işlerini onlar için daha anlamlı kılacak ve şirketin vizyonuna ulaşmasında katılımlarını arttıracaktır.



Firma alışanlarının cevapları değerlendirildiğinde genel olarak şirketin hedeflerine ulaşmasında katkılarını görebildikleri bunun yanında beklentilerinin bu konudaki iletişimin daha net olması doğrultusunda olduğu görülmektedir. Firma alışanlarının % 68'i takımının şirket hedeflerine katkısını yeterince gördüğünü belirtirken %32 si mevcut durumda hedeflere ulaşımındaki katkının iletilmesinde gelişim alanları belirtmiştir.

SORU 8: ÜST YÖNETİM İLE ORTA YÖNETİM VE ÇALIŞANLARIN DAVRANIŞ VE KARARLARI SİRKETİMİN VİZYON VE STRATEJİLERİ İLE UYUMLUDUR.

Çalışanların st yönetimden aldıkları mesajların şirket vizyon ve stratejilerine uyumlu olması gerekmektedir. Bu sayede çalışanın hem şirketin vizyonuna ve geleceğine hem de yöneticilerin karar ve davranışlarına olan güvenleri artmakta, kendi davranışlarını da bu paralelde oluşturmalarına zemin hazırlanmaktadır. Firma çalışanlarından ankete cevap verenlerin %65i st düzey yöneticilerin davranışlarını şirket vizyon ve stratejilerine uyumlu bulmuşlardır. Bunun yanında %35i ise yöneticilerini yetersiz bulmuşlardır.

Mevcut ve ideal arasında farklılıklar göze çarpmaktadır. Bu bölümde analizini gerçekleştirdiğimiz sorular arasında en yüksek mevcut ideal farkı bu soruda gözlemlenmiştir. Bunun bir nedeni bu soruya verilen yanıtın diğer iki sorunun bir sonucu olmasından da kaynaklanmaktadır. Şirketin vizyonu ve stratejik hedefleri konusunda yeterli bilgi sahibi olmadığını belirten grup yönetim kadrosu olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda bir kadronun vizyon ve stratejilerle uyumlu davranış göstermekte başarısız olacağı varsayılabilir.

III: SONUÇ

Yönetim alanında son yıllarda ortaya çıkan gelişmelere karşın, ülkemizde özellikle KOBİ'lerin çoğunun, henüz stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemedikleri ve bu yeni yönetim tekniklerini uygulamadıkları birçok çalışmada görülmektedir. Çalışmamızın bulgularına göre ise, seçtiğimiz işletmede de uygulanan değerlendirme sistemleri, değerlendirme sürecinin tamamında olmamakla birlikte, önemli bir kısmında "katılım"a yer veren sistemlerdir. Bu işletmelerde yetkinlik ve hedeflere dayalı performans değerlendirme yöntemi çalışan ile yöneticinin karşılıklı görüşmeleri ile uygulanmaktadır. İşletmedeki değerlendirme sonuçları "kariyer planlaması" ve eğitim programları (sürekli geliştirme) için doğrudan girdi olarak alınmaktadır.

Yeniliklere öncülük eden, gelir dağılımını dengelemeye yardımcı olan, büyük işletmelere girdi ve ara mal ya da hizmet üreten, emek yoğun faaliyetleri nedeniyle istihdam oluşturan KOBİ'ler girişimcilik ve esneklikleriyle küresel gelişimlere ayak uydurmaktadır. Ancak, KOBİ'lerin İKY alanındaki eksiklikler pazarlamadaki sorunlarıyla birlikte ele alınabilir ve böylece SWOT analizi ile fırsat ve tehditler ortaya konduktan sonra, kıyaslamalar yapılarak, en iyi uygulamalar örnek alınabilir ve uyarlanabilir.

Günümüzde artan rekabetle birlikte, gerek toplam kalite yönetimi gerekse stratejik insan kaynakları yönetimi iç ve dış müşteri anlayış ve tecrübesini artık iç markalama ve değer yaratma ile de artırılabilmektedir. Bu nedenle de stratejik insan kaynakları yönetimi giderek pazarlama stratejisiyle daha uyumlu hale gelmekte ve daha fazla değer yaratmaktadır.

Modern yönetim anlayışının en önemli unsurlarından biri olan performans ve yetkinlik yönetiminin de kalite yönetim sisteminin de belli başlı işletmeler dışında KOBİ'lerde fazla uygulanmaması, ülkemiz işletmeleri için büyük bir eksiklik oluşturduğu gibi, Türkiye'nin rekabet gücünü de olumsuz bir biçimde etkilemektedir. KOBİ'lerin ekonomimizin belkemiğini oluşturduğu düşünüldüğünde, en azından orta ölçekli işletmelerin yeni yönetim tekniklerini uygulamalarını gerektirir. Ancak, özellikle son yıllarda yaşanan dönüşüm çerçevesinde yeni yönetim tekniklerinin rekabet gücünün önemli bir belirleyicisi haline geldiğini ve stratejik plan ile yönetilen firmaların sayısal değerlerle gelişimini takip edebildiğini de gözardı etmemek gerekir.

Amaç, artık firmaların değişimi sürekli yakalayarak mevcudiyetini yalnızca bugün değil, kusaklar boyu sürdürecektir "yarının şirketi" olmasını sağlamak olmalıdır. İç ve dış müşteri memnuniyeti hakkındaki ölçme ve değerlendirme çalışmalarıyla, hem şikayetlerin yönetimi hem de iç ve dış hizmetlerin organizasyonlarında iyileştirme çalışmaları hızlanabilir. Bugün artık her kuruluş en son teknoloji, en yeni üretim ve yönetim yöntem ve tekniklerini uygulayabilir; ancak, gelişimin temeli ve geleceğe yatırım insana dayanır. Bu nedenle de, yetkin iş gücü bulmanın ve bulunanları elde tutmanın -özellikle de KOBİ'ler için- çok önemli bir sorun olduğunun bilincinde olarak, eğitim ve gelişim programlarını pratikte aktarmak önceliklidir.

21.yüzyıl, İnsan Kaynakları yönetimini daha seffaf ve stratejik bir hale getirmektedir. İnsan Kaynakları programlarını açık seçik ifade eden ve sayısız konuyu ortaya koyabilen modern bir stratejik plana dönüştürmektedir. Küresellesmenin hızla devam ettiği ve "yerel rekabet"ten "küresel rekabet"e geçişin yaşandığı bu yeni dönemde, Türkiye'deki işletmelerin ve özellikle de KOBİ'lerin İKY'de gecikmeleri büyük bir eksikliktir.

İşletme çalışanlarının performans düzeylerinin rekabet savaşında en önemli silah haline geldiği "küresel pazar" ortamında ülkemiz işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemeye ve uygulamaya gittikçe daha fazla ihtiyaç duyacakları açıktır. Bir başka ifadeyle, Türkiye'nin uluslararası pazarlarda daha iyi performans göstermesi, yani rekabet gücünün artırılabilmesi, mikro bazda işletmelerde bütünsel yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanmasını gerektirmektedir.

Sonuç olarak; değişim ve gelişimin ancak sistemli ve sürekli bir değerlendirmeyle hayata geçirildiği bir gerçektir. Hızlı değişim ve rekabet ortamına ayak uydurmak isteyen ve başarılı olmak KOBİ'lerin en kısa anlatımla "kurumsal kültürde yapısı" olan yetkinliklerini bir sistem çerçevesinde geliştirmeleri gerekmektedir. Böylelikle, kurumlar gereği tesbit edilen temel yetkinliklerini rakipleriyle kıyaslayabilir ve

onlari gelistirerek kùltùrlerini gelistirebilirler. Ancak, KOBİ'lerin İKY'de jenerik ve özgün yetkinliklerini gelistirmeleri ve bunlari sürekli güncellemeleri kısa erimli bir yolculuk olmayabilir. Ancak, unutmamaliyiz ki, bazen süreç de sonuç kadar tatmin edici ve süreç odaklilik da sonuç odaklilikla birlikte gelismelidir.

KAYNAKLAR

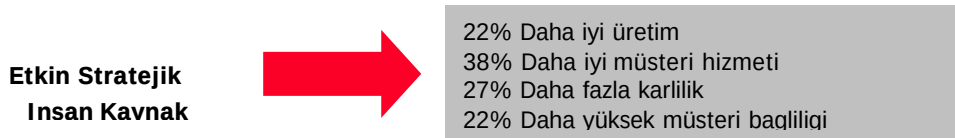
- Akinci, Aysehan, Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Başarı ve Başarısızlık Nedenleri Üzerine bir Araştırma, **Öneri**, Marmara Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Yıl 8, sayı 17, Ocak, 2002.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P., The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 63, pp. 1-18; 1990.
- Alpugan, Oktay, 3. Basım, **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, İzmir: Per yayinlari, 1998.
- Aries de Geus, **Yasayan Sirket**, Rota Yayinlari, 1998.
- Barney, J. B., **Looking inside for Competitive Advantage**. Academy of Management Executive, 9(4): 49-61, 1995.
- Bentley, Trevor. **İnsanlari Motive Etme**. Çeviri: Onur Yildirim. İstanbul: Hayat Yayinlari. 1996.
- Boulter, N. M. Dalziel and Jackie Hill, **People and Competencies: The Route to Competitive Advantage**, 2. Basım, London: Kogan Page Ltd., 1997.
- Butler, Dinesh, David Palmer, E., *Management by Objectives and the Balanced Scorecard: Will Rome Fall Again*, **Management Decision**, Vol.36, No: 6, 363: 1998.
- Cohen, A. **Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach**. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 2003.
- Cooper-Hakim, Amy & C. Viswevaran, The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework, *Psychological Bulletin*, Vol.131, No: 2; pp. 241- 259; 2005.
- Çetin, Canan, **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, İstanbul: Der yayinlari, 1996.
- Delamare Le Deist, François & Jonathan Winterton, *What is Competence? Human Resource Development International*, Vol:8; No:1, March 2005; pp. 26-46.
- Dessler, Gary, *How to Earn Your Employees' Commitment*, **Academy of Management Executive**, Vol. 13, No: 2, 1999.
- Diñçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yay. 1997.
- Drucker, Peter F. **Management Challenges for the 21st Century**. New York: HarperCollins, 1999.
- Drucker, Peter, Çev.: E. Sabri Yarmali, **Yönetim Uygulaması**, İnkılap Kitabevi. 1995.
- Dubois, D. A. And Rothwell. W.J., **Competency-based Human Resource Management**, Palo-Alto, CA: Davies Black, 2004.
- Erdogmus, Nihat, **Kariyer Gelistirme: Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayinlari. 2003.
- Eren, Erol, **Örgütsel Davranis ve Örgüt Psikolojisi**, 5.Baskı, Beta Yayinlari, İstanbul, 1998
- Findikçi, İlhami. **İnsan Kaynaklari Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayinlari. 1999.
- Genus, Audley, **The Management of Change: Perspectives & Practice**, London: International Thomson Business Press, 1998.
- Gültekin, Nihat ve Mahmut Baycan, KOBİ'lerin Eğitim ve Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma Eğilimleri Üzerine bir Araştırma, **Öneri**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Yıl 7, sayı 16, Haziran 2001.
- Gürel, Nalan, İstihdam Açısından KOBİ'ler, **Finans – Politik & Ekonomik Yorumlar**, Yıl:42; Sayı: 493, sayfa 79-83; Nisan 2005.
- Hamel G. and Prahalad, C. K., **Competing for the Future**, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994.
- Kirimli, Arman, **Strateji ve Birebir Pazarlama**, İstanbul: Sistem Yay, 2001).
- Lawler, E. , **The Ultimate Advantage: Creating the High-involvement Organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- McClelland, D. , *Testing for Competence rather than for 'Intelligence'*, **American Psychologist**, Vol:28/1:1-14; 1973.
- Müftüoğlu, M. Tamer, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler**, Turhan Kitapevi Yayinlari, Ankara, 1998.
- Nadler, D.A. and Tushman, M., *The Organization of the Future: Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21st Century*, **Organizational Dynamics**, Vol:27/1:45-58; 1999.
- Pfeffer, J., **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**, Boston: Harvard Business School Press, 1998.

- Pfeffer, Jeffrey, çev: Sinem Gül. **Rekabette Üstünlüğün Sirri: İnsan** (Competitive advantage through people), Sabah Kitapları. 1994.
- Robbins, Stephen, **Organizational Behavior**, 7.Baskı, Prentice-Hall, USA, 1996
- Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tüz, Melek **Örgütsel Psikoloji**, 3.Baskı, Yayın No: 464, ALFA Yayınları, Bursa, 1998.
- Sayın, M. Ve M. A. Fazlıoğlu, **AB'de KOBİ Destekleme Programları ve Tesvik Araçları**, Ankara: KOSGEB yay, 2000.
- Singh, V. & Vinnicombe, S. What does commitment really mean? **Personnel Review**, Vol. 29: pp. 228-258, 2000.
- Tanyaç, Tunç, "KOBİ'lerin Tanımında Kavram Kargası", **Girisim Dergisi**, Sayı. 2: Mart, 1995.
- Wallace, J. E. Professional and Organizational Commitment: Compatible or Incompatible? **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 42: pp. 333-49; 1993.
- Woods, John A. & James W. Cortada, **The 2000 ASTD Training and Performance Yearbook**, New York: McGraw-Hill, 2000.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C., **Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management**. Journal of Management, 18: 295-320, 1992.
- Yüksel, Müberra, *Küresel Niteliklerde Neredeyiz? Önce Kalite*, 7-38, Kalder yay, Temmuz-Agustos, 2000.

EK I. Bağlılığı Belirleyen Ana Faktörler

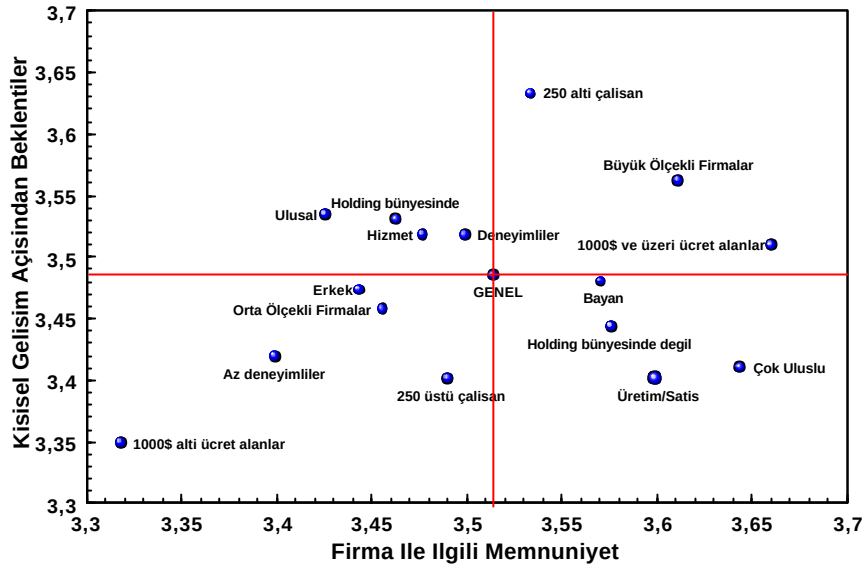


Çalışan Memnuniyetinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi



Employee eQ Modeli (ACNielsen)

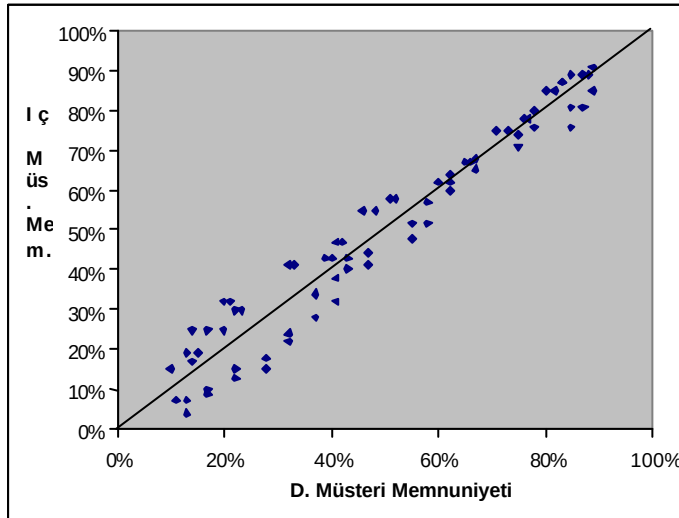
EK II.



Chi-Square Tests (Baallilik)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	47.423 ^a	64	.000
Likelihood Ratio	34.360	65	.005
Linear -bv-Linear Association	15.183	1	.000
N of Valid Cases	131		

- a. 24 cells (96.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .06.



AB KOBİ'LERİ İLE İSBİRLİĞİ ARAYISLARINDA ÖNEMLİ BİR AÇILIM: ÇALIŞMA SÜRELERİNDE ESNEKLİK VE BİR UYGULAMA

Serdar ÖGE

Selçuk Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü. Kampüs/KONYA
e-posta: soqe@selcuk.edu.tr

Ahmet DİKEN

Selçuk Üniversitesi
Sosyal Bilimler M.Y.O. Kampüs/KONYA
e-posta: ahmetdiken@hotmail.com

ÖZET

Bilgi, teknoloji ve insan kaynakları alanlarında küresel boyutta yaşanan sürekli değişim ve gelişmeler karşısında iş organizasyonları kendilerini sürekli olarak yenilemek ve çagın gereklerine ayak uydurmak zorundadırlar. İste tam bu noktada iş örgütlerinden beklenen artık standartlaşma yerine çeşitlilik, büyüklük yerine yalınlık, katılık yerine saydamlık, duraganlık yerine dinamizmdir. Yada çok daha doğru bir ifade ile, çevresel değişimlere ayak uydurabilme yeteneği de diyebileceğimiz “esneklik” özelliği örgütleri karakterize eden temel nitelik olmalıdır. Bu niteliği ve yeteneği çalışma süreleri açısından uygulamaya koyan iş örgütleri, kendileri açısından yüksek verimlilik ile karlılık, piyasaya odaklılık ve geleceği öngörümleme; müşterileri açısından onlara en uygun ve zamanda en uygun fiyatlarla yüksek kalitede ürün ile hizmetler sağlama, çalışanlar açısından da memnun, motivasyonu ve performansı yüksek kendi kendini yönetebilen insan kaynaklarına sahip olma gibi imkanlara kavusabileceklerdir. Çalışma süreleri açısından esneklik konusu gerek AB ülkeleri gerekse de ülkemiz ekonomisi KOBİ'leri açısından dikkate alınacak olursa, bu geleceğe yönelik açılım, söz konusu işletmelerin ürün ile hizmetlerindeki mevcut kaliteyi artırma, değişen koşullara uyumu sağlama, verimliliklerini yükseltme ve çalışanların refah düzeylerini koruma potansiyeline sahiptir.

Bu çalışmada, ülkemiz ekonomisinin bel kemigini oluşturan KOBİ'lerimizin ve dolayısıyla ulusal ekonomimizin küresel rekabet ortamında gerek rekabet düzeylerini koruyarak rekabetçi üstünlük sağlayabilmeleri, gerekse de bir işbirliği içerisinde çevresel değişimlere zamanında ayak uydurabilmeleri ile ekonomik bunalımlardan çok daha az zararlı çıkmaları konusunda çalışma sürelerinde esneklik ile mevcut durumu ortaya koymak temel amacımız olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Esnek çalışma, esnek çalışma süreleri, küçük ve orta boy işletme.

1. GİRİŞ

Günümüzün küresel rekabet ortamında işletmelerin sadece mevcut ürünleri ve hizmetleri ile yetinip varlıklarını koruyup uzun süre rekabet edebilmeleri artık yeterli olmamaktadır. Günümüzün çalışma hayatı özellikle bilgi, teknoloji ve insan kaynaklarında yaşanan yoğun bir değişim, gelecek ile ilgili belirsizlik, risk ve kriz gibi gerilim durumları ile sürekli olarak yüz yüze kalmaktadır. İçinde bulunduğumuz, bilgi ve iletişim çağı olarak nitelediğimiz bu dönem, rekabet kavramına küresellik boyutunu eklemekle kalmamış aynı zamanda iş örgütlerinin rekabet edebilmek ve değişime ayak uydurarak varlıklarını koruyabilmek için organizasyon yapılarını, ürünlerini, teknolojilerini, sahibi oldukları insan kaynaklarının niteliklerini ve

pazarlama stratejilerini degistirmelerini de zorunlu kilmistir. Bilgi ve iletisim çagi, küresel rekabet kavramina yeni boyutlar kazandirmistir.

Bilgi, teknoloji ve insan kaynaklari alanlarinda küresel boyutta yasanan sürekli degisim ve gelismelerin sonucunda isletmeler de kendilerini sürekli olarak yenilemek ve çagin gereklerine uydurmak zorunda kalacaklardır. Iste tam bu noktada, artik is örgütlerinden beklenen standartlasma yerine çeşitlilik, büyüklük yerine yalınlik veya küçölme, katilik yerine saydamlik, duraganlik yerine dinamizmdir. Daha dogru bir ifade ile, çevresel degisimlere ayak uydurabilme yetenegi de diyebilecegimiz “esneklik” özelligi is örgütlerini karakterize eden temel nitelik olmalıdır. Bu niteligi ve yetenegi çalışma süreleri açısından uygulamaya koyan is örgütleri, kendileri açısından yüksek verimlilik ile karlilik, piyasaya odaklilik ve gelecegi öngörölme; müsterileri açısından onlara en uygun ve zamanda en uygun fiyatlarla yüksek kalitede ürün ile hizmetler saglama, çalışanlari açısından da memnun, motivasyonu ve performansi yüksek kendi kendini yönetebilen insan kaynaklarına sahip olabilme gibi imkanlara kavusabileceklerdir. Çalışma sürelerinin esneklestirilmesi yolu ile is örgütleri özellikle ekonomik bunalımlardan kazançla çıkmak ile rekabetteki üstünlüklerini koruyabilmek imkanına kavusurlar ve bu yolla da çevresel degisimlere kolaylıkla ayak uydurabilirler. Tüm bu ve benzeri nedenler ile çalışma sürelerinde esneklik uygulamalari, is örgütleri açısından rekabetin kaçınılmaz geregi olarak dikkate alınmakta ve etkin bir istihdam teknigi olarak degendirilmektedir. Esnek çalışma süreleri, isletmelere ürün ile hizmetlerindeki kaliteyi arttirarak rekabet yarisinda degisen kosullara uyum saglama, verimliliği arttirma, çalışanların refah düzeylerini ve istihdam edilebilirliklerini koruma sansi vermektedir. Özellikle kriz dönemlerinde isletmelerin esneklik uygulamalari ile talep daralmalarını atlatmaları, hem maliyet artislarını hem de çalışanların isten çıkarılmalarını engellemektedir. Bu nedenle, çalışma sürelerinde esneklik gelismis ülkelerde etkili ve hizli uygulanabilen bir istihdam araci olarak degendirilmektedir.

Çalışma süreleri açısından esneklik konusu gerek AB ülkeleri gerekse de ülkemiz KOBİ'leri açısından dikkate alınacak olursa, bu gelecege yönelik önemli açılım, söz konusu isletmelerin hizmetlerindeki mevcut kaliteyi arttirma, degisen kosullara uyumu saglama, verimliliklerini yükseltme ve çalışanların refah düzeylerini koruma potansiyeline sahiptir. Çalışma sürelerinin esneklestirilmesi yolu ile isletmeler ihtiyaç duyduklari “faaliyet süreleri” ile yasal çalışma süreleri arasında gerekli uyumu saglayacaklardır. Özellikle kriz dönemlerinde talep daralmalarının üstesinden gelerek hem maliyetlerdeki artisti, hem de çalışanlarının isten çıkarılmasına engel olunabilecektir. Esnek çalışma süreleri, isletmelerin rekabet gücü ve çalışanların islerini korumalarına imkan verirken ayrıca çalışanların sosyal yasamlarının geliştirilmesine de imkan yaratir. Bu nedenle bu sistem, is örgütlerince dikkate alınmakta ve etkin bir istihdam alanı olarak degendirilmektedir. Çalışma sürelerinde esnekliği uygulayan ülkeler ile isletmeler esnekliği bir basari ve rekabet faktörü olarak degendirmektedirler. Esnek çalışmanın, hem müsterilerin hem isverenlerin hem de çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilmesi, gelismis ülkelerde bu konu ile ilgili uygulamalari yaygın hale getirmiştir.

2. YENİ BİR ÇALIŞMA BİÇİMİ: ESNEK ÇALIŞMA

İkinci Dünya Savasi sonrasında meydana gelen teknolojik gelismeler isgücü piyasasını önemli ölçüde etkilemiş, üretimin şekli ile yapısını degistirmiştir. 1970'ler sonrasında bas gösteren ekonomik durgunluk ve issizlik ile özellikle 1973 dünya petrol krizi bu yapı degisikliğine ivme kazandırmış ve 1970'li yıllara kadar yaygın olan, kitlesel üretim ile isbölümünü ve tam günlük standart istihdam şeklini kabul eden “Fordist Üretim Yapısı” geçerliliğini kaybetmeye başlamıştır. Teknolojik degisiklikler günümüzde de oldukça süratli bir biçimde meydana gelmeye devam etmekte, arz talep degisiklikleri ile konjonktürel dalgalanmalar olagan hale gelmektedir. Fordist üretim yapısında, devamlı ve düzgün bir şekilde büyüyen homojen ve istikrarlı bir piyasanın varlığı kabul edilmesine ragmen isgücü piyasası artık arz ve talepteki degisikliklere ve konjonktürel dalgalanmalara uyum saglayabilecek esnek bir üretim yapısına ihtiyaç duymaktadır. Ortaya çıkan bu yeni üretim sürecinde esneklik temel kavram olmakta, üretim tekniklerinin ve makinelerin esnekliği kadar isgücünün kullanımı ve is tanımlarındaki esnekliklerde önem kazanmaktadır. Bu gelismelere bağlı olarak günümüzde Fordist üretim yapısının benimsendigi tam günlük standart istihdam seklinde esnek çalışma biçimlerinin benimsendigi atipik istihdam biçimlerine geçme geregi duyulmaya başlanmıştır. Tüm bunlara ek olarak son yıllarda yasanan küresellesme olgusu ile beraber ortaya çıkan küresel rekabet kosullari da esnek çalışmayı, özellikle isgücü maliyetlerini azaltması ve verimlilik artisti yaratması gibi nedenlerle çok daha tercih edilir hale getirmiştir. Ayrıca Avrupa Birliği süreci çerçevesinde sermayenin serbest dolasımi ve ticaretin serbestlestirilmesi, küresel rekabeti daha da hizlandırmış dolayısıyla isletmeler güç dengesini kendi lehlerine çevirmek için rekabet kosullarını zorlamaya başlamışlardır (Kozak, 1999:37).

Esnek çalışma olarak adlandırılan bu yeni çalışma şeklinde "is" bir örgütsel rol olma niteliğini yine korumakla birlikte yerine getirildiği mekan ve gerektirdiği süre değişikliklere ugramakta, artık sadece belirli bir isyeri çatısı altında yapılması değil, daha kısa ve farklı sürelerle yapılması söz konusu olmaktadır (Sen, 2000:54). Esnek çalışma, çeşitli çalışmalarda farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bir görüşe göre, "hızla küresellenen dünyada değişen ekonomik ve sosyal şartlara, hızlı değişen teknolojiye ve uluslar arası rekabet şartlarına işletmelerin ayak uydurabilmesi için sosyal tarafların çalışmada tür ile koşullarını istedikleri gibi saptayabilmeleri serbestisidir". Baska bir görüşe göre ise, "taraflara çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde düzenleyebilme yetkisi veren bir sistem" olarak tanımlanmaktadır. Esneklik kavramı özgürlük, kati kuralları yumuşatma anlamına gelen kuralsızlaşma veya İş Hukukunun yasal düzenlemelerden arındırılması olarak karıştırılmamalıdır. Esneklik, genellikle emredici hukuk kuralına çok sayıda istisnalar getirilerek sağlanabilir. Esneklik, işçi-isveren ilişkilerini tamamen kurallardan arındırma olarak da düşünülmemelidir. Esnekleştirmede amaç, ekonomide uyum yeteneğinin artırılması için işçi-isveren ilişkilerinin kati hukuk normlarının baskısından uzak olarak düzenlenmesidir (Kozak, 1999:38).

Esnek çalışmanın en önemli avantajı, çalışanların çalışılacak zaman ve üretim miktarı konusunda daha serbest karar alabilmeleri ve böylece işleri üzerindeki kontrollerinin artmasıdır (Yavuz, 1999:100). Ayrıca esnek çalışma, çalışanların iş sorumlulukları ile ailevi sorumlulukları arasında bir denge yaratarak çalışanların aileleri ile çok daha fazla zaman geçirmelerinde, kendilerine zaman ayırmalarında etkili bir çalışma şeklidir (Mathieu ve diğ., 2000:46). Yine, işe gidis ile dönüşlerde yaşanan trafik sorunu ortadan kaldırması, çocuklu kadınların aile-is dengesini kurmalarına imkan vermesi diğer avantajları arasındadır (Yavuz, 1999:101-102). Böylece esnek çalışma, çalışanlar açısından moralleri yükseltmekte, verimliliği arttırmakta ve işgören devir oranını düşürmekte, devamsızlığı azaltmaktadır. Örgüt açısından ise, değişen piyasa şartlarına uyum sağlama, müşteri isteklerine yanıt verme ve örgütsel verimlilikte artış söz konusu olmaktadır (Lee, 1996:544-550).

3. ÇALIŞMA SÜRELERİNDE ESNEKLİK

Günümüzün bir çok iş örgütünde gittikçe önem kazanmaya başlayan bir esnek çalışma şeklidir. Bu uygulamada çalışanlar bir iş gününde işe ne zaman başlayıp ne zaman sona ereceklerini belirleme imkanına sahiptirler. Bu uygulama her şeyden önce çalışanın işinin başında bulunmasını gerektiren bir temel süreyi (core time) öngörür (Sherman ve diğ., 1996:148). Bir başka yaklaşıma göre, çalışanın işinde günlük çalışma zamanını azaltmaksızın ve sorumlu olduğu görevlerini aksatmaksızın, dilediği zaman işe başlaması ve işini bitirmesine esnek çalışma saatleri denilmektedir (Dogan/Türk, 1997:114).

Çalışma sürelerinde esneklik ile çalışanların belirli bir saatte işe gelmeleri ve yine belirli bir saatte işlerinden ayrılmaları yerine belirlenen bir zaman dilimi içerisinde istenilen saatte işe gelmek ve ayrılmak söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla bir iş günü çalışma saatleri iki kısma ayrılmıştır: asıl zaman ve esnek zaman (Acar, 1994:70). Tüm çalışanların işletmede bulunmalarının zorunlu olduğu zaman asıl zaman olarak isimlendirilir. Bu zaman diliminin başlamasından sonra işe gelmek ve bitmeden önce de isten ayrılma söz konusu değildir. İşe gelme ve ayrılma saatleri bu asıl zamana göre ayarlanmak zorundadır. Esnek zaman ise, asıl zaman diliminin dışında kalan çalışma saatlerini kapsar. Başlama ve bitiş bandı olarak bilinen saatler içinde çalışanlar günlük kendi işe başlama ve bitiş saatlerini belirleme imkanına sahiptirler (Tokol, 1986:162).

Esnek çalışma saatleri, iş örgütlerine hizmetlerindeki kaliteyi artırma, değişen koşullara uyum sağlama, verimliliklerini artırma, çalışanlarının refah düzeyleri ile istihdam durumlarını koruma imkanı verir. Özellikle kriz gibi olağanüstü gerilim dönemlerinde örgütler bu uygulama ile talepte oluşacak daralmalardan, maliyet artışlarından ve çalışanlarını isten çıkarma gibi istenmeyen durumlardan kendilerini koruyabilirler. Tüm bu nedenler ile çalışma sürelerinde esneklik uygulamasına özellikle ileri ülkelerde etkili bir istihdam aracı olarak rağbet edilmektedir. Uygulama, örgütün rekabet gücünü ve çalışanın işini korumayı amaç edinmenin yanında, çalışanların sosyal yaşamlarının geliştirilmesine de imkan tanır. Yöneticiler ile çalışanlar arasında güven ile uzlaşma ortamı yaratarak hedeflenen sonuçlara başarı ile ulaşılmasını sağlar (MESS, 2002:12-15). Ayrıca bu tür bir çalışma şeklinin çalışanlar açısından da getirdiği bir takım avantajları söz konusudur. Bu avantajlar arasında çalışanların iş-aile hayatlarını uyumlaştırması, iş doyumunu artırması, en verimli oldukları zamanlarda çalışmalarına imkan vermesi, bağımsızlık hissi vermesi ve bundan kaynaklanabilecek strese engel olması ile fiziksel ve zihinsel kapasitenin tam olarak kullanımına fırsat vermesi sayılabilir (Alverson, 1998:33).

4. AVRUPA BİRLİĞİNDE ÇALIŞMA SÜRELERİ BAKIMINDAN ESNEKLİK

AB Komisyonu tarafından hazırlanan "Çalışma Sürelerinin Düzenlenmesi Hakkındaki Yönerge", 23 Kasım 1993 tarihinde AB Bakanlar Konseyi toplantısında kabul edilmiş, 23 Kasım 1996 tarihinde de üye devletlerde uygulamaya konulmuştur. Yönergenin pek çok hükmü üye devletlerin kendi ulusal mevzuatlarına girmiştir. Söz konusu yönergenin özellikle esneklik arz eden hükümlerini kısaca ortaya koymak konumuz açısından faydalı olacaktır (MESS, 2002; 26-35);

a) Haftalık Dinlenme Süresi İle İlgili Hüküm (Madde 5):

Üye Devletler her 7 günlük dönemde her işçinin en az kesintisiz 24 saat ve ek olarak 3. maddede belirtilen 11 saatlik bir dinlenme süresine hak kazanması için gerekli olan tedbirleri almalıdırlar. Objektif, teknik veya iş organizasyonu şartları gerektirirse en az 24 saatlik bir dinlenme süresi uygulanabilir." Madde her yedi günlük dönem için hafta tatili süresini 35 saatlik bir süre olarak tanımlamaktadır. Ancak yönergede bu düzenleme ile ilgili olarak bazı esnekliklerde getirilmiştir. Bunlardan ilki, çok geniş kapsamlı bazı özel durumlarda sadece 24 saatlik bir dinlenme süresinin uygulanabilmesi imkanının bulunmasıdır. Yine yönergenin 16. maddesi ise, 5.maddenin uygulanmasında 14 günü geçmeyecek bir telafi döneminin tespit edilmesine de imkan tanımaktadır. Telafi dönemi, özellikle ekonomik, teknolojik ve zorlayıcı nedenler ortaya çıktığında işverenin işçilere bazı haftalar daha az, bazı haftalar daha çok çalışma yaptırması durumudur. Bu az yada daha çok yapılan çalışmalar için daha sonra belirli bir dönem içerisinde ve kanunda belirtilecek sınırlamalara uyularak gerekli dengelemeler yapılabilecektir.

b) Haftalık Azami Çalışma Süresi İle İlgili Hüküm (Madde 6):

"Üye devletler, işçilerin sağlık ile güvenliklerinin korunması ihtiyacına binaen haftalık çalışma süresinin kanun, tüzük ve idari hükümler ile sanayinin iki kesimi arasında yapılacak toplu iş sözleşmeleri veya anlaşmalarla sınırlandırılması ve fazla mesai dahil her 7 günlük dönemde ortalama çalışma süresinin 48 saati aşmaması için gerekli tedbirleri almalıdırlar." Madde her yedi günlük (bir hafta) dönem için fazladan çalışmalar da dahil olmak üzere ortalama çalışma süresinin 48 saati aşamayacağını öngörmektedir. Ayrıca 16. madde yıllık ücretli izin ve hastalık izinlerinin dahil olmadığı 4 aylık bir telafi döneminin uygulanmasına da izin vermektedir. 17. madde ise bu telafi döneminin 6 aya kadar uzatılmasına imkan vermektedir. Dolayısıyla bir AB üyesi devlette en azından 4 aylık bir dönem için daha az bir haftalık çalışma süresi tespit edilerek bunun telafisine imkan verilmektedir. Böylece bu esnek uygulama ile fazla mesai ödemeleri ile işgücü maliyetlerindeki artışın önüne geçilebilecek ve az çalışılan daha sonraki hafta veya haftalarda işçi serbest zaman sahibi olabilecektir.

c) Gece Çalışmasının Uzunluğu İle İlgili Hüküm (Madde 8):

"Üye devletler gece işçilerinin normal çalışma saatlerinin 24 saatlik bir dönemde ortalama 8 saati geçmemesi, özel tehlikelere veya ağır fiziki ile zihni zorlamalara sebebiyet veren çalışmalarda gece işçilerinin 24 saatlik bir dönemde 8 saatten fazla çalışmaması için gerekli tedbirleri almalıdırlar." Madde gece işçilerinin fazla mesaiyi de kapsayacak şekilde 24 saatlik bir çalışma dönemi içinde normal çalışma süresini ortalama 8 saat olarak ortaya koymaktadır. Ayrıca maddenin devamında, maddede yer alan özel tehlikeler ile ağır fiziki ile zihni zorlanmalara neden olan işlerin ise ilgili ulusun mevzuatı yada sanayinin tarafları arasında yapılacak toplu iş sözleşmeleri ile belirlenmesi öngörülmüştür. Ayrıca yönergede önemli derecede esneklik sağlayan dengeleme dönemi tanımlaması da vardır. Yönergede gece işçilerine bir telafi dönemi seçeneği sunulmaktadır. Bu durumda daha önce belirttiğimiz yönergenin 5. maddesinde tanımlanan haftalık dinlenme süresi ortalamanın hesabında dikkate alınmamaktadır.

d) Son Hükümler (Madde 18):

Bu maddede azami haftalık çalışma süresi ile ilgili bir sapma maddesi yer almaktadır; "Bir üye devlet bu yönergenin 23 Kasım 1996 olan genel yürürlük başlangıcı tarihine uymakla yükümlü olmakla birlikte işçilerin sağlık ve güvenliklerinin korunması genel prensiplerini dikkate alarak 6. maddeyi uygulamama hakkına sahiptir. Ancak bu durumda hiçbir işverenin işçinin önceden rızasını almadıkça 16. maddeye göre belirlenmiş bir dengeleme dönemi içerisinde 7 günlük bir dönemde ortalama olarak 48 saatten fazla çalışma yapmasını talep etmemesi hususunda gerekli tedbirler alınacaktır. Böyle bir çalışmaya rıza göstermediği için hiçbir işçi işvereni tarafından herhangi bir surette zarara uğratılmayacaktır. 48 saatten daha fazla çalışma yapan işçilerin kayıtları güncel olarak tutulacak, istekleri halinde yetkili mercilerin bilgisine sunulacaktır." Bu madde üye devletlerin azami haftalık çalışma süresi konusundaki ilgili hükme (madde 6) uymayabileceklerini ve mevzuatlarını, işçiden önceden rıza almak koşulu ile haftada 48 saatinde üzerinde fazladan çalışma yapabileceklerini imkan dahiline koymaktadır.

e) Konuyla ilgili Türk İş Kanununda Düzenlenen Çerçeve: İş Kanunumuzun 63. maddesinde çalışma süresi düzenlenmiştir. Bu maddeye göre, “genel bakımdan çalışma süresi haftada en çok 45 saattir. Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerinde esit ölçüde bölünerek uygulanır. Tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde onbir saati asmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir. Bu halde, iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık çalışma süresini aşamaz. Denkleştirme süresi toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar arttırılabilir” (Günay, 2005:1660).

Kanunda, çalışma sürelerinde esneklik uygulamaları, kayan iş süresi, sıkıştırılmış iş haftası, yıllık iş süresi ve yoğunlaştırılmış iş haftası olarak sınıflandırdığı görülmektedir. İş Kanunu'nun 63. maddesinde, AB'nin değişik 23 Kasım 1993 tarih ve 93/104 sayılı direktifine paralel olarak genel bakımdan çalışma süresi; 1475 sayılı iş kanunu'nun 61. maddesinde olduğu gibi haftada en çok 45 saat olarak muhafaza edilmiştir. Ancak, uygulamada esneklik getirilmiş ve Türk İş Hukuku öğretisince de kabul gömüştür.

5. ARASTIRMANIN AMACI

Bu çalışmadaki temel amacımız AB ülkelerindeki esnek çalışma uygulamaları ile ilgili mevcut durumu dikkate alarak KOBİ'lerimizin ve dolayısıyla ulusal ekonomimizin küresel rekabet ortamında rekabet güçlerini koruyabilmeleri ve üstünlük sağlayabilmeleri, gerektiğinde bir işbirliği içerisinde çevresel değişikliklere zamanında ayak uydurabilmeleri ile ekonomik buhranlardan çok daha az zararlar, hatta avantajla çıkabilmeleri konusunda Konya ili merkez sınırları içerisinde faaliyette bulunan KOBİ'lerde yürütülecek araştırma sonuçlarını ortaya koymaktır.

6. ARASTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmamızın ana kütlesini Konya ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır. Ana kütlenin boyutu ile ilgili ve özellikle de örnek kütlenin seçiminde dikkate almak amacıyla Devlet İstatistik Enstitüsü Bölge Müdürlüğü'ne olan başvurumuz neticesinde bölgede çalışmamızın amacına uygun 1200 adet orta büyüklükte işletmenin var olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu işletmeler 50-149 arasında personel istihdam etmektedirler. Bu nitelikteki firmalardan 150'sine anketler elden dağıtılarak veri toplanmaya çalışılmış olup ancak 124'ünden yanıt alınabilmektedir. Böylece anket cevaplanma oranı %82 olarak gerçekleşmiştir. Örnek kütlemizi oluşturan işletmelerde konu ile ilgili bilgiler orta ve üst düzey yöneticilerden sağlanmıştır. Alınan yanıtlar “SPSS for Windows 11.0” sürümü ile bilgisayarda tek tek kodlanarak analiz edilmeye çalışılmıştır.

7. BULGULAR

7.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Profili

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet alanları ile ilgili dağılımları şu şekildedir:

Tablo.1. İşletmelerin Faaliyet Alanları İtibarı İle Dağılımları

Faaliyet Sektörü	Frekans	Yüzde
Ambalaj Sanayi	9	7.3
Ayakkabı Sanayi	20	16.1
Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi	5	4.0
Gıda Sanayi	16	12.9
İmalat Sanayi	18	14.5
Kimya ve Plastik Sanayi	11	8.9
Mobilya Sanayi	18	14.5
Otomotiv Sanayi	14	11.3
Perakendecilik	1	0.8
Tarım Sanayi	12	9.7
Toplam	124	100.0

Anketimizi cevaplandıran yöneticilerin işletme içi statü dağılımları ise aşağıdaki gibidir:

Tablo.2. İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumları

Görev	Frekans	Yüzde
Finans Müdürü	14	11.3
Muhasebe Müdürü	15	12.1
Orta Düzey Yönetici	29	23.4
Pazarlama Müdürü	1	0.8
Satis Yetkilisi	16	12.9
Servis Danismanı	1	0.8
Servis Müdürü	9	7.3
Yönetici	39	31.5
Toplam	124	100.0

Anketimizi cevaplandıran işletme yöneticilerinin eğitim durumları ise aşağıdaki gibidir;

Tablo.3. İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumları

Eğitim	Frekans	Yüzde
İlkokul	22	17.7
Ortaokul	14	11.3
Genel Lise	15	12.1
Meslek Lisesi	20	16.1
Yüksek Okul	28	22.6
Fakülte	25	20.2
Toplam	124	100.0

7.2. İşletmelerin Çalışma Süreleri Açısından Esneklik Uygulamaları İle İlgili Bulgular

Tablo.4. Sektör ve Günde Çalışılan Süre Arasındaki İlişkinin Dağılımı

SEKTÖR		Günlük Çalışma Süresi						TOPLAM	
		7 – 8 – 9 Saat		10 Saat		11 Saat Üzeri			
		Deger	%	Deger	%	Deger	%	Deger	%
	Ambalaj Sanayi	2	4,3	6	9,8	1	6,3	9	7,3
	Ayakkabi Sanayi	2	4,3	17	27,9	1	6,3	20	16,1
	Elektrik	4	8,5	1	1,6			5	4,0
	Gıda Sanayi			13	21,3	3	18,8	16	12,9
	Kimya ve Plastik San.	5	10,6	6	9,8			11	8,9
	Mobilya Sanayi	14	29,8	4	6,6			18	14,5
	Otomotiv	5	10,6	5	8,2	4	25,0	14	11,3
	Parakende					1	6,3	1	0,8
	Tarım	10	21,3	2	3,3			12	9,7
	Metal İmalat Sanayi	5	10,6	7	11,5	6	37,5	18	14,5
	TOPLAM	47	100	61	100	16	100	124	100

$\chi^2=66.627$

S.D. =18 ilişki anlamlı $p=0,05$ anlamlılık düzeyinde.

H1: Sektör ile Günde Çalışılan Süre arasındaki ilişki anlamlıdır. Mobilya ve tarım sektörlerinin ağırlıklı olarak 7-9 saat arasında çalıştığı; ayakkabi ve gıda sanayi firmalarının yoğunlukla elemanlarını ortama 10 saat çalıştırdığı tespit edilmiştir. Bu sektörlerdeki firmaların, haftalık yasal sınır olan 45 saati geçtikleri görülmektedir. AB ülkelerinde fazla mesai dahil haftalık çalışma süresinin 48 saati geçmediği bilinmektedir. 11 saat ve üzeri işgören çalıştıran az da olsa firmanın olduğunu ve bunların çoğunun gıda ve otomotiv sektörlerinden olduklarını tablodan görülmektedir. İlgili sektörler arasında yoğun rekabet yaşandığı ve işçiyi fazla çalıştırarak para kazanılabileceği kültürünün bu hususta etkili olduğunu yani kurumsallasamamanın bir sonucu olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca işsizlik oranının Eylül-2005 itibarıyla %9.1 olduğu düşünülürse, işgücü piyasasındaki arz-talep dengesizliğinin daha fazla etkili olduğu görülecektir. Tablo.4'den de görüldüğü gibi, istatistiksel analiz sonucunda değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Sektör ve Müsterinin Üründe Değişiklik İstemesi Durumunda Uyumun Sağlanması Arasındaki İlişkinin Dağılımı

SEKTÖR		Müşteri Değişiklik İsteklerine Uyum				TOPLAM	
		Evet		Hayır			
		Deger	%	Deger	%	Deger	%
	Ambalaj Sanayi	8	7.3	1	6.7	9	7.3
	Ayakkabi Sanayi	19	17.4	1	6.7	20	16.1
	Elektrik	5	4.6			5	4
	Gıda Sanayi	11	10.1	5	33.3	16	12.9
	Kimya ve Plastik San.	10	9.2	1	6.7	11	8.9
	Mobilya Sanayi	17	15.6	1	6.7	18	14.5
	Otomotiv	10	9.2	4	26.7	14	11.3
	Parakende			1	6.7	1	0.8
	Tarım	12	11.0			12	9.7
	Metal İmalat Sanayi	17	15.6	1	6.7	18	14.5
	TOPLAM	109	100	15	100	124	100

$\chi^2=21,197$

S.D. =9 ilişki anlamlı $p=0,05$ anlamlılık düzeyinde.

H1: Sektör ile İşyerinin Ürün Değişikliğine Uyum Sağlama arasındaki ilişki etkilidir

Müşteri üründe değişiklik istediğinde buna uyum sağlayabiliyor musunuz sorusuna sektörlerin tamamına yakını 'evet' cevabını vermiştir. Gıda sanayinden %33.3, otomotiv sektöründen %26.7, diğerlerinden 1'er firma 'hayır' demistir. Küçük ve orta boy işletmelerdeki esnek hareket edebilme özelliği burada kendini göstermektedir. Ancak Gıda ve Otomotiv sektöründe talep değişikliği olması durumunda kalıp değişikliği gerekeceğinden zaman faktörü devreye girmektedir. Diğer yandan sektörlerin çoğunda bu tür bir sorunla karşılaşmamıştır. Bu durumda esnek çalışma sistemine geçişte firma bir kaybı olmayacaktır. Ki-kare değeri büyük olduğundan değişkenler arasındaki ilişki önemlidir.

Tablo.6. Yetki Kullanımı ve Üst Yönetime Ulasma Durumu Arasındaki İlişkinin Dağılımı

		Üst Yönetime Ulasma				TOPLAM	
		Evet		Hayir			
		Deger	%	Deger	%	Deger	%
Yetki Kullanimi	Evet	64	66.7	10	37.0	74	60.2
	Hayir	32	33.3	17	63.0	49	39.8
TOPLAM		96	100	27	100	123	100

$\chi^2=7.719$

S.D. =1 ilişki anlamlı $p=0,05$ anlamlılık düzeyinde.

H1: İş ile ilgili Yetki Kullanma ile Üst Yönetime Ulasma arasındaki ilişki etkilidir.

Çalışma sürelerinin tesbiti ile ilgili konularda yetki kullanabiliyor musunuz sorusuna deneklerden 'evet' diyen % 66.7'si çalışma süreleri ile ilgili ihtiyaç duyduğunda üst yönetime hemen ulaşabildiğini, %37.0'i ulaşamadığını; 'hayır' diyenlerin %33.0'u ulaşabildiğini, %63'ü'nde ulaşamadığını belirtmiştir. Söz konusu işletmelerimizden önemli bir kısmının çalışma sürelerinin tespiti ile ilgili merkez yetçi bir yapıda olduğunu ancak üst yönetimle hızlı ilişki kurabildiklerini ve karar verebildiğini görmekteyiz. Özellikle günümüz iletişim imkanları bu hususta işletmeleri rahatlatmıştır. Bu da karar verme sürecini kısaltmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki önemlidir.

Tablo 7. Aileye Zaman Ayırabilme ve Talebin Artması Durumunda Üretimi Arttırabilme Arasındaki İlişkinin Dağılımı

		Talep Durumunda Üretimi Arttırma				TOPLAM	
		Evet		Hayır			
		Deger	%	Deger	%	Deger	%
Aileye Zaman Ayırabilme	Evet	93	87.7	12	66.7	105	84.7
	Hayır	13	12.3	6	33.3	19	15.3
TOPLAM		106	100	18	100	124	100

$\chi^2=5.264$

S.D. =1 ilişki anlamlı $p=0,05$ anlamlılık düzeyinde önemli

H1: Aileye Zaman Ayırabilme ile İşyerinin Üretimini Talep Karsısında Hemen Arttırma arasındaki ilişki etkilidir.

İşletmelerin ürünlerine talep arttıkça satışı ve dolayısıyla üretimi arttırmanın yollarını ararlar. Çünkü bu durum kar artışına yol açar. Esnek yapıdaki bu tür işletmeler, bir yandan böyle durumlarda talebe cevap verirken; diğer yandan talep yetersizliğinin olduğu durumlarda fazla maliyetlerden kaçınmaya çalışırlar. Ayrıca her yönetici veya çalışanın ailesine daha fazla zaman ayıramaması nedeniyle stres yaşadığı ve zaman zaman demoralize olduğu bilinen bir gerçektir. Ailesine zaman ayırabilen deneklerin %87.7'si talep artışının olması durumunda üretimi arttırabileceğini, 12'sinin bu konuda yetersiz kalacağını belirtirken; ailesine zaman ayıramayan deneklerin %12.3'ünün üretim artışına gidebileceğini, %33.3'ü de gidemeyeceğini belirtmişlerdir. Özellikle ailesine zaman ayırabilenlerin, talep olması durumunda üretimi arttırma sorunu yaşamayacaklarını belirtenlerin fazla olması, bu firmalarda kapasite kullanımının düşüklüğü ile açıklanabilir.

Tablo 8. Ortalama Yılda İsten Ayrılan Sayısı ve Kalifiye Eleman Bulabilme Arasındaki İlişkinin Dağılımı

		Kalifiye Eleman Bulabilme Sorunu				TOPLAM	
		Evet		Hayir			
		Deger	%	Deger	%	Deger	%
Ortalama Yilda Isten Ayrılanların Sayisi	1-4 Kisi	75	83.3	19	70.4	94	80.3
	5-9 Kisi	6	6.7	6	22.2	12	10.3
	10 +	9	10.0	2	7.4	11	9.4
TOPLAM		90	100	27	100	117	100

$\chi^2=5.483$

S.D. =2 ilişki $p=0,10$ için ancak anlamlı.

H1: Yilda Isten Ayrilan Sayisi ve Kalifiye Eleman Bulabilme arasindaki iliski etkilidir.

Yilda isten 1-4 kisi arasinda ayrildigini belirten deneklerin %83.3'ü, 5-9 kisi arasinda ayrildigini belirtenlerin %6.7'si ve 10 ve daha fazla ayrilanlarin oldugunu söyleyenlerin %10.0'u kalifiye eleman bulmakta güçlük çektiğini; sirasiyla %70.4'ü, %22.2 ve %7.4' ü de çekmedigini ifade etmislerdir. Konya sanayi bölgesinin kalifiye eleman bulmaktaki sorunu burada bir kez daha görülmüştür. Ayrica isgören devir orani oldukça yüksektir. Bu oranın yüksekligi ve kalifiye eleman bulmaktaki sorun ile sektörel dagilim arasinda bir iliskiyi de rastlanmamistir. Yani bu husus tüm sektörler için sorun olmaya devam etmektedir. Ticaret ve Sanayi Odalari, üniversite ve çiraklik okullari gibi kuruluslari kalifiye eleman yetistirme konusuyla ilgili tedbir almasi gerekir. Ayrica isi öğrenen çalışanlari belirli bir asamadan sonra isten ayrilmasi, is örgütlerimizin çalışma kosullari ve yöneticilerinin liderlik özelliklerindeki olumsuz durumlarla izah edilebilir. Aslında isgören devir oraninin yüksek olusu, isletmelerimize çok pahaliya mal olmaktadır. Personelin uzun süre istihdami saglanmalıdır. Maalesef çalışanlari haklarinin korunmasi ile ilgili yasal bosluklari yaninda denetim yetersizligi de mevcuttur.

Tablo 9. Sektör ve Yillik Izin Kullanma Süresi Arasindaki Iliskinin Dagilimi

		Yillik Izin Kullanimi				TOPLAM	
		evet	%	hayir	%		
SEKTÖR	Ambalaj Sanayi	9	9			9	7.2
	Ayakkabi Sanayi	13	13.1	7	28	20	16.1
	Elektrik	3	3	2	8	5	4
	Gida Sanayi	15	15.1	1	4	16	12.9
	Kimya ve Pls. Sanayi	8	8	3	12	11	8.8
	Mobilya Sanayi	14	14.1	4	16	18	14.5
	Otomotiv	12	12.1	2	8	14	11.3
	Perakende	1	1			1	0.8
	Tarim	9	9	3	12	12	9.6
	Metal Imalat Sanayi	15	15.1	3	12	18	14.5
TOPLAM		99	100	25	100	124	100

$\chi^2=9.412$

S.D. =9 iliski anlamlı degil

H0 : Sektör ile Her Yil Yillik Izinini Düzenli Olarak Kullanma arasindaki iliski etkili degildir. Tüm sektörlerde deneklerin büyük çoğunlugu yillik izinlerini kullanmaktadır. Ayakkabi sanayi sektöründe 1/3 oraninda izinlerin kullanilmadigi belirlenmistir. Bu husus, saniriz sektörün yukarida belirlenen özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Ancak iki degisken arasinda anlamlı iliskiyi rastlanamamistir.

Tablo 10. Sektör ve Yetki Kullanma Arasindaki Iliskinin Dagilimi

		Yetki Kullanma				TOPLAM	
		evet		hayir			
		deger	%	deger	%	deger	%
SEKTÖR	Ambalaj sanayi	5	6.6	4	8.1	9	7.2
	Ayakkabi sanayi	11	14.6	9	18.4	20	16.1
	Elektrik	5	6.6			5	4.0
	Gida sanayi	11	14.6	5	10.2	16	12.9
	Kimya ve plast. sanayi	6	8.0	5	10.2	11	8.8
	Mobilya sanayi	13	17.3	5	10.2	18	14.5
	Otomotiv	7	9.3	7	14.3	14	11.3
	Perakende			1	2.0	1	0.8
	Tarim	8	10.7	4	8.1	12	9.6
	Metal imalat sanayi	9	12.0	9	18.4	18	14.5
TOPLAM		75	100	49		124	100

$\chi^2=8.461$

S.D. =9 iliski anlamlı degil.

Ho: Sektör ile Belli Konularda Yetki Kullanma Arasindaki iliski etkili degildir

Ayakkabi, imalat,otomotiv ve kimya ve plastik sanayi sektörlerinde yaklasik yariya yakin denek çalışma sürelerinin tespitinde yetki kullanmadigini ifade etmislerdir. Bu sektörlerde rekabet oldukça yogun is gören devir orani yüksektir. Merkeziyetçi bir yapida olan bu firmalarda personel motivasyonunun iyi durumda oldugunu söyleyemeyiz. Degiskenler arasinda iliski anlamlı degildir.

Asagida sektör ile ailesine zaman ayirabilme, ürüne olan talebi önceden öğrenebilme ile kapasite kullanimi arasindaki iliskiyi yer verilmistir. Bu iliskinin anlamlı olmadigi görülmüştür. Burada ilgili tablolara yer verilmemistir. Söz konusu degiskenlerle ilgili kısa degerlendirmelerle yetinilmistir. Deneklerin sektör ile

aileye zaman ayırma arasında ilişkiyle ilgili Ki-Kare (9.492) değerinin S.D. (9) değerinden fazla olduğu ve anlamlı bulmadıkları görülmüştür. Ayrıca deneklerin sektör ile devamsızlık arasında ilişki kurmadıkları, ise gelmemenin daha farklı baslıklarla ilişkilendirilebileceği anlaşılmaktadır.

Sektör ve Ürüne Olan Talebi Önceden Öğrenebilme Durumu Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Sektörlerin ürünlerine olan talebi önceden öğrenebildikleri, bu konuda bir sorun yaşamadıkları anlaşılmaktadır. Degiskenler arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ki-Kare değeri (7.504), S.D. (9) den düşüktür.

Sektör ve Kapasite Kullanımı Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Ho: Sektör ile İşyerinin Kapasite Kullanımları Arasındaki ilişki etkili değildir

Kapasite kullanımı ile ilgili sektörlerin farklı durumları olduğu görülmüştür. Ambalaj sektöründeki firmaların daha çok %40-70; ayakkabı , kimya ve plastik, mobilya, otomotiv, tarım ve imalat sanayi sektörlerinin %80; gıda sanayi'nin %85-100 arasında kapasite kullandığı belirlenmiştir.

8. SONUÇ

Günümüzde her alanda olduğu gibi iş dünyasında da küresel boyutta yaşanan sürekli değişim ve gelişmeler karşısında iş organizasyonları kendilerini sürekli olarak yenilemek ve çağın gereklerine ayak uydurmak zorundadırlar. İş örgütlerinden beklenen bir yapısal değişikliğe giderek artık standartlaşma yerine çeşitlilik, büyüklük yerine yalınlık, katılık yerine saydamlık, duraganlık yerine dinamizm göstermeleri gerekir. Daha doğru bir ifade ile, çevresel değişimlere ayak uydurabilme yeteneği de diyebileceğimiz “esneklik” özelliği örgütleri karakterize eden temel nitelik olmalıdır. Bu niteliği ve yeteneği çalışma süreleri açısından uygulamaya koyan iş örgütleri, kendileri açısından yüksek verimlilik ile karlılık, piyasaya odaklılık ve geleceği öngörümleme; müşteri açısından onlara en uygun ve zamanda en uygun fiyatlarla yüksek kalitede ürün ile hizmetler sağlama, çalışanlar açısından da memnun, motivasyonu ve performansı yüksek kendi kendini yönetebilen insan kaynaklarına sahip olma gibi imkanlara kavuşabileceklerdir. Çalışma süreleri açısından esneklik konusu gerek AB ülkeleri gerekse de ülkemiz KOBİ'leri açısından dikkate alınacak olursa, bu geleceğe yönelik açılım, söz konusu işletmelerin ürün ile hizmetlerindeki mevcut kaliteyi artırma, değişen koşullara uyumu sağlama, verimliliklerini yükseltme ve çalışanların refah düzeylerini koruma potansiyeline sahiptir.

Çalışmamızda, ilgili bölümlerde de belirtildiği gibi ambalaj, ayakkabı, kâğıt ürünleri ve basım, gıda, metal imalat, kimya ve plastik, mobilya, otomotiv sanayi, perakendecilik ve tarım sektörlerinde uygulama yapılmıştır.

Araştırmamızda sektör ile günlük çalışma süreleri, talep olması durumunda üretimi değıstirebilme; çalışma sürelerinin belirlenmesi ile ilgili yetki kullanma ve üst yönetime ulaşabilme arasında; ailesine zaman ayırabilme ile talep artışı durumunda üretimi arttırabilme ve yılda ortalama isten ayrılanlar ile nitelikli eleman bulabilme gücünün arasında anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

Kapasite kullanımı ile ilgili olarak sektörlerin farklı durumlarda oldukları görülmüştür. Ambalaj sektöründeki firmaların daha çok %40-70, ayakkabı , kimya ve plastik, mobilya, otomotiv, tarım ve imalat sanayi sektörlerinin %80, gıda sanayi'nin ise %85-100 arasında kapasite kullandığı belirlenmiştir.

Sektörlerin ürünlerine olan talebi önceden öğrenebildikleri, bu konuda bir sorun yaşamadıkları anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada, ülkemiz ekonomisinin bel kemiğini oluşturan KOBİ'lerimizin ve dolayısıyla ulusal ekonomimizin küresel rekabet ortamında gerek rekabet düzeylerini koruyarak rekabetçi üstünlük sağlayabilmeleri, gerekse de bir işbirliği içerisinde çevresel değişimlere zamanında ayak uydurabilmeleri ile ekonomik bunalımlardan çok daha az zararlar ve daha fazla avantajla çıkmaları konusunda çalışma sürelerinde esneklik ile en azından mevcut durumu korudukları ve gelişebileceklerine inandıkları görülmüştür.

İş Kanunumuzun 63. maddesinde, AB'nin değişik 23 Kasım 1993 tarih ve 93/104 sayılı direktifine paralel olarak genel bakımdan çalışma süresi; 1475 sayılı eski İş Kanunu'nun 61. maddesinde olduğu gibi haftada en çok 45 saat olarak muhafaza edilmiştir. Ancak, uygulamada esneklik getirilmiş ve Türk İş Hukuku öğretisince de bu durum kabul gömüştür.

Avrupa Birliği'ne üye devletlerin azami haftalık çalışma süresi konusundaki ilgili hükme (madde 6) uymayabilecekleri ve mevzuatlarını, işçiden önceden rıza almak koşulu ile haftada 48 saatin üzerinde fazladan çalışma yapabileceklerini imkan dahiline koymaktadır. Kanunda, çalışma sürelerinde esneklik uygulamaları, kayan iş süresi, sıkıştırılmış iş haftası, yıllık iş süresi ve yoğunlaştırılmış iş haftası olarak

siniflandirdigi gör÷lmektedir. Is örg÷tlerimiz, sektör ve kurum yapısına uyan söz konusu esneklik modelleri içinden birini seçebilirler.

Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi yolu ile işletmeler ihtiyaç duydukları “faaliyet süreleri” ile yasal çalışma süreleri arasında gerekli uyumu sağlayacaklardır. Özellikle kriz dönemlerinde talep daralmalarının üstesinden gelerek hem maliyetlerdeki artışı, hem de çalışanlarının isten çıkarmasına engel olunabilecektir. Esnek çalışma süreleri, işletmelerin rekabet gücü ve çalışanların işlerini korumalarına imkan verirken ayrıca çalışanların sosyal yaşamlarının geliştirilmesine de imkan yaratır. Bu nedenle bu sistem, dikkate alınmakta ve etkin bir istihdam alanı olarak değerlendirilmektedir. Çalışma sürelerinde esnekliği uygulayan ülkeler ile işletmeler esnekliği bir başarı ve rekabet faktörü olarak değerlendirmektedirler. Esnek çalışmanın, hem müşterilerin hem işverenlerin hem de çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermesi gelişmiş ülkelerde bu konu ile ilgili uygulamaları yaygın hale getirmiştir.

KAYNAKLAR

- Acar, A. C., (1994) “İki Kariyerli Aileler ve İşletmeler”, İ.Ü. İşletme ve İktisat Enstitüsü Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 17, İstanbul.
- Alverson, M. (1998) “Part Time Professionals Earn Full-Time Satisfaction”, Women In Business, Vol: 50, Issue: 2.
- Dogan, S., Türk, M. (1997) “Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara.
- Günay, C. İlhan (2005) İş Kanunu Serhi, Yetkin Yayınları, Cilt: 2, Ankara.
- Kozak, M. A. (1999) Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, 1 Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Lee, D. R. “Why is Flexible Employment Increasing?”, Journal of Labour Research, Vol: 17, Issue: 4.
- Mathieu, J. E., Googwin, G. F., Heffner, T. S., Bowers, A. C. (2000) “The Influence of Shared Mental Models on Team Process And Performance”, Journal of Applied Psychology, Vol: 85, No: 12.
- MESS (2002) Çalışma Sürelerinde Esneklik, Geleceğe Açılım, MESS Yayınları, No: 378, İstanbul.
- Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S. (1996) Managing Human Resources, South Western College Publishing, USA.
- Sen, S. (2000) “Esnek Üretim ve Esnek Çalışma”, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, Mayıs.
- Tokol, A. (1986) “Esnek Çalışma Saatleri”, Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:7, Sayı: 2, Bursa.
- Yavuz, A. (1999) “Esnek Çalışmanın Endüstri İlişkilerine Etkisi”, TISK İşveren Dergisi, Ocak.

KOBİ'ler ve **7** Verimlilik

Kalite ve Çevre Yönetimi

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN (KOBİ) ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİNDE BİR ARAÇ: ÇEVRE MUHASEBESİ BİLGİ SİSTEMİ

Yard.Doç.Dr. Adnan SEVİM
Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Yunussemre Kampüsü 26470 ESKİŞEHİR
Tel: (0222) 335 05 80/3215
Faks: (0222) 335 05 95
e-posta: asevim@anadolu.edu.tr

Ars.Gör. Mustafa GÜL
Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Yunussemre Kampüsü 26470 ESKİŞEHİR
Tel: (0222) 335 05 80/3215
Faks: (0222) 335 05 95
e-posta: mgul2@anadolu.edu.tr

ÖZET

Günümüzde tüm dünyada giderek artan çevre bilinci, özellikle işletmeleri yakından etkilemektedir. İşletmelerin küreselleyen dünya pazarında varolabilmeleri, varlıklarını sürdürürebilmeleri ve pazar paylarını arttırabilmeleri çevreye verdikleri önemle yakından ilgili olmaya başlamıştır. Bu çerçevede çeşitli örgütler Çevre Yönetim Sistemi kurma ve yaygınlaştırma çabası içerisine girmişlerdir.

İşletmeler günlük yaşamda çevre koruma ve geliştirme faaliyetlerini yürütürken, çevre maliyetleri olarak adlandırılan bir takım ek maliyetlerle karşılaşmaktadırlar. Ancak geleneksel muhasebe bilgi sistemleri, çevre maliyetlerinin belirlenmesi ve muhasebeleştirilmesi konusuna çözüm üretememiştir. Bu çerçevede işletmelerde yöneticilerin daha doğru ve daha etkin kararlar alabilmelerini sağlayacak çevre maliyetlerini de kapsayan bir “Çevre Muhasebesi Bilgi Sistemi (ÇMBS)” kurulması, çevre faaliyetlerinin yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. Böylelikle işletmelerin çevreyle ilgili gerçekleştirdiği faaliyetler ve bunların sonuçları belirlenerek, işletmelerin çevre performansı ile ilgili bilgiler gerek işletme içi, gerekse işletme dışı bilgi kullanıcılarına iletilmiş olacaktır.

Bu bağlamda; ülke ekonomisinin dinamiki olan ve yaklaşık GSMH'nin % 99'unu oluşturan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) “Çevre Yönetim Sistemi (ÇYS)”ni etkin kılacak araçlardan en önemli olan “Çevre Muhasebesi Bilgi Sistemi (ÇMBS)” hakkında genel bilgilere sistemin işleyişine yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Çevresel Maliyet, Çevre Yönetim Sistemi (ÇYS), Çevre Muhasebesi, Yeşil Muhasebe, Çevre Muhasebesi Bilgi Sistemi (ÇMBS)

1. GİRİŞ

Günümüzde tüm dünyada giderek artan çevre bilinci, özellikle işletmeleri yakından etkilemektedir. İşletmelerin küreselleyen dünya pazarında varolabilmeleri, varlıklarını sürdürürebilmeleri ve pazar paylarını arttırabilmeleri çevreye verdikleri önemle yakından ilgili olmaya başlamıştır. Bu çerçevede çeşitli örgütler Çevre Yönetim Sistemi kurma ve yaygınlaştırma çabası içerisine girmişlerdir.

İşletmelerin faaliyetlerinde çevreye verilen zararı tamamen ortadan kaldırmaları, tamamen kaldıramıyorlarsa bile asgari düzeye indirmeleri için üretim süreçlerinde, ürün ambalajlamasında, hammadde kullanımında, arıtma tesislerinin kurulmasında, çalışanların bu konuda eğitilmeleri gibi daha bir çok konuda çeşitli faaliyetler gerçekleştirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin çevresel faaliyetlerle ilgili olarak katlanmış oldukları bu maliyetler literatürde **“Çevresel Maliyet (Environmental Cost)”** olarak adlandırılmaktadır. Bu maliyetler geleneksel maliyet muhasebesi sistemlerinde göz ardı edilmekte ya da tümü genel üretim maliyetleri içerisinde kalmaktadır. Bu da çevre maliyetlerine katlanan işletmelerde çevre maliyetlerinin belirlenmesine olanak vermemektedir. Oysa bu maliyetlerin yönetimi açısından bu bilgilere duyulan gereksinim artmaktadır.

Yönetimsel kararların alınmasına yardımcı olan çevre maliyetlerinin yönetimi açısından çevre maliyetlerinin her birinin ne olduğu ve hangi mamulün üretimi için katlanan maliyetler olduklarının bilinmesi oldukça önemlidir. Bu maliyetlerin yönetimine olanak verecek yegane sistem ise **“Çevre Muhasebesi Bilgi Sistemi (ÇMBS)”** dir. Çevre olgusunun ön plana çıktığı günümüze kadar muhasebe bilgi sistemleri, çevre ile ilgili bilgileri üretecek bir yapıda olmamıştır.

AB'ye giriş süreci içerisinde bulunan ülkemizde; ülke ekonomisinin lokomotif durumunda olan ve işletmelerin % 99'una yakınıni oluşturan KOBİ'lerde çevre yönetimine katkıda bulunacak **“Çevre Muhasebesi Bilgi Sistemi (ÇMBS)”**nin geliştirilmesi, ülke ekonomisine katkı sağlayacak ve temiz bir çevre için önemli bir adım atılmış olacaktır.

Bu amaçla, bu çalışmada KOBİ'lerde çevre maliyetlerinin yönetimine olanak sağlayacak bir **“Çevre Muhasebesi Bilgi Sistemi (ÇMBS)”** çeşitli yönleri ile ele alınmaktadır.

2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE(KOBİ) İLİSKİN GENEL BİLGİLER

Çalışmamızın bu kısmında yapılarını ve konu ile olan ilişkilerini ortaya koyabilmek amacı ile Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) hakkında bazı genel bilgilere yer verilecektir.

2.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler'in (KOBİ) Tanımı

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler'in (KOBİ) tanımlanması konusunda genel kabul görmüş bir tanım birliği olmamakla birlikte, ülkelerin gelişmişlik düzeylerine, faaliyet gösterilen iskollarına ve ilgili mevzuatlara göre çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Her ülke kendi ekonomik, sosyal koşullarını ve ilgili mevzuatları dikkate alarak çeşitli tanımlar yapmaktadır (Libert, 1988).

Yapıları gereği KOBİ'ler için kesin bir tanımlama yapmanın olanaksız olduğu ifade edilmesine karşın; gelişmişlik ve sanayileşme düzeyine, işletmelerin bağlı oldukları iskollarına ve üretim tekniklerine göre ülkeler arasında hatta aynı ülkenin farklı bölge ve iskolları arasında KOBİ tanımlamalarının değişebileceği ifade edilmektedir (Karatas, 1991).

Türkiye'de **“KOBİ”** tanımına, **“Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun”**da yer verilmiştir. **Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Dairesi Başkanlığı (KOSGEB)**, ülkemiz sanayinde önemli bir yeri olan KOBİ'leri desteklemek, rekabet güçlerini geliştirmek ve böylece ulusal ekonomiye katkılarını arttırmak amacıyla 12 Nisan 1990 tarihinde 3624 sayılı yasa ile kurulmuştur. KOSGEB hakkındaki kanunun tanımlara ilişkin 2. Maddesinde kanunda geçen işletmeler deyiminden ne anlasılması gerektiği aşağıdaki gibi ifade edilmektedir;

“İmalat sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmelerini; 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi işletmelerini ifade eder” (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Dairesi Başkanlığı, 2003)

“Devlet İstatistik Enstitüsü”nün (DİE) KOBİ'lere ilişkin yaptığı tanımlamada dörtlü bir sınıflandırmaya gidilmektedir. Buna göre; **1-9** personel çalıştıran işletmeler **“Çok Küçük”, 10-49** personel çalıştıran işletmeler **“Küçük”, 50-99** personel çalıştıran işletmeler **“Orta”** ve **100'den fazla** personel çalıştıran işletmeler de **“Büyük”** işletme olarak tanımlanmaktadır (www.kobinet.org.tr). KOBİ tanımı ile ilgili olan bir çok kavram, çeşitli ticaret ve sanayi odaları, meslek örgütleri ve DPT gibi kamu kurum ve kuruluşlarının yaptığı çeşitli tanım ve açıklamalar ilgili kurum ve kuruluşların yayınlarında mevcuttur. Diğer kuruluşların yaptıkları tanımların da bu çerçevede yapılmış olmaları nedeni ile tüm bu tanımlara burada yer verilmemiştir.

2.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler'in (KOBİ) Özellikleri

Yapmış olduğumuz tanım çerçevesinde KOBİ'lere ilişkin bazı temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Dairesi Başkanlığı, 2003):

- Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlama,

- Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkanı yaratma,
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum sağlama,
- Teknolojik yeniliklere yatkınlık,
- Bölgeler arası dengeli kalkınmayı sağlama,
- Gelir dağılımındaki çarpıklığı asgariye indirme,
- Ferdi tasarrufları teşvik etme, yönlendirme ve harekete geçirme,
- Büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi ve tamamlayıcısı olma,
- Politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsuru olma,
- Demokratik ve liberal ekonominin ana sigortalarından biri olma.

2.3. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler'in (KOBİ) Önemi

KOBİ'lerin temel özelliklerini sıraladıktan sonra, şimdi de ülke ekonomisi açısından önemi üzerinde durulur.

Ülkemiz açısından genel bir değerlendirme yapılacak olursa; işyeri sayısı, istihdam rakamları ve yaratılan katma değerden oluşan üç önemli göstergeden bakıldığında, KOBİ'lerin Türkiye ekonomisi ve sosyal gelişme dokusunda önemli bir yere sahip olduğu görülmekte, toplam işletmelerin yaklaşık % 99'unu oluşturan KOBİ'ler imalat sanayii istihdamının % 61,1 ve yaratılan katma değer % 27,3'nü gerçekleştirmektedir (www.kobinet.org.tr).

KOBİ'ler, özellikle güçlü iş dinamiğine sahip olmaları, istihdam potansiyelleri, bölgesel sosyo-ekonomik dengelerin sağlanması, büyük işletmelerin tekelleşmesini önleyebilmeleri ve rekabet politikaları yoluyla ekonomik dinamizmi artırma imkanları sebebiyle, AB'de artan biçimde desteklenmektedir. KOBİ'lerin istihdam ve katma değer yaratma kapasitelerini devam ettirebilmeleri için gittikçe bütünleşen dünya pazarlarında daha aktif olarak yer almaları gerekmektedir. KOBİ'lerin küreselleşme sürecine uyum sağlayabilmeleri için ise, sadece pazara giriş engellerinin kaldırılması yeterli olmayıp, aynı zamanda ürün kalitelerini artırıcı, üretim ve işletme yönetiminde rekabet edebilirliklerini geliştirici politikalar uygulanmalı ve desteklenmelidir (Sevim, Aralık 2004, s.416.).

KOBİ'ler; ülke genelinde ve bölgesel olarak istihdamı geliştirmeleri, talep değişikliklerine daha kolay bir biçimde uyum gösterebilmeleri, büyük ölçekli işletmelerin ara mali ihtiyaçlarını karşılayarak ekonomide yan sanayi oluşturmaları, rekabeti arttırmaları, esnek ve dinamik üretim ve yönetim yapıları ile teknolojik gelişmeyi teşvik etmeleri, sermayeyi tabana yaymaları, bölgesel gelişmişlik farklılıklarını azaltmaları sebebiyle, Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahiptir.

KOBİ'lerin özellikle ekonomik kalkınmanın, istihdamın, teknolojik gelişmenin ve rekabetin artırılmasındaki fonksiyonlarını vurgulamakta, bu işletmelere yönelik bir çok destek program ve politikalar uygulamaktadır. Türkiye'de ise KOBİ'ler özellikle KOSGEB aracılığıyla enformasyon, eticaret, AR/GE, finansman, personel eğitimi, ihracat, pazar araştırmaları gibi alanlarda desteklenerek, verimliliklerinin artırılması sağlanmalıdır (www.kosgeb.org.tr).

Bütün bunların yanında ülke ekonomisi açısından bu kadar büyük bir öneme sahip KOBİ'lerin gerek ülke ekonomisine katkısı gerekse de AB'ne giriş sürecinde önemli bir avantaj sağlayabilmesi için “Çevre Yönetim Sistemi (ÇYS)”ne önem vermesi gerekmektedir.

3. ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ (ÇYS)

Çevre Yönetim Sistemi (ÇYS); “genel yönetim sisteminin, çevre politikasının geliştirilmesi, uygulanması, başarıya ulaştırılması, gözden geçirilmesi ve idamesi amacını güden kuruluş yapısı, planlama faaliyetleri, sorumluluklar, uygulamalar, usuller ve işlemleri de içine alan parçası” (TS EN ISO 14001/Nisan 1997, s.3.) olarak tanımlanmaktadır. Çevre Yönetim Sistemi dahilinde “ürün ve ambalajın tasarımından, üretim süreçlerinde oluşan atıklara, hatta tüketiciye ulaştırılan ürünlerin kullanım sırasında ve sonrasında oluşturabileceği çevre kirliliğini önlemeye ilişkin her türlü prosedürün yer aldığı standartların işletmelerde uygulanması, globalleşen dünyada rekabet edebilmenin önemli unsurlarından biridir.” (Özalp vd. 2000, s.26.) Çevre Yönetim Sistemleri (ÇYS), işletmelerde başlangıçta çok büyük maliyetlere neden olacaktı gibi görünse de ÇYS'nin kurulması ve başarıyla yürütülmesi sonucu çevrenin korunmasını sağlarken bunun yanı sıra işletmelerde maliyetler azaltılarak verimlilik artışı sağlanmış olacaktır. Böylece işletmelerin karlılığı, rekabet gücü ve bunlara ek olarak çevre bilinciye sahip tüketicilerin işletmenin ürünlerini talep etmesi artı bir kazanç sağlayacaktır.

ÇYS'nin kurulmasıyla birlikte işletmelerde pek çok çevresel faaliyetler gerçekleştirilecektir. Buradaki çevresel faaliyetlerden kasıt, işletmelerin çevreye zarar vermemek, verilen zararları tazmin etmek için gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir. Söz konusu bu faaliyetlere ilişkin olarak katılan maliyetlerde

literatürde “Çevre Maliyetleri (Environmental Costs)” olarak tanımlanmaktadır. Çevresel maliyetlerin azaltılması, kontrol edilebilmesi, çevresel performansın geliştirilmesi çevre maliyetlerine gereken önemin verilmesiyle mümkün olacaktır. Bunun gerçekleştirilebilmesi çevre maliyetlerinin de dikkate alındığı “Çevre Muhasebe Bilgi Sistemi (ÇMBS)” sayesinde olacaktır. Bu sistem sayesinde edinilecek bilgiler, işletmede daha doğru ve sağlıklı yönetsel kararlar alınmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

4. ÇEVRE MUHASEBESİ BİLGİ SİSTEMİ (ÇMBS)

Literatürde “Yesil Muhasebe (Green Accounting)” olarak da geçen “Çevre Muhasebesi (Environmental Accounting)” için yapılan değişik tanımlar mevcuttur. Tanımlar, her ne kadar farklılık arz etse de verilmek istenen aynıdır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda sunulmuştur;

Çevre muhasebesi, çevre maliyetlerinin ve bilgilerinin muhasebe uygulamalarının dahil edilmesini kapsayan muhasebe bilgi sistemidir (Snapshots Of Environmental Cost Accounting A Report To: Us Epa Environmental Accounting Project, May 1998, s.8.).

Çevre muhasebesi “çevre ile ilgili mali nitelikteki olayların muhasebeleştirilmesi ve mali tablolarda gösterilmesi” (Aslan, 1995, s.22.) dir.

“Çevre muhasebesi, tüm çevre maliyetlerinin işletmelerin finansal raporlarına dahil edilmesidir” (<http://www.ea.gov.au/industry/eecp/tools/tools4.html>).

Bu tanımları muhasebe kayıt düzenine yaklaştırmaya çalıştığımızda ise Çevre Muhasebesi Bilgi Sistemi “mali nitelikteki çevresel işlemlerin ve olayların para ile ifade edilmiş şekilde kaydedilmesi, sınıflandırılması özetlenerek rapor edilmesi ve sonuçlarının yorumlanması” (Kirioglu vd. s.56) şeklinde olabilecektir.

Geleneksel maliyet muhasebesi çerçevesinde çevre maliyetleri göz ardı edilmekte ya da tümü genel üretim maliyetlerine dahil edilmektedir. Oysaki diğer maliyet unsurları gibi çevre maliyetlerinin de yönetimi için her bir çevre maliyet unsurunun bilinmesi gerekmektedir. Zira bilinmeyen bir şeyin yönetilmesi ve bu konuda kararların alınması mümkün olamayacaktır. İşte bu sorunu çözecek olan sistemde Çevre Muhasebesi Bilgi Sistemi’dir. Bu bilgi sistemi, katlanılan her bir çevre maliyeti unsuruna ilişkin verilerin Muhasebe Bilgi Sistemi’ne dahil edilmesini sağlamış olacaktır.

4.1. Çevre Muhasebesi Bilgi Sistemi Hesap Planının Olusturulması

Çevre maliyetlerinin, Çevre Muhasebesi Bilgi Sistemi çerçevesinde muhasebeleştirilebilmeleri için öncelikle çevre maliyet kalemlerine ilişkin hesap listelerinin oluşturulmaları gerekmektedir. Önceden öngörülemeyen maliyet kalemleri de ortaya çıktıkça sistemde ilgili hesap kalemlerine dahil edilmeleri gerekir.

Bu çalışmada Çevre Muhasebesi Bilgi Sistemi’nde muhasebe kayıtları Tekdüzen Muhasebe Sistemi’ne göre yapılacaktır. Dolayısıyla Çevre Muhasebesi Bilgi Sistemi Hesap Planı, Tekdüzen Muhasebe Sistemi Hesap Planı’na göre hazırlanmıştır (Gül, 2005, s.69.).

ÇEVRE MUHASEBESİ BİLGİ SİSTEMİ HESAP PLANI

15 STOKLAR

150 İLK MADDE VE MALZEME
150.10. Çevre Faaliyetlerinde Kul. İlk Madde ve Malz.
150.10.01 Aritma Tesisi Malzeme Giderleri
150.10.02. Baca Filtre Sistemi Malzeme Giderleri
150.10.03 Emisyon Ölçüm Malzemeleri
150.10.99. Çevre Faal. Kul. Diğer İlk Mad. ve Malz.
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR
250 ARAZI VE ARSALAR
250.10. Arsalar
250.10.01. Aritma Tesisi Arsası
251 YER ALTI VE YERÜSTÜ DÜZENLERİ
251.10. Aritma Tesisi-Kanalizasyon Kanalı
251.11. İşletme Çevre Düzenlemeleri
252 BİNALAR
253 TESİS, MAKİNA VE CİHAZLAR
253.10. Tesisler
253.10.01. Aritma Tesisi
253.20. Makineler
253.20.01. Aritma Makinesi
253.20.02. Baca Filtre Sistemi
253.20.03. Emisyon Ölçüm Cihazları

730.1.100. Çevre Maliyetleri
730.1.100.01. Aritma Tesisi İsgören Ücretleri
730.1.100.99. Diğer Çevre Faaliyet.İsgören Ücretleri
730.2. Memur Ücret ve Giderleri
730.2.100. Çevre Maliyetleri
730.2.100.01. Biyolog Kimyager Ücretleri
730.2.100.02. Çevre Mühendis Ücretleri
730.2.100.99. Diğer Çevre Faal. Memur Ücretleri
730.3. Disardan Sağlanan Fayda ve Hizmetler
730.3.100. Çevre Maliyetleri
730.3.100.01. Aritma Tesisi Su Giderleri
730.3.100.02. Aritma Tesisi Enerji Giderleri
730.3.100.03. Aritma Tes. Bakım-Onarım Giderleri
730.3.100.04. Baca Filtre Sistemi Enerji Giderleri
730.3.100.05. Baca Filtre Sis. Bakım-Onarım Gid.
730.3.100.06. Emis. Ölçüm Cih. Bakım-Onarım Gid.
730.3.100.07. Emisyon Ölçümleri
730.3.100.08. Tehlikeli Atıkların Bertarafı
730.3.100.09. Biyolog, Kimyager Hizmetleri
730.3.100.99. Diğer Çevre Maliyetleri
730.4. Çeşitli Giderler
730.4.100. Çevre Maliyetleri

254 TASITLAR
 255 DEMIRBASLAR
 256 DİGER MADDİ DURAN VARLIKLAR
 257 BİRİKMİS AMORTİSMANLAR(-)
 257.10. Yeraltı ve Yerüstü Düzenleri Amortismanı
 257.10.01. Çevre Düzenlemeleri Amortismanı
 257.10.02. Aritma Tesisi-Kanal. Kanal Amortismanı
 257.20. Tesis Makine ve Cihazlar Amortismanı
 257.20.01. Aritma Tesisi Amortismanı
 257.20.02. Aritma Makinesi Amortismanı
 257.20.03. Baca Filtre Sistemi Amortismanı
 257.20.04. Emisyon Ölçüm Cihazları Amortismanı
 258 YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR
 258.10. Aritma Tesisi
 258.99. Diğer Çevre Yatırımları
 259 VERİLEN AVANSLAR
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR
 260 HAKLAR
 260.10. Patentler
 260.10.01. Çevre Dostu Mamul Patenti
 260.10.02. Çevre Dostu Ambalaj Patenti
 261 SEREFİYE
 262 KURULUS VE ÖRGÜTLENME GİDERLERİ
 262.10. ÇYS Kurulması ve Belge Alınması
 262.20. Çevre El Kitabının Hazırlanması
 263 ARASTIRMA GELİSTİRME GİDERLERİ
 263.10. Çevre Dostu Mamul Geliştirme
 263.11. Çevre Dostu Ambalaj Geliştirme
 263.12. Çevre Dostu Üretim Teknolojisi Geliştirme
 263.99. Çevreyle İlgili Diğer Ar-Ge Giderleri
 264 ÖZEL MALİYETLER
 267 DİGER MADDİ OLMAYAN DURAN VARL.
 268 BİRİKMİS AMORTİSMANLAR(-)
 268.10. Haklar Amortismanı
 268.10.01. Çevre Dostu Mamul Patent Amortismanı
 268.10.02. Çevre Dostu Ambalaj Patent Amortismanı
 268.20. Kuruluş ve Örgütlenme Giderleri Amortismanı
 268.20.01. ÇYS Kurulması ve Belge Alma Amortismanı
 268.20.02. Çevre El Kitabı Amortismanı
 268.20.99. Çevreyle İlgili Diğer Kuruluş ve Örg. Gid.
 268.30. Araştırma Geliştirme Giderleri Amortismanı
 268.30.01. Çevre Dostu Mamul Geliştirme Amortismanı
 268.30.02. Çevre Dostu Ambalaj Geliştirme Amortismanı
 268.30.03. Çevre Dostu Üretim Teknolojisi Gel. Amort.
269 VERİLEN AVANSLAR
 730 GENEL ÜRETİM GİDERLERİ
 730.0. İlk Madde ve Malzeme Giderleri
 730.0.100. Çevre Maliyetleri
 730.0.100.01. Aritma Tesisi Malzeme Giderleri
 730.0.100.02. Baca Filtre Sistemi Malzeme Giderleri
 730.0.100.03. Emisyon Ölçüm Malzemeleri
 730.0.100.99. Diğer Çevre Maliyetleri
 730.1. İşçi Ücret ve Giderleri

730.4.100.01. Cezalar
 730.4.100.02. Atık Tazminatı
 730.4.100.99. Diğer Çevre Maliyetleri
 730.5. Vergi Resim ve Harçlar
 730.5.100. Çevre Maliyetleri
 730.5.100.01. Çevre Vergileri / Harçlar
 730.5.100.99. Diğer Çevre Maliyetleri
 730.6. Amortisman ve Tükenme Payları
 730.6.100. Çevre Maliyetleri
 730.6.100.01. Çevre Düzenlemeleri Amortismanı
 730.6.100.02. Aritma Tesisi-Kanal. Kanal Amortismanı
 730.6.100.03. Aritma Tesisi Amortismanı
 730.6.100.04. Aritma Makinesi Amortismanı
 730.6.100.05. Baca Filtre Sistemi Amortismanı
 730.6.100.06. Emisyon Ölçüm Cihazları Amortismanı
 730.6.100.99. Diğer Çevre Maliyetleri
750 ARASTIRMA GELİSTİRME GİDERLERİ
 750.4. Çesitli Giderler
 750.4.100. Çevre Maliyetleri
 750.4.100.01. Şikayet Araştırmaları
 750.4.100.99. Diğer Çevre Maliyetleri
 750.6. Amortisman ve Tükenme Payları
 750.6.100. Çevre Maliyetleri
 750.6.100.01. Çevre Dostu Mamul Geliştirme Amort.
 750.6.100.02. Çevre Dostu Amb. Geliştirme Amort.
 750.6.100.03. Çevre Dostu Üretim Tek. Gelis. Amort.
 750.6.100.99. Diğer Çevre Maliyetleri
770 GENEL YÖNETİM GİDERLERİ
 770.2. Memur Ücret ve Giderleri
 770.2.100. Çevre Maliyetleri
 770.2.100.01. Çevre Yönetici Ücretleri
 770.2.100.99. Ç.Y. Bölümü Diğer Memur Ücretleri
 770.3. Disardan Sağlanan Fayda ve Hizmetler
 770.3.100. Çevre Maliyetleri
 770.3.100.01. Çevre Eğitimi
 770.3.100.02. Çevre Mühendislik Hizmetleri
 770.3.100.99. Diğer Çevre Maliyetleri
 770.4. Çesitli Giderler
 770.4.100. Çevre Maliyetleri
 770.4.100.01. Doğal Hayatın ve Sulak Alan. Korunması
 770.4.100.99. Diğer Çevre Maliyetleri
 770.6. Amortisman ve Tükenme Payları
 770.6.100. Çevre Maliyetleri
 770.6.100.01. Çevre Dostu Mamul Patent Amortismanı
 770.6.100.02. Çevre Dostu Ambalaj Patent Amortismanı
 770.6.100.03. Ç.Y.S. Kurulması ve Belge Alma Amort.
 770.6.100.04. Çevre El Kitabı Amortismanı
 770.6.100.99. Diğer Çevre Maliyetleri
780 FİNANSMAN GİDERLERİ
 780.7. Finansman Giderleri
 780.7.100. Çevre Maliyetleri
 780.7.100.01. Çevre Faal. İçin Alınan Kredi Faizleri
 780.7.100.99. Diğer Çevre Maliyetleri

4.2. Çevre Muhasebesi Bilgi Sistemi'nde Hesapların Muhasebeleştirilmesi

Yukarıda oluşturulan hesap listesi paralelinde maliyetler gerçekleştikçe nasıl muhasebeleştirileceklerine ilişkin örnek durumlar ve muhasebe kayıtları aşağıda yer almaktadır (Gül, 2005, s.74.):

- Aritma tesisi yapılmak üzere arsa alınmasına ilişkin yevmiye kaydı;

250 ARAZI VE ARSALAR HESABI

250.10. Arsalar

250.10.01. Aritma Tesisi Arsası

XXX

ILGILI HESAPLAR	XXX
• Alınan arsa üzerinde arıtma tesisi inşaatının başlatılmasına ilişkin yevmiye kaydı;	
258 YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR HESABI	XXX
258.10. Arıtma Tesisi İnşaatı	
250 ARAZI VE ARSALAR HESABI	XXX
250.10. Arsalar	
250.10.01. Arıtma Tesisi Arsası	
• Arıtma tesisinin inşaatı için yapılan diğer harcamalara ilişkin yevmiye kaydı;	
258 YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR HESABI	XXX
258.10. Arıtma Tesisi İnşaatı	
ILGILI HESAPLAR	XXX
• Arıtma tesisi inşaatının tamamlanmasına ilişkin yevmiye kaydı;	
253 TESİS, MAKİNA VE CİHAZLAR HESABI	XXX
253.10. Tesisler	
253.10.01. Arıtma Tesisi	
258 YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR HS.	XXX
258.10. Arıtma Tesisi İnşaatı	
• Arıtma tesisinden desarj edilen suların kanalizasyona bağlanabilmesi için kanal yapılmasına ilişkin yevmiye kaydı;	
251 YER ALTI VE YERÜSTÜ DÜZENLERİ HESABI	XXX
251.10. Arıtma Tesisi-Kanalizasyon Kanalı	
ILGILI HESAPLAR	XXX
• Çevre düzenlemelerinin yapılmasına ilişkin yevmiye kaydı;	
251 YER ALTI VE YERÜSTÜ DÜZENLERİ HESABI	XXX
251.11. İşletme Çevre Düzenlemeleri	
ILGILI HESAPLAR	XXX
• Arıtma tesisinde kullanılacak makine, baca filtre sistemi ve emisyon ölçüm cihazlarının alınmasına ilişkin yevmiye kaydı;	
253 TESİS, MAKİNA VE CİHAZLAR HESABI	XXX
253.20. Makineler	
253.20.01. Arıtma Makinesi	
253.20.02. Baca Filtre Sistemi	
253.20.03. Emisyon Ölçüm Cihazları	
ILGILI HESAPLAR	XXX
• İşletmede yapılan çevre dostu mamul, çevre dostu ambalaj geliştirilmesine ilişkin çalışmaların başarılı bir şekilde sonuçlanarak söz konusu unsurlara ilişkin patentlerin alınmasına ilişkin yevmiye kaydı;	
260 HAKLAR HESABI	XXX
260.10. Patentler	
260.10.01. Çevre Dostu Mamul Patenti	
260.10.02. Çevre Dostu Ambalaj Patenti	
ILGILI HESAPLAR	XXX
• İşletmede ilk kez Çevre Yönetim Sistemi'nin kurularak sertifikadan alınması ve çevre el kitabının hazırlanması faaliyetlerine ilişkin maliyetlerin 262 Kurulus ve Örgütlenme Giderleri Hesabı'nda izlenmesi doğru olacaktır. (Yükçü, 1999.s.145.) Buna ilişkin yapılacak yevmiye kaydı;	

262 KURULUS VE ÖRGÜTLENME GİDERLERİ HESABI**XXX**

262.10. Çevre Yönetim Sistemi Kurulması ve Belge Alınması

262.20. Çevre El Kitabının Hazırlanması

İLGİLİ HESAPLAR**XXX**

- İşletme bünyesinde yapılan çevre dostu mamul, çevre dostu ambalaj, çevre dostu üretim teknolojilerinin geliştirilmesine ilişkin yevmiye kaydı;

263 ARASTIRMA GELİSTİRME GİDERLERİ HESABI**XXX**

263.10. Çevre Dostu Mamul Gelistirme

263.11. Çevre Dostu Ambalaj Gelistirme

263.12. Çevre Dostu Üretim Teknolojisi Gelistirme

İLGİLİ HESAPLAR**XXX**

- Genel üretim giderlerinde izlenecek çevre maliyetlerinin yevmiye kaydı;

730 GENEL ÜRETİM GİDERLERİ HESABI**XXX****730.0. İlk Madde ve Malzeme Giderleri**

730.0.100. Çevre Maliyetleri

730.0.100.01. Aritma Tesisi Malzeme Giderleri

730.0.100.02. Baca Filtre Sistemi Malzeme Giderleri

730.0.100.03. Emisyon Ölçüm Malzemeleri

730.0.100.99. Diğer Çevre Maliyetleri

730.1. İşçi Ücret ve Giderleri

730.1.100. Çevre Maliyetleri

730.1.100.01. Aritma Tesisi İsgören Ücretleri

730.1.100.99. Diğer Çevre Faaliyetlerindeki İsgören Ücretleri

730.2. Memur Ücret ve Giderleri

730.2.100. Çevre Maliyetleri

730.2.100.01. Biyolog Kimyager Ücretleri

730.2.100.02. Çevre Mühendis Ücretleri

730.2.100.99. Diğer Çevre Faaliyetlerindeki Memur Ücretleri

730.3. Disardan Sağlanan Fayda ve Hizmetler

730.3.100. Çevre Maliyetleri

730.3.100.01. Aritma Tesisi Su Giderleri

730.3.100.02. Aritma Tesisi Enerji Giderleri

730.3.100.03. Aritma Tesisi Bakım-Onarım Giderleri

730.3.100.04. Baca Filtre Sistemi Enerji Giderleri

730.3.100.05. Baca Filtre Sistemi Bak-On.Gid.

730.3.100.06. Emisyon Ölçüm Cihazları Bak. -On.Gid.

730.3.100.07. Emisyon Ölçümleri

730.3.100.08. Tehlikeli Atıkların Bertarafı

730.3.100.09. Biyolog, Kimyager Hizmetleri

730.3.100.99. Diğer Çevre Maliyetleri

730.4. Çeşitli Giderler

730.4.100. Çevre Maliyetleri

730.4.100.01. Cezalar

730.4.100.02. Atık Tazminatı

730.4.100.99. Diğer Çevre Maliyetleri

730.5. Vergi Resim ve Harçlar

730.5.100. Çevre Maliyetleri

730.5.100.01. Çevre Vergileri / Harçlar

730.5.100.99. Diğer Çevre Maliyetleri

İLGİLİ HESAPLAR**XXX**

- Genel üretim giderlerinde izlenecek çevre maliyetlerine ilişkin amortisman ayrılmasının yevmiye kaydı;

730 GENEL ÜRETİM GİDERLERİ HESABI**XXX**

730.6. Amortisman ve Tükenme Payları

730.6.100. Çevre Maliyetleri

730.6.100.01. Çevre Düzenlemeleri Amortismanı

730.6.100.02. Aritma Tesisi-Kanalizasyon Kanal Amortismanı
730.6.100.03. Aritma Tesisi Amortismanı
730.6.100.04. Aritma Makinesi Amortismanı
730.6.100.05. Baca Filtre Sistemi Amortismanı
730.6.100.06. Emisyon Ölçüm Cihazları Amortismanı
730.6.100.99. Diğer Çevre Maliyetleri

257 BIRIKMIS AMORTISMANLAR HESABI XXX

257.10. Yeraltı ve Yerüstü Düzenleri Amortismanı
257.10.01. Çevre Düzenlemeleri Amortismanı
257.10.02. Aritma Tes. -Kanalizasyon Kanal Amort.
257.20. Tesis Makine ve Cihazlar Amortismanı
257.20.01. Aritma Tesisi Amortismanı
257.20.02. Aritma Makinesi Amortismanı
257.20.03. Baca Filtre Sistemi Amortismanı
257.20.04. Emisyon Ölçüm Cihazları Amortismanı

- Çevreyle ilgili olarak yapılan araştırma geliştirme maliyetlerine ilişkin işlemlerin yevmiye kaydı;

750 ARASTIRMA GELISTIRME GIDERLERİ HESABI XXX

750.4. Çeşitli Giderler
750.4.100. Çevre Maliyetleri
750.4.100.01 Sikayet Arastirmalari
750.4.100.99. Diğer Çevre Maliyetleri

İLGİLİ HESAPLAR XXX

- Gelistirilen çevre dostu mamul, ambalaj ve üretim teknolojilerine ilişkin işlemlere ilişkin amortisman ayrılmasının yevmiye kaydı;

750 ARASTIRMA GELISTIRME GIDERLERİ HESABI XXX

750.6. Amortisman ve Tükenme Payları
750.6.100. Çevre Maliyetleri
750.6.100.01 Çevre Dostu Mamul Gelistirme Amortismanı
750.6.100.02 Çevre Dostu Ambalaj Gelistirme Amortismanı
750.6.100.03.Çevre Dostu Üretim Teknolojisi Gelistirme Amort.

268 BIRIKMIS AMORTISMANLAR HESABI XXX

268.30. Arastirma Gelistirme Giderleri Amort.
268.30.01. Çevre Dostu Mamul Gel. Amort.
268.30.02. Çevre Dostu Ambalaj Gel.Amort.
268.30.03. Çevre Dostu Üretim Tek.Gel.Amort.

- Genel yönetim giderlerin izlenecek çevre maliyetlerine ilişkin yevmiye kaydı;

770 GENEL YÖNETİM GIDERLERİ HESABI XXX

770.2. Memur Ücret ve Giderleri
770.2.100. Çevre Maliyetleri
770.2.100.01. Çevre Yönetici Ücretleri
770.2.100.99. Çevre Yönetim Bölümü Diğer Memur Ücretleri
770.3. Disardan Sağlanan Fayda ve Hizmetler
770.3.100. Çevre Maliyetleri
770.3.100.01. Çevre Eğitimi
770.3.100.02. Çevre Mühendislik Hizmetleri
770.3.100.99. Diğer Çevre Maliyetleri
770.4. Çeşitli Giderler
770.4.100. Çevre Maliyetleri
770.4.100.01. Doğal Hayatın ve Sulak Alanların Korunması
770.4.100.99. Diğer Çevre Maliyetleri

İLGİLİ HESAPLAR XXX

- Çevre faaliyetlerine ilişkin genel yönetim giderlerinde izlenecek amortisman ayırma işlemine ilişkin yevmiye kaydı;

770 GENEL YÖNETİM GİDERLERİ HESABI**XXX**

770.6. Amortisman ve Tükenme Payları

770.6.100. Çevre Maliyetleri

770.6.100.01. Çevre Dostu Mamul Patent Amortismanı

770.6.100.02. Çevre Dostu Ambalaj Patent Amortismanı

770.6.100.03. ÇYS Kurulması ve Belge Alma Amort.

770.6.100.04. Çevre El Kitabı Amortismanı

268 BIRIKMIS AMORTİSMANLAR HESABI**XXX**

268.10. Haklar Amortismanı

268.10.01. Çevre Dostu Mamul Patent Amort.

268.10.02. Çevre Dostu Ambalaj Patent Amort.

268.20. Kuruluş ve Örgütlenme Giderleri Amort.

268.20.01. ÇYS. Kurulması ve Belge Alma Amort.

268.20.02. Çevre El Kitabı Amortismanı

/

- Her türlü çevre faaliyetleri için katlanılan finansman giderlerine ilişkin yevmiye kaydı;

/

780 FINANSMAN GİDERLERİ HESABI**XXX**

780.7. Finansman Giderleri

780.7.100. Çevre Maliyetleri

780.7.100.01. Çevre Faaliyetleri İçin Alınan Kredi Faizleri

780.7.100.99. Diğer Çevre Maliyetleri

İLGİLİ HESAPLAR**XXX**

/

- Giderler gerçekleştikçe yevmiye kayıtları yukarıdaki şekilde yapılacaktır. Daha sonra Tablo 5'den de takip edildiğinde görüleceği üzere 710-720-730 nolu hesapların borç toplamaları, yansıtma hesapları yani 711-721-731 nolu hesaplar alacaklandırılarak 151 YARI MAMULLER-ÜRETİM HESABI'nin borcuna kaydedilir. Buna ilişkin yevmiye kaydı aşağıda gösterilmiştir.

/

151YARI MAMULLER-ÜRETİM HESABI**XXX****711 DIR. İLKMADE VE MALZ.YANS. HES.****XXX****721 DİREKT İŞÇİLİK GİD. YANSITMA HES.****XXX****731 GENEL ÜRETİM GİD. YANSITMA HES.****XXX**

Yarı mamullerden üretimi tamamlananlar ise 152 MAMULLER HESABI'na aktarılır. Buna ilişkin yevmiye kaydı aşağıda yer almaktadır.

/

152 MAMULLER HESABI**XXX****151YARI MAMULLER-ÜRETİM HESABI****XXX**

/

- Üretimi tamamlanan mamullerin satışı gerçekleştikçe, (satılan mamul maliyetinin kaydı, işletme devamlı envanter yöntemini uyguluyorsa satış kaydını takiben, ya da aralıklı envanter yöntemini uyguluyorsa, envanter işlemi yapıldığı zaman yapılır.) aşağıdaki yevmiye kayıtları yapılacaktır.

/

100 KASA HESABI YA DA İLGİLİ HESAPLAR**XXX****600 YURTİÇİ SATIŞLAR HS.****XXX****391 HESAPLANAN KDV HESABI****XXX**

/

620 SATILAN MAMULLER MALİYETİ HESABI**XXX****152 MAMULLER HESABI****XXX**

/

Böylelikle işletmenin ürettiği mamullere ilişkin katlandığı maliyetlerin de yevmiye kaydı yapılmış oldu.

- Faaliyet giderlerine ilişkin dönem içerisinde 750-760-770-780 no'lu hesapların borçlarında toplanan tutarlar dönem sonunda söz konusu hesaplara ilişkin yansıtma hesapları alacaklandırılarak ilgili gelir tablosu hesaplarına aktarılır.

/

630 ARASTIRMA GELİSTİRME GİDERLERİ**XXX****631 PAZARLAMA SATIŞ VE DAĞITIM GİDERLERİ****XXX****632 GENEL YÖNETİM GİDERLERİ****XXX****660 KISA VADELİ BORÇLANMA GİDERLERİ HS.****XXX****661 UZUN VADELİ BORÇLANMA GİDERLERİ HS.****XXX**

751 AR-GE GIDERLERİ YANSITMA HESABI	XXX
761 PAZ.SATIS VE DAG.GID.YANSITMA HS.	XXX
771 GEN. YÖNETİM GID. YANSITMA HES.	XXX
781 FINANSMAN GID. YANSITMA HESABI	XXX

- Maliyet hesaplarıyla yansitma hesapları da ters kayıtla kapatılır.

711 DIR. ILKMADE VE MALZ.YANSITMA HES.	XXX	
721 DİREKT İŞÇİLİK GID. YANSITMA HESABI	XXX	
731 GENEL ÜRETİM GID. YANSITMA HESABI	XXX	
751 AR-GE GIDERLERİ YANSITMA HESABI	XXX	
761 PAZ.SATIS VE DAG.GID.YANSITMA HES.		XXX
771 GEN. YÖNETİM GID. YANSITMA HESABI		XXX
781 FINANSMAN GID. YANSITMA HESABI	XXX	
710 DİREKT İLKMADE VE MALZ. GID.HS.	XXX	
720 DİREKT İŞÇİLİK GIDERLERİ HS.		XXX
730 GENEL ÜRETİM GIDERLERİ HS.		XXX
750 ARASTIRMA GELİSTİRME GID. HS.		XXX
760 PAZARLAMA SATIS VE DAG. GID.HS.	XXX	
770 GENEL YÖNETİM GIDERLERİ HS.		XXX
780 FINANSMAN GIDERLERİ HESABI HS		XXX

Buradan da görüleceği üzere dönem içerisinde üretim, faaliyet ve finansmana ilişkin kullandığımız maliyet hesaplarını, gelir tablosu yani sonuç hesaplarına devrederek kapatmış bulunmaktayız. Sonuç hesapları da yine bir gelir tablosu hesabi olan 690 DÖNEM KARI VEYA ZARARI HESABI'na aktararak kapatılır. Bu işleme ilişkin yevmiye kaydı da şöyle olacaktır:

- Gider hesaplarının 690 DÖNEM KAR YA DA ZARARI HESABI'na aktararak kapatılması;

690 DÖNEM KAR YA DA ZARARI HESABI	XXX	
620 SATILAN MAMULLER MAL. HES.		XXX
630 ARASTIRMA GELİSTİRME GID.HS.		XXX
631 PAZARLAMA SATIS VE DAG. GID.HS.	XXX	
632 GENEL YÖNETİM GIDERLERİ		XXX
660 KISA VADELİ BORÇLANMA GID. HS.		XXX
661 UZUN VADELİ BORÇLANMA GID. HS.	XXX	

- Gelir hesaplarının 690 DÖNEM KAR YA DA ZARARI HESABI'na aktararak kapatılması;

600 YURTIÇI SATISLAR HESABI	XXX
690 DÖNEM KAR YA DA ZARARI HESABI	XXX

Böylelikle dönem içinde gerçekleşen işletme faaliyetleri sonucunda oluşan gelir ve giderler yine bir sonuç hesabına devredilerek kapatılmış oldu.

4.3. Çevre Muhasebesi Bilgi Sistemi'nde Raporlama

İşletmelerin katlandıkları çevre maliyetlerinin bilanço ve gelir tablosunda hangi hesap kalemleri içerisinde yer aldığı aşağıda oluşturulan örnek bilanço ve gelir tablosunda gösterilmektedir. Burada adı geçen maliyet unsurları daha öncede belirtildiği üzere örnek bir model oluşturulması açısından ele alınan çevre maliyet kalemleridir. Söz konusu maliyet kalemlerinin işletmeden işletmeye değişiklikler göstermesi gayet doğaldır.

Örnek raporlara sinirli olarak yer verilmiştir. Raporlama yöneticilerin beklenti ve istekleri doğrultusunda daha da detaylandırılabilir.

ÇEVRE MALİYETLERİNİN BİLANÇODA SUNUMU

Aktif	B İ L A N Ç O	Pasif
I DÖNEN VARLIKLAR		
Stoklar		
1- İlk Madde ve Malzeme		
Aritma Tesisi Malzeme Giderleri		
Baca Filtre Sistemi Malzeme Giderleri		
Emisyon Ölçüm Malzemeleri		
II DURAN VARLIKLAR		
MADDİ DURAN VARLIKLAR		
1- Arazi Ve Arsalar		
Arsalar		
Aritma Tesisi Arsası		
2-Yer Altı Ve Yerüstü Düzenleri		
Aritma Tesisi-Kanalizasyon Kanali		
Isletme Çevre Düzenlemeleri		
3-Binalar		
4-Tesis, Makine ve Cihazlar		
Aritma Tesisi		
Aritma Makinesi		
Baca Filtre Sistemi		
Emisyon Ölçüm Cihazları		
5-Tasitlar		
6-Demirbaslar		
7-Diger Maddi Duran Varliklar		
8-Birikmis Amortismanlar(-)		
Yeraltı Ve Yerüstü Düzenleri Amortismani		
Çevre Düzenlemeleri Amortismani		
Aritma Tesisi-Kanalizasyon Kanal Amort.		
Aritma Tesisi Amortismani		
Aritma Makinesi Amortismani		
Baca Filtre Sistemi Amortismani		
Emisyon Ölçüm Cihazları Amortismani		
9-Yapılmakta Olan Yatirimlar		
Aritma Tesisi		
10-Verilen Avanslar		
Çevre Faaliyetlerine İlişkin Verilen Avanslar		
Maddi Olmayan Duran Varliklar		
1-Haklar		
Çevre Dostu Mamul Patenti		
Çevre Dostu Ambalaj Patenti		
2-Serefiye		
3-Kurulus Ve Örgütlenme Giderleri		
ÇYS'nin Kurulması ve Belge Alınması		
Çevre El Kitabının Hazırlanması		
4-Arastirma Gelistirme Giderleri		
Çevre Dostu Mamul Gelistirme		
Çevre Dostu Ambalaj Gelistirme		
Çevre Dostu Üretim Teknolojisi Gelistirme		
5-Özel Maliyetler		
6-Diger Maddi Olmayan Duran Varliklar		
7-Birikmis Amortismanlar(-)		
Haklar Amortismani		
Çevre Dostu Mamul Patent Amortismani		
Çevre Dostu Ambalaj Patent Amortismani		
Kurulus ve Örgüt.Giderleri Amortismani		
ÇYS Kurulması ve Belge Alma Amortismani		
Çevre El Kitabı Amortismani		
Arastirma Gelistirme Giderleri Amortismani		
Çevre Dostu Mamul Gelistirme Amortismani		
Çevre Dostu Ambalaj Gelistirme Amort.		
Çevre Dostu Ür..Teknolojisi Gelis.Amort.		
8-VERILEN AVANSLAR		

Çevre maliyetlerinin hangi gelir tablosu hesapları içerisinde yer aldığı da aşağıda oluşturulan örnek gelir tablosunda gösterilmiştir.

ÇEVRE MALİYETLERİNİN GELİR TABLOSUNDA SUNUMU

İŞLETME ÖZET GELİR TABLOSU

A-BRÜT SATISLAR

B-SATIS TAN İNDİRLİMLER(-)

C-NET SATISLAR

D-SATISLARIN MALİYETİ (-)

Satılan Mamuller Maliyeti (-)

Çevre Maliyetleri*

Aritma Tesisi Malzeme Giderleri
Baca Filtre Sistemi Malzeme Giderleri
Emisyon Ölçüm Malzemeleri
Aritma Tesisi İsgören Ücretleri
Biyolog Kimyager Ücretleri
Çevre Mühendis Ücretleri
Aritma Tesisi Su Giderleri
Aritma Tesisi Enerji Giderleri
Aritma Tesisi Bakım-Onarım Giderleri
Baca Filtre Sistemi Enerji Giderleri
Baca Filtre Sistemi Bakım-Onarım Giderleri
Emisyon Ölçüm Cihazları Bakım-Onarım Giderleri
Emisyon Ölçümleri
Tehlikeli Atıkların Bertarafı
Biyolog, Kimyager Hizmetleri
Cezalar
Atık Tazminatı
Çevre Vergileri / Harçlar
Çevre Düzenlemeleri Amortismanı
Aritma Tesisi-Kanalizasyon Kanal Amortismanı
Aritma Tesisi Amortismanı
Aritma Makinesi Amortismanı
Baca Filtre Sistemi Amortismanı
Emisyon Ölçüm Cihazları Amortismanı
Diğer Çevre Maliyetleri

BRÜT SATIS KARI VEYA ZARARI

E- FAALİYET GİDERLERİ(-)

1-Arastırma Geliştirme Giderleri

Çevre Maliyetleri*

Sikayet Arastırmaları
Çevre Dostu Mamul Geliştirme Amortismanı
Çevre Dostu Ambalaj Geliştirme Amortismanı
Çevre Dostu Üretim Teknolojisi Geliştirme Amortismanı
Diğer Çevre Maliyetleri

2- Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri

3- Genel Yönetim Giderleri

Çevre Maliyetleri*

Çevre Yönetici Ücretleri
Çevre Eğitimi
Çevre Mühendislik Hizmetleri
Doğal Hayatın ve Sulak Alanların Korunması
Çevre Dostu Mamul Patent Amortismanı
Çevre Dostu Ambalaj Patent Amortismanı
Çevre Yönetim Sistemi Kurulması ve Belge Alma Amortismanı
Çevre El Kitabı Amortismanı
Diğer Çevre Maliyetleri

FAALİYET KARI VEYA ZARARI

F- DİĞER FAALİYETLERDEN OLAGAN GELİR VE KARLAR

G-DİĞER FAALİYETLERDEN GİDER VE ZARARLAR(-)

H-FİNANSMAN GİDERLERİ(-)

Çevre Maliyetleri*

Çevre Faaliyetleri İçin Alınan Kredi Faizler

* İlgili gruplarda yer alabilecek çevre faaliyetlerine ilişkin katlanılan maliyetler Çevre Maliyetleri başlığı altında sunulmuştur. Örnek olusturması açısından ilgili gruplarda sadece olası Çevre Maliyet unsurları sıralanmıştır.

5. SONUÇ

Dünyada ve ülkemizde ekonominin temel dinamigi oluşturan **“Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ)”** global pazarlarda saygınlığının artması ve başarılı olabilmeleri, karlılıklarının yanında yasadıkları çevreye saygı göstermelerine de bağlıdır. Günümüzde işletmelerin mal ve hizmetleri nasıl ürettikleri, ne kadar ve ne ürettiklerinden daha fazla önemli duruma gelmiştir. Bu durum da işletmeler, geleneksel yönetim anlayışından çevreye duyarlı bir yönetim anlayışına yönelmişlerdir. Bu yönelişe paralel olarak **“Çevre Yönetim Sistemleri (ÇYS)”**nin önemi her geçen gün artmaktadır.

ÇYS'nin başarılı olabilmesi için ise, kendisine yönetsel bilgileri sağlayacak etkin ve verimli bir **“Çevre Muhasebesi Bilgi Sistemi (ÇMBS)”**nin olusturulması gerekmektedir.

ÇYS'nin en temel unsurlarından biri olan ÇMBS'nin KOBİ'lerde işlevsel bir şekilde olusturulabilmesi için, **“Çevre Muhasebesi Bilgi Sistemi (ÇMBS)”** hesap planının olusturulması, olusturulan bu hesap plani çerçevesinde işlemlerin belgelendirilmesi ve muhasebeleştirilmesi ile raporlama alt sistemlerinin olusturulması büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKLAR

- Aslan, Ü. (1995), Çevre Muhasebesi Ve Nuh Çimento AS.'inde Çevre Muhasebesi Üzerine Pilot Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Gül, M. (2005), Çevre Maliyet Muhasebesi Bilgi Sistemi'nin Geliştirilmesi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- <http://www.dep.state.pa.us/dep/deputate/pollprev/pdf/ALLSNAPS.pdf>
- <http://www.ea.gov.au/industry/eecp/tools/tools4.html>
- Karatas, S. (1991), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, **Veli Yayınları**, İstanbul
- Kirlioglu, H, Can, Ahmet Vecdi. (1998), **Çevre Muhasebesi**, Degişim Yayınları, Adapazarı
- Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Dairesi Başkanlığı, (2003) Kobi Ekonomisi: Tarihsel Gelişimi
- Libert, J., (1988) Role Of Small And Medium Scale Enterprises In The Economic Development Process, **United Nations industrial Development Organization**, Zimbabwe.
- Özalp, I. Besler, S. (2000), “ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemlerinin Etkin Bir Şekilde Uygulanabilmesindeki Kritik Başarı Faktörleri”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1-2.
- Project, (May 1998), <http://www.dep.state.pa.us/dep/deputate/pollprev/pdf/ALLSNAPS.pdf>
- Sevim, A. (2004), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Verimlilik Yönetiminde Çağdas Bir Araç: Verimlilik Muhasebesi”, **1. Kobiler ve Verimlilik Kongresi**, İstanbul.
- Snapshots Of Environmental Cost Accounting A Report To: Us Epa Environmental Accounting
- TS EN ISO 14001/Nisan 1997, **Çevre Yönetimi Çevre Yönetim Sistemleri-Özellikleri ve Kullanım Kılavuzu**
- www.kobinet.org.tr
- www.kosgeb.org.tr
- Yükçü, S. (1999) **Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi**, İzmir: Anadolu Matbaacılık,

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİNİN YAPAY SINIR AGLARI METODUYLA İNCELENMESİ

Selim ZAIM

Fatih Üniversitesi İşletme Bölümü
Büyükcçekmece, İstanbul
Tel: (0212) 889 08 10 / 5062
Faks: (0212) 889 11 62
e-posta: szaim@fatih.edu.tr

Ali TÜRKİYILMAZ

Fatih Üniversitesi Endüstri Müh. Bölümü
Büyükcçekmece, İstanbul
Tel: (0212) 889 08 10 / 1094
Faks: (0212) 889 09 06
e-posta: aturkiyilmaz@fatih.edu.tr

Coskun ÖZKAN

Kocaeli Üniversitesi Endüstri Müh. Bölümü
Veziroğlu, Kocaeli
Tel: (0262) 335 11 48
e-posta: coskun_ozkan@yahoo.com

Nihat SOLAKOĞLU

Fatih Üniversitesi İşletme Bölümü
Büyükcçekmece, İstanbul
Tel: (0212) 889 08 10 / 5063
Faks: (0212) 889 11 62
e-posta: nsolakoglu@fatih.edu.tr

ÖZET

Toplam kalite yönetimi (TKY) ve ISO uygulamaları, ülkemizdeki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) her geçen gün yaygınlaşmaktadır. Bu çalışmada, ülkemizdeki KOBİ'lerde TKY uygulamalarının performansa olan etkileri incelendi. Çalışma kapsamında, uygun bir araştırma modeli kullanılarak toplam 141 işletme üzerinde detaylı bir analiz yapıldı. Elde edilen sonuçlar Yapay Sinir Ağları yöntemi kullanılarak modellendi ve TKY'nin işletme performans üzerindeki etkileri tesbit edildi. Elde edilen sonuçlar, modern yönetim tekniklerini kullanan veya yeni geçiş döneminde olan işletmeler için, kalite yönetim çalışmalarının sonuçları ve etkileri hakkında çok faydalı bilgiler vermektedir

Anahtar Kelimeler: KOBİ'lerde TKY, Performans Yönetimi, Yapay Sinir Ağları

1. GİRİŞ

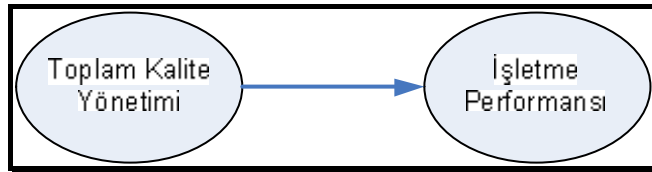
Üretim mal, hizmet veya fikir geliştirme sürecidir. Üretilen ürün elle tutulabilir bir nesne, bir hizmet veya bir fikir şeklinde olabilir. Her üç durumda da amaç kaliteli bir ürün elde etmek ve müşteri tatminini maksimuma çıkarmaktır. TKY, işletmelerin müşterileri tatminini sürekli olarak en iyi düzeyde tutma amacına yönelik işletme süreçlerindeki iyileşme, sistemleşme ve dolayısıyla kurumsallaşma faaliyetleridir (Kanji ve diğerleri, 2000).

TKY çalışmalarını sürdüren işletmelerdeki en belirgin uygulamalar; liderlik, müşteri odaklılık, tedarikçi ilişkileri yönetimi, süreç yönetimi ve süreçlerle yönetim, ürün ve sistem dizaynından itibaren en iyi kalite, insan kaynaklarının bilinçli yönetimi ve eğitimleri, dökümantasyon, sıfır hata ve sürekli iyileşme çalışmalarıdır. TKY uygulamalarının başarısı, yönetimin katılımı ve alınan kararların icra edilebilirliğiyle doğrudan ilişkilidir. TKY çalışmaları firma genelinde yeni bir çalışma ve yasama kültürü meydana

getireceğinden dolayı bu süreç uzun süreli ve maliyetli gözükabilir. Ancak bu uygulamalar sonucunda firmadaki kalitesizliğin ve kalitesiz ürün oranlarının düşeceği, israfın azalacağı, çalışan performans ve tatmininin artacağı, müşteri memnuniyetinin, firma imajının, satışların ve dolayısıyla karlılığın artacağı düşünüldüğünde bu maliyetlerin kalitesizlik maliyetine oranla katlanılabilir olacağı gözükcektir. (Deming, 1986)

İşletme performansı denildiğinde genel olarak karlılık, pazar payı, satışlar gibi somut ölçüm kriterleri akla gelmektedir. Ancak bu kriterler bir firmanın performansını ölçmekte yetersiz kalabilmektedir. Bu tür somut kriterlerin yanında işletmelerde sahip olunan ve üretilen bilgi, teknoloji kullanımı, müşterilerin profili ve uzun süreli tatmini, üretilen ürün ve hizmetin kalitesi ve güvencesi, çevreye verilen katkı gibi soyut kriterler de gözönünde bulundurulmalıdır. Geleneksel somut kriterler işletmelerin geçmiş performansı hakkında bilgi verirken, soyut kriterler gelecekte elde edilecek işletme performansı hakkında bilgi ve güvence verirler. (Fornell ve diğerleri 1996), (Kaplan ve diğerleri, 1996), (Kunst ve diğerleri, 2000), (Jacop ve diğerleri 2004), (Raju ve diğerleri, 2002), (Madu ve diğerleri, 1962)

Biz bu çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde uygulanan kalite çalışmalarının bu işletmelerin performanslarına olan etkilerini finansal ve finansal olmayan performans kriterlerini de gözönünde bulundurarak inceledik. Çalışmada TKY ve performans kriterleri arasında kurulan aşağıdaki model test edildi.



Sekil 1 TKY ve İşletme Performansı arasındaki ilişki modeli

2. YAPAY SINIR AGLARI

İnsan beyninin çalışma prensibi üzerine oluşturulmuş olan Yapay Sinir Ağları (YSA), giriş ve çıkış veri kümelerini kullanarak sistem davranışını öğrenebilen yapay sistemlerdir. YSA'lar herhangi bir problem hakkında girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkiyi (doğrusal olsun veya olmasın), elde bulunan mevcut örneklerden genelleme yaparak daha önce hiç görülmemiş olan veya uygulanmamış olan örneklerle kabul edilebilir çözümler üretirler. Bu özellik YSA'lardaki zeki davranışın temelini oluşturur. Öğrenme yeteneği, kolayca farklı problemlere uyarlanabilirliği, genelleme yapabilmesi, daha az bilgi gerektirmesi, paralel yapılarından dolayı hızlı çalışabilme yeteneği ve kolay bir şekilde uygulanabilmesi gibi pek çok avantajından dolayı yapay sinir ağları mühendisliğin pek çok alanında farklı problemlerin çözümünde kullanılmaktadır. (Maren ve diğerleri, 1990),

Yapay sinir ağları normal bir girdi-ileşim-çıkış modeli şeklinde çalışırlar. Modelde asıl amaç, verilen giriş ve çıkış değerleri arasında bir ilişki kurup sisteme yeni girecek olan veriler sonucunda ortaya çıkabilecek yeni sonuçları en iyi şekilde tahmin edebilmektir.

YSA modelinde giriş-çıkış birimleri arasında nöronlar ve bu nöronlardan oluşan katmanlar yer alırlar. Giriş elemanı-katman ve katman-katman arasında gönderilen sinyalin gücünü gösteren ağırlık parametreleri kullanılmaktadır. (Wasserman, 1993)

Karşık verilerin sınıflandırılmasında kullanılan etkin YSA modellerinden birisi; ilk olarak Werbos tarafından düzenlenen daha sonra Parker, Rummelhart ve McClelland tarafından geliştirilen geri yayılım ağıdır (Back Propagation Network). İlk uygulamaları yazılı metinden söz sentezi, robot kollarının kontrolüdür. Sınırları ise denetimli eğitim giriş ve çıkış örneklerinin çok sayıda olmasıdır. Backpropagation günümüzde en yaygın kullanılan öğrenimi kolay sonuçları etkin bir YSA'dır. (Rummelhart ve diğerleri, 1986), (Lippman, 1987)

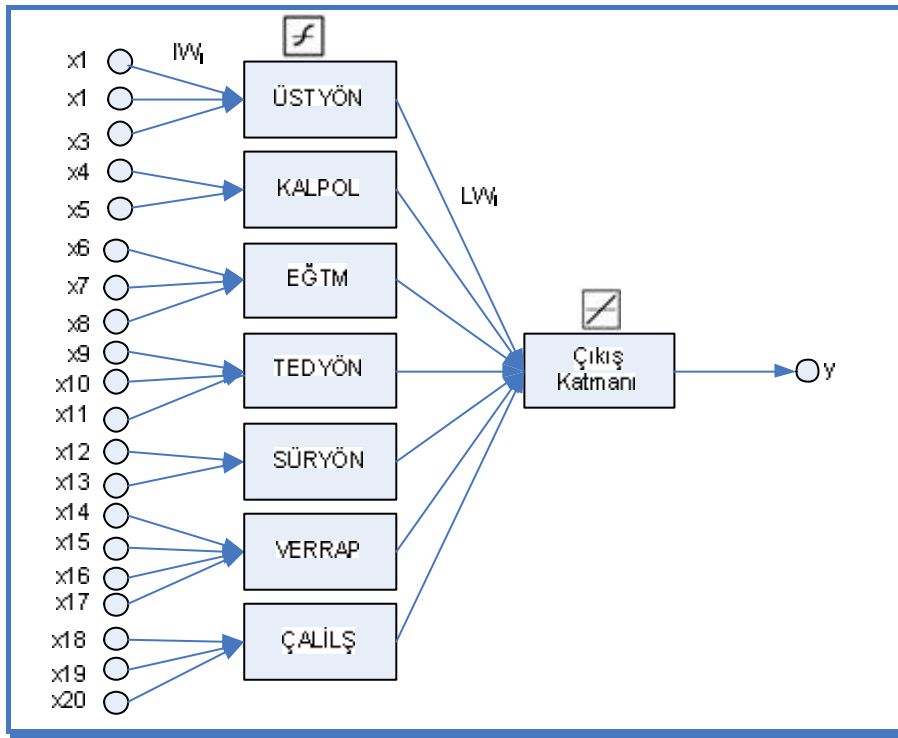
3. UYGULAMA

Bu çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde uygulanmıştır. Öngörülen modele uygun olarak hazırlanan anket soruları 500 işletme yöneticisine gönderilmiş ve bunlardan 141'i anketleri doldurmuşlardır.

Çalışmada kullanılmış olan anket, Jayant V. Saraph, P. George Benson, and Roger G. Schroeder tarafından daha çok imalat firmalarına uygun olarak geliştirilen ölçüm aracının Türkiye koşullarına uygun hale getirilmesiyle oluşturulmuştur (Özkan ve diğerleri, 2005).

Kullanılan ölçüm aracında 5'li bir Likert ölçek kullanılmış olup 1 çok düşük ve 5 çok yüksek olmak üzere ölçüm yapılmıştır.

Toplam kalite ile ilgili olarak toplanan veriler faktör analizine tabii tutularak değişkenlerin oluşturdukları faktörler tespit edilmiştir. 30 değişken üzerinde uygulanan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 20 değişkenin toplam varyansın % 79'luk kısmını açıkladığını ve bunların 7 faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu faktörler: "Üst yönetimin rolü", "kalite politikası", "Firma içi eğitim", "tedarikçi kalite yönetimi", "süreç yönetimi", "veri, dökümatasyon ve raporlama sistemi" ve "çalışanlarla ilişkiler" olarak adlandırılmıştır. İşletme performansı ise işletmenin finansal ve finansal olmayan performanslarının ortalamaları alınarak hesaplanmıştır. Tüm faktörlerin Cronbach alfa değerleri 0,70 değerinin üzerinde bulunmuştur ki bu değerler her bir faktörün tek boyutluluk şartına uyduğunu göstermektedir.



Sekil 2 TKY-Performans arasındaki YSA modeli.

Kobilerde uygulanan TKY çalışmalarının firma performansı üzerindeki etkilerini analiz etmek üzere oluşturulan YSA modeli Sekil 2. de verildiği gibidir. TKY yi oluşturan faktörlerle ilgili ölçülen değişkenler YSA'nın giriş katmanını oluşturmaktadır. 7 TKY faktörü ise YSA'nın gizli katmanını oluşturmaktadır. Son aşama olan çıkış katmanının sonucu ise performans değişkenidir. YSA modelinde gizli katmanda tanjant sigmoidal fonksiyonu, çıkış katmanı için ise doğrusal fonksiyon kullanılmıştır. Katmanlardaki sinir sayısı 1 olarak belirlenmiştir. Bunun nedeni model sonuçlarının regresyon analizi gibi klasik modelleme sonuçlarıyla karşılaştırılabilmesidir. Bununla beraber sinir sayısı artırıldığında modelin daha iyi performans sonuçları verdiği tespit edilmiştir.

Kurulan modelin sonuçlarını hesaplayabilmek için MATLAB 7.01 programı kullanılmıştır. Öncelikli olarak mevcut verilerin % 75 lik kısmı YSA modelini eğitmek, geri kalan %25'lik kısmı ise elde edilen modelin test edilmesi amacıyla kullanılmıştır.

Faktörler	Degiskenlerle olan ilişkiler			
ÜSTYÖN	-6,2495	33,468	0,42667	
KALPOL	19,569	57,245		
EGTM	26,365	0,23693	22,398	
TEDYÖN	7,5325	-16,88	18,656	
SÜRYÖN	19,866	4,692		
VERRAP	52,158	123,69	-57,272	-37,525
ÇALILS	36,651	-4,8873	1,3647	

Tablo 1 TKY'ni oluşturan degiskenlerin modeldeki ağırlıkları

500 iterasyon sonucunda degiskenlere ait ağırlık değerleri Tablo 1'de verilmistir. Bu değerler her bir faktörü oluşturan degiskenlerin o faktörlerle aralarındaki önem derecelerini göstermeleri bakımından son derece önem tasimaktadırlar.

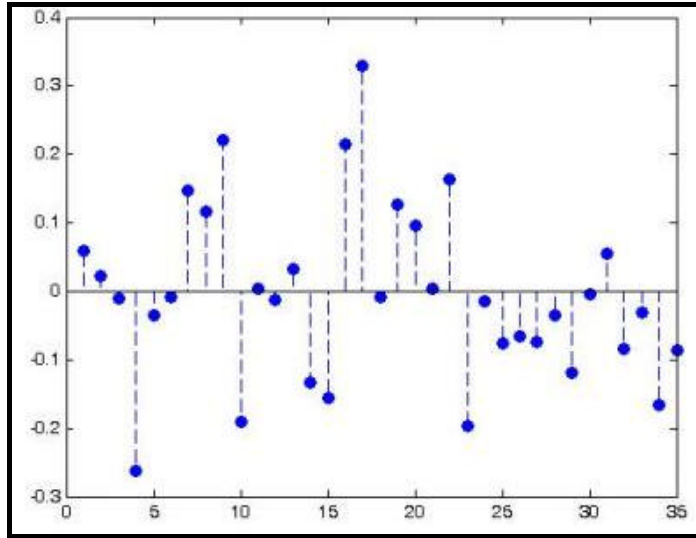
Tablo 2.de ise herbir faktörle performans arasındaki ilişki katsayıları verilmistir. Buna göre firma performansına en fazla etki eden kalite kriteri Süreç Yönetimi (0,60) olarak bulunmüstür. İkinci olarak çalışanlarla ilişkiler ve sirasiyla veri ve raporlama, tedarikci kalitesinin yönetimi, kalite politikaları üst yönetimin rolü ve eğitim gelmektedir.

ÜSTYÖN	KALPOL	EGTM	TEDYÖN	SÜRYÖN	VERRAP	ÇALILS
-0,11068	0,02655	-2,5515	0,038465	0,60543	0,12358	0,22762

Tablo 2 TKY faktörlerinin performans üzerindeki etkileri

Elde edilen modelin performansı, eğitim veri setinin gerçek çıktı verileri ile modelin bulduğu veriler arasındaki farklarda oluşan hata değerlerinin (MSE) sonuçlarına göre hesaplanmıştır. Modelin performansı 0,0070 olarak bulunmüstür. Bu değer modelin tahmin kapasitesinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Benzer şekilde model, daha önce hiç tanıtılmamış 36 örnek kullanılarak test edilmistir. Bu durumda da modelin performansı (MSE) 0,0221 olarak bulunmüstür ki bu değer de oldukça tatmin edicidir. Test sonuçları Şekil.3 de verilmistir.



Şekil 3 Modelin test verilerini (35 adet) tahmin hataları (MSE=0,0221).

4. SONUÇ

Bu çalışma kobilerde TKY uygulama düzeyinin temel boyutlarını ampirik olarak ortaya koymayı ve performans üzerinde en etkili olan kriterlerin hangileri olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır.. TKY uygulama düzeyini ölçen 49 adet degiskenden açıklayıcı faktör analiz yardımıyla 7 adet faktör elde edilmiştir. Bu faktörler sırasıyla; üst yönetimin rolü, kalite politikası, eğitim, tedarikçi kalitesinin yönetimi, süreç yönetimi, veri raporlama, çalışanlarla ilişkiler olarak adlandırılmıştır. Çalışmanın ikinci aşamasında elde edilen bu 7 faktörün doğrulayıcı faktör analizi ile istatistiksel olarak desteklendiği tespit edilmiştir. Elde edilen bu faktörler kalite literatüründe yer alan ve büyük ölçekli imalat firmaları için geliştirilen temel TKY boyutları ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Çalışmanın üçüncü aşamasında ise yapay sinir ağları kullanılarak firma performansı üzerinde en etkili olan TKY kriteri belirlenmeye çalışılmıştır. Buradan ortaya çıkan bulgulara göre performans üzerinde en etkili olan faktör süreç yönetimi olarak belirlenmiştir. Bu sonuç küçük ve orta boy işletmeler için son derece tutarlı olarak görülmektedir. Performans üzerinde etkili olan ikinci önemli faktör olarak çalışanlar arasındaki ilişki bulunmuştur. Bu sonuç Deming, Juran, ve bir çok kalite duayeninin belirtmiş olduğu kalite planı ile örtüşmektedir. Bir kurumda kalite hareketinin başlatılabilmesi ve yürütülebilmesi için çalışanların bizzat kalite hareketi içinde yer alması gerekmektedir.. Ayrıca gerek bölüm içinde gerekse bölümler arasındaki iletişim, bir kurumun kaynaklarından optimum olarak yararlanılabilmesi için en önemli kullardan biridir. Çalışanlar birbirleri ile iyi bir iletişim içinde oldukları sürece sadece kendi bölümleri ve kişisel olarak kendi amaçlarını optimize etmeyi değil kurumun amaç ve hedeflerini optimize etmeyi düşüneceklerdir. Kurumun tüm olarak amaçlarının optimizasyonu ise Deming'in felsefesinin dört temel kriterinden bir tanesidir. Üçüncü önemli faktör ise veri raporlama gelmektedir. Veriye dayalı olmayan hiç bir şeyi ölçmek ve değerlemek mümkün değildir. Bu nedenle verilerin elde edilmesi ve uygun bir şekilde analiz edilerek raporlanması son derece önemlidir. Ayrıca veri analizi bir süreci incelemek ve kontrol etmek açısından son derece önemli bir araçtır.

Çalışmanın bulguları diğer sektörlerde TKY ve onun temel boyutlarını belirlemeyi amaçlayan gelecekteki çalışmalara örnek teşkil edecektir. Ayrıca, küçük ve orta boy işletmelerde faaliyet gösteren firmalara kendi performanslarını hangi temel kriterleri göz önüne alarak geliştirebilecekleri yönünde yol gösterici olacağı gibi kendi kurumlarını diğer firmalara göre karşılaştırma olanagini sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- A. Maren, C. Harston and R. Pap, Handbook of Neural Computing Applications, Academic Press, London, ISBN 0-12-471260-6, 1990
- Coskun Özkan, Selim Zaim, Ali Türkyılmaz "Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Toplam Kalite Uygulamalarının, Kurum Performansına Etkileri" 5. Üretim Araştırmaları Sempozyumu, UAS2005, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 25-27 Kasım 2005
- Deming WE. Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA, 1986.
- Jacob R, Madu CN, Tang C. An empirical assessment of the financial performance of Malcolm Baldrige Award winners. International Journal of Quality & Reliability Management 2004; Vol. 21, 897-914.
- Kanji GK, Wallace W. Business Excellence through Customer Satisfaction. Total Quality Management 2000; Vol. 11, 979-998.
- Kunst P, Lemmink J. Quality Management and Business Performance in Hospitals: A Search for Success Parameters. Total Quality Management 2000; Vol. 11, 1123-1133.
- Lippman, R. P., "An introduction to computing with neural nets," IEEE ASSP Magazine, pp. 4-22, 1987
- Madu CN, Kuei CH, Jacob RA. An Empirical Assessment of the Influence of Quality Dimensions on Organizational Performance. Internal Journal of Production Research 1996; Vol. 34, 1943-1962.
- Raju, P.S., & Lonial, S.C. (2002). The Impact of Service Quality and Marketing on Financial Performance in the Hospital Industry: An Empirical Examination. Journal of Retailing and Consumer Services, 9, 335-348.
- Rumelhart, D. E., G. E. Hinton, and R. J. Williams, "Learning representations by back-propagating errors," Nature, vol. 323, pp. 533-536, 1986.
- Saraph, J.V., Benson, G.P. & Schroder, R.G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. Decision Science, 20, 810-829.
- Wasserman, P. D., Advanced Methods in Neural Computing, New York: Van Nostrand Reinhold, 1993

EKLER

Toplam Kalite Yönetimini Oluşturan Faktörler

1. Üst Yönetimin Rolü.

1. Kalite ile ilgili olarak baslica bölüm müdürlerinin sorumluluk alma derecesi.
2. Uzun vadeli bir kalite gelistirme süreci ile ilgili olarak üst yönetimin destekleme derecesi.
3. Kalite ile ilgili olarak üst yönetimin belirli hedeflere sahip olma derecesi.

2. Kalite Politikası.

1. Maliyet / gelir amaçları göz önüne alındığında üst yönetimin kaliteye verdiği önemin derecesi.
2. Karları arttırmanın bir yolu olarak üst yönetimin kalite iyileştirmeyi ele alma derecesi.

3. Eğitim.

1. İleri düzey istatistiksel teknikler ile ilgili olarak verilen eğitim.
2. Kalite kontrol teknikleri ile ilgili olarak verilen eğitim.
3. Özel is-ustalık (mesleki ve teknik) ile ilgili olarak verilen eğitimin derecesi.

4. Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi.

1. Tedarikçilere önerilen uzun vadeli ilişkilerin derecesi.
2. Tedarikçilerden istenen kosulların netliği.
3. Tedarikçi performansının değerlendirilmesi.

5. Süreç Yönetimi.

1. Denetleme, gözlemlleme veya is kontrolünün önemi.
2. Denetleme, gözlemlleme veya is kontrolünün miktarı.

6. Kalite Verilerinin Elde Edilmesi, Analizi ve Raporlaması.

1. Kalite ile ilgili verilerin (hata oranları vs.) kalite yönetiminde bir araç olarak kullanılma derecesi.
2. Orta ve üst kademe yöneticiler ne kadar kalite verisi elde edebilmektedir.
3. Yönetim ve denetleme performansının değerlendirilmesinde kalite ile ilgili verilerin kullanılma düzeyi.
4. Süreç performansı ile ilgili kalite verilerinin tutulma derecesi.

7. Çalışanlarla İlişkiler.

1. Çalışanlara, kendi kalite performanslarıyla ilgili olarak sağlanan geri besleme miktarı.
2. Saatli çalışanların ve yönetici olmayan çalışanların kalite kararlarına katılım derecesi.
3. Çalışanlar arasında kalite bilincinin oluşturulması seviyesi.

CE İSARETİNİN KOBİ'LERE GETİRDİĞİ YÜKÜMLÜLÜKLER VE SORUNLAR

Dr. Canan ARIKBAY

MPM Ege Bölge Müdürlüğü
Atatürk Cad. 278/1 Alsancak / İzmir
Tel: (0232) 421 41 46 Faks: 0.232.463 34 98
e-posta: carikbay@mpm.org.tr

Hatice EKSEN

MPM Güneydogu Anadolu Bölge Müdürlüğü
Efes Is Merkezi Incilipinar Mah.
Gazi Muhtar Pasa Bulvari 14. Sok. No:8/22
Gaziantep
Tel: (0342) 230 39 34 Faks: (0342) 230 46 60
e-posta: heksen@mpm.org.tr

Sebnem AKIN ACUNER

MPM Karadeniz Bölge Müdürlüğü
Çarsi Mah. Maras Cad. Maras Apt Kat:4 Trabzon
Tel: (0462) 321 01 93 Faks: 0.462. 321 01 94
e-posta: sacuner@mpm.org.tr

Saniye HAMESOGLU

MPM İstanbul Bölge Müdürlüğü
Mesrutiyet Cad. No: 162/4 Sishane/Ist.
Tel: (0212) 292 75 54 Faks: (0212) 292 75 56
e-posta: shamesoglu@mpm.org.tr

ÖZET

Avrupa Birliği; temellerinin atıldığı ilk yıllardan bu yana, tarifeleri ortadan kaldırmak suretiyle, iç piyasa sınırları içinde malların serbest dolasını temin etmek üzere ortak bir piyasa düzeni yaratma çabası içinde olmuştur. Bu iç piyasa önündeki son engel ise, "farklı ulusal teknik gereklilikler" ve "ürün onay süreçleri"dir. Bu nedenle, sanayi ürünlerinin teknik uyumu konusundaki Avrupa mevzuatı, son dönemlerde önemli gelişmelere konu olmuştur. Avrupa Birliği (AB) dahilindeki ve AB ile ticari ilişkilerde bulunan üçüncü ülkelerdeki sanayi işletmeleri için, ürünlerini ve imalat prosedürlerini bu yeni önlemlere uydurma zorunluluğu kaçınılmazdır.

Bu konudaki düzenlemelerden birisi olan CE isareti, AB'nin teknik mevzuat uyumu çerçevesinde 1985 yılında benimsediği Yeni Yaklaşım Politikası kapsamında hazırlanan direktiflerin kapsamına giren ürünlerin, bu direktiflere uygun olduğunu ve gerekli bütün uygunluk değerlendirme faaliyetlerinden geçtiğini gösteren bir Birlik isaretidir. CE isareti, ürünlerin amaca uygun kullanılması halinde insan can ve mal güvenliği, bitki ve hayvan varlığı ile çevreye zarar vermeyeceğini, diğer bir ifadeyle ürünün güvenli olduğunu gösteren bir isarettir.

Bu çalışmada; CE isaretinin ortaya çıkış süreci, özellikleri, ülkemiz sanayicilerine getirdiği yükümlülükler, ürüne ilistirme sürecindeki gereklilikler üzerinde durulduktan sonra, İzmir, İstanbul, Bursa, Giresun ve Samsun illerinde faaliyet gösteren bir grup imalatçı KOBİ'nin ürünlerine CE isareti ilistirme sürecindeki sorunlarına ilişkin bir değerlendirme yapılmıştır. Bu sorunların asılmasına ve teknik mevzuata ilişkin gerekliliklerin kolaylaştırılmasına ilişkin öneriler getirilmiş, bu konuda AB KOBİ'leriyle işbirliği olanakları sorgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, CE Isareti, Türkiye, AB

1. GIRIS

CE isareti, üzerine ilistirildigi ürünün Avrupa Direktifleri ile düzenlenmis mevzuata ve temel gereklere (saglik, güvenlik ve tüketicinin korunmasi) uygunlugunu ifade eder. Söz konusu mevzuat (Yeni Yaklasim) kapsamina giren ve AB üyesi ülkelerde piyasaya arz edilecek olan ürünlerin bu isareti tasimasi zorunludur.

Uygulamanin basladigi ilk yillarda, Fransizca'da "Avrupa Normlarına Uygunluk" anlamina gelen "Conformité Européenne" sözcüklerinin bas harflerinden olusan "CE isareti", 1995 yilindan geçerli olmak üzere, "Community Europe" ifadesinin bas harfleri olarak kullanilmaya baslanmistir (ITO, 2002, s.11).

Türkiye ile AB arasında gümrük birliğini olusturan 1/95 sayili Ortaklik Konseyi Karari'nin (OK) 8 –11. Maddeleri, mallarin serbest dolasiminin en iyi sekilde temini amaciyla ticarette teknik engellerin kaldirilmasi konusundaki AB araçlarının ülkemiz iç mevzuatına dahil edilmesini öngörmektedir. Bu kapsamda, AB'nin ticaretteki teknik engellerin kaldirilmasi konusundaki mevzuatinin listesi ile bu mevzuatin Türkiye tarafından uygulanma kosul ve kurallari da 2/97 sayili Ortaklik Konseyi Karari ile belirlenmistir. Avrupa Konseyi'nin Aralik 1999'da gerçeklestirdigi Helsinki Zirvesi sonrasında hazirlanan "Katilim Ortakligi Belgesi" ve "Ulusal Program" da bu teknik düzenlemelere uyumumuzu zorunlu kilmakta olup, ülkemiz bu konudaki yasal zemini önemli ölçüde olusturmus bulunmaktadır.

Bu dogrultuda, AB'nin ürüne CE isareti ilistirilmesini öngören direktiflerinin iç mevzuat haline getirilmesi için hukuki altyapiyi olusturan ve uyumu yapilan teknik mevzuatin ortak temel hükümler çerçevesinde uygulanabilmesini saglamak üzere Dis Ticaret Müstesarligi tarafından ilgili kamu kuruluslarinin da katilimiyla hazirlanan 4703 sayili "Ürönlere İlişkin Teknik Mevzuatin Hazirlanmasi ve Uygulanmasina Dair Kanun" 11 Ocak 2002 tarihi itibariyle yürürlüğe girmiştir. Bu Çerçeve Kanun ve ilgili yönetmelikleri; ürünlerin piyasaya arz kosullarini, üreticinin ve dagiticinin sorumluluklarini, uygunluk degerlendirme kuruluslari ile onaylanmis kuruluslarin çalışma usul ve esaslarini, piyasa gözetim ve denetimini, alinacak önlem ve uygulamalari düzenlemektedir.

Bu düzenlemelere göre; ürünlerin, CE isaretili olarak piyasaya sunulmasindan üretici sorumludur. Ancak, üretici ya da üreticinin yetkili temsilcisi AB içinde degilse, bu sorumlulugu ithalatçı yerine getirmek zorundadir. Bir baska deyişle, ithalatçı ithal ettigi ürünlerin AB normlarına uygun oldugunu garanti etmek zorundadir. Üreticinin bu isareti ürüne ilistirebilmesi için çeşitli alternatifler sunulmustur (<http://www.dt.m.gov.tr>).

- Düşük riskli ürünlerin (örneğin bazı makineler), direktifin güvenlik kosullarına uygunlugu, üreticinin kendisi tarafından test edilebilmekte ve bu ürünler hakkında üreticinin yayimlayacağı uygunluk beyani ile CE isareti, üretici tarafından ürüne ilistirilmektedir.
- Yüksek riskli ürünlerin ise (örneğin bazı tıbbi cihazlar ve bazı makineler) mutlaka, AB Resmi Gazetesinde adi yayimlanmis yetkili test ve belgelendirme kuruluslari (Onaylanmis kuruluslar – Notified bodies) tarafından test edilmesi gerekmektedir. Onaylanmis kurulusun bu incelemesine istinaden üretici, ürüne CE isaretini ilistirmektedir.

CE isareti, bir kalite belgesi degildir. Ürünün kalitesinden ziyade güvenligiyle ilgilidir. Kalite belgelerinin bir çogu isteğe bağli olmasına karsin, CE isareti, ürünler için yasal olarak zorunludur. CE isareti; uygulanan ürün ile ilgili, direktifinin tanımladigi zorunlu emniyet gereklerine karsilik gelen önlemlerin alındigini ve kullanıcıya, çevresine hatta evcil hayvanlara bile zarar vermesinin önleminin alındigina yönelik garantiyi ifade eder (EXPORT, Temmuz 2002, s.13).

CE isareti, ülkelerin çeşitli tüketim ve sanayi ürünleri için geçerli mevzuatlarının birbirleriyle uyumlastirilmesini ve böylece Tek Pazar olusumunun özendirilmesini ve ürünün yetkili kuruluslarca kontrol edilmesini gerektirirken, ürünlerin güvenliginin artırilmasını ve üreticilerin maliyetlerinin azaltılmasını hedefleyen bir uygulamayı öngörmektedir.

2. AB TEKNİK MEVZUATININ UYUM SÜRECİ

AB ülkeleri 1946 yilinda imzalanan Roma Antlaşması'ndan bu yana ortak bir piyasa düzeni olusturmak için uğrasmislardır. Olusturulacak bu tek pazarda mallarin, hizmetlerin, insanların ve sermayenin serbest dolasimi amaçlanmaktadır. Mallarin serbest dolasimi, AB'ye üye ülkelerin kendi ulusal güvenlik ve saglik kosullarini kendilerinin düzenleme serbestisi yönünden uzun yillar boyunca engellenmistir (EXPORT, 2002, s.14).

Uygulamada, çok farklı teknik ürün gereklilikleri ve test prosedürleri, Avrupa Toplulugu üyesi ülkeler arasında ticari bir engel olarak kullanilmaya baslanmis ve bu da tek pazar amacina ters düştü.

Sonuçta, Avrupa Komisyonu ve Konseyi, Avrupa Adalet Divanı'nın farklı kararlarından esinlenmiş, ulusal kuralları uyumlaştırarak ticaret engellerini ortadan kaldırmaya çalışmıştır (EXPORT, 2002, s.14). Bu doğrultuda AB teknik mevzuat uyum çalışmalarının başlangıcı ise oldukça eskilere, 1960'lı yıllara dayanmaktadır.

Avrupa'da ortak pazar uygulama isteginin bir uzantisi olarak, AB Konsey kararı ile 7.5.1985 tarihinde "Yeni Yaklaşım Direktifleri"nin temelini oluşturan, pazara sunulacak ürün/hizmetler için sağlık, güvenlik, çevre ve tüketicinin korunması koşullarını esas alan "Teknik Uyumlaştırma ve Standardizasyon" kavramı oluşturulmuştur. Bunun tamamlayıcısı olarak da test ve belgelendirme ile ilgili esasları belirleyen "Global Yaklaşım" geliştirilmiştir. Bu bağlamda AB'deki teknik düzenlemeler; **eski (klasik) yaklaşım, yeni yaklaşım, global yaklaşım** ve yeni yaklaşım direktiflerinde uygunluk değerlendirmesinde kullanılacak olan prosedürleri (modülleri) düzenleyen **modüler yaklaşım** olarak sınıflandırılmaktadır.

2.1 ESKİ (KLASİK)YAKLAŞIM

Avrupa Ekonomik Topluluğu'nu kuran Roma Antlaşması, Topluluk içinde malların serbest dolaşımının sağlanması amacıyla gümrük vergisi ve es etkili vergilerin yani sıra üye ülkeler arasındaki miktar kısıtlamaları ve es etkili bütün tedbirleri yasaklamıştır.

Bu nedenle, AB üyesi ülkeler, malların serbest dolaşımı konusundaki engeli aşmak için, aynı konudaki standartların birleştirilmesi ve birleştirilen bu standartların üye ülkelerde kullanılmasının zorunlu tutulması yaklaşımını benimsemislerdir. 1969 – 1985 yılları arasında geçerli olan bu yaklaşım **Eski (Klasik) Yaklaşım (Old Approach)** olarak bilinmektedir.

Eski (Klasik) Yaklaşımın temel ilkesi, mevzuat düzeyindeki teknik kurallar ile bu kurallarla es etkiye sahip standartların tümünün uyumlaştırılmasıdır. Eski (Klasik) Yaklaşım çerçevesinde mevzuat uyumlaştırmasına konu teşkil eden alanların başlıcaları; tekstil ürünleri, elektrikli aletler, eczacılık ürünleri, kozmetik ürünler, gıda maddeleri, tehlikeli maddeler, motorlu araçlar, tüketici ve çevrenin korunması olmuştur (EBILTEM, 2002, s.1).

Ancak, her üye devletin uyumlaştırma direktiflerinde kendi ulusal teknik düzenlemelerinin yer almasını talep etmesi sonucu, bu direktifler en ince teknik düzenlemeleri dahi içerecek şekilde hazırlanmış, bu da üreticiyi tek tip üretime zorlamıştır. Bu düzenlemeler hızla gelişen teknolojiye de ayak uyduramamıştır. Klasik Yaklaşımın en önemli eksiklerinden birisi de, üye devletler arasında test ve belgelerin karşılıklı tanınması ile ilgili herhangi bir girişimde bulunulmamış olmasıdır.

Bu dönemde, Avrupa Komisyonu her bir ürün için çok ayrıntılı teknik spesifikasyonlar içeren ayrı direktifler hazırladığı için, Bakanlar Konseyi de asiri sayıda direktifi oylamak zorunda kalmış ve üye devletler bu direktifleri ulusal yasalara dönüştürmüştür. Çok fazla sayıda oylama gerektirmesi, Konseyin bir direktif çıkartması için bazen 10 yıla kadar varan çok uzun bir süre almış, bazen de çok fazla sayıda teknik çözüm arasından seçim yapmak olanaksız hale gelmiştir. Daha da ötesi, sürekli teknolojik gelişmenin bir sonucu olarak, direktifler güncelliğini yitirmiştir.

Klasik Yaklaşım bütün bu zaafırları dolayısıyla başarılı olmayınca Topluluk, Yeni Yaklaşım Politikasını uygulamaya koymuştur.

2.2 YENİ YAKLAŞIM

Tek pazara geçiş kararının verilmesiyle birlikte, farklı ulusal teknik gereklilikleri uyumlaştırmak için yeni bir yöntem bulunması gereği daha da belirginleşmiştir. Bu yöntemi getiren 'Yeni Yaklaşım' in temeli ise, Roma Antlaşması'nın 30. ve 31. Maddelerinde, ulusal gerekliliklerin ve sertifikasyonun karşılıklı tanınması ile atılmıştır.

Yeni Yaklaşım, her bir ürünle ilgili mevzuatın uyumu yerine, benzer malların bir arada toplanmasıyla oluşturulan mal gruplarıyla ilgili olan ve temel gerekler olarak isimlendirilen insan can ve mal güvenliği, hayvan ve bitki varlığının korunması çerçevesinde hazırlanan mevzuatın uyumlaştırılmasını öngören ve 1985 yılından itibaren uygulanmaya başlayan yaklaşımdır (<http://www.dtm.gov.tr>).

Yasal koşullara uygun olarak imal edilmiş ve üretildiği ülkede piyasaya sunulmuş bir ürünün bir ülkeden geri çevrilebilmesi için bir dizi kriterin karşılanması gerekmektedir:

- 1)Alınan önlemlerle, korunan kesim arasında doğrudan bir bağlantı olması (nedensellik)
- 2)Ortak bir ilgi kurulduğunda, bunun kanıtlanabilir ve bağlantılı olması (oransallık)
- 3)Benzer etkiye sahip başka çözümler yoksa ve ancak, malların serbest dolaşımını daha az etkiliyorsa, bu önlemlerin uygulanması (ikame edilebilirlik)

Temelinde bir üye devlette yasal olarak üretilen ve piyasaya sürülen bütün ürünlerin ilke olarak diğer ülke piyasalarına da herhangi bir kısıtlamayla karşılasmaksızın sürülebileceği ilkesinin yer aldığı Yeni Yaklaşım politikasının unsurları;

- Ürün standartlarının tek tek uyumlaştırılması yerine, birbirine benzeyen ürünlerin aynı grupta toplanarak bir direktif ile asgari sağlık ve güvenlik koşullarına, çevrenin ve tüketicinin korunmasının gereklerine uygunluğunun sağlanması,
- Standartlar yoluyla teknik özelliklerin belirlenmesinin bu konudaki yetkin kurumlara bırakılması (CEN ve CENELEC gibi),
- Standartların zorunlu değil, ihtiyari olması şeklinde ortaya konmuştur.

Ortak standart oluşturma çabalarında iki önemli engel yaşanmıştır. Bu engellerden birincisi, standartları birleştirmek için bir araya gelen üye ülkelerin her birinin kendi standartlarının ortak standartta daha fazla yer bulması arzusu olmuştur. İkinci önemli engel ise, teknolojinin hızlı gelişmesiyle ortaya çıkmıştır. Kimi zaman uygulaması zorunlu yazılı standartlar, teknolojiye gelişmelerin gerisinde kalmıştır. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan malzeme, imalat metodu vb. konulardaki yenilikler, yürürlükteki standartların zorunlu uygulamada olması nedeniyle kimi zaman kullanılamaz hale gelmiştir. Bu durumun ürün çeşitliliğinin artmasını engelleyeceği düşünülmüştür. Bunun üzerine sanayi mamulleri ile ilgili uyulması gereken temel özellikleri belirleyen ortak metinlerin hazırlanması ve bu tür metinlerin hazırlandığı ürün alanlarıyla ilgili standartların zorunlu uygulamadan kaldırılması yaklaşımı benimsenmiştir. Benimsenen bu yaklaşıma **Yeni Yaklaşım**, ortaya çıkacak olan ortak metinlere de **Direktif** adı verilerek, AB Konseyi'nin 7 Mayıs 1985 tarihli kararıyla direktiflerin uyulması zorunlu yasal mevzuat niteliği tasıması kararlaştırılmıştır (TMMOB, 2001,s.1).

Yeni Yaklaşım, 1985 yılından önce Topluluk mevzuatının oldukça gelişmiş olduğu sektörlerde veya tamamlanmış ürünler ve bu ürünlerle ilgili tehlikelerin ortaya konulmadığı yerlerde uygulanmıştır. Örneğin, gıda maddeleri, kimyasal ürünler, eczacılık ürünleri, motorlu araçlar ve traktörler ile ilgili olan Topluluk mevzuatı Yeni Yaklaşım ilkelerini esas almamaktadır.

Yeni Yaklaşıma göre, bundan böyle yalnızca ürünün sahip olması gereken asgari güvenlik koşulları uyumlaştırılacak, ürünün teknik ayrıntıları Avrupa Standardizasyon Kuruluşları tarafından hazırlanacak standartlar ile belirlenecektir (ITO, 2002, s.9).

Uyumlaştırılmış Avrupa Standartları

Avrupa'da ulusal piyasaların önemli sayıda üretim sektörü için farklı ulusal teknik gerekliliklere sahip hale gelmesi ve her yıl bu teknik gerekliliklere yenilerinin eklenmesi, birbirlerine pek benzemeyen yeni spesifik ulusal standartlar geliştirilmesini gerektirmiştir. Bunlara örnek olarak Hollanda'da NEN standartları, Almanya'da DIN standartları, İngiltere'de BSI standartları, Fransa'da AFNOR standartları verilebilir. Avrupa standartlaştırma kuruluşları uzun yıllar bu standartları uyumlaştırma çabası içinde olmuştur. Ancak söz konusu standartların büyük bölümü için spesifikasyonlar ve muayene yöntemleri hakkında fikir birliği olması gerektiğinden, teknik yöntemlerdeki küçük farklılıklar üzerine çok yoğun tartışmalar yapılması gerekmiş ve bu da istenen amaca ulaşılmasını engellemiştir.

Bunlar ayrıntılı teknik gereklilikler olmayıp ürüne ilişkin sağlık, güvenlik ve çevre risklerini tanımlamaktaydı. Direktifler, üye ülkelerin yasalarına uyarlanmı ve sonuçta ulusal yasa olarak yürürlüğe girmektedir. Direktiflerde yer alan teknik gereklilikler, çok genel terimlerle ifade edilmisti. Bu anlamda gerekliliklerin yorumlanmasında ve kullanımında problemler çıkabilmekteydi. AB Yeni Yaklaşım Direktiflerinin geliştirilmesi, bu süreci sona erdirerek söz konusu ürünlerin karşılaması gereken gerekliliklerin tanımlanmasına olanak yaratmıştır.

Yeni Yaklaşım Direktifleri kapsamında uyumlaştırılmış Avrupa Standartları geliştirilmiştir. Bu standartlar ürünler için teknik spesifikasyonları (bir çoğu uygulamada olan Avrupa standartları) kapsamaktaydı ve Avrupa Komisyonu tarafından, direktiflerin temel gerekliliklerini oluşturmak için bazı Avrupa standartlaştırma kuruluşlarının karşılıklı işbirliği ile hazırlanmıştır.

2.3 GLOBAL YAKLAŞIM

1987 yılında imzalanan Avrupa Tek Senedi ile uygulamaya konan ve üye devletler arasındaki fiziki, mali ve teknik engellerin tamamen ortadan kaldırılmasını amaçlayan "İç Pazar" in tamamlanması sürecinde hız kazanan Yeni Yaklaşım Politikası, 1989 yılından itibaren, test ve belgelendirme işlemlerinin de sisteme dahil edilmesini öngören **Global Yaklaşım** ile desteklenmiştir.

Global Yaklasima göre, belirli ürünlerin test ve belgelendirme işlemlerinin (uygunluk değerlendirmesi ve isaretleme) üye devletlerdeki uzman kuruluslara yaptırılması ve bu kurulusların seffaflığının ve güvenilirliğinin sağlanması amacıyla da bunların akredite edilmesi söz konusudur.

Akreditasyon işlemi çerçevesinde, her üye devlet kamusal veya özel nitelikte kendi akreditasyon kuruluslarını kurmakta; akreditasyon kurulusları da test ve belgelendirme işlemlerini yapabilecek laboratuvar, belgelendirme ve muayene kuruluslarını değerlendirmekte, denetlemekte ve onaylayarak AB Komisyonu'na bildirmektedir.

Komisyon gerekli incelemeyi yaptıktan sonra uygun görürse "Onaylanmış Kurulus" (Notified Body) statüsü kazanan bu kurulusları AB Resmi Gazetesi'nde yayınlamaktadır.

Global yaklaşımın temel ilkesi, test, deney ve belgelendirme konusunda karşılıklı tanımayı ve altyapıların yakınlaştırılmasını sağlamak ayrıca, karşılıklı güvenin ve seffaflığın temini açısından akreditasyonun önemini vurgulamaktır (EBILTEM, 2002, s.2).

2.4 MODÜLER YAKLASIM

Her üye devlette birden fazla olabilen kamu ya da özel Onaylanmış Kuruluslar, uygunluk değerlendirme faaliyetlerini ancak onaylandıkları alanlar için gerçekleştirebilirler. Bazı direktiflerin kapsamı çok geniş olduğu için, ilgili kurum, direktifin kapsadığı bütün ürünler için değil, sadece bir kısmı için onay almış olabilir. Onaylanmış Kuruluslar, uygunluk değerlendirmesini direktiflerde belirtilen prosedürlere uygun şekilde yürütmektedirler. Bu prosedürler de 1990 yılından itibaren gündeme gelen **Modüler Yaklaşım** çerçevesinde belirlenmiştir.

Modüler Yaklaşım, uygunluk değerlendirme işlemlerini şu kistalara göre modüllere ayırmaktadır:

- Ürünün gelişme safhasına (üretim, tasarım, prototip) göre,
- İlgili değerlendirme türüne (kalite güvencesi, belge kontrolleri, tip testi, muayene, vb.) göre,
- Değerlendirmeyi kimin yürüttüğüne (üretici veya üçüncü kişiler) göre.

Modüler yaklaşımın temel amacı, ürünlerin özelliklerini ve tasdikları risk oranlarını dikkate alarak uygunluk değerlendirme yöntemlerini belirlemektir. Mevzuat hazırlayıcılara yönelik oluşturulmuş olan bu sistemde, mevzuat hazırlayıcı, düzenlenmek istenen bir alanda insan, hayvan sağlığı ve güvenliğini ve çevre korumasını sağlamak üzere bu sektördeki malların özelliklerine ve tasdikları risk oranına göre seçtiği bir modülü veya modüller kombinasyonunu ilgili mevzuatın kapsamına alarak uygunluk değerlendirme prosedürlerini belirleyebilmektedir (EBILTEM, 2002, s.2).

Modüler Yaklaşım'a göre uygunluk değerlendirmesi, modül denilen safhalara ayrılarak yapılmaktadır. A'dan H'ye kadar olmak üzere 8 çeşit modül bulunmaktadır.

Bu modüller şunlardır:

- Modül A: İç Üretim Kontrolü
- Modül B: Tip – İnceleme
- Modül C: Tıpe Uygunluk Beyanı
- Modül D: Üretim Kalite Güvencesi
- Modül E: Ürün Kalite Güvencesi
- Modül F: Ürün Doğrulaması
- Modül G: Birim Doğrulaması
- Modül H: Toplam Kalite Güvencesi

Bu modüllerden A, G ve H modülleri, hem tasarım hem de üretim safhasını içermektedir. B modülü sadece tasarım safhasını içerirken, C, D, E ve F modülleri sadece üretim safhası ile ilgilidir. Üreticiler gerekli uygunluk çalışmalarını yaptıktan sonra bir uygunluk beyanı yayınlayarak, ürünün ilgili direktiflerde öngörülen zorunlu sağlık, güvenlik, çevre ve tüketici koruma şartlarına uydugunu belirtir ve ürünün üzerine CE isareti ilistirirler. Uygunluk değerlendirmesine onaylanmış bir kurum da katılmissa, onun tanıtıcı isareti de CE isaretinin yanına ilistirilir. Yüksek risk grubu içinde kabul edilen bazı ürünlerin uygunluk değerlendirilmesinin onaylanmış kuruluslarca yapılması zorunludur.

3. ARASTIRMA BULGULARI

Yeni Yaklaşım ile başlatılan, Global ve Modüler Yaklaşımlarla geliştirilen teknik düzenlemelerle ilgili AB sisteminin en önemli unsurlarından birisi de CE isaretidir. CE isareti, bir ürünün, AB Yeni Yaklaşım Direktiflerindeki şartlara uygunlugunu ve üreticinin veya üçüncü kişinin, ürünün piyasaya sunulabilmesi için gerekli olan uygunluk değerlendirme işlemlerini yerine getirdiğini belirten bir isarettir.

AB ile ilişkileri ve kamu otoritelerinin piyasa düzenlenmedeki gerekliliğine olan inancı nedeniyle, ülkemiz sanayi sektörü de bir kısım sanayi ürünlerine CE Isareti ilistirme yükümlülüğündedir. Uzun yıllardır

konuyla ilgili olarak gerek kamu gerekse özel sektör kuruluşlarınca bilgilendirme toplantıları düzenlenmekte, web sayfaları yoluyla ya da basılı yayınlarla özellikle KOBİ'lerin, bilgi kaynaklarına erişimdeki güçlükleri asılmaya çalışılmaktadır. Bilgilendirme etkinliklerinin bir kısmı da MEDA Projeleri kapsamında AB kaynaklı olarak gerçekleştirilmektedir.

Bu çalışmada, ülkemiz KOBİ'lerinin ürünlerine CE Isareti ilistirme sürecindeki sorunlarını saptamaya yönelik bir değerlendirme yapmak amacıyla hazırlanan bir anket formu hazırlanmış ve 3 ana baslıktan oluşturulmuştur. Anket formunun işletmenin tanıtım bilgileriyle başlamaktadır. Birinci bölümde işletme yöneticilerine CE Isareti hakkındaki bilgilenme sürecini sorgulayan dört soru yöneltilmiştir. CE isareti bilgilenme sürecinde hangi kuruluş ya da kuruluşlardan yararlanıldığı, üretilen ürünler arasında kapsama girenlerin hangileri olduğunun ne şekilde öğrenildiği, bu ürünlerin hangi direktiflerin kapsamına girdiği hakkındaki bilginin nerelerden alındığı ve CE isareti ile ilgili çalışmalarda yalnızca yasal bir zorunluluk olduğu için mi yoksa isarete sahip olmanın işletmeye getireceği kazanımlar olacağı inancından mı hareket edildiği sorgulanmıştır.

Anket formunun 8 sorudan oluşan ikinci bölümünde CE Isaretinin ürüne ilistirilme süreci sorgulanmaktadır. Bu asamada danışmanlık hizmeti alınıp alınmadığı, ürünlerin yüksek risk kapsamında olup olmadığı, eğer yüksek risk grubunda ise, hangi Onaylanmış Kurulus ile çalışıldığı, işletmenin hangi ürünlerinde CE isareti olduğu, herhangi bir tesvikten yararlanılıp yararlanılmadığı, teknik dosya hazırlama aşamasında sorun yaşanıp yaşanmadığı, ihracat yapıyor iseler karsılarına CE isareti ile ilgili bir sorun çıkıp çıkmadığı sorulmaktadır.

Anket formunun üçüncü bölümü; işletme yöneticilerinin genel değerlendirme ve önerilerinin alındığı soruları kapsamaktadır. Mevzuata ilişkin sorunlarla birlikte CE isaretinin verimliliğe, karlılığa, rekabet gücüne, maliyetlere olan etkisi ve bu konuda AB KOBİ'leriyle işbirliği olanakları hakkındaki düşünceleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Hazırlanan anket formu, Makine İmalatçıları Birliği'nin 183 üyesine gönderilmiş, Ege Sogutma Sanayicileri ve İşadamları Derneği'nin web sayfasında yayımlanmış, Ege Bölgesi Sanayi Odası'na CE Isareti hakkındaki bir bilgilendirme toplantısının katılımcısı 26 işletmeye gönderilmiş ve KOBİ kapsamına girenlerin yanıtlamaları istenmiştir. Ancak anketlerin geri dönüş oranı son derece düşük olmuştur. Yanıtlanan anket formu sayısı sadece 14 olup, istatistiksel bir değerlendirme yapmaya yeterli bir sayı değildir. Bu nedenle, anket formlarının değerlendirilmesi, aşağıda verildiği şekilde genel bir yorumlamadan öteye gidememiştir.

a) Ankete yanıt veren işletmelerin ölçek kategorisi:

Ankete yanıt veren tüm işletmeler KOBİ statüsü içerisinde yer almaktadır.

b) İşletmelerin faaliyet alanlarının gruplandırılması ve hangi ürün/ürünler için CE isareti ilistirildiği:

Asansör üretimi yapan firmalar ürettikleri asansörlere, makine imalatı yapan bir firma ürettiği talas konveyörü ve seperatöre, cerrahi aletler imalatı yapan bir firma ise ürettiği cerrahi el aletleri ve steril konteyner sistemlerine, tarım makineleri imalatı yapan bir firma; sirt atomizörü, üfleme ve çapalama makinelerine, el traktörüne, çim biçme makinesine, pülverizatörlerine ve turbo atomizörlere; takım tezgahları imalatı yapan bir firma kalıpcı freze tezgahlarına; makine imalatı yapan bir başka firma direnç kaynak makinelerine, hidrolik preslere ve mekanik preslere; çeşitli makine imalatı yapan bir firma basınçlı hava kurutucularına, ve basınçlı hat filtrelerine CE Isareti ilistirdiklerini ifade etmişlerdir.

c) CE Isareti hakkında bilgilenme sürecinde yararlanılan kuruluş ya da kuruluşlar, bu süreç içerisinde bir danışmanlık hizmeti alındıysa işletmeye ne derece yararlı olduğu:

CE Isareti hakkında bilgilenme sürecinde ağırlıklı olarak Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, TSE, KOSGEB, Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü, EBSO, Belediyeler gibi kamu kuruluşları ve EMO, MMO, ITO, ESSİAD, İSKAV, İSKİD, KalDer gibi meslek odaları ve derneklerden yararlanıldığı; ilgili seminerlerin ve yayınların takip edildiği, basından, danışmanlık firmalarından yararlanıldığı, bununla birlikte tüm işletmelerin özel danışmanlık hizmeti desteği aldığı ifade edilmiştir. Bazı işletmeler, danışmanlık firmasıyla çalışmanın, konuyla ilgili teknik bilgi ve detayları öğrenme, sürecin işleyiş aşamaları hakkında bilgi sahibi olma yönünde işlerini önemli ölçüde kolaylaştırdığını belirtmektedirler. Bazı işletmeler ise, bu konuda aldıkları danışmanlık hizmet sürecinin tatminkar gelişmediğini, bu konudaki hizmetleri spekülâtif bulduklarını, hatalı yönlendirmelerle karsılaştıklarını belirtmişlerdir.

d) Ürünlerden hangileri için CE Isareti ilistirme yükümlülüğü olduğu ve hangi direktiflerin kapsamına girdiği hakkında bilgilenme ve ürün yüksek risk kapsamında bulunan işletmelerin Onaylanmış Kurulus ile irtibat şekli:

İşletmeler, ürünlerinden hangileri için CE İsaleti iletirme yükümlülüğüne sahip olduklarını büyük ölçüde danışman firmalar aracılığıyla öğrendiklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte konu ile ilgili eğitim ve seminerlere (TSE, Sanayi Odaları ve KOSGEB'in düzenlediği) katılım, çalışılmakta olan diğer firmalarla bilgi alış verişinde bulunma, Avrupa'da benzer ürün üretimi yapan işletmelerin CE Uygunluk Sertifikalarını inceleme ve Resmi Gazete faydalanılan diğer başvuru kaynakları arasında belirtilmiştir.

Asansör üreten firmalar ve basınçlı hava kurutucuları üreten firmalar, ürünlerinin yüksek risk kapsamında bulunmasından dolayı TÜV SÜD ve TÜV CERT gibi Onaylanmış Kuruluşlar ile çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Tarım makineleri imalatı yapan bir firma, hazırlanmış teknik dosyanın Bureau Veritas tarafından kontrol edildiğini ve onaylandığını belirtmiştir.

e) CE İsaletinin iletirilmesinde yasal zorunluluğun rolü, işletmelerin bakisiyla, CE isareti iletirmenin sağladığı kazanımlar (maliyetler, verimlilik, karlılık vb.):

İşletmeler, ağırlıklı olarak yasal zorunluluklardan dolayı CE isareti iletirme sürecine girdiklerini; ihracat yapan firmalar, yurt dışı satışlarda CE isaretini gerekliliğinden dolayı iletirdiklerini ifade etmişlerdir. Hem yasal gereklilik nedeniyle hem de CE isaretinin kuruluşa getireceği kazanımların dikkate alınmış olduğunu, ürünlerin geliştirilmesine yönelik çalışmalarının sürekli olduğunu, yasal zorunluluğun ise bazı uygulamaların daha rahat yapılmasına imkan verdiğini, hatta yasal zorunluluğun sektöre vereceği çeki düzen için sevindiklerini belirten işletmeler de bulunmaktadır.

İşletmelerin büyük çoğunluğu ürünlerine CE isareti iletirmenin maliyetler üzerinde olumsuz bir etki yarattığını, yüksek test giderleri nedeniyle haksız rekabete yol açtığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte ürünlerin kullanım güvenirliliğine yarar sağladığını, ürün kalitesinde artış olduğunu, bu artışın ileriki dönemlerde verimlilikte de bir artışa neden olabileceğini hatta rekabet gücünü olumlu etkileyeceğini düşünmektedirler. Özellikle ihracat yapan işletmeler, ürünlerine CE İsaleti iletirmeyen diğer firmalardan daha avantajlı bir konumda olduklarını, bu durumun satışlarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedirler. Bir işletme yöneticisi ise, müşterilerinden CE İsaletini iptal ederek fiyatlarını düşürmeleri yönünde talep gelebildiğini belirtmiştir.

f) CE İsaletini ürün ya da ürünlere iletirme sürecinde işletmelerin yaşadığı sorunlar, bu sorunların ortaya çıkma nedenleri ve işletmelerin sorunları nasıl çözdükleri, sorunların asılmasına yönelik önerileri:

CE isaretini ürün ya da ürünlere iletirme sürecinde işletmelerin yaşadığı başlıca sorunlar aşağıda sıralanmaktadır:

- Yerel belediyelerin teknik dosyaya sahip işleri tekrar incelemeyen geçirmesi ve bu durum sonucunda işletmelerde ürünlerine CE isareti iletirmelerinin pek bir anlamı kalmadığı yönünde bir inanç oluşmuş olması,
- Usta ve çalışanların eğitimleri ile ilgili yaşanan sorunlar,
- İşletmelerin yetkili merciler tarafından CE İsaletinin getirdiği yükümlülük, sorumluluk ve işletmelere getireceği kazanımlar konusunda yeterince bilgilendirilmemesi,
- Danışmanlık hizmeti veren kuruluş elemanlarının yeterli bilgi donanımına sahip olmaması (Bir işletme yöneticisi, standartların ve hesaplamaların önce TMMOB yayınlarına göre, daha sonra TSE'ye ve en son olarak da ASME'ye göre yapıldığını, tüm hesaplamalarda en sona gelinmişken tekrar tekrar basa döndüğü belirtilmiştir).

Önemli bir sorun alanı olabileceği düşünülerek sorgulanan Teknik Dosya hazırlama aşaması ile ilgili olarak ise, işletmelerin büyük çoğunluğunda herhangi bir sorun yaşanmadığı ifade edilmiştir. Bu konuda işletmelerin danışmanlık hizmeti aldığı firmaların ve sahip oldukları mühendislik kapasitesinin yeterliliğinin önemli katkısı olduğu düşünülmektedir.

CE İsaletini ürün ya da ürünlere iletirme sürecinde yaşanan sorunlara getirilen çözüm önerileri ise aşağıdaki gibidir:

- CE ve diğer teknik belge mevzuatının, özellikle çiraklık eğitim merkezleri ve meslek okullarının ders programlarına alınması,
- İşletmelere konu ile ilgili pratik bilgi aktaracak bir sistemin kurulması, bilgilendirme seminerlerinin daha sık düzenlenmesi,
- Yetmiş uzman kişilerin devamlı kendilerini yenilemesi ve doküman takip etmesi,
- Bu konunun tüm organizasyonunun KOSGEB tarafından yapılması, işyeri analizi yaparak uygun danışmanı ataması ve hizmet bedellerini de finanse etmesi,

- Resmi kurumların bu konuda standart hizmet vermesi, işletmelere daha hızlı ulaşmaları, fazla sayıda yetismiş insan gücüne sahip olmalarının sağlanması,
- KOBI'lerin mutlaka danışman kullanması, hatta ortak danışman kullanmaları için bir organizasyonel düzenleme yapılması, ancak danışmanların da denetlenmesi.

g) Türkiye'de CE Isareti hakkındaki mevzuata ilişkin değerlendirmeler:

İşletmeler tarafından; gerekli altyapı oluşturulmadan CE isareti ilistirme zorunluluğu getirilmesi, mevzuatın çok açık olmaması ve Onaylanmış Kurulus olarak bir Türk firmasının olmaması önemli bir sorun olarak görülmektedir. Mevzuatı son derece yetersiz ve spekülâtif, amaçtan uzak bulan bir yönetici denetim yetersizliği nedeniyle, bu konu ile ilgili ciddi bir pay kapma yarısı olduğunu da ifade etmektedir.

Ayrıca, yerli imalatçıya getirilen zorunlulukların aynılarının ithal ürünler için de getirilmesinin gerektiğini, aksi halde yerli imalatçının haksız rekabet ortamında yok olacağını belirtmektedirler.

Bir işletme dışında, işletmelerin tamamı CE Isareti ilistirme sürecinde tesviklerden yararlanmadıklarını ifade etmişlerdir. Sadece bir işletme KOSGEB'e bu konuda danışmanlık desteği almak için müracaat ettiklerini, isaret ilistirildiğinde bir miktar geri ödeme yapılacağını bildirmişlerdir.

İşletmelerin tamamı CE isareti ilistirdikleri ürün ya da ürünlerin ihraç edildiği ülkelerle aralarında herhangi bir sorun yaşanmadığını ifade etmişlerdir.

h) AB KOBI'leriyle işbirliği olanakları:

İşletmeler ağırlıklı olarak, CE isareti ilistirme sürecinde AB KOBI'leriyle işbirliğine gidebilme olanagina sahip olmadıklarını, aralarındaki diyalogun sadece bazı konularda görüş alıs verisinde bulunmakla sınırlı olduğunu belirtmişlerdir.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

CE isareti, Türkiye'nin AB teknik mevzuatına uyumu yanında, ülkemiz dış ticaret ilişkilerini düzenleme açısından da önem taşımaktadır. Dünya piyasasında rekabet koşullarının giderek ağırlaştığı bir ortamda, Türk sanayicilerinin rekabetin fiyat dışı koşulları arasında sayılabilecek bu tip koşullara daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Aşağıdaki değerlendirme, ülkemiz imalat sektörü açısından konunun önemini destekler niteliktedir:

"Ne yazık ki, günümüze kadar sanayi sektörümüzde sağlık, güvenlik, çevre ve tüketici koruma konularına pek önem verilmemiştir. Bu nedenle ekonomik işbirliklerinin hızla olustugu dünyamızda, üreticilerimiz tasarım, üretim ve sunum anlayışlarını değiştirmek zorundadırlar. Bu değişimin sonuçlarını, iç pazarda yaşam standardının yükselmesi olarak dış pazarda ise daha geniş pazar sansi bulma olarak görmek mümkündür (EBİLTEM, 2002, s.3)."

Bu tip uygulamalar, malların serbest dolasımı açısından önemli kazanımlar sağlamakla birlikte, pratik uygulamada, anket sonuçlarımızın da desteklediği gibi, özellikle KOBI niteliğindeki kuruluşlar için bir çok risk ve sorun ortaya çıkabilecektir. Bu sorunlar şu şekilde sıralanabilir:

- AB direktifleri oldukça karmaşık gelebilir ve yorumu çok net olmayabilir ve bu nedenle bir karışıklık ortaya çıkabilir. Genel bir kabul ve uygulama uzun yılları gerektirebilir,
- Bir firma ürününe CE isaretini ilistirmek için bazı maliyetlere katlanmak zorundadır. Bu masraflar, ürün fiyatının yükselmesine veya düşük kazançlarla çalışmaya neden olabilir,
- Direktifler, üçüncü ülkelerden ürün ithalatını engelleyici etki yapabilir. İmalatçıların teknik bilgisi gerekli teknik dokümantasyonu hazırlamaya uygun olmayabilir,
- Spesifik bir uygulama için başka bir imalatçıdan gelecek nihai bir ürüne ilişkin bir değişiklik, yani bir müşterinin özel isteği, ürüne ilistirilmiş olan CE isaretini geçersiz kılacaktır. Aynı nedenle, imalatçı tarafından ürünün spesifikasyonunda küçük uyarlamalar yapılmasını, sonuç olarak yeni inovasyonları veya tasarımda genel eğilimleri önceden tahmin etmeyi engelleyebilecektir.

CE isaretinin AB ülkelerince farklı amaçlarla kullanım tehlikesine ilişkin aşağıdaki değerlendirme de dikkatimizi farklı bir noktaya çekebilmektedir.

"Baslangıçta direktifler mamullerin insana, diğer canlılara ve çevreye zarar vermesini engellemek amacıyla uygulamaya konulmuştur. Zaman içinde, kalitesi ve fiyatı düşük mamullerin AB ülkelerine girişini engellemek amacıyla kullanılmaya başlamıştır. Giderek de AB ülkeleri kendi sanayi kuruluşlarını haksız dış rekabetten korumak için farklı konularda direktif hazırlama çalışmalarına hız vermişlerdir. Direktiflerin yasal mevzuat olmalarının yanında, AB ülkeleri tarafından gerektiğinde birer tarife dışı engel olarak da kullanılmakta olduğu / kullanılacağı göz önünde tutulmalıdır (TMMOB, 2001, s.2)".

Bu nedenlerle de sanayicilerin diğer bütün yasal gereklilikler için olduğu gibi, CE isareti ile ilgili yükümlülüklerini de günü gününe takip etmeleri ve tarife dışı engel olarak kullanım ihtimali karşısında bilinçli bir davranış birliği içinde olmaları önem taşımaktadır. Bunun gerçekleştirilmesi için de sanayiciye her türlü desteğin zamanında ve gereğince verilmesi gerekmektedir. Özellikle KOBİ'lerin bu konuda yoğun bilgilendirme ihtiyacı içinde olduğu unutulmamalıdır.

4703 Sayılı "Ürünlerle İlişkin Teknik Mevzuatın Hazırlanması ve Uygulanmasına Dair Kanun" kapsamında çıkarılan ve aşağıda sıralanan tüm yönetmeliklerin KOBİ yöneticilerince dikkatli bir şekilde incelenmesinde yarar bulunmaktadır:

- Ürünlerin Piyasa Gözetimi ve Denetimine Dair Yönetmelik
- Uygunluk Değerlendirme Kuruluşları ile Onaylanmış Kuruluşlara Dair Yönetmelik
- CE Uygunluk İşaretinin Ürüne İlistirilmesine ve Kullanılmasına Dair Yönetmelik
- Teknik Mevzuatın ve Standartların Türkiye ile Avrupa Birliği Arasında Bildirimine Dair Yönetmelik

Bu yönetmeliklerin dikkatli bir şekilde yorumlanması, gerçekte oldukça açıklayıcı nitelikte bir mevzuata sahip olduğumuzu gösterecektir.

Daha önce de ifade edildiği gibi, CE işaretinin ürüne ilistirilmesi, özellikle KOBİ'ler açısından önemli bir maliyet unsuru olabilmektedir. ISO çalışmasına göre, CE işaretinin kullanımı ile ilgili maliyet unsurları aşağıdaki hususlara bağlı olarak değişebilmektedir (ISO, 29-30):

- Ürün çeşitliliği ve sayısı,
- Mamulün ilgili ürün ve güvenlik standartlarına uygunluğu veya direktiflerdeki temel gerekleri ne ölçüde yerine getirebildiği,
- Ürünün risk derecesi, uygunluk değerlendirme prosedürü (Onaylanmış kuruluş müdahalesi gerekip gerekmediği),
- ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin varlığı,
- Firmanın uygunluk değerlendirme (test, muayene) olanakları,
- İlgücü yeterliği ve dışarıdan eğitim veya danışmanlık hizmeti alınması gereği.

Bu maliyetleri karşılamak üzere, özellikle KOBİ'ler için CE isareti ile ilgili olarak iki temel destek söz konusudur:

a) KOSGEB Destekleri

İşletmelerin yurt içi ve yurt dışı laboratuvarlarda yaptıracakları CE İşaretlemesine yönelik testler için işletme başına destek üst limiti 20.000 YTL. olacak şekilde sağlanan geri ödemesiz destek türüdür. Destekleme oranı yörelere göre % 50-70 olarak belirlenmiştir. b) Dış Ticaret Müsteşarlığı Destekleri

Bu kapsamda CE isareti ile ilgili olarak yapılan harcamanın % 50'si hibe olarak verilmektedir. Ürüne CE İşareti ilistirmek isteyen üreticilerin hazırlamaları gereken teknik dokümanlar arasında, ürünün belgelerle kanıtlanmış tanıtımına (hesaplar, test belgeleri, teknik kılavuzlar, kullanımda teknik sınır parametrik verileri, kullanım koşulları, vb.) ve tüketicinin ürünü hangi koşullarda kullanması gerektiğini açıklayan teknik veriler yer almaktadır. Bu da bir El Kitabı hazırlanmasını gerektirmektedir. Bu kitabın iyi hazırlanması hem tüketicici bilgilendirici olacak hem de üreticinin kendini garanti altına almasını sağlayacak, ürünün pazarlama gücünü de artıracaktır (IGEME, s.1-3).

Hazırlanacak Teknik Dosya, ürünün tasarım, üretim ve işleyiş özelliklerine ilişkin bilgileri içerir, içinde yer alması gereken bilgiler ürüne bağlı olarak değişir ve bu bilgilerin neler olduğu da ilgili direktiflerden öğrenilebilir. Bu dosya, ürünün son üretim tarihinden itibaren en az 10 yıl süreyle saklanır. Teknik dosya; uygunluk değerlendirme prosedürüne bağlı olarak ürünün temel teknik bilgilerinden oluşur ve genellikle sunuları içerir (<http://www.ce.gen.tr>):

- Üreticinin ismi ve adresi, ürünün tanımı,
- Uygulanan harmonize standartların listesi veya kararnamenin temel gereksinimlerinin karşılandığını gösterir bilgiler
- Ürünün teknik olarak açıklanması, kullanma talimatları
- Uygunluk beyannamesi
- Ürünün genel bir planı (teknik çizimler, vb.)
- Bütün test raporları, planlar, ürünlerin ve prosesin tanımı, uygulanan standartlar, vb.

CE İşareti sürecinin temeli bir risk analizine dayanmaktadır. Bu analizin tasarım aşamasında yapılıyor olması, önleyici bir yaklaşımdır. Tehlike tipleri, olası hasarlar ve tehlikenin oluşabileceği aşamaların analizi sonrasında risk faktörleri ve risk kategorilerinin düzeyleri belirlenir. KOBİ'ler için en zorlu alanlardan birisi de risk analizinin tüm gerekleriyle yerine getirilmesindeki güçlük olabilir.

Bu nedenle, bir çok kurulus, üretimde CE'ye giden yol için rehber ihtiyacı duymaktadır. Konferans, seminer, danışmanlık kuruluslari, standardizasyon kurumlari, ticaret ve sanayi odalari, meslek kuruluslari, test ve belgelendirme kurumlari CE yol haritasi için bilgi ve destek unsurlaridir (<http://www.ce.gen.tr>). Ancak bu etkinlikler çogunlukla temel bilgi sunumu niteliginde olmakta, CE isaretinin ne oldugunu anlatmakta, ancak CE isaretleme sürecinde KOBİ'lerin asil ihtiyaci olan "nasil ve ne sekilde" sorularina yanit niteligini genellikle tasimamaktadirlar. Tüm etkinliklerin KOBİ yanlisi ve yayilganlik özelligini tasimasi bilgilendirme sürecinin ekonomikligi açısından önem tasimaktadır.

Akreditasyon faaliyetindeki en önemli amaçlardan biri, herhangi bir ülkenin uygunluk degerlendirme kurulusundan alinan belge ya da raporun diger ülke tarafından taninmasi, yani karsilikli taninabilirliktir. 2002 yılında TÜRKAK'ın Avrupa Akreditasyon Birligi'ne tam üyeliği kabul edilmiştir (ISO, s. 89). Bu bağlamda TÜRKAK Onaylanmış Kurulus belgelendirme çalışmalarına başlamis bulunmaktadır ve Türk Loydu ilk basvuran kurulusudur.

Ülkemizde halen yerli bir onaylanmış kurulusun olmayisi, test islemi için tarafsiz bir onaylanmış kurulusa gitmesi gereken KOBİ niteligindeki kuruluslari zor durumda birakmaktadır.

AB Ortak Rekabet Politikasini düzenleyen maddelerden birisi olan 85. maddede isletmelere uygulanacak kurallar belirlenmektedir. Bu maddeye göre; "iç pazardaki rekabetin engellenmesi, sinirlanmasi veya bosa çikarilmasinda payi bulunan ve üye ülkeler arasindaki ticareti aleyhte etkileyen isletmeler arasi anlasmalar" yasaklanmistir. Ancak bu yasaklamaların istisnalarından birisi; KOBİ'lerin kendi aralarında yapmiş olduklari anlasmaların piyasaya etkisi ihmal edilebilecek nitelikte olduğu için kapsam disinda tutulmalarıdır (IGEME, s.1-3). Bu istisnadan yararlanılarak ülkemiz KOBİ'lerinin güçbirliğine gitme olanaklarını degerlendirmeleri gerekmektedir.

AB KOBİ'leriyle eslestirme programlari kapsamında karsilikli ar-ge destekleri teknik dosya hazirlama sürecini kolaylastirma ve maliyet düşürme katkisi açısından son derece önemli görülmektedir.

KAYNAKLAR

EBILTEM, Sorularla CE Isareti, Yayin No: 12, Izmir, 2002.

EXPORT, "AB'ye Uygunluk Isareti", Temmuz 2002, s.9-13.

EXPORT, "Avrupa Pazarında Ürününüzün Pasaportu", Temmuz 2002, s.13 - 17.

IGEME, "Tek Pazar Olusumunda AB ve Türk Mevzuatinin Uyumu", Hazirlayan: Musa Gülkaya, Ankara, 1996.

ISO, Türkiye'nin Avrupa Birliği Teknik Mevzuatına Uyum Çalışmaları ve CE Isareti, 2004, İstanbul.

ITO (İstanbul Ticaret Odası), CE Rehberi, Hazirlayan: Sibel Özman, ITO Yayin No: 2002 – 16, Mayıs 2002, İstanbul.

TMMOB, Makine Mühendisleri Odası Ankara Subesi, CE Direktifler, Makine Direktifi, CE Isareti ve 4703 Sayili Kanun, Ankara, Kasim 2001.

<http://www.dtm.gov.tr>

<http://www.ce.gen.tr>

AVRUPA BIRLIĞI İLE BÜTÜNLESME SÜRECİNDE KOBİ'LERDE YESİL YÖNETİM UYGULAMALARI

Kurtulus Yilmaz GENÇ
Karadeniz Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
e-posta: kygenc@ktu.edu.tr

Taner ACUNER
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
e-posta: tacuner@ktu.edu.tr

ÖZET

Ülkemizin Avrupa Birliğine üyelik sürecinde KOBİ'ler kuskusuz her alanda birliğin standartlarına uymak zorundadırlar. KOBİ'lerin Avrupa Birliği'ne katılım sürecinde önem vermeleri gereken konulardan biri de çevreye duyarlı yönetimdir. Çevreye duyarlı yönetim ya da yeşil yönetim, çevreye en az atık veren üretim sistemlerinin kurulmasını, geri dönüşüm, yeniden kullanım süreçlerinin geliştirilmesini ve çevre ile ilgili bütün bu uygulamaların biçimsel yönetim yapısıyla ilişkilendirilmesini içerir. Yeşil yönetim, işletmelerin çevre ile ilgili birimler kurmalarını, bir yöneticilerini çevre ile ilişkilendirmelerini ve işletme politikasında ve temel yatırım kararlarında çevre ile konuların göz önünde bulundurulmasını gerektirir. Çevreye duyarlı yönetimde işletmeler geri dönüşüm, tekrar kullanım, atıkların en aza indirilmesi gibi yöntemlerle mevcut girdilerle daha çok çıktı elde edebileceklerdir, verimliliklerini artıracaklardır. Bu çalışmanın uygulama bölümü; Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesi'nde 48 KOBİ'de çevreye duyarlı yönetim uygulamalarıyla ilgili olarak gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarını kapsamaktadır. Araştırma anket çalışmasıyla gerçekleştirilmiştir. Veriler frekans analizi yöntemi değerlendirilmiştir.

SUMMARY

Turkey's European Union membership process, Small and Medium Sized enterprises (SMSs), undoubtedly, must reach the standards of Union in all fields. One of the issues, which the SMSs must give importance in the process of EU membership is green management (or the management that is sensitive to the environmental issues.). Green management includes, setting production systems which produce less harmful waste, developing recycling and reusing processes and connecting all these practices with the formal organizational structure. Green management requires, company's, setting an organizational unit about environmental issues, connecting one of their managers with environmental issues, connecting environmental issues with corporate policy and main investment decisions. With green management, our companies, enterprises will increase their productivity by recycling, reusing, and producing less waste. The field research part of this study includes a poll practice which is made in 48 SMSs in Middle and East Black Sea Region. The data was analyzed with frequency analysis method.

Anahtar Sözcükler: Yeşil yönetim, Yeşil İşletmecilik, Avrupa Birliği Süreci, KOBİ'ler, Verimlilik

Key Words: Green management, Green Business (administration), Europe Union Process, Small and Medium Sized Enterprises, Productivity.

GIRIS

Ülkemizin, Avrupa Birliğine girme sürecinde KOBİ'ler, kuskusuz her alanda birliğin standartlarını dikkate almak zorundadırlar. KOBİ'lerin Avrupa Birliği sürecinde var olabilmek ve rekabette öne çıkabilmek için önem vermeleri gereken konulardan biri de çevreye duyarlı işletmeciliktir. Bütün dünyada ama özellikle gelişmiş ülkelerde, Avrupa'da çevre bilinci giderek artmaktadır. Tüketiciler ve firmalar çevre dostu uygulamalar içinde olan işletmelerin ürünlerini tercih etmektedirler, böyle işletmelerle işbirliği yapmaktadırlar. Çevre ile ilgili yasal yaptırımların sınırları da giderek genişlemektedir. Ekolojik bakımdan en uygun teknolojileri benimsemek, atıkları azaltmak, geri kazanım ve dönüşüm süreçlerini uygulamak, temel işletmecilik fonksiyonlarında çevreye duyarlı yaklaşımlar geliştirmek ve çevreci bir işletme kültürü oluşturmak yeşil yönetim yaklaşımının temel unsurlarıdır.

Sürdürülebilir Kalkınma

Sürdürülebilir ekonomik kalkınma için: Çevre korumacı çabalar ve bu yöndeki gelişmeler desteklenmeli, teşvik edilmelidir. Kaynakların korunması çabaları; onarım, yenileme, yeniden kullanım ve geri dönüşüm en üst düzeye çıkarılmalıdır. – Nesneler, eğer maksimum dayanıklılık ve onarılabilirlik için tasarlanırsa, üretim enerjisi tüketimi minimuma inecektir. - İş; insan ihtiyaçlarının bütün türlerini tatmin etmek üzere, insan yeteneklerinin ve enerjisinin mümkün olan en iyi şekilde kullanılmasını sağlayacak bütün değişik seçenekleri kapsayacak şekilde örgütlenmelidir. Bireyin ve toplumun sosyal, kültürel olarak sınırsız gelişimi amaçlanmalıdır. Gelişiminin sağlanabilmesi için, insanların tasarruflarını yatırıma dönüştürecek fırsatlara kolayca ulaşabilmeleri sağlanmalıdır (Davis, 1991).

Yeşil Yönetim

20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren hızlanan gelişmeler, çevre korumacı yaklaşımları iş yaşamının önemli konularından biri yapmıştır. İş dünyasının çevre koruma ile ilgili uygulamalarının iki yönü vardır. Birincisi; üretim sistemlerini daha fazla, çevresel olarak sürdürülebilir ekonomik büyüme yönünde değiştirmenin gerekliliğidir. Bu da yeni ürünlerin ve kaynakları daha az tüketen ve daha az zararlı atık üreten üretim yöntemlerinin yaratılmasını içerir. İkinci yön ise; daha temiz teknolojilerin ve uygulamak için kararlılıkla, daha yeşil örgütler ve bu meydan okumayı yükseltecek beceriler yaratılmasıdır (Peattie ve diğerleri, 1994.). "Yeşil" toplumun bütün kesimlerinden birçok insan tarafından çok sık bir biçimde kullanılan bir kavramdır. Dünyanın geleceğinden endişelenen toplum, "yeşil" etiketini, dünyaya çok zarar veren mevcut, geçerli uygulamalara göre, daha az zarar veren herhangi bir hareket, eylem, şirket, ürün, hizmet ve tutum için kullanır. "Yeşil" çevre ve iş için en iyinin ne olduğunu kapsayan bir metafor olabilir (Miller vd., 1995). Yeşil yönetim; teknolojik, kültürel, sosyal ve ekonomik meydan okumayı içermektedir. Yeşil işletmeler, ekolojik bakımdan en uygun teknolojileri benimsemekte ve geliştirmektedirler. Yeşil yöneticiler, yönetim anlayışlarına, yaşam kalitesinin çevre kalitesi ile birleştirilmesi ilkesini katmaktadırlar. Yeşil işletmeler, sosyal olarak, çevreci tutumu çalışanlarına asılayan yönetsel yaklaşımlar ortaya koymaktadırlar. Yine yeşil yönetim işletmenin ekonomik başarısını çevreye saygı ile bütünleştirmeyi amaçlamaktadır (Düren, 2002). Bilinmesi gereken şudur ki; örgütlerin daha yeşil örgütler haine gelişmelerinin önündeki en önemli engeller, şirketler tarafından çokça dile getirilen ve çok da kayda değer olmayan, maliyetler ve teknolojik zorluklar değil, yönetsel tutuculuk ve bilgi, beceri yoksunludur. Yeşil politikaların sonuçları olarak Avrupa'daki işletmeler ürün değişikliği, üretim sistemi, ambalajlama ve etiketleme yöntemi değişikliği gibi uygulamalara gitmektedirler (Peattie ve diğerleri, 1994.).

Yeşil yönetim:

- Çevre konusunda, nesnel, ölçülebilir amaçlar belirlemeyi ve bu yönde ilerlemeyi,
- Çevresel etkenlerin bütünüyle yönetim uygulamalarıyla ve iş stratejileriyle bütünleştirilmesini,
- Çevresel uygulama kodları edinerek çevresel performansı gönüllü ve proaktif olarak yönetmeyi,
- Çevresel etkiyi, özellikle, maddelerin, emisyonun, atıkların azaltılmasını (Davis, 1991) ve bu yönde üst düzeyde bir taahhüdü ,
- Yasalara uymayı,
- Atıkları kaynağında azaltmayı ve iyileştirme, telafi etme uygulamalarını üstlenmeyi,
- Çevresel performansta sürekli gelişmeler elde edebilmek için yönetim uygulamaları ve proseslerinin varlığını,
- Etkili ve bir çevre denetimini,
- Ve çevresel performansın açıkça duyurulmasını içerir (Miller ve diğerleri, 1995.). Ve yine yeşil yönetim'e göre;
- Örgüt, küçük birimlerin toplamı olarak değil bir bütün olarak değerlendirilmelidir.

- Yönetim, örgütün, şirketin uzun dönem başarısını hedeflemelidir.
- Şirketin, "en iyi olmak" şeklinde bir taahhüdü olmalıdır.
- Şirket, bütün faaliyetlerinde, uygulamalarında kalite taahhüdünde bulunmalıdır.
- Müşteri, tüketici taleplerine karşı çok hassas olunmalıdır.
- Çalışanların motivasyonları sağlanmalıdır. Taahhütler doğrultusunda çalışanların sorunlarına çözümler bulunmalıdır.
- İşletmenin toplumun bir parçası olduğu her zaman vurgulanmalıdır (Taylor, 1992.).

Yeşil yönetim, küçülen dünyada daha etkili rekabet edebilmek için en önemli özendiricilerden biri olabilir, gerekli değişimleri etkilemek cesaretlendirici, harekete geçirici bir unsur olabilir. Giderek daha çok şirket çevreye stratejik olarak bakıyor. Birçok şirket yöneticisi çevreyi iş dünyası için temel, zorunlu bir konu olarak tanımlamaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinde çevre konusu şirket stratejilerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

Yeşil yönetim bütün sistemi yönetmektir. Yeşil yönetim, kirlilik, proses, üretim ve yönetim arasında ayırım yapmaz. Sıfır atık için yapılan araştırmalarda birçok şirket bunun farkına varmıştır ki; çevresel etkiyi düşürmek sadece diğer birimlerden ne geldiği ile değil ama aynı zamanda, birimler arasında girdi-çıkış ilişkisi ile ilgilidir. Bu durum, işletmelerdeki birimler arasındaki etkileşimi anlama yönünde bir yaklaşımın ortaya konulması açısından ilginçtir (Taylor, 1992.).

Örgütlerin çevresel taahhütleri ve performansları üzerine yaptığı araştırma ile John Elkington (1990), şirketlerin "çevresel üstünlük" için gerekli on aşamayı belirlemiştir :

- 1- Çevre politikasının geliştirilmesi, ilan edilmesi,
- 2- Çevre politikasının yerine getirilmesi, uygulanması için çevresel eylem programının geliştirilmesi,
- 3- Resmi sorumluluğu olan üst düzey yönetici atanması,
- 4- Bir çevre bütçesi belirlenmesi,
- 5- Çevreci bilim ve teknolojiye yatırım yapılması,
- 6- Eğitim ve öğretim programlarının oluşturulması, geliştirilmesi,
- 7- Şirketin çevresel performansı ile ilgili olarak bir izleme, gözlem ve raporlama sistemi kurulması,
- 8- Sürekli değişen "yeşil gündem"i'nin evriminin izlenmesi,
- 9- Çevresel programlara bağlı bulunulması,
- 10- Değişik çıkar grupları arasında bağlantı kurulması (Peattie ve diğerleri, 1994.).

Yeşil Yönetimin Katkıları

Yeşil yönetim, bir işletmeyi yönetmenin güzel bir şekli gibi görünse de, birçok yönetici bu yönetim kavramını nasıl zarar görmeden yerine getirebileceği üzerinde durabilir. Yeşil yönetim genel olarak üst yönetim yapısında değişiklikler talep etse de, sağladığı avantajlar gerçektir ve çok önemlidir (Taylor, 1992.). Yeşil yönetim, uygulanan şirketlere şu katkılarda bulunur :

- Müşterilerin duyarlılıklarını geliştirir ve tatmin eder (Miller ve diğerleri, 1995.).
- Varlığını sürdürmesine katkıda bulunur. İşletmelerin çevreye geri dönülemez şekilde zarar vermelerini önleyen uygulamalar üstlenmeleri kendi varlıklarını sürdürmeleri açısından ve genel olarak bütün yaşamın sürdürülmesine katkı açısından önemlidir.
- Şirket hisselerinin değeri yükselir. Birçok işletme çevre ile etkileşimin nasıl olması gerektiğini üzerinde durmaktadır. Çevre ile ilgili bilgiye sahip olmak ve uygulamak bir iş yaklaşımını temsil eder. Toplumun çevre ile ilgili taleplerine etik ve adil bir tavırla yanıt vermek şirket hisselerinin değerini kısa dönemde yükseltebilir (Miller ve diğerleri.).
- Riskleri en aza indirir. Yasalara uymak işletme için bir zorunluluktur. Yöneticiler, politikacıların çevreyi koruma seçenekleri ile görüş birliği içinde olabilirler. Ne var ki bir şirket için bazı riskler başarısızlıkların nedeni olabilir ve hatta varlığını bile tehdit edebilir. Beklenmedik olayların, durumların ortaya çıkması, finansal risk, dava edilme riski bunlardan bazılarıdır. Bugün çevresel riskin ticari değeri en az, işletmelerin çevresel zararlara yol açtıkları yerlerde topluma ödeyecekleri kadardır (Miller ve diğerleri, 1994.).
- Maliyetleri düşürür. Şirket çevreciliği için en önemli tartışmalardan biri atıkların yol açtığı kirliliktir ve bu atıklar maliyete yol açar. Bütün tasarruflar somut değildir. Yeşil yönetim, gelecekteki potansiyel harcamaları, önlenmiş nakit para giderlerinden elde edebilir. Yeşil yönetim, müşteri kinaması, müşteri kayıpları, ağır temizleme maliyetleri ve para cezalarını

- önleyebilir. Toplamda (sonuçta), denetim donatimini zamanında kurmak ve akıcı düzenlemelerin yerindeliği tatmin edici tasarruflar sağlayabilir (Taylor, 1992.).
- Üretimde verimliliği artırır. Çevresel performanslarını geliştirerek şirketler, kısa dönemde niteliklerini geliştirebilirler. Bütün alanlarda kalite ve verimliliklerini artırabilirler (Taylor, 1992.; Miller ve diğerleri, 1995.).
 - Yeni pazar olanakları yaratır. Çevre koruma konusunda müşteri bilinci ve yeşil tüketimdeki artış; var olan ürünlerin çevreci yararlarını ortaya koymak ve yeni çevreci ürünler yaratmak gibi, pazara yeni fırsatlar sağlamıştır.
 - Şirket imajını daha olumlu hale getirir. Kamuoyunun, devletin ve yasa yapıcıların, çevresel sicili kötü olanlara karşı düşman olduğu bir dünyada, olumlu bir şirket imajı çok değerlidir. İş yaşamının bütün işlemlerinde, düzenleyicilerle ilişkileri, hisse fiyatı ve kamu ilişkilerini içerecek şekilde etkileri vardır. Hükümetler, artan bir şekilde, şirketlerin ününü, varlığını planlama, çeşitli izinler ve denetim ajanslarıyla ilişkilerinde arıyorlar.
 - Şirketin daha ileri düzeyde rekabet edebilmesini sağlar. Örgütsel, yönetsel değişim ve çevresel yeterlilik şirketlere rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlayacaktır.
 - Çalışanların doğru şekilde motive olmasını sağlar. Çalışanların katılımını teşvik ederek ve onların işlerinden gurur duymalarına yardım ederek, yeşil yönetim motivasyon yaratıyor ve çalışanların etkililiğini artırıyor.
 - Endüstri ve kamu politikasına gündem olusturulmasını sağlar. Proaktif olmak; şirketlerin, yasaların yapılmasına etki ederek, kendi programlarını yaparak, diğerlerinin davranışlarını değiştirerek veya tüketici bilincini yükselterek çevre konusunda gündem olusturulmasına katkıda bulunur. Yasaların yapılmasını sağlayan birtakım gereksinimlerle ortaya çıkan şirket kamunun politikalarının benimsenmesine uygulamada katkıda bulunabilir ve dolayısıyla şirket rekabet üstünlüğü sağlar. Benzer bir şekilde, kamu ve devlet baskısı olmadan, rakiplerine göre daha ciddi bir şekilde çevreci sorumluluk alan bir şirket, kendi adıyla teknoloji tanıtılabilir (Davis, 1991; Düren, 2002; Miller ve Diğerleri, 1995; Taylor, 1992.).

Çevre ve Verimlilik

Eko-Verimlilik; verimliliği ve karlılığı artıran kaynak verimliliği kavramıyla işletmelerin çevreyle ilgili sorumluluklarını birleştirmesi açısından önemlidir. Sürdürülebilir Kalkınma Dünya İş Konseyine göre, Eko-Verimlilik için: Üretim süreçleri ve teknolojileri, yol açılan kirlilik ve atıkları azaltacak şekilde geliştirilmelidir. Ürünlerin tasarım ve içeriği, tüm ömürleri boyunca daha az kirlilik ve atık oluşturan şekilde geliştirilmelidir. Tedarikçiler ve müşteriler de dahil olmak üzere, sürecin tümünde üretilen birim ürün başına daha az madde ve enerji kullanımı için üretim sistemi geliştirilmelidir (Nemli, 2000). Eko-Verimlilikle ilgili olarak en çok kullanılan verimlilik ölçütleri şunlardır : Birim ürün başına atık miktarında azalma, birim ürün başına kaynak tüketiminde azalma, enerji verimindeki artış, geri dönüşüm oranındaki artış, biyo-parçalanabilirlikte artış (Nemli, 2000). Birim ürün başına daha az atık olumunun gerçekleşmesi, yine birim ürün başına daha az enerji harcanması, değer katmayan malzemelerin ve faaliyetlerin azaltılması verimliliğin yükselmesini sağlayacaktır. İşletmeler çevre sorumluluğu ile hareket ettiklerinde kaynaklardan daha etkin yararlanabileceklerdir (Yüksel, 2000).

UYGULAMA

Arastırmanın Amacı

Çevre bilinci kazanmak ve bu yönde davranmak öncelikle gelecek kuşaklara karşı bir sorumluluktur. İşletmelerin yeşil yönetim uygulamalarını benimsemeleri aynı zamanda onlara stratejik üstünlük, rekabet üstünlüğü kazandıracaktır.

Uygulama çalışması, Orta ve Doğu Karadeniz'deki KOBİ'lerin çevre ile ilgili yaklaşımlarının ne olduğuna, çevre ile ilgili ne gibi yönetsel uygulamalarının olduğuna yönelik bir araştırmanın sonuçlarını kapsamaktadır. Çalışma ile Avrupa Birliği'ne girme sürecinde olan Türkiye'nin KOBİ'lerinin "çevre bilinci" incelenmektedir. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve paylaşımı ile KOBİ'lerin kendilerini bu yönde geliştirmelerine katkıda bulunma amacı güdülmektedir.

Arastırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında işletme yetkililerinden alınan bilgilerin gerçek durumlarını yansıttığı kabul edilmiştir.

Arastirmanin Yöntemi

Arastirma Orta ve Dogu Karadeniz'deki KOBİ'lerde yapilmistir. Arastirma kapsaminda 48 KOBİ'den elde edilen sonuçlar frekans analizi yöntemi ile degerlendirilmistir. . Arastirmada veri toplama araci olarak bir anket formu kullanilmistir. Anket formu çoktan seçmeli sorulardan ve iki seçenekli (evet – hayir) sorulardan olusmaktadır. Arastirma kapsamina degisik sektörlerden isletmeler dahil edilmistir. Anket sorularinin hazirlanmasinda; Ken Peattie ve Anja Rinler'in (1994) çalismalarindan büyük ölçüde yararlanilmistir.

Arastirma; Samsun Organize Sanayi Bölgesi'nde ve Trabzon Organize Sanayi Bölgesi'nde toplam 48 isletme üzerinde yapilmistir. Arastirma, bir anket çalışması ile ortaya konmustur. Arastirma (anket çalışması), çevre sorunlarına isletmelerin bakislari, çevre denetimi, örgüt yapisi, yatırım kararlarinda çevresel bakis açisi ve KOBİ'lerde çevre ile ilgili diger sorulardan olusmaktadır.

BULGULAR

Çevre sorunlari :

Tablo 1: Çevre Sorunlarına Bakis

	1		2		3		4		5	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Simdi önemlidir.	2	4,1	2	4,1	1	2	9	18,7	34	70,8
Gelecekte de önemli olacaktır	1	2	0	0	1	2	9	18,7	37	77
Fırsatlar yaratir.	3	6,2	5	10,4	8	16,6	26	54,1	6	12,5
Tehditler yaratir.	1	2	1	2	2	4,1	19	39,5	25	52
Çevre denetimi önemlidir.	1	2	3	6,2	1	2	24	54	19	39,5

1 = Kesinlikle ayni düşüncede degilim. 2= Ayni düşüncede degilim. 3= Düşüncem yok. 4= Ayni düşüncedeyim. 5= Kesinlikle ayni düşüncedeyim.

Isletmeler genel olarak çevre sorunlarinin öneminin bilincindedirler. Çevre sorunlarinin gelecekte de önemli bir konu olacagini düşünmektedirler. Isletmelerin bir bölümü üretim biçimlerinden, ürettikleri ürünlerinden dolayı direkt olarak ağır çevresel sorunlara yol açmaktadırlar. Dolayısıyla çevre sorunlarına ilişkin ilgileri, kaygıları ve sorumlulukları o ölçüde artmaktadır. Çevre sorunları, çevre korumacılık güncel bir konudur ve özellikle 1980'lerden sonra gündemden hiç düşmemistir. Verilen bu yanıtlarda isletmelerin ekolojik çevreyle olan etkileşimleri kadar böyle bir gündemin içinde yasamalarının da payı vardır. Simdi önemli olduguna, gelecekte de önemli olacagina inandıkları bir konuda isletmelerden elbette çok sey beklenebilir. Isletmelerin belirli amaçlara yönlendirilebilmesi için temel gerekli olan temel kriterler mevcuttur. Çevreci uygulamaların isletmelere nasıl yarar sağlayacağı, isletmenin amaçlarına ulasmasına yapacağı katkılar ayrıntılı şekilde açıklanmalıdır.

Çevreci baskinin kaynaginin kimler olduguna ilişkin soruya alınan yanıtlar ve yüzdelik oranları su sekildedir (Çevreci baski aşağıdaki kesimlerden kaynaklanır) :

Tablo 2: Çevreci Baskinin Kaynagi

	1		2		3		4		5	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Müşterilerden kaynaklanır.	8	16,6	24	50	6	12,5	8	16,6	2	4,1
Yasalardan kaynaklanır.	5	10,4	11	22,9	1	2	22	45,8	9	18,7
Ortaklardan kaynaklanır.	8	16,6	22	45,8	6	12,5	8	16,6	4	8,3
Çıkar gruplarından kayn.	4	8,3	21	43,7	3	6,2	11	22,9	9	18,7

1 = Kesinlikle ayni düşüncede degilim. 2= Ayni düşüncede degilim. 3= Düşüncem yok. 4= Ayni düşüncedeyim. 5= Kesinlikle ayni düşüncedeyim.

“Çevreci baski müşterilerden kaynaklanır.” Seklindeki soruya % 16,6 “Kesinlikle ayni düşüncede degilim.”; % 50 “Ayni düşüncede degilim.” ve % 12,5 “Düşüncem yok.”; % 16,6 “Ayni düşüncedeyim.”; % 4,1 “Kesinlikle ayni düşüncedeyim.” oranlarında yanıtlar alınmıştır. Genel olarak çevresel baskinin müşterilerden kaynaklanma durumunun düşük olduğu ortaya çıkmaktadır.

“Çevreci baski yasalardan kaynaklanır.” Seklinde ifadeye; % 10,4 “Kesinlikle ayni düşüncede degilim.”; “22,9” ayni düşüncede degilim; % 2 “Düşüncem yok.”; % 45,8 “Ayni düşüncedeyim.”; 18,7 “Kesinlikle ayni düşüncedeyim.” seklinde yanıtlar alınmıştır. Yasaların, çevresel uygulamalarda çok önemli bir etken olduğu ortaya çıkmaktadır.

“Çevreci baskı hissedarlardan kaynaklanır.” Seklindeki ifadeye; % 16,6 “Kesinlikle aynı düşüncede değilim.”; % 45,8 “Aynı düşüncede değilim.”; % 12,5 “Düşüncem yok.”; % 16,6 “Aynı düşüncedeyim.” ve % 8,3 “Kesinlikle aynı düşüncedeyim.” yanıtları verilmiştir. Çevreci uygulamaların hissedarlardan kaynaklanma durumunun düşük olduğu ortaya çıkmaktadır.

“Çevreci baskı işletmenin çıkar gruplarından kaynaklanır.” Seklindeki ifadeye; % 8,3 “Kesinlikle aynı düşüncede değilim.”; % 43,7 “Aynı düşüncede değilim.”; % 6,2 “Düşüncem yok.”; % 22,9 “Aynı düşüncedeyim.” % 18,7 “Kesinlikle aynı düşüncedeyim” şeklinde yanıtlar verilmiştir. Çevreci baskının, çalışanlar, girdi sağlayanlar, çevre halkı, çevreci gruplar gibi kesimlerden gelmesi durumu yine düşük ağırlıktadır.

Bu dört sorudan elde edilen sonuçlarla, çevresel uygulamaların nedeni olan çevresel baskının ana kaynağının, yasalar olduğu ortaya çıkmaktadır. Türkiye'nin toplumsal yapısına ilişkin birçok örnekte görüldüğü gibi çevre konusunda da gönüllülüğten çok yasaların yol açabileceği yaptırımlar çok daha etkili olabilmektedir. İşletmelerin çevre ile ilgili duyarlılıklarını artırmaları, biçimsel işletme politikası içinde çevre politikasına da yer vermeleri için bütün çıkar gruplarının bu konuda taleplerini yansıtması gereklidir. Çevre korumanın, çevreciliğin gelişmesi için işletmenin bütün çıkar grupları bu yöndeki taleplerini işletmeye yansıtmalıdır, iletmelidirler. Böyle bir yapının oluşturulabilmesi için de toplumun tüm kesimlerinin çevre konusunda bilinçli olmaları gereklidir.

Tablo 3: Çevre ile İlgili Uygulamalar

	Evet		Hayır	
	Frek.	%	Frek.	%
Çevreyi kirliletmeyen enerji ve hammadde kullanımı	11	22,9	37	77
Çevreye duyarlı teknoloji geliştirme ve kullanma	29	60,4	19	39,5
Yeşil çalışma koşulları oluşturma	41	85,4	7	14,5
Atıkları azaltma yönünde politikanın varlığı.	43	89,5	5	10,4
Geri kazanım ve dönüşüm süreç. geliştirme uyg.	37	77	11	22,9
Çevre denetimi yapılıyor mu?	36	75	12	25
Çevre ile ilgili bir yöneticiniz var mı?	10	20,8	38	79,1
Çevre ile ilgili bir birim var mı?	12	25	36	75
Bir çevre bütçeniz var mı?	13	27	35	72,9
Çevre ile ilgili yeni bilgi gereksiniminiz var mı?	32	66,6	16	33,3
Çevre ile ilgili danışmana gereksiniminiz var mı?	17	35,4	31	64,5
Çevre denetimi ile ilgili danışmana gereksinim?	19	39,5	29	60,4
İşletmenizde gürültü ölçümü yapılmakta mıdır?	8	16,6	40	83,3

“Çevreyi kirliletmeyen enerji ve hammadde kullanımına yönelik bir işletme politikanız var mı?” sorusuna; % 22,9 “Evet”; % 77 “Hayır” yanıtları alınmıştır. Kuskusuz yanıtlar üretilen madde ve işletme büyüklüğü ile ilgilidir. Geleneksel enerji kaynakları olan petrol ve kömür çevreye oldukça önemli zararlar vermektedir. Güneş enerjisi gibi alternatif enerji kaynakları çevre korunması için önemlidir. “Evet” yanıtları bu yöndeki eğilimi yansıtmaktadır.

“Çevreye duyarlı teknolojiler geliştirmek ve kullanmak yönünde bir politikanız var mı?” sorusuna; % 60,4 oranında “Evet” ve % 39,5 oranında “Hayır” yanıtları alınmıştır. Bu soruya verilen “Evet” yaniti resmi bir politikadan çok işletmelerin bu yöndeki eğilimlerini yansıtmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma için ve işletmelerin girdi maliyetlerini en aza indirmeleri gereklidir. İşletmelerin verimliliklerini artırabilmeleri için neneler, ürünler maksimum dayanıklılık ve onarılabilirlik için tasarlanmalıdır.

“İşletmenizde yeşil (çevreci) işyeri ve çalışma koşulları oluşturma çabalarınız var mı?” sorusuna; % 85,4 “Evet” ve % 14,5 “Hayır” yanıtları alınmıştır. İşletmeler, daha çok imajlarını geliştirme çabası içindedirler. Yeşil (çevreci) işyeri ve çalışma koşulları sağlıklı bir çalışma ortamının yaratılmasını sağlayacaktır. Bu da öncelikle çalışanların performanslarını yükseltecektir. Daha kısa zamanda daha çok üretim yapacaklardır. Dolayısıyla işletmenin verimliliğinin artmasına katkıda bulunacaktır. Çalışanların işletmelerini daha çok sevmelerini sağlayacaktır, işletmelerine bağlılıklarını artıracaktır. Müsterilerin, girdi sağlayanların, çevrecilerin, halkın ve devletin işletmeye karşı olan tavırlarını olumlu yönde etkileyecektir.

“Atıkları azaltma yönünde bir politikanız var mı?” sorusuna; % 89,5 “Evet”; % 10,4 “Hayır” yanıtları alınmıştır. Atıkların azaltılması çevreyi koruma adına yapılabilecek en önemli uygulamalardan biridir. Atıkların azaltılması çevreye daha az zararlı madde verilmesini sağlayacaktır. Ayrıca geridönüşüm sürecinin işletilmesi işletmelerin ekonomik kayıplarını, girdilere yapılan ödemeleri azaltacaktır.

Arastirmacinin gözlemleri, atiklarin azaltilmasi yönündeki kaygilarin çevreyi korumaktan çok ekonomik kayiplarin azaltilmasi amacina yönelik oldugu seklindedir. Ancak ilginç olan nokta; atiklarin azaltilmasinin, çevrenin korunmasinin isletmelerin ekonomik yararlarıyla bütünlesmesidir. Orta ve uzun dönemde bu bütünlesmenin sonuçlari net olarak ortaya çıkacaktır, isletmelerin verimlilikleri artacaktır.

“Isletmenizde geri kazanim (dönüşüm) süreçlerini ve yöntemlerini gelistirme ve uygulama yönünde çabalariniz var mi?” sorusuna; % 77 “Evet”; % 22,9 “Hayir” yanitlari alinmistir. Bu soruya verilen yanitlar atiklarin azaltilmasina iliskin soruya verilen yanitlari desteklemektedir. Bu soru da özünde ekonomik yarar - çevresel kazanim iliskisini ortaya koymaktadır. Arastirmanin KOBİ'leri kapsamasına ragmen sonuçlarin bu agirliklarda olmasi elbette ki olumludur. Geri kazanim oranindaki artis verimliliğin artmasini saglayacaktır.

“Isletmenizde çevre denetimi yapilmakta midir?” sorusuna; % 75 “Evet”; % 25 “Hayir” yanitlari alinmistir. Yesil denetim; bir isletmenin bütün çalışmalarinin; malzeme, çöp, enerji kullanimi ve hukuka uygunlugunun ayrıntili olarak gözden geçirilmesidir. Çevre denetiminin amaci enerji kullanimi ve atiklar konusunda mevcut durumu belirlemektir. Çevre denetimi, isletmelerdeki çevre sorumlulugunun maliyet etki analizini yapar ve bu konudaki çabalarin duyulmasini saglar (Prokop,1994). Bu soruya verilen “Evet” yaniti hem Çevre Bakanligi tarafından denetimle hem de iç denetimi kapsamaktadır. Çevresel uygulamalarin kaynagi olan çevresel baskılara iliskin sorulara verilen yanitlarla, yasalarin en önemli baski unsuru oldugu ortaya çıkmisti. Türkiye'nin toplumsal yapisindan da kaynakli olarak, özellikle dis denetimlerin tam, düzenli olarak yapilmasi ve gereklerinin yerine getirilmesi isletmelerin çevre sorunlarına olan duyarlıliklerini istenilen sekilde artiracaktır. KOBİ'lerde çevre bilincinin gelismesinde devletin bilgilendirmeleri ve denetimleri önemli yararlar saglayacaktır.

“Çevre ile ilgili bir yöneticiniz var mi?” sorusuna; % 20,8 “Evet”; % 79,1 “Hayir” yanitlari alinmistir. Kuskusuz bu soru daha çok orta büyüklükte ve büyük isletmeler için anlamlidir. “Evet” yanitlari arastirma kapsamindaki isletmelerin çalışan sayilari 100'ün üzerinde olanlardan alinmistir. Birimler halinde örgütlenmis orta büyüklükte isletmelerin çevre ile ilgili bir yöneticilerinin olmasi ayni zamanda kurumlasmis olmalariyla ilgilidir. Çevre ile ilgili bir yöneticinin olmasi kuskusuz çevre politikalarinin dogru ve etkili bir sekilde uygulanmasini saglayacaktır. Böyle bir yöneticinin varligi ilgili isletmenin kurumlasmasi yönünde önemli bir adım olacaktır. “Evet” yanitlarinin oran olarak düşüklüğü isletme büyüklüğü ile ilgilidir ve küçük isletmelerin çevreye ilgisiz oldugu anlaminda degildir.

“Isletmenizde çevre ile ilgili bir birim var mi?” sorusuna; % 25 oraninda “Evet”; % 75 oraninda “Hayir” yanitlari alinmistir. Isletmelerde çevre ile ilgili belli birimlerin varligi genel olarak biçimsel degildir. Örgüt semasinda bu tür yapılar yoktur. Bu yapıların varligi uygulamaya dönüktür. Sorunlar ortaya çıktıkça bunlari çözmeye dönük girişimler seklindedir. Yine; “Evet” yanitlari çalışan sayilari 100'ün üzerinde olan isletmelerden alinmistir.

“Bir çevre bütçeniz var mi?” sorusuna % 27 oraninda “Evet”; % 72,9 oraninda “Hayir” yanitlari alinmistir. Bu yanitlar isletmelerin büyük oranda çevre ile ilgili planlamalarının olmadigini, çevre ile ilgili uygulamalarının tepkisel oldugunu ortaya koymaktadır. Burada elde edilen oranlar, isletmelerin çevre ile ilgili birimlerinin ya da yöneticilerinin olup olmadigi ile ilgili soruya verilen yanitlarin oranlariyla tutarlidir. Arastirma kapsamindaki isletmelerden bu soruya “Hayir” yaniti verenler, çevre ile ilgili harcamalarını genel giderlerden karsilamaktadırlar. Çevre ile ilgili bir bütçe bulunmasinin yasal zorunluluk olmasi oldukça etkin bir uygulama olabilir.

“Çevre ile ilgili yeni bilgi gereksiniminiz var mi?” sorusuna; % 66,6 “Evet”; % 33,3 “Hayir” yaniti alinmistir. Yanitlarin bu oranlarda olmasinda bazi isletmelerin kendilerini yeterli görmeleri kadar bazi isletmelerin kendilerini çevre konularıyla iliskilendirmemelerinin de etkisi vardır. Isletmelerin çevre konusunda bilgilendirilmeleri, bilinçlendirilmeleri çevre sorunlarini stratejilerinin bir parçası yapmalarini, dolayısıyla çevresel yararlıliklar göstermelerini saglayacaktır. Bilgilendirme, Çevre Bakanligi, Üniversiteler ve KOSGEB araciligıyla yapılabilir. Isletmelerin çevre konusunda bilgilendirilmeleri, çevreciliğin stratejik öneminin anlatilmasi, isletme içinde bu yönde gerekli degisiklikleri yapmalarini saglayacaktır. Bütçe olusturulmasi, çevresel uygulamalarin bir yönetici ile iliskilendirilmesi, birim olusturulmasi, geri dönüşüm, yeniden kullanım, atiklarin azaltilmasina yönelik uygulamalar böyle bir bilgilendirme, bilinçlendirme süreci sonunda gerçekleştirilebilir.

“Çevre ile ilgili danismana gereksiniminiz var mi?” sorusuna % 35,4 “Evet”; % 64,5 “Hayir” yanitlari alinmistir. Çevre ile ilgili bir danismanin istenme oraninin düşüklüğünün nedenlerinden biri, böyle bir uygulamanin getirecegi düşünölen ekonomik yük olabilir. Dolayısıyla bu tür bir hizmetin Çevre

Bakanlığı, Üniversiteler ve KOSGEB aracılığıyla yerine getirilmesi doğru bir çözüm olacaktır. KOSGEB bünyesinde danışmanların bu tür faaliyette bulunmaları oldukça etkili olabilir.

“Çevre denetimi ile ilgili danışmana gereksininiz var mıdır?” sorusuna; % 39,5 “Evet”; % 60,4 “Hayır” yanıtları alınmıştır. “Evet” yanıtlarının oranının düşüklüğünün nedenlerinden bir yine ekonomik yük olabilir. Çevre ile ilgili bir danışman varlığı çevre ile ilgili yasalar, çıkar gruplarının beklentileri konusunda işletmelerin doğru şekilde bilgilенmelerini sağlayacaktır. Çevre denetimi ile ilgili bir danışmanın olması denetimden istenilen sonucun elde edilmesini sağlayacaktır.

“İşletmenizde gürültü ölçümü yapılmakta mıdır?” sorusuna; % 16,6 oranında “Evet”; % 83,3 oranında “Hayır” yanıtları alınmıştır. İstenmeyen ya da dinleyen için anlami olmayan ya da hosa gitmeyen sesler bütünü olarak tanımlanan gürültü insan üzerinde su olumsuz etkilere yol açabilir :Kulak çınlaması ve sağırlik gibi fiziksel hasarlar, kaslarda yorgunluk sonucunda is verimliliği ve üretkenliğinin azalması, yorgunluk ve sinirlilik durumu, dikkatin dağılması, uyku düzeninin bozulması, fizyolojik ve toplumsal davranışlardaki değişiklikler. (Keles ve diğerleri,1997). İşletmeler, çalışanların gürültüden en az etkilenmeleri için gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar. Gürültünün çalışanlara zararının en aza indirilmesi verimliliğin artmasını sağlayacaktır. Ayrıca, disariya yansıyan gürültünün de olabildigince azaltılması gereklidir.

Tablo 4: Çevre Politikaları

	Evet		Hayır	
	Frek.	%	Frek.	%
Misyon açıklamalarınızda çevre ile ilgili noktalara yer veriyor musunuz?	28	58,3	20	41,6
Yıllık raporlarda çevre ile ilgili bilgi var mı?	10	20,8	38	79,1
Yesil (çevreci) satın alma politikanız var mı?	13	27	35	72,9
Bir çevre eğitim programınız var mı?	4	8,3	44	91,6
İşletmenizde, yesil (çevreci) bağış (yardımlasma) var mı?	6	12,5	42	87,5

“Misyon açıklamalarınızda çevre ile ilgili noktalara yer veriyor musunuz?” şeklindeki soruya; % 58,3 “Evet”; % 41,6 “Hayır” yanıtları alınmıştır. Bu soruya verilen yanıtlarda “Evet” yanıtlarının oran olarak yüksekliğinin nedenleri arasında; işletmelerin, çıkar gruplarının beklentileri ile ilgili olduklarını gösterme kaygısı öne çıkmaktadır. Çevre koruma ile ilgili faaliyetler konusunda işletmelerin çoğunluğu başlangıç düzeyindedir. Çevre ile ilgili faaliyetlerini işletmenin biçimsel yapısıyla, işletme politikasıyla ilişkilendiren işletmelerin oranı; % 20 düzeyindedir. Diğerlerinin faaliyetleri daha çok tepkiselidir ve işletmelerin imaj oluşturma çabalarıyla ilgilidir. Buna karsın; “Evet” yanıtlarının oran olarak daha yüksek olması , çevre konusunun işletmelerin gündeminde yer aldığını göstermesi açısından ilginçtir.

“Yıllık raporlarınızda çevre ile ilgili bilgi var mı?” sorusuna % 20,8 oranında “Evet”; % 79,2 oranında “Hayır” yanıtları alınmıştır. Elde edilen sonuç işletmelerin yaklaşık % 20 oranında çevre konularına biçimsel yapılarında yer verdikleri bulgusunu desteklemektedir. Çevre konularına bakış büyüklük ve kurumsallaşma ile ilgilidir.

“Yesil (çevreci) satın alma politikanız var mı?” sorusuna; % 27 oranında “Evet”; % 72,9 oranında hayır yanıtları alınmıştır. Bu soru, çevre için zararı en az olacak hammadde, çevreye zarar vermeyecek ürünler, geri dönüşümü, tekrar kullanımı mümkün olan ürünler ve çevreye duyarlı girdi sağlayanlardan satın alma gibi tutumları ortaya koymaya yöneliktir.

“Bir çevre eğitim programınız var mı?” sorusuna % 8,3 “Evet”; ve % 91,6 “Hayır” yanıtları alınmıştır. İşletmelere çevre konusunda gerekli eğitim, Çevre Bakanlığı, Üniversiteler ve KOSGEB işbirliği ile verilmelidir.

“İşletmenizde, yesil (çevreci) bağış (yardımlasma) var mı?” sorusuna; % 12,5 “Evet”; % 87,5 “Hayır” yanıtları alınmıştır. Her işletme kendi içinde çevre ile ilgili bir fon oluşturabilir. Böyle bir fonun oluşturulması, çalışanların çevre konusu ile ilgilenmeleri ve konuyu sahiplenmeleri yönünde katkıda bulunacaktır. Bunun yanında organize sanayi bölgelerinde ve işletmelerin bir arada bulunduğu yerlerde çevre ile ilgili fonlar oluşturulması elbette çevreciliğin geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

Tablo 5 : Yatırım Kararlarında Çevreci Bakis Açısı

	Evet		Hayir	
	Frek.	%	Frek.	%
Temel yatırım kararlarında çevresel boyutlar göz önünde bulundurulur mu?	34	70,8	14	29,1
Finansal planlamalarda çevresel boyutlar göz önünde bulundurulur mu?	30	62,5	18	37,5
Yeni ürün geliştirmede çevresel boyutlar göz önünde bulundurulur mu?	36	75	12	25

“Temel yatırım kararlarında çevresel boyutlar göz önünde bulundurulur mu?” sorusuna; % 70,8 “Evet”; % 29,1 “Hayir” yanıtları alınmıştır. Çevre ile ilgili konulara biçimsel yapılarında yer vermeyen işletmelerin “Evet” yanıtlarının oranının yüksekliği işletmelerin çevre yasalarını göz önünde bulundurmalarıyla açıklanabilir. “Hayir” kendilerini çevre ile ilişkilendirmeyen işletmelerin yanıtıdır.

“Mali (finansal) planlamalarda çevresel boyutlar göz önünde bulundurulur mu?” sorusuna; % 62,5 “Evet”; % 37,5 “Hayir” yanıtları alınmıştır.

“Yeni ürün geliştirmede çevresel boyutlar göz önünde bulundurulur mu?” sorusuna; % 75 “Evet”; % 25 “Hayir” yanıtları alınmıştır.

Her üç soruya alınan “Evet” yanıtlarının oran olarak yüksekliği yasaların işletmeler üzerindeki etkisi olarak yorumlanabilir. Biçimsel örgüt yapılarında çevre ile ilgili olusumlara yer veren işletmelerin oranı yaklaşık % 20 düzeyinde iken; temel yatırım kararlarında, finansal planlamalarında ve yeni ürün geliştirmede çevresel boyutları dikkate alan işletmelerin oranı yaklaşık % 70’e çıkmaktadır. Bu durum aynı zamanda işletmelerin çıkar gruplarının beklentilerini dikkate aldığını da göstermektedir.

SONUÇ

Yesil yönetim; teknolojik, kültürel, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla bir bütündür. Yesil yönetim; kirlilik, atık, proses, üretim, yönetim vb. içeren bir sistemi yönetmektir, bütünü ele alan bir yaklaşımdır. Çevreci faaliyetleri olan işletmeler toplumda daha saygın hale geleceklerdir. Örnek olacaklardır. Çevreye duyarlı bir işletme yönetimi; birim ürün başına; atık miktarını, kaynak ve enerji tüketimini azaltarak; geri dönüşüm, yeniden kullanım oranlarını yükselterek verimliliği artırabilir. Enerji tüketimini en aza indirmek için ürünler, nesneler maksimum dayanıklılık ve onarılabilirlik için tasarlanmalıdır. Böyle bir sonuç için kuskusuz, işletmelerde üretim sistemleri ve yönetsel, düşünsel eğilimleri bu yönde değiştirilmelidir. Avrupa Birliğine üyelige aday olan ülkelerin tam üye olabilmek için yerine getirmeleri gereken kriterleri içeren “Kopenhag Kriterleri”nin “AB müktesebatinin benimsenebilmesi” başlığı dahilindeki çevre ile ilgili bölüm; yatay düzenlemeler, hava kalitesi, atık yönetimi, su kalitesi, doğanın korunması, sanayiden kaynaklanan kirliliğin kontrolü, kimyasallar, gürültü ve nükleer güvenlik konularını içermektedir. Dolayısıyla ülkemizde devletin, yasama, yönlendirme ve denetim işlevleri ön plana çıkarılarak, bir işbirliği anlayışı içinde, işletmelerin AB müktesebatinin gereklerini yerine getirmeleri sağlanmalıdır. Çevre konusu Avrupa Birliği ülkelerinde işletme stratejilerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Avrupa Birliğine üyelik sürecindeki ülkemizde, KOBİ’lerin böyle bir yapıyı kurlmaları zorunludur.

Orta ve Doğu Karadeniz’de yapılan araştırma sonuçları göstermektedir ki; KOBİ’ler çevre sorunlarını oldukça önemli görmektedirler. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında elbette işletmelerin böyle bir gündemin içinde olmalarının ve yasaların da payı vardır. Araştırma kapsamındaki KOBİ’lerin önemli bir kısmının çevre ile ilgili kaygıları ve çevre ile ilgili uygulamaları vardır. Genel olarak işletmelerin çevre ile ilgili kaygıları, belirli uygulamaları var ancak bunlar daha sistemli hale getirilmeli, daha iyi örgütlenmelidir. Çevre ile ilgili konuları, uygulamaları biçimsel yapılarıyla ilişkilendiren işletmelerin oranı yüksek değildir. İşletmeleri çevre konusunda uygulamalara yönelten, çevreci kaygının kökeni, en önemli baskı unsuru, yasalardır. İşletmelerin çevre ile ilgili uygulamalara yönelebilmeleri için yasaların elbette çok hassas bir şekilde uygulanması gerekir. Çevre denetimi etkin bir şekilde uygulanmalıdır. Ancak yasalarla birlikte ciddi bir bilinçlendirme, eğitim programının uygulanması gereklidir. Çevre ile ilgili faaliyetlerin çok iyi koordine edilmesi gerekir. İşletmelere çevreciliğin stratejik önemi anlatılmalıdır. Çevreci politikaların, uygulamaların işletmenin verimliliğine nasıl yansıtacağı vurgulanmalıdır. Genel olarak işletmenin bütün çıkar gruplarının çevre koruma ile ilgili taleplerini işletmelere yöneltmeleri gerekir.

KAYNAKLAR

Avrupa Çevre Mevzuatına Uyum Süreci, TÜSIAD, İstanbul, 2002.

Brown, R. L. : Gezegenimizi Kurtarmak, Çev.: Sinem Gül, Tübitak-Tema Vakfı Yayınları, Ankara, 1998.

- Davis, J. : Greening Business; Managing for Sustainable Development, Basis Blackwell, USA, 1991.
- Drucker, P. F. :The Ecological Vision, Transaction Publishers, USA, 1993.
- Düren, Z. : 2000'li Yillarda Yönetim, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul, 2000.
- Egeli, G. : Avrupa Birliği ve Türkiye'de Çevre Politikaları, Türkiye Çevre Vakfı Yayını, Ankara, 1996.
- Gallarotti, G. M. : It pays to be green : The managerial incentive structure and Environmentally sound strategies, The Columbia Journal of World Business, Volume 30, Issue 4, ss.38-57,1995.
- Gore, A. : Ecology and the Human Spirit, Houghton Mifflin Company, USA, 1992.
- Hopfenbeck, Waldemar : The green management revolution : Lessons in environmental excellence, Prentice Hall, 326 pp., 1993.
- Ibrahimagaoglu, B. : Çevre Yönetim Sisteminin KOBİ'ler İçin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İTÜ FBE, 2001.
- Keles, R. – Hamamcı, C. : Çevre Bilim, 2. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara, 1997.
- Mesarovic, M.-Pestel, E. :Dönüm Noktasındaki İnsanlık, Çev.: Kemal Tosun ve diğ, İşletme Fakültesi Yayınları No : 215, İstanbul, 1989.
- Miller, J.-Szekely, F. : What is "green", European Management Journal, Volume 13, Issue 3, ss.322-333, 1995.
- Nemli, E. : Çevreye Duyarlı İşletmecilik ve Türk Sanayinde Çevre Yönetim Sistemi Uyg., Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E, 2000.
- Peattie, K. – Ringler, A. : Management and the Environment in the UK and Germany : A Comparison, European Management Journal, Vol. 12, No. 2, PP. 216-225, 1994.
- Prokop, M. K. : Yeşil Yönetim, Çev.: Serpil Ural, Türkiye Çevre Vakfı Yayını, Ankara, 1994.
- Taylor, S. R. : Green Management : The next competitive weapon, Futures, Volume 24, Issue 7, September 1992, ss. 669-680.
- Yüksel, H. : Çevre Yönetimi ile Üretim Yönetimi Arasındaki İlişki, Verimlilik Dergisi, 2000/4.

KOBİ'LERDE ÇEVRE KORUMA

Selin AKYOL

Milli Prodüktivite Merkezi
Gelibolu Sokak No:5
Kavaklıdere/Ankara
Tel: (0312) 467 55 90
Faks: (0312) 427 30 22
e-posta: sakyol@mpm.org.tr

Tugba ALTINISIK

Milli Prodüktivite Merkezi
Gelibolu Sokak No:5
Kavaklıdere/Ankara
Tel: (0312) 467 55 90
Faks: (0312) 427 30 22
e-posta: taltinisik@mpm.org.tr

Özlem DURMUS

Milli Prodüktivite Merkezi
Gelibolu Sokak No:5
Kavaklıdere/Ankara
Tel: (0312) 467 55 90
Faks: (0312) 427 30 22
e-posta: odurmus@mpm.org.tr

ÖZET

Ülkemizdeki imalat sanayi işletmelerinin % 99,5'ini oluşturan KOBİ'lerin, Avrupa ülkeleri arasında rekabet gücünü artırabilmek için AB standartlarında üretim yapması gerekmektedir. Bu standartları sağlayabilmek için işletmeler, üretimde ve hizmette kalite artisinin yanında çevreye de gerekli duyarlılığı göstermelidirler.

Bu çalışmada, çeşitli AB ülkelerinde KOBİ'lerle ilgili yapılan çalışmalar incelenerek AB KOBİ'lerinde çevre sorunları ve çevre stratejileri değerlendirilmiştir. Ayrıca, çevreye duyarlı üretim teknikleri hakkında bilgi verilerek ülkemizdeki KOBİ'lerin AB'ye uyum sürecindeki yasal gerekliliklerinden bahsedilmiştir. Son olarak, ülkemizdeki KOBİ'lerde çevre bilinci geliştirmeye yönelik ve çevre yönetimi ile ilgili çeşitli öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, AB KOBİ'leri, Çevre koruma

1. GIRIS

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme'ler (KOBİ'ler) çalıştırdıkları kişi sayısı ve bütçeleri bakımından küçük olmalarına karşın ülkemizde ve Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde imalat işletmelerinin çoğunluğunu oluşturdıkları için çevreye etkileri de küçümsenmeyecek kadar çoktur. Doğal kaynakların hızla tükendiği ve çevre problemlerinin artarak küresel boyutlara ulaştığı günümüzde, kaynak ve enerji tüketiminde azalma; geri dönüşüm ve yeniden kullanım oranında artış sağlanması ile işletmelerde hem verimlilik artışı sağlanabilir hem de oluşan atık miktarının azaltılması ile çevreye verilen zarar en aza indirilebilir.

Çalışmada ilk olarak AB KOBİ'lerinin çevresel durumu analiz edilmiştir. Daha sonra bu bilgiler ışığında KOBİ'lerin uyguladıkları çevre stratejileri incelenerek çevreye duyarlı işletmecilik anlayışından bahsedilmiştir. Bir sonraki bölümde AB sürecinde KOBİ'lerin uyması gereken çevre mevzuatı özetlenmiştir. Çalışmanın sonuç bölümünde çevre koruma konusunda öneriler geliştirilmiştir.

2. AB KOBİ'LERİ VE ÇEVRE

KOBİ'ler Türk imalat sanayisinin %99,5'ini oluşturmakta olup imalat sanayisi istihdamındaki payları % 54'tür. AB ülkelerinde KOBİ'ler, işletmelerin % 99,8'ini oluşturlar ve istihdamdaki payları % 71,5'tir (Pimenova ve Vorst, 2004; Çolakoglu, 2002). KOBİ'lerin gelişmiş ülkelerde ekonomiye katkıları % 50'nin üzerindedir. Bunun yanında, iş olanakları sağlaması, müşteri odaklı olması ve yaratıcı girişimciliğin,

yeni fikirlerin ortaya çıkması açısından önemlidirler. Ayrıca, KOBİ'ler dinamik ve esnek yapıları sayesinde ekonomik değışikliklere kolay uyum sağlamaları nedeniyle ülke ekonomilerinde önemli bir konuma sahiptirler. Ülkelerin ekonomisinde bu kadar önemli olmalarının yanında KOBİ'lerin çevresel etkileri hakkında fazla sayısal veri bulunmamaktadır. Endüstriyel kirliliğın % 70'inin KOBİ'lerden kaynaklandığı varsayılmaktadır (Hillary, 2004). Ayrıca, 1998 Marshall Raporu'na göre karbon dioksit emisyonlarının % 60'ı KOBİ'lerden kaynaklanmaktadır (Thankappan ve diğ., 2004). Bu nedenle ekonominin yapıtısı olan KOBİ'lere yönelik evre programlarının sürdürülebilir kalkınma açısından oldukça faydalı olacağı açıktır.

Geiste olan ülkeler olarak adlandırılan Doğu Avrupa lkelerinde, KOBİ'ler geçis ekonomisi döneminde karsılaşılın esaslı zorluktardan dolayı giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Fakat, birçok geçis ülkesi sağlıklı bir KOBİ sektörü oluşturmaının ekonomik dnsme ve gelişime olan katkısını fark etmiş değildir. Batı Avrupa deneyiminde görüldüğü üzere KOBİ'ler, pazar ekonomisinde yarattıkları işgücü, çevresel ve sosyal iyileştirmelerle gelişim yolunda itici gücü olmuşturlar (Pimenova ve Vorst, 2004). Merkez ve Doğu Avrupa lkelerinde AB'ye geçis döneminde halkın evre kalitesi konusunda endisesi azalmıştır. Bunun nedeni, maliyetinin yüksek olması nedeniyle evre konusunun önemli bir engel olduğunun düşünülmesidir. Ayrıca sosyalist rejimi zamanında Merkez ve Doğu Avrupa'da çevreye verilen zarar önemli boyutlara ulaşmıştır. Örneğın, ordunun toprağı ve yer altı su kaynaklarını jet yağı ve yakıtı ile kirlilemesi, en ucuz ve tehlikeli enerji kaynaklarının kullanılması ve tehlikeli atıkların kontrolsüz olarak gömülmesi önemli çevresel hasarlara yol açmıştır. Merkez ve Doğu Avrupa'da yer alan, ek Cumhuriyeti, Romanya, Macaristan, Slovakya, Litvanya ve Polonya enerji santrallerinde kullanılan ucuz kömürün neden olduğu ciddi hava kirliliğı problemi ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu ülkelerde, hükümetler ABD ve Batı Avrupa standartlarına dayanan daha zorlu evre yönetmeliklerini hayata geçirmişlerdir. Macaristan ve Romanya, evre kanunlarını gclendirerek, vergi kredileri sağlayarak, kirlilik kontrol donanımına yatırım yaparak evre konularında gelişmeler sağlamıştır. Polonya ise kirlilik nleme ve atık minimizasyonu üzerinde durarak sürdürülebilir evre stratejisine uyum sağlamıştır. ek Cumhuriyeti, kimya endüstrisinde çevresel imajını gclendirmek için su çalışmaları yapmıştır: Çevresel yatırımı arttırmak, çevresel performans bilgilerinin yayınlanması (sektöre ve bireysel işletmelere ait), uluslararası gönüllü standartlara uyma. Bu ülkelerden ogu hava, atık ve su vergileri, kirlileme ücretleri, bağışlar ve özel vergileri kapsayan özel evre koruma fonları oluşturmuş ve bunları evre problemlerini czmede kullanmıştır. Benzer fonlar Beyaz Rusya, Ukrayna ve Kazakistan'da da oluşturulmuştur. Bulgaristan, 1992'de Ulusal evre Eylem Planı ile evre koruma kanununu hayata geçirmiştir (Botcheva, 2002; Rondinelli ve Vastag, 1998).

Endüstri gruplarının ilgi ve stratejileri, evre düzenleyici politika sonuçlarında önemli karar vericiler olarak düşünülmektedir. Merkez ve Doğu Avrupa lkelerinin, AB'ye bölgesel entegrasyonu, endüstrilerin evre stratejilerini 3 önemli mekanizma yolu ile etkilemiştir: 1. Uluslararası pazar tesvikleri 2. Uluslararası organizasyonlar 3. Uluslararası normlara uyum için devlet sorumluluğı. Bu ülkelerdeki ticaretin çevreye duyarlı AB ve OECD pazarlarına açılması, ihracatçıları daha fazla çevresel araştırmaya yönelmiştir. Endüstride oluşan çevreye duyarlı değışiklikler, uluslararası sözleşmeler ve yaptırımlar, yerel evre politikasında da önemli değışikliklere neden olmuştur. Uluslararası pazar baskısının, çevresel performansını geliştirmek için ilk olarak ihracat tabanlı uluslararası firma ve sektörleri etkilemesi nedeniyle bu firmalar, uluslararası gönüllü standartlar ve çevresel bilgi raporları gibi çevresel stratejilere uyum sağlamaktadır. Ayrıca, endüstriyel organizasyonlar, devlet kurumlarıyla daha yakın işbirliğinin yollarını araştırmakta ve yasaların endüstri için maliyetini düşürecek uluslararası standartlara uyum yollarını aramaktadır (Botcheva, 2002).

Pimenova ve Vorst'un (2004) İngiltere'deki KOBİ'lerle ilgili yaptığı araştırmalar neticesinde su sonuçlara varılmıştır. evre konuları, KOBİ'lerin gözönünde bulundurduğu 11 konunun besinci sırasındadır (rekabet, çalışanların eğitimi, verimlilik, yatırım, faiz oranları ve kredi kontrolünden sonra). KOBİ'lerin % 45'i, çevresel politika uygulamanın ticari yarar getireceğini savunmuş, % 20'si ise daha iyi müsteri ilişkileri ve işletme imajı oluşturulacağını düşünmüş, % 12'si ise çevresel performansı geliştirmek için simdiden finansal birikim yapmıştır. Katılımcıların % 40'inin evre politikası mevcut olup % 20'si YS kurmuş bulunmaktadır, % 28'i ise uygulamayı düşünmektedir. KOBİ'lerin % 44'nde çevresel sorumluluk yneticilerdedir. Çevresel kaygı duyanlar % 60'ı oluşturmaktadır. KOBİ'lerin çevresel etkilerini gözönüne almaları araştırıldığında ise, çok büyük bir oran çevresel etkilerinin az olduğu ve % 20'si ise hiç negatif etkide bulunmadıkları düşüncesindedir. Bu rakam daha önce yapılan bir araştırmının sonucu olan % 58 rakamından daha düşüktür (Hillary, 1995). İşletmelerin evresel gelişimlerinin önünde yeralın engeller arasında zaman (% 55), finansal kaynaklar (% 45), teknoloji (% 32) ve bilgi yetersizliğı (% 27)

yeralmaktadır. Çevresel sorumluluk genel olarak şirket yöneticisine veya sahibine bırakılmaktadır. Zaman probleminde yakından işletmeleri yoğunlukla EMAS (Eco management and audit scheme) ve ISO 14001 konusunda çalışanlar oluşturmaktadır. Çevresel harekete geçişte ana etkenler sosyal sorumluluk (% 68), yasa ve yönetmelikler (% 31) ve gelişen toplum farkındalığı olarak sıralanabilir. Çevresel performansın en büyük geri dönüşü ise işletme imajında gelişme olarak görülmektedir. Bu araştırmaya göre, KOBİ'lerin % 70'i çevresel bilgi ve öneri eksikliği, % 30'u ise finansal desteğe ihtiyaç hissettikleri görülmüştür. Teknoloji ve eğitim ihtiyacı ise % 20'lik bir oranı oluşturmaktadır. Talep edilen destek tipleri ise "basili kontrol listeleri (checklist)", "do it yourself guide" lar ve "internet bilgisi" dir. Eğitim, seminer, video ve konferansların basili kaynaklara göre pek ilgi görmediği gözlenmiştir (Pimenova ve Vorst, 2004).

Ilomaki ve Melanen (2001) tarafından Finlandiya'da yapılan araştırmada, paydaşların baskıları ve yasal düzenlemelere dayanarak KOBİ'ler çevresel performanslarına göre 4 gruba ayrılmıştır. 1. ve 2. gruptaki KOBİ'ler, en yenilikçi ve aktif işletmelerdir. Bu işletmeler, ÇYS'lerini paydaşların baskıları üzerine kurmaktadır. 1. gruptaki KOBİ'ler, çevresel fayda ve maliyet tasarrufu konularında 2. gruptakilere göre daha fazla fırsata sahiptirler. 1. gruptaki işletmeler, daha fazla çalışana sahip oldukları için çalışanların bir kısmı çevre koruma ile görevlendirilebilir. Sonuç olarak, bu işletmelerin çevresel performansları daha sistematik olarak geliştirilebilir ve ÇYS'lerin katkısı daha fazla olur. 3. ve 4. gruptaki işletmelerin, paydaş baskısı olmadan çevre korumada rol oynamaları zordur. 3. grupta yer alan küçük işletmeler çevre koruma konusunda çok pasiftirler. Bu gruptaki işletmelerde, çevre konuları diğer işlerle de ilgilenen yöneticinin sorumluluğundadır. Bu işletmelerde çevreye önem verilmemesinin nedenleri şu şekilde sıralanmıştır: işletmelerin çevre koruma konusundaki zaman yetersizliği, bilgi eksikliği ve çevresel konuların ekonomik öneminin az olması. 4. gruptaki işletmeler yasal önceliklerle zorlayıcı yasaları, düzenleyici yönetmelikleri takip ederler ve ekonomik araçların önemi çok fazladır. Çevre konusunda alınan önlemler, çevre koruma ve sürdürülebilirlik amacıyla değil maliyeti düşürmek için alınır.

Danimarka'da dış baskı giderek artmasına rağmen çevre stratejileri yalnızca yasalara uyum stratejisi olmaya devam etmektedir (Brio ve Junguera 2003).

Thankappan ve diğ., (2004) tarafından yapılan çalışmada, çevresel tesvirlere uyum sağlamada yönetimin rolü ve küçük işletmelerin kültür rolü karşılaştırılmıştır. 4 üye ülke (Almanya, İtalya, İrlanda, İngiltere) ve 3 üretim sektöründen işletmeler ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada belirlenen çevresel performans ölçütleri çevresel girdi ve çevresel yönetim uygulamalarına dayanmaktadır. Yönetimin çevreye olan duyarlılığı gözönünde bulundurulmaksızın, çoğu küçük işletme çevre ile ilgili pratikte çok az şey yapmaktadır. Araştırma, ortalama ekonomik performansı olan firmaların çevresel yeniliklere en az yüksek rekabette oldukları firmalar kadar adapte olduklarını göstermektedir. Bazı KOBİ'ler kendi çevresel ve sosyal etkilerini iyi bir yapılanmayla yönetmektedirler. ÇYS'ye sahip olan firmalar, çevre ve sosyal performanslarını rapor haline getirmekte, çevre etiği hakkında personeli eğitmekte ve ürünlerin ve hizmetlerin çevresel etkilerinin azaltmak için tedarik zincirindeki firmalarla işbirliği yapmaktadırlar. Fakat önemli bir kısmı, hala çevre ve sosyal etkiler konusunda ve bu konuların yönetimi hakkında yeterli bilince sahip değildirler. KOBİ'ler yasalara uyum sağlamanın pahalı olduğunu düşünmektedirler. KOBİ sahipleri, çevresel katkılarının çok az olacağını düşündükleri için, çevre konusunda sınırlı sorumluluğa sahip olduklarını düşünmektedirler. Ayrıca, yüksek fiyatlı danışmanlık destek ağlarına başvurmak için zaman ve paraya ihtiyaçları vardır. KOBİ'ler gönüllü tesvirlere de direnç göstermektedirler. Çoğu küçük işletmede, yönetici ve sahip aynı olduğu için, işletme performansı açısından önemli bir rolü vardır. Çevresel sorunların çözülmesi için çalışmada önerilen iki ana nokta şudur: "bireyler ve firmalar nasıl seçim yaparlar" ve "onları daha farklı hareket etmeleri için nasıl ikna etmeliyiz?" in anlaşılması ve analizi, yatırımların ve tercihlerin mikro ekonomik düzeyde anlaşılması. Araştırmaya göre çevresel girişimler, yenilik kapasitesi veya yeteneğini sistematik olarak AR-GE'ye aktaramamaktadır. Çevresel girişimlere uyum sağlamak için gerekli nedenler sektörler arasında benzer olmasına karşın ülkeler arasında farklılık göstermektedir. İtalya'da çevresel girişimlere neden olan unsurlar arasında yönetmelikler hakimdir. İngiltere ve İrlanda'da fiyatlar ve maliyetler, Almanya'da ise pazar baskıları önemlidir. KOBİ'lerin çoğunda, çevreye verilen önem büyük olmasına rağmen, geliştirme için devamlı bir baskı olmadığı için, uygulama kapasitesi düşüktür. Firmaların çevresel tutumları, çevresel performansa direkt olarak çevrilmez. Bu durum bireysel anlık ve uzun süreli toplu ilginin çatışmasını yansıtmaktadır. Görülen makamlar, kültür ve yönetimin rolünün çevresel yeniliklere uyum için çok önemli olduğunu söylemişlerdir. Firmalar, çevre dostu firmalarda çevreye zararlı davranışlarda bulunanlara göre vergilerin düşürülmesini istemektedirler. Almanya'da kirlen firmalardan alınan vergilerin arttırılması istenmiştir. Schaper'in (2002) üzerinde durduğu üzere, yas, cinsiyet ve eğitim

seviyesi gibi demografik veriler firmaların gerçek performanslarıyla ilişkili değildir. Diğer tarafta dış değışkenler (işletme sahiplerinin çevresel aktivitelerini uygulama veya üstlenme için yeterli zaman, işletme sahiplerine ulaşan çevresel bilgi seviyesi) “yesil” uygulamalarla pozitif ve belirgin ilişkidir. Temiz teknolojileri uygulamanın önündeki en büyük engellerden birisi yönetim zamanının eksikliğidir. Pozitif çevresel tutumla, çevre performansı arasında bir ilişki vardır (Thankappan ve diğ., 2004).

İngiltere’de Ticaret ve Endüstri Bölümü (Department of Trade and Industry), Çevre Bölümü (Department of Environment), Ulaştırma ve Bölgeler Bölümü’nün (Department of Transportation and Regions) tarafından desteklenen her büyüklükte KOBİ’nin yer aldığı en iyi çevresel teknoloji ve enerji verimliliği uygulayanlarını teşvik eden 2 ulusal program vardır. Diğer destek programları şunlardır: İngiltere Envirowise, İngiltere enerji verimliliği en iyi uygulama programı (EEBPP), Çevre ve enerji yardım hattı, İngiltere enerji ve çevre yardım hattı, Küçük işletmeler federasyonu (FSB), yerel otoriteler, Businesslink, SBS. İşletmeler genellikle çevre konusunu 2. planda görürken Envirowise, çevrenin bir işletme işi olduğunu anlatma yoluyla bu düşünceyi yıkmaya çalışarak, KOBİ’lerin atık ücretinin düşündüklerinin aslında 10 kat daha fazla olduğunu anlatmaktadırlar. Çalıştıkları konular arasında atık minimizasyonu, temiz üretim, çevre yönetim sistemleri (ÇYS) ve *Good Housekeeping*¹ yer almaktadır. EEBPP enerji tasarrufu, tüketim ve ürün verimliliği; Çevre ve enerji yardım hattı çevre, vergiler ve yönetmelikler; FSB tam çevre olmasa bile yakıt vergileri; SBS yönetmelik ve diğer yardım konuları; yerel otoriteler çevre ve enerji teknolojileri, sağlık, güvenlik, su konuları; Groundwork çevresel performans değerlendirme ve ÇYS üzerinde çalışmalar yapmaktadır (Pimenova ve Vorst, 2004).

3. KOBİ’LERİN ÇEVRE STRATEJİLERİ

KOBİ’lerde çevre stratejileri ve çevresel performansı etkileyen faktörler, Brio ve Junguera (2003) tarafından yapılan literatür araştırmasından yararlanılarak özetlenmiştir. KOBİ’lerin çevre yönetimi problemleri ilk olarak 1997’de Danimarka başkanlığındaki Resmi Olmayan Çevre Konseyi’nde (Informal Environment Council) tartışılmıştır. AB’de KOBİ’lere ait yeterli kirlilik verisi olmadığı için Entegre Kirlilik Önleme ve Kontrol (IPPC) ile ilgili yeni yasalar kirlilik kayıtlarını tutma amacını içermektedir.

Çevre konularının stratejik olarak düşünülmesi “birleşik çevrecilik” (corporate environmentalism) anlayışına dayanabilir. Bu anlayış işletmelerin çevre sorunlarını yönetmesi ve çevre yönetim stratejileri geliştirmesi için gerekli bir işlem olarak tanımlanır (Banerjee, 2001). Çok sayıda çevre stratejisi bulunmaktadır: Amaçları sadece yasalara uymak olan tepkisel (reactive) stratejiler, minimum maliyet için çevre korumayı bir problemten çok bir fırsat olarak gören stratejiler ve çevre konusunda dış baskı hissetmedikleri için herhangi bir tepki vermeyen stratejiler.

Sirketlerin büyüklüğü çevresel yaklaşımlarını etkileyen bir faktördür (Azzoni ve diğ., 1997). Çoğu çalışma, KOBİ’lerin çevresel yaklaşımlarının sınırlı gelişmeleriyle tanındığını göstermiştir. KOBİ’lerin çevresel olarak az geliştiği görülmüştür. KOBİ’ler yalnızca çevre yasaları, ekolojik pazar, diğer dış güçler ve baskılar nedeniyle şirketler yeterli çevresel yaklaşımlara uyum sağlarlar.

Büyük şirketler küçük şirketlere göre araştırma için daha fazla çaba harcarlar, bu nedenle çevresel yenilikleri daha fazladır (Wood, 1986). AR-GE çalışmaları, çevresel baskılar ve köklü yenilikler arasında önemli bir arabulucudur. En gelişmiş ve rekabete uyabilen teknolojiler AR-GE aktiviteleri sonucu çıkar. KOBİ’lerdeki AR-GE çalışmalarının azlığı ve bilginin merkezileştirilememesi çevresel baskıların daha az radikal yeniliklere neden olmasında etkilidir (Sanchez, 1997). Benzer büyüklüklerdeki işletmeler aynı çevresel yenilik yaklaşımlarına sahip değildir. Yenilik kapasitesi fazla olan KOBİ’ler gelişmiş çevre stratejileri geliştirebilirler (Noci ve Verganti, 1999).

Büyük şirketler, kamu yönetimlerinin düzenlediği çalışanlar için çevre eğitimi programları konusunda daha avantajlıdır. Çünkü kriterlerini düzenleyicilere empoze etmekte daha fazla kapasiteye sahiptirler (Arora ve Cason, 1995). Çevre yönetmelikleri şirketlerin büyüklüklerine göre değişiklik göstermediği için KOBİ’lerin bu yönetmeliklerden daha fazla etkilendiği öne sürülmüştür. Çünkü KOBİ’ler siki yönetmeliklere uyum sağlamak için büyük şirketlere göre yeterli kaynağa sahip değildirler (Birnbaum, 1983; Ungson ve diğ., 1985). KOBİ’ler için kirlilik önleme teknolojisine uyum prosesi büyük şirketlere göre daha zordur. Bunun nedeni teknolojik zorluk, deneyim etkisi ve ekonomik kaynakların yetersizliğidir (Barney, 1982; Porter, 1980; Scherer ve Ross, 1990). KOBİ’lerin temiz üretim teknolojileri konusunda bilgi ihtiyaçlarını öğrenmek, destek vermek açısından önemlidir (Anastas ve Bren, 1997). KOBİ’lerin kaynak kullanımı ve emisyonları hakkındaki bilgileri sağlamak önemli bir görev olarak görülmektedir. İspanya’nın

¹ Eko-verimlilik – Temiz Üretim bölümünde açıklanmıştır.

Cataluna ve Pais Vasco gibi bazı bölgelerinde bu anlamda KOBİ'lere tavsiye veren destek programları mevcuttur (Brio ve Junguera, 2001).

Birçok çalışma, yönetim biçimi ile KOBİ'lerin çevresel gelişimi arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin çevresel eğitimi bir dereceye kadar çevre stratejisinin gelişmesinde önemli bir faktördür (Azzone ve Noci, 1998). Yöneticilerin çevre eğitimlerine bağlı olarak şirketlerin çevresel hareketlerinde önemli farklılıklar bulunmuştur. Eğitim seviyesi arttıkça çevresel yaklaşımların gelişmektedir (Brio, 1999). Yöneticilerin çevresel baskıları tehdit olarak algılaması, işletmede yapılan değişikliklerin daha az yenilikçi olmasına neden olur ve bu da rekabet kapasitesini etkiler. KOBİ yöneticileri, ekolojik aktiviteye bağlı olan rekabet avantajlarını kullanmaktan kaçınırlar (Sanchez, 1997). Bu durum KOBİ'lerin tepkisel davranışını açıklar ve müşterilerin ve paydaşların gözünde rekabet gücünü azaltır.

Çevre sorunlarının bir organizasyon yapısına dahil edilebilmesi için, organizasyonun daha öncelikli konuları arasına entegre edilmelidir. Örneğin atık minimizasyonu; yönetmeliklere uyma, müşteri memnuniyeti ve ekonomik kazanç gibi konularla birlikte teşvik edilebilir. KOBİ'lerin ilgilerini ve dikkatini çekme, KOBİ'lerin davranış ve aktivitelerini etkilemede başlangıç olarak ilk adımdır. Kullanılan iletişim metotları seminerler, gazeteler, dergiler, ve internet olarak sıralanır (Bradford, 2005).

KOBİ çalışanları genellikle düşük seviyede çevre bilincine sahiptir (Azzone ve diğ., 1997; Azzone ve Noci, 1998). Çalışanların çevre alanında eğitim seviyesi arttıkça şirketin çevresel yaklaşımları gelişmektedir.

Büyük şirketlerin kaynakları ve ekonomik ölçekleri daha gelişmiş olduğu için çevre alanındaki yenilikleri desteklerler (Greening ve Grey, 1994; Russo ve Fouts, 1997). Bu şirketler baskılara uyum sağlamak için gerekli kaynaklara sahiptir, fakat KOBİ'ler çevresel etkilerini görmezden gelir veya gizler (Marcus, 1984). Çevresel performans ve işletme karlılığı arasındaki pozitif ilişki deneysel olarak kanıtlanmıştır (Russo ve Fouts, 1997). Şirketin büyüklüğü ve çevresel gelişim arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (King ve Lenox, 2000).

KOBİ'ler limitli finansal kaynaklara sahip oldukları için uzun dönemli rekabetsel güç gösteremezler, şirketin ana aktivitesi dışındaki ikincil aktivite olan ekolojik aktivitelere fon ayıramazlar (Azzone, 1997; Azzone ve Noci, 1998). Kaynakların yetersizliği çevresel gelişimlerin engellenmesine neden olabilir. KOBİ yöneticileri çevresel hareketlerinin esnekliklerini kaybedeceğinden korkmaktadır. Çevresel aktivitelerin sonucu bu olmak zorunda değildir, çünkü gelişmiş bir çevre yönetimi, beklenmeyen durumlarda bile organizasyonları daha verimli hale getirebilir. KOBİ'ler hızlı çevre programı geliştirme ve yönetimi konularında bu kapasiteye sahip olmalarına rağmen çevresel açıdan büyük şirketlerden daha az gelişmişlerdir (Alberti ve diğ., 2000).

Dis baskı grupları ile olan ilişkiler, şirketlerin çevresel yaklaşımlarının ve özellikle yeşil ürünlerin gelişmesinde öncelikli bir konudur. KOBİ'ler kamu yönetimleriyle, lojistik servis sağlayan şirketlerle, araştırma laboratuvarlarıyla ve diğer dis organizasyonlarla ilişki kurmak için sınırlı kapasiteye sahiptir (Noci ve Verganti, 1999). Dis ilişkilerinin sınırlı olmasına rağmen şirketler arasındaki gönüllü katılımlar çevresel performansı geliştirir (King ve Lenox, 2000). Dis ilişkilerdeki zorluk, KOBİ'lerin çevre yönetimi için bir dezavantaj oluşturmaktadır.

İşletmelerin karar alma süreçleri ve iç yapıları, yönetmelikler ve paydaş baskıları gibi dış etkilere olan tepkilerini büyük ölçüde etkiler. Bundan dolayı, aynı sektöre ait ve aynı dış baskıyla karşı karşıya olan işletmeler, çevresel zorluklarla baş etmede farklı çözümler geliştirirler. Ilomaki ve Melanen'in (2001) Finlandiya'da KOBİ'lerle yaptığı görüşmelere göre, dış paydaşların baskısı proaktif KOBİ'ler için önemli bir etkidir. Ayrıca, yönetmeliklerin çevresel performansa olan etkisinin az olduğu görülmüştür. KOBİ'lerin çevre korumayla olan ilişkilerini etkileyen diğer faktörler işletme büyüklüğü ve çevresel etkilerin önemidir. Finlandiya'nın gelişmiş bir ülke ve bu nedenle çevre konusunda proaktif olması sebebiyle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde durum farklı olacaktır.

Çevre sorumluluğu ile ilgili diğer bölümlere bağlı olan veya olmayan bir bölüm oluşturma gittikçe artan bir uygulamadır, fakat bunların rolü bazen sorgulanmaktadır (King, 1995). Literatürde çoğunlukla böyle bir bölümün tercih edildiği görülmektedir. Fakat, şirket başarılı olmak için yeterli mekanizmayı kurmak zorundadır. Böylece bütün personel bazı çevre sorumluluklarına sahip olabilir (Sadgrove, 1991; Beaumont, 1992; Ledgerwood ve diğ., 1992). Çevre yönetimi ile ilgili özel bir bölüme sahip olmayan birçok KOBİ çevre stratejileri geliştirmekte zorluk yaşar (Azzone ve diğ., 1997).

KOBİ'lerin çevresel farkındalıklarını artırabilmek için faydalı olabilecek araçlar (ADAPT programı) şunlardır: bültenler, yerinde ziyaretler, yüzyüze tavsiyeler, düzenli rehberlik sağlayacak yardım hatları,

çevresel gözden geçirmeler, en iyi uygulama ziyaretleri. KOBİ'lerin çalışma isteklerini ve sorumluluklarını sürdürerek ilgisini çekebilmek için "ne nasıl yapılmalı" ya karar verebilmek hala bir eksikliktir. Bunun için sorulması gereken sorular vardır: çevresel fayda sağlamak için en büyük ihtiyaç nerededir?, finansal fayda sağlamak için en kısa yol nedir?, en büyük finansal ödül nerede durmaktadır?, yeterli derecede herhangi bir dis baskı var mı?. KOBİ'leri çevre uygulamaları konusunda ikna etmekte etkili organizasyonlar: yasa düzenleyiciler, çevre ajansları, sigortacılar, müşteriler, finansal kurumlardır (Bradford, 2005).

4. ÇEVREYE DUYARLI İŞLETMECİLİK

Günümüzde küresel boyutlara ulaşan çevre sorunları, işletmelere de önemli sorumluluklar yüklemektedir. İşletmeleri çevreye duyarlı olmaya iten nedenler şu şekilde sıralanabilir: Çevreci hareketler ve kamuoyunun giderek artan baskısı, yasal düzenlemelerdeki artış, sosyal sorumluluk anlayışındaki gelişmeler, teknolojik kaza ve risklerdeki artışlar, maliyetlerde yaşanan artışlar ve tasarrufun gereği, toplumsal itibar ve saygınlık kazanma, çevre yönetim standartlarının geliştirilmesi ve yeşil denetim uygulamalarındaki artış, toplam kalite yönetimi uygulamalarındaki artış, toplumda gönüllü kuruluşların artması, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması gereği (Welford, 1995: Akt. Öge, 2004).

Türkiye'deki imalat sanayi işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturan KOBİ'lere yönelik olarak geliştirilecek çevre yönetimi uygulamaları, doğal kaynakların korunarak çevreye verilen zararın en aza indirilmesini sağlayarak ülkenin ekonomik kalkınması için de önemli bir rol oynayacaktır. Atık yönetimi ve geri kazanım tekniklerinin belirlenmesinde sektörel bazlı kaynak ve atık incelemesinin yapılması işletmeye uygun çevre yönetimi uygulamalarının belirlenmesinde yararlı olacaktır. Çevre konusunda artan sorunlar, küresel pazarın ve yasal düzenlemelerin getirdiği yaptırımlar ve tüketici talepleri ülkeleri çevreye dost üretim teknikleri araştırmaya yönlendirmiştir.

Eko-Verimlilik – Temiz Üretim

Çevre kirliliğinin ve bu nedenle çevreye verilen önemin artması üzerine, ülke ekonomisine önemli katkıları olan KOBİ'lerin de üretimi arttırmaları ve pazarlarını genişletmeleri için uyması gereken bir takım çevresel zorunlulukları bulunmaktadır. Eko-verimlilik, pozitif çevresel yararı olan ekonomik verimlilik konularıyla ilgilidir. Temiz üretim ise pozitif ekonomik yararı olan çevresel verimlilik odaklıdır (WBCSD, 1996).

Eko-verimlilik, ekonomik karlılığı ve verimliliği arttırırken diğer yandan da kaynakları daha verimli kullanmayı ve çevreye verilen zararı en aza indirmeyi hedefler. Bir işletmenin eko-verimliliği sağlayabilmesi için: birim ürün başına kullanılan kaynak ve enerji miktarını azaltması, birim ürün başına atık miktarını azaltması, geri dönüşüm ve yeniden kullanım oranını artırması, tehlikeli maddelerin yayılımını azaltması ve ürünlerin ömrünü uzatması gibi temiz üretim teknikleri gerekmektedir (Nemli, 2000, TÜBİTAK, 1999). Eko-verimliliğin temel vizyonu "daha azdan daha çok" üretmektir ve uzun dönemli işletme sürdürülebilirliği için ön koşuldur. Eko-verimlilik, hammadde-ürün-bertarafı kapsayan yaşam döngüsü perspektifini sunmaktadır. Bundan dolayı toplam kalite yönetimi prosesinin bir uzantısıdır. Eko-verimlilik, şirketlerin pazarın değişen dinamiklerine adapte olmalarını sağlayan gelişen, evrimleşen bir kavramdır (WBCSD, 1996).

Temiz üretim, öncelikle atık oluşumunu engelleyerek veya mümkün olan en aza indirerek ve kullanılan kaynak ve enerjinin en az tüketilmesini sağlayarak çevreyi ve biyolojik çeşitliliği korumayı yani sürdürülebilir üretimi amaçlar. Temiz üretim, eko-verimliliği arttırmak için, sürekli ileri, önleyici çevresel stratejilerin proseslere, ürünlere ve servislere uygulanması ve insanlar ve çevre için risklerin azaltılmasıdır. Temiz üretimin proseslere uygulanışı, hammadde ve enerji korunumu, zehirli hammaddeleri elimine etme, bütün emisyon ve atıkların miktarını ve zehirliliğini azaltmayı kapsar. Ürünlerle ilgili temiz üretim teknikleri ise ürün yaşam döngüsü içinde varolan negatif etkilerin azaltılmasını, hammaddeden nihai bertarafa kadar geçen sürenin dikkate alınmasını içerir. Bu tekniklerin, servislere uygulanmasında, çevresel düşünce ve kaygı, tasarım ve hizmet dağıtımıyla birleştirilir (WBCSD, 1996).

Kaynak verimliliğindeki artış, işletmelerin doğal bir amacı olarak görüldüğü için çevre dostu bir aktivite olarak görülmemektedir. Hammadde ve ürün akışı, KOBİ'lerin en önemli çevresel etkilerini oluşturur. İşletmeler, atıklarını kaybolan hammadde olarak görmektedirler. Kayıp hammaddeleri değerlendirme ihtiyacı, üretimde kullanılan bu maddenin ucuz veya pahalı olmasına bağlıdır. Farklı sektörler, kaynak verimliliğini arttırmak ve atık minimizasyonunu sağlamak için farklı metotlara sahiptir. Örneğin, geniş orman kaynaklarına sahip olan Finlandiya'da odun ürünleri üreten bir firmanın madde kaybını indirmeye çalışması, metal endüstrisinde olan bir firmaya göre çok daha az olacaktır. Hammaddenin veya atığının değeri arttıkça, temiz teknolojileri kullanma teşvikleri de artar. Teknoloji kullanımı, kaynakların verimli kullanımı ve atık minimizasyonunu sağlamak için önemlidir. Fakat temiz

Üretim yatirimlari genellikle pahalidir ve KOBİ'ler yatırım kararı alırken çevresel argümanlari tek basına bu yatırım için yeterli görmemektedir. Finlandiya'da yapılan çalışmada KOBİ'lerin çevre yönetim sistemlerinin atık minimizasyonuna çok etkisi olmadığı görülmüstür. Bunun üstesinden gelebilmek adına kaynak verimliliği ve yaşam döngüsü analizi ÇYS'lerin sürdürülebilir gelişmeleri için ana amaçlar arasında yer almaktadır (Ilomaki ve Melanen, 2001).

Üretim sırasında kullanılan kaynak ve enerjinin azaltılması ve oluşan değerli atıkların geri kazanılması hem işletme karlılığının artmasını hem de kullanılan doğal kaynakların ve oluşan atıkların azalarak çevreye verilen zararın en aza indirilmesini sağlayacaktır. "Good Housekeeping (İşletme verimliliğinin artırılmasına yönelik çevre yönetimi)" teknikleri hammadde kaybının azaltılması, su ve enerji tasarrufu ve firmanın yönetsel uygulamalarının geliştirilmesi gibi çalışmaları içermektedir. Good Housekeeping uygulamaları, eko-verimliliği arttırmanın ilk ve en gerekli adımıdır. Bu uygulamalar, işletmelerin üretimleri sırasında ortaya çıkabilecek çevresel etkileri azaltmayı, üretim maliyetlerini düşürmeyi ve işletme verimliliğini arttırmayı amaçlar. Good Housekeeping uygulamalarının diğer eko-verimlilik uygulamalarına göre daha kolay ve düşük maliyetli olması nedeniyle özellikle KOBİ'ler için uygundur. Good Housekeeping uygulamalarının amacı üretim ve prosesleri kaynakların akılcı kullanımı ve optimizasyon çalışmaları ile geliştirmektir. Bu nedenle, KOBİ'ler için pahalı temiz üretim yatırımları gerektirmez, düşük riskli ve teknolojiili çözümler içerir. Bu uygulamaların gerçekleştirilebilmesi ve atık azaltılmasını sağlamak için, her düzeydeki işletme personelinin davranış biçiminin değişmesi, yeni bir üretkenlik ve atık azaltım kültürünün olusturulması gerekmektedir. Firma çalışanlarının problemin çözümüne katkıda bulunması sağlanmalıdır. Ayrıca, Good Housekeeping uygulamaları ile ilgili bilginin firma içinde yayılması, bilinçlendirme ve uygulamaların günlük işeysin bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir. Hammadde ve malzemelerin kullanımının/kaybının azaltılması (sızıntı ve dökülmelerin önlenmesi, ekipman bakımı, kalibrasyon ve ölçme vb.), bilinçli atık yönetimi (atıkların geri kazanımı vb.), malzeme ve ürünlerin doğru şekilde taşınması (depolama alanının temizlenmesi ve düzenlenmesi, hammaddenin ve son kullanma tarihinin kontrolü vb.), su tasarrufu (su kaçaklarının önlenmesi vb.) ve elektrik tasarrufu (boru izolasyonu vb.) konularında hazırlanan kontrol listeleri ile işletme verimliliğinin artırılmasına yönelik çevre yönetimi sağlanabilir (Nafti ve diğ., 1998).

Çevre Yönetim Sistemleri

KOBİ'lerde çevresel performansı artırmanın yollarından biri de ÇYS uygulanmasıdır. Günümüzde yaygın olarak uygulanan ve resmi nitelik taşıyan çevre yönetim sistemleri; EMAS ile ISO 14001 standartlarıdır. Her iki sistem de işletmelerin çevresel etkilerini kontrol etmeleri için politika ve prosedürlerini formalize eden bir dizi yönetim sistemi aşamalarının uygulamasını gerektirmektedir. AB'ye üye ülkelerdeki KOBİ'lerde yapılan araştırmalar ISO 14001 standartlarının EMAS'tan daha yaygın bir biçimde benimsendiğini göstermektedir. KOBİ'lerde ÇYS uygulamalarının işletmeler için dahili ve harici faydaları olup bu faydalar su şekilde özetlenmektedir. Dahili faydalar, organizasyonel faydalar, ekonomik faydalar, insan kaynakları üzerindeki faydalardır. Harici faydalar ise ticari faydalar, çevresel faydalar olarak sıralanabilir. Bu faydalara rağmen KOBİ'lerde ÇYS'yi hayata geçirirken bir dizi sorunla karşılaşmakta bu yüzden de ÇYS'ye karşı genel olarak kuskucu bir yaklaşım benimsenmektedir. Özellikle küçük işletmelerde rastlanan düşük çevre bilinci ve müşterilerden çevresel baskıların gelmemesi nedeni ile bu işletmelerde çevre yatırımı yapmak için tek itici güç yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan yaptırımlar olmuştur. Yine aynı şekilde ÇYS'yi uygulamaya çalışan KOBİ'lerin bir çoğunda yüksek sertifikasyon ücretleri, düşük kaliteli danışmanlık hizmetleri, sadece bu alanda çalışacak yeterli insan kaynaklarına sahip olunmaması bu sürecin istikrarsız bir biçimde yürütmesine ve sektöre ugramasına neden olmuştur. Öte yandan KOBİ'lerde ÇYS uygulamalarından bahsederken KOBİ'lerin sektörel olarak homojen olmadığı, çok çeşitli alanlarda faaliyet gösterip heterojen bir yapı sergilediği unutulmamalıdır. Bu yüzden de ÇYS'nin KOBİ'lerdeki uygulamalarını değerlendiren genel hükümlere varmak güçtür, bu alanda KOBİ'lerin çeşitli alt sektörler halinde incelenmesi ve değerlendirilmesi daha doğru olacaktır (Hillary, 2004).

5. KOBİ MEVZUATI

Türk Çevre Mevzuatı; anayasanın ilgili maddeleri ile kanunlar, kanun hükmünde kararnameler, uluslararası sözleşmeler, tüzükler, yönetmelikler, tebliğler ve kararlardan oluşmaktadır. Türkiye'de KOBİ'leri doğrudan ilgilendiren çevre mevzuatı "KOBİ'ler İçin Çevre Mevzuatı Rehberi" adlı çalışmada konularına göre su şekilde sınıflandırılmıştır: Hava Kirliliği Denetimi ile İlgili Mevzuat, Gürültü Denetimi ile İlgili Mevzuat, Su Kirliliği Denetimine İlişkin Mevzuat, Kati Atık ile İlgili Mevzuat, Tehlikeli ve Zararlı Atıkların Denetimi ile İlgili Mevzuat, Çevre Finansmanı, Vergi ve Tesviklerle İlgili Mevzuat, Doğal Çevrenin

Korunması ile İlgili Mevzuat, Tarihi Çevrenin Korunması ile İlgili Mevzuat, Çevre Yönetimi ile İlgili Mevzuat (Boztas ve diğ.,199-?)

Diğer tüm alanlarda olduğu gibi Çevre başlığında da tüm hukuki ve idari usullerin AB müktesebatı ile paralel hale getirilmesi yani "Mevzuat Uyumunu"nın sağlanması Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne tam üyeliğinin bir ön koşuludur. Türkiye'de özel sektör; mevcut Türk Çevre Mevzuatına dahi yasal anlamda uymakta sıkıntı yaşadığı bilindiğinden, AB'ye üyelik kapsamında değiştirilen ve daha yüksek çevre koruma standartları getiren yeni çevre mevzuatına uyum konusunda problemler yaşanması olasıdır. Özellikle de imalat sanayinin % 99,5'ini oluşturan KOBİ'ler için değişen mevzuatı takip etmek ve mevzuat gerekliliklerini uygulamak oldukça güç olacaktır. Bu bağlamda özel sektöre, öncelikli olarak da KOBİ'lere yönelik teknik ve hukuki destek, eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin verilmesi gerekmektedir. Bu amaçla Avrupa Komisyonu LIFE birimi, Hacettepe Üniversitesi, KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Idaresi), OSTİM (Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi) ve Ekodenge Ltd. Sirketinin ortak yürüttüğü "Türk KOBİ'leri İçin AB Çevre Müktesebatına Uyum ile İlgili Bilgi Sisteminin Kurulması Projesi" için Ocak 2005'te çalışmalara başlanmıştır. Projenin amacı Türk sanayicisinin AB Çevre Müktesebatını ve ona bağlı olarak değişikliğe uğrayan Türk Çevre Mevzuatını takip etmesinde ve uygulamasında gerekli bilgileri sunarak kolaylık sağlayacak bir bilgi sisteminin kurulmasıdır (Hacettepe Üniversitesi, 2005).

KOBİ'ler Türkiye'de olduğu gibi AB'de de ekonomik büyüme ve istihdamın en önemli itici güçlerinden biridir. Fakat aynı zamanda ekosistem üzerinde yaratılan çevresel baskılardaki toplam payları da büyük ölçekli işletmelerden daha az değildir. Bu yüzden de AB Çevre Politikasının özel sektöre getirdiği tüm yükümlülükler KOBİ'ler için de imtiyazsız bir biçimde geçerlidir. Bu bağlamda KOBİ'lerin tabi oldukları çevre politikaları hakkında detaylı bilgi sahibi olması öncelikli bir önem arz etmektedir.

AB'de bütünleşmenin temel unsurları olan serbest rekabet ve dolasım, çevre alanında da ortak girişimleri ve ortak bir politikayı zorunlu kılmıştır. Çünkü Birliğe üye ülkelerde farklı çevre politikalarının uygulanması, özellikle de farklı çevresel ölçütlerin belirlenmesi ürünlerin maliyetlerinin değişik olmasına sebep olabilmekte, benzer şekilde bazı üye ülkelerdeki çevre kalite standartları diğer üye ülkelerle uyumsuzluk gösterip birliğin ilk kuruluş amaçlarından biri olan serbest dolasıma engel teşkil edebilmektedir (Meriçli, 2005). Bu nedenlerden ötürü ortak bir şekilde yürütülen AB Çevre Politikası şu temel ilkelere dayanmaktadır:

Bütünleyicilik İlkesi: Çevre koruma anlayışının Birliğin diğer politikalarına (sanayi, ulaşım, turizm vb.) entegre edilmesi,

Yüksek Seviyede Koruma İlkesi: Topluluğun farklı bölgelerindeki çevre koşullarının da hesaba katılarak yüksek seviyede çevre korumanın amaç edinilmesi,

Kaynakta Önleme İlkesi: Atığın mümkün olduğunca üretildiği yerde önlenmesi, minimizasyonu veya bertarafı,

Kirlenen Öder İlkesi : Olusabilecek kirlilikte sorumlu tarafın gereken her türlü önlemi alması, kirlilik önlenemiyorsa bertarafı için gereken yatırımları yapması (TÜSIAD, 2002).

Yukarıdaki ilkelerin yön verdiği AB Çevre politikası sektörel bir yaklaşımla şu alt başlıklarda kategorize edilmistir: 1.Yatay Düzenlemeler (ÇED, bilgiye erişim vb.), 2.Hava Kalitesi, 3. Atık Yönetimi, 4. Su Kalitesi, 5. Doğanın Korunması, 6. Sanayiden Kaynaklanan Kirliliğin Kontrolü, 7. Kimyasallar ve Genetiki Değiştirilmiş Organizmalar, 8. Araçlardan ve Makinelere Kaynaklanan Gürültü, 9. Nükleer Güvenlik ve radyasyondan Korunma. Bu başlıklar altında 300 ün üzerinde direktif ve düzenleme yer almakla beraber, sanayiciyi dolayısıyla KOBİ'leri doğrudan etkileyen ve endüstriyel kirliliğin kontrolü ile ilgili dört direktif aşağıdaki gibidir;

- Entegre kirlilik önleme ve kontrolü ile ilgili 24 Eylül 1996 tarih ve 96/61/EC sayılı Konsey Direktifi (EKÖK Direktifi, IPPC: Integrated Pollution Prevention and Control)

- Endüstriyel tesislerden kaynaklanan hava kirliliği ile mücadele edilmesi hakkında 28 Haziran 1984 tarih ve 84/360 sayılı Konsey Direktifi

- Büyük yakma tesislerinden havaya yayılan bazı kirlenici maddelerin sınırlandırılması hakkında 23 Ekim 2001 tarih ve 2001/80/EC sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi

- Tehlikeli maddeler içeren büyük kaza risklerinin kontrolü hakkında 9 Aralık 1996 tarih ve 96/82/EC sayılı Konsey Direktifi (Seveso II Direktifi)

Bu dört direktifin dışında konu ile ilgili iki adet de önemli tüzük bulunmaktadır. Bunlar:

- Sanayi sektöründeki şirketlerin, Birlik Eko-Yönetim ve Denetim Sistemine gönüllü katılımına ilişkin 29 Haziran 1993 tarih ve 1836/93 sayılı Konsey Tüzüğü (EYDS Tüzüğü, EMAS: Eco-Management and Auditing Scheme),
- Gözden geçirilmiş Birlik eko-etiket ödül sistemi konusunda 17 Haziran 2000 tarih ve 1980/2000/EC sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Tüzüğü (IKV, 2004).

Öte yandan çevre alanında AB'ye tam uyumun sağlanabilmesi yani yukarıdaki düzenlemelerin hayata geçirilebilmesi büyük miktarlarda altyapı yatirimini gerekli kilmaktadır. Bu yatirimlerin büyüklüğü ve toplam miktarin ne kadarinin kamu ne kadarinin özel sektör tarafından karsilanacaginin henüz belirsizligini koruması çevre alanında uyumlastirmanin önünde duran en temel ve somut engeldir. Özellikle "Büyük Yakma Tesislerinden Havaya Yayilan Bazi Kirlatici Maddelerin Sinirlanmasi Direktifi" ile EKÖK Direktifinin uygulamada en yüksek maliyetli direktifler olacagi tahmin edilmektedir (Carl Bro International, 2002).

Kobi'lere Yönelik Çevre Yardimlari

Türkiye gümrük birliği nedeniyle at devlet yardimlari kurallarına uyum saglamakla yükümlüdür. 2003 ve 2004 yili Ilerleme Raporları'nda devlet yadimlari izlenmesine ilişkin olarak mevzuatin AB müktesebati ile uyumlu olmadigi ve devlet yadimlari izleme otoritesinin kurulmasi gerekliligi belirtilmistir. 2005 yili raporunda ise bu konu önemini korumus ve Devlet Planlama Teskilati (DPT) bünyesinde bir izleme ve denetleme kurulu kurulmasi hedefi yer almistir. AB ülkelerinde devlet tarafından KOBİ'lere verilen çevre koruma yadimlari su konulari kapsar: AB çevre standardlarına uyum, enerji tasarrufu ve yenilenebilir enerji, çevre dostu kati atık yönetimi, çevre koruma nedeniyle belirli konularda vergi indirimi veya muafiyeti (Erdem, 2004).

Türkiye'de 2001 yılında yürürlüğe giren "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatirimlarında Devlet Yardimlari Hakkında Karar" geregince KOBİ'lerin çevre korumaya yönelik harcamalarında yatirim indirimi uygulanmasi öngörülmektedir (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatirimlarında Devlet Yardimlari Hakkında Karar, 2001). Ayrıca, ihracata yönelik devlet yadimlari kapsamında Çevre Maliyetlerinin Desteklenmesi Hakkındaki Teblig'e göre, Dis Ticaret Müstesarligi tarafından yapılacak yadim, KOBİ'lerin ülkemiz ihrac ürünleri için bir ülke pazarına giriste zorunlu olarak aranan uluslararası nitelikteki çevre yönetim sistemi belgeleri (ISO 14000), ve diğer kalite ve çevre belgelerinin alınmasi sirasinda yapılan faturalandırılmış harcamaların (belgelendirme ve tetkik harcamaları) % 50'sini kapsamaktadır (97/5 Sayili Çevre Maliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Teblig Ve Sözkonusu Teblig'de Degisiklik Yapilmasina Dair 98/13 Sayili Teblig'in Uygulama Usul Ve Esasları).

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

AB'de ve Türkiye'de KOBİ'lerin sayılarının fazla olmasından dolayı çevreye verdikleri zarar da fazladir. Fakat KOBİ'ler, çevreye zararlarının fazla olmadigini düşünmektedirler ve çevre koruma konusunda bilgileri ve katkıları oldukça azdır. Yasal düzenlemeler, müşteri beklentileri ve dış baskılar işletmeleri çevre konusunda yatirim yapmaya yönlendiren en önemli faktörlerdir. KOBİ'lerin çevresel performansları ülkelerin gelişmişlik düzeylerine bağlı olarak da değişmektedir. Türkiye'deki KOBİ'lerin gelişmiş ülkelerle olan rekabet edebilirliklerini arttırabilmeleri için çevre ile ilgili çeşitli gereklilikleri saglamaları gerekmektedir.

AB ülkelerinde KOBİ'ler ve çevre konusunda çeşitli araştırmalar mevcuttur. Türkiye'de de ilgili kuruluşlarca KOBİ'lerin çevre konusundaki bilgi düzeyleri, mevcut durumları ve ihtiyaçları gerçekçi bir şekilde analiz edilmektedir. Bunun sonucunda, sektör ve işletme büyüklükleri gözönüne alınarak çevre koruma ve yönetimi konusunda bilinçlendirme, eğitim ve danışmanlık programları geliştirilmektedir. Bu programlarda çevre konusunda etkili bir role sahip olan işletme yöneticileri öncelikli konumda olmalıdırlar. Daha önce bahsedildiği üzere KOBİ'ler, zaman ve maliyet gibi unsurlardan dolayı, ilk etapta basili kaynakları (kontrol listeleri, bilgilendirici dökümanlar vb.) seminer ve danışmanlığa tercih etmektedirler. Ayrıca, eko-verimlilik ve temiz üretim ile ilgili daha önceki deneyimlerden yararlanma yolu ile de işletmelerin çevreye yatirim yapmaları teşvik edilebilir. *Good Housekeeping* teknikleri, uygulama kolaylıkları ve düşük maliyetleri nedeniyle KOBİ'ler için en uygun eko-verimlilik yöntemidir.

KOBİ'ler çevresel etkilerini görmeme veya algılamama özelliği gösterdiklerinden dolayı çevresel konularda harekete geçmede zorlanmaktadır. Ayrıca bugüne kadar KOBİ'ler için geliştirilen fikirler ve çevre programları KOBİ'lerin gerçek ihtiyaçlarını yansıtmamışlardır. Yasal düzenlemelere uyum sağlamanın da işletmeler için önemli ekonomik giderleri bulunmaktadır. Bu nedenle, çevre yasalarına uyum sağlayabilmeleri için işletmelere mali destek ve teknik danışmanlık sağlanmalıdır. KOBİ'lere, devlet tarafından verilen destek ve teşvik programlarına yönelik bilgilendirme yolu ile, işletmeler çevre konusundaki yadimlar hakkında bilgi sahibi olacaklardır. Böylece, KOBİ'lerin çevresel yatirimlerinin

arttirilmesi saglanabilir. Ayrica, yerel otoriteler ve sivil toplum kuruluslari tarafından isletmelerin büyüklüklerine ve sektörlerine uygun olarak düzenlenecek destekleme programlari, çalışanlara yönelik eğitim programlari ve gönüllü ortakliklar, KOBİ'leri çevresel yatirim yapmaya tesvik edecektir.

KAYNAKLAR

- 97/5 sayili çevre maliyetlerinin desteklenmesi hakkında teblig ve sözkonusu teblig'de degisiklik yapılmasına dair 98/13 sayili teblig'in uygulama usul ve esaslari. (1998), Dis Ticaret Müstesarligi.
- Botcheva-Andonova, L. (2002), EU Enlargement, Industries and Environmental Policy, EU Enlargement and the Environment: Central and Eastern Europe & Beyond" conference proceedings.
- Boztas, S., Arat, Z., Yöntem, Z. (199-?), KOBİ'ler için çevre mevzuati rehberi, TOBB, TESK, BÇM, Ankara.
- Bradford, D., Motivating SMEs Towards Improved Environmental Performance, Erisim tarihi: 07.09.2005 <http://www.jrc.es/pages/iptsreport/vo141/english/ENV2E416.htm>
- Brio, J.A., Junquera, B. (2003), A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: implications for public policies, *Technovation* (23): 939-948.
- Carl Bro International, (2002), Final Report for Analysis of Environmental Legislation for Turkey, Project No: LOHAN-23-MEDA/TUR/ENLARG/D4-01.
- Erdem, S. (2004), Avrupa Birligi'nde Devlet Yardimlari ve Türkiye'nin Uyumu, Akdeniz Üniversitesi Akdeniz Ülkeleri Arastirmalar Merkezi, Antalya.
- Hacettepe Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, (2005), Türk KOBİ'leri İçin AB Çevre Mevzuatına Uyum Ile Ilgili Bilgi Sisteminin Kurulmasi Projesi Bilgi Notu, Ankara.
- Hillary, R. (2004), Environmental management systems and the smaller enterprise, *Journal of Cleaner Production* (12): 561-569.
- Ilomaki, M., Melanen, M. (2001), Waste minimisation and medium-sized enterprises - do environmental management systems help?, *Journal of Cleaner Production* (9): 209-217.
- İktisadi Kalkinma Vakfi (IKV), (2004) Çevre Politikasi Konulu Egitim Semineri Bilgi Notu, Istanbul.
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatirimlarında Devlet Yardimlari Hakkında Karar (2001), Hazine Müstesarligi.
- Meriçli, E.M, (2005), Avrupa Birligi ve Türkiye Çevre Politikalarının Sanayi Politikaları Perspektifinden Degerlendirilmesi, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Uzmanlik Tezi, Ankara.
- Nafti, R., Miller, J., Vosseler, C. (1998), Good housekeeping Guide for Small and Medium-Sized Enterprises, Center for Cleaner Production, Centre for Cleaner Production-Tunus, Sustainable Business Associates, German Technical Cooperation.
- Nemli, E. (2000), Çevreye Duyarlı İşletmecilik ve Türk Sanayiinde Çevre Yönetim Sistemi Uygulamalari, Istanbul Sanayi Odasi Çevre Subesi, Yayin no: 2000/11, Istanbul.
- Öge, S. (2004), KOBİ'lerde Verimliliğin Arttirilmesine Yönelik Yesil Yönetim ve İşletmecilik Uygulamalari üzerine Bir Arastirma, 1. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi-Kongre Kitabı (Editör: Gençyilmaz, G), Istanbul.
- Pimenova, P., Vorst, R. (2004), The role of support programmes and policies in improving SMEs environmental performance in developed and transition economies, *Journal of Cleaner Production* (12): 549-559.
- Rondinelli, D.A., Vastag, G. (1998), Private Investment and Environmental Protection: Alcoa-Kofem's Strategy in Hungary, *European Management Journal* (16): 422-430.
- Thankappan, S., Hitchens, D., Trainor, M. (2004), Dichotomy between Attitudes and Environmental Performance: a Case of European SMEs, The Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society, UK.
- TÜBİTAK-TTGV Bilim-Teknoloji-Sanayi Tartismalari Platformu - Temiz Üretim-Temiz Ürün Çevre Dostu Teknolojiler Çalışma Grubu (1999), Sanayi Sektörü Raporu, Ankara.
- Türk Sanayicileri ve İşadamları Dernegi, (2002), Avrupa Birligi Çevre Mevzuatına Uyum Süreci, TÜSIAD-T/2002-9/331, Istanbul.
- Word Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (1996), Eco-Efficiency and Cleaner Production, UNEP Environment Program.

KOBİ'ler ve **8** Verimlilik

Pazarlama

MÜSTERİ MEMNUNİYETİ ÖNERİLERİ BİR BANKADA ÇALIŞANLARA ULASAN SIKAYETLERİN İSTATİSTİK ANALIZI

Doç. Dr. Erdogan TASKIN

T.C.Haliç Üniversitesi
İşletme Fakültesi
Uluslararası Ticaret Bölüm Başkanı
Sishane-İSTANBUL
Tel: (0212) 297 25 60-150
Faks: (0212) 297 31 44
e-posta: erdogan.taskin@hotmail.com

Doç. Dr. Fazıl GÜLER

T.C.Kadir Has Üniversitesi
Fen-Edebiyat Fakültesi
İstatistik ve Bilgisayar Bilimleri Öğretim Üyesi
Cibali-İSTANBUL
Tel: (0212) 533 65 32 - 612
Faks: (0212) 533 65 15
e-posta: fzguler@khas.edu.tr

ÖZET

Ülkemizde finans hizmet işletmeleri olan bankacılık, işlem maliyetleri nedeni ile mevcut müşterilerini elde tutmak için gelen şikayetleri daha fazla dinlemek zorundadır. Bu istatistik incelemede banka çalışanlarının gözlemledikleri farklı müşteri şikayetleri analiz edilecektir. Bankalar şikayet eden kişiler ile kolay bağlantı kurmalı, hızlı cevaplandırmalı, şikayet ücretsiz yapılmalı, bankacılar müşteri şikayetlerini karşılayacak şekilde eğitilmeli ve yetkilendirilmeli, müşteri veri tabanı oluşturmali, banka yönetimi kurumsal olarak şikayetleri çözülmesine ve bunun için kaynakların tahsis edilmesi gerektiğine inanmalıdır. Çünkü müşteri şikayetlerinin hızla çözülmesi ve sorunların giderilmesi çapraz satış açısından fırsat yaratabilmektedir. .

Anahtar sözcükler: Hizmet kalitesi, Müşteri tatmini, Bankacılık.

1.GİRİS

Türkiye de bankacılık artık farklı bir noktadadır. Türkiye de ulusal bankacılığın gelişmesinde başlangıç noktası 1924 yılında kurulan İş Bankası olmuştur. Ticari kredi ve tasarruf mevduatında en önemli mali kurum bu ilk dönemde İş Bankası olmuştur. İkinci Dünya Savaşı sonrası yeni mali kurumlar kredi piyasasına girmiştir. Yapı ve Kredi 1944 de Garanti Bankası 1946 da faaliyete başlamıştır. (Ergin, 1975,s.30-31).

Günümüzde genel olarak bankacılık, ülke içindeki iktisadi ve siyasi çevredeki istikrar ortamında büyümeye devam etmektedir. Ülke içindeki istikrara bağlı olarak uluslararası piyasalardan ülke içine sermaye girişinin sürekliliği devam etmektedir. Ayrıca artan talep düzeyi bankacılık kesiminin aracılık fonksiyonunu geliştirmesine katkıda bulunmaktadır. 2004 Yılında ülkemizde 35'i mevduat, 14'ü kalkınma ve yatırım bankası olmak üzere 49 banka mevcuttur. Mevduat bankalarının 3'ü kamu, 18'i özel, 12'i yabancı, 2'si TSMF bankasıdır. Bankaların bu dönemde şube sayısı 6126, personel sayısı 126274'dür. Bankacılık kesiminde mevduat en önemli fon kaynağı olmaya devam etmektedir. (BDDK, 2004, s.33-34.)

Banka, genel bir kavramdır. Mevduat bankaları ve yatırım bankaları, perakende bankalar ve toptancı bankalar gibi farklı bankalar faaliyetleri itibarı ile birbirine karıştırılmamalıdır. Bankacılık kavramları, geniş ve ayrıntılı bir konudur. (McCoy, 1994,s.96.)

Türkiye de bankacılık kesimi kurumsal, ticari ve bireysel çağdas hizmetleri, artan ürün sayısı, ileri teknoloji kullanımı, ülkenin en uç köşelerine kadar yayılmış geniş şube ağı, seçkin, eğitilmiş ve deneyimli personeli, yönetim kadrosu ile toplumun beklentilerini karşılayan, tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerini koruyan saygın mali kuruluşları arasında yer almaktadır. Bununla birlikte artan rekabet, yaşanan banka krizleri, müşterilerin bilinçlenmesi ve buna karşılık genel olarak kişisel gelirlerinin düşmesi, ekonomideki yıllık enflasyon oranlarının azalması gibi bir çok dış ve iç etken nedeniyle banka müşterilerinin yakınma ve şikayetlerinin daha dikkatli incelenmesi, değerlendirilmesi ve denetlenmesi bir zorunluluk haline gelmiştir.

2. BANKADA MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN ÖNEMİ

Bir bankanın subelerinde ortaya çıkan sorunların gün ışığına çıkmasına yardımcı olduğu için, müşterilerden gelen şikayetler çok önemli olmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin pazarlama iletişimi bölümleri mümkün olduğu kadar müşterilerin şikayet etmelerini cesaretlendirmekte ve bir sorun çıkarsa önerilerini almaya çalışmaktadır. (Perreault/Mccarty,2005,s.528)

Ayrıca, pazarlama açısından bir çok işletme müşterilerinin memnun etmenin yolunun müşteri şikayetlerinin karşılanmasından geçtiğini düşünmektedir. Memnun müşteriler sadece üç kişiye bu durumu anlatırken, memnun olamayan müşteriler ortalama on bir kişiye memnuniyetsizliklerini aktarmaktadır. (Kotler, 2001 s.48,441-443,561.)

Konuyla ilgili başka bir araştırma, mutsuz müşterilerin %96'sinin şikayetlerini banka yönetimine ilemediğini ve bu mutsuz müşterilerin %91'nin bir daha o kurumla işlem yapmadığını göstermektedir. Bir şikayetin altında banka tarafından görünmeyen bir çok neden bulunabilir. Bir şikayetin bir çok nedeni arasında banka üst yönetiminin hizmet konusuna stratejik olarak önem vermemesi, banka birleşmeleri ve satın almaların hizmet kalitesine olumsuz etkisi, operasyon personelinin sayısal ve niteliksel yetersizliği gibi çok çeşitli faktörler etkili olabilmektedir. (Grubbs ve Reidenbach, 1989, s.4-7.)

3. BANKA HİZMETLERİNİN PAZARLAMA VE SATIŞI

Banka hizmetlerinin pazarlanması, son yıllarda pazarlama yöneticileri tarafından ürün pazarlanmasından ayrı ve farklı bir görev olarak düşünülmektedir. Banka hizmetlerinin pazarlanması ile imal edilmiş ürünlerin pazarlanması arasında büyük benzerlikler bulunabileceği gibi büyük farklar da mevcuttur. İlk fark olarak, bankacılıkta müşterilerin memnun edilmesi için sürekli yeni hizmetlerin sunulması, ikinci olarak mevcut hizmetlerin çeşidinin ve kalitesinin sürekli olarak geliştirilmesi ve nihayet bu hizmetlerin müşteriye en uygun şekilde ulaştırılması ve sunulması gelmektedir.. (Peter ve Donnelly, 2001, s.195.)

Bugün için bankaların işlevinin sona erdiğini söylemek için çok erkendir. Ancak, bugün bankalar başka açılardan olduğu gibi pazarlama açısından da büyük değişimler geçirmektedir. Geçmişte maliyetlerini düşürmek için uğrasan bankalar şimdi yoğun rekabet koşulları içinde ayakta kalmak için uğrasmaktadır. Günümüzde bankacılık ileri teknolojilerin kullanıldığı bir alan olmuştur. Bankacılar banka hizmetlerinin müşterilere bir bütün olarak sunulmasının önemini anlamışlardır. Bankalar sadece bankalar ile değil başka mali kurumlar ile de rekabet etmektedir. (Peter ve Donnelly, 2001,s.199)

En yalın anlamı ile şikayet, müşteri beklentilerinin karşılanmamış olduğunun ifadesidir. Ayrıca, banka açısından şikayet, subeye gelen müşteriye sunulan finans ürünlerindeki veya banka hizmetlerinin kusurunun düzeltilmesi fırsatıdır. Bu nedenle, bankalar şikayet eden kişiler ile kolay bağlantı kurmalı, hızlı cevaplandırılmalı, şikayet ücretsiz yapılmalı, bankacılar müşteri şikayetlerini karşılayacak şekilde eğitilmeli ve yetkilendirilmeli, müşteri veri tabanı oluşturmali, banka yönetimi kurumsal olarak şikayetleri çözülmesine ve bunun için kaynakların tahsis edilmesi gerektiğine inanmalıdır. (Taskin, 2005, Naumann ve Giel, 1995)

4. MÜŞTERİ İLİSKİLERİNİN GELİSTİRİLMESİNİN YARARLARI

Ülkemizde bir yanda müşterilerin mali kurumlardan taleplerinin miktarı ve yapısı değişirken, diğer yanda mali kurumların arz ettiği bankacılık ürün ve hizmetlerinin çeşidi ve yapısı değişmektedir. Müşteriler farklı bankaları farklı hizmetler için kullanmaktadır. Müşterilerin ekonomik krizler ile bilinç düzeyi yükselmiş, kendisine en iyi imkanı sağlayan mali kurumu tercih etmeye başlamıştır. Müşteri sadakati azalmıştır. Bir

bankada çalışan personel bile başka bir bankanın kredi kartının kendisine sağladığı mali imkanlar nedeniyle rakip bankaların kredi kartını kullanmaktadır. .

Güncel bir öncelik olarak bankaların mevcut hesaplarında kazançlı müşteri ilişkilerini geliştirmelerini sağlayacak en uygun yöntem, çapraz satış olarak görünmektedir. Bir mali kurum tarafından sağlanan ve bütün yukarıda sayılan bankacılık ürün ve hizmetleri, müşterinin ihtiyacına göre kendisine sunulabilir. İlişki satışı ve çapraz satış, bankacılık alanında uzun yıllardan beri bilinen bir kavram olmasına karşın, müşteri ilişkileri ve kaliteli hizmet için uygulanması son yıllarda yaygınlaşmıştır. Bankalarda bazı ürün ve hizmetlerin çapraz satışı çok kolayken bazı ürünler için bu çok zordur. Bu nedenle, bankalar ihtisaslaşmış, yeni örgüt yapıları kurmuş, personelde yeni düzenlemeler yapmış, bireysel bankacılık, ticari bankacılık, kurumsal bankacılık, yatırım bankacılığı, sigorta, emeklilik fonları gibi çok farklı uzmanlık ve iş bölümü alanlarına bölünmüştür. (Ritter, 1993, s.7-8.)

Mevduat bankalarının her kesiminde çalışanların, ancak özellikle pazarlama ve satış temsilcilerinin, müşteri odaklı satış yapma düşüncesinin en önemli ilkesi, mudi ile mali kurum arasındaki ilişkilerin güvene dayalı olmasında gizlidir. Güvene dayalı ilişkileri geliştirmek için, mali kurum mümessilinin mudilerin ihtiyaçlarını anlayacak bir satış felsefesinin geliştirilmesine ve bu felsefeye uygun bir satış programının uygulanmasına bağlıdır. (Harb ve Sleight s.131-160.)

Günümüzün müşterisi değer aramaktadır. Günümüzün işletmeleri *müşteri değeri* yaratma felsefesini benimsemek ve müşterinin değer arama ihtiyacını karşılamak zorundadır. Müşteri değeri bütün sanayi ve ticari kesimlerde güçlü bir rekabet silahı olmuştur. Müşteri, aynı kalitede fayda sağlayan ürüne daha düşük fiyat ödeyerek satın almak istemektedir. Bankacılık kesiminde de içgüdüsel bir sağduyu ile müşteriler fiyat duyarlı olmuştur. Bu nedenle bankacılar, belirli bir ürün veya hizmete göre *değer fırsatlarını* tanımlamak, belirli bir ürün veya hizmete göre değer yaratmak ve *ilişkilerini geliştirmek* veya sürdürmek zorundadır. Gerçeğin *sürdürülebilir değer farklılaştırma için* rekabet üzerine yoğunlaşmak olduğu açıktır. Bankalar üstün performans göstermek ve uzun dönemde hayatta kalabilmek için *değer farklılaştırmayı* sürdürmelidir. (Reidenbach vd., 1995, s.15-18.)

Bankacılıktaki müşteri ilişkilerinin önemli konusu, bir müşterinin bir bankada hesabının bulunması o müşteri ile banka arasında bir ilişki kurulmuş olduğu anlamını tasimamasıdır. Önemli olan ilişkinin *kalitesi* ve *derinliğidir*. Banka müşteri ilişkilerinin anlaşılması noktasında, tasarruf sahiplerinin mali alışkanlıklarını ve ilgilerini tespit etmek, buna uygun ürün ve hizmetleri tasarlamak ve müşteriye *tam hizmet* sunabilmek çok önemli olmaktadır. (Violano ve Collie, 1992, s.9-10.)

5. ARASTIRMADA KULLANILAN VERİLER VE ARASTIRMANIN MODELİ

Araştırma bir bankanın çalışanların düşüncelerine dayanmaktadır. Veri toplama aşamasında önceden hazırlanan anket formu banka çalışanlarına yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanmış ve çalışanlardan kendilerine ulaşan müşteri şikayetlerini değerlendirmeleri istenmiştir. Toplanan veriler SPSS 11.5 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve elde edilen bulgular frekans tabloları, çapraz tablolar yardımı ile analiz edilmiştir. Toplanan veriler bankanın çalışanlarının uygulamada karşılaşılan sorunların neler olduğuna ilişkin düşüncelerini içerdiğinden bu sorunların gruplandırılabilmesi amacıyla hiyerarşik kümeleme analizinden de yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu, 182 bankacıya hizmet içi eğitim sırasında tarafımızdan uygulanmıştır. Katılımcıların yaklaşık %35'i bankanın ürün ve hizmetlerinin pazarlanması doğrudan satışından sorumlu olanlar ile müşteri temsilcileri oluşturmaktadır. İkinci sırada ise %29 gibi bir oranla, gise yetkilisi ve nakit işlemlerini gerçekleştiren görevliler gelmektedir. Üçüncü oranı yaklaşık %13 ile bankoda operasyon görevinde çalışan bankacılar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan daha az sayıda bankacı ise, 11 kişi dış işlemler, 6 kişi krediler, 5 katılımcı girişimci bankacılık, 3 kişi bireysel emeklilik, 2 kişi banka tahsilat, 1 kişi bilgisayar ve 1 kişi güvenlik görevlisidir.

Araştırma anketini eğitim bitiminde dolduran bankacıların 111'i uzman yardımcısıdır. 53 bankacı uzman, 14 bankacı ise yönetici yardımcısı unvanı ile açıklanan görevleri sürdürmektedir.

Araştırma sorularını cevaplandıran, 147 Bankacı Üniversite, 30 Bankacı ise Lise mezunudur. 2 katılımcı Yüksek Lisans yaptığını belirtmiş, 3 kişi ise eğitim durumunu belirtmemiştir.

Katılımcıların görevleri, unvanları ve yaşları ile de doğrudan bağlantı vardır. 22-26 yaş aralığında 121, 27-35 yaş aralığında 39, 18-21 yaş aralığında 12 Bankacı varken, 36-64 Yaş aralığında sadece 2 bankacı vardır.

6. ARASTIRMANIN AMACI

Arastirmanın amacı, bir bankanın piyasadaki faaliyetleri sırasında mudilerine sundugu bankacilik ürünleri ile banka hizmetlerinin, mudilerden banka çalışanlarına yansıyan müşteri şikayetleri çeşitli yönleri ile tespit ederek, müşteri arzu, ihtiyaç, istek ve beklentilerini en hızlı ve en güvenilir bir şekilde karşılamaya yönelik düşünce ve öneriler geliştirmektir. Mudilerden bankanın her düzeyinde çalışanlara gelen şikayet ve isteklerden yola çıkarak bankanın memnun müşterilerini sayısını yükseltmek ve böylece bankanın amaçlarını gerçekleştirmesine giden yolda öne çıkan engelleri görmesine yardımcı olmaktadır.

Arastirmanın amacı, banka yönetimine ulaşan mudilerle ilgili sorunları araştırmak, bankacilik işlemlerini gerçekleştiren personele gelen şikayetleri öğrenmek, banka yönetici ve çalışanlarına iletilen müşteri istek ve beklentilerini ölçmek, bankanın mudilerinin istek ve beklentilerini karşılama ölçüsünü sınıflandırmak, mudilerin istek ve beklentileri karşılama yolunda çıkan engelleri belirlemeye çalışmak, sube ve genel müdürlük işlemlerinde mudilerden gelen geri bildirimleri değerlendirebilmek, belirlenen bu engelleri ile banka yönetimine etkenliği yükseltmek için bir bakış açisi vermek, bankanın rekabet stratejisi içinde, pazarlama taktikleri verebilmek ve çapraz satış politikaları olusturmak, rekabetin yoğun olduğu ve kazançların düştüğü mali piyasalarda bankanın mudilerine yoğunlaşmasını sağlamak, bankanın kaliteli hizmet stratejisi içinde, geliştirilen pazarlama taktiklerine yardımcı olacak güncel bir müşteri memnuniyeti politikası olusturulmasına destek olmak, bankalara mevduatlarını emanet eden veya bir işlem için subeye giden tasarruf sahiplerinin insani ilişkiler açısından hak ve menfaatlerini koruyacak temel ilke ve kuralların belirlenmesine bir ölçüde yardımcı olmak biçiminde sıralanabilir.

8. ARASTIRMANIN İSTATİSTİK BULGULARI

Tablo1. Bankacilik Islemi Müsteri Odakli

	%
katılmıyorum	2,2
kisimen katiliyorum	39,0
katiliyorum	58,8
Toplam	100,0

Bankacılar, kendi bankalarına ilişkin olumlu görüşler içindedir. Genel olarak çok yüksek bir oran (58,8) yapılan bankacilik işlemlerinin müşteri odakli olduğunu düşünmektedir.

Tablo 2. Bankacilik İşlemleri, Finans Ürünleri Müsteri İsteklerini Karsilar

	%
katılmıyorum	5,5
kisimen katiliyorum	57,1
katiliyorum	37,4
Toplam	100,0

Bankalar hergün farklı bir finans ürünü veya hizmeti kitle iletişim araçları ile tanıtırken, bu ürün ve hizmetler mudilerin isteklerini karşılıyor mu? Bankacıların %57.1'i mudi isteklerinin karşılanması derecesi konusunda kararsızlıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3. Müsteri Odakli İlişki Yönetimi Eğitimi Alınması

	%
katılmıyorum	14,0
kisimen katiliyorum	33,0
katiliyorum	53,1
Toplam	100,0

Bankacıların yarısı müşteri ilişkileri eğitimi alındığını isaret etmiştir. %14'lük bir kesim ise müşteri odakli eğitim alındığı düşüncesine katılmadığını isaretlemiştir. Ancak, %33 gibi yüksek bir oran kararsız kalmıştır. Oranın bu kadar yüksek çıkması bu eğitimlerin uygulanması konusunda ciddi bir çelişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Müşterilere Nazik ve Yardımsever Davranılması

	%
katılmıyorum	7,2
kisimen katılıyorum	24,3
katılıyorum	68,5
Toplam	100,0

Görüşülen kişilerin %68,5'i bankada müşterilere nazik ve yardımsever davranıldığını belirtirken, çok düşük bir oranda (7.2) katılımcılar bu noktada aksi düşüncede olduğunu belirtmiştir.

Tablo 5. Çalışanların Bbirbirlerine Nazik ve Yardısever Davranması

	%
katılmıyorum	11,6
kisimen katılmıyorum	45,9
katılıyorum	42,5
Toplam	100,0

Çalışanların yani iç müşterilerin, birbirine nazik ve yardımsever davranılması konusunda düşünceler çalışanların bu konudaki kararsızlıklarını ortaya koymaktadır. Banka çalışanları %11.6 oranında mesai arkadaşlarının nazik ve bu nezaketin yardım sever davranmadıklarını düşünürken, kısmen gösterildiğini düşünenlerin oranı da hayli yüksektir (%45.9).

Tablo 6. Müşteri Şikayetlerinin Değerlendirilmesi

	%
katılmıyorum	6,0
kisimen katılıyorum	36,8
katılıyorum	57,1
Toplam	100,0

Bankacılar yaklaşık %94 ile gelen müşteri şikayetlerinin alınması, değerlendirilmesi ve düzeltilmesi konusunda olumlu düşünmektedir.

Tablo 7. Satıştaki Bankacıların Ürün Özelliklerini Bilmesi ve Aktarması

	%
katılmıyorum	10,4
kisimen katılıyorum	40,7
katılıyorum	48,9
Toplam	100,0

Kredi kartları, bireysel emeklilik, girişimcilik gibi çeşitli finans ürünlerinin doğrudan satışından sorumlu olan bankacılar bu ürünlerin müşteri açısından önem taşıyan özellikleri ve faydalarını kısmen dahi olsa bildiği düşünülmektedir (%88.6).

Tablo 8. Müşteri İlişkileri ve İleri Teknolojideki Gelişmeler İzlenir ve Uygulanır

	%
katılmıyorum	12,1
kisimen katılıyorum	45,1
katılıyorum	42,9
Toplam	100,0

Bankanın müşteri ilişkilerinde ileri teknolojileri izlemesi ve bu teknolojileri uygulamaya dönüştürüldüğü düşüncesine banka çalışanlarının %45.1 kısmen katılmakla birlikte, %42.9 oranında yüksek teknolojilerin gelişmelerin izlenmesi konusunda olumlu düşünce tasimaktadırlar.

Tablo 9. Müşterilerin İşlem Maliyetinden Şikayeti

	%
katılmıyorum	9,9
kismen katılıyorum	36,8
katılıyorum	53,3
Toplam	100,0

Havale masrafı, kredi kartı dönem faizi EFT ücreti gibi işlem maliyetlerinden şikayet edenlerin oranı %9.9 gibi çok düşük bir oranda kalmıştır. On çalışandan yalnız bir tanesi müşterilerin bu konudan şikayet ettiğini düşünmemiştir.

Tablo 10. Müşterilerin Kuyrukta Bekleme Şikayeti

	%
katılmıyorum	11,0
kismen katılıyorum	21,4
katılıyorum	67,6
Toplam	100,0

Banka subelerinde ciddi bir sıra bekleme şikayeti olduğu (67.6) yüksek bir oranda ifade edilmektedir.

Tablo 11. Müşterilerin Sıra Bekleme Makinesi Şikayeti

	%
katılmıyorum	19,8
kismen katılıyorum	32,4
katılıyorum	47,8
Toplam	100,0

Sıra beklemeleri düzenlemek için alınan kuyruk sıra numarası makineleri, kuyrukta beklemekten yakınanları azaltmış, buna karşılık makineden numara alan mudilerin yaklaşık yarısı (47.8) bu kez makineden şikayetini iletmıştır.

Tablo 12. Müşterilerin Bilgisayar Sistemlerinin Yavaşlığından Şikayeti

	%
katılmıyorum	15,4
kismen katılıyorum	30,8
katılıyorum	53,8
Toplam	100,0

Bankanın kullandığı bilgisayarların yazılım ve donanımlarının yavaşlığı nedeni ile alınan şikayetlerin oranının %53.8 gibi yüksek olması, bu yavaş sistemlerin kullanılmasından sadece müşterilerin değil bankacıların da şikayetçi olduğunu düşündürmektedir

Tablo 13. Müsterilerin ATM Makinelerinden Sikayeti

	%
katilmiyorum	28,6
kismen katiliorum	46,2
katiliorum	25,3
Toplam	100,0

Müsteriler ile bankaların karsi karsiya geldiği sikayetler arasında bir alternatif kanal ATM (Automated Teller Machine) elektronik dagitim kanali niteligi ile kismen öne çıkmaktadır. Arastirmaya cevap verenlerin %70'den fazlasi ATM sikayetlerinin olduğunu belirtmistir.

Tablo 14. Müsterilerin Kredi Karti Sikayeti

	%
katilmiyorum	12,1
kismen katiliorum	44,0
katiliorum	44,0
Toplam	100,0

Müsterilerin adreslerine hesap bildirim cetvellerinin gelmemesi, dönem faizleri, limit asimi ücretleri, kredi kartları ile ilgili sorunlarını çağrı merkezine anlatamaması gibi bir çok nedenle, doğrudan bankaya gelerek sube personeline anlatması toplam %88 gibi çok yüksek oranda gerçekleşmektedir.

Tablo 15. Müsterilerin Banka Dekarasyonu ve Oturma Yerlerinden Sikayeti

	%
katilmiyorum	61,0
kismen katiliorum	29,7
katiliorum	9,3
Toplam	100,0

Müsterilerin bankanın iç dekorasyonu, fiziksel ortamı, sıra beklerken oturma yeri bulamaması gibi sikayetlerinin %9.3 gibi çok düşük olması; üst yönetimin bankanın kurum kimliği ile birlikte tefrisi ve mefrusatina önem verdiğini gösterebilir.

Tablo 16. Müsterinin Kural ve Talimatlardan Sikayeti

	%
katilmiyorum	29,7
kismen katiliorum	53,8
katiliorum	16,5
Toplam	100,0

Bankalar kanunu, ilgili mevzuat ve sube yönetim uygulamaları nedeniyle, bankacılar mudilerinden çeşitli yasal yükümlülükleri yerine getirmesi için, kural ve talimatların ciddi bir şekilde uygulanmasından %70.3 oranında sikayetçi gözükmektedir.

Tablo 17. Bankaya Daha Fazla Müsteri Gelmesi İçin Yapılması Gerekenler

	%
hiz	24,5
reklam	9,2
müsteri odakli	37,4
kaliteli hizmet	13,5
gülyüzlü yaklasim	15,3
Toplam	100,0

Bankalarına daha fazla müşteri gelmesi için, müşteri odaklı yaklaşımın yapılması gerektiğini düşünenler %37.4 bankanın işlem hızının yükseltilmesi gerektiğini düşünenler %24.5 ile öncelik vermişlerdir.

Tablo 18. Bölümde veya Subede Müşteri İlişkileri Açısından Yapılması Gerekenler

	%
altyapı	6,8
hız	17,8
egitim	11,6
gelisim	14,4
kaliteli hizmet	24,0
müşteri odaklı yaklaşım	25,3
Toplam	100,0

Buna karşılık, aynı sorunun sube veya bölüm ayırımında cevaplandırılması, müşteri odaklı yaklaşımın gerektiğini düşünenlerin oranını %25.3'i indirirken, hızın yükseltilmesi %17.8 ile üçüncü sıraya inmiş ve kaliteli hizmet verilmesi düşüncesi %24 ile ikinci sıraya yükselmıştır.

Tablo 19. Müşteri İlişkileri Açısından Genel Müdürlük veya Pazarlama Bölümünde Yapılması Gerekenler

	%
müşteri odaklı hizmet	48,6
hız	14,3
gelisim	13,6
geniş hizmet yelpazesi	7,1
egitim	7,1
reklam, promosyon	9,3
Toplam	100,0

Bankanın genel müdürlüğü ve özellikle pazarlama müdürlüğü'nün %48.6 ile müşteri odaklı hizmet verilmesini sağlayacak yatırımların yapılması istegi çok açık bir şekilde ifade edilmiştir.

8. ÇAPRAZ TABLOLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

- Bankacılık işlemlerinin müşteri odaklı olduğunu düşünenler bankacılık işlemlerinin, finans ürünlerinin de müşteri odaklı olduğunu ifade etmektedir.
- İlginç bir sonuç olarak bankacılık işlemlerinin müşteri odaklı olduğuna inanmayanların %75'i müşteri odaklı ilişki yönetimi eğitimi aldıklarını söylemektedirler.
- Bankacılık işleminin müşteri odaklı olduğuna inanlar ve inanmayanların büyük bir bölümü çalışanlar tarafından müşterilere nazik ve yardımsever davranıldığını belirtmişlerdir. Bu noktada bankacılık işleminin müşteri odaklı olduğunu düşünmeyenlerin tamamının müşterilere nazik ve yardımsever davranıldığını belirtmesi bankacılık işlemlerinin müşteri odaklı olabilmesi için müşterilere nazik ve yardımsever davranılmasının yeterli olmadığını göstermektedir.
- Benzer şekilde ankete cevap verenler arasında hizmetlerin müşteri odaklı olmadığını düşünenlerin %50'si müşteri şikayetlerinin değerlendirildiği kanısını tasımaktadır.
- Müşteri odaklı hizmet verildiği konusunda kötümser fikir beyan edenlerden iyimser fikir beyan edenlere doğru gidildiğinde bankanın müşteri ilişkileri ve ileri teknolojiye gelişmeleri izlediğini düşünenlerin oranlarında artış kaydedilmektedir.
- Müşteri odaklı hizmet verildiğini düşünsün ya da düşünmesin çalışanlar müşterilerin kredi kartı ile ilgili hizmetlerde sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç ile tam zıt bir görüş ise müşteri odaklı olduğunu düşünsün ya da düşünmesin çalışanlar bankanın fiziksel şartlarının uygun olduğu düşüncesini tasımaktadırlar. Dolayısıyla bu yönüyle ankete cevap verenlerin müşteri odaklı hizmeti fiziksel şartlardan ve dissal nedenlerden fazla somut bankacılık hizmetlerine bağlamaktadır.
- Bankacılık hizmetinin müşteri odaklı olduğunu düşünmeyenler subede yada ilgili bölümde personelin *egitim* ve *gelisimine* daha fazla önem verilmesini vurgulamışlardır. Müşteri odaklı hizmet verildiğini düşünenler ise daha çok *kaliteli hizmet* ve *hız* kavramlarını öne çıkartmalıdır.

- Bankacilik islemleri finans ürünlerinin müşteri gelişimlerini karsiladigini düşünmeyenlerden düşünönlere dogru gidildikçe müşteri odakli iliski yönetimi eğitiminden memnuniyet ve müşterilere yardımsever davranıldigini düşünönlö çalışanların oranında artis kaydedilmektedir.
- Müsteriye sunulan bankacilik islemlerinin müşterinin ihtiyaclarini karsilaması ile müşterilerin şikayetlerinin değerlendirilmesi oranında da çok kuvvetli iliski bulunmustur. Buna paralel bir değer sonuğa sunulan bankacilik islemlerinin yeterli olmadiginin düşünönlörlö %70'inin müşterinin bilgisayar sistemlerindeki yavasliktan %60'inin ise ATM kullanımından şikayet ettiklerini belirtmeleridir.
- Banka tarafından verilen müşteri odakli iliski yönetimi eğitimlerinin aynı zamanda çalışanların birbirlerine nazik ve yardımsever davranmalarını sagladigi çalışanlar tarafından ifade edilmistir. Bu alanda verilen eğitimlerin yüz yüze bankacilik ürünlerini satanların ürünlerin özelliklerini daha iyi kavrayarak müşterilere aktardıkları ve alınan eğitim sayesinde müşterilerle kurulan ilişkilerin müşterilerin kural ve talimatlarda kaynaklanan şikayetlerini azalttigi da diğer önemli bulguları oluşturmaktadır.
- Banka çalışanlarının birbirlerine karsi olan davranışlarının müşterilere karsi olan davranışları ile paralellik gösterdigi anlaşılmistir. Çalışanların birbirine karsi olumlu davranışları müşterilere karsi da olumlu davranmalarına yol açmaktadır. Benzer bir durum müşterilere karsi nazik ve yardımsever davranılması ile müşteri şikayeti değerlendirmesi arasında da paralellik bulunmaktadır.
- Müsteri şikayetlerinin değerlendirilmesi ile bankadan müşteri ilişkileri ve ileri teknolojideki gelişmelerin izlenmesi arasında iliski bulunmaktadır. Zira bankanın yüksek teknoloji ile hizmet sunması müşterilerin şikayetlerinin değerlendirilmesini dogrudan etkilemektedir.
- Müsteri şikayetlerinin büyük kısmını sıra beklemeden kaynaklandigi çalışanlar tarafından ifade edilmektedir. Bulgulara göre, müşteri şikayetlerinin tam olarak değerlendirmedigini belirten çalışanların %91'i müşterilerin yoğun şekilde sıra beklediği düşüncesini tasimaktadır. Bu gruptaki çalışanların %72'si müşterilerin kredi kartı sorununa ön plana çıkarmaktadırlar.
- Bankada yüksek teknolojiye gelişmelerin islendiğini düşünönlörlö yaklaşık yarısı (%43.6) buna rağmen müşterilerin bilgisayar sistemindeki yavasliktan şikayet ettikleri düşüncesini tasimaktadırlar. Bununla birlikte ATM için bu oran (%20) civarındadır. Bu sonuç ATM teknolojilerinin genel olarak banka içinde kullanılan bilgisayar teknolojilerinden daha iyi olduğunu göstermektedir.

10.KÜMELEME ANALİZİNDEN ELDE EDİLEN BULGULAR

Arastirmada banka çalışanlarının müşterilerin olabilecek şikayetlerine ilişkin düşünceleri alınmistir. Dogal olarak bu konuda çok sayıda şikayetten söz edebilmek mümkündür.

Bu nedenle hiyerarsik kümeleme analizinden yararlanılarak sıralanan şikayetlerin gruplandırılmasına çalışılmistir. Hiyerarsik kümeleme analizi siniflamaya dayali çok degiskenli istatistik yöntemler başliğı altında yer alan ve uygulamada sıkça kullanılan bir analizdir.

Kümeleme analizinde gruplanacak olan degiskenler arasındaki uzaklıklar hesaplanır ve hiyerarsik kümeleme metotlarından yararlanılarak gruplama işlemi gerçekleştirilir. Uzaklıkların ve kümelemenin belirlenmesinde degisik ölçü ve yaklaşımlardan yararlanılabilir. Burada konunun ayrıntıları üzerinde durulmayacaktır. (Güler,1999)

Yararlanılan üç farklı kümeleme yönteminde genel olarak banka çalışanlarının müşterilerin şikayetlerinin 12 farklı kümede toplandıkları anlaşılmistir. Buna göre oluşturulan kümeler;

- Küme 1 Çalışanlar birbirine nazik/ Sıra bekleme makinesi şikayeti
- Küme 2 Müsteri odakli iliski yönetimi eğitimi/ATM şikayeti
- Küme 3 Dekorasyon ve oturma yerleri
- Küme 4 Teknolojik gelişimler izlenir/Bilgisayar yavasliğı
- Küme 5 Bankacılar ürün özelliklerini bilir ve müşteriye aktarır./ Kural ve talimat şikayeti
- Küme 6 İşlem maliyeti şikayeti
- Küme 7 Müsteri şikayeti değerlendirilir
- Küme 8 Kredi kartı şikayeti
- Küme 9 Müsterilere nazik ve yardımsever
- Küme 10 Sıra bekleme makinesi şikayeti
- Küme 11 Bankacilik islemleri finans ürünleri müşteri isteklerini karsılar
- Küme 12 Bankacilik işlemi müşteri odakli şeklindedir.

Dikkat edilecek olursa olusturulan kümeler içinde 4. küme hariç olusturulan gruplar içinde anlamlı bir bütünlük veya mantıksal bir toplanma bulunmamaktadır. Bu sonuç bankacılık alanında karsılabilecek sorunların her birinin çalışanların gözünde ayrı bir yere sahip olduğunu ve birleştirilmelerinin mümkün olamayacağı şeklinde yorumlanabilir.

SONUÇ

Bankacılıkta yeni yasalar, standart ücretler, çeşitli vergiler ve çeşitli düzenlemelerin hızla yapılmasından önce bu konulara müşterilerin gözüyle bakılmasında yarar vardır.

Bankacılık ve finans konularında çalışan her kesimin bildiği müşteri şikayetleri konularının kamu oyunun diğer kesimleri için de giderek daha önemli olmaya başladığını unutulmamalıdır.

Bankacılıkta hizmet pazarlanması soyut ve karmaşık ölçülmesi zor bir konudur. Müşterilerin ihtiyaçlarını anlayan ve bunları etkili olarak karşılayan bankalar daha başarılı olacaktır. Bankacılık ürün ve hizmetlerin pazarlanması, artık somut ürünlerin pazarlanmasından farklı derinlemesine bir uzmanlık alanı olmuştur. Hizmet kalitesi, banka pazarlanmasının müşteriler açısından önemli ve farklı bir alanıdır. Hizmet kalitesi, alanında banka müşterilerinden gelen müşteri şikayetlerinin alınması, toplanması, değerlendirilmesi ve çözülmesi gerekebilir.

Hizmet kalitesini geliştirmek için müşteri şikayetlerinin derlenmesi, gruplandırılması için istatistiksel olarak incelenmesi bankacılık kazançlarını yükseltecek bankaların hedeflerine ve işletme amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırabilir.

Bankacılıkta müşterilerden gelen her türlü olumlu övgüler ve olumsuz şikayetler sürekli olarak alınarak, değerlendirilerek, gereken çağdaş düzenlemeler önceden yapıldığı takdirde ve bankalarımızda mudilerle ilişkiler konusundaki çalışma usul ve esasları kişisel satışı da kapsayacak bir şekilde bir yönetmelikle düzenlendiği takdirde ülkemizde bankacılık daha da mükemmel bir noktaya gidebilir.

Bankacıların ticari ve bireysel mudilerle çalışma usul ve esaslarını gösteren bir yönetmelikle bağlantılı, geniş kapsamlı müşteri odaklı bankacılık eğitimleri düzenlendiği ve sürdürüldüğü takdirde, bankacılık işlemlerinin gerçekleştirilmesi için gereken teknolojik donanım ek olarak insan kaynaklarının deneyimi yükselecek ve müşteri beklentilerinin ötesinde hizmet verecek olan bankalarımızın kaynaklarını daha etkin kullanarak mali amaçlarını gerçekleştirmesi kolaylaşabilir.

KAYNAKLAR

- BDDK-Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, **Bankacılık Sektörü Değerlendirme Raporu**, Ankara, Ekim 2004.
- Dwight S.Ritter, **Relationship Banking-Cross Selling the Bank's Products and Services**, A Bankline Publication, Chicago, 1993.
- Earl Naumann ve Kathleen Giel, **Customer Satisfaction Measurement and Management -Using the Voice of the Customer**, Thomson Executive Press, Ohio, 1995.
- Erdogan Taskin, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, 3.Baskı, Papatya Yayınları, İstanbul, 2005.
- Fazıl Güler, **Hiyerarşik Kümeleme Analizi ve Bir Uygulama**, Ders Notları, İstanbul, 1999.
- Feridun Ergin, **Kredi Sistemi**, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1975.
- J.Paul Peter ve James H.Donnely, Jr., **Marketing Management-Knowledge and Skills**, 6.Baskı, Irwin McGraw-Hill, New York, 2001.
- John B. McCoy, Larry A.Frieder ve Robert B.Hedges, Jr., **Bottomline Banking-Meeting the Challenges for Survival and Success**, A Bankline Publication, Chicago, 1994.
- Lawrence E.Harb ve Sarah E.Sleight, **Reinventing The Retail Bank-Cross Marketing Products to Create the Full-Service Financial Center**, A Bankline Publication, Chicago, 1994.
- M.Ray Grubbs ve R.Eric Reidenbach, **Winning Banks-Managing Service Quality for Customer Satisfaction**, Bank Administration Institute, Illinois, 1989.
- Michael Violano ve Shimon-Craig Van Collie, **Retail Banking Technology-Strategies and Resources That Seize the Competitive Advantage**, John Wiley and Sons Inc., New York, 1992.
- Philip Kotler, **Marketing Management**, The Millennium Edition, Prentice-Hall of India, New Delhi, 2001.
- R.Eric Reidenbach, Terry C.Wilson, Gordon W.McClung ve Reginald W.Goeke, **The Value Driven Bank-Strategies for Total Market Satisfaction**, Irwin Publishing, New York, 1995.
- William D.Perreult, Jr.ve E.Jerome McCarty, **Basic Marketing, A Global Managerial Approach**, 15.Baskı, McGraw-Hill Irwin Yayını, New York, 2005.

PAZARLAMADA AVRUPA YAKLASIMLARI VE KOBİ'LER İÇİN ÖNERİLER

Mustafa Said KARAMAN

Milli Prodüktivite Merkezi
Gelibolu Sk. No:5 Kavaklıdere/Ankara
Tel: (0312) 467 55 90
e-posta: mkaraman@mpm.org.tr

ÖZET

Bu çalışmada; pazarlama konusunda Avrupalı akademisyenlerin görüşleri incelenerek pazarlama teorisinin gelişimine sağladıkları katkının bir değerlendirilmesi yapılmıştır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında ortaya çıkan hızlı ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelere rağmen pazarlama teorisinin yavaş ilerlediğine ve bugünkü şekliyle 1960'lı yıllardan kalıntı olarak nitelendirilebileceğine işaret eden bu akademisyenler; pazarlamanın geliştirilmesi için daha fazla sistemik örnek olay araştırmasına dayalı çalışmaların gerektiğini düşünmektedirler. Çalışmada karşılaştırmalı olarak Amerikan tarzı pazarlama olan pazarlama karması paradigması ile Avrupa tarzı pazarlama olan İlişkisel Pazarlama kavramları ele alınarak ilişkisel pazarlamanın üstünlükleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Türkiye'deki KOBİ'lerde pazarlama kavramına, özellikle 1990'lı yıllarla birlikte giderek daha fazla ilgi gösterilmeye başlamıştır. Ancak pazarlama faaliyetlerinde bulunmak isteyen KOBİ'ler nasıl bir yaklaşım ile bunu başarabilecekleri konusunda oldukça yetersiz kalmaktadırlar. KOBİ'lerin pazarlama konusunda daha yetkin olabilmelerine katkıda bulunmak amacıyla bazı öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama, İlişkisel Pazarlama, KOBİ'ler, Avrupa Yaklaşımları.

1. GİRİŞ

Son yıllarda pazarlama alanında pek çok yeni gelişme olmakta, yeni kavram ve tekniklerden söz edilmektedir. Bilgi çağının başlaması, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, rekabetin artması gibi faktörler işletmelerin pazarlama gündemini temelden değiştirmektedir. Artık 1960'lı yıllarda atılmış olan pazarlama karması (4P) paradigması pek çok işletme için ise yaramamaktadır. Bunun farkına varan bazı yazarlar; 5P, 6P, 7P, 8P ve 12P gibi tamamlayıcı yeni faktörlerle klasik 4P paradigmasını güçlendirmeye ya da geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında eksiklikleri pek çok kişi tarafından algılanmış bulunan 4P paradigması yerine, bu çalışmada değinilecek olan Avrupa yaklaşımıyla pazarlama olan "İlişkisel Pazarlama" yaklaşımının "Pazarlama Karması (4P)" paradigmasına göre üstünlükleriyle Türkiye'deki KOBİ'lerin de gündemine girerek yaygınlaşmaya başlamasının daha yararlı olacağı düşünülmektedir.

Kuzey Avrupalı pazarlama bilim adamları tarafından geliştirilen ilişkisel pazarlama kavramı, pazarlama anlayışında ortaya çıkan en önemli değişimlerden birisidir. İşletmeler, pazarlama kavramının temelini teşkil eden değişim süreci üzerine odaklanarak üretici-tüketici ilişkisinin sadece işleyişiyle değil, bu süreçte yaşanan ilişkinin karakteri ve yapısı üzerinde durmaktadırlar. Baska bir ifadeyle, üretici-tüketici

iliskisinde sadece degisime konu olan degerler degil, degisim olayinin kalitesi ve taraflar arasindaki yakinlasmanin da önemli oldugu vurgulanarak iliskisel pazarlama kavraminin öneminin ortaya çıkmasını saglamaktadırlar.

Markalama sürecine girmek isteyen KOBİ'ler, pazarlama faaliyetlerini başarıyla yürütebilecek bir model oluşturmazlarsa marka yaratmanın yalnızca bir hayal olduğunun bilincinde olmalıdırlar. Bu çalışmada, KOBİ'lere önemli bir isik kaynagi olacak iliskisel pazarlama yaklasimi anlatilacak ve KOBİ'ler için öneriler sunulacaktır.

2. YENİ EKONOMİ KOSULLARINDA PAZARLAMA

Bilgi çağı, küreselleşmeyle birlikte rekabetin çok yoğun olduğu pazarları yaratmıştır. Müsteriler, rekabetçi sunumların daha fazla farkındadırlar, fiyata duyarlıdırlar ve geçmişe göre talepleri değişmiştir. Yeni ekonomi, işletmelerin odaklarını ve pazardaki konumlarını yeniden belirleme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

Bu gelişme ve yaklaşımların pazarlamaya doğrudan etkilerine bakıldığında; toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılığı ve müşteri tatminini esas alması (Deming, 1998), iliskisel pazarlama paradigmasının pazarlama fonksiyonu ile diğer fonksiyonları bütünleştirme çabaları (Gummesson, 1996), kısmi-zamanlı pazarlamacılar yaklaşımı (Gummesson, 1987), hizmet pazarlaması ve endüstriyel pazarlamanın öneminin artması, değişim mühendisliğinin süreç yönetimi anlayışı (Hammer ve Champy, 1994) ve bunun yanında pek çok etkili faktörü görmek mümkündür. Sayılan bu gelişmelerin dışında pazarlama çeşitli faktörlerden de etkilenmektedir (Grönroos, 1990b; Piercy ve Cravens, 1995; Trim, 2002):

- Üretilen mal ve hizmetin doğası,
- İşletmenin içinde bulunduğu dış çevre koşulları,
- Müşteri çevresi,
- Değişen iç çevre koşulları ve
- Pazarlama stratejisi.

Pazarlama karması (4P) paradigmasının sınırlı gerçek dünya verisine dayanması, tüketim malları pazarlamasıyla sınırlı kalması ve Avrupalı pazarlama gurularının orijinal katkılarına yer vermemesi nedeniyle eleştirilmektedir. İlişkisel pazarlama paradigması ise; ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerle birlikte sürekli geliştirilmesi ve bugünün is dünyasını daha etkili bir şekilde yorumlaması nedeniyle tercih edilen bir anlayış olarak görülmektedir.

3. PAZARLAMA FELSEFE Mİ FONKSİYON MU?

Pazarlamanın tarihsel gelişimi içinde, pazarlama kavramının felsefe, fonksiyon ya da ikisi arasında bir noktada olduğu şeklinde yapılan değerlendirmeler (Üner, 2003) pazarlama anlayışını şekillendiren en önemli tartışma konusu olmuştur. 1960'li yıllara kadar pazarlama fonksiyon olarak değerlendirilmiş, sadece ünlü yönetim bilimci Drucker (1954), "Pazarlama ayrı bir fonksiyon şeklinde düşünülmeyecek kadar temeldir.....işletmenin bütünüdür" diyerek pazarlamanın bir felsefe olması gerektiğini söylemiştir. Ardından Bartel (1970), "Pazarlama kurumsal bir süreçtir" diyerek ve Baker (1971), "bir işletme felsefesi olarak pazarlama....." şeklinde bir tanımlamada bulunarak pazarlamanın bir felsefe olduğuna işaret etmişlerdir. Ancak 1970'li yıllarda pazarlama karması (4P) paradigmacıları, halen pazarlamanın fonksiyonelliğine ilişkin tanımlamalarına devam etmişlerdir (Üner, 2003). Buna karşılık sebeke yaklaşımını temel alan iliskisel pazarlama paradigmacıları ise, pazarlamanın daha çok felsefi olarak ele alınması gereğini ortaya koymuşlardır (Üner, 2003).

4. İLİSKİSEL PAZARLAMA PARADİGMASI

İlişkisel pazarlama paradigması araştırmacıları, iliskisel pazarlama paradigmasının gelişimine ve öneminin artmasına katkıda bulunan farklı faktörleri tanımlamışlardır. Bunlar (Peppers ve Rogers, 1995; Bitner, 1995; Buttle, 1996: 17):

- Artan küresel rekabet,
- Daha fazlasını isteyen müşteriler,
- Tüketici pazarlarının gittikçe daha fazla bölünmesi,
- Müşteri satın alma davranışlarının hızla değişmesi,
- Kalitede sürekli yükselen standartlar,

- Sürekli bir rekabet avantajı yaratmak için kalitenin tek basına yetersizliği,
- Tüm mal ve hizmetlerde teknolojinin etkisi ve
- Geleneksel pazarlamanın işletmenin hedeflerine ulaşmasındaki etkisinin azalması.

Günümüzde pazarlama, müşteriye elde tutmaya ve bağlılık oluşturmaya odaklanmak durumundadır. Geleneksel olarak işletmenin satış gücü, satış hacmini arttırarak karlılığa ulaşmada yeni müşterilerden yararlanmak ister ve bu yüzden yapılan her bir faaliyet, mevcut müşterilerin tüketimlerini arttırmak yerine müşteri portföyüne yeni müşterileri katmak yönündedir. Bir işletme kuskusuz yeni müşterilere ulaşmalı ve müşteri portföyüne yeni isimleri eklemelidir. Ancak bunu yaparken, yeni müşteri kazanma ile eski müşteriyi elde tutmanın maliyetlerini karşılaştırmalıdır. Bilindiği gibi, eski müşteriyi elde tutmanın maliyeti yeni müşteriyi kazanma maliyetinden daha düşüktür. Bu yüzden ilişkisel pazarlama anlayışında, pazarlama amaçlarının gerçekleştirilmesinde öncelikle, var olan müşterinin tüketiminin artırılması, ardından yeni müşterilere ulaşma benimsenmekte ve müşterinin yaşam boyu değerine ulaşılmaya çalışılmaktadır.

4P pazarlama anlayışının, uzun dönemli müşteri ilişkilerini kurmayı ve bunları sürdürmeyi olumlu biçimde geliştirmeye yönelik bir bakış açısına sahip olmadığı bilinmektedir (Holmlund ve Koch, 1996). Gummesson, hem pazarlama karması hem de ilişkisel pazarlama kavramlarını değerlendirerek ilişkisel pazarlamanın yalnızca yeni bir paradigma olmadığı, ayrıca pazarlama yönelimli yeni bir yönetim kuramının başlangıcı olduğu sonucuna ulaşmaktadır (Gummesson, 2002).

5. PAZARLAMA KARMASI PARADIGMASINDAN İLİSKİSEL PAZARLAMAYA GEÇİŞ

Pazarlama kavramının gelişimi incelendiğinde, kavramın ürün anlayışından günümüze dek geçirdiği aşamalar boyunca çeşitli anlamlar kazandığı görülmektedir. Ürün anlayışının geçerli olduğu kitlik dönemlerinde pazarlama kavramından söz edilmezken; ürün arzının arttığı dönemde işletmeler tarafından benimsenen satış anlayışında pazarlama, satış kavramı ile bütünleştirilmiştir. Ancak artan rekabet ile birlikte işletmelerin içinde bulunduğu iş ve pazarlama çevresi değiştiğinde pazarlamanın, müşterinin değişen gereksinimlerine karşılık vermeye odaklanan bir faaliyet olduğu ortaya çıkmıştır. Artık önemli olan, yalnızca müşterinin değişen gereksinimlerine uygun karşılık vermek değil, bunun dışında bireysel müşteri gereksinimlerini de karşılamaktır. Özellikle bu dönemde, müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri bağlılığa dönüştürmek, yeni akımla birlikte karlılığın anahtarı haline dönüşmüştür (Helm, 2001). İlişkisel pazarlamada önemli olan nokta müşterilerin sadık birer dost olmasını sağlamaktır. Değişim esnasında müşteriyle sıcak ilişkiler kurarak samimiyeti gösterebilmek ilişkisel pazarlamanın özünü oluşturmaktadır.

Pazarlama alanındaki akademisyenler ve uygulamacılar, ilişkisel pazarlamayı destekleyen kavramları içeren ve bu yeni felsefeyi açıklayan, farklı tanımlar ileri sürmüşlerdir. İlgili literatür incelendiğinde, genel kabul görmüş bir ilişkisel pazarlama tanımı bulunmamasına karşın; farklı araştırmacıların, işletmeyi etkileyen iç ve dış çevredeki ilişkileri belirledikleri; böylece yeni pazarlama stratejilerini açıklamayı kolaylaştıran kavramları ve anlayışlarını ortaya koydukları görülmüştür. Örneğin Grönroos'a göre ilişkisel pazarlama, "işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için, müşteri ve baska iş ortaklarıyla ilişkinin kurulması, sürdürülmesi ve bu ilişkinin kapsamının zenginleştirilmesidir" (Grönroos, 1996). Bu tanıma göre ilişki karlılığı, pazarlamanın hedeflerinden biridir. Aslında bu yaklaşımın odak noktasını, tatmin paradigması oluşturmaktadır ki bu, ilişkisel pazarlama anlayışının özüdür. Bu paradigma ile ilgili kaynaklar incelendiğinde şu varsayımlar ortaya çıkmaktadır:

- Müşterilerin satın alma davranışları, onların kalite ve tatmine ilişkin algılamalarına dayalıdır.
- Müşteriler, ürün seçiminde ve satın almada tam bir özgürlüğe sahiptirler.
- Sadık müşteriler daha az sadık olan ya da bağlılık göstermeyen müşterilere göre daha karlıdır.

İlişkisel pazarlamanın işlevini, müşteriye bulmak ve ele geçirmek olarak belirten Christopher, işletme müşterileriyle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bunu sürdürmek istiyorsa müşteri hizmeti ve kalitesi üzerine yoğunlaşması gerektiğini belirtmektedir (Christopher, 1991). Kandapully ve Duddy'e göre ilişkisel pazarlama, her bir tüketiciyle ilişki kurma, bu ilişkiyi tanımlama ve sürdürmeye yönelik işletme çabalarıdır (Kandapully ve Duddy, 1999).

İlişkisel pazarlamayla ilgili yapılan diğer tanımlara da bakıldığında, kavramın ilk ortaya çıkışında ilişkisel pazarlamanın kapsamında yalnızca müşteriyle kurulan ilişkiler ele alındığı görülmektedir. Ancak işletmenin rekabet üstünlüğü kazanmasında yalnızca müşterilerle uzun dönemde kurulan karlı ilişkilerin değil, aynı zamanda işletmenin iş ilişkisi içinde bulunduğu tedarikçiler ve dağıtım kanalının baska üyeleriyle

kurulan iliskilerde çok önemlidir. Bu yönde, iliskisel pazarlama anlayisinda iki ayri akim çikmistir. Isletmenin tedarikçiler, dagitim kanali üyeleri ve is iliskisinde bulunduğu baska isletmelerle olan iliskisini müsterilerle kurulan iliskilerle birlikte ele alan ve kurulan tüm iliskilerde uzun dönemli doğgunlugu hedefleyen bu yeni akima ilgili literatürde, neo-iliskisel pazarlama adi verilmektedir Healy ve diğeri (2001).

Iliskisel pazarlama yoluyla müşteri hizmeti, kalite ve pazarlama bütünleşmektedir. Iliskisel pazarlama su alanlarda kolaylik saglamaktadır (Christopher ve diğeri, 1991):

- Müsteriyi elde tutmaya odaklanma,
- Daha üst düzeyde mal/hizmet yararları sunma,
- Uzun dönemli vizyonu izleme,
- Örnek olabilecek müşteri hizmetleri üzerinde durma,
- Müsteri bağlantılarını öngörme ve
- Bütünyle istenen kaliteye ulasma.

6. ILISKISEL PAZARLAMA YAKLASIMINDA PAZARLAMA ÖRGÜTLENMESİ

Pazarlama fonksiyonunu diğeri isletme fonksiyonlarından ayıran fonksiyonel örgütlenme, pazarlama felsefesinin tüm isletme çalışanlarının zihinlerine yerleştirilememesine neden olmaktadır. Isletmenin önemli bir kısmının pazarlama eğitiminden yoksun olması, müşterilere sadece müşteri ilişkisi hayat seyrinin başlangıç ve satın alma aşamalarında yüksek düzeyde ilgi gösterilmesine yol açar. Tüketim ve kullanım sürecinde, ilişkinin pazarlama bölümü dışı personel tarafından yönetilmesi, müşteri düşüncelerinin gerektiği şekilde dikkate alınmaması sonucunu ortaya çıkarır. Nitekim, özellikle KOBİ'lerde ve hizmet işletmelerinde işletme içerisinde pazarlama bölümü çalışanlarının yani sıra kendi alanlarının uzmanı olan diğeri bazı çalışanlarda pazarlama sürecine katılacaklardır (Üner, 2003). Bu durum, fonksiyonel pazarlama örgütlenmesinin yetersizliğinin bir göstergesidir.

Süreç tipi pazarlama örgütlenmesinde; pazarlama faaliyetlerinin sorumluluğu, pazarlama uzmanı olmayan diğeri çalışanlar tarafından da paylaşılır ve yakın faaliyetler entegre edilerek süreçler oluşturulur. Özellikle hizmet sektörünün gelişmesi (Heskett, 1986; Fisk ve diğeri, 1993) ve müşterilerle uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesi gereğı (Håkansson ve Sharma; 1996) uzun yıllar boyunca süregelen pazarlamanın birim/bölüm şeklinde örgütlenmesi hegemonyasını kırmış (Laing ve McKee, 2000) ve yeni bir örgütlenme şekli gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Zira tüketici pazarlarından farklı olarak, sadece satış ve pazarlama çalışanlarının tüketici ile karşılaşmasının aksine; KOBİ'lerde ve hizmet sektöründe tüm çalışanların müşteriyle etkileşim içinde olabileceğı gerçeğı, pazarlamanın sadece pazarlama bölümüne bırakılamayacağını ve süreç tipi örgütlenme gereğini ortaya koymaktadır.

Zaten bu noktada pazarlama hakkında ortaya atılan bir dar görüşü belirtmek gerekir. Bu dar görüş, pazarlamanın aslında yalnızca işletmenin bölümlerinden biri olduğunu söylemektedir. Tabii ki işletmelerde pazarlama konusunun ele alındığı ve bu konuda çalışmaların yürütüldüğü bir pazarlama bölümü olabilir. Ancak, pazarlama ile ilgili yaklaşım ve uygulamalar, işletmenin yalnızca bu bölümünde ele alınırsa, işletmenin fena halde tökezleyebileceğı unutulmamalıdır. Hewlett-Packard'ın kurucularından olan David Packard'ın su bilgece sözlerine kulak vermek gerekir (Kotler, 2000): “Pazarlama, yalnızca pazarlama bölümüne bırakılamayacak kadar önemlidir”.

Fonksiyonel bölümleri bırakıp süreç ekipleri oluşturmaya başlayan bir işletmenin, pazarlama bölümüne gereksinimi olmayabilecektir. İşletmelerin çoğı son zamanlarda fonksiyonel bölümlendirmeden şogudular. Çünkü bu bölümleri kendi çıkarlarının peşinde koşan depolar olarak görmeye başladılar. Buna göre, satın alma bölümü, kendi satın alma maliyetlerini düşürmeye çalışacaktır. Ama bu da bazen ürün kalitesini düşürme pahasına olur. Sevkiyat bölümü, müşterilerin malın ellerine geçmesi için daha uzun süre beklemeleri gerekse bile, taşıma maliyetleri düşük olan demiryolunu havayoluna tercih edebilir (Kotler, 2000). Bu açıdan, bölümler arası çatışmaları önleyen, örgütsel amaçlar çerçevesinde fonksiyonları entegre eden süreç yaklaşımı, müşteriler nezdinde işletmelerin bütünsel imajı için önemlidir.

Müşterinin merkeze yerleştirildiğı bugünün is dünyasında, “müşteri bulma ve müşteriyi memnun etme” is sadece pazarlama bölümüne ait bir kavram olmamalıdır. Bugünün çağdas işletmeleri bütün çalışanlarının müşteri merkezli yaklaşımla olmasa da, müşteri memnuniyetine yönelik bir yaklaşımla hareket etmelerini sağlamaya çalışmaktadır (Kotler, 2000). Sonuç olarak; süreç tipi pazarlama örgütlenmesi, bütün çalışanların müşteri odaklı olmasını fonksiyonel örgütlenmeye göre daha fazla sağlayabildiğı için daha fazla tercih edilebilecek bir örgütlenme tipi olarak gözükmektedir.

7. KISMI ZAMANLI PAZARLAMACILAR

Son yıllarda pazarlamanın bir fonksiyondan daha çok uygulamasına tüm fonksiyonların katıldığı bir grup değer ve süreçler olarak görülmeye başlanması (Moorman ve Rust, 1999) pazarlama sorumluluğunun yaygın bir şekilde paylaşılabileceği konusunu gündeme getirmektedir. Kısmi zamanlı pazarlamacılar yaklaşımında; geleneksel pazarlama fonksiyonları olan pazarlama araştırması ve pazarlama karması faaliyetlerini pazarlama bölümü yerine getirirken, interaktif pazarlama faaliyetlerini yani müşteriyle karşılaşmadaki etkileşimleri ve burada müşteri odaklı faaliyette bulunma görevini ise pazarlamacı olmayan diğer işletme çalışanları yerine getirmektedirler (Üner, 2003). Hatta; Grönroos (1990), iddia etmektedir ki, işletmelerde sadece reklam, halka benimsetme ve fiyatlandırma faaliyetlerini pazarlama bölümü yerine getirmeli bunun dışında kalan faaliyetler ise, kısmi-zamanlı pazarlamacılar tarafından yerine getirilmelidir.

İlişkisel pazarlama paradigmasında detaylı bir şekilde açıklandığı gibi işletmede her çalışan bir kısmi-zamanlı pazarlamacı gibi (Gummesson, 1987) hareket ettiğinde fonksiyonel örgütlenme gereği tamamen ortadan kalkmaktadır. Kısmi-zamanlı pazarlamacı ifadesi, pazarlama örgütlenmesindeki gelişmeler ışığında yükselmiş bir ifadedir. Kısmi-zamanlı pazarlamacılar, tam zamanlı pazarlama uzmanı olmayıp müşteri ilişkilerini güçlendirebilen işletme çalışanlarıdır (Üner, 2003). Bu çalışanlar, pazarlamanın geleneksel fonksiyonları dışında kalan interaktif fonksiyonları gerçekleştirirler. Interaktif pazarlama fonksiyonları; "pazarlama bölümü dışında pazarlama" şeklinde de adlandırılıp, alıcı ve satıcının hizmet tecrübesindeki etkileşimini ifade eder (Üner, 2003).

8. KOBİ'LERDE PAZARLAMA

Bu bölümde KOBİ'lerin pazarlamada karşılaştığı sınırlamalara değinilecek, ardından KOBİ'lerde pazarlama faaliyetleri anlatılacaktır.

8.1. KOBİ'LERİN PAZARLAMADA KARŞILAŞTIĞI SINIRLAMALAR

Bilindiği üzere KOBİ'ler kendilerine özgü bir takım özelliklere sahiptir. KOBİ'lere uygun pazarlama örgütlenmesi modelini seçmek için bu özelliklerini dikkate almak gerekir. Bu sınırlayıcı özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Carson, 1990 ve Schneider, 2005):

a. Bütçe Kısıtı: KOBİ'ler, pazarlama faaliyetleri için genellikle düşük bütçe ayırabilmektedirler. Bu yüzden gerekli pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirememekte ve nitelikli pazarlama çalışanları istihdam edememektedir.

b. Küreselleşememe: İkinci olarak KOBİ'ler uluslararası pazarlara açılmakta zorlanmaktadır. Özellikle ihracatta yaygın ve güçlü bir ağına sahip olamamaktadırlar.

c. Plan Eksikliği: Üçüncü olarak KOBİ'ler nakit, zaman ve harcama kısıtlılığından dolayı planlamaya çok fazla önem vermezler. Operasyonel ve günlük çalışmalara ağırlık vermekte veya tercih etmektedirler.

d. Araştırma Yapılması: Pazar fırsatlarının, mevcut ve gelecek durumun, rakiplerin ve pazar eğilimlerinin temel olarak araştırılması gerekir. Ancak KOBİ'ler pazarlama araştırmasına gereken önemi vermemektedirler.

e. Tanıtım Sorunları: Besinci olarak KOBİ'ler reklam, fuar ve sergilere katılma, alıcılarla karşılıklı veya yüz yüze görüşme gibi tanıtım faaliyetlerine sınırlı bir öncelik ve önem verirler.

f. Pazara hakim olamama: Altıncı ve son olarak KOBİ'ler piyasada fiyat tespitinde birtakım zorluklarla karşılaşmakta ve maliyetlerdeki artışları fiyatlara yansıtamama ve kâr elde edememeleri sonucuyla sık sık karşılaşmaktadırlar.

8.2. KOBİ'LERDE PAZARLAMA FAALİYETLERİ

KOBİ'lerin pazarlama konusunda, satış faaliyetlerini pazarlamaya ilişkin taktikleriyle birlikte yürütebilecek bir program uygulamaları en etkili (Schneider, 2005) ve verimli bir yol olarak görülmektedir. Pazarlama faaliyetleri için ayrılacak bütçenin gider olarak görülmesi yerine uzun vadeli marka oluşturma sürecinin ilk adımları olarak görülmesi de bu aşamada gereklidir.

KOBİ'ler bugünün iş dünyasında hayatiyetlerini devam ettirebilmeleri amacıyla aşağıdaki pazarlama faaliyetlerini yerine getirmelidirler:

- SWOT (fırsat/tehdit ve güçlü/zayıf yönler) analizi yapmak,
- Müşteri çevresini analiz etmek,
- Pazarı bölümlendirerek hedef pazarları belirlemek,

- Pazarlama stratejileri geliştirmek,
- Hitap edilen pazara uygun bir konumlandırma ya da yeniden konumlandırma stratejisi oluşturmak,
- Seçilen pazarlama stratejilerine uygun pazarlama karmasını belirlemek,
- Tek basına ihracatın zor olduğu durumlarda sektörel dış ticaret şirketleri (SDTS) aracılığıyla yurt dışı pazarlara açılmak,
- Müşterilerle ve diğer ilgili taraflarla ilişkileri sürdürmek ve geliştirmek,
- Müşteri tatmin araştırmaları yapmak,
- Rekabet üstünlüğü bulunmayan mal veya hizmetler yerine yeni mal veya hizmetler geliştirmek,
- Bayilerle birlikte ortak reklam kampanyaları yürütmek ve
- Bölgesinde veya yurt dışında sosyal sorumluluk amaçlı faaliyetler yürütmek.

9. KOBİ'LER İÇİN PAZARLAMA ÖNERİLERİ VE SONUÇ

Basta MPM'nin Kayseri, Afyon, Balıkesir, Mersin, Karaman ve Adana Verimliliği Artırma Projelerinde (MPM, 1999-2000-2001-2003-2004a-2004b) ve Türkiye genelinde gözlemlendiği gibi KOBİ'lerde pazarlama faaliyetlerine gereken önemin verilmediği, kavram olarak "pazarlama" ve "satış"ın ya birbirleriyle karıştırıldığı ya da ikisinin aynı faaliyetler olduğu düşünüldüğü, pazarlama bölümünün kurulmadığı ve bazı pazarlama faaliyetlerinin de ya satış bölümü çalışanlarınca ya da üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirildiği bir gerçektir.

Burada sunu belirtmek yanlış olmayacaktır: Mevcut durumda KOBİ'lerde pazarlama bölümünün olmaması ve pazarlama faaliyetlerinin de diğer bölüm çalışanları ve yöneticileri tarafından yerine getirilmesi bir yanlışlık değil, pazarlamaya önem verilmemesi hiç değil; aksine süreç tipi pazarlama yaklaşımı ve kısmi zamanlı pazarlamacılar yaklaşımlarına bilinçli şekilde olmasa da uygun hareket edilmesi anlamına gelmektedir. Bu açıdan kurumsallaşma adı altında mutlaka pazarlama bölümü kurulması KOBİ'lerde ek kaynak gereksinimi, gereksiz yere formelleşme ve ek istihdam gereksinimi doğuracağından dolayı doğru görülmemektedir.

Hem KOBİ'lerde pazarlama konusunda yaşanan mevcut durumun reorganizasyonu açısından hem de pazarlama faaliyetlerinin daha kolay ve etkili bir şekilde uygulamaya alınabilmesi açısından KOBİ'lerin ilişkisel pazarlama yaklaşımını benimsemesi ve kısmi zamanlı pazarlamacılar yaklaşımını acilen uygulamaya almaları gerekmektedir. KOBİ'lerde kısmi-zamanlı pazarlamacılar, müşteri ilişkilerini güçlendirmek amacıyla pazarlamanın geleneksel fonksiyonları dışında kalan faaliyetleri yerine getirirler. Müşteri ile yakın ilişki durumlarında müşteri odaklı davranarak işletmelerini en başarılı şekilde temsil ederler.

KAYNAKLAR

- BITNER, M. J. "Building Service Relationships: It's all about Promises", Journal of the Academy Marketing Science", Vol.23. N.4, 1995, s. 246-251.
- BUTTLE, F. **Relationship Marketing: Theory and Practise**, Chapman, 1996, s.17
- CARSON, D. J. "The Marketing Models", European Journal of Marketing, Vol: 24, No: 1, 1990, s. 17-27.
- CRISTOPHER, M., PAYNE A. ve BALLATYNE D. **Relationship Marketing**, Butterworth-Heinemann, 1991, s. 31
- DEMING, W. E. **Krizden Çıkış**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998.
- DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**, Harper and Row, New York, 1954.
- FISK, R. P., BROWN S. W. ve BITNER M. J. "Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature", Journal of Retailing, Vol. 69, Spring, 1993, s. 61-103.
- GRÖNROOS, C. "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behaviour Interface", Journal of Business Research, Vol. 20, 1990, s. 3-11.
- GRÖNROOS, C. "Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications", Management Decision, Vol. 34, No. 3, 1996, s. 5-10.
- GUMMESSON, E. "The New Marketing: Developing Long Term Interactive Relationships", Long Range Planning, Vol. 20, 1987, s. 10-20.
- GUMMESSON, E. "Relationship Marketing and Imaginary Organizations: a Synthesis", European Journal of Marketing, Vol. 30, No. 2, 1996, s. 31-44.

- GUMMESSON, E. "Relationship Marketing and New Economy: It's Time for De-Programming", Journal of Services Marketing, Vol.16, No.7, 2002, s. 585- 589
- HAKANSSON, H. ve SHARMA D. D. "Strategic Alliances in a Network Perspective", in Iacobucci, D. (Ed.), **Networks in Marketing**, Sage, Newbury Park, CA, 1996.
- HAMMER, M. ve CHAMPY J. **Değişim Mühendisliği**, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994.
- HEALY, M., HASTINGS K., BROWN L. ve GARDINER M. "The Old, The New and The Complicated: A Trilogy of Marketing Relationships", European Journal of Marketing, Vol.35, N. 1/2, 2001, s. 184.
- HELM, C. "CRM overview", <http://www.marketingpower.com>, 15 Temmuz 2005.
- HESKETT, J. L. **Managing in the Service Economy**, Harvard Business School Press, Boston, 1986.
- HOMLUND, M. ve KOCK S. "Relationship Marketing: The Importance of Customer-Perceived Service Quality in Retail Banking", Service Industries Journal, Vol.16, No.3,1996, s. 287-304.
- KANDAMPULLY, J. ve DUDDY R. "Relationship Marketing: A Concept beyond the Primary Relationship", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 17, No.7, 1999, s. 315-323
- KOTLER, P. **Kotler ve Pazarlama**, Çev: Ayşe Özyıgıçlar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- LAING, A. W. ve MCKEE L. "Structuring the Marketing Function in Complex Professional Service Organizations", European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 5/6, 2000, s. 576-597.
- MPM. **Kayseri Verimliliği Artırma Projesi**, MPM Yay., Ankara, 1999.
- MPM. **Afyon Verimliliği Artırma Projesi**, MPM Yay., Ankara, 2000.
- MPM. **Balıkesir Verimliliği Artırma Projesi**, MPM Yay., Ankara, 2001.
- MPM. **Mersin Verimliliği Artırma Projesi**, MPM Yay., Ankara, 2003.
- MPM. **Karaman Verimliliği Artırma Projesi**, MPM Yay., Ankara, 2004a.
- MPM. **Adana Verimliliği Artırma Projesi**, MPM Yay., Ankara, 2004b.
- PEPPERS, D. ve ROGERS M. "A New Marketing Paradigm: Share of Customer, Not Market Share", Planning Review, Vol.2, 1995, s. 14-18.
- PIERCY, N. F. ve CRAVENS D. W. "The Network Paradigm and the Marketing Organization", European Journal of Marketing, Vol. 29, No. 3, 1995, s. 7-34.
- SCHNEIDER, L. "Marketing Basics for the Small Business", <http://marketing.about.com/cs/sbmarketing/> /aa060103a.htm, 12 Temmuz 2005.
- TRIM, P. R.J. "Corporate Intelligence and Transformational Marketing in the Age of the Internet", Marketing Intelligence and Planning, Vol. 20, No. 5, 2002, s. 259-268.
- ÜNER, M. M. "Pazarlama Tanımı Üzerine", PI, Nisan, 2003, s. 44-57.

KOBİLERİN MÜSTERİ İLİSKİLERİNE GÖSTERDİKLERİ YAKLAŞIMLAR: “AB ÜLKELERİNDEKİ İŞLETMELERİN MÜSTERİ İLİSKİLERİNDE ORTAYA KOYDUKLARI UYGULAMALARA İLİSKİN BİR LİTERATÜR ÇALIŞMASI”

Nesrin ADA

Ege Üniversitesi İİBF

Ege Üniversitesi İİBF Bornova, İZMİR

Tel: (0232) 388 40 00-3071

Faks: (0232) 373 29 60

e-posta: nesrin.ada@ege.edu.tr

ÖZET

Geleneksel rekabet ilişkilerinin ve araçlarının önemli ölçüde etkisini kaybettiği günümüzde müşteri ve işletme arasındaki ilişki önemini korumaktadır. Bu ilişkinin basit ve kolay yolunun bulunması ve genel kurallarla dengelenmesi oldukça zordur. Teknolojik ilerlemeler yeni olasılıkların kapısını aralarken, müşteri ilişkilerinin yönetiminde de büyük yenilikleri şart kosmaktadır. Bu çalışmada AB ülkelerindeki müşteri ilişkilerinde “zamanında elde edilen bilgi, servis kalitesi, çabukluk, teknik ve kurumsal gelişim” gibi kavramların günümüze yansımaları ve uygulamalarına ilişkin, literatür çalışması ve analizi yer alacaktır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri ilişkileri, Servis kalitesi, Çabukluk, Teknik ve kurumsal gelişim.

Kaynakça, Bernard Dubois, Forseen, Observation International des Tendances Sociologiques, Plan.1999.Gérard Mermet, Tendances1998 Paris 1997

1.MÜSTERİ İLİSKİLERİ KAVRAMI

Küresellenen rekabet ortamı, son yıllarda yaşanan gelişmeler, müşteri sayısının daha fazla artmasını ve sürekliliğini gerekli kılmaktadır. İşletme ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkiler, işletmenin rekabetini üstün kılmakta ve motive edici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Sağlıklı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri kuruluşların tek ve önemli rekabet aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içerisinde taklit edilmekte ve bu durum rekabet üstünlüğünü uzun dönemde koruyamamaktadır. Kuruluşun uzun ve zahmetli uğraşları sonucunda oluşturdugu “müşteri ilişkileri”nin ise taklit edilmesi zor ve maliyetli olduğu genel kabul görmektedir. Bu durum, gelecekte rekabetin yoğun biçimde müşteri ilişkileri üzerinde olacağını isaret etmektedir. Müşteri kavramı, (müşteri) bir mağaza ya da kuruluştan para karşılığında ürün ya da hizmet alanlara denmektedir. Müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yarar ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir. Günümüzde yapılan çalışmalar, müşteri tatmini ve bağlılığı (sadakati) yaratmada en önemli amaç olduğudur.

2.MÜSTERİ İLİSKİLERİNDE TEKNOLOJİNİN KULLANILMASI

Müşteri ilişkilerinde teknolojinin kullanılması ve self-servis uygulamaları hiç şüphesiz ekonomik alanda olduğu kadar sosyal alanda da büyük bir gelişmenin göstergesidir. Bununla birlikte, insan psikolojisi ile ilgili bazı kurallar özel durumlar göz önünde bulundurulmazsa bütün yeni açılımlar gibi, her çeşit engel ve problemle karşılaşılabilir.

Bir aletin ucunda bulunan mikrofona siparis vermek şüphesiz bir sürücüyü saskına çevirebilir. Fakat bu sistem çabukluk ihtiyacına cevap vermek için gereklidir. Vizyondaki filmleri öğrenmek için sinemaya telefon eden bazı sinemaseverleri karsılaştıkları “makine ile görüşmek için 1’i, müşteri temsilcisi ile görüşmek için 2’yi tuslayın.” diyen bant kaydı güldürebilir ama bu da sinema müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olmaktadır. Bunlarla birlikte, otomatikleştirmenin kötü yönetimi, tüketicide çok çabuk memnuniyetsizlik hissi yaratabilir. Örnek olarak bankaların konut kredisi hizmetinde telefonla bilgilendirme servisini ele alalım. Müşteri bilgi almak için bu servisi aradığında, telefonunda onu yönlendirecek yıldız tusu “yok” ise operatör onu müşteri temsilcisine bağlamak yerine, kendisine Fransa Telekom Müdürlüğünün yanındaki bir magazadan telefonunu degistirmesini önerebilir.

Özellikle bir problem veya hosnutsuzluk söz konusu olduğunda tele-sekreterle karşılaşmak katlanılmaz bir durum haline gelebilir. Bu örnek, müşteri ilişkilerinde otomatikleşmenin olumsuz taraflarını da göstermektedir. Bu örnekler, ayrıca müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasının nasıl gerçekleşeceğini ve yeni ilişki biçimlerine neden engel yarattıkları sorularına cevap aramalıdır. Müşteri güvenini tazelemek ve dolaylı iletişimin kişiliği göz ardı eden tarafının zayıflattığı, müşteri - firma ilişkisini güçlendirmek için kisiselleştirme kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. Bilinçli kullanıldığında teknoloji göze batmayabilir ve bu ilişkiyi kisiselleştirmek aracı rolü üstlenebilir. Örneğin; Washington Post’un ünlü bir eleştirmeni, amazon.com’la rekabet edebilmenin üstesinden müşteri taleplerinin arkasındaki gerçeği takip ederek geldi. Kütüphane görevlileriyle kitap seçimi hakkında sohbet etmeyi sevenleri memnun etmek amacıyla, okuyucularıyla ilişki içinde ve onların tavsiyeleri doğrultusunda kendi elektronik kütüphanesini olusturdu. Elektronik kütüphane “kitap seçimi hakkında sohbet etmeyi sevenlere” de hitap edecek şekilde donanımlı hale getirildi. Programın yeniden yazılımı ile, kütüphane her türlü kitap okuyucusuna servis verebilecek duruma getirildi.

Bire bir interaktif pazarlama sisteminin iyileşmesi için öncelikli olarak müşteri firma ilişkileri geliştirilmelidir. Teknolojinin bu gereksinimi karşılayamadığı zamanlarda, işletmelerin başka yollar kullanarak servislerini kisiselleştirmeleri gerekir. Fransa’da 2004 yılında yapılan bir çalışmada, mobilya sektöründe, kalite kontrol servisinden başka, müşterilerin belirli beklentilerine cevap veren, kisiselleştirilmiş servisler, müşterilere yaklaşımda ve yeni müşteri portföyünde artisında anahtar rol oynadığı belirlenmiştir. Bunlar, ilave modüller, ilave renkler, istenilen model ve desende tutamaklar (Poingé) hatta ilave desen ve masif boyama teknikleriyle el sanatları haline gelen dolaplardan oluşmaktadır. Mesafeli servislerin kisiselleştirilmesi için kullanılabilecek en iyi kaynak hala insandır. Telefona yanıt veren kişilerin iletişim kalitesine örnek teskil etmesi, telefonda görünmese bile müşteriyi güler yüzle karşılamaları gerektiği bilinen bir gerçektir. Müşteriyle ilişkide olan herkes, son müşterinin işletmenin elindeki son koz olduğunun farkında olmalıdır.

2.1. MÜSTERİ ÜZERİNDEN BİLGİ TOPLAMAK MI, MÜSTERİYE BİLGİ VERMEK Mİ?

İster internet üzerinden olsun, ister diğer iletişim yollarıyla olsun, bilgiye ulaşmak iki karsit yol ile mümkün olabilir. Birinci durumda bilgiyi arayan, bulan tüketicidir. Firmalar da «pull» yöntemini kullanarak tüketici hakkında bilgi edinebilirler. Tam tersine «push» yöntemi, alıcısı hakkında hiçbir araştırma yapılmadan, yönetilen bilgiden oluşur. Müşterilerin «pull» modunda olduğu zamanlarda, firmanın müşterinin (daha önceden belirlenmiş bir profil doğrultusunda) ihtiyaç duyabileceği bilgileri sağlayabilecek durumda olması gerekir. Müşteriyi tanımak, zevklerini, iletişim alışkanlıklarını bilmek, bilgilendirme mesajının amacının doğru belirlenmesini sağlar. İşletme uygun ortam bulduğu bazı zamanlarda müşteriyi doğrudan bilgilendirme yoluna başvurabilir. Diğer durumlarda, gerek zamanın elverişsizliği, gerekse konunun alakasızlığı nedenleriyle müşteri firmadan gönderilecek hiçbir bilgiyle ilgilenmeyecektir. Bu durumda «pull» moduna geçmesi gereken firmadır. Firmanın bütün ihtiyaçlara cevap verebilmesi gerekir, ama çok daha önemlisi sabırlı olduğunu göstermesidir.

Müşterilerin istediği zaman iletişim kurabileceği bir sistem yaratması veya iletişim altyapısını müşterilerin isteklerine sürekli yanıt verecek sekile sokması gerekir. «Push», «pull» yöntemlerinin yönetimi müşteri

hizmetleri kalitesi açisından anahtar rol oynar. Sadece müşteri profili bilgilerini derinleştirmek bile, bu iki mod arasında doğru geçişleri yapmayı mümkün kılar.

Mantık sırasına göre, müşteri ilişkilerinin nasıl olması gerektiği hakkında bilgiler, müşterilerden «pull» yöntemiyle öğrenilir ve firmalar tarafından «push» yöntemiyle uygulamaya koyulurlar. Bir internet kullanıcısını örnek alalım. Ek bilgi toplamak amacıyla internet sitesini inceliyor. Müşteri, telefon açıp, çağrı merkezini aramak yerine, internet sitesinde yerleştirilmiş bir link sayesinde direkt olarak müşteri temsilcisiyle iletişim kurabilir. Yani firma, gerek internet üzerinde video konferans sistemiyle direkt olarak, gerekse telefon yoluyla (tüketiciyi çok sıkmamak şartıyla) tüketiciyle iletişime girer. Firmanın rolü «Push» «pull» yöntemleri arasındaki bu dengesizliği yönetmektir. Ayrıca her an hazır olmak, uygun zamanda müdahale etmek ve müşteriye, istediği veya ihtiyaç duyduğu her an, iletişim kurma olanı sağlamak da işletmenin yükümlülüğündedir. İster bir çağrı tusu, ister internet üzerinden bir faks sistemi veya 24 saat açık bir çağrı merkezi olsun, firma, müşteri ilişkilerini geliştirmek için bu yeni teknolojilerden yararlanmak zorundadır.

Amazon.com sitesindeki kitapçı müşterilerine ilgili yapitin teslimat süresinin en fazla ne kadar olabileceğini öğrenme imkanı sunuyor. Yapitin mevcut olmadığı veya baskının yayınlanma tarihi bilinmediği zamanlarda bu durum müşteriye elektronik posta yoluyla bildirilmektedir. Fransa’da bilisim ürünleri satmakta uzmanlaşmış Wstore sitesi, müşterilerine stoklarında hangi modellerin olduğunu öğrenme imkanı sağlamaktadır. Bu site aynı zamanda stoklarında arama yaparken hangi kriterleri kullanmak gerektiğini de açıklamaktadır. Bir malın fiyatının sunni artırılması gibi servisler sipariş süreciyle bütünleşmiş bir stok idaresine dayandırılması iletişim sürecini güçlü kılmaktadır. Hafif sayılabilen ortaklıklarda, zaman faktörü kaliteli hizmeti garanti etmenin baslıca unsurudur. İşletmeler ve müşteriler arasındaki bütün işlemleri sisteme kaydetmek, görevlilerin gerekli bilgilerden yararlanabilmeleri açısından önemlidir. Örneğin eğer bir yolcu önceki uçuşundaki gecikme nedeniyle aktarma uçağını kaçırsa yolcuyu kaydeden görevli kişi ona daha iyi bir yolculuk organize edebilmek için karşılaştığı sorunlardan geri kalmamak zorundadır hatta yolcusunun zararını karşılamak için ona daha üst bir sınıfta seyahat imkanı sağlamalıdır. Böyle bir servis, müşterilerle yetkililer arasındaki her işlemi tarihsel sıraya göre düzenleyen bir veri tabanının varlığını gerektiriyor. KLM gibi bazı hava yolu işletmeleri bu alanda oldukça ilerlemeyi başarmışlardır. Diğer işletmeler için, müşterilerin bu sürecini kendi sistemleriyle bütünleştirme ihtiyacı dağıtım seviyesinde dile getiriliyor. Hewlett Packard aracılığıyla yani bilgi alıp verme gibi bir iletişim sürecinde bir çabukluk sağlamayı basardı. Hewlett Packard araçlarının bilgi işlem ürünlerinde mevcut bütün haberleri internet üzerinden danışabileceği bir sistem geliştirdi ve finansal taslaklar yaparak müşterilerinin alım gücünü hesaba katıp onlara yol göstermeye çalıştı.

Bütün bu örnekler zamanında bir müşteri ilişkisinin ve müşteri bilgi sistemiyle organizasyonun diğer bölümlerinin; hatta değer zincirinin diğer aktörleri olan mali sağlayan kişiler, dağıtıcılar ve müşterilerin ne kadar önemli olduklarını gösteriyor. Bilgiyi zamanında aktarmak süreci hızlandırır ve müşteri memnuniyetini artırır.

2.2.HİZMET KALİTESİ SEVİYESİNİN BELİRLENMESİ

Hizmet kalitesinin seviyesi, makul bir strateji çerçevesinde formüle edilmiş bir hizmet politikası içinde belirlenmelidir. Bu politikanın tanımlanması iki sebepten dolayı önemlidir.

Birincisi, bu politikanın uygulanması işletme içindeki yönetim birimlerinin yetkilerinin artmasını sağlayacaktır. Bütün müşteri ilişkilerinde yeri olacak bu politikanın, kullanılan kanal ne olursa olsun homojen bir yapıda olmasını da beraberinde getirir.

İkinci sebep ise, hizmet seviyesinin belirlenmesinin müşteriye daha iyi takip etmeyi ve tanımayı sağlamasıdır. Bu bir standart bildirisi anlamındadır ve müşteride hizmet kalitesi alanında bir beklenti yaratır. Müşteri işletmenin hizmet kalitesine güven duyduğu andan itibaren, işletmenin müşteriyle ilişki kurması kolaylaşır, fakat “güven duygusu” ilk denemeden memnun kalınması halinde temelleri atılabilir. Bu uygulama, işletmeye 48 saat kazandırabilir ve masrafları da müşteriye yüklemeyi sağlayabilir, fakat işletmenin söylemi kabul görmezse bu beklentiler gerçekleşmez. BBP Bank, müşterilerine, hizmet kalitesi standardı sağlayacağını taahhüt ettiğini bir kalite beyannamesi ile açıkladı. Bu bir hesabın açılmasından sonraki sekiz gün içerisinde oluşan ihtiyaçların tespiti, kişisel görüşler, bankacılık işlemlerinden kaynaklanan kayıpların sistematik gösterimini kapsıyordu. Böyle bir çalışma bankanın müşteri sayısını % 30 katlamasına neden olmuştur. Doğru zamanlı düzeltici önlemleri aldıktan, işlerliği engelleyen kaynakları bertaraf ettikten sonra, en büyük öncelik müşteriyle sıkı bir iletişim bağı oluşturmaktır olmalıdır. Araştırmalar işletmelerin müşteri hizmetlerinin önemli olduğu fikrinde birleşmelerine karşın, uygulamada müşteri

hizmetlerindeki kalite seviyesi değil işletmenin karının optimizasyonunu ön plana çıkardıklarını göstermektedir.

John Anton'un (center for customer-driven quality, Purdue University) belirttiği gibi, «bir yatırım sonucunda kötü bir sonuç alınabilir ve çağrı merkezi firma için bir şikâyet servisine dönüşür, müşteri kaybına yol açabilir ve pazar üzerinde negatif bir etki yaratır. Yüksek bir performans için, asiri yatırım yapılırsa, çağrı merkezi, firma için finansal kayıp merkezine dönüşebilir».

Oysa etkili bir yatırım stratejik bir harcamayla, çağrı merkezi firma için bir kazanç merkezine dönüşebilir. Finansal kaynaklar sınırsız değildir ve durum pazarlama bölümünün işletmenin hiçbir departmanının olmadığı kadar, kazançlı bir bölüm haline gelmesine yol açacak ve bütün yatırım kararları, sektörün rekabetçi ortamında gerçekleşen ve amaçlanan objektifler üzerine kurulmasına neden olabilecektir. Burada amaç, kaynakların optimal kullanımına dayanarak, iyi bir yatırım hamlesiyle, rekabette işletmeye avantaj sağlayacak bir hizmet seviyesine ulaşmaktır. Rekabetin ötesinde, doğru hizmet kalitesi seviyesi belirlenmesi işletmenin işleyiş fonksiyonlardan olmalıdır. Müsteri ile görüşmeden önce iki dakika beklemek iyi bir çözüm için sorusuna yanıt vermek gerçekten de zor bir konudur. Verilecek cevap şüphesiz, sektöre, müşteri segmentine veya müşterinin bulunduğu ülkeye göre değişecektir. Fakat herseyden önce, değer değişimi teorisi çerçevesinde müşterinin değerlerine uygun bir hizmet kalitesi oluşturulması gerekir. Müsteri segmentleriyle, müşteriler sadece değişik taleplerini göstermekle kalmayacak, işletmeye güçlü bir değer kazandıracaklardır. Yani hizmet seviyesinin yükselmesi, müşteri segmentlerine dayanarak yapılacak farklılaştırmalardan geçiyor. Bu farklılaştırmalar iki tarzda gösterilebilir.

Birinci yol, müşteri için katma değeri yüksek çeşitli avantajlar (tamamlayıcı servisler ve daha güçlü gerekliliklerin yerine getirilmesini uygulamaya koymak) sağlamak. Örneğin Virgin havayolları müşterilerine, havaalanına kadar limuzinle servis, masaj, manikür hizmetleri gibi yenilikler sunmuştur. İkinci yol ise, farklı bir hizmet kalitesiyle, herkesin beklentilerini kendi segmentinin değerleri içerisinde karşılamak. Örneğin havaalanlarında, büyük havayolu şirketleri, birinci sınıf müşterilerine beklentileri için vip salonları oluştururken, daha düşük segmentteki müşterilerini normal bekleme salonlarında bekletmişlerdir. Bununla birlikte General Electric gibi bu teoriye uymayan fakat başarıya ulaşmış firmalar da olduğunu dikkate almak gerekir. General Electric şirketi, bir öğrencinin düşük fiyatlı ürün satın alabildiği varsayımı ile, yüksek fiyatla ürün satın alan müşteriden farklı bir hizmet sunmamayı ilke edinmiştir. Çünkü bir öğrenci hayatının ileriki bölümlerinde alım gücünün artmasıyla daha yüksek fiyatlı malları talep edeceğini tahmin ederek şimdiden o müşteriyi kazanmayı hedeflemiştir. Yani işletme, bütün müşterilerine aynı hizmet seviyesini uygulamayı seçiyor, bunu bir müşterinin memnun kaldığı ürünün markasına, hayatı boyunca, bulunacağı segmentler içinde, sadık kalacağı ilkesinden yola çıkarak yapmaktadır. Müşteriler, markanın sağladığı kaliteli imaj sayesinde daha yüksek bir fiyatı ödemeye razı olurlar, bu firmaya farklılaştırılmamış bir hizmet uygulama imkanı sunmaktadır. Böylece yüksek segmentteki müşteriler düşük segmentteki müşterilerin hizmet masraflarına yardım etmiş olurlar.

3. MÜŞTERİ BEKLENTİLERİNİN İLERİSİNE GEÇMEK

Müşterilerden, sürekli işletmeyle iletişim içerisinde olmalarını beklemek bir hatadır. Genel anlamda, bir müşteri, müşteri hizmetleri yoluyla firmayla iletişim kurdugunda, iş isten geçmiştir. Müsteri, telefon açmaya ya da mektup yazmaya karar verdiğinde, büyük ihtimalle çoktan hizmet kalitesinden hayal kırıklığına uğramış olur ve büyük bir olasılıkla müşteri kaybedilmiş olur. Özellikle de bir ürünü ya da hizmeti satın aldıktan sonra, iletişim kurma zahmetine katlanması müşterinin ne amaçta olduğunu açıklar.

Hizmet çalışmaları, müşterinin işletme ile iletişime geçmesini ve daha fazla hizmet talep etmesini cesaretlendirmeye başlar. Yani, ürün ya da hizmet satın almadan müşteri ile iletişime geçmek ya da dogabilecek beklentilere cevap niteliğindeki hizmet müşteriyi önceden kazanmayla sonuçlanmaktadır. Örneğin, General Electric şirketi 1981'de bir çağrı merkezi olan «Answer Center»i, kurmuştur. Bu merkez sadece ürünlerin satış aşamasında hizmet vermesi amacıyla kurulmuştur. Amerika'da elektronik ürünlerin aynı markadan alınma oranı % 30 ve kullanım problemi veya yetersizlik sorunlarında marka kullanımını terk etme oranı % 90 olarak belirlenmiştir. Söz konusu merkezin kurulmasından sonra, bir müşterinin General Electric çağrı merkezini arayıp aldığı üründen memnun kaldığını belirtme oranı % 10'dan, % 80'e çıkmıştır. Böylelikle ortalama 4 dolarlık bir maliyetle sekiz dolarlık bir yatırım geri dönüşü sağlanmıştır. Basit olarak, müşterileri kendilerini ifade etmeye sevk etmek, müşteriyi firmaya sadık kılmak için önemli bir faktör olarak karsımıza çıkmaktadır

Belçika'da "Carlson Wagonlit Travel" Seyahat firması çok basit bir işlemi uygulamaya koydu. Bu uygulama, seyahat dönüşü havalimanlarına bıraktıkları yolcuların, unutulmuş paket bagaj ve çantalarını, unuttuklarını fark etmeleri ve firmayı aramaları halinde ya da bunu işletmenin fark etmesi durumunda, işletmenin servis aracı nerede olursa olsun uzaklığına bakılmaksızın unutulmuş bagajların hava limanında bekleyen sahiplerine geri götürmeyi taahhüt etmek olmuştur. Bu uygulamaya müşteri beklentilerinin ilerisine geçmek olarak adlandırmış ve işletme bu stratejik uygulaması sonucunda Brükselle'de bulunan bütün resmi kurumların seyahat acentası olmayı başarmıştır..

.Müşterilerle iletişim kurmak, işletmeye müşterilerin beklentilerinin ve ihtiyaçlarının çok daha üstünde hizmet sunma imkanını sağlamaktadır. Müşteri bu tür bir sürprizle karşılaştığında, firmayı takdir edecektir. Son dönemlerdeki çalışmalar, müşteriyi memnun edecek yeniliklerin ve araştırmaların üzerine kurulmaktadır. Uygun zamanda, aktif bir hizmet her zaman takdir göreceği gerçeği, göz ardı edilmemelidir. Havayolu örneği gösteriyor ki aktif bir hizmet uygulaması müşterilerin bağlılığını arttırmak yolunda önemlidir. Müşteri hizmetinin seviyesi ne kadar yüksek olursa olsun, yoğun trafik ya da kötü hava şartlarından kaynaklanan rötarların önüne geçilememektedir. Bunu müşteriler de çok iyi bilmektedirler. Ancak, 48 saat ertelenmiş bir uçuşun iptali, müşteri açısından katlanılması oldukça güç bir durumdur. Böyle bir durum karşısında, Delta havayolları, müşterilerine bir aksilik durumunda ulaşmak ve değişik uçuş seçenekleri sunarak problemi gidermek amaçlarıyla bir çağrı merkezi oluşturdular. Bu servis sayesinde, aynı zamanda, müşterilerin uçuşlarını baska firmalara kaydirmalarını da önlemiş oldu. Sadece böyle bir uygulama, Delta havayollarının müşterilerinin istedikleri yere ulaştırma oranının % 52'den % 90'a çıkmasını sağlamıştır. Yine havacılık alanında, Etats - Unis havayolları, bilgi sistemleri sayesinde, uygulamalarıyla, her zaman müşteri beklentilerinin bir adım önünde olmuştur. Bir yolcu uçuş için kayıt yaptırırken, bir ayrıcalık istediği zaman, o birim müşteriye direkt olarak yanıt veremiyorsa, bu isteği kaydeder ve cevap otomatik olarak gönderilir. Böylece, müşterinin o birimle tartışmasına veya o birimin müşteriyi ikna etmeyle uğraşmasına gerek kalmaz.

Böylece, bu uygulamayla yatırılan sermayenin neylerinin toplanması için bir araçtır. Aynı zamanda, müşteriyle işletme arasındaki bütün iletişim eksiklikleri, firmanın tamamlaması gereken noktalar su yüzüne çıkar. Beklentinin tam tersine, müşteriyle uygun zamanda iletişime hazır olunduğunu hissettirmek işletme için kazanılmış bir müşteri demektir.

Bir baska General Electric Örneğinde, bir müşteri işletmeyi aradığında, müşteri temsilcisi müşteriden birçok bilgi edinir ve kaydeder (satın alınan ürün çeşidi, alınıs tarihi, aile hakkında bilgi). Bu veriler, ailenin yapacağı ürün alımlarının önceden tahmin edilip, doğru pazarlama promosyonlarının belirlenmesini sağlar. Örneğin bir müşterinin çamaşır makinesini tahmin edilen ömrünün yaklaştığını müşteriye bildirmek ve yeni modellerin kataloglarını müşteriye iletmek doğru bir müşteri ilişkileri stratejisi olmaktadır. Sigortacılık alanında, Amerika'da ülke çapında hizmet veren ve merkezi Cleveland Ohio'da olan bir şirket, müşterilerine, cezaya düşmeden, sigorta süresinin yaklaştığını haber veriyor olması, müşteri kayıplarının önlenmesine sebep olmuştur.

Bilgi endüstrisinde bir firmanın, bir matbaa sahibiyle ya da bir fotokopiciyle her bir revizyon öncesi randevu alması ve müşterilerini uyarması düşünülebilir. Müşteriyle iletişimi korumak, müşterilerin tekrar firmayı tercih etme oranını arttıracaktır. Bazı Amerikan dışçileri, müşterilerine periyodik muayenelerini hatırlatmak için kart atmakta ya da teknolojinin bütün iletişim yollarını kullanmaktan hiçbir sakınca görmedikleri belirlenmiştir. Bunun nasıl ve ne sıklıkla olacağının kararı ise müşterinin kişiliği ile yakından ilgili olduğunu hemen belirtmek gereklidir. Amerika'da bir kuaför salonu, elektronik posta yoluyla müşterilerine randevu almak için müsait olduğunu hatırlatıyor (hatırlatma sıklığı müşteri profiline göre değiştiriliyor). Bir baska kuaför salonunun internet sitesinde her yeni müşteri, siteye ilk girişinde bir kuaför seçmeye yönlendiriliyor. Yani istediği kişiye saç taratma tercihini bırakıyor. Böylece diğer ziyaretlerinde müşterinin seçtiği kuaföre yönlendirilmesi kolaylaşmış olmaktadır.

Örnekler gösteriyor ki, hizmetlerde aktiflik büyümede motor vazifesi görüyor. Bütün bu programlama, hizmet, yatırım ve müşteri hizmetlerinin yönetimi, işletme tarafından gönüllü olarak benimsenmiş olmalıdır. Pazarlama tanımlanmasında, bilgi sistemlerinin ve özellikle müşteri hizmeti ilkelerinin içinde yer alması gerekir. Ayrıca bu uygulamanın gerçeğe dönüşmesi için müşteri ilişkilerini temel alan bir pazarlama stratejisi oluşturmak iletişime duyarlı pazarlama ve müşterinin hayatındaki önemli olaylardan yola çıkarak pazarlama programlarından yararlanmak gerekir. Bu olaylara birkaç örnek vermek gerekirse, bir çocuğun doğumu, bir dava açılması, veya birisinin valizini kaybetmesi. Her bir olay için, bir olay zinciri (senaryo) tanımlanmış ve kaydedilmiştir. Böylece, bütün olaylar, ayrı ayrı, müşteri için geçmiştir

yasanan olaylarla bagintili olan bir senaryoyu baslatacaktir. Örnek olarak, is için yolculuk eden bir müsterinin uçuşu bir saatten fazla gecikmisse, havayolu firmaları bu durumda olan yolcusuna ekstra uçuş mili verir.

İnternet üzerinden satis yapan çiçekçiler, müsterilerine dogum günlerini, bayramları hatırlatma hizmeti sunmaktadır. Bankalar ödeme gününden bir hafta önce, müsterisine, annesinin dogum gününün yaklastigini ve çiçek siparis edebilecegini belirten bir mesaj atabilirler. Seçenekler çoktur, pazarlama fonksiyonunun ve müsteri hizmetlerinin, aktif bir sonuç almaya yönelik ve bunun potansiyel getirilerinin düşünölmüş ve organize edilmiş olması kosuluyla, sonsuzdur.

4. SADAKATIN SAGLANMASI POLİTİKALARININ UYGULAMAYA KONMASI

Sadakat saglama çalışmaları, müsterinin sadakatsiz olduğı kanununun kabul edilmesiyle baslar. Bugün, bütün sektörlerde rekabet var, müsterilerin alisveris yaparken kullanabilecekleri birçok seçenekleri var. Sartlara göre, müsteri her zaman alisveris ettigi firmayı degil, baska bir firmayı tercih edebilmesi bilinen bir gerçektir. Müsterinin, rakip bir firmanın ürün ya da hizmetini denemesi, bu ürün ya da hizmetin daha yüksek bir kalite/fiyat oranı sunması halinde, işletme için büyük bir tehlikedir. Bununla birlikte, müsteri için elverişli bir durumda diğerk markalardan yapılan alimler, sadakatsizlik olarak değerdendirilmemelidir. İşletmeler, müsterilere tarafsiz hakem olma hakkını tanimalıdır.

Geleneksel olarak, müsteri sadakati konusunda uzmanlaşmış yazarlar, enerjilerini sadakatin saglanması üzerine yoğunlaştırırlar. Sadakati canlandırmak için klüplerin kurulması, indirim kuponları, ve dergi dağıtımları gibi faaliyetleri devam ettirdikleri bilinmektedir. Çoğu zaman, bu programlar müsterileri tek bir sisteme yöneltmeye çalışırlar. Bugün, bazı firmalar, bu isi sadakat programlarına giriş için aidat almaya kadar götördükleri görölmektedir. Böylelikle bu program dışında bir firmayı tercih etmek, elverişsiz hale gelebilir. Bu tür programlar, müsterinin tarafsiz hakem olma rolünü ciddi bir şekilde kısıtladığı hatta negatif bir tutum yarattığını araştırmalar göstermektedir. Bu sadakat kartları, firmanın, müsterisine yeterince güveninin olmadığının ve müsteriyi tutmak için bütün yolları denemeye hazır olduğunu gösterir. Müsteriyi nasıl tuzaga düşürme düşüncesi yerine, işletmeler müsterilerini incelemeye almaları daha uygun bir davranış olmaktadır. Müsteriler firma tarafından tanınmak yer edinmek ve kendisine bazı ayrıcalıklar saglanmasını beklerler. Bu ayrıcalıklar çeşitlendirilirse ve artırılırsa, sadakat, finansal bazı avantajlar karşısında yok olmaz. Güncel sadakat programlarının çoğunda, sunulan primler, finansal kazanç şeklinde alınıyor, ek uçuşlar ya da hediyeler çoğu zaman müsterinin beklentisini karşılamıyor. Son zamanlarda yapılan çalışmalar, saglanan ayrıcalıkların zamanla değistigini göstermektedir. Günümüzde ise müsteri, işletmelerin kendisini tanımasını ve varlığını kabul etmesini beklemektedir. Programların bütün sektörlerin aktivitesine yayılması arttıkça bu gelişmelerin sınırlandırılması olasılığı gündeme tasınacak olması yazarların üzerinde tartışıkları bir konudur. Kartlar çoğaldıkça (hızlı bir şekilde) bunları tercihini yapmak müsteri için oldukça zordur.

Bu kartlar kuskusuz, onların yararınadır ve bu anlatılanlar içinde önem sırasına göre yerini alacaktır fakat sadakat programı kendi sloganını yaratmalıdır. «Costomer Connections» geleneksel sadakat görüsüne bir alternatif oluşturmaktadır. Genellikle büyük öncelik (yeni müsterilerin karşılanması ve eskilerin sadakatini arttırma üzerine kurulmuştur) geliştirilen stratejiler ideal koşulları yaratmayı amaçlamaktadır. Bu yeni yaklaşımın felsefesi, müsteri sadakati görüsüyle yaris içindedir. Bu sadakat her zaman müsteri klüpleri veya kartlar verme şeklinde kurulamaz, hizmet üzerine kurulması araştırmacıların önerileridir. Asağıdaki tablo işletmenin bilinmeyen yönlerinin açığa çıkmasını sağlaması açısından anlam teskil etmektedir.

Firmam Hakkında Ne Biliyorum			
	Müsteri Sadakati Saglama: 10 anahtar soru	Evet	Hayir
1	Yeni teknolojilerin uygulaması organizasyon planında değışmelere yol açtı mı? Çağrı merkezinizi kullanan müsterilerinizle iletişim kuruyor musunuz? Müsteri temsilciniz müsteriyi cevaplamak için hazırlikli mi?		
2	Hizmet alanında sunduğunuz en son yenilikler neler?		
3	Müsteriniz uygulamaya koyduğunuz yeni teknolojileri nasıl karşılıyor? Mesafe hizmetlerini daha kullanilabilir kılmak için neler yapıyorsunuz?		
4	Bir müsteriniz size istediğı zaman ulaşabiliyor mu?		

	Siz uygun zamanlarda müsterinize ulaşabiliyor musunuz? «Push» ve «pull» yöntemlerini uyguluyor musunuz?		
5	Bir servis seviyesi belirlediniz mi? Uygun bir seviye mi? Belirlenirken müşteriye sağlayacağı artı değer göz önünde tutuldu mu? Bu seviye müşterinin değerlerine uygun mu?		
6	Belli bir sorun halinde müşteriye firmayla iletişim kurması konusunda cesaretlendiriyor musunuz? Memnuniyetsizlikleri karşılama da aktif bir yöntem uyguluyor musunuz?		
7	Müşteri ilişkilerinin sağladığı bütün faydalardan yararlanıyor musunuz? Müşteriyi sasirtacak yenilikler yapıyor musunuz?		
8	Belli bir olay sonrası için pazarlama programı tanımladınız mı?		
9	Sadakat sağlamadaki yöntemleriniz nelerdir? Müşteriyi tanımak için mi yoksa tuzaga düşürmek için mi hazırlanmış?		
10	Programınız doğal avantajlar mı yoksa finansal avantajlar üzerine mi kurulu? Zarar ödentileri anında mı yoksa gecikmeli mi yapıyor? Baska türlü bir sadakat sağlama yaklasimi düşündünüz mü? Bu program, hizmetlerde yenilikler üzerine kurulmuş bir program mı?		

Uygulamaya koyulan bütün aktiviteler, direkt olarak müşteri sadakatini hedeflemektedir.

- 1 - Stratejik hizmet politikası tanımlanması,
- 2 - Kayıtların yönetilmesi
- 3- Temasların uyumlaştırılması,
- 4 - Bütünleştirme evresi,
- 5 - Müsterilerden elde edilen bilgilerle halkla ilişkilerin kisiselleştirilmesi,
- 6 - Bilginin maliyeti
- 7 - İşletme için katma değer sağlayacak bilgilerin olusturulması olarak sıralanabilir.

Bu koşullar altında sadakatin belirgin örneklerle gösterilmesi yönetilmesi ve sabitlenmesi zordur. Çünkü, sonuçta müşteri bağımlılığındaki önemli artışı kaydetmeyi sağlayacak olan, kendi bütünlüğü içindeki «Costomer Connections» yönteminin uygulamasıdır. Bazı firmalar, klasik sadakat yöntemlerini asarak ve yenilikçi hediyeler üzerine kurulmuş ve hedeflenmiş hareketler sayesinde sınırları asarak başarı kazandıkları bilinse de bu uzun ömürlü olmayabilir.

Örneğin Phillips müşteri hizmetleri, müşterilerine anında yardım sağlıyor. Phillips, Avrupa'nın neresinde olursa olsun «First Choice» hizmetiyle, ürünlerinin güvenilirliğini bağlı bulunduğu bu servise dayandırıyor. Önemli bir servis hizmetini söyle gerçekleştiriyor. Bir telefon bozulduğu zaman, müşteri temsilcisi talebi kaydediyor ve 24 saat içerisinde, geçici ama işlevsel bir telefon gönderiliyor. Tüketici için telefon etmek, telefonu satın yenisini almaktan hem daha ucuza gelmekte, hem de daha pratik ve daha az zaman almaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, telefon sahiplerinin, % 42'si alım tercihinde bu servis sisteminin olması nedeniyle Phillips, markasını tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Fransa telekomu klüp uygulamasına çok yakın bir uygulamayla telefon kullanımının artmasına ve cep telefonu bölümünü geliştirmeyi amaçlamıştır. Gençlerin telefon uygulamasına adapte olmasından sonra, toplum bütün olarak uygulamanın sağladığı ucuza iletişim kurma sisteminden yararlanır hale gelmiştir. Böylelikle Fransa telekomu yeni müşteriler kazanmış, onları kendine bağlamayı başarmıştır. Fransa halkı böylece mobil telefonun avantajlarına alıştırılarak bu sektördeki Pazar payını genişletmeyi başarmıştır. Bu alışkanlık simdi ki yetişkinlerin cep telefonlarıyla iletişim kurabilmesi için sadece yeterli para kazanabilmelerine bağlı bir şart olarak kalmıştır. Mercedes-Benz, müşterilerinin ihtiyaçlarını mükemmel analiz ederek otomobil piyasasındaki yerini sağlamlaştırmıştır. Müşterileri üzerinde yaptığı araştırmalar sonucu, alınan ikinci arabanın spor araba olduğu sonucuna varan marka, kendi spor araba modellerini piyasaya sürme kararını almakla kalmamış, kişilerin zevklerine göre "houte-couture" araba tasarımına geçerek siparişlerde büyük bir patlama yaşamıştır. Ayrıca sipariş aldıkları ülkenin yol durumuna göre daha dayanıklı bir amartiseur geliştirerek bunu müşterinin bilgisine sunmasıyla başarının başka bir örneğini sergilemiştir. Müşterinin isteklerinin mükemmel yönetimi ve işletmeye sundukları arasındaki olumlu uyum sayesinde, Mercedes kendi müşterilerini korumayı ve müşteri portföyündeki yükseltmeyi başarmıştır.

5- AMAÇLARA ADAPTE EDİLMİŞ METOTLARI KULLANMAK

Kısa bir süre önce United Airlines'ın halkla ilişkiler departmanı müşterilerine havayolu tasimacılığindeki tercihleri üzerine bir soru kagidi gönderdi: Geçen iki sene boyunca gerçekleştirilen uçuş sayısı, hangi hava yollarını tercih ettikleri ve tercih sebepleri soruluyordu. Bir de yörede bağlılık programı hazırlamış kurumların sayısı, yani böyle bir anket çalışmasının yapılıp yapılmadığı ya da yapıldıysa hangi kuruluş tarafından yapıldığının belirlenmesini amaçlıyordu. Bu soru kagidinin amacı kuruma müşterilerinin beklentilerini sezmesinde yardımcı olması ama öncelikle her müşterinin havayolu tasimacılığı bütçesindeki portföy payını hesaplamaktı. Fikir ilginçti fakat ne yazık ki bilgi toplamak için kullanılan yöntem en uygun yöntem olmaktan iki nedenle uzaktı: Bunlardan bir tanesi, ne kadar iyi niyetle iradeyle yapılmış olursa olsun geçmiş iki sene boyunca yapılmış tüm havayolu seyahatlerini kesin olarak hatırlamanın zor olmasıydı. Diğer ise soru kagidinin amacının müşterilere değerlerine göre çeşitli avantajlar sağlamak olduğu bilindiğinden tüm tüketiciler bilinçli ya da bilinçsiz olarak rakip şirketlere göre anketi gönderen şirketle ilişkilerini abartma eğiliminde olmalarıdır. Yani bağlılık kartı ile gelecek avantajları ellerinde toplamak isteyen alışılmış müşterilerin soruları soru kagidini gönderen şirketin lehine cevaplaması büyük bir ihtimaldi. Elde edilen sonuç, amacından sapmış oldu.

Bu davranışlar, sadece beklentilerin kavranması üzerine kurulmuş marketing çalışmalarını değil temel müşteri verileri bilgileri içinde ki bilgilerden gelen gerçek davranışlara göre çıkartılmaktadır. United Airlines örneğine geri dönersek , müşterilerin "yerlerini belirlemek" için mümkün yollardan biri müşterilerin tüm seyahatlerinin gerçek işlemlerini kaydeden elektronik ödeme kartları kullanmaktan ibarettir. Fransız Havayolları kısa bir süre önce Credit Lyonnais ile ortak bir kredi kartı çıkarmıştır. Bu deneme daha önce Royal Dutch Shell işbirliğiyle KLM tarafından yapılmıştı. Bu tip bir kartın avantajlarından biri müşterilerin harcamalarının izlenip analiz edilebilmesidir. Böylelikle elde edilen veriler gerçek davranışları gösterirler. Müşteri davranışlarının tarihi üzerine kurulmuş bu veriler müşterinin şirketle gelecekteki davranışları hakkındaki analizi öğreticilik konusunda zengindir ve büyük bir güvenilirliği kanıtlarlar. Yani varsayılan ile gerçekleşen arasındaki hassas dengesinin önemli bir göstergesidir. Ayrıca böyle bir çalışma ile, özellikle havayolu şirketi tüm kart sahipleri için yapılan seyahatlerin bütçesinin kaçta kaçını oluşturdugunu kolaylıkla hesaplayabilmistir. Sayısal gelişmeler günümüzde müşterilerin gerçek ve geçerli davranışlarına göre beklentilerini sezmemizi sağlar. İşte bu temel verilerin kullanılmasıyla sunulan seçeneklerin artması pazar araştırmalarıyla klasik sondajların öneminin azalmaya eğilimli olmasının nedenidir.

6 -MÜŞTERİ TOPLULUGUNUN BÖLÜMLENMESİ

Müşterilerin beklentileri artsa ve çeşitlense de bölümlenme zorunludur. İşletmeler gelirlerini artırmak ve maliyetleri düşürmek için karlı, sürekli ve yüksek potansiyelli bir ilişki kurmak istedikleri müşterileri belirlemelidirler. Sadece maliyet üzerine bir odaklanmayla artık kazançlılık seviyelerini aynı düzeyde tutamazlar. İşletmeler müşterileriyle ilişkilerini getirecekleri kazançlara göre farklı olarak yönetirlerse kazançlı olabilirler. Bir işletme müşterilerinin hepsinin değişen değerlerini anlayabildikçe ve stratejilerine bu bilgiyi karıştırdıkça kazançlı olmaktadır.

Müşterilere servis, işletmelerin yaşamında stratejik bir veri haline gelmiştir. Bu diğer işletmelerin hizmet kalitelerine göre daha güçlü olmak için gereken farklılaşma ve rekabet faktörü olarak kabul görmektedir. Müşteri isteklerinin durmadan artması kabul edilen bir gerçektir. "Onları artık tekrar istekli görmüyor olabilmek kendilerine sunulan hizmetin tekrar gözden geçirilmesi gereği olarak kabul edilmelidir." Eğer rekabet yeni bir özel servis gerektirirse müşteri muhtemelen o servisin daha iyisini isteyecektir. En ufak bir yanlış işlem ya da hatalı bir iletişim bile işletmenin değiştirilmesine yeterli bir neden olabilir. Bu servislerin düzeyi sektörden sektöre değişir. Eğer bir müşteri banka işlemlerini telefonundan veya internetten yapmaya alışmışsa, gün geçtikçe bu yeni ortamların bütün işlemlere yanıt veremeyeceğini anlayacaktır. O zaman dişi hekiminden randevu alır gibi veya restoranda rezervasyon yaptırır gibi servis kolaylıkları bekleyeceklerinin de bir işareti olarak algılanmalıdır. Gerçek bir alıştırma etkisi oluşuyor ve bu da serviste beklentilerin artmasına sebep olduğunun işaretidir. Öte yandan, klasik servis şekli artık yeterli olmuyor ve müşteriler ile işyerleri arasında daha sıkı bağlar olması gerekiyor. Müşterilerin beklentilerine cevap vermek gün geçtikçe bu konuda daha fazla çalışma ve araştırmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır.

SONUÇ

Dünyanın çeşitli ülkelerinde sergilenen müşteri hizmetleri uygulamaları ve konunun geliştirilmesi belli bir sistem içinde mümkün olduğunu göstermektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan bazı ülkelerin uygulamalarında bunun başarılı örneklerinin verildiği görülmektedir. Müşteri ilişkilerinin ayrılmaz bir parçası olarak görülen yenilikçilik ve yaratıcılık ülkemizdeki işletmelerinde göz ardı etmemeleri gereken iki kavramdır. Müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi ve sistemin bilimsel tabana oturması, sağlıklı ve uzun dönem müşteri ilişkileri bakımından önemini daima koruyacaktır..

KAYNAKLAR

- Allard, Pierre, Dirringer, D. (2000) La Stratégie de Relation Client: Un Support Dynamique de Management de la Relation Client: Le Modèle Customer Connections, Dunod.
- Anton Jon (1996), Customer Relationship Management, Prentice Hall Inc.
- Anton Jon (1997) Listening to the Voice of The Customer, The Customer Service Group
- Brown, S.A. (2000) Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e Business, John Wiley and Sons.
- Buyer's Guide to CC Solutions, novembre 1998.
- Christopher, Martin, Payne, A., Ballantyne, D. (1991), Relationship Marketing, Butterworth-Heinemann Ltd.)
- Curry, J., Curry, A. (2000) The Customer Marketing Method: How To Implement and Profit From Customer Relationship Management, The Free Press.
- Davis S. Et Meyer C., Le Paradigme du flou, Village Mondial, Paris, 1998.
- Enquête EIU, juillet 1998.
- Freid Connie, Freid, S. (1995), "Beyond Relationship Marketing Anticipating What Customers Want", Planning Review, 23(4).
- Futrel, C. (1990), Fundamentals of Selling, 3B, Richard D. Irwin Inc.
- Gel, Oguz. C. (2002) CRM Yolculugu, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- IEU Research Report, July 1998.
- Journal of Stratejik Marketing 9 3- 27 (2001)
- Kirim Arman (2003) Strateji ve Bir Pazarlama CRM, Sistem Yayıncılık, 3. Basım.
- Korea Economic Daily, Temmuz 1997.
- Le One to One. Valorisez votre capital-client. M Rogers et D. Peppers, Editions d'Organisation, 1997.
- Odabasi Yavuz (2000) Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, Birinci Basım.
- Postma P., The New Marketing Era, McGraw Hill, 1999
- Siegel, D. (2001) Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies, Prentice Hall.
- Svorkla, John J., Shapiro, B. J. (1993), "Keeping Customers", Harvard Business School Publishing Corp.
- The Economist Intelligence Unit, Special Report, juillet 1998.
- The Economist, avril 1999
- The New Marketing Era. P. Postma, McGraw Hill, 1999.

AFYONKARAHISAR KAPLICALARININ ETKİN PAZARLANMASINDA BENCHMARKING UYGULAMALARININ ROLÜ

Sabri ÇELİK

Afyon Kocatepe Üniversitesi,
Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü,
Sandıklı M.Y.O., Sandıklı / Afyon
Tel: (0272) 511 21 72 / 73 / 74
Faks: (0272) 511 21 75
e-posta: sabri_celik@yahoo.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Afyonkarahisar kaplıcalarının modernize edilerek birer termal turizm tesisi haline gelebilmeleri ve müşterilerin taleplerine daha etkin cevap verebilmeleri için kıyaslama yöntemi kapsamında gerçekleştirilmiş uygulamaları belirlemek ve sonuçlarını değerlendirmektir..

Çalışmada keşfedici bir yöntem izlenmiş öncelikle müşterilerin zihnindeki kıyası ortaya koymak üzere gerçekleştirilen anket uygulaması ile müşterilerin geleneksel bir kaplıcadan farklı olarak bir termal tesisten beklentileri tespit edilmeye çalışılmıştır, daha sonra Afyonkarahisar'da mevcut kaplıcalardan seçilenlerin gerçekleştirdikleri yenilikler işletmelerin yöneticileri ile yapılan mülakatlarla ortaya konulmuştur. Son olarak piyasada faaliyette bulunan ve nitelikli olduğu düşünülen termal turizm yatırımları ile kıyaslama yapılmış ve gerçekleştirilen yenilikler değerlendirilmiş, geleneksel kaplıcaların birer termal turizm tesisi olabilmeleri için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Benchmarking, termal turizm, kaplıca, termal tesis

GİRİS

Günümüzde ülkemizin termal baskenti olma ve bunu sürdürme yolunda önemli adımlar atan Afyonkarahisar'da kaplıca geleneği Frigler dönemine kadar uzanmaktadır, bölgeye o dönemde "Sifali Frigya" anlamına gelen "Frigya Salutiris" adı verilmiştir. Bu kadar köklü olan, Osmanlılar zamanında bile, dönemin şartlarına göre bilimsel anlamda verimli kullanılmaya çalışılan Afyonkarahisar kaplıcaları, - Padişah IV. Murat döneminde, Afyon Gazlıgöl kaplıcasının işletilmek üzere Hekim Mustafa Efendi'ye verilmiş olması bunun en güzel örneğidir (Afyon Seriyi Sicilleri, Sicil No :1, Metin No: 232, Hicri 1046).-; cumhuriyetimizin kurucusu, her alanda önderimiz olan M. Kemal Atatürk'ün ülkemizdeki kaplıcaların modern anlamda işletilmesine örnek olmak üzere Yalova Kaplıcaları'nda gerçekleştirilmesini sağladığı yatırımlar, ülkemizdeki termal kaynakların bilimsel olarak ve verimli kullanılmasına öncülük yapmak üzere 1930 yılında Türkiye'nin termal kaynaklarının analizini talep ederek yol göstermesi (KAHRAMAN¹⁹⁹¹), yine 1938 yılında termal merkezlerin tedavi amaçlı kullanımlarına bilimsel anlamda yön vermek üzere kurulan İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Hidro-Klimatoloji Kürsüsü gibi çabalar göz ardı edilerek, bir dönem, en fazla parayı verenin ihaleyi alıp işletme hakkını kazandığı ya da siyasi hesaplarla ehliyetsiz kişilerin yönettiği işletmeler haline gelmişlerdir. 1992 yılında termal tedavi merkezinin yanı sıra sunduğu rekreasyon

faaliyetleri ile de ilgi çeken bir tesis olarak dikkatleri toplayan "Thermal Resort Oruçoglu"nın kurulmasıyla diğer tesisler de kendilerini yenileme ve geliştirme ihtiyacını hissetmişlerdir, bu amaçla sistematik olmasa bile "kiyaslama" tekniginden faydalandıkları düşünülmektedir.

BENCHMARKING

Benchmarking, "Bir kuruluşun kendi sektöründen veya disinden başarılı bir kuruluşu referans alarak performansını mümkün olan her yolla karşılaştırıp ondan daha iyisini yapmaya çalışmasıdır (Soylu ve diğerleri, 1998). "Bir başka tanıma göre benchmarking, bir kuruluşun performansının, başka departmanlar ya da yavru şirketler ile (iç kiyaslama) veya sektördeki başka kuruluşlar, rakipler ve lider şirketler ile sistematik biçimde karşılaştırılmasıdır (Hardjono ve Diğerleri,1997). Xerox şirketinde benchmarking konusunda çalışmalar yapan Robert C. Camp'ın tanımı şöyledir: "Benchmarking, en iyi uygulamaların araştırılması ve yürürlüğe sokulmasıdır, kendi ürünlerimizi, hizmetlerimizi ya da uygulamalarımızı en güçlü, rakiplerimizin ya da kendi alanında lider sayılan işletmelerinkilerle kesintisiz ölçümleme sürecidir (Özalp, 2000). Koçel'e göre, bir işletmenin kendi performansını yükseltmek için, üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulamasıdır (Koçel, 1999). Mavis'in tanımı da benzerdir: "İşletmelerin kendi sektöründe ya da sektörü dışında en iyi uygulamayı, en iyi düşünceyi, en iyi iş süreci ve en etkin performansı gerçekleştirmiş olan işletmeleri sürekli ve sistematik olarak araştırıp daha iyisini yapmaya çalışmaktır (Mavis,1999). Bir diğer tanıma göre benchmarking, bir şirketin kendini rakipleri, diğer sektörler ve dış pazarlardaki uygulamalar ile karşılaştırıp, en iyi uygulamaları örnek alarak zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelir, yani bir çeşit kıyaslama ve ölçümleme yöntemidir, ancak sadece kıyaslama yeterli değildir, şirketin bu çalışma sonucunda elde ettiği bilgiyi kendi bünyesinde uyarlaması ve daha iyi olma konusunda kullanması gerekir (Andersen, 1997). İşletmeyi performansının doruğuna çıkarmak amacıyla içinde bulunduğu sektördeki rakip firmaların her alandaki en iyi uygulamalarının araştırılması ve uygulamaların işletmenin kendi içsel değerleriyle çelmeyecek şekilde bütünleştirilmesi sureti ile yeniden tasarlanarak, en iyi sayılan bu uygulamaları asmak için oluşturulan belli bir sisteme dayanan ve süreklilik arz eden bir süreçtir (Özgen ve diğerleri, 1998). Bu tanımların haricinde kıyaslama "başarılı uygulamalardan öğrenme (Pekdemir, 2000)" şeklinde açıklanmıştır, "örneğin bir çocuk bisiklete binmesini öğrenmek istediğinde öğretici kişiyi model olarak alır, onu izler, hareketlerini öğrenir, kendi uygulamasını yapar (Payne, 1995)" ve belki de sonraki safhalarda modelden öğrenmediği daha fazla ustalık gereken hareketleri de yapabilecektir.

Bütün bu tanımlardan hareketle kıyaslamanın kaynağının işletmeleri rakipleri karşısında sürekli iyileştirme ve geliştirme çabalarına iten rekabet olduğu belirlenebilir. Temeli çevrenin gözlemlenmesine dayanan kıyaslama çalışmalarında sadece rakipler değil, rakip olmayanlar hatta sektörden olmayan ancak bazı uygulamalarda örnek almaya değer şekilde başarılı olan işletmeler de dikkate alınmalıdır. Piyasa lideri konumundaki işletmeler de kıyaslama yapmak zorundadır, unutulmamalıdır ki herhangi bir uygulamayı işletmenizi tehdit edemeyecek kadar küçük bir işletme daha iyi yapıyor olabilir. Özellikle bu konu ülkemizde eksikliği hissedilen bir durumdur.

Basarılı bir benchmarking yönetimi için Robert Camp'ın öngördüğü baslıca işlemler şunlardır:

(http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/gurular/camp.htm)

- 1.Öncelikle organizasyonda benchmarking analizine tabi tutulacak unsurlar belirlenmelidir.
- 2.Sektördeki diğer organizasyonlar tespit edilmelidir; ancak daha önce belirtildiği gibi sektör farkı gözetmeksizin benzer iş süreçlerinde başarılı olmuş işletmeler de dikkate alınmalıdır.
- 3.Veritoplama yöntemi tespit edilmeli ve veri toplanmaya başlanmalıdır.
- 4.Organizasyonda mevcut rekabet ve performans açığı tespit edilmelidir; bunun için organizasyonun kendi durumunu ortaya koyabilecek SWOT analizi uygun olabilir.
- 5.Analiz sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmeli ve sonuçlar ortaya konulmalıdır.
- 6.Ulaşılmak istenen performans düzeyi belirlenmelidir.
- 7.Fonksiyonel hedefler oluşturulmalıdır.
- 8.Aksiyon planı geliştirilmelidir.
- 9.Aksiyon planları uygulanmalı ve sonuç izlenmelidir.
- 10.Geribildirim süreci işletilmeli, gerekirse benchmarking yöntemi yeniden düzenlenmeli ve geliştirilmelidir.

Kaynak:Coskun Can Aktan, Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi, Ankara: TOSYÖV Yayınları, 2000.

Müşterilerin geleneksel bir kaplıcadan farklı olarak bir termal tesisten beklentilerini ortaya koymak üzere gerçekleştirmiş olduğumuz ankette (Çelik, 2001) kullanılan veriler, birincil veri toplama yöntemiyle, yani anket yoluyla yüz yüze görüşmelerle toplanmış, katılımcıların sıklıkla ciddiye alınmayan cevaplar vermelerinin önüne geçebilmek için cevaplar hazır olarak sunulmaya çalışılmıştır. Uygun olan sorularda Likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Örnek kütle oluşturulurken katılımcıların kaplıcalar ve termal tesisler hakkında bilgi sahibi olmasına özen gösterilmiş, tutarlılık açısından bütün katılımcılara öncelikle kaplıcalar ve termal tesisler ile ilgili ön bilgi verilmiştir. Verilerin analizi, bilgisayar ortamında SPSS istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiş ve frekans analizi uygulanmıştır. Çalışmanın bulgularının yorumunda her bir soruya verilen yanıtların yüzdeleri dikkate alınmıştır. Genellikle gençlerden oluşan örnek kütlemin termal tesislere olan ilgisini ve rekreasyon faaliyetleriyle ilgili beklentilerini belirlemeyi amaçlayan uygulamamızdan elde edilen bulgular, bu bölümde, anketteki sıralamaya bağlı olarak verilmiştir.

Katılımcıların sosyal ve demografik özellikleri şu şekildedir:

Tablo 1: YASANILAN BÖLGE

	n	%
Ege Bölgesi	65	48.9
Marmara Bölgesi	17	12.8
İç Anadolu Bölgesi	14	10.5
Akdeniz Bölgesi	12	9.0
Karadeniz Bölgesi	12	9.0
Doğu Anadolu Bölgesi	10	7.5
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	3	2.3
TOPLAM	133	100.0

Tablo 2: YAS DAĞILIMLARI

	n	%
15 - 20 Yaş	18	13.5
21 - 25 Yaş	62	46.6
26 - 30 Yaş	19	14.3
31 - 35 Yaş	13	9.8
35 den Büyük	18	13.5
Cevapsız	3	2.3
TOPLAM	133	100.0

Tablo 3 : CİNSİYET DAĞILIMI

	n	%
Bay	69	51.9
Bayan	64	48.1
TOPLAM	133	100.0

Tablo 4 : KATILIMCILARIN MEDENİ HALİ

	n	%
Bekar	90	67.7
Evli	43	32.3
TOPLAM	133	100.0

Tablo 5 : MESLEK GRUPLARINA DAĞILIM

	n	%
Öğrenci	75	56.4
Eğitimci	24	18.0
Ev Hanımı	8	6.0
Memur	14	10.5
Doktor	5	3.8
Mühendis	4	3.0
Cevapsız	3	2.3
TOPLAM	133	100.0

Tablo 6 : EĞİTİM DÜZEYİ

	n	%
Lise	82	61.7
Ön lisans	17	12.8
Lisans	22	16.5
Lisansüstü	12	9.0
TOPLAM	133	100.0

Seçilen bulgular şu şekildedir.

Tablo 7: TATIL İÇİN GELENEKSEL KAPLICALARI TERCİH ETMEME SEBEPLERİ

	1	2	3	4	5
Geleneksel Kaplıcalar Hasta ve Yaşlılar İçindir	9.0	21.1	28.6	21.8	19.5
Geleneksel Kaplıcalarda Bos Zamanları Değerlendirme Faaliyetleri Yetersiz	5.3	19.5	21.8	24.1	29.3
Geleneksel Kaplıcalarda Ulaşım Problemi Vardır	9.8	41.4	19.5	20.3	9.0
Geleneksel Kaplıcalarla İlgili Bilgilerim Yetersiz	9.0	20.3	20.3	25.6	24.8
Geleneksel Kaplıcalar Tatil Yeri Olarak İlgimi Çekmiyor	13.5	23.3	10.5	19.5	21.8
Diğer Nedenler	30.8	18.8	31.6	12.0	6.8

(1: En az Önemli 2: Az önemli 3: Kismen önemli 4: Önemli 5: Çok Önemli)

Örnek kütlemizin verdiği cevaplara göre, geleneksel kaplıcaların öncelikli tatil yeri tercihleri arasına alınmamasının en önemli sebebi, bu tesislerdeki bos zamanları değerlendirmeye yönelik faaliyetlerin yetersizliğidir, örnek kütlemizin önemli bir bölümünün gençlerden oluşması ve bu kitlenin tatilde ilgili beklentilerinin rekreatif yönünün ağırlıkta olması bu görüşü doğal kılmaktadır. Geleneksel kaplıcaların tercih edilmemesinin ikinci önemli nedeni, bu kuruluşlarla ilgili olarak yeterli bilgi sağlanamamasıdır, bu durum geleneksel kaplıcaların tanıtım faaliyetlerine gerektiği kadar önem vermediğini göstermektedir. Tesislerin monotonluktan kurtulamaması ve tesislerdeki rekreatif unsurların geliştirilmesi yönünde istenilen düzeyde bir çabanın bulunmaması, yoğunlukla gençlerden oluşan katılımcıların, geleneksel kaplıcaları yaslı ve hastalar için düzenlenmiş yerler olarak algılamalarına neden olmuştur. Katılımcıların dördüncü sırada sundukları sebep geleneksel kaplıcalara ilgi duymamalarıdır. Geçmişte en basta yer alan ulaşım konusundaki sıkıntılar, gelişen teknoloji, artan refah, gelişen işletmecilik anlayışı nedeniyle gerilere doğru kaymıştır. Termal tatili moda dışı bulma ve termal tatile ihtiyaç duymama gibi sebepler ise önem derecesine gören son sırada ileri sürülen sebepler olmuştur.

Tablo 8: MÜŞTERİ ALGILAMALARINDA ,BİR TERMAL TESİSTE UZMAN DOKTOR İSTİHDAMININ TERMAL TURİZM AMAÇLARININ GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ ÖNEMİ

	1	2	3	4	5
Bir Termal Tesiste, Termal Turizm Amaçlarının Gerçekleştirilmesi Açısından Uzman Doktor İstihdama Sattır.	-	6.8	19.5	31.6	42.1
Sağlık Memuru ve Fizyoterapist İstihdama, Termal Turizm Amaçlarının Gerçekleştirilmesi Açısından Yeterlidir	7.5	10.5	23.3	30.1	25.6
Sektörden Yetisme Personel de Doktorun veya Sağlık Personelinin Fonksiyonunun Gerçekleştirilmesi Açısından Yeterlidir.	23.3	25.6	18.0	21.8	11.3

(1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kismen Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum)

Yukarıdaki sonuçlardan da anlaşılabileceği gibi, örnek kütlemizi oluşturan insanların önemli bir bölümü (% 73.7), termal turizm hareketinin özellikle insan sağlığıyla ilgili amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için uzman doktor istihdamının şart olduğu görüşünde birleşmişlerdir, ayrıca % 19.5`lik bir kütle de bu görüşe kısmen katılmaktadır. Uzman doktor bulunmadığı zaman ortaya çıkabilecek boşluğu doldurmak üzere bir sağlık memuru ya da fizyoterapist istihdamının gerekli olduğunu savunanlar % 55.7`lik bir kütle oluştururken, bu görüşü kısmen destekleyenlerin oranı % 23.3`tür. Elde edilen sonuçlara göre katılımcılar, sektörden yetisme personelin, doktor veya diğer sağlık personeli ile ikamesini desteklememektedirler. Buna göre, örnek kütlemizde termal turizmin bilimsel yönünün kabul edildiğine dair bir görüşün hakim olduğu söylenebilir.

Tablo 9: GELENEKSEL KAPLICALARIN EN ÇOK ELESTİRİ ALDIĞI KONU

	1	2	3	4	5
Bos zamanların Degerlendirilmesi	-	3.8	6.8	9.0	40.6
Kürler Hakkında Yeterli Bilgi Saglanamamasi	6.0	12.8	12.0	9.8	19.5
Personelin Müsterilere Karsi Tavri	10.5	6.8	3.8	11.3	27.8
Ulasim Sartlari	15.0	19.5	12.0	13.5	-
Yetersiz Hijyen	-	7.5	5.3	13.5	33.8
Diger	-	-	-	14.3	13.5

(1: En az Önemli 2: Az önemli 3: Kismen önemli 4: Önemli 5: Çok Önemli)

Yine örnek kütlemizin özellikleriyle bağlantılı olarak bos zamanları degerlendirmeye yönelik faaliyetlerin yetersizliği, termal tesislerin en çok elestiri aldığı konu olarak karsimiza çıkmaktadır. İnsanların saglıkla ilgili beklentilerine kendi alternatifleriyle cevap vermeye çalışan bu tip tesislerin belki de hiçbir şekilde elestirilmemek zorunda oldukları hijyen konusu, pek çok tesisin bu alandaki yetersizliği nedeniyle ikinci sırada yerini almıştır. Personelin müşteriye karsi tavri da bir diger elestiri konusudur, bu sorunu asmak ancak tesislerdeki illegal ilişkilerle ve bazı hesaplarla eleman istihdam etmekten vazgeçilip bu konuyla ilgili eğitim almış kişilerin istihdamıyla mümkündür ya da mevcut personele yogun bir eğitim programı uygulanmalı ve daha sonra gelecekte turizm eğitimi almış olma sarti aramalıdır. Kürler hakkında yeterli bilgi alamama ve ulasım sartları diger önemli elestiri konuları olarak ileri sürülmüştür. Örnek kütle içerisinde fazla önemli bir orana sahip olmasa da suyun sıcak bulunması ve alisveris yapamama gibi elestiriler de mevcuttur.

Tablo 10 : TERMAL TATİL AMAÇLARININ GERÇEKLESTİRİLMESİ AÇISINDAN MORAL DESTEĞİN GEREKLİLİĞİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞ

	1	2	3	4	5
Moral / Psikolojik destek verilmesi sarttir	-	-	5.3	21.1	73.7
Moral / Psikolojik destek önemli bir belirleyici değildir.	82.7	12.0	5.3	-	-

(1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kismen Katılıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum)

Örnek kütlemizde hakim olan görüş termal turizm amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından moral psikolojik destek verilmesinin şart olduğu yönündedir. Gerek alternatif tip gerekse modern tip üzerine çalışan bilimadamları da bu görüşü destekleyen sonuçlara ulaşmışlar ve uygulanan tedavilerin başarılı olmasının temel şartını öncelikle hastaların moralinin yüksek olmasına bağlamışlardır. Genellikle konaklama birimi ve hamamdan oluşan geleneksel kaplıcaların en zayıf yönü budur.

Tablo 11 : MORAL DESTEK AÇISINDAN REKREATİF UNSURLARIN BULUNDURULMASININ ÖNEMİ

	1	2	3	4	5
Moral / psikolojik desteğin üst düzeye tasınması ya da üst düzeyde tutulması açısından rekreatif unsurlar önemlidir.	-	-	1.5	11.3	87.2
Moral / psikolojik desteğin üst düzeye tasınması ya da üst düzeyde tutulması ile rekreatif unsurlar arasında önemli bir ilişki yoktur.	65.4	20.3	14.3	-	-
Moral / psikolojik desteğin üst düzeye tasınması ya da üst düzeyde tutulması ile rekreatif unsurlar arasında hiç bir ilişki yoktur.	83.5	14.3	2.3	-	-

(1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kismen Katılıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum)

Bos zamanlari degerlendirmeye yönelik unsurlar, özellikle can sikintisinin asilmasi için bir çare olarak düşünöldüğü için konuklarin moral açisindan olumlu degerlere sahip olmasinda önemli bir etken olarak degerlendirilmekte ve bu tür faaliyetlerin gelistirilmesi, bu tip faaliyetlerin düzenlendiği alanlarin genisletilmesi örnek kütlemizde de oldugu gibi taraftar bulmaktadır.

Tablo 12: KONAKLAMA TESISI TERCİHI

	n	%
fark etmez	12	9.0
Devremülk	27	20.3
Otel	53	39.8
Apart Otel	36	27.1
Bungalow	5	3.8
TOPLAM	133	100.0

Örnek kütlenin konaklama tesisi tipi tercihi sirasiyla otel (39.8), apart otel (27.1), devremülk (20.3) üzerinde yogunlasan bir dagilima sahiptir. Oteller, müsterilerinin tüm istek ve ihtiyaçlarına kendi istihdam ettikleri personelle cevap vermeye çalıştiklari için, apart oteller konuklara daha genis yaşam alanlari sunduklari için tercih edilmektedir. Devremülk sisteminin, Türkiye`deki gelenek ve göreneklerin isanlar üzerindeki psikolojik müeyyideleri ve özel hayata verilen önem nedeniyle beklediği ilgiyi görmemis olmasına ragmen, anketimizde en çok tercih edilen konaklama tiplerinden biri olması dikkat çekicidir, buna göre devremülk sistemi termal turizm alanında en çok kullanilmek istenen konaklama tesisi tiplerinden biridir seklinde bir sonuca ulasmak mümkündür. Yine, örnek kütlemizden elde ettigimiz sonuçlara göre, termal merkezlerde en az tercih edilen konaklama tesisi tipi bungalowdur. Yetersiz düzenlemeler nedeniyle termal tatili olumsuz etkileyebileceği göz önünde bulundurulursa konaklama tesisi olarak bungalowun tercih edilmemesi dogru bir karardır.

Tablo 13: ÇEVRE DÜZENLEMESİNE AIT GÖRÜSLER

	n	%
Cevap Yok	12	9.0
Çevre Düzenlemesi Yeterlidir	20	15.0
Çevre Düzenlemesi Kismen Yeterlidir	37	27.8
Çevre Düzenlemesi Yetersizdir	64	48.1
TOPLAM	133	100.0

Çevre düzenlemesi insanlariin kendilerini iyi hissetmelerini saglamakla beraber tesislere de ayri bir deger kazandirmaktadır. Güzel bir tesis girisi, konaklama isletmelerinin sahip olması gereken çekiciliklerin basinda gelmektedir. Ayrıca çevre düzenlemesinin insanlariin huzur içinde olmalarini saglamak yoluyla tatil ve konaklama süresinin uzamasina neden oldugu düşünölmektedir. Ancak örnek kütlemizin görüşlerinden de anlasilacagi üzere termal tesislerin pek çoğunda çevre düzenlemesi yetersizdir. Hem müsterilerin termal tatilden beklentilerinin gerçekleştirilmesi açısından, hem de isletmelerin pazarlanmasinda önemli etkisi olan çevre düzenlemesi ile ilgili gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Tablo 14: HİZMET KALİTESİ YÖNÜNDEN BASARILI BULUNAN İSLETMELER

	n	%
Özel İsletmeler	102	76.7
Özel Idareye Ait İsletmeler	17	12.8
Belediyelere Ait İsletmeler	14	10.5
TOPLAM	133	100.0

Yönetimleri farklı kişilerin ya da kurumların elinde bulunan işletmelerin hizmet kalitesinin değerlendirilmesi istenildiğinde sonuç beklendiği gibi olmuştur ve özel işletmeler hizmet kalitesi yönünden en başarılı işletmeler olarak karsımıza çıkmıştır. Örnek kütlemizin değerlendirmesine göre özel dairelerin veya belediyelerin işlettiği tesisler arasında fazla fark yoktur, iki tür işletmenin de hizmet kalitesi yönünden eksik olduğu yönünde bir düşüncenin hakim olduğu söylenebilir.

Tablo 15 : TERMAL TESİSLERDE BULUNMASI İSTENEN MINIMUM HİZMET BİRİMLERİ

	n	%
Görüş Bildirmeyen Katılımcılar	11	8.3
Türk Hamamı, Konaklama Birimi, Kür merkezi, Alışveriş Merkezi, Yiyecek İçecek Birimleri, Rekreasyon Birimleri	96	72.2
Türk Hamamı, Konaklama Birimi, Yiyecek İçecek Birimleri	17	12.8
Türk Hamamı, Konaklama Birimi	9	6.8
TOPLAM	133	100.0

Anketimize katılanların termal tesislerde yer alması gereken minimum hizmet birimleri ile ilgili görüşlerinin çoğunun (% 72.2), termal tesislerin bünyesinde Türk hamamı, konaklama birimi, yiyecek içecek birimleri, kür merkezi, alışveriş merkezi ve rekreasyon birimleri bulunması gerektiği şeklinde olduğu görülmüştür. Klasik kaplıcaların sahip olduğu Türk hamamı ile konaklama biriminden ibaret olan yapılanmanın ise en az ilgiyi gördüğü anlaşılmaktadır (% 6.8). Türk hamamı, konaklama birimi ve yiyecek içecek birimlerinden oluşan yapılanmanın da örnek kütlemizde fazla taraftar bulmadığı görülmektedir (%12.8). Bu sonuçlar göstermektedir ki, örnek kütlemiz termal tesislerin turistik yönü ile ilgili olarak daha hassastırlar ve ulaşılabilecek en kaliteli hizmet düzeyinde istek ve ihtiyaçlarına cevap verilmesini istemektedirler.

Afyonkarahisar'da mevcut kaplıcalardan seçilenler ve gerçekleştirdikleri yenilikler hakkında işletmelerin yöneticileri ile yapılan mülakatların sonunda elde edilen bulgular şu şekildedir:

1-Ömer Kaplıcası

Afyonkarahisar - Kütahya karayolu üzerinde il merkezine 15 km. uzaklıkta bulunan Ömer Kaplıcası'nın geçmişi havuzu yaptıran kisinin mezarındaki kitabede belirtilen 1889 yılına dayanmaktadır. Kaplıcada 1980 öncesine kadar sadece konaklama birimi ve hamamdan oluşan tarihi doku korunmuştur, sosyal tesis olarak da küçük bir bakkal dükkanı ve cami mevcuttur. Bu dönemde kaplıcanın işletme hakkı ihaleyle şahıslara verilmektedir. 1980 sonrasında günümüzde villaların bulunduğu kısıma ilk defa modern konaklama birimi yapılmış, kaplıcaya su sıcaklığı normalin üstünde de olsa – rekreatif amaçlı su en fazla 33 °C sıcaklıkta olmalıdır .- olimpik ölçülerde bir yüzme havuzu yapılmıştır, yine bu dönemde, kaplıca profesyonel olarak turizm işiyle uğraşan bir işletmeye verilmiştir. 1990 sonrası dönemde ise kurumsallaşmış şirketlerin kaplıcayı işletmek üzere ihaleye girdiği görülmüş, ancak bu şirketler hiçbir ekstra yatırım yapmadığı gibi özellikle hijyen konusunda başarısız olmuştur. Bu durum, İl Özel İdaresi'nin kaplıcayı tadilatını ve işletmeciliğini yapmak üzere Afyonkarahisar Ticaret Borsası'na devretmesiyle son bulmuştur. Afyonkarahisar Ticaret Borsası tarafından Haziran 2001'de 35 adet villâ, 20 yataklı apart otel, 1 adet kapalı yarı olimpik yüzme havuzu, 2 adet Türk Hamamı ve 1 adet kapalı büyük yüzme havuzu tamamlanıp hizmete sokulmuş, eski konaklama birimi tarihi dokusu korunmak şartıyla restore edilmiş, çevre düzenlemesi yapılmış, tesisin sınırları belirgin hale getirilmiş, otopark genişletilmiştir. Ulaşım mevcut sayılı araçla sağlanmaktan vazgeçilmiş, şehir içine ve komşu termal tesislere de servis yapan hatlı minibüslerle gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Pazarlama ve reklam çabalarına ağırlık verilmiş Tesis ilk defa 2003 yılında yerli seyahat acentesiyle çalışma şansı bulmuştur. Özel idare yetkililerine sarnameye koydukları bu tür yeniliklerin sebebi sorulduğunda artan rekabette pazar payını korumaya çalıştıklarını ifade etmişler, gerçekleştirilen yeni uygulamalarda modern tesisleri örnek aldıklarını belirtmişlerdir. Elde edilen izlenim, işletmenin sistematik olmasa bile tesisin yakın çevresinde yeni inşa edilen modern tesisleri baz alarak kıyaslamaya gittiği yönündedir. Ancak yüksek maliyeti nedeniyle bilimsel kür uygulamalarına imkan verecek tam tesekküllü bir kür merkezi inşa edilememiştir.

2-Sandikli Hüdai Kaplıcası

Tablo 16 : Afyon Sandikli Hüdai Kaplıcası Konaklama Birimleri

Tesis Türü	Kapasite	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Banyo	WC	Tlf	TV
Termal Otel (4 Yıldız)		132	264	X	X	X	X
Eski Otel (1 Yıldız)		34	68	X	X	X	
Banyolu Daire (1 Oda)		25	50	X	X		
Banyolu Daire (2 Oda)		118	472	X	X		
Banyosuz Daire		109	218		X		
Çadır		120	360				
TOPLAM		538	1432				

Kaynak: Sandikli Belediyesi Hüdai Kaplıcası İşletme Müdürlüğü

Tablo 17 : Afyon Sandikli Hüdai Kaplıcasındaki Günübirlik Tesisler ve Kapasiteleri

Tesisin Adı (Bay)	Türü	Kapasitesi (Kisi/Saat)	Tesisin Adı (Bayan)	Türü	Kapasitesi (Kisi/Saat)
Çamur B.	Çamur	48	Çamur B.	Çamur	48
Tabii Bugu	Sauna	50	Tabii Bugu	Sauna	50
Kükürtlü	Banyo	65	Kükürtlü	Banyo	65
Açık Yüzme	Havuz	80	Açık Yüzme	Havuz	80
Kapalı Banyo	Havuz	90	Kapalı Banyo	Havuz	45
Kapalı Yüzme	Havuz	120	Kapalı Yüzme	Havuz	120

Kaynak : Afyon Sandikli Belediyesi Hüdai Kaplıcası İşletme Müdürlüğü

Sandikli Hüdai Kaplıcası sahip olduğu termal kaynak ve tesislerle ülkemizin en önemli kaplıca tesislerinden biridir. Kaplıca hiçbir zaman doluluk sorunu yaşamamıştır, hatta her zaman asiri talep sorunu mevcuttur. İşletme adı verilen oteller haricindeki konaklama birimleri en az bir sene sonrasına kadar rezerve edilmiş durumdadır.

Böylesine güçlü bir yapıya ve büyük pazar payına sahip olan işletme, 1992 yılında Oruçoğlu Termal Resort'la başlayan ve Türkiye genelinde gelişen termal turizm yatırımları karşısında konumunu koruyabilmek adına bazı tedbirler alma gereği duymuştur. Bunu yaparken Sandikli Meslek Yüksekokulu ile işbirliğine giderek fiziki şartların iyileştirilmesine, düzenlenen ortak eğitim faaliyetleriyle personelin kendini geliştirmesine imkan verilmiş, daha önce hiç yapılmadığı halde tanıtım, pazarlama ve reklam çabalarına girilmiş, turizm fuarlarına katılım gerçekleştirilmiş, seyahat acenteleriyle yapılan anlaşmalarla özellikle otel birimlerini pazarlama çabalarına girilmiştir. Diğer geleneksel kaplıcalardan farklı olarak Hüdai Kaplıcası'nın Sağlık Bakanlığı tarafından tedavi merkezi olarak kabul edilmesine sebep olan kür merkezinin daha ciddi çalışması adına, teçhizat ve personel bakımından sonuçlandırılmasa bile gerekli girişimlerde bulunulmuştur. Bütün bunlar yapılırken Oruçoğlu Termal, İkbal Termal ve Balçova Termal tesisleri mercek altına alınmış, onların uygulamalarının nasıl olduğu araştırılmış, daha iyi uygulamaların nasıl yapılacağına cevap aranmıştır.

SONUÇ

Benchmarking, işletmelere rakipleri incelemenin yanında kendi pozisyonlarını belirleme sansi de vermektedir. Bir işletme, piyasa lideri olsa bile, piyasadaki diğer işletmelerin varlığını gözardı ederek, onların bazı iş süreçlerini kendisinden daha iyi gerçekleştirebileceğini kabul etmiyorsa, çevresiyle iletişimini koparır, farkında olmadan yerinde saymaya başlar, bu da yoğun rekabet ortamında işletmenin rakiplerinden geri kalması anlamına gelmektedir.

Afyonkarahisar'daki geleneksel kaplıcalarda, pazar payını kaybetmemek için rakiplerin yaptığı farklı uygulamaların takip edildiği ortadadır, ancak sistematik bir kıyaslamadan söz etmek mümkün değildir, çünkü amaç yapılan yeniliklerle rakipten daha iyi olmak değil, piyasa ortalamasını yakalayarak hayatını sürdürmektir. Halen tesislerin birer termal tesis niteliğine bürünme yolunda yenilenmesi, ticari faaliyetlerin

sürdürülüyor olması, tatminkar gelir eldesi ve hedef kitlenin ilgisinin azalmaması, geleneksel kaplıcaların bu çabalarında başarılı olduklarını göstermektedir.

KAYNAKLAR

Afyon Seriyeli Sicilleri, Sicil No :1, Metin No: 232, Hicri 1046

ANDERSEN Arthur, "Benchmarking", Capital Guide 38, Ekim, 1997

ÇELİK Sabri, "Termal Turizm İşletmelerinin Yapısı, İşleyişi ve Müşterilerin Rekreasyon Talebi -Sandıklı Hüdai Kaplıcası Örneği-", Basılmamış Y.L. Tezi, Kütahya, 2001

HARDJONO T.W. ve Diğerleri, Mükemmel Ulaşmanın Yolları, (Çev: Entra Dil Hiz. ve Dan. Ltd. Sti), İstanbul, Ağustos, 1997

KAHRAMAN Nüzhet, "Termal Turizm Olayı ve Yalova Kaplıcaları", Anatolia,Yıl:2, Sayı: 17-18, Mayıs-Haziran, 1991

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, 7. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, Haziran, 1999

MAVIS Feri, "Otel İşletmelerinde Örnek Edinme (Benchmarking)", A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 1999

ÖZALP İnan, İşletme Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000

ÖZGEN Hüseyin, ÖLÇER Ferit, "Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması", Standart, Ağustos, 1998

PAYNE Laurie W., "North American Coal:Learning How to Learn From Others", Continuous Journey, January, 1995, American Productivity and Quality Center,1996

PEKDEMİR İsil, Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme, Arc Yayınları, İstanbul, 2000

SOYLU Kaan ve diğerleri, T.K.Y. Sözlüğü, 1. Basım, Beyaz Yayınları, İstanbul, Şubat 1998

İnternet Kaynakları

http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/gurular/camp.htm

SATIS SİSTEMİNİN VERİMLİLİK KRİTERLERİ: BİR İNCELEME

Sitki GÖZLÜ

Istanbul Teknik Üniversitesi,
İşletme Fakültesi, Maçka 34367,
İstanbul, TÜRKİYE
Faks: (0212) 240 72 60
e-posta: gozlus@itu.edu.tr

Berna TEKTAS

Istanbul Teknik Üniversitesi,
İşletme Fakültesi, Maçka 34367,
İstanbul, TÜRKİYE
Faks: (0212) 240 72 60
e-posta: tektasbe@itu.edu.tr

ÖZET

Satisin bir firmadaki diğer faaliyetlerden farkı daha fazla ilişki odaklı olmasıdır. Satışta insan unsuru diğer faaliyetlere göre daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle satış verimliliğinin artırılması söz konusu olduğunda, çıktıları artıracak faaliyetlerin ve kişilerin etkinliğinin artırılması gerekmektedir. Bu da ancak satış gücü mekanizmasının etkililiğinin artırılması ile sağlanabilir.

Bu çalışmada, satış sisteminin verimlilik kriterlerini ortaya koymak amacıyla satış sisteminin; satış gücü mekanizması, satış personeli, satış gücünün faaliyetleri, müşteri çıktıları ve firma çıktıları olmak üzere beş ayrı bileşeni ele alınmış ve bu bileşenlerin bir birlerine olan etkileri incelenmiştir. Bununla birlikte tüm satış sistemini etkileyen, satış gücü mekanizmasını oluşturan; tanımlayıcı, şekillendirici, aydınlatıcı faktörler, motivasyon ve kontrol faktörleri incelenmiş, ve beş ayrı firmanın satış yöneticileriyle bu faktörlerden yola çıkılarak gerçekleştirilen mülakatlar neticesinde satış sisteminin verimlilik kriterleri ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Satış sisteminin verimliliği, Satış sisteminin performansı

1. GİRİŞ

“Verimlilik” kelimesi ilk olarak 1766’da Quesnay’in bir makalesinde yer almıştır. Yüz yıldan daha uzun bir süre sonra, 1883’de Littré verimliliği “üretim yeteneği”, başka bir deyişle üretim isteği olarak tanımlamıştır. 1950’de Avrupa Ekonomik İşbirliği Organizasyonu (Organization for European Economic Cooperation – OEEC) verimliliği çıktının imalat faktörlerinden birine oranı olarak tanımlamıştır. Bu çerçevede çıktı, kapitalle, yatırımla ya da hammadde girdisi ile ilişkili ele alındığında, kapitalin, yatırımın ya da ham maddelerin verimliliğinden söz etmek mümkündür. (Sumanth, 1985)

“Verimlilik” terimi “Üretim” terimi ile karıştırılabilmektedir. Üretimin artması verimliliğin artışı olarak düşünülebilmektedir fakat bu her zaman için doğru değildir. Üretim ürün ve/veya hizmet üretme aktivitesidir. Verimlilik ise ürün ve/veya hizmet üretiminde kaynakların bir başka ifadeyle girdilerin etkin kullanımıdır.

İngilizce’de *efficiency* olarak geçen *etkinlik* kelimesi gerçek çıktının beklenen çıktıya oranını ifade etmektedir. İngilizce’de *effectiveness* olarak geçen *etkililik* kelimesi ise amaçları başarma derecesini ifade etmektedir. Etkililik performansla ilişkili iken etkinlik kaynak kullanımı ile ilişkilidir buna göre verimlilik, etkinliğin ve etkililiğin birleşimidir.

Mali (1978) verimlilik, etkililik ve etkinlik terimlerini bir araya getiren ilk kişi olmuştur.

Verimlilik Endeksi = $\frac{\text{Elde Edilen Çıktı}}{\text{Harcanan Girdiler}} = \frac{\text{Basarılan Performans}}{\text{Sarf Edilen Kaynaklar}} = \frac{\text{Etkililik}}{\text{Etkinlik}}$

Mali'nin (1978) verimlilik endeksi formülünde ilk iki oran verimlilik tanımı ile tutarlı olmasına karşın sonuncusu iki noktada yanıltıcıdır. Öncelikle, verimlilik endeksi nümerik bir değerdir fakat etkililik değildir. Bir diğer nokta ise bu verimlilik tanımının etkinlik tanımı ile çelişki içerisinde olmasıdır. Mali, etkinliği gerçekleşen çıktının beklenen çıktıya oranı şeklinde teknik anlamda tanımlamamıştır. Eğer paydadaki etkinlik gerçekleşen çıktının beklenen çıktıya oranı şeklinde tanımlanacak olursa verimlilik artarken etkinliğin azalması gerekir, bu da mantığa kurallarına aykırıdır.

Buradaki çelişki, f ve F bazı fonksiyonları ifade edecek şekilde verimlilik endeksinin;

Verimlilik Endeksi = $\frac{f(\text{Etkililik})}{F(\text{Etkinlik})}$ şeklinde yeniden tanımlanması ile giderilebilir. (Sumanth, 1985)

Satis bir firmadaki operasyonel faaliyetlerden farklı olarak ilişki odaklı bir faaliyettir. Satis insan unsuru daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle de satis verimliliğinin artırılması denildiğinde çıktıları artıracak faaliyetlerin ve kişilerin etkinliğinin artırılması gerekmektedir. Bu da ancak *satis gücü mekanizmasının etkililiğinin* artırılması ile sağlanabilir.

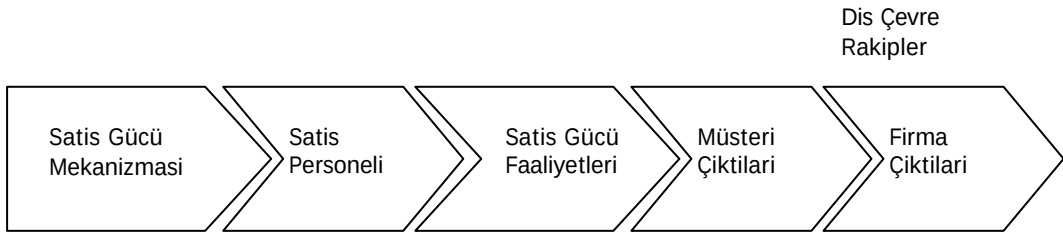
Yukarıda ifade edilen etkililige ve etkinliğe bağlı verimlilik tanımından yola çıkılarak satis verimliliği ele alınabilir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Mali tablolar, bir firmanın satılardan elde ettiği geliri, imalat raporları ise firmanın üretim hacmi istatistiklerini, ve açılan siparişleri gösterir. Satis yöneticileri performansı izlemek için bu raporları da göz önünde bulundururlar. Fakat sadece bu raporlar ve toplam satis hacmi satis yöneticilerinin satis performansını izlemeleri için yeterli değildir. Hedeflere ulaşma bir dart tahtasına atış yapmaya benzetilecek olursa kaç başarılı atışın yapıldığı kadar kaç atışın yapıldığı da önemlidir. Baska bir deyişle, kaç hedefe ulaşıldığı kadar, kaç hedefin kaçırıldığı da önemlidir. Hedeflere nasıl ulaşıldığının ve bazı hedeflerin neden kaçırıldığının anlaşılması da satis verimliliğinin artırılmasına katkıda bulunacaktır. Shumaker'a göre (2000) imalat raporlarından elde edilen bilgiden çok daha fazlası tüm satis adımlarının gözden geçirilmesi ile öğrenilebilir.

Bir sistemin performansından söz edebilmek için öncelikle o sistemin birleşenlerinin ve o sistemi etkileyen mekanizmaların anlaşılması gerekmektedir.

Bu çalışmada Sinha ve Zoltners'in (2005) satis sistemi modelinden yola çıkılarak satis sisteminin ardışık olarak bir birini etkileyen beş ayrı bileşenden oluştuğu varsayılmıştır. Şekil 1 satis sistemi bileşenlerini göstermektedir. Bu bileşenler sırasıyla; firma çıktıları, müşteri çıktıları, satis gücünün faaliyetleri, satis personeli ve satis gücü mekanizmasıdır, ve bu bileşenlerin ardışık olarak birbirlerini etkiledikleri varsayılmıştır. Örneğin satis gücü faaliyetleri müşteri çıktıları üzerinde etkilidir. Aynı zamanda satis personelinin bilgi ve beceri düzeyi, değer yargıları, motivasyon seviyesi davranışlarını ve faaliyetlerini etkilemektedir. Her satis organizasyonunun ihtiyaç duyduğu temel kararlar vardır. Bu kararlar ise satis personelinin, satis gücünün faaliyetlerini, müşteri ve firma çıktılarını etkilemektedir. Bu temel kararlar satis gücü mekanizmasını oluşturmaktadır.



Şekil 1. Satis sisteminin bileşenleri (Sinha ve diğerleri, 2005)

Satis miktarı, kar, pazar payı satis gücü sisteminin çıktılarıdır. Bunlar aynı zamanda firmanın performansını değerlendirmek için kullandığı metriklerdir. *Firma çıktıları*, ulaşılan hedefler ya da bir önceki yıla göre büyüme gibi, *gerçekleşme düzeyi* ile ölçülür. *Müşteri çıktıları* ise firma çıktıları tetikler. Müşteriler güvendikleri firmadan sürekli alışveriş ederler, o firmanın sadık müşterisi olurlar. Yüksek müşteri memnuniyeti skorlarına sahip bir satis gücü ve müşterilerin yüksek hatırlama ve tekrar satın alma oranları genellikle satışları, karlılığı ve pazar payını artırır.

Satis gücü faaliyetleri, müsterinin ihtiyacini analiz etme, çözüm üretme, teklif sunma, sözleşme imzalamaya, yeni müşteri bulma, var olan müşterinin devamliligini saglama gibi faaliyetlerdir. Satis gücü faaliyetleri müşteri çıktılarını yaratır. Basariyla sonuçlanan faaliyetler firmaya yeni müşteriler kazandırır ve firmanın mevcut müşterilerinin sadakatini artırır. *Satis personeli* ise satis gücü faaliyetlerini olusturan kişilerdir. Motivasyonu yüksek kisiler dogru davranislari sergileyip, dogru eylemler içerisinde bulunurlar.

Satis yöneticilerinin aldıkları temel kararlar ve sistemin bileşimini belirlemek için direkt olarak uyguladıkları prosesler, satis takiminin kisiligi ve davranislari, *satis gücü mekanizmasını* olusturur. Satis gücü mekanizması ise satis gücü sisteminin temelini olusturur ve tüm diğer bileşenleri etkileyen tetikleyici bir bileşendir.

Yukarıdaki paragraflarda da özetlendiği gibi satis gücü mekanizması tüm satis sistemini etkileyen ana faktördür. Bu nedenle satis gücü mekanizmasının satis sisteminin performansi üzerinde en etkili bileşen olduğu varsayılabilir ve satis gücü mekanizmasını olusturan faktörlerin ortaya konması ve incelenmesi ile satis sisteminin verimlilik kriterleri belirlenebilir.

Bu çalışmada satis gücü mekanizmasının etkinliğinde etkili olan faktörler, bes ayrı kategoride ele alınarak incelenmiştir. Bu kategoriler;

1. *Tanımlayıcı Faktörler*: Is tanımları ve görev tanımları, satis gücünün yapısı, satis bölgeleri
2. *Sekillendirici Faktörler*: Is alma, meslek içi eğitim ve satis yöneticilerinin seçim kriterleri
3. *Aydınlatıcı Faktörler*: Pazar araştırmaları, ürün öncelik kriterleri, hedefler, veriler ve araçlar
4. *Motivasyon Faktörleri*: Liderlik, ödüllendirme sistemi, motivasyon programları
5. *Kontrol Faktörleri*: Firmadaki performans yönetimi kriterleri, koordinasyon sistemleri

Tanımlayıcı faktörler; organizasyonu tanımlayan ve satis personelinin organizasyon içerisindeki rolünü belirleyen ifadeler; firmadaki is ve görev tanımları, pazarlama stratejisini belirleyen kararlar, satis gücünün büyüklüğü ve yapısı, satis alan ve bölgeleri şeklinde sayılabilir. Bu faktörler, satis sisteminin bileşenlerinin organizasyon yapısındaki yerini ve önemini tanımlar.

Sekillendirici faktörler, satis personelinin bilgi, beceri ve değerlerini etkileyen tüm kararlar, firma ve satis kültürü oluşturma stratejileri, satis personeli ise alma, eğitim, liderlik ve yönetim prosesleri, yönetici ise alma, seçme ve yetistirme prosesleri gibi satis takimini olusturan tüm prosesleri içermektedir.

Aydınlatıcı faktörler, satis gücüne pazarı anlamasında, öncelikleri belirlemede, müşterinin problemlerine çözüm üretmesinde ve zamanını daha etkin kullanmasında yardımcı olan prosesleri içermektedir. Müsteri araştırmalarının sonuçları, hedefler, ürün öncelikleri, satis prosesinin tasarımı ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi satis personeli ile paylaşılan satis gücüne yardımcı sistemler, programlar ve prosesler aydınlatıcı faktörler arasında yer almaktadır.

Motivasyon faktörleri, yöneticilerin is yapma şekilleri ile çalışanlara ilham vermesi, başarı ödüllendirme sistemi, satis organizasyonu içerisinde iletişimi ve motivasyonu artıran sosyal aktiviteler gibi satis ekibinin ilham ve motivasyon düzeyini etkileyen kararlar ve programlar olarak tanımlanabilir.

Kontrol faktörleri ise başarının tanimini yapan, beklentileri ortaya koyan, performansi izleyen ve performansi artırmak için diğer mekanizmaları birleştiren performans yönetim sistemleri olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışmada satis gücü mekanizması faktörleri ayrı kategorilerde ele alınmıştır fakat gerçekte kategoriler arasındaki ayırım bu kadar kesin ve net değildir. Örneğin liderlik ve yönetim prosesleri bu çalışmada sekillendirici faktörler arasında yer almaktadır oysa ki aynı zamanda bir kontrol faktörüdür. Benzer şekilde iletişimi artıran ve geliştiren aktiviteler motivasyon faktörleri içerisinde değerlendirilmiştir gerçekte ise duruma bağlı olarak iletişim hem aydınlatıcı faktörler hem de kontrol faktörleri arasında yer alabilir.

Satis gücü mekanizması tüm satis sistemi üzerinde etkili bir bileşendir. *Satis gücü mekanizmasının etkililiği* ise satis sisteminin verimliliğini artırmaktadır. Bu teorik çerçeve ışığında satis gücü etkililiğini etkileyen faktörlerin satis verimliliği üzerinde etkili olduğu varsayılmaktadır. Bu çalışmada satis performansının ve/veya satis verimliliği nasıl artırılabilir sorusunun yaniti aranmaya çalışılmaktadır. Bu da ancak hangi satis sistemi bileşenine odaklanılmalı, mekanizmalara mı, faaliyetlere mi yoksa çıktılara mı ya da nispeten daha kolay ölçülebilen kantitatif değerlere mi yoksa ölçümü ve değerlendirilmesi daha zor olan kalitatif değerlere mi sorularının yanıtları ortaya koyularak bulunabilir. Bir başka soru da ne zaman hangi satis sistemi bileşenine odaklanması gerektiridir. Mesela, piyasaya yeni bir ürün sunan bir firma aynı zamanda mevcut ürünlerinin de satışını artırmak isteyebilir. Bu durumda yeni ürünün piyasa sunulma zamanı, şekli ve yeri gibi “faaliyetlere” odaklanılabilir. Fakat aynı zaman da yeni ürün stratejisi, yeni ürün

stratejisinin mevcut ürünlere olan etkisi, mevcut ürünlerin stratejilerinin yeniden gözden geçirilip değerlendirilmesi, yeni ürünün mevcut ürünlerin satışına olan katkısı gibi satış gücü mekanizmalarının da göz önünde bulundurulması gerekir. Bir başka deyişle faaliyetler kadar bu faaliyetleri etkileyen mekanizmalara da odaklanmak gereklidir.

Bir yılda çalışılan gün sayısı ya da bir günde gerçekleştirilen müşteri görüşme sayısı satış verimliliğini değerlendirme açısından yardımcı kantitatif değerlerdir. Fakat bu değerler tek başına ele alındığında yanıltıcı olabilmektedir. Satış personeli müşteri etkileşiminin kalitesi gibi kalitatif değerlerin bu gibi kantitatif sonuçların değerlendirilmesinde göz önüne alınması gerekmektedir.

Satış sisteminin verimliliği nasıl artırılabilir sorusunun yanıtını aramanın bir diğer yolu ise firmanın iç ve dış kaynaklarının daha etkili ve daha etkin şekilde nasıl dengelenebileceği sorusunda gizlidir. Satış gücünün yapısı ve büyüklüğü, satış bölgeleri gibi tanımlayıcı kriterlerin gözden geçirilip yeniden değerlendirilmesi ile optimum dengeye ulaştırılabilir. Ya da, bir ürünün satış yöneticisi veya bir bölgenin satış yöneticisi etkili bir motivasyon programı uyguladığında bu kişi diğer ürünlerde ya da bölgelerde çalıştırılma kararı ile bu bilgi ve becerinin firma geneline yaygınlaştırılması sağlanabilir.

Bazı durumlarda satış verimliliği operasyonel faaliyetlerin yeniden gözden geçirilip değerlendirilmesi ile sağlanabilir. Örneğin, müşterilerin haftada bir defa ziyaret edilmesinin optimum değer olduğu düşünülmese karsın müşterinin alım ihtiyacı daha sık aralıklarla ya da daha seyrek aralıklarla oluşuyor olabilir. Daha sık alım yapacak bir müşteri için haftada bir kez görüşmek ilgisizlik olarak algılanabilir ve müşteri ihtiyacını diğer firmalardan karşılama yoluna gidebilir. Aksi durumda ise sık görüşmeler müşteriye rahatsızlık verebilir. (Sinha ve diğerleri, 2005)

3. METODOLOJİ

Satış sistemi verimlilik kriterlerini ortaya koyabilmek için, incelenecek faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışmada Sinha ve Zoltners'in (2005) satış gücü mekanizması etkililik faktörleri firmalarda sorgulanarak, satış sistemi verimlilik kriterleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, gıda sektöründen iki firmanın, tekstil sektöründen iki firmanın, ve sanayi ürünleri sektöründen bir firmanın satış yöneticileri ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde ve incelemelerde bulunan gıda firmalardan birinin kek grubu diğerinin ise Marmara bölgesi satış yöneticileriyle görüşülmüştür. Bir holding kuruluşu olan sanayi ürünleri üreten firmanın, uzmanlaşmış imalatçılar satış yöneticisiyle görüşülmüştür. Tekstil firmalarında ise satış departmanı yöneticileriyle görüşülmüştür.

Sanayi ürünleri üreten firmanın uzmanlaşmış imalatçılar ürün grubunun müşterileri, mevcut sekiz bayileridir. Kek grubu satış yöneticisi ile görüşülen gıda firmasının kek grubunda beş satış personeli vardır ve bu beş satış personelinin zincir marketler, ana bayiler ve distribütörler olmak üzere toplam elli müşterisi vardır. Diğer gıda firmasında ise Marmara Bölgesi, Ege Bölgesi, İç Anadolu Bölgesi, zincir mağazalar, satış geliştirme, satış operasyon, saha satış yöneticileri ve satış direktörü olmak üzere satış bölümünde sekiz kişi görev almaktadır. Marmara Bölgesi satış yöneticisi ile görüşülen gıda firması, görüşme yapılan diğer gıda firmasının bir alt kuruluşu olan bir pazarlama şirketi üzerinden satışlarını gerçekleştirmektedir. Satış çalışanlarının asıl görevi bu pazarlama şirketinin satış işlerini yönetmek ve idare etmektir. Satış müdürleriyle görüşülen tekstil şirketleri diğer üç şirkete göre hem finansal yapısı bakımından hem de çalışan kişi sayısı bakımından küçük şirketlerdir. Bu tekstil şirketlerinden biri anonim diğeri ise Limited ortaklığa sahiptir. Anonim ortaklık yapısına sahip firma ihracatçıdır, bayan konfeksiyon ürünleri üretmektedir. Ürünlerinin tamamını dış pazarlara sunmaktadır, Almanya'da beş bayi, Fransa'da bir bayi olmak üzere toplam altı müşterileri vardır. Firmada toplam elli kişi çalışmaktadır, satış departmanında ise üç kişi çalışmaktadır. Limited şirket yapısındaki firma ise Alman More&More markasının ürünlerini Türkiye'de üreterek Almanya'daki orijin firmaya satmaktadır, Bu firmanın satış departmanı dört kişiden oluşmaktadır.

Takip eden bölümlerde, görüşülen satış yöneticilerinin birimlerinden ve firma ortaklık yapılarından yola çıkılarak; kek grubu satış yöneticisi ile görüşülen gıda firması Kek A.S., Marmara Bölgesi satış yöneticisi ile görüşülen firma Marmara A.S., uzmanlaşmış imalatçılar satış yöneticisi ile görüşülen firma Uzmanlaşmış İmalatçılar A.S., anonim ortaklık yapısına sahip olan tekstil firması Anonim A.S. ve Limited ortaklık yapısına sahip olan firma Limited Ltd. olarak adlandırılacaktır.

Yöneticilerle görüşmelerde yol gösterici olması açısından otuz üç soruluk bir anket hazırlanmış, ve görüşmeler bu soru formundaki sorular ve sorulara verilen yanıtlar çerçevesinde yürütülmüştür.

Hazırlanan soru formundaki sorular altı kategoriden oluşmaktadır. Görüşmelerde yer alan soruların kategorileri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

1. Verimlilik denetim soruları
2. Satis gücü mekanizması tanımlayıcı faktörlerine yönelik sorular
3. Satis gücü mekanizması şekillendirici faktörlerine yönelik sorular
4. Satis gücü mekanizması aydınlatıcı faktörlerine yönelik sorular
5. Satis gücü mekanizması motivasyon faktörlerine yönelik sorular
6. Satis gücü mekanizması kontrol faktörlerine yönelik sorular

Verimlilik denetim soruları içerisinde yer alan dördüncü soru haricindeki tüm soruların yanıtları evet ve hayır şeklinde veya ad ölçekli, nominal değerlerdir.

Dördüncü soruda satis verimliliğinin verilen yirmi dört kriterle olan ilişki derecesine göre bu kriterlerin birden yirmi dörde kadar sıralanması istenmiştir.

Dördüncü soruda yer alan yirmi dört kriter aşağıda verilmektedir:

1. Karlılık	13. Pazarlama bilgi sistemleri
2. Müsteri tatmini	14. Eğitim
3. Satis organizasyon yapısı	15. Kalite
4. Satis personelinin yeteneği	16. Bireysel primler, komisyonlar vs./Bireysel ödüller
5. Vizyon/Misyon/Stratejiler	17. Departman içi sinerji
6. Satis personelinin sektör ve ürün alt yapısı	18. Departmanlar arası sinerji
7. Satislar	19. Hizmet
8. Proje seçimi	20. Satıcılarla ilişkiler
9. Tahminler/Kotalar	21. Gereçler /Araçlar (Yazılımlar vs.)
10. Üst yönetim	22. Satis yöneticileri
11. İhtisaslaşmış çözüm grupları	23. Bakım ve servis
12. Proje yönetimi	24. Satın alma

4. DEĞERLENDİRMELER

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde yararlanılan soru formunun ilk üç sorusu verimlilik ölçümlerinin firmada yapılıp yapılmadığına yönelik sorulardır. Bu bölümdeki sorular aşağıdadır:

- **Soru 1:** Firmanızın satis departmanında verimlilik ölçümleri yapılmakta mıdır? (Yanıtınız “Evet” ise soru 4’e “Hayır” ise soru 2’ye geçiniz)
- **Soru 2:** Firmanızda satis departmanında daha önce hiç verimlilik ölçümü yapılmış mıydı? (Yanıtınız “Hayır” ise soru 5’e geçiniz)
- **Soru 3:** Firmanızda geçmişte satis verimlilik ölçümü yapılmış fakat daha sonra vazgeçilmişse, verimlilik ölçümlerine devam edilmemesinin nedenlerini belirtiniz
 - Elde edilen faydanın maliyetleri karşılamaması
 - Ölçümlerin çok fazla zaman alması
 - Ölçüm sonuçlarının yönetimle çalışanlar arasında anlaşmazlık yaratması
 - Ölçüm sonuçlarının çalışanlar arasında ihtilaf (anlaşmazlık) yaratması
 - Ölçümlerin üst yönetimin desteğinden yoksun olması
 - Diğer nedenler?

Görüşmelerde satis yöneticilerine ilk olarak satis departmanlarında verimlilik ölçümünün yapılıp yapılmadığı sorulmuştur. Limited Ltd. şirketi haricindeki tüm firmaların satis yöneticileri satis departmanlarında verimlilik ölçümlerinin yapıldığını söylemişlerdir. Limited tekstil satis yöneticisi, verimlilik ölçümünün daha önce yapıldığını fakat bu ölçümlerin maliyetli olduğunu, çok fazla zaman aldığını, bu nedenle de üst yönetimin verimlilik ölçümlerini çok fazla desteklemediğini ve bu ölçümlerden vazgeçildiğini, belirtmiştir.

Shumaker (2000), danışmanlık yaptığı yıllarda satis sürecini de otomasyon sistemine dahil etmek için satis personeliyle birlikte çalışmanın teklif edilmesinin sıra dışı bir öneri olarak algılandığını ifade etmekte ve satis adımlarının izlenmesinin, yeniden değerlendirilip bazı süreçlerin otomatik hale getirilmesinin, faaliyetlerin izlenmesinde ve kontrolünde firmaya çok fazla katkı sağlayacağını sözlerine eklemektedir. Shumaker (2000) ayrıca, satis iş süreçlerinin otomasyon araçlarına dahil edilmemesinin nedenlerinden biri otomasyon sisteminin kısıtları olsa da asıl nedenin firmadaki hiyerarşik anlayışın otomasyon araçlarını satis personeli için iş süreçleri olarak geçerli görmekten çok satisin sekreteryası işlerinde kullanımına olan inancı olduğunu düşünmektedir. Limited tekstil için de benzer koşullar geçerlidir.

Firmada satısa özel kullanılan otomasyon araçları, yazılımlar yoktur. Bu tarz araç ve gereçlerin eksikliği verimlilik ölçümlerinin maliyetli ve fazla zaman alıcı olmasının nedenlerindendir.

• **Soru 4:** Dördüncü soruda yöneticilerden, satış verimliliğinin verilen yirmi dört kriterle olan ilişki derecesine göre bu kriterleri sıralamaları istenmiştir. Tablo 1 de satış yöneticileri tarafından belirtilen ilişki dereceleri özetlenmektedir:

Tablo 1. Satış verimliliği ile ilişki derecesi en güçlü ve en zayıf bulunan kriterler

Firmalar	İlişki Derecesi En Güçlü Bulunan Üç Kriter			İlişki Derecesi En Zayıf Bulunan Üç Kriter		
	1	2	3	24	23	22
Kek A.S.	Satışlar	Karlılık	Tahminler/ Kotalar	Bakım ve Servis	İhtisaslaşmış çözüm grupları	Satın alma
Marmara A.S.	Satışlar	Tahminler/ Kotalar	Karlılık	Bakım ve Servis	Satın alma	İhtisaslaşmış çözüm grupları
Uzmanlaşmış İmalatçılar A.S.	Karlılık	Satışlar	Tahminler/ Kotalar	Satın alma	Bakım & Servis	Gereçler/Araçlar
Anonim A.S.	Karlılık	Kalite	Satışlar	Tahminler/ Kotalar	Vizyon/Misyon/ Stratejiler	Gereçler/Araçlar
Limited Ltd.	Karlılık	Satışlar	Tahminler/ Kotalar	Bakım ve Servis	Satın alma	Departmanlar arası sinerji

Görüşülen satış yöneticileri verimlilikteki değişimin satışlar ve karlılık üzerindeki etkisinin büyük olduğunu, satış tahminlerinin ve belirlenen kotaların ise verimlilik ölçüm sonuçlarını etkileyen en önemli faktör olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Anonim A.S. satış yöneticisi diğer yöneticilerden farklı olarak verimlilikteki artışın uzun dönemde kaliteden bağımsız olarak düşünülmemeyeceğini, satış kalitesindeki değişimlerin satışları dolayısı ile verimliliği etkileyeceğini düşünmektedir. Ayrıca diğer yöneticiler talep tahminlerini ve satış kotalarını verimlilikle ilişkisi yüksek bir kriter olarak görürken Anonim tekstil satış yöneticisi ilişkisi en zayıf kriter olarak görmektedir.

Satış etkililiği, “satış personelinin müşteri ile etkileşimi sırasında arzulan sonuçlara ulaşma derecesi” olarak tanımlanmaktadır (Wagner ve diğerleri; 2003). Satış organizasyonunun yapısı, vizyon, misyon ve stratejiler, üst yönetim, pazarlama bilgi sistemleri, satış yöneticilerinin etkinliği, kullanılan araç ve gereçler, satılan ürünün kalitesi, eğitim, ödüller, departmanlar arası ve departman içi sinerji gibi içsel faktörler satış verimliliği üzerinde etkilidir. Oysa ki, satışlardaki ve karlılıktaki artış satış verimliliğinin sonuçlarıdır, tahminler ve kotalar ise hedefleri belirleyici faktörlerdir.

Bakım ve servis hizmetlerinin kalitesi satış sonrasında müşteri memnuniyetinin devamlılığı üzerinde etkili faktörlerdir. Satın alma, girdilerin kalitesini etkiler, girdilerin kalitesi de ürünün kalitesini etkiler. İhtisaslaşmış çözüm grupları müşterilerin alımsının dışındaki ihtiyaç ve beklentilerine çözümler üretir. Yardımcı araç ve gereçler ise satış öncesinde ve sırasında satıcıya bilgi sağlar ve zaman kazandırır.

İngilizce *novice buyers* olarak ifade edilen acemi alıcılar, yeterli ürün ve piyasa bilgisine sahip değildirler ve satış personelinin kendileriyle kurduğu iletişim satın alma kararlarında önemli rol oynar. Buna karşın, İngilizce *expert buyers* olarak ifade edilen uzman alıcılar, satıcı firmanın ürünleri ve piyasadaki diğer ürünler hakkında bilgi sahibidirler, satın alma kararlarında, satış personelinin becerisi ve satıcı ile aralarındaki iletişim tek başına yeterli değildir. (Wagner ve diğerleri, 2003) Görüşme gerçekleştirilen tüm firmaların müşterileri uzman alıcılar olmasına karşın uzman bir müşterinin satın alma kararını, acemi bir müşteriden çok daha fazla etkileyecek olan ve satış rakamları dolayısı ile satış verimliliği üzerinde etkili olacak kriterler, yöneticiler tarafından satış verimliliği ile ilişkisi en düşük kriterler olarak gösterilmiştir.

Gıda ve tekstil firmaları için bakım ve servis hizmetleri söz konusu olmayabilir bu nedenle verimlilikle ilişkisi en düşük kriter olarak seçilmiş olabilirler fakat sanayi ürünleri üreten bir firma için aynı şey geçerli değildir.

Satış yöneticileriyle görüşmelerde temel alınan soru formunun ikinci kısmında satış gücü mekanizması etkililiği üzerinde etkisi bulunan tanımlayıcı faktörlerin firmalardaki mevcudiyetine yönelik sorular yer almaktadır. Bu sorular aşağıda özetlenmektedir:

- **Soru 5:** Firmanızda satış personeli için hazırlanmış iş ve görev tanımları var mıdır?
- **Soru 6:** Firmanızda satış personeli için tanımlanmış iş standartları var mıdır?
- **Soru 7:** Firmanızdaki satış ekipleri için belirlenmiş alan ve/veya bölgeler var mıdır?

• **Soru 8:** Eger belirlenmis alan ve/veya bölgeler varsa bu alan ve/veya bölgelerin öncelik ve önem sıralaması var mıdır?

• **Soru 9:** Eger satış alan ve/veya bölgelerinin öncelik ve önem sıralaması varsa bu sıralamalar uzun ve/veya kısa dönemli periyotlarla yeniden değerlendirilip düzenlenmekte midir?

Görüşmeler neticesinde tüm firmalarda satış personeli için hazırlanmış iş ve görev tanımlarının mevcut olduğu, satış personeli için tanımlanmış iş standartlarının var olduğu görülmüştür. Fakat, bu tanımların varlığı kadar firma stratejileri ile uyumu da önemlidir.

Siguaw ve diğerleri (1994), pazar odaklı firmalarda satış personelinin müşteri odaklı olması durumunda satış personelinin yaşadığı çelişki ve belirsizlikleri, iş tatminini ve personelin işe katkısı üzerindeki etkileri incelemişlerdir. Saxe ve diğerleri (1982) pazar odaklı firmalarda, müşteri tatminine yönelik performans odaklı satış kültürlerini ele aldıkları çalışmalarında, pazar odaklı firma olmanın müşteri odaklı satış personeli performansı üzerinde doğrudan etkisinin olduğu, fakat bu etkinin küçük olduğu sonucuna varmışlardır. Leigh (2001) ise "satış personelinin gözünde, müşteri odaklı olmakla pazar odaklı olmak farklıdır. Organizasyonun yapısı, satış fonksiyonunun stratejik rolünü etkiler, satış fonksiyonunun stratejik rolü de performansı etkiler. Bu nedenle firma ile satış ekibinin aynı noktaya odaklanması performansı artırır." demektedir.

Görüşülen tüm firmaların satış yöneticileri satış ekipleri için belirlenmiş alan ve/veya bölgelerin olduğunu ve bu alan ve/veya bölgelerinin öncelik ve önem sıralamalarının bulunduğunu belirtmişlerdir. Ne var ki, beş firmadan üçünün satış yöneticileri bu alan veya bölgelerin öncelik ve önem sıralarının kısa veya uzun dönemli periyotlarla yeniden gözden geçirilip değerlendirildiğini ifade ederken, Kek A.S. ile Limited Ltd'nin satış yöneticileri satış bölgelerinin gözden geçirilip değerlendirilmediğini söylemişlerdir.

Firmaların iş yaptıkları pazarlarda, pazarı bölümlere ayırmaları çok uzun zamandan beri var olan önemli bir stratejik faaliyettir (Shapiro ve diğerleri, 1984). Pazar bölümlendirme yaklaşımları, büyüklüğe, potansiyele ve endüstriye göre yapılan makro ayrımlar olabileceği gibi müşteri sınıflarına, müşterinin rolüne, görülen faydalara, fiyat esnekliğine ya da bireysel tüketici davranışlarına göre yapılan mikro ayrımlar da olabilir (Donath, 2000).

Müşteriler, sorunlarını daha kolay çözmek, maliyetleri düşürmek ve elde edilen faydayı artırmak için tedarikçileri ile partner olma eğilimindedirler. Pazar odaklı firmalar, nihai müşterilerine göre değil ilişkide oldukları partnerlerine göre pazarı bölümlere ayırmaktadırlar bir başka ifade ile pazar odaklı firmalar ticari müşterileri nasıl satın almayı tercih ediyorlarsa pazar ayrımlarını o şekilde yapmaktadırlar (Kalwani ve diğerleri, 1995). Müşteri odaklı firmalar müşterilerinin firma ile ilişkilerinin devamlılığının nasıl sıralandığını anlayabilmek için makro ve mikro pazar ayrımlarının sınırlarını geniş tutmak zorundadırlar. Öyleyse, firmalar yüksek ve düşük potansiyelli pazar bölümlerine göre yatırımlarını, pazarlama faaliyetlerini ve satış modellerini rasyonel hale getirmelidirler. (Anderson ve diğerleri, 1991).

Limited tekstilin More&More markası ile bilinen orijin firmanın daha çok Türkiye'deki üretim tesisi gibi faaliyet gösteriyor olması satış bölgelerini gözden geçirme ihtiyacını azaltmaktadır. Kek gıda satış yöneticisi ise satış bölgeleri arasında öncelik sıralamasının gözden geçirilip yeniden değerlendirilmediğini söylerken, bunun periyodik olarak yapılmadığını fakat öncelik ve önem sırası gözetmeksizin her satış bölgesindeki müşterilerinin ihtiyaçlarını dikkatle değerlendirdiklerini ve ivedilikle karşıladıklarını belirtmektedir. Ayrıca, her hangi bir bölgede satış rakamlarında düşme olursa bu bölgeye gösterilen öznenin arttığını, nedenlerin araştırılıp, o bölgenin ihtiyaçlarının anlaşılmaya ve karşılanmaya çalışıldığını, o bölgelere bu gibi durumlarda daha fazla önem verilip itinalı yaklaşıldığını sözlerine eklemektedir. Fakat yine de tüm sektörlerdeki, büyük küçük her firma için satış bölgeleri önemlidir ve firmalar için sürekli izlenmesi, kontrol edilmesi gereken stratejik noktalardan biridir. Belli bir bölgede büyüyen ya da küçülen bir pazar, satış organizasyonunun yapısının yeniden değerlendirilmesini, satış personeline yeni pazar ve yeni satış teknikleri konusunda eğitimler verilmesini, liderlerin destirlilmesini gerektirebilir. Örneğin büyüyen pazar bölgelerine diğer bölgelerden satış personelinin kaydırılması ile bireysel satış verimliliği düşmesine bile satış sisteminin verimliliği artırılabilir ya da verimliliğinin düşmesi engellenebilir. Ters durumda ise satış hacminin düştüğü bir bölgeye başarılı, verimliliği yüksek satış yöneticileri ve satış personeli kaydırılarak kaybedilen potansiyel geri kazanılmaya çalışılabilir.

Satış gücü mekanizmasının etkinlik kriterlerinden şekillendirici faktörleri değerlendirmeye yönelik sorulardır soru formunun üçüncü kısmında yer almaktadır. Bu sorular aşağıda özetlenmiştir:

• **Soru 10:** Firmanızda tanımlanmış satış personeli seçme ve yerleştirme kriterleri var mıdır?

• **Soru 11:** Firmanızda satis personelinin seçimi ve yerlestirilmesi asagidaki kriterlerden hangilerine göre yapılmaktadır?

• Bilgi düzeyine göre • Beceri düzeyine göre • Deger yargilarina göre

• **Soru 12:** Satis personelinize firmanızın kısa dönemdeki stratejik hedefleri dogrultusunda hazırlanmış meslek içi eğitim programları uygulanmakta midir?

• **Soru 13:** Satis personelinize firmanızın uzun dönemdeki stratejik hedefleri dogrultusunda hazırlanmış meslek içi eğitim programları uygulanmakta midir?

• **Soru 14:** Firmanızda satis personelinin terfisi ve satis yöneticilerinin belirlenmesi verimlilik kriterlerine göre mi yoksa karlılık kriterlerine göre mi yapılmaktadır?

Görüşülen satis yöneticilerinin hepsi, tanımlanmış satis personeli seçme ve yerlestirme kriterlerinin firmalarında olduğunu ve tüm firmalarda satis personelinin kisiden beklenen bilgi düzeyi, beceri düzeyi ve deger yargıları kriterlerinin üçünün birlikte değerlendirilerek seçilmekte ve de yerlestirilmekte olduğunu söylemişlerdir. Satis yöneticilerine göre kisinin iş için yetkinlik düzeyini kisinin sahip olduğu bilgi, beceri ve tutumlar belirlemektedir.

Bireyin deger yargıları iş ahlakının ve kültürünün şekillendirilmesinde rol oynayan unsurlardır. Neil'e göre (1998) satis ve hizmet giderek bir ve aynı olmaktadır. Günümüz rekabet koşullarında müşterilerle uzun süreli iyi ilişkiler firmanın devamlılığı için vazgeçilmez hale gelmiştir. Bir satis personeli müşterisini izleyerek elde ettiği bilgiler ışığında satis öncesi davranışlarını yönetebiliyorsa uzun süreli iyi ilişkiler kurabilir. Bunun tüm satis sistemi için geçerli olması ise ancak firmaya ait satis kültürünün oluşturulmasıyla sağlanabilir. Satis kültürü yöneticilerden tüm sisteme yayılır bu nedenle satis yöneticilerinin satis kültürünü nasıl oluşturmalarını ve gelişen satis kültürünü nasıl destekleyeceklerini öğrenmeleri gerekir (Neil, 1998). Firmanın satis kültürünü desteklemenin ve geliştirmenin gereklerinden biri de doğru işe doğru insanı seçmektir.

On ikinci ve on üçüncü sorular firmaların kısa dönemdeki ve uzun dönemdeki stratejik hedefleri dogrultusunda satis personeline eğitim programları uygulayıp uygulamadıklarıyla ilgilidir. Bu soruya üç firma hem kısa dönemdeki stratejik hedefleri dogrultusunda hem de uzun dönemdeki stratejik hedefleri dogrultusunda eğitim programları uyguladıklarını söylerken, Anonim tekstil satis yöneticisi sadece uzun dönemdeki stratejik hedefleri dogrultusunda eğitim programları uyguladıklarını, Limited tekstil satis yöneticisi ise her iki durumda da uygulamadıklarını belirtmiştir. Sadece uzun dönemdeki stratejik hedefleri dogrultusunda satis personeline eğitimler verildiğini ifade eden Anonim tekstil yöneticisi, bu eğitimlerin daha çok ürün yelpazesine farklı kumaş türlerinde ve farklı tarzlarda yeni ürünler eklendiği zaman verildiğini söylemektedir. Her iki durumda da satis personeline eğitim verilmediğini belirten Limited tekstil satis yöneticisi ise satis personeli arasındaki ve satis personeli ile yöneticiler arasındaki bilgi alışverişi ile farklı satis yöntem ve tekniklerinin firma içerisinde yaygınlaştığını ifade etmiştir.

Neil (1998), yeni ve güncel satis teknik ve yöntemleriyle ilgili bilgilerin ve, pazardaki yeni oluşumlarla, değişimlerle ilgili bilgilerin satis kültürüne sahip bir firmada yöneticiler tarafından satis personeline aktarılması gerektiğini söylemektedir. Ne var ki, tek basına yatay ya da dikey bilgi akışı, değişimleri yakalamak, yeniliklere ayak uydurmak ve hedeflere ulaşmak için yeterli değildir, etkin eğitim programları şarttır. Marmara A.S. üniversite grup içi eğitim programları olarak adlandırdığı eğitim programlarıyla, çalışanlarının grup içerisindeki diğer firmaların deneyimlerinden ve bilgi birikimlerinden yararlanmasını sağlamaktadır. Marmara A.S.'deki bu eğitim programları sayesinde yöneticiler arasında iletişim ve bilgi paylaşımı ortamı yaratılmaktadır. Eğitim şirketin insan kaynağına ve dolayısıyla geleceğe yaptığı en önemli yatırımdır. Eğitim, şirket stratejileri, organizasyonun ihtiyaçları, çevresel faktörler, kişisel ihtiyaçlar ve görevin gerektirdiği yetkinlikler gibi unsurlar dikkate alınarak yapılabilir. Bir konuda eğitim almış ve uzmanlaşmış insan kaynakları daha doğru ve de etkin kullanılır, bu da dolaylı olarak verimliliği artırır. Bununla birlikte doğru şekilde planlanmamış, çizelgelenmemiş, ihtiyaçlara göre tanımlanmamış gelişmiş eğitim programları zaman kaybına dolayısı ile kaynak israfına ve de verimliliğin düşmesine neden olabilir.

On dördüncü soru verimliliğin satis personelinin ve satis yöneticilerinin terfisinde etkili olup olmadığını anlamaya yöneliktir. Görüşülen tüm firmalarda satis yöneticileri karlılıklarına göre belirlenmektedir. Marmara A.S. ve Uzmanlaşmış İmalatçılar A.S.'de satis personeli verimlilik kriterlerine göre terfi etmektedir. Diğer firmalarda ise karlılıklarına göre terfi etmektedirler. Yöneticilere göre firmaların bölüm yöneticilerini karlılıklarına göre belirlemelerinin nedenleri, hissedarlar ve firma sahipleri için verimlilik rakamlarından çok yıl sonu karlılık rakamlarının önemli olması ve bölüm veya grup satis yöneticisi

konumuna getirilen kisilerin liderlik ettigi satis ekiplerinin verimliliklerindeki artisın ekibin yıl sonu karlılık rakamlarını zaten etkilemesidir. Fakat, karlılıktaki artış her zaman verimlilik artisından kaynaklanmayabilir, oysa ki verimlilik artışı karlılığı artırır.

Görüşmelerde kullanılan soru formunun dördüncü bölümünde yer alan sorular satış gücü mekanizmasının etkinlik kriterlerinden aydınlatıcı faktörleri değerlendirmeye yönelik sorulardır. Dördüncü bölüm soruları aşağıda özetlenmektedir.

- **Soru 15:** Firmanızda Pazar araştırmaları yapılmakta mıdır?
- **Soru 16:** Eğer yapıyorsa bu araştırmaların sonuçları satış personeli ile paylaşılmakta mıdır?
- **Soru 17:** Firmanızın uzun dönemdeki stratejik hedefleri doğrultusunda ürün öncelikleri belirlenmekte mi?
- **Soru 18:** Eğer uzun dönemdeki stratejik hedefler doğrultusunda ürün öncelikleri belirleniyorsa, bu öncelik sıraları firmanızdaki satış personeliyle paylaşılmakta mıdır?
- **Soru 19:** Firmanızın kısa dönemdeki hedefleri doğrultusunda ürün öncelikleri belirlenmekte mi?
- **Soru 20:** Eğer kısa dönemdeki stratejik hedefler doğrultusunda ürün öncelikleri belirleniyorsa, bu öncelik sıraları firmanızdaki satış personeliyle paylaşılmakta mıdır?
- **Soru 21:** Firmanızda satış personelinin ihtiyaç duyduğunda rahatlıkla ulaşabileceği ve kullanabileceği veritabanı, araçlar ve/veya sistemler (Yazılımlar- CRM vs.) mevcut mudur?

Satış yöneticileriyle görüşülen tüm firmalarda pazar araştırmaları yapılmaktadır ve bu araştırmaların sonuçları satış personeli ile paylaşılmaktadır. Ayrıca görüşme yapılan tüm satış yöneticileri uzun dönemdeki ve kısa dönemdeki stratejik hedefler doğrultusunda ürün önceliklerinin yeniden gözden geçirilip değerlendirildiğini ve belirlenen yeni ürün önceliklerinin satış personeli ile paylaşıldığını ifade etmektedir.

Satış yöneticilerinin hepsi, satış personelinin ihtiyaç duyduğunda rahatlıkla kullanabileceği veri tabanı, araçlar ve/veya sistemlerin firmalarında mevcut olduğunu söylemişlerdir. Fakat bunlar firmaların faaliyet konularına ve büyüklüklerine göre çeşitlilik göstermektedir. Örneğin, Uzmanlaşmış İmalatçılar A.Ş.'de AS 400, firmanın kendine ait "web portalı" gibi daha ileri sistemler kullanılırken tekstil firmalarında satış personeli "excel" sayfaları üzerinde depolanmış müşteri bilgilerine ulaşmaktadır. Kek A.Ş. de, Uzmanlaşmış İmalatçılar A.Ş. gibi AS 400 kullanmaktadır. Kek A.Ş.'de AS 400'le birlikte ayrıca çalışma küpleri üzerinden çok boyutlu arama, karşılaştırma ve analize imkan sağlayan OLAP da (On Line Analytical Processing) vardır. Marmara A.Ş.'de ise ayrı bir satış otomasyon yazılımı ya da CRM sistemi yoktur, satış personeli bir kurumsal kaynak planlama sistemi olan SAP/R3'ün modüllerinden açılan üretim siparişlerini ve sevkiyatları takip etmektedir. Satış yöneticilerine kullandıkları araç ve sistemler sorulduğunda, satış süreçlerini içeren bilgi teknolojilerinin firmalarda bulunmadığı anlaşılmıştır.

Kar amacı güden organizasyonlarda satış ve satış personeli önemli bir kaynaktır, bu nedenle de satış personelinin etkinliğini ve etkililiğini artıracak teknoloji yatırımları yapılmalıdır. Bilgi teknolojileri satış verimliliğini artırıcı sistemlerdir. Örneğin "Siebel Systems' CRM" programı satış verimliliği için tasarlanmış bir araçtır (Leigh, 2001).

Görüşmelerde kullanılan soru formunun beşinci bölümünde yer alan sorular satış gücü mekanizmasının etkinlik kriterlerinden motivasyon faktörlerini değerlendirmeye yöneliktir. Bu bölümde yer alan sorular aşağıda özetlenmektedir:

- **Soru 22:** Satış personelinin satış sırasındaki davranışlarının mı yoksa satış sonrasındaki çıktıların mı izlenmesi ve kontrolü firmanız için daha kolaydır?
- **Soru 23:** Firmanızdaki satış personelinin aylık gelirleri aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?
 - () Gelirlerinin tamamı sabittir (maaş, haftalık ücret vs.).
 - () Gelirlerinin tamamı degisikendir (komisyonlar, kar payları vs.).
 - () Gelirlerinin yarısı sabit yarısı degisikendir.
 - () Gelirlerinin %50'den fazlası sabit geri kalan kısmı degisikendir.
 - () Gelirlerinin % 50'den fazlası degisken geri kalan kısmı sabittir.
- **Soru 24:** Firmanızın satış departmanındaki bireyler verimliliklerine göre mi yoksa karlılıklarına göre mi ödüllendirilmektedir?
 - Satış Yöneticileri? • Satış Personeli? • Satış Destek Grupları?
- **Soru 25:** Firmanızdaki satış personeli kendi verimliliklerini ölçmekten ve değerlendirmekten sorumlu mudur?

- **Soru 26:** Tüm Satış Departmanı çalışanları kendi verimlilikleri limitlerin dışına çıktığında önerilerde bulunabilmekte midir?

Yirmi ikinci ve yirmi üçüncü sorularda satış yöneticilerine satış personelinin satış sırasındaki davranışlarının mı yoksa çıktılarının mı daha kolay izlendiği ve kontrol edildiği sorulmuştur. Satış yöneticilerinden gelen yanıtlar Tablo 2. de özetlenmektedir.

Tablo 2. Firmaların satış personeli kontrol kriterleri ve gelir sistemleri

Firmalar	Kontrol Kriteri	Satış Personeli Gelir Sistemi
Kek A.S.	Çıktılar	%50'den fazlası sabit
Marmara A.S.	Çıktılar	%50'den fazlası sabit
Uzman İmalatçılar A.S.	Her ikisi de	Tamamı sabit
Anonim A.S.	Her ikisi de	Tamamı sabit
Limited Ltd.	Çıktılar	Tamamı sabit

Literatürde İngilizce *agency theory* olarak geçen *acente kuramı*, satış personelinin yaptığı toplam görüşme sayısı, görüşmeler sırasında doğru ve tam bilginin satış personeli tarafından müşteriye verilip verilmemesi, satış sunumlarının etkin şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilememesi, satış sırasında yapılan masrafların kontrol edilip edilememesi gibi satış personelinin satış faaliyeti sırasındaki davranış ve tutumlarının kontrol edilebildiği durumlarda performansa göre değişkenlik gösteren komisyon ve kar payı gibi satış personeli gelir sistemlerini önermektedir. Buna karşın; satış personelinin gerçekleştirdiği toplam satışlar, kazandığı yeni ve/veya potansiyel müşterilerin sayısı, firma karlılığına katkısı gibi satış faaliyeti sonrasındaki çıktıların izlenebildiği ve kontrol edilebildiği satış organizasyonları içinse sabit maaş sistemlerini önermektedir. Bartol (1999) hiçbir zaman için davranışların ve çıktılarının kontrolünün yüzde yüz veya yüzde sıfır olmayacağı savından yola çıkarak melez sistemleri önermektedir ve bunu *acente teorisi temelli karşılık sistem dizaynı* (agency theory-based compensation system design) olarak adlandırmaktadır. Bartol'un (1999) acente teorisini temel alarak dizayn ettiği karşılık sistemine göre davranışların izlenmesi ve kontrolü zor ise daha çok sabit bir taban gelirin üstüne performansa dayalı komisyonlarla, primlerle veya kar paylarıyla performansa göre değişkenlik gösteren karşılık sistemlerini kullanmanın; satış faaliyeti sonrasındaki çıktılarının izlenmesinin ve kontrolünün daha kolay olduğu aksi durumlarda ise, sabit taban ücretin oranı yüksek tutularak satış personelinin performansı ödüllendirilerek motivasyonun artırılmasının doğru olacağını ileri sürmektedir. Bununla birlikte bu konudaki teorik ve ampirik çalışmalar, satış personelinin performansının satış çıktılarına bağlı faaliyetlerden çok satış personelinin iş davranışlarının geliştirilmesi ile artırılabilirliğini göstermektedir. (Challagalla ve diğerleri, 1996; Cravens ve diğerleri, 1993)

Uzmanlaşmış İmalatçılar A.S. ve Anonim A.S.'nin satış yöneticileri satış personelinin satış sırasındaki davranışlarının da satış sonrasında elde edilen çıktılarla aynı oranda izlenebildiğini ve kontrol edilebildiğini söylemelerine karşın satış personellerinin gelirlerinin tamamının sabit olduğunu belirtmişlerdir. Bu Bartol'un (1999) savıyla ve acente kuramıyla bağdaşmamaktadır.

Uzmanlaşmış İmalatçılar A.S. ve Anonim A.S.'nin satış yöneticilerine satış personelinin satış faaliyeti sırasındaki davranışlarının kontrolünü nasıl sağladıkları sorulduğunda, açık ofis sitemlerinde çalıştıklarını yöneticilerin ve diğer satış personelinin, satış elemanının görüşmeler sırasındaki davranış ve tutumlarını rahatlıkla izleyebildiği yanıtını vermişlerdir. Ayrıca, Uzmanlaşmış İmalatçılar A.S. yöneticileri, bayileri ile çok uzun zamandır çalıştıkları için birbirlerini iyi tanıdıklarını, bayileriyle ilişkilerinin güçlü olduğunu ve satış personelinin bilgi, beceri düzeyinin, genel davranış biçimlerinin satış yöneticileri tarafından çok iyi bilindiğini, bu sayede bayilerden gelen geri beslemelerin objektif olarak değerlendirilebildiğini sözlerine eklemişlerdir.

Uzmanlaşmış İmalatçılar A.S. satış yöneticileri, firmalarında sabit bir satış personeli gelir sistemi olmasına karşın yıllık karlık hedefinin yakalanması durumunda satış personelinin karlılığına göre yılda bir defa başarı primi aldığını ve firmalarında bireysel öneri sisteminin mevcut olduğunu satış personelinin kayda değer bir öneri getirmesi durumunda maddi olarak ödüllendirildiğini belirtmektedirler.

Yirmi dördüncü soruda satış yöneticilerine firmalarındaki satış yöneticilerinin, satış personelinin ve satış destek gruplarının verimliliklerine göre mi yoksa karlılıklarına göre mi ödüllendirildiği sorulmuştur. Satış yöneticilerinden gelen yanıtlar Tablo 3 de özetlenmektedir.

Kek A.S., satış personelinin terfi ettirirken ve yöneticileri belirlerken karlılık rakamlarına bakmasına karşın mevcut durumları içerisinde verimliliklerine göre ödüllendirirken satış destek gruplarının görevinin satışları artıracak şekilde satış personeline yardımcı olmak olduğu için bu grupları karlılık neticelerine göre ödüllendirmektedir. Marmara A.S. hem yöneticileri belirlerken hem de yıl içinde ödüllendirirken karlılıkları

dikkate almaktadır. Satis personelinin ve destek gruplarini hem terfi ettiren hem de mevcut pozisyonlarında ödüllendirirken verimlilik ölçüm sonuçlarını dikkate almaktadır. Uzmanlaşmış imalatçılar A.S. satis yöneticilerini belirlerken karlılık rakamlarını dikkate almasına karşın, yöneticileri ödüllendirirken karlılık rakamlarıyla birlikte verimlilik rakamlarını da dikkate almaktadır. Satis personelinin ve destek gruplarını ise verimliliklerine göre terfi ettirmesine karşın ödüllendirirken hem verimlilik hem de karlılık rakamlarını dikkate almaktadır. Anonim A.S. ve Limited Ltd. ise satis sitesindeki tüm personeli hem terfi ettiren hem de ödüllendirirken karlılık rakamlarına önem vermektedir. Verimlilik, ölçüm sonuçları denetlenmez ve firmalardaki karar süreçlerinde değerlendirmeye alınmazsa satis personelinin verimliliğinin yönetimin desteklerinden yoksun olduğunu düşünmesine neden olabilir ve bu kişiler için artık bir motivasyon ve kontrol unsuru olmadığından önemini yitirebilir.

Yirmi besinci soruda firmadaki satis personelinin kendi verimliliklerini ölçmekten ve değerlendirmekten sorumlu olup olmadıkları sorulmuştur. Yirmi altinci soruda ise "satis departmanı çalışanları kendi verimliliklerinin dışına çıktıklarında önerilerde bulunabilmekte midir" diye sorulmuştur. Kek A.S. ve Limited Ltd. satis personelinin kendi verimliliklerini ölçmekten ve değerlendirmekten sorumlu olmadığını, Marmara A.S. ve Anonim A.S. sorumlu olduğunu, Uzmanlaşmış İmalatçılar A.S. ise ölçmekten sorumlu olmadıklarını fakat firmalarında "360 derece" olarak isimlendirdikleri bir bireysel performans ve verimlilik değerlendirme sistemi bulunduğunu dolayısı ile değerlendirmekten sorumlu olduklarını söylemiştir. Satis personeli kendi verimliliklerini kendileri ölçmeseler bile verimlilik raporlarını değerlendirmeleri, firmalara motivasyonu arttırmalarında ve sorunlara farklı çözümler geliştirmelerinde yardımcı olabilir.

Görüşmelerde kullanılan soru formunun son bölümünde yer alan sorular satis gücü mekanizmasının etkinlik kriterlerinden kontrol faktörlerini değerlendirmeye yöneliktir. Bu sorulardan ilk dördü aşağıda özetlenmektedir:

- **Soru 27:** Verimlilik ölçümleri ile ilgili tüm kaynaklar periyodik olarak maliyet-fayda temeline dayandırılarak ölçülmekte ve değerlendirilmekte midir?
- **Soru 28:** Aşağıdaki verimlilik göstergelerinden hangileri satis yöneticileri tarafından satis personelinin verimlilik göstergeleri olarak kullanılmaktadır?
 - Satislar/Kisi
 - Kar/Kisi
 - Üretilen yeni is/Kisi
 - Müsteri Tatmini/Kisi
 - Geçmişe göre simdiki performans/Kisi
 - Diğer:.....
- **Soru 29:** Aşağıdaki verimlilik göstergelerinden hangileri satis yöneticileri tarafından satis gruplarının (satis ekiplerinin) verimlilik göstergeleri olarak kullanılmaktadır?
 - Meydana getirilen net yeni is/Grubun Satisları
 - Giderler/Gelirler
 - Geçmişteki Gelirler/Simdiki Gelirler
 - Geçmişteki Kar/Simdiki Kar
 - Projelendirilen Satislar/Gerçekleştirilen Satislar
 - Olusturulan yeni işler
 - Diğer:.....
- **Soru 30:** Satis yöneticileri verimlilik ölçüm sonuçlarını her ay gözden geçirmekte midir?
- **Soru 31:** Satis yöneticileri verimlilik ölçümlerini periyodik olarak raporlamakta midir?
- **Soru 32:** Satis ekipleri periyodik olarak finansal raporlar hazırlamakta midir?

Kek A.S., Uzmanlaşmış İmalatçılar A.S. ve Anonim A.S. kullandıkları verimlilik formüllerindeki ifadelerin maliyet-fayda oranları göz önüne alınmak şartı ile periyodik olarak değerlendirildiğini söylerken Marmara A.S. ve Limited Ltd. satis yöneticileri periyodik ölçümlerin ve değerlendirmelerin olmadığını söylemişlerdir. Limited Ltd. ölçümlerin maliyetli olmasından dolayı verimlilik ölçümlerini artık yapmamaktadır. Marmara A.S. ise gerek duyulduğunda bu ölçümleri yapmaktadır.

Kek A.S. bireylerin verimliliklerini değerlendirirken müşteri tatminine, kazanılan yeni müşterilere, kişinin önceki dönemlere göre performansındaki değişime, satis ve karlılık rakamlarına olan katkısına önem verirken, Anonim A.S. kişinin önceki dönemlere göre simdiki performansındaki değişimleri dikkate almamaktadır. Uzmanlaşmış İmalatçılar A.S. bireylerin sadece satis ve karlılık rakamlarına değil katkısına önem verirken Limited Ltd. verimlilik ölçümlerinde bireylerin satis ve karlılık rakamlarına katkısı kadar performans artılarının da önemli olduğunu düşünmektedir. Marmara A.S. ise satis personelinin verimliliğini üretilen yeni iş ve performanstaki değişim rakamlarına göre değerlendirmektedir. Buna karşın Marmara A.S. satis sisteminin verimliliğini değerlendirirken meydana getirilen yeni işle birlikte harcamaların, önceki dönemlerdeki satışların ve karlılığın, projelendirilen satışların başka bir ifade ile hedef rakamlarının önemli olduğunu düşünmektedir. Kek A.S. ve Uzmanlaşmış İmalatçılar A.S. ile Anonim A.S., Marmara'dan farklı olarak projelendirilmiş satis rakamlarını satis sistemi verimlilik ölçümlerinde kullanmamaktadır. Limited Ltd.

satis yöneticisi ise sistemin verimlilik ölçümlerinde gelirlerle giderlerin, simdiki satislara göre geçmisteki satis rakamlarının ve simdiki kara göre geçmisteki karın yer alması gerektiğini düşünmektedir.

Kek A.S., Uzmanlaşmış İmalatçılar A.S. ve Anonim A.S. satis yöneticileri verimlilik ölçüm sonuçlarını her ay gözden geçirip periyodik olarak raporlarken, Marmara A.S. ve Limited Ltd. yöneticileri gözden geçirip raporlamamaktadır, çünkü Limited A.S.'de verimlilik ölçümleri artık yapılmamaktadır, Marmara A.S.'de ise ölçümler düzenli aralıklarla yapılmamaktadır. Ayrıca, Kek A.S. ve Uzmanlaşmış imalatçılar A.S. satis ekipleri periyodik olarak mali raporlar hazırlarken Marmara A.S., Anonim A.S. ve Limited Ltd. satis ekipleri hazırlamamaktadır.

Verimlilik, firmaların karlılığı ve devamlılığı açısından stratejik öneme sahip bir unsurdur. Verimlilik ölçümlerinin düzenli olarak sistematik bir şekilde yapılması firmaların satışlarını ve karlılıklarını artırarak yeni fırsatlar yakalamasına yardımcı olur. Verimlilik raporlarının düzenli ve sistematik kontrolü ile verimlilik sonuçlarının personelle paylaşılması motivasyonun yükselmesine, performansın artırılmasına, farklı çözümler geliştirilmesine yardımcı olabilir.

Satis yöneticilerine yöneltilen son soru firmalarındaki verimlilik ölçümlerinin, ölçümler için gerekli kriterleri sağlayıp sağlamadığıyla ilgilidir. Anket formundaki son soru aşağıda verilmektedir:

- **Soru 33:** Mevcut satış sistemi verimlilik ölçüm kriterleri aşağıdaki kriterleri sağlamakta mıdır?

Tablo 3 de verimlilik ölçüm kriterleri ile birlikte firmalardaki verimlilik ölçümlerinin bu kriterleri sağlayıp sağlamama durumları gösterilmektedir.

Tablo3. Firmaların verimlilik ölçümlerinin kriterleri sağlayıp sağlamama durumu

VERİMLİLİK ÖLÇÜM KRİTERLERİ	FİRMALAR				
	Kek A.S.	Marmara A.S.	Uzmanlaşmış İmalatçılar A.S.	Anonim A.S.	Limited A.S.
Geçerlilik: Verimlilikteki değişimlerin tam olarak ölçülmesi	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet
Tamlık: Toplam girdilerin ve çıktıların anlamlı tüm bileşenlerinin dikkate alınması	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Karşılaştırılabilirlik: Belirli periyotlara ait verimliliklerin tam ve kesin olarak karşılaştırılabilmesi	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
Kapsamlılık: Gerçekleştirilen iş emirleri haricindeki faaliyetlerin de ölçülebilmesi	Evet	Evet	Evet	Hayır	Hayır
Zamanindalık: Ölçüm sonuçlarının öncül kararların alınmasına yetecek süre içerisinde raporlanması	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır
Maliyet Etkinliği: Verimlilik ölçümlerinin maliyet tabanlı olarak yapılması	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır

Kek A.S. satis yöneticisi satış verimlilik ölçüm rakamlarında müşteri tatmini gibi ölçülmesi zor değerlerin yer aldığını bu nedenle de değişimlerin tam olarak ölçülmesinin mümkün olmadığını ileri sürmektedir. Limited A.S. satis yöneticisi ise daha önce gerçekleştirdikleri verimlilik ölçümlerinde zamanindalık ve maliyet etkinliğini sağlayamadıklarını ve bir satıcının satış rakamlarının ölçülmesinin mümkün olduğunu fakat müşteri üzerindeki etkisini değerlendirmenin çok zor olduğunu düşündüğünü söylemektedir.

5. SONUÇ

Satis sürekli farklılaşan koşullarda gerçekleştirilen, dış etkenlerin etkilerinin doğrudan hissedilebildiği, hem müşteri hem de satıcı açısından bireylere bağımlılığı olan, iletişimin ve ilişkilerin daha fazla önem kazandığı bir faaliyettir. Bu nedenle satış sistemlerinin verimliliği, bu koşulların kontrolü sağlanabildiği ve bu koşullar yönlendirilip geliştirilebildiği ölçüde artırılabilir.

Satis sisteminin verimliliğini olumlu yönde etkilemek için organizasyona ait satış kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi gerekir. Ayrıca, satış personeli seçilirken ve geliştirilirken doğru işe doğru insanın yerleştirilmesine dikkat edilmesi kadar, organizasyonun stratejileri ile uyumlu satış kültürüne sahip kişilerin seçilmesi ve yetistirmesi gerekir. Bu nokta da etkin eğitim programları, başarılı bir satış sisteminin oluşturulması ve geliştirilmesi için vazgeçilmez yardımcı unsurlardan biridir. Bilgi teknolojileri ile satış, hizmet ve teknik destek sistemleri ise satış personeline yardımcı, satış organizasyonunun başarısına katkıda bulunan araçlardır. Müşteri tatmini satış sistemlerinin verimliliğini artıran en önemli faktörlerdendir. Bu noktada müşteriden alınacak geri bildirimler çok önemlidir. Bilgi teknolojileri ve destek sistemleri ise bu geri

bildirimlerin elde edilmesine yardımcı olabilecek araçlardır. Pazar bölümleri, alan veya bölge sınırlamaları, ise satış sistemlerinin faaliyetlerinin ve performanslarının izlenmesini ve kontrolünü kolaylastırabileceği gibi pazardaki değişimlere daha kısa sürede uyarlamalarına da yardımcı olur. Sonuç olarak; satış sisteminin etkinliğini ve etkililiğini etkileyecek dolayısı ile sistemin verimliliği üzerinde etkili olacak kriterler; satış kültürü, satış personeli seçme ve yerleştirme, eğitim programları, bilgi teknolojileri, satış, hizmet ve teknik destek sistemleri, müşteri tatmini ve müşteri geri bildirim sistemleri, pazar bölümlerinin belirlenmesi, pazardaki değişimlere adaptasyon yeteneği şeklinde sıralanabilir.

TESEKKÜRLER

Çalışmamıza katkıda bulunan sayın Adnan SIVRIKAYA'ya, Kerem ZEYBEKOGLU'na, Münevver ABAY'a, Seçil İLKENTAPAR'a, Kerim EREN'e, Nedim YALT'a, Betül ÖZPARLAK'a ve Filiz BILMEDİK'e yardım ve destekleri için teşekkür ederiz.

KAYNAKLAR

- Anderson, J. ve A. Narus, 1991. "Partnering as a Focused Market Strategy", *California Management Review*, 33, 95-113.
- Bartol, K.M., 1999. "Reframing Salesforce Compensation Systems: An Agency Theory-Based Performance Management Perspective", *The Journal of Personal Selling Management*, 19, 3
- Challagalla, G. N. ve Shervani, T.A., 1996. "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, 60, 89-105.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W. ve Young, C. E., 1993. "Behaviour-Based and Outcome-Based Sales Control Systems", *Journal of Marketing*, Ekim, 47-59.
- Donath, B., 2000. "Customer Knowledge Deployed Creates Customer Value Delivered", *ISBM Insights*, 9, 1-3.
- Kalwani, M. ve Narayandas, N., 1995. "Long-Term Manufacturer-Supplier Relations: Do They Pay Off for Supplier Firms?", *Journal of Marketing*, 59, 1-6.
- Leigh, T.W. ve Marshall G.W., 2001. "Research Priorities in Sales Strategy and Performance", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21, 83-93.
- Neil, M. M.; 1998, "Growing a sales culture", *Credit Union Magazine*, 64, 6
- Mali, P., 1978. *Improving Total Productivity: MBO Strategies for Business Government, and Not-for-Profit Organizations*, Wiley, New York.
- Saxe, R. ve Weitz, B.A., 1982. "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
- Shapiro, B. P. ve Bonoma, T.V., 1984. "How to Segment Industrial Markets", *Harvard Business Review*, 62, Mayıs-Haziran.
- Shumaker, W., 2000. "Tracking the sales Process", *Rough Notes, ABI/INFORM Global*, 7, 26-28.
- Siguaw, J. A., Brown G. ve Widing, R. E., 1994. "The Influence of Market Orientation of the Firm on Sales Force Behaviour and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, 31, 106-116.
- Sinha, P. Ve Zoltners, A. A., 2005. "Global Sales Effectiveness Initiatives: What works and What does not?", *Journal of Medical Marketing*, 5, 19-26.
- Sumanth, D.J., 1985, *Productivity Engineering and Management*, McGraw-Hill Book Company.
- Wagner, J.A., Klein, N. M. ve Keith J, E., 2003. "Buyer-seller Relationships and Selling Effectiveness: The Moderating Influence of Buyer Expertise and Product Competitive Position", *Journal of Business Research*, 4, 295-302.

ULUSLARARASI PAZARLARDA PAZAR ARASTIRMASI DESTEĞİ (DENİZLİ'DE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA)

Yard. Doç. Dr. Süleyman BARUTÇU
Pamukkale Üniversitesi, İ.İ.B.F. İletme Bölümü
Kinikli Kampüsü, Kinikli/DENİZLİ
Tel: (0258) 213 40 30 / 1234
Faks: (0258) 213 40 39
e-posta: sbarutcu@pamukkale.edu.tr

ÖZET

Ülke ekonomilerinin büyümesinde ihracatın önemli bir yeri vardır. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ'lerin) ihracat potansiyellerinin artırılmasının ülke ekonomilerinin büyümesi ve istihdam hacmi üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle KOBİ'lerin ihracat potansiyellerinin artırılması için çeşitli teşvik programları uygulanmaktadır. Bu teşvik programlarından biride, "İhracat Pazar Arastırması Desteği" programıdır. KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmasını teşvik eden bu programlar, aynı zamanda Avrupa Birliği ülkelerindeki KOBİ'ler ile ülkemizdeki KOBİ'ler arasında işbirliği olanaklarının araştırılmasına önemli katkılarda sağlayabilecektir. Ancak yapılan araştırmalarda KOBİ'lerin bu destekten yeterli düzeyde yararlanmadığı belirlenmiştir. Bu çalışmada, Denizli'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin bu destekten yararlanma düzeyleri analiz edilmiş ve yapılan araştırmada da KOBİ'lerin bu teşvik programından yeterli düzeyde yararlanmadığı ve hatta çok sayıda KOBİ yöneticisinin böyle bir teşvikten haberdar olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, İhracat Pazar Arastırması desteği yönetmeliğinin tekrar değerlendirilmesi ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İhracat Pazarlaması, Pazar Arastırması, İhracat Pazar Arastırması Desteği

1. GİRİS

İşletmelerin ulusal ve uluslararası pazarlarda başarılı olmalarının ön koşulu, müşterilerinin arzu, ihtiyaç ve taleplerine uygun mal ve hizmetlerin sunumudur. Özellikle son yıllarda kitlesel üretim ve pazarlama anlayışından, kişisel müşteri isteklerinin ön plana çıktığı, pazarın küçük bir bölümünü hedef alan niş pazarlama veya kişisel müşteri isteklerinin karşılanmasına yönelik olarak ilişki pazarlaması, bire-bir pazarlama ve kitlesel kişiselleştirme gibi pazarlama anlayışlarına geçiş söz konusudur. Bu değişim süreci, özellikle esnek üretim ve dağıtım güçleri nedeniyle KOBİ'ler için önemli fırsatlar yaratmaya başlamıştır. Ancak, KOBİ'lerin önemli finansman, üretim ve pazarlama sorunları bulunması nedeniyle bu fırsatlardan yeterli düzeyde yararlanamadıkları bilinmektedir. Bu nedenle, KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik olarak çeşitli teşvik programları hazırlanmıştır. Bu teşvik programlarından biri, KOBİ'lerin pazar araştırmasında karşılaştıkları finansman sıkıntısının önemli oranda azaltılmasını sağlamak için 31 Temmuz 1997 tarih ve 23066 sayılı resmi gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren "İhracat Pazar Arastırması Desteği" tebliğidir.

Bu çalışmanın amacı; Denizlide faaliyet gösteren KOBİ'lerin ihracat pazar araştırması desteginden yararlanma düzeylerinin belirlenmesi, yararlanma ve/veya yararlanmama nedenlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Bunun için öncelikle, KOBİ'ler ve ihracat pazarlaması, uluslararası pazarlarda pazar araştırmasının önemi, "İhracat Pazar Arastırması Destegi" tebliğinin amacı, bu tesviklerden yararlanma koşulları ve süreci açıklanmış ve Denizli'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin İhracat Pazar Arastırması desteginden ile ilgili yaklaşımları için alan araştırması yapılmıştır. İhracat Pazar Arastırması desteginden KOBİ'ler, Sektörel Dis Ticaret Sirketleri (SDS) ve sanayi sektöründe faaliyet gösteren Üretici Dernekleri (ÜD) üyelerinin yararlanmasına ragmen, bu çalışmada sadece KOBİ'lerin bu destekten yararlanma süreci analiz edilmiştir.

2. İHRACAT PAZARLAMASI VE KOBİ'LER

İhracat pazarlaması; işletmenin pazar araştırması çerçevesinde dış pazarlar konusunda bilgi toplama ve değerlendirmesi, pazarın özellikleri, profili, mevcut ve gelecekteki satış potansiyelinin tahmin edilmesi, tüketici ihtiyaçları, rekabet, yasal düzenlemeler, pazara giriş seçenekleri, kısa ve uzun vadede fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ve yasal düzenlemelerin gerektirdiği ve müşteri isteklerini yansıtan ürün özelliklerini, ürün tutundurma ve satışı, dış pazar ziyaretleri ve satış kontratının müzakeresi konularını kapsamakta (Alan, 1991. 1) ve en büyük çaba, ürünlerine göre uygun ülke ve pazarların seçimi, uygun ürünün üretimi ve pazarlaması konuları üzerinde harcanmaktadır (Jeannet ve diğerleri, 1995. 4).

İhracat pazarlaması tanımında anlaşıldığı gibi, ihracat pazarlaması sürecinde uluslararası pazar araştırması bilgilerinin önemli bir yeri vardır. Çünkü bu bilgilere göre uluslararası pazarlama karması oluşturulabilmektedir. KOBİ'lerin ihracata yönelmelerinde ve başarılı olmalarında ihracat pazarlaması bileşenlerini dış pazar isteklerine uyarlanması önemlidir. Bunun için KOBİ'ler uluslararası pazarlar konusunda bilgi toplama ve değerlendirme faaliyetlerini yerine getirmeleri gerekmektedir (Oktav ve diğerleri, 1990. 55).

Dünyanın her yerinde olduğu gibi ülkemizde de KOBİ'ler ortak bazı sorunlar ile karşı karşıya bulunmaktadır. KOBİ'lerin ihracata yönelik pazarlama stratejilerini oluşturmaları için pazarlama kanallarını güçlendirmeleri; pazar bilgileri, pazarla ilişkiler, hedef pazardaki alıcılar, tedarikçiler, fiyatlar, ticari düzenlemeler ve iş mevzuatı konusundaki bilgi birikimlerini artırmaları gerekmektedir. Bir başka ifade ile ihracat yapmayan KOBİ'lerin ihracata yönlendirilmesi ve ihracatçı KOBİ'lerin ihracatlarının artırılması, pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesi ve etkin bir şekilde desteklenmeleri ile mümkün olabilecektir. (Onur, 2004).

Ülkelerin ihracat potansiyellerinin artırılmasında, müşterilerin kişisel mal ve hizmetlerinin sunumunda KOBİ'lerin önemli bir yeri bulunmasından dolayı, günümüzde KOBİ'lerin ihracat potansiyellerinin artırılması için önemli çalışmalar yapılmaktadır. Bunun temel nedenleri ise;

(1) KOBİ'lerin yüksek bir gelişme potansiyeline sahip olması: Gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren KOBİ'lerin çok azı ihracata yönelmişlerdir. Dünyada yapılan ihracat içinde KOBİ'lerin payı %40 civarında olup bunun artarak devam edeceği görülmektedir. Bu gelişme potansiyelinden dolayı gelişmekte olan ülkelerin hükümetleri KOBİ'leri destekleyici ve teşvik edici politikalara öncelik vermektedir.

(2) Yeni yasal çerçeve: Dünya Ticaret Örgütü anlaşmaları, dünyada daha açık ve küresel bir ticaret sisteminin kurulması konusunda anlaşmaya varmıştır. Bu anlaşmanın etkileri daha çok KOBİ'ler üzerinde görülecektir. Gümrük ve gümrük dışı ticari engellerin kaldırılması ve uluslararası ticaretin serbestleştirilmesi, gümrük duvarlarını geçemeyen, büyük işletmelere fason mal üretme durumunda olan KOBİ'lere önemli fırsatlar sağlayacaktır.

(3) Ulaşım ve iletişim maliyetlerindeki düşüşler: İletişim alanındaki teknolojik gelişmeler ve uluslararası ulaşım maliyetlerinin azalması, KOBİ'lerin uluslararası pazarlara girmesini kolaylaştırmaktadır.

(4) Rekabet avantajının değişmesi; yatırım, üretim ve ticarete görülen küreselleşmenin ortaya çıkması KOBİ'ler ve büyük işletmeler arasındaki rekabet avantajlarını da değiştirmiştir. Yeni şartlara kolayca uyum sağlayabilen, değişen müşteri isteklerine anında cevap verebilen ve esnek üretim yapabilen KOBİ'lerin, ülke ekonomileri için daha da önemli hale gelmesi, olarak sıralanabilir (International Trade Forum, 1999. 10-11). Ancak, KOBİ'lerin ihracat potansiyellerini artırılmasının önemi vurgulanmakla birlikte, bazı KOBİ'ler ihracata karşı isteksiz bir tutum sergileyebilmektedir. Bunun temel nedenleri ise (Oktav ve diğerleri, 1990. 43-44):

- Yabancı kültürlerle temas azlığı veya yokluğu,
- Potansiyel pazarların bulunması, araştırılması ve değerlendirilmesindeki güçlükler,
- İhracata başlamada algılanan yüksek maliyet,

- İhracat faaliyetleriyle ilgilenen uzman personelin bulunamaması,
- İç pazarların verdiği rahatlık,
- Bürokratik engellerin çokluğu olarak sıralanabilir.

KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda karsılastığı en önemli sorunlardan biri uluslararası pazarlar hakkındaki bilgi eksikliğidir (Özcan, 1996. 20). KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda başarılı olmaları ve ihracat yapabilmeleri kalite, fiyat avantajının yanında faaliyette bulunduğu pazar/pazarlar hakkında gerekli bilgileri elde etmelerine bağlıdır (Barutçu, 2000). Buna göre, başarılı ihracat pazarlamasında doğru ve yeterli pazar bilgisi ön koşul olarak görülmekte (Oktav ve diğerleri, 1990. 62-63) ve ihracat pazar araştırması yapılarak uluslararası pazarlardaki fırsatların değerlendirilmesi gerekmektedir.

3. ULUSLARARASI PAZARLARDA İHRACAT PAZAR ARASTIRMASI

Çok sayıda işletme, yeterli düzeyde pazar araştırması yapmadan uluslararası pazarlara açılmaktadır. Bu işletmelerin önemli bir kısmı başarısızlığa uğramaktadır. Ancak, önemli olan bu başarısızlıklarının yapılan küçük araştırmalar ile ortadan kaldırılabilmesidir. Bu nedenle pazar araştırmaları, çok sayıda yöneticinin düşündüğünden çok daha önemli bir yeri vardır (Davis ve diğerleri, 2002). İhracat yapmayı planlayan KOBİ'lerin ihracat yapacağı ülke hakkında bilgiye ihtiyaçları vardır. İhtiyaç duyulan bilgiler içinde, örneğin, nüfus yapısı, kültürel farklılıklar, ekonomik ve politik durumlar bulunabilir. İhtiyaç duyulan bu bilgiler, geleneksel olarak ilgili ülkenin ticaret odaları ve bazı yayınlardan elde edilebileceği gibi (CBI News Bulletin, Ocak 1999. 13) kendileri ve/veya araştırma şirketleri aracılığıyla elde edilebilir.

İşletmelerin başarıya ulaşması için hedef müşterilerinin arzu ve ihtiyaçlarını belirlemesi, hedef pazarın özelliklerinin ve ihracat potansiyellerinin analiz edilmesi gereklidir. Bu nedenle hedef pazar hakkında sağlıklı bilgilerin toplanması, bu bilgilere göre işletme politikalarının ve stratejilerinin belirlenmesi önemlidir. Özellikle uluslararası pazarlarda toplanan bilgiler, işletmelerin daha etkin mal ve hizmet sunumu, fiyatlandırması, tutundurulması, dağıtımı ve diğer pazarlama politikalarının akılcı ve esnek bir biçimde oluşturulma olacağını sağlayabilecektir (Onur, 2004).

Pazar araştırmasının temel amacı, müşteriler hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmaktır. Pazar araştırmasının incelenmesi gereken 4 temel alan vardır. Bunlar: müşteri, müşteri ihtiyaçları, rekabet ve pazardaki eğilimlerdir. Pazar araştırmasından elde edilen bilgiler, pazar payını belirlemek, tanıtım faaliyetlerinin etkinliğini artırmak ve pazara yeni sunulan ürün ya da hizmetlere yönelik tepkileri öğrenmek için de kullanılabilir (www.kobinet.org.tr).

Pazar araştırması, işletmelerin hedef pazarını seçmesi, pazar hakkında ayrıntılı bilgiler elde etmesi ve bu bilgilere göre pazarlama stratejilerini belirlemesi konusunda ihtiyaç duyulan önemli bilgileri sağlama süreci olarak tanımlanabilir. İhracat pazar araştırması ise işletmelerin sistematik ve objektif olarak, ihracat için potansiyel olan bir pazar hakkında gerekli bilgileri toplaması ve değerlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (İhracat Pazar Araştırması Destegi Tebliği, 1997). Bir başka ifade ile ihracatta pazar araştırması, ihracat yapılması planlanan hedef pazardaki müşterilerinin dil, kültür ve yaşam biçimleri, satın alma karar süreçleri gibi konularda potansiyel ihracat pazarlarından veri toplanması ve toplanan verilerin analizi olarak tanımlanabilir.

İhracat pazar araştırması, birincil (alan araştırması) ve ikincil verilere (masa başı araştırması) dayalı olarak yapılabilir. İkincil veriler özellikle internet aracılığıyla elde edilebilmekte (Barutçu, 2000) ve KOBİ'lerin bu bilgilere ulaşması için her ülkede çok sayıda internet sitesi bulunmaktadır. Örneğin İGEME çeşitli ülkelerle ilgili pazar araştırmaları yapıp web sitelerinden yayınlamaktadır (www.igeme.gov.tr).

Masa başı araştırması ile müşterilerin demografik özellikleri, kültürel yapısı, yaşam tarzları, politik ve hukuki şartları, rakipleri, alternatif dağıtım kanalları vb. hakkında bilgilere ulaşabilmektedir. Birincil veriler ise pazarın doğrudan ziyaret edilerek ilk kaynaktan elde edilen bilgilerdir. İşletme yöneticileri faaliyet gösterilmesi planlanan pazarda yaptığı görüşme ve incelemelerle, potansiyel müşteriler ve/veya aracılar ile yapılan görüşmeler ve incelemelerle, potansiyel alıcılar ve işletme temsilcileriyle yapacağı birebir görüşme ve ziyaretlerle veri toplamaktadır. İhracat yapılması düşünülen pazarlarda yapılan araştırma ile pazarla ilgili genel görünüm hakkında çok daha kolay ve ayrıntılı bilgi edinilmesinde önemli rolü vardır. Alan araştırması sırasında yurt dışındaki potansiyel müşteriler, aracılar, meslek kuruluşlarının ziyaret edilmesi ve yetkilileri ile tanışarak görüşmek, pazarı ziyaret etmeden önce toplanan bilgilerin ne ölçüde doğru olduğunu da gösterecektir. Alan araştırması sırasında müşterilerle yüz yüze görüşme yapılırken, örnek mallar gösterilerek müşterilerin veya tüketicilerin bunlar karşısındaki tepkileri ölçülebilir veya belirli bir süre o ülkenin belirli bir yöresinde yoğun bir pazarlama gayreti sarf ederek, buradan elde edilecek bilgilere göre,

diğer pazar bölümleri için tahminler yapılabilir. Alan araştırması tüketici ve pazaryerini gözlemlemenin en iyi yolu olması ve ürünün test edilmesi açısından tercih edilen bir yöntemdir. Kültürel nüansların ve tüketici davranışlarının anlamı en iyi şekilde uygulamaya konuldukları çevrede saptanır. Bu nedenle, işletmelerin en az birkaç haftasını yerinde pazar araştırması yaparak ürününü test etmesi gerekmektedir (Onur, 2004).

Önemli finansman sorunları bulunan KOBİ'lerin, yapacakları ihracat pazar araştırmasının desteklenmesi, müşterilerinin ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilecek ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım kararlarının daha etkin bir biçimde alınmasını sağlayarak, KOBİ'lerin başarılarının artmasına bu noktada katkıda bulunacaktır.

4. İHRACATTA PAZAR ARASTIRMA DESTEĞİ TEBLİĞİ

Ülkemizde 1995 yılından beri KOBİ'lerin "İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kararı" kapsamında desteklenmesi ve KOBİ'leri destekleyici, teşvik edici ve ihracat potansiyellerinin artırılmasına yönelik olarak çeşitli programlar hazırlanmıştır. Bu programlardan biride Para-Kredi ve Koordinasyon Kurulu'nun İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kapsamında, İhracat Pazar Araştırması Destegidir. Bu destegin kullanımı ile ilgili olarak aynı kurul tarafından 97/6 sayılı tebliğ ve bu tebliğde yapılan değişiklikler 98/12 sayılı tebliğ yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

İhracat Pazar Araştırması Destegi; sanayi sektöründe üretim ve ticaret faaliyetinde bulunan KOBİ'ler, SDS ve sanayi sektöründe faaliyet gösteren ÜD üyelerinin, ürünleri için doğru pazar bulmak ve bu ürünler için doğru ihracat pazarlama stratejisi belirlemek amacıyla, ayrıntılı ve sistematik olarak pazar araştırması yapmalarını teşvik etmek amacıyla oluşturulmuş teşvik programıdır. İhracat Pazar Araştırması Destegi'nden belli özelliklere sahip KOBİ'ler, SDS ve ÜD faydalanabilir.

İhracat Pazar Araştırması Destegi tebliğ ile (1) Potansiyel pazarlar hakkında sistematik ve objektif bilgi sağlanması, KOBİ'lerin pazarlara giriş konusunda karar vermelerine yardımcı olunması ve ürünlerinin yeni bir pazarda gerektiği şekilde tanıtılması, (2) KOBİ'ler arasındaki işbirliğini sağlamaya yönelik olarak Avrupa Birliği'nce uluslararası düzeyde organize edilen faaliyetlere katılımın desteklenmesi, (3) KOBİ'lerin ve/veya bunların bir araya gelerek kurmuş oldukları SDS'nin uluslararası işbirliğini sağlamaya yönelik olarak Dis Ticaret Müstesarlığı (DTM)'nin uygun gördüğü uluslararası düzeyde düzenlenen faaliyetlere katılımının desteklenmesi, (3) SDS'nin ortaklarına pazar bulunabilmesi amacıyla DTM'nin uygun gördüğü yabancı ülkelere gerçekleştirecekleri "KOBİ'ler arası İşbirliği Programları"nın desteklenmesi, hedeflenmiştir.

İhracatta pazar araştırması destegi uygulamasının amacı; yeni ihracat yapılan pazarların oluşturulması, mevcut ihracat pazarlarının büyütülmesi, işletmelerin pazar araştırması yapmasının teşvik edilmesi, pazarlama stratejilerini belirlerken gerekli bilgileri sağlaması, işletmelerin sistematik yöntemlerle daha etkin pazar araştırması yapmalarının sağlanması ve pazar araştırması projelerinin desteklenmesi olarak sıralanabilir. Bu teşvik programından ihracat yapan veya yapmayan tüm KOBİ'ler yararlanabilmektedir.

Bu tebliğ esaslarına göre hazırlanan İhracat Pazar Araştırması projeleri, İGEME tarafından belirlenecek standartlarda hazırlanmak üzere; (1) KOBİ'lerin kendi bünyelerinde yapacakları projeler, (2) pazar araştırması hizmeti veren şirketlerin ve/veya kurumların KOBİ'ler hesabına yapacakları projeler, (3) ÜD veya SDS'lerin üyeleri için yapacakları veya yaptıracakları projeler ve (4) İGEME tarafından hazırlanıp yürütülecek projelerden oluşmaktadır.

KOBİ'ler tarafından sunulan ihracat pazar araştırması projelerinin uygun bulunması halinde; bir KOBİ'nin pazar araştırması için kullanabileceği azami tutar \$75.000, bir yıl içerisinde kullanabileceği azami tutar ise \$15.000, tek bir proje için kullanabileceği azami tutar ise \$7.500'dir.

Bu destekten yararlanacak KOBİ'lerin özellikleri ise (1) 1-200 arasında işçi istihdam eden, (2) bağlı olduğu meslek kuruluşuna teşvik edilen, (3) gerçek usulde defter tutan, (4) imalat sanayi alanında faaliyette bulunan, (4) arsa ve bina hariç, mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibarıyla iki milyon ABD Doları karşılığı TL'yi aşmayan işletmeler olarak belirlenmiştir. Aynı tebliğ uyarınca; pazar araştırmasının amaçlanmadığı yurt dışı geziler, satış amaçlı yapılan geziler, ticaret fuarları, sergiler ve konferanslara katılımlar, grup seyahati, ticaret heyetiyle gidilen geziler veya resmi kurumlarca yabancı ülkelerde tanıtım amaçlı vb. programlar için İhracat Pazar Araştırması desteginden yararlanılamamaktadır.

İhracat Pazar Araştırması programında İGEME'nin önemli bir rolü vardır. Bu rol aynı zamanda bu destek için önemli bir bürokratik engeller çıkarmaktadır. İGEME projelerin uygulaması ve yürütülmesinin her safhasında takip ederek, gerekli değerlendirmeleri yapmaktadır. İGEME tarafından, pazar araştırması desteginden yararlanacak projeler, İGEME'nin görüşü ile birlikte onay için DTM'na sunulur. DTM, pazar

arastirmasi sonuç raporunun ve harcama belgelerinin onaylanmasını müteakip T.Cumhuriyet Merkez Bankası'na gerekli ödeme talimatını verir.

İhracat Pazar Arastirmasi Desteginden yararlanma düzeyi değerlendirildiğinde; bu destekten yararlanmak için 2004 yılına kadar yapılan başvuru sayısı 368'dir. Bu başvurulardan 258'i kabul edilmiş, 15'i ise sunulan projeler yetersiz görülerek kabul edilmiştir. Tamamlanan proje sayısı ise 180'dir (Onur, 2004). Buna göre, KOBİ'lerin bu destekten yararlanma düzeyleri çok düşüktür. Bu destekten gereği gibi yararlanamama nedenlerinin belirlenmesine yönelik olarak bir alan araştırması yapılmıştır.

5. KOBİ'LERİN İHRACAT PAZAR ARASTIRMASI DESTEĞİNDEN YARARLANMA DURUMLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ARASTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı; Denizlide faaliyet gösteren KOBİ'lerin; İhracat Pazar Arastirmasi Destegi'nden yararlanma düzeylerinin belirlenmesi, yararlanma ve/veya yararlanmama nedenlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Araştırmanın uygulama kısmında, örnek büyüklüğü 100 KOBİ olarak belirlenmiş ve bu işletmelere basit örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde bazı cevaplar için frekans dağılımları sunulmuş, yargı cümleleri için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve KOBİ'lerin üretim yapıları ile uluslararası pazarlardaki bilgi eksikliği sorunu düzeyinde bir farklılığın test edilmesi için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Basit örnekleme yöntemi ile belirlenen 100 KOBİ yöneticilerine anketler gönderilmiştir. Bu anketlerin 71 tanesi geri dönmüş ve bunlardan 65 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin analizinde SPSS 11.5 istatistik programı kullanılmıştır. Ankette kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin analizinde Alpha değeri 0.7281 olarak hesaplanmış ve anketlerden elde edilen verilerin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

5.2. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan KOBİ'ler, çalıştırdıkları işçi sayısına göre değerlendirildiğinde, işletmelerin %27,7'si 10-50, %26,2'si 51-100i %21,5'i 151-200 arasında işçi çalıştıran KOBİ'ler olmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörler değerlendirildiğinde, KOBİ'lerin %56,9'u Tekstil, Konfeksiyon ve Deri Sanayinde, %20'si Makine, Otomotiv Yan Sanayinde faaliyet göstermektedir. Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin üretim yapıları incelendiğinde KOBİ'lerin yalnızca %10,8'i fason üretim yapmadıkları, %46,2'sinin kısmen fason üretim, %43,1'i ise tamamen fason üretim yaptıkları belirlenmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin genel özellikleri

Personel Sayısı	N	%	Faaliyette Bulunulan Sektörler	N	%
1-9	7	10,8	Tekstil, Konfeksiyon ve Deri Sanayii	37	56,9
10-50	18	27,7	Mobilya, Kağıt ve Orman Sanayii	10	15,4
51-100	17	26,2	Kimya	-	-
101-150	9	13,8	Makine, Otomotiv Yan Sanayii	13	20,0
151-200	14	21,5	Demir Çelik ve Madeni Eşya Sanayii	2	3,1
Toplam	65	100	Mermer	3	4,6
KOBİ'lerin Üretim Yapıları	N	%	Toplam	65	100
Tamamen Fason Üretim	28	43,1	IPAD'den Haberdar Olma Düzeyi	N	%
Kısmen Fason Üretim	30	46,2	Evet	29	44,6
Fason Üretim Yapılmıyor	7	10,8	Hayır	36	55,4
Toplam	65	100	Toplam	65	100

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin %55,4'ü İhracat Pazar araştırma desteğinden haberdar iken %44,6'sinin KOBİ'lere yönelik böyle bir teşvik programından haberdar olmadıkları ortaya çıkmıştır (Tablo 1). Ancak "KOBİ'lere yönelik İhracat Pazar Arastirmasi Desteginin maddi katkılarını biliyor musunuz?" sorusuna, KOBİ'lerin %26,2'si (17 işletme) bildiklerini, %73,8'i (48 işletme) maddi katkılarını bilmediklerini ifade etmişlerdir. "İhracat Pazar Arastirmasi Desteginden yararlandınız mı?" sorusuna verilen cevaplarla, KOBİ'lerin tamamının ihracat pazar araştırması desteğinden yararlanmadıkları belirlenmiştir. Bu soruya verilen cevaplar, bu konunun araştırılması gerektiğini de vurgulamaktadır.

Tablo 2. İhracat Pazar Arastirmasi Desteginden simdiye kadar yararlanmama neden/nedenlerinin dagilimi

İhracat Pazar Arastirmasi desteginden yararlanmama nedenleri;	N	%
Destegin yeterli oldugunun düşünülmemesi,	28	43,1
Bu destekten yararlanma için uzun bürokratik engellerin oldugunun düşünülmesi,	62	95,3
Simdiye kadar pazar arastirmasi için finansal destege ihtiyaç duyulmaması,	11	16,9
Bu destekten nasıl yararlanilacaginin bilinmemesi,	32	49,2
KOBI'lere yönelik desteklerden yararlanmak için zaman ayirmak istenmemesi,	15	23,1

"İhracat Pazar Arastirmasi Desteginden simdiye kadar yararlanmama neden/nedenleriniz?" sorusuna verilen cevaplarin dagilimi Tablo 2'de sunulmüstür. Buna göre, işletmelerin %95,3'ü bu destekten yararlanmak için uzun bürokratik engellerin oldugunun düşünülmesi ilk neden olarak karsimiza çıkmaktadır. Devlet kurumlarında büyük şikayetlere konu olan bürokratik engeller bu konuda da çıkmıştır. Arastirmaya katılan bir işletme yöneticisi, devletten hiçbir yardım almak istemediklerini, çeşitli destekler için müracaatlarında çok uzun ve külfetli bürokratik işlemlerle karsi karsiya bırakıldıkları ve formlari doldurmak için yardım talep ettiklerinde bile sözlü olarak yardım alamadıklarını ifade etmiştir. KOBI'lerin %49,2'si ise bu destekten nasıl yararlanacaklarını bilmediklerini, %43,1'i ihracat pazar arastirmasi tesviki çerçevesinde verilen destegin yeterli oldugunu düşünmediklerini, %16,9'u ise simdiye kadar pazar arastirmasi için finansal destege ihtiyaç duyulmamasından dolayı İhracat Pazar Arastirmasi desteginden yararlanmak için müracaat etmediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3. KOBI'lerin ihracat yapmamalarının temel nedenleri

KOBI'lerin ihracat yapmamalarının nedenleri;	N	%
Dis pazarlarda yoğun rekabetin bulunması,	12	22,2
Daha önce ihracatla ilgili yaşanan olumsuz deneyimler,	25	46,3
Dis pazarlar yeterince cazip olmaması,	9	16,6
Uluslararası pazarlar ile ilgili yeterli bilgilerinin olmaması,	38	70,4
Finansman sıkıntımızdan dolayı ihracat yapamamaları,	49	90,7
Üretimlerini tamamen yurt içi pazarlarda satılması ve atıl kapasitelerinin bulunmaması,	17	31,5
Yurt içi pazarların verdiği rahatlık,	8	14,9
Dis pazarlara satışların ve tahsilatın çok riskli oldugunun düşünülmesi	21	38,9

Arastirma kapsamındaki KOBI'lerin ihracat yapmama durumu değerlendirildiğinde, KOBI'lerin %16,9'u (11 işletme) direk ihracat yaptığı, % 83,1'i (54 işletme) direk ihracat yapmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum işletmelerin üretim yapıları ile uyumludur. İhracat yapmayan KOBI'lerin ihracat yapmama nedenleri değerlendirildiğinde (Tablo 3), ihracat yapamayan 54 KOBI'nin %90,7'si finansman sıkıntılarının olmasından dolayı ihracat yapamadıkları, %46,3'ü daha önce ihracatla ilgili yaşanan olumsuz deneyimler dolayısıyla, %31,5'i üretimlerini tamamen yurt içi pazarlarda satılması ve atıl kapasitelerinin bulunmamasından dolayı, %22,2'si ise uluslararası pazarlarda daha yoğun rekabetin bulunması nedeniyle ihracat yapma girişimlerinde bulunmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 4. KOBI'lerin ihracat yaparken kullandığı yöntemlerin dagilimi

İhracat yapma yöntemleri	N	%
Kendi satış birimimizle ihracat yapıyoruz,	7	63,6
Fuarlarda müşteri ile anlasarak	11	100,0
Bağlı bulunduğunuz holding veya şirketler grubu aracılığıyla	-	-
Sektörel Dis Ticaret Şirketi aracılığı ile	-	-
Yabancı Dis Ticaret Şirketi aracılığı ile	4	36,4
Yurtiçindeki başka bir firma aracılığı ile	5	45,5
E-ticaret, Küresel Ticaret Noktaları, KOBI.net aracılığı ile	2	18,9

Direk ihracat yapan KOBI'lerin toplam satışları içinde ihracat payı değerlendirildiğinde, ihracat yapan KOBI'lerin 3'ü satışlarının %25-%50, 3'ü %51-%75 ve 5'i ise %76-100 arasında ihracat yaptıkları belirlenmiştir. Buna göre, ihracat yapan KOBI'ler, satış gelirlerinin büyük bir bölümünü direk ihracattan elde etmektedir. İhracat yapan KOBI'lerin ihracatta kullandığı yöntemler değerlendirildiğinde, KOBI'lerin tamamı fuarlara katılma, %63,6'si kendi satış birimleri, %45,5'i yurtiçindeki başka bir işletme ile ihracatlarını gerçekleştirdiğini ifade etmişlerdir. Ancak, 2 KOBI'nin internet ortamını kullanarak ihracat yaptıkları ortaya

çıkmiştir. Bu durum, araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin internet ve bilgi teknolojilerini yeterli düzeyde kullanamamalarının da bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Tablo 4).

Tablo 5. KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda karşılaştıkları sorunların önem düzeyi

Uluslararası pazarlarda karşılaşılan temel sorunlar;	$\bar{X}$	S
Üretim maliyetlerinin rakip işletme ve ülkelere göre yüksek olması,	1,60	,607
Pazarlarla ilgili bilgi eksikliği,	1,85	,755
İyi bir pazarlama organizasyonuna sahip olamama,	2,25	,771
Talep değişikliklerini önceden tahmin edememe,	2,35	,717
Finansman sıkıntısı ve ihracat kredilerinden yararlanamama,	1,60	,657
Kalitede rekabet edememe,	2,28	,820
Döviz kurlarındaki istikrarsızlık,	1,40	,607

KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda karşılaştığı sorunların önem düzeylerinin belirlenmesine yönelik olarak sorulan soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması ($\bar{X}$) ve standart sapması (S) Tablo 5'de sunulmuştur. Buna göre, KOBİ'lerin ihracat sürecinde en önemli sorunlarının döviz kurlarında yaşanan değişimleri, bir başka ifade ile döviz kurlarındaki düşüş olarak ifade etmişlerdir. Bu durum özellikle ihracatçı KOBİ'lerin rekabet gücünü azaltan bir etken olarak tüm ihracatçı işletmelerin sorunudur. Bir diğer sorun yine üretim maliyetlerinin rakip işletmelere göre daha yüksek olması ve yine finansman sıkıntısı ile birlikte ihracat kredilerinden yeterince yararlanamama olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin ihracat pazarları ile ilgili bilgi eksikliğinin de önemli sorunlarından biri olduğu, ancak kalitede rekabet edememe, iyi bir pazarlama organizasyona sahip olamama ve talep değişikliklerini önceden takip edememe gibi problemlerinin bulunmadığı belirlenmiştir.

KOBİ'lerin ihracat pazarları ile ilgili bilgileri elde etme kaynakları değerlendirildiğinde, KOBİ'lerin %45,5'i ihracatçı birlikleri, ticaret ve sanayi odaları ve kendi yaptıkları pazar araştırmaları ile ihracat pazarları ile ilgili bilgiler topladıkları görülmektedir. Buna göre, ihracat yapan KOBİ'lerin %55,5'i ikincil verilere göre ihracat pazarları hakkında veri toplarken, %45,5'i ise kendi işletmeleri ile birinci elden veri toplayarak pazar araştırması yaptıkları ortaya çıkmıştır (Tablo 7).

Tablo 7. Ihracat pazarları ile ilgili bilgilerin elde edilme kaynakları

Ihracat pazarları ile ilgili bilgilerin elde edilme kaynakları	N	%
Ihracatçı Birlikleri	5	45,5
İGEME ve KOBİ-NET	3	27,3
Ticaret ve Sanayi Odaları	5	45,5
Dis Ticaret Müstesarlığı	2	18,2
Danışmanlık Şirketleri	2	18,2
Ulusal ve Uluslararası Medya Kuruluşları	3	27,3
İnternet	2	18,2
Kendi işletmeniz tarafından yapılan ihracat pazar araştırması	5	45,5

"İhracatta Pazar Araştırması yapıyor ve/veya danışmanlık şirketlerine yaptırıyor musunuz?" sorusuna 8 KOBİ'nin ihracat pazar araştırması yaptığını 3 işletme ise yapmadığını ifade etmiştir. Pazar araştırması yapmama nedenleri değerlendirildiğinde pazar araştırması yapmayan KOBİ'lerin tamamı ihracat pazar araştırmalarının yüksek maliyetli olması, uzun zaman gerektirmesi ve başka kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan pazar araştırmaları ile ilgili ikincil verilerden yararlanmalardan dolayı pazar araştırması yapmadıklarını ifade etmişlerdir.

Ihracat yapan KOBİ'lerin, ihracat pazar araştırması yapma nedenleri değerlendirildiğinde, ihracatta pazar araştırması yapan işletmelerin tamamı, rekabet şartlarına ayak uydurmak, pazardaki rekabet şansını arttırmak, uluslararası pazarlarda alınan kararlarda rasyonelliği sağlamak, pazar taleplerinin öğrenilmesi ve değerlendirilmesi, %87,5'i hedef pazarda daha başarılı olmak, %62,5'i ise hedef pazardaki pazarlama problemlerini ortaya çıkarmak için pazar araştırması yaptıkları ortaya çıkmıştır (Tablo 8). Buna göre, pazar araştırması yapan KOBİ'lerin bilinçli ve ne istediklerini bilerek pazar araştırması yaptığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 8. Ihracat Pazar Araştırması yapma nedenlerinin dağılımı

Ihracat Pazar Araştırması yapma nedenleri	N	%
Rekabet şartlarına ayak uydurmak için gerekli bilgileri almak ve rekabet şansını arttırmak,	8	100,0
Hedef pazarda daha başarılı olmak,	7	87,5
Hedef pazardaki pazarlama problemlerini ve onları yaratan faktörleri belirlemek,	5	62,5

Dis Pazar ile ilgili alınacak kararların riskini azaltmak ve rasyonelliği sağlamak,	8	100,0
Pazar taleplerinin öğrenilmesi ve üretilen mal ile talep arasında uygunluğu sağlamak,	8	100,0
Dis pazarlarda satış faaliyetlerinin etkinliğini artırmaya yardımcı olmak,	3	37,5

KOBİ'lerin üretim yapıları ile ihracatta karşılaşılan pazarla ilgili bilgi eksikliği düzeyi arasında istatistiksel bir farklılığının bulunup bulunmadığı %95 güven aralığında tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir (Tablo 9).

H_0 = KOBİ'lerin üretim yapıları ile ihracat pazarlarındaki bilgi eksikliği düzeyi arasında bir farklılık yoktur.

H_1 = KOBİ'lerin üretim yapıları ile ihracat pazarlarındaki bilgi eksikliği düzeyi arasında bir farklılık vardır.

$P > 0.05$ ($0.113 > 0.05$) olduğu için KOBİ'lerin üretim yapıları (bağımsız değişken) ile pazardaki bilgi eksikliklerinin önem düzeyi (bağımlı değişken) arasında istatistiksel bir ilişkinin olmadığına ve dolayısıyla H_0 hipotezinin korunmasına karar verilmiştir. Buna göre fason üretim yapmayan, kısmen ve tamamen fason üretim yapan işletmelerin ihracat pazarlarındaki bilgi eksikliği sorununa yaklaşımları arasında istatistiksel olarak bir farkın bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 9: Tek yönlü varyans analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Sig. (P)
Guruplar arası	2,476	2	1,238	2,258	,113
Gurup içi	33,986	62	,548		
Toplam	36,462	64			

Ihracat yapan KOBİ'lerin hangi sıklıkla pazar araştırması yaptığı değerlendirildiğinde, 4 KOBİ sürekli, 3 KOBİ ihtiyacı olduğunda, 1 KOBİ ise bazen, ihracat Pazar araştırması yaptığını ifade etmişlerdir. Ancak, ihracat yapan 3 KOBİ bütçelerinden pazar araştırması için pay ayırırken, 8 KOBİ ise her yıl bütçelerinden pazar araştırması için bir pay ayırmadıklarını ifade etmişlerdir.

Ihracat pazar araştırması niçin yaptıklarının belirlenmesine yönelik olarak sorulan açık uslu soruya: “yeni pazarların bulunması, yeni çıkan ürünler, talepte ve fiyatta ortaya çıkan değişikliklerin daha yakından takip edilmesi gerektiği ve sağlıklı bir pazar araştırmasının ihracat hacimlerinin artırılması ve risklerin azaltılmasında önemli rolü olduğu ifade edilmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

KOBİ'ler, sahip oldukları esnek üretim ve dağıtım yapıları, özellikle kısa sürede müşterilerinin kişisel isteklerine uygun mal ve hizmetlerin sunumundaki yetenekleri ve istihdam hacmi üzerindeki olumlu etkilerinden dolayı önemleri her geçen gün artmaktadır. Aynı zamanda, KOBİ'lerin uluslararası pazarlara ve özellikle Avrupa Birliği pazarına açılması, bu ülkelerdeki KOBİ'ler ile işbirliği yapma imkanlarını arttırarak, ülkemizin Avrupa Birliğine daha kolay entegrasyonuna katkıda bulunabilecektir. Bu nedenle, KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılması ve uluslararası pazarlara daha etkin faaliyet göstermesi için çok çeşitli teşvik programları hazırlanmıştır. Bu teşvik programlarından biri, KOBİ'ler ihracat potansiyelinin artırılmasına yönelik olan Ihracat Pazar Araştırması destekleridir. KOBİ'lerin uluslararası pazarlara ihracat yapabilmeleri için faaliyette bulunmayı planladıkları ülkelerin hukuki mevzuatları, rakipleri ve müşterileri vb. hakkında yeterli bilgiye sahip olması gereklidir. Bu destek, ihracat yapılması planlanan pazarlar hakkında daha ayrıntılı bilgiler toplanması ve bu bilgilere göre uluslararası pazarlama karması oluşturulması için önemlidir. Bu nedenle sağlıklı ve uzun dönemli ihracat pazarlaması için pazar araştırması bilgilerinin çok önemli bir yeri bulunmaktadır ve karşılaşılan bir çok problem, ihracat öncesi yapılan detaylı pazar araştırmaları ile ortadan kaldırılabilir.

KOBİ'lere çok sayıda yararı bulunan ihracat pazar araştırmasının olması gerektiği gibi yapılmadığı ve araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin, Ihracat Pazar Araştırması desteklerinden faydalanamadıkları ortaya çıkmıştır. KOBİ'lerin, ihracat pazar araştırması yapmaması fason üretim yapmalarının bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Ancak tamamen ve/veya kısmen fason üretim yapan KOBİ'ler, başarılı ihracat pazar araştırması ile elde edilen bilgiler sayesinde direkt ihracat yaparak, fason üretim yapmaktan ve/veya aracilar ile ihracat yapmaktan kurtularak gelirlerini önemli bir şekilde arttırabilirler. Sonuç olarak, KOBİ'lerin ihracat potansiyelinin artırılmasında önemli unsurlardan biri olan Ihracat Pazar Araştırması Destegi tebliği tekrar değerlendirilmelidir. Buna göre; (1) verilen maddi destek günümüzün koşullarına göre revize edilmeli, (2) KOBİ'lerin bu destekten yararlanmaları için gerekli bilgilendirmeler yapılmalı, (3) bu destekten yararlanma sürecinde bürokrasi en aza indirilmeli ve yararlanma sürecindeki aksaklıklar giderilmeli, (4) Ihracat Pazar

Arastirmasi programi üzerinde gerekli degisiklikler yapilamiyorsa, KOBİ'lere beklenen destegi saglayamamasindan dolayi yürürlükten kaldırılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Alan, B. E.(1991), Elements of Export Marketing and Management, 2nd Edition, Chapman and Hall,
- Barutçu, S. (2000) KOBİ'lerin Disa Açılma Sürecinde İnternetin Rolü ve İhracat Pazarlaması Sürecinde Önemi, Krizden Çıkışta KOBİ'lerin Yeniden Yapılanması ve 2000'li Yıllarda Değişim Stratejileri Kongresi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 317-325
- CBI News Bulletin, Mart 1999
- Davis, R.V.T, Young, B.R. (2002) International Marketing Research: A Management Briefing, Business Horizons, March-April, 31-38
- Dis Ticaret Müstesarlığı, www.dtm.gov.tr
- International Trade Forum, Ocak 1999
- Jeannet, J. P., Hennessey, D. H. (1995) Global Marketing Strategies, 3rd Edition, Hungton Mifflin Company, USA
- Karafakioglu, M. (1990) Uluslararası Pazarlama Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 224, İstanbul
- Oktav, M., Önce, G., Kavas, A., Tanyeri, M.(1990) Orta ve Küçük işletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri, TOBB Yayını Genel No: 176, Ankara
- Onur, G. (2004) "Dis Pazar Arastirması Nasıl Yapılır?" www.igeme.gov.tr
- Özcan, A. (1996) "1996 Niçin KOBİ Yılı İlan Edilmiştir" Dis Ticaret Dergisi, Aralık -1996
- Pazar Arastirması Destegi Tebliğ'in Uygulama Usul ve Esasları Resmi Gazete, 4.11.1998 tarih 23523, 98/12 Sayılı
- Pazar Arastirması Destegi Tebliği, Resmi Gazete, 31.07.1997 tarih ve 23066, 97/6 Sayılı
- "Pazarlamanın Temelleri" www.kobinet.org.tr
- www.igeme.org.tr

KOBİ'LERDE KIYASLAMA TEKNİĞİNİN PAZARLAMA STRATEJİLERİNE ETKİLERİ

Ars. Gör. Umut KOÇ

Osmangazi Üniversitesi
İ.İ.B.F İletme Bölümü
Meselik Kampusu
26480 ESKİŞEHİR

Tel: (0222) 239 37 50 / 1739

Faks: (0222) 229 25 27

e- posta: umutkoc@ogu.edu.tr

Doç. Dr. Ömer TORLAK

Osmangazi Üniversitesi
İ.İ.B.F İletme Bölümü
Meselik Kampusu
26480 ESKİŞEHİR

Tel: (0222) 239 37 50 / 1139

Faks: (0222) 229 25 27

e-posta: torlak@ogu.edu.tr

ÖZET

Çalışmanın amacı, son yıllarda hızla yayılan bir işletmecilik uygulaması olan kıyaslamayı KOBİ'ler açısından incelemek ve bu inceleme sonucunda kıyaslamanın KOBİ'lerin pazarlama stratejileri üzerindeki etkilerini belirleyebilmektir. Bu amaçla, öncelikle kıyaslamanın genel olarak tüm işletmelerde, özel olarak KOBİ'lerde uygulanabilirliği literatür desteğinde ortaya konulmakta, daha sonra Eskişehir'de faaliyet gösteren KOBİ sahip ve / veya yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmelerle kıyaslamanın nasıl algılandığı, uygulanıp uygulanmadığı ve pazarlama stratejileri üzerindeki etkileri tartışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kıyaslama, KOBİ'ler, pazarlama stratejileri.

1. GİRİŞ

Degisim ve rekabet, günümüz işletmecilik anlayisini sürekli arayışlara iten temel faktörlerdir. İşletmeler, değişime uyum sağlamak ve rekabette üstün konuma ulaşmak ya da en azından geriye düşmemek için güncel yönetim tekniklerinden yararlanmaktadırlar. Personeli güçlendirme, küçülme, kademe azaltma, yeniden süreçleme, yeniden örgütlenme, öğrenen örgüt olma, toplam kalite yönetimi, dış kaynaklardan yararlanma, sebeke ve sanal örgütler, stratejik ortaklıklar oluşturma vb. yönetim tekniklerinden biri de kıyaslamadır. Büyük ölçekli işletmelerle rekabet açısından KOBİ'lerin de son yıllarda gelişen yeni işletmecilik uygulamalarını dikkate almaları kaçınılmaz olmaktadır. Kıyaslama, işletmecilik alanında son yılların ilgi odağı haline gelmiştir. KOBİ'lerdeki kıyaslama uygulamalarına yönelik olarak özellikle yurt dışında artan bir ilgi gözlenmektedir.

Ekonomik ve sosyal açıdan büyük öneme sahip olan KOBİ'lerin pazarlama stratejileri var olmaları açısından hayati öneme sahiptir. Bir pazarlama stratejisi gerçekte iki konu üzerinde odaklanır. Bunlardan birincisi hedef pazar (pazar bölümü); ikincisi ise pazarlama karmasıdır (Kotler, 1984). Hedef pazar, işletmenin mal ve / veya hizmetini sunmak istediği tüketici grubudur. Pazarlama karması ise ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım faktörleri ile ilgili kararlardan meydana gelir.

Çalışmanın amacı, güncel yönetim tekniklerinden kıyaslamayı incelemek, KOBİ'lerde uygulanabilirliği üzerinde durmak ve kıyaslamanın KOBİ'lerin pazarlama stratejilerine etkilerini belirleyebilmektir. Bu amaca yönelik olarak kıyaslamanın KOBİ'lerde uygulanabilirliği literatür taraması ile

ortaya konulmakta, Eskisehir’de faaliyet gösteren KOBİ yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmelerle kıyaslanmanın nasıl algılandığı, uygulanıp uygulanmadığı ve KOBİ’lerin pazarlama stratejilerine olası etkileri incelenmektedir.

2. KIYASLAMA VE KOBİ’LER

Kiyaslama için çok sayıda ve farklı tanım gündeme getirilmiştir. Amerikan Prodüktivite ve Kalite Merkezi’ne (APQC) göre kıyaslama, iş süreçlerini geliştirmek için “en iyi uygulamaları” tanımlama, paylaşma ve kullanma sürecidir. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) ise kıyaslamayı, “iş mükemmelliği elde etmek için, kendi örgüt yapınızı, işleyiş ve performansınızı üstün uygulamalar sahibi küresel örgütlerle sistematik olarak karşılaştırma süreci” olarak tanımlamaktadır.

Dünyadaki kıyaslama çalışmalarının en büyük destekçileri konumundaki bu iki kuruluşun ifadeleri dışında akademik dünyadan da çeşitli tanımlar ortaya çıkmıştır. Kıyaslamayı, Zairi (1996), “sürekli olarak, değişimin gereklerini yerine getirme ve performans ölçme suretiyle, ‘en iyiye’ benzeme” olarak tanımlarken, Mann vd.’ye (1998) göre kıyaslama, bir şirketin, en az rakipleri kadar hatta onlardan daha yüksek performans sergileyebilmek için daha iyi uygulamalara sahip diğer şirketler ile kendisini değerlendirmesidir. Cox vd.’nin (1997) kıyaslama kavramına metaforik bir bakış açısı ile yaklaşımları çalışma ise yazında farklı bir yerde durmaktadır. Kıyaslanmanın İngilizce’deki karşılığı olan *benchmarking*¹ kelimesine *benchmarking* olarak yaklaşıldığında rakiplerden “daha üstün” olmak için tek taraflı olarak gerçekleştirilen faaliyet anlamına geleceğini ifade eden yazarlar, *benchmarking* olarak yaklaşıldığında ise işbirliği ve / veya ortaklık gerçekleştirmek suretiyle “öğrenmek” için ortaklaşa ve karşılıklı olarak gerçekleştirilen faaliyeti ifade edeceğini belirtmektedirler.

Kıyaslama konusundaki ilk sistematik örnek olarak gösterilen Xerox, 1979’da başlattığı girişimlerle önce Japonya’daki şirketi olan Fuji – Xerox’un ve daha sonra da diğer fotokopi makinesi imalatçılarının imalat usullerini, süreçlerini, kullanılan parçaları ve maliyetlerinin ayrı ayrı incelemeye almış ve kendisinden daha başarılı ona bu şirketlerin neyin nasıl farklı yaptığını belirlemiştir. Daha sonra bu farklılıkları kendi faaliyetlerine uygulayarak performansını artırma yoluna gitmiştir (Camp, 1987). Daha sonra ise, Florida Power and Light, Motorola, General Electric, Toyota, Shorts ve TNT Express kıyaslama uygulamaları ile akademik yazının gündemine gelen belli başlı örneklerdir (Longbottom vd., 2000).

Kıyaslama uygulamaları farklı açılardan incelenebilir. Bu inceleme biçimlerinden ilki teknike içsel ve dissal boyutlardan yaklaşma üzerine kurulmuştur. İçsel kıyaslamada aynı örgütün içindeki birimler, kollar, bölümler ya da kısımlar birbirleri ile karşılaştırılmaktadır (Mann vd., 1998). Dissal kıyaslamada ise örgütler kendilerini rakip örgütler ile (rekabetçi kıyaslama); aynı sektörde yer alıp rakip olmayan örgütler ile (endüstriyel kıyaslama); farklı sektörlerdeki örgütler ile (jenerik kıyaslama) ve / veya kavramsal bir model ile (örn: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı – EFQM – Mükemmellik Modeli) karşılaştırmaktadırlar (Cox vd., 1997; Coulter vd., 2000). Bir diğer inceleme biçimi ise kıyaslamayı stratejik, uygulama ve yönetim boyutları ile ele almaktadır (Shetty, 1993). Aslında bu boyutlar, dissal örnek edinmenin farklı biçimdeki alt boyutları olarak da kabul edilebilir.

Konu ile ilgili yazında, kıyaslanmanın belli bir sistem ve süreç dahilinde uygulanması gerektiği ısrarla vurgulanmaktadır (örn: Greengard, 1995; Mann vd., 1998; Zahiri vd. 2005). APQC’nin bünyesindeki Uluslararası Kıyaslama Aydınlatma Odası’nın (IBC) geliştirdiği model, benzerlerine göre daha anlaşılır ve mantıklıdır. Modele göre ilk aşama planlamadır. Bu aşamada odaklanılacak alan, anahtar ölçüler, bölüm ya da örgüt, veri derleme araçları ve yöntemleri belirlenmektedir. Verileri derleme ikinci aşamadır. Üçüncü aşama, kıyaslanmanın yapıldığı, farklılıkların tespit edildiği, performans hedefinin belirlendiği ve uygulama planının hazırlandığı analiz aşamasıdır. Son aşama ise iyileştirme ile ilgili olarak hazırlanan planların hayata geçirildiği uygulama aşamasıdır (Zahiri vd., 2005).

Jarrar vd.’nin (2001) otuz iki ülkedeki yirmi farklı sektörden 235 örgüt üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma, kıyaslamadan en çok yararlanan alanların süreç iyileştirme, içsel standartlar oluşturma ve kalite geliştirme olduğu; en az yararlanan alanların ise örgüt içi liderlik, insan kaynakları yönetimi ve kaynakların daha etkin ve verimli kullanımı olduğu ortaya çıkmıştır.

¹ “Bench” kelimesinin Türkçe’deki karşılığı “sıra ,bank” iken, “marking” ifadesinin Türkçe’deki karşılığı “isaretlemek, belirtmek”tir.

Kiyaslanmanın olumlu sonuçlar verebilmesi için bazı konuların üzerinde özellikle durmak gerekmektedir. Koçel'e (2003) göre bu konular aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Kiyaslanmanın başarılı olabilmesi her şeyden önce işletmelerin değişimin gerekliliğini kabul etmelerine bağlıdır.
2. Başarılı bir kıyaslama için "kıyaslanacak bir şeylerin" olması gerekir.
3. Kıyaslamada, sonuç rakamları değil fakat ilgili işe ait süreçler, yöntemler yani esas üzerinde yoğunlaşılmalıdır.
4. Kiyaslanmanın başarısı aynı zamanda yöneticilerin, baskalarının bazı işleri kendilerinden daha iyi yapabileceklerini kabul etmelerine ve kendilerini değiştirmeye hazır olmalarına bağlıdır.
5. Kıyaslama sonucu bir değişim programı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, "değişim" olayının bütün özellikleri kıyaslama için de yaşanacaktır.

Örgüt kuramı açısından kıyaslama, Sisson vd. (2003) tarafından "yeni kurumsal yaklaşım"² açısından irdelenmiştir. Yazarlara göre kıyaslama süreci, DiMaggio vd.'nin (1983) ifadesi ile esbîçimliliğin hem "öykünmeci" hem de "zorlayıcı" biçimlerini yansıtmaktadır. "En iyi uygulama" ifadesi çözümlere, özellikle danışmanlık firmalarının ve profesyonel örgütlerin isimleri ile birlikte anılan reçeteler ile gelenlere, büyük bir mesruiyet kazandırmaktadır. Böylece, DiMaggio vd.'nin üçüncü kurumsal mekanizması olan normatif esbîçimlilik ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda mesruiyet, yöneticilere özellikle çalışanların ve diğer yöneticilerin kıyaslama ve beraberinde gelebilecek değişim ile ilgili konularda ikna edilmelerini kolaylaştırmaktadır.

Örgütlerdeki pazarlama faaliyetleri ile kıyaslama uygulamaları arasındaki ilişki üzerine yazındaki çalışmalar oldukça sınırlıdır. Longbottom vd.'nin (2000) çalışmasında, İngiltere'deki 228 firmanın pazarlama yöneticilerine uygulanan araştırma sonucunda kıyaslanmanın en çok pazarlama araştırmasında kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Vorhies vd.' (2005) işletmelerin pazarlama yetenekleri konusunda kıyaslamaya gitmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede ne kadar önemli olduğunu gerek kuramsal gerekse ampirik olarak göstermişlerdir.

Güncel yönetim uygulamalarından kıyaslanmanın KOBİ'lerdeki konumu ve uygulanabilirliği son yıllarda işletmecilik alanında yoğun biçimde tartışılmaktadır (Monkhouse, 1995; Mc Namee vd., 2000; Cassell vd., 2001; Mc Namee vd., 2003). Özellikle küçük işletmelerde tabiatları gereği içsel kıyaslama mümkün olmadığı, sistematik ve programlı bir kıyaslama sürecini yürütmeleri ise gerek maddi gerekse insan kaynakları koşulları açısından çok zor olduğu açıktır. Orta boy işletmelerin bu iki faktör açısından daha iyi durumda olmaları beklenir.

Ülkemizdeki KOBİ'ler toplam işletmelerin % 99.89'unu oluşturmaktadır. Aynı zamanda imalat sanayindeki istihdamın % 61'i KOBİ'lerde yer almaktadır. Yaratılan toplam katma değerde ise KOBİ'ler ancak %27'lik bir orana ulaşmaktadır (Coskun, 2004). Kıyaslama, katma değer yaratmadaki temel unsurlar olan örgütsel bilgi ve öğrenme kavramları ile yakından ilişkili halindedir. KOBİ'lerimiz birtakım pazarlama sorunları ile de uğraşmaktadırlar. Yörük vd. (2003) KOBİ'lerimizin talep yetersizliği, fiyat ve tutundurma sorunları ile uğraştığını ortaya koymuştur. Bu çalışmada, gerek ulusal gerekse uluslararası alanda sürdürülebilir bir rekabete ulaşması ve yarattıkları katma değer artırılması temenni edilen ülkemizdeki KOBİ'lerin sahip ve / veya yöneticilerinin konuyu nasıl algıladıkları ve uygulamada beklenen yararın sağlanıp sağlanamadığına, kıyaslama çabalarının pazarlama stratejilerine etkisi olup olmadığına yönelik ipuçları elde edilmeye çalışılmıştır.

3. ESKİŞEHİR'DE KOBİ YÖNETİCİLERİYLE YAPILAN GÖRÜŞMELER ÇERÇEVESİNDE KOBİ'LERDE KİYASLAMA VE PAZARLAMA STRATEJİLERİNE ETKİLERİ

Eskişehir'de faaliyet gösteren KOBİ sahip ve/veya yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmeler sonucu kıyaslama konusunun nasıl algılandığı, hangi amaç ve şekillerde uygulandığı ile bu uygulamaların işletmelerin pazarlama stratejilerine etkilerinin neler olduğuna yönelik sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

² "Yeni kurumsal kuram" ile ilgili ayrıntılı bilgi için Meyer vd.'ye (1977) başvurulabilir. Bu kurama göre, modern toplumda örgütler, kurumsallaşmış bağlamlarda yaşarlar. Mesruiyetlerini pekiştirerek yasamlarını sürdürebilmek için, kurumsal çevrelerindeki rasyonelleştirilmiş efsaneleri, teknik verimliliklerini düşürse bile törenselleşmiş bir biçimde benimsemek durumundadırlar. Bu, belirli bir faaliyet alanındaki örgütlerin kurumsal çevrelerine uyumlanarak esbîçimli hale gelmelerine neden olur.

Görüşme yapılan KOBİ'lerin tümü imalat yapan işletmelerdir ve faaliyet alanları şu şekildedir: Makine; oluklu mukavva; kuruyemiş ve sekerli gıda; ayçiçek yağı; elastomerik kauçuk köpük; ortopedik, tıbbi ve cerrahi malzeme; hazır giyim; radyatör ve banyo aksesuarları ve tarım ve iş makinesi kabinleri.

Kiyaslama Yapma İhtiyacının Hissedilmesi

Görüşülen KOBİ sahip ya da yöneticilerinin hemen tamamının kiyaslama yapma ihtiyacı hissettikleri anlaşılmıştır. Bu ihtiyaç çerçevesinde KOBİ'lerin yaklaşık üçte ikisinin rakipleri ile pazar payı ve maliyet karşılaştırması yaptıkları, üçte birinin ise ürün ve kalite kiyaslaması yapma gereği duydukları ifade edilmiştir. Bu durumda KOBİ'lerin piyasadaki rekabetin bir gereği olarak, verimlilik, girdi maliyetlerinin izlenmesi, ciro, fiyatlar ve ürün kalitelerinin karşılaştırılması çerçevesinde karşılaştırma ihtiyacı duydukları söylenebilir.

Kiyaslamadan Ne Anlaşıldığı

Yukarıda belirtilen konularda görüşme yapılan KOBİ sahip ve yöneticilerinin bu çabalarının bilinçli olup olmadığını belirlemek amacıyla sorulan bir diğer soruya verdikleri cevaplara göre, bu işletmelerin kiyaslamayı büyük ölçüde rakiplerle karşılaştırma yapma olarak gördükleri anlaşılmıştır. Bu karşılaştırmanın ağırlıklı olarak sektördeki doğrudan veya dolaylı rakiplerle ilgili gerçekleştirildiği, kısmen de farklı sektörlerdeki işletmelerle yapıldığı belirtilmiştir. Ancak, karşılaştırmalarda kullanılan kaynakları belirlemek amacıyla sorulan diğer bir soruya verilen cevaplar dikkate alındığında, farklı sektörlerdeki şirketlerle kiyaslama yapıldığını ifadesini destekleyen yeterli olmadığını söylemek mümkündür. Kiyaslama EFQM Mükemmellik Modeli ya da ISO standartları gibi referans modellerin genellikle dikkate alınmadığı ortaya çıkmıştır.

Kiyaslama Kullanılan Bilgi Kaynakları

Görüşme yapılan KOBİ sahip ve yöneticilerinin önemli bir kısmı kiyaslamalarda sektörel yayınlar, işletmelerin satış raporları, kıyaslanacak işletmelerin tedarikçileri, müşteriler ve ziyaretler ile fuarları bilgi kaynağı olarak kullandıklarını belirtmişlerdir. Danışmanlık firmaları, KOSGEB ve KALDER gibi kuruluşlar, çalışanlar ile yeni ürünler üzerinde incelemelerin kiyaslamalarda bilgi kaynağı olarak çok fazla dikkate alınmadıkları anlaşılmıştır. Bu sonuçlar ile kiyaslamadan ne anlaşıldığı sonuçları birlikte dikkate alındığında, görüşme yapılan KOBİ'lerin kiyaslama yöntemini basit bir çerçevede anladığı ve bu çerçevede özellikle rekabete yönelik güncel karşılaştırma yapma amacıyla kullandıkları söylenebilir.

Kiyaslama Sonucu Elde Edilen Yararlar

Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde, KOBİ'lerin önemli bir kısmının pazardaki konumunu ve verimlilik durumunu görebildiği, daha az bir kısmının ise gelecekle ilgili amaç belirleme yönüyle bazı yararlar çıkardığı görülmüştür. Bu tür çabalar sonucunda az sayıdaki KOBİ de stok maliyetlerinde optimumu yakalama çabalarının geliştiği, iç düzenlemelere olumlu etkileri olduğu ve pazardaki beklentilere yönelik farklı arayışların gündeme geldiği de anlaşılmıştır.

Kiyaslamaların Hangi Alan ve Konularda Kullanıldığı

Çalışma kapsamındaki KOBİ sahip ve yöneticilerinin önemli bir kısmı kiyaslamayı üretim ve pazarlama alanlarında kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu cevaplar ilk iki soru ile karşılaştırıldığında, pazarlama konusunda verilen cevaplara temkinli yaklaşımda yarar olacağı düşünülmektedir. Bu soruya verilen cevaplar bakımından az sayıdaki bazı KOBİ'lerin ise finans ve personel konularında kiyaslama yaptığı ifade edilmiştir. Personel ve finansla ilgili konuların ise genellikle verimlilik ve kârlılık kiyaslamasına yönelik algılandığı anlaşılmıştır. Cevaplayıcıların büyük bir kısmı pazarlama ve üretim alanında kiyaslama yaptıklarını belirtirken, ayrıntılar olarak, ürünün fiziksel nitelikleri, tasarım, kalite, garanti, ambalaj, araçlarla ilişkiler ve fiyatlandırmayı dikkate aldıklarını söylemişlerdir. Daha az sayıdaki KOBİ'nin ise, kişisel satış, halkla ilişkiler, satış tesvik, marka ile işletmenin imajı konularını kiyaslama dikkate aldıkları gözlenmiştir. Kiyaslama yapma ihtiyacından ne anlaşıldığına yönelik ilk soruyla ilgili sonuçlarla kiyaslamaların yapıldığı alan ve konulara yönelik sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, görüşme yapılan KOBİ sahip ya da yöneticilerinin özellikle pazarlama konuları bakımından gerçekçi cevaplar vermedikleri kanaatine varılmıştır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

KOBİ'lerde kiyaslamaların pazarlama stratejilerine etkilerin tartışıldığı bu çalışmada, Eskişehir'de faaliyet gösteren on iki KOBİ'nin yöneticileri ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler çerçevesinde, sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, KOBİ'lerin kiyaslamayı büyük ölçüde kısa vadeli rekabete yönelik olarak ciro, verimlilik ve mevcut durumu görme amacı ile kullandıkları, ancak buna karşılık belirli bir sayıdaki KOBİ'nin de kiyaslamayı daha uzun vadeli rekabet düşüncesiyle, ürün, araçlarla ilişkiler ve gelecek konumunu belirleme amacına ulaşmak için bir araç olarak gördükleri anlaşılmıştır.

Bu sonuçlar görüşme yapılan KOBİ ve yöneticileri ile sınırlı olduğu için, genelleme yapmak mümkün değildir. Ancak, KOBİ'lerin belirli bir kısmının kıyaslamayı pazarlama stratejilerinin belirlenmesi ve uzun vadeli strateji geliştirme amacına yönelik olarak kullandıklarının görülmüş olması ileriye dönük olarak sevindirici bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), verdiği destekler ve eğitimler ile çok önemli bir misyonu üstlenmiş durumdadır. KOSGEB'in internetteki veritabanları gerek sektörel, gerekse bölgesel olarak doyurucu bir kıyaslama veris kaynağı konumundadır. KOSGEB'in veri tabanlarının tanıtımının daha da etkinleştirilmesi, kıyaslama ile ilgili ülkemizdeki en önemli sorunlardan biri olarak gözlenen veri derlemedeki sıkıntıları oldukça azaltacaktır.

KAYNAKLAR

- Camp, R. (1989), *Benchmarking*, Wisconsin: ASQC Quality Pres.
- Cassell, C., S. Nadin ve M. O. Gray (2001), "The Use and Effectiveness of Benchmarking in SMEs", *Benchmarking*, 8:3, 212-222.
- Coskun, A. (2004), "Sunus", 1. Kobi'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı, Der: G. Gençyılmaz, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Coulter, J., N.S. Baschung ve U.S. Bititci (2000), "Benchmarking for Small- to Medium-Sized Enterprises", *Production Planning & Control*, 11:4, 400-408.
- Cox, J. R. W., L. Mann ve D. Samson (1997), "Benchmarking as a Mixed Metaphor: Disentangling Assumptions of Competition and Collaboration", *Journal of Management Studies*, 34:2, 285-314.
- DiMaggio, P. ve W. Powell (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, 161-173.
- Greengard, S. (1995), "Discover Best Practices Through Benchmarking", *Personnel Journal*, 74:11, 62-73.
- <http://www.apqc.org> (15.09.2005)
- <http://www.efqm.org> (15.09.2005)
- Koçel, T. (2003), *İsletme Yöneticiliği*, Genisletilmiş 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kottler, P. (1984), *Pazarlama Yönetimi*, Çev: Erdal Yaman, Birinci Cilt, Beta Basım Yayım Dağıtım A.S.
- Jarrar, Y. F. Ve M. Zairi (2001), "Future Trends in Benchmarking for Competitive Advantage: A Global Survey", *Total Quality Management*, 12: 7-8, 906-912.
- Longbottom, D., R. Mayer ve J. Casey (2000), "Marketing, Total Quality Management and Benchmarking: Exploring the Divide", *Journal of Strategic Marketing*, 8, 327-340.
- Mann, L., D. Samson ve D. Dow (1998), "A Field Experiment on the Effects of Benchmarking and Goal Setting on Company Sales Performance", *Journal of Management*, 24:1, 73-96.
- McNamee, P., K. Grenan ve B. McFerran (2000), "Shifting the Predominant Cultural Paradigm in Small Businesses Through Active Competitive Benchmarking", *Journal of Strategic Marketing*, 8, 241-259.
- McNamee, P., D. O'Reilly, H. Shiels ve B. McFerran (2003), "Using Strategic Information for Small Firms as a Means of Redressing the Disadvantages of Peripherality", *Benchmarking*, 10:6, 559-580.
- Meyer, J., ve B. Rowan (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Monkhouse, E. (1995), "The Role of Competitive Benchmarking in Small -to Medium- Sized Enterprises", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 2:4, 41-50.
- Shetty, Y. K. (1993), "Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance", *Long Range Planning*, 26:1, 39-44.
- Sisson, K., J. Arrowsmith ve D. Marginson (2003), "All Benchmarkers Now? Benchmarking and the 'Europeanisation' of Industrial Relations", *Industrial Relations Journal*, 34:1, 15-31.
- Vorhies, D. W. ve N. A. Morgan (2005), "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Marketing*, 69, 80-94.
- Yörük, N. ve Ü. Ban (2003), *KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zairi, M. (1996), "A Strategy for Improvement", *The Benchmark*, Mayıs: 21-26.
- Zairi, M. ve M. Al-Mashari (2005), "The Role of Benchmarking in Best Practise Management and Knowledge Sharing", *Journal of Computer Systems*, Yaz, 14 – 31.

KOBİ'ler ve **9** Verimlilik

Performans Yönetimi

ÜRETİM VE PAZARLAMA YETENEKLERİNİN FIRMANIN NİTEL VE NİCEL PERFORMANS BOYUTLARINA ETKİLERİ

Ercan ERGÜN

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü,
İşletme Fakültesi
Tel: (0262) 653 84 97 (1321)
e-posta: eergun@gyte.edu.tr

Yücel EROL

Gaziosmanpaşa Üniversitesi,
Tokat Meslek Yüksekokulu, İşletme
Tel: (0356) 252 16 16 (2582)
e-posta: yerol@gop.edu.tr

ÖZET

Bir işletmenin rakiplerine göre müşterilerinin gözündeki imajını ve pazardaki konumunu daha güçlü hale getirebilen dinamik yetenekleri, rekabet avantajının itici gücünü oluşturan stratejik değerlerdir. Yetenekler fiziksel olmayan kaynaklardan farklıdır. Bir işletmenin stratejik değerleri fiziksel kaynaklar değil rakiplere oranla daha fazla değerler yaratılmasını sağlayan taklidi güç, nadir ve bu doğrultuda işletmenin rakiplerine göre daha farklı ve üstün olmasını sağlayan temel ve destek fonksiyonel yeteneklerdir. Bu çalışmada fonksiyonel temel yeteneklerden üretim ve pazarlama yetenekleri ile nicel ve nitel performans arasındaki ilişkiler anket tekniği kullanılarak incelenmiştir. Anket Çorum, Amasya ve Tokat illerindeki imalat işletmelerine uygulanmıştır. Uygulama sonuçları 221 imalat işletmesinden elde edilen verilerin istatistiksel analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar üretim ve pazarlama yeteneklerinin firmaların nicel ve nitel performans boyutlarını pozitif etkilediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Üretim ve Pazarlama Yetenekleri, Nicel Performans, Nitel Performans

1.GİRİŞ

Hamel ve Prahalad'a göre küresel rekabette ayakta kalmanın en güçlü yöntemini bir çok şirket hala görememektedir. 1980'ler boyunca üst yöneticiler, şirketlerini yeniden yapılandırma, derleyip toplama ve katmanlı yapısını giderme yeteneklerine göre değerlendiriyorlardı. 1990'lar da, gelişmeyi mümkün kılan temel yeteneği tanımlamak, geliştirmek ve kullanmaktaki yeteneklerine göre değerlendirileceklerdir, aslında şirket başarısını yeniden düşünmek zorunda olacaklardır. Bir şirketin rekabetçiliği, kısa vadede mevcut ürünlerin fiyat/performans özelliklerinden gelir. Uzun vadede rekabetçilik, düşük maliyet ve rakiplerinden daha hızlı bir şekilde beklenmeyen ürünler doğuran temel yetenekler oluşturma yeteneğinden kaynaklanır. Gerçek avantaj kaynakları, şirket genelindeki teknolojileri ve üretim yeteneklerini bireysel işlerin değişen fırsatlara çabucak adapte olmasını güçlendirecek yeterliliklerle birleştirebilen yöneticilerde bulunuyor olmasındandır. Yönetim için kritik görev karşı konulamayan işlevselliği olan ürünleri üretebilmek veya daha iyisi müşterilerin ihtiyaç duydukları ama henüz hayal etmedikleri ürünleri ortaya çıkarabilmek yeteneğine sahip bir şirketi meydana getirmektir (Hamel and Prahalad, 1990). İşletmeler bugünden çok gelecek için rekabet etmeleri gerekmektedir. Ancak gelecek için rekabet etmeleri ise yeni kar kaynakları ve bunların sürekliliğinin sağlanması ile mümkündür. Bu nedenle işletmeler gelecekte rekabet edebilmek için stratejik yönetim alanındaki uygulamalarını ve süreçlerini

simdiden belirlemeleri gerekmektedir. Bu süreçleri doğru bir şekilde uygulayabilmek, diğer işletmelerin başarılarını kopyalamak gibi basit bir yöntemle mümkün değildir. Doğal olarak bu durumda işletmeler dikkatlerini kendi değerlerine, zaman içerisinde geliştirdikleri “temel fonksiyonel yeteneklerine” yönlendirmek zorundadırlar. Bu yetenekler her işletmenin kendisine özgüdür ve etkin olarak kullanılması kosuluyla rekabette işletmenin diğer işletmelere üstünlüğünü devam ettirmesini sağlar. Yani işletmenin performansını arttırıcı bir etki olusturabilirler. Özellikle son yıllardaki is stratejileri ile ilgili düşünceler, bir isin belli bir pazarda rekabet edebilmesi için hangi yeteneklere sahip olması gerektiği ve işletmenin mevcut veya potansiyel yetenekleriyle rekabet ederek hangi pazarları planlaması gerektiği üzerinde yoğunlasmıştır. Bu arastirmada, işletmelerin üretim ve pazarlama yetenegi ile nicel ve nitel performans boyutlari arasındaki ilişkiler incelenecek ve buna ilişkin olarak olusturulan anket çalışmasına dayali bir uygulama gerçekleştirilecektir.

2.ARASTIRMANIN AMACI,METODOLOJISI VE EVRENI

Bu araştırma da temel amaç, işletmelerin temel fonksiyonel yetenekleri olan üretim ve pazarlama yetenekleri ile ilgili olarak bir kavramsallastırma ve uygulama çalışmalarının geliştirilmesine yönelik bir bakış açısı olusturmaktır.Arastırma ile ilgili olarak yapılan literatür taramasında bu ilişkilere ilişkin olarak geçmişte yapılan çalışmaların gözden geçirilmesi ve üretim ve pazarlama yetenekleri ile performans boyutlari arasındaki uygulamaların değerlendirilmesine ilişkin bir çerçeve olusturulması da amaçlanmıştır. Araştırma ile ilgili olarak bir teorik çerçeve olusturmak için yetenekler ile ilgili geniş bir literatür çalışması yapılmıştır. Araştırmanın uygulaması, Amasya, Çorum, Tokat illerinde faaliyet gösteren ve 10 kisten fazla çalışanı olan 221imalat işletmesine anket uygulanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma da firmaların çalışan sayısı ile ilgili bilgileri için firmaların bağlı olduğu ticaret ve sanayi odalarının kapasite raporlari dikkate alınmıştır. Anket, işletmelerin üst, orta kademe yöneticileri ve işletme sahiplerine uygulanmıştır. Anketin tamamı bizzat işletmelere gidilerek ve yüz yüze görüşme yoluyla yapılmıştır. Üretim ve pazarlama yetenekleri ile nicel ve nitel performans arasındaki ilişkiyi belirlemek için SPSS for windows 10,0 programı kullanılmış, faktör, güvenilirlik, regresyon ve korelasyon analizi yapılmıştır.Çalışma ile ilgili sonuçlar uygulamadan elde edilen bulgular değerlendirilerek tartışılmıştır.

3.YETENEKLER VE TEMEL YETENEKLER

Boam ve Sparrow (1992)'a göre günümüzde gerek kar amaçlı gerekse kamu yararına çalışan birçok organizasyon çevrelerine ve müşterilerine daha iyi ulaşabilmek amacıyla yönetimlerini köklü bir şekilde gözden geçirmektedirler. Görünen şey her işletme katma değerini ortaya koymaktadır. Bu işletmelerin üzerinde katma değer yaratabilecekleri yenilik, yaratıcılık, tüketici dostluğu ve kalite iyilestirmesi gibi alanlarda baskıyla karşı karşıya gelmelerini sonucunu vermektedir. Rakiplere karşı verilecek savasta rekabet artık reaktif politikalar üzerine bina edilmemelidir. Bu organizasyonun kuvvetli olduğu yönleri üzerine kurulu proaktif politikalara dayalı olmalıdır. İşletme içerisindeki güçlü yönlerin, bilgi ve tecrübelerin harekete geçirilerek, işletmenin rekabette sürekli olarak önde olmasının sağlanması gerekir. Bir firmanın büyümesi ve varlığını sürdürmesi, rekabet avantajı sağlaması, gelecekte iyi bir gelişme potansiyeli elde etmesi kendine özgü ve değerli yeteneklerine ve bu yeteneklerini etkin bir şekilde yönetimine bağlıdır. Ancak temel yeteneklerin başarılı olmaları için gerekli olan bazı tamamlayıcı veya destekleyici kaynaklar veya yetenekler de gereklidir. Bu destek yetenekler tek başlarına bir rekabet avantajı sağlayamayabilirler. Ancak diğer kaynak ve yeteneklerle bir araya geldiklerinde, bir işletmenin rekabet avantajı için gerekli olan unsurları sağlayabilirler (De Carolis, 2002, s.3). Gerçek temel yetenekler rekabet durumundakine oranla daha etkin bir şekilde ve daha düşük maliyetler sergilenen, gözle görülebilir, katma değer faaliyetleridir. Bir firmanın temel yeteneklerini bu özgün ve sürekliliği olan faaliyetler olusturmaktadır. Bir firma temel yeteneklerini doğru bir şekilde tanımlayamazsa, çekici fırsatları kaçırmaya ve küçük ya da olmadık fırsatların peşinden kosar. Düzgün bir şekilde tanımlanan ve kullanılan yetenekler güçlü rekabet silahı olabilirler (Synder and Ebeling, 1992,26-32). Bütün görülemeyen kabiliyetler gibi, yetenekler yıllar boyunca devam eden özel yatırımlar sonucu geliştirilmişlerdir (Lado, Boyd and Wrigt, 1992, s.77). Yetenek işletmenin rekabet faaliyetleri için son derece önemlidir ve bunun bir sonucu olarak son otuz yılı aşkın bir süre içinde işletme stratejisi ile ilgili yapılan çalışmalar; özel bir pazarda bir işletmenin rekabet edebilmesi için ihtiyaç duyduğu yeteneklerin ne olduğu ve bir işletmenin o anki ve potansiyel yeteneklerinin dikkate alınması durumunda hangi pazarda rekabet etmesi gerektiğinin planlanması gibi konular hakkında toplandığı görülmektedir. Kismen Pensore(1959) ve Selznick'in (1957) önemli yapıtları baz alınarak, bir şirketin kaynak ve yetenekleri konusunda teori üretebilmek ve yöneticilere bunun değerini gösterebilmek için çok önemli çalışmalar yapılmıştır. Bunlara, Prahalad and Hamel (1990),

Rumelt (1984), Wernerfelt (1984), Itami(1987), Barney (1986), Dierickx and Cool (1989), Teece, Pisano and Shuen (1990)'in yaptigi çalışmalar örnek olarak verilebilir.Hamel and Prahalad (1994) temel yetenekleri "beceriler ve teknolojiler paketi "olarak tanımlamaktadırlar. Markides and Williamson (1994) temel yetenekleri yeni stratejik değerlerin ortaya çıkarılmasını ve biriktirilmesinde katalizör görevi gören tecrübe, bilgi ve sistemler havuzu olarak tanımlamaktadırlar. Nelson (1991)'a göre tam olarak taklidi mümkün olmayan bu stratejik değerler firmanın rekabet avantajını olustururlar. Buna ilave olarak temel yetenekler, geniş bir kabiliyetler setinden ziyade belirli konularda uzmanlaşma veya yeniden yoğunlaşmayla da ilişkilendirilmektedir (Hoskisson and Hitt,1994). Temel yetenekler örgütsel bilginin içerisinde yerleşmiştir, zamanla ortaya çıkmış kolaylıkla taklit edilemeyen (Leonard-Burton,1995; Prahalad and Hamel,1990) ve rekabet avantajı sağlayan unsurlardır. Temel yetenekler, organizasyonun öğrendiği, öğrendiğini yeteneklerde uyguladığı ve bu yetenekleri ürün-pazar stratejilerinde kullandığı için örgütün bilgi birikimini ifade eder. Yetenekler, tipik bir şekilde bir organizasyonun içerisinde yerleşmiştir ki farklı yetenekler bütünü olusturabilmek sermaye, insan, yönetsel vizyon gibi kaynaklara önemli ölçüde yatırım yapılmasını gerektirir (Carolis, 2002, s.28).

4.TEMEL YETENEKLER İLE FIRMA PERFORMANS BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİSKİLER

Yönetim literatüründe firmaların rekabetçiliğini ve performansını zenginleştirmeyi gerçekleştirmek için temel yeteneklerin geliştirilmesine yönelik oldukça yoğun bir ilgi odacı olduğu görülmektedir (Wernerfelt,1984; Hamel and Prahalad, 1989). Yetenek literatüründeki deneysel çalışmalar incelenirse, bu makalelerde ele alınan konular iki başlık altında olduğu görülmektedir. Birincisi, yetenek farklı araştırmacılar tarafından farklı yollarla ölçülmüştür. Yetenek, anketlerle fonksiyonel alanlarda mükemmellik(Hitt and Ireland, 1982,1985; Hitt , Ireland and Stanter, 1982; Snow ve Hrebiniak, 1980), araştırma ve geliştirmenin satışa oranı, reklamın satışa oranı ve yönetsel yoğunluk gibi finansal göstergelerin kullanılmasını (Chatterjee ve Wernerfelt,1991; Harrison, Hitt, Haskisson and Ireland, 1991), işletme birimleri arasındaki bütünlük (Markides and Williamson,1996; Robins and Wiersenna,1995); mülkiyet temelli kaynakların bilgi temelli kaynaklarla karşılaştırması (Miller and Shomsie,1996) şeklinde kullanılmıştır. İkincisi, son derece sınırlı sayıda çalışma farklı yetenekler ve finansal performans arasındaki ilgiyi araştırmışlardır(Carolis, 2002, s.29). Teece et al., (1994) ve Robins and Wiersema (1995) uyum, bütünlük içerisindeki şirket yeteneklerinin firmaları rekabet avantajı açısından güçlü kildığına dikkat çekmişlerdir. Robins ve Wiersema (1995) paylaşılan yetenekler ve teknik bilgi yüzünden ortaklıkları olan birçok alanda faaliyet gösteren işletmelerin yüksek performans gösterdiklerini bulmuşlardır. Teece et al., (1994) öğrenen ekonomilerde ilgili uygulamalarla takviye edilen şirket uyumunun başarılı performansı açıklamadaki önemini vurgulamışlardır. Handerson and Cockburn (1994) "Özel araştırma kabiliyetlerini" önemli bir stratejik yetenek kaynağı olarak belirterek bunun şirket performansı üzerinde olumlu etkilerinden söz etmektedirler. Yine Duysters and Hagedoorn (2000) temel yeteneklerin ve şirket performansına olan etkisini deneysel bir araştırma ile değerlendirmişlerdir ve teknolojik uzmanlaşma ve pazar uzmanlaşması ile performans arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

5.ÜRETİM YETENEĞİ

Baldwin(1993)'e göre üretim yeteneğı, üretim gücü yapabilirlik grubunun en önde gelen unsurudur. Pazarda ciddi fırsatlar olabilir belki de birçok firma dışında yalnızca sizin firmanızca bu değişim fark edilmiş olabilir ancak eğer bunu pazara sokabilecek veya üretecek gücünüz yok ise diğer yeteneklerin anlamı kalmamaktadır. Bu nedenle firmalar özellikle üretim gücüne yönelik ekipman, insan gücü, teknik destek gibi birimleri daima hazırlıklı bulundurmak zorundadır (Baldwin,1993). Doğal olarak, bir organizasyonun büyüme ve hayatta kalabilmesi için geleneksel stratejilerini değistirerek rekabet yeteneklerini arttırmalıdır (Hayes and Upton,1998; Porter,1996; Skinner,1978). Üretim temelli rekabetçi yetenekler, üreticinin hedef pazarındaki asil rakiplerine göre gerçek/veya kullanılabilen rekabet gücünü temsil etmektedir (Stalk et al.,1994). Daha önceki önemli sayıdaki deneysel araştırmalar üretimde, kalite, dağıtım, esneklik ve maliyet gibi yeteneklerin ya tek başlarına ya da diğerleriyle uyum içerisinde işletme performansına olumlu katkıları olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar; Bazarth and Edwards, 1997; Clevenad et al., 1989; Ferwards and De Meyer, 1990;Kim and Arnold, 1992; Miller and Roth,1992, 1994;Ward et al.,1994, 1995;White, 1996; Flynn et al., 1999; Hill, 1994; Roth and Miller, 1992; Swamidass and Newell, 1987; Vickery et al., 1993,1994,1997; Ward ve diğerleri., 1994). Bu araştırmada üretim yeteneğı değişkeni, kalite, teslimat hızı, esneklik ve maliyet olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır.

5.1.Kalite;

Günümüz pazarlarında rekabetçi konumun güçlendirilmesi için kalitenin iyileştirilmesi büyük önem tasimaktadır. Kalitenin iyileştirilmesiyle, fireler dolayisiyla malzeme kayiplari azalir ya da ortadan kalkar.Kusurlu ürünün düzeltilmesi için yeniden isleme gerekmediginden işçilik maliyetleri ve dolayisiyla üretim maliyetleri düşer, müşteriler kullanima uygun ürün ve hizmetlere kavusurlar. Ayrıca, rakiplerinkine kıyasla yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin daha yüksek fiyattan satilmasi ve bu yolla bir pazar payina sahip olmasi da mümkündür (Üreten,1999, s.72-80). Genel olarak kalite firma amacina uygunluk olarak tanımlanmaktadır. Arastirmamizda bu alt degiskenin ölçegi olarak; ürün dayanikliligi ve güvenilirliğı (hatali ürün ve parça sayisinin azaltilmasi, müşterinin algiladigi ürün kalitesinin artırilmasi ve sürekli iyileştirilmesi), performans kalitesi (rakiplere oranla ürün kalitesinin iyileştirilmesi), müşteri şikayetlerinin azaltilmasi ile ilgilidir. Bu çalışmalardan yararlanilmistir.Bunlar; Anderson et al.,(1994), Garwin (1987), Dean and Bowen (1994), Dyer (1996), Ward and Duray (2000), White (1996), Giffi et al.,(1990), Avella et al.,(2001).

5.2.Teslimat Hizi;

Bir ürünün veya hizmetin müşteri tarafından talep edilmesi ile bunun yerine getirilmesi arasindaki geçen süre teslim süresidir. Teslim süresinin gereginden fazla uzun veya kısa sürmesi müşterinin seçeceği firmayı degerlendirmesi açısından önemlidir (Greasley,1999,s.312,313). Firmalar, düşük maliyette ve yüksek kalitede ürüne sahip olamayabilir. Ancak, ürünlerinin teslimini güvenilir ve hızlı bir şekilde saglamalıdır. Uzun süreli bir başarı için hızlı ve zamanında teslimat önemlidir (Ward et al.,1996). Bu ölçegin degerlendirilmesi; zamanında dagitim yapabilme yeteneginin artırilmasi, ürünün nihai tüketiciye dagitim ve ulastirilmasindaki engelleri azaltma yetenegi gibi kavramlarla ölçülmüştür. Bu konu ile ilgili olarak yapılan ve yararlanılan çalışmalar şunlardır; Karmarkar (1989), Sakakibara (1997), Ettile and Reza (1992), Avelle ve arkadaşlari (2000), Ward ve Duray (2000), White (1996), Roth (1996), Wacker (1996), Carr and Pearson (1999), Gerwin (1987,1993).

5.3.Maliyet;

Maliyet liderliğı, üreticiye fiyatlara daha hızlı/fazla cevap verebilme yetenegi saglar bu ise rakiplerinden daha düşük maliyetlerinden dolayı üretici firmaya daha yüksek marjlarla kazanç elde etme imkani verir (Hill, 1994; Kim and Arnold, 1992; Roth, 1996). Ürün fiyatı birçok piyasada ve özel olarak da ürün hayat egrisinin büyüme ve olgunluk asamalarında önemli bir pazar kazanma kriteridir. Bu şekilde üretim sisteminin görevi, piyasanın fiyata karşı duyarlılığını desteklemek için gerekli düşük maliyetleri saglamak olacaktır. Pazar kazanmak amacıyla ürünün fiyatı düşük tutulduğunda, bu durum üretim fonksiyonuna mevcut karları korumak ya da karlılığını devam ettirebilmek için maliyetlerin düşürülmesine açık bir görev yükleyecektir (Hill,1994,s.48-49). Doğaldır ki etkili üretim sistemi ve düşük maliyetli kaynak geçisi ile çalışmakta olan bir firma kendi rakiplerinden daha düşük maliyetlerde standart ürünleri yapmaya muktedir olabilir (Martinich, 1997,s.39).Bu degisken; rakiplerden daha düşük fiyat sunabilme, rakiplerden daha düşük maliyette ürün üretebilme ve kapasite artırabilme yetenegi ile ölçülmektedir. Literatürde bu konu ile ilgili olarak yapılan ve yararlanılan çalışmalar şunlardır; Hill (1994), Kim and Arnold (1992), Roth (1996), Dyer and singh (1998), Avelle ve arkadaşlari (2000), Miller and Shamsie (1996),Roth(1996), Carr and Pearson (1999), Ward ve Duray (2000), White (1996) Garwin (1993).

5.4.Esneklik;

Ürünlerde veya ürünlerin miktarlarında farklılıklar yapabilme yetenegidir (Kotha and Orne,1989; Roth,1996; Ettlie and Reza,1992). Stratejik bir degerlendirme ile esneklik, bir firmanın ürün çeşidini hızlı bir şekilde ve düşük maliyetle degistirebilme yetenegi olarak ifade edilmektedir. Yani bir firmanın kullandigi üretim süresini, eski bir ürün hattının üretiminden yeni bir ürün hattının üretimine dönüştürebilme hizinin ölçüsüdür. Ayrıca kısa dönemde, farklı miktarlarda üretim yapabilme ve yeni ürünlerle piyasaya hızlı bir şekilde girebilme yetenegi de esneklik olarak tanımlanmaktadır (Üreten,1999,s.72-73). Esneklikle; hızlı bir şekilde ürün degistirebilme, ürün hacmini hızlı bir şekilde degistirebilme ve özel siparisler üretebilme yetenegi, imalat ve set-up süresinin azaltilmasi, atölyedeki işlerin önceliklerini ve makinelere atanmalarının degistirebilme yetenegi aynı imkanlarla daha fazla ürün karması üretebilme, ürünlerde benzer parçalar kullanabilme yetenegi, müşteri taleplerini hızlı bir şekilde yerine getirebilmedir. Bu konuda ilgili literatürde; Kotha and Orne (1989), Avelle ve arkadaşlari (2000), Roth (1996), Ettlie and Reza (1992),White (1996), Gerwin (1993), Ward and Duray (2000)'in yapmış olduğu çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmada esneklikle ilgili ölçeklerin hazirlanmasında bu çalışmalardan ve literatürden geniş olarak yararlanilmistir.

6.PAZARLAMA YETENEKLERİ

Pazarlama yetenekleri, firma çalışanlarının bilgilerini tekrar tekrar firmanın problemlerini çözmeye uygulaması esnasında öğrenme süreçleri sonucu geliştirilir. Bu yönüyle hem adapteci hem de üretici öğrenme süreçleri değişik zamanlarda kullanılırlar (Day, 1994; Slater and Narver, 1995). Pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli bir boyut bilginin entegre edilme şeklidir. Bunun için pazarlama yetenekleri bilgi temelli ve görülebilen kaynakların değerli çıktılar oluşturmak için bir araya getirildiği birleştirici süreçler olarak düşünülebilir. Bir pazarlama personeli sürekli pazarlama görevlerini insanlar ve kaynaklar arasındaki kompleks koordinasyon şekillerini düzenleme görevi üstlenmiştir (Grant, 1991; 1996). Bu koordine edilmiş davranış tarzları genellikle istikrarlıdır bununla beraber firmanın ihtiyaçları değiştiğinde de dinamiklerdir (Grant, 1991). Pazar odaklılık ve tüketici için en üstünü yaratma değeri firmayı pazar öncelikli yapmakta bu da firmanın daha az pazar odaklı rakiplerinden daha iyi bir performans ortaya koymalarını sağlamaktadır (Jaworski and Kohli, 1993). Yetenek geliştirmenin ayırt edici özelliklerinden birisi sürekli tekrar vasıtasıyla öğrenilmesidir (Prahalad and Hamel, 1990; Sinkula, 1994)Pazarlama yetenekleri; firmanın kolektif bilgi, beceri ve kaynaklarının firmanın pazarla ilgili ihtiyaçlarına uygulandığı birleştirilmiş süreçler olarak tanımlanabilir. Bu da firmaya rekabet talebini karşılayacak ve mal ve hizmetlerine katma değer ilavesi imkanını sağlar Day,(1994).Bu araştırmada pazarlama yeteneği değişkeni, Pazar araştırması, fiyat, dağıtım, tutundurma ve pazarlama yönetimi gibi dört alt boyutta ele alınmış ve çeşitli literatürden yararlanılmıştır.

7.PERFORMANS BOYUTLARI

Firmaların performans ölçümleri ile ilgili olarak pek çok araştırmada iki yol izlenmektedir. İlki firmaların kendi performanslarını baska firmalarla karşılaştırması şeklinde yapılan subjektif ölçekler kullanılmaktadır (Golden, 1992). İkincisi ise, firmanın performans boyutunu kesin ölçütlerini dikkate alan objektif ölçeklerin kullanılmasıdır (Cronin and Page, 1988). Yapılan çalışmalar göstermektedir ki her iki ölçek arasında bir ilişki mevcuttur (Robinson and Pierce, 1988). Jaworski and Kohli (1993) yaptıkları çalışmalarında her iki ölçegi de kullanmışlar ve sadece subjektif ölçeklere verilen cevapların güvenilir olduğunu tespit etmişlerdir. Yine bu konuda çalışan Slater and Narver (1994) işletme performans değerlendirilmesinde subjektif yöntemden yararlanmıştır. Çalışmada nicel performans ile ilgili olarak; (1) Satisların artışı veya gelir artışı (Ruakert, 1992), (2) Pazar payı artışı, (3) Ciro karlılığı, (4)Toplam varlık(ROA Aktiflerin getirisi),Narver and Slater(1994), (5) Özsermaye/Yatırım karlılığı kullanılmıştır. Nitel performans için ise; (1) Servis ve ürün kalitesindeki gelişmeler, (2)Yeni ürün geliştirme başarısı (Slater ve Narver, 1994), (3)Çalışanların firmaya bağlılığındaki artış, (4) Çalışanların istenildiği tatminindeki artış, (5) Müsteri memnuniyeti ve sadakati artışı, (6) Firmanın genel performansı (Jaworski and Kohli, 1993) kullanılmıştır.

8.ARASTIRMANIN BULGULARI

8.1.Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan firmalarda anket uygulananların %52'lik bir oranla büyük bir çoğunluğunu firma sahipleri oluşturmaktadır. Bunu %48 oranla üretim, pazarlama, finansman ve muhasebe, insan kaynakları yöneticileri izlemektedir. Bu sonuçlara göre anket uygulanan kişiler genel olarak işletmelerin temel stratejilerinin oluşturulmasında ve performans değerlemesinde söz sahibi konumundadırlar. Dolayısıyla araştırma verileri doğru kişilerden sağlanmıştır. Araştırmaya katılan firmaların çalışan sayısı açısından değerlendirildiğinde %97,3'lük bir oranla 10-250 kişi arasında çalışana sahip olan işletmelerden oluşmaktadır ve bunlar küçük ve orta ölçekli işletme kapsamındadır. 251'den fazla çalışana sahip olan işletmelerin oranı %2,7'dir ve bunlarda büyük ölçekli işletmelerdir. Bu ise araştırmanın çok önemli bir kısmının küçük ve orta ölçekli işletmelerle yapıldığını göstermektedir.

8.2.Ölçeklerin Geçerliliği Ve Güvenirliliği

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçları verilmiştir. Tablolar da görüldüğü üzere anketteki ifadeler beklenen faktörlere yüklenmiştir. Bu durum araştırma değişkenlerini ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük içerisinde olduğunu ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 1.Üretim Yeteneği Değişkenine Ait Faktör Yükleri

	Kalite	Maliyet	Esneklik	Teslimat Hızı
Ürün kalitesini rakiplere göre arttırma yeteneği	,732			
Müşteri şikayetleriyle sürekli ilgilenmek güçlü kalite ilkelerimizdendir	,767			
Ürün kalitesini sürekli iyileştirmek için gerekli yetenekler	,773			

Kapasite kullanım oranini gerektiginde arttirabilme yetenegi		,613		
Düşük işçilik maliyetleri rekabette kullanılan güçlü yöndür		,708		
Düşük genel gider maliyetleri rekabette kullanılan güçlü yöndür		,810		
Atölyedeki islerin makinelere dagilimini degistire-bilme yetenegi			,706	
Farkli çeşit ve özelliklerde ürün üretme yeteneklerimiz vardır			,682	
Pazara yeni ürün sunma sikligini arttirilabilen yeteneklere sahiplik			,614	
Ürünlerde benzer parçalar kullanma ve bunlari artirma yetenegi			,629	
Set-up(kurma)süresinin azaltilabilmesi için gerekli güçlü yöntemler			,527	
Atölyedeki islerin öncelik sirasinin degisimini gerçekleştiril. saglayan. Yet.			,636	
Özel siparisler üretebilme yetenegi ve bunlari arttirabilme gücü			,596	
Firma olarak teslimati istenilen zamanda yapabilmekteyiz				,859
Teslimati söz verildigi sekilde yerine getirebilme yetenegi				,833
Teslimat hizini gerektiginde artirma yetenegi				,729
Ürünün nihai tüketiciye dagitimi ve ulastiri. engelleri azaltma yetenegi				,619

Açıklana Varyans: 58,847 Çıkartım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi Rotasyon Yöntemi: Equmax Rotasyon

Tablo 2. Pazarlama Yetenegi Degiskeni İçin Faktör Analizi

	ma Arastirm	Fiyat	Dagitim	Tutundu rma	ma Yön.etim
Pazarlama arastirmasi yeteneklerimiz yeni müşteri bulmamiz için yardım eder	,756				
Rakiplerimizden daha etkili pazarlama arastirma bilgisine sahibiz	,853				
Pazarlama arastirma uzmanligimiz Pazarlama progr. gelistirilmesinde güçlü bir destek saglar	,830				
Firmamizin fiyat yaklasimi rakiplerinkinden daha etkilidir		,783			
Firmamizin fiyatları rakiplerin fiyatlarından daha rekabetçidir		,814			
Rakiplerimizin fiyat taktiklerini onların bizimkini bilmesinden daha iyi biliyoruz		,487			
Dagiticilarimizla rakiplerimizden daha iyi ilişkiler kurariz			,727		
Dagitici ve parekendecilerle rakiplerden daha açık çalışiriz			,798		
Dagitim sistemimiz rakiplerimizden daha iyidir			,767		
Dagitim programimiz pazarlama programimizin basarisi için hayati bir önem tasir			,715		
Satis promosyonlarımız (Kuponlar,deneme kullanimlari) rakiplerimizden daha etkilidir				,824	
Reklam programimiz rakiplerden daha etkilidir				,859	
Reklam, tanitim programimizin hayati bir parçasidir				,789	
Pazarlama programlarimizi rakiplerimizden daha iyi yönetiriz					,707
Pazarlama yönetim yeteneklerimiz firmamiza rekabet avantajı saglar					,827
Degisik departman ve gruplari koordine etme yetenegimiz pazar sartlarina rakiplerimizden daha hizli cevap vermede yardımcı olur					,572

Açıklana Varyans: 71,799 Çıkartım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi Rotasyon Yöntemi: Varimax Rotasyon

Tablo 3. Nicel Performans Degiskeni İçin Faktör Analizi

	Nicel Performans
Satıslarin artisti veya gelir artisti	,863
Pazar payi artisti	,872
Ciro karlıligi(Ürün basına karlılik)(Kar/Toplam satıslar)	,873
Toplam varlık(Aktif) karlıligi	,903
Özsermaye /yatirim karlıligi(Kar/Özsermaye)	,870

Açıklana Varyans: 76,767 Çıkartım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Tablo 4.Nitel Performans Degiskeni İçin Faktör Analizi

	Nitel Performans
Çalışanların firmaya bağlılıgındaki artis	,902
Çalışanların isten aldığı tatmindeki artis	,901
Müşteri memnuniyeti ve sadakati artisti	,799

Açıklana Varyans: 75,513 Çıkartım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Tablo5.Degiskenlere Ait Alfa Katsayilari

Degiskenler	Soru Sayisi	Alfa Katsayisi
Kalite	3	75,88
Maliyet	3	61,50
Esneklik	7	80,09
Teslimat Hizi	4	80,17
Pazarlama Arastirmasi	3	87,54
Fiyat	3	66,79
Dagitim	4	82,32
Tutundurma	3	80,58
Pazarlama Yönetimi	3	78,21
Nitel Performans	5	92,00
Nitel Performans	3	84,00

Tablo 6:Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Degerleri

	Ortalama	Standart Sapma	Nitel performans	Nitel lperformans	Kalite	Maliyet	Esneklik	Teslimat Hizi	Pazar Arastirmasi	Fiyat	Dagitim	Tutundurma	Pazarlama Yönetimi
Nitel performans	3,0842	,8392	92,00 ^a										
Nitel performans	3,7225	,6981	,512**	84,00 ^a									
Kalite	4,2489	,5658	,332**	,373**	75,88 ^a								
Maliyet	3,4947	,8038	,223**	,111	,290**	61,50 ^a							
Esneklik	3,7628	,6989	,397**	,276**	,396**	,272**	80,09 ^a						
Tes. Hizi	4,2862	,5905	,226**	,293**	,439**	,185**	,332**	80,17 ^a					
Pazar Ars.	3,6908	,7807	,245**	,366**	,391**	,210**	,343**	,352**	87,54 ^a				
Fiyat	3,7195	,6702	,241**	,261**	,222**	,293**	,381**	,143*	,363**	66,79 ^a			
Dagitim	3,9955	,6462	,205**	,284**	,268**	,112	,250**	,308**	,506**	,399**	82,32 ^a		
Tutundur	2,9502	1,0299	,244**	,149*	,174**	,070	,229**	,222**	,344**	,095	,329**	80,58 ^a	
Paz.Yönet	3,6727	,7212	,369**	,381**	,329**	,188**	,399**	,294**	,593**	,444**	,519**	,330**	78,21 ^a

** 0.01 Seviyesinde anlamlı (Çift yönlü) a Degiskenlerin güvenilirlik katsayisi (Cronbach's alpha)

* 0.05 Seviyesinde anlamlı (Çift yönlü)

Arastirmada kullandigimiz degiskenlere ait korelasyon katsayilari, ortalama ve standart sapma degerleri Tablo 6'da gösterilmistir. Tablo 6'a göre bagimli degiskenler olan nicel ve nitel performans ile üretim ve pazarlama yetenekleri arasında 0,01 ve 0,05 düzeyinde pozitif iliskiler olduğu görülmektedir. Korelasyon oranlari benzer arastirmalarda kabul edilen düzeydedir.

8.3.Üretim ve Pazarlama Yetenekleri ile Nicel ve Nitel Performans Arasindaki Regresyon Analizi Sonuçlari.

Tablo 7. Üretim ve Pazarlama Yetenekleri-Nicel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçlari

Bagimsiz Degiskenler	Standart Beta Katsayisi(b)	Anlamlilik (r)
Kalite	,156	,031
Maliyet	,077	,237
Esneklik	,218	,003
Teslimat Hizi	,012	,869
Pazarlama Arastirmasi	-,080	,326
Fiyat	,030	,678
Dagitim	-,030	,698
Tutundurma	,121	,070
Pazarlama Yönetimi	,222	,008

R²:0,251 F: 7,859 p: 0,000

Tablo 7'de üretim ve pazarlama yeteneği ile nicel performans için regresyon analizi sonuçlari verilmiştir. Regresyon modeli ile ilgili degerler, $\gamma < 0,001$, $F = 7,859$, $R^2 = 0,251$ olarak belirlenmiştir. Bagimsiz degiskenlerin nicel performansla ait varyansin % 25,1'ini açıkladigi görülmektedir. Tablo 7 incelendiginde $\gamma < 0,01$ önem seviyesinde ve 0,218 en yüksek beta degeri ile üretim yeteneğinin esneklik degiskeni ile nicel performans arasında pozitif bir iliski olduğu tespit edilmiştir.Yine üretim yeteneğinin kalite degiskeni ile nicel performans arasında $\gamma < 0,05$ önem seviyesinde 0,156 beta degeri ile pozitif bir iliski tespit

edilmiştir. Yine Tablo'7de Pazarlama yeteneği ve nicel performans için regresyon analizi sonuçları incelendiğinde pazarlama yeteneği değişkenlerinden pazarlama yönetimi değişkeni ile nicel performans arasında $\beta < 0,01$ önem seviyesinde ve 0,222 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yine pazarlama yeteneğinin tutundurma değişkeni ile finansal performansı arasında $\beta < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ve 0,121 beta değeri pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 8. Üretim ve Pazarlama Yetenekleri-Nitel Performans İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bagimsiz Degiskenler	Standart Beta Katsayisi (b)	Anlamlılık (r)
Kalite	,212	,004
Maliyet	-,059	,368
Esneklik	,039	,586
Teslimat Hizi	,093	,186
Pazar Arastirmasi	,116	,156
Fiyat	,077	,294
Dagitim	,026	,735
Tutundurma	-,026	,697
Pazar Yönetimi	,171	,041

$R^2:0,242$ $F:7,478$ $p:0,000$

Tablo 8'de Üretim ve Pazarlama yeteneği ile nitel performans için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Regresyon modeli ile ilgili değerler, $\beta < 0,001$, $F=7,478$, $R^2=0,242$ olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin nitel performansına ait varyansın %24,2'sini açıkladığı görülmektedir. Tablo 8 incelendiğinde $\beta < 0,001$ anlamlılık seviyesinde ve 0,212 en yüksek beta değeri ile üretim yeteneğinin kalite değişkeni ile nitel performans arasında pozitif bir ilişkiye olduğu tespit edilmiştir. Tablo 8'de Pazarlama yeteneği ve nitel performans için regresyon analizi sonuçları incelendiğinde pazarlama yeteneğinin pazarlama yönetimi değişkeni ile nitel performans arasında 0,05 önem seviyesinde ve 0,171 beta değeri ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

8.4.Bulgular Ve Tartisma

Arastirma sonuçlarına göre üretim ve pazarlama yeteneklerinin firmanın nicel ve nitel performansı etkisi bulunmaktadır. Sonuçlara göre üretim yeteneğinin esneklik değişkeni ile nicel performans arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler bulunmuştur. Üretim yeteneği değişkeni olan kalite ile nicel ve nitel performans arasında pozitif ilişki bulunması kalitenin performans için önemini ortaya koymaktadır. Yani kalite hem nicel hem de nitel performansı etkileyen ve işletmeler tarafından dikkate alınması gereken önemli bir üretim yeteneği olarak kabul edilmektedir. Yine sonuçlara göre esneklik, işletmeler için performansı etkileyen önemli bir üretim yeteneği olarak kabul edilmektedir. Çünkü üretimde esnek olan ve pazarın isteklerine uyum sağlayabilen bir işletmenin genel anlamda ürünlerinin satış potansiyeli de yükselerek finansal açıdan güçlenmesini sağlayacaktır. Yine araştırma sonuçlarına göre pazarlama yeteneğinin pazarlama yönetimi ile nicel ve nitel performans arasında, tutundurma değişkeni ile nitel performansı arasında anlamlı ilişkiler çıkmıştır. Yani tutundurma işletmenin nitel performansına etki etmekte nitel performansı artırıcı bir etki yapabilmektedir. Yine işletmeler sahip olunan pazarlama yönetim yeteneğinin nicel ve nitel performansı arttırdığını kabul etmektedirler. Çünkü iyi yönetilen bir pazarlama fonksiyonu işletmelerin finansal açıdan güçlü olmasını sağlayacak bir etkiye sahiptir. Pazarlama yönetim yeteneği, pazarlama kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını sağlayarak nicel ve nitel performansı arttırmaktadır. Arastirma yapılan işletmelerin sahip ve yöneticileri, fonksiyonel yeteneklerin firma performansını etkilediğini kabul etmelerine rağmen bu işletmelerde bu yeteneklerin nasıl ortaya çıkarılacağı ve bu yeteneklere uygun nasıl bir stratejiyi uygulanacağı konusunda bilgi eksikliği bulunmaktadır. Sonuçta, işletmeler stratejik olarak bir rekabet avantajı elde etmek ve bu üstünlüğü sürdürebilmek için yeteneklerini ortaya çıkarmalı ve bunları çok iyi bir şekilde değerlendirerek belirlenen amaçlar doğrultusunda kullanabilmeleri gerekir. Aynı zamanda yeteneklerin eldeki mevcut kaynaklarla desteklenerek güçlendirilmesi de gerekmektedir. Yetenekler işletme içerisinde çok belirgin olan kolay ortaya çıkartılan unsurlar değildir. Yetenekler işletme içi analiz tekniğinin uygulanması sonucu ortaya çıkartılmaktadır. İşletmeler elde ettikleri bu yetenek bilgilerine göre yeni stratejiler oluşturarak veya belirledikleri stratejiye uygun yetenekleri geliştirerek uygulamaya koymalıdır. Bunun gerçekleştirilmesi, işletme sahip ve yöneticilerinin kendi bireysel yeteneklerini analiz etmelerine ve ellerindeki kaynakları iyi değerlendirmelerine bağlıdır.

TESEKKÜR

Bu araştırmanın yapılmasında katkı sağlayan ve gereken ilgi ve zamanını bizlerden esirgemeyen tüm resmi ve özel sektör işletmelerine ve onların çok değerli yöneticilerine teşekkür ediyoruz. Yine bizlere bu araştırma için bizleri destekleyen ve gerekli izni veren kendi üniversitelerimizin değerli rektor ve yöneticilerimize çok teşekkür ediyoruz. Ayrıca, bizi destekleyen değerli meslektaşlarımıza ve özverili es ve çocuklarımıza da çok teşekkür ediyoruz. Bu kongreyi düzenleyen ve destekleyen çok değerli kurum ve onların değerli yöneticilerine teşekkür ediyoruz.

KAYNAKLAR

- AMIT, R and SCHOEMAKER, P.J.H., "Strategic Aspects and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 2(14), 33-46, 1993
- AVELLA, L.; FERNANDEZ, H. and VAZQUEZ, C.J., "Analysis of manufacturing strategy as an exploratory competitiveness in the Spanish industrial firm", *Int. J. Production Economics*, v.72, 2001.
- BARNEY, J.B., "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy" *Management Science* 32, 1231-1241, 1986
- BARNEY, J.B., "Firm resources and sustained competitive advantage" *J. of Management*, 17, 99-120, 1991
- BAZARTH, C. and EDWARDS, S., The impact of market requirements focus and manufacturing characteristics focus on plant performance. *Journal of Operations Management*, 15(39), 1997.
- BOAM, R. and SPARROW, P., "Designing and achieving competency: A competency-based approach to developing people and organizations, McGraw-Hill, 1992.
- CARR, A.S. and PEARSON, J.N., Strategically managed buyer supplier relationships and outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(5), 1999.
- CAROLIS, D.M., "Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An Analysis of Their Relationship with Firm Performance" *Journal of Management*, 29(1) 27-50, 2003
- CHATTERJEE, S. and WERNERFELT, S., "The link between resources and type of diversification : Theory and evidence" *Strategic Management Journal*, 12 : 33-48, 1991
- COLLIS, D., "A Resource-based analysis of global competition the case of the ball bearing industry" *Strategic Management Journal*, 12: 49-68, 1991
- CLEVENAD, G., SCHRODER, R.G. and ANDERSON, J.C., A Theory Of Production Competence. *Decision Sciences*, 20(4), 1989.
- CRONIN, J. and PAGE, T., "An examination of the relative impact of growth strategies on profit performance" *European Journal of Marketing*, vol, 22, 55-68, 1998
- DECAROLIS, D.M. and DEEDS, D.L., "The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry" *Strategic Management Journal*, 20: 953-968, 1997
- DIERRICKX, I. and COOL, K., "Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage" *Management Science* 35: 1504-1510, 1989
- DOZ, L.Y., "Managing core competence for corporate renewal: Towards a Managerial Theory of core competencies" *Organization and Strategy in the Evolution of The Enterprise* Malerba, F. and Dasi, G., (eds) London; Mc Millan, 23, 1996
- DUNNING, J.H., "Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism" *Journal of International Business, Studies*, 26, 461-491, 1995
- DUYTERS, G. and HAGEDOORN, J., "Core competences and company performance in the world-wide computer industry" *The Journal of High Technology Management Research*, v.11, Number 1, P.75-91, 2000
- ETTLIE, J.E.; REZA, E.M., "Organizational Integration and Process Innovation. *Academy of Management Journal*, 35(4), 1992.
- FERDOWS, K. and MEYER, D., Lasting improvements in manufacturing performance; in search of new theory: *Journal of Operations Management*, 9(2), 1990.
- FIOL, C.M., "Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage" *Journal of Management*, 17: 191-211, 1991
- FLYAN, B. and FLYAN, J., Information- Processing alternatives for coping with manufacturing environment complexity. *Decisions Sciences*, 17(3), 1999.
- GARVIN, D.A., "Competing on the eight dimensions of quality", *H. Business Review*, v.65, n.6, 1987.
- GIFFI, C.; ROTH, A. and SEAL, G.M., Competing in world-class manufacturing: America's Century Challenge. Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1990.
- GRANT, R.M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*: 3(33), 114-135, 1991

- GOLDEN,B.R.,“SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of The Corporate SBU Relationships” Strategic Management Journal, vol,13, 145-158, 1992
- HANDERSON, R and COCKBURN, I., “Measuring competence exploring firm effects in pharmaceutical research” Strategic Management Journal, 12: 49-68, 1991
- HAMEL,G and PRAHALAD,C.K.,The Core Competencies of Corporation” H.B.R. 68:79-91, 1990
- HAMEL,G and PRAHALAD, C.K., Competing for the future. Boston, MA : H. B. School Press, 1994
- HAMEL,G and HEENE,A.,Competence-based competition, Chichester: John Wiley,1994
- HARRISON,J.,HITT,M.,HOSKISSON,R and IRELAND,R.,“Synergies and postacquisition performance:Differences versus similarities in resource allocation”Jof Management,17(1):173-190, 1991
- HASPESLAGH, P and JEMISON, D., Managing acquisitions: creating value through corporate renewal, New York: Free Press, 1991
- HELLELOID,D and SIMINON, B.,“Organizational learning and a firm's core competence”In G.Hamel and C.K.Prahalad(Eds.)Competing for the future(pp.213-239).Boston, MA: H.B. School Press, 1994
- HILL, T., Manufacturing strategy: Text and Cases Richard D. Irwin, Burr Ridge, 1994.
- HITT, M.A and IRELAND, R., “Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance” Strategic Management Journal, 6: 273-293, 1985
- HITT,M.A,IRELAND,R and STADTER,B.,“Functional importance and company performance: Moderating effects of grand strategy and industry type” Str. Management Journal,25(2):265-296, 1982b
- HITT,M.A,IRELAND,R and PALIA, K.,“Industrial firm's grand strategy and functional importance: Moderating effects of technology and uncertainty”Academy of management journal,25(2):265-298, 1982a
- HOSKISSON,R and HITT,M.A.,“Downspoking-how to tame the diversified firm:Oxford Un. Press, 1994
- HOSKISSON,R.,JHONSON,R.A and MOESEL,D.D.,“Corporate divestiture intensity in restructuring firm: effect of governance, strategy and performance”Academy of Management Journal,37,1207-1251, 1994
- ITAMI, H and ROEHL, T., Mobilizing Invisible Assets, Harvard University Press, 1987
- JAVORSKI, B.J, KOHLI, A.K and KUMAR, A., “Markor: a measure of market orientation”,Journal of Marketing Research vol. 30, (November), 467-477, 1993
- JOHNSON,R.A.,“Antecedents and outcome of corporate refocusing”J. of Management22,439-483, 1996
- KIM,J.S. and ARNOLD,P., Manufacturing competence and business performance: a framework and empirical analysis. International Journal of Operations&Production Management, 13(10), 1992
- KOTHA, S. And ORNE, D., Generic Manufacturing Strategies a Conceptual Synthesis. Strategic Management Journal, 10(3), 1989.
- LADO, AA and WILSON, M.C., “Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective” Academy of Management Review, 19, 699-727, 1994
- LADO, AA, BOYD, N.G and WRIGHT, D.,“Acompetency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage : Toward a Conceptual Integration”, Journal of Management, 1(18), 77-91, 1992
- LEONARD-BARTON, D., “Core capabilities and core rogedities : A paradox in managing new product development” Strategic Management Journal, Summer Special Issue, 13: 111-126, 1992
- MARKIDES, C and WILLIAMSON, P.j.,“Corporate diversification and organizational-structure: A resource-based view” Academy of Management Journal, 39(2) : 340-367, 1996
- MARKIDES, C and WILLIAMSON, P.j., “Related diversification, core competences and corporate performance” Strategic Management Journal, 15(Special Issue) : 149-166, 1994
- MEELY,A. and HII, J., Innivation Business Performance: A Literature , Review, The Judge Institute of Management Studies University of Cambridge, 1998
- MEEUS, M.T.H, and OERLEMANS,L.A.G., Firm Behavior and Innovative Performance an Emprical Exploration of The Selection- Adaption Databate, Research Policy,(29),pp.41-48, 2000
- MEREDITH, J.R., CUTCHEON, Mc and HARTLEY, J., “Enhancing competitiveness through The New Market Equation” International Jaournal of Operations and Production Management, vol:14, N:11, 1994
- MILLER, D and SHAMISIE, J., “The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from, 1936-1965)” Academy of Management Journal, 39(3) : 519-543, 1996
- MILLER,J.G.and ROTH,A.V,A takonomy of manufacturing strategies. Management Science:40(3), 1994.
- MOVERY,D.C.,OXLEY, J.Eand SILVERMAN,B.S.,“Firm capabilities technological complementarity and interfirm cooperation” PerPrepared for the conference on technology and the theory of firm” Universty of Reading, May-14-16, 1995
- NELSON,R and WINTER,S.,An evolutionary theory of economic change. Cambridge MA:Harward Universty Press, 1982
- NELSON, R., “Why do firms differ and how does it matter ? “ S. Management Journal, 12, 61-74, 1991
- PENSORE, E., The theory of the growth of the firm, Bassl Blackwell Press, 1958

- PORTER, M.E., "Competitive strategy: Techniques for analysis industries and 37 competitors" NYork, The Free Press, 1980
- POWEL, T.C., "Information technology as competitive advantage : the role of human, business and technology resources" Strategic Management Journal 18: 375-405, 1997
- ROBINS, J and WIERSEMA, M.F., "A resource-based approach to the multibusiness firm :Emprical analysis of the portfolio interrelationships and corporate financial performance" Management Journal, 16(4) : 277-299 1995
- ROBINSON, R and PIERCE, J., "Planned patterns of behavior and their relationship to business unit performance" Strategic Management Journal, vol 9, 43- 60, 1988
- ROTH, A.V. and MILLER, J.G., Success factors in manufacturing. Business Horizons, 35(4), 1992.
- ROTH, A.V., Neo-Operations strategy: Linking capabilities- based competition to technology, in: Gaynor, G.H. (ed.) Handbook of Technology Management. McGraw-Hill, NY: 1996
- RUEKERT, R.W, WALKER, O.C and ROERING, K.J., "The Organization of Marketing Activities: A contingency theory of structure and performance", Journal of Marketing, vol. 49, winter, pp. 13-25, 1985
- RUMELT, R.P., Toward a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed), Competitive Strategic Management (pp. 556-570) Englewood cliff, NJ, Prentice Hall, 1984
- SAKAKIHARA, S; FLYNN, B; SCHOMERKER, R.G. and MORRIS, W., The impact of just-in-time manufacturing and its infrastructure on manufacturing performance. Management Science, 43(9), 1997.
- SELZNICK, D., Leadership in administration. New York Harper, 1957
- SLATER, S.F and NARVER, J.C., "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?" Journal of Marketing, vol 58(Jenuary), 46-55, 1994
- SNOW, C.C and HREBINIAK, L.G., "Strategy, distinctive competence and organizational performance" Administrative science quarterly, 25(2) 317, 1980
- SWAMIDASS, P.M and NEWELL, W.T., "Manufacturing Strategy Environment Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model" Management Science, vol: 33, N:4, 1987
- SYNDER Amy and EBLING, William (Braxton Associates), Targeting a Company's Real Core Competencies, The Journal of Business Strategy, November/December 1992, 26-32.
- TEECE, D.J., PISANO, G and SHUEN, A., "A dynamic capabilities and strategic management" Strategic Management Journal, 18(7):509-533, 1997
- TEECE, D.J., "Towards an economic theory of the multiproduct firm" Journal of Economic Behavior and Organization, 3, 39-63, 1982
- TEECE, D.J., RUMELT, R., DOSI, G and WINTER, S.G., "Understanding corporate coherence-theory and evidence" Journal of Economic Behavior and Organization, 23, 1-30, 1994
- VONDEREMBESE, M.A, TRASEY, T.S, TAN, C.L and BARDI, E.J., "Current purchasing practices and JIT : Some of the effects on inbound copistics" International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, vol: 25, n:3, 1995
- VICKERY, S.K; DROGE, C. and MARKLAND, R.E., Dimensions of manufacturing strenght in the furniture industry: Journal of Operation Management, 15(4), 1997.
- ÜRETEN, S., Üretim İşlemler Yönetimi, Gazi Yayinlari, Ankara, 1999.
- WACKER, J., "Atheoretical model of manufacturing leat times and their relationship to a manufacturing goal hiararchy- decision Sciences, 27(3), 1996.
- WARD, P.T. and DURAY, R., " Manufacturing strategy in context: competitive strategy and manufacturing strategy", Journal of Management, v.18, n.2, 2000.
- WARD, P.T; DURAY, R; LEONG, G.K. and SUM, C., "Business environment operations strategy and performance: an empiricial study of singapura manufacturess", Journal of Operations Management, v.13, n.2, 1995.
- WERNWRFELT, B., "A resource-based view of the firm" Strategic Management Journal 5, 171-180, 1984
- WERNWRFELT, B., "The resource-based view of the firm" Ten years after Strategic Management Journal 16, 171-174, 1995
- WHITE, G.P., "A meta-analysis of manufacturing capabilities. Journal of operations Management, 14(4), 1996.

KOBİ PERFORMANSINI ÖLÇMEDE FINANSAL OLMAYAN ÖLÇÜTLERİN KULLANILMASI: DENGELİ SONUÇ KARTI UYGULAMASI

M. Fatih GÜNER

Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Balcalı kampüsü/Adana

Tel: (0322) 3387254-60 (181)

Faks: (0322) 3387283-84

e-posta: mfguner@cu.edu.tr

ÖZET

Bilgi toplumuna geçişle birlikte bilgi, değer yaratma süreci, insan kaynakları potansiyeli, maddi olmayan varlıkların yönetimi gibi konuların işletme başarısındaki rolü artmıştır. Finansal ölçüler ağırlıklı geleneksel performans değerlendirme yöntemleri bilgi çağında işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Performans değerlemede yeni arayışların sonucu olarak geliştirilen Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard) yöntemi, işletme performansını değerlemede finansal ölçülerin yanında finansal olmayan ölçülerden de istifade etmektedir. Bu çalışmada DSK yöntemi olay çalışması (case study) yöntemi kullanılarak bir KOBİ’de uygulanmıştır. Uygulama sonucunda DSK yöntemi uygulama yapılan KOBİ’nin başarısını olumlu yönde etkilediği gibi işletmede daha sağlıklı bir performans değerlendirme sürecinin oluşmasına katkıda bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Performans değerlendirme, dengeli sonuç kartı (balanced scorecard)

1.GİRİŞ

Teknolojideki hızlı gelişim, iletişim imkanlarının artması, uluslararası ticarete sınırların kalkması işletmelerin çok yoğun bir rekabet ortamında faaliyet göstermelerine neden olmuştur. Sanayi toplumunda üretim süreçlerini etkin kullanıp, ölçek ekonomisinden istifade ederek başarılı olan işletmeler, içinde bulundugumuz bilgi toplumunda başarılı olabilmek için farklı stratejiler takip etmek zorundadırlar. Bilgi toplumunda işletmelerde bilginin değeri artmış, maddi olmayan varlıkların yönetimi maddi varlıkların yönetiminden önemli hale gelmiş, üretim süreci yerine insan kaynakları potansiyeli ön plana çıkmıştır. İşletmelerin başarısını köklü bir şekilde etkileyen bu değişim, işletmeleri performans değerlendirme konusunda yeni arayışlara zorlamıştır. Sanayi toplumu işletme yapısının bir sonucu olarak işletme performansının değerlendirilmesinde finansal ölçüler kullanıla gelmiştir. Oysa finansal ölçülere dayalı geleneksel performans değerlendirme yöntemleri bilgi toplumunda ön plana çıkan bilgi, maddi olmayan varlıklar, insan kaynakları, entellektüel sermaye gibi konulardaki değişim ve gelişim hakkında bilgi verememektedir. Bundan ötürü bilgi toplumu işletmeleri yeni performans değerlendirme yöntemine ihtiyaç duymaktadırlar.

2. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİNİN YETERSİZLİKLERİ

Finansal ölçülere dayalı geleneksel performans değerlendirme yöntemleri çeşitli açılardan eleştirilmektedir. Bu eleştiriler aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir (Niven, 2002;Kaplan, 2001; Kaplan ve Norton, 1999; Otley, 1999,363; Palmer, 1992:186, Spicer 1992:3):

- Ağırlıklı olarak finansal ölçülere dayanmaktadır.

- Kısa dönem odaklıdırlar.
- Geçmişe yönelik bilgiler vermektedir.
- Stratejik uygulamaları desteklememektedir.
- Günümüz iş dünyasının gerçekleriyle uyusmamaktadır.
- İşletmenin birçok bölümü ile ilgisizdir.
- İşletmeleri bölümlenmeye sürüklemektedir.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin yetersizlikleri ile ilgili bu başlıklar aşağıdaki paragraflarda detaylı bir şekilde incelenmektedir.

2.1. Finansal Ölçüler Ağırlıklı Olması

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri temel olarak finansal ölçülere dayanmaktadır (Brackertz ve Kenley, 2002:128, Kloot ve Martin, 2000:234). Oysa performans değerlendirme alanındaki gelişmeler finansal ölçülerin işletme performansını yansıtmada doğru bilgileri veremediğini göstermektedir (Stone;1996:21). Finansal ölçüler ağırlıklı geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin yetersizliğinin sonucu olarak işletmeler finansal olmayan ölçülerin kullanımına daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Ittner and Larcker, 1998;209). Meslek kuruluşları da performans raporlarında finansal olmayan ölçülerin daha fazla kullanılmasını önermektedirler. Örneğin Kanada Muhasebeciler Enstitüsü bir raporunda geleneksel performans değerlendirme ölçütlerinin ağırlıklı olarak finansal ölçülerden oluştuğunu ve bunların da günümüzde yetersiz kaldığını belirterek performans raporlarında finansal ölçüler kadar finansal olmayan ölçülere de yer verilmesi gerektiğini tavsiye etmektedir (Sim ve Koh, 2001:18). Amerikan Muhasebeciler Enstitüsü de raporların daha anlamlı olabilmesi için finansal olmayan ölçüler ile işletmenin geleceği hakkındaki bilgilerin de raporlarda yer alması gerektiğini belirtmektedir (Bean ve Jarnagin, 2002:55).

2.2. Kısa Dönem Odaklı Olması

Geleneksel performans değerlendirme ölçütleri temel olarak yönetim muhasebesi sistemlerine dayanmaktadır. Bunun bir sonucu olarak performans ölçülerinin çoğu yatırımın geri dönüş oranı, satışlar, fiyat sapmaları, çalışan başına satış, verimlilik, birim başına karlılık gibi finansal ölçülerden oluşmaktadır (Ghalayini ve Noble, 1996:64). Finansal ölçüler sonuçları kısa dönemde ortaya çıkan kararları ve uygulamaları hakkında değerlendirme imkanı vermektedir. Aslında kısa dönemli finansal sonuçlara çok fazla önem vermek işletmelerin kısa dönemli yatırımlara asırı derecede kaynak ayırmasına ve uzun dönemde değer artışı yaratacak yatırımlara yeterli ölçüde kaynak ayırmamasına neden olmaktadır. Kaplan ve Norton'a göre (1999:29) yöneticiler kısa dönemli, istikrarlı ve mükemmel bir performans elde etme baskısı altında tutuldukları müddetçe bu hedefi gerçekleştirmek için yapacakları tercihler, onların büyüme fırsatları için sürdürecekleri yatırım arayışlarını kısıtlayacaktır. Daha da kötüsü kısa dönemde iyi finansal sonuçlar elde etmek için yapılan baskı, işletmelerin yeni ürün, yöntem, insan kaynakları, bilgi teknolojisi, veri tabanı ve sistemler, müşteri ve pazar geliştirmek için yapacakları harcamaları da kısıtlayacaktır. Maliyet muhasebesi modeli kısa dönemde harcamalarda meydana gelen bu azalmayı işletmenin gelirlerinde bir artış olarak gösterir. Gerçekte bu düşüşler işletmenin öz varlıklarından ve gelecekte değer yaratacak kaynaklarından alınmıştır. Bir diğer yaklaşım da işletmelerin kısa dönemde finansal sonuçlarını maksimum düzeye çıkarabilmek amacıyla müşterilerine yüksek fiyat veya daha düşük kalitede hizmet vermeleridir. Kısa dönemde bu gibi uygulamalar işleme raporlarında kâğıt üstünde bir artış görülmesini sağlasa da müşteri sadakati ve tatmininde meydana gelecek azalmalar, işletmenin rakiplerinin saldırısından çok fazla yara almasına ve giderek güçsüzleşmesine neden olur.

2.3. Geçmişe Yönelik Olması

İşletmeler yakın zamanda finansal ölçülerin başlı başına performans değerlendirme ve performans yönetiminde yetersiz kaldığının farkına varmışlardır. Finansal raporlar geçmiş performansı değerlendirmek fakat işletmenin gelecekte yaratacağı değerler hakkında ise çok az bilgi vermektedir (Kaplan, 2001:354). Çünkü finansal raporlar genel olarak belirli aralıklarla düzenlenmekte ve geçmiş kararların sonuçlarını yansıtmaktadırlar (Ghalayini ve Noble, 1996:64). Örneğin satış raporları geçen hafta, geçen ay ya da geçen yıl ne olduğunu basitçe ortaya koymaktadır. Oysa çoğu yönetici gelecek hafta, gelecek ay ve gelecek yıl ne olacağını gösteren ölçülere sahip olmak istemektedirler (Neely, 1999:296). Muhasebe kayıtları hep bir önceki dönemi gösterdiği için, en son dönem içinde yöneticilerin davranışları neticesinde yaratılan veya kaybedilen değerlerin tespit edilmesinde yavaş kalmaktadır. Ayrıca finansal ölçüler geçmişteki davranışlarla ilgili hikayenin de tümünü değil sadece bir kısmını anlatmakta, gelecekteki finansal değerleri yaratmak amacıyla bugün veya gelecekte gerçekleştirilmesi gereken davranışlar hakkında ise yeterli düzeyde yol göstermemektedir (Kaplan ve Norton, 1999:31). Gerçekten de finansal ölçüler sadece işletmede geçmişte

ne olduğunu söylemekte, olayların nedenlerini ise açıklayamamaktadır (Sanger,1998:197). Ritter (2003:44) finansal ölçüleri arabaların dikiz aynalarına benzeterek dogası gereği geçmişte uygulanmış faaliyetlerin sonuçlarını yansıttığını, ileriye yönelik olarak bilgi veremediğini ifade etmektedir. Oysa performans değerleme ölçüleri geçmişi gösterdiği kadar geleceği de gösterebilecek nitelikteki ölçüler olmalıdırlar.

2.4. Stratejik Uygulamaları Desteklememesi

Bilgi toplumuna geçişle birlikte uzun dönemli kararların etkisi artmış, dolayısıyla da stratejik yönetim süreci daha da önemli hale gelmiştir. Stratejik yönetim sürecinde, daha önceki sayfalarda detaylı bir şekilde açıklandığı gibi, işletmeler strateji oluşturmaktan ziyade stratejik uygulamalar konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar. Stratejik uygulamalarda başarısızlık nedenlerinden biri de finansal ölçülerin performans değerlemede ağırlıklı bir şekilde kullanılmasıdır. Stratejik uygulamalar dogası gereği etkisi uzun dönemde incelenen eylemlerden oluşmaktadır. İşletme performansının değerlendirilmesinde sadece finansal ölçüler kullanıldığında, yöneticiler ve çalışanlar sonuçları kısa vadede görülebilen finansal başarılar elde etmek için çalışmakta, işletmeye uzun dönemde katkı sağlayacak ve işletmenin uzun dönemli başarısını sağlayacak stratejik faaliyetlerden ise uzak durmaktadırlar. Letza'ya göre (1996:54) finansal ölçüler işletmelerin stratejik yönetim sürecinin sonuçlarını yansıtmaktan ziyade, işletmeye emanet edilen paraların nasıl kullanıldığını raporlayabilmek için tasarlanmış ölçülerdir. Ghalayini ve Noble ise (1996:65) geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin strateji ile bütünleşemediğini, stratejiden ziyade maliyetlerin düşürülmesi, işgücü ve makine verimliliğinin artırılması gibi hedefleri ölçmeye yönelik olduğunu ileri sürmektedirler. Bu yönleriyle geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin işletmelerin stratejik uygulama kabiliyetlerini destekleyici nitelikte ölçüler olduğunu söylemek mümkün olmamaktadır.

2.5. İş Dünyasının Gerçekleriyle Uyusmaması

Bilgi toplumu işletmeleri ile sanayi toplumu işletmeleri arasındaki en önemli farklardan biri maddi olmayan varlıkların durumudur. Sanayi toplumunda işletmeler fiziki imkanları, üretim tesisleri, makine ekipman ve teçhizatları ile önemli rekabet avantajları elde edebilmektedirler. Bilgi toplumunda ise maddi olmayan varlıkların işletmelerin başarısında maddi varlıklara göre daha etkili oldukları görülmektedir. Sim ve Koh (2001:19) ile Barsky ve Bremser (1999:3) maddi olmayan varlıkları yönetebilme yeteneğinin, değer yaratmak, rekabet avantajı elde etmek ve kalıcı başarı elde etmek isteyen işletmeler için oldukça önemli bir başarı anahtarı olduğunu ileri sürmektedirler. Bu çerçevede Kaplan ve Norton da (1999:9) maddi olmayan kaynakların ve işletme yeteneklerinin de değerlendirilmesinin yaşadığımız çağda çok yararlı olacağını ifade etmektedirler. Çünkü bilgi çağı işletmelerinin başarıya ulaşması için maddi olmayan kaynaklar geleneksel fiziki ve maddi kaynaklardan çok daha fazla önem taşımaktadır. Bu kaynakların değerlendirilerek maliyet muhasebesi yöntemi içine dahil edilmesi ile işletmeler bu kaynaklarında elde ettikleri gelişme ve artışı da çalışanlarına, hissedarlarına, yatırımcılarına ve topluma göstermeyi başarabileceklerdir. Bunun tam aksi gerçekleştiğinde yani işletmeler maddi olmayan varlıklarını azalttıklarında veya tükettiklerinde bunun olumsuz etkileri işletmenin bilançosuna da anında yansıyacaktır. Gerçekçi düşünülürse, işletmelerin yeni ürün hattı, işlem yapma yeteneği, personelin uzmanlık derecesi, motivasyon ve esneklik seviyesi, müşterilerin sadakat derecesi, veritabanı ve sistemler gibi varlıklarına güvenilebilir mali değerler biçmek son derece zor olduğu için bilançoda yer almalarını sağlamak imkansız hale gelmektedir. Yine de bu kaynak ve varlıklar günümüzün ve geleceğin rekabetçi ortamında başarıya ulaşmak için hayati önem taşımaktadır. Oysa Barsky ve Bremser (1999:3) finansal ölçülerin maddi varlıkların başarıyla yönetilip yönetilmediğini yansıttığını ileri sürerek geleneksel performans değerlendirme yöntemleri işletmelerin maddi olmayan varlıklarının performansı hakkında bilgi veremediklerini belirtmektedirler.

2.6. İşletmenin Birçok Bölümü İle İlgisiz Olması

Finansal raporlar yapısı gereği özet raporlar şeklinde düzenlenmektedir. Bu bağlamda hazırlanan raporlar bir asamadan diğerine geçişte özelliklerini önemli oranda yitirmektedirler. Finansal raporlar alt kademeden en üst kademeye ulaştığında öylesine bir değişime uğramaktadır ki çoğu zaman yöneticilerin ve çalışanların karar alma sürecini destekleyici niteliğinden uzaklaşmaktadır. Oysa çalışanlar o bilgilere dayanarak hareket edebilecekleri, faaliyetlerini gerçekleştirebilecekleri performans değerlendirme bilgilerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu performans değerlendirme bilgileri tüm işletmeyi kapsayan ve güncel bilgileri içeren nitelikte olmalıdır (Niven, 2002:7). Bu açıdan bakıldığında finansal ölçülere dayalı geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin işletmenin bütününe kapsayabilecek ve çalışanların günlük işlerini düzenlemelerine yardımcı olacak bilgileri sağlayamadığı görülmektedir.

2.7. İşletmelerde Bölümlesmeyi Güçlendirmesi

Finansal raporlar işletmelerdeki fonksiyonel bölümler esas alınarak hazırlanmaktadır. Her bölümün faaliyetleri ayrı ayrı incelenerek raporlar hazırlanmaktadır. Oysa günümüzde iş dünyasında fonksiyonel bölümlesmeden ziyade, bölümler arası ortak çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Farklı bölümlerden çalışma ekipleri oluşturularak sorunlara çözüm aranmakta ve değer yaratacak yeni faaliyetlerin ortaya çıkması için çaba harcanmaktadır. Geleneksel finansal performans değerlendirme yöntemleri bu ilişkilerin gerçek değerini hesaplayabilecek bir metoda sahip değildir (Niven, 2002:7).

3. DENGELİ SONUÇ KARTI (BALANCED SCORECARD)

DSK iş dünyasını etkileyen son yönetim gelişmelerinden biri olarak kabul edilmektedir. 1990'li yılların başında ortaya çıkmış, yakın zamanda da iş dünyasından yoğun ilgi görmüştür. Konu ile ilgili çok sayıda seminer ve çalışma grubu toplantıları düzenlenmiş, DSK uygulayan firmaların DSK deneyimleri de bu toplantılarda tartışılmıştır. Konu ile ilgili kitaplar yazılmış, çok sayıda bilgisayar programı geliştirilerek piyasaya sunulmuştur (Malmi, 2001:207). Bu durum DSK kullanan firma sayısında da ciddi artışları beraberinde getirmiştir. Yakın zamanda Renaissance World Wide Inst. Tarafından yapılan bir araştırmada Fortune dergisinin en büyük 1000 firma listesinde yer alan firmaların %60'ının DSK ya da benzeri bir yöntem kullandıklarını ortaya konulmuştur (Bean ve Jarnagin, 2002:55). Diğer bir araştırmada ise 2000 yılı sonu itibarıyla büyük Amerikan firmalarının %50'den fazlası DSK yönteminin işletmelerine uygulamışlardır (Marr ve Neely, 2003:29).

DSK yöntemi bilgi toplumu işletmelerinin karşı karşıya kaldığı geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin yetersiz kalması sorununa, etkili çözüm önerileri getirerek işletmelerin başarılı olmasına katkıda bulunmaktadır. Dengeli sonuç kartı (DSK) işletmenin vizyonunun, misyonunun ve stratejisinin finansal olmayan ölçüleri de içeren ölçülebilir performans değerlerine dönüştürüldüğü bir çerçeve sunarak, işletmelerin performans değerlendirme alanında yasadıkları problemlere çözüm bulmayı amaçlamaktadır. Pinero'ya göre (2002:70) DSK işletme stratejisini finansal ve finansal olmayan ölçülere dönüştürerek işletme stratejisi ile çalışanlar arasında iletişim kurmaktadır. Böylelikle işletmeler DSK kullanarak bir taraftan işletmenin stratejisini tüm çalışanlara kabul ettirirken diğer taraftan işletme stratejisini ölçülebilir finansal ve finansal olmayan ölçülere dönüştürerek geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini kapatmaktadır.

DSK yöntemi işletmenin başarıya ulaşması için birtakım unsurların dengede olması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu dengenin özellikle üç alanda gerçekleşmesi gereklidir (Niven:2002:22):

Finansal ve finansal olmayan ölçüler arasında denge : DSK yöntemi finansal ölçülerin yetersizliği nedeniyle geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu yüzden işletme başarısını değerlemede finansal olmayan ölçülerle finansal ölçüler arasında bir denge oluşturulmalıdır.

İşletmenin iç ve dış unsurları arasında denge: Hissedarlar ve müşteriler işletmenin dış unsurları çalışanlar ile iç süreçler de işletmenin iç unsurları olarak ifade edilmektedir. DSK tüm bu grupların dengede olmasını önemsemektedir.

Ardıl ve öncül performans göstergeleri arasında denge: Ardıl göstergeler sonuç göstergeleri olup genelde geçmiş performans ile ilgili bilgi vermektedir. Müsteri tatmini ve gelirler ardıl göstergelere örnek olarak verilebilir. Öncül göstergeler ise ardıl göstergeler ile ilgili süreçler hakkında önceden bilgi veren göstergelerdir. Zamanında teslimat müşteri tatmin düzeyinin öncül göstergesine örnek olarak verilebilir. İyi hazırlanmış bir sonuç kartı ardıl ve öncül göstergelerin karmasını kapsamalıdır.

3.1. DSK'nin Dört Boyutu

DSK işletme performansını ölçerken finansal ölçüler yanında finansal olmayan ölçülere de yer vermekte, işletme performansını dört ayrı boyutta değerlendirmektedir. Bunlar finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutudur. Kaplan ve Norton'a göre (1999:44) bu dört boyut dikilmiş ve giyilmeye hazır bir ceket olarak değil, bir kalıp veya şablon olarak değerlendirilmelidir. Dört boyutun tümünün de gerekli yeterli olacağı bir matematik teorisi yoktur. Bu dört boyut içinden sadece iki veya üç tanesini kullanacak işletmeler olduğu gibi, faaliyet gösterdikleri sektörün şartları ve işletmenin stratejisine göre bunlara bir veya daha fazla boyut ekleyecek işletmeler de bulunabilir. Örneğin Letza'nın (1996:71) çalışmasında MC işletmesi DSK uygulamasına üç boyut kullanılmış ve bu üç boyutun isimleri de esas şablondan farklı isimler olarak belirlenmiştir. Fakat Kaplan ve Norton (1999:44) genel olarak DSK'nin dört boyutunun birçok değişik sektör ve işletme için yeterli olduğunu saptadıklarını ifade etmektedirler. DSK'nin dört boyutu aşağıdaki paragraflarda detaylı bir şekilde incelenmektedir.

3.1.1. Finansal Boyut

Geçmişte yapılan işlerin ve bu olaylarla ilgili mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçüler çok sık yararlı olduğu için DSK finansal boyutu kullanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999:33). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yöneltilen eleştirilerin en önemlisi işletmelerin performans değerlemede sadece finansal ölçütleri kullanmasıdır. Finansal ölçütler finansal olmayan ölçütlerle birlikte kullanıldığında işletmede daha sağlıklı performans değerlemelerinin gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır.

3.1.2. Müşteri Boyutu

Günümüzde birçok işletme müşteri odaklı yönetim stratejileri ile yönetilmektedirler. Bu yüzden müşterilerin işletme hakkındaki düşünceleri yönetim açısından oldukça önemli hale gelmiştir. Bu boyut işletmenin kaliteli mal ve hizmetlerle müşteri tatminini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır (Amaratunga ve diğ., 2000:70). Bu amaçla bu boyutta müşteri tatmini, müşteri sadakati, pazar payı, müşteri şikayetleri, müşteri kayıpları, yeni müşteri sayısı, toplam müşteri sayısı, müşteri ziyaretleri gibi ölçüler işletme performansını değerlemede kullanılmaktadır (Bean ve Jarnagin, 2002:56). Müşteri boyutu işletme yöneticilerinin müşteri ve piyasa şartlarına göre gelecekte en yüksek düzeyde finansal başarıyı sağlayacak stratejiyi belirlemelerine yardımcı olmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999:34).

3.1.3. İç Süreçler Boyutu

Bu boyutun temel amacı finansal boyutta ve müşteri boyutunda belirlenmiş olan hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için işletme içerisinde gerek üretim süreci gerekse üretim süreci dışındaki süreçlerde gerçekleştirilmesi gerekli olan faaliyetlerin hayata geçirilmesi ve bunların ölçülmesidir. Niven'e göre (2002:134) bu boyutta zamanında teslimat, stok devir hızı, araştırma geliştirme harcamaları, patent harcamaları, patentlerin ortalama süreleri, hatalı ürün sayısı, hatalı ürün yüzdeleri, yeniden çalışma saati, işgücü kullanım oranı gibi ölçütler kullanılmaktadır.

3.1.4. Gelişme ve Öğrenme Boyutu

DSK gelişme ve öğrenme başlığı altında işletmelerin uzun dönemli büyüme, gelişme ve kalıcı başarı elde etmesi için gerekli hedefleri belirler. Amaratunga ve diğ. göre (2000:71) bu boyutun temel amacı işletmelerin sürekli gelişimine ve işletme hissedarlarına gelecekte değer yaratabilme yeteneklerine dayanmaktadır. Bu boyut çalışanların yeteneklerini, işletmelerin bilgi sistemlerinin kalitesini ve işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gerekli örgütsel dayanışmayı incelemektedir. Genelde işletmelerin belirlemiş olduğu finansal, müşteri ve iç süreçler boyutları ile işletmelerin sahip oldukları arasında önemli bir fark oluşmaktadır. Bu farkı kapatmak için işletmeler çalışanlarına, bilgi sistemlerine ve örgütsel dayanışmaya yatırım yapmak zorundadırlar. Niven (2000:140) ile Bean ve Jarnagin (2002:56) bu boyutta kullanılabilecek ölçütlere örnek olarak çalışan tatmin düzeyi, çalışan devir oranı, çalışanlardan gelen öneri sayısı, eğitim harcamaları, eğitim saati, çalışan verimliliği gibi ölçütleri göstermektedir.

4. METODOLOJİ

Bilimsel araştırmalarda elde edilen sonuç kadar, araştırmada uygulanan yöntem de önem taşımaktadır. Uygulanan yöntemin genel özelliklerinin bilinmesi ve araştırma konusuna uygun bir bilimsel yöntemin seçilmesi, araştırmanın başarısını etkileyen faktörlerdendir. Bu bağlamda araştırmanın bu bölümünde, bilimsel araştırmanın nitelikleri belirtilerek, araştırmada uygulanacak olan yöntem genel özellikleri ile açıklanmakta, neden bu yöntemin seçildiği tartışılmaktadır.

Bu araştırmada olay çalışması (case study) yöntemi kullanılmıştır. Olay çalışması güncel olayları, özellikle olay ve olayı oluşturan koşullar arasındaki sınırların çok net olmadığı durumlarda, içinde bulunduğu koşullarda inceleyen deneysel bir sorgulama yöntemidir (Yin, 1994:13). Nisbet ve Watt, (1982:5) olay çalışmasını özel bir durumun sistematik bir araştırması olarak tanımlanmışlardır.

Araştırmacının, incelediği konuyu etkileyen çevresel şartları belirlemek istediği durumlarda olay çalışması diğer araştırma yöntemlerine göre daha faydalı olmaktadır. Tanis'a göre (1999:189) olay çalışması yöntemi, maliyet ve yönetim muhasebesi alanlarında araştırma yapanlar için en uygun araştırma yöntemlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Çünkü mevcut maliyet sistemlerinin tanımlanması ve üretim sürecine bağlı olarak incelenmesi, üretim sürecinin derinlemesine incelenmesini, finansal ve finansal olmayan verilerin toplanmasını ve birtakım görüşmeleri gerektirmektedir. Olay çalışması yöntemi, araştırmacıların bu tekniklerin hepsini bir çalışmada gerçekleştirmelerini mümkün kılan bir yöntemdir. Scapens'e göre (1990:279) muhasebe alanında yapılan olay çalışmaları yöneticiler ve muhasebecilerin karşılaştıkları sorunlara genel çözümler üretmezler fakat onların problemlerinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur. Olay çalışmaları, yöneticilerin problemlerinin farkına varmalarını ve çözüm yolları

düşünmelerini sagladigindan yönetim muhasebesi arastirmacilari için oldukça önemli bir araçtır. Kaplan'a göre (1985:445) olay çalışmasının temel faydası, belirli bir yönetim probleminin detaylı, derinlemesine bir incelemeyle anlaşılmamasını sağlamaktır. Kaplan yönetim muhasebesi konusunda çalışan akademisyenler için olay çalışmasının diğer faydalarını ise model, teori ve hipotez oluşturma faaliyetleri için değişmez bir temel sunması, ilginç firmalar ve uygulamaları araştırma fırsatı sağlaması ve akademisyenlerin öğretme faaliyetlerini desteklemesi olarak sıralamaktadır.

DSK yöntemi işletmede uygulanırken işletmenin içerisinde bulunup gözlem ya da görüşmeler yoluyla işletme hakkında bilgi toplamak, verileri değerlendirerek boyutlar arasındaki ilişkileri belirlemek, işletmenin stratejisi hakkında değerlendirmeler yapılarak gerekirse yeni düzenlemeler yoluna basvormak, işletmenin performans ölçütlerini belirlemek ve belirli aralıklarla faaliyet sonuçlarının değerlendirilerek değişim ve gelişimin yönü hakkında değerlendirmeler yapmak gerekmektedir. Bu süreç için en uygun yöntemin olay çalışması yöntemi olduğu düşünülmektedir. Arastırma sırasında öncelikle kesifsel olay çalışması yöntemi uygulanarak işletmedeki mevcut durum ve performans ölçütleri arasındaki ilişkiler belirlenmekte, daha sonra da deneysel olay çalışması yöntemi ile DSK yönteminin işletmede uygulanması sonucunda ne gibi değişikliklerin ortaya çıktığı gözlemlenmektedir.

5. DENGELİ SONUÇ KARTI: BİR KOBİ'DE UYGULAMA

Arastırmanın bu bölümünde olay çalışması yöntemi uygulanarak bir KOBİ'de DSK uygulamasının nasıl yapıldığı detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın yapıldığı işletme hakkında tanıtıcı bilgiler verilmekte, sonra DSK yönteminin uygulanması için gerekli temel bilgilerin toplanılmasına değinilmektedir. Daha sonra performans ölçütlerinin nasıl belirlendiği açıklanmakta ve toplam 8 ay sürecek DSK uygulaması hakkında bilgi verilmektedir. Bu bölümün son kısmında araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmaktadır.

5.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Arastırma orta üzere toplam 7 dönüm arazi üzerine kurulu olup 50'nin üzerinde çalışanı vardır. ölçekli bir işletmede 8 ay süre ile gerçekleştirilmiştir. Yöntemin uygulandığı işletme gıda üretimi üzerine faaliyet gerçekleştirilmektedir. İşletme 6 dönüm kapalı, 1 dönüm açık alan olmak İşletmenin faaliyetleri Adana, Mersin, Hatay, Osmaniye, İstanbul, Ankara illerinde yoğun olmakla birlikte dönem dönem farklı bölgelerle de ticari ilişkiler gerçekleştirilmektedir.

5.2. DSK Yöntemi İçin Temel Bilgilerin Toplanması

Yeni yöntem uygulamalarında planlama oldukça önemlidir. Özellikle sistem değişikliklerinde yeni sistemin yeteri düzeyde analiz edilmemesi ve buna bağlı olarak da sistemin iyi tasarlanmaması durumunda işletmelerin birçok problemle karşı karşıya kalması muhtemeldir. Bu nedenle yeni sistemi ortaya çıkaran ya da sistem değişikliğini gerektiren koşulların iyi analiz edilmesi, işletmenin içinde bulunduğu pozisyonun güçlü ve zayıf yanlarının doğru belirlenmesi, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün mevcut durumu ve gelecekteki durumu hakkında sağlıklı değerlendirmelerin yapılması yeni sistemin tasarımı açısından oldukça önemlidir.

Bu nedenle araştırma yapılan işletmede yöneticilerle ve bazı çalışanlarla çeşitli görüşmeler yapılmış, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının neler olduğu, işletmede genel olarak karşılaşılan problemlerin yapısı ve çeşitliliği, işletmenin müşterilerle olan ilişkisi ve sektör içerisindeki durumu hakkında bilgi edinilmiştir. Yapılan görüşmeler ve işletmenin finansal tabloları üzerinde yapılan incelemelerden sonra DSK için ihtiyaç duyulan bilgilerin bir kısmı işletmenin mevcut sisteminde toplandığı, bir kısmının ise toplanmadığı belirlenmiştir. Sistemde mevcut bilgiler toplanmış ve sınıflandırılmış, mevcut olmayan bilgiler ise ivedilikle edinilmiştir. Tüm bu görüşmeler ve çalışmalar sonucunda müşteri odaklı bir stratejinin işletmeyi başarıya götüreceği düşünülmüştür. İşletme içerisinde gerçekleştirilen görüşmeler, evrak üzerindeki çalışmalar ve deneyimler ışığında işletmenin üç temel hedefi basarması durumunda uzun süreli, kalıcı başarı elde etmesinin mümkün olduğuna karar verilmiştir. Kritik başarı faktörleri sırasıyla müşteri sadakatini arttırmak, kaliteli mal üretmek ve maliyetleri düşürmek olarak belirlenmiştir. Bu üç konuda gerçekleştirilecek önemli bir başarı, işletmenin uzun dönemli başarıya ulaşmasında oldukça önemli katkıda bulunacaktır. Yapılan görüşmelerde işletme yetkilileri sektörde çok küçük fiyat oynamalarında bile müşterilerin firma değiştirebildiğini ve işletmenin bundan olumsuz etkilendiğini ifade etmişlerdir. Müşterilerden gelen şikayetler veya eleştirilere bakıldığında ise bu durumların fiyatların yüksekliğinde ve sunulan malın kalitesinde yoğunlaştığı belirlenmiştir. Faaliyet gösterilen sektör özellikleri de göz önünde bulundurularak yapılan detaylı incelemeler ve tartışmalar sonucunda bu üç konu (düşük maliyet, kaliteli üretim ve müşteri sadakatini arttırma) kritik başarı faktörleri olarak kabul edilmiştir.

5.3. Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi

Performans ölçütlerinin belirlenmesi DSK uygulamasının en önemli aşamalarından biridir. Bu aşamada doğru performans ölçütlerinin belirlenmesi kadar önemli olan diğer bir husus boyutlar ve performans ölçütleri arasındaki neden-sonuç ilişkisinin de doğru kurulmasıdır. Finansal boyutta satış, karlılık, finansal yapı, tahsilat ve stoklarla ilgili ölçütler belirlenmiştir. Satış ve karlılık değerlendirmeleri işletmenin faaliyetlerinin finansal başarısı hakkında bilgi vermektedir. İşletmenin güçlü bir finansal yapıya sahip olmasının işletmeyi ekonomik kriz, düşük satış gibi olağanüstü dönemlerde koruyacağı, uygun kredi imkanları sunacağı, satın alım gücü ile rekabet üstünlüğü sağlayacağı düşünülmüştür. İşletmenin varlıklarının ne kadarının yabancı kaynaklarla finanse edildiğini gösteren borç/varlık toplamı oranının işletmenin finansal yapısını değerlendirme ölçütü olarak kullanılmasına karar verilmiştir. İşletmede ilk yapılan incelemelerde alacakların etkili bir şekilde tahsil edilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Stok devir hızı da işletmenin stoklarının ne kadar hızlı satışa çevrildiğini gösteren önemli bir ölçüttür. Bu çerçevede finansal boyutta alacakların ortalama tahsilat süresi ve stok devir hızı sonuç kartında yer almıştır.

İşletmede müşteri odaklı bir strateji izleneceğinden sonuç kartının müşteri boyutu oldukça önemlidir. Müşteri tatmin düzeyi, müşteri sadakati, mevcut müşterilere ilaveler, müşteri ziyaretleri ve müşteri şikayetleri kritik başarı faktörleri olarak belirlenmiştir. Müşteri tatmini müşterinin işletmeyi tekrar tercih etmesinde önemli rol oynamaktadır. Müşteri tatminini ölçmede tatmin düzeyini ölçen anketlerden yararlanılmıştır. Anketteki sorularla bir taraftan müşteri tatmin düzeyi ölçülürken, diğer taraftan müşterilerin memnun olmadıkları konular belirlenmiş ve bu konular üzerinde süratle iyileştirmelere gidilmiştir. Müşteri boyutundaki ikinci ölçüt müşteri sadakatidir. Müşteri tatminini arttıranın asıl amacı müşteri sadakatini sağlamaktır. Çünkü müşteri sadakati gerçekleştiğinde, çok küçük fiyat değişimlerinde farklı firmaları tercih eden müşterilerin bu davranışları terk etmesi umulmuştur. Müşteri sadakatini belirlerken her değerlendirme döneminde ticari ilişkinin devam ettiği müşteri sayısı baz alınmıştır. Bu boyutta yer alan ilk iki amaca ulaşabilmek için mevcut müşterilerin daha fazla ziyaret edilmesi ve şikayet sayısının azaltılması gerektiği düşünülmüş, bu ölçütler de sonuç kartına alınmıştır. Mevcut müşterilere ilavelerin yapılması satışları olumlu etkileyeceğinden yeni müşteri sayısı sonuç kartının müşteri boyutunda yer alan son ölçüt olmuştur.

İç süreçler boyutunda teslimat, kalite ve maliyet ile ilgili ölçütler yer almaktadır. Siparişlerin zamanında teslim edilmesi müşteri tatminini ve finansal boyutta yer alan tahsilat süresini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmüştür. İkinci ölçüt olan kalite müşteri tatminini etkileyen diğer bir önemli ölçüttür. Maliyetlerin düşürülmesi ve bunun ürünlere yansıtılması ise hem müşteri boyutundaki ölçütleri hem de finansal boyutta yer alan karlılık ölçütünü etkilemektedir.

Çalışan boyutunda çalışanların işletmeye yönetimine katılımlarının artırılması hedeflenmiştir. Çünkü müşteri ile birebir görüşmeler yapan, üretim sürecinin bizzat içinde bulunan çalışanların yaratacağı değer çok fazladır. Çalışan tatmin düzeyinin ölçülmesi bu boyutta yer alan ilk ölçüttür. Tatmin olmuş çalışanın müşteri tatminini ve iç süreçler boyutundaki kalite ve maliyet ölçütlerini etkileyeceği düşünülmüştür. İkinci olarak çalışanların yönetime katılımlarını ölçmek için çalışanlardan gelen ve uygulamaya konulan teklif sayısı kullanılmıştır. İşletme içerisinde açık, akıcı yazılı ve sözlü iletişimin olması bu boyutta yer alan üçüncü amaçtır. Bunu ölçmek için de işletmede iletişimin etkinliği ile ilgili anketten istifade edilmiştir. İşletmede yapılan işlerin tecrübeli çalışanlar tarafından yapılmasının ürün kalitesi ve müşteri ilişkilerini etkileyeceği düşünüldüğünden çalışan boyutunun son ölçütü olarak çalışan sayısındaki değişim belirlenmiştir.

Sonuç kartı oluşturulurken ölçütlerin neden-sonuç ilişkisi içerisinde belirlenmesine azami özen gösterilmiştir. Bu açıdan bakıldığında müşteri tatmini ve müşteri sadakatinin finansal boyut ile diğer boyutlar arasında bir köprü vazifesi gördüğünü söylemek mümkündür. Her dönemde müşterilerin tamamına müşteri tatmin düzeyini ölçen bir anket gönderilmiştir. Anket sonuçlarının analizi sonucunda oluşan bulgulardan ve müşteri şikayetlerinden hareketle belirlenen problemler çözümlenmiştir. Diğer taraftan müşterilerin tamamının belirli aralıklarla ziyaret edilmesiyle de hem alacakların tahsilatının hızlandırılması hem de müşteri tatmin düzeyinin artırılması amaçlanmıştır. Dört boyutta yer alan 17 ölçüt ile DSK işletmede uygulanmış ve sonuçlar ikiser aylık periyotlar halinde değerlendirilmiştir.

5.4. DSK Uygulaması

DSK'nın KOBİ düzeyindeki bir işletmeye olay çalışması yöntemiyle uygulanmasını hedefleyen bu araştırmanın süresi sekiz ay olarak belirlenmiştir. İkiser aylık periyotlar halinde performans değerlemelerin gerçekleştiği çalışmada biri başlangıç noktası adı verilen ve işletmenin uygulamaya başladığı andaki iki

aylık performansını yansıtan olmak üzere toplam 5 sonuç kartı düzenlenmiştir. Düzenlenen sonuç kartları işletmenin ikiser aylık performans sonuçlarını yansıtmaktadır. Sürenin iki ay olarak belirlenmesinin nedeni mümkün olduğunca fazla değerlendirme yaparak değişim ve gelişimi daha net gözlemleyebilmektir. Uygulamanın işletmede yerleşmesinden ve işlerlik kazanmasından sonra değerlendirme dönemleri üç aylık ya da altı aylık periyotlar halinde de gerçekleştirilebilir.

Finansal boyutta yer alan ölçütlerle ilgili verilere işletmenin finansal muhasebe ve maliyet muhasebesi kayıtlarından elde edilmiştir. Bu boyutta yer alan ölçütlerle ilgili bilgilere işletme içi kaynaklardan ulaşılabilirdiğinden uygulamanın bu boyutunda çok fazla güçlükle karşılaşmamıştır. Müsteri boyutunda yer alan ölçütlerden müşteri tatmininin için bütün müşterilere müşteri tatmini düzeyi anketi gönderilmiştir. Müsteri sayısının az olması anketlerin gönderilmesi ve değerlendirilmesini kolaylaştıran bir unsur olmuştur. Müsteri boyutundaki diğer işlemler için bir taraftan işletmenin muhasebe sisteminden yararlanılmış diğer taraftan bilgisayarda ayrı ayrı tablolar düzenlenmiş ve bu boyutta yer alan ölçütlerdeki değişim gözlemlenmiştir. İşletmede uygulanan olay çalışması yöntemi deneysel olay çalışması olup, araştırmacılar tarafından işletme yöneticilerine uygulamaları için zaman zaman öneriler sunulmuştur. Bu öneriler araştırmacılar ve yöneticiler tarafından tartışılmış, uygun bulunanlar uygulamaya konmuştur. Böylelikle müşteri tatmin düzeyinin ve müşteri sadakatinin artırılması amaçlanmıştır.

İç süreçler boyutundaki ölçütlerden zamanında teslimat ve kalite şikayetleri ile ilgili kayıtlar görevli bir eleman tarafından yapılmış ve takip edilmiştir. Maliyet etkinlik kontrolü ise işletmenin maliyet muhasebesi sistemindeki bilgilerden, raporlardan izlenmiştir. Çalışan boyutundaki ölçütlerden çalışan tatmin düzeyi anket yönteminde istifade edilmiştir. Tüm çalışanlar çalışan tatmin düzeyinin ve içsel iletişim düzeyinin araştırıldığı bir ankete katılmışlardır. Bu boyutta yer alan diğer ölçütlerle ilgili bilgiler muhasebe de görevli bir çalışan tarafından takip edilmiş ve kayıtlara geçirilmiştir.

5.5. Elde Edilen Bulguların Yorumlanması

İşletmede gerçekleştirilen olay çalışması sekiz ay sürmüştür, ikiser aylık periyotlar halinde yapılan performans değerlemeleri sonucunda yukarıda Tablo 2'de verilen sonuçlar elde edilmiştir. Sıfır ile belirtilen sütun işletmenin bir önceki yıl verilerinin iki aylık aritmetik ortalamasının hesaplanması yoluyla elde edilmiş başlangıç verileridir. Yani işletme DSK'yi uygulamaya başladığında iki aylık performans değerlendirme sonucu sıfır sütununda verilmiştir. DSK uygulamasına karar verildiğinde sıfır noktasındaki bütün bilgiler işletmede mevcut değildi. Özellikle müşteri, iç süreçler ve çalışan boyutundaki ölçütler hakkında işletmede sağlıklı veriler bulmak mümkün değildi. Anket çalışmaları, görüşmeler ve uygulamadan önceki yılın son iki ayında toplanan veriler ışığında sıfır noktası oluşturulmuştur.

Değerlendirmeler ikiser aylık periyotlarla yapılmıştır. Birinci dönem Ocak-Subat aylarının sonuçlarını yansıtmaktadır. Proje kapsamında öncelikle müşteri tatminini arttıracak faaliyetlerin gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. İlk değerlendirme dönemi sonuçları incelendiğinde işletmede küçük de olsa birtakım gelişimlerin olduğu gözlemlenmiştir. Ölçülen kriterlerin doğası gereği değişim ve gelişimin küçük oranlarla ortaya çıkması beklenen bir eğilim olarak kabul edilmiştir. İkinci, üçüncü ve dördüncü dönemlerde dört boyutta yer alan on yedi ölçütün değişimini ve gelişimini izlemek mümkündür. Burada sadece çok önemli görülen birkaç ölçütün gelişimine değinilmektedir.

Çalışan boyutunda çalışan tatmin düzeyi düzenli bir şekilde yükselmiş, çalışanların yönetime katılımlarını artırmak için çalışan tekliflerini değerlendirmelere de devam edilmiştir. Ayrıca işletme içi yazılı ve sözlü iletişimin etkinliğinde düzenli bir iyileşme gözlemlenmiştir. Çalışan sürekliliğini sağlamada sıkıntılar yasanasa da değişiklikler çok küçük sayıda olmuş, önemli pozisyonlarda bir değişim olmamıştır. İç süreçler boyutunda siparişlerin zamanında teslim edilme oranı %65'ten %74'e yükseltilmiştir. Kalite ile ilgili şikayetler ise başlangıçta on sekiz iken uygulama sonunda on bir'e düşmüştür. İç süreçler boyutunun son ölçütü olan etkin maliyet yönetiminde de %5 oranında bir iyileşme gözlemlenmiştir.

Müşteri boyutunda müşteri tatmini %55'ten %69'a yükselmiş, müşteri sadakatini ise %4 oranında yükselmiştir. Müsterilerin ziyaret sıklığı %94 gibi yüksek bir rakama ulaşmıştır. Müsteri şikayetlerinde azalışlar gözlemlenmiş, son dönemdeki artışın nedenleri belirlenmiş ve süratle iyileştirmelere gidilmiştir. Yeni müşteri sayısında da aylara göre değişimle birlikte sürekli bir artış gerçekleştirilmiştir. Finansal boyutta satışlar %15 artırılmış, karlılıkta da iyileşme kaydedilmiştir. İşletmenin güçlü finansal yapıya ölçütündeki eksikliklerinin nedeni olarak, işletmenin toplu hammadde alımları için kredi kullanması belirlenmiştir. Alacakların ortalama tahsil süresi yetmiş beş günden, kırk dokuz güne düşürülmüş, stok devir hızı ise dokuza çıkarılmıştır.

Siparislerin zamanında teslim edilmesindeki önemli artis, kalite ile ilgili sikayetlerin azaltılması ve etkin maliyet yönetimi ile işletme müsteri tatminini arttırmıştır. Sonuç Kartının en önemli ölçütlerden biri olan müsteri tatmini başlangıçta %55 iken sekiz ayın sonunda %69'a yükseltilmiştir. Müsteri tatminindeki bu artis müsteri sadakatinde %4'lük ve satılarda da %15'lik artışı beraberinde getirmiştir. Maliyetlerin etkin yönetimi karlılığı da olumlu etkilemiş, öz sermayenin karlılığı yükselmiştir. Müsteri tatmininin artırılması ve özellikle neredeyse tüm müşterilerin düzenli ziyaret edilmesi işletmenin alacak tahsilat süresini de önemli ölçüde düşürmüştür. Başlangıça ortalama yetmiş beş günde tahsil edilebilen alacaklar sekiz ayın sonunda ortalama kırk dokuz günde tahsil edilebilmiştir.

6. SONUÇ

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş is dünyası üzerinde önemli değişim ve gelişimlere neden olmuştur. Bu değişimi performans değerlendirme literatüründe görmek mümkündür. Sanayi toplumunda finansal ölçüler ağırlıklı geleneksel performans değerlendirme yöntemleri işletmenin performansı hakkında bilgi verirken, günümüzde bu ölçütler yetersiz gelmektedir. Geleneksel performans değerlendirme ölçütlerine yöneltilen eleştiriler basıncaları, finansal ölçüler ağırlıklı olması, kısa dönem odaklı olması, geçmişe yönelik bilgiler vermesi, stratejik uygulamaları desteklememesi, günümüz is dünyasının gerçekleriyle uyusmaması ve işletmenin birçok bölümü ile ilgisiz olmasıdır. DSK yöntemi geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yönelik eleştiriler göz önünde bulundurularak geliştirilmiştir. DSK işletmenin stratejisini finansal ve finansal olmayan ölçülere dönüştürerek işletme performansını dört farklı boyutta değerlendirmektedir. bu boyutlar finansal boyut, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutudur. Her boyutta yer alacak olan performans ölçütleri boyut içerisinde ilişki içerisinde olası gerektiği gibi, boyutlar arasında da bir neden sonuç ilişkisi tesis edilmelidir. Sistem öyle bir şekilde tasarlanmalı ki sonraki üç boyutta (müşteri, iç süreçler , öğrenme ve gelişme boyutu) başarılabacak hedefler finansal başarıyı da beraberinde getirmelidir.

Bu araştırmada DSK yönteminin Türkiye'de faaliyet gösteren bir KOBİ'de uygulanıp uygulanmayacağı sorusuna cevap aranmıştır. Hazırlık çalışmaları hariç sekiz ay süren ve olay çalışması yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen çalışma sonucunda her biri işletmenin iki aylık performans sonuçlarının yansıtan dört sonuç kartı düzenlenmiştir. Araştırma sonucunda finansal olmayan ölçütlerde elde edilen başarının finansal başarıyı getirdiği görülmüştür. Çalışan boyutunda eksikliklerin giderilmesi, çalışan tatmininin artırılması ve işletme içi iletişim düzeyinin işlerlik kazanması, iç süreçler boyutunda kalite, maliyet ve teslimat üçlüsünde önemli gelişmelerin gerçekleştirilmesi, müşteri boyutunda mevcut müşterilerin tatmin düzeyinin artırılarak müşteri sadakatinin sağlanması işletmenin finansal boyutta başarılı olmasında hayati rol oynamıştır. Araştırma sonucunda DSK yönteminin KOBİ'lerde uygulanabildiği ve işletme üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. DSK'nin KOBİ'lere temel faydaları ise KOBİ'lerin stratejik hedeflerini basarmada destek olması ve KOBİ'lerde modern, günümüz is dünyasının koşullarına uygun bir performans değerlendirme yönteminin hataya geçirilmesini sağlaması olarak gösterilebilir.

Tablo 2. Dengeli Sonuç Kartı Sonuçları (Tüm Dönemler)

PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ			DÖNEMLER				
	AMAÇ	ÖLÇÜT	0	1	2	3	4
F1\$16\$/	Satılarda Artis	01.01.2005-31.12.2005 Satılar (Adet)	28.115	28.251	29.342	29.650	32.345
	Karlılıkta Artis	Öz sermayenin karlılığı (Net kar/ öz sermaye)	0,016	0,014	0,018	0,019	0,21
	Güçlü Finansal Yapı	Borç/ Varlık toplamı oranı	0,465	0,426	0,414	0,395	0,362
	Alacakların Tahsilatında Etkinlik	Alacakların ortalama tahsil süresi	75	70	66	59	49
	Stokların Etkin Yönetimi	Stok devir hızı (SMMM/Ort.Mam.Stoku)	7	6	8	8	9

MÜSTERİ	Müşteri tatmini	Müşteri tatmin düzeyi anketi	% 55	% 58	% 58	%61	%69
	Müşteri sadakati	Toplam müşteri sayısı	152	185	164	145	159
	Müşterileri ziyaret sıklığı	Müşteri ziyaret sayısı	%90	%92	%92	%91	%94
	Müşteri şikayetleri	Müşteri şikayet sayısı	18	17	15	12	16
	Mevcut müşterilere ilaveler	Yeni müşteri sayısı	3	3	2	1	2
İÇ SÜREÇLER	Zamanında teslimat	Zamanında teslim edilen sipariş oranı	%65	%69	%72	%69	%74
	Ürün Kalitesi	Kalite ile ilgili şikayetlerin sayısı	18	14	12	10	9
	Maliyet Etkinlik Kontrolü	Sabit giderlerin toplam giderler içerisindeki oranı	%20	%21	%18	%16	%15
ÇALIŞAN	Çalışan tatmin düzeyi	Çalışan tatmin düzeyini anketi	%63	%65	%65	%66	%68
	Çalışanların yönetime katılımının artırılması	Çalışanlardan gelen ve uygulamaya konulan öneri sayısı	2	3	2	2	1
	İçsel İletişim Düzeyi	Şirket içi iletişimin etkinliği anketi	%54	%58	%60	%62	%67
	Çalışan Sürekliliği	Çalışan sayısında değişim	2	1	0	0	1

KAYNAKLAR

- Amaratunga**, Dilanthi, David Baldry ve Matjan Sarshar, " Process Improvement Through Performance Measurement: The Balanced Scorecard Methodology" ,**Work Study**, Volume 50- Number 5, s 179-188, 2001
- Barsky**, Noah P. Ve Wayne G. Bremser, "Performance measurement, budgeting and strategic implementation in the multinational enterprise", **Managerial Finance**, Volume 25 Number 2 pp 3-15, 1999
- Bean**, LuAnn ve Bill D. Jarnagin, "New Cost Priorities: Using a Balanced Scorecard Approach in Financial Reports", **The Journal of Corporate Accounting**, s 55-62, March/April 2002
- Brackertz**, Nicola ve Russel Kenley, "Service delivery approach to measuring facility performance", **Facilities**, Volume 20 Number ¾, ss 127-135, 2002
- Ghalayini**, Alaa M., ve James S. Noble, "The changing basis of performance measurement", **International Journal of Operations and Production Management**, Vol.16 No:8 pp 63-80, 1996
- Ittner**, C.D. ve Larcker D.F., "Innovations in performance measurement: trends and research implications", **Journal of Management Accounting Research**, Vol. 10, Fall pp205-238, 1998
- Kaplan**, Robert S., "Cost Accounting: A Revolution in the Making", **Corporate Accounting**, Spring 1985
- Kaplan**, Robert S. ve David P. Norton, "Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek", **Sistem Yayıncılık**, 1999
- Kaplan** , Robert S. ve David Norton, "**The strategy focused organization**", Harward Business School Press, 2001
- Kloot**, Louise and John Martin, "Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government", **Management Accounting Research**, Volume 11, pp 231-251, 2000
- Letza**, Stephen R., "The design and implementation of the balanced business scorecard", **Business Process Re-engineering and Management Journal**, Volume 2 No 3 pp 54-76 1996
- Malmi**, Teemu, "Balanced Scorecard in Finnish Companies: A Research Note", **Management Accounting Research**, 12, s 207-220, 2001

- Marr**, Bernard ve Andy Neely, "Automating the balanced scorecard – selection criteria to identify appropriate software applications", **Measuring Business Excellence**, Volume 7 no 3, ss 29-36, 2003
- Neely**, Andy, "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?", **International Journal of Operations and production Management**, Vol. 19, No:2, p 205-228, 1999
- Niven**, Paul R., "**Balanced scorecard step by step**" John Wiley and Sons Inc., 2002
- Nisbet**, J. ve J. Watt, Reguide 26: Case Study, Edited by M.B. Youngman, **TRC Rediguides Ltd**, Oxford, 1982
- Otley**, David, "Performance management: a framework for management control systems research", **Management Accounting Research**, 10, 363-382, 1999
- Palmer**, R.J., "Strategic Goals and Objectives and the Design of Strategic Management Accounting Systems", **Advances Management Accounting**, 1, p.179-204,1992
- Pineno**, Charles J., "The balanced scorecard: An incremental approach model to health care management", **Journal of Health Care Management**, Summer 2002
- Ritter**, Michael, "The use of balanced scorecard in the strategic management of corporate communication", *Corporate Communications: An International Journal*, Volume 8 Number 1, ss 44-59, 2003
- Sanger**, Mark, "Supporting the balanced scorecard", **Work Study**, Volume 47 Number 6 ss 197-200, 1998
- Scapens**, Robert W., "The Role of Case Study Methods In Management Accounting Research: Apersonal Reflection and Reply", **British Accounting Review**, No:4, 1992
- Sim**, Khim Ling ve Hian Chye Koh, "Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement", **Measuring Business Excellence**, 5,2, s 18-26, 2001
- Spicer**, B.H., The Resurgence of Cost and Management Accounting; A review of Some Recent Developments in Practise, Theories and Case Research methods", **Management Accounting Research**, 3, 1-37, 1992
- Stone**, Claire Louise, "Analising business performance: counting the soft issues", **Leadership and organization Development Journal**, ss 21-28 17/4 1996
- Tanis**, Veyis Naci, Faaliyete Dayali Maliyet Yönteminin Anlami, Önemi ve Faydalari, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 17, Sayı 2, Ankara, 1999
- Yin**, Robert K., **Case Study Research: Design and Methods**, Second Edition, Sage Publications, USA,1994

KOBİ'LERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME AMACIYLA KULLANILABİLECEK ANALİTİK YÖNTEMLER VE ÖRNEK ÇALIŞMALAR

Metin DAGDEVİREN

Gazi Ünv., Endüstri Müh. Böl.
06570 Maltepe/Ankara
Tel: (0312) 231 74 00/2821
Faks: (0312) 230 84 34
e-posta: metindag@gazi.edu.tr

İhsan YÜKSEL

Kırıkkale Ünv., İletme Böl.
71100 Kırıkkale
Tel: (0318) 357 38 60
Faks: (0318) 357 38 00
e-posta: yuksel94@yahoo.com

Mustafa KURT

Gazi Ünv., Endüstri Müh. Böl.
06570 Maltepe/Ankara
Tel: (0312) 231 74 00/2854
Faks: (0312) 230 84 34
e-posta: mkurt@gazi.edu.tr

ÖZET

Performans değerlendirme bir grubun veya bireyin işiyle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik olarak tanımlanması, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla isteki başarısının değerlendirilmesi sürecidir. Performans yönetimiyle organizasyonel hedeflerin belirgin hedeflere dönüştürülmesi, herhangi bir pozisyon için söz konusu hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi, çalışanların adil olarak değerlendirilmesi, etkin bir iletişim süreci ve bireysel performansın geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Yöneticiler, çalışanlar ve organizasyon için önemli yararları olan performans değerlendirme konusuna KOBİ'lerde gereken önem verilmemektedir. Yapılan gözlemlerde birçok KOBİ'de performans değerlendirmenin yapılmadığı, performans değerlendirme yaptığını söyleyen KOBİ'lerde ise değerlendirmenin sadece yönetici ve/veya işletme sahibinin kişisel görüşlerine bağlı olarak yapıldığı görülmüştür. Evrensel olarak kabul görmüş yöntemler kullanılmadan, bilimsel ölçütlere göre yapılmayan performans değerlendirme çalışmaları ile belirlenen amaçlara ulaşamayacağı açık bir gerçektir. Bu çalışmada KOBİ'lerde bireysel performansın değerlendirilmesi amacıyla kullanılabilecek analitik yöntemler incelenmiş ve bu yöntemlerin uygulanmasına yönelik örnek çalışmalara yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme, Analitik Performans Değerlendirme Yöntemleri, KOBİ

1. GİRİŞ

KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal yaşamdaki önemleri gittikçe artmaktadır. Yogun rekabet ortamına bağlı olarak etkili bir biçimde yönetilmesi gereken KOBİ'lerde, en üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki işgörene kadar tüm çalışanların belirli bir standardın üzerinde olması gerekir. Bir işletmenin rakiplerine göre herhangi bir üstünlüğe sahip olması, bu üstünlüğü etkin bir şekilde yönetecek ve kullanacak işgörenele bağlıdır. Buradan hareketle işletmelerde yüksek verimliliğe ulaşabilmenin yolunun, insan faktöründen mümkün olan en yüksek seviyede faydalanmaktan geçtiği söylenebilir. Başarıya yönelen bütün kurumlarda temel üretim faktörü insan olup, insan faktöründen etkin olarak faydalanabilmenin temel ölçütlerinden birisi de performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme, çalışanların performans ve başarısını iyileştirmeye yönelik olarak, çalışanların görevlerini örgüt misyonuna uygun şekilde yapabilecek

bireysel yetenek ve becerilere sahip olduklarının farkına varmalarını sağlayarak bu yetenek ve becerilerini kullanmaları konusunda yardımcı olmaktadır (Özgen vd., 2002).

Performans değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (IKY) önemli fonksiyonlarından birisi olup, işgücü verimliliğinin artırılmasında önemli bir yere sahiptir. Fakat yapılan araştırmalar KOBİ'lerin IKY'ye ve paralel olarak performans değerlendirme konusuna gereken önemi vermediklerini göstermektedir. Dagdeviren vd. (2004) yapılan bir araştırmada "*personelle ilgili denetim sorunları*", "*örgütteki insan ilişkilerinin bozulması*", "*işe devamsızlığın ve ayrılmaların artması*", "*işgörenlerin terfisi ve görev değişikliği*" gibi IKY kapsamına giren konular firma yöneticilerini en fazla meşgul eden konular olarak belirlenmesine rağmen, aynı araştırmada IKY eğitimi alan KOBİ'lerin oranı % 3 olarak belirlenmiştir. Yapılan gözlemlerde araştırmada elde edilen sonuçlara paralellik arz etmekte ve KOBİ'lerin birçoğunun IKY uygulamalarına ve performans değerlendirmeye gereken önemi vermediklerini göstermektedir. Performans değerlendirme yaptıklarını söyleyen firmalarda ise değerlendirme tamamen yöneticilerin kişisel görüşlerine bağlı olarak yapılmakta ve bu süreçte "*çok iyi*", "*iyi*", "*orta*", "*zayıf*" gibi farklı kişilere göre farklı anlamlar içeren dilsel deyimler kullanılmaktadır.

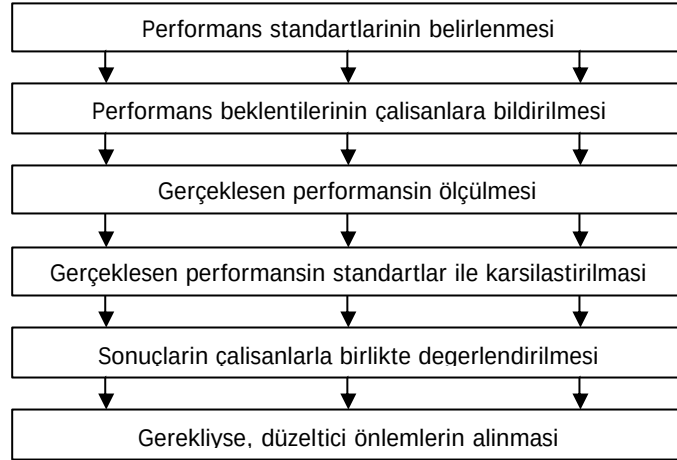
Bu çalışmada, KOBİ'lerde performans değerlendirme amacıyla kullanılabilecek analitik yöntemler tanıtılmış ve bu yöntemlerin uygulanmasına yönelik örnek çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmada yer alan yöntemler değerlendirme sürecindeki subjektifliğin önemli ölçüde azalmasını sağlamaktadır.

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans, bir kişinin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi-maharet ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Bir başka ifadeyle insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamada kullanabilme yüzdesidir (Dagdeviren, 2005).

Performans, kişinin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmesi olarak da tanımlanmaktadır. Nitekim, işgörenin performansından söz etmek için, önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya gelmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, bu işin de işgörenin özellik ve yeteneklerine uyması ve kişinin işini yerine getirme derecesinin göstergesi olan standardın da bulunması gerekmektedir. Tanımlanan standarda ulaşma kişinin iyi performansını ifade ederken, standardın altında kalma da başarısız performansın göstergesi olarak kabul edilmektedir (Erdogan, 1991).

Performans değerlendirme sürecinin planlanması ve uygulanmasına yönelik farklı yöntemlerden bahsetmek mümkündür. Önemli olan, işletmenin yapısına ve kültürüne uygun olan bir değerlendirme sürecinin planlanmasıdır. Performans değerlendirme süreci değerlendirmede kullanılacak kriterlerin belirlenmesi ile başlayıp değerlendirme sonuçlarının uygulanmaya alınması ile sonuçlanan bilimsel bir süreçtir. Performans değerlendirme sürecinde işgören ve işletme çıkarlarının es düzeyde ve uyumlu olarak gerçekleşmesinin gerekliliği de üzerinde durulması gereken bir konudur. İşgören ve işletme çıkarlarının es düzeyde ve uyumlu olarak gerçekleşmesini sağlamak için gerekli düzenlemeleri yapmayı kolaylaştırmamanın yolu da, işletmeye ve işgörene geri bildirim sağlamaktan geçmektedir. Bu bilgiler ışığında performans değerlendirme süreci Şekil 1'de gösterilen şekilde ifade edilebilir.



Sekil 1. Performans değerlendirme süreci (Decenzo ve Robbins, 1999)

Performans değerlendirmede kullanılacak olan yöntem, işletme yapısına, hedeflerine ve değerlendirme amaçlarına uygun biçimsel bir yöntem olmalıdır. Biçimsel performans değerlendirme, saptanan kriterlere göre işgörenlerin performanslarının nasıl geliştirileceği veya onların performanslarının nasıl değerlendirileceği konusunda geliştirilmiş sistemli ve düzenli olarak yapılan çalışmalardır. Biçimsel performans değerlendirme, günlük olarak yapılan biçimsel olmayan performans değerlendirmenin zaman esasına göre gerçekleştirilmesidir.

Literatürde değişik performans değerlendirme yöntemleri vardır. İşletmeler bu tekniklerden kendilerine göre yeterli olanları seçmek durumundadırlar. Küçük bir işletmede uygulanan tekniğin yeterliliğini hemen görmek mümkün iken, işletme büyüdükçe, tekniğin yeterliliğinin özellikle araştırılması gerekir (Erdogan, 1991). Aynı zamanda kullanılacak performans değerlendirme yönteminin de işletmenin yapısına uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Çünkü iyi seçilmeyen ve iyi uygulanmayan bir performans değerlendirme yöntemi ile başarıya ulaşmak mümkün değildir.

Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Klasik ve modern yöntemler olarak iki gruba ayrılan bu yöntemlerden, klasik yöntemler, sadece kişilik özelliklerini ve yeteneklerini temel alan belli standartlar üzerine kurulmuş yöntemleri kapsamaktadır. Bu yöntemlerin ortak özelliği; değerlendirmenin gizliliği, değerlendirilenlerin değerlendirme sürecine aktif olarak katılmamaları ve değerlendirmelerin denetim, ceza ve ödüllendirmeye yönelik olmasıdır. Modern performans değerlendirme yöntemleri de, modern yönetim düşüncesi doğrultusunda klasik performans değerlendirme yöntemlerinin uygulamadaki sakıncalarını ortadan kaldırmak, objektif değerlendirmeler yapabilmek ve ortaya konulmuş performans ile çalışanın gelecekte göstereceği performans potansiyelini belirlemek için geliştirilmiştir. Klasik ve modern performans değerlendirme yöntemlerinin dışında geliştirilen analitik performans değerlendirme yöntemlerinde ise tamamen yapılan iş miktarı veya çalışma koşulları temel alınarak değerlendirme yapılmış, işgörenin kişisel özellikleri değerlendirme dışında tutulmuştur.

Günümüzde her yönetici ve örgütün kendi gereksinimlerine en uygun düşecek bir yöntemi geliştirme çabası içine girdiği görülmektedir. Her ne kadar her örgütün özellikleri o örgütün kendine özgü bir performans değerlendirme yöntemi uygulamasını gerektiriyorsa da, bu tür tutum ve uygulamaların zamanla öznelğe yol açtığı görülmektedir. Bu bakımdan değerlendirmenin bilimsel ölçütlere göre yapılmasına ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her örgüt tarafından kullanılmasına gerek vardır (Genç ve Demirdöğen, 2000).

3. ANALİTİK PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirme amacıyla geliştirilen klasik ve modern yöntemler büyük oranda işgörenin kişisel özelliklerini temel alan yöntemlerdir. Bu eksikliklerin giderilmesi amacıyla geliştirilen analitik performans değerlendirme yöntemlerinde, yapılan işin sonuçlarına veya çalışma koşullarına dayalı analitik değerlendirmeler yapılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde analitik performans değerlendirme yöntemleri kapsamında: hız ölçümü yöntemi, westinghouse yöntemi, sentetik ölçüm yöntemi ve tarafsız ölçüm yöntemi tanıtılmış ve bu yöntemlerin uygulanmasına yönelik örnek çalışmalara yer verilmiştir.

Hiz ölçümü yöntemi: Hiz ölçümü yöntemi sadece birim zamanda basarilan is miktarini temel alan bir performans degerlendirme yöntemidir. Yöntemde, çalışan ilk olarak birim zamanda yapilmasi beklenen is miktarı temel alınarak, normalin altında veya normalin üstünde olarak degerlendirilmektedir. Yapılan bu ön çalışmanın ardından çalışanın performans göstergesi ile standartlar karşılaştırılarak kesin degerlendirmeler yapılır. Yöntemin etkin bir şekilde isleyebilmesi örgütte yapılmakta olan işlere ilişkin standart zamanların bilimsel yöntemlerle doğru bir şekilde belirlenmesine bağlıdır. Yöntemde % 100 genellikle normal performansı gösterirken, % 110 operatörün % 10 daha hızlı çalıştığını, % 90 ise operatörün normalin % 90'ı kadar çalıştığını gösterir. Yöntemde kullanılan standartlar uzmanların yıllar boyu edindikleri tecrübelerine bağlı olarak belirlenir, fakat performans degerlendirme sürecinde yeni görev alan birisi araştırmacılar tarafından yaygın işler için geliştirilmiş olan standartları kullanabilirler. Örneğin Niebel ve Freivalds (2003) tarafından geliştirilmiş olan örnek bir standart tablosu Tablo 1'de verilmiştir. Tablo 1'de bir saatte 3 mil (4.83 km/saat) yürümek normal performans değeri olarak kabul edilmiş ve buna bağlı olarak diğer hızlar degerlendirilmiştir.

Tablo 1. Hiz ölçümü klavuzu (Niebel ve Freivalds, 2003)

Oran	Dışel degerlendirme	Yürüme hızı (mph)
0	Hareket yok	0
67	Çok yavaş, hantal	2
100	Standart	3
133	Çevik, basarılı	4
167	Çok hızlı, becerikli	5
200	Standart üstü	6

Bazı işletmeler performans degerlendirmede hiz ölçümünün ikinci uygulama şeklini kullanmaktadır. Bu uygulamada standart performans değeri bir saatin 60 dakika olmasından hareketle % 60 olarak belirlenmekte ve bu değere bağlı olarak degerlendirme yapılmaktadır. Örneğin bir çalışanın performansı 80 olarak ölçülmüşse, bu çalışanın 80/60 ya da %133 oranından hareketle normalin % 33 üstünde çalıştığını karar verilir. Eğer yapılan performans ölçümü 50 olarak belirlenmişse çalışanın normalin % 83.3'ü kadar bir performans gösterdiğine karar verilir.

Hiz ölçümü yöntemi özellikle az sayıda çalışanın istihdam edildiği ve az sayıda işin yapıldığı KOBİ'lerde uygulanabilir bir yöntemdir. Yapılan iş tanımlarından hareketle belirlenen standartlar temel alınarak bu işlerde görevli çalışanların performansları belirlenebilir. Bu yöntemin uygulanmasında dikkate alınması gereken en önemli nokta belirlenen standartların çalışanlara bildirilmesi ve bu konuda fikir birliğinin sağlanmasıdır.

Westinghouse yöntemi: Westinghouse sistemi, Westinghouse Elektrik Şirketi tarafından geliştirilmiş olan analitik performans degerlendirme sistemlerinden birisidir. Yöntem, işgören performansını uсталık, çaba, çalışma koşulları ve uyum faktörlerini temel alınarak degerlendirmekte ve bu faktörler belirli bir sayısal temel içinde sınıflandırılmaktadır (Niebel ve Freivalds, 2003). Sınıflandırmada her faktör için ayrı dışel degerler kullanılmakta ve bu dışel degerlere belirli sayısal puanlar verilmektedir. Degerlendirmede bir işgören her faktör temelinde ayrı ayrı degerlendirilmekte ve faktörler temelinde aldığı puanlar toplanarak çalışanın toplam performansı belirlenmektedir. Yöntemin uygulanmasına yönelik olarak düzenlenen örnek bir çalışmada kullanılan faktör derece tabloları Tablo 2-5'de verilmiştir (Lowry vd., 1940). Tablo 2'de "ustalık" faktörüne ilişkin, Tablo 3'de "çaba" faktörüne ilişkin, Tablo 4'de "çikti kalitesi" faktörüne ilişkin; Tablo 5'de ise "baglilik" faktörüne ilişkin faktör dereceleri verilmiştir.

Tablo 2. Uсталık faktörü için faktör dereceleri		
+0.15	A1	Harikulade
+0.13	A2	Harikulade
+0.11	B1	Mükemmel
+0.08	B2	Mükemmel
+0.06	C1	İyi
+0.03	C2	İyi
0.00	D	Orta

Tablo 3. Çaba faktörü için faktör dereceleri		
+0.13	A1	Çok fazla
+0.12	A2	Çok Fazla
+0.10	B1	Mükemmel
+0.08	B2	Mükemmel
+0.05	C1	İyi
+0.02	C2	İyi
0.00	D	Orta

-0.05	E1	Vasat
-0.10	E2	Vasat
-0.16	F1	Zayıf
-0.22	F2	Zayıf

-0.04	E1	Vasat
-0.08	E2	Vasat
-0.12	F1	Zayıf
-0.17	F2	Zayıf

Tablo 4. Çıktı kalitesi faktörü için faktör dereceleri		
+0.06	A	İdeal
+0.04	B	Mükemmel
+0.02	C	İyi
0.00	D	Orta
-0.03	E	Vasat
-0.07	F	Zayıf

Tablo 5. Bağlılık faktörü için faktör dereceleri		
+0.04	A	Kusursuz
+0.03	B	Mükemmel
+0.01	C	İyi
0.00	D	Orta
-0.02	E	Vasat
-0.04	F	Zayıf

Performans değerlendirme faktörleri için belirlenen faktör dereceleri temel alınarak örnek bir performans değerlendirme yapılmış ve yapılan çalışma Tablo 6'da verilmistir. Yapılan örnekte işgören; uсталık, çaba, çıktı kalitesi ve bağlılık faktörleri açısından değerlendirilmiş ve bu değerlendirmeye bağlı olarak işgörenin performans puanı belirlenmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda işgören performansı 1.06 olarak belirlenmiş ve işgörenin normal performans standartlarına göre % 6 daha iyi performans gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 6. Westinghouse yöntemi ile yapılan örnek değerlendirme (Niebel ve Freivalds, 2003)

Faktörler	Değerlendirme	Puan
Uсталık	C2	+0.03
Çaba	C1	+0.05
Çıktı kalitesi	D	0.00
Bağlılık	E	-0.02
Matematiksel toplam		+0.06
Performans puanı		1.06

Westinghouse yöntemi değerlendirme sürecinde kullanılacak faktörler ya da faktörlere verilen sayısal puan değerleri değiştirilerek farklı sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'ler tarafından kullanılabilir bir yöntemdir. Yöntem özellikle işgörenlerin aynı faktörler temelinde değerlendirilebileceği KOBİ'ler için önemli maliyet ve zaman avantajları sağlar. Yöntemin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken en önemli nokta değerlendirmede kullanılacak faktörlerin belirlenmesi ve faktörlerin puanlandırılmasıdır. Özellikle aynı faktörler temel alınarak işgören performansının değerlendirilemeyeceği örgütlerde farklı iş grupları için farklı faktör puan planlarının düzenlenmesi gerekir.

Sentetik değerlendirme yöntemi: Sentetik değerlendirme yöntemi bir organizasyonda farklı işlerde görevlendirilen işgörenlerin performanslarının ölçülmesi amacıyla Morrow (1946) tarafından geliştirilmiş olan bir yöntemdir. Yöntemin işleyişinde işgörenlerin farklı işlerdeki performans faktörleri Esitlik 1'de verilen ifade ile hesaplanır.

$$P = F_t / O \cdot 100$$

(1)

Esitlik 1'de P performans faktörünü, F_t temel zamanı, O F_t nin kullanıldığı iş için gözlenen ortalama zamanı göstermektedir. Yöntemin uygulanmasının son aşamasında, farklı işler için hesaplanan performans faktörlerinin ortalaması alınarak işgören performansı belirlenmektedir. Yöntemin uygulanmasına yönelik örnek bir çalışma düzenlenmiş ve yapılan çalışma Tablo 7'de verilmistir.

Tablo 7. Sentetik değerlendirme için örnek bir çalışma

İşler	Gözlenen Zaman (O) (dakika)	Temel Zaman (F_t) (dakika)	Performans faktörü
1	0.08	0.096	120
2	0.22	0.278	126
3	0.38	0.32	84
4	1.41	1.48	105
Ortalama performans			109

Yapılan örnek çalışmada işgören performansı % 109 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç işgörenin normal standartlara göre % 9 daha iyi performans gösterdiği anlamına gelmektedir.

Sentetik performans değerlendirme yöntemi işgörenlerin birbirine benzer yapıda birden fazla iş görevlendirildiği KOBİ'lerde uygulanabilir bir tekniktir. Yapılan gözlemler KOBİ çalışanlarının büyük bölümünün sadece tek bir iş üzerinde çalışmadığı, birbirine benzer yapıda farklı işlerde görevlendirildiklerini göstermektedir. Yöntemin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken iki önemli konu vardır; birincisi, temel zamanların objektif bir şekilde belirlenmesi ve bu aşamada bilimsel yöntemlerin kullanılmasıdır. İkincisi ise gözlenen zamanların tek bir gözlemden hareketle değil, farklı zamanlarda yapılan gözlemlerden hareketle belirlenmesidir.

Sentetik değerlendirme yöntemine alternatif olarak her iş için bir standardın belirlenemediği durumlarda Mundel ve Danner (1994) tarafından geliştirilen "nesnel değerlendirme yöntemi" uygulanabilir. Bu yöntemde işgören performansı iş zorluk katsayısına bağlı olarak belirlenir. İş zorluk katsayısı; "*vücut kullanımı oranı*", "*ayak kullanımı*", "*iki el kullanımı*", "*el-göz koordinasyonu*", "*ağırlık kaldırma ve direnç karşılama*" gibi faktörler temel alınarak belirlenir. Mundel ve Danner (1994) tarafından farklı işler için iş zorluk katsayıları yüzde olarak belirlenmiştir.

Çok ölçütlü karar verme yöntemleri: Performans değerlendirme sürecinde etkin olarak kullanılacak analitik yöntemlerden birisi de çok ölçütlü karar verme yöntemlerinden olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemidir. AHP yöntemi performans değerlendirmede kullanılan nitel ve nicel faktörleri aynı anda değerlendirme sürecine dahil etmekte ve bu faktörler için öncelikler belirlemektedir. Belirlenen bu öncelikler ile farklı çalışanlar faktörler temelinde değerlendirilmekte ve her faktör için yapılan değerlendirmeler toplanarak toplam çalışan performansı belirlenmektedir. Literatürde AHP ile performans değerlendirmeye yönelik farklı çalışmalar yapılmıştır. Özdemir (2002) bir işletme için tasarlamış olduğu performans değerlendirme sisteminde AHP yöntemini kullanmıştır. Dagdeviren ve Kurt (2005) ise performans değerlendirme sürecinde AHP ve bulanık mantık yöntemlerini bütünsel olarak kullanan bir model geliştirmişlerdir. Çok ölçütlü karar verme yöntemleri az sayıda işgörenin istihdam edildiği KOBİ'ler için ekonomik bir yöntem değildir. İşgören sayısının fazla olduğu ve işgörenlerin aynı faktörler temelinde değerlendirilebileceği KOBİ'ler için uygun yöntemlerdir. Yöntemlerin en önemli avantajları karar verme sürecine birden fazla karar vericiyi dahil edebilmesi ve nicel ve nitel faktörleri aynı zeminde değerlendirebilmesidir. Bu avantajlar çalışmanın sonuçlarına yönelik olası itirazları önemli ölçüde azaltmaktadır. Yöntemlerin uygulanmasına yönelik örnek çalışmalar verilen referanslardan veya yazarlarla iletişim kurularak elde edilebilir.

4. SONUÇ

Geçmişte stratejik planlamanın temelinde sadece finansal kaynakların etkili kullanımını yer alırken, günümüzde işletmeler insan kaynaklarını da bir yatırım aracı olarak görmeye başlamışlardır. İşletmeler bu kaynaktan en etkin şekilde faydalanabilmek için çeşitli çalışmalar yapmışlar ve performans değerlendirmeyi de bu süreçte etkili bir yönetim aracı olarak kullanmışlardır.

Performans değerlendirme için önceleri bir işgörenin içindeki basarisına ilişkin değerinin takdir edilmesi şeklinde yapılan tanımlama zaman içerisinde işgörenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarının, eksikliklerinin ve gelişme potansiyellerinin belirlenmesine ilişkin çabaların tümüne dönüşmüştür. Performans değerlendirme, ortak bir çalışma, bilgi alışverişi, sorumluluk paylaşımı ve gelişmeyi sağlayan bir süreç olup, örgütsel ve kişisel gelişimi sağlama amacına hizmet eden bir örgüt geliştirme aracı olarak düşünülmektedir. Bu nedenle organizasyon açısından olduğu kadar çalışanlar açısından da önem tasimaktadır.

Performans değerlendirme sürecinin önemli adımlarından birisi değerlendirme yönteminin belirlenmesidir. Büyük işletmeler bu amaçla kendilerine özgü değerlendirme yöntemlerini geliştirirken, KOBİ'lerde değerlendirmenin daha çok yöneticilerin kişisel yargılarına bağlı olarak yapıldığı görülmektedir. Bu tür tutum ve uygulamalar zamanla öznellığe yol açmakta ve çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olmaktadır. Bu bakımdan değerlendirmenin bilimsel ölçütlere göre yapılmasına ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin KOBİ'ler tarafından kullanılmasına gerek vardır.

Bu çalışmada KOBİ'lerde performans değerlendirme amacıyla kullanılabilecek analitik performans değerlendirme yöntemleri tanıtılmış ve bu yöntemlerin uygulamalarına yönelik örnek çalışmalara yer verilmiştir. Tanıtılan yöntemler KOBİ'lerde performans değerlendirme sürecinin bilimsel bir içerik

kazanmasını sağlayacak yapıda olan yöntemlerdir. KOBİ'lerde istihdam edilen işgörenlerin birbirine benzer yapıda farklı işlerde görevlendirilmesi, yapılan işler için standartların daha kolay belirlenebilmesi ve işgörenlerin büyük işletmelere göre yöneticileri tarafından daha iyi tanınması nedeniyle analitik performans değerlendirme yöntemleri KOBİ'ler için daha uygun yöntemlerdir.

KAYNAKLAR

- Dagdeviren, M., Akay, D., ve Kurt, M., "Türkiye'de KOBİ'ler İçin Eğitim Hizmetleri Pazarı 1. Kısım: KOBİ'ler ve Eğitim İhtiyaçları", *1. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı*, 59-70, (2004).
- Dagdeviren, M., "Performans Değerlendirme Sürecinin Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri ile Bütünleşik Modellenmesi", Doktora Tezi, *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, Ankara, (2005).
- Dagdeviren, M., ve Kurt, M., "Performans Değerlendirme İçin Bütünleşik Bir Model", *25. Ulusal Yönetim Araştırması ve Endüstri Mühendisliği Kongresi*, Koç Üniversitesi, İstanbul, (2005).
- Decenzo, D.A., ve Robbins, S.P., "Human Resources Management", *John Wiley & Sons Inc.*, New York, (1999).
- Erdogan, I., "İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri", *İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları*, İstanbul, (1991).
- Genç, N., ve Demirdöğen, O., "Yönetim El Kitabı", *Birey Yayıncılık*, İstanbul, (2000).
- Lowry, S.M., Maynard, H.B., ve Stegemerten, G.J., "Time and Motion Study and Formulas for Wage Incentives", *McGraw-Hill*, New York, (1940).
- Morrow, R.L., "Time Study and Motion Economy", *Ronald Pres*, New York, (1946).
- Mundel, M.E. ve Danner, D.L., "Motion and Time Study: Improving Productivity", *Prentice Hall*, New Jersey, (1994).
- Niebel, B. ve Freivalds, A., "Methods, Standards and Work Design", *McGraw-Hill*, New York, 413-420, (2003).
- Özdemir, M.S., "Bir işletmede analitik hiyerarşi süreci kullanılarak performans değerlendirme sistemi tasarımı", *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 13(2): 2-11, (2002).
- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A., "İnsan Kaynakları Yönetimi", *Nobel Kitabevi*, Adana, (2002).

VERİMLİLİĞİ ARTIRMANIN ARACI OLARAK PERFORMANS DEĞERLEMESİ VE KOBİ NİTELİĞİ TASIYAN BİLGİ TEKNOLOJİSİ İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLEME UYGULAMALARI

Serap BENLİGİRAY

Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Tel: (0222) 335 05 80/3377

Faks: (0222) 335 05 95

e-posta: sbenligi@anadolu.edu.tr

ÖZET

Personel performansı bir işletmenin toplam performans düzeyini etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle personel performansının iyileştirilmesi ve artırılması her işletme için büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla işletmelerin etkili bir performans yönetim sistemi kurmaları gerekir. Performans yönetimi, stratejik bir kontrol sürecini içerir. Bu süreç, stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli davranışların neler olduğunu belirleyecek ve insanları stratejilerin elde edilmesine doğru yönlendirmeyi sağlayacak bir performans değerlendirmesini gerektirir. Bu çalışmada Türkiye BT sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin performans değerlendirme konusundaki uygulamalarına ilişkin bilgi toplayarak bir durum saptaması yapılmıştır. Araştırmaya katılan BT işletmelerinin hepsi (formel ya da informal olarak) performans değerlemesi yaptıklarını ifade etmişlerdir. Ancak elde edilen bulguların değerlendirilmesinden sonra BT işletmelerinin performans değerlendirme sistemlerinde önemli eksikliklerin bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bunun sorumlusu olarak işletmelerin çok azında insan kaynakları bölümü bulunması nedeniyle etkili bir performans değerlendirme yapmak için gerekli uzmanlık bilgisine sahip olmamaları gösterilebilir.

Anahtar Kelimeler: Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetimi, BT işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, verimliliğin artırılması.

1. GİRİŞ

Verimlilik, geleneksel olarak, üretim yapan bir sistemin girdileri ile çıktıları arasındaki ilişkilere göre tanımlanmaktadır. Bu bakış açısı, organizasyonun kaynaklarının ne kadar ekonomik kullanıldığını gösterir. Bu açıdan bakıldığında, kaliteli bir ürünün üretilmesi ya da müşteri tarafından istenen bir hizmetin sunulması göz ardı edilmektedir (Williams, 1998). Ancak günümüzün farklı müşteri isteklerini ve beklentilerini karşılayabilmek ve güçlü rakiplerle başa çıkabilmek için geleneksel verimlilik anlayışının yetmesi ya da bir başka deyişle müşterileri önemsemeyen, sadece etkinlik (efficiency) üzerinde duran uygulamaların başarılı olması mümkün değildir (Rolstadas, 1995).

Verimliliği artırmak için teknolojinin, çeşitli yönetim tekniklerinin, sistemlerin ve prosedürlerin kullanılması gerekmektedir. Ancak bilgi teknolojisi işletmeleri gibi pazarlama, satış ve hizmet ağırlıklı işletmelerde verimlilik artırma amaçlarının personelin performansı ile ilişkilendirilmesi ve örneğin, satışı yapılan ürün sayısı, hizmet edilen müşteri sayısı, yeni edinilen veya memnuniyetleri sağlanarak geri

kazanılan ya da tekrar gelmesi saglanan müsteri sayisi, yapılan isin, sunulan hizmetin kalitesi vb. yükseltilecek verimliliğin artırılması mümkündür.

2. PERSONEL PERFORMANSI İLE VERİMLİLİK İLİSKİSİ

Bir işletmenin toplam performans düzeyini etkileyen çeşitli faktör vardır. Bu faktörlerin basında personel performansı gelmektedir. Bir işletme organizasyonu ancak onun personelinin performansı kadar iyi olabilir. Bu görüşü kanıtlamak için ABD'de performans yönetimi ile işletmelerin finansal başarıları arasında bağlantı olup olmadığı üzerine yapılan bir araştırmada, personelin dikkatini performans üzerinde odaklayan ve yüksek performansı ödüllendiren bir programı olan işletmelerin is sonuçlarında önemli iyileşmeler olduğu görülmüştür. Bu iyileşmeler daha yüksek kârlar, daha iyi para akışı, daha güçlü borsa performansı ve daha yüksek hisse senedi değerleri, verimlilikte önemli kazanımlar, personel başına daha yüksek satış geliri ve personel sayısında daha düşük bir artış şeklinde olmuştur (McDonald, Smith, 1995 ve Donnine, 1997) .

Yüksek performanslı personelin işletmenin verimliliğini ve kârlılığını doğrudan etkilediği bilinen ve doğruluğu onaylanan bir gerçektir. Ortalama bir personel ile yüksek performanslı bir personelin verimliliği arasındaki farkı ortaya koymak amacıyla yapılan bir araştırma, bu konuya önem verilmesi gerektiğini bir kez daha ortaya koymuştur. Bu araştırmada söz konusu farkın, üst yönetim düzeyinde yüzde 48'den, orta kademe yöneticiler ve uzmanlarda da yüzde 32 ve daha fazla, diğer çalışanlarda yaklaşık yüzde 19 olduğu tespit edilmiştir (Beatty). Bu nedenle işletmelerin personelin performansını artıracak bir performans yönetimi sistemine sahip olmaları gerekir.

3. BİLGİ TEKNOLOJİSİ İŞLETMELERİNDE PERSONEL PERFORMANSININ ARTIRILMASININ ÖNEMİ

Bilgi teknolojisi (BT) sektöründe donanım teknolojisi üretimi (Örneğin, merkezi işlem birimi veya bellek yongaları üretecek bir mikroislemci tesisinin kurulması vb.) disında yer alan bazı alanlarda herhangi bir is yapabilmek/kurabilmek için gereken başlangıç sermayesi (business entry) çok azdır. BT sektöründe bir fikir yaratıldıktan sonra, iki üç arkadaşın bir araya gelerek, hatta tek bir kişinin bile, bu fikri ise çevirebilme olasılığı yüksektir. Bunu gerçekleştirebilmek için en önemli sermaye, insanın beyin gücüdür (Kargan, E.). Bu nedenle BT sektöründe hem küçük, hem de büyük işletmelerin bulunmasına rağmen, özellikle bilgisayar sistemlerinin dizaynı ve ilgili hizmetlerdeki ortalama işletmeler göreceli olarak küçüktür; işletmelerin yaklaşık yüzde 80'i ortalama beş kişi istihdam etmektedir. Çoğu küçük işletme bir pazar nisnisi ticari kazançla dönüştürmeyi umarak ise başlamaktadır (Computer Systems Design and... 2004-05) Bu nedenle BT sektöründe yer alan işletmelerin çok büyük bir kısmı KOBİ niteliğindedir.

Genç, dinamik ve hızlı büyüyen BT sektöründe faaliyet gösteren bu işletmeler hem ürünlerini ve hizmetlerini pazarlamak için, hem de istihdam edebilecekleri ve ettikleri insanlar için küresel alanda rekabet etmek durumundadırlar. BT işletmelerinin önce hayatta kalabilmek ve daha sonra da rekabette başarılı olabilmek için verimli olmaları zorunludur. Verimliliğin artırılması, daha yüksek üretim yapılması ya da daha az girdiyle daha çok çıktı üretilmesi amaçlarını içerir. Verimliliğin çok ileri donanımların ve yazılımların alınması, kaynakların optimum kullanılması, yeni karar verme tekniklerinin uygulanması, yeni sistemlerin, prosedürlerin ya da yöntemlerin kullanılması vb. yoluyla artırılması mümkündür. Ancak bunların rakip işletmeler tarafından da kullanılması olasıdır. Asıl fark yaratacak unsur işletme için çalışan "insan"lar ve bu insanların gösterecekleri performanslarıdır.

Fiziksel bir üretime dayanan organizasyonlarda çalışanların performanslarını ölçmek ve değerlendirmek oldukça kolaydır. Genellikle üretilen miktar ölçülür ve bu ölçü çalışanın önceki üretimiyle kıyaslanır. Ancak bilgiye dayalı organizasyonlarda bu yöntemi kullanma olanagi bulunmamaktadır. Bilgi odaklı çalışanların performanslarını ölçmek ve değerlendirmek yalnızca daha güç olmakla kalmayıp aynı zamanda çok daha önemli olmaya başlamıştır. Çünkü çalışanların ortaya koyduğu değerler içinde soyut olanların payı artmakta ve bunların organizasyonun sonuç başarısındaki rolü ve önemi yükselmektedir. Bu nedenle bilgi teknolojisi işletmelerinde çalışanların performanslarını değerlemek kritik bir önem kazanmaktadır. Bilgi çalışanlarının performanslarını değerlendirirken yalnızca sağladıkları açık ve doğrudan getiriler üzerine odaklanmak adil ve doğru olmayacaktır. OBT işletmelerinde organizasyona saygınlık kazandıran, uzun dönemli olarak değerini artıran, sektörde liderlik konumuna ulaşmasına yardım eden ya da nitelikli çalışanlar için organizasyonu daha çekici kılan tüm çabalar değerlidir ve değerlendirilmelidir (Bozbulut, 2003).

4. VERİMLİLİĞİ ARTIRMANIN BİR ARACI OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Performans yönetim sisteminin BT işletmelerinde kurularak işletilmesinin temel amaçları örgütsel amaçlar ve stratejiler ile performans değerlendirme arasında bağlantı kurmak, örgütün kültürünü güçlendirmek, personelin katılımını sağlamak, etkili gruplar geliştirmek, etkili idari kararlar vermek ve personelin performansını artırarak sürekli gelişimini sağlamak olabilir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi sonucunda BT işletmeleri varolan insan kaynaklarından en etkili ve verimli bir şekilde yararlanabilecekler, örgütsel etkililiklerini artıracaklar ve rekabet avantajı kazanabileceklerdir (Benligiray, 1999).

Performans yönetimi, stratejik bir kontrol sürecini içerir. Bu süreç, stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli davranışların neler olduğunu belirleyecek ve insanları stratejilerin elde edilmesine doğru yönlendirmeyi sağlayacak bir performans değerlendirmesini gerektirir (Adams, Embley, 1988). Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yönetimin kontrol işleviyle ilgili çok önemli bir aşamadır. Performans yönetiminin etkililiğini belirleyecek olan performans değerlendirme sistemi dikkatle planlanmalı ve uygulanmalıdır. Çünkü performans yönetimi sistemindeki herhangi bir aksaklık performans yönetimi ile ilgili bütün çabaları bosa çıkaracak olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

5. ARASTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Bu araştırma ile Türkiye BT sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin performans değerlendirme konusundaki uygulamalarına ilişkin bilgi toplayarak bir durum saptaması yapılması amaçlanmıştır. BT sektörü için bir ilk olan bu çalışmanın, BT işletmelerinin performans değerlendirme faaliyetlerinin daha etkili olmasına akademik bir katkı yapmasını ve bundan sonra yapılacak diğer akademik çalışmalar için de bir ön çalışma, karşılaştırma yapma olanakları yaratacak bir temel oluşturmalarını dileriz.

Araştırmanın kapsamını TÜBİSAD üyeleri oluşturmıştır. 1979 yılında kurulan TÜBİSAD'ın BT işletmelerinden oluşan 160'a yakın (Temmuz-2005 itibarıyla 159) bir üye grubu vardır. Üyelerinin oluşturduğu işlem hacminin BT sektörü içindeki payı yüzde 90'ın üzerindedir (<http://www.tubisad.org.tr>).

Araştırmada kullanılan anket formu hazırlanırken Uyargıl, Özçelik ve Dündar tarafından yapılan Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması, 1999-2000 Türkiye Raporu'ndan yararlanılmıştır. Anket dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm, anketi yanıtlayan işletmelere; ikinci bölüm, anketi yanıtlayan kişiye; üçüncü bölüm, anketi yanıtlayan işletmelerin insan kaynakları yönetimlerine ve bölümlerine; dördüncü bölüm de bazı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin soruları içermektedir. Geniş kapsamlı olan bu araştırmanın bilgi teknolojisi işletmelerinde performans yönetimine ilişkin bölümü bildirisi konusu yapılmıştır.

Araştırmanın BT işletmeleri ile yapıldığı ve bu işletmelerdeki kişilerin bilgisayar ve iletişim teknolojilerini yoğun bir şekilde kullandıkları dikkate alınarak, anket formunun bilgisayar ortamında hazırlanarak ilgili kişilere e-posta yoluyla gönderilmesi tercih edilmiştir. Anketin doğru kişinin eline ulaşmasını sağlamak üzere her işletmeye önceden tek tek telefon edilmiş, ilgili kişiyle (Varsa insan kaynakları yöneticisi, yoksa, insan kaynakları yönetiminden sorumlu üst düzey yöneticilerden biri ile) görüşülmüş, araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verilmiş, e-posta adresi istenmiş ve es zamanlı olarak anket gönderilmiştir. Bazı işletmelerin web sayfaları olmadığı ya da ulaşamadığı, bazılarının telefon numaraları geçersiz olduğu ya da bazılarının da listede yer almalarına rağmen faaliyetlerini durdurmuş olmaları nedeniyle TÜBİSAD üyeler listesindeki her işletmeye ulaşılammıştır. Listedeki yer alan bazı işletmeler aynı holdinge ait, tek merkezden yönetilen işletmeler oldukları, bazıları da küçük yan kuruluşlar oldukları için ve 5 işletme sahibi de çeşitli gerekçelerle bastan anket formunu doldurmayı reddettikleri için anket formu sadece 123 işletmeye gönderilmiştir. Yaklaşık 6 ay boyunca (Subat-Ağustos 2005) yanıtlanmayan işletmelerin birkaç kez uyarılmasına rağmen, 44 işletmeden yanıt gelmiştir. Ancak bu işletmelerden 4'ü personel sayıları açısından KOBİ tanımına uymamaları nedeniyle elenmiş ve 40 işletme değerlendirme kapsamına alınmıştır. Bu durumda geri dönüş oranı %32,5 olarak gerçekleşmiştir.

6. ARASTIRMAYA KATILAN İŞLETMELER HAKKINDA BİLGİ

Araştırmaya katılan işletmeler personel sayıları bakımından 3 gruba ayrılmıştır. 1. grupta personel sayısı 0-9 arasında olan 5 mikro işletme, ikinci grupta personel sayısı 10-49 olan 23 küçük işletme ve üçüncü grupta da personel sayısı 50-249 olan 12 orta büyüklükte işletme yer almıştır. İşletmeler personel sayılarına göre gruplandırılırken www.kobinet.org.tr'den yararlanılmıştır.

Araştırmaya katılan işletmeler birden fazla alanda faaliyet göstermektedir. İşletmelerin 21'i BT donanımı, 17'si yazılım, 19'u hizmet, 7'si tüketim malzemeleri ve 8'i de telekom donanımı alanında faaliyet

gösterdiklerini bildirmişlerdir. Tablo 1’de işletmelerin faaliyet alanlarının büyüklüklerine göre dağılımlarını da incelemek mümkündür.

Tablo 1. İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımları

	Dağılım		
	0-9	10-49	50-249
BT Donanımı	1	12	8
Yazılım	4	8	5
Hizmet	1	12	6
Tüketim Malzemeleri	--	5	2
Telekom Donanımı	1	2	5

Araştırmaya katılan işletmelerin 18’i (%45) tek bir isyeri olan bağımsız bir işletme, 10’u (%25) birden fazla isyeri olan bağımsız bir işletme, 7’si (%18) uluslararası bir grubun yan kuruluşu/bölümü, 4’ü (%10) ulusal bir grubun şirket genel merkezi ve 1’i de (%2) ulusal bir kuruluşun yan grubu/bölümüdür (Bkz. Tablo 2).

Tablo 2. İşletmelerin Yapısal Özelliklerine Göre Dağılımları

	Dağılım				%
	0-9	10-49	50-249	Toplam	
Tek Bir İşyeri Olan Bağımsız Bir İşletme	5	10	3	18	45
Birden Fazla İşyeri Olan Bağımsız Bir İşletme	--	6	4	10	25
Uluslararası Bir Grubun Yan Kuruluşu/Bölümü	--	3	4	7	18
Ulusal Bir Grubun Şirket Genel Merkezi	--	3	1	4	10
Ulusal Bir Kuruluşun Yan Grubu/Bölümü	--	1	--	1	2
Toplam				40	100

Uluslararası bağlantısı olan işletmelerden 2’sinin genel merkezi Almanya, 6’sinin de ABD’dir. Diğer 32 işletmenin genel merkezleri Türkiye’dedir. Tablo 3’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin 6’si 1982-1985, 12’si 1986-1989, 8’i 1990-1994, 10’u 1995-1999 ve 6’si de 2000-2002 yıllarında kurulmuştur. Ayrıca bu işletmelerin yaklaşık yarısı (21’i) ulusal pazarda faaliyet gösterirken, 7’si dünya, 4’ü de Avrupa pazarında faaliyet göstermektedir.

Tablo 3. İşletmelerin Kuruluş Yıllarına ve Faaliyette bulundukları Pazar Düzeylerine Göre Dağılımları

Dağılım			
Kuruluş Yılları	0-9	10-49	50-249
1982-1985	1	4	1
1986-1989	--	8	2
1990-1994	--	4	4
1995-1999	3	4	3
2000-2002	1	3	2
Pazar Düzeyleri			
Ülke İçi-Yerel Pazar	1	1	2
Ülke İçi-Bölgesel Pazar	1	3	--
Ulusal Pazar	3	11	9
Avrupa Pazarı	--	4	--
Dünya Çapında Pazar	--	7	--
Diğer (Türk Cumhuriyetleri)	--	--	1

İşletmelerin tümünde istihdam edilen personelin yüzde 36’si kadın, yüzde 64’ü erkektir (Bkz. Tablo 4). Personelin yüzde 19’u mühendis, yüzde 20’si uzman, yüzde 27’si işçi olarak çalışmaktadır. Mikro

büyükölükteki işletmelerde yönetici pozisyonlarının toplam personele oranı yüzde 22 iken, küçük işletmelerde bu oran yüzde 18, orta boy işletmelerde ise, yüzde 11'dir.

Arastirmaya katılan işletmelerde personelin ortalama kıdemi 4,8 yıldır. Personelin kıdeminin 17 işletmede 2-3 yıl, 12 işletmede 4-5 yıl, 6 işletmede 6-8 yıl ve 3 işletmede de 10-12 yıl olduğu bildirilmiştir.

Ayrıca arastirmaya katılan işletmelerin 19'u ISO 9000 belgesine sahiptir. İşletmelerin 12'sinde ayrı bir insan kaynakları bölümü varken, 28'inde yoktur.

7. ARASTIRMANIN BULGULARI

Arastirmaya katılan işletmelerin hepsi (formel ya da informal olarak) performans değerlemesi yaptıklarını ifade etmişlerdir. Tablo 5'de görüldüğü gibi işletmelerin 29'u yöneticileri, 34'ü mühendisleri, 33'ü uzmanları, 27'si büro elemanlarını ve 16'si da işçileri performans değerlendirme sistemine dahil etmişlerdir.

Tablo 4. İşletmelerin Personel Sayılarına, Personelin Cinsiyetlerine, Mesleklerine ve Yönetici Pozisyonlarına Göre Dağılımları

Personel Sayısına Göre Gruplandırma	İşletmelerin Personel Gruplarına Göre Dağılım	Personelin Cinsiyetine Göre Dağılım		Toplam Personel Sayısına Göre Dağılım	Personelin Mesleklerine Göre Dağılım					Yönetici Pozisyonlarına Göre Dağılım
		Kadın	Erkek		Mühendis	Uzman	Büro Elemanı	İşçi	Diğer	
0-9	5	13	23	36	11	15	7	1	2	8
	%12	%36	%64	%1	%31	%42	%19	%2	%6	%22
10-49	23	222	471	693	175	94	141	135	148	122
	%58	%32	%68	%26	%25	%14	%20	%19	%22	%18
50-249	12	733	1231	1964	336	429	325	583	291	221
	%30	%37	%63	%73	%17	%22	%17	%30	%14	%11
Toplam	40	968	1725	2693	522	538	473	719	441	351
		%36	%64		%19	%20	%18	%27	%16	%13

Etkili bir performans değerleme sisteminin temellerinin atılmasında personelden neyin beklenmesi gerektiğinin belirlenmesi esastır. Bu nedenle performans değerleme sürecinin başlangıç ve en temel aşaması performans planlamasıdır. Planlama, örgütün ve personelin performansının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için ne yapılması gerektiğinin, nasıl yapılacağına, ne zaman harekete geçileceğinin ve sorumlulukların kimler tarafından üstlenileceğinin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç örgütün amaçlarını ve politikalarını belirleyen ve bunlara ilişkin stratejilerin ve taktiklerin neler olacağını kararlaştırmaya yardım eden bilgilerin toplanmasıyla başlar. Yapılan arastırmalardan ve toplanan bilgilerden yararlanılarak geleceğe dönük tahminlerde bulunulabilir. Daha sonra amaçlar ve hedefler belirlenir ve bunlara ulaşılması için gerekli faaliyetler ile bu faaliyetlerden hangi sonuçların beklendiği belirtilir.

Tablo 5. BT İşletmelerinde Performans Değerleme Sistemi Uygulanan Personel Gruplarına Göre Dağılım

	Dağılım
Yöneticiler	29
Mühendisler	34
Uzmanlar	33
Büro elemanları	27
İşçiler	16

BT işletmelerinde personel performansının planlanması açısından bakıldığında, işletmelerin yüzde 75'inde yazılı olarak temel işletme hedeflerinin, yüzde 60'ında temel işletme stratejilerinin, yüzde 30'unda insan kaynakları stratejilerinin, yüzde 33'ünde de insan kaynakları politikalarının belirlenmiş olduğu

görülmektedir. Ayrıca 31 işletmede (%78) is tanımları ve is gerekleri varken, 6 işletmede (%15) yoktur, 3 işletmede (%7) ise, hazırlanma aşamasındadır (Bkz. Tablo 6).

Tablo 6. BT İşletmelerinin Temel İşletme Hedeflerinin, Stratejilerinin, İnsan Kaynakları Stratejilerinin, Politikalarının ve İş Tanımlarının Bulunmasına Göre Dağılımları

	Yazılı Olarak Vardır	Vardır Ama Yazılı Degildir	Yoktur
Temel İşletme Hedefleri	30 % 75	10 %25	-- --
Temel İşletme Stratejileri	24 %60	16 %40	-- --
İnsan Kaynakları Stratejileri	12 % 30	21 % 53	7 %17
İnsan Kaynakları Politikaları	13 %33	23 % 58	4 %9
	Var	Yok	Hazırlanma Aşamasında
İş Tanımları ve İş Gerekleri	31 %78	6 %15	3 %7

Personelin performansının planlanmasında en zor aşama neyin ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerektiğine karar vermektir. Performans kriterleri, değerlendirilecek bir bireyin, bir grubun ya da bir organizasyonun performanslarının değerlendirilmesi sırasında temel alınacak performans boyutudur. Performans kriteri "performansın en önemli unsuru nedir?" sorusunun cevabını verecektir. Bir başka deyişle kriter amaçlar/hedefler mi, çıktılar mı, sonuçlar mı, yetkinlikler mi olmalıdır? Tablo 7'de görüldüğü gibi, performans değerlendirme sürecinde işletmelerin 27'si (%68) amaçları/hedefleri, 12'si (%30) çıktıları, 23'ü (%58) sonuçları, 24'ü de (%60) yetkinlikleri kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 7. BT İşletmelerinin Performans Değerleme Sürecinde Kullandıkları Kriterlere Göre Dağılımlar

	Amaçlar/Hedefler	Çıktılar	Sonuçlar	Yetkinlikler
Kullanıyor	27 %68	12 %30	23 %58	24 %60
Kullanmıyor	13 %32	28 %70	17 %42	16 %40

Araştırmaya katılan işletmeler yöneticilerin, mühendislerin ve uzmanların performans değerlendirme sürecinde öncelikle amaçları/hedefleri, ikinci sırada yetkinlikleri ve üçüncü olarak da sonuçları kullanmaktadır (Bkz. Tablo 8).

Tablo 8. BT İşletmelerinin Farklı Personel Grupları İçin Performans Değerlendirme Süreçlerinde Kullandıkları Kriterlere Göre Dağılım

Personel Grupları	Performans Değerlendirme Kriterleri			
	Amaçlar/Hedefler	Çıktılar	Sonuçlar	Yetkinlikler
Yöneticiler	22	7	17	18
Mühendisler	22	8	21	19
Uzmanlar	18	10	19	20
Büro elemanları	6	6	14	13
İşçiler	8	7	10	6

Tablo 9'dan BT işletmelerinin iş tanımlarının, yazılı olarak belirlenmiş temel işletme hedeflerinin, stratejilerinin ve insan kaynakları stratejilerinin bulunmasının performans değerlendirme kriterleriyle ilişkisi bulunup bulunmadığı hakkında bir fikir edinmek mümkündür.

Tablo 9. BT İşletmelerinin İş Tanımlarının, Temel İşletme Hedeflerinin, Stratejilerinin ve İnsan Kaynakları Stratejilerinin Bulunmasının Performans Değerlemede Kullandıkları Kriterlere Göre Dağılımları

		Amaçlar/Hedefler	Çıktılar	Sonuçlar	Yetkinlikler
İş Tanımları	Var	23	8	20	22
	Yok	4	2	3	2
	Hazırlanma Aşamasında	2	2	--	--
Temel İşletme	Yazılı Olarak Var	23	8	19	21

Hedefleri	Var Ama Yazili Degil	4	4	4	3
Genel Isletme Stratejileri	Yazili Olarak Var	18	8	18	20
	Var Ama Yazili Degil	8	5	6	5
IK Stratejileri	Yazili Olarak Var	10	4	10	12
	Var Ama Yazili Degil	11	6	11	9
	Yok	6	2	2	3

Performans degerleme sürecinde yetkinlikleri kullanan isletmeler iletisim, insan iliskileri, temsil etme, liderlik, planlama, ekip olusturma gibi yetkinlikleri daha çok kullanmayi tercih ettiklerini ifade etmislerdir. Arastirmaya katılan BT isletmelerinin kullandiklari yetkinliklere göre dagilimleri Tablo 10'da yer almaktadır. Buna göre BT isletmelerinin kullandiklari diger yetkinlikler sirasiyla kaynak kullanimi, kontrol etme, koordine etme, karar verme, hedef saptayabilme ve öncelikleri belirleyebilme, yenilik ve degisim, örgütleme, motive etme, analiz ve sentez ve yetki devretmedir.

Tablo 10. BT Isletmelerinin Performans Degerleme Süreçlerinde Kullandiklari Yetkinliklere Göre Dagilim

Yetkinlikler	Dagilim	Yetkinlikler	Dagilim
İletisim	24	Koordine etme	17
İnsan iliskileri	23	Karar verme	14
Temsil etme	20	Hedef saptayabilme ve öncelikleri belirleyebilme	15
Liderlik	20	Yenilik ve degisim	11
Planlama	19	Örgütleme	10
Ekip olusturma	18	Motive etme	10
Kaynak kullanimi	17	Analiz ve sentez	9
Kontrol etme	17	Yetki devretme	6

BT isletmelerinin büyük bir kisminde üstler astlari degerlendirmektedir. Bunu, Tablo 11'de de görüldüğü gibi, personelin kendi kendisini degerlendirmesi, dis müsterilerin, tedarikçilerin ve iç müsterilerin hizmet aldiklari personeli degerlendirmesi izlemektedir. Çok az sayidaki isletmede astlar üstlerini, aynı düzeyde çalışanlar ve ekip üyeleri birbirlerini degerlendirmektedir.

Performans degerlendirme sonuçlari büyük çoğunluk tarafından (35 isletme) performansa dayali ücret ödemelerinde kullanılmaktadır. Bunun yani sıra isletmelerin 22'si, bireysel eğitim ihtiyaclarinin belirlenmesinde; 20 isletme, terfi edecek kisilerin belirlenmesinde; 17 isletme, isin ve akisinin yeniden düzenlenmesinde; 14 isletme, örgütsel eğitim ihtiyaclarinin saptanmasinda; 13 isletme, kariyer planlama ve gelistirme sistemine girdi saglanmasinda performans degerleme sonuçlarından yararlandiklarini ifade etmislerdir (Bkz. Tablo 11).

Tablo 11. BT Isletmelerinde Performansın Kim /Kimler Tarafından Degerlendirildigine ve Performans Degerlendirme Sonuçlarının Hangi Alanlarda Kullanildigina Göre Dagilim

	Dagilim
Performansın Kim/Kimler Tarafından Degerlendirildiği	Üstler astlari degerlendirir.
	34
	Personel kendisini degerlendirir.
	16
	Dis müsteriler hizmet aldiklari personeli degerlendirir.
	13
	Tedarikçilerimiz birlikte çalıştiklari personelimizi degerlendirir.
	9
Performans Degerlendirme Sonuçlarının Hangi Alanlarda Kullanildiği	İç müsteriler hizmet aldiklari personeli degerlendirirler.
	8
	Astlar üstlerini degerlendirir.
	7
	Aynı düzeyde çalışanlar birbirlerini degerlendirir.
	7
	Ekip üyeleri birbirlerini degerlendirirler.
	6
Performans Degerlendirme Sonuçlarının Hangi Alanlarda Kullanildiği	Performansa dayali ücret ödenmesinde
	35
	Bireysel eğitim ihtiyaclarinin saptanmasinda
	22
	Terfi edecek kisilerin belirlenmesinde
	20
	İsin ve akisinin yeniden düzenlenmesinde
	17
Diger	Örgütsel eğitim ihtiyaclarinin saptanmasinda
	14
	Kariyer planlama ve gelistirme sistemine girdi saglanmasinda
	13
	1

Tablo 12'den BT işletmelerinde performansın kim tarafından değerlendirildiği ile performans değerlendirilmesinde kullandıkları kriterler arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı hakkında bir fikir edinmek mümkündür.

Tablo 13'den BT işletmelerinde sonuçlarının hangi alanlarda kullanıldığı ile performans değerlendirilmesinde kullanılan kriterler arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı hakkında bir fikir edinmek mümkündür.

8. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulguların performansın planlanması, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması şeklinde ayrılarak değerlendirilmesi daha uygun olacaktır.

Tablo 12. BT İşletmelerinde Performansın Kim Tarafından Değerlendirildiğinin Kullanılan Kriterlere Göre Dağılımı

Performansı değerlendiren kişiler	Amaçlar/Hedefler	Çıktılar	Sonuçlar	Yetkinlikler
Üstler astları	29	10	22	23
Personel kendisini	11	8	11	10
Astlar üstleri	9	3	5	6
Esit düzeydekiler birbirlerini	6	3	5	7
Dis müşteriler personeli	10	2	4	6
İç müşteriler hizmet aldıkları personeli	7	3	4	6
Tedarikçiler personeli	6	2	4	5
Ekip üyeleri birbirlerini	3	2	3	2

? Performansın planlanması: Performans değerlendirme sistemlerinin çoğunda vizyonun, misyonun ve ortak amaçların belirlendiği, örgütün bölümleri ya da fonksiyonel alanları için anahtar sonuç alanlarında amaçların ve hedeflerin saptandığı, üst yönetim grubu tarafından işletme için rekabet avantajının ve katma değer boyutunun tasarlandığı, bunların organizasyon üyelerine iletilmesi, onlar tarafından anlaşıldığı ve benimsendiği varsayılmaktadır. Oysa bunlar kendiliğinden gerçekleşmezler, bilinçli bir çabanın ürünüdürler. Bazı organizasyonlarda bunların gerçekleştirilmiş olması ve uygulanması mümkündür. Ancak BT işletmelerinin bu konularda eksikliklerinin bulunduğu görülmektedir.

Performans değerlendirme sisteminin bir sonraki aşamasında bireysel performansın değerlendirilmesinde kullanılacak kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. Çıktılara dayalı kriterler, gerçekleşen etkinliklerin genellikle miktarı ya da ne kadar az girdiyle ne kadar çok çıktı üretildiği üzerinde dururlar. Sonuçlara dayalı kriterler ise, çıktının örgütsel amaçlara ve stratejilere uygunluğunu esas alırlar. Örneğin, satış yapılan müşteri sayısı çıktıdır, memnun edilen müşteri sayısı sonuçtur. Burada asıl önemli olan sonuçtur. Çünkü BT işletmelerinin büyük bir kısmı pazarlama ve hizmet alanında faaliyet göstermektedirler. BT işletmelerinin yüzde 58'i sonuçları, yüzde 30'u çıktıları kullandıklarını ifade etmişlerdir. Uzun dönemli başarıya odaklanan işletmelerin çıktılarına göre ölçmesi ve değerlendirilmesi daha zahmetli olmasına rağmen sonuçları kullanmaları gerekir.

Performans değerlendirme sürecinde yetkinliklerin kullanılması izlenecek ve ölçülecek alanlar için ortak bir dil sağlaması, performans değerlendirme görüşmelerine odaklanılmasını kolaylaştırması ve personelin iş üzerindeki davranışıyla ilgili bilgi elde edilmesini mümkün kılması nedeniyle oldukça faydalıdır (Lepsinger ve Lucia,1999).

Tablo 13. BT İşletmelerinde Sonuçlarının Hangi Alanlarda Kullanıldığının Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Kriterlere Göre Dağılımları

	Amaçlar/Hedefler	Çıktılar	Sonuçlar	Yetkinlikler
Performansa dayalı ücret ödenmesinde	26	11	22	23
Bireysel eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında	15	8	15	17
Terfi edecek kişilerin belirlenmesinde	18	10	15	18
İşin ve akışının yeniden düzenlenmesinde	10	8	11	10

Örgütsel eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında	10	6	10	11
Kariyer planlama ve geliştirme sistemine girdi sağlanmasında	11	4	10	12
Diger	1	1	1	1

1996 yılında İngiltere’de yapılan bir yetkinlik anketi sonucunda en çok kullanılan 12 temel yetkinlik en basta iletişim yer almak üzere, basarma, müşteri odaklı olma, takım çalışması, liderlik, planlama ve organize etme, ticari farkındalık, esneklik, baskalarını geliştirme, problem çözme, analitik düşünme, yeni ilişkiler kurma şeklinde sıralanmıştır (Wood ve Payne,1999). Wood ve Payne tarafından yapılan bu araştırma iletişim yetkinliği, işletmelerin üzerinde durdukları en önemli temel yetkinliklerden biri olarak ele alınmaktadır. Yapılan araştırmada da performans değerlendirme sürecinde yetkinlikleri kullanan BT işletmelerinin 24’ü iletişim, 23’ü insan ilişkileri, 20’si temsil etme, 20’si liderlik, 19’u planlama, 18’i ekip oluşturma gibi yetkinlikleri daha çok kullanmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Doğal olarak günümüz rekabet ortamında, personelin iletişim yetkinliğine sahip olması gerek işletme içinde gerekse işletme dışında kurmuş oldukları iletişimin başarı olasılığını artıran en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir.

Performans değerlendirme sonuçlarında yetkinliklerin ağırlığının ne olması gerektiği genel işletme stratejileriyle bağlantılıdır. Bu, genellikle insan kaynakları yöneticileri ve üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Örneğin; satis ağırlıklı bir organizasyonda hedeflerin ağırlığı daha fazla, yetkinliklerin ağırlığı daha az olarak belirlenebilmekte iken; yetkinliklerin yeni tanımlandığı organizasyonlarda yetkinlik kavramının yerleşmesi ve yetkinliklerin gelişimine gereken önemin verilebilmesi için bu oran esit ya da hedefler daha az, yetkinlikler daha fazla ağırlıklı olarak değisebilmektedir. Bu ağırlıkların pozisyonlara göre değismesi de oldukça sık görülen bir durumdur. Genellikle, yönetici olmayan pozisyonlarda, yetkinlik ve hedeflerin ağırlıkları esit ya da yetkinliklerin ağırlığı daha fazla belirlenirken, orta düzey yöneticiler için hedeflerin ağırlığı yetkinliklere kıyasla biraz daha fazla ve üst düzey yöneticiler için hedeflerin ağırlığı yetkinliklere kıyasla çok daha fazla olabilmektedir. Burada yöneticilerin şirket hedeflerine alt kadrolara nazaran daha fazla odaklanmaları ve yetkinliklerin çoğuna zaten sahip olmaları gerekliliğinden yola çıkılmaktadır. Performans değerlendirmelerinde ayrıca temel, yönetsel ve teknik yetkinliklerin ağırlıkları da değisebilmektedir (Çörtelekoglu, 2003).

Performans değerlendirme sürecinde kullanılacak kriterler belirlenirken bazı hususlara dikkat edilmesi gerekir. Öncelikle performans değerlendirme sürecinde ölçülen şeyin mutlaka örgütün misyonuna ve stratejik amaçlarına paralel olarak hazırlanmış amaçlarla ve hedeflerle ilgili olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca is analizlerinin yapılması, bunlara bağlı olarak is tanımlarının ve is gereklerinin hazırlanması kriterlerin doğruluğunu ve objektifliğini sağlayacaktır. BT işletmelerinin bu konuda önemli eksiklikleri bulunmaktadır.

? Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi: Araştırmada elde edilen bulgulardan BT işletmelerinin bir kısmının performansa dayalı ücret ödenmesinde, bireysel eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında, terfi edecek kişilerin belirlenmesinde vb. birden fazla kriteri bir arada kullandıkları görülmüştür. Performans değerlendirmede tek bir kriter değil, birden fazla kriter kullanılmalıdır. Çünkü işler genellikle birbiriyle ilgili fakat farklı görevlerin bileşiminden oluşur. Ayrıca terfi ettirme, ücretlendirme ve parasal olarak ödüllendirme, transfer etme, yol gösterme ve rehberlik etme gibi uygulamalarda çoklu kriterlerin belirlenmesi bu tür kararların spesifik bir geliştirme programının uygulanma nedenini personele anlatmak kolay olmaktadır. Zaten terfi ettirme ya da ücretlendirme gibi önemli kararları tek bir kriterle dayalı olarak vermek çok güç olduğu gibi doğru ve adil de değildir. Bu bakımdan ideal olanı personelin toplam başarıyla ilgili her şeyin ölçülmesi ve önemli hiçbir boyutun göz ardı edilmemesidir. Sonuçta is tanımlarında yazılı bulunan görev ve sorumlulukların tümü önemlidir ve bunlar performans ölçme araçlarıyla ölçülmeli ve değerlendirilmelidir.

Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir kısmında personelin performansı sadece üstleri tarafından değerlendirilmektedir. Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde üstler ile kastedilen genellikle personelin ilk düzey yöneticisi, nezaretçisidir. Oysa is yaşamındaki çağdas değisimler ve yeni yönetim teknikleri bu yaklaşımı değistirmiş olmalıydı. Özellikle de yetkinlikleri kullanan işletmelerde, personelin yetkinliğinin sadece tek bir üst tarafından değerlendirilmesi yeterli değildir. Örneğin, personelin iletişim yetkinliği değerlendirilirken sadece üstüyle olan iletişimi değil, ekip arkadaşlarıyla, astlarıyla, müşterileriyle iletişimi de dikkate alınmak zorundadır. Ayrıca performans değerlemesi sırasında olası hataların olumsuz etkilerini azaltmak için sisteme daha çok kişinin dahil edilmesi önerilebilir.

? Performans degerleme sonuçlarının kullanilmasi: Performans ölçme ve degerlendirme çalismalari genellikle bir amaç için yapilir. Amaç personeli tanımak, potansiyelini arastirmak, geribildirim vermek ve performansini gelistirmek, stratejik planlarin uygulanmasini izlemek, örgütsel ve bireysel eğitim ihtiyaçlarini belirlemek, personeli motive etmek, yöneticilerin kendilerini degerlendirmelerini saglamak, personel ile yöneticiler arasindaki iliskileri iyilestirmek ve gelistirmek, örgütsel problemleri belirlemek ya da insan kaynaklari yönetimi uygulamalarina iliskin eksiklikleri saptamak gibi arastirma ve gelistirme yapmak olabilir. Ya da basarili ve basarisiz personeli birbirinden ayirmak, kimin terfi ya da transfer edilecegine karar vermek, isten çıkariilacak personeli belirlemek ya da ödöl ve ücret kararlarini vermek gibi idari amaçlarla da performans degerlemesi yapılabilir. Performans ölçümleri çeşitli amaçlarla yapılmasına ragmen genelde etkili yönetim kontrolü için bir temel olusturur. Verimliliğin artmasına yol açacak şekilde performansın iyileştirilmesini ve artırılmasını amaçlayan bir performans ölçme sisteminin en azından personele uygun ve zamanli geribildirim saglamasi, personelin davranislarini daha etkili çalışma aliskanliklarına yönlendirmesi, yöneticilere personele iliskin önemli idari kararları vermeleri için dogru ve objektif veri saglamasi gerekir. Arastirmaya katılan BT isletmelerinin 35'i yaptıkları performans degerleme sonuçlarini performansla dayali ücret ödemesinde kullandıklarını ifade etmişlerdir. Kullandıkları performans degerleme sistemlerinde bazı eksikliklerin bulunmasi nedeniyle çeşitli sakıncalar yaratması kaçınılmazdır.

Sonuç olarak BT isletmelerinin performans degerleme sistemlerinde önemli eksikliklerin bulunduğu söylenebilir. Bunun sorumlusu olarak isletmelerin çok azında insan kaynaklari bölümü bulunmasi nedeniyle etkili bir performans degerlemesi yapmak için gerekli uzmanlik bilgisine sahip olmamaları gösterilebilir.

KAYNAKLAR

- Adams, H.L., Embley, K. (April, 1988). "Performance Management Systems: From Strategic Planning to Employee Productivity." Personnel, Vol: 65, s.58.
- Beatty, Richard H.(?). Increasing Return on Human Capital. www.hrscope.com (Alinis Tarihi: 13.04.2005)
- Benligiray, S. (1999). İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi. Eskisehir: A.Ü. Yayınları, No: 1174.
- Bozbulut, E. (2003). "Bilgi Yöneticilerinin Performans Ölçümlerine Bir Bakış" <http://www.fonksiyonel.com.tr/Turkish/Script/FMUEYEIAY03112003.asp?ModelRef=FMUEYEIAY03112003> (Alinis Tarihi: 27.Kasim.2004)
- Computer Systems Design and Related Servies." Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, Career Guide to Industries, 2004-05 Edition, on the Internet at <http://www.bls.gov/oco/cg/cgs033.htm> (Alinis Tarihi: 23 Temmuz 2005)
- Çörtelekoglu, T. (2003). "Yetkinlikler" <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1946> (Alinis Tarihi: 20.Temmuz.2005)
- Donnie, J. (10.03.1997). "Performance Appraisals: Steps To Better Results." Washington Business Journal, Vol:16, s. 37-38.
- <http://www.buik.net/subcommittee/kariyer/showarticle.asp?aid=46> (Alinis Tarihi: Mayıs 2005)
- <http://www.kobinet.org.tr>
- <http://www.tubisad.org.tr>
- Kargan, E. (2003). "Haluk Maga İle Bilisim Sektörü"
- Lepsinger, R. Lucia, A.D. (1999). The Art and Science of Competency Models. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- McDonald, D., Smith, A. (Jan/Feb.1995). "A Proven Connection: Performance Management and Business Result." Compensation and Benefits Review, Vol:27, s. 50-64.
- Rolstadas, A. (1995). Performance Management. A Business Process Benchmarking Approach. London: Chapman and Hall.
- Uyargil, C.; Özçelik, O. ve Dündar, G. (2001). Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Arastirmasi. 1999-2000 Türkiye Raporu. Istanbul: İstetme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No: 408.
- Williams, R.S. (1998). Performance Management. Perspectives of Employee Performance. Great Britain: Thomson Business Press.
- Wood, R. ve Payne, T. (1999). Competency Based Recruitment and Selection. New York: John Wiley&Sons Inc.

KOBİ'ler
ve
10
Verimlilik

**Rekabet
Gücü**

AB'YE GIRIS SÜRECİNDE TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN REKABET STRATEJİLERİ VE STRATEJİK MODEL ÖNERİSİ

Ali ELEREN

Afyon Kocatepe Üniversitesi, IIBF
ANS Kampüsü, Gazligöl Yolu Afyon
Tel: (0272) 228 12 55/253
(0272) 228 12 92/267
e-posta: aeleren@hotmail.com

Durmus YÖRÜK

Afyon Kocatepe Üniversitesi, IIBF
ANS Kampüsü, Gazligöl Yolu Afyon
Tel: (0272) 228 12 55/261
(0272) 228 12 92/267
e-posta: yorukd2002@yahoo.com

ÖZET

Küresellesme ile değişen rekabet şartlarında KOBİ'lerin rekabet edebilmeleri için bu değişimi iyi algılamaları ve ona uygun stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. KOBİ'ler için önerilecek stratejik yapılanmada mevcut yapılar, geçmiş tecrübeler ve sektörel değişimler ve gereksinimler değerlendirilmelidir.

Çalışmamızın amacı KOBİ'lerin uyum sürecinde hangi stratejileri uygulayabileceklerini belirlemek ve bu yapılanma için bir stratejik model önerisi sunmaktır.

Bu amaçla, çalışmamızın ilk bölümünde KOBİ'lerle ilgili literatür bilgisi ve KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yönlerine ait özet bilgiler yer alacaktır. İkinci bölümde küresellesmenin rekabete etkileri ve değişen rekabet şartları irdelenecektir. Son bölümde ise KOBİ'ler için uygulanabilir stratejiler değerlendirilerek uygun stratejik model önerisi sunulacaktır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Rekabet Stratejileri, Avrupa Birliği, Stratejik Model

1. KOBİLERİN TANIMI VE SINIFLANDIRILMASI

KOBİ'lere ilişkin literatür tarandığında, KOBİ kavramına ilişkin üzerinde birleşilen bir tanımın olmadığı görülmektedir. KOBİ tanımı ülkeden ülkeye ve hatta bir ülkenin çeşitli kurumları arasında dahi değişmektedir. KOBİ'lerin tanımında, çalışan sayısı ölçme ve karşılaştırma kolaylığı açısından en fazla kullanılan ölçüt olmaktadır.

AB de, Dünya Bankasında ve ülkemizde farklı kuruluşlar tarafından KOBİ tanımları şöyle yapılmaktadır.

Avrupa Birliği'nin 1998 yılından itibaren geçerli olacak olan çerçeve tanımında üçlü bir sınıflandırmaya gidilmektedir. Buna göre 1-9 personel çalıştıran işletmeler mikro işletme olarak tanımlanmaktadır. Küçük işletme ise 10-49 personel çalıştıran, yıllık cirosu 7 milyon ECU'yu geçmeyen, yıllık bilanço tutarı en fazla 5 milyon ECU olan ve sermayesinin en çok %25'i büyük firmalara ait olan işletme olarak tanımlanmıştır. Orta ölçekli işletme tanımında personel üst sınırı 5000'den 250'ye indirilmiş, yıllık ciro tutarı ise 35 milyon ECU'den 40 milyon ECU'ya çıkartılmıştır. Buna göre orta ölçekli işletme 50 ile 250 arasında personel çalıştıran, yıllık cirosu 40 milyon ECU'yu aşmayan, yıllık bilanço tutarı en çok 27 milyon ECU olan ve sermayesinin en fazla yüzde 33'ü (veya üçte biri) büyük firmalara ait olan işletmelerdir. (MÜFTÜOĞLU, M. Tamer, 2002, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Turhan Kitabevi, Ankara, s:122)

Dünya Bankası, 1-50 personel çalıştıran işletmeleri küçük işletme, 51-200 personel çalıştıran işletmeleri orta ölçekli işletme olarak tanımlamaktadır. (İPEKLİGİL, D. Özlem., MARANGOZ, Mehmet, 2002, KOBİ'lerin Disa Açılmada Karsılıtlıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama, Dis Ticaret Dergisi, Nisan Sayısı)

Devlet İstatistik Enstitüsü tanımında dörtlü bir sınıflandırılmaya gidilmektedir. Buna göre 1-9 personel çalıştıran işletmeler çok küçük işletme, 10-49 personel çalıştıran işletmeler küçük işletme, 50-99 personel çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletme olarak tanımlamaktadır. DPT de aynı tanımı benimsemektedir. (MÜFTÜOĞLU, T., 2002, s:133)

“KOSGEB, 1-50 personel çalıştıran işletmeleri küçük ölçekli işletme, 51-150 personel çalıştıran işletmeleri ise orta ölçekli işletme olarak tanımlamaktadır. TOBB, 1-150, Dis Ticaret Müstesarlığı ve TOSYÖV, 1-200; Eximbank, 1-250 arasında personel çalıştıran işletmeleri KOBİ olarak nitelendirmektedir.” (İPEKLİGİL, D. Ö., MARANGOZ, M., 2002)

2. KOBİLERİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

KOBİ'ler ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişiminde önemli roller üstlenirler ve içinde bulundukları ekonomik ortamın canlılığının göstergesidirler. KOBİ'lerin ekonomik hayat için tasdikları önem onların milli gelire, istihdam sağlamaya ve yeni is imkânları oluşturmaya katkılarında yatmaktadır. Bölgesel kalkınmayı da hızlandırarak ülkelerin sosyal açıdan gelişimine de katkıda bulunan KOBİ'ler ülke gelir yelpazesinin içinde denge fonksiyonu görürler. (KULA, Veysel, TATOĞLU, Ekrem, 2001, KOBİ'lerde İnternet Kullanımı: Tutum ve Beklentiler Üzerine bir Değerlendirme, I. Orta Anadolu Kongresi, “KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 18-21 Ekim, Nevşehir, s:256)

A. KOBİ'lerin Avantajları

Küçük bir işletmeye sahip olmak öncelikle büyük işletmelerle rekabet etmede girişimciye müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiler içerisine girebilmek ve her konuda büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektedir.

KOBİ girişimcileri, faaliyette bulundukları yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilen kişilerdir. Bu özellikler, müşteriyle olan yakın ilişkileri, bu işletmelere büyük işletmelerin sahip olmayacakları bir üstünlük sağlamaktadır.

Bu tip işletmelerde çalışanlar, genellikle işletmenin birçok temel işlevlerini yapıp öğrendiklerinden üretimde kesintinin önüne geçerler. Ayrıca çalışanlarla işletme sahibinin yakın ilişkileri sonucunda çalışanlar kendilerini daha rahat hissedebilir ve karşılıklı güven duygusu gelişir. Kararların genellikle ortaklaşa alınıp ortak hareket edilmesi çalışanların motive olmalarını ve işletmeyle özdeşleşmelerine yol açar ki bu da işletmelerde kalite ve verimliliğin yükselmesini beraberinde getirmektedir. (ÜRETEK, Nursen, 2004, KOBİ'lerde İnternet uygulamaları; Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri, Yüksek Lisans Tezi, Afyon, s.21) KOBİ'ler için avantaj olarak sayılabilecek unsurlara aşağıdakiler de eklenebilir;

- KOBİ'lerin değişen pazar şartlarına derhal uyum sağlama kabiliyetleri vardır.
- KOBİ'ler büyük işletmeleri tamamlama özelliğine sahiptirler.
- KOBİ'ler bölgelerarası büyümeye ve çevre korumasına katkı sağlarlar. (ÖZKAN, M.,)

KOBİ'lerin pazarlama işlevinde sahip oldukları avantajlar ;

- KOBİ'ler müşteriyle doğrudan pazarlama yoluyla ilişki kurarlar. Bu işletmeler, müşterileri ile aralarındaki kişisel, birebir ilişkiyi güven esasına dayalı bir ilişkiye dönüştürerek, müşterilerinin bağlılığını arttırabilirler.
- Bu işletmelerin pahalı ve karmaşık satış örgütleri yoktur. Genellikle az sayıda satış elemanı istihdam ederler ve çok kısa dağıtım kanalları kullanırlar, bu nedenle satış giderleri de azdır.
- Bu işletmeler kitle üretim yapmadıkları için; esnek, müşterilerin özel istek ve gereksinimlerine yanıt verebilecek bir üretim yapısına sahiptirler, genellikle sipariş üzerine üretim yapmaktadırlar.

Kitle halinde üretimin ve pazarlamanın olası olmadığı sektörler küçük ve orta ölçekli işletmeler için çok önemli fırsatlara sahiptir. Sipariş üzerine üretim yapmak, değişen müşteri isteklerine yanıt verebilmek ve müşteri odaklı olmak suretiyle küçük ve orta ölçekli işletmeler bu küçük Pazar dilimlerinde çok başarılı sonuçlar alabilmektedirler. Bu işletmelerin esneklikleri, yakın ve doğrudan müşteri ilişkileri, farklı siparişlere yanıt verebilen olanakları onlara önemli bir pazarlama avantajı sağlamaktadır. . (DEMİR, H., SAHİN, A., 2000, s:5)

B. KOBİ'lerin Dezavantajları

KOBİ'lerin hepsinin sayılacak dezavantajların tümüne birden sahip olduğu söylenemez ama özellikle üzerinde durulması gereken sorunların ve dezavantajların olduğu açıktır.

- Rekabet ve teknolojik gelişmelere ayak uyduramama veya yanlış tepki verme, bütün konularda işletme sahibinin/yöneticinin söz sahibi olması, koordinasyon ve iletişimdeki eksiklik mütebassisin girişimcilik ruh ve heyecanını kaybetmesi gibi dezavantajların da göz önünde tutulması gerekmektedir.
- Kalifiye eleman istihdam edememenin sonucu olarak birden fazla görevin tek bir kişi tarafından üstlenilmesi de ayrı bir handikap olarak göz önüne gelmektedir. Bilgisim sistemlerinin özel eğitilmiş ve bilgiyle donatılmış insanlara ihtiyaç duyması açıktır. (ÜRETEN, N., s: 22)
- KOBİ'ler mesleki ve teknik bilgiye sahip oldukları oranda pazarlama bilgisine sahip olmayan patron sıfatındaki yönetici tarafından yapılan, yeni müşteri bulma ve yeni iş bağlantıları yapılması gibi pazarlama faaliyetlerinin yetersiz kalmasıdır.
- KOBİ'lerin gerek kuruluş gerekse faaliyetleri sırasında önlerine çıkan bürokratik engeller önemli sorunlardan biridir. Sorunların çözümü uzadıkça zaman kaybına ve bu da önemli ölçüde para kaybına yol açmaktadır. (ÜRETEN, N., s:23)

3. KOBİ'LERİN KARSILASTIKLARI SORUNLAR

3.1.Yönetim Fonksiyonuyla İlgili Sorunlar :

- Yönetim ve yönetici sorunları,
- Nitelikli personel bulunamaması,
- İşletme sahiplerinin teknik kökenli olması,
- Örgüt ve örgütlenme sorunu,
- Uzmanlaşma formasyon eksikliği,
- İdari, teknik, danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinden yoksunluk,

3.2. Üretim Fonksiyonuyla İlgili Sorunlar:

- Teknolojik Yetersizlik
- Üretim kapasitesi yetersizliği,
- Pazar araştırması yapılmaması,
- Ar-Ge faaliyetlerinin eksikliği
- Kapasite belirlenmesindeki yanlışlıklar,
- Hammadde, işletme malzemesi, vb tedarikindeki sorunlar.
- Uluslararası kalite normlarında mamul üretememe,
- Fason üretim planında karşılaşılan sorunlar,
- Stoklama (depolama) sorunu

3.3. Pazarlama Fonksiyonuyla İlgili Sorunlar .

KOBİ'lerin pazarlama işlevine ilişkin sorunları şu şekilde sıralanabilir. (DEMİR, H., SAHİN, A., 2000, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Pazarlama Problemleri İçin Bir Çözüm Önerisi: Nis Pazarlama, Pazarlama Dünyası, Sayı:2000-05, Eylül-Ekim, s:4)

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği ayrı bir bölümünün bulunmaması,
- Bu işletmelerin "mal-hizmet odaklı" az gelişmiş bir pazarlama anlayışına sahip olmaları,
- Bu işletmelerde düzenli bir pazarlama araştırması yapmak yerine, pazarlama kararlarının işletme sahiplerinin sezgilerine ve deneyimlerine dayanarak alınması ve geleceğe yönelik istem öngörülerinin hazırlanmaması, ya da benzer işletme sahip ve yöneticilerinin mal varlıklarına neler kattıklarının pazarlama kararlarında örnek alınması, (İSLAMOĞLU, A.H., Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri ve Sorunları, Pazarlama Dünyası, Sayı:1992-33, Mayıs-Haziran, s:10)
- KOBİ'lerin; dış pazarlara girmenin fazla maliyet getirmesi, dil ve yabancı mevzuat sorunları nedeniyle genellikle iç pazarlarda faaliyet göstermesi, Dolayısıyla KOBİ'ler için ihracat çok zordur. (AYDIN, K. Küçük Orta Boy İşletmelerin Üretim, Pazarlama, Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Kocaeli'de Bir Örnek Çalışma, Pazarlama Dünyası, Sayı:2003-06, Kasım-Aralık, s:31)
- -Büyük işletmeler kitle üretim avantajlarından yararlanırken, KOBİ'lerin yararlanamaması,
- -KOBİ'lerin daha çok yerel pazara hitap etmeleri ve sınırlı bir pazar payına sahip olmaları nedeniyle pazar üzerinde fazla etkili olmamaları,

- -Yan sanayi olarak büyük bir işletmeye yarı mamul veya parça üreten küçük işletmeler, pazarlama açısından oldukça dezavantajlı konumda bulunurlar. İstem tekeline sahip olan büyük işletme, küçük ve orta ölçekli işletmeye istediği koşulları empoze etmekte, maliyetinin altında bir fiyatı bile kabul ettirebilmektedir.
- -KOBİ'ler emek yoğun faaliyetleri için maliyetleri yüksektir. Bu yüksek maliyetlerin fiyatlarına da yansımaları ve pazarlama olanaklarının sınırlandırılması,
- -Düzensiz stok ve dağıtım politikaların stok israfına ve müşteri kaybına neden olması,
- -Mal ve ambalaj tasarımına yeterince önem verilmemesi ve gelişigüzel değişikliklerin yapılmasının maliyetleri artırıcı sonuçlar doğurması,
- -KOBİ'lerin yeterli ve düzenli pazarlama planlaması çalışmalarını yapmaması,
- -KOBİ'ler yapıları gereği mal ve fiyat dışındaki tutundurma ve fiziksel dağıtım işlevlerini işleyememektedirler. Reklam, kredili satış ve satış sonrası hizmetler gibi pazarlama araçlarından parasal olanakların yetersizliği nedeniyle yararlanamamaları.
- Pazar, çevre analizi ve erken uyarı sistemlerinden yoksunluk,
- Yeni pazar kanallarının hazırlanamaması,
- Dağıtım sorunları,
- Potansiyel iç pazarların bulunması, araştırılması ve değerlendirilmesindeki güçlükler,
- Pazar bilgisi eksikliği,
- İhracat pazarlama sorunları,
- Dis pazarlardaki yoğun rekabet,
- Dis pazarda potansiyel belirleme güçlükleri,
- Dis pazarlama giderlerinin yüksekliği,
- İstenilen standartlara uyamama,

3.4. Finansman Fonksiyonuyla ilgili Sorunlar .

- Yetersiz işletme sermayesi veya öz kaynak yetersizliği,
- Yabancı kaynak sağlamadaki güçlükler ve maliyetlerin yüksekliği, kredibilitenin düşüklüğü,
- Yatırım zamanlamasında yapılan hatalar
- İşletme sahiplerinin finansal yönetim açısından bilgi noksanlığı ve profesyonel finansal yönetici çalıştırılmaması.
- Tesviklerden yeterince yararlanamama

Sınıflandırılan bu sorunların en önemli olanları özkaynakların ve finansal kaynakların yetersizliği, pazarlama sorunları ve yönetimin profesyonelleşmemiş olmasıdır. Bu üç sorun KOBİ'lerin diğer sorunlarına da sebep teşkil etmekte ve çevredeki değişimleri algılamaları, yeni stratejiler geliştirmelerini engellemektedir.

4. KOBİ'LER İÇİN İZLENEBİLECEK JENERİK STRATEJİLER:

Wright, Pringle ve Kroll işletmelerin boyutuna göre seçilebilecek stratejileri Porter'in jenerik stratejilerinden esinlenerek tasnif etmişlerdir. Bu tasnife göre Küçük ve Orta ölçekli işletmeler ve iş birimleri için izlenebilecek jenerik stratejiler; (Eren, Erol, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s. 280-284)

- Odaklaşma – Düşük Maliyet stratejisi
- Odaklaşma – Farklılaştırma Stratejisi
- Odaklaşma – Düşük Maliyet / farklılaştırma stratejisi

A. Odaklaşma – Düşük Maliyet Stratejisi:

Bu strateji pazarda dar bir alana (niche) hizmet etmek üzere odaklanarak tüm maliyetleri düşük tutmayı hedeflemektedir. Bu stratejiyi izleyen KOBİ ler fiyatlara duyarlı müşteriler için ihtiyaçları gideren ama ekstra özelliği bulunmayan veya lüks olmayan ürün ve hizmetler sunarlar. Bir işletmenin üstün ayrıcalık veya lüks özellik tasımayan ürünleri rakiplerinden bu niteliği ile farklılaşmaktadır. Müşteriler fiyata duyarlı olduklarından bu ürünlere ortalamanın altında fiyat ödeyerek sahip olmak istemektedir. Bu ürünlerde fiyatın talep elastikiyeti yüksektir. Bu nedenle fiyatı düşük tutmak için bu stratejiyi izleyen KOBİ ler maliyetlerini aşağıya çekmek zorundadırlar. Bu nedenle sabit maliyeti düşürmek için başlangıçta düşük kapasiteli kurulumlar. İşletme maliyetleri de düşük olur. Faaliyetlerini piyasaya göre geliştirdikleri için yasalarının her döneminde ölçek ekonomisine özen göstererek birim maliyeti düşürürler.

Bu işletmeler küçük ve dar bölgede rakiplerinin hitap edemediği fiyata hassas müşterilere ancak maliyet avantajı elde ettikleri sürece yasayabilirler. Ayrıca bu işletmeler maliyet yükseltici her çabadan kaçınacakları için yeni Pazar ve ürün imkânlarını değerlendirmek istemezler, yeniliklerden kaçınırlar. Bu nedenle hızlı teknolojik gelişmelerin olduğu endüstrilerde bu strateji başarı sağlayamaz. Ancak teknolojik açıdan fazla değişim olmayan, dengesi uzun süre bozulmayan sektörlerde başarı ve yasama şansları daha fazladır.

B. Odaklaşma – Farklılaştırma Stratejisi:

Bu strateji pazarda dar bir bölge veya kısma rakiplerinden yüksek ölçüde fakli nitelikte mal ve hizmetler sunarak Müşterilerin hizmetlerini karşılama stratejisidir. Bu ürünler normal olarak piyasada mevcut olan ve rakipler tarafından üretilen lüks nitelikteki ürünlerin karşılayamayacağı nitelikteki derin müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için üretilmektedir. Bu stratejide talep elastikiyetinin olmamasına dikkat etmek gereklidir. Dolayısıyla ekstra hizmet ve üretimler için fiyat artışları ortaya çıktığında müşterinin talebini azaltmaması esastır. Farklılaştırmanın yüksek boyutta olması nedeniyle fiyatlar yüksektir ve firmanın maliyet düşürme gibi bir düşüncesi kesinlikle yoktur.

Bu işletmeler ürünlerinin rakiplerinden daha üstün olması için hedefledikleri hedef Pazar kısmına sürekli yeni ürünler sunarlar. Ayrıca pazarda meydana gelebilecek istek ve arzuları sürekli izleyerek bu fırsatlara uygun değişiklikleri gerçekleştirirler. Bu faaliyetler maliyetleri arttırır ama firma bunun önemli olmadığının bilincindedir. Teknik değiştirmenin veya modanın meydana getirdiği farklılaşmayı en iyi şekilde sağlamaya çalışırlar.

Burada dar bir Pazar kısmı olmasının nedeni az sayıda müşterinin bir ihtiyacın rasyonel ve ekonomik biçimde karşılanmasında çok gösteris, prestij ve daha önemli olma olagandan farklı görünme istekleri ön plandadır. Bu stratejinin en sakıncalı tarafı farklılaştırma stratejisini maliyet kontrolü de yaparak ve bunu basaran rakiplerin çok düşük fiyatlarla piyasaya sürebilmeleridir.

C. Odaklaşma – Düşük Maliyet / Farklılaştırma Stratejisi:

Bu stratejide, belirli bir Pazar kısmı veya seçilmiş bir grup müşterilerinin ihtiyaçlarını düşük maliyetle ancak yüksek ölçüde farklılaştırılmış ürün ve hizmetlerle karşılamak söz konusudur.

Bu stratejiyi uygulama için izlenecek farklılaştırma ve maliyet düşürme yolları bes grupta toplanabilir. Bunlar;

- Kaliteye önem verme
 - Süreç yenilikleri
 - Ürün yenilikleri
 - Sistem yenilikleri
 - Ayırıcı yetenek desteği
1. Kaliteye Önem Verme: Burada maliyet düşürmede önemli olduğu için, kaliteyi arttırmak isteyen firmalar aynı zamanda hurda ve kayıplar azaltır, garanti ve satış sonrası hizmet maliyetlerini de düşürürler.
 2. Süreç Yenilikleri: Üretim sürecinde yapılan maliyet düşürücü yenilikler, sipariş alma ve dağıtım etkinliğini arttırma konusundaki çabalar, re-engineering çabaları ürün ve hizmetlerin maliyetlerini düşürmeye yönelik çabalardır. Aynı zamanda bu çabalar mevcut ürünlerin geliştirilmesini ve müşteri ihtiyaçlarını daha iyi tatmin etmesini sağlayacağı için bir farklılaşma yatacak ve bir rekabet avantajı sağlayacaktır.
 3. Ürün Yenilikleri: Ürünlerde meydana gelen yenilikler bir farklılaştırma stratejisidir. Bu strateji girdi tasarrufları sağlaması nedeniyle artan verimlilik, değer analizleri yapılarak daha ucuz malzeme kaynakları bulma ve benzeri nedenlerle maliyetlerin de düşürülmesine neden olmaktadır. Ayrıca, geliştirilen yeni ürünler daha kaliteli olabildiği kadar daha az kayıp ve fireler sağlamak suretiyle yenilik yapma nedeniyle ortaya çıkan maliyet artışlarını ortadan kaldırmaktadır.
 4. Sistem Yenilikleri: Bu yenilikler pazarlama ve dağıtım, satın alma, bilgi toplama ve işletme raporlama sistemlerinde yapılan yeniliklerdir ve işletmelere hem maliyet ve hem de zaman tasarrufu sağlar.
 5. Ayırıcı Yetenek Desteği: Bir küçük işletmenin teknik yetenek olarak rakiplerine göre bir şeyi daha iyi yapabilme üstünlüğü çevrede satıcı firmalardan sağlanan mal ve hizmetlerin ucuza elde edilmesi için bir üstünlük olarak görülebilmektedir. Firmanın bu yaratıcı yeteneği ve teknik bilgisi maliyetlerini düşürmede bir kaynak olduğu gibi, bu becerisini tanıyan ve takdir eden yazılı ve görsel basın için bir haber ve halkla ilişkilerde tanınma vesilesi olur.

5. KOBİ'LER İÇİN STRATEJİK MODEL ÖNERİSİ

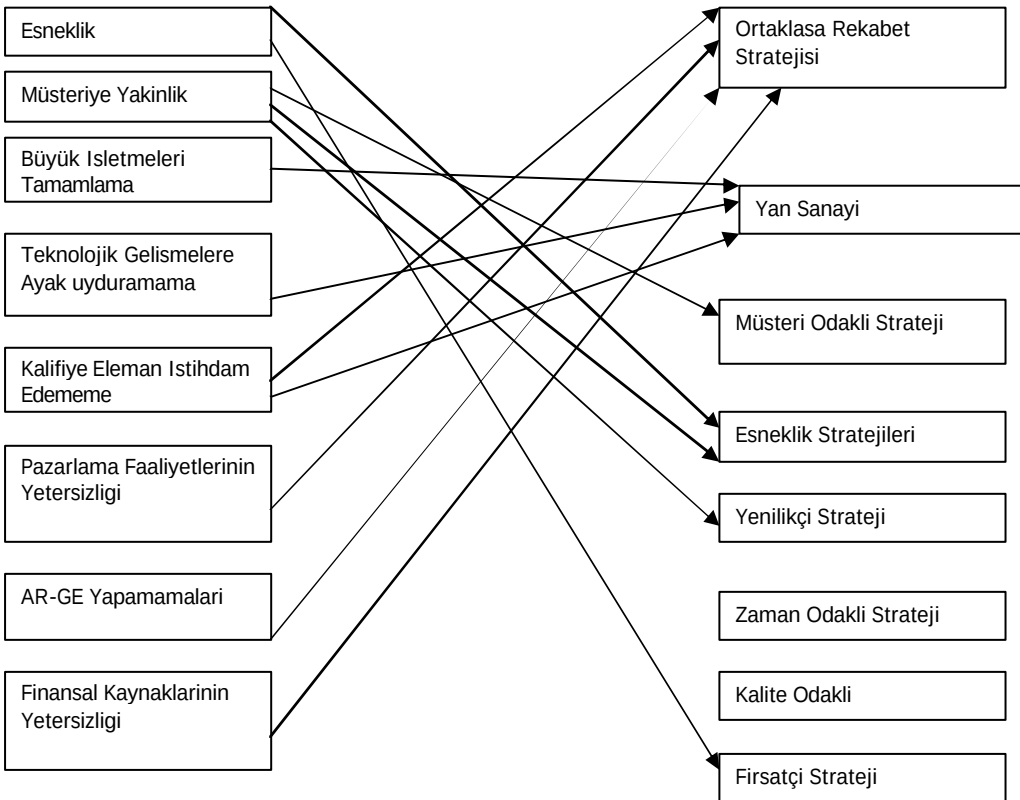
Rekabet stratejilerinde temel unsurlar dış çevreye uyum ve işletmelerin rekabetçi üstünlüklerinin ortaya çıkarılmasıdır. İşletmelerin rekabetçi üstünlükleri ise uzmanlaşma, yenilik yapma, araştırma-gelistirme ve değişimden kaynaklanmaktadır. İşletmeler yeni bir fırsat bulduklarında, yeni bir müşteri ihtiyacını fark ettiklerinde veya rakiplerinin göz ardı ettiği bir pazara yöneldiklerinde rekabetçi üstünlük sağlama şansına sahip olmaktadır.

Küçük işletmelerle büyük işletmeler mukayese edildiğinde büyük işletmelerin ileri teknoloji ile ürettikleri daha ucuz ve daha kaliteli ürünlerini daha etkili tutundurma faaliyetleri ile pazarlamaları ve dağıtmaları karşısında küçük işletmeler kendi yapılarına uygun özel rekabet stratejileri geliştirmelidir. Küçük işletmeler rekabet stratejisi geliştirme sürecinde insan kaynaklarını, bilgi kaynakları ve iletişim metodlarını, üretim ve pazarlama faaliyetlerindeki üstün ve zayıf yönlerini ve teknolojilerini göz önüne alarak kendi rekabet stratejisini oluşturmalarıdır.

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız KOBİ'lerin özellikleri, avantajları ve dezavantajları ve karşılaştıkları sorunlar, çevre unsurlarının analizi sonucu ortaya çıkan fırsat ve tehditler dikkate alındığında Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin uygulayabileceği rekabet stratejilerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Ortaklaşa Rekabet Stratejisi (Joint Venture)
- Yan Sanayi
- Esneklik Stratejileri
- Müşteri Odaklı strateji
- Yenilikçi Stratejiler
- Zaman Odaklı strateji
- Kalite Odaklı strateji
- Fırsatçı Stratejiler

KOBİ ler kendi üstün ve zayıf yanlarının değerlendirmesini yaparak bu stratejilerden bir veya birkaçını uygulayabilirler. Bizde bu model önerisi çalışmamızda KOBİ lerin üstün ve zayıf yönlerini match ederek genel bir stratejik bir model önerisinde bulunacağız.



Basari ihtimali yüksek fakat KOBİ'ler gibi üretim, pazarlama, finansman ve Ar-Ge gücü zayıf işletmeler birbirlerinin zayıf taraflarını örtmek ve toplam rekabet güçlerini artırmak amacıyla belirli pazarlara girmek için güç birliği oluşturmaları ortaklaşa rekabet stratejisidir. Bu strateji üretim amaçlı, araştırma geliştirme amaçlı ve ortak satınalma amaçlı ortak girişimler olduğu için bu alanlarda KOBİ lere tek baslarına yapamayacakları işleri ve projeleri gerçekleştirme fırsatı vermektedir.

KOBİ'ler için en uygun stratejilerden bir tanesi de faaliyette bulundukları sektörde lider konumdaki büyük işletmelerin tedarikçisi olarak yan sanayi de faaliyet göstermektir. Bu onlara tedarikçisi oldukları büyük işletmelerin teknolojik imkânlarından faydalanma imkânı sağlar ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etme ve bu gelişmelere adapte olma imkânı sağlar. Bu KOBİ'lerin pazarda yalnız kalmalarına mani olur ve büyük bir sektörün bir parçası olarak sektörel bütünleşik içinde faaliyetlerini sürdürür.

KOBİ'lerin en önemli özelliklerinden bir tanesinin de müşteriye ve yerel pazara çok yakın olmaları ve müşterilerle kurmuş oldukları yakın ilişkiler olduğunu belirttik. Bu nedenle KOBİ'ler sunmuş oldukları mal ve hizmetleri sürekli müşterinin özel ihtiyaç ve koşullarına göre değiştirip uyarlayan ve onların sorunlarına kalıcı toplu bir çözüm götürme imkânlarına sahiptir. Bu da doğal olarak KOBİ'lerin müşteri odaklı ve yenilikçi bir strateji izlemelerini kolaylaştırmaktadır.

KOBİ lerin en önemli avantajlarından bir tanesinde büyük işletmelere göre daha esnek bir yapıya sahip olmalarıdır. Aynı zamanda tüketici ve müşterilerine de daha yakın olan KOBİ ler, tüketicilerin tercihlerini ve değişen ihtiyaçlarını çabuk farkedebilmekte ve üretim süreçlerinde yaptıkları küçük değişikliklerle bunları karşılayabilmekte ve bu da onlara rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Küçük işletmeler daha esnek bir yapıya sahip oldukları için müşterilerini ve ihtiyaçlarını yakından görme ve tanıma ve bunlara kendisini uyarlayabilme yeteneğine sahiptir. Bu rekabet avantajından yararlanabilmek için KOBİ lerin, esnek üretim sistemlerine sahip olarak esnek üretim stratejisi uygulamaları gerekmektedir. Bunun yanında KOBİ ler çalıştırdıkları insanlarla yakın ilişkiler içinde oldukları için özellikle kriz dönemlerinde işçi çıkartmak zorunda kaldıklarında onlarla daha kolay uzlaşabilmekte ve karşılıklı fedakârlıkta bulunabilmekte, bu da KOBİ lere istihdam konusunda da esnek bir yapıya sahip olmalarına katkı sağlamaktadır.

SONUÇ

AB'ye giriş sürecinde KOBİ'lerin başarılı olabilmeleri stratejik üstünlüklerini analiz ederek bu üstünlüklere dayalı rekabet stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir. Bu söz konusu avantajlar esnek üretimi ve esnek istihdamı da kapsayan esneklik, yakın müşteri ilişkileri, adaptasyon, büyük işletmeleri tamamlama ve katılımcı yönetimdir. KOBİ'lerin bu avantajlarıyla beraber zayıf yönleri veya dezavantajları da dikkate alındığında takip edebilecekleri rekabetçi stratejiler ise ortaklaşa rekabet, yan sanayi, müşteri odaklılık, esneklik, yenilikçi, zaman ve kalite odaklılık ve fırsatçı stratejilerdir. Bunların içersinde birebir karşılaştırmaya yapıldığında KOBİ'lerin uygulayabileceği stratejilerden ilk üçü olan ortaklaşa rekabet stratejisi, Yan sanayi stratejisi ve esneklik stratejileri ön plana çıkmakta ve KOBİ'lere rekabet avantajı sağlamaktadır.

KOBİ'lerin en önemli yönleri dinamik ve değişimlere kolay adapte olabilen esnek bir yapıda olmalarıdır. Avrupa Birliğine giriş sürecinde olan Türkiye'deki KOBİ'lerin rekabetçi güçlerini artırmaları için avantajlı yönlerini öne çıkaracak ve zayıf yönlerini de giderecek önlemler alarak yeniden yapılanmaları gerekmektedir. Bunun için de öncelikle kendi içinde yönetimlerini profesyonelleştirmeleri, yeni teknolojilere ve modern üretim tekniklerine yönelmeleri, evrensel kalite normlarında ve en düşük maliyetle mamuller üretebilecekleri düzeye ulaşmaları gerekmektedir. Fakat teknolojik, finansal, pazarlama ve Ar-Ge yönlerinden yetersizlikleri nedeniyle bu amaçlarına ulaşmaları ya hiç mümkün olmamakta, ya da çok zorluklar yaşamaktadırlar. İşte bu noktada KOBİ'ler bu yetersizliklerini, takip edecekleri stratejiler ile bir nebze olsa gidermekte ve Dünya standartlarında mal ve hizmet üretebilen ve rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayan dinamik bir yapıya kavuşarak yaşamlarını devam ettirebilirler. Özellikle yan sanayi stratejisini izleyen KOBİ'lere tedarikçisi oldukları büyük işletmeler teknolojik, finansal, pazarlama ve yönetim alanlarında yardım edebilirler. Buna karşılık olarak KOBİ'ler de büyük işletmelerin hammadde, yarı mamul ve diğer ara mamul ihtiyaçlarını istenen kalitede, istenen yerde, istenen zamanda ve istenen fiyatta tedarik ederek hem büyük işletmelere rekabet avantajı sağlamış olurlar ve hem de dolaylı olarak ihracat yapmış olurlar.

KAYNAKLAR

- MÜFTÜOĞLU, M. Tamer, 2002, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Turhan Kitabevi, Ankara, s:122
- IPEKLİGİL, D. Özlem., MARANGOZ, Mehmet, 2002, KOBİ'lerin Disa Açılmada Karşılıklı Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama, Dis Ticaret Dergisi, Nisan Sayısı
- KULA, Veyssel, TATOĞLU, Ekrem, 2001, KOBİ'lerde İnternet Kullanımı: Tutum ve Beklentiler Üzerine bir Değerlendirme, I. Orta Anadolu Kongresi, "KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 18-21 Ekim, Nevşehir, s:256
- ÖZUTKU, Halit, 2001, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Örgütsel Etkililik ve Afyon Bölgesinde Mermercilik İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Afyon s:8
- ÖZKAN, Mehmet, Türkiye de KOBİ, İTO, 1991,25
- ÜRETEEN, Nursen, 2004, KOBİ'lerde İnternet uygulamaları; Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri, Yüksek Lisans Tezi, Afyon, s.21
- DEMİR, H., SAHİN, A., 2000, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Pazarlama Problemleri İçin Bir Çözüm Önerisi: Nis Pazarlama, Pazarlama Dünyası, Sayı:2000-05, Eylül-Ekim, s:4
- İSLAMOĞLU, A.H., Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri ve Sorunları, Pazarlama Dünyası, Sayı:1992-33, Mayıs-Haziran, s:10
- AYDIN, K. Küçük Orta Boy İşletmelerin Üretim, Pazarlama, Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Kocaeli'de Bir Örnek Çalışma, Pazarlama Dünyası, Sayı:2003-06, Kasım-Aralık, s:31
- Dinçer, Ömer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım, İstanbul, 2003
- Eren, Erol, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul, 1997
- Strickland, Thompson; Stratejik Management Concepts and Cases, Irwin, Boston, 1996
- Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadri; İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004
- İbicioğlu, Hasan ve Diğerleri," Küçük İşletmelerde Kriz Dönemi Rekabet stratejileri", Krizden Çıkışta KOBİ'lerin Yeniden Yapılanması ve 2000'li Yıllar İçin Değişim Stratejileri Kongresi, Çukurova Üniversitesi IIBF Yayını, Adana, 2000

RESTRUCTURING TURKISH TEXTILE INDUSTRY FOR GLOBAL COMPETITION

Altan CÖNER

Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
26 Agustos Yerlesimi, 34755 Kayisdagi Istanbul
Tel: (0216) 578 00 00
Faks: (0216) 578 02 44
e-posta: altanconer@yahoo.com

Umut TAHMAZ,

Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
26 Agustos Yerlesimi, 34755 Kayisdagi Istanbul
Tel: (0216) 578 00 00
Faks: (0216) 578 02 44
e-posta: utahmaz@yahoo.com

ABSTRACT

Turkey's export locomotive industry, textile and apparel production, showed a significant improvement over the last two decades. But it is still far away the position where it could be. Starting from last year with the economic stability in Turkey, inflation and exchange rates are decreasing, and in global arena World Trade Organization's (WTO) decision about eliminating import quotas are milestones for Turkish textile industry. Almost none of the firms operating in the sector know how to deal with these situations Corporations start to seek ways to stay alive.

In today's competition structure only way to compete with global competitors is specialization in production and product itself. It is important as to build a brand name as increasing efficiency and effectiveness in any level of production and management. Key points are the management strategies which are used by the firms and governmental support to these strategies. Only remarkable improvement in these areas can bring the Turkish textile industry prosperity.

This study tries to underline the problem and opens a different point of view to the situation. For this purpose a number of recommendations are emphasized at the final part of the study.

Key Words: Turkish Textile Industry, Restructuring, Global markets, Textiles

INTRODUCTION

After more than forty years of import quotas, the textile and clothing sector will become subject to the general rules of the General Agreement on Tariffs and Trade from 1 January, 2005. Liberalization has been controversial because both textiles and clothing contribute to employment in developed countries, particularly in regions where alternative jobs may be difficult to find. In the European Union, for example, the sector is dominated by small and medium-sized enterprises concentrated in a number of regions that are highly dependent on this sector (Commission of the European Communities, 2003).

Textiles and clothing are also the sectors where developing countries have the most to gain from trade liberalization. In fact, the chance of liberalization of the textiles and clothing sectors was one of the reasons why developing countries accepted to include services and intellectual property rights – areas to which they were doubtful at the outset (Reinert, 2000).

The clothing industry is labor-intensive and it offers entry-level jobs for unskilled labor in developed as well as developing countries. Job creation in the sector has been particularly strong for

women in poor countries, who previously had no income opportunities other than the household or the informal sector. Moreover, it is a sector where relatively modern technology can be adopted even in poor countries at relatively low investment costs. These technological features of the industry have made it suitable as the first rung on the industrialization ladder in poor countries, some of which have experienced a very high output growth rate in the sector (e.g. Bangladesh, Sri Lanka, Vietnam and Mauritius).

Characteristics, however, have also made it a free industry that is able to adjust to changing market conditions quickly. At the same time, the textile and clothing industry has high-value added segments where design, research and development (R&D) are important competitive factors. The high end of the fashion industry uses human capital intensively in design and marketing. The same applies to market segments such as sportswear where both design and material technology are important. Finally, R&D is important in industrial textiles where, again, material technology is an important competitive factor.

Textiles and clothing are closely related both technologically and in terms of trade policy. Textiles provide the major input to the clothing industry, creating vertical linkages between the two. International trade in the two sectors is regulated by the Agreement on Textiles and Clothing (ATC) at the multilateral level, while bilateral and regional trade agreements typically link the two sectors through rules of origin join desirable market access.

At the micro level, the two sectors are increasingly integrated through vertical supply chains that also involve the distribution and sales activities. Indeed, the retailers in the clothing sector increasingly manage the supply chain of the clothing and textiles sectors. This development probably started with the establishment of shopping malls such as Wal-Mart in the United States in the 1970s. Wal-Mart insisted that suppliers implemented information technologies for exchange of sales data, adopted standards for product labeling and methods of material handling. This makes certain quick replenishment of apparel, which in turn allowed the retailer to offer a broad variety of fashion clothes without holding a large inventory.

The approach has spread throughout the industry in the United States as well as elsewhere (and to other industries), shifting the competitive advantage of suppliers from being mainly a question of production costs to becoming a question of costs in combination with lead time and flexibility. This development has in turn favored suppliers located close to the major markets. Latin America has actually gained market shares in United States at the expense of Asia, while Central and Eastern Europe have gained market shares in the EU.

The predicted changes are a substantial increase in market shares for China and India, while previously unrestricted (no quotas or non-binding quotas) countries will lose market share as will also local producers in North America and the EU. However, clothing is increasingly considered as a mortal good where time to market matters. This will render producers in more remote locations at a disadvantage, particularly in the fashion-segments of the clothing industry. In order to capture this feature of the industry, bilateral trade flows is included as well, focusing on the role of trade barriers and distance to the supplier.

The clothing sector is a labor-intensive, low wage industry and a dynamic, innovative sector, depending on which market segments one focuses upon. In the high-quality fashion market, the industry is characterized by modern technology, relatively well-paid workers and designers, and a high degree of flexibility.

The competitive advantage of firms in this market segment is related to the ability to produce designs that capture tastes and preferences, and even better, influence such tastes and preferences, in addition to cost effectiveness.

The core functions of firms servicing this market segment are largely located in developed countries and often in limited geographical areas or clusters within these countries. The Emilia-Romagna district in the so called Third Italy is one of the most prominent and prosperous textile and clothing clusters in the world, while Italy is the second largest exporter of both textiles and clothing when intra-EU trade is included. However, this market segment has also seen a significant amount of relocation of production and outsourcing to lower-cost producers, often in geographical proximity to the major market (Navaretti, 2001).

The other major market segment is mass production of lower-quality and/or standard products such as t-shirts, uniforms, white underwear etc. Manufacturers for this market segment are largely found in developing countries, often in export processing zones and/or under so called outward processing

agreements with major importers. They employ mainly female workers—semi-skilled and unskilled – and outsourcing to household production is quite common in the low end of the market. In the low to middle priced market, the role of the retailer has become increasingly prominent in the organization of the supply chain.

The retail market has become more concentrated, leaving more market power to multinational retailers. These have market power not only in the consumer market, but perhaps more importantly they have considerable buying power.

Consumers spend a smaller share of their income on clothing than in the past, although consumers shop more frequently and buy a larger number of clothing items than before. The response from producers to the challenge of slow growth in total demand is to build on consumers' love of variety and provide new fashions and a broad variety of sizes, colors, designs etc. at a frequent rate.

Textile Industry

The textile industry is usually more capital intensive than the clothing industry and it is highly automated, particularly in developed countries. It consists of spinning, weaving and finishing, and the three functions are often undertaken in integrated plants. Traditionally, and in many markets, it is still the case that lead time in the textile sector is quite long and. The textile industry is therefore less flexible in terms of adjusting to consumer tastes during a season than the clothing and retail sectors.

The textile sector is thus in many ways the hard passage in the supply chain. In industrial countries an increasing share of the textile sector produces household appliances and other industrial fabric e.g. for the furniture and car industries. This is a more R&D intensive segment of the industry and subject to less frequent changes in patterns, material and colors. Only about a third of US textile production was used for clothing in the late 1990s. The textile sector is less unskilled labor-intensive than the clothing sector. The import share is in general quite high but some of the richer and larger countries such as China; Hong Kong, China and India locally produced inputs for textiles as well as clothing.

It has been difficult for poor countries to create backward linkages to the local economy in the business environment. But even if local value-added is low, the clothing sector plays a major role in job creation and many countries have been able to upgrade their clothing sectors by moving from assembly of imported cut fabrics and accessories to full-package production over time. Mexico's experience suggests that trade liberalization is important for this upgrading to take place, because a relatively free trade regime provides sufficient flexibility for the production networks to operate and rules of origin become less of a problem (Bair and Gereffi, 2001).

Clothing Industry

The basic production technology of the apparel industry has not changed much over the past century, and is characterized by the modern package system. Work is organized such each worker is specialized in one or a few operations. The fabric is first cut and then grouped by parts of the garment, tied into groups and then sewed together.

The individual sewing tasks are organized in a systematic fashion and specialized sewing machines have been developed for the individual tasks. A worker receives a group of unfinished garments, performs her single task and places the group in a place. It takes about 40 operations to complete a pair of pants.

For men's blazers, however, it takes as much as 100 operations. Although a number of improvements in terms of systematizing the operations and reducing the time at each individual operation has taken place overtime, the basic system has remained the same. One explanation for this is that technology changes cannot be implemented in a partial fashion involving only a few operations. This would unbalance the system and any major technological change therefore needs to involve the entire system.

In the early days of industrial development in Europe and the United States, the bundles of unfinished garments could either be sewn together in a factory, or workers took the bundles home to sew them together there, after which they were returned to the shop or factory for finishing. The latter arrangement dominated in the early days and is still a feature of the apparel industry in developing countries today. Even though the basic technology and the sequence of operations have not changed much, new innovations have improved efficiency at each stage of production and not least, improved coordination between stages and provided a more seamless interface between them.

One major innovation was the automatic cutting machine introduced in 1969. This machine has made it possible to cut increasingly thick layers of cloth accurately. Moreover, cutting machines, pattern layouts and other functions are computer-assisted and in many cases designs can be transformed to patterns which are directly fed into cutting machines via electronic networks. These innovations are mainly related to the production, where technological developments are more important than at the montage stage. Preassembly is also the most capital intensive stage in the clothing sector and where quality and precision is the most important. If, for example the fabric is not cut truly, the quality of the finished garment can be seriously damaged. Pre-assembly is therefore the stage in the production chain that is most likely to be done in-house by major clothing firms.

It becomes modern but the assembly stage of the clothing sector is still labor-intensive and it is the stage that is most likely to be farmed out to lower-cost firms.

India and China have very low import shares, reflecting the fact that most of the supply chain from textiles to ready-made clothing is located within the country. India has a number of restrictions and regulations in the cotton industry throughout the supply chain from farmers producing cotton to final garments. In Vietnam, a recent, but fast-growing entrant to the world market in textile and clothing, the value-added share is very low and import content high. The Vietnamese structure illustrates the ease of entry into the clothing sector for poor countries that lack an industrial base, including suppliers of inputs. It also suggests that strict rules of origin may substantially raise the barrier to entry for poor countries with low industrial capacity.

Another example of a country benefiting from low entry barriers in the sector is Bangladesh. The import value of textiles was about 60 per cent of the export value of clothing in 1991, but it had declined to about 40 per cent by 2001, indicating that backward linkages have developed over time. Poor retailing requires a number of requirements on manufacturers, which have pushed some of the work and related costs up the supply chain to manufacturers. As a response manufacturers can absorb the costs and lower margins, reduce costs by improving productivity, thereby shortening lead time and possibly relocating to lower-cost countries, or pass the costs further up the supply chain to the textile sector. In Bangladesh the textile and clothing sectors accounted for about half of industrial employment in 2002 (Textile Intelligence, 2003).

Employment has declined in some of the exporting countries and territories since 1995, notably in some of the former Eastern European countries; Hong Kong, China and Chinese Taipei. It is also notable that employment has declined substantially in the Chinese textile sector following restructuring of the sector, while employment has leveled off in the clothing sector in spite of high export growth. Employment has, however, increased substantially in Turkey and Romania, two of the countries with increasing market shares on the EU market. Employment has also increased in the clothing sector in EU's North African trading partners, although employment has stagnated or declined in the textile sector in these countries.

Also Mexico has experienced job growth in textiles and clothing following the entering into force of the NAFTA agreement in 1995, although employment in the clothing sector peaked in 2000. India and Indonesia have seen significant employment growth in the clothing sector.

Turkish Textile Industry

The industrialization efforts of the sixties and seventies gave birth to the modern textile industry in Turkey. At the beginning, this sector operated as small workshops. In time the sector showed rapid development and during the seventies began exporting. Currently it is one of the most important sectors in the Turkish economy in terms of GDP, employment and exports. The share of this sector in the country's GDP is around 10 % and the sector's share of employment in total employment in the country is 20 %. Its share of production in total industrial production of the country is around 40 %.

Today, Turkey is one of the most important textile and clothing producers and exporters in the world. Turkey is ranked 6th in world exports of clothing in 1998. As a quality cotton-producing country, Turkey has an integrated and diversified production in all sub-sectors of the textile industry, produces and exports all types of yarn, fabric, clothing, household textiles and other ready-made products.

Turkey, as a traditional cotton grower has a great advantage in the production of textile and clothing. In 1999, the amount of cotton grown in Turkey was 855 000 tons.

By the year 2000, with the completion of the Southeastern Anatolian Project (GAP), it is estimated that Turkey's cotton production will be twice what it is today. The Southeastern Anatolian Project is the largest project ever attempted in Turkey. Under 13 sub-projects, GAP involves 22 dams and

19 hydroelectric power plants on the Euphrates and the Tigris rivers. Upon completion of the project nearly 1.7 million hectares of land will be irrigated. Irrigation of the Harran Plain began in 1994 and since then approximately 200 000 tons cotton, which is almost one fourth of Turkey's total cotton production, are cultivated every year (State Planning Organization, 2004).

As a consequence of the availability of raw cotton in huge amounts, the Turkish spinning and weaving industries have also been developed. The export value of cotton and cotton textile products was 1.3 billion dollars in 2003. Main destinations for cotton yarn exports are Italy, Portugal, Greece and Belgium. Main destinations for cotton fabric exports are the UK, Italy, the USA and Belgium. Turkey also has a strong woolen textile and clothing industry as Turkey is one of the leading producers of wool. It is also the third largest mohair producer in the world. The majority of woolen products meet the demands of clothing producers and exporters and part of them are being exported. In 2003, the export value of wool, fine hair, yarn and fabric was 300 million dollars.

The man-made fibers industry started in Turkey with the production of regenerated cellulose in 1938. Polyamide was first produced in Turkey in 1964, polyester in 1968, acrylic in 1974 and polypropylene in 1975. Turkey now has the sixth largest synthetics capacity in the world. Most of the raw materials for synthetic fibers and yarns are procured locally, but the main raw material for acrylic fibers is imported and the total value of man made fibers, yarns and fabrics exported was 1.7 billion dollars in 2003.

Main destinations for synthetic filament yarn exports are the UK, Italy, Germany, Egypt and the USA. Main destinations for synthetic filament fabric exports are the USA, Algeria, England, the Russian Federation, France and Germany. Main destinations for artificial filament fabric are Germany, France, England, the USA and Algeria.

Besides the Turkish textile industry Turkish home textile industry has also shown a growth in terms of production and exports. In recent years the production of home textiles has shown a stable increase due to the rise in domestic and external demand for home textiles. Almost all kinds of home textiles are produced in Turkey. These may be listed as follows in order of their export values: bed linens, bed spreads, table linens, towels, bathrobes, voiles, curtains, lace, interior blinds, curtain or bed valances, blankets, cushions, pillows, quilts, eiderdowns.

In home textile sector, besides large scale firms there are many small and medium sized firms scattered all around the country. Turkish home textile manufacturers are mainly located in Istanbul, Bursa, Denizli, Izmir, Kayseri, Gaziantep and Usak. Towel and bathrobe producers are mainly concentrated in Denizli and Bursa, voile producers in Istanbul and Bursa and blanket producers in Usak.

In some rural areas of cities such as Denizli, Mugla and Kastamonu the production of traditional cloths is still widespread and recently they have been used in the production of specific home textiles. Besides meeting the domestic demand in Turkey, the Turkish home textile sector is an important export earner for the country. As a division of the textile industry, the home textiles sector with an export value of 1.2 billion dollars and a 4.5 % share in Turkey's total exports in 2003, has been an important sub-sector for the Turkish economy. Still, the western countries, particularly the European countries are the most important markets for Turkey's home textile exports. New markets such as Poland, Hungary, Romania, and the Commonwealth of Independent States etc. are gaining more and more importance. At present Germany, England, France, the USA, the Netherlands and the Russian Federation are the major markets for Turkey's home textile exports.

The Turkish clothing industry, which is one of the most important sectors for the Turkish economy has also shown a stable growth within the years. Production volume in the Turkish clothing industry has increased in parallel to the increase in foreign demand. In 2004 the production volume of clothing was estimated as 375 000 tons. The majority of clothing manufacturers are located in Istanbul. Most of the remaining manufacturers are located in Izmir, Bursa, Ankara, Adana and Denizli. The major part of clothing production is carried out by the private sector.

As a result of the availability of high quality cotton in Turkey, widely usage of CAD (Computer Aided Design) and CAM (Computer Aided Manufacturing) and the increase in the number of qualified personnel, the products of the Turkish clothing sector have a good reputation in foreign markets. In addition, by having a flexible production structure the sector can adapt itself to changes in fashion.

Today, the Turkish textile and clothing industry is aware of the trend in international markets towards increasing demand for healthier and more environmentally-friendly products and tries to adapt it

to these developments within legal and technical regulations. In 2003 total value of clothing exports reached 8.2 billion dollars, giving it a 25 % share of Turkey's total exports. Approximately 80 % of the clothing exported is cotton clothing. Knitted clothing and accessories, with an export value of 4.2 billion dollars had a share of 65 % in total clothing exports and woven clothing had a share of 43% with a value of 2.4 billion dollars in 2003. Major products that are being exported are: knitted jerseys, pullovers, cardigans, waistcoats, tee-shirts, singlet, other vests, knitted and woven suits, ensembles, jackets, blazers, dresses, skirts, divided skirts, trousers for women and girls.

Some major markets for Turkish clothing exports are Germany, the USA, England, France, the Netherlands and the Russian Federation. In 1999 Germany had a 38 % share of Turkey's clothing exports. The European Union is the biggest market in Turkish clothing exports and the total value of Turkey's clothing exports to the EU was 4.4 billion dollars. This amount gave the EU a 71 % share in 1999. With the realization of the Customs Union between Turkey and the EU at the beginning of 1996, quota restrictions on Turkish textile and clothing products in the EU market were eliminated.

While in the past Turkish clothing exporters produced the styles, patterns given by customers, today most of the exporters are producing their own creations. Besides, while most Turkish producers used to produce their export products with materials sent by the customer, today almost all of the materials used for export products are obtained from domestic market.

As an important textile and clothing exporting country, many fairs in the textile and clothing sector are being held in Turkey every year. In 2000 the number of fairs planned to be organized in this sector was 34 and it is increasing every year. Most of the fairs on textile and clothing industry are held in Istanbul.

Fabrics made in the Ottoman Empire was so prized that popes in the 16th century had their robes made out of the fabric created by the "infidel" Muslims. The colorful silks, cottons and wool cloth woven by the Turks were given such importance in the Ottoman court that they were registered as belonging to the Treasury.

But the decline of the Ottoman economy from the 18th century onwards brought with it a parallel decline in textiles. The rise of industrialization and mass production in the West left the Ottomans unable to compete. But now Turkey's textile and clothing industry produces 30 per cent of the country's exports and employs more than a tenth of its workforce. Turkey is a major exporter to the EU in this sector and is a world leader in home textiles. While playing on their traditional expertise, manufacturers have embraced the latest techniques. Yet once again the industry is under threat but today this threat comes from East, China.

The lifting of international quotas on textiles in January by the World Trade Organization has sent Turkish manufacturers into a panic about the effect of cheap Chinese goods flooding the market. Turkey has slapped on unilateral safeguard quotas and is lobbying for Europe to do the same. "China is playing with prices, playing with its currency, giving unfair incentives and distorting the market," says Umut Oran, a member of the board of European textiles body, Euratex, and former head of the Turkish Clothing Manufacturers' Association.

Turkish manufacturers also complain that high taxes of 41 per cent on workers' wages make them uncompetitive. New to the market in the 1970s, Turkey had earned a reputation as the maker of cheap and cheerful mass market goods. But as globalization spread and cheaper players came on the scene then it was forced to look higher markets.

The Turkish apparel industry started to look forward to invest in quality, creativity, designers and education. The goal has to become a fashion industry rather than a production industry.

Experienced manufacturers set up high-tech facilities to create better quality cloth and make higher-end garments. There has been a significant improvement in quality over the past few years and it's paying off," says Engür Rutkay, textile and apparel fairs group director at the trade fairs body, CNR.

In denim market, with the Mavi Jeans brand's success in America and Canada, great pride is formed. The Turkish-owned Essejeffe brand, based in Milan, is also fast capturing a market for high fashion jeans.

Announcing that denim exports increased to \$2.2 billion dollars last year from \$1.8 billion the year before, Kürsad Tüzmen, the State Minister for Trade says the aim for the year 2005 is to sell 200 million pairs of jeans worldwide.

The 'made in Turkey' label has gained a lot of credibility in the past two or three years Turkish companies now take great part in the trendsetting Premier Vision cloth fair in Paris. Besides, Turk manufacturers are also making goods for top names such as Donna Karan and Calvin Klein, Armani, Ermenegildo Zegna and Hugo Boss.

Europeans have been hurt by a dollar that has lost almost 20 percent of its value during the last two years compared with the euro. This has made European textiles more expensive to U.S. buyers. Turkish manufacturers, meanwhile, take the Asian approach to textiles and price their goods in dollars. Their strategy, bridging the gap between Europe and Asia by offering European styling and quality at Far Eastern prices, reflects their geopolitical position.

Part of the problem comes from the Chinese economic policy of pegging its currency, the yuan, to the dollar at a fixed rate. "The whole burden of adjustment has been pushed onto the U.S.-Euro exchange rate," said Wyss, who predicted that the dollar would lose another 10 percent of its value against the euro this year." The euro is killing the European mills," said Charles Milgrom, a Toronto-based sales agent who represents European mills. "The trends are wonderful, the potential is huge, the customer reaction to the trends and paths that are being taken by the mills are very positive, but they're not able to move because of the currency situation. It's forcing people to buy and consider secondary resource in cases where they would normally run to Europe."

There are other challenges, though. In addition to Turkey, vendors are turning more to the Far East. The region, where China is the major player, has become even more of a threat since apparel and textile quotas were dropped among World Trade Organization members on Jan. 1. The least expensive textiles from Europe cost about 3 euros, or \$3.92 at current exchange, a meter, while China sells fabrics for about one-third that price." A mill that would have shipped goods at 3.50 euros now has to chance some real competition from China," he said. "There will be an effect for sure, but I'm not concerned that China will ever replace Europe as a resource with the capability to finish, show flexibility and follow the trends as closely."

For some large retailers, such as Limited or Federated Department Stores, the prices in Europe might become prohibitive, said Seeley. "All the European mills are very afraid for the biggest customers they're going to be losing because of the exchange rate," he said. Some mills are developing less-expensive products, said Seeley, who added there is only so much that can be done while maintaining the novel aspects of many of the fabrics. As European mills gird themselves for a prolonged currency crunch, Turkish mills are working to sharpen their offerings to keep their new customers.

For the 12 months ended in October, Turkey shipped \$135.8 million worth of fabrics into the U.S., a 5.1 percent increase that gave it 2.4 percent of the U.S. fabric import market. Over the same period, 12 European countries sold \$1.13 billion worth of fabric to U.S. firms, a rise of 2.3 percent, giving the bloc 20.3 percent of the import market. "We're having our best year ever due to the fact that we have a full-time Italian designer for our mill that really increased our presence in the market," said Okan Toklucu, vice president of textiles at Altinyildiz, a vertical mill and garment producer in Turkey that specializes in wool and spandex blends and tailored garments. "Turkey is half in Asia and half in Europe, but we consider ourselves European," said Toklucu. "It's depending on the mills and the factories how they want to be perceived. We always try to upgrade our facility and basically become the benchmark in Turkey of quality goods."

The mill's specialties play into current trends, which lean toward dressier looks. Still, it is not just the fashions that are helping the firm. "One of the reasons why business has increased is because of the euro [exchange with the dollar]," said Toklucu. "A lot of people are looking to us as an alternative to Italian wool providers". Those buyers, he estimated, find prices about 20 percent lower than European fabrics at Altinyildiz, which also can do some volume programs given its capacity to produce up to 10 million meters of fabric annually.

Turkey has other advantages, as well. "There's more production being done now in Eastern Europe and in the Middle East -- for instance, Jordan," said Bob Caplan, senior adviser to Turkish textile firm Bossa, a vertical producer of polyester and rayon blends, denim and woven fabric. "That positions us geographically in a very desirable area from a logistical standpoint, and everyone is concerned about logistics when it comes to sourcing products. A lot of production has moved away from Italy. There's a middle ground before going to the Far East, and that would be Turkey."

Despite this, Turkey still is working to firmly establish its image in the marketplace. "The challenge is to continue to market Turkey as a resource for the apparel industry that other locations have had a foothold on for a long time," said Caplan. "Overall, Turkey as a market is right now at a crossroads where they can really leap into a very strong position for building a very large base in supplying both fabrics and garments. We need to continue to make people aware of Turkey as a headquarters. I really think that Turkey could become what Italy has been in the developmental process of quality fabrics."

Strengths and Weaknesses of Sector: The Situation

The textile industry is the larger and one of the first established industries in Turkey. Clothing industry has begun to establish in the 1950s and served for domestic consumption, and its development remained limited until the end of the 1970s. However, the textile industry has started to develop by the influence of incentive measures applied after 1967. After January 24, 1980 economic reforms, the textiles and clothing industry has developed mainly due to the export oriented economic policies, the rational use of incentive measures for investment, and the supports introduced for the import of machinery equipment and auxiliary materials. As a result, the international competitiveness of the textiles and clothing industry has increased, and important increases have been achieved in the exports. As of today, textiles and clothing industry is an outward oriented industry, uses modern technology, and can compete with that of other countries in international markets.

The value of textiles and clothing industry production was around 27.7 billion dollars in 2002 and exported 44 percent of that amount. Its share in manufacturing production in 2002 was %21.5. Textiles and clothing industry exports increased significantly during the last two decades, from 595 million dollars in 1979 to 12.5 billion dollars in 2002 by more than 20 times. During the early eighties Turkey was exporting mostly textile products like fibers, yarns and fabrics. Since 1986 the export of apparel increased steadily and in the early nineties exports of value added apparel products has started. The important part of the textiles and clothing exports, nearly two thirds, has been directed to European Union (EU). Geographical proximity, duty free access to the EU, relatively low wage levels, high quality of goods demanded by the EU are the main causes of the increase in the textiles and clothing industry exports. The shares of the textiles and clothing industry in total exports and in manufacturing industry exports in 2002 were %33.7 and %36.2 respectively. In other words, more than one third of total exports is realized by the textiles and clothing industry. The textiles and clothing industry imports was around 2.9 billion dollars, in 2002. The shares of the textiles and clothing industry's imports in total imports and in manufacturing industry imports in 2002 were %5.5 and %6.7 respectively.

There were significant capacity improvements in textiles and clothing industry starting by the 1970s. The machinery stock increased to 5.7 million spindles and 459.600 rotors in 2001. Even though the capacity utilization rate differs by sub sectors, overall it is around %80 for the textiles and clothing industry. In the past, the state played an important role in the textiles and clothing industry, but now there are only two public economic enterprises, Sümer Holding and Sümer Hali. But these two enterprises have a minor role in the textiles and clothing sector. Altogether, textiles, clothing and leather industries provide for more than one third of employment in the manufacturing industry.

The share of foreign capital investment has been limited. There are 337 foreign capital textiles and clothing companies operating in Turkey, accounting %5.2 of total number of foreign capital firms. The main reason behind the good performance of the textile and clothing industry in Turkey is the increase in modern machinery imports and new investments in recent years. The performance of textiles and clothing industry affected positively by domestic cotton production, proximity to the EU market, trained work force, the progress achieved in infrastructure and telecommunication systems, together with the existence of large domestic market.

Two segments dominate Turkey's textile and clothing industry:

1. The spinners and weavers that use high quality domestic raw materials to produce textiles. These firms keep market standards high with original designs.
2. Apparel manufacturers, which use a combination of domestic and imported cloth to produce finished non-branded goods. These include non-branded firms who market their products through 3rd party retail chains. Non-branded products currently make up the majority of the industry domestic and export sales. In 2002 export of Turkish textile products reached 7 billion dollars, while clothing products reached 5.1 billion dollars. With the evolution of the market and quota removal after 2005, textile and clothing industry in Turkey will soon face fierce competition from low wage countries, particularly China. These low wage

countries enter the market with cheap products. Turkey will need to move into much higher quality segments, which require advanced design and marketing skills, in order to sustain a competitive edge here. To achieve this, the financial incapability and management structure of the industry are the biggest weaknesses.

There are still family owned firms dominating the sector. Almost all actions of these managements are come from traditional and emotional approaches. In a high competition market, like textile, it doesn't work anymore. Turkey moves slightly to another position by leaving low wage country image. But in this route there are still some blur sectors that no one can see the target of this movement.

In Turkey's textile industry another danger is about human resources. Human, both physically working and mentally working, are still perceived as only a component of the production. But as we know from contemporary techniques and actions these people are not only inputs but also the value of the business.

Lack of fashion and design can also described as weaknesses. In all its capacity, Turkey still can't develop enough reputation in global markets. As a branch of poor human resource management, industry can't use the potential engineering capacity of both the sector's and Turkey's. If improvement is desired in a place, the very first need is an engineering formation. Again, related with educational breakpoints, this point should be immediately recovered.

Beside all these problems, weakness of communication causes serious inefficiencies. In all levels of management family impact still strongly effective at textile business. Therefore disagreements among these layers can't be negotiated. Strong traditional corporate culture blocks these activities. As a result of this lack of efficient communication all transactions are formed in a way that the boss will accept. This action also triggers the reaction of avoiding contact on critical subjects.

Composition of the labor force for the textile industry is another critical issue. In Turkey majority of the working force is composed of unqualified workers. Unfortunately in Turkey the links between universities and industry has not been defined properly yet. There are some studies in this field but very few of them improve industry towards productivity. Especially in management field, companies lack of new projects are felt strongly. In Turkey sector's general view on management style is using experience instead of research and development. Thus in production, at the heart of the sector, talented and well educated young personnel are still positioning in lower levels. Of course this will change in coming years but low speed of this change harms the sector in this highly competitive market.

From a productive point of view research and development and product development applications are vehicles to reach the target. In traditional style of Turkish textile sector, firms used to produce same product with great numbers. This humbled the industry's adaptability to change. Today's trend is producing relatively small amounts but different products. The collections of firms start to change monthly, this means now there are up to twelve different groups in some areas especially in clothing industry.

Despite the fact that Turkey will face intensified competition in textile and clothing industry after quota elimination in 2005, Turkey with its geographical location, raw materials production, trained workforce, has still a potential in this industry. Turkish textile and clothing industry needs a restructuring by improving its quality, management and marketing skills, logistic performance, and certifications. Primary reason for re-engineering the industry is that existence of an information gap between the factory floor and the corporate systems that lead business and supply chains.

THE RECOMMENDATIONS

Turkey's position in global textile sector is extremely important that neither Turkey nor its customers can risk the business. It is obvious that first thing to do is start to improve production abilities while developing and training mental capacity to form more valuable like brand image.

As a widespread formation in Turkish companies, the effect of family can poison the business. Professionals should be placed to the management levels. Idea of the competition among these professionals will bring efficiency in workplace. Family can maintain the backbone of the company but brain should be under professionals' control.

Everyone who works for the industry should immediately leave the "I know the best" activities. "Best" changes according to the situation and external factors that effects firms' applications directly. Leaving thi habit will help people to coordinate each other easily. But this is not a type of action that can be immediately took place. Before an educational preparation is need and it also requires patience during the period. Quality of labor force should be improved within companies by educational applications. We

can try to develop a strategy to build high sector knowledge among these workers. Their conscious can be raised to a level that total productivity and value of the market develop too.

Fairs and other international organizations are vital for the image of Turkey's textile industry abroad. When participating in such organization Turkey's studies on integrating engineering processes to industrial production must be mentioned clearly. Of course before these we have to build our inner structure well on education and widely implementation of education among industry.

To activate general educational plans for textile sector companies' at least should accept to help universities' projects. For a better solution they have to offer projects to universities to develop or problems to be solved in best efficient way possible in existing situations. Here the important point is composition of help to new projects. So called projects which planned for only advertisement are not functioning properly to achieve organizational goals. Generally in such situations firms vision, mission and values are not connected each other or even haven't been created. These are mutually important with the techniques and applications. Turkey has to know how to do as well as what to do.

Corporations should give more resource to research and development. They have to hire well educated and talented young engineers to make their environmental vision widen. As education level of middle and high level managers increase firm should integrate experience with research. Not only the workers but the organization itself also will be redesigned to get maximum output. Communication within the organization must be set in two ways which can create strong feedback to operations. Clothing part of the textile industry has more potential to turn in fashion. Fashion business is a hard area to build a competitive advantage. Italy can success this by improving its sector with design and education. Turkey should follow the same way in a different speed. Today effects of market globalization are felt much stronger.

Customers' demands on increasing number of collections and high speed of change on this demand are critical issues which effect directly to the organizational structure. Key idea is building a new structure in process. It will combine high quality production with production elasticity. Also efficiency and effectiveness of this structure should be improved. All parameters mentioned are highly critic because of their effects on production time. Turkey has a natural geographical advantage in transportation.

Another point is about the product itself. In recent years product was the source of income but today we can say it is the most effective part in company's even country's image. Product oriented applications will increase design and research needs. Therefore they can be improved together.

Foreign investment can play particularly an important role in improving quality, management and marketing skills, logistic performance, and certifications. Foreign companies should be attracted to Turkey also to increase the quality of the products and the organizations. The main problem of the sector, organizational disabilities, can be eliminated.

As a supportive move beside textile industry's development Turkey can draw a route towards technological improvement and production on textile machinery. Improving its montage knowledge in automotive industry and by adapting it to textile machinery production Turkey may be able to switch another high-tech area. But its technological background and labor quality is not yet ready for a drive in the short run.

CONCLUSION

In case of taking place of the recommendations in the Turkish textile market, Turkey can find a way to improve its strengths about the industry. As mentioned above the very first step should be determining the future goal of the sector. There is only one way to solution. In the edge of EU membership it doesn't seem to be possible to lower the labor expenses in a meaningful way. Creating value is the breakpoint for Turkey's textile industry future. All parts of the industry should position their views to create an image on design and fashion. Otherwise in the upcoming years, competition with low cost countries, Turkey is not a low cost country anymore, becomes harder and harder.

Three factors will determine the survival of textile companies in the future: creativity, determination, and adaptation ability to change. To create a competitive advantage it is important to reduce lead times, improve quality standards and product customization and reduced inventory levels. Corporation must get closer to customer demands to become a more reliable supplier. It creates value for customer with accurate and detailed understanding of fulfillment capability. The critical issues were driving down labor costs and increasing quality; needed planning and manufacturing systems that allowed for smaller lot quantities and scheduling of orders based on specific customer demands..

REFERENCES

- Bair, J. and Gereffi, G.; 2001, "Local clusters in global chains: The causes and consequences of export dynamism in Torreon's blue jeans industry", *World Development* 29, 11: 1885-1903.
- Commission of the European Communities; 2004, SIGL, <http://sigl.cec.eu.int/>.
- Gavenas, Marilise; 2005, Trendy vs. Traditional; at TFFE, Turkish textiles seemed torn in two directions, DNR. New York, Vol.35, Iss.4; p.52
- Liesl A Riddle and Kate Gillespie, *Small Business Economics*. Dordrecht: Feb 2003.Vol.20, Iss. 1; p. 105.
- Malone, Scott; 2005, Turkey seeks China strategy, *WWD*, New York, Jan 2005.Vol.189, Iss.16; p.12.
- Navaretti, G.B., Falzoni, A., Turrini, A., 2001, "The decision to invest in a low-wage country: Evidence from Italian textiles and clothing multinationals", *Journal of International Trade and Economic Development*, Vol.10-4, Iss.451; p.70.
- Reinert, K.A., 2000, "Give us virtue, but not yet: Safeguard actions under the Agreement on Textiles and Clothing", *The World Economy* 23, 1:25-55.
- Soner Taslak, 2004, Factors restricting success of strategic decisions: Evidence from the Turkish textile industry, *European Business Review*, Bradford, Vol.16, Iss. 2; p.152
- Textile Intelligence, Prospects for the textile and apparel industry in Bangladesh, Iss.106, July/August 2003.
- Turkish Prime Ministry State Planning Organization; 2004, Sector profiles of Turkish Industry: A General Outlook, Ministry of state Publications.

AB ve TÜRKİYE KOBİ'LERİNİN STRATEJİK İSBİRLİĞİ OLANAKLARI

Dr. Canan ARIKBAY

MPM Ege Bölge Müdürlüğü
Atatürk Cad. 278/1 Alsancak / İZMİR
Tel: (0232) 421 41 46 Faks: (0232) 463 34 98
e-posta: carikbay@mpm.org.tr

Ridvan BOZKURT

Serbest Danışman
Tel: (0533) 384 34 68
e-posta: rbozkurt_tr@yahoo.com

ÖZET

Gelmekte olan ülke piyasalarının; sanayi kuruluşlarının çoğunlukla küçük aile işletmesi niteliğinde oluşu, sinai mülkiyetin önemli bir kısmının az sayıda kişinin elinde bulunuyor olması, bunun dışındaki işletmelerde ise sermaye yapısının güçsüz oluşu gibi ortak özellikler tasdiği bilinmektedir. Ülkemiz üretim ve istihdamındaki önemi tartışılmaz olan KOBİ'lerin sermaye yapılarının güçsüzlüğünü asma, ihraç piyasalarına ulasma, teknolojik iyileşme vb. birçok açıdan yarar sağlayabileceği yabancı sermayenin ilgisini çekmekte pek başarılı olduğu söylenemez. Aslında dünya genelinde de sınır ötesi yatırımlarda çok uluslu şirketler; aradıkları koşulları büyük ölçekli firmalarla işbirliği halinde çok daha kolaylıkla sağlayabilmektedir. KOBİ'lerin uluslararasılaşmada büyük ölçekli firmalar kadar etkin olmadığı da bilinen bir gerçektir.

Oysa, günümüz koşullarında gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde faaliyet gösteren ülkemiz KOBİ'leri, sorunlarını aşmak üzere ortaklaşa hareket çabası içindedirler. Ancak bu çabaların her zaman olumlu sonuçlanmadığı da bilinen bir gerçektir. Bunu başarabilmenin bir yolu da benzer alanlarda faaliyet gösteren diğer ülke KOBİ'leriyle "stratejik ortaklıklar" kurulması ve bu yolla rekabet gücünün artırılmasıdır. Stratejik ortaklıkların farklı alanlarda faaliyet gösteren KOBİ'ler arasında da olabileceği ve başarılı sonuçlara ulaşabileceği de dikkate alınması gereken bir başka husustur.

Bu çalışmada Türkiye KOBİ'lerinin AB KOBİ'leriyle stratejik işbirliği koşul ve olanaklarının sorgulanması amaçlanmıştır. Ülkemizde farklı kuruluşlarca bu alanda yürütülen çalışmalar ve geldiği düzey incelenmiş, stratejik ortaklıkların yönlendirilmesinde dikkat edilecek hususlar, pazarlık gücünün ulusal çıkarlar ilkesi doğrultusunda artırılması, farklı kültür ve yönetim biçimlerinden doğacak sakıncaların ortadan kaldırılması ve Türkiye KOBİ'lerinin göreceli avantajlarının artırılması yönünde öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İşbirlikleri, Yabancı Ortaklıklar, KOBİ'ler

1.STRATEJİK İSBİRLİKLERİ

Günümüzde imalatçı tüm firmalar, özellikle de KOBİ'ler için, yoğun rekabet ortamında güçlerini birleştirmeksizin ayakta kalabilmek giderek daha güç hale gelmektedir. Bu nedenle, son yıllarda gerek yurt içi gerekse yurt dışı firmalarla stratejik işbirliği kurmanın önemi giderek daha fazla hissedilir hale gelmiş, KOBİ'lere hizmet ve destek götüren kurum ve kuruluşların faaliyetleri de bu yöne doğru kaymıştır. KOBİ niteliğindeki işletmelerin güçbirliği oluşturma yönündeki çabaları zaman zaman olumsuz sonuçlanmış (Sektörel Dis Ticaret Şirketleri örneğinde olduğu gibi) olmakla birlikte, ekonomik krizlerin yoğunluğu ve sık yaşanan kriz ortam ve koşullarında KOBİ olarak faaliyet göstermenin güçlüğü, işletmeleri bu yönle-

yeniden ve daha hızlı götüren etmenler arasında yer almıştır. Böylelikle de stratejik işbirlikleri, KOBİ sorunlarının asılması açısından, üzerinde en çok durulan çözüm yollarından birisi haline gelmiştir.

Tanimsal olarak stratejik işbirliği ve bu kapsamda yürütülen faaliyetler, "iki veya daha fazla sayıda firmanın yeni bir teknoloji veya ürün geliştirmek için resmi veya resmi olmayan bir şekilde bir araya gelmesiyle oluşmakta ve bölgesel acentelik ve bayilik gibi çok basit anlaşmalardan know-how, lisans, taseronluk, franchising gibi daha karmaşık anlaşmalara kadar uzanan çeşitli derecelerde işbirliklerini kapsamaktadır. İşbirliği sadece büyük proje ve işlerle ilgili olarak da yapılmamaktadır. Büyüme, çeşitlendirme, rekabet, verimlilik veya müşteri tatmini nedenleriyle üstünlük sağlayabilecek her türlü faaliyet, işbirliği nedeni olabilmektedir (Ilze, s.13)." şeklinde ifade edilmektedir.

KOBİ'lerin rekabet gücü kazanmasında stratejik işbirliği öneminin altını çizen ve 19-20 Aralık 2003 tarihlerinde İstanbul'da gerçekleştirilen II. KOBİ Zirvesi'nin Sonuç Bildirgesi'nde yer alan şu madde önem tasimaktadır:

"Birbirini taklit eden yıkıcı rekabet kültüründen; birbiriyle yarisabilen, herkesin kazandığı başarılı işbirlikleri oluşturan, birbirini tamamlayıcı ürünlere yönelerek sinerji oluşturan rekabet kültürüne geçilmelidir."

KOBİ'lere hizmet götüren kuruluşlardan KOSGEB, Üniversiteler, Ticaret ve/veya Sanayi Odaları, Diğer Meslek Kuruluşları, Dernekler, Birlikler, Vakıflar, İş Geliştirme Merkezleri, vb. organizasyonlar, farklı alanlardaki KOBİ üstünlüklerini değerlendirmek amacıyla stratejik işbirliğini özendiren uygulamaları farklı program ve projelerle gündeme getirmekte, Avrupa Birliği ile ilişkiler dolayısıyla geliştirilen projeler de bu kapsamın genişlemesine ve güçlenmesine katkıda bulunmaktadır. Avrupa Birliği'ndeki çerçeve programlarının asıl çıkış noktasının sınır ötesi işbirliklerini özendirmek olması da bu görüşü desteklemektedir. Bu çalışmada, sözü edilen işbirliği oluşturma program ve projeleri, kuruluşlar bazında incelenmiş, benzerlikleri, farklılıkları ortaya konulmaya çalışılmış ve uygulamadaki başarı şanslarının artırılmasına yönelik öneriler geliştirilmiştir.

2. ÜLKEMİZDE KOBİ'LERİN STRATEJİK ORTAKLIKLARINA HİZMET EDEN ÇALIŞMALAR

AB KOBİ'lerinin ticari, teknik, mali ve Ar-Ge alanlarında uluslar arası düzeyde işbirlikleri yoluyla rekabet güçlerini artırmaları ve dış pazarlardaki potansiyeli değerlendirmeleri amacıyla çeşitli programlar uygulanmaktadır (<http://www.turkstudent.net>). Bu programların önemli bir bölümü de ülkemizde uzun yıllardır çeşitli kuruluşlar aracılığıyla KOBİ destekleri kapsamında yürütülmektedir. Uygulanan bu programlar ve son dönemlerde doğrudan stratejik işbirliğine dönük projeler, bu bölümde iki ana başlık altında incelenmiştir.

2.1 KOBİ'lerin Stratejik İşbirliğine Hizmet Eden Programlar*

Euro Info Centres (Avrupa Bilgi Merkezleri): KOBİ'lerle doğrudan bağlantı içinde olan kamu, özel veya karma yapıya sahip ticaret odaları, kalkınma ajansları vb. kurumlardan oluşan bir ağ çerçevesinde yapılan EIC'ler, işletmeleri Birlik programları ve politikalarına ilişkin alanlarda bilgilendirme, yönlendirme, danışmanlık sağlama ve destek verme işlevlerini yürütmektedir. Bu bağlamda broşür, bilgi bültenleri gibi çeşitli dokümanlar işletmelerin kullanımına sunulmakta; ayrıca seminer ve konferanslar düzenlenmektedir. Ortak arayışındaki işletmelere yardımcı olunması da EIC'lerin faaliyet alanı içine girmektedir.

BC NET (İşletmelerarası İşbirliği Ağı): BC NET bünyesinde yer alan sanayi ve ticaret odaları, meslek kuruluşları, bölgesel kalkınma ajansları, Avrupa İş Merkezleri, danışmanlık firmaları, bankalar vb. kurumlar; mali, ticari veya teknik iş ortaklığı arayışı içinde olan işletmeler için kapsamlı bir işbirliği profili hazırlayarak ağ üyelerince iletilen tüm bilgilerin toplandığı merkezi bilgi bankasına göndermektedir. BC NET üyeleri gönderilen işbirliği profillerine ilişkin olarak kendi aralarında bilgi talebinde bulunmakta; ilgili işbirliğinin iki firma arasında uygun olabileceğini öngörmeleri halinde firmalar arasında temas sağlanmaktadır. Firmaların bu konuyla ilgili olarak kendi ülkelerindeki BC NET üyesi kuruluşa başvurmaları gerekmektedir.

BRE (İşletmeleri Yakınlştırma Bürosu): İş ortaklığı arayan firmalar BRE ağı içinde yer alan sanayi ve ticaret odaları, meslek kuruluşları, bölgesel kalkınma ajansları gibi özel ve kamu kuruluşu niteliğine sahip kurumlara başvurarak faaliyet alanları ve istedikleri işbirliğine dair bilgi vermekte; söz konusu talepler, bu aracı kurumlar vasıtası ile merkezi bilgi bankasına gönderilmektedir. Merkeze iletilen işbirliği profilleri, BRE

* Bu bölümdeki bilgiler, (<http://www.turkstudent.net>) web sayfasında yer alan Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği'nin 2002 tarihli raporundan alınmıştır.

kapsamında yer alan kurumlar aracılığıyla yayınlanarak (dergi, bilgi mektubu, web sayfası vb.) ilgili firmalara ulaştırılmaktadır. BC NET ve BRE programlarının Türkiye'deki temas noktaları KOSGEB ve TOBB'dur. KOSGEB ayrıca Avrupa Bilgi Merkezi işlevini de yürütmektedir.

Europartenariat Firmalararası İşbirliği Programı: 1988 yılında uygulamaya koyulan ve yılda iki kez, iki farklı AB üyesi ülkede düzenlenen Europartenariat programları, firmalar arasında ticari, teknik, mali ve araştırma geliştirme alanlarında çeşitli işbirliği imkanlarının oluşturulmasını amaçlamaktadır.

Programda ev sahibi firma statüsüyle yer alacak KOBİ'ler nitelikleri, faaliyet alanları ve yabancı firmalarla oluşturmak istedikleri işbirliği projeleri esas alınarak seçime tabi tutulmakta; seçilen firmalar faaliyet alanları ve işbirliği önerileri çerçevesinde bir katalogta tanıtılmaktadır. Yaklaşık 80 ülkeden 6000 civarında KOBİ'nin katıldığı bu programlar, ilgili ülkelerde ulusal danışman (national counsellor) kurumlar aracılığıyla duyurulmakta; katalogların bu ülkelerdeki dağıtımı ve program kataloglarını inceleyerek ev sahibi firmalarla görüşme talebinde bulunan firmaların belirlenmesi yine bu kurumlarca gerçekleştirilmektedir.

Katılımcı ülke firmaları, talepleri doğrultusunda hazırlanan randevu programları aracılığı ile programın düzenlendiği iki gün boyunca ev sahibi firmalarla görüşmekte; tüm katılımcı ülkelerin firmaları, program süresince kendi aralarında görüşme imkanını da değerlendirmektedir.

Türkiye'nin AB'nin KOBİ'lere yönelik işbirliği programlarına dahil edildiği 1992 yılından beri bu programların daimi ve resmi temsilciliği İktisadi Kalkınma Vakfı tarafından yürütülmekte; program duyuruları sanayi ve ticaret odaları, sektörel birlikler, meslek kuruluşları vb. kurumlar, basın yayın organları ile dolaylı, İKV'nin kendi oluşturduğu veri bankasında yer alan firmalar için ise doğrudan olmak üzere Türkiye genelinde kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

Medpartenariat Firmalararası İşbirliği Programı: Medpartenariat programları 1994 yılında, AB içerisinde KOBİ'lere yönelik mevcut mekanizma ve programların, AB üyesi olmayan Akdeniz ülkelerine genişletilmesi hedefi çerçevesinde Europartenariat örneğinden yola çıkılarak oluşturulan, ancak katılımcı ülke sayısı açısından daha küçük ölçekli olan işbirliği programlarıdır. AB'ye üye olmayan Akdeniz ülkelerindeki KOBİ'lerin gelişimi ve rekabet kapasitelerinin artırılması için elverişli ortam sağlanmasını ve AB'deki KOBİ'lerle aralarındaki işbirliği olanaklarının desteklenmesini amaçlayan Medpartenariat programlarının Türkiye'deki organizasyonu İKV tarafından gerçekleştirilmektedir.

KOBİ'lerin Rekabet Gücünün Artırılması ve Araştırma, Eğitim ve Yenilikçi Faaliyetlere Erisiminin İyileştirilmesi Programları: KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması araştırma ve teknolojik gelişme alanında da bazı düzenlemeleri gerekli kılmakta; ancak KOBİ'lerin araştırma ve yeni teknolojiler konusundaki gelişmelerden haberdar olmalarını, teknik kapasitelerini güçlendirmelerini ve yenilikçi faaliyetlere yönelmelerini sağlayacak bir ortamın oluşturulması tek başına yeterli olmamaktadır. Bu gelişmelerden somut sonuç alınabilmesi ancak gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip yetişmiş insan gücü ile mümkün olabilmektedir. Bu çerçevede AB'de mesleki eğitim konusuna da ayrı bir önem verilmekte ve bu bağlamda Birlik çeşitli program ve faaliyetler ile mesleki eğitim konusuna destek sağlamaktadır. Bu kapsamdaki uygulamalar; Standardizasyon – Normapme, Altıncı Çerçeve Programı kapsamındaki araştırma geliştirme programları, EUREKA – Endüstriyel Araştırma – Geliştirme için Avrupa Ağı, Leonardo da Vinci, Equal gibi mesleki eğitim programları sayılabilir. Bunlardan EUREKA'nın Türkiye'deki ulusal koordinatörlük görevini TÜBİTAK yürütmekte, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı da destek sağlayan kuruluşlar arasında yer almaktadır.

2.2 KOBİ'lerin Stratejik İşbirliğine Hizmet Eden Son Dönem Projeleri

Yenilikçilik Aktarım Merkezi (Innovation Relay Centre) Ağı

Yenilikçilik Aktarım Merkezi (IRC – Innovation Relay Centre) Ağı, 1995 yılında Avrupa Komisyonu tarafından, KOBİ'lere tüm Avrupa pazarına açılma olanakları tanımak, böylece teknoloji ithal veya ihraç etme sürecinde destek olmak için kurulmuştur. Kurulduğu yıldan bu yana IRC Ağı, 1000'den fazla firmaya teknolojik işbirliği sağlayan anlaşmaları imzalamalarında yardımcı olmuştur. IRC'ler "uluslararası teknoloji transferi" gerçekleştirmek amacıyla, kendi görev bölgelerinden topladıkları teknoloji arz ve taleplerini birbirleriyle paylaşarak ya da işbirliği etkinlikleri düzenleyerek teknolojinin uluslar arası platformda el değiştirmesine çalışmaktadırlar.

Avrupa Komisyonu tarafından 33 ayrı ülkede merkezler oluşturularak kurulan ve 71 merkezden oluşan IRC Ağı'nın ülkemizdeki temsilcileri IRC – Anatolia (<http://www.irc-anatolia.org>) ve IRC – Ege (<http://www.irc.ege.edu.tr>) 'dir.

a) IRC-ANATOLIA; ODTÜ Teknokent, Ankara Sanayi Odası ve KOSGEB konsorsiyumuyla kurulmuş ve Avrupa Komisyonu'nun 6. Çerçeve Programı kapsamında yaklaşık 700 bin Euro'luk hibeye hak kazanmış bir proje merkezidir. Ankara merkez olmak üzere Adana, Çorum, Eskisehir, Gaziantep, Kayseri, Konya ve Samsun illerinde hizmet vermektedir.

IRC-Anatolia, Avrupa içerisindeki işbirliği imkanlarına ulaşmak isteyen firmalarla bölgesel iletişim kuran, firmalarla beraber çalışarak arz ya da talep edilecek yenilikçi teknolojilerin profillerini oluşturan, bu profil bilgisini, esleniginin bulunması amacıyla IRC Agi'na aktaran, ag içinde profil ile ilgilenen bir firma bulduğunda firmaları bir araya getiren bir merkezdir. Teknoloji transferi anlaşmasına giden yolda karşılaşılan sorunlar için de danışmanlık hizmeti sunmaktadır.

b) IRC – EGE; Ege Üniversitesi Bilim – Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi (EBILTEM)'nin koordinatörlüğünde, Avrupa Birliği desteği ile yürütülen ve tüm IRC'lerde olduğu gibi, teknoloji transferine hizmet eden bir projedir. Proje ortakları arasında Ege Üniversitesi, Ege Bölgesi Sanayi Odası, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi ve KOSGEB yer almaktadır. Proje, Nisan 2004- 2008 dönemi için AB tarafından finanse edilmiş olup, bu süre boyunca AB'nin finansal desteğini alacaktır.

IRC – EGE, diğer merkezler gibi, ön görüşmelerle sanayi kuruluşlarının teknoloji ihtiyacını, temel sorunlarını belirlemekte, bölgedeki sanayi kuruluşları arasında yer alan ve kendi teknolojilerini dış pazarların kullanımına sunmak isteyen KOBİ'lere bu yönde danışmanlık hizmeti vermektedir. Kuzeyde Çanakkale, doğuda Afyon, güneyde Muğla ile güneydoğuda İçel illerini içine alan bölgede, toplam 14 ilden gelebilecek taleplere cevap verebilmek üzere örgütlenmiştir.

IRC –EGE, sayılan bu amaçları yerine getirebilmek üzere;

- Uluslar arası teknoloji transferleri için arabuluculuk yapar,
- Sanayi kuruluşlarının ihtiyacına uygun teknolojileri bulmak için diğer ülkelerdeki IRC'lerle temasa geçer, işbirlikleri oluşturmaz,
- Uygun teknoloji transferlerini sağlamada danışmanlık hizmeti verir,
- Sanayi kuruluşlarının yeniliklere uyumunu özendirir. AB araştırma olanaklarının sanayi kuruluşları tarafından verimli kullanılmasını sağlar,
- Türkiye'deki teknolojileri, Avrupa'daki firmalarla buluşturur,
- Tüm bu etkinlikler yardımıyla, Türkiye'nin AB ile bütünleşmesi sürecine katkıda bulunur,
- Teknolojik danışmanlık sayesinde kuruluşların AB fonlarından yararlanmasını sağlar,
- Sağladığı bilgi birikimini tüm bölge sanayi kuruluşlarıyla paylaşmak amacıyla toplantılar, seminerler düzenler.

KOSGEB Esleştirme Merkezleri

KOSGEB'in KOBİ'lerin uluslar arası pazarlara açılmasını sağlamak için 2005 yılında başlattığı yeni bir uygulama da Esleştirme Merkezleri'dir. Bu çalışmayla birlikte KOSGEB, çeşitli AB ülkeleri ile anlaşarak ihraç potansiyeli olan firmaları bir araya toplamayı hedeflemektedir. Firmaların ticari bilgilerini bir havuza aktarmayı ve uluslar arası işbirliğini birebir firmalarla sağlamayı amaçlamaktadır.

KOSGEB'in esleştirmeye desteği, işletmelerin dış ticaret, Türkiye'de ortak üretim/yatırım ve benzeri uluslararası işbirliğine yönelmeleri, uluslararası pazarlarda rekabet edebilmeleri ve pay alabilmeleri için hizmet vermek üzere ana şirketi yurtiçinde bulunması kaydı ile yurtdışında açılan ve KOSGEB tarafından onaylanan Esleştirmeye Merkezlerinden alacakları hizmetlere ilişkin giderlere destek verilmesidir.

Destekleme oranı % 50 olarak belirlenen esleştirmeye desteğinin unsurları ve destek üst limitleri şu şekilde belirlenmiştir;

- Esleştirmeye Temel Hizmetleri Desteği: Üst limiti - 250 YTL,
- Esleştirmeye Yönelik Organizasyonel Hizmetler Desteği: Üst limiti - 1.250YTL,
- Esleştirmeye Merkezi Danışmanlık Hizmetleri Desteği: Üst limiti 5.000 YTL,
- Esleştirmeye Merkezi Daimi ve Süreli Sergi Desteği: Üst limiti 2.000 YTL'dir.

KOSGEB ayrıca, MEDA (Mediterranean Economic Development Area) Projeleri'nin çıktılarından yararlanan KOBİ sayısını % 50 artırmayı ve proje kapsamında 2000 işletmeyi değerlendirmeyi hedeflemektedir (<http://www.kobi-efor.com.tr>).

Yine KOSGEB, MAP (Multiannual Programs) kapsamında oluşturulan (Business Environment Simplification Task Force – BEST - İş Ortamının Basitleştirilmesine Yönelik Faaliyet Grubu) çalışma gruplarının faaliyet alanına giren en az iki konunun uygulanması sağlamayı, yerli ve yabancı isadamları ve çevreleri ile ortak sinerji oluşturacak işbirliği programları geliştirmeyi, öncelikle yurt dışındaki isadamlarına

ithalat, ihracat, sektör bilgileri hakkında bilgilendirme yaparak sanal isbirliği sağlamayı da amaçlamaktadır (<http://www.kobi-efor.com.tr>).

ABIGEM Projeleri*

a) EU Partnering Turkey Projesi:

Kocaeli ABIGEM'in en önemli projelerinden birisi olan EU Partnering Turkey projesi, yurtdışına açılmak isteyen KOBİ'lerin farklı ülkelerde iş ortaklıkları kurmasına aracılık eden bir projedir. Bir ortaklık profili dahilinde, belirlenen ülkelerdeki KOBİ'lerle işbirliği olanaklarının araştırıldığı bu projenin hizmetlerinden her sektördeki ve ölçekteki KOBİ faydalanabilmektedir. Bu proje kapsamında 2005 Nisan ayında Kocaeli ve çevresinden eşleştirme platformuna dahil olmuş 20 kadar KOBİ'nin Almanya'nın Hannover Kenti'ndeki sanayi ve ticaret fuarına katılımı sağlanmıştır. Projede, stratejik işbirliği fırsatlarını artırıcı uygulamalar sürdürülmektedir.

b) Business Match Base Projesi:

Özünde bir veri tabanı olan bu proje kapsamında, yurtdışında iş yapmak isteyen, bir şekilde ihracat imkanlarını araştırarak ve yabancı şirketlere ulaşmaya çalışan toplam 1000 kadar KOBİ'nin bilgilerinin bulunması amaçlanmaktadır. 2005 Kasım ayı sonunda 500 kadar KOBİ ile aktif hale gelmesi planlanan sistem, şu anda kurulum aşamasındadır.

Business Match Projesi, Türkiye genelindeki KOBİ'lerin yurt dışı stratejik işbirliklerini kolaylaştıracak bir web portalidir ve şu özelliklerini tasımlamaktadır:

- Mevcut b2b portalları gibi değil, "o2o" – organisation to organisation" mantığı ile işletilmektedir.
- Sistemin üyeleri firmaların üye olduğu sektörel kuruluşlar, ticaret ve sanayi odaları, ihracatı geliştirme birimleri, vb.'dir.
- Tamamen uluslararası bir çerçevede işletilmektedir.
- Stratejik işbirliği sürecinde uluslararası ve yurt içi biriktirilmiş know – how'in elektronik yansıması olmayı hedeflemektedir.
- Sistemin stratejik ortakları AB üzerindeki birçok ülkenin sektörel kurumları, kar amacı güden veya gütmeyen organizasyonları, ticaret ve sanayi odalarıdır. Stratejik partnerlik, organizasyonların bünyelerinde yer alan üye firmaların uluslararası stratejik işbirlikleri kurmasını destekleyici ve tamamlayıcı bir unsurdur.
- Sistemin kuvvetli yönü, AB ülkelerindeki güçlü organizasyonların bu sistemin partneri olmasıdır ve bütün ilişkiler firma düzeyine inmeden organizasyonlar tarafından kurgulanmaktadır.

ABIGEM EU Partnering Turkey Projesi ve onun dahilindeki Business Match Base çalışmasını, belirlenen hedef ülkelerdeki ticaret ve sanayi odaları, çeşitli kuruluşlar ve 'matchmaking' yapmakta olan özel şirketlerle birlikte yürütülmektedir.

c) Avrupa İçin Uygunluk Projesi: (Fit for Europe)

EU Partnering Turkey Projesi'nin bir benzeri olan bu proje, otomotiv yan sanayinde çalışan KOBİ'ler için geliştirilmiş ve uyarlanmış bulunmaktadır. Fit for Europe olarak adlandırılan proje dahilinde otomotiv yan sanayi alanında faaliyet gösteren işletmelerin ihracata yönelmesi, yurt dışında işbirliği yapması sağlanmaktadır. Bu aşamada öncelikle ihracat yapmak isteyen işletmelerin ihtiyaçları ve eksiklikleri belirlenerek Avrupa standartlarına uygun hale getirilmekte, ardından anlaşmalı kuruluşların portföyündeki işletmelerin taleplerine bağlı olarak eşleştirmeler yapılmaktadır. Bu doğrultuda şirketlerin AB ülkelerindeki fuarlara ve işbirliği platformlarına katılımlarının sağlanması amaçlanmaktadır. Bu proje şimdiye kadar eşleştirme aktivitesi yapmamış olmasına karşın, Türkiye'deki katılımcı firmaların seçimi ve altyapı geliştirme fazları tamamlanmıştır.

3. SONUÇ ve ÖNERİLER

KOBİ'lerin birçok farklı faktör nedeniyle, yabancı sermaye çekmede güçlük yaşadıkları bilinmektedir. Uluslararası sermaye, az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelere ve KOBİ'lere akışında son derece tutumlu davranmakta, daha çok yarar sağlayacağı alanlara ve ölçek büyüklüklerine doğru yönelmektedir. KOBİ'lerin yabancı sermayeden yararlanma koşulu ve olanaklarının geliştirilmesi ise, ancak uluslararası stratejik işbirliği olanaklarını değerlendirmekle olanaklı olmaktadır. Sınırlı Ar-Ge olanakları, yetersiz altyapıları,

* Bu bölümdeki bilgiler, ABIGEM Kocaeli Uluslararası İş Geliştirme Program Müdürü Suha Kizilbulut'tan ve <http://www.abigem.org> web sayfasından alınmıştır.

dagitim aginin yetersizligi, pazarlik gücünün olmayisi, yetismis eleman istihdamindaki güçlükler ve rekabette fiyat disi unsurlari degerlendirmedeki yetersizlikler vb. kisitlar, KOBİ'lerin gelismis teknolojiye ulasmalarini, hatta bu konuda cesaretlenmelerini ve yönetsel becerilerini gelistirmelerini engellemektedir.

Asagidaki nedenlerin de desteklemesiyle, stratejik isbirligi anlasmalari günümüzde daha da önem kazanmakta ve yayginlasmaktadir (Dogan, 2002):

- Ekonomik mevzuatin esneklesmesi,
- Hizli teknolojik degisim oranlarinin ve dolayisiyla daha kısa ürün ömürlerinin giderek artmasi,
- Riskli yeni projeleri üstlenme ve yeni süreçleri gelistirmeye yönelik daha genis çapli sermaye ihtiyaçlari,
- Ilgili hükümetler tarafından desteklenen yeni firmalar yoluyla yapılan girisler,
- ABD, Avrupa ve Japonya'daki endüstriyel ve ekonomik olgunlasma,
- Gelismis ve artan iletisim imkanlari ve bilgisayarlasma gücü,
- Rekabetin daha önce coğrafi sinirlarla kisitlandigi is kollarindaki küresellesme.

Son yıllarda stratejik birlesmeler büyük bir hızla artmaktadır. Firmalar uluslararası stratejik birlesmelere karsi istekli olsalar da bunun bazı sanayi dallarında digerlerine göre daha fazla oldugu görülmektedir. Dünya pazarlarindaki uluslar arasi stratejik birlesmelerde en büyük payi % 24 ile motorlu tasitlar sanayii almaktadır. Bu sanayi dalında rekabetin yogun olmasi, firmalari uluslar arasi stratejik birlesmelere yöneltmektedir (Uslu, 1992'den aktaran, Dogan,2002).

Yogun rekabetin zorladigi bu stratejik isbirliklerinin KOBİ'lere sagladigi avantajların yelpazesi ise her geçen gün genişlemektedir. Çünkü küresel ölçekte çalışma yöntem ve biçimlerinin yeni boyutu, bu tür yaklasim ve politikaları destekleyici bir yapıya dönüşmektedir. Asagidaki ifade de bu yargiyi desteklemektedir:

“Kurumların dis dünya ile is yapma, dünyaya is yapma, dünyada is yapma yeteneklerinin kısa is kültürlerini ve teknolojilerini yeni dünya düzeninde yer alacak sekilde yeniden düzenlemek gerekmektedir. Artık “pazardan pay kapmak” deyimi yerini “dayanismaya” birakıyor. İç pazarın dar alanında kısa paslasmalarla fiyat rekabetinin yerine, birlikte, dayanisma içinde daha fazla ve daha karli üretme modellerini uygulamak gerekiyor (<http://www.workcube.com>).”

Ülkemizde yukarıda incelenmis stratejik ortaklik destekleyici yaklasimlara ve projelere ek olarak önerilebilecek bir yaklasim da “Cluster Yaklasimi” dir. Geleneksel rekabet anlayisi, firmaların kendi ülke sinirlari içindeki diger firmalarla rekabet ettikleri seklinde dir. Halbuki global ölçekte rekabet olgusu herhangi bir ülkedeki firma cluster'larının ülke içindeki ve hatta baska bir ülkedeki cluster'larla rekabet etmesini gerektirmektedir. Cluster, KOBİ'lerin bir araya gelerek satın alma (tedarik), ihracat, pazarlama, Ar- Ge gibi konulardaki sorunlarını çözmek amacıyla olusturduklari birliktelikleri ifade etmektedir.

Cluster kapsamındaki bir KOBİ, bir diger KOBİ ile isbirligi yaparak ve kamu veya özel sektördeki hizmet saglayicilarla baglantilar kurarak, rekabetçiligini artirabilir. Böylece, maliyet düşürerek, deger zincirini kurarak ve kolektif ölçek ekonomilerini saglayarak rekabetçi güç tesis edebilir. Ancak, uygulamadaki tüm cluster'ların amacina erisemedigi de bir gerçektir. Amacina ulasamamis bir Cluster asagidaki temel karakteristiklere sahiptir:

- Degisen enformasyonun iletilecegi bir ortamın olmayisi vb. nedenlerle isletmelerin kendi aralarında,
- Isletmeler ve tedarikçiler arasında,
- Destek kuruluşlarla ilgili konuların iletilecegi bir ortamın olmayisi gibi nedenlerle isletmeler ve satıcılarla destek kuruluşlar arasında zayıf baglanti sorunu,
- Yetersiz hizmet ve hizmet saglayicilar,
- Birlesmelere dönük tesviklere karsi duyulan süphecilik.

Bu amaçla gelistirilen “Cluster Gelistirme Yaklasimi”nin temel amaci; amacina erisememis bir cluster'ı enerjik bir cluster'a dönüştürmektir. KOBİ'lerin ölçeklerinden kaynaklanan problemler nedeniyle izole olmalarını engelleyen bir yaklasimi esas almaktadır. İzole olmus KOBİ'ler, ölçek ekonomilerine ulasamazlar, baglanti kurma gücünden yoksundurlar, uzmanlasamazlar ve kredi, bilgi teknoloji ve piyasa bilgilerine sinirli bir erisim sansına sahiptirler. Yaklasim, isbirligi ve rekabeti bir arada kapsayan co-option (co-operation + competition) olgusundan yola çıkar.

Cluster gelistirme, cluster aktörleri (KOBİ'ler, daha büyük ölçekli firmalar, destek kuruluşlar) arasındaki baglantilari güçlendirerek, KOBİ'lerin izolasyonunu önlemeyi hedefler. Kaynaklarını ortak bir

gelisme amaci için kullanmalarini saglar. Yerel firmalar ile hammadde tedarikçileri, taseron firmalar, destek kuruluslari, müsteriler ve hizmet saglayicilar arasinda iç baglantisi olan bir ag kurar.

Bu baglamda degerlendirilmesi gereken bir baska olanak da ülkemizdeki kurum ve kuruluslari 6. Çerçeve Programi'ndan en etkin sekilde yararlanma kosullarini artırilmasidir. Program kapsaminda TÜBİTAK ulusal irtibat kurulusu görevini üstlenmistir. KOBİ'lerin bu programdan alacaklari pay ise, % 15 düzeyinde saptanmistir. KOBİ'lerin bu fon sayesinde özellikle bilim ve teknoloji alanindaki projeler için destek bulmaları mümkün olmaktadır. Amaç, üniversiteler, arastirma enstitüleri, kamu ve sanayi kuruluslari ile KOBİ'ler arasindaki isbirliğini artırarak kritik arastirmaci kütlesi olusturmak ve güçlendirmektir. Türk firmalarinin disa açilmasini da hedefleyen bu program kapsaminda, birkaç ülkenin kurum ve kuruluslarinin ayni projede birlikte çalışarak sinerji yaratmaları amaçlanmaktadır (<http://www.avrupapostasi.org>).

6. Çerçeve Programi, Avrupa Arastirma Alanı (European Research Area) uygulamasinda anahtar rol oynamaktadır. KOBİ'ler bu kapsamdaki Entegre Projeler – Integrated Projects (IP) ve Networks of Excellence (NoE) - Mükemmellik Aglari için partner olarak son derece önemli bir rol oynama sansina sahip olabilmektedirler. Bunun yaninda KOBİ'ler için spesifik amaçlı üç arastirma etkinligi söz konusudur. Bunlardan ilki Co-operative Research Projects (CRAFT), diger Collective Research Projects (CRP) ve sonuncusu da Economic and Technological Intelligence (ETI)'dir. CRAFT, benzer teknik problemleri olan, ancak yetersiz Ar-Ge olanagi olan en az iki KOBİ'nin olusturdugu grup için gelistirilmiştir. Kollektif Arastirma Projeleri ise, sanayi birliklerinin ve gruplarinin bilgiyi daha büyük KOBİ topluluklarına yaymasi ve rekabetçilik standartlarini yükseltmesi için gelistirilmis bir projedir. Üçüncü tip arastirma projesi ise, Economic and Technological Intelligence (ETI) olup, benzer yenilik ihtiyaci olan KOBİ'lerin bir cluster olusturmasini hedeflemektedir.

Tüm bu açıklamalardan sonra, ülkemiz KOBİ'lerinin özellikle AB KOBİ'leriyle stratejik isbirlikleri olusturma açisinden çok sayıda seçenege sahip oldugu, birçok gelismekte olan ülke piyasalarına göre avantajli konumda olduklari, çeşitli kurum ve kuruluslari bu yöndeki dikkate deger çabalarinin amaçladigi sonuçlara ulaşabilmesi için KOBİ girişiminin daha da artmasi gerektiği söylenebilir.

Ancak, uluslararasılaşmanın, sınırlı kaynaklara sahip KOBİ'ler için ciddi anlamda riskler ve geçiş maliyetleri getireceği de gözden irak tutulmamalıdır. KOBİ'lerin küresellesmeye uyum sürecinde karsilarına çıkan en önemli engeller, muhafazakar girişimcilik anlayisi ile yönetim yapisi ve pazarlama yöntemlerinde yeni gelişmelere açık olmama durumudur. Birçok girişimci, ürettiği ürün ya da hizmet konusunda oldukça kendini yetistirmiş ve bilgili de olsa, yönetim becerilerinin yetersizligi, stratejik planlama eksiklikleri, uzun dönemde başarılarını olumsuz etkilemektedir. Uluslar arası yatırım ortamına uyum sürecinde yönetim ve pazarlama stratejileri gelistirebilme, sabırlı yönetim, uzun vade vizyonuna sahip olabilme ve bilisim teknolojilerine yakın olabilme kritik öneme sahip unsurlardır (İncesulu, s.2).

Kamu ve sivil toplum kuruluslari desteginin ve destek çeşitliliğinin bu denli yüksek olduğu bir ortamda, KOBİ'lerin öncelikle stratejik planlamalarını yapmaları, bu doğrultuda hedeflerini iyi belirlemeleri, stratejik isbirliği konu, alan ve önceliklerini saptamaları önem tasimaktadır. Bu da yukarıda da değinildiği gibi, KOBİ yönetimlerinin bilinç düzeyiyle ve kararlılığıyla yakından iliskilidir. Sağlıklı bir mevcut durum saptaması ve dış çevre analizi ile desteklenecek stratejik planlara sahip KOBİ'ler, ortaklık yapılanmasında da pazarlık güçlerini yüksek tutacaklardır. Stratejik ortaklık yoğunluğunun bazı sektörlerde daha yüksek olduğu göz önüne alınacak olursa, henüz yatırım seçeneklerini belirleme aşamasında seçimlerin yapılmış olması gerekmektedir.

KOBİ'ler için yasanmış deneyimlerin ve iyi uygulamaların önemi büyüktür. Hizmet götüren kuruluslari demonstrasyon yöntemiyle KOBİ'lere iyi uygulamaları aktarması, hizmetin sağlayacağı kazanımlar hakkında farkındalık yaratacaktır. KOBİ'lere bu alanda götürülecek hizmetlerin ulusal katkıları üzerinde daha fazla durulmalı, ortaklıkların ülkemiz lehine sonuçlar doğurması amacıyla hangi tür ortaklıkların hangi tür sektörler ya da hangi ölçeklerdeki işletmeler için daha avantajlı sonuçlar yarattığının sorgulanması yapılmalıdır. KOBİ'lerin farklı kültür ve yönetim biçimleri karsisindaki gücünü artırmak üzere, kültür gezilerine daha da ağırlık verilmelidir.

KAYNAKLAR

Ipek Incesulu, "Küresellesme, Doğrudan Yabancı Yatırımlar ve KOBİ'ler, (<http://www.sektoryayincilik.com>)
Ö. Ipekgil Dogan, "KOBİ'lerin Dis Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama", <http://www.dtm.gov.tr/DTDERGI/nisan2002/kobi.htm>.
Tuba İlze, "Stratejik İşbirlikleri Güç Kazandırıyor" Dünya Gazetesi, 25.8.2005, s.13.
http://www.tosyov.org.tr/zirve_sonuc.htm
<http://www.abigem.org>
<http://www.irc.ege.edu.tr>
<http://www.workcube.com>
<http://www.irc-anatolia.org>
<http://www.kobi-efor.com.tr>
<http://www.sme.cordis.lu>
<http://www.turkstudent.net>

TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LERİN AVRUPA BİRLİĞİ POLİTİKALARINA UYUMU

Dilek ERIK

Istanbul Kültür Üniversitesi,
IIBF. İletme Bölümü
Ataköy Yerleskesi, 34156, Bakirköy, İstanbul
Tel: (0212) 661 94 51
Faks: (0212) 661 39 75
e-posta: d.erik@iku.edu.tr

Günes GENÇYILMAZ

Istanbul Kültür Üniversitesi,
IIBF. İletme Bölümü
Ataköy Yerleskesi, 34156, Bakirköy, İstanbul
Tel: (0212) 661 94 51
Faks: (0212) 661 39 75
e-posta: g.gencyilmaz@iku.edu.tr

ÖZET

KOBİ'ler, dünyada ekonomik ve sosyal gelişimin lokomotifleri olarak ortaya çıkmıştır ve Türkiye'de büyük bir ekonomik güç haline gelmiştir. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne adaylığı ile başlayan ve 3 Kasım 2005'ten itibaren görüşme sürecine girmiş olmasıyla birlikte gelişen durumla birlikte, değişik organizasyonların ve yasaların Avrupa Birliği'ne ne kadar hazır olduğu sorgulanmaya başlanmış ve eksiklerin giderilmesiyle ilgili yöntemler geliştirilmiştir. Bu çalışmada ise KOBİ'lerin Avrupa Birliği'nin önem verdiği politikalara ne kadar hazır olduğu anket yöntemi ile sorgulanmış ve çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Avrupa Birliği, Uyum Politikaları

1. GİRİŞ

Dünyada rekabetçi ve bilgi-tabanlı ekonomi haline gelmek, güçlü ve büyüyen bir ekonomiye sahip olabilmek, daha çok ve daha iyi iş imkanları yaratabilmek ve daha güçlü sosyal birlik sağlayabilmek için girişimcilerin ve özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin başarılı olabilmesi zorunludur.

Avrupa Birliği'nin KOBİ'lerle ilgili politikaları, hangi büyüklükte, yasal düzende veya sektörde olursa olsun büyümelerini sağlamak üzerine kurulmuştur. Bu nedenle ortaya konan politikalar yeni işletmelerin kurulmasını, mevcut işletmelerin büyümesini, daha yaratıcı çalışmalar yapılmasını ve dinamik bir çevre oluşturulmasını, işletmelerin kendilerine ürün ve servisleri ile Avrupa'nın da dışına çıkacak bir pazar sağlamalarını sağlayacak şekilde oluşturulmuştur.

Avrupa Birliği'nin KOBİ'lerle ilgili ana politikaları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:

1. KOBİ'lerin bilgi temelli endüstriler haline gelmesi (iletişim, bilgi toplama, yayınları takip etme)
2. Araştırma ve teknolojiye ileri olması ve ürün ve sistem anlamında yaratıcılıklarını arttırmaları
3. KOBİ'lerin iç pazarda güçlenmeleri için yasalardan, düzenlemelerden yararlanmaları ve liberalleşme
4. Deneyimlerin ve bilginin diğer işletmelerle ve organizasyonlarla paylaşımı
5. e-ekonomi
6. Kaliteye önem verme

(European Commission, 2003)

Avrupa Birliği'nin politikası haline gelen bu noktaların Türkiye'deki KOBİ'lerde nasıl algılandığı ve bu yönde hangi çalışmaların yapıldığı ve hangi konularda eksiklerinin bulunduğu ise bu çalışmanın özünü oluşturmaktadır. Yukarıdaki başlıklar altında hazırlanan anket soruları özellikle İstanbul, İkitelli'de faaliyet gösteren KOBİ'lerle yapılan anket çalışmasıyla değerlendirilmiş ve çıkan sonuçlarda KOBİ'lerin Avrupa Birliği politikaları ile uyumları ölçülmüştür.

2. ÖNERİLEN ÖLÇÜM MODELİ: ANKET YÖNTEMİ

Anket çalışması kantitatif araştırma tekniklerinden biridir. Araştırmalarda kullanılan üç tür soru formu vardır. Bunlar; açık sonlu sorular, iki seçeneikli sorular ve çok seçeneikli sorulardır. Açık sonlu sorularda sorunun altında cevap için boş bir bölüm bırakılır. Bu tür soru formunda cevap herhangi bir şekilde kısıtlanmamıştır. Bu tür soru formunda sorular büyük bir olasılıkla anlaşılabılır, açık ve seçik olacaktır. Cevaplar ise büyük bir olasılıkla uzun ve karışık, dolayısıyla cevapların sayısal hale dönüştürülmesi, analizi, yorumlanması ve karşılaştırmalarda kullanılması güç olacaktır.

İki seçeneikli sorularda sorunun cevabı için iki cevap seçeneği vardır. Bu seçenekler öyle saptanmıştır ki, bunlardan ikisi birden söz konusu olamaz fakat muhakkak bir tanesi gerçek durumu yansıtır. Bu tür soru formu kullanıldığında sorunun karmaşık olma olasılığı orta (normal) bir düzeyde iken, cevapların karışık olma olasılığı oransal olarak en azdır. Çok seçeneikli sorularda ise soruların cevap seçenekleri ikiden fazladır ve cevaplayıcı bunlardan birini cevap olarak seçer. Bu tür sorularda cevaplayıcının yalnız tek bir cevap seçeneğini seçmesi veya birden çok cevap seçeneklerini işaretlemesi veya bu seçeneklerini belirli bir siraya göre sıralaması istenebilir. Çok seçeneikli sorularda soruların karışık olma olasılığı, oransal olarak en yüksek, cevapların karışık olma olasılığı ise orta veya normal bir düzeydedir (Kurtulus, 1985).

Anket yönteminde cevaplayıcı ile kurulan haberleşme yöntemleri ise aşağıdaki gibidir:

- a. Soruların önceden saptanarak dolaysız sorulduğu haberleşme
 - b. Soruların önceden belirlenmemiş olduğu dolaysız haberleşme
 - c. Soruların önceden ve sonradan belirlendiği dolaylı haberleşme
- (Kurtulus, 1985)

Anket yönteminde veri ve bilgi toplama araçları ise kişisel görüşme, telefonla görüşme, posta, faks, e-mail ile olabilmektedir.

3. ÖLÇÜM MODELİNİN AÇIKLANMASI:

Araştırma için kullanılan anket yönteminde yukarıda belirtilen anket soru formlarından (açık sonlu sorular, iki seçeneikli sorular ve çok seçeneikli sorular) tümü kullanılmıştır. Açık sonlu sorular özellikle konu hakkında daha fazla bilgi toplanmak istendiği ve cevap seçenekleri ile bir sınırlama yapılması istenmediği için kullanılmıştır. Açık sonlu soruların fazla olması nedeniyle belli bir istatistiksel yöntem kullanılamamıştır. Seçeneikli sorularda ise işaretlenen seçenek sayısının toplam cevap verilen soru içerisindeki yüzdesi dikkate alınmıştır.

4. ANKET YÖNTEMİNİN KOBİ'LERE UYGULANMASI:

Türkiye'deki KOBİ'lerin Avrupa Birliği'ne uyumunun ölçülmesinde anket çalışmasını gerçekleştirmek için KOSGEB İstanbul İktisadi İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüğü ile iletişim kurulmuş ve İktisadi bölgesinde faaliyet gösteren 156 firmalık bir liste alınmıştır. Bu listedeki firmaların tamamına anket soruları e-mail veya faks ile gönderilmiş ve bu firmalardan 24 tanesinden cevap alınabilmektedir. Bu 24 firmanın 15 tanesi ile yüz yüze görüşme yapılmıştır.

Anketi yanıtlayan 24 firmadan alınan cevapların ana kütleyi temsil durumuna bakıldığında; %95 güven sınırında bu firmalardan alınan cevabın %20'lik bir yanılma payına karşılık geldiği hesaplanmıştır (Kurtulus, 1985), (Korum, 1981).

24 firmanın sektörel dağılımı ise şu şekilde gösterilebilir:

Hizmet sektörü – 2 Firma

Bilgisim ve yayıncılık – 1

Fuarcilik - 1

İmalat sektörü – 22 firma

Elektrik Malzemeleri – 3

Metal / Otomotiv – 5
Tekstil ve Tekstil Makineleri – 7
Ambalaj – 1
Kagıt ve Matbaa – 2
Ölçü ve Tarti Aletleri – 1
Ayakabi ve Yan Sanayi – 2
Kuyumculuk – 1

Sorulan sorular 30 tane olup bes ana baslik altında toplanmistir. Anketin sonunda firmanin yapısına (sektörün tanimi, üretilen ürün veya servisin tanimi, çalışan kisi sayisi, adresi, telefonu, e-mail'i), anketi dolduran kisiye (görevi, eğitim durumu) iliskin sorular da bulunmaktadır. Anket sorularinin tamamı Ek.A'da verilmektedir.

5. ALINAN SONUÇLARIN DEGERLENDİRİLMESİ:

KOBI'lerle yapılan anket çalışmasında alınan sonuçları su şekilde değerlendirebiliriz:

KOBI'lere "bilgi temelli endüstriler" basligi altında bes soru sorulmuş ve bu sorularla özellikle pazardaki gelişmeleri nasıl takip ettikleri ve hangi bilgi kaynaklarını ne kadar etkin kullandıkları araştırılmıştır. Alınan sonuçlara bakıldığında pazardaki gelişmelerin ağırlıklı olarak günlük gazeteler, dergiler (% 71) aracılığıyla ve internetten (%46) takip edildiği, alınan gazetelerin çoğunlukla günlük gazeteler olduğu ancak ekonomi gazetelerinin de takip edildiği tespit edilmiştir.

Araştırma yapılan KOBI'lerin %75'i bir derneğe üyedir ve genelde bu dernekler çalışmaları sektörün içerisindeki derneklerdir ancak eğer bu derneklerin yönetim kurullarında bulunmuyorlarsa derneklerin sektörel bilgilendirme toplantıları hariç herhangi bir faaliyetine katılmamaktadırlar.

Araştırma sonucu KOBI'lerin genelde bilgiyi araştırmak yerine, hazır olan bilgiye ulaşma yolunda çalışma yaptığını göstermektedir. İnternet, kullanımın yaygın olması nedeniyle, gelişmeleri takip etme açısından önemli bir kaynak oluştursa da özellikle sektörel kuruluşlar ve derneklerle ilişkilerin zayıf olması KOBI'lerin bilgiyi araştırma konusunda eksik kalmalarına yol açabilmektedir.

KOBI'lerin araştırmaya ve teknolojiye ne kadar önem verdiklerinin araştırıldığı ikinci bölümde firmaların tamamında makine ile yapılan işlemlerin olduğu ancak özellikle montaj, paketleme, kalite kontrol veya butik işçilik gerektiren ürünlerin elle yapıldığı tespit edilmiştir. İşletmelerde makine kullanımı toplam iş hacminin %80'lerine ulaşsa dahi işletmelerin tamamı makineleşmenin daha da artmasını ve elle yapılan işlemlerin minimuma indirilmesini hedefledikleri gözlenmiştir.

Makine kullanımının bu kadar ağırlıklı olmasının yanında makinaların kullanımı ile ilgili eğitimler genelde sınırlı kalmıştır. Genelde makinaların ilk montajı sırasında makine üreticilerinden mutlaka eğitim alınmış ancak daha sonra bu eğitimler sistematik hale getirilmemiştir. Genelde iş basında yapılan eğitimlerin yetersiz olduğunu işletme yetkilileri de vurgulamaktadır. Eğitimin yetersiz olması da makinenin verimini ve işin kalitesini düşürmektedir.

Teknolojik gelişmelerin en yoğun takip edildiği alanın ise sektörlerle ilgili fuarlar (%92) olduğu saptanmıştır. Dergilerden, makine üreticilerinden, sektörel kuruluşlardan veya internetten de bilgi sağlanmakla birlikte bunların payı fuarlara göre önemsenmeyecek bir rakamdır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde firmaların mevcut yasalarla ve düzenlemelerle olan ilişkisi incelenmiştir. Sorulan sorularda KOBI'lerin devlet, KOSGEB, banka ve yabancı sermaye teşviklerinden ne kadar haberdar oldukları ve bu teşvikleri hangi alanlarda ne kadar kullandıkları, hangi konuları yetersiz veya gelişmeye açık gördükleri sorgulanmıştır. Alınan sonuçlara bakıldığında KOBI'lerin tamamının KOSGEB'in yardımlarından veya teşviklerinden haberdar olduğu, devlet teşviklerinden %58'inin haberdar olduğu, banka teşviklerinden ancak bankacıların işletmelere gelip tanıtım yapması durumunda haberdar oldukları (%58) ve yabancı sermaye ile ilgili genelde bilgileri olmadığı (%12,5) gözlenmiştir.

Devlet teşviklerinden edinilen yardımlar genelde yurt dışı fuar ve yatırım teşvikleri ile sınırlı kalmıştır. KOBI'ler KOSGEB'in yardımlarından ise daha geniş bir alanda yararlanmışlardır. En çok yararlanan alanlar yazılım desteği, makine teşvigi, fuar teşvigi ve nitelikli eleman desteği konusunda olmuştur. Banka finansman desteğinden yararlanan KOBI'lerin oranı ise %12,5 ile sınırlı kalmıştır. Simdiye kadar hiçbir yardımdan yararlanmadığını ifade eden firmaların oranı ise %38'dir.

KOBI'lerin çalışmalarını daha rahat sürdürebilmeleri için devletten ve KOSGEB'den beklentileri ise şöyle sıralanmaktadır:

Devletten beklentilerde basında vergi indirimleri ve SSK primlerinin indirilmesi gelmektedir. Vergi yüklerinin fazlalığının kayıt dışı ekonomiyi körüklediğini, bunun da haksız rekabet oluşturdugunu vurgulamaktadırlar. Enerji desteginin olması da devletten beklentiler içerisinde önemli bir pay almaktadır. Diğer beklentiler ise meslek liselerinde eğitilmiş iş gücü yetistirmesi, bürokrasinin azaltılması, ar-ge desteginin olması ve düşük faizli kredi şeklinde sıralanabilir.

KOSGEB'in çalışmalarından ise KOBİ'lerin genelde oldukça memnun oldukları gözlenmiştir. KOSGEB'le ilgili gelen en önemli eleştiri bürokrasinin azaltılması yönünde olmuştur. Destek almak için doldurulan formların veya geçilen kademelerin fazlalığı genel bir şikâyet konusudur. Bürokrasinin eleştirilmesinin yanında KOSGEB'in yardımlarının daha tabana yayılması, web sayfalarının daha etkin olması, dünyadaki gelişmeler hakkında bilgi aktarımının olması gibi öneriler de bulunmaktadır.

Piyasada daha etkin ve yaygın faaliyet göstermek isteyen KOBİ'ler ithalat kısıtlamaları konusunda ise daha tutucu davranmaktadırlar. Her ne kadar serbest piyasa koşullarını destekleseler de, firmaların %46'si ithalata sınırlama getirilmesini istemekte, %21'i ise bazı kategorilerde kısıtlama getirilmesini istemektedir.

KOBİ'lerin piyasadaki diğer firmalarla ve rakipleriyle bilgi paylaşımına ve ortak işler yapmaya verdikleri önem dördüncü bölümde sorgulanmıştır. KOBİ'lerin rakipleri ile ilgili sistematik bir araştırma içerisinde olmadıkları, edindikleri bilgilerin ise büyük çoğunluğunun (%67) ortak müşterilerinden geldiği görülmüştür.

Araştırma yapılan KOBİ'lerin %62'si şu ana kadar başka firmalarla özellikle fason üretim, satış kanalları ve teknik yardım konusunda işbirliği yapmışlardır ve iş hacimlerini büyümek için başka firmalarla ortaklıklar kurmaya veya iş bölümü yapmaya büyük önem (%54) vermektedirler.

Diğer firmalarla iş birliği yapmak isteyen KOBİ'lere en çok hangi konularda iş birliği yapmak istedikleri sorulduğunda, %58 oranında satış kanalları ile ilgili ve %50 üretimle ilgili işbirliği yapmak istedikleri tespit edilmiştir. İşletmelerin kendi bilgilerini paylaşmada ise genelde istekli oldukları (%58), paylaşmak istemedikleri konuların ise finansman, ar-ge, müşteri portföyü gibi konularda yoğunlaştığı gözlenmiştir.

KOBİ'lerin internet ortamında nasıl performans gösterdiklerinin sorgulandığı bölümde alınan sonuçlar ise şu şekildedir:

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin tamamının sürekli internet bağlantısı mevcuttur ve firmalarındaki internet kullanıcıları, firma çalışanlarının yarısına veya bazı firmalarda tamamına yakın sayıdadır. Yine bu firmaların %85'inin kendi web sayfaları mevcuttur ancak %80'i ürünlerini internetten pazarlamak istemelerine rağmen sadece 1 firma mevcut durumda internetten ürününü pazarlamaktadır.

KOBİ'lerin kalite konusuna verdikleri önem ve bu konuda yaptıkları çalışmalar ise son bölümde değerlendirilmiştir. Firmaların tamamında kalitenin çok önemsendiği ve kaliteli ürün çıkarma konusunda çalışmalar yapıldığı gözlemlenirse de işletmelerde kurulan kalite kontrol sistemleri kendi kurdukları (%87,5) ve aslında bilimsel bir çalışmaya dayanmayan sistemlerdir. Kaliteye verilen önemin yüksek olmasının yanında genelde kalite anlayışı son ürünün kalitesinin tespit edilmesi ve hatalı olan ürünlerin ayrılması şeklindedir. Araştırmaya katılan firmaların %60'i ise prosesleri de kontrol altında tutup kaliteli ürün üretmeye yönelik çalışmalar yapmaktadır.

Araştırmaya katılan firmaların çoğu ürünlerini başka bir firmaya ara mamul olarak pazarladıkları için kendilerinden ürünle, kullanılan malzeme ile ve performans ile ilgili testler istenmektedir. Bu testleri yaptıracakları yerlerin bulunması ve maliyeti ise KOBİ'lerin karşıladıkları problemler arasındadır.

Anketi dolduran KOBİ'lerin çoğu (%80) CE belgesi ve koşulları hakkında bilgi sahibi değilken, %33'ü ISO ile ilgili çalışmalarını tamamlayıp belgelerini almış, %21'ise ISO çalışmalarını sürdürmektedir.

6. SONUÇLAR

KOBİ'lerin, Avrupa Birliği'nin önem verdiği konularda ne kadar hazır olduklarının araştırıldığı bu çalışmada genel olarak firmaların özellikle pazar ve ekonomi hakkında bilgi edinme ve yeni teknolojileri takip etme konusunda çaba içerisinde oldukları ancak bu çalışmaların sistematik bir şekilde sürdürülmediği daha çok ihtiyaca göre çözümler bulunduğu görülmüştür.

Yasa ve düzenlemelerden yararlanmanın düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bunun bir nedeninin bilgi edinmedeki eksiklik olmakla birlikte bürokrasinin çok olması da yardımlardan yararlanmayı engellemektedir.

Firmalar yardımlasmaya önem vermekte ve büyümek için ortaklıklar kurmaya inanmaktadırlar. İnterneti ise oldukça yoğun kullanmakta ancak şirketlerinin internet üzerinden pazarlanması konusunda yetersiz kalmaktadırlar.

Kaliteye verilen önem ise özellikle ihracat yapan firmalarda üst düzeyde olmakla birlikte yerleşmiş ve süreçleri denetleyen bir kalite sistemini oturtmakta etkin olamamaktadırlar.

7. KAYNAKLAR

Korum, Uğur, 1981. *İstatistige Giriş*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No:483, 129,144

Kurtulus, Kemal, 1985. *Pazarlama Araştırmaları*, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:71, 244-251

European Commission, 2003. *Observatory of European SMEs*, Enterprise Publication

European Commission, 2001. *European Charter for Small Enterprises*, Enterprise Publication

European Commission, 2004. *Enterprise: Cooperation with Third Countries, Turkey- Adoption of the Community Acquis*, Activities of the European Union, Summaries of Legislation

EK.A. ANKET SORULARI

A. BİLGİ TEMELLİ ENDÜSTRİLER

1. Pazardaki gelişmeleri nasıl takip ediyorsunuz?

- ☐ Günlük gazeteler ve televizyondan
- ☐ Dergilerden (lutfen isimlerini belirtin)
- ☐ Sektörel kuruluslardan (lutfen isimlerini belirtin)
- ☐ Sektörde aynı alanda faaliyet gösteren diğer firmalardan
- ☐ Diğer (lutfen belirtin)
- ☐ Gelişmeleri takip edemiyorum

2. Sürekli aldığınız günlük gazeteleri belirtiniz

3. Sürekli aldığınız haftalık ve aylık dergileri belirtiniz

4. Üye olduğunuz dernekleri belirtiniz

5. Üye olduğunuz kuruluşla ilgili faaliyetinizi belirtiniz

- ☐ Yönetim toplantılarına katılıyorum
- ☐ Sektörle ilgili bilgilendirme toplantılarına katılıyorum
- ☐ Hiçbir toplantısına katılmıyorum
- ☐ Diğer faaliyetler (lutfen belirtiniz)

B. ARASTIRMA ve TEKNOLOJİ / YARATICILIK

6. Üretimde kullandığınız makine ve teçhizatla ilgili gerekli eğitimler alındı mı?

- ☐ Evet (Eğitimin nereden alındığını lutfen belirtiniz)
- ☐ Hayır, hiçbir eğitim alınmadı

7. Teknolojik gelişmeleri nasıl takip ediyorsunuz?

- ☐ Dergilerden (lutfen isimlerini belirtin)
- ☐ Fuarlardan (lutfen ziyaret ettiğiniz fuarların isimlerini belirtin)
- ☐ Makine üreticilerinden (lutfen isimlerini belirtin)
- ☐ Sektörel kuruluslardan (lutfen isimlerini belirtin)
- ☐ Diğer (lutfen belirtiniz)
- ☐ Teknolojik gelişmeleri takip edemiyorum

8. Firmanızda makine ile yapılan işlemleri belirtiniz

9. Firmanızda manual (elle) yapılan işlemleri belirtiniz

10. Firmanızda iş geliştirme/ürün geliştirme ile ilgili çalışan kişi/kisiler varsa görevlerini belirtiniz

C. YASALARDAN, DÜZENLEMELERDEN YARARLANMA

11. KOBİ'lerle ilgili aşağıdaki konulardan hangilerinden haberdarsınız?

- ☐ KOBİ'lerle ilgili devlet teşvik politikaları
- ☐ Yabancı sermayeyi teşvik kanunu
- ☐ KOSGEB tarafından KOBİ'lere verilen destekler

- ☐ Bankaların KOBİ'lere verdiği finansal destekler
☐ Hiçbirinden haberdar değilim
12. KOBİ'lere yapılan yardımlardan hangilerinden yararlandınız?
☐ Devlet teşviklerinden (lutfen teşvik cinsini belirtiniz)
☐ KOSGEB desteklerinden (lutfen destek türünü belirtiniz)
☐ Banka finansman desteğinden
☐ Diğer destekler (lutfen belirtiniz)
☐ Şimdiye kadar hiçbir destekten faydalanmadım
13. Çalışmalarınızı daha rahat sürdürebilmeniz için devletin hangi konuda ne türlü düzenlemeler yapmasını beklersiniz
14. KOSGEB'den beklediğiniz hizmetler nelerdir?
15. İç piyasada daha güçlü rekabet için ithalata sınırlama getirilmesi gerektiğine inanıyor musunuz?
☐ Evet, ithalata sınırlama getirilmeli
☐ Hayır, ithalat serbest bırakilmali
☐ Sadece bazı kategorilere getirilmeli

D. BENCHMARKING, PAYLAŞIM

16. Rakiplerinizle ilgili gelişmeleri nasıl takip ediyorsunuz?
☐ Piyasadaki söylentilerden
☐ Ortak müşterilerimizden
☐ Rakiplerimizle olan direkt görüşmelerden
☐ Diğer (lutfen belirtiniz)
☐ Rakiplerimle ilgili hiçbir gelişmeyi takip etmiyorum
17. Bilgi paylaşma veya iş geliştirme anlamında hiçbir firma ile işbirliği yaptınız mı?
☐ Evet yaptım. (Yaptığınız işbirliğini lutfen açıklayınız)
☐ Hayır yapmadım
18. İş hacminizi büyütmek için hangi şekli daha uygun buluyorsunuz?
☐ Tedarik ettiğim hammadde ve malzemeyi de kendi bünyemde üretmeye başlamak
☐ Ürettiğim ürünü aracıya satmak yerine kendi satış ağıma oluşturmak
☐ Üretim ve satış zincirinde firmama en uygun çalışma koşulları olan firmalarla ortaklıklar kurmak
☐ Diğer (lutfen belirtiniz)
19. Başka bir firma ile işbirliği yapma imkanınız olsaydı, hangi konuda işbirliği yapmayı tercih ederdiniz?
☐ Üretim metodları ile ilgili
☐ Bilgi sistemleri ile ilgili (bilgisayar altyapısı gibi)
☐ İşin verimliliği ile ilgili
☐ Personel politikaları ile ilgili
☐ İş planlama ile ilgili
☐ Satış kanalları ile ilgili
☐ Finansman yönetimi ile ilgili
☐ Diğer (lutfen belirtiniz)
20. Sizden yukarıda sıralanan konulardan herhangi biriyle ilgili bilgi sorulduğunda bu bilgileri paylaşmaya hazır mısınız?
☐ Evet, firmamdaki bilgileri paylaşmakta bir sakınca görmüyorum
☐ Hayır, firmamdaki bazı bilgileri paylaşmayı uygun bulmuyorum (bu konuların neler olduğunu lutfen belirtiniz)

E. e-EKONOMİ

21. Firmanızda sürekli internet bağlantısı mevcut mu?
☐ Evet
☐ Hayır
22. Firmanızdaki internet kullanıcılarının sayısını belirtiniz
23. Firmanızın web sayfası mevcut mu
☐ Evet, adresi
☐ Hayır, web sayfası mevcut değil

24. Firmanızın tanıtımını yapan ve bilgilerine ulaşılabilcek, üye olduğunuz web sayfaları var mı?
☐ Evet, adresleri
☐ Hayır, internet üzerinden firmamla ilgili bilgilere ulaşmak mümkün değil
25. İnternet ortamında ürünlerinizi pazarlamak ister misiniz?
☐ Evet
☐ Hayır

F. KALİTE

26. Firmanızda kalite kontrol sistemi mevcut mu?
☐ Evet (lütfen sistemle ilgili bilgi veriniz)
☐ Hayır, herhangi bir kalite kontrol sistemi mevcut değil
27. Kaliteli ürün çıkarmak için gereken proses geliştirme çalışmaları firmanızda yapılmakta mı?
☐ Evet, prosesler kontrol altına alınarak kalite her aşamada değerlendiriliyor
☐ Hayır, sadece ürün üretildikten sonra bitmiş ürünün kalite kontrolü yapılıyor
☐ Diğer, (lütfen belirtiniz)
28. Ürünlerinizle ilgili sizden istenen belgeler veya testler nelerdir?
29. Avrupa Birliği'ne ihracat yapmak için gereken CE belgesi ile ilgili çalışmanız mevcut mu?
☐ Evet, CE belgesi alma koşullarını biliyorum ve uyguluyorum
☐ Hayır, CE belgesinden haberdar değilim
☐ İhracat yapmadığım için herhangi bir belgeye ihtiyaç duymuyorum
☐ Diğer (lütfen belirtiniz)
30. ISO 9000 kalite belgesi çalışmalarınız mevcut mu?
☐ Evet, ISO 9000 çalışmalarımız başladı
☐ Evet, ISO 9000 çalışmalarımız tamamlandı (hangi belgeleri aldığınızı lütfen belirtiniz) .
.....
☐ Hayır, hiçbir kalite belgesi çalışması yapılmadı

GENEL BİLGİLER

Anketi dolduran kişinin adı soyadı:
Firmadaki görevi:
Eğitim durumu:
Firmanızın ismi:
Firmanızın hangi sektörde faaliyette bulunduğu:
Üretilen ürünün veya verilen servisin tanımı:
Firmada çalışan kişi sayısı:
Firmanın adresi:
Firmanın telefon, faks numarası:
e-mail adresi:

İŞLETMELERİN KÜRESEL REKABET AVANTAJI SAĞLAMALARI YOLUNDA VERİMLİLİK YÖNETİMİNİN VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE GERÇEKLEŞTİRİLMESİ

Erhan ADA
Yigit KAZANÇOĞLU

Izmir Ekonomi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
Sakarya Cad. No:156 35330 Balçova / İzmir
Tel: (0232) 488 81 26, Faks: (0232) 279 26 26
e-posta: erhan.ada@izmirekonomi.edu.tr
e-posta: yigit.kazancoglu@izmirekonomi.edu.tr

Ipek SAVASÇI
Burcu ARACIOĞLU
Keti VENTURA

Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Bornova / İzmir
Tel: (0232) 388 40 00 /1615
e-posta: burcuk@bornova.ege.edu.tr
e-posta: sipek@bornova.ege.edu.tr
e-posta: ketiventura@bornova.ege.edu.tr

ÖZET

İşletmeler küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve varolan üstünlüklerini koruyabilmek için verimliliklerini sistem yaklaşımları temelinde kontrol etmeyi ve arttırmayı bir zorunluluk olarak görmeye başlamışlardır. Verimlilik konusu üzerinde çok durulan bir konu olmasına rağmen konuyu yöneylem araştırması odaklı sayısal yöntemlerle bileştirip piyasada uygulanabilir teknikler ortaya koyulması konusunda eksiklikler görülmektedir. Özellikle verimlilik kavramının belirlenen hedeflerle karşılaştırılması yanında benzer birimler arasında göreceli olarak kontrol edilmesi, incelenmesi ve iyileştirilmesi (küresel tedarikte tedarikçi değerlendirme gibi) önem kazanmaktadır. İşte bu noktada mevcut çalışma işletmelere veri zarflama analizi yöntemini kullanarak verimlilik yönetiminde kullanabilecekleri sayısal bir teknik önermekte ayrıca örnek bir uygulamayla bunu göstermektedir.

Anahtar kelimeler: verimlilik yönetimi, sistem yaklaşımı, sayısal teknikler, veri zarflama analizi

1. GİRİŞ

Tedarik politikası ve tedarikçi firmanın seçimi stratejisinde birden fazla kriter dikkate alınmalıdır. Bu kriterler bilgi teknolojilerinin de sağladığı imkanlarla hızla değişen müşteri ihtiyaçları ve kısalan ürün yaşam eğrileri ile mücadele etmede gereken hız faktörüne paralel çok fazla değişmiş ve çeşitlenmiştir. Satın almanın kararını genel olarak fiyat kalite dağıtım ve hizmet kriterlerindeki tedarikçinin başarısı belirlemektedir. (Leenders, Fearon, Flynn, Johnson, Purchasing & Supply Management, McGraw-Hill, 2001, 242) Sadece fiyat faktörüne bağlı kalmak doğru bir yaklaşım değildir diğer kalite, teslimat ve esneklik gibi operasyonel faktörler de dikkate alınmalı ve ağırlıklandırılmalıdır. (Cebi, F. and Bayraktar, D., 2003)

2. TEDARİKÇİ SEÇİM VE DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

Bu tip çok kriterli tedarikçi seçim yaklaşımı özellikle tam zamanında üretim felsefesini uygulayan firmalarda önem kazanmaktadır. Bunun sebebi uzun süreli anlaşmalar yapma istegine ve ürün kalitesi ve teslimat zamanını fiyat kadar önemli etkenler olarak ortaya çıkmasıdır. (Chapman, S.N., 1989) Farklı

tedarikçilerin değerlendirilmelerinde farklı kriterlerin olması gerekmektedir. Herhangi iki tedarikçinin değerlendirilmesinde kriterlerin hem tamamen hem aynı hem de eşit ağırlıklandırılması çok düşük bir ihtimaldir. (Weber, 2000)

Tedarikçi seçim süreci kriter seçim ve değerlendirmeyi de kapsadığı için aslında zor bir süreçtir. Değişik ürün gruplarında farklı tercih kriterleri olabilir. (Wind, Y. and Robinson, P, 1968) Bu kriter farklılıkları çoğu zaman algılanması ve tanımlanması çok kolay da olmayabilir. Bu yüzden ilk olarak kriter oluşturma süreci ve buna paralel veri toplama süreci sıkıntılı olabilir. (Weber, C. and Current, J., 1991) Günümüzde dünyada, küreselleşme kavramı her gün güçlenerek kendini göstermektedir. Tedarikçi sayısının da artması ile tedarikçi seçim faktörleri de çeşitlenmekte ve farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Geleneksel bakış açısından performans kriterleri kalite, teslimat, fiyat ve hizmet olarak karsımıza çıkmakta ancak günümüzde temellerini tam zamanında üretim, süreç iyileştirmesi ve tedarik zinciri yönetiminden almaktadır. (Hosseini, 2004)

Timmerman (1986) günümüzde tedarikçi değerlendirmesinde üç temel yaklaşımdan bahsetmektedir;

Birincisi kategorisel veya anahtar faktör ağırlıklandırma metodudur. Öncelikle anahtar faktörler belirlenirler, sonrasında ilgili performans kriterlerine dayanarak ağırlıklandırma işlemi gerçekleştirilir.. Timmerman (1986) ikinci metodu maliyet-oran metodudur, Bu metod satın alınan malın maliyetine kalite, teslimat ve hizmet alanlarında satın alan firmanın üzerine ilave olarak koyduğu aktivitelerinde fiyatlanmasını kapsar. Maliyet muhasebesi temelli bu yaklaşım sadece satın alınan maliyetini fiyat olarak almamaktadır.

Üçüncü yaklaşım lineer ortalama yaklaşımı veya ağırlıklı ortalama yaklaşımıdır. Değerlendirme kriterleri öncelikle belirlenir ve sonrasında ağırlıklandırılır. Min (1994) Timmerman (1986)'ın bu üçüncü yaklaşımını kullanarak yaptığı çalışmasında aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

Tablo 1: Kriterlerin % Ağırlıklarına Göre Sıralanması, Min(1994)

	%		%
KALİTE KONTROL	15	İŞÇİLERLE İLS.	3.5
ZAMANINDA TESLİMAT	13.9	TEKNİK DESTEK	3.5
ZİYARET	8.6	FİYAT KONTROLÜ	3.2
GÜMRÜK VE TARİFELER	7.7	POLİTİK İSTİKRAR	2.4
MALİYET	7.3	ANLASILABİLİRLİK	2.4
ÖDEME ŞEKLİ	6.2	EDİ KAPASİTESİ	2.1
TESLİMAT TÜRÜ	6.1	HUKUKİ DURUM	1.8
FINANSAL DURUM	5.5	ETİK DEĞERLER	1.0
DÖVİZ KURU	4.9	KÜLTÜREL YAKINLIK	0.9
KARŞILIKLI TİCARET	4.1	TOPLAM	100

Lineer ortalama veya ağırlıklı nokta metodunun amacı müşteri olarak belirtebileceğimiz firmanın ortaya koyduğu tüm faktörler arasından genel ortalama sonucunda başarılı olan ve göreceli olarak en iyi tedarikçiyi belirlemektir. (Ittner et al., 1999), (Swift and Gruben, 2000) . Yukarıdaki yaklaşımlar arasından esas önemli olanın ekonomik tabanlı yaklaşım olduğunu belirten (Shahadat, 2003) esas olarak sırasıyla kalite teslimat ve ürün çeşitliliği ve sunulan ürün özelliğinin üzerinde durmuştur.

Dickson (1966), yaptığı çalışmalar sonucunda 23 kriterli bir liste oluşturmıştır. Bu liste literatürde uzun yıllar esas teşkil etmiş ve yaygın kabul görmüştür.

Tablo 2: Tedarik Sürecinde Etkin Olan Faktörler ve Önem Sırası (Dickson, 1966)

KALİTE	3.5	YÖNETİM TARZI	2.2
TESLİMAT	3.4	KONTROL YET.	2.2
PERFORMANS	2.9	TAMİR HİZMETİ	2.1
GARANTİ KAPSAMI	2.8	YAKLAŞIM	2.1
KAPASİTE	2.7	ETKİ	2.0
FİYAT	2.7	PAKETLEME	2.0
TEKNİK YETERLİLİK	2.5	İŞÇİYLE İLS.	2.0

FINANSAL DURUM	2.5	COGRAFI KONUM	1.8
PROSED.UYGUNLUK	2.4	IS GEÇMISI	1.5
İLETİSİM SİSTEMİ	2.4	EGİTİM DESTEĞİ	1.5
SEKTÖREL İMAJ	2.4	TERS TED.OLANAGI	0.6
İSTEKLİLİK	2.2		

Kalite ve teslimat konusunda ki degerlendirmeler de açık ve gizli maliyetler dikkatle ele alınmalıdır. Bu noktada ürün kalitesinde iade edilen ürün firmaya özellikle ilave envanter maliyeti, tekrar siparis maliyeti ve üretim planından sapma ihtimallerini beraberinde getirirken üründen kaynaklanan problemin üretim sürecinde ortaya çıkması üretim maliyetlerini de ara stokların artması, durmaların gerçekleşmesi, malzeme maliyeti ve genel gider maliyetlerinde artis olarak beraberinde getirir. (Leenders, Fearon, Flynn, Johnson, Purchasing & Supply Management, McGraw-Hill, 2001,372)

Geç teslimat ise ürünün geç imalatı, müşteriye geç teslimatı ile basta müşteri memnuniyetsizliği ve müşteri kaybı olmak üzere birçok gizli maliyeti de ortaya çıkartır. Bu sonuç firmanın stratejik olarak hedeflerinden sapması ve gelir kaybına uğramasına kadar uzanan bir dizi sonuca yol açmaktadır. (Supplier Selection and Management Report, 2004)

Lehmann and O'Shaughnessy (1982) yaptıkları çalışmalarda gruplama yöntemi üzerinde durmuşlar ve performans degerlendirmesini genel olarak ekonomik kriterler, işbirliği imkanları ve müşterinin değişen ihtiyaçlarına göre uyum gösterebilecek esneklik olarak belirtmiştir.

3. TEDARİKÇİ SEÇİM VE DEGERLENDİRME MODELLERİ

Youssef (1996) yaptığı çalışmada literatürdeki tedarikçi seçim ve degerlendirme kriterlerini çalışmaları gruplayarak aşağıdaki sonuca varmıştır.

- Kategorisel modeller
- Matris modeller
- Maliyet tabanlı modeller
- Çok kriterli seçim modelleri (MSM)
- Tedarikçi profili analizi modelleri

1. Kategorisel modeller

Bu modeller basit ve yaygın kullanılmakta ve kökenini geleneksel tedarikçi seçim ve degerlendirme yaklaşımlarından almaktadır.. Temel kriterler kalite, fiyat hiz ve teslimat üzerinedir. (Gregory, R 1986)

2. Matriks modeller

Bu modellerde temel kriterler çeşitlendirilmiştir ve alt gruplarada ayrılarak daha detaylı ve zengin bir analize imkan verilmiştir.

3. Maliyet tabanlı modeller

Maliyet tabanlı yaklaşım daha rasyonel bir yapıya sahip olup gerçekleştirilen tedarik işleminde gizli ve açık tüm maliyetler ve sadece ürün maliyetleriyle ilgilenmeyerek tüm süreci ele aldığı için oldukça detaylıdır.

4. Çok kriterli seçim modelleri (MSM)

Lubben (1988) tarafından geliştirilen bu model müşteri istekleri;burada tedarik ihtiyacı olan firma, ile tedarikçi özelliklerini ve yeteneklerini kesistiren bir yapı sunmaktadır. Ayrıca birden fazla tedarikçi arasındaki degerlendirmelere kadar bu yöntem kullanılabilir.

5. Tedarikçi profili analizi modelleri

Thompson (1990), geliştirdiği bu model ağırlıklandırma yönteminin eksikliklerinden kurtulmayı amaçlamıştır. Analizlerin birebir firma ihtiyaç ve tedarikçi özellikleriyle yapılması gereğinde yoğunlaşmıştır.

Yukarıda Timmermann'ın ortaya koyduğu yaklaşımlara ilave modeller ortaya konmuştur ve bunu sonrasında matematiksel ve olasılık ihtimallerine dayanan yöntemler izlemiştir. Her biri kendi içerisinde belli bir perspektiften bakan bu yöntemler aslında (Vokurka, 1996) belirttiği gibi esasen iki gruba ayrılmıştır. Bunlar kalitatif ve kantitatif olarak özetlenebilir. Günümüzdeki modern işletmeciliğin hedefi bu iki kategoriyi birbirinden ayrı görmeden bunları hem rasyonel ve bütünsel yaklaşımlara uygun, hem piyasada uygulanabilir hem de kalitatif özellikleri de dışarıda bırakmayarak günümüz işletme stratejilerini uygulanabilir kılmalıdır.

4. VERİ ZARFLAMA ANALİZİ (VZA)

VZA homojen yapıdaki karar birimlerinin (decision making unit, yada DMU) birbirleri ile göreceli olarak verimlilik değerlerini (0 ila 1 arasında) hesaplayan çok faktörlü bir verimlilik ölçüm tekniğidir. Örneğin, karar birimleri olarak bir üretici firmanın birlikte çalıştığı tedarikçi firmaları düşünürsek, VZA yöntemiyle ölçülen verimlilik değerleri her bir tedarikçi firmanın üretici firmanın ihtiyaçlarını karşılama ne kadar verimli olduğunun göstergesi olacaktır. Bu değerler göz önünde bulundurularak, tedarikçi firmalar göreceli olarak birbirleriyle kıyaslanabilirler.

Bilindiği gibi verimlilik oranı, en basit anlamıyla, bir sistemden elde edilen çıktı miktarının o sistemde harcanan girdi miktarına oranı ile temsil edilmektedir. VZA'nda sonuç değeri 1 olan karar birimleri "verimli" olarak kabul edilirken, verimlilik oranı 1'in altında olan birimler "düşük verimli" olarak tanımlanır. En yaygın olarak kullanılan VZA modeli, ismini ilk olarak Charnes, Cooper ve Rhodes'un (1978) çalışmasında önerilen model olup, bu modele yazarların bas harflerinin kısaltması olan CCR modeli denilmektedir. Aslında verimlilik oranı bir bölüm işlemi içerdiğinden, doğrusal olmayan bir model olsa da, CCR modelinde görüldüğü gibi payda kısmı 1'e esitlenerek model doğrusal hale indirgenmektedir. Dolayısıyla VZA aslında basit doğrusal programlama tekniğine dayalı bir analiz tekniğidir. (Sezen, 2004)

VZA belirlenen birimlerin çoklu kriter kullanılması ile birbirleri arasındaki verimlilik analizlerini gerçekleştirmektedir ve bu özelliği matematiksel programlama tekniği olmasından kaynaklanmaktadır. Matematiksel olarak, VZE ilk önce bir dizi girdi ve çıktı yardımı ile karar verme birimlerinin (DMU) değerlendirilmesi için verimli sınır olarak adlandırılan sınırı belirler. (Charnes et al., 1978)

$$\text{Maksimize } \frac{\sum_{r=1}^t u_r y_{rj0}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij0}} \quad (1)$$

s.t.:

$$\frac{\sum_{r=1}^t u_r y_{rj}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij}} \leq 1, j = 1, \dots, n$$

$$u_r \leq e, r = 1, \dots, t$$

$$v_i \leq e, i = 1, \dots, m$$

Yukarıdaki problemdeki amaç denklemi DMU jo nun verimlilik katsayısını maksimize etmeyi hedefler ve bunu her bir girdi ve çıktı için ağırlıklar belirleyerek yapar. İlk grup kısıtlar belirlenen ağırlıklar dahilinde DMU ların hiçbirinin verimliliğinin 1 den fazla olmayacağını belirtir. İkinci ve üçüncü grup kısıtlar ise hiçbir girdi ve çıktı ağırlığının 0 olarak belirtilmediğini açıklar. Bir DMU ancak yukarıdaki matematiksel programlama sonucunda ortaya çıkan değeri 1 ise verimli kabul edilir aksi takdirde verimsiz olarak değerlendirilir ve özellikle göreceli olarak diğer DMU ile yapılan kıyaslamalarla eksik verimliliğin sebebi araştırılır.

$$\text{Maximize } h_0 = \sum_{r=1}^t u_r y_{rjo} \quad (2)$$

Subject to

$$\sum_{i=1}^t v_i x_{ij0} = 1$$

$$\sum_{r=1}^t u_r y_{rj} - \sum_{i=1}^m v_i x_{ij} \leq 0, j = 1, \dots, n,$$

$$u_r \leq e, r = 1, \dots, t,$$

$$v_i \leq e, i = 1, \dots, m.$$

u_r = çıktı r ya verilen ağırlık;

v_i = çıktı i ya verilen ağırlık;

y_{rj} = DMU j nin çıktı r miktarı;

x_{ij} = DMU j nin, girdi i miktarı;

t = çıktı sayısı;

m = girdi sayısı;

n = DMU sayısı;

e = küçük pozitif bir sayı;

(Liu, Ding and Lall, 2000)

VZA analitik bir süreç olarak bütün üretim/hizmet işletmeleri ve lojistik firmaları olmak üzere piyasanın birçok alanında kullanılabilir. Ürünlerin dağıtımı konusu lojistik temel konularından birini teşkil eder. Tedarikçilerin stratejileri, dağılımları ve yatırımları da kendilerine göre optimuma yakın bir şekilde mevcut ve olası müşteri konumlarına paraleldir. Sonuçta sürekli olarak iyileştirme ve geliştirme yapılmalıdır. (Kleinsorge et al., 1989). Bu çalışmalar için gerekli olan çoklu tedarikçi seçme ve değerlendirme kriterleri VZA çalışmaları ile değerlendirilebilir ve sonuçlandırılabilir. (Weber, 1996)

5. ÖNERİLEN VZA MODELİ

Literatüre tedarikçi seçimi ve değerlendirmesi alanında özellikle kalitatif ve kantitatif kriterlerin beraber ele alınması noktasında katkılar koymuş olan Weber (1996), Weber et al. (2000) and Liu et al. (2000) sorunu özellikle değerlendirme konusunda işletmeyi bütün olarak ele alamamakta ve sadece gerçekleştirilen işlem sınırlarıyla dahil kalmakta yaşamıştır. Bu konuda Ada, Kazançoğlu (2005) yaptığı çalışmadaki model esas alınacaktır.

Modelin girdilerini tedarik çeşitliliği, mesafe, kalite kontrol sistemi, dağıtım sistemi, fiyat, is geçmişi, iletişim sistemi olarak belirlenmiştir.

Modelin çıktıları ise zamanında teslimat, maliyet, iade ürün miktarı ve iade ürüne gerçekleştirilen işlem olarak belirlenmiştir.

Tedarik çeşitliliği: tedarigi sağlanan ürün sayısından hesaplanmaktadır.

Mesafe: tedarikçinin işlemi gerçekleştirdiği mevcut konumuyla hesaplanmaktadır.

Kalite kontrol Sistemi: is yapılan tedarikçinin kalite kontrol sistemi olup olmaması değerlendirilir

Fiyat: Sadece tedarige konu olan ürün için istenen fiyattır.

Is Geçmişi: İki firma arası belirlenen is geçmişi ile ölçülür.

İletişim Sistemi: iletişim gerçekleştirildiği sistem değerlendirilir

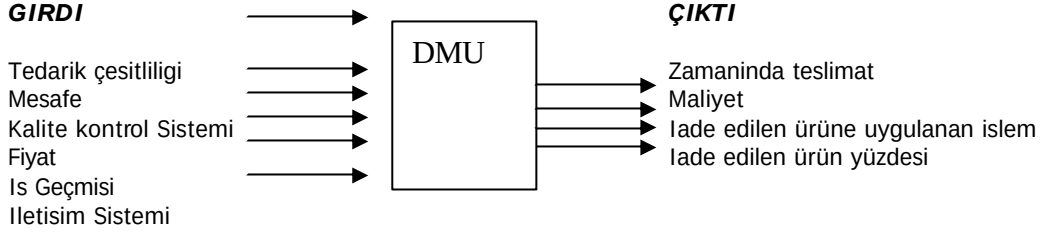
Zamanında teslimat: zamanında gerçekleştirilen teslimatın toplam teslimata oranlanmasıyla bulunur.

İade edilen ürüne uygulanan işlem: özellikle kabul edilebilir duruma geçmesi olası geçici iade ürünlerde ne kadar başarılı bir tekrar işlem faaliyeti gerçekleştiriliyor.

Maliyet: ürün maliyetine ek olarak tüm lojistik maliyetlerin yansıtılmış halidir

İade edilen ürün yüzdesi: kabul edilemez durumdaki ürün miktarının toplam teslim edilen ürüne oranlanmasıyla bulunur.

Aşağıdaki şekil VZA için yukarıda ayrıntılarına girilen belirtilen modeli göstermektedir.



6. VZA MODELİNİN UYGULANMASI

Önerilen VZA Modeli İzmir de faaliyet gösteren bir KOBİ' ye uygulanmıştır. Firma mobilya ve mermerit ürünler üreten ve firmasında önemli bir yerde bulunan bir firmadır. Yapılan analiz firmanın mobilya sektöründeki faaliyetinde çalıştığı üç tedarikçinin değerlendirilmesi şeklinde gerçekleştirilecektir.

Son iki yıla ait firma bilgileri yukarıdaki modelde belirtilen verileri toplamaya yönelik olarak yapılmıştır. Elde edilen veriler değerlendirildikten sonra yüzde oranlara çevrilmiş ve VZA ya uygun lineer model kurulduktan sonra Decision Science programında çözülmüştür.

6.1 ANALİZ SONUÇLARI

Mobilya Sektöründe değerlendirilen üç tedarikçiden A ve B tedarikçileri aynı degere sahipken C tedarikçisi farklı bir verimlilik düzeyine yani farklı bir Z değerlerine sahip. A ve B firmalarının Z değeri 1 iken C firmasının değeri 0.91 de kalmaktadır. Bu sonuç C firmasının, göreceli olarak, A ve B firmalarına göre analizin bir sonraki aşamasında değinilecek bazı göreceli eksiklikleri sebebiyle daha verimsiz bir tedarikçi olduğunu vermektedir.

Verimsizliğin Sebepleri:

C firmasının lineer matematiksel programlama modelinde çıktılarıdaki sifirdan farklı olan dual fiyatlar verimsizliğin sebebi konusunda bize fikir vermektedir. B tedarikçisinin; C tedarikçisinin model çıktısındaki; sifirdan farklı dual değeri 0,8235'dir. Belirlenen bu nokta analizin kalan aşamasında bize yol gösterecektir. Yapılacak değerlendirme B firması üzerinden C firmasındaki eksiklikleri ve düşük verimin sebeplerini araştırmak yönünden olacaktır. Yapılacak işlemin ilk adımı ortalama girdi ve çıktı vektörlerini oluşturmaktır. Çıktı vektörü; $[t_1, t_2, t_3, t_4]$, $[0.7, 0.8, 0.75, 0.85]$ ve girdi vektörü; $[w_1, w_2, w_3, w_4, w_5, w_6, w_7]$, $[0.9, 1, 0.7, 0.9, 0.85, 1, 1]$ B tedarikçisinin; C tedarikçisinin model çıktısındaki; sifirdan farklı dual değeri ile çarpılarak değerlendirilir. Tablo 3 ilgili hesapları göstermektedir.

Üzerinde durulması gereken C firmasının dair eksiklikler bu şekilde belirlenmekte ve iyileştirme önerileri buna göre yapılabilmektedir. Bu analiz hem girdi hem de çıktı boyutunda yapılmaktadır.

Çıktı1 Zamanında Teslimat; 17.645; firma bazı optimizasyon teknikleri veya yeni dağıtım politikaları veya yatırımları ile zamanında teslimat konusunda iyileştirmeye gitmelidir.

Çıktı2. İade ürünlere uygulanan işlemler; 15.88; müşteri ile olan ilişkiler politikasından başlayıp teknik ekip, üretim safhası ve müşteriye geri dönüş işlemlerine kadar uzanan bir analiz gerekmektedir. Müşteri isteklerinin daha net ortaya konması da bir diğer iyileştirme unsuru olabilir.

Girdi1 Tedarik çeşitliliği: 15.885; Çok sayıda ürün tedarikiyle verimli ve etkin mücadele edebilme yolunda benchmarking, piyasa araştırması, ARGE çalışmalarına destek olası iyileştirme unsurlarıdır.

Girdi2. Mesafe; 17.65; mesafenin uzaklığının sorun teşkil ettiği ve verimi düşürdüğü bu gibi durumlarda network modelleri kurulabilir ve belki yeni depo veya sube alternatifi de değerlendirilebilir.

Girdi6. İs geçmisi; 17.65; zaman faktörünü önemli olduğu bu unsorda gelişime yol açacak önlem müşteri ilişkileri yönteminin uygulanması veya iyileştirilmesi olacaktır.

Girdi7. İletişim sistemi; 17.65; firmalar arası iletişimin bilgi teknolojileri yardımıyla ve altyapı çalışmaları paralelinde EDI ve B2B odaklanması gerekmektedir. Bunlara destek olacak DSS (karar destek sistemleri) ve internet bazlı işlemlere öncelik tanınmalıdır.

Böylelikle çalışma firmasını verimini artırma noktasında hangi girdi ve çıktılara ve ne oranda eğilmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Tablo 3: Verimsizlik sebeplerinin bulunmasına ait hesaplar

		B	Averaged B	C	Difference
OUTPUT	0,8235	70	57,645	40	17,645
	0,8235	80	65,88	50	15,88
	0,8235	75	61,7625	55	6,7625
INPUT	0,8235	85	69,9975	70	-0,0025
	0,8235	90	74,115	90	15,885
	0,8235	100	82,35	100	17,65
	0,8235	70	57,645	70	12,355
	0,8235	90	74,115	80	5,885
	0,8235	85	69,9975	80	10,0025
	0,8235	100	82,35	100	17,65
	0,8235	100	82,35	100	17,65

7. GELECEK ÇALIŞMALAR

VZA analizi optimizasyon temelinde bir matematiksel programlama yöntemi olarak karar verme sürecinde firmalarca kullanılması sonucu oldukça etkin destek sağlayacak bir yöntem olarak karsımıza çıkmaktadır. Verimliliğin artırılması ilkesinin günümüz küresel rekabetinin bir şartı olduğunu düşünecek olursak göreceli performans değerlemesi amacıyla işletmelerin birçok alanında kullanılması ve yaygınlaşması muhtemel bir konudur. VZA özellikle bilgisayar desteği ile etkinliğini iyice arttıracak ve sağlayacağı hızlı karar alma ile de faydasını arttıracaktır. Üretimden, maliyet kontrolüne ve tedarige kadar birçok alandaki uygulama genişliği en önemli artılarından biri olarak gelecekteki çalışmaların da kendini üzerinde yoğunlaşmasını sağlayacaktır. VZA analizi gelecekte yapısında yapılacak gelişmelerle nonlineer ve stokastik modellemelerle de kullanılabilir.

8. SONUÇ

Birçok sektör küresel rekabet üstünlüğü yakalama yolunda sürekli olarak gelişmeyi ve verimliliklerini arttırmayı düşünüyor. İşte bu noktada düşünceden faaliyete geçme noktasında bazı sorunlarla karşılaşılıyorlar. Bunlardan birincisi hangi teknik ve yaklaşım ile bunu gerçekleştirecekleri ve ikincisi hangi kapsamda bunu yapacaklarıdır.. Küresel işletmeciliğin geliştiği günümüzde işletmelerin hem kendi bünyelerindeki bölümleri ve hatta ayrı yerlerdeki birimlerini performans bakımından değerlendirmeleri ihtiyacı gün ışığına çıkmaktadır.

İşletmelerin değer yaratıp rakiplerinden ayrılacakları önemli bir fonksiyon olan tedarik zinciri yönetimi konusunda özellikle son yıllarda tam zamanında üretim yaklaşımı ile giderek önem kazanan uzun vadeli tedarikçi ilişkileri ve tedarikçiyi işletmenin bir parçası olarak gören anlayış işletmeyle tedarikçi arasındaki ilişkilerin önem kazanmasına sebep olmuştur. Tedarikçi ile ilişkilerin aşamasını oluşturan sürecin temelleri elbetteki seçim ve devam eden süreçte değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamanın geleneksel kısıtlı kriterler ile yapılması yerine stratejik hedeflere uygun ve sistem yaklaşımı esas edinen çok kriterli analizlerle yapılması gerekmektedir. Bu konuda yöneylem araştırması teknikleri hem matematik boyutu hem de rasyonel yaklaşımı sayesinde işletmelere yardımcı olmaktadır. VZA bu konuda işletmelere tedarikçileri ile olan ilişkilerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi konusunda önemli bir araç olmaktadır.

Analizin en önemli özelliklerinden birisi hem kalitatif hem de kantitatif kriterleri aynı model içerisinde yogurabilmesidir. Bu analiz sadece sorunu tahlil etmekle yetinmeyip sorunların önceliklendirilmesinde de katkıda bulunmaktadır. Yapısı ve kullanılabilirliği açısından bilgisayar bilimlerinden de oldukça destek gören analiz karar destek sistemlerinin de bir parçası olarak hizmet verebilir.

KAYNAKLAR

- Ada, Erhan, Kazançoğlu, Yigit, Özkan, Gül.2005 "Evaluating The Performance Of Supply Chain Partners By Data Envelopment Analysis", The 18th International Conference on Production Research, Salerno, Italia, Conference Proceedings, sayfa 83, August.
- Cebi,F. and Bayraktar,D., 2003, "An integrated approach for suppliers selection", Logistic Information Management, Vol.16, Number 6, 395-400.

- Chapman, S.N. 1989, Just-in-time supplier inventory: an empirical implementation model, *International Journal of Production Research*, Vol. 27 No. 12, 1993-2000.
- Charnes, A., Cooper, W.W. and Rhodes, E. 1978, Measuring the efficiency of decision-making units, *European Journal of Operational Research*, November, Vol. 2 No. 6,. 429-44.
- Dickson, G.W., An analysis of vendor selection systems and decisions", *Journal of Purchasing*, Vol. 2 No. 1, February 1966, 5-17.
- Ding F.Y., Lall V. and Liu J., 2000 Using Data Envelopment Analysis to compare suppliers for supplier selection and performance improvement *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 5 No.3 143-150
- Gregory, R.,1986 Source selection: a matrix approach, *Journal of Purchasing and Material Management*, Summer, 24-29.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F., Nagar, V. and Rajan, M.V. 1999, Supplier selection, monitoring practices, and CRM performance, *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 18 No. 3, 253-81.
- Kleinsorge, I., Schary, P.B. and Tanner, R. 1989, Evaluating logistics decisions', *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol. 19 No. 12, 3-14.
- Leenders, Fearson, Flynn, Johnson, 2002, *The Supplier Selection Decision*, Purchasing and Supply Management, 12th Edition, McGraw-Hill, 243.
- Lehmann, D. and O'Shaughnessy, J., Decision criteria used in buying different categories of products, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 18 No. 1, 1982, 9-14.
- Lubben, R.T.,1988, *Just -In-Time Manufacturing: An Aggressive Manufacturing Strategy*, McGraw-Hill, New York, NY,
- Min H.,1994, "Supplier Selection: A Multi-attribute Utility Approach", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 24 No. 5, 1994, 24-33.
- Sezen, Bülent, 2004 "Veri Zarflama Analizi ile Tedari Zinciri Ortaklarının Performans Degerlemesi, 24. YA/EM Konferansi, Adana, Haziran, Teblig Kitabi,s.25.
- Shahadat K.,2003, Supplier choice criteria of executing agencies in developing countries, *The International Journal of Public Sector Management* Vol. 16 No. 4, 2003 261-285.
- Supplier Selection and Management Report, 2004, 5.
- Swift, C.O. and Gruben, K.H. (2000), Gender differences in weighting of supplier selection criteria, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 12 No. 4, 502-12.
- Timmerman, E., An approach to vendor performance evaluation, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter 1986, 2-8.
- Thompson, K.N.,1990, Vendor profile analysis, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter , 11-18.
- Vokurka, R. J., Choobineh, J. and Vadi, L.,1996, A prototype expert system for the evaluation and selection of potential suppliers, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 No. 12, 106-127.
- Weber, C., Current, J., and Benton, W.,1991, Vendor selection criteria and methods, *European Journal of Operational Research*, Vol. 50 No. 1, 2-18.
- Weber, C.A. 1996, A data envelopment analysis approach to measuring vendor performance, *Supply Chain Management*, Vol. 1 No.1, 28-39.
- Wind, Y. and Robinson, P., 1968, The determinants of vendor selection: the evaluation function approach, *Journal of Purchasing*, Vol. 4 No. 8, pp. 29-46.
- Youssef, M.A., Zairi, M. and Mohanty, B.1996, Supplier selection in an advanced manufacturing technology environment: an optimization model, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 3 No: 4,60-7

TÜRKİYE'DEKİ KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE KÜRESELLESMENİN ETKİLERİ, REKABET ÖNCELİKLERİ VE UYGULANAN POLİTİKALAR: BİR ALAN ARASTIRMASI

Hasan Kürsat GÜLES

Selçuk Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Kampüs 42070 konya
Tel: (0332) 2233106
e-posta: hkgules@selcuk.edu.tr

Sitki GÖZLÜ

Istanbul Teknik Üniversitesi
İşletme Fakültesi
Maçka 34367 Istanbul
Tel: (0212) 2931300
e-posta: gozlus@itu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada küçük ve orta ölçekli 300 kurulusa anket tekniği uygulanarak küresellesmenin etkileri, işletmelerin önem verdikleri rekabet öncelikleri ve uyguladıkları politikalar araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre Türkiye'deki tüm KOBİ'lerin belirli ölçüde küresellesme sürecinden etkilendikleri ve küresel rekabet baskısını asabilmek için çaba içinde oldukları görülmektedir. Bununla birlikte araştırma bulgularının küresellesme sürecinden düşük (işletmelerin %55'i) ve yüksek (işletmelerin %45'i) düzeyde etkilenenler bağlamında ayrıntılı analizi sonunda, küresellesme sürecinden daha düşük düzeyde etkilenen işletmelerin rekabet baskısını asabilecek stratejileri, uygun rekabet politikaları ile desteklemedikleri için niyet aşamasında kaldıkları saptanmaktadır. Öte yandan küresellesme sürecinden daha yüksek düzeyde etkilenen işletmelerin, rekabet stratejilerini uygun politikalarla destekledikleri için niyet aşamasından uygulama aşamasına geçtikleri görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Küresellesme, Rekabet Öncelikleri, Rekabet Politikaları.

1. GİRİS

İçinde bulunduğumuz yüzyılda ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda meydana gelen değişimler; pazarların küresellesmesine, uluslararası rekabetin doğasında ve düzeyinde köklü değişikliklere yol açmıştır. Daha önceleri işletmeler, uluslararası rekabete hangi ölçüde gireceklerini genellikle kendileri belirlerler ve iç pazarı yeterli bulan çoğu işletme uluslararası pazarlara açılmayı düşünmeyebilirdi. Bugün ise korumacılığın azalması, ekonomilerin liberalleşmesi ve uluslararası ticaretin yaygınlaşması sonucunda yabancı işletmelerle rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. Artık işletmeler sadece iyi örgütlenmiş, geniş pazarlara yayılmış, stratejileri iyi tespit edilmiş firmalarla karşı karşıya değildir. İletişimin ve taşımacılığın sınır tanımadığı, dünyanın küçüldüğü günümüzde, her hangi bir ülkedeki küçük bir işletme dahi yeni malzemeler ve ürünleri pazara sunmakta ve pazarın rekabet yapısını değiştirebilmektedir (Nassimbeni, 2003: 151-171). Bu bağlamda rekabet üstünlüğü elde ederek geleceklerini güvence altına almak isteyen işletmelerin başarısı, tüketicilerin artan ve giderek sınırsızlaşan ihtiyaç ve isteklerini rakiplerinden farklı, hızlı ve ekonomik bir şekilde karşılayabilmelerine bağlı olmaktadır (Güles, 1996:87). Macbeth ve Ferguson (1994) bugünün rekabet ortamında işletmelerin başarısını; üretilen ürünlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin yükseltilmesine, ürün çeşidinin artırılmasına, tüketici taleplerine uygun üretim yapılmasına, tüketici ihtiyaç ve isteklerinin hızlı bir şekilde karşılanılmasına ve müşterilere sunulan hizmetlerin artırılmasına bağlı olduğunu

belirtmektedirler. Baska bir ifadeyle, küresel ekonomide ölçekleri (küçük, orta, büyük) ve nerede faaliyette bulunduklari (gelismekte olan ülke, gelismis ülke) önemli olmaksizin işletmelerin basarisi; es zamanli olarak üretim maliyetlerini düşürmelerine, kaliteyi iyilestirmelerine ve müşteri ihtiyaç ve isteklerini en kısa sürede karsilayabilmelerine baglidir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ), gelismis ve gelisen ülkelerin ekonomik büyümesinde ve istihdami artirmasinda büyük önemi olduğu bilinen bir gerçektir. Örneğin, İngiltere'de gayri safi yurtiçi hasılanın yaklaşık %50'sinde, yine istihdamın yaklaşık %70'inde KOBİ'lerin payı bulunmaktadır (Quayle, 2002:152). Türkiye'de ise, imalat sanayiinde faaliyette bulunan işletmelerin %95,5'ini oluşturan KOBİ'lerin istihdamdaki payı %66,1'dir (www.kosgeb.gov.tr, 2003). Baska bir ifadeyle KOBİ'ler dünya ekonomisinin çekirdek gücü olarak kabul edilmekte ve gelismislik derecesi ne olursa olsun birçok ülkenin ulusal ekonomileri içindeki payı %60-90 arasında degismektedir (Yahyagil, 2001). Ülkemizde KOBİ kapsamındaki işletmeler, büyük işletmelerin (ana sanayi) tamamlayicisi ve destekleyicisi olarak ya ana sanayi kuruluşlarına veya nihai bir mamul ortaya koyarak ülke ekonomisine önemli katkıda bulunmaktadır. Üretim esneklikleri, istihdam saglama açısından önemli rolleri, teknolojik yeniliklere yatkınlıkları ve kendilerine özgü iç dinamikleri; bu sektörün güç ekonomik koşullarda ülke ekonomisine saglayabilecekleri potansiyel katkının göstergesidir. Bununla birlikte, ülkemizde faaliyette bulunan KOBİ'lerin rekabet gücünün ekonomik, siyasal ve yasal koşullar, teknolojik gelisme, rekabetçi çevre ile müşteri beklentilerinde sürekli degişim gibi faktörlerin etkisi sonucunda olumsuz yönde etkilendiği görülmektedir. Bu nedenle KOBİ'lerin uygulamakta olduklari rekabet stratejilerini gözden geçirmeleri ve küresel rekabetin ortaya çıkardığı dinamiklere uyum saglayacak rekabet stratejilerini uygulamaya koymaları bir seçenek degil, zorunluluk olmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar isiginda bu çalışmanın amacı; küresellesme sürecinin Türkiye'de faaliyette bulunan KOBİ'ler üzerine etkisini, küresellesme sürecinin ortaya çıkardığı rekabet baskısını asabilmek amacıyla uygulamaya koyduklari rekabet stratejilerini ve politikalarını ve bu strateji ile politikaların işletmelerin küresellesmeden etkilene düzeyine bağlı olarak degişip degişmediğini incelemektir. Bu amaçlara ulaşabilmek amacıyla Türkiye'nin degişik bölgelerinde faaliyette bulunan 300 işletmeyi kapsayan bir alan araştırması yapılmıştır.

2. KÜRESELLESME SÜRECİ, DEĞİSEN REKABET ORTAMI VE REKABET ÖNCELİKLERİ

Küresellesme Süreci

Ekonomik sistemlerin temelini oluşturan işletmeler, küresellesme ile yoğunlaşan uluslararası ticaret ve teknolojide meydana gelen gelismeler nedeniyle sürekli degişen pazar ve rekabet koşullarından en çok etkilenen kuruluşlardır. Günümüzde işletmeler, faaliyet gösterdikleri bölge, sektör veya ölçegi önemli olmaksizin ciddi fırsat veya tehlikelerle karşı karşıya kalmaktadır.

Bütünleşme ve karşılıklı bağımlılığı içeren ve yeni dünya düzeni olarak ifade edilen küresellesme, içinde bulunduğumuz çağın temel eğilimlerden biridir. Ekonomik ve sosyal faaliyetlerin başlarda ulusal sınırları aşarak baska ülkelerde etkileneğini göstermesi, bu faaliyetlere uluslararası nitelik kazandırmıştır. 1980'lerden sonra yaşanan hızlı gelismeler ise ekonomik ve sosyal faaliyetleri uluslararası nitelikte olmaktan çıkarp küresel bir nitelik kazanmasına yol açmıştır.

Ekonomik, politik, sosyal ve kültürel alanlarda bazı ortak değerlerin yerel ve ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılmasını ifade eden küresellesme temel olarak dünya çapında;

- 1.baskalarıyla aynı veya benzer değer ve ilgilerin paylaşılması,
- 2.ortak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi,
- 3.benzer amaçları basarmak için işbirliği yapılması veya
- 4.aynı amaç ve düşünceleri gerçekleştirmek için örgütlenilmesinden kaynaklanan bir süreçtir (Oral ve Kettani, 1998:170).

Küresel ekonomi soyut bir kavram olmaktan çıkıp işletmelerin karşı karşıya olduğu bir gerçeklik haline gelmiştir. Politik bir harita üzerinde ülkeler arasındaki sınırlar oldukça net olmasına rağmen, gerçek endüstriyel faaliyetleri ve finansal akisi gösteren bir rekabet haritası üzerinde bu sınırlar büyük ölçüde netliğini yitirmiştir.

Finans ve sermaye piyasalarının küresellesmesi ile artan doğrudan yabancı yatırım akisi, bilisim teknolojileri sayesinde artan bilginin hızlı yayılması ve küresel işletmeler tarafından yeni üretim biçimlerinin kabulünün bir sonucu olarak mal ve hizmetlerin üretim, pazarlama ve dağıtım küresellesmiştir. Küresel üretim, mal ve hizmetlerin üreticileri ve tedarikçileri arasında küresel rekabetin büyümesine eşlik etmiştir.

Alici ve satıcılara dünya çapında bilginin sağlanmasıyla, talebin küresellesmesine katkıda bulunan bilimsel teknolojileri rekabetin küresellesmesine de neden olmuştur (Bhalla, 1997:4 -5; Edoho, 1997:3).

Değişen Rekabet Ortamı

Günümüzde küresellesmenin etkisiyle birçok sektörde rekabet koşulları köklü olarak değişmekte gerek iç ve gerekse dış pazarlarda rekabet üstünlüğü elde etmek işletmeler için giderek zorlaşmaktadır. Hammer ve Champy (1994) "rekabet kavramı eskiden çok basitti: Pazarı makul bir ürün veya hizmeti en iyi fiyatla sunan şirket satış yapardı. Ama günümüzde hem rekabet arttı, hem de rekabet çeşitleri" derken, Drucker (1994) da günümüz rekabetini "imhaci rekabet" olarak nitelirmektedir.

İletişimin kurulabildiği her ticari kuruluşun potansiyel bir rakip olduğu (Drucker, 1994:128) ve ulusların başarısının işletmelerin elde edecekleri başarılarla ilgili bulunduğu küresellenen dünyamızda her konuda hızlı bir değişim ve yüksek rekabet yaşanmaktadır. Bu denli değişken, karmaşık ve belirsiz olan bugünün rekabet ortamında işletmelerin yanıt bulmaları gereken en önemli soru: "rekabetçi üstünlüğü nasıl sağlayabiliriz ve daha da önemlisi nasıl sürdürebiliriz?" olmaktadır. Rekabet etmek, ayakta kalmak için yapılan bir savaş iken, rekabet üstünlüğü; başarılı olmak ve geleceği güvence altına almaktır (Bono, 1996). Bu bağlamda, işletmeler için önemli olan; rekabet üstünlüğünün elde edilmesi kadar, bu üstünlüğün sürdürülmesidir. Ancak, işletmelerin faaliyette bulundukları çevresel faktörlerdeki değişime bağlı olarak rekabetçi üstünlük kaynakları (rekabet öncelikleri) ve bunların göreceli önem derecesinin değişmesi bunu daha da zorlaştırmaktadır. İşletmelerin piyasada rekabet etmede kullandıkları öncelikler ve bunların zaman içindeki değişimi şöylece özetlenmektedir.

1960'lara kadar tüketim ve sermaye mallarına talep fazla, buna karşılık yerel ve bölgesel rekabetin sınırlı olmasından dolayı rekabet gücünün temel ögesi **üretim üstünlüğü** olup, en uygun strateji ise kitlesel üretim idi. Geniş pazarlara büyük hacimde üretimle açılabilen şirketler kitlesel üretim ve ölçek ekonomisinin üstünlüklerinden azami oranda yararlanarak rakiplerini geride bırakmışlardır. Üretim üstünlüğü ile rekabet 1970'lere kadar devam etmiştir. Bu dönemde etkileri bütün dünyada görülen enerji krizi, gelişmiş ülkelerde yaşanan pazardaki genişlemenin yavaşlaması, ücretlerin verimlilikte artış olmaksızın yükselmesi gibi ekonomik problemlerin ortaya çıkması karşısında sanayileşmiş ülkeler; mevcut teknoloji temelini yerine Ar/Ge faaliyetleri sonucunda geliştirilen yeni teknolojileri ikame etmeye başladılar. Bunlara ek olarak, basta Japonya olmak üzere, Doğu Asya ülkelerindeki işletmelerin ucuz işgücü sayesinde maliyetleri aşağıya çekerek, batılı işletmelere meydan okumaları **maliyetle rekabet** dönemini başlatmıştır.

1980'li yıllardan itibaren rekabete kalite boyutu girmiştir. Kaynak yetersizliği nedeniyle zor temin edilen hammadde en verimli şekilde kullanılma gereği, klasik teknolojilerin yerine uygulamaya konulan yeni imalat ve iletişim teknolojilerinin varlığı ile üretilen kaliteli ürünler; Japon üreticilerini dünya pazarlarında zirveye yerleştirmiştir. Tüketiciler ise Japonya'dan yükselen bu kalite anlayışına büyük önem verdiklerini bu malları talep ederek belirttiler. 1980'lerde yaşanan bu kalite istegi pazara kalite ile rekabet olgusunu yerleştirdi. Bu dönemde "ne üretirim satarım" anlayışı, yerini artık "nasıl üreterek müşterimi memnun edebilirim?" anlayışına bırakmıştır. 1990'larda rekabete yeni bir boyut yani "esneklik" eklendi. Miktar, fiyat ve kalite olarak istediğini elde eden pazarlar, artan kültürel ve ekonomik gelişmelerle birlikte farklı ürünler ve bunlara en kısa sürede sahip olmayı talep etmeye (talebin çekme gücü) başladılar. Teknolojilerin de bu dönem içerisinde gelişmesiyle bu isteklerin gerçekleştirilmesi ve hatta tüketicilerin hayal bile edemeyeceği ürünlerin sunulması mümkün hale gelmiştir (teknolojinin itme gücü). Böyle bir ortamda işletmeler, ancak rakiplerine değişik ürünleri daha hızlı sunarak ve onlara bunu en kısa sürede ulaştırarak bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmislerdir. Kısaca bu dönemde ortaya çıkan rekabet unsuruna **hız** diyebiliriz.

Mevcut durum ve hızlı gelişmeyi göz önünde tutan konunun uzmanları önümüzdeki dönemde rekabet üstünlüğünü sağlayacak unsurun **hizmet üstünlüğü** olacağını belirtmektedirler. Rekabet üstünlüğü sağlayan bu unsurlar, zaman içerisinde değişiklik göstermiş olsalar da, bunlar birbirlerini ikame etmek yerine birbirine eklenerek bir bütünü oluşturmıştır. Bunun sonucu olarak bu bütünü sunan işletmeler, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir.

Değişen rekabet ortamı işletmelerin başarılı olmak için göstermek zorunda olduğu performans düzeyini önemli ölçüde etkilemiştir. İşletmelerin küresel rekabet ortamında faaliyet göstermeleri onları daha az tahmin edilebilir ve daha az dengeli bir çevreyle karşı karşıya bırakmakta ve çevresel değişikliklere çok daha hızlı karşılık verebilmelerini gerektirmektedir. Mamul ve hizmet kalitesini yükseltmek, müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı yanıt vermek ve pazara hızlı girmek artan oranda rekabetin görünen temelleri olmuştur (Lawler, 1994:5).

Öte yandan benzer ürünler farklı pazarlarda tamamen farklı rekabet koşulları altında satışı sunulmaya başlanmıştır. Bir pazarda fiyat, diğerinde farklı seçenekler, bir baskısında kalite ya da hizmet önem kazanmıştır. Herhangi bir işletmenin sunduğu en düşük fiyat, en yüksek kalite ve en iyi hizmet kısa zamanda tüm rakipler için standart oluşturmakta ve performansı daha yüksek olan işletmeler diğerlerini pazardan silbilmektedir (Hammer ve Champy, 1996:19).

Yeni rekabet ortamında işletmeler, müşterileriyle yakın ilişkiler kurmak, tedarikçilerle birlikte çalışmak, takımlar oluşturmak, hatta kimi zaman rakipleriyle stratejik ortaklıklar oluşturmak zorundadırlar. Günümüz rekabet ortamı işletmeleri pastayı yaparken işbirliğine, bölüşürken rekabet etmeye zorlamaktadır. Diğer bir ifadeyle işletmelerin iki karsit düşüncesi, hem rekabeti hem işbirliğini aynı anda gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Brandenburger ve Nalebuff, 1998:19-20). Bu çerçevede değişen rekabet ortamında dev şirketler bile küçülme, sınırlar arası birleşme ve satın almalar ve stratejik birleşmelerle sürpriz rekabet olusumlarına karşı tehdit altındadır.

Sinir ötesi ilişkilerin gelişmesi çokuluslu işletmelerin niteliğini ve değer sunma biçimlerini değiştirirken bu durum yerel işletmeleri derinden etkilemiştir. Küresel çapta düşünmeyen ve örgütlenmeyen işletmelerin küresel rekabet olanakları hızla daralmaktadır. Bu açıdan yoğun rekabet, işletmeleri faaliyet ve çalışmalarında küresel normlarla hareket etmelerini zorunlu kılmaktadır. Yıllar öncesinin, telefonla ulaşılabilen her ticari kuruluş potansiyel bir müşteri olduğu kadar potansiyel bir rakiptir düşüncesi, iletişim teknolojisindeki ilerlemelerin bugün geldiği noktada, rekabeti inanılmaz boyutlara taşımıştır. Öte yandan 30-35 yıl öncesinde çok az sayıdaki insan birkaç televizyon yayınından yararlanabilirken günümüzde sayıları binlere yaklaşan uydu yayını mevcuttur. Yeni teknolojiler zaman ve mesafeyi azaltıp, bilgiyi yaymakta, eski endüstrileri değiştirip daha ileri gitmek için kullanılacak yenilikleri sunmaktadır. Bilgi sınırlar arasında önceden olmadığı bir şekilde akarken küresel pazar liderleri ve diğerleri arasındaki çizgi, özellikle bilimsel teknolojilerinin yoğun olduğu sektörlerde oldukça incedir. Teknolojik değişiklikteki hızlı gelişme rakipler için fazlasıyla pazara giriş fırsatları sunmaktadır (Opstal, 1998-99:48).

Nitekim yeni teknolojilerin gelişmesi ve yayılması rekabetçi olmak isteyen işletmeler için yeniliğin önemini artırmaktadır. ABB şirketinden David de Pury uluslararası rekabetin ilk kuralının yenilik yapmak ya da yok olmak olduğunu ileri sürmektedir (Hitt, 2000:11).

Sonuç olarak rekabetin geldiği bu noktada geleneksel rekabet anlayışının dayandığı varsayımlar ortadan kalkmıştır (Prahalad, 1997:59-60). Geleneksel rekabet anlayışında açıkça belli olan endüstri sınırları giderek belirsiz hale gelmiştir. Önceden tedarikçilerin, müşterilerin, rakiplerin ve yeni oyuncuların kimler olduğu işletmelerce bilinirken günümüzde kimin müşteri ya da rakip olduğunun anlaşılması oldukça güçtür. Böyle bir rekabet ortamında işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamalarının temel koşulu; tedarikçiler, müşteriler ve gerekirse rakiplerle işbirliği yapmaları ve müşteri ihtiyaç ve isteklerini istenilen yer, zaman, miktar, çeşit, kalite ve en uygun maliyetle karşılamalarıdır.

REKABET ÖNCELİKLERİ

İşletmelerin hayatta kalabilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi, rakip ataklarına karşılık verebilecek, müşteriyi çekebilecek ve elde tutabilecek üstünlüklere sahip olmasına bağlıdır. Bu açıdan rekabet üstünlüğü sağlayacak yeteneklerin ve önceliklerin geliştirilmesi diğer bir ifadeyle stratejilerin belirlenmesi işletmelerin üzerinde önemle durmaları gereken konuların başında gelmektedir.

Hayes ve Pisano (1994) günümüzün dinamik rekabet ortamında üretim stratejisinin, işletmelerin gelecekte ihtiyaç duyacağı üretim yeteneklerinin oluşturulması ve seçilmesi ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Bu açıdan üretim stratejisinin amacı, farklı pazarlarda işletmeye siparişler kazandıracak kriterleri belirlemek ve daha sonra rakiplerden bunları daha iyi gerçekleştirmektir (Spring ve Boaden, 1997:760). Bu noktada rekabet öncelikleri bir işletmenin rekabet etmek istediği pazarlardaki talepleri karşılamak için üretim sisteminde bulunması gereken unsurlar olarak tanımlanabilir (Burgess vd., 1998:305). Rekabet öncelikleri işletmenin üretim yetenekleri arasından seçilen, genellikle stratejik iş birimleri düzeyinde başarılı ve rekabet stratejilerinden farklı olarak üretim fonksiyonu ile sınırlı ve birbiri ile uyumlu rekabet unsurları grubudur (Pires, 1999).

Skinner (1969) ile beraber işletme yazınında yaygın bir şekilde araştırma konusu olan rekabet öncelikleri ile ilgili olarak farklı yazarlar tarafından değişik unsurların önerildiği ya da kullanıldığı görülmektedir. Rekabet öncelikleri konusundaki ilk çalışmalarda işletmelerin maliyet, kalite, güvenilirlik ve esneklik boyutundan bir ya da daha fazlasını kullanarak pazarlarda rekabet edebilecekleri belirtilmektedir (Hayes ve Wheelwright, 1984:40). Bununla birlikte geçmişte birbirleriyle çeliştiği düşünülen önceliklerin teknolojik ilerlemelerle birbirlerini desteklediği ve günümüz rekabetinin geldiği düzeyde de es zamanlı

olarak hepsinin gerçekleştirilmesinin zorunlu hale geldiği görülmektedir. Corbett ve Wassenhove (1993) rekabet önceliklerinde farklı bir gruptan daha uygun olacağını savunmaktadır. Zaman boyutunun yenilik, güvenilirlik ve esneklik boyutlarını bünyesinde barındırdığını ve bu üç boyutun çoğu zaman aynı anda meydana geldiğini ifade etmektedirler. Yüksek güvenilirliğin daha çok esnek olmayı sağlarken, esnekliğin ise daha çok yenilik için bir adım olduğunu belirtmektedirler. Lagacé ve Bourgault (2003) rekabet stratejileri olarak inovasyon, müşteri ve verimlilik üzerinde odaklanmaktadır. Kanada KOBİ'leri üzerinde yapmış oldukları bir araştırmada iyileştirme programlarının rekabet stratejilerine etkilerini araştırmışlardır.

Rekabet önceliklerinin belirlenmesi sorunu, imalat stratejisi ile ilgili araştırmalarda anahtar konu özelliğini korumuştur. Bununla beraber bu konuda yeterli düzeyde araştırma yapıldığı söylenemez. Ward vd.(1998) tarafından gerçekleştirilen araştırmada maliyet, kalite, teslim süresi ve esneklik rekabet öncelikleri olarak belirlenmektedir. Kathuria (2000) tarafından yapılan çalışmada farklı imalatçı grupların farklı rekabet önceliklerini dikkate aldıkları görülmekte ve odak noktalarına uygun bazı performans ölçülerinde daha başarılı oldukları saptanmaktadır.

Genel olarak daha önce yapılan çalışmaların temelindeki unsurlar benzer olmakla birlikte, yazarların bazı önceliklerin alanını geniş veya dar olarak kullanmaları farklılıklara neden olmaktadır. Aşağıda Tablo 1'de konu ile ilgili bazı yazarların önerileri ve çalışmalarında kullandıkları unsurlar gösterilmektedir.

Tablo 1. Rekabet Öncelikleri

Yazar	Rekabet Öncelikleri							
	Maliyet	Kalite	Te.Güv	Esnek.	Zaman	Hizmet	Te.Hizi	Yenilik
Hayes ve Wheelwright (1984)	v	v	v	v				
Ward vd. (1996)	v	v	v	v				
Corbett ve Wassenhove (1993)	v	v		v	v			
Burgess vd. (1998)	v	v		v	v			
Garvin (1993)	v	v	v	v		v		
Avella vd. (1998)	v	v	v	v		v		
Noble (1995)	v	v	v	v			v	v
Leong ve Ward (1995)	v	v	v	v			v	v
Dangayach ve Dushmukh (2000)	v	v	v	v			v	v

Yukarıdaki sınıflamadan kısmen farklı biçimde rekabet önceliklerine ilişkin unsurları (rekabet politikalarını) kapsayacak şekilde aşağıdaki Tablo 2'de görülen sınıflandırmayı yapmak mümkündür.

Tablo 2. Rekabet Öncelikleri ve Unsurları

Maliyet	Kalite	Zaman	Esneklik
Düşük Maliyet	Tasarım Uygunluk	Teslimat Hizi Teslimat Güvenirliliği Yeni Ürün Sunma	Müşteriye Özel Üretim Hacim Esnekliği

Kaynak: Krajewski ve Ritzman (1993).

3. ARASTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ, BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. ARASTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu araştırmanın temel amacı; küreselleşme sürecinin Türkiye'de faaliyette bulunan ve ülke ekonomisinde çok büyük bir öneme sahip olan KOBİ'ler üzerindeki etkisini incelemektir. Bu temel amaç çerçevesinde çalışmanın alt amaçları şu şekilde belirtilebilir:

- Küreselleşmenin araştırmaya katılan işletmeler üzerindeki etkisini araştırmak.
- Araştırma kapsamındaki işletmelerin rekabet önceliklerine verdikleri önem derecesini belirlemek.
- İşletmelerin uyguladıkları rekabet politikalarını belirlemek.
- Küreselleşme sürecinden etkilenme düzeyine bağlı olarak rekabet öncelikleri ile politikalarına verilen önem derecesinin farklılaşip farklılaşmadığını saptamak.

Arastirmada, verilerin toplanmasinda anket teknigi uygulanmistir. Çalismanin temel konularini olusturan küresellesmenin etkileri, rekabet öncelikleri ve politikalarinin ölçümünde güvenilir ölçeklerin geliştirilmesi amaciyla uzmanlar tarafından önerilen yöntemler izlenmistir. İlk olarak, kapsamli literatür incelemesiyle küresellesmenin etkileri, rekabet öncelikleri ve rekabet politikalarinin iliskini maddeler tespit edilmiştir. Daha sonra, taslak anket konunun uzmanlari akademisyenlere ve isletme yöneticilerine sunularak anket üzerinde görüş bildirmeleri istenmiştir. Bu süreç sonunda anketin sorulari azaltilarak ve bazı sorular ve açıklamalar yeniden yazilarak ankete son sekli verilmistir. Bu asamada elde edilen geri bildirimlerle soru formunun amaca uygunlugu ve okunabilirliğı artırilmis, böylelikle içerik geçerliğı saglanmistir.

Anketlerin cevaplanmasinda anketörlerden yararlanilmistir. Posta yoluyla gönderilen anketlerde geri dönüş oranı düşük olduğundan ve anketteki sorularin doğru anlasilmasini saglayabilmek için anketler, anketörler tarafından yüz yüze görüşme ile uygulanmistir. Anketör olarak konu hakkında bilgi sahibi yüksek lisans öğrencilerinden faydalanilmistir. Anketle toplanilan veriler SPSS paket programi vasitasiyla analiz edilmiştir.

Toplanan veriler analiz edilmeden önce, küresellesmenin etkileri, rekabet öncelikleri ve politikalarini ölçen ölçeklerin güvenilirliğı arastirilmistir. Ölçeklerin güvenilirliğinin degerlendirilmesinde literatürde yaygın olarak kullanılan Cronbach alfa testinden yararlanilmistir. Ölçeklerin alfa degerlerinin tümü (küresellesmenin etkileri $\alpha = 0.84$, rekabet öncelikleri $\alpha = 0.82$, rekabet politikaları $\alpha = 0.71$) kabul edilebilir sinir olan 0.60 'in (Nunnally, 1978) üzerinde olması, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Verilerin analiziyle elde edilen sonuçların istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını belirlemek için uygun "nonparametrik" testler kullanilmistir. Verilerin normallik varsayimini karsılamada yetersiz kaldığının anlasılması ve parametrik testlere göre daha az koşul gerektirmesi analizlerde nonparametrik testlerin tercih edilmesine neden olmuştur (Siegel ve Castellan, 1988).

3.2. ARASTIRMANIN BULGULARI VE DEGERLENDIRILMESI

a) Ankete Katılan İşletmeler Hakkında Bilgiler

Arastirmaya katılan işletmelerde anket formu genel olarak üst kademe yöneticileri tarafından cevaplanmış olup, cevaplayıcıların %40,1'i departman müdürü, %28,4'ü genel müdür, %20,6'si işletme müdürü, %5,8'i işletme sahibi, %5,1'i genel müdür yardımcısı düzeyindedir.

Arastirma kapsamındaki işletmelerin faaliyette bulundukları ortalama süre 15,66 olup, en genç işletme 3, en eski işletme 80 yıldır faaliyet göstermektedir. İşletmelerin çalışan sayısı ortalaması 46 olarak bulunmuştur. İşletmelerin %97'si özel sektör işletmesi olup, ortalama pazar payı %18,2'dir. İşletmelerin %11,8'i mevcut üretim kapasitesini düşük, %60,8'i orta ve %27,4'ü yüksek olarak belirtmiştir.

İşletmelerin %47,8'i ürettikleri mamul çeşitliliğini orta, %43,3'ü yüksek ve sadece %8,9'u düşük olarak belirtmiştir. Arastirmaya katılan işletmelerin daha çok sipariş (%30,8'i) ve karma (%59,2'si) üretim türünü kullandıklarını belirtmişlerdir. Üretim çeşidi ve türüne ilişkin bu bilgiler araştırma kapsamındaki işletmelerin nispeten esnek bir yapıya sahip olduklarının bir göstergesidir. Günümüzde, ölçek ekonomisinin yerini çeşit ekonomisine bıraktığı dikkate alınırsa bu sonuç oldukça önemlidir. Ancak bu oranin yüksek çıkmasındaki en önemli etkenin arastirmaya dahil edilen işletmelerin KOBİ'ler olmasından kaynaklandığını ihmal etmemek gerekir.

b) Küresellesmenin Arastirmaya Katılan İşletmeler Üzerine Etkisi

Küresellesmenin etkilerini ortaya koymak amacıyla arastirmaya katılan işletmelere besli Likert tipi ölçekle hazırlanmış aşağıdaki değişkenler sorulmuştur. Ölçek üzerinde 0 hiç katılmıyorum, 4 çok yüksek derecede katılıyorum anlamındadır.

Tablo 3. Küresellesmenin Arastirmaya Katılan İşletmeler Üzerindeki Etkileri

DEĞİSKENLER	$\bar{X}$	S.S.
Küresellesmenin etkisiyle kalitemiz arttı	2,71	1,16
Küresellesmenin etkisiyle ürün ve hizmetlerin yenilik oranı artmıştır	2,52	1,26
Küresellesmenin etkisiyle işletmede kullanılan teknolojilerin yenilik oranı artmıştır	2,49	1,16
Küresellesmenin etkisiyle daha uygun tedarikçilerle çalışmaya başladık	2,27	1,34
Küresellesmenin etkisiyle müşteri tercih ve zevkleri değişmiştir	2,06	1,28
Küresellesmenin etkisiyle dış pazarlara açıldık	2,02	1,35
Küresellesmenin etkisiyle sektörümüze yeni firmalar katılmıştır	1,89	1,43

Küresellesmenin etkisiyle maliyetlerimiz azaldı	1,47	1,32
Küresellesmenin etkisiyle isbirliğine gittik	1,16	1,35
Küresellesmeden genel etkilenme düzeyi*	18,18	7,87

Notlar: (i) $n=300$; (ii) ölçekte 0 hiç katılmıyorum, 4 çok yüksek derecede katılıyorum anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($c^2=401,530$ ve $p<.001$) sonuçlar istatistiksel akimdan anlamlıdır.

Tablo 3'de görüldüğü gibi küresellesme sürecinin ortaya çıkardığı rekabet baskısını asabilmek amacıyla araştırma kapsamındaki işletmeler "kalite düzeyi" ile "ürün ve hizmetlerin yenilik oranını" artırdıkları görülmektedir. Araştırma bulguları işletmeler tarafından kalite düzeyi ile ürün yenilik oranının artırılmasına yönelik örgütsel (örgüt içi ve dışı) ve teknolojik düzenlemelerde bulunduklarını da göstermektedir. Tablo 3'de belirtildiği gibi, işletmeler küresellesmenin etkisiyle üretim sürecinde kullandıkları teknolojinin yenilik oranını artırdıklarını belirtmişlerdir. Buna ilaveten tedarikçi seçiminde daha hassas davranmaya başlamaları da teknolojik yeniliklerin uygulamadaki başarısını desteklemek ve etkin bir tedarik zinciri yönetiminin rekabet üstünlüğü sağlamadaki katkılarından yararlanabilmek amacıyla alıcı-tedarikçi ilişkilerini yeniden değerlendirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablodaki dikkat çekici sonuçlardan birisi de küresellesme sonucunda müşteri zevk ve tercihlerindeki değişimin işletmeler tarafından çok önemli bir faktör olarak görülmemesidir. Bunun nedeni araştırma kapsamındaki işletmelerin KOBİ'ler olması ve bunların müşterilerine ağırlıklı olarak ana sanayi işletmeleri oluşturmalarıdır. Bir başka ifade ile bu işletmeler ürettikleri yarı mamullerin siparisine bağlı olarak ürün niteliklerini belirlemektedir.

KOBİ'lerin küresellesme sürecinden önce de tedarik zinciri bağlamında isbirliğine gittikleri ve ulus ötesi ilişkiler kurdukları bilinmektedir. Ancak, küresellesme ile bu ilişkiler yoğunlaşmış ve yaygınlaşmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerde bu yoğunluğun/yaygınlığın tam olarak algılanmadığını söylemek eldeki veriler bağlamında yanlış olmayacaktır. Nitekim, "küresellesmenin etkisiyle isbirliğine gidilmesi" 1,16 ortalama ile en düşük değer olarak sıralamada yerini almış olması bu kanıyı güçlendirmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin küresel rekabet gücünün artırılmasında çok önemli bir faktör olan işletmeler arası isbirliğine gereken önemi vermedikleri, veya isbirliğinin gerçekleştirilmesi için gerekli örgütsel ve teknolojik altyapıya sahip olmadıkları şeklinde bir değerlendirme yapmak mümkündür.

c) Araştırmaya Katılan İşletmelerde Rekabet Önceliklerine ve Politikalarına Verilen Önem Derecesi

İşletmelerin rekabet önceliklerine ve politikalarına verdikleri önem derecesi Tablo 4'te ve Tablo 5'te görülmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmeler her bir rekabet önceliğine yüksek derecede önem vermekle beraber, göreceli önem derecesi en yüksek rekabet önceliğinin 3,35 ortalama ile *kalite* olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 4). Günümüzde gerek ulusal gerekse uluslar arası pazarlarda kaliteye verilen önem derecesinin yüksek olması nedeniyle bu durum beklenen bir sonuçtur. Taiwan KOBİ'leri üzerinde yapılan bir araştırmada da kalitenin göreceli önem derecesi en yüksek rekabet önceliğine sahip olduğu belirlenmiştir (Chen, 2003: 331-349). İkinci derecede önem verilen rekabet önceliği 3,30 ortalama ile *zaman* olmuştur. Son yıllarda önemli bir rekabet önceliği olan *zaman*'ın, araştırma kapsamındaki işletmeler tarafından da dikkate alınmaya başlandığı anlaşılmaktadır. Bu iki rekabet önceliğini hizmet (3,21), maliyet (3,11) ve esneklik (3,04) izlemektedir.

Günümüzde müşterilerin küresellesmenin etkisiyle daha fazla seçme sansına sahip olmaları pazarlık güçlerinin artmasına sebep olmuştur. Böyle bir ortamda artık; düşük maliyet, daha yüksek kalite, hız ve esneklik rekabet üstünlüğü sağlamanın kaynağı yerine zorunluluğu (ön koşulu) haline gelmiş, hizmet ise rekabet üstünlüğü sağlamanın kaynağı olmuştur (Zhao vd., 2002). Maliyet ve esneklik rekabet önceliklerine kıyasla hizmetin göreceli önem derecesinin daha yüksek olması bu durumun belirli ölçüde araştırma kapsamındaki işletmeler tarafından da algılandığı şeklinde değerlendirilebilir.

* Küresellesmeden genel etkilenme düzeyi belirlenmeden önce, küresellesmenin etkileri ile ilgili faktörlerin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alfa değeri 0,84 olarak bulunmuştur. Bu durum, ilgili faktörlerin toplanarak küresellesmeden genel etkilenme düzeyinin hesaplanabileceğini göstermektedir.

Tablo 4. Arastirmaya Katılan İşletmelerin Rekabet Önceliklerinin Önem Düzeyi

Rekabet Öncelikleri		Önem Düzeyi	
		$\bar{X}$	S.S.
Kalite	Yüksek performanslı hatasız mamul üretebilme gücü	3,35	0,87
Zaman	Mevcut ve yeni mamulleri hızlı ve güvenilir bir şekilde pazara sunma	3,30	0,84
Hizmet	Satis öncesi ve sonrası müşteri yardımı ve desteği	3,21	0,99
Maliyet	Minimum üretim kaynakları kullanımı ile mamul üretebilme yeteneği	3,11	1,10
Esneklik	Pazar ve çevre koşullarındaki değişikliklere hızlı bir şekilde ve minimum çaba göstermek suretiyle cevap verebilme gücü	3,04	0,93

Notlar: (i) $n=300$; (ii) ölçekte 0 hiç önem verilmemekte, 4 çok yüksek önem verilmektedir anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($c^2 = 43,399$ ve $p < .001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Göreceli önem derecesi en düşük rekabet önceliğinin *esneklik* olması zaman rekabet önceliğine verilen yüksek önem derecesi ile çelişmektedir. Bu durum araştırma kapsamındaki işletmelerin *niyet ile uygulama* arasında bir uyumsuzluk içinde oldukları şeklinde yorumlanabilir. Baska bir ifadeyle, bu durum bir yandan işletmeler rekabetçi üstünlük sağlamada zaman faktörünün önemini kavramış, ancak diğer yandan bu stratejiye islerlik kazandıracak örgütsel ve teknolojik düzenlemelerde henüz gerekli adımların olması gereken düzeyde atılmadığı yargısına ulaştırmaktadır. Nitekim bu durum rekabet stratejilerine islerlik kazandıracak rekabet politikalarına verilen önem düzeyindeki uyumsuzluklarda da görülmektedir (bkz. Tablo 5). Bununla birlikte, araştırma kapsamındaki işletmelerin KOBİ'ler olmasından dolayı esneklik boyutuna islerlik kazandıracak teknolojik yatırımları (esnek üretim sistemleri gibi) gerçekleştirmek için ihtiyaç finansal güçten yoksun olmaları da dikkate alınması gereken bir durumdur.

Tablo 5. Arastirmaya Katılan İşletmelerin Rekabet Politikalarının Önem Düzeyi

Uygulanan Rekabet Politikaları		Önem Düzeyi	
		$\bar{X}$	S.S.
Güvenilir ürünler üretmek		3,65	0,69
Müşteri siparişlerine uygun üretim		3,48	0,83
Hızlı teslimat		3,47	0,84
Düşük düzeyde hatalı üretim		3,38	1,01
Ürün fiyatı		3,33	0,87
Etkin satış sonrası hizmetler		3,28	2,79
Yeni ürünleri piyasaya hızlı sürebilme		3,08	1,08
Hızlı bir şekilde ürün tasarım değişikliği		2,71	1,23
Üretim miktarını sürekli bir şekilde değiştirmek		2,56	1,25
Ürün çeşidini sürekli bir şekilde değiştirmek		2,48	1,22

Notlar: (i) $n=300$; (ii) 0 hiç önem verilmemekte, 4 çok yüksek önem verilmektedir anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($c^2 = 626,722$ ve $p < .0001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 5'te görüldüğü gibi rekabet politikalarına ilişkin önem düzeyleri dikkate alındığında araştırma kapsamındaki işletmelerde rekabet öncelikleri ile bunlara islerlik kazandıracak politikaları arasında genelde bir uyum olduğu sonucuna varmak mümkündür. Örneğin, kalite rekabet stratejisine islerlik kazandıracak güvenilir ürünler üretmek [3,65; 1]*, müşteri siparişlerine uygun üretim [3,48; 2] ve düşük düzeyde hatalı üretim [3,38; 4] rekabet politikalarının göreceli önem düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Bununla beraber, zaman rekabet stratejisi açısından bir değerlendirme yapıldığında ise bu rekabet aracını destekleyecek rekabet politikalarına gereken düzeyde önem verilmediği ve belirli ölçüde tutarsızlık olduğu görülmektedir. Böylece; zaman rekabet önceliğine ilişkin politikalardan hızlı teslimat, 3,47 ortalama ile üçüncü derecede önem verilen politika iken, yeni ürünleri piyasaya hızlı sürebilme yedinci, hızlı bir şekilde ürün tasarım değişikliği sekizinci sırada öneme sahip rekabet politikaları olarak değerlendirilmiştir. Bu durum, araştırma kapsamındaki işletmelerde zaman rekabet aracına islerlik kazandırmak için ürün tasarımı ve üretim sürecini hızlandıracak örgütsel ve teknolojik düzenlemelerden ziyade, teslimat hızının artırılması üzerine odaklandıkları şeklinde yorumlanabilir. Çalışmanın dahilindeki işletmelerin KOBİ'ler olması ve bunların ağırlıklı olarak ana sanayi işletmelerinin tedarikçileri konumunda

* Parantez içindeki ilk rakam ilgili rekabet politikasının göreceli önem derecesini, ikinci öncelik sırasını göstermektedir.

olmaları neden *hızlı teslimat* politikasına yüksek derecede önem verildiği konusuna açıklık getirilmesine yardımcı olmaktadır. Bilindiği gibi, son yıllarda birçok ana sanayi işletmesi rekabet güçlerini artırabilmek amacıyla tedarikçilerle ilişkilerini işbirliği esasına göre yeniden yapılandırmakta ve bu süreçte işbirliği yapılacak tedarikçileri seçerken yüksek kalite güvencesi ve dağıtım güvenilirliği faktörlerine yüksek derecede önem vermektedir.

d) Küresellesmenin Rekabet Önceliklerine ve Politikalarına Verilen Önem Düzeyi Üzerine Etkisi

Küresellesmeden etkilenme düzeyine bağlı olarak işletmelerde rekabet önceliklerine ve politikalarına verilen önem düzeyinin farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla araştırma kapsamındaki işletmeler **medyan** kuralına göre (*medyan=18*) küresellesmeden **"düşük derecede"** ve **"yüksek derecede"** etkilenen işletmeler olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Küresellesmenin rekabet önceliklerine verilen önem düzeyi üzerine etkisi Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6'da görüldüğü gibi rekabet önceliklerine ve politikalarına verilen önem, küresellesmenin işletmeler tarafından algılanma sürecinde de önceki saptamalarla örtüşmektedir. Ana sanayi işletmelerinin öngörülleri / önkosullarına bağlı olarak araştırma kapsamındaki işletmelerin iki farklı algılama düzeyine sahip oldukları görülmektedir. İşletmelerin yaklaşık olarak %55'i (n=164) küresellesmeden düşük düzeyde etkilendikleri, buna karşılık %45'inin (n=134) yüksek düzeyde etkilendikleri görülmektedir. Her iki grup için rekabet önceliklerine ilişkin önem derecesi sıralamaları aynı görülmekle birlikte, araştırma kapsamındaki işletmelerin %55'inin, küresellesme sürecindeki rekabet olgusunun neler getirdiğini tam olarak algılamadıkları görülmektedir. Bu durum ile ilgili olarak kalite yargısına bakıldığında küresellesme sürecinden düşük düzeyde etkilenen işletmelere ilişkin ortalama değerin (3,35) altında kaldıkları (3,17), diğer işletmelerin ise (3,50) ortalama değeri yukarıya çektikleri görülmektedir.

Tablo 6. Küresellesmeden Etkilenme Düzeyine Göre Rekabet Stratejilerinin Önem Düzeyi

Rekabet Stratejileri	Küresellesmeden Düşük Derecede Etkilenenler (n=164)		Küresellesmeden Yüksek Derecede Etkilenenler (n=136)		Mann-Whitney U Testi	
	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.	z	p
Yüksek performanslı hatasız mamul üretebilme gücü (Kalite)	3,17	0,96	3,50	0,78	-3,265	<,001
Mevcut ve yeni mamulleri hızlı ve güvenilir bir şekilde pazara sunma (Zaman)	3,14	0,89	3,45	0,78	-3,399	<,001
Satis öncesi ve sonrası müşteri yardımı ve desteği (Hizmet)	3,08	1,05	3,40	0,89	-2,742	<,05
Minimum üretim kaynakları kullanımı ile mamul üretebilme yeteneği (Maliyet)	2,90	1,18	3,32	0,94	-3,093	<,05
Pazar ve çevre koşullarındaki değişikliklere hızlı bir şekilde ve minimum çaba göstermek suretiyle cevap verebilme gücü (Esneklik)	2,82	0,99	3,20	0,85	-3,283	<,001

Kalite ile ilgili bu irdeleme tüm rekabet önceliklerinde de kendisini aynı biçimde ortaya koymaktadır. Özellikle maliyet ve esnekliğin küresellesmeyi ve rekabeti doğru olarak algılayan işletmelerde daha dikkat çekici önem dereceleri ile karşımıza çıkmaktadır. Nitekim, Tablo 7'de görüldüğü üzere ilk sınıftaki işletmeler kalite odaklı bir üretim anlayışını ön plana çıkarıp, hızlı teslim süresini üretimden göreceli olarak ayırırken, diğer işletmeler üretim sürecinde zaman ve esneklik arasında görece de olsa daha anlamlı bir sonuca yönelmektedir.

Tablo 7'deki sonuçlar, özellikle istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık gösterenler, dikkate alındığında küresellesme sürecinden daha yüksek düzeyde etkilenen işletmelerin rekabet önceliklerine işlerlik kazandıracak politikaları nasıl önemsediklerini ve zaman, esneklik ve hizmet konusunda niyet aşamasından uygulama aşamasına geçilmesinin gerektiği bilincine sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 7. Küresellesmeden Etkilenme Düzeyine Göre Rekabet Politikalarının Önem Düzeyi

Rekabet Politikaları	Küresellesmeden Düşük Derecede Etkilenenler (n=164)		Küresellesmeden Yüksek Derecede Etkilenenler (n=136)		Mann-Whitney U Testi	
	$\bar{X}$	S.S.	$\bar{X}$	S.S.	z	p
Güvenilir ürünler üretmek	3,70	0,63	3,60	0,74	-1,473	0,141
Düşük düzeyde hatalı üretim	3,32	1,10	3,49	0,86	-0,877	0,381
Etkin satış sonrası hizmetler	3,09	2,72	3,49	2,85	-2,695	<,05
Müşteri siparişlerine uygun üretim	3,52	0,81	3,42	0,85	-1,300	0,193
Hızlı teslimat	3,56	0,73	3,36	0,95	-1,734	0,083
Ürün fiyatı	3,32	0,92	3,33	0,79	-0,431	0,667
Yeni ürünleri piyasaya hızlı sürebilme	2,91	1,17	3,24	0,95	-2,301	<,05
Hızlı bir şekilde ürün tasarım değişikliği	2,52	1,27	2,90	1,19	-2,725	<,05
Üretim miktarını sürekli bir şekilde değiştirmek	2,46	1,29	2,66	1,19	-1,381	0,167
Ürün çeşidini sürekli bir şekilde değiştirmek	2,32	1,23	2,65	1,18	-2,498	<,05

Bununla birlikte, küreselleşme sürecinden daha yüksek düzeyde etkilenen işletmelerin düşük düzeyde etkilenenlere kıyasla kaliteye ilişkin rekabet politikalarının bazılarında (güvenilir ürünler üretmek, müşteri siparişlerine uygun üretim) daha düşük derecede önem vermeleri ilk bakışta bir çelişki gibi gözükse de, düşük düzeyde hatalı üretim politikasına verdikleri yüksek önem derecesi bu işletmelerin kalite kavramını üretim sürecinin tümünde değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Baska bir ifadeyle, bu işletmelerin, üretim sürecinin kontrol altına alınması suretiyle, kaynaklarında kalite yaklaşımı (sıfır hatalı üretim) bilincine sahip oldukları ileri sürülebilir. Nitekim, önemli bir rekabet aracı olan ve kalite kavramını destekleyen hizmet yargısının da, küreselleşme sürecinden daha yüksek düzeyde etkilenen işletmelerde diğerlerine kıyasla istatistiksel bakımdan anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, küreselleşme sürecinden daha yüksek düzeyde etkilenen işletmelerin zaman ve esneklik rekabet önceliklerine işlerlik kazandıracak rekabet politikalarına istatistiksel bakımdan anlamlı bir şekilde daha yüksek derecede önem verdikleri Tablo 6'da görülmektedir.

Bütün bu sonuçlar toplu olarak değerlendirildiğinde, literatürde de vurgulandığı gibi, küreselleşme sürecinin oluşturdugu rekabet baskısının KOBİ'ler tarafından bilinçli bir şekilde değerlendirilmesi (niyetten uygulama aşamasına geçilmesi) sonucunda rekabet güçlerinde sürdürülebilir bir artış sağlanması beklenilebilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma bulguları Türkiye'deki tüm KOBİ'lerin belirli ölçüde küreselleşme sürecinden etkilendikleri ve küresel rekabet baskısını asabilmek için çaba sarf ettiklerini göstermektedir. Bununla birlikte araştırma bulgularının, küreselleşme sürecinden düşük (işletmelerin %55'i) ve yüksek (işletmelerin %45'i) düzeyde etkilenenler bağlamında ayrıntılı analizi sonunda küreselleşme sürecinden daha düşük düzeyde etkilenen işletmelerin rekabet baskısını asabilecek stratejileri, uygun rekabet politikaları ile desteklemedikleri için niyet aşamasında kaldıkları saptanmaktadır. Öte yandan küreselleşme sürecinden daha yüksek düzeyde etkilenen işletmelerin ise rekabet stratejilerini uygun politikalarla destekledikleri için niyet aşamasından uygulama aşamasına geçtikleri görülmektedir.

Türkiye'deki tüm KOBİ'lerin rekabet gücünü artırabilmeleri için küreselleşme sürecinden düşük düzeyde etkilenen işletmelerin de, yüksek derecede etkilenenlerin sahip oldukları rekabet bilincine ulaşmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, uzun vadede bu tür işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin zor olacağını ileri sürmek yanlış olmayacaktır. Bu bağlamda, söz konusu işletmeler için niyet aşamasından uygulama aşamasına geçişi sağlayacak yönetsel, örgütsel ve teknolojik düzenlemelerin bir an önce yapılması gerekmektedir. Bu düzenlemelerin yerine getirilebilmesi, gerek işletme yöneticilerine ve gerekse kamu otoriteleri ve KOBİ'lerle ilgili kuruluşlara sorumluluk yüklemektedir. Burada üzerinde durulması gereken temel nokta, ülke ekonomisi için taraflar açısından KOBİ'lerin araçsal niteliği mi, yoksa yürütücü ve basat bir değere mi sahip olduklarının kararının verilmesidir.

KAYNAKLAR

- Avella L., Fernandez E. ve Vazquez C. J. (1998) "Taxonomy of the Manufacturing Strategies of Large Spanish Industrial Companies", **International Journal of Production Research**, Vol 36, No 11.
- Bhalla A.S. (1997) **Globalization, Growth and Marginalization**, MacMillan Press, New York.
- Bono, E. D. (1996). **Rekabet Üstü**, Çeviren: Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Brandenburger Adam M. ve Nalebuff Barry J. (1998) **Ortaklasa Rekabet**, Çeviren Levent Cinemre, Birinci Baskı, Scala Yayıncılık, İstanbul.
- Burgess T. F., Güles Hasan K., Gupta J.N.D. ve Tekin Mahmut (1998) "Competitive Priorities, Process Innovations and Time-Based Competition in the Manufacturing Sectors of Industrialising Economies: The Case of Turkey", **Benchmarking for Quality Management & Technology**, Cilt 5, sayı 4.
- Chen, Wen-Hsien, (1999) "The manufacturing strategy and competitive priority of SMEs in Taiwan: A case survey", Cilt 16.
- Corbett Charles ve Wassenhove Luk Van (1993) "Trade-offs? What Trade-Offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy", **California Management Review**, Cilt 35, Sayı 4.
- Drucker, P.F. (1994). **Yeni Gerçekler**, Çeviren:Birtane Karanakçı, 4. Basım, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Edoho Felix M. (1997) "Overview: Africa in the Age of Globalization and the New World Order", Ed. Edoho Felix M., **Globalization and The New World Order**, Praeger, Westport.
- Güles, H.K. (1996). **The Impact of Advanced Manufacturing Technologies on Buyer-Supplier Relationships in The Turkish Automotive Industry**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Leeds Üniversitesi.
- Hammer Michael ve Champy James (1994) **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Çeviren: Gül Sinem, Üçüncü Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul.
- Hayes Robert H. ve Pisano Gary P. (1994) "Beyond World Class: The New Manufacturing Strategy", **Harvard Business Review**, Cilt 72, Sayı 1.
- Hayes Robert H. ve Wheelwright Steven C. (1984) Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing, **John Wiley & Sons**, New York.
- Hitt Michael (2000) "The New Frontier: Transformation of Management for the New Millennium", **Organizational Dynamics**, Winter.
- Kathuria, R. (2000) "Competitive priorities and managerial performance: a taxonomy of small manufacturers", **Journal of Operations Management**, Cilt 18.
- Krajewski, L.J. ve Ritzman, L.P. (1993), **Operations Management: Strategy and Analysis**, gözden geçirilmiş üçüncü baskı, Addison-Wesley, Wokingham.
- Lagacé, D. ve Bourgault, M. (2003), " Linking manufacturing improvement programs to the competitive priorities of canadian SMEs", **Technovation**, Cilt 23.
- Lawler Edward E. (1994) "From Job-Based to Competency-Based Organizations", **Journal of Organizational Behaviour**, Cilt 15.
- Macbeth, D.K. ve Ferguson, N. (1994). **Partnership Sourcing, an Integrated Supply Chain Management Approach**, Financial Times, Pitman Publishing.
- Nassimbeni, G. (2003) "Local manufacturing and global economy: are they compatible? The case of the Italian eyewear district", **Journal of Operations Management**, Cilt 21.
- Nunnally, J.C. (1978) **Psychometric Theory**, McGraw Hill, New York.
- Opstal Debra Van (1998-99) "The New Competitive Landscape", **Issues in Science and Technology**, Kis.
- Oral, M. ve Ossama, K. (1998) "Globalization, Competition and Collective Decision", **Human Systems Management**, Cilt 17, Sayı 3.
- Pires Silvio R. I. (1999) "Manufacturing Competitive Priorities: An Exploratory Study within the Brazilian Metal Mechanical Industry", **Tenth World Productivity Congress**, <http://www.catriona.napier.ac.uk/resource/wpc10th/Themes.HTM>.
- Prahalad C.K. (1997) "Büyüme Stratejileri", **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Ed. Gibson Rowan, Çeviren: Gül Sinem, Sabah Kitapları, İstanbul.
- Quayle,M.(2002)."Purchasing in Small Firms", **European Journal of Purchasing & Supply Management**, Sayı 8.

- Siegal, S. ve Castellan, N.J. (1988) **Nonparametric Statistics**, McGraw Hill, New York.
- Skinner, W. (1996), "Manufacturing Missing Link in Corporate Strategy", **Harvard Business Review**, Mayis - Haziran..
- Spring Martin ve Boaden Ruth (1997) "One More Time: How do You Win Orders?: A Critical Reappraisal of the Hill Manufacturing Strategy Framework", **International Journal of Operations & Production Management**, Cilt 17, Sayı 8.
- Ward, P.T., McCreery, J.K., Ritzman, L.P. ve Sharma, D. (1998) "Competitive Priorities in Operations Management", **Decision Sciences**, Cilt 29, Sayı 4, Fall.
- Yahyagil, M.Y. (2001). **KOBİ'lerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları**, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2001-26, İstanbul.
- Zhao, X.,Yeung J.H.Y., Zhou, Q. (2002). "Co mpetitive Priorities of Enterprises in Mainland China", **Total Quality Management**, Cilt 13, Sayı 3.
- [http:// www.kosgeb.gov.tr./KOSGEB/KOSIsletmeler.asp](http://www.kosgeb.gov.tr./KOSGEB/KOSIsletmeler.asp),2003.

STRATEJİK İSBİRLİKLERİNİN SİRKET PERFORMANSINA ETKİLERİ: KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR ARASTIRMA

Mahmut TEKİN

Selçuk Üniversitesi, İletme Bölümü
İ.İ.B.F. Kampüs/Konya
Tel: (0332) 223 30 92
e-posta: mahtekin@selcuk.edu.tr

Muammer ZERENLER

Selçuk Üniversitesi, İletme Bölümü
İ.İ.B.F. Kampüs/Konya
Tel: (0332) 223 30 98
e-posta: zerenler@selcuk.edu.tr

ÖZET

Küreselleşme süreciyle birlikte dünya, işletmeler için dev bir pazara dönüşmekte ve bu küresel pazar, işletmelere önemli fırsatlar ve kaynaklar sunarken küresel rekabetin içine çekmektedir. Sirketlerin varlık nedenleri değer yaratma olarak tanımlandığında, sınırlı olan kaynaklarla küresel fırsatlardan yararlanma mücadelesinde ancak güçlü olabilenler daha fazla yararlanabilmektedir. Bu doğrultuda gerçekleşen arayışlar sonucunda ortaya çıkan en önemli yaklaşımlardan biride stratejik işbirliği uygulamalarıdır. Küresel rekabet ortamında, özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için stratejik işbirlikleri rekabet avantajının temel dinamiği haline geldiği görülmektedir.

Uzun süre varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler, maliyetlerini düşürerek rekabet gücü kazanmak amacıyla sektör içi ya da ilintili sektörlerde işletmeler arası işbirliklerine ya da şirket birleşmelerine yönelmektedir. Şirketler, müşterileriyle, tedarikçileriyle ve rakipleriyle bir araya gelerek, ortaklaşa büyümeleri için yönetim olanaklarını, işlev ve işlerini çıkarları doğrultusunda seferber etmektedir. Bununla birlikte, şirketler birbirleriyle, kaynakların ve şirket yönetiminde, büyüme ortaklıkları veya istirak ortaklığı biçimlerinde örgütlenebilmektedir. Bu çalışmada; Konya ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdeki stratejik işbirliklerinin şirket performansına etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Arastırma elde edilen kuramsal ve ampirik bulguların ışığında işletme yöneticilerine birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İşbirlikleri, Şirket Performansı, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler.

1. GİRİŞ

Günümüz küresel rekabet ortamının dinamik yapısında yasamlarını sürdürebilmek, pazar paylarını artırabilmek ve küresel pazarlara girmek isteyen işletmelerin faaliyet gösterdikleri bölgelerde karşılaşılabilecekleri ekonomik, siyasi ve sosyo-kültürel sorunları çözümlenebilmek amacıyla stratejik işbirliklerine gittikleri görülmektedir. Dünya ekonomisinin globalleşmesi, küresel iletişim ve küresel rekabetin artması, küresel tüketim davranışının, küresel ürünlerin ve markaların giderek yaygınlaşması ve bazı ülkelerin yabancı yatırımların yerli ortaklıklar kurma şartı getirmeleri gibi faktörler; işletmelerin stratejik işbirliklerine yönelmelerine neden olmaktadır (Kozlu, 1995).

Küresel rekabet ortamında stratejik işbirliklerinin giderek önem kazanmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Marangoz, 1997):

- ✓ Bilisim teknolojilerinin yaygın kullanımıyla rekabetin küresellesmesi,
- ✓ İşletmelerin yurtdışı pazarlara girme aşamasında stratejik ortaklıklara ihtiyaç duyması,
- ✓ KOBİ'lerin sınırlı kapasite kullanımı sonucunda ani talep artışlarını karşılamada işbirliklerine yönelme zorunluluğu,
- ✓ Ar-Ge bütçelerinin sınırlı olması nedeniyle stratejik yenilik ortaklıkları bulma isteği (Silipoa and Weissb, 2005),
- ✓ Pazarın yönlendirilmesi ve fiyatlandırma politikalarına etki gücünün artırılma isteği,
- ✓ Hızlı teknolojik değişim oranlarının ve dolayısıyla daha kısa ürün ömürlerinin giderek artması,
- ✓ Riskli yeni projeleri üstlenme ve yeni süreçleri geliştirmeye yönelik daha geniş çaplı sermaye ihtiyaçları,
- ✓ İlgili hükümetler tarafından desteklenen yeni firmalar yoluyla yapılan girişler,
- ✓ ABD; Avrupa ve Japonya'daki endüstriyel ve ekonomik olgunlaşma,
- ✓ Gelişmiş ve artan iletişim imkânları ve bilgisayarlaşma gücü,
- ✓ Rekabetin daha önce coğrafi sınırlarla kısıtlandığı iş kollarındaki küreselleşme.

2. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ, ÖNEMİ VE NEDENLERİ

Uzun süre varlıklarını sürdürmek isteyen şirketler, maliyetlerini düşürerek rekabet gücü kazanmak amacıyla sektör içi ya da ilintili sektörlerde şirketler arası işbirliklerine ya da şirket birleşmelerine yönelmektedir. Stratejik işbirliği; bir işletmenin rekabet gücünü ve faaliyet gösterdiği alanlarda her türlü etkinliğini artırmaya yönelik olarak başka bir işletme ile çeşitli yapı ve biçimlerde birlikte hareket etme kararı almasıdır (Kanter, 1994). Bu işbirliği, işletmenin başka bir işletme ile genel olarak bir konuda fikir birliği yapmasından işletmelerin birleşmesine kadar geniş bir çerçeveyi kapsamaktadır. Burada önemli olan, söz konusu işbirliklerinin taraflara katma değer sağlayacak unsurlardan oluşmasıdır. Günümüzde özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) üretimde stratejik birleşmeler, ortak Ar-Ge anlaşmaları, yeniden yapılanma çalışmaları, dağıtım ve pazarlamada stratejik işbirlikleri, risk paylaşımı, pazara giriş kolaylığı, rekabet üstünlüğü sağlama ve karşılıklı kaynakların paylaşımı gibi faktörlerin etkisiyle stratejik işbirliklerine gitmektedirler. Hanan'a göre; geleceğin rekabet ortamı ortaklaşa sağlanacaktır. Şirketler, müşterileriyle, tedarikçileriyle ve rakipleriyle bir araya gelecek, ortaklaşa büyümeleri için yönetim olanaklarını, işlev ve işlerini çıkarları doğrultusunda seferber edeceklerdir. Buna paralel olarak, işletmeler birbirleriyle, kaynakların ve şirket yönetiminde, büyüme ortaklıkları veya istirak ortaklığı biçimlerinde örgütleneceklerdir (Hanan, 1993). Örneğin, Japon otomotiv üreticisi Toyota, otomobillerde kullandığı gösterge panellerini Isuzu, Suzuki, Daewoo, Hyundai ve Mitsubishi şirketleriyle birlikte üretmektedir. Peugeot şirketi de, ürettiği otomobillerin fren sistemlerini üreten Treasure şirketine Renault ve Citroen şirketleriyle birlikte ortaktır. Ortaklaşa rekabete bir başka örnek de, ilaç sektöründedir. Glaxo PLC ile Glead Inc. şirketleri bir araya gelerek, kanser araştırmalarına hız vermişlerdir. Bu işbirliği sonucunda, Glead şirketi araştırmaları için fon sağlarken, Glaxo şirketi de Glead'in sahip olduğu teknolojik üstünlüklerden yararlanma olanagı sağlamıştır.

Ortaklaşa rekabet; şirketlerin çok çeşitli nedenlerle başvurdukları bir rekabet stratejisidir. Şirketleri, bu rekabet stratejisini uygulamaya iten nedenlerin başında; ortak Ar-Ge harcamaları, teknolojik yenilikleri takip etme, pazar payının artması ve sektörel konumun güçlenmesi gelmektedir. Şirketler, çok çeşitli şekillerde başka işletmelerle bir araya gelip işbirliği yapabilirler. Bunlar içinde en çok uygulama alanı bulanları; pazarlama, dağıtım ve satış ortaklıkları, Ar-Ge ortaklıkları ve üretim ortaklıklarıdır. Mazda'nın % 25'ine sahip olan Ford şirketi, Mazda lisansı ile spor otomobiller üretmektedir. Bu otomobillerin motorları ise Kia'dan sağlanmaktadır. Küresel pazarlarda elektronik aletler sektöründe birbirlerinin en büyük rakipleri konumunda bulunan Japon NEC şirketi ile Güney Kore'nin Samsung şirketi, Avrupa pazarı için çip üretmek amacıyla işbirliği yapmışlardır. Bu işbirliğinde, NEC şirketi Samsung'un üretim süreçlerindeki uzmanlığından, Samsung da NEC'in çip tasarımındaki etkinliğinden yararlanmaktadır (Naisbitt, 1997). Uygulamada yaygın olarak görülen stratejik işbirliği türleri şu şekilde sıralanabilir (Yücel, 2000):

- Şirket Birleşmeleri
- Risk Paylaşımı
- Sözleşmeli Üretim
- Yönetim Sözleşmesi
- Şirket Satınalma
- Yönetim veya pazarlama hizmet anlaşmaları
- Montaj Operasyonları

- Konsorsiyum
- Üretim veya montajdan sonra geri alma anlaşmaları
- İmtiyaz verme (franchising)
- Teknik eğitim ve iş başlangıcında yardım verme anlaşmaları
- Sermaye katımlı olmayan kesif, araştırma ortaklığı ve ortak üretim veya geliştirme anlaşmaları
- Lisans Anlaşmaları
- Ortak tasarım yapma
- Uluslar arası fuar ve tanitılara birlikte katılma
- Know-how ruhsatı verme
- Ortak Ar-Ge Yatırımı Yapma
- Sermaye katımlı ortak girişim (joint venture)
- Sektörel dış ticaret şirketi ortaklığı

Sirketlerin varlıklarını geleceğe tasamak için kullandıkları yöntemlerden biri olan ortaklaşa rekabetin bir boyutu da, çok çeşitli alanlarda gidilen işbirliklerinin şirketlerden birinin resmi olarak diğer şirket bünyesine katılmasıdır. ABD’de ve Avrupa ülkelerinde şirket birleşmeleri, şirketlerin güçlerini birleştirmeleri ve ortaklaşa rekabet edebilmeleri için kullandıkları bir yöntem olmasına karşın, Türkiye’de genellikle finansal gücü zayıflayan bir şirketin başka bir şirket tarafından satın alınması olarak algılanmaktadır (Kırman, 2002). Özellikle kriz dönemlerinde; Türkiye’de şirket birleşmelerinin arttığı görülmektedir. Şirketler; küresel ya da bölgesel pazarlarda arz fazlasını kontrol edebilmek ve azalan talep karşısında pazar paylarını arttırabilmek için birbirlerine rakip olmaktansa, bilançolarını birleştirme yoluna gitmektedirler (www.bilgiyonetimi.org). Uygulamada; “şirket evlilikleri” olarak bilinen şirket birleşmeleri çok farklı biçimlerde gerçekleşmektedir. Uygulamada en çok karşılaşılan şirket birleşmeleri şunlardır (Dalay ve diğerleri, 1999):

1. Şirket Birleşmeleri (Merger): İki veya daha fazla şirketin tüm kaynaklarını bir araya getirerek, hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve ortaya yeni bir işletme olarak çıkmalarıdır.

2. Şirket Satınalma (Acquisition): Bir şirketin tüm aktif ve pasifleri ile birlikte satın alınarak, satın alan şirketin varlıklarına eklenmesidir. Satınalma stratejisinde şirketler, satın alınan şirketin kimliği altında faaliyetlerini sürdürmektedirler.

3. Ortak Yatırım (Joint Venture): İki veya daha fazla şirket ortak bir projeyi gerçekleştirmek için yeni bir şirket kurabileceği gibi, konsorsiyum şeklinde sadece belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik de olabilir (Beamish and Banks, 1987).

4. Lisans Anlaşmaları: Patent hakkı nedeniyle korunan belirli bir mamulün üretilmesine veya pazarlanmasına izin veren bir işbirliğidir (Aulakh and others, 1996).

Fortune Dergisi’nde 1983 yılında yer alan en büyük 500 şirketin üçte biri 1994’te ilk 1000’e girememiştir. Bu şirketlerin 23’ü şirket birleşmesi nedeniyle, başka bir şirketin adı altında faaliyetlerini sürdürdüğü için hukuki olarak kapanmış olduğu için sıralamada yer almamıştır (www.netbul.com). 1986 yılında yalnızca ABD’de toplam 173 milyar dolar değerinde 3.336 birleşme işlemi yapılmıştır. 2001 yılında birleşen şirket sayısı azalmasına karşın, birleşmeler şirket değeri bazında 3.2 milyar dolara ulaşmıştır. 2004 yılında dünya çapında şirket evliliklerinin yaklaşık 3.1 trilyon dolara ulaşacağı öngörülmektedir (Gaughan, 1999). Thomson Financial Securities Data’ya göre; bu değerin yüzde 47’si ABD, yüzde 38’i AB ülkelerinde gerçekleşmiştir (www.tfsd.com). Tablo 1’de Dünyadaki önemli şirket birleşmeleri, Tablo 2’de Dünyadaki şirket değeri açısından en büyük şirket birleşme örnekleri görülmektedir.

Tablo 1. Önemli Sirket Birlesmeleri

Birlesen Sirket	Birlesilen Sirket	Degeri (milyar \$)	Sektör	Sirket Performansina Etkisi
Sprint Corp.	MCI WorldCom.	127.2	Telekom	Sirket satislarina % 10 artis ve piyasa degerinin 140 milyar 5'a ulasmasi
Telecom Italia	Deutsch Telekom	92.2	Telekom	Sirket maliyetlerinde % 30'lara varan bir azalma sirketin piyasa degerinin 100 milyar \$'a ulasmasi
Air Touch	Vodafone	65.9	Telekom	Sirket, 2002 kârini 350 milyon \$'a çıkardı.
MediaOne Group	ATt	63.1	Telekom	Sirket, daha sonra tekrar bölündü. 2002 yılında piyasa degeri 57 milyar \$'a düştü.
MediaOne Group	Comcast Corp.	58.2	Telekom	Sirket daha sonra tekrar bölündü.
Total Fina	Elf Aquitaine	53.7	Petrol	Sirketin finansal durumu iyilesti. Sirketin piyasa degeri, 65 milyar \$'i geçti.
US West Inc.	Global Crossing	51.1	Telekom	Sirket daha sonra SCS Inc. ile birlesti.
CBS Corporation	Viacom Inc.	40.8	Medya	Sirketin kârliligi % 10 artti.
Orange PLC	Mannesman	35.3	Telekom	Sirket genisleyen dagitim agi sayesinde satislarina % 15 artirdi.
BAT	Rotmans	21.5	Sigara	Sirketin piyasa degeri, 25 milyar \$'i asti. 2002 yili satislari % 8 artti.
BankBoston	Fleet Grubu	16.0	Banka	Sirketin piyasa degeri 20 milyar \$'i asti.
General Dynamics	Gulfstream Aerospace	5.3	Uçak	Sirket maliyetlerinde % 15'e varan bir azalma. Sirket satislari 2001 yilina göre % 17 artti.

Kaynak: Thomson Financial Securities Data, www.tfsd.com/financial Erisim tarihi:23.06.2004

Tablo 1'de görüldüğü gibi, örneklerde yer alan sirketlerin birlesme karari sonrasında, genelde sirket performansinin olumlu yönde etkilendigi görülmektedir. Bu durum, bütün sirket birlesme kararlarinin sirket performansina olumlu yönde etkileyecegi anlamina gelmemelidir. Kriz dönemlerinde, finansal kriz içine girilmesi, müsterilerin istek ve ihtiyaclarini karsilayamama, teknolojik gelismelere ayak uyduramama ve yönetsel vb. açılardan sorunlar yasayan sirket yöneticilerinin, alanlarindaki güçlü sirketlerle birlesme karari almak zorunda kaldiklari görülmektedir. Bu baglamda, birlesilen sirketin performansi da önem kazanmaktadır. Sirket birlesmelerinin, dogru ve zamaninda yapilmasi durumunda, ortaya çikan yeni sinerjik yapinin önceki sirketlerin performanslarindan daha iyi durumda olacaklari söylenebilir.

Tablo 2. Dünyadaki En Büyük Sirket Birlesmeleri

Satilan Sirket	Satin Alan Sirket	Degeri (milyar \$)	Sektör
Time Warner	America OnLine	342	Medya
SmithKline Beecham	Glaxo Wellcome	276	Ilac
Veritas	Seagate	229	Bilisim
Mitsubishi	DaimlerChrysler	200	Otomotiv
Thomson Travel	Preussag	172	Turizm
Warner Lambert	Pfizer	302	Ilac
PCCW-Internet	CW	120	Internet

Kaynak: Thomson Financial Securities Data, www.tfsd.com/financial.html Erisim tarihi:23.06.2004

ABD ve AB ülkelerinde rekabet gücünü artirmak amaciyla yapilan sirket birlesmelerinin Türkiye'de de uygulanabilmesi için bir takim hukuki ve sosyo-kültürel faktörlerin degisimi gerekmektedir (Kirman, 2002). Türkiye'de sirketlerin finansal degeri kadar sirket yönetiminin de hangi kisi ve gruplar tarafından yönetildigi de önem arz etmektedir. Türkiye'de kimi sirket sahipleri, aynı zamanda sirket yöneticisi konumunda bulunmaktadır. Bu nedenlerden dolayı Türkiye'de iflas eden bir sirketin satın alınmasi disinda, ABD ve AB'de olduğu gibi sirket birlesmelerinin olmayacağı öne sürülmektedir. PriceWaterhouseCoopers sirketine göre; Türk sirketlerinin birlesmesinin önündeki engeller sunlardır:

- **Kültür:** Türkiye'de ortaklik kültürü henüz olusmamistir. Bu nedenle ortaklik sinerji yaratilamamaktadır.

- **Feodal bag:** Kurucular, şirketlerine bağlı ve en kötü şartta bile başka bir şirket ile birleşme ya da satışa çıkarmak istememektedir.
- **Kurumsallaşma Eksikliği:** Patron yöneticiye bağlı şirketler birleşme düşüncesine karsıdır.
- **Anlaşma Eksikliği:** Birleşmek için şirketler hisse değerlerini yüksek tutmaktadır. Bu da şirketlerin gerçek değerlerinin ortaya konmasını engellemektedir.

Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği'nin (TÜSİAD), "Birleşmeler ve Devralmalar" başlıklı raporuna göre; Türkiye'de şirket birleşme ve devralmalarında, uluslararası kaynakların ülkeye çekilebilmesi için yapılması gerekenler şunlardır (Erguvan, 2002):

- Şirket yönetimlerinde ve hesaplarında şeffaflığın artırılması,
- Azinlık haklarının korunmasına yönelik sağlam güvenceler verilmesi,
- Yapısal güven (corporate governance) standartlarının etkin olarak uygulanması,
- Şirketlerin halka açıklık oranlarının artırılması.

Türkiye'de yaşanan kriz dönemleriyle birlikte, şirketler "küçülme" stratejilerinin bir gereği olarak kendi gruplarındaki şirketleri birleştirme kararları aldılar. Örneğin; Koç Holding'e bağlı bulunan Arçelik, Türk Elektrik Endüstrisi, Atılım ve Gelisim şirketleri tek bir tüzel kişilik altında birleştirilmiştir. Bir başka örnekte, Boyner Holding bünyesinde yer alan Beymen, Benetton ve Divarese markaları güçbirliği yaparak, "BBA A.S." adlı yeni bir şirketin çatısı altında birleştirilmiştir. Boyner Holding yöneticileri bu birleşmenin amacını, "her biri kendi alanında lider olan bu şirketlerin becerilerinin birleştirilerek, dünya ölçeğinde altyapısı sağlam, uzun ömürlü bir şirket yaratmak" şeklinde açıklamışlardır (www.milliyet.com.tr).

3. STRATEJİK İSBİRLİKLERİNİN ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARASTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, Konya ilinde faaliyet gösteren tekstil sektörü içerisinde yer alan işletmelerin çeşitli biçimlerde gerçekleştirdikleri stratejik işbirliklerinin performanslarına etkilerini belirlemek amacıyla yapılan bir saha araştırmasının amaçları ve yöntemi açıklandıktan sonra araştırmada elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Tekstil sektörü, ekonomiye sağladığı katma değer, yaratılan istihdam olanakları ve dış ticarete yetkin olunan alanlardan biri olması nedeniyle önemini giderek artırmaktadır. Türkiye'de 24 Ocak kararlarından sonra ihracata dayalı sanayileşme stratejisi uygulamaları sonucunda tekstil ve konfeksiyon sektörlerinde dışa açılma çalışmaları ile sağlanan gelişmeler ekonomiye önemli katkılar sağlamıştır. Bununla birlikte konfeksiyon sanayinde gerçekleştirilen büyüme sonucu iplik, örgü ve dokuma ürünleri katma değeri yüksek hazır giyime dönüştürülerek ihraç edilmeye başlanmıştır.

Konya ilinde 1990'lı yıllardan itibaren önemli bir gelişme gösteren tekstil sektörü 2004 yılı itibarıyla önceki bes yıl'a göre ortalama % 300 üretim artisına erişmiştir. Hazır giyim ve konfeksiyonda son derece başarılı olan Konya tekstil sektörü, kısa zamanda Türkiye çapında kendisini kabul ettirmiştir. Konya'da KOBİ niteliğinde 400'ü aşkın tekstil üretim yeri bulunmaktadır (www.kso.org.tr).

KOBİ'ler, tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin de dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri olup, Türkiye ekonomisi açısından büyük öneme sahiptirler. Genel olarak KOBİ'ler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilebilir (Uludağ ve Serin, 1992).

Günümüz küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin sürekli başarılı olabilmeleri, karşılaşılabilecekleri krizlere karşı duyarlı, dinamik ve esnek bir yapıda olabilmelerine bağlıdır. Özellikle KOBİ niteliğinde olan tekstil işletmelerinin rekabet gücünü belirleyen finansal, pazara ilişkin ve teknolojik sorunların çözümlenebilmesinde stratejik işbirlikleri önemli bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda araştırmanın **temel amacı**; Konya ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin stratejik işbirliği uygulamalarının performanslarına etkilerini belirlemektir.

3.2. Araştırmaya Dahil Edilen İşletmelerin Seçilmesi

Araştırma, KOBİNET bilgi ağına kayıtlı olan ve Konya ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılmıştır. KOBİNET bilgi ağına kayıtlı 94 tekstil işletmesine gerek doğrudan görüşme yoluyla gerekse e-mail gönderme yoluyla anketler gönderilmiş 14 Mayıs 2005 tarihi itibarı ile değerlendirmeye uygun 52 adet anket formu (33 adet e-mail yoluyla, 19 adet doğrudan görüşme yoluyla) elde edilmiş, geri dönüş oranı % 55 oranında gerçekleşmiştir. Bu alanda yapılan çalışmalar dikkate alındığında, ana kütle

üzerinden gerçekleşen geri dönüş oranının % 15 ile % 30 arasında değiştiği görülmektedir. Bu bağlamda, % 55 düzeyindeki geri dönüşüm oranı kabul edilebilir bir oran olarak değerlendirilebilir.

3.3. Arastırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırma bulguları tablolar yardımıyla irdelenerek açıklanmaya çalışılacaktır. Arastirmaya katılan işletmelerin faaliyette bulunma sürelerine göre dağılımları Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3. Arastirmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Süreleri

SÜRE	Sayı	Yüzde
11-25 yıl	24	46,1
6-10 yıl	13	25
26 yıl ve sonrası	8	15,4
1-5 yıl	7	13,5
Toplam	52	100,0

Tablo 3'de görüldüğü gibi, arastirmaya katılan işletmelerin % 46,1'i 11-25 yıldır, % 25'i 6-10 yıldır, % 15,4'ü 26 yıl ve daha fazlası yıldır ve % 13,5'i de 1-5 yıldır faaliyetlerini sürdürmektedir. Tablo 2'deki oranlar arastirmaya katılan işletmelerin, tekstil sektöründe belirli bir deneyimi olan ve tekstil sektörünü tanıyan köklü işletmeler olduğunu göstermektedir. Tablo 4'de arastirmayı cevaplayanların unvanlarına göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 4. Arastirmaya Katılan İşletmelerde Anketi Cevaplayanların Unvanları

UNVAN	Sayı	Yüzde
Şirket Sahibi	22	42,3
Genel Müdür Yardımcısı	17	32,7
Yönetim Kurulu Üyesi	6	11,5
Genel Müdür	4	7,8
Koordinatör	2	3,8
Halkla İlişkiler Müdürü	1	1,9
Toplam	52	100,0

Tablo 4'de görüldüğü gibi, arastirmaya katılan işletmelerde anketi cevaplayanların % 42,3'ü Şirket Sahibi, % 32,7'si Genel Müdür Yardımcısı, % 11,5'i Yönetim Kurulu Üyesi, % 7,8'i Genel Müdür, % 3,8'i Koordinatör ve % 1,9'u Halkla İlişkiler Müdürü pozisyonundadır. Bu oranlar, arastirmaya katılan yöneticilerin alanlarında söz sahibi ve işletmeleri ile ilgili yeterli deneyime ve bilgi birikimine sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 5'de arastirmaya katılan işletmelerin faaliyet süreleri içinde herhangi bir işbirliği yapma durumu görülmektedir.

Tablo 5. Arastirmaya Katılan İşletmelerin Stratejik İşbirliği Yapma Durumu

Stratejik İşbirliği Yapma Durumu	Sayı	%
Evet	48	92,3
Hayır	4	7,7
Toplam	52	100,0

Tablo 5'de de görüldüğü gibi arastirmaya katılan tekstil işletmelerinin önemli bir çoğunluğunun (48), faaliyet süreleri içinde herhangi bir biçimde stratejik işbirliği yaptığı görülmektedir. Bu durum; stratejik işbirliği kavramının çok geniş bir çerçevede algılanmasının bir sonucu olabilir. Sözgelimi, öğrenci kıyafetlerinin standardize edilerek fiyatlandırılması konusunda birlikte hareket eden işletmeler, bu çalışmalarını stratejik işbirliği olarak nitelendirebilirler. Tablo 5'de arastirmaya katılan işletmelerden 2 tanesi pazardaki rakip işletme ile, 2 tanesi de kendisine ara mamul tedarik eden yan sanayi işletmesi ile birleşme yoluna gitmişlerdir. Bununla birlikte, arastirmaya katılan işletmelerden 9 tanesi yurtdışında düzenlenen fuarlara ortak katılarak maliyetlerini minimize etme yoluna gitmişlerdir. Bu durum; tekstil işletmelerinde stratejik işbirliklerinin yoğun olarak yapıldığı konusunda fikir verebilir. Tablo 6'da arastirmaya katılan işletmelerin yaptıkları stratejik işbirliği türlerinin dağılımı görülmektedir.

Tablo 6. Arastirmaya Katılan İşletmelerin Yaptıkları Stratejik İşbirliği Türlerinin Dağılımı

Stratejik İşbirliği Türleri	Ortalama	Std. Sapma
Risk Paylaşımı	4,64	1,13
Sözleşmeli Üretim	4,57	1,02
Yönetim veya pazarlama hizmet anlaşmaları	4,39	0,98
Teknik eğitim ve iş başlangıcında yardım verme anlaşmaları	4,33	0,88
Sermaye katılımlı olmayan kesif, araştırma ortaklığı ve ortak üretim veya geliştirme anlaşmaları	4,16	1,22
Lisans Anlaşmaları	4,11	1,14
Ortak tasarım yapma	4,03	1,06
Uluslar arası fuar ve tanıtımlara birlikte katılma	3,92	1,04
Know-how ruhsatı verme	3,85	0,89
Ortak Ar-Ge Yatırımı Yapma	3,79	0,90
Montaj Operasyonları	3,76	1,21
Konsorsiyum	3,72	1,08
İmtiyaz verme (franchising)	3,66	0,98
Sermaye katılımlı ortak girişim (joint venture)	3,60	1,13
Sektörel dış ticaret şirketi ortaklığı	3,58	0,87
Üretim veya montajdan sonra geri alma anlaşmaları	3,54	0,98
Şirket Satınalma	3,36	1,02
Yönetim Sözleşmesi	3,14	1,14
Şirket Birleşmeleri	3,05	1,06

Not: (i) n=48; (ii) ölçekte 1 hiç yapılmıyor ve 5 önemli ölçüde yapılıyor anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=226,465$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 6'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmeler risk paylaşımı amacıyla stratejik işbirliklerine büyük önem vermektedir. Maliyetlerini minimize etme amacıyla işletmeler özellikle dış pazarlara açılmada, önemli finansal yük getiren yatırımları üstlenmede diğer işletmelerle stratejik işbirliklerine yönelmektedir. Bununla birlikte, "sözleşmeli üretim" türünün özellikle tekstil sektörünün dinamiklerine uygun olması nedeniyle araştırmaya katılan işletmelerde önemli ölçüde uygulandığı görülmektedir. Konjonktürel talep değişiklikleri karşısında, aynı ürün standardizasyonunun sağlanması koşuluyla üretim ihtiyacının karşılanması için tekstil işletmeleri, rakip işletmelere üretim yaptırmakta bunun sonucunda genellikle dönemsel gerçekleşen talep artışı ek maliyet gerektirmeksizin karşılanabilmektedir. Bunun dışında araştırmaya katılan işletmelerin, "yönetim veya pazarlama" alanlarında işletmelerle işbirliği yaparak verimliliklerini artırmayı amaçlamakta, "teknik eğitim ve iş başlangıcında yardım verme anlaşmaları" ile de ortaklaşa rekabet yapmaktadırlar. Araştırmaya katılan işletmeler; şirket satınalma, yönetim sözleşmeleri ve şirket birleşmeleri türlerini diğerlerine göre daha az uyguladıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yaptıkları Stratejik İşbirliği Yapma Amaçlarına Ulasma Düzeyi

Stratejik İşbirliği Türleri	Ortalama	Std. Sapma
Maliyetleri düşürme	4,05	0,89
Rekabet gücünü artırma	3,97	0,88
Küresel pazarlara açılma	3,88	0,96
Verimliliği yükseltme	3,81	0,78
Hizmet kalitesini artırma	3,75	1,34
Yenilikleri takip etme	3,69	0,98
Satışları artırma	3,61	0,90
Daha hızlı ürün geliştirme	3,56	1,21
İşlem ve nakliye masraflarında azalma	3,51	0,89
Daha ucuz ürün ve hizmetler sağlama	3,44	0,94
Müşteri ilişkilerini geliştirme	3,39	0,98

Müşteri isteklerine hızlı cevap verebilme	3,35	1,44
Hizmet esnekliği sağlama	3,24	1,22
Hizmet sürecini hızlandırma ve kısaltma	3,20	0,88
İletişim ve satış maliyetlerinde azalma	3,12	0,92
İşgücünden tasarruf	3,09	0,98
Fire ve kayıp oranını düşürme	3,05	1,37
Krizlere karşı korunma	2,97	0,85
Stok maliyetlerini azaltma	2,91	1,12
Kontrol ve Denetim Sağlama	2,83	0,93

Not: (i) n=48; (ii) ölçekte 1 hiç ulaşamadı, 5 tamamen ulaşıldı anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=148,483$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 7’de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin yaptıkları stratejik işbirlikleri sonucunda hedefledikleri amaçlara ulaşma düzeyi açısından dikkate alındığında; “maliyetleri düşürme”, “rekabet gücünü artırma” ve “küresel pazarlara açılma” amaçlarına büyük ölçüde ulaşıldıkları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin KOBİ niteliğinde olması ve özellikle ekonomik nedenlerle işbirliğine yönelindikleri göz önüne alındığında bu durum normal karşılanabilir. Bununla birlikte, stratejik işbirliklerinin araştırmaya katılan tekstil işletmelerinin rekabet gücünü artırma konusunda önemli katkılar sağladığı da görülmektedir. Bu bağlamda stratejik işbirliklerinin, araştırmaya katılan işletmeler tarafından faaliyet gösterilen pazarın dinamizmini yakalamada ve rekabet gücünü artırmada önemli bir araç olarak kabul gördüğü söylenebilir. Ancak Türkiye’deki KOBİ’lerin yönetsel yapısının genellikle aile şirketlerinden oluşması nedeniyle, kendi öz kaynakları ile büyüme ya da diğer işletmelerle herhangi bir alanda işbirliğine yönetimi kaybetme korkusuyla girilmemesi, stratejik işbirliği uygulamalarının potansiyel gelişimini ve muhtemel başarılı sonuçlarının ortaya çıkmasını engellediği de yadsınmamalıdır.

Araştırmaya katılan işletmelerin, krizlere karşı korunma, stok maliyetlerini azaltma ve kontrol ve denetim sağlama amaçlarına diğerlerine göre daha az ulaşıldıkları görülmektedir. Bu durum, işletmelerin stratejik işbirliği uygulamalarını krizlere karşı korunmada bir araç olarak görmemelerinden kaynaklanabilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile; Konya ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerin stratejik işbirliği faaliyetlerinin şirket performansına etkileri 52 işletmede uygulama çalışması yapılarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemi açısından KOBİ’lerin sınırlı ekonomik olanakları nedeniyle sınırlı ekonomik olanakları nedeniyle kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak işbirliği uygulamalarına önem verdikleri görülmektedir. KOBİ’lerin neredeyse tamamına yakın bir oranın aile şirketlerinde oluşması, kurumsallaşma konusunda ve dış pazarlara açılmada markalasamama nedeniyle yaşanan sorunlar, işletmelerin stratejik işbirliği uygulamalarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Konya ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin maliyetlerini minimize ederek daha rekabetçi bir yapıya sahip olabilmeleri, her türlü işletmecilik etkinliğinin sektörün dinamikleri olan diğer işletmelerden yararlanılarak güçlendirmelerine bağlıdır. KOBİ’ler, küresel pazarlara açılımlarını sınırlayan yukarıda anılan sorunların dışında, hızlı hareket edebilme, talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine duyarlı olma ve çevresel değişime hızlı uyum sağlayabilme becerilerini stratejik işbirliği faaliyetleriyle destekleyerek daha rekabetçi bir yapıya sahip olabilirler. Buraya kadar yapılan değerlendirmeler ışığında şu önerilerde bulunulabilir:

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, KOSGEB, TOBB, Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu ile diğer ilgili kamu kurum ve özel kuruluş temsilcilerinin katılımı ve sağlanacak desteklerle KOBİ’lerin her türlü alanda işbirliği uygulamalarının teşvik edilmesi gerekmektedir.

Sektörel dış ticaret şirketlerinin işlevselliği artırılarak, KOBİ’lerin dış pazarlara açılmasında rehber rolü üstlenerek, pazarlamada, dağıtım ağına oluşturulmasında ve ortak bulma gibi faaliyetlerde yabancı ortakların bulunmasını sağlayabilir.

Tekstil sektörünün yapısı ve üretim çeşitliliği açısından dinamik olması nedeniyle, üreticiler ve tedarikçiler arasında bir bilimsel ağı kurularak, ürün tasarımıyla pazarlamaya kadar her türlü işletmecilik etkinliğine ilişkin hızlı bilgi paylaşımı sağlanabilir.

KAYNAKLAR

- Argun, Tanju., "Vahsi Küreselleşme ve TKY", <http://www.bilgiyonetimi.org/vresellesme.htm> Erisim Tarihi 16.04.2003.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., and Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1005–1032.
- Beamish, P. W., and Banks, J. C. (1987). Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 18(2), 1 – 16.
- Erguvan, Önder., (2002), "Şirket Birleşmeleri ve Devralmaları", TÜSIAD Raporu.
- Gaughan, Alfred., (1999), *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*, John Wiley&Sons, Inc.
- Hanan, Mack., (1993), *Yarının Rekabeti*, İstanbul:İnkilap Yayınevi.
- Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), 96–108.
- Kirman, Ahmet., (2002), "Banka Birleşmeleri ve Devralmaları, Sorunlar, Önlemler ve Öneriler, Türkiye Bankalar Birliği Raporu, Haziran.
- Kozlu, C.; (1995), "Uluslararası Pazarlama"; Türkiye İİ Bankası Kültür Yayınları, Genişletilmiş 5. Baskı, Ankara.
- Marangoz, M.; (1997); "Uluslararası Pazarlamada Uluslararası Stratejik Birleşmelerin Önemi", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B. F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı: 3
- Naisbitt, John, (1997), *Megatrendler: Dünyayı Degistiren Asya'daki Sekiz Megatrend*, İstanbul:Altın Yayınevi.
- Silipoa, Damiano Bruno and Weissb, Avi., (2005), Cooperation and competition in an R&D market with spillovers, *Research in Economics* (59), 41–57
- Uludag, İlhan ve Vildan Serin., (1992), *Türkiye' de KOBİ' ler: Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler*. İstanbul : Renk Basım Yayın.
- www.kso.org.tr/sekt/teks.01.html Erisim Tarihi:02.03.2005
- www.milliyet.com.tr/12.11.2002/isdunyasi/haberler Erisim tarihi:12.11.2002.
- www.netbul.com/superstar/ozeldosyalar/ekonomi/ekodosya/birlesmeleri.asp Erisim tarihi:19 Mart 2003.
- www.tfsd.com/products/financial/default.asp Erisim tarihi 19 Mart 2003.
- Yücel, H.; (2000) "Uluslararası Pazarlara Açılmada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Rolü"; İGEME yayınları, Ankara

AVRUPA BIRLIğI SÜRECİNDE KOBİ POLİTİKASI VE BÖLGESEL POLİTİKA İLİSKİSİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Murat Ali DULUPÇU

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
İktisat Bölümü
Fakültesi Doğu Kampusu 32260
Çünür / İSPARTA
Tel: (0246) 211 3077
Faks: (0246) 237 0920
e-posta: dulupcu@iibf.sdu.edu.tr

İlker H. ÇARIKÇI

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Doğu Kampusu 32260 Çünür /
İSPARTA
Tel: (0246) 211 3031
Faks: (0246) 237 0920
e-posta: carikci@iibf.sdu.edu.tr

Onur SUNGUR

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İktisat Bölümü
Doğu Kampusu 32260 Çünür /
İSPARTA
Tel: (0246) 211 3219
Faks: (0246) 237 0920
e-posta: onurs@iibf.sdu.edu.tr

ÖZET

KOBİ'lerin rekabet gücü ve yenilik sürecine yönelik avantajlarından en etkili şekilde yararlanabilmek büyük önem arz etmektedir. Ne var ki KOBİ'lerin nasıl ve hangi yöntemle desteklenmesi gerektiği tartismalı bir konudur. Özellikle rekabet gücü ve yenilik kavramlarının analizinde ulusal ölçekli politikalar yerine bölgesel ölçekli politikaların etkin olmaya başlaması KOBİ'lerin bölgesel politikalarla birlikte değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu çalışma, AB perspektifinde KOBİ politikası-bölgesel politika ilişkisini Türkiye açısından değerlendirmeyi hedeflemektedir. Çalışmada öncelikle; AB'de ve Türkiye'deki KOBİ politikası genel olarak incelenecek; daha sonra, KOBİ Stratejisi, Ön Ulusal Kalkınma Planı ve Katılım Ortaklığı Belgesi irdelenerek, AB'nin KOBİ-bölgesellik ilişkisi ekseninde Türkiye'nin nasıl bir yol haritası izlemesi gerektiğine ilişkin değerlendirme yapılacaktır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ Politikası, Bölgesel Politika, Bölgesel Kalkınma, Yenilik, Rekabet Gücü

1. GİRİŞ

Politika tasarımı ve analizi Türkiye'nin de içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkeler için önemli sorun alanlarından biridir. Gelişme sürecinde kamu otoriteleri tarafından es-anlı olarak farklı kararların alınması ve değişik uygulamaların hayata geçirilmesi kamu politikalarında çelişkilere yol açmakta; bazen de çeşitli politikalar birbirini tamamen engelleyebilmektedir. Politikanın bir süreç olduğu düşünöldüğünde, kararların alınarak uygulanmasının yani sıra izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. KOBİ politikası söz konusu olduğunda da durum farklı değildir.

Küreselleşme ile birlikte, etkili faktör ve aktörlerin artması, KOBİ politikasının tasarımını çok boyutlu hale getirmiştir. Bu nedenle KOBİ'lerle ilgili kavramsal ve kuramsal gelişmelerin dışında, politika uygulama ölçeğinin de gözden geçirilmesi günümüzde önem arz etmeye başlamıştır. Ulusal ölçekli ve tek tip politika amaç ve araçlarının yerini, yerel/bölgesel ve ulus-üstü ölçekli süreçler almaktadır. Nitekim ülkemizde KOBİ imalat sanayi desteklerinden sorumlu KOSGEB desteklerini ve KOBİ tanımını gözden geçirirken, Bölgesel Kalkınma Ajansları Yasa Tasarısı ile Tek Durak/Yatırım Ofisi olarak adlandırılan birimlerin gündeme gelmesi, politika tasarımının nasıl bir değişim içerisinde olduğuna anlamlı bir örnek

teskil etmektedir. Dolayısıyla deġisimin doğru algılanması ve politikalara etkin bir şekilde yansıtılması bir zorunluluk halini almıştır.

Rekabet gücü tanımlamada yeni kaynaklara yöneliş, ekonomi ve işletme bilimlerinin ilgi alanlarında da yeni arayışları beraberinde getirmektedir. Örneğin Porter'e bakıldığında (1996; 2000; 2001; 2003) bölge, kümelenme, inovasyon gibi kavramların, firmaların hatta yerel ekonomilerin rekabet gücünü belirlemede etkin kavramlar olarak geleneksel rekabet gücü unsurlarını ikame ettiğini görmekteyiz. Aslında söz konusu ilgi alanındaki deġisimi, küreselmeye eşlik eden "ekonomik yeniden yapılanmanın" doğal uzantısı olarak değerlendirmek mümkündür. Ekonomik faaliyetlerin Post-Fordist üretim süreçleri ile şekillenmesi firma-yerel ve bölgesel ekonomi-ulus ekonomileri arasındaki ilişkilerin yeniden tanımlanması gereksinimini siddetlendirmiştir. Bunun sonucu olarak, daha önceleri görece izole edilmiş birimler olarak kabul edilen firma, bölge ve ulus ekonomileri, dinamik bir network bünyesinde sürekli etkileşim içinde olan aktörler olarak algılanmaya başlanmış, üstelik bu network'e küresel aktör ve güçler de aktif ortaklar olarak dahil olmuştur.

Bu çalışma; ekonomi ve sanayi politikalarının, özellikle AB'de bölgesel ölçekteki farklı araçlarla uygulanmasına karşı KOBİ politikası ve bölgesel politika arasındaki ilişkiyi analiz etmeye yöneliktir. Bunun için önce KOBİ ve bölgesel politika ilişkisinin teorik boyutu irdelenecek, daha sonra sırasıyla AB ve Türkiye'deki uygulamalar değerlendirilerek, son olarak Türkiye'nin AB sürecindeki politika dokümanlarında KOBİ Politikası-Bölgesel Politika ilişkisi tartışılacaktır.

2. BÖLGESEL POLITIKA VE KOBİ'LER: TEORİK ÇERÇEVEDEKİ İLİSKİLER

Bölgesel kalkınma ve KOBİ'ler arasında politika bütünlüğünün sağlanabilmesi için her iki alan arasındaki ilişkinin tanımlanması gerekmektedir. Söz konusu ilişki alanları politika uygulamalarının değerlendirilmesi için ortak zemini oluşturmaktadır. Nitekim teoride ve uygulamada belirlenen bu alanlar AB politikalarında etkili olmuş ve KOBİ politikalarının içeriğini ve uygulama biçimini özellikle 1990'lardan itibaren değiştirmiştir.

Bölgesel politika-KOBİ ilişkisini baslıca şu alanlarda gözlemleyebilmek olanaklıdır:

1. Günümüzde küreselleşme ile birlikte, özellikle montaj üretim biçiminin gelişmekte olan ülkelerdeki *bölgelere* kaydırılması yerel/bölgesel ekonomiye yabancı sermayenin katkısını sınırlarken, üretim kompleksleri biçimindeki arz zincirine dayanan bütünsel bir yapı, tedarikçiler ile yerel olanaklardan da yararlanmaktadır (Rehfeld, 2001). Bu sayede çok büyük firmalar merkezîyetçilikten kısmen uzaklaşarak yerellesmekte hatta yerel KOBİ'ler ile küresel firmalar arasında ekonomik ve sinerjik bir 'ağ' kurulmaktadır. Bu durum sadece KOBİ'lerin kendi eylemlerinden değil, aynı zamanda 1970'lerden itibaren büyük firmaların yeniden yapılanmaları ve rasyonelleştirme stratejileri ile de ilişkilidir. Büyük firmaların ölçeklerindeki küçülme stratejilerine eşlik eden "outsourcing", yeni tür tedarikçi ve taseronluk faaliyetlerinin doğmasına yol açmıştır. Beraberinde, hem firmaların kendi arasında hem de çevreleri ile olan ilişkilerini arttırarak network ortamının gelişmesini sağlamıştır. Dolayısıyla KOBİ'ler bu türden bölgelerde son derece kritik bir role sahip olmakta ve bölgesel politikanın merkezine oturmaktadır.

2. KOBİ-yerellik ilişkisinin en kritik alanlarından biri KOBİ'lerin yenilik sistemleri bağlamında kritik bir oyuncu haline gelmeye başlamaları ve yeniliğin bu süreçte bölgesel sistemlere doğru kaymasıdır. Bunun birkaç nedeni bulunmaktadır. *Birincisi*; AR-GE'nin doğası, hiyerarşik olmayan yatay ilişkileri gerektirmektedir. Dolayısıyla adem-i merkezîyetçilik sayesinde farklı coğrafyalardaki yenilik potansiyeli eyleme dönüştürülerek firmaların toplam yenilik kapasitesi maksimize edilmeye çalışılır. Bu sayede yerel KOBİ ilişkileri ve işbirlikleri ön plana çıkar. *İkincisi*; yenilikçi teknolojinin, dahası üretim ve pazarlama yeteneklerinin dünya üzerindeki değişik coğrafyalara yayılmış olması, teknolojinin tek bir firma ya da ulus tarafından yaratılmasını olanak dışı bırakmakta, yenilik süreci farklı bölgesel kuruluş ve firmalarla bütünselmektedir. Bu nedenle, küresel yenilik ağı için güçlü bölgesel bağlar kurmak hayati önem kazanmaktadır. Yenilikçi bölgesel KOBİ'ler, işbirlikçi firmalar arası ilişkiler sayesinde hem tedarikçilerin hem de üreticilerin yenilik kapasitesini arttırarak bölgelere yabancı sermayeyi çekme etmede kritik bir unsur haline gelmişlerdir.

3. Hizmet sektörünün toplam gelir ve üretim içindeki payının hızla artması (Strange, 1998), söz konusu gelişmeden dolayı beraberinde yerellesmeyi getirmektedir. Bu durumda büyük firmalar hizmet sunumunda KOBİ'lerle yeni tür ilişkilere yönelmekte ve bölgesel politikalarda hizmet sektörünün öncelik kazanmaya başlaması, KOBİ'leri hizmet sektöründe de arz zincirinin kilit bir unsuru haline getirmektedir.

4. 1970'li yıllarda sıkça tartışılan büyüme ve sanayi kutupları veya ihracat merkezleri gibi politika önerileri bilgiye dayalı Post-Fordist ekonomide terk edilme sürecindedir. Onun yerine günümüzde firmalar arasındaki ilişkiler ile yönetişime dayalı derinliği olan ihracat ve üretim tartışılmaktadır. Ana kavramlar; ağlar (veya agyapılar) (Hakanson, 1992; Thompson ve diğerleri, 1991), mal (arz) zincirleri (Dickens, 1998), üretim sistemleri (Scott ve Storper, 1992), kümelenmeler (odaklar) (Porter, 1990; Schmitz, 1995) ve iş sistemleridir (Whitley, 1992). Firmalar arasındaki ilişkiler bu çerçevede ya sektörel düzeyde ya da organize sanayi düzeyinde değerlendirilmektedir. KOBİ'ler yukarıda sözü edilen kavramların "yakınlık ve bölgesel doku" boyutunun ana unsuru olarak kabul edilmektedir.

5. İşletme kümelenmelerinin işgören ve işveren ilişkileri dışındaki pozitif etkisi; destekleyici hizmetlerin kümelenme ile beraber gelişmesidir. Uzmanlaşmış tedarikçi, destekleyici hizmetlerin ve danışmanlık hizmetlerinin bulunabilirliği arz zincirini zenginleştirerek işletmelerin hem tedarikçilerle hem de ürünleri satın alanlarla olan bağlantısını güçlendirir. Ortak hizmetler olarak da adlandırılacak bu özellik, yerel üreticilerin küresel piyasalara ulaşabilmeleri için bu piyasalar hakkında bilgi sağlayan uzmanlaşmış hizmetleri yerel ekonomiye kazandırır. Yerel firmaların uluslararası rekabetçi üretime kendilerini hazırlayabilmeleri için finansal, teknolojik ve organizasyonel yönlerden de destek gereklidir. Büyük firmalar bu konulara ayırabilecek kaynaklara sahip iken KOBİ'ler bu hizmetleri dışarıdan temin etmek durumundadırlar. Bu nedenle dissal ekonomilerin etkin üretilmesi, firmaların örgütlü bir şekilde bir araya gelmesine bağlıdır. Bunun için KOBİ'ler; kamusal, kamu-özel ortaklığı, özel konsorsiyum, işveren birlikleri veya küçük firma birlikleri gibi alternatif yöntemlerle belirli coğrafyalarda yakınlığa dayalı bir kümelenmeye gitmeyi tercih etmektedirler (Best, 1990). Bu noktada bölgesel politikalar KOBİ'lerin kümeleşmesini kolaylaştırıcı bir etki gösterebilmektedir.

6. Yerel ekonomilerin yükselişini açıklamada kullanılan kümelenme (sanayi odakları) dışındaki bir yaklaşım da bilginin doğasına aittir. 1980'lerin başında kurumcu iktisadin önde gelen isimlerinden Nelson ve Winter, firma davranışının rutinlerle açıklanabileceğini savunmuştur (Nelson ve Winter, 1982: 128). Açıkça kabul edilecektir ki rutinlerin içerdigi gizli bilginin taklit edilmesi özellikle uzak mesafelerden oldukça güçtür. Gizli bilgi firmaların bireysel tecrübesinin bilgisidir ki; bu özellik onun biçimselleştirilmesini ve mübadelesini zorlaştırır. Teknoloji, kodlanmış bir bilgi formunda ürün ile birlikte sunulurken, yerel özelliklerin şekillendirdiği tecrübe ve sosyal bilginin üründe olduğu gibi somut yöntemlerle elde edilebilirliği imkansız denecek kadar güçtür. Bu nedendir ki, mekansal yakınlık firmalar arasındaki formal ve informal ağları güçlendirerek, değişimle başa çıkabilmek için uygun bir atmosfer yaratmaktadır. Halbuki bölgelerin ağı ekonomisi ile yenilikçi bir çevre yaratılma potansiyeli bu türden sorunları çözümlenebilir. Bölgenin yakınlık avantajına sahip olması, yetmişmiş işgücü potansiyelinin sadece bölgeye çekilmesini kolaylaştırmakla kalmayıp, bunun da ötesinde işgücünün firmalar arasındaki hareketliliğini sağlar. Yerel aktörlerin karşılıklı etkileşimi, sanayi ve üretim atmosferini yaratacak olan ortaklık, teknolojik işbirliği, ortak ürün ve proje geliştirme gibi gelenekleri yaygınlaştırır.

3. AB'DE KOBİ'LER VE BÖLGESEL KALKINMA

KOBİ ve bölgesel politika ilişkisinin farklı biçimlerde ortaya çıktığı olumlardan biri kuskusuz AB'dir. AB-25, 450 milyonluk nüfus ve 25 milyon KOBİ ile dünyadaki en büyük bütünleşmiş piyasayı temsil etmektedir. Söz konusu 25 milyon KOBİ'nin ekonomideki payı işletme sayısı açısından %99'a ulaşırken, toplam istihdamın üçte ikisini sağladığı görülmektedir. AB'ye yeni üye olan Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin büyük bölümünün piyasa sistemi deneyimlerinin yeni olması, KOBİ sayısında hızlı bir artışı beraberinde getirmektedir. Bu durum AB için ekonominin motoru kabul edilen KOBİ'lerin önemini daha da arttırmaktadır.

KOBİ'lerin söz konusu öneminin AB politikalarında merkezi bir role sahip olduğunun en belirgin göstergesi kuskusuz bu işletmelere verilen desteklerdir. 1989-1999 yılları arasında 1.5 milyon KOBİ'ye (%8'ine) Yapısal Fonlar'dan destek kullanılmıştır ve tahminlere göre bu destek 2 milyonluk bir istihdamın sürdürülmesini ve yaratılmasını sağlamıştır (ECRP, 2005). Genelde finansal yardım biçimini alan bu destekler; eğitim, yenilik, kuruluş ve büyüme destekleri türlerini de içermektedir. Bu bağlamda, finansal destek ağırlığına rağmen diğer destekleyici araçların kullanılması KOBİ'lerin sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasını hedeflemektedir. Kuskusuz asil sürdürülebilirlik doğru araçlar kadar doğru hedef kitlenin de desteklenmesi ile bağlantılıdır. Bir sonraki bölümde tartışılacağı üzere Türkiye bağlamında karmaşık bir görünüm arz eden KOBİ tanımı, AB Komisyonu tarafından 2001 ve 2002 yıllarında düzenlenen istisare toplantıları sonucunda yasal sınırların belirlenmesi, bürokratik yüklerin azaltılması, risk/girisim sermayesinin

olusumunun kolaylastirilmasi ve girisimcilik-yatirim-büyümenin tesvik edilmesi amaci ile mikro, küçük ve orta ölçekli girişimleri farklı biçimde tanımlamaktadır. AB'nin 1996'daki ilk KOBİ tanımlamasını takiben verimlilik ve enflasyondaki artışlar, personele bağlı KOBİ tanımının finansal verilerle de revize edilmesini gerektirmiştir ve yeni tanımın uygulanmasına 2005 yılının başından itibaren geçilmiştir.

Tablo 1: AB'de KOBİ Tanımı

GİRİŞİM KATEGORİSİ	PERSONEL *	CİRO		TOPLAM BİLANÇO	
		1996	2005	1996	2005
Orta	250	40	50	27	43
Küçük	50	7	10	5	10
Mikro	10	**	2	**	2

* 1996'daki uygulama değiştirilmemiştir.

** Daha önce tanımlanmamıştır

Söz konusu KOBİ tanımı doğrultusunda AB'de KOBİ politikaları Girişimcilik ve Sanayi Genel Müdürlüğü tarafından tasarlanmaktadır. Ancak uygulamada Bölgesel Politika Genel Müdürlüğü'nün Yapısal Fon uygulamalarının KOBİ ekseninde Girişimcilik ve Sanayi Genel Müdürlüğü'nün politikaları ile kesistigi gözlenmektedir (ECRP, 2005). Öncelikli olarak her iki genel müdürlüğün ve de diğer Topluluk girişimlerinin temel hareket noktasını oluşturan Mart 2000 tarihindeki **Lizbon** Avrupa Konseyi'nin kararıdır. Lizbon'da *rekabet edebilirlik, inovásyon ve girişimcilik* anahtar kavramları ile 2010 yılına ilişkin çizilen vizyon, Girişimcilik ve Sanayi Genel Müdürlüğü'nün verimlilik, refah ve istihdam yaratmada firmalar için gerekli çevreyi yaratma misyonunu benimsemesi ile sonuçlanmıştır (ECEDG, 2004). Bu çerçevede Girişimcilik ve Sanayi Genel Müdürlüğü'nün eylemlerini dört ekseninde toplulastırmak mümkündür: (i) girişimlerin rekabet edebilirliklerinin güçlendirilmesi (ii) iç pazarın potansiyelinin maksimize edilmesi (iii) inovasyon ve girişimciliğin tesvik edilmesi (iv) girişimcilik politikası temelli olarak AB dışı ile ilişkilerin düzenlenmesi (ECEDG, 2004). Görüldüğü üzere söz konusu eylem alanları bölgesel kalkınma-KOBİ ilişkisinin rekabet gücü-girişimcilik-inovasyon boyutlarını temel almaktadır. Bu bağlamda bölgesel politika ve KOBİ politikasında bir iç içe geçmişlik söz konusudur.

Girişimcilik ve Sanayi Genel Müdürlüğü'nün KOBİ'lere yönelik politikasındaki finansal araçlar içerisinde en kapsamlı programlarından biri *Girişim ve Girişimcilik İçin Çok Yıllı Programı*(MAP)'dir. Program 2001-2005 yılları arasında AB-25, EEA/EFTA ve aday ülkeleri kapsamaktadır. Program, katılan ülkelerin temsil edildiği Girişim Politikası Yönetim Komitesi'nin (EPMC) gözlem ve onayı ile yıllık program döngüsü şeklinde uygulanmaktadır. MAP iki ölçekte programlarını hayata geçirmektedir. *Birinci ölçek(ulusal)*, ulusal otoritelerin kendilerine ait girişim politikalarını iyileştirme çabalarının MAP tarafından desteklenmesidir. *İkinci ölçek(AB-ulus üstü)* ise MAP'in Avrupa çapında katma değer yaratan eylemleri organize etmesidir. Bu eylemler doğrudan Girişimcilik Genel Müdürlüğü yerine ticaret/sanayi odaları gibi aracı kuruluşlar vasıtasıyla uygulanmaktadır.

MAP'in Genel Müdürlüğün ana amaçlarını yansıtan beş hedefi bulunmaktadır: (i) bilgi temelli uluslararasılaşmış ekonomide iş dünyasının büyüme ve rekabet edebilirliğini geliştirmek (ii) girişimciliği teşvik etmek (iii) iş dünyası için yönetsel ve yasal çerçeveyi geliştirmek ve basitleştirmek (özellikle araştırma, inovasyon ve işletme kurma açılarından) (iv) basta KOBİ'ler olmak üzere işletmeler için finansal ortamı geliştirmek (v) işletmelerin Topluluk destek hizmetleri, programları ve network'lerine daha kolay ulaşmasını sağlamak. Bu hedeflerin uygulamasının, *girişim politikası geliştirme, finansal araçlar ve network'lerden oluşan 3 ekseninde yoğunlaştırıldığı* görülmektedir. 5 yıllık bütçesi 450 milyon Avro olan programın, %70'i finansal araçlara, %17'si network'lere ve geri kalanı politika gelişimine ayrılmıştır. Dikkat edilirse Lizbon hedefinin, uygulama eksenlerinde de etkili olduğu görülmektedir ki bu durum politika bütünlüğünü yaratan en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü AB, Lizbon hedefini ortak bir amaç olarak benimsemiş ve bu hedefi hem KOBİ hem de bölgesel politika uygulamalarına aktaracak mekanizmalar geliştirmiştir. MAP'in uygulama eksenlerinin bölgesel politika ile ilişkisini şu şekilde özetlemek mümkündür:

-Girişim Politikası Geliştirme: MAP'in yukarıda sözü edilen ilk dört hedefine yönelik destekler uygulamaktadır. Bu eksen aynı zamanda Avrupa KOBİ Sözleşmesi ve Girişimcilik Eylem Planı önceliklerinin gerçekleştirilmesi için de kullanılmaktadır. Bu ekseninde öncelikli olarak veri toplama çalışmaları yürütülmektedir. Eurobometre, Panorama, KOBİ Gözlemevi, Rekabet Gücü Skortahtası bu alandaki temel uygulamalardır. Bu politika geliştirmede kullanılan veri toplama araçları Bölgesel Politika'da seçilmiş bölgelerde uygulanan Bölgesel Yenilik Stratejileri çalışmasının temel girdisini teşkil etmektedir. Dolayısıyla

yenilik-KOBİ-bölgesel kalkınma eylemleri bir bütünlük içinde tasarlanmakta ve uygulanmaktadır. Yenilik ve öğrenme merkezli bu yaklaşımın yanı sıra, girişim politikası geliştirme altında KOBİ'lerin finansal olanaklara ulaşımı, bilimsel teknolojileri, standardizasyon, hedef kitlelerin (kadın, genç, etnik azınlıklar) girişimciliğini geliştirme, sosyal ekonomi girişimleri gibi farklı araçlarla gerçekleştirilen uygulamalar da söz konusu olabilmektedir (ECEDG, 2004). Bu tür uygulamaların sosyal bağları ve sermayeyi güçlendirme ile KOBİ'ler arası ve dışı networkleşme gibi bölgesel kalkınmayı doğrudan etkileyen yönleri bulunmaktadır. Özellikle MAP altındaki Girişimcilik Eylem Planı, 2004-2005 dönemi öncelikleri arasında (i) gençler arasında girişimciliğin teşvik edilmesi (ii) başarısız girişimlerin zararlarının telafisi, (iii) girişimcilerin sosyal güvenliği (iv) kadın ve azınlıklara yönelik çalışmaları olarak bölgesel girişimcilik dokusu ile bağlantılı güven temelli sosyal sermaye olusumunu hızlandırmayı hedeflemiştir. Ayrıca girişim politikası geliştirme süreci aşağıdaki ilke uygulamalarının tamamını yatay olarak kesmektedir:

- Girişim Politikası Skortahtası: İş çevresi açısından 33 göstergeye dayanan performans değerlendirme ve izleme
- BEST Eylemleri: Tanımlanmış konularda kıyaslama ve uzman işbirliği ile politika değişimi ve geri kalanların farklılıklarının belirlenmesi ve farkın giderilmesi
- Avrupa KOBİ Sözleşmesi: Sözleşmede belirlenen alanlar (10 alan) çerçevesinde KOBİ'lere yönelik eylemler

-KOBİ'ler için finansal araçlar: MAP'ın 4. hedefi doğrultusunda 317 milyon Avro'luk bir bütçeye sahip finansman ağırlıklı bir KOBİ geliştirme eksenidir. Temelde küçük firmaların finansmanında, piyasanın zayıf olduğu alanlarda müdahaleyi ön gören bir araç olan bu uygulama; sermaye ve para piyasalarının etkin olarak desteklemediği, orta ve uzun dönemli başarı şansı bulunan iş fikirlerinin finansmanını sağlamaktadır. Bunlar arasında KOBİ garanti kolaylığı, çekirdek sermaye eylemi, başlangıç (start-up) sermayesi desteği gibi alt araçlar bulunmaktadır. Bölgesel politika açısından değerlendirildiğinde bu araçların tamamı Bölgesel Politika Genel Müdürlüğü tarafından bölgesel gelişme araçları olarak kabul edilmektedir. Dahası AB'de bölgesel ölçeğin politika tasarımındaki etkinliğinin yükselmesi ve Avrupa KOBİ Sözleşmesi'nin etkisiyle 2003 yılındaki Yapısal Fonlar'ın gözden geçirilmesi sürecinde bölgesellik ve KOBİ arasındaki ilişki Yapısal Fonlar'ın ilkelerine yansımıştır. Avrupa Komisyonu'nun 2000-2006 dönemi Yapısal Fon uygulama rehberi bu çerçevede kamu-özel ortaklığı ve risk sermayesi gibi özel sektör kaynaklarının mümkün olduğunca teşvik edilmesini öngörmektedir. Diğer bir ifade ile geleneksel sübvansiyon ve teşviklerin dinamik finans yöntemleri ile ikame edilmesi hedeflenmektedir (ECRP, 2005).

-Networkler: Networkler bazen kümelenme, yığılma, bölgesel aktör arası iletişim gibi bölgesellik, bazen de duyurular, ortak bulma gibi bölge üstünlük arz eden yapılardır. MAP çerçevesindeki Euro Bilgi Merkezleri (EIC) ve İş Yenilik Merkezleri (BIC) gibi uygulamalarda bölgesellik ağır basarken, b2europe, Yenilik Aktarım Merkezleri (IRC) ve Enterprise Europe Newsletter gibi uygulamalarda bölge üstünlük ağır basmaktadır.

MAP dışında KOBİ politikasında etkin olan diğer bir Topluluk düzeyi uygulama da Çerçeve Programlarıdır. Çerçeve Programları aracılığı ile Girişimcilik Genel Müdürlüğü teknolojik gelişmelerin ticarileşmesini hedeflemektedir. Yenilik eksenli ve AR-GE yönü ağır basan Çerçeve Programları aynı zamanda KOBİ'lerin üniversiteler ile AR-GE kurumları ile işbirliği yapmasını teşvik eden önemli bir platformdur.

Sonuçta, Avrupa Komisyonu'nun 2000-2006 dönemine ait kalkınma yönelimli üç ana hedefinden ilkinin bölgesel rekabet gücünün artırılması (Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, 2000) olması, KOBİ'lerin bölgesel yapıdan güç alan girişimler haline dönüştüğünün güçlü sinyallerini vermektedir. Dikkat edilirse KOBİ politikası bağlamında bölgesellik, KOBİ'lerin bölgesel dinamik ve politiklardan güç alarak rekabet güçlerini ve yenilik kapasitelerini zenginleştirmeleri anlamına gelmektedir. Bu durum bir anlamda, bölgelerin KOBİ'leri geleneksel rekabet gücüne dayanan ucuz işgücü ile değil, alternatif finans araçları, sosyal dokusu, yenilik kapasitesi ile desteklemesini ifade etmektedir. Ayrıca Yapısal Fonlar'ın planlanması ve yönetilmesi bölgesel ortaklık esasına dayandırılmaktadır. Bunun ötesinde fon kullanımı için bölgesel stratejik planların hazırlanması gerekmektedir. Bu nedenle AB'de KOBİ politikasını ve bölgesel politikayı birbirinden bağımsız tasarlamak mümkün değildir.

4. TÜRKİYE'DEKİ KOBİ POLİTİKASI VE BÖLGESEL POLİTİKA

Türkiye'nin dışı açılma sürecinin Gümrük Birliği ardından tam üyelik süreci ile birlikte daha da hızlandığı, dış ekonomik ilişkilerdeki artıştan gözlenmektedir. Bu hızlanmanın kritik bir boyutu da KOBİ'lerle ilgili kurumsal ve yapısal değişimleri içermektedir. Haziran 2000 tarihinde Bologna Bakanlar düzeyinde

düzenlenen OECD KOBİ Konferansı'na katılım, Nisan 2002 tarihinde Avrupa Küçük Girişim (KOBİ) Sözleşmesi'nin paraf edilmesi, MAP 2001-2005'e ve BEST programına katılım ve Haziran 2004 tarihinde İstanbul'da gerçekleştirilen 2. OECD KOBİ Konferansı bu değişim sürecinin somut göstergeleridir. Diğer yandan KOBİ'ler için yıllarca sıkıntı yaratan ve mikro başarısızlığın da nedeni gösterilen (OECD, 2004: 7) makroekonomik istikrarsızlığın görece çözümü yolunda olması, KOBİ politikasının da yeniden şekillenmesi için fırsat olarak görülmektedir. 2000 yılı rakamları ile KOBİ'lerin ülkemizde toplam işletmelerin %99.8'ini, toplam istihdamın %76.7'sini, toplam sermaye yatırımlarının %38'ni, katma değer %26.5'ni, ihracatın %10'unu ve banka kredilerinin %5'ini oluşturduğu hesaba katıldığında (OECD, 2004: 27), KOBİ'lerin dış piyasalara açılma, finansman ve yatırım/teknoloji alanlarında yetersiz kaldığı ve bu durumun hem makro ekonomik göreceli istikrarın hem de yapısal/kurumsal gelişmelerin olumlu etkilerini engelleyebileceği görülmektedir. Dahası AB ile uyum sürecinde yeniden düzenleme çalışmaları devam etmekle birlikte ülkemizde KOBİ politikasında yer alan KOBİ tanımlarının farklı olması (bkz. Tablo 2) ve gelişmekte olan sektörler olarak hizmet ve turizmin KOBİ tanımının kapsamı dışı bırakılması Türkiye'de bütüncül bir KOBİ politikasının varlığından (AB'nin Lizbon hedefi etrafında şekillenen KOBİ ve Topluluk politikalarında olduğu gibi) bahsetmeyi güçleştirmektedir.

Tablo 2: Türkiye'de ve AB'de KOBİ Tanımlamaları

KURULUS	TANIMLAMA KRITERİ	MIKRO	KÜÇÜK	ORTA
KOSGEB	Çalışan sayısı		1-50	51-150
HALKBANK	Çalışan sayısı Sabit Yatırım Tutarı (€)	- 550.000	- 550.000	1-250 550.000
HAZINE MÜSTESARLIĞI	Çalışan sayısı Yatırım Tutarı Yatırım Tesvik Belgesi yatırım tutarı (€)	1-9 550.000	10-49 550.000	50-250 550.000
DIS TICARET MÜSTESARLIĞI	Çalışan sayısı Sabit Yatırım Tutarı (€)	- -	- -	1-200 1.830.000
EXIMBANK	Çalışan sayısı	-	-	1-200
AVRUPA BİRLİĞİ	Çalışan sayısı Yıllık ciro Yıllık bilanço	0-9 < 2 milyon € < 2 milyon €	10-49 < 10 milyon € < 10 milyon €	50-249 < 50 milyon € < 43 milyon €

Kaynak: OECD, s. 28.

Türkiye'de KOBİ'lerin genel niteliğine bakıldığında işletme sayısının çok yüksek ancak çalışan sayılarının ve yaratılan katma değer çok düşük olduğu görülmektedir. Nitekim imalat sektöründeki KOBİ sayısı 200.000'in üzerinde olmasına rağmen ortalama çalışan sayısı 4.8 kişi ile sınırlı kalmaktadır. KOBİ'lerin %95'i için bu ortalama 3.1'e düşmektedir. Katma değer açısından konuya yaklaşıldığında mikro ölçekli işletmelerin KOBİ tanımı içindeki payı %95 civarında iken üretime katkılarının %7.8 ile sınırlı olduğu tespit edilmiştir (OECD, 2004). Ancak temel sorun ölçek ve finansman ile sınırlı değildir. Türkiye'deki KOBİ'lerin know-how, bilimsel teknolojileri, faaliyetleri destekleyici sermaye yatırımı, modern teknolojilerden yararlanabilme yeteneği açısından zayıf olduğu da görülmektedir (OECD, 2004).

KOBİ'lerin sorunlarının giderilmesi için uygulanan politikanın üçlü bir araç setine sahip olduğu söylenebilir. *Finansal, finansal olmayan ve teknolojik* desteklerden oluşan araç setinin genelde finansman boyutu ön planda durmaktadır. Bunun temel nedeni; KOBİ'lerin finansmanda banka kredilerinden aldıkları pay ile ekonomideki paylarının asırı orantısız olmasından kaynaklanmaktadır. Bankacılık sektörünün genelde KOBİ'lere karşı olan ilgisizliği, devlet destekli kredi uygulamalarını gündeme getirmektedir. Ne var ki özgün KOBİ politikasından ziyade *Sanayi Politikasının* alt bir uygulaması olarak değerlendirilen KOBİ politikası finansal araçları bölgesel ve sektörel ihtiyaçlara göre esneklik kazandıramamaktadır. Bu nedendir ki iş meclisi, girişim sermayesi, is tohumlama sermayesi, finansal zorluktan kurtarma sermayesi türünden AB'de yaygın olan uygulamalara ülkemizde çok az rastlanmaktadır. Bankaların, KOBİ kredi taleplerini değerlendirme yöntemi geliştirmede yetersiz kalması başarılı iş ve girişimcilik projelerinin hayata geçirilememesi ile sonuçlanmaktadır. Diğer bir ifade ile bankacılık sistemi yeterli düzeyde KOBİ'lerin kredi gereksinimlerinin değerlendirecek fizibilite değerlendirme anlayışına sahip değildir. Genelde özet olarak değerlendirildiğinde finansal araçlar; KSS'ler, yatırım kredileri, sermaye yatırımlarında vergisel teşvikler ve kamu bankalarının kredilerinden oluşmaktadır. Halbuki iş ve yenilik geliştirmede bölgesel aktörlerin katkısı ulusal aktörlere göre çok daha fazla olabileceken böyle bir yapılanma ülkemizde görülmemektedir.

TEKMER ve ortak laboratuvarlar ile aracılığı ile yenilige verilen destekler ise son derece kısıtlı kalmaktadır. Ayrıca teknolojik destek araçlarının sınırlı sayıda KOBİ'ye ulaştırılması genel olarak tasarım ve bilisim teknolojisi kullanma problemleri olan KOBİ'lere kalıcı bir çözüm sağlayamamaktadır. Üstelik özel sektörün AR-GE faaliyetlerini firma büyüklüğü gözetmeksizin üstlenmekten görelî kaçınması, teknoloji ve yenilik sorununu genel KOBİ sorununa dönüştürmektedir. Bu nedenle KOBİ'lerin eğitim, danışmanlık, teknoloji kullanma kapasitesinin artırılması, yönetim beceri gibi es anlı olarak bir dizi KOBİ politikası araçları ile desteklenmesi gerekmektedir. Açık ki çeşitlilik ve derinlik arz eden bu tür araçların merkezi ve ulusal ölçekli uygulamalarla gerçekleştirilmesi son derece zordur. Bu noktada KOBİ'lerin bölgesel politika bağlamında da ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çünkü KOBİ'lerin bu tür destek ve hizmetlere ihtiyaç duymaması aslında uzun dönemde firma-yerel-bölgesel-ulusal düzeylerde rekabet gücünün büyük oranda kaybedilmesi ile sonuçlanabilecektir. Ülkemizde bilim politikasında etkin olan BTYK, TÜBİTAK-TİDEB, TİGGV gibi kurumların KOBİ'lerin yukarıda belirtilen eksiklikleri merkezden girebilmesi son derece sınırlıdır. Bunun yerine üniversiteler, KESK ve TOBB'un yereldeki üyeleri, STK'lar ve diğer bölgesel paydaşlar KOBİ'lerin sorunlarına yerinde ve daha etkin teşhis koyabileceklerdir.

Türkiye'deki bölgesel politika-KOBİ ilişkisi geçmiş uygulamalara bakıldığında belirgin olarak ancak iki alanda ortaya çıkmaktadır. Bunlar; Kalkınmada Öncelikli Yörelere (KÖY) ve bölgesel planlama çalışmalarıdır(DAP, GAP, DOKAP vb). KÖY aracı standart bir teşvik sistemine dayandığından KOBİ'lerin yukarıda sözü edilen eksikliklerini giderememiştir. Bölgesel planlara bakıldığında ise GAP dışında zaman ve kaynak boyutu bulunmayan bu planları doğrudan KOBİ'lere yönelik bir etkisi olan politikalar olarak değerlendirmek mümkün değildir.

5. AB SÜRECİ VE POLİTİKA DOKÜMANLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

AB sürecinin KOBİ ve Bölgesel Politika açısından önemi Ön Ulusal Kalkınma Planı'nda her iki politikanın ana tema olusturmasından dolayı belirginleşmektedir. Özellikle bölgesel politika günümüze kadar KOBİ'lere yeknesak ve ulusal ölçekli politika araçları ile destek verirken, AB süreci ile birlikte bölgesel politikanın, çeşitli ve derinliği olan araçlarla KOBİ politikasını desteklemesi beklenmektedir. Nitekim ülkemizde yürütülen AB bölgesel programlarında KOBİ'lere proje temelli verilen destekler öğrenme, teknoloji, proje yönetimi gibi bir paketi içeren etki ile finansal yardım sunmaktadır. Kuskusuz AB'nin KOBİ'lere etkisi bölgesel politika ile sınırlı değildir. 6. Çerçeve Programı, AB Bilgi Merkezleri, Yenilik Aktarım Merkezleri gibi bir dizi ulusal ölçekli araç ve destekler de bulunmaktadır. Ancak asıl önemli olan; AB sürecinin *bölgesel planlama anlayışını ve bölgesel kalkınma ajanslarını* beraberinde getirerek ulusal ölçekli araçların bölgesel uygulama veya bölgesel yönetişim ile hayata geçirilecek olmasıdır. Özellikle bu konudaki beklenti teknoloji, finans, yenilik, eğitim, bilisim teknolojileri, kümelenme, bilgi paylaşımı ve benzeri konularda bölgesel aktörlerin şekillendirdiği süreç ve kapasitelerin KOBİ'leri yönlendirmek ve desteklemek için kullanılacak olmasıdır. Bu sürecin KOBİ'lerin rekabet gücü ile bölgelerin rekabet gücü arasındaki ilişkiyi netleştirecek ve güçlendirecek yönde gelişmesi beklenmektedir.

Bu bağlamdaki KOBİ stratejisi ve politika dokümanlarından ilki; DPT tarafından hazırlanan "KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı"dır. "*KOBİ'ler için bir yol haritası belirleyen*" 2003 tarihli Eylem Planı, "*KOBİ'lere ilişkin ulusal düzeyde olusturulan politikaların uygulanmasını ve AB'ye uyum sürecinde KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılmasını sağlamak...*" hedefinden hareket etmektedir. (DPT, 2004: 6) Bu vizyonla şekillenen plan AB tarafından da olumlu bir gelişme olarak görülmüş ve bu husus 2004 Yılı İlerleme Raporu'nda dile getirilmiştir. (DPT, 2004b: 108) Planın temel amaçları; (i) Mevcut politika ve programların kapsamını ve bu kapsam dahilinde belirlenen faaliyetleri detaylı bir şekilde ortaya koymak (ii) Arzu edilen hedeflere ulaşma yolunda kamu ve özel sektör kuruluşlarına düşen görevleri açık bir şekilde ifade etmek ve (iii) Gerekli eylem ve projeler demetini olusturmaktır. (DPT, 2004: 8) KOBİ'lerin karşı karşıya kaldığı olumsuzlukların giderilebilmesi amacıyla hazırlanan Eylem Planı'nda belirlenen amaç, ilke ve politikalar 10 başlık altında ele alınmaktadır. Bu başlıklar ve başlıklarda öne çıkan ilkeler ve politikalar Tablo 3'de özet halinde sunulmaktadır. Tablo 3'den görüleceği üzere bu politika dokümanı sadece finansman sıkıntısı üzerinde odaklanmamakta, aynı zamanda KOBİ'lerin yapısal sorunlarına da işaret etmektedir. Dikkat edilirse 6, 8 ve 9. ana başlıklar bölgesel politikalarla doğrudan ilişkilidir. Öte yandan 1, 2 ve 4. ana başlıklar bölgesel politikalarla hayata geçirilebilecek politikaları içermektedir.

Tablo 3: KOBİ Stratejisi'nde Yer Alan İlke ve Politikalar

Ana Başlık	İLKE VE POLİTİKALAR
1.Girisimcilik Eğitimi Ve Öğretimi	– Girişimci ruhun geliştirilmesi amacıyla eğitimin her kademesinde girişimcilik eğitimi ve öğretilmesine yönelik programlar geliştirilecektir. – Meslek kuruluşlarının bu alanda eğitim verme kapasiteleri arttırılacaktır. – Yöneticiler seviyesinde eğitim programları düzenlenecektir. – Sektör bazlı eğitim programlar düzenlenecektir. – İKY olgusunun yerleştirilmesine yönelik bilgilendirme programları düzenlenecektir. – Yeni işyeri açacakların, faaliyet alanına ilişkin mesleki eğitim aldıklarının belgelendirilmesini gerektirecek mevzuat düzenlemesi yapılacaktır.
2.Daha Ucuz Ve Daha Hızlı İş Kurma Süreçleri Geliştirilmesi	– İş kurma süreci ile ilgili mevzuat, bürokrasiyi azaltacak şekilde basitleştirilecektir. – Girişimciler yatırım ortamı hakkında bilgilendirilecektir. – Girişimcilerin istihdam arttırıcı faaliyetleri desteklenecektir. – Nitelikli işgücü istihdamına yönelik programlara ayrılan bütçe arttırılacaktır.
3.Daha İyi Kanunlar Ve Mevzuat Düzenlemesi Yapılması	– KOBİ'lerin tanımlanmasında AB ile uyumu sağlayacak şekilde gerekli yasal düzenlemeler yapılacaktır. – KOBİ'lerle ilgili istatistiklerin sürekli ve güncellenebilir bir veri tabanı dahilinde takip edilmesi sağlanacaktır. – KOBİ politikaları belirleyen ve uygulayan kuruluşlar arasındaki koordinasyon arttırılacak, uygulanan politika ve programlar sürekli takip edilecek ve güncellenecektir. – KOBİ'lerle aynı alanda faaliyet gösteren kamu kuruluşları gözden geçirilecek, haksız rekabet yaratılması engellenecektir. – Mali sıkıntı içinde olan KOBİ'lere gerekli desteğin verilmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulacaktır.
4.Nitelikli Personel Eğitiminin Gerçekleştirilmesi	– Mevcut eğitim programlarının kalitesi ve kapasitesi arttırılacaktır. – Hayat boyu eğitim ve öğretim kavramlarının yerleşmesini sağlayacak eğitim programları geliştirilecektir.
5.Internet Üzerinden Erişim Ve Anında İşlem İmkanlarının Geliştirilmesi	– Kamunun KOBİ'lere yönelik verdiği hizmetlerin tanıtımını sağlamak üzere Internet üzerinden bilgilendirme faaliyetleri gerçekleştirilecektir. – Bilgisayar ve Internet kullanımının yaygınlaştırılması amacıyla bilgilendirme çalışmaları yapılacaktır.
6.Yeni Pazarlara Açılma	– Özel sektör katılımı ile ihracata yönelik stratejik planlama yapılacaktır. – İhracat teşvik mevzuatı yenilenecektir. – KOBİ'lerin ihracata yönlendirilmesi için bilgilendirilmeleri sağlanacaktır. – Sektörel dış ticaret şirketleri (SDTS) modeli geliştirilecek, uygulamanın etkinliğini arttırmak üzere ilave destekler sağlanacaktır. – KOBİ'lerin ürün ve üretim süreçlerinin kalitesi arttırılacaktır. – Yerel ve ulusal markaların dış pazarla rekabet edebilecek düzeye ulaşması desteklenecektir. – İhracatçı firmaların girdi maliyetlerinin azaltılması için vergi oranlarının azaltılması sağlanacaktır. – Eximbank'in kaynak yapısı güçlendirilecektir.
7.Vergilendirme Ve Finansal Konularda İyileştirme Yapılması	– Teşvik belgesiz sisteme geçilmesi uygulaması izlenerek geliştirilecektir. – Yatırımlarda devlet yardımları bakımından bölgesel ayrımlar, İBBS'ye göre yeniden belirlenecektir. – Teşvikler alt bölge, il ve özel alanlar için tekrar gözden geçirilecektir. – Bankaların KOBİ kredisi kullandırması özendirilecektir. – Genç ve kadın girişimcilere yönelik kredi programları yaygınlaştırılacaktır. – KGF'nin kaynakları arttırılacaktır. – KGF'nin daha çok banka ile işbirliği yapması sağlanacaktır.
8.Kobi'lerin Teknolojik Ve Yenilikçilik Kapasitesinin Geliştirilmesi	– Know-how yayını ile ilgili hizmetler güçlendirilecektir. – Üniversite-sanayi işbirliği desteklenecektir. – KOBİ'ler AR-GE çalışmasına yönlendirilecektir. – Teknoloji Geliştirme Bölgeleri kurulması desteklenecektir. – Yerel ve bölgesel işbirliği kümelerinin ve iletişim ağlarının oluşturulması desteklenecektir. – KSS inaatlarının kredilenmesi ile ilgili mevzuat gözden geçirilecek ve inaatların zamanında tamamlanması sağlanacaktır.
9.Kobi'lerin Internet Üzerinden En İyi Uygulamalar Hakkında Bilgi Sahibi Olabilmesi	– KOBİ'ler ve hizmet sağlayıcılar arasındaki etkileşim arttırılacaktır. – Hizmet sağlayıcıların irtibat büroları arttırılacaktır. – Bölgeler arasındaki iletişim seviyesi arttırılacaktır. – KOSGEB hizmet merkezlerinin sayısı arttırılacak, bu merkezlerin hizmet kalitesi yükseltilecektir.

Ve Üst Düzey Kobi Desteklerinin Gelistirilmesi	– KOSGEB faaliyet programi zenginleştirilecektir. – ORTLAB ve ORTKA uygulamaları yaygınlaştırılacaktır. – Bölgesel gelisme projeleri kapsamında yöre potansiyeli dikkate alınarak özel KOBİ destek projeleri geliştirilecektir.
10.Ulusal Ve Uluslar Arası Platformlarda Kobi'lerin Daha Etkin Temsil Edilmesi	– KOBİ politika ve programlarının geliştirilmesinde, KOBİ'leri temsil eden kurum ve kuruluşların daha etkin rol alması sağlanacaktır.

Kaynak: DPT, 2004, s. 41-51'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Ön Ulusal Kalkınma Planı (ÖÜKP) ise yine 2003 tarihinde yürürlüğe girmiş olup bu plan, “Türkiye’nin ilk ÖÜKP’si...” olma niteliğini taşımaktadır. Planin temel amacı; “...2004-2006 döneminde AB’den sağlanacak sınırlı kaynaklar ölçüsünde Türkiye’nin AB ile ekonomik, sosyal ve mekansal boyutlar itibarıyla uyum sağlamasına yönelik olarak tarımsal verimliliğin artırıldığı, girişimcilğin özendirildiği, rekabet gücünün, insan kaynaklarının ve istihdam yaratma kapasitesinin geliştirildiği, altyapı hizmetlerinin iyileştirildiği, giderek bilgiye dayalı ekonomiye dönüşen, çevreye duyarlı ve bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltıldığı bir yapıya ulaşılmasıdır.” olarak ifade edilmektedir. (DPT, 2003: 79.)Planin hazırlanmasında “KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı” ve “8. BYKP’ndan yararlanıldığı için benzer ifadeler yer almaktadır. Planin “Ulusal Düzeyde Bölgesel Gelisme Stratejisi”nin öncelikleri arasında KOBİ’lere ilişkin olarak “mevcut ve yeni kurulacak KOBİ’lerin desteklenmesi ve sebeke tarzı etkileşim örgütlenmeleri biçiminde işbirliği-ortaklık potansiyellerinin yükseltilerek, kolektif düzeyde rekabet etme güçlerinin artırılması” yer almaktadır. (DPT, 2003: 124.)

Planin 4 temel “gelisme eksen”i mevcuttur, bunlar; (i) işletmelerin rekabet gücünün artırılması, (ii) insan kaynaklarının geliştirilmesi ve istihdamın artırılması, (iii) altyapı hizmetlerinin iyileştirilmesi ve çevrenin korunması ve (iv) bölgelerin ekonomik gücünün artırılması, bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarının azaltılması ve kırsal kalkınmanın hızlandırılmasıdır. KOBİ ile ilgili hedef ve politikalar temel olarak “Gelisme Eksen 1” başlığı altında yer almakta, destekleyici unsurlar olarak da “Gelisme Eksen 2” ve “Gelisme Eksen 4” başlığı altında birtakım politikalar yer almaktadır. Gelisme eksenlerinde KOBİ’lere ilişkin politikalar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir:

Tablo 4: ÖÜKP’de Yer Alan Gelisme Eksenleri ve Temel Politikalar

GELISME EKSENİ 1 – İşletmelerin Rekabet Gücünün Artırılması	
– KOBİ’lerin desteklenmeleri çerçevesinde bunların gerek konjonktürel gerekse yapısal sorunlarının çözümüne ağırlık verilecektir. – KOBİ’lere finansman desteği sağlanacak, teknoloji transferi kapasiteleri artırılacak, hızlı veri iletişimi ve ticaret için gerekli altyapı geliştirilecektir. – Genel olarak sanayi işletmelerinde çevreye duyarlı bir şekilde verimlilik ve kalite bilinci artırılacak ve yeni teknoloji kullanımı yaygınlaştırılacaktır.	
DESTEKLEYİCİ UNSURLAR	
GELISME EKSENİ 2	GELISME EKSENİ 4
– Rekabetçi bir ekonomik yapının ve bilgi toplumunun gerekli kıldığı insan gücünün yetistirilmesine odaklanılacaktır. – Ekonominin ihtiyaç duyduğu işgücünün yetistirilmesine, mesleki eğitimle çalışma hayatı arasındaki işbirliğinin geliştirilmesine ve kadınların kalkınma sürecine katılımının artırılmasına önem verilecektir. – Eğitimin her kademesinde bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılacaktır.	– Bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarının azaltılmasına yönelik çabalar İBB Düzey 2 bölgelerine odaklanacaktır. – Hedeflenen bölgelerdeki KOBİ’ler için destek sistemleri geliştirilecektir. – Bölgelerde insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik faaliyetlere önem verilecektir. – Yerel kalkınma girişimciliği desteklenecektir.

Kaynak: DPT, 2003: 80-82’den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 4’den izlenebileceği gibi ÖÜKP, KOBİ politikasını yapısal sorunlara dayalı formüle etmektedir. Planin teknoloji, bilgi, eğitim, bilimsel teknolojileri kullanımı ve eğitimi gibi unsurları genelde uygulama ölçeği olarak bölgesel düzeye daha uygundur; bu tür unsurlar bölgesel politikaların da alanına girmektedir.

ÖÜKP’nin arka planında yer alan Katılım Ortaklığı Belgesi’ne bakıldığında üç boyut ön plana çıkmaktadır: (DPT, 2003b: 15)

- Avrupa Küçük İşletmeler Sarti ve İşletme ve Girişimcilik İçin Çok Yıllı Program'la uyumlu bir ulusal KOBİ Stratejisinin geliştirilmesi ve uygulanması,
- Bu stratejinin, özellikle finansman ihtiyacı söz konusu olduğunda, KOBİ'ler için iş ortamının iyileştirilmesini kapsamasi,
- KOBİ tanımının AB tanımı ile uyumlaştırılması,

Her üç boyut da KOBİ konusunda örtülü olarak Türkiye'de politika yetersizliğine işaret etmekte olup, çözüm AB sürecine dayandırılmaktadır.

6. SONUÇ

Diğer etkileri bir yana bırakılırsa AB'ye tam üye olduğu takdirde, Yapısal Fonlar'ın kullanılması yönteminin Türkiye açısından kritik bir önemi bulunmaktadır. Bu fonların kullanımı, önce ulus devletin yerel yönetimlerle işbirliği içerisinde eylem alanlarını tanımlayan bir bölgesel kalkınma programı, ardından bir strateji dokümanı ve finans planı hazırlamasına bağlıdır. Fonların kullanılabilmesi için nihai aşama ulus devletin teklifi ile sınırlandırılrsa da, hazırlık sürecinde yerel ekonomik aktörlerin ortaklığı esas alınmaktadır. Türkiye'nin AB'ye üye olma isteginin itici güçleri arasında yer alan Yapısal Fonlar'dan yararlanabilme olanığının eyleme dönüştürülebilmesi için yerel düzeyde yapıların kurulması önem kazanmaktadır. Ülkemizde AB, ulus-üstü bir ekonomik entegrasyona indirgenerek Türkiye'nin daha çok ihracat yapabileceği geniş bir pazar şeklinde algılanmakta ve aslında bu pazarda başarı faktörü kabul edilen rekabetçi gücün yerel ekonomilerin güçlendirilmesi ile kazanılacağı geri plana itilmektedir. Bu noktada AB KOBİ politikası ile karşılaştırıldığında Türkiye'nin KOBİ politikası daha çok sanayi kalkınma politikası görünümünü almaktadır (OECD, 2004: 53). Politikalar çoğunlukla KOBİ sanayi sektörünün verimliliğinin artırılması üzerinde odaklanmaktadır.

KOBİ'lerin desteklenmesinde politika ölçeğinin bölgesel düzeye kayması, KOBİ ve bölgesel doku arasındaki ilişkinin yeni bir tür rekabet gücü doğurduğundan ve teknoloji-yenilik faaliyetlerinin bölgesel düzeyde daha etkin KOBİ'lere aktarıldığı/paylaşıldığı varsayımından kaynaklanmaktadır. AB süreci ile birlikte hazırlanan politika dokümanları KOBİ konusunda daha sistematik yaklaşımla beraber KOBİ ve bölgesel politika ilişkisini açık bir şekilde kuramamaktadır. Bu durum genel kalkınma hedeflerinin odaklanıp belirgin bir amaç etrafında toplanmamış olmasından kaynaklansa da, KOBİ'lerin mevzuat gibi merkezi düzenlemeler dışında daha çok yerel desteğe ve politika araçlarına yönlendirilmesi gerekmektedir.

KOBİ'lere verilen desteklerin büyük bir bölümünün piyasa mekanizması içerisinde üretilmemesi, KOBİ'lerin farkındalık ve yenilik konusunda talep sorunu olduğuna işaret etmektedir. Bu türden yapısal sorunların asılmasında bölgesel destek, en az merkezi düzenlemeler kadar önemlidir. Kaldı ki, AB sürecinin ileri aşamalarında Yapısal Fon destekleri bölgesel aktörlerin bölgesel sorunlara sahip çıkan bir vizyona sahip olmasını gerektirecektir. Bu nedenle *KOBİ'leri geliştirme yerine KOBİ'lerle birlikte gelişme anlayışı* bölgesel politikaların ana ilkesi olmak zorundadır.

KAYNAKLAR

- Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği (2000), **AB Bölgesel Politika: Yerel Kaynakların Ekonomik Gelişme İçin Harekete Geçirilmesi**, Ankara.
- BEST, M.H. (1990), **"The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring"**, Cambridge: Polity Press.
- Devlet Planlama Teskilatı (DPT) (2003), **Ön Ulusal Kalkınma Planı (2004-2006)**, Ankara.
- Devlet Planlama Teskilatı (DPT) (2003b), **Türkiye İçin Katılım Ortaklığı Belgesi**, Ankara.
- Devlet Planlama Teskilatı (DPT) (2004), **KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı**, Ankara.
- Devlet Planlama Teskilatı (DPT) Avrupa Birliği ile İlişkiler Genel Müdürlüğü (2004b), **Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne Katılım Sürecine İlişin 2004 Yılı İlerleme Raporu ve Tavsiye Metni**, Ankara.
- DICKENS, P. (1998), **Global Shift: The Internationalisation of Economic Activity**, (3. Baskı), London: Paul Chapman.
- ECEDG: European Commission Enterprise Directorate-General (2004), **The Enterprise Directorate General, Activities and Goals, Results and Future Directions** April.
- ECRP: European Commission Regional Policy, **SME Policy Thematic Approach Fiche**, <<europa.eu.int/comm/regional_policy/themes/doc/sme_intro.pdf>> (Erisim: 16.08.2005)
- HAKANSON, H. (1992), **"A Model of Industrial Networks"**, içinde Axelson, B. ve Easton, G. (Editörler) **Industrial Networks: A New View of Reality**, London: Routledge.

- NELSON, R.P. ve WINTER, S.G. (1982), **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Cambridge: Harvard University Press.
- OECD (2004), **Small and Medium-Sized Enterprises in Turkey**, Issues and Policies.
- PORTER, M.E. (1990), **The Competitive Advantage of Nations**, London: Macmillan.
- PORTER, M.E. (1996), **"Competitive Advantage, Agglomeration Economies and Regional Policy"**, International Regional Science Review, Volume: 19 Numbers: 1-2.
- PORTER, M.E. (2000), **"Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy"**, Economic Development Quarterly, Volume: 14 No: 1, February.
- PORTER, M.E. (2003), **"The Economic Performance of Regions"**, Regional Studies, Volume: 37 Numbers: 6-7, August-October.
- PORTER, M.E., STERN, S. (2001), **"Innovation: Location Matters"**, MIT Sloan Management Review, Volume: 42 No: 4, 2001.
- REHFELD, D. (2001), **"Global Strategies Compared: Firms, Markets and Regions"**, European Planning Studies, (1): 29-46.
- SCHMITZ, H. (1995), **"Small Shoemakers and Fordist Giants: Tale of a Super Cluster"**, World Development 23(1): 9-28.
- SCOTT, A.J. ve STORPER, M. (1992), **"Regional Development Reconsidered"** içinde ERNSTE, H. ve MEIER, V. (Editörler) Regional Development and Contemporary Industrial Response: Extending Flexible Specialization, London: Belhaven Press.
- STRANGE, S. (1998), **Globaloney?**, Review of International Political Economy 5: 704-711.
- THOMPSON, G., FRANCES, J., LEVACIC, R. ve MITCHELL, J. (1991), (Der.) **Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life**, London: Sage Publications.
- WHITLEY, R. (1992), (Der.) **European Business Systems: Firms and Markets in Their National Context**, London: Sage Publications.

AVRUPA BIRLIGINE UYUM SÜRECİNDE KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜNÜ ETKİLEYEBİLECEK KAPASİTE VE TEKNOLOJİ SORUNLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK UYGULAMA ÇALIŞMASI

Doç. Dr. Nevin YÖRÜK
Gazi Osman Pasa Üniversitesi
İ.İ.B.F. TOKAT
e-posta: nyoruk@gop.edu.tr

Öğr.Gör. Mete Okan ERDOĞAN
Pamukkale Üniversitesi
İ.İ.B.F. Kinikli-DENİZLİ
e-posta: ome@hotmail.com

ÖZET

Avrupa Birliği, teknolojik gelişimi, pazar büyüklüğü ve dünya ticareti içindeki payı ile bugün dünyanın en büyük ticari blogu olarak karsımıza çıkmaktadır. Birlik bir yandan Roma antlaşmasının ekonomik ve siyasi bütünleşme doğrultusunda öngörülen mallar, işgücü, hizmetler ve sermayenin serbest dolasımına dayalı serbest rekabet sistemi üzerine oturtularak, fiziki, teknik ve mali engellerin kaldırıldığı bir iç pazarın etkin bir şekilde işlemesine çalışırken, diğer taraftan küresellesme süreci içerisinde boyut değiştiren dünya çapındaki rekabet ile mücadele etmek zorundadır. Bu koşullar çerçevesinde rekabet gücünü koruyabilmek ve sanayinin yeniden yapılanması ve ekonomideki yapısal ayarlamalar ön plana çıkmaktadır. Bu araştırma, Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde, KOBİ'lerin ülkemiz iç pazarında serbest dolasıma giren AB ürünleri ile rekabet edebilecek kalite, standartlarını tespit edebilmek, ihracat durumlarını, Gümrük Birliği ve AB'ne bakış açılarını belirlemek ve temel sorunlarını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: AB, KOBİ, rekabet, kapasite kullanımı, teknoloji.

1. GİRİŞ

Avrupa Birliği, teknolojik gelişimi, pazar büyüklüğü ve dünya ticareti içindeki payı ile bugün dünyanın en büyük ticari blogu olarak karsımıza çıkmaktadır. Birlik bir yandan Roma antlaşmasının ekonomik ve siyasi bütünleşme doğrultusunda öngörülen mallar, işgücü, hizmetler ve sermayenin serbest dolasımına dayalı serbest rekabet sistemi üzerine oturtularak, fiziki, teknik ve mali engellerin kaldırıldığı bir iç pazarın etkin bir şekilde işlemesine çalışırken, diğer taraftan küresellesme süreci içerisinde boyut değiştiren dünya çapındaki rekabet ile mücadele etmek zorundadır. Bu koşullar çerçevesinde rekabet gücünü koruyabilmek ve sanayinin yeniden yapılanması ve ekonomideki yapısal ayarlamalar ön plana çıkmaktadır. Avrupa Birliği'nde özellikle 1970'li yıllardan başlamak üzere istihdama, ekonomik ve teknik gelişmeye yaptığı katkılardan dolayı KOBİ'ler giderek artan bir ağırlık kazanmıştır.

KOBİ'ler kitle üretiminin elverişli olmadığı ve üretim biriminin ya da satış miktarının çok küçük olduğu sektörlerde en etkin işletme birimidir.

Türkiye, 1950'lerden itibaren AB ülkesi olma yolunda girişimlerini sürdürmüştür. Küresellesme ile uluslararası ticaretin önündeki her türlü engelin kalktığı ve kalkmaya devam ettiği günümüzde, Türkiye 2000'li yıllarda "ekonomik birlik" hedefi olarak Avrupa Birliği'ne üyeliği seçmiş ve 2005'te müzakere süreci başlamıştır. Avrupa Birliğine üyelik ve tek para sistemi ile üye ülkeler tarafından rekabet gücü

kazanilmasına yönelik olarak yapılacak topluluk içi fiyat karsilastirmalari ile mümkün olacaktır. AB içinde beklenen fiyat hareketlerinin Türkiye'yi arz ve talep yönlerinden farklı biçimde etkilemesi mümkündür.

Bu amaç doğrultusunda hareket ederken ülkemizin karsısına çıkan en önemli olgu "rekabet"tir. Küresellesme sürecinde hem mikro hem de makro anlamda rekabetle başa çıkabilmenin yolu piyasadaki değişikliklere kısa sürede ve doğrudan cevap verebilmek, yani esnekliktir. Bu noktada ülkemizin uluslararası platformda rekabet gücünün temeli olan, istihdam yaratan ve ihracat yoluyla ülkeye döviz girişini sağlayan KOBİ'ler konjonktürel dalgalanmalardan daha az etkilenmeye uygun yapıları ile ekonomik ve sosyal yaşamın temel taşını oluşturmaktadır. Bu anlamda, Türkiye'de KOBİ'lere yönelik uygulanan politikalar ile AB'ne giriş sürecinde KOBİ'lerin rekabet gücünü arttırmak açısından alınabilecek önlemler daha da büyük önem taşımaktadır.

Bu amaç çerçevesinde Denizli imalat sanayinde faaliyet gösteren 9+ üzerinde eleman çalıştıran 500 firma incelenmiş ayrıca Orta Karadeniz bölgesinde bir anket çalışması yapılmıştır. Orta Karadeniz bölgesinde bulunan Sinop, Samsun, Amasya ve Tokat illerini kapsayan çalışmada KOBİ'lerle ilgili yüz yüze anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışması kapsamına anonim ve limited şirketler alınmış sektör ayrımı yapılmamıştır. Anketler SPSS istatistik programı ile değerlendirilmektedir. Anket sonuçları göre, Avrupa Birliği'ne uyum süreci içerisinde bulunan KOBİ'lerin kapasite ve teknolojiye kaynaklanabilecek rekabet sorunları tespit edilmeye çalışılmıştır

2. KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜNÜ ETKİLEYEBİLECEK SORUNLAR

AB sürecinde ülkemizin karsısına çıkan en önemli olgu "rekabet"tir. Küresellesme sürecinde hem mikro hem de makro anlamda rekabetle başa çıkabilmenin yolu piyasadaki değişikliklere kısa sürede ve doğrudan cevap verebilmek, yani esnekliktir.

Türkiye'de tarım dışı ekonomik ve sosyal yapının önemli bir bölümü küçük işletme özellikleri taşımaktadır. Toplam işletmeler içindeki küçük ve orta ölçekli işletmeler %99,2, toplam istihdam içindeki payı %61.1, toplam yatırımlar içinde %26.5 ve toplam katma değer içinde %27.3 paya sahiptirler.

KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki önemli rollerine karşın, dışı açılma ve ticaretin serbestleştirilme politikaları ve bu politikaların uygulanma sürecinde birçok sorunla birlikte varlıklarını sürdürebilmektedirler.

Bununla birlikte, karşılaştıkları birçok sorunlar, KOBİ'lerin daha az verimli olmalarına yol açmaktadır ve rekabet güçlerini olumsuz yönde etkilemektedir (Yörük ve Ban, 2003:2).

Ülkemizdeki KOBİ'lerin genel sorunları incelendiğinde, bu kesimin öncelikle sosyal, ekonomik ve siyasi koşullar ile rekabet, teknolojik değişim, bölgesel farklılıklar gibi faktörlere bağlı olarak kendi kontrolleri dışında oluşan şartlardan fazlasıyla etkilendiklerini görmek mümkündür. Sorunların diğer kısmı ise işletmelerin kendi özelliklerinden kaynaklanmak olup, bu sorunların başlıcaları finansman sorunları, bürokratik sorunlar, hammadde ve girdi teminindeki sorunlar, personel-egitim sorunları, teknoloji sorunları, pazarlama sorunları, işyeri sorunlarıdır (Yörük, 2001:60).

Literatürde, Türkiye'deki KOBİ'lerin rekabet boyutunu ve bunu etkileyen unsurları araştıran çok sayıda çalışma mevcuttur. Özder (2005), KOBİ'lerin rekabetde başarıyı etkileyebilecek boyutlar olarak yatırımlarda, üründe, mesleki girdi, teknoloji ve yenilik yatırımlarında, enerji, arsa, çevre, makine ve Ar-ge olarak tespit etmiştir. KOBİ'lerin rekabet gücünü Hasiloglu (2005), Doganer ve Armagan (2005), Çakır ve Erdogan (2005) ihracat açısından, Yörük, Çoskun, Erdem (2005) finansal yapı sorunları boyutunda, incelemişlerdir.

Ülkemiz dışı ticaretinin %50'sinin Avrupa Birliği ile olduğu dikkate alındığında, ekonomik ve ticari anlamda bu kadar bağımlı olduğumuz bir oluşuma uyum süresinde ticari ilişkilerini geliştirebilmesi ve rekabet gücünü arttırması için gereken önlemlerin alınması gerekmektedir.

AB'nin uyguladığı sanayi politikası 3 temel unsurdan oluşmaktadır.

- i) Yüksek teknolojiye dayanan ve gelecekte büyük oranda istihdam yaratabilecek sanayi dallarının geliştirilmesi,
- ii) Geleneksel sanayi sektörlerinin desteklenmesi (tekstil, demir-çelik, petro kimya gibi)
- iii) İssizliğin azaltılması ve girişimcilik destek bazında KOBİ'leri teşviki.

Gerek KOBİ'lerin gerekse AB'deki diğer işletmelerin teknoloji düzeyini desteklemeye yönelik çeşitli programlar; Eurotech Capital, Eurotech-Data, Eureko, Leonardo da Vinci, Çerçeve Program destekleri olarak sayılabilir.

III. KOBİ'LERİN REKABET GÜCÜNÜ ETKİLEYEBİLECEK KAPASİTE VE TEKNOLOJİ SORUNLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK UYGULAMA ÇALIŞMASI

Bu araştırma, Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde, KOBİ'lerin ülkemiz iç pazarında serbest dolaşıma giren AB ürünleri ile rekabet edebilecek kalite, standartlarını tespit edebilmek, ihracat durumlarını, Gümrük Birliği ve AB'ne bakış açılarını belirlemek ve temel sorunlarını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

3.1. İşletmelerin Hukuki Yapıları ve Sektörler

Denizli de incelenen 500 firmanın 464 tanesi KOBİ niteliğindedir. Bu firmaların %64'ü tekstil sanayi, %8'i Gıda, İçki ve Tütün Sanayi, %9'u Metal Eşya, Makine ve Teçhizat, Ulaşım Araçları sanayi, Metal Ana Sanayi, Tas ve Toprağa Dayalı Sanayi Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi, Kağıt, Kağıt Ürünleri ve Basın Sanayi, Kimya, Petrol, Kömür, Kauçuk ve Plastik Mamulleri Sanayi oluşturmaktadır.

Denizli imalat sanayinde faaliyet gösteren firmaların hukuki yapılarına bakıldığında %57'sinin Limited Şirket, %30'unun anonim şirket ve diğer %13 kısmının da ferdi mülkiyet, adi ortaklık, Kollektif Şirket Komandit Şirket ve Kooperatiflerden oluştuğu tespit edilmiştir.

3.2. Kapasite Kullanım Durumları

Bu firmaların kapasite kullanım oranlarına bakıldığında %50 ve altı kapasite ile çalışan Kobi'lerin oranının %17 olduğu, %56'sının %51-99 kapasite ile çalıştığı ve firmaların %27'si tam kapasite çalıştığı görülmüştür. Ağırlıklı ortalamalarının dağılımına bakıldığında ise KOBİ'lerin ortalama kapasite kullanım oranı %58,23 olarak hesaplanmıştır.

Tablo.1.KOBİ'lerin tam çalışmama nedenlerine göre dağılımları

Tam kapasite ile çalışmama nedenleri	Firma sayısı	%
Hammadde yetersizliği (yerli hammadde)	51	16%
Hammadde yetersizliği (ithal hammadde)	20	6%
İşçilerle ilgili meseleler	55	17%
Mali imkansızlıklar	88	27%
Talep yetersizliği (iç pazarda)	223	68%
Talep yetersizliği (dis pazarda)	94	29%
Enerji yetersizliği	22	7%
Mevsimlik çalışma	47	14%
Diğer	57	17%

Tam kapasite ile çalışmayan 326 firmaya çalışmama nedeni sorulduğunda %68'i iç pazardaki talep yetersizliğini, %29'u dış pazardaki talep yetersizliğini, %27'si mali imkansızlıkları, %17'si işçilerle ilgili meseleleri neden olarak göstermişlerdir (Tablo: 1)

Tablo 2: Kapasite Kullanım Oranı

(1) Oran	(2) Frekans	(3) % Dağılım	4- Geçerli % Dağılım	(5) 1x4
3	1	0,40	0,50	1,50
10	4	1,60	1,90	19,00
20	2	0,80	1,00	20,00
25	5	2,00	2,40	60,00
30	6	2,40	2,90	87,00
40	7	2,80	3,30	132,00
45	1	0,40	0,50	22,50
50	14	5,60	6,70	335,00
60	25	9,90	12,00	720,00
65	8	3,20	3,80	247,00
70	30	11,90	14,40	1008,00
72	5	2,00	2,40	172,80
75	2	0,80	1,00	75,00
80	6	2,40	2,90	232,00
95	1	0,40	0,50	47,50
100	92	36,50	44,00	4400,00
Cevaplayan KOBİ	209	82,90	100,00	7579,30
Cevapsız	43	17,10		
Toplam KOBİ	252	100,00		

Sinop, Samsun, Amasya ve Tokat illerinde KOBİ'lerin Kapasite kullanım oranlarını belirlemeye yönelik soruya cevap veren 209 KOBİ'nin %44'ü tam kapasite ile çalışmaktadırlar (Tablo 2). KOBİ'lerin %14,4'ü yüzde 70 kapasite ile, %12'si yüzde 60 kapasite ile, %6,7'si de yüzde 50 kapasite ile çalışmaktadır. Ağırlıklı ortalamalarının dağılımına bakıldığında ise KOBİ'lerin ortalama kapasite kullanım oranı %36,26 gibi çok düşük bir rakam çıkmaktadır (7579,30/209=%36,26).

Eksik kapasite ile çalışmanın nedenleri olarak ise talep yetersizliği, finansal yetersizlik, hammadde yetersizliği, işçilik sorunları ve teknolojik yetersizlik sıralanmaktadır (Tablo 2).

Denizli ve Orta Karadeniz bölgesi kıyaslandığında kapasite kullanım oranının Denizli'de %50'nin üzerinde olmasına karşın, Orta Karadeniz bölgesinde oldukça %50'nin altında oldukça düşük olarak görülmektedir.

3.3. KOBİ'lerin En Önemli Sorunları

Sinop, Samsun, Amasya ve Tokat illerinde KOBİ'lerin en önemli sorunları tespit edilmek amacıyla, bu sorunları sorulmuş ve önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir. KOBİ'lerin kredi temini sorunu %35,11 ile birinci sırayı almaktadır. Bunu %14,95 ile pazarlama sorunu, %14,66 ile nitelikli eleman sorunu, %12,24 ile özkaynak sorunu izlemektedir. KOBİ'lerin %7,53'ü hammadde tedarik sorununu, %6,7'si ise eğitim sorununu en önemli sorun olarak görmektedir. (Tablo.3)

Tablo.3. KOBİ'lerin En Önemli Sorunları

En Önemli Sorunlar	1.Sıra F	2.Sıra F	3.Sıra F	4.Sıra F	5.Sıra F	Ag. Top.	Ag.ort. % Dağılımı
Yönetici ve yönetim sorunu	17	16	7	6	0	1,1607	0,0774
Nitelikli eleman sorunu	54	12	22	1	0	2,1987	0,1466
Öz kaynak sorunu	24	25	17	1	5	1,8354	0,1224
Pazarlama sorunu	39	32	6	7	8	2,2424	0,1495
Hammadde tedarik sorunu	10	19	5	9	0	1,1294	0,0753
Eğitim sorunu	19	2	2	7	4	1,0044	0,0670
Kredi temini sorunu	75	137	18	12	5	5,2662	0,3511
Yok	8	0	0	0	0	0,1626	0,0108
Cevaplayan KOBİ	246	143	77	43	22	15,00	1,00
Cevapsız	6	109	175	209	230		
Toplam KOBİ	252	252	252	252	252		

3.5. Yeni Teknoloji Kullanımı.

- Denizli imalat sanayindeki firma yöneticilerine İşyerinizin faaliyet gösterdiği sektörde kullanılan yeni teknolojiler hakkında bilginiz var mı? sorusu sorulduğunda %90 bilgi sahibi olduklarını %10'luk bir kısmı da bilgi sahibi olmadığı belirtmişlerdir. Firmanızın kullandığı teknolojinin sektör ortalamasına göre durumları sorulduğunda ise %43'ü daha yeni olduğunu, %36'si aynı olduğunu ve %11'i de daha eski olduğunu belirtmişlerdir. Bu firmaların aldıkları makinelerin %90'ı 1-4 yaş arasında olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 8. Teknoloji Düzeyi

Teknoloji Düzeyi	Frekans	Dağılım %	Geçerli %
Geleneksel	63	25,0	27,3
Modern tek.geçme aşaması	108	42,9	46,8
Modern	60	23,8	26,0
Cevaplayan KOBİ	231	91,7	100,0
Cevapsız	21	8,3	
Toplam KOBİ	252	100,0	

Tablo 8'de görüldüğü gibi, gelişen teknoloji ve artan rekabete karşın ayakta kalabilmeleri için KOBİ'lerin halen kullanmakta oldukları teknoloji %46,8 ile modern teknolojiye geçme aşamasındadır. KOBİ'lerin %27,3'ü hala geleneksel teknolojiyi kullanmakta olduklarını, %26'si ise modern teknolojiye sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Modern teknolojiye sahip olmayan KOBİ'ler, bunun nedenleri olarak %37,77 ile sermaye yetersizliğini, %28,73 ile iş yeri fiziki koşullarının uygun olmamasını, %23,83 ile yetismiş eleman eksikliğini ve %9,67 ile de talebin yeterli olmayışını göstermişlerdir (Tablo 9).

Tablo 9. Gelismis Teknolojiye Geçmeyi Engelleyen Faktörler

Gelismis Teknolojiye Geçmeyi Engelleyen Faktörler	1.Sıra F	% Dag.	Geçerli % Dag.	2.Sıra F	% Dag.	Geçerli % Dag.	Ag. Top.	Ag.ort.% Dağılımı
Talebin yeterli olmayışı	25	9,9	14,5				0,290	0,0967
Sermaye yetersizliği	67	26,6	39,0	6	2,4	35,3	1,133	0,3777
Yetismis eleman eksikliği	16	6,3	9,3	9	3,6	52,9	0,715	0,2383
İs yeri fiziki kosullarının uygun olmayışı	64	25,4	37,2	2	,8	11,8	0,862	0,2873
Cevaplayan KOBİ	172	68,3	100,0	17	6,7	100,0	3,00	1,00
Cevapsız	80	31,7		235	93,3			
Toplam KOBİ	252	100,0		252	100,0			

3.6. Rekabet Durumları

- Denizli'deki bulunan 9+ işçi çalıştıran KOBİ'lerin %46'si ürünlerini ihracat etmektedir. Firmalara AB üyesi ülkelerle hangi faktörlere göre rekabet edebilirsiniz sorulduğunda %80'i ürün kalitesi, %75'i is gücü maliyeti, konularında rekabet edebileceğini belirtmişlerdir.

- Bu firmaların %92'si döviz kuru politikaları, %90'i yürürlükteki mevzuat, %88'i enerji fiyatları, %85'i finansman imkanları ve %71'i de dış pazarlar konusundaki bilgi düzeyi konusunda rekabet edemeyeceğini belirtmişlerdir.

- Hammaddede fiyatları, kalifiye iş gücü, teknolojik düzey, işletme kapasitesi ve taşıma giderleri konularında yaklaşık olarak yarı yarıya bir rekabet düzeyinde olduklarını belirtmişlerdir. **(Tablo.4)**

Tablo.4. KOBİ lerin AB üyesi işyerleri ile aşağıdaki faktörlere göre rekabet edebilirlik dağılımı

Rekabet faktörleri	Rekabet edebiliriz		Rekabet edemeyiz	
Hammaddede fiyatları	Sayı	248	Sayı	212
	%	54%	%	46%
İsgücü maliyeti	Sayı	345	Sayı	115
	%	75%	%	25%
Kalifiye işgücü	Sayı	252	Sayı	209
	%	55%	%	45%
Finansman imkanları	Sayı	70	Sayı	389
	%	15%	%	85%
Döviz kuru politikaları	Sayı	37	Sayı	421
	%	8%	%	92%
Dış pazarlar konusundaki bilgi düzeyi	Sayı	131	Sayı	327
	%	29%	%	71%
Teknolojik düzey	Sayı	194	Sayı	265
	%	42%	%	58%
İşletme kapasitesi	Sayı	245	Sayı	210
	%	54%	%	46%
Ürün kalitesi	Sayı	364	Sayı	94
	%	80%	%	20%
Enerji fiyatları	Sayı	54	Sayı	402
	%	12%	%	88%
Taşıma (navlun) giderleri	Sayı	158	Sayı	299
	%	35%	%	65%
Yürürlükteki mevzuat	Sayı	48	Sayı	408
	%	10%	%	90%

3.7. İhracat Durumları

- Tablo 5'de görüldüğü gibi KOBİ'lerin %82,3'ü ihracat yapmamakta, sadece %17,7 ihracat faaliyetinde bulunmaktadır.

Tablo.5 İhracat Yapılma Durumu

İhracat Yapılma Durumu	Frekans	Dagilim %	Geçerli % Dag.
Yapmıyorum	205	81,3	82,3
Dogrudan Kendi Firmam Araciligi ile	21	8,3	8,4
Baska Sirket Araciligi ile	23	9,1	9,2
Cevaplayan KOBİ	249	98,8	100,0
Cevapsiz	3	1,2	
Toplam KOBİ	252	100,0	

- İhracat yapmadiklarini belirten KOBİ'ler buna neden olarak %24 ile finansman güçlüğü %20 ile dis pazarlama bilgi eksikligi, %16 ile üretim yetersizligi ve iskolumun bulunduğu sektör ve %12 ile rekabet güçlüğü olarak siralamaktadırlar (Tablo.6).

Tablo 6. İhracat Faaliyetinde Bulunmama Nedenleri

İhracat Faaliyetinde Bulunmama Nedenleri.	1.Sıra F	% Dag.	Geçerli % Dag.	2.Sıra F	% Dag.	Geçerli % Dag.	Ag. Top.	Ag.ort.% Dag.
İç pazar kosullarının uygunsuzlugu	28	11,1	15,4	0	0	0	0,3077	0,10
Üretim yetersizligi	34	13,5	18,7	1	,4	10,0	0,4736	0,16
Finansman güçlüğü	19	7,5	10,4	5	2,0	50,0	0,7088	0,24
Dis pazarlamada bilgi eksikligi	37	14,7	20,3	2	,8	20,0	0,6066	0,20
Rekabet güçlüğü	15	6,0	8,2	2	,8	20,0	0,3648	0,12
Diger, belirtiniz:	6	2,4	3,3	0	0	0	0,0659	0,02
İs kolu nedeniyle	43	17,1	23,6	0	0	0	0,4725	0,16
Cevaplayan KOBİ	182	72,2	100,0	10	4,0	100,0	3,00	1,00
Cevapsiz	70	27,8		242	96,0			
Toplam KOBİ	252	100,0		252	100,0			

- İhracat yapan firmaların %40,5'inin sorunu bulunmamaktadır. Sorun yasayanlar ise ihracatta karsilastiklari sorunlari ise su sekilde siralamislardir; %32,7'si mevzuat ilgili sorunlar yasamaktadır. İhracat yapan KOBİ'lerin %14,4 ihracatta nitelikli eleman sorunu, %12,4'ü ise yabancı dil sorunu yasadiklarini belirtmislerdir (Tablo 7).

Tablo 7. İhracatta Karsilasilan Sorunlar

İhracatta Karsilasilan Sorunlar	1.Sıra F	% Dag.	Geçerli % Dag.	2.Sıra F	% Dag.	Geçerli % Dag.	Ag. Top.	Ag.ort.% Dagilimi
Mevzuat	8	3,2	15,7	6	2,4	66,7	0,981	0,327
Yabancı dil sorunu	1	0,4	2,0	3	1,2	33,3	0,372	0,124
Nitelikli uzman eksikligi	11	4,4	21,6	0	0	0	0,432	0,144
Sorun yok	31	12,3	60,8	0	0	0	1,215	0,405
Cevaplayan KOBİ	51	20,2	100,0	9	3,6	100,0	3,00	1,00
Cevapsiz	201	79,8		243	96,4			
Toplam KOBİ	252	100,0		252	100,0			

4. SONUÇ

Avrupa birligine uyum sürecinde Denizli, Sinop, Samsun, Amasya ve Tokat illerinde kobi'ler üzerinde yapmis olduğumuz çalışmalarda Denizli ilindeki kobilerin %27'sinin tam kapasite ile çalıştigi, Sinop, Samsun, Amasya ve Tokat illerinde ise %44'ünün tam kapasite ile çalıştiklari tespit edilmiştir. Ancak ortalama kapasite kullanım oranı incelendiğinde ise Denizli'deki KOBİ'lerin kapasite kullanım oranı daha yüksektir. Bu firmaların rekabet kosullari; finansman, pazarlama, teknolojik, is gücü ve hammadde temini olarak sorgulandığında bütün illerde finansman imkanı ilk sırada, pazarlama ve teknolojik düzey rekabet konusunda ikinci sırada, kalifiye is gücü ve hammadde temini ise üçüncü sırada yer almaktadır. Bu firmalar ürün kalitesi ve is gücü maliyeti konularında rekabet edilebilirlik konusunda kendilerini yeterli bulmaktadırlar.

İhracat durumlarına baktığımızda Denizlide bulunan 9+ üstünde eleman çalıştıran kobi'lerin %46'si ürünlerini ihracat etmektedir. Sinop, Samsun, Amasya ve Tokat illerinde ise kobi'lerin %18'i ürünlerini ihracat etmektedir. Tüm illerde İhracat da yasana en önemli sorun olarak finansman sorunu gelmektedir. İkinci en büyük sorun olarak dış pazar konusunda bilgi düzeyinin düşük olması gelmektedir. Üçüncü en büyük sorun ihracat yaparken karsılarına çıkan mevzuat sorunu gelmektedir. Bu sorunlar AB giriş sürecine girmiş olan ülkemizdeki firmalar için dış pazarda rekabet gülcüğüne neden olmaktadır. Ayrıca teknolojik açıdan rekabet edebilme üstünlükleri bulunmamaktadır. Farklı illerde yapılan KOBİ'lerin rekabet gücünü etkileyecek kapasite ve teknoloji sorunları incelendiğinde benzer sonuçlar alınmıştır.

AB sürecinde, Türkiye'de uyan dönemli teknoloji politikaları içerisinde öncelikle eğitime ve AR-GE'ye ayrılan kaynakların AB düzeyine getirilmesi için gerekenler yapılmalı ve sektörel AR-Ge merkezleri yaygınlaştırılmalıdır. KOSGEB ve TÜBİTAK'ın teknoloji geliştirme ve üniversite-sanayi işbirliği programları hala sınırlı sayıda hayata geçirilmiştir. Bu amaçla üniversite-sanayi işbirliğine önem verilerek, Türkiye'de teknopark ve teknoloji enstitüleri, KOBİ'lere teknoloji geliştirmeleri ve hizmetlerden daha fazla faydalanabilecek şekilde düzenlenmeli ve sayıları artırılmalıdır.

KAYNAKLAR

Avrupa Birliği Bülteni Mayıs,1996 EURO -Info, 88/EN,<http://www.kobinet.org.tr/kosgebabm/hizmetler/dokumantasyon/AB3> .

Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, Avrupa Birliği Rekabet Politikası, www.kosgeb.gov.tr (08.03.2005).

Çakır H.M ve Erdogan M. " AB Sürecinde Denizli Metal Sanayindeki KOBİ'lerin Finansmanında Devlet Desteginin Önemi Üzerine Bir Arastırma", Uluslar arası "Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler ve Benzer Ülke Deneyimleri" Sempozyumu, s.319-330, Bandırma IIBF, 19-22 Mayıs 2005.

DİE : www.die.gov.tr/istatistikler.htm

Doganer M.ve Armagan E.A. "İhracata Yönelik Faaliyetlerin ve Sorunların Mikro, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Amprik Olarak Degerlendirilmesi, Uluslar arası "Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler ve Benzer Ülke Deneyimleri" Sempozyumu, s.415-430, Bandırma IIBF, 19-22 Mayıs 2005.

Hasiloglu, S.B. " Denizli Gıda Sanayi İşletmelerinin Gümrük Birliğinden ne Derece Etkilendikleri Üzerine Bir Arastırma", Uluslar arası "Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler ve Benzer Ülke Deneyimleri" Sempozyumu, s.507-517, Bandırma IIBF, 19-22 Mayıs 2005.

KOSGEB, "Türkiye İmalat Sanayinde KOBİ Profili", KOSGEB Yayını, Ankara 1997

Özder, Reha, "AB Ülkeleri ve Türkiye'deki KOBİ'lerin Sorunlarının Rekabet Farklılaştırılmasına Etkileri ve Türkiye Üzerine Bir Arastırma", Uluslar arası "Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler ve Benzer Ülke Deneyimleri" Sempozyumu, s.331-347, Bandırma IIBF, 19-22 Mayıs 2005.

Yörük, N., Erdem M.S., Çoskun M., "Avrupa Birliği (Ab) Üyeligi Öncesinde, KOBİ'lerin Rekabet Gücünü Etkileyebilecek Finansal Yapı Sorunlarının Tesbitine Yönelik Uygulama Çalışması.", Uluslar arası "Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler ve Benzer Ülke Deneyimleri" Sempozyumu, s.395-415, Bandırma IIBF, 19-22 Mayıs 2005.

Yörük, N. ve Ü. Ban., *KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama Çalışması*, Gazi Kitabevi, Ankara Nisan-2003.

Yörük, N., "KOBİ'lerin Yabancı Kaynak Yoluyla Finansmanında Karsılaştıkları Finansal Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama", *Selçuk Ün., İ.İ.B.F. Dergisi*, s.187-204, Nisan-Ekim 2001.

KOBİ'ler
ve
11
Verimlilik

**Üretim
Yönetimi**

KOBİ'LERİN STOK KONTROL YÖNETİMİNDE HEDEF PROGRAMLAMA MODELİNİN UYGULANMASI

Öğr. Gör. Dr. Ali ÖZDEMİR

Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı
Dokuzçesmeler Kampüsü -Buca-İZMİR
Tel: (0232) 420 41 80-2084
e-posta: ali.ozdemir@deu.edu.tr

ÖZET

Firmaların rekabet gücünü artırmaları için kaynaklarını etkin kullanmaları gerektiği bilinmektedir. Son yıllarda, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte firma kaynaklarının planlanması çerçevesinde, firma stok seviyelerinin minimum düzeyde tutulması hatta mümkünse sıfır stok ile çalışılması önemli hedeflerden biri haline gelmiştir. Tüm teknolojik gelişmelere rağmen bir çok sektörde firma kaynaklarının önemli bir kısmı stoklarda bekletilmektedir. Bu çalışmada, KOBİ kaynaklarının önemli bir kısmını oluşturan stokların kontrolünde çok kriterli karar verme modellerinden biri olan hedef programlama modeli kullanılmakta ve uygulama yapılan KOBİ'de mevcut stok kontrolü yöntemi sonuçları ile hedef programlama modelinin sonuçları karşılaştırılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stok Kontrolü, Çok Kriterli Karar Verme, Hedef Programlama.

GİRİS

Global rekabette başarı sağlamada ülkelerin ihtiyacı, sağlam yapıli küçük işletmeler topluluğudur. Ülke sermayesinin verimliliğinin artırılmasında KOBİ verimliliğinin artırılmasının büyük payı vardır. Girdi basına ortaya konan çıktı olarak tanımlanan verimlilik, birçok ülkenin önemli bir sorunudur. Verimliliğin tanımındaki girdi ve çıktı değişkenleri amaca göre farklılık gösterebilmektedir. KOBİ'lerin kısıtlı olanaklarla verimli çalışmaları girdi ve çıktı oranlaması anlamında kaynaklarını etkin kullanmalarına bağlıdır.

KOBİ'lerin kullanılmayan stoklar ile güçlü yapı kazanmaları oldukça zor olmaktadır. Ancak materyallerin, parçaların ve endüstriyel malların stoklanması rasyonel bir üretim ya da pazarlama sistemini olanaklı kılmaktadır (Demir, Gümüşoğlu, 2003; 620). İşletmelerin üretim sistemindeki değişkenlikler, mamul çeşidindeki artış, tedarik, talep ve imalata ilişkin belirsizlik ve aralarındaki ilişkinin karmaşıklığı, stok bulundurmaya zorunlu kılmaktadır (Kobu, 1996; 281). KOBİ'lerin kısıtlı olanaklarla çalışmaları ve zor şartlarda rekabet etmelerinden dolayı stok kontrolünün tek kriterli olarak değil de çok kriterli bir sorun olarak ele alınıp analiz edilmesini gerekli kılmaktadır.

İşletmelerin verimliliklerini arttırabilmeleri için; minimum üretim maliyetini, minimum stok yatirimini, minimum dağıtım maliyetini ve en iyi müşteri hizmetini sağlamaları gerekmektedir. Fakat bu dört ayrı amaç aynı zamanda üretim, finans ve pazarlama fonksiyonları arasında çatışmayı da beraberinde getirmektedir (Arnold, Chapman, 2004; 9). İşletmelerin bu çatışan amaçlara eşzamanlı olarak ulaşmalarını sağlayacak optimal kararı vermelerinde doğrusal programlama gibi tek bir amaca sahip matematiksel

modeller yetersiz kalmakta ve çok kriterli karar verme modellerinden biri olan hedef programlama bu çatısan amaçların optimize edilmesinde fayda sağlayabilmektedir. Bu doğrultuda uygulamanın temel modeli olan hedef programlama kısaca ele alınacak ve daha sonra bir KOBİ'nin stok kontrolü sorunu ortaya konulan hedef programlama modeli ile çözülecektir.

HEDEF PROGRAMLAMA

Hedef programlama, çok sayıda çatısan amaca sahip karmaşık karar problemlerinin çözümü için en uygun, esnek ve güçlü tekniktir (Lee, Moore, 1975; 198). Çok kriterli karar verme (MCDM) tekniklerinde en önemli adımlardan biri, 1950'li yıllarda Abraham Charnes ve William W. Cooper'in hedef programlama modelini formüle etmeleridir. Charnes ve arkadaşları aynı anda ulaşamayacakları birden çok hedefe en yakın bir çözüm bulmak istemişler ve bu hedeflere en yakın çözümü verecek modeli geliştirmişlerdir. 1965 yılında İjiri, ilk olarak hedef programlamada önceliklerin belirlenmesi kavramını ortaya koymuştur. Diğer bir önemli gelişme, Lee tarafından, 1972 yılında hedef programlama çözümünde simpleks yönteminin uygulandığı bilgisayar kodlamasının yapılmış olmasıdır. Daha sonra 1976 yılında, Ignizio hedef programlamayı özel problemlerin çözümü için birçok alana uygulamış ve büyük problemlerin çözümüne uygulanması amacıyla araştırmalar yapmıştır. Hedef programlama modelinin gelişmesinde rol oynayan en önemli çalışmaları, Ignizio ve Cavalier(1994), Romero(1991), Schniederjans(1995) ve Tamiz(1998) gerçekleştirmiştir. Charnes ve Cooper(1977) hedef programlama ve çok amaçlı optimizasyon arasındaki bağlantıyı ortaya koymuştur. Romero(1991), Tamiz v.d.(1995), Schniederjans(1995), Tamiz ve Jones(1997)'a göre hedef programlama, çok amaçlı programlama metodlarından en bilinen metottur. Hedef programlamanın bu kadar popüler olmasının nedeni kolay anlaşılabilir olması ve uygulamasının kolay olmasıdır, çünkü, hedef programlama çok sayıda etkin çözüm algoritmasının kullanılabilirdiği doğrusal matematiksel programlamanın geliştirilmiş bir biçimidir (Aouni, Kettani, 2001; 226).

Hedef programlama modeli, Lee(1972, 1973), Lee ve Clayton(1972), Lee v.d.(1978) ve Ignizio(1978) tarafından yapılan uygulamalarla daha popüler hale gelmiştir. Gerçek işletme sorunlarında hedef programlama modelinin kullanıldığı baslıca uygulama alanları aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Lee, 1979; 2):

- ✓ Reklam programlarının planlanması
- ✓ İlgücü planlaması
- ✓ Üretim planlaması
- ✓ Akademik planlama
- ✓ Finansal analiz
- ✓ Ekonomik politika analizleri
- ✓ Ulaştırma ve lojistik
- ✓ Pazarlama stratejilerinin planlanması
- ✓ Çevrenin korunması
- ✓ Sağlık hizmetlerinin planlanması
- ✓ Kısıtlı kaynakların optimal dağıtımının yapılması
- ✓ Kurulus yeri seçimi
- ✓ Kamu sektöründeki kurumlarda ve kar amaçlı olmayan işletmelerde politika analizlerinin yapılması (Lee, Moore, 1975; 228).
- ✓ Ulaştırma ve işyeri düzeni,
- ✓ Tedarik zincirinde materyal alım kararlarının gerçekleştirilmesinde interaktif hedef programlamanın kullanılması (Karpak v.d., 2001; 209),

İşletmelerin üretim ve stok kontrolü sorunlarının çözümünde kantitatif karar verme tekniklerinden, en çok doğrusal programlama modeli (Winston, 2004; 100; Silver , v.d., 1998; 574) ve dinamik programlama modeli (Özdemir, 2004; 98) kullanılmaktadır. Stok kontrolü sorununun çözümünde hedef programlama modelini, 1969 yılında Jaaskelainen, Veikko, 1980 yılında Kendall, Keneth E. ve Lee, Sang M., 1991 yılında Golany, Boaz, Yadin, Micha ve Learner, Oded, 1997 yılında Nagarur, Nagen, Vrat, Prem ve Duongsuwan, Wanchai kullanmışlardır.

Hedef programlamanın genel uygulama alanları ve üretim-stok kontrolü üzerine yapılan çalışmalara değindikten sonra, aşağıda hedef programlamanın genel biçimi ve formülü ele alınmakta ve KOBİ uygulaması gösterilmektedir.

Hedef programlamada en çok yapılan sınıflandırmalardan biri hedeflerin önemlerinin nasıl karşılaştırıldığına göre yapılan sınıflandırmadır (Hillier, Lieberman, 1996;285 ve Lee, Moore, 1975; 203):

1. Öncelik düzeylerinin belirlenmediği hedef programlama (Non Preemptive Hedef Programlama): Bu modellerde tüm hedefler kabaca karşılaştırılabilir öneme sahiptir.
2. Öncelik düzeylerinin belirlenebildiği hedef programlama (Preemptive Hedef Programlama): Bu modellerde ise hedeflerin öncelik düzeylerinin bir hiyerarsik sırası vardır. Böylece birincil derecede öneme sahip olan hedefler ilk olarak dikkate alınmaktadır, ikincil derecede önemli hedefler ikinci öncelik düzeyine sahiptirler ve birincil hedeflerden sonra analiz edilmektedirler ve böyle devam edecek şekilde hedeflerin önceligi sıralanabilmektedir. Hedefler çeşitli önem derecelerine ayrılmış ise öncelik düzeyleri faktörü P_j ($j=1,2,...,k$) negatif ve/veya pozitif sapma değişkenlerine atanmaktadır. Bu öncelik faktörleri arasında $P_1 > > > P_2 > > > P_3 \dots P_j > > > P_{j+1}$ ilişkisi bulunmaktadır. Burada verilen ">>>" gösterimi çok daha büyük olma durumunu ifade etmektedir. Bu faktörlerin ağırlığı ne olursa olsun yani katsayısı ne kadar büyük olursa olsun birinci öncelikli hedef her zaman çok yüksek değer almaktadır.

Hedef programlama formülünde amaç, hedefe atanan önceligi baz alarak belirlenen hedeflerden sapmaları minimize etmektir. Hedef programlamada sapma değişkenleri negatif sapma d^- ve pozitif sapma d^+ olarak ifade edilmektedir. Eger belirli bir hedef, negatif sapmayı minimize etmekle ilgili ise d^- amaç fonksiyonunun bir parçasını oluşturmaktadır. Benzer şekilde pozitif bir sapmayı minimize etmekle ilgileniliyorsa d^+ amaç fonksiyonunun bir parçasını oluşturmaktadır. Herhangi bir hedeften negatif sapma varsa pozitif sapma yoktur ve tersi de doğrudur. Diğer bir deyişle $d^- \cdot d^+ = 0$ olmaktadır. Hedef programlamanın sapma değişkenleri, doğrusal programlamanın simpleks algoritmasındaki boşluk değişkenlerinin yerini almaktadır. Bu çalışmada KOBİ'nin bir ürün için üretim stok analizi önceliklerin belirlendiği hedef programlama modeli ile oluşturulmaktadır.

UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde masa örtüsü üreten ve yurtiçi ve yurtdışında önemli pazar payına sahip bir KOBİ'nin stok kontrolüne yönelik alması gereken kararlarda çok kriterli modellerden biri olan hedef programlama modelinin kullanılmasına ilişkin bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlarla firmanın mevcut stok kontrol politikası karşılaştırılarak modelin sağladığı avantaj ve dezavantajlar ele alınmıştır.

1996 yılında PVC masa örtüsü sektöründe ithalat ve ihracat firması olarak kurulan firmanın ürettiği masa örtüleri yurtiçinde büyük bayiler aracılığıyla farklı şehirlerdeki küçük bayilere ve satış birimlerine ulaştırılmaktadır. Yurtdışında ise Almanya, Macaristan, Romanya, Cezayir, İsrail, Polonya, Slovakya, İsveç, İspanya, Belçika, Hırvatistan gibi pek çok ülkeye ürünlerini sunan firma HEIM Textile Fuarı gibi çeşitli tekstil fuarlarında da ürünlerini tanıtmaya fırsatı bulmuştur. 5000 metrekare kapalı alan üzerine kurulu olan firma toplam 45 çalışanı ile yurtiçi ve yurtdışındaki müşterilerine ürünlerini sunmak üzere üretimi gerçekleştirmektedir. Firmanın 5 ana makinesi vardır. Bunlar PVC üretim makinesi, baskı makinesi, laminasyon makinesi, kalite kontrol ve kesim makinesi ve de paketleme tezgahıdır.

Firmanın ürettiği masa örtüleri 3 ana grupta toplanmaktadır. Bu gruplarda ise farklı desen, renk, kenar kesimi, ve farklı boyutlardaki paketleme biçimleri ile çok sayıda ürün yer almaktadır. Bu 3 ürün grubundan 2005 yılı verilerine göre en çok talep edilen ürün grubu çift taraflı masa örtüleridir. Çift taraflı masa örtüleri 20metre×140 santimetre ölçülerinde kesilerek rulo biçiminde stoklanmaktadır. Firmanın bu ürün grubuna ilişkin üretim, stok ve talep bilgileri aşağıda verilmektedir. Çalışmada Mayıs, Haziran ve Temmuz aylarına ilişkin üretim ve stok kontrol analizi yapılmaktadır.

Firma Verileri

- ✓ Firmanın aylık stoklama kapasitesi 3000 rulodur.
- ✓ Mayıs ayı başlangıç stoku 3000 rulodur.
- ✓ Ürünün birim stoklama maliyeti 8 YTL ve birim satış fiyatı 100 YTL'dir.
- ✓ Ürüne ilişkin aylık talep miktarları sırasıyla 9500, 12000 ve 7000 rulodur.
- ✓ Normal mesaiyle üretim kapasitesinin üzerindeki miktarlarda talebi karşılayabilmek için firma fazla mesaiyle üretim gerçekleştirebilmektedir.
- ✓ Firma her ay normal mesaiyle maksimum 8 saat çalışarak toplam 7200 rulo üretebilmektedir.
- ✓ Normal mesaiyle üretim yapılması halinde birim üretim maliyeti 40 YTL'dir.
- ✓ Fazla mesaiyle üretim yapılması durumunda ise birim üretim maliyeti 50 YTL olmaktadır.
- ✓ Firma her ay fazla mesaiyle maksimum 4 saat çalışarak toplam 3600 rulo üretebilmektedir.

Belirtilen firma verilerine göre degiskenler tanımlanmakta ve varsayımlar, hedef kisitlari, üretim kisitlari, hedef degerleri, bu hedeflere ilişkin öncelik ve agirlik degerleri belirlenmekte ve hedef programlama modeli ortaya konulmaktadır.

Degiskenler, Sabitler ve Katsayılar

x_t^a : t . periyotta normal mesaiyle üretilen miktar

x_t^b : t . periyotta fazla mesaiyle üretilen miktar

i_t : t .periyottaki dönem sonu stoku

i_{t-1} : t .periyottaki dönem basi stoku

d_j^- : j . hedeften negatif sapma

d_j^+ : j . hedeften pozitif sapma

P_k : Hedefin k . öncelik derecesi

w_j^- : j . hedeften negatif sapmanın agirligi

w_j^+ : j . hedeften pozitif sapmanın agirligi

C_t : t . periyottaki talep miktarı

I : Aylık dönem sonu envanter miktarı hedefi

K : Aylık kar hedefi

M : Aylık fazla mesaiyle üretim maliyeti hedefi

X^a : Firmanın her ay normal mesaiyle üretebileceği maksimum üretim miktarı

X^b : Firmanın her ay fazla mesaiyle üretebileceği maksimum üretim miktarı

r : Fiyatın yüzdesi olarak ifade edilen stoklama maliyeti

p_t : Ürünün t . periyottaki birim satış fiyatı

v_t^a : t . periyotta normal mesaiyle birim üretim maliyeti

v_t^b : t . periyotta fazla mesaiyle birim üretim maliyeti

h_t : t . periyottaki birim stoklama maliyeti

n : Toplam dönem sayısı.

Varsayımlar

1. Ürünlere ilişkin birim stoklama ve birim üretim (normal ve fazla mesai) maliyetleri ile birim fiyatların üç dönemde de aynı olduğu, değişmediği varsayılmaktadır. Diğer bir ifadeyle,

$p_1 = p_2 = p_3 = p$, $v_1^a = v_2^a = v_3^a = v^a$, $v_1^b = v_2^b = v_3^b = v^b$ ve $h_1 = h_2 = h_3 = h$ 'dir.

2. Üretim sürecindeki yıllık sabit üretim maliyetleri, hesaplamalar sadece üç aylık dönem için gerçekleştirildiğinden göz ardı edilmistir.

Hedef Kisitlari

Firmanın stok kontrolüne yönelik 9 hedefi vardır;

1.Aylık Stok Kapasitesini Asmama Hedefleri ($t=1,2,3$ için toplam 3 hedef)

$i_t \leq I$ ($t=1,2,3$)

2.Toplam Stoklama Maliyetni Minimize Etme Hedefi

$$h \cdot \sum_{t=1}^n i_t \leq r \cdot p \cdot \sum_{t=1}^n C_t$$

3.Net Kari Maksimize Etme Hedefi

$$p \cdot \sum_{t=1}^n C_t - \sum_{t=1}^n v^a \cdot x_t^a + v^b \cdot x_t^b - h \cdot \sum_{t=1}^n i_t \geq K$$

4.Aylık Ürün Talebini Karsilama Hedefleri ($t=1,2,3$ için toplam 3 hedef)

$$C_t = i_{t-1} + x_t^a + x_t^b - i_t \quad (t=1,2,3)$$

5.Fazla Mesaiyle Gerçekleştirilen Üretim Maliyetini Minimize Etme Hedefi

$$v^b \cdot \sum_{t=1}^n x_t^b \leq M$$

Üretim Kısıtları

1.Normal mesaiyle aylık üretim kısıtları

$$x_t^a \leq X^a \quad (t=1,2,3)$$

2.Fazla mesaiyle aylık üretim kısıtları

$$x_t^b \leq X^b \quad (t=1,2,3)$$

Hedef Degerleri

a.Her ay maksimum 3000 rulo stok bulundurulması ($I = 3000$) .

b.Toplam stoklama maliyetinin en fazla, satış gelirinin %2'si kadar olması ($r = 0,02$) .

c.Elde edilen net karın en az 1.400.000 YTL olması ($K = 1400000$) .

d.Aylık ürün taleplerinin tamamen karşılanması ($C_1 = 9500, C_2 = 12000, C_3 = 7000$) .

e.Fazla mesaiyle gerçekleştirilen üretimin maliyetinin maksimum 180.000 YTL olması ($M = 180000$) .

Hedeflere İlişkin Öncelik Degerleri ve Ağırlıklar

Firma yetkililerinin fikir ve görüşleri doğrultusunda, firma verileri ve yapısı da göz önünde bulundurularak, hedeflere verilmesi gereken öncelikler ve ağırlıklar saptanmıştır. İşletmenin toplam 9 hedefi 4 farklı öncelik düzeyinde ele alınırken bu hedeflerden sapmaların ağırlıkları ise sadece 3 hedeften negatif veya pozitif sapmalar için verilmiştir. Degerleri belirtilmeyen sapmalar için ağırlıklar 1 olarak alınmıştır.

P_1 : Stok Kapasitesini Asmamak

P_2 : Toplam Stoklama Maliyetini Minimize Etmek

P_2 : Net Kari Maksimize Etmek

P_3 : Ürün Talebini Karşılama

P_4 : Fazla Mesaiyle Gerçekleştirilen Üretim Maliyetini Minimize Etmek

$$w_4^+ = 2, w_7^- = 3, w_7^+ = 2$$

Hedef Programlama Modeli

Belirlenen kısıtlar ile hedef ve hedeflerin öncelik degerlerine göre ve yukarıda tanımlanan değışkenler kullanılarak kurulan hedef programlama modeli aşağıda yer almaktadır;

Amaç Fonksiyonu

$$Z_{\min} = \sum_{k=1}^K \sum_{j=1}^J P_k (w_j^- d_j^- + w_j^+ d_j^+)$$

Hedef Kısıtları

$$i_t + d_j^- - d_j^+ = I \quad (t=1,2,3)$$

$$h \cdot \sum_{t=1}^n i_t + d_j^- - d_j^+ = r \cdot p \cdot \sum_{t=1}^n C_t$$

$$p \cdot \sum_{t=1}^n C_t - \sum_{t=1}^n v^a \cdot x_t^a + v^b \cdot x_t^b - h \cdot \sum_{t=1}^n i_t + d_j^- - d_j^+ = K$$

$$i_{t-1} + x_t^a + x_t^b - i_t + d_j^- - d_j^+ = C_t \quad (t=1,2,3)$$

$$v^b \cdot \sum_{t=1}^n x_t^b + d_j^- - d_j^+ = M$$

Üretim Kısıtları

$$x_t^a \leq X^a \quad (t=1,2,3)$$

$$x_t^b \leq X^b \quad (t=1,2,3)$$

Pozitiflik Kosulu

$$x_t^a, x_t^b, i_t, d_j^-, d_j^+ \geq 0$$

KOBİ'nin stok kontrol yönetimi için ortaya konan hedef programlama modeli firma verilerine göre düzenlendiğinde aşağıdaki modele ulaşılmıştır;

Amaç Fonksiyonu

$$Z_{\min} = P_1(d_1^+ + d_2^+ + d_3^+) + P_2(2d_4^+ + d_5^-) + P_3(d_6^- + d_6^+ + 3d_7^- + 2d_7^+ + d_8^- + d_8^+) + P_4d_9^+$$

Hedef Kısıtları

$$i_1 + d_1^- - d_1^+ = 3000$$

$$i_2 + d_2^- - d_2^+ = 3000$$

$$i_3 + d_3^- - d_3^+ = 3000$$

$$8i_1 + 8i_2 + 8i_3 + d_4^- - d_4^+ = 57000$$

$$2850000 - 40x_1^a - 40x_2^a - 40x_3^a - 50x_1^b - 50x_2^b - 50x_3^b - 8i_1 - 8i_2 - 8i_3 + d_5^- - d_5^+ = 1400000$$

$$x_1^a + x_1^b - i_1 + d_6^- - d_6^+ = 6500$$

$$i_1 + x_2^a + x_2^b - i_2 + d_7^- - d_7^+ = 12000$$

$$i_2 + x_3^a + x_3^b - i_3 + d_8^- - d_8^+ = 7000$$

$$50x_1^b + 50x_2^b + 50x_3^b + d_9^- - d_9^+ = 180000$$

Üretim Kısıtları

$$x_1^a \leq 7200$$

$$x_2^a \leq 7200$$

$$x_3^a \leq 7200$$

$$x_1^b \leq 3600$$

$$x_2^b \leq 3600$$

$$x_3^b \leq 3600$$

Pozitiflik Kosulu

$$x_1^a, x_2^a, x_3^a, x_1^b, x_2^b, x_3^b, i_1, i_2, i_3 \geq 0$$

$$d_1^-, d_1^+, d_2^-, d_2^+, d_3^-, d_3^+, d_4^-, d_4^+, d_5^-, d_5^+, d_6^-, d_6^+, d_7^-, d_7^+, d_8^-, d_8^+, d_9^-, d_9^+ \geq 0$$

Çift taraflı masa örtüsü ürününün 3 aylık üretim stok kontrolü hedef programlama modeli DS for Windows programı ile çözülmüştür. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmektedir. Firmanın aynı 3 aylık dönemdeki gerçekleştirdiği normal mesaiyle üretim, fazla mesaiyle üretim ve dönem sonu stok miktarları ile hedeflere ilişkin sonuçlar Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 1. Çift Taraflı Masa Örtüsüne İlişkin Hedef Programlama Modeli ile Elde Edilen 3 Aylık Üretim-Stok-Maliyet-Kar-Hedef ve Hedeflerden Sapma Değerleri

Karar Degiskenleri	Miktar (Rulo)	Üretim Kısıtlarına İlişkin Bosluk Değerleri
x_1^a	7.200	0
x_2^a	7.200	0
x_3^a	7.000	200
x_1^b	500	3.100
x_2^b	3.600	0
x_3^b	0	3.600
i_1	1.200	
i_2	0	
i_3	0	

Hedef Kisitlari	Hedef Degeri	Hedeften negatif sapma d_j^-	Hedeften pozitif sapma d_j^+
Mayis Sonu Stok Kapasitesini Asmamak	3.000	1.800	0
Haziran Sonu Stok Kapasitesini Asmamak	3.000	3.000	0
Temmuz Sonu Stok Kapasitesini Asmamak	3.000	3.000	0
Minimum Stoklama Maliyeti	57.000	47.400	0
Maksimum Kar	1.400.000	0	429.400
Mayis Talebini Karsilamak	9.500	0	0
Haziran Talebini Karsilamak	12.000	0	0
Temmuz Talebini Karsilamak	7.000	0	0
Fazla Mesai Üretim Maliyetinin Minimizasyonu	180.000	0	25.000

Tablo 2. Çift Taraflı Masa Örtüsüne İlişkin Firmanın Gerçekleşen 3 Aylık Üretim-Stok-Maliyet-Kar Değerleri

Karar Değişkenleri	Miktar (Rulo)
x_1^a	7.200
x_2^a	7.200
x_3^a	7.200
x_1^b	2.300
x_2^b	3.600
x_3^b	0
i_1	3000
i_2	600
i_3	200
Stoklama Maliyeti	30.400
Kar	1.660.600
Fazla Mesai Üretim Maliyeti	295.000

SONUÇ VE ÖNERİLER

Üretim ve stok planlamasının doğru yapılması işletme kaynaklarının etkin kullanılmasında önemli rol oynamaktadır. Bu çalışmanın esas amacı, kit kaynaklarla çalışan KOBİ'nin bir ürününe yönelik üretim stok kontrolü ve planlamasını hedef programlama modeli ile belirlemektir. Bu amaçla yapılan çalışma sonucunda hedef programlama modeli ile firmanın Mayıs, Haziran ve Temmuz aylarındaki üretim-stok-maliyet ve kar gibi değerleri ortaya konmuştur. Hedef programlama modeli sonuçlarına göre, KOBİ Mayıs dönemine 3.000 rulo stokla başladığında, normal mesaide 7.200 rulo üretim kapasitesinin hepsini kullanmalı, 500 rulo fazla mesai ile üretmeli ve 9.500 rulo olan talebin tamamını karşılayarak dönem sonuna 1200 rulo stoklamalıdır. Haziran ayında 1.200 dönem baki stokla üretime başlayan firma normal mesaide tam kapasite ile 7.200 rulo üretmeli, fazla mesainin tam kapasitesi ile 3.600 rulo üretim yapmalı ve 12.000 rulo talep karşılayarak dönem sonuna stok bırakmamalıdır. Temmuz döneminde talebin düşmesine de bağlı olarak 7000 rulo üretim yapmalı, fazla mesaiyle üretim yapmamalı ve dönem sonuna stok bırakmamalıdır. 3 aylık periyotta firmanın; toplam stoklama maliyeti 9.600 YTL, net kârı 1.829.400YTL ve fazla mesai maliyeti 205.000 YTL olarak hesaplanmıştır. Firma, stok kapasitesini 3 ayın hepsinde asmamaktadır. İlk ay sadece 1.200 rulo stok bulundururken son 2 ay hiç stok bulundurmamaktadır. Firma yetkilileri stoklama maliyetinin 57.000 YTL'nin altında olmasını hedeflemektedirler ve hedef programlama modeli ile istenmeyen pozitif sapma 0 olurken negatif sapma 47.400 YTL olarak bulunmakta, diğer bir ifadeyle stoklama maliyeti 9.600 YTL olmaktadır. Kar hedefi en az 1.400.000YTL olarak verilirken modelde bulunan 429.400 YTL'lik pozitif sapma ile sonuç bu hedefin çok üstünde, 1.829.400 YTL olarak bulunmaktadır. Hedef programlama modeli ile aylık talepleri karşılama hedeflerinin hepsi de tam olarak karşılanmaktadır. Son önceliğe sahip fazla mesai maliyetinin 180.000 YTL'nin altında olması hedefi karşılanmamakta ve hedef 25.000YTL asılarak toplam fazla mesai maliyeti 205.000 YTL olarak bulunmaktadır.

Firmanın aynı dönemdeki verilerine bakıldığında, normal mesai ile üretim miktarlarının her dönemde 7.200 rulo olarak gerçekleştiği görülmektedir. Firma Haziran ayındaki sipariş artistlarına bağlı olarak Mayıs ayında tam kapasite ile fazla mesai yaparak 3.600 rulo üretim yapmaktadır. Mayıs talebini karşılayan firma dönem sonuna 3.000 rulo stok bırakmaktadır. Haziran ayında yine fazla mesai ile 3.600 rulo üretim gerçekleştiren firma talebi karşıladıktan sonra dönem sonuna 600 rulo stok bırakmaktadır. Son ay firma normal mesainin tamamı ile 7.200 rulo üretilip, fazla mesai yapmayarak tüm talebi karşılamakta ve dönem sonuna 200 rulo stokla girmektedir. Firmanın 3 aylık dönemde stoklama maliyeti 30.400 YTL, kârı 1.660.600 YTL ve fazla mesai maliyeti 295.000 YTL olarak gerçekleşmektedir.

Hedef programlama modeli, firmanın tüm hedeflerini, gerçekleşen üretim stok planına oranla çok yüksek oranda sağlamaktadır. Her iki üretim stok planında da talepler tam olarak karşılanmaktadır. Stok kapasitesi her iki planda da asılmamaktadır. Stok maliyeti hedef programlama modeli ile yaklaşık %68 azaltılmaktadır. Kar ise 168.000 YTL artırılarak yaklaşık % 11'lik artış sağlanmaktadır. Fazla mesai maliyetinde ise hedef programlama modeli ile 90.000 YTL tasarruf sağlanmaktadır. Hedef programlama modelinde sadece son ay 200 rulo az üretim yapılarak üretim kapasitesi tam kullanılmamış gibi görülmektedir. Buna rağmen 200 ruloluk üretim gerçekleştirilse dahi tüm hesaplamalarda hedef programlama modeli daha etkin bir üretim stok planı ortaya koymaktadır.

KOBİ'lerin verimliliğinin artırılmasında, tüm kaynaklarını etkin kullanılması gerekmektedir. Kaynakların etkin kullanılmasında yönetim bilimi ve sayısal yöntemlerin kantitatif karar verme tekniklerine başvurulması yöneticilere önemli avantajlar sağlamaktadır. Çatışan çoklu amaçları çözmeye kullanılan hedef programlama modeli tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir KOBİ'nin üretim stok planlamasında daha avantajlı sonuçlar vermektedir. KOBİ'lerin maliyet tasarrufu sağlayarak yüksek kar elde etmeleri ve kaynaklarını etkin kullanabilmeleri için kantitatif karar verme modellerini firma sorunlarına uygulamaları gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Aouni, Belaid, Kettani, Ossama: "Goal Programming Model: A Glorious History and A Promising Future" , European Journal of Operational Research, No.133, 2001.
- Arnold, Tony J.R., Chapman, Stephen N.: "Introduction to Materials Management", Prentice Hall. Fifth Ed., New Jersey, 2004.
- Demir, M. Hulusi., Gümüşoğlu, Sevinaz: "Üretim Yönetimi, İşlemler Yönetimi", Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ. 6. Baskı, İstanbul, 2003.
- Golany, B., Yadin, M., Learner, O. : "A Goal Programming Inventory Control Model Applied at a Large Chemical Plant", Production and Inventory Management Journal, First Quarter; V:32, No.1, 1991.
- Hillier, Frederick S.-Lieberman, Gerald J.: "Introduction To Operations Research", McGraw-Hill Publishing Com. Sixth Ed., USA, 1996.
- Jaaskelainen, Veikko: "A Goal Programming Model of Aggregate Production Planning", Swed J. of Economics, No.2, 1969.
- Karpak, Birsan, Kumcu, Erdogan, Kasuganti, RR: "Purchasing Materials in the Supply Chain: A Multi-Objective Task" European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol.7, 2001.
- Kendall, K. E., Lee, S.M., "Improving Perishable Product Inventory Management Using Goal Programming", Journal of Operations Management, Vol. 1, No.2, 1980.
- Kobu, Bülent: "Üretim Yönetimi", Avcıoğlu Basım. 9.Baskı, İstanbul, 1996.
- Lee, Sang M., Moore, Laurence J.: "Introduction to Decision Science", Virginia Polytechnic Ins. and State Uni., First Ed., Petrocelli/Charter, 1975.
- Lee, Sang M. : "Goal Programming Methods for Multiple Objective Integer Programs", Operation Research Division, American Ins. Of Industrial Eng. Inc., No.2, 1979.
- Nagarur, N., Vrat, P., Duongsuwan, W. : "Production Planning and Scheduling for Injection Moulding of Pipe Fittings a Case Study", Int. J. Production Economics, V. 53, 1997.
- Özdemir, Ali: "Üretim Envanter Düzeyinin Belirlenmesinde Dinamik Programlama Modelinin Uygulanması", DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol. 6, No. 3, 2004.
- Silver, E. A., Pyke, D.F., Peterson, R.: "Inventory Management and Production Planning and Scheduling", John Wiley & Sons Inc, USA, 1998.
- Winston, Wayne, L.: "Operations Research-Applications and Algorithms", Brooks/Cole, Fourth Ed., USA, 2004.

3PL HİZMETLERİN KULLANIMININ İMALATÇI VE TİCARİ KOBİ'LERDE KARSILASTIRILMALI ANALIZI: TRABZON İLİ ÖRNEĞİ

Birdogan BAKI

Karadeniz Teknik Üniversitesi
İşletme Bölümü 61080 TRABZON

Tel: (0462) 377 24 37

e-posta: bbaki@ktu.edu.tr, birbaki@yahoo.com

İlker Murat AR

Karadeniz Teknik Üniversitesi
İşletme Bölümü 61080 TRABZON

Tel: (0462) 377 32 37

e-posta: ilkerar@ktu.edu.tr

ÖZET

Gün geçtikçe artan rekabet baskısı, birbirine giderek benzeyen ürünler, düşen fiyatlar ve azalan kârlar firmaları yeni uygulamalar geliştirip yeni çözümler üretmeye zorlamaktadır. Bu durum, özellikle küreselleşmeyle siddetini arttıran rekabetin getirdiği fırsat ve tehditleri yönetmek zorunda kalan KOBİ'leri yakından ilgilendirmektedir. Bu çalışmada Trabzon ilindeki ticari ve imalatçı KOBİ'lerin lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesinde dış kaynaktan (3PL) yararlanma özellikleri (dış kaynaktan yararlanma oranları, dış kaynak kullanımına karar verme süreçleri, yararlandıkları hizmet türleri, 3PL kullanımından elde edilen kazanımlar, karşılaşılan problemler ve gelecek perspektifi) karşılaştırmalı olarak analize tabi tutulmuştur.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Üçüncü Parti Lojistik, Dış Kaynak Kullanımı, İmalatçı ve Ticari Firma

1. GİRİŞ

KOBİ'ler; daha çabuk karar verme olanaklarına sahip olmaları, daha az yönetim ve genel işletme gideriyle faaliyetlerinden hızlı ve ucuz üretimde bulunabilmeleri sayesinde büyük ölçekli işletmelerin ürettiği mal ve hizmetleri üretip ekonomiye canlılık kazandırabilmektedirler (Çelik ve diğerleri, 2002). Bununla birlikte artan küreselleşme ve müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki farklılıklar KOBİ'leri rekabet baskısı ile de karşı karşıya bırakmaktadır. Ayrıca, Avrupa Birliği'ne tam üyelik sürecinde KOBİ'ler için yeni fırsat ve tehdit alanlarının ortaya çıkacağı görülmektedir. Özellikle birliğe tam üye olunması durumunda mal dolaşımının daha kolaylaşacak olması, rakip firmaların nitelik ve niceliğinin değişmesi, artacak rekabet baskısı KOBİ'lerin yönetmek zorunda oldukları konular arasında baş sırayı almaktadır. Mevcut durumu irdeleyerek kendi üstün ve zayıf yönlerini analiz eden, yenilik stratejilerine ağırlık veren KOBİ'ler rekabet yarısında bir adım öne geçebilmektedirler. Son dönemde bu yeniliklerden biri olarak ortaya çıkan lojistik, KOBİ'lere stratejik üstünlükler sağlayarak rekabet edebilme yeteneği kazandırmaktadır.

KOBİ'lerin lojistik dış kaynak kullanımı üzerine yapılan araştırmaların sayısı az olmakla birlikte Halley ve Guilhon (1997) küçük işletmelerin performanslarını geliştirmek için lojistik hizmetlerden yararlanmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bagchi ve Virum (2000) Norveç'teki 30 KOBİ üzerine yaptıkları çalışmalarında lojistik maliyetlerdeki %10'luk bir azalmanın aktif kârlılığında %7,8'lik bir gelişme sağladığını belirlemişlerdir. Ercis ve diğerleri (2004) tarafından Erzurum'daki KOBİ'ler üzerinde yapılan çalışmada lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımına yönelmeyen firmalar bunun en önemli nedeni olarak yeterli imkânâ sahip olmalarını ve 3PL firması ile çalışmanın lojistik maliyetleri arttırmasını ifade etmişlerdir. Baki (2005) tarafından Türkiye'deki imalatçı KOBİ'ler üzerinde yapılan çalışmada ise firmaların yaklaşık %45'i bir

3PL firması ile lojistik hizmetlerinden yararlanma üzerine anlasma imzaladığını belirtirken en çok karşılaşılan problemler olarak sırasıyla müşteri isteklerinin karşılanamaması ve sözleşme şartlarına uyulmaması belirtilmiştir.

Peters ve diğerleri (1998) tarafından Avrupa'nın lider imalat ve ticaret işletmelerinin yöneticileri ile yapılan çalışmada performans tesvikleri içeren sözleşmelerin oranı %47 olarak tespit edilmiştir. Murphy ve Poist (1998), Amerika'daki imalat ve ticaret işletmelerinde görevli 425 yönetici üzerinde yürüttükleri araştırmalarını çeşitli hipotezler üzerine kurmuşlar ve mevcut 3PL kullanıcılarının şirketlerinin 3PL harcamalarının gelecek yıllarda artacağını belirttiklerini, çok küçük firmaların yani sıra çok büyük firmaların da 3PL hizmetlerinden yararlanmama eğiliminde olduklarını tespit etmişlerdir. Yine aynı çalışmada imalatçı ve ticari firmalar arasında 3PL kullanım özellikleri arasındaki farklılıklar incelenmiş ve sadece yararlanan 3PL hizmetlerinin toplam sayısı (imalatçı firmalar için sekiz, ticari firmalar için beş) açısından anlamlı bir fark bulunabilmektedir. Yukarıda da görüldüğü gibi literatürde hem ticari hem de imalatçı KOBİ'lerin lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımları üzerine bir çalışmanın yapılmaması bu çalışmanın yapılmasının tetikleyici unsuru olmuştur.

2. ARASTIRMANIN METODOLOJISI

Ana amacı Baki ve Ar (2005), Ar ve Baki (2005) tarafından Trabzon'daki ticari ve imalatçı KOBİ'ler üzerine yapılan iki ayrı çalışmanın bulgularını karşılaştırarak firmaların 3PL kullanım özellikleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymaktır. Elde edilen veriler SPSS 11.0 istatistik paket programında Ki-kare, Mann-Whitney U testleri kullanılarak analiz edilmiştir.

3. HIPOTEZLER

Murphy ve Poist (1998) tarafından yapılan çalışmada imalatçı ve ticari firmalar arasında 3PL kullanım düzeyleri açısından bir fark bulunamamıştır. Yine aynı çalışmada 3PL hizmetinden yararlanan ticari ve imalatçı KOBİ'ler arasında satış tutarı, lojistik faaliyetlerin sayısı, 3PL harcamaları gibi çeşitli faktörler esas alınarak demografik farklılıklar incelenmiş ve sadece yararlanan 3PL hizmetlerin sayısı açısından anlamlı bir fark bulunabilmektedir. Bu çalışmada imalatçı ve ticari KOBİ'lerin karşılaştırmada kullanılmak üzere aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H₁: İmalatçı ve ticari KOBİ'ler arasında 3PL hizmetleri kullanım oranı açısından fark vardır.

H₂: İmalatçı ve ticari KOBİ'ler arasında yararlanan lojistik hizmetler açısından fark vardır.

H₃: İmalatçı ve ticari KOBİ'ler arasında 3PL hizmetlerinden yararlanan firma sayısı açısından fark vardır.

H₄: 3PL hizmetinden yararlanan imalatçı ve ticari KOBİ'ler arasında brüt satış tutarı açısından fark vardır.

H₅: 3PL hizmetinden yararlanan imalatçı ve ticari KOBİ'ler arasında faaliyet süresi açısından fark vardır.

3. BULGULAR

3PL kullanım oranı açısından incelendiğinde Trabzon ilindeki ticari firmaların imalat işletmelerine göre daha yüksek oranda dış kaynak kullanımına yöneldikleri Tablo 1'den görülmektedir. 3PL kullanım oranı ticari firmalarda %63,9 iken, imalat işletmelerinde %54,5'tir. Ancak, yapılan ki-kare testi sonucunda imalatçı ve ticari firmalar arasında 3PL kullanımı açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum da H₁ hipotezinin reddini gerektirmektedir. Aynı sonuç Murphy ve Poist (1998) tarafından yapılan çalışmada da elde edilmiştir.

Tablo 1. Firma Tipi-3PL Kullanım Oranı İlişkisi

Firma Tipi	Frekans	
	3PL Hizmetinden Yararlananlar	3PL Hizmetinden Yararlanmayanlar
İmalatçı	18 (54,5)	15 (45,4)
Ticari	23 (63,9)	13 (36,1)

Ki-kare: 0.623 p>0.05

Dış kaynak kullanımına yönelmenin nedenleri ve 3PL hizmet sağlayıcı seçim kriterlerinin her biri için imalatçı ve ticari KOBİ'lerin ortalamaları Tablo 2'de gösterilmiştir. Buna göre ticari firmaları 3PL kullanımına yönelten en önemli etken maliyet tasarrufu iken, imalat işletmelerinde temel faaliyetlere odaklanma ilk sırada yer almıştır. Her iki grup için de müşteri beklentilerinin değişmesi son sırada çıkmıştır. 3PL hizmet sağlayıcı seçim kriterlerine bakıldığında ise imalatçı ve ticari işletmeler arasında çok büyük bir benzerlik olduğu dikkat çekmektedir. Her iki grupta da fiyat ve ödeme koşulları, maliyet ve sağlanan

hizmetlerin genisligi ilk üç sirayi alirken bilisim teknolojilerini kullanma son sirada yer almistir. Ayrica yapilan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; imalatçı ve ticari işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelme nedenleri arasında uzman personel eksikligi, maliyet tasarrufu ve rekabet avantajı sağlama açısından anlamlı bir fark varken, 3PL hizmet sağlayıcı seçim kriterleri arasında ise fiyat ve ödeme koşulları ile maliyet açısından anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

	ORTALAMA		p
	İmalatçı	Ticari	
Dis Kaynak Kullanimina Yönelmenin Nedenleri			
Temel faaliyetlere odaklanma	4,05	3,87	0,863
Uzman personel eksikligi	4,00	2,96	0,001*
Maliyet tasarrufu	3,89	4,74	0,001*
Rekabet avantajı saglama	3,52	2,96	0,050*
Müşteri beklentilerinin degismesi	3,00	2,74	0,453
3PL Hizmet Saglayıcı Seçim Kriterleri			
Fiyat ve ödeme kosullari	4,57	4,95	0,008*
Maliyet	4,50	4,91	0,040*
Saglanan hizmetlerin genisligi	4,36	4,65	0,206
Teslimat performansi	4,15	4,47	0,266
Tecrübe	4,00	3,39	0,548
Referanslar	4,00	4,17	0,516
Sirket imaji	3,94	4,08	0,779
Hizmet kalitesi	3,73	3,69	0,906
Kalite belgesine sahip olma	3,63	3,39	0,546
Kültür uyumu	3,47	3,39	0,958
Bilisim teknolojilerini kullanma	3,36	3,00	0,502
1-Önemsiz 2-Az Önemli 3-Önemli 4-Oldukça Önemli 5-Çok Önemli			p<0,05

İmalatçı ve ticari KOBİ'lerin her ikisinde de dış kaynak kullanımına gidilen faaliyetler; malların tasınması ve hammaddenin tasınmasıdır. Bununla birlikte Tablo 3'ten de görülebileceği gibi imalatçı ve ticari KOBİ'ler arasında yararlanılan 3PL hizmetleri açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır ki bu durum H₂ hipotezinin reddini gerektirmektedir. Ayrica, firmaların yararlandıkları 3PL hizmet sağlayıcı firma sayısına bakıldığında; imalat işletmelerinin ağırlıklı olarak (%55.5) 2-5 lojistik/nakliye firması ile, ticaret işletmelerinin çoğunluğunun (%82.6) ise tek bir 3PL firması ile çalıştığı görülmektedir. İmalatçı ve ticari KOBİ'ler arasında yararlanılan 3PL hizmet sağlayıcı sayısı açısından anlamlı bir fark olduğu ki-kare analizi sonucunda tespit edilmiştir (Tablo 4). Bu sonuç, H₃ hipotezinin kabulü sonucunu doğurmaktadır.

Tablo 3. Firma Tipi Yararlanılan 3PL Hizmetler İlişkisi

Firma Tipi	Frekans	
	Malların tasınması	Hammaddenin tasınması
İmalatçı	17 (51,5)	18 (54,5)
Ticari	25 (69,4)	22 (61,1)
Ki-kare: 0.171 p >0.05		

Tablo 4. Firma Tipi Yararlanılan 3PL Hizmet Sağlayıcı Firma Sayısı İlişkisi

Firma Tipi	Frekans	
	1	2-5
İmalatçı	8 (44,5)	10 (55,5)
Ticari	19 (82,6)	4 (17,4)
Ki-kare: 6.540 p <0.05		

3PL hizmetinden yararlanan ticari ve imalatçı KOBİ'ler arasında brüt satışlar ve faaliyet süresi açısından farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan ki-kare analizlerinin sonuçları Tablo 5'te görülebilmektedir. Buna

göre hem brüt satışlar hem de faaliyet süresi açısından 3PL hizmeti alan imalatçı ve ticari KOBİ'ler arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu da H₄ ve H₅ hipotezlerinin kabulünü gerektirmektedir.

Tablo 5. 3PL Hizmetleri Kullanan Firma Tipi ile Satış Tutarı/Faaliyet Süresi İlişkisi

	LOJİSTİK HİZMETLERDEN YARARLANAN FİRMA SAYISI	
	İmalatçı	Ticari
Brüt Satışlar (milyon \$)		
<5	12	22
>5	6	1
Toplam	18	23
Ki-kare : 5.992 p<0,05		
Faaliyet Süresi (Yıl)		
<5	3	14
>5	15	9
Toplam	18	23
Ki-kare : 8.129 p<0,05		

Trabzon ilindeki imalatçı KOBİ'ler 3PL hizmet kullanımının kendilerine sağladığı en önemli fayda olarak temel faaliyetlere odaklanmayı belirtmişlerken aynı durum için ticari KOBİ'ler lojistik maliyetlerde azalmayı ifade etmişlerdir. Bununla birlikte bu iki faktör firmalara sağladığı yararlar açısından her iki grupta da ilk iki sırayı almıştır.

Basarılı bir şekilde yürütülebilmesi için etkin bir koordinasyona ve siki bir güvene gerek duyulan 3PL ilişkilerinde bazı problemlerin yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Bu noktada imalatçı ve ticari KOBİ'ler arasında en sık yaşanan problemler ve bunların derecesi konusunda önemli farklılıklar olduğu gözle çarpılmaktadır. Her şeyden önce imalatçı firmalarda problemlerin sıklık ortalaması, ikinin (az önemli) altına düşmezken ticari işletmelerde hiçbir faktörde ikinin üzerine çıkılmamıştır. Bu durum, lojistik fonksiyonel öneminin ve 3PL firmasına olan bağımlılığın imalatçı KOBİ'lerde ticarilere oranla daha stratejik düzeyde olması ile açıklanabilir. İmalat işletmelerinde en önemli uygulama problemi olarak belirtilen maliyet nedeniyle artan fiyat baskısı ticari işletmelerde ancak dördüncü sırada olabilmektedir. Benzer şekilde ticari işletmeler tarafından ilk sırada belirtilen müşteri isteklerinin karşılanamaması imalat işletmelerinde altıncı en sık karşılaşılan problem olmuştur. Bununla birlikte firma çalışanlarının direnci her iki grup tarafından da en önemsiz uygulama problemi olarak belirtilmiştir. Tablo 6'dan da görülebileceği gibi yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre uygulama problemlerinin tamamında imalatçı ve ticari KOBİ'ler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Tablo 6. Uygulama Problemleri

	ORTALAMA		p
	İmalatçı	Ticari	
Uygulama Problemleri			
Maliyet kaygısı nedeniyle artan fiyat baskısı	3,10	1,43	0,000*
Bilgisayar teknolojileri altyapısının yetersizliği	2,78	1,26	0,000*
İletişim eksikliği	2,63	1,60	0,009*
Sözleşme kurallarına uyulmaması	2,63	1,39	0,000*
Firma hedefinin lojistik firması tarafından anlaşılamaması	2,63	1,34	0,000*
Müşteri isteklerinin karşılanamaması	2,52	1,65	0,017*
İlişkilerde güven ve itimatın oluşturulamaması	2,47	1,47	0,009*
Çalışanların direnci	2,05	1,21	0,038*
1-Önemsiz 2-Az Önemli 3-Önemli 4-Oldukça Önemli 5-Çok Önemli			p<0,05

Ticari firmaların uygulamada daha az problem ile karsi karsiya kalmasinin bir sonucu olarak çalistigi lojistik/nakliye firmasini degistiren ticari KOBİ sayisinin (dört) imalatçı KOBİ sayisinden (yedi) daha az oldugu tespit edilmistir. 3PL firmasini degistirme nedenleri incelendiginde ise düşük performansin hem imalatçı hem de ticari firmalarda ilk sirada çiktiği görülmektedir.

Cevaplayicilarin 3PL sektörünün gelecekteki durumuna iliskin görüşleri incelendiginde; her iki grupta da çok büyük bir çoğunlugin sektörün önümüzdeki dönemde daha da çok gelisecegini ve lojistik/nakliye hizmetlerinden yararlanma oraninin artacagini belirttiği tespit edilmistir.

7. SONUÇ ve ÖNERILER

Trabzon'daki ticari ve imalatçı KOBİ'lerin 3PL kullanım özelliklerini karsilastiran bu çalismanin sonunda asagidaki sonuçlara ulasilmistir.

- Ticaret işletmeleri imalat işletmelerine göre lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesinde daha fazla oranda 3PL kullanımına yönelmektedirler. Bununla birlikte iki grubun 3PL kullanım oranlari arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Ayrıca 3PL hizmetinden yararlanan imalatçı ve ticari KOBİ'ler arasında satis tutari ve faaliyette bulunulan süre açısından fark olduğu tespit edilmistir.
- Ticaret işletmelerini dis kaynak kullanımına iten en önemli neden maliyet tasarrufu iken imalat işletmelerinde temel faaliyetlere odaklanmadir. 3PL hizmet saglayici seçim kriteri olarak her iki grupta da ilk siraya fiyat ve ödeme kosullari, son siraya bilisim teknolojilerini kullanma koyulmaktadır.
- Her iki grupta da dis kaynak kullanımına yönelen firmaların tamamı hammaddenin tasinmasi ve mamullerin tasinmasi gibi gelen ve giden lojistik faaliyetlerde 3PL firmasının hizmetlerinden yararlanmaktadırlar. Bununla birlikte imalatçı KOBİ'lerin ticari KOBİ'lere oranla daha fazla sayıda lojistik/nakliye firmasi ile çalıştiklari belirlenmistir.
- İmalat işletmeleri, lojistik faaliyetleri üretim süreçlerinin bir parçası olarak gördüklerinden ticari işletmelere oranla 3PL firmalari ile daha fazla problem yaşamaktadırlar. İmalat işletmelerinde en çok karsilasilan problem; maliyet baskisi nedeniyle artan fiyat baskisi iken ticaret işletmelerinde müşteri isteklerinin karsilanamamasidir. Her iki grupta da “düşük performans” en önemli 3PL hizmet saglayici degistirme nedeni olarak karsimiza çıkmaktadır.
- Ticari ve imalatçı KOBİ'lerin tamamı gelecekte 3PL endüstrisindeki gelismenin artarak devam edecegini belirtmislerdir.
- Çalismanin basinda kurulan hipotezlerin sonuçlari Tablo 7'de görülmektedir.

TABLO 7. Hipotez Sonuçlari

Hipotez	SONUÇ
H ₁ İmalatçı ve ticari KOBİ'ler arasında 3PL kullanım oranı açısından fark vardır.	Red
H ₂ Yararlanılan lojistik hizmetler açısından imalatçı ve ticari KOBİ'ler arasında fark vardır.	Red
H ₃ İmalatçı ve ticari KOBİ'ler arasında 3PL hizmetlerinden yararlanılan firma sayısı açısından fark vardır.	Kabul
H ₄ 3PL hizmetinden yararlanan imalatçı ve ticari KOBİ'ler arasında satis tutari açısından fark vardır.	Kabul
H ₅ 3PL hizmetinden yararlanan imalatçı ve ticari KOBİ'ler arasında faaliyet süresi açısından fark vardır.	Kabul

Bu çalışmadan hareketle gelecek çalışmalar için asagidaki önerilerde bulunulabilir:

- En büyük imalatçı firmalar ile en büyük ticari firmalara da benzer bir çalışma uygulanarak sonuçlar kıyaslamalı olarak ortaya konabilir.
- Ticari ve imalatçı firmaların kıyaslamalari çeşitli sektörler için ayrı ayrı yapılarak bulgular sektörel karsilastirmalar için kullanılabilir.
- Ticari ve imalatçı KOBİ'lerin lojistikte dis kaynak kullanımına yönelmeme nedenleri ayrıntılı olarak ortaya konularak, aralarındaki farklılıklar irdelenebilir.
- Türkiye'deki imalatçı ve ticari KOBİ'lerden elde edilen bulgular Avrupa Birliği'ne üye ülkelerdeki firmalara yönelik olarak yapılan çalışmaların bulgulari ile karsilastirilarak benzerlik ve farklılıklar irdelenebilir.

KAYNAKLAR

- Ar, I.M., Baki B., (2005), "KOBİ'lerin 3PL Kullanımı Üzerine Bir Saha Arastirmasi: Trabzon İli Örneği", V.Üretim Arastirmalari Sempozyumu, 22-25 Kasim, Istanbul.
- Bagchi, K.P., Virum H. (2000), "Logistics Competence in Small and Medium-Sized Enterprises: The Norwegian Experience", Supply Chain Forum,1
- Baki, B. (2005), "The Use of Third-Party Logistics Services in Small And Medium Sized Enterprises: The Case of Turkey", 35thInternational Computers&Industrial Engineering, Vol:1, Haziran, Istanbul, Turkey, 233-238.
- Baki, B., Ar, I.M., (2005), "Trabzon Ilindeki Ticari KOBİ'lerin Lojistik Faaliyetlerinde Dis Kaynak Kullanimi", Dogu Karadeniz Bölgesel Kalkinma Sempozyumu, 15-17 Eylül, Trabzon.
- Çelik, A., Kar, M., Büyükbese, T., Agir, H., (2002), "Kahramanmaraş Küçük ve Orta Boy Tekstil İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Yeri", II.Ulusal Orta Anadolu Kongresi, 17-19 Ekim, Nigde, 221-245.
- Ercis, A., Ünal, S., Bilgili, B., Yücel, I., (2004), "A Study in Erzurum on The Attitudes of Small and Medium Sized Entrepreneurs Towards Logistics Services", International Logistics Congress 2004, Izmir, Turkey, 59-77.
- Halley, A., Guilhon, A., (1997), "Logistics Behaviour of Small Enterprises: Performance, Strategy and Definition", International Journal of Physical Distribution&Logistics Management, 27(8), 475-479.
- Murphy, P.R., Poist R.F., (1998), "Third-Party Logistics Usage: An Assessment of Propositions Based on Previous Research", Transportation Journal, Summer, 26-35.
- Peters, M.J., Lieb, R.C., Randall, H.L., (1998), "The Use of Third-Party Logistics Services by European Industry", Transport Logistics, 1(3), 167-179.

TÜRK KOBİ'LERİNDE TASARIM FAALİYETLERİNİN ETKİNLİĞİ

Melike D. KAPLAN

Izmir Ekonomi Üniversitesi
İşletme Bölümü
Sakarya Cd. No: 156 Balçova
Izmir
Tel: (0232) 488 83 46
e-posta:
melike.demirbag@ieu.edu.tr

Öznur YURT

Izmir Ekonomi Üniversitesi
Lojistik Yönetimi Bölümü
Sakarya Cd. No: 156 Balçova
Izmir
Tel: (0232) 488 83 09
e-posta: oznur.yurt@ieu.edu.tr

Tunçdan BALTACIOĞLU

Izmir Ekonomi Üniversitesi
Lojistik Yönetimi Bölümü
Sakarya Cd. No: 156 Balçova
Izmir
Tel: (0232) 488 81 13
e-posta:
tuncdan.baltacioglu@ieu.edu.tr

ÖZET

Günümüzde, işletmelerin varlığını koruyabilmesi için güçlü ve sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olmaları gerektiği açıktır. Rekabet avantajının elde edilmesinde, maliyet liderliği ve farklılaştırma iki temel strateji olarak görülmekteyse de, bunlardan maliyet liderliği stratejisinin uygulanabilirliği günümüzde son derece zorlaşmıştır. Dolayısıyla, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için farklılaştırma stratejisi ön plana çıkmaktadır. Ürünlerin farklılaştırılmasında da tasarımın temel odak noktası olması gerektiği açıktır.

Tasarım faaliyetleri, KOBİ'ler için son derece önemli olmakla birlikte, Türkiye'de bu konuda yapılan çalışmalar, gerek teorik gerekse pratik anlamda son derece sınırlı kalmaktadır. Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerin tasarım faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin etkinliğini incelemek ve tasarım anlamında yaşanan sorunları ortaya çıkararak, uygulanabilir çözüm önerileri getirmektir. Çalışma 109 KOBİ'den oluşan bir örneklem grubu üzerinde anket yöntemi kullanılarak hazırlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Tasarım, KOBİ, rekabet avantajı, farklılaştırma

1. GİRİŞ

Rekabet avantajı stratejileri, ortaya atıldığı günden beri hem akademik hem de profesyonel sahada oldukça büyük ilgi görmüş ve yoğun bir biçimde kullanılmaktadır. Buna göre, bir firmanın kârlılığını belirleyen ana etken faaliyet gösterdiği sektör ise, ikinci önemli etken de, firmanın bu sektör içinde pozisyonudur. Porter'a (1985) göre, bir firma kendisini farklı güçlü yanlar doğrultusunda pozisyonlayabilir ve bu yanlar temelde iki ana başlık altında toplanabilir: Maliyet liderliği ve farklılaştırma. Temelde maliyet liderliği stratejisinin amacı, ürünü en ucuz fiyatla piyasaya sunmaktır. Bunu sağlamak için en verimli üretim fiyatına ulaşılması, ölçek ekonomilerin sağlanması, ve/veya tedarikçiler ile dağıtım kanallarının kontrol altında tutulması gerekmektedir. Diğer taraftan, farklılaştırma stratejisine yönelen firmalar ürünlerini rakiplere kıyasla daha yüksek fiyatlarla satmayı amaçlarlar. Bu stratejinin dayanağı, rakiplerinkinden daha iyi ve daha arzulanır özelliklere sahip ürünler üretmektir.

Ancak günümüzde birçok firma için maliyet liderliği stratejisini uygulamak son derece güçleşmiştir. Bunun çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Öncelikle, maliyet lideri olabilmek için firmanın üretim varlıklarına ciddi bir yatırım yapmış olması ve bu yatırımın rakiplere bir giriş engeli teşkil etmesi gerekir. Ayrıca,

firmanın verimli üretim teknolojileri geliştirebilmesi ve kullanabilmesi, üretim süreç mühendisliğinde ciddi bir deneyim sahibi olması gerekmektedir. Fakat, bu şartların yerine getirilebilmesi, değil küçük ölçekli firmalar, bir çok büyük ölçekli firma için bile son derece zordur. Bir çok kuruluş, sermaye dahil çeşitli kaynaklara ulaşmakta güçlük çekmektedir. Buna ek olarak, günümüzde bilgi akışı inanılmaz boyutlara gelmiştir. Bunun anlamı şudur: Geçmiş dönemlerde stratejik kabul edilebilecek bilgi ve teknolojilere, artık herkesin kolayca ulaşma şansı vardır, yani eski sırlar ve gizli formüllerin günümüzde bir geçerliliği kalmamıştır.

Bu nedenle, bir çok firma için “farklılaştırma” uygulanabilecek tek strateji olarak kabul edilmektedir. Bu stratejinin hayata geçirilebilmesi için firmalar, müşteriler tarafından değerli bulunan özelliklere sahip ürünlerin üretilmesine yoğunlaşmalıdırlar. Bu sayede, yaratılan ekstra değerler için daha yüksek bir fiyatlandırma yapmak mümkün olabilir. Bu bağlamda, değer yaratımında tasarım önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. KOBİLER VE TASARIM

KOBİ'lerin tüm ekonomilerde oldukça önemli bir rolü vardır. Dünyaya bakıldığında KOBİ'ler ortalama olarak tüm işletmelerin %95'ini oluşturduğu, istihdamın ise %60-70'ini yarattığı görülmektedir. Bu çerçevede, KOBİ'ler ekonomik gelişim ve istikrarın lokomotifleri konumundadırlar. Ayrıca KOBİ'ler daha büyük şirketlerin ihtiyaçlarına cevap verdiklerinden, ekonomik sistemin genelinde en temel ve vazgeçilmez birimler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Buna ek olarak, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve pazara sunulması noktasında KOBİ'lerin etkin olması beklenmektedir, zira küçük ve orta ölçekli işletmeler son kullanıcıyla daha yakın temas içindedir, pazarda ortaya çıkan yeni ihtiyaçları kolaylıkla farkedebilirler ve bunları gerçekleştirebilmek için çok önemli olan esnek yapılar KOBİ'lerin karakteristik özelliklerindendir (Glover, 1998).

KOBİ'leri büyük ölçekli firmalardan ayıran diğer özellikler, bazen aynı anda, hem avantaj hem de dezavantaj yaratabilmektedir. KOBİ'lerin organizasyon yapıları bu özelliklerden en dikkat çekenidir. Gélinas and Bigras'a (2004) göre KOBİ'ler çoğunlukla operasyon odaklıdır. Buna ek olarak, örgütsel ve operasyone düzeyler arasındaki bilgi akışı daha az resmi olup, bu durum sorumluluk paylaşımının kesin sınırları olmadığı sonucunu doğurmaktadır. KOBİ'lerde çalışanlar genelde girişimciye daha yakındırlar ve firmada çalışmaya devam edebilmeleri için, genellikle girişimcinin kişiliğine uyum göstermeleri beklenir.

Bir KOBİ'de girişimci en etkileyici figür olarak karşımıza çıkmaktadır. Sadece bir karar verici olmaktan ziyade operasyonel düzeyde son derece etkindir. Genellikle risk alıcı bir kişiliğe sahip olan girişimcilerin bu özelliği kendini KOBİ'nin yapısında da gösterir. Bunun temel sebebi, KOBİ'lerin uzun vadeli karlardan çok, orta vadede hayatta kalma amacı gütmeleri ve bu nedenle, orta vadeli karar verme süreçlerinin çabuk hareket etme ilkesi üzerine dayanmasıdır.

Son olarak, firmanın gerek içinde gerekse dışındaki iletişim hatlarının kısa olması, KOBİ'lerin daha esnek bir yapıya sahip olmalarını sağlamaktadır. KOBİ'ler müşteri taleplerine daha hızlı ve daha etkin bir şekilde tepki verebilirler. Yine, iletişim kanallarının daha kısa ve açık olması nedeniyle, yönetim düzeylerinde bulunanlar ön-büro çalışanlarından pazar ve operasyon durumuyla ilgili bilgileri daha kolay öğrenebilirler.

Tasarım yönetimi bağlamında, tüm bu özelliklerin KOBİ'ler için ciddi avantajlar yarattığı söylenebilir. Yaratıcılık, iletişim kanallarının açık olduğu yerlerde gelişir. Tüketicilerle ilişkilerin yoğun olması sayesinde yeni ürün fikirleri ortaya çıkar ve bunlar geliştirilebilir. Buna rağmen, halen yaygın olan anlayış, yeni ürün geliştirme ve yenilikçilik konusunda büyük ölçekli firmaların daha başarılı olabileceğidir. Bunun sebebi, yenilikçilik kapasitesinin firmanın büyüklüğüyle doğru orantılı olduğu inancıdır (Kantaridis ve Pheby, 1999). KOBİ'lerin yenilikçilik kapasitelerine ancak 80'lerin sonlarında dikkat çekilebilmiştir.

KOBİ'lerin tasarım ve ürün geliştirme faaliyetlerindeki etkinliği ancak son yıllarda önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Bir çok araştırmacı yeni ürün geliştirme ve tasarım süreçlerinin kaynak ve uygulanmasını yerel alanlarda incelemiştir (ör. Salavou, 2005; María Barañano, Bommer ve Jalajas, 2005; Huang, Soutar ve Brown, 2002). Diğerleri, yeni ürün geliştirme süreçlerinde KOBİ'lerin karşı karşıya kaldıkları problemleri ve bununla ilgili diğer faktörleri incelemişlerdir (Bamfort ve Brooks, 2002; Filson ve Lewis, 2000; Tomes ve Phillips, 2003).

Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerde tasarım etkinliğini Türkiye düzeyinde incelemektir. AB üyeliği yolunda, Türk KOBİ'lerinin karşı karşıya olduğu iki temel mesele vardır. Bunlardan birincisi AB standartlarıyla uyum, ikincisi ise uluslararası alandaki rekabetle başa çıkabilmektir. Bu anlamda, daha önce

de deginildiği gibi, maliyet liderliği stratejisi, özellikle de Çin tehdidi göz önünde bulundurulduğunda, Türk KOBİ'leri için artık bir seçenek olmaktan çıkmıştır. Ulusal ve uluslararası pazarlarda var olmanın ve rekabetle basa çıkmanın en etkin yolu tasarım süreçlerinden geçmektedir. Bu çalışmanın örneklemini her ne kadar Türk KOBİ'lerinden oluştuktaysa da, sonuçların gelişmekte olan ülke ekonomilerine uygulanabileceği düşünülmektedir.

3. METODOLOJİ

Bu çalışmanın ama amacı Türk KOBİ'lerinde tasarım programı uygulamalarına ve yönetici-girisimcilerin bu faaliyetlerine yönelik genel bir çerçeve çizmektir. KOBİ'lerin tasarım faaliyetleri ile bunların etkinliğini inceleyen araştırmada hem niceliksel hem de niteliksel verilerle çalışılmıştır.

Araştırmada, tasarım etkinliği, Brazier'in (2004) öngördüğü üç ana başlık altında incelenmiştir. Bunlar tasarım farkındalığı, tasarım anlayışı ve tasarım uygulamalarıdır. Tasarım farkındalığı, üst yönetimin tasarıma hangi anlamları ve kazançları yüklediğini içermektedir. Tasarım anlayışı, firmanın tasarımı stratejik bir araç olarak ne şekilde algıladığı ve nasıl uyguladığını kapsamaktadır. Tasarım uygulamaları ise, tasarım programının uygulanışı esnasındaki süreçleri incelemektedir.

Araçlar

Bu araştırmada, KOBİ'lerin tasarım faaliyetleri hakkında veri ediniminde kalitatif ve kantitatif yöntemler birlikte kullanılmıştır. Öncelikle, tasarım konusundaki genel fikirleri ve uygulama yöntemlerini ortaya çıkarmak amacıyla toplam 10 KOBİ üst düzey yöneticisinin veya sahibinin katıldığı iki odak grup oturumu düzenlenmiştir. Bu çalışmada tekstil, makina, gıda, mobilya ve deri sektöründen KOBİ'ler yer almıştır. Odak grup çalışmasından elde edilen veriler, bir anket formuna dönüştürülmüş ve hazırlanan bir İnternet sitesi yoluyla KOBİ'lere iletilmiştir. 109 tamamlanmış ve kullanılabilir anket geri dönmüş ve bunlar, istatistik yazılımları kullanılarak değerlendirilmiştir.

Anket, demografik bilgilerin toplandığı bölüm haricinde, üç ana bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler yönetimin tasarım farkındalığını, firmanın tasarım anlayışını ve örgüt içindeki tasarım faaliyetlerini ve bunların etkinliğini ölçmek üzere yapılandırılmıştır. Her üç bölümde de, denekler kendilerine verilen ifadeleri (5) kesinlikle katılıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum biçiminde hazırlanmış Likert ölçeğinde değerlendirmişlerdir.

Örneklem

Örneklem temel olarak Türk tekstil, makina, deri ve mobilya sanayiinden alınmıştır. Bu sektörlerin seçilmesinin ana nedeni, tasarıma ciddi bir şekilde bağımlı olmaları ve Türk üretim sanayiinin önemli bir kısmını oluşturmalarıdır (DİE, GSİS, 2002). DİE istatistiklerine göre Türk üretim sanayiinin %24'ünü tekstil ve deri sektörü, %23'ünü makina sektörü ve %13'ünü de mobilya sektörü oluşturmaktadır. Bu sektörler toplamda üretim sanayiinin %60'ına tekabül etmektedir.

4. BULGULAR

Örneklem Karakteristikleri

Denekler ve KOBİ'lerin profili Tablo 1'de gösterilmiştir. Buna göre, deneklerin bönemli bir kısmı tekstil sektöründen gelmekte olup (%41.5), bu sektörü makina sektörü izlemektedir (%15.6). Bu iki sektörün ardından mobilya sektörü gelmekte olup, bu durum ulusal istatistiklere paraleldir.

Çalışmada yer alan KOBİ'lerin önemli bir kısmı 10 yıldan daha uzun bir zamandır faaliyetlerine devam etmektedirler (%64.2). Deneklerin önemli bir kısmı yönetici pozisyonunda (firma sahibi ya da genel müdür) bulunmaktadır.

Tasarım Farkındalığı

Anketteki ilk bölümün temel amacı, Türk KOBİ'lerinde ve özellikle yöneticilerde tasarım farkındalığını ölçmek şeklinde gerçekleşmiştir. Bu bölümde deneklere toplam sekiz ifade verilmiş ve bunun 5'li Likert ölçeğinde değerlendirilmesi istenmiştir. İfadeler yöneticilerin tasarım kavramından ne anladıkları ve bunu firmalarına ne ölçüde uygulanabilir gördüklerini ölçmek amacıyla şekillendirilmiştir. İfadelerden bazıları olumlu, bazıları da olumsuz olarak verilmiş olup, bunlar istatistik çalışma esnasında yeniden kodlanmıştır.

Tablo 1 Örneklem Karakteristikleri

Karakteristik	n	%
Sektör		
Tekstil	45	41.3
Makina	17	15.6
Mobilya	10	9.2
Savunma	8	7.3
Insaat	7	6.4
Elektronik	4	3.7
Kimya	4	3.7
Gıda	3	2.8
Hizmet	1	.9
Diger	10	9.2
FAALİYETTE BULUNDUGU SÜRE		
1 yıldan az	3	2.8
1-5 yıl	23	21.7
6-10 yıl	12	11.3
10 yıldan fazla	68	64.2
ÇALISAN SAYISI		
1-9	22	20.2
10-49	39	35.8
50-99	24	22.0
100-499	24	22.0
Denegin Firmadaki Pozisyonu		
Girisimci - Sahibi	63	57.8
Genel Müdür	35	32.1
Orta Düzey Yönetici	7	6.4
Diger	4	3.7

Bulgular, KOBİ'lerin tasarım kavramına olumlu bir yaklaşımda içinde bulunduklarını göstermektedir. Buna göre, 4.14'lük bir ortalama skorla, tasarımın tüm firmalar için bir zorunluluk olduğu belirtilmiştir. Bunun tam tersi bir görüşü ifade eden, "Yalnızca büyük firmalar tasarım faaliyetlerinde bulunabilirler" ifadesi, 1.89'luk ortalama skorla en sonda yer almıştır.

Yöneticilere göre tasarım sadece "tamamen yeni ürünler" yaratmak değildir. Varolan ürünlerin yenilenmesi, üretim ve iletişim süreçlerinin yeniden yapılandırılması da tasarımın parçası olarak görülmektedir. Tüketici talep ve istekleri, tasarım sürecini baslatıcı ve hızlandırıcı etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 2 Tasarım Farkındalığı

Bana göre tasarım:	Sıra	Ort.	SS
Ürün ve hizmetlerin değişen müşteri talepleri doğrultusunda yenilenmesini içerir	1	4.52	0.52
Her firma için bir gerekliliktir	2	4.14	1.08
Hiç var olmayan ürün ve hizmetlerin yaratılması sürecidir	3	4.11	0.90
Müşterilerin istediği ürün ve hizmetlerin pazara sunulmasıdır	4	3.71	1.18
Firmanın üretim sistemlerinin düzenlenmesinden sorumludur	5	3.26	1.04
Rekabet avantajı sağlamak için tasarımdan daha önemli şeyler vardır	6	3.25	1.07
Firmanın iletişim stratejilerinin belirlenmesinden sorumludur	7	2.99	1.09
Yalnızca büyük firmaların para harcayabilecekleri bir süreçtir	8	1.89	0.99

Tasarım Anlayışı

Tasarım anlayışını ölçmeye yönelik olan bölümde KOBİ'lerin firma bazında tasarımı ne şekilde algıladıklarının ve uyguladıklarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu bölüm, aynı zamanda tasarım faaliyetleri esnasında karşılaşılan güçlükleri de ortaya çıkarmaya yönelik sorular içermektedir. Tasarım anlayışı bölümünde deneklere yine toplam sekiz ifade verilmiş ve bunun 5'li Likert ölçeğinde değerlendirilmesi istenmiştir. Bu bölüme ilişkin bulgular Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3 Tasarım Anlayışı

	IRA	Ort.	SS
Firmamız tasarımı var olmak için bir gereklilik olarak görmektedir	1	4.10	.92
Tasarıma dilediğimiz kadar kaynak ayıramıyoruz	2	3.85	1.03
Firmamızda tasarım anlayışını tüm işletme süreçlerine doğru bir şekilde yayabilmiş değiliz	3	3.43	1.07
Yeni tasarımlar yapmak istiyoruz ancak alıcılarımızdan (bizim tedarikçisi olduğumuz firmalardan) yeteri kadar destek görmüyoruz / taleplerini teknik ya da maliyet olarak karşılayamıyoruz	4	3.36	1.15
Gerekli becerilere sahip tasarımcı bulmakta güçlük çekiyoruz	5	3.30	1.25
Yeni tasarımlar yapmak istiyoruz ancak tedarikçilerimizden yeteri kadar destek görmüyoruz	6	3.22	1.11
Firmamız, yeni tasarımlar yapabilmek için gerekli becerilere sahip değil	7	2.40	1.20
Firmamız için tasarım para ve zaman israfidir	8	1.67	.89

Tablo 3'te de görüldüğü gibi, Türk KOBİ'leri, uzun vadede firmanın sürekliliği için tasarımı son derece önemli bir etken olarak görmektedirler (Ortalama: 4.10). Bu bulgu, üst yönetimin tasarım farkındalığında ortaya çıkan sonuçlara paraleldir. KOBİ'lerde girişimci-yöneticinin en etkili figür olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu kişinin konuya yaklaşımın firmanın da genel anlayışı olarak ortaya çıkması mantıklıdır.

Tasarım anlayışına ilişkin bölümdeki önemli bulgulardan birisi, Türk KOBİ'lerinin tasarımı hayati bir konu olarak algılamalarına karşın, uygulama aşamasında ciddi sorunlarla karşı karşıya kaldıkları gerçeğidir. KOBİ'lere göre bu sorunlar genellikle firma dışından kaynaklanmaktadır. Kaynak yetersizliği, gerekli yeterliklere sahip tasarımcıları bulmak ve onlarla çalışmak, alıcı ve tedarikçilerden destek sağlamak, temel problemler olarak KOBİ'lerin karşısına çıkmaktadır. Odak grup çalışmalarında olduğu gibi, anket sonuçları da alıcı ve tedarikçi desteğinin eksikliğine önemli bir sorun olarak işaret etmektedir. Buna göre, bir KOBİ'nin tasarım faaliyetinde bulunması sürecinde, alıcı ve/veya tedarikçiler operasyonlarını aynı şekilde yenileyememekte ve eşzamanlı değişikliklere gidememektedirler. Bu son derece önemli bir bulgudur ve tasarımın bir firma meselesinden ziyade bir tedarik zinciri meselesi olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Bu bölümde incelenebilecek bir diğer soru, KOBİ'lerin, tasarımın en kritik ögesi olarak neyi gördüğü üzerine yapılandırılmıştır. Deneklerden tasarımdaki dört ana ögeyi; yani estetik, işlevsellik, ergonomi ve maliyetin düşürülmesini, en önemliden en önemsiz sıralamaları istenmiştir (1=en önemli, 4=en önemsiz). Tablo 4'te sunulan bulgulara göre, Türk KOBİ'leri işlevselliği tasarımın en önemli ögesi olarak görmektedirler. Ergonomi ögesi ise, diğer üç öğeden anlamli olarak düşük düzeyde sıralamaya dahil edilmiştir ($p < 0.01$). Ergonominin nispeten yeni bir kavram olması ve henüz tam olarak anlaşılamamış olması bu durumun nedeni olarak düşünülmektedir.

Tablo 4 Tasarımın Öğeleri

	Sıra	Ort.	SS
İşlevsellik	1	2.00	1.04
Estetik	2	2.35	1.18
Maliyet Azaltımı	3	2.51	1.14
Ergonomi	4	2.81	1.00

Tasarım Uygulamaları

Anketin son bölümünde Türk KOBİ'lerinin tasarım uygulamalarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu firmalarda tasarım sürecinin ne şekilde işlediği ve bu süreçle ilgili çıktılarının ne kadar etkin olduğunu belirleyebilmek amacıyla temel iki soru grubu oluşturulmuştur. Birinci soru grubunda, toplam 10 adet ifade yer almaktadır. Her ifade 5'li Likert sistemi kullanılarak değerlendirilmiştir (5=tamamen katılıyorum, 1=kesinlikle katılmıyorum). Tablo 5'te yer alan tanımlayıcı istatistikler ile Türk KOBİ'lerinin büyük bir kısmının yabancı firmalara ait tasarımları taklit ettikleri ya da en azından bu tasarımlardan etkilendikleri görülmektedir. Söz konusu sonuç; bu bölümde ve daha önceki bölümlerde üzerinde durulan bir çok farklı faktör aracılığı ile açıklanabilir. Öncelikle, her ne kadar KOBİ yöneticileri tasarımın firma sürekliliği için kritik bir öneme sahip olduğunu belirtmişlerse de, tasarım süreci için yeterli kaynak sağlanamamaktadır. Bu

bulgu, tasarım süreci için harcanan bütçenin yetersizliği ile de desteklenmektedir. İkinci olarak, KOBİ'ler bünyelerinde çalıştırılacak nitelikli tasarımcılar bulmak konusunda da büyük sıkıntılar yaşamaktadırlar. Açık uçlu sorulara verilen cevapların bazılarında belirttiği üzere, temel problem sadece niceliksel değildir, aynı zamanda niteliksel temellere dayanmaktadır. KOBİ'ler, tasarım eğitimini ve dolayısıyla piyasadaki tasarımcıları fazlasıyla estetik odaklı bulmakta, fakat hem mevcut tasarım eğitimi esnasında, hem de mevcut tasarımcılarca fonksiyonellik, uygulanabilirlik ve maliyet konularına gerekli önemin gösterilmediğini düşünmektedirler. Sonuçlara göre; KOBİ'lerin yaklaşık yarısında bir tasarım departmanının bulunduğu, diğerlerinde ise tasarım sürecinin farklı departmanlarca gerçekleştirildiği ve genellikle de tasarım amacının diğer firmaların tasarımlarının taklit edilmesi olduğu görülmektedir.

Tablo 5. KOBİ'lerde Tasarım Uygulamaları

	Sıra	Ort.	SS
Genellikle, yurt dışındaki diğer firmaların yaptığı tasarımlardan ilham alıyoruz	1	3.65	1.01
Yurtdışı ve yurtiçi pazarlar için farklı tasarımlar yapıyoruz	2	3.47	1.23
Piyasadaki tasarımcıların çoğu işin estetik boyutuna önem vermekte, uygulanabilirliği göz ardı etmektedirler	3	3.41	1.03
Birlikte çalıştığımız tasarımcılar hem estetik hem de kullanım anlamında gerekli bilgi ve becerilere sahiptirler	4	3.20	1.08
Her yıl bütçemizin belli bir kısmını mutlaka tasarım için ayırıyoruz	5	3.15	1.16
Firmamızda sürekli olarak faaliyet gösteren bir tasarım departmanı bulunmaktadır	6	3.05	1.46
Genellikle, yurt içindeki diğer firmaların yaptığı tasarımlardan ilham alıyoruz	7	2.67	1.19
Tasarım işleri AR-GE departmanının altında yürütülmektedir.	8	2.60	1.28
Tasarım ile ilgili işlerimiz için dışarıdan yarı-zamanlı tasarımcılarla anlaşılmaktadır	9	2.53	1.34
Tasarım konusunda dışarıdan eğitim desteği alıyoruz	10	2.18	1.14

Bu bölümde yer alan ikinci soru grubu ile son 5 yıl içerisinde gerçekleştirilen tasarım projelerinin özellikleri ve etkinliğini belirlemek amaçlanmıştır. Sonuçlara göre KOBİ'lerin büyük bir bölümü (%94.5) 2000 yılından bu yana bir takım tasarım projeleri gerçekleştirmişlerdir.

Bu projelerin yüzdesel dağılımı Tablo 6'da yer almaktadır. Tablodan da görülebileceği üzere, tasarım projelerinin çoğu mevcut ürünün geliştirilmesi ya da değiştirilmesi temeline dayanmaktadır (%74.5). Son 5 yıl içinde, Türk KOBİ'leri yönetsel ve operasyonel sistemlerin yeniden tasarımına odaklanmıştır. Buna rağmen sonuçlar, tamamen yeni bir ürün tasarımı ve bu tip ürünlerin patentlenmesinin halen bir çok KOBİ için sorunlu bir süreç olduğunu göstermektedir. Ürün üzerindeki değişimler veya süreçlerin yeniden tasarımının dahi firma açısından önemli bir olumlu etkiye (ortalama=4.32) sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6 Son 5 Yıl İçinde Gerçekleştirilen Tasarım Faaliyetleri ve Bunların Etkileri

	n	%
Son 5 Yıl İçinde Gerçekleştirilen Tasarım Projeleri		
Var olan ürünlerimizden birini/ birkaçını geliştirdik	79	74.5
Firma içinde işlemekte olan sistemleri geliştirdik	70	66.0
Piyasada var olan ancak bizim daha önce üretmediğimiz bir ürün/hizmet ürettik	60	56.6
Firmamızın iletişim stratejilerini (pazarlama, reklam, web vs.) yeniledik	57	53.8
Piyasada var olmayan yeni bir ürün / hizmet ürettik ve pazara sunduk	49	46.2
Piyasada var olmayan yeni ürünümüz / hizmetimiz için patent aldık	24	22.6
PROJELERİN ETKİLERİ	Ort.	SS
Gerçekleştirilen tasarım projenin firmaya etkisi	4.32	0.46
(5=çok olumlu, 1=çok olumsuz)		

Genel olarak, bu sonuçlar Türk KOBİ'lerinin uzun dönemli süreklilik açısından tasarımın büyük rol oynadığı anlayışına sahip olduklarını fakat bu anlayışın uygulamaya geçirilmesi konusunda sorunlar yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Bu sorunlar; kaynak yetersizliği, nitelikli tasarımcı ve diğer ilgili işgücüne ulaşma zorluğu, tasarım odaklı firma stajyerisine bağlı kalamama problemi ve tedarik zincirinin kritik birimleri tarafından destek alamama problemi olarak sıralanabilir. Bu sorunlar, düşünüldüğünden daha düşük etkinlik seviyelerine sebep olmaktadır. Sonuçlar ve önerilen çözümler gelecek bölümde tartışılacaktır.

5. TARTISMA

"Innovation Policy of Europe" raporunda (AB, 2004)¹ Türkiye'de tasarim ve yenilik politikalarinin dogru bir sekilde yürütüldüğü ve uzun yilladir benimsenen ulusal yenilikçilik sistemi yaklasimi ile Dünya Bankasi ve AB Programlarına ait çeşitli kuruluslardan elde edilen dis kaynaklarla fayda saglandigi belirtilmektedir. Ayrica, 1999 State Statistics Institute raporuna göre, toplam European Innovation Scoreboard'un toplam 21 göstergesinden Türkiye'ye ait 2 gösterge AB ortalamasinin üzerindedir. Bu iki gösterge sunlardır: "KOBİ'lerin yenilikçilige dönük olma yüzdesi" ve "pazardaki yeni ürün yüzdesi".

Bu sonuçlar her ne kadar Türk KOBİ'lerinin tasarim ve yenilik açısından kimi AB örneklerine göre daha iyi bir konumda oldugunu gösterse de, KOBİ'ler açısından tasarimin birincil öncelik haline gelmesi için bu firmaların önlerinde hala uzun bir yol oldugu açıktır. Ayrica, Türkiye'deki kamu sektörü ve özel sektörün ARGE harcamaları, patent sayıları ve yenilik giderleri halen AB ortalamasinin altındadır.

Arastirmamız sonuçlarına göre, KOBİ'lerin çoğunlugunun tasarima bağlılık anlayisina sahip olmalarına ragmen, tasarim sürecinin uygulanmasi konusunda hala birçok sorun ve engelle karsilasmaktadır. Bu sebeple, Türk KOBİ'lerindeki tasarim uygulamaları düşünüldüğünün aksine etkinlikten uzak kalmaktadır. Bu sorunlar şöyle özetlenebilir:

Kaynak yetersizligi: Türk KOBİ'lerinin yasadigi yetersiz kaynak sorunu tasarim sürecindeki etkinlige ulasılması konusundaki temel engelleri olusturmaktadır. Söz konusu kaynaklar sadece finansal kaynaklar olmayip, büyük ölçüde teknik bilgiyi de içermektedir. Bir çok KOBİ tarafından, tasarim sürecini güçlendirmeye yönelik hükümet ve üniversite desteginin yetersiz oldugu ifade edilmistir. Ayrica, bürokratik prosedürlerin karmasikligina bagli olarak, mevcut destege ulasmak da imkansiz hale gelmektedir. Nitelikli ve yetkin çalışan eksikligi de KOBİ'ler açısından önem taşıyan bir diger sorundur. Sonuçlara göre, tasarimcılar estetigi birincil öncelik olarak düşünerek hareket etmektedir. Bu durum da, tasarim projelerinin fonksiyonelligi ve uygulanabilirliği açısından önemli engeller olusturmaktadır.

Tasarim odakli strateji eksikligi: Arastirmamız, Türk KOBİ'lerinin sahipleri ve yöneticilerinin ortak bir tasarim kültürü olusturmak ve bunu firmanın çeşitli kademelerine yaymak konusunda problem yasadiklarini ortaya çıkarmistir. Bu problem sebebiyle, firmaya gelecekte yol gösterecek olan tasarim odakli strateji belirlemek mümkün olmamaktadır. Söz konusu problem; hem temel eğitim programlarının ve desteklerin yetersizligi gibi kaynak problemlerinden, hem de KOBİ'lerde örgütsel kültürün kontrolsüz gelişiminden kaynaklanmaktadır.

Tedarik zincirinin kritik birimleri tarafından destek alamama problemi: Sonuçlar, KOBİ'lerdeki tasarim uygulamaları ve süreçlerinin genellikle geciktirildigini ve firmaların müsterileri ve tedarikçilerinden gerekli destegi alamadiklarini göstermektedir. Yeni bir tasarim projesinin uygulanmasına karar verildiginde, KOBİ'lerin tedarikçileri ve müsterilerlerinin projenin devami için gerekli destegi genellikle saglayamadıkları görülmektedir. Bu sebeple, projeler genellikle başlamadan sona ermektedir. Bu durum siklikla, tedarik zincirinin kritik birimlerinin yönetsel ve operasyonel stratejileri, tecrübe ve yeteneklerinin uyumsuzlugu ve bütünleştirilemesinden kaynaklanmaktadır.

Bu üç sorun, Türk KOBİ'lerinin tasarim süreci etkinligi konusundaki başarısızlıklarının temel kaynaklarıdır. Bu bağlamda, süreçlerdeki etkinlik ve uzun dönemli rekabetçi avantaja ulasabilmesi için söz konusu sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik önlemler ile mümkün olacaktır. Bu önlemler sunlardır:

- Finansal desteklerin KOBİ'ler açısından daha kolay ulasılabilir hale getirilebilmesi amaçlı bürokratik engellerin ortadan kaldırılması,
- Firma içinde tasarim ve yenilik konularinin yanında tasarima bağlılık yaratmak için yönetsel destek amaçlı olarak, KOBİ'ler ve üniversiteler arasında artan isbirliği ve koordinasyon,
- Tasarim eğitiminde yeniden yapılanma süreci,
- Tedarik zinciri yönetimi ilkelrinin uygulanmasi ve tedarik zinciri birimleri arasında koordinasyonun artırılması

Söz konusu önlemler ile, KOBİ'ler tasarim uygulamalarından daha iyi bir sekilde faydalanabilecekler ve AB yenilikçilik ölçeği ortalamalarına ulasabilecek, hatta bu ortalamaları asabileceklerdir. Bu vesile ile, üniversiteler ve diger eğitim kurumlarının sahip oldukları rolün önemi vurgulanmalıdır.

¹ http://trendchart.cordis.lu/annualreports/report2004/Innovation_policy_europe_2004.pdf

6. SONUÇ

Bu araştırma, Türk KOBİ'lerinin tasarım anlayışları ve uygulamaları ile tasarım sürecinin etkinliğinin ortaya konulmasını sağlamıştır. Sonuçlar, 10 adet KOBİ ile gerçekleştirilen odak grubu mülakatlarına ve Türkiye'deki 109 KOBİ'ye uygulanan anket sonuçlarına dayanmaktadır.

Bu çalışma ile, KOBİ'lerin çoğunluğunun tasarım kavramının ve tasarımın uzun dönemli süreklilik için faydalarının farkında olmalarına rağmen bu anlayışın uygulamaya geçirilmesinin sorunlu olduğu ve bu durumun düşük etkinlik düzeyine sebep olduğu açıkça ortaya konulmaktadır. KOBİ'lerin uygulama esnasında yaşadıkları problemler, kaynak yetersizliği, tasarım odaklı strateji eksikliği ve tedarik zincirinin kritik birimleri tarafından destek alamama problemi olarak özetlenebilir. Bu problemlere rağmen, Türk KOBİ'leri pazarda rekabetçi avantaj sağlama amaçlı olarak daha iyi tasarımlara ulaşmaya çalışmaktadırlar. Günümüzde tasarım süreçleri, mevcut ürünler üzerinde değişiklik yapılması ve sistemlerin yeniden tasarımından ibarettir, fakat orijinal ürün tasarımı konusundaki eğilimlerin de artmakta olduğu açıktır.

Bu çalışmada yer alan araştırmanın bir takım kısıtlar mevcuttur. Öncelikle, bu çalışmada temel olarak üretim sektöründe yer alan KOBİ'lere uygulama yapılmıştır. Hizmet sektörünün dışarıda bırakılmış olması tasarım bilinci, anlayışı ve uygulamaları konusunda olası farklılıkların dahil edilmemesine neden olmuştur. İkinci olarak, örneklem sayısının düşük olmasına bağlı olarak, konunun üretim sektörü altındaki farklı alt sektörler ile bir takım bağlantıları göz ardı edilmiş olabilir. Buna rağmen, araştırmanın daha önce Türkiye'de çalışılmamış olan bir konuya dair olması ve saha araştırması temeline dayanması sebebiyle amaca ulaştığı söylenebilir. Ayrıca, bu çalışmanın benzer konuda gelecekte yapılacak olan çalışmalar açısından öncü görevi üstleneceği ve KOBİ'lerde tasarım etkinliği konusunda genel bir tasarım programı oluşturulması için temel oluşturaacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Bamforth, S.E., Brookes, N. J. (2002). "Incorporating the Voice of Multiple Customers into Product Design." *Journal of Engineering Manufacture – Part B*, 2002 Volume 216, p809-813.
- Filson, A., Lewis, A. (2000). "Cultural issues in implementing changes to new product development process in a small to medium sized enterprise (SME)." *Journal of Engineering Design*, Vol. 11, Issue 2, p149-157.
- Gélinas, R.; Bigras, Y. (2004). "The characteristics and features of SMEs: Favorable or unfavorable to logistics integration?" *Journal of Small Business Management*, 42(3), p263-278.
- Glover J.W., (1998). "The New American Evolution: the role and impact of small firms." *Office of Economic Research on the U.S. Small Business Administration' Office of Advocacy*.
- Huang, X., Soutar, G. N., Brown, A. (2002). "New Product Development Processes in Small and Medium Enterprises: Some Australian Evidence." *Journal of Small Business Management*, 40(1), p27-42.
- Kalantaridis, C.; Pheby, J. (1999). "Process of innovation among manufacturing SMEs: the experience of Bedfordshire". *Entrepreneurship & Regional Development*, 11, p57-78.
- María Barañano, A., Bommer, M., Jalajas, D.S. (2005). "Sources of innovation for high-tech SMEs: a comparison of USA, Canada, and Portugal." *International Journal of Technology Management*, 2005, Vol. 30, Issue 1/2, p205-219.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Salavou, H. (2005). "Do Customer and Technology Orientations Influence Product Innovativeness in SMEs? Some New Evidence from Greece." *Journal of Marketing Management*, Vol. 21, Issue 3/4, p307-338.
- Tomes, A., Phillips, M. (2003). "Product Development through University-SME Collaboration: Lessons from Reactive and Proactive Approaches." *Local Economy*, Issue 1, p. 91-95.

METOT ETÜDÜ-VERİMLİLİK İLİSKİSİ VE KOBİ'LERE YÖNELİK UYGULAMALAR

Metin DAGDEVİREN

Gazi Ünv., Endüstri Müh. Böl.
06570 Maltepe/Ankara
Tel: (0312) 2317400/2821
Faks: (0312) 2308434
e-posta: metindag@gazi.edu.tr

İhsan YÜKSEL

Kirikkale Ünv., İletme Böl.
71100 Kirikkale
Tel: (0318) 3573860
Faks: (0318) 3573800
e-posta: yuksel94@yahoo.com

Mustafa KURT

Gazi Ünv., Endüstri Müh. Böl.
06570 Maltepe/Ankara
Tel: (0312) 2317400/2854
Faks: (0312) 2308434
e-posta: mkurt@gazi.edu.tr

ÖZET

Günümüzde imalat sanayi ortamı hızlı bir değişim yaşamakta ve bu değişim, işletmeleri kaynaklarını daha etkin kullanmaya zorlamaktadır. Bu durumda yapılması gereken, hızla değişen çevresel etkiler ve ekonomik koşullara karşı, aynı hızla gereken önlemleri alabilmek ve değişikliklere uyum sağlayabilmektir. Bu uyum büyük ölçüde bilimsel yöntemlerin işletme bütününe doğru bir şekilde uygulanmasına ve bu uygulamalara bağlı olarak kaynakların daha verimli kullanılmasına bağlıdır. İşletme kaynaklarının daha verimli kullanılması için uygulanan tekniklerin basında *"daha iyi nasıl yapabilirim?"* sorusuna cevap arayan *"metot etüdü"* teknikleri yer almaktadır. Metot etüdünün hedefi, gereksiz olan iş elemanlarını ortadan kaldırmak ve gerekli iş elemanları yapmanın en hızlı ve en iyi yolunu bulmaktır. Bu çalışmada, metot etüdü teknikleri-verimlilik ilişkisi araştırılmış ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lerde yapılmış olan metot etüdü çalışmalarına yer verilmiştir. İlgili işletmelerdeki mevcut durumlar, metot etüdü teknikleri yardımıyla önerilen yeni durumlar ile karşılaştırılmış ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Verimlilik, Metot Etüdü, KOBİ, Metot Mühendisliği

1. GİRİŞ

Üretim ve hizmet sistemlerinin en önemli hedefi insan-makine-malzeme kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaktır. Sistemlerin başarılarını artırabilmek ve kaynakları daha verimli kullanabilmek için bir takım bilimsel yöntemlerin kullanılması gerekir. Metot etüdü teknikleri bu süreçte kullanılabilecek etkin teknikler olup, metot etüdünün hedefi, gereksiz olan iş elemanlarını ortadan kaldırmak ve gerekli iş elemanlarını yapmanın en hızlı ve en iyi metodunu elde etmektir. Bu hedef çerçevesinde metot etüdü terimi, herhangi bir organizasyon içindeki insan ve makinelerin, yaptıkları işler üzerindeki etkinliğini arttırmaya yönelik çalışmalarda kullanılan bir grup analiz tekniğini ifade etmektedir (Kanawaty, 1997).

Bir ürünün miktarında ve kalitesinde herhangi bir iyileştirme yapmadan önce operasyon sürelerinin tespiti, iş çizelgelenmesi veya iş yükünün dengelenmesi, standart zamanların hesaplanması ve yeni önerilerin geliştirilmesi gerekir. Bir projede proses veya akis üzerinde yapılan çalışmalar *"makrohareket etüdü"* çalışmaları olarak adlandırılırken bu operasyonlar için ek olarak yapılan detay çalışmalar *"mikrohareket etüdü"* çalışmaları olarak adlandırılır (Niebel ve Freivalds, 2003).

Metot etüdünün uygulama alanları, günlük hayatta tahmin edilenden daha fazladır. Gerek hizmet gerekse üretim sektöründe, sayısız konularda başarı ile uygulanması mümkündür. Metot etüdünün uygulandığı baslıca alanlar şunlardır (Pamir, 1984):

- Genel imalat yöntemlerinin ve metotlarının iyileştirilmesi,
- Fabrika, atölye, ve iş istasyonlarının yerleşim düzenlerinin iyileştirilmesi,
- Tesis ve teçhizatın tasarımı iyileştirmeleri,
- İnsan çabasının ekonomik olarak harcanması ve yorgunluğun azaltılması,
- Malzemelerin, tezgahların ve işgücünün kullanımının iyileştirilmesi,
- Daha iyi bir fiziksel çalışma ortamının oluşturulması.

Metot etüdünde, verimi, insanca çalışma koşulları altında en yüksek seviyede tutma amacına ulaşmak için gereken ara hedefler şunlardır (Kurt ve Dagdeviren, 2003):

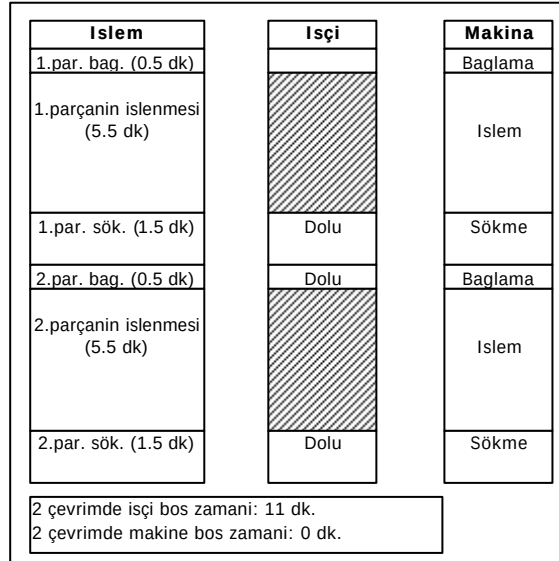
- Çalışanın boş bekleme süresini azaltmak,
- Çalışanın gereksiz hareketlerini ortadan kaldırmak,
- Üretim süresi boyunca iş akışını dengelemek,
- Çalışanlar üzerinde eşit iş yükü dağılımını sağlamak,
- Çalışanın çalışma hızını artırmak,
- Daha iyi çalışma koşulları tasarlamak,
- Makinelerin boş bekleme zamanlarını azaltmak,
- Malzeme kaybını azaltmak,
- Kalite sorunlarını azaltmak.

Yukarıda maddeler halinde belirtilen problemler genel olarak tüm KOBİ'lerde mevcut olan ve yöneticilerin çözmek için en çok zaman harcadıkları problemlerdir. Bu problemlerin metot etüdü teknikleri ile analiz edilmesi ve analizler neticesinde bu konulara yönelik iyileştirmelerin sağlanması KOBİ'lere üretim kaynaklarının verimliliği açısından önemli avantajlar sağlayacaktır. Bu çalışmada farklı KOBİ'lerde uygulanmış olan metot etüdü çalışmaları anlatılmış ve bu çalışmalar ile sağlanan iyileştirmelere yer verilmiştir. Yapılan çalışmalar bu tür problemler yaşayan KOBİ'ler için örnek teşkil edecek yapıda olan çalışmalardır.

2. METOT ETÜDÜ UYGULAMALARI

Bu bölümde farklı işletmelerde yapılmış olan üç farklı metot etüdü çalışmasına yer verilmiş ve bu çalışmalar sonucunda sağlanan iyileştirmeler değerlendirilmiştir.

İşçi-makine süreç seması: İşçi-makine süreç semaları çalışma alanlarındaki, analiz ve geliştirme çalışmalarında kullanılan en önemli tekniklerden biridir. Sema kişinin çalışma süresi ve makinenin işlem süresi arasındaki etkin zamanları gösterir. Bu veriler işçi ve makine zamanının daha etkin kullanımının sağlanması amacıyla kullanılır.



Şekil 1. Tornalama işlemi için işçi-makine süreç seması (1. durum)

Günümüz üretim süreçlerinde kullanılan çoğu makine ya tam otomatik ya da yarı otomatiktir. Bu nedenle, bu tür makinelerde çalışan işçiler toplam çalışma süresinin belirli bir bölümünde bos durumdadırlar. Kullanılmayan bu zamanın değerlendirilmesi üretim hizini ve verimliliğini ve buna bağlı olarak işletmenin karlılığını artırır. Bu zamanların belirlenmesi ve etkin bir şekilde planlanması insan-makine süreç semaları ile mümkün olmaktadır.

Bu kısımda talaslı imalat yapan küçük ölçekli bir işletmede bir işçinin iki tezgahi aynı anda kontrol etme durumu analiz edilmiştir. İlk olarak tek tezgahın kontrol edilmesi 2 çevrim için işçi-makine süreç seması ile analiz edilmiş ve yapılan çalışma Sekil 1'de verilmiştir. Tek makine için işçi bos zamanı 11 dakika, makine bos zamanı ise 0 dakika olarak belirlenmiştir.

İşlem	İşçi	Makine	Makine
1.mak. bag. (0.5)	1. mak.	Baglama	
2. mak. bag. (1.5 dk)	2. mak.	İşlem (5.5 dk)	Baglama (1.5 dk)
Parçaların İşlenmesi (4 dk)			İşlem (4.5 dk)
1.mak. sök. (1.5 dk)	1. mak.	Sökme (1.5 dk)	
1.mak. bag. (0.5)	1. mak.	Baglama	
2. mak. sök. (1.5 dk)	2. mak.	İşlem (5.5 dk)	Sökme (1.5 dk)
2. mak. bag. (1.5 dk)	2. mak.		Baglama (1.5 dk)
Parçaların işlenmesi (2.5 dk)			İşlem (4.5 dk)
1. mak. sök. (1.5 dk)	1. mak.	Sökme (1.5 dk)	
2. mak. par. isl.			
2. mak. sök. (1.5 dk)	2. mak.		Sökme (1.5 dk)
2 çevrimde işçi bos zamanı: 7 dk. 2 çevrimde makine 1'in bos zamanı: 2 dk. 2 çevrimde makine 2'in bos zamanı: 2 dk.			

Sekil 2. Tortalama işlemi için işçi-makine süreç seması (2. durum)

İzleyen asamada aynı işçinin 2 tezgahi bir arada kontrol etmesi durumu analiz edilmiş ve yapılan çalışma Sekil 2'de verilmiştir. İki makine için işçi bos zamanı 7 dakika, birinci makinenin bos zamanı 2 dakika ve ikinci makinenin bos zamanı 2 dakika olarak belirlemiştir. Burada kritik olan, işçinin bos bekleme maliyeti ile makinelerin bos bekleme maliyetlerinin karşılaştırılması ve hesaplanan maliyetlere göre en iyi kararın verilmesidir. Yapılan bu çalışmada işçinin bos bekleme maliyetinin daha önemli olmasına paralel

olarak 2 durum tercih edilmiştir. İkinci durumda hem işçinin boş bekleme zamanı azaltılmış hem de ikinci makineyi kontrol edecek olan işçi başka bir işte görevlendirilmiştir. Bu yöntem özellikle üretim sürecinde otomatik ve/veya yarı otomatik tezgahlar kullanan işletmelerde önemli bir metod etüdü aracıdır. İşçinin veya makinenin boş bekleme maliyetleri temelinde yapılan analizler işgücü ve makinelerin daha verimli kullanılmasını sağlar.

Tesis Yerleşimi: Tesis yerleşimi üretim akışının sorunsuz bir şekilde devam etmesini, fabrika alan verimliliğinin artırılmasını ve en önemlisi üretime direkt olarak katkısı olmayan tasımların azaltılmasını sağlayan önemli bir çalışmadır. Yapılan gözlemler birçok KOBİ'de tesis yerleşiminin bilimsel çalışmalar temel alınarak değil tamamen konu ile ilgili olanların kişisel kararlarına bağlı olarak yapıldığını göstermektedir. İşletmede üretilen ürünlerin iş akışlarına bağlı olarak yapılacak bir düzenleme maliyet ve verimlilik açısından işletmelere önemli avantajlar sağlar.

Bu kısımda; yapısal kablolama kabinetleri, elektrik ve telefon dağıtım panoları ve fiber optik terminasyon kutuları imalatı yapan orta büyüklükte bir KOBİ'de tesis yerleşiminin iyileştirilmesine yönelik olarak, bu çalışmanın yazarlarının danışmanlığında Son ve Tuhan (2005) tarafından yapılan bir metod etüdü çalışmasına yer verilmiştir. Çalışmada ana imalat atölyesinin yerleşim düzeni ve bölümler arası ürün akışı konularında yaşanan problemler dikkate alınarak alternatif yerleşim planları üzerinde çalışılmıştır. Çalışmada ilk olarak üretilen ürünlerin mevcut iş akışları incelenmiş ve belirlenen iş akışları her aşamada kullanılan tezgahlar ile birlikte Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Mevcut iş akışı ve kullanılan tezgahlar

Yapılan iş	Kullanılan tezgah
Makas kesimi	j
Lazer kesimi	g
Yüzey işleme	k
Dis çekme	l
Pres işleri	b
HFB büküm	e
Vida Çıkma	a
Kaynak	n
Taslama	m
Sevkiyat	-

Belirlenen üretim akışına bağlı olarak mevcut yerleşime ilişkin akış diyagramı çıkartılmış ve yapılan çalışma Şekil 3 (a)'da verilmiştir.

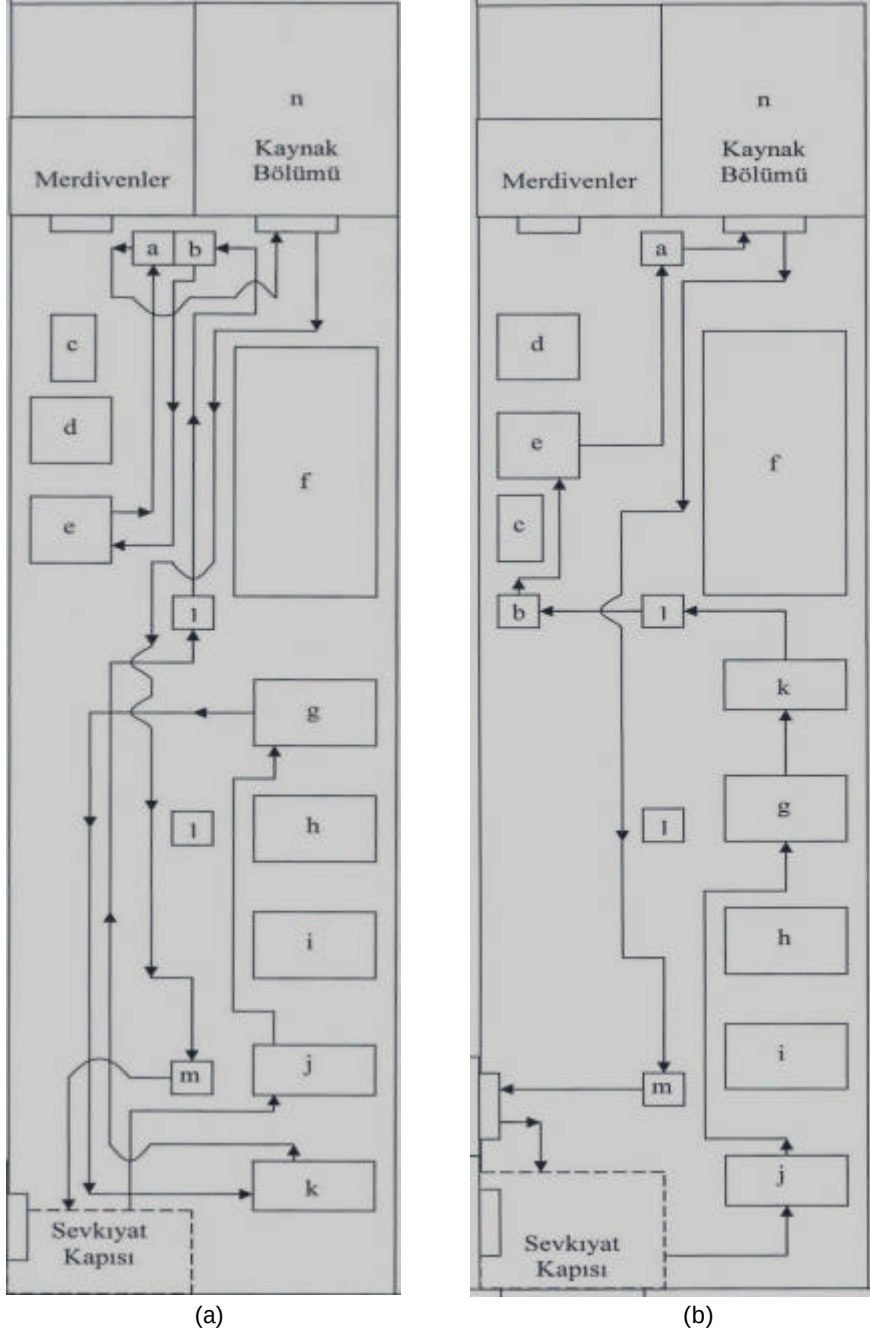
İzleyen aşamada makinelerin teknik özellikleri, iş akışı, tezgahlar arası yapılan tasımların miktarı ve tesisin büyüklüğü dikkate alınarak alternatif yerleşim üzerinde çalışılmış ve Şekil 3 (b)'de akış diyagramı verilen tesis yerleşiminin uygulanmasına karar verilmiştir.

Mevcut ve önerilen yerleşimler her iki durumda yapılan tasımlar temel alınarak karşılaştırılmıştır. Bu amaçla iki boyutlu düzlemdeki tasıma mesafeleri temel alınarak, tasımların toplamı ile mevcut ve önerilen durum karşılaştırılmıştır. Mevcut duruma göre yapılan hesaplamalar Tablo 2'de, önerilen duruma göre yapılan hesaplamalar ise Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 2. Mevcut yerleşim için yapılan tasımlar

Is akisi	X ₁ (m)	X ₂ (m)	Fark	Y ₁ (m)	Y ₂ (m)	Fark
j-g	11.7	11.7	0.0	16.2	39.5	23.3
g-k	11.7	11.7	0.0	39.5	5.4	34.1
k-l	11.7	7.4	4.3	5.4	46.5	41.1
l-b	7.4	6.3	1.1	46.5	62.0	15.5
b-e	6.3	1.8	6.5	62.0	50.0	12.0
e-a	1.8	4.5	2.7	50.0	62.0	12.0
a-n	4.5	11.0	6.5	62.0	69.5	6.5
n-m	11.0	7.4	3.6	69.5	15.1	54.4
Toplam			24.7	Toplam		198.1

Mevcut ve önerilen duruma göre yapılan toplam taşıma mesafeleri Şekil 3'de verilen grafikte karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir. Toplam taşıma mesafeleri X ve Y düzlemlerinde yapılan taşıma mesafelerinin toplanmasıyla belirlenmiştir.

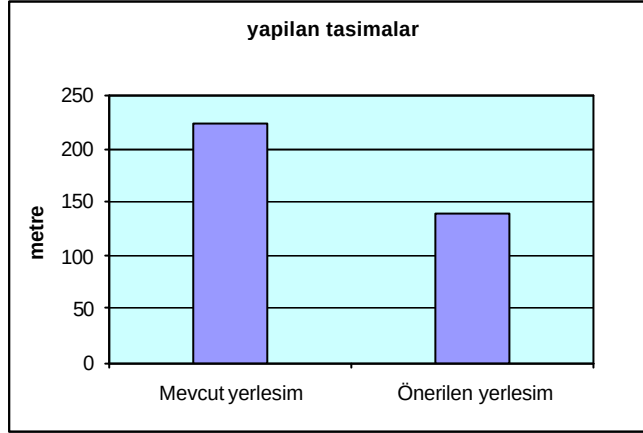


Şekil 3. Mevcut yerleşim ve önerilen yerleşime göre akis diyagramları

(a) mevcut yerleşim (b) önerilen yerleşim

Tablo 3. Önerilen yerlesim için yapılan tasimalar

Is akisi	$X_1(m)$	$X_2(m)$	Fark	$Y_1(m)$	$Y_2(m)$	Fark
j-g	11.7	11.7	0.0	5.4	31.5	26.1
g-k	11.7	11.7	0.0	31.5	39.5	8.0
k-l	11.7	7.4	4.3	39.5	46.5	7.0
l-b	7.4	1.8	5.6	46.5	46.8	0.3
b-e	1.8	1.8	0.0	46.8	54.0	7.20
e-a	1.8	6.3	4.5	54.0	62.0	8.0
a-n	6.3	11.0	4.7	62.0	69.5	6.5
n-m	11.0	7.4	3.6	69.5	15.1	54.4
Toplam			22.7	Toplam		117.5

**Sekil 3. Mevcut ve önerilen yerlesime göre toplam tasima mesafeleri**

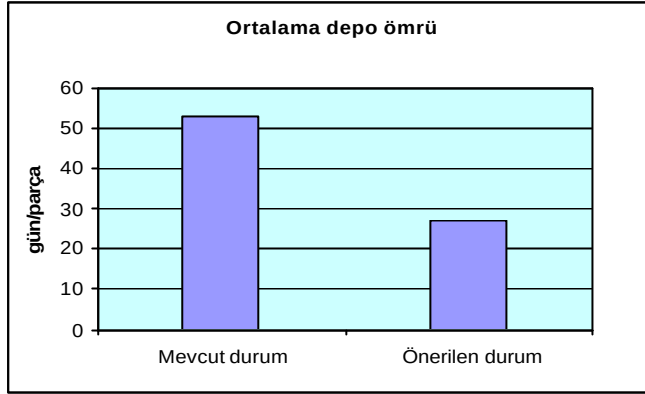
Mevcut yerlesimde 223.6 metre, önerilen yerlesimde ise 140.2 metre tasima yapılmaktadır. Önerilen tesis yerlesimi yaklaşık %38'lik bir iyileştirme sağlamış ve bu iyileştirme üretim zamanını değiştirerek işgücü ve makine verimliliğini artırmıştır. Bu çalışmaya bağlı olarak sağlanan faydalardan birisi de fabrika alanının daha verimli kullanılmasıdır.

Depo yerlesimi: Depo yerlesimi, üretim süreçleri büyük oranda yan sanayiden tedarik edilen yarı ürünlere bağlı olan işletmeler için önemli bir çalışma alanıdır. Bu alanda yapılacak bir çalışma işletmelerin işgücü verimliliği, üretim verimliliği ve fabrika alanının verimliliğini önemli ölçüde iyileştirecektir.

Bu kısımda, üretimin yüksek oranda yan sanayilerden tedarik edilen yarı ürünlerle gerçekleştirildiği ve 60 civarında işgörenin görev yaptığı orta ölçekli bir KOBİ'de yapılan depo yerlesiminin iyileştirilmesi çalışmasına yer verilmiştir. Yapılan çalışmada Derince (2005) tarafından yapılan çalışmadan esinlenilmiştir. Çalışmanın amacı, işletmenin depo yönetiminin iyileştirilmesidir. Bu amaçla depoda yer alan yarı ürünlerin depo ömürlerinin ve istenilen yarı ürünlere ulaşım sürelerinin azaltılması hedeflenmiştir. Yüksek depo ömürleri işletmenin stok tutma maliyetlerini ve buna paralel olarak üretim maliyetlerini artırmaktadır. Depo ömürlerinin azaltılması hem bu maliyetlerin düşmesini, hem de işletmenin depo alanını daha verimli kullanmasını sağlayacaktır.

Çalışmada ilk olarak mevcut durum analiz edilmiş ve yarı ürünlerin ortalama depo ömürleri hesaplanmıştır. Ortalama depo ömürlerinin hesaplanmasında yardımcı sanayiye açılan iki sipariş arasındaki zaman dikkate alınmış ve bu işlem depoda yer alan tüm yarı ürünlere uygulanarak ortalama depo ömrü belirlenmiştir. Yapılan hesaplamalar yarı ürün temelinde incelenerek ortalama depo ömrünü artıran yarı ürünler belirlenmiş ve bu yarı ürünler için siparişler arası geçen süre yeniden düzenlenmiştir. Önerilen sistemin uygulama sonuçlarını kısa sürede görmek mümkün olmadığı için, "ortalama talep", "gelisler arası süre", "sipariş miktarı" temel alan bir benzetim çalışması yapılmış ve yapılan çalışma ile elde edilen sonuçlar mevcut durum ile karşılaştırılmıştır. Yapılan karşılaştırma Sekil 4'de gösterilmiştir.

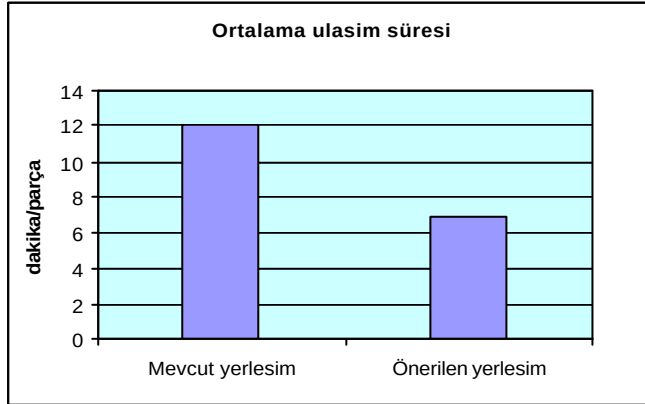
Sekil 4. Mevcut ve önerilen durum için ortalama depo ömürleri



Yapılan metot etüdü çalışması ile ortalama raf ömrü 53 gün/parça'dan, 27 gün/parça'ya düşmüs ve bu konuda yaklaşık olarak %50 oranında bir iyileştirme sağlanmıştır. Bu tür bir çalışma özellikle yüksek sayıda yan ürün kullanan işletmelerde stok tutma maliyetlerinin azalmasına paralel olarak önemli maliyet tasarrufları sağlar. Ayrıca yarı ürün depolamak için yeterli alana sahip olmayan ve depo kiralamak zorunda kalan ya da yüksek oranda yarı ürün depolanması nedeniyle fabrika alanının verimsiz kullanılmasına neden olan işletmelerde oldukça önemli iyileştirmeler sağlayacak yapıdadır.

Depo yerleşimi çalışmasının ikinci adımında yarı ürünlere ulaşım sürelerinin azaltılması hedeflenmiş ve bu amaçla 3 ay süresince ulaşım sıklıkları ve süreleri kayıt altına alınmıştır. Elde edilen bu verilerden hareketle ortalama ulaşım süreleri hesaplanmış ve bu süreyi artıran faktörler belirlenmiştir. Alternatif depo yerleşimi yüksek talep sıklıkları ve yüksek ulaşım süreleri dikkate alınarak tasarlanmış ve bu özellikler taşıyan ürünler depoda daha rahat ulaşılacak noktalara yerleştirilmiştir. Önerilen duruma ilişkin 1 aylık kayıtlar tutulmuş ve elde edilen sonuçlar karşılaştırmalı olarak Sekil 5'de gösterilmiştir.

Sekil 5. Mevcut ve önerilen durum için ortalama yarı ürün ulaşım süreleri



Yapılan metot etüdü çalışması ile ortalama yarı ürün ulaşım süresi 12 dakika/parça'dan, 7 dakika/parça'ya düşürülmüş ve yaklaşık olarak %42'lik bir iyileştirme sağlanmıştır. Bu tür bir çalışma üretim süreçleri büyük oranda yarı ürünlere bağlı olarak işleyen işletmeler için önemli kazançlar sağlar. Yarı ürünlere ulaşım sürelerinin azalması işgören verimliliğini artıracak ve daha da önemlisi bu sürelerle bağlı olarak oluşabilecek olası aksamaları önleyerek üretimin sorunsuz bir şekilde daha verimli yürütülmesini sağlayacaktır.

3. SONUÇ

Metot etüdü işletme kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlayan en önemli araçlardan

birisidir. Yapılacak olan metot etüdünün ekonomik bir sonuca ulaşip ulaşmayacağı tüm aşamalar için önemlidir. İşletme açısından ekonomik değeri az veya uzun süreli uygulanmayacak olan işler üzerinde uzun araştırmalar gerektiren metot etüdü çalışmalarına girmenin zaman kaybına neden olacağı açıktır. Bu durumda sorulması gereken sorular, metot etüdüne baslamanın ve etüt çalışmalarını devam ettirmenin ne gibi kazançlar sağlayacağı ile ilgili olmalıdır. Metot etüdüne konu olacak ilk işler; diğer üretim faaliyetlerini yavaşlatacak veya durduracak şekilde darbogaz niteliği taşıyan işler, yeni tesis ve tesis genişletme problemleri, yeni ürünler, yeni metotlar, yüksek maliyetli/düşük karlı ürünler olmalıdır.

Metot etüdü KOBİ'lerde de önemli bir verimlilik aracı olarak kullanılabilir. Bu çalışmada farklı KOBİ'lerde gerçekleştirilmiş olan metot etüdü çalışmalarına ve bu çalışmalar sonucunda elde edilen iyileştirmelere yer verilmiştir. Metot etüdü uygulamaları kapsamında, işçi-makine süreç seması ile işgücü ve makine verimliliğinin artırılması, akis diyagramları ile tesis düzenlemesinin iyileştirilmesi ve yarı mamul akisinden hareketle depo yerlesiminin iyileştirilmesi çalışmaları yapılmıştır. Yapılan metot etüdü çalışmaları benzer problemleri yaşayan diğer KOBİ'ler için örnek teşkil edecek uygulamalardır.

KAYNAKLAR

- Derince, N.T., "Bir İşletmede Dahili İmalat Parçalarının Stok Politikalarının Belirlenmesi ve Ambar Yerlesiminin İyileştirilmesi", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, (2005).
- Kanawaty, G., "İs Etüdü", MPM Yayınları, Yayın no: 29, Ankara, Çeviri: Zuhal AKAL, (1997).
- Kurt, M., Dagdeviren, M., "İs Etüdü", Gazi Kitabevi, (2003).
- Niebel, B., and Freivalds, A., "Methods, Standards and Work Design", 11th edition, McGraw-Hill, New York, (2003).
- Pamir, T.C., "İs Etüdü", Segem Yayınları, Yayın no:69, Ankara, (1984).
- Son, T., Tuhan, M.N., "Bir KOBİ'de tesis düzenlenmesine yönelik bir metot etüdü çalışması", Gazi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü İs Etüdü Dersi Dönem Projesi, Ankara, (2005).

VERİMLİLİK İÇİN YÖNEYLEM ARASTIRMASI TEKNİKLERİ VE TEKSTİL SEKTÖRÜNDE UYGULANMASI: HALI DOKUMA TEZGAHLARINDA SİPARİS YÜKLEME PROBLEMİ

Mustafa YÜZÜKIRMIZI

Kırıkkale Üniversitesi Endüstri Müh. Böl. Kırıkkale

Tel: (0318) 357 35 71

e-posta: myuzukirmizi@kku.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada hali işletmelerinde siparişlerin dokuma tezgahlarına yüklenmesi yani sıralanması problemi incelenmiştir. Problemin tanımı yapılmış, entegre bir planlama içindeki önemi gösterilmiş ve Yöneylem Arastirmasi teknikleri kullanılarak çözüm önerileri geliştirilmiştir. Örneklerle çözüm metodlarının etkinliği ispatlanmıştır.

Anahtar Sözcük: Hali, tekstil, yöneylem arastirmasi, çizelgeleme

1. GIRIS

Tekstil sanayii istihdam ettiği işgücü ve ekonomiye yaptığı katkıyla ülkemizin lokomotif sektörlerinden birisidir. Yine bu sektörde, artan rekabet koşulları, enerji ve girdi maliyetleri gibi sebeplerle kaynakların en verimli şekilde kullanılması zorunludur. Bu nedenlerle verimlilik bilincinin yerleştirilmesi ve üretim artırıcı yaklaşım ve tekniklerin yaygın bir şekilde kullanılması gereklidir.

Ev tekstilinin önemli kollarından biri de hali sanayiidir. Mevcut olan endüstrisi ve önde gelen sanayii kuruluşlarının bu alanda yatırım yapması ile dinamik bir yapıya sahiptir. Sektör, hızla değişikliğe uğrayan rekabet piyasası şartları nedeniyle bu alanda planlı üretim yapmayı ve kaliteyi artırırken maliyetlerin düşürülmesini gerektirmektedir.

2. MOTIVASYON

Evlerde kullanılan ve makina halisi tabir edilen jıkarlı, Wilton tipi tezgahlarda üretilen hali bu çalışmanın konusudur. Bu halılar akrilik, yün ve akrilik-yün (yünlü) karışımı olan ipliklerden dokunmaktadır. Süreç olarak; hammadde halinde gelen yapagi işlenmekte, boyanmakta, istenilen özellikte iplik haline getirilmekte, tezgahda dokunmakta ve son işlemlerden geçirilerek piyasaya sürülmektedir.

Hali dokuma işletmelerinde, genel olarak dokuma bölümünü besleyecek kapasitede iplik ve diğer bölümler mevcut olup, dokuma işlemi darbogaz olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle dokuma tezgahlarının en etkin bir biçimde kullanılıp kullanılmaması tüm işletmeyi etkilemektedir. Yeni tezgah ekleyerek kapasite artırımı yapılması çok yüksek maliyet gerektirdiğinden alternative çözüm yollarının denenmesi şarttır.

Ek olarak, çoğu gerçek hayat problemlerinde olduğu gibi üretim planlama problemi de birden çok hedef içerir ve hedefler genellikle birbirleriyle çatışır. Smith ve diğerleri(1986) tarafından ABD üretici firmalarında yapılan bir araştırma da su hedefler öncelikli olarak sıralanmıştır:

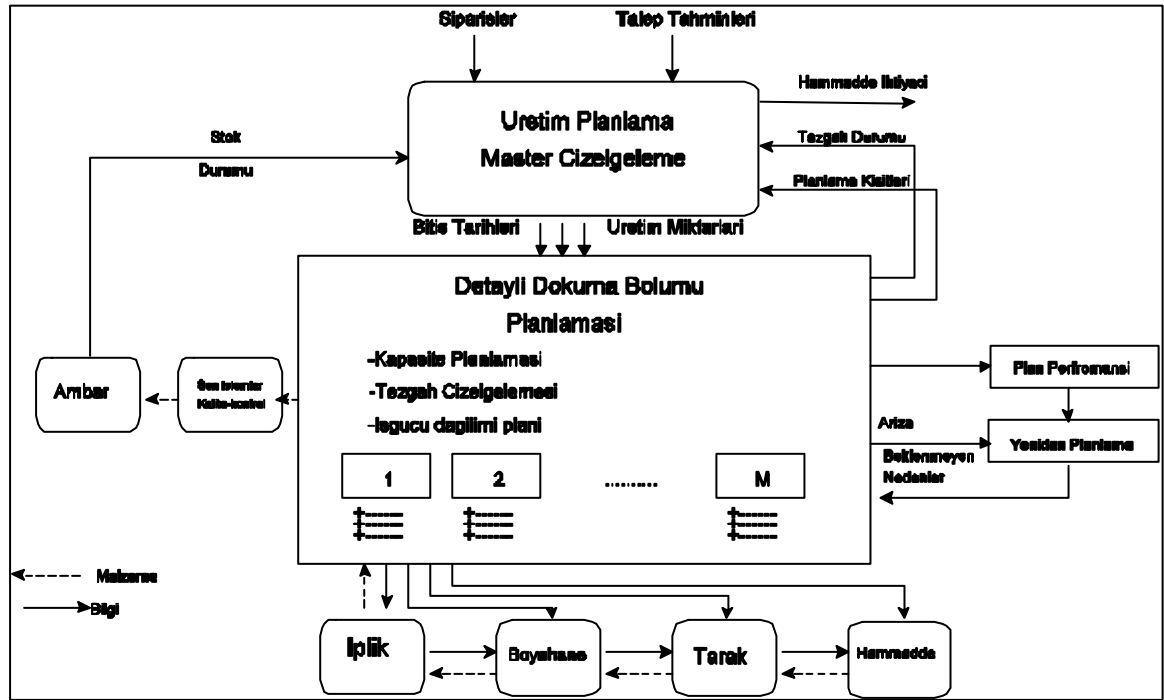
- Siparisi zamanında teslim etmek
- Sistem ve makine kullanım oranlarını maksimize etmek
- Süreç stoklarını minimize etmek
- Üretim oranlarını maksimize etmek
- Kurulum ve alet değişime zamanlarını minimize etmek
- Ortalama akis zamanını minimize etmek
- Makina kullanım oranlarını dengelemek

Bu hedefler birbiriyle çelişen özellikler taşırlar. Örneğin, siparişlerin zamanında teslim edilmesine çalışılması öncelikli emirleri gerektirebilir ve bu da makina kurulum ve alet değişim zamanlarını artırarak sistem kullanım oranını düşürür. Dolayısı ile bir planlama süreci mevcut durumu gözönüne alarak en iyi yapılabilir çözümü araştırmalıdır.

3. TEZGAH YÜKLEME PROBLEMİ

Wilton tipi hali dokuma tezgahları çift havlı olup teknolojisine göre 5 yada 6 renkli hali dokumaktadır. Her bir renk iki yüzden fazla bobinle hali tezgahını beslemektedir. Hali deseninde kullanılan renklere göre tezgahı besleyen renklerin ayarlanması gerekmektedir. Bir desenden, farklı renklerden oluşan diğer bir desene geçerken, yine tezgah teknolojisine göre, ya renklerin sırasının değiştirilmesi ve/veya bir rengin çıkarılıp diğer bir rengin takılması zorunludur. Bu işlem her bir bobine bağlı ipin kesilerek yerine yenisinin bağlanmasından oluşmaktadır.

Her bir renk değişimi, isgücükullanımına bağlı olarak iki saatten fazla süre almaktadır. Bu süre zarfında dokuma tezgahı ve tezgahı sorumlu operatörler atıl vaziyette beklemektedir. Tüm renklerin değişmesi durumunda tezgahın bir vardiyadan fazla beklemesi gerektiği gözönüne alındığında bu işlemin ne kadar üretim kaybı oluşturduğu anlaşılabılır.



Şekil 1. Entegre bir hali işletmesinde bilgi akışı

Tezgah yüklenmesinin çizelgelenmesi entegre bir üretim planlanması için de zorunludur (Sekil 1). Sürecin alt bölümlerinin planlanması için ön koşullardan biri olan, dokuma tezgahları için yeterli miktarda ve istenilen kalitede ipliğin ne zaman gerekli olacağının tahmin edilmesi master üretim planının oluşturulmasının esasını teşkil eder. Bu planın iyi yapılmaması halinde, yukarıdaki açıklanan kapasite kayıplarının yanında kalite sorunlarıyla da karşılaşılır. Bu problemlerin bir kaçını şöyle sıralamak mümkündür:

- Degisik postalarda boyanan iplerin sebep olduğu halida abraj tabir edilen kalite problemleri.
- Düşük kalite iplik kullanımı (Yün yerine akrilik veya akrilik/yün karışımı).
- Yüksek kalitede iplik kullanımı (Müşteri akrilik sipariş ettiği halde yünlü veya yün iplik dokuma).
- İpliğin yeterli olmamasından dolayı zorunlu olarak benzer renk degistirilmesi.

Bu açıklamalardan sonra bu çalışmaya konu olan hali tezgahlarına sipariş yükleme problemi şu şekilde tanımlanabilir:

Tezgah yükleme problemi: Toplu sipariş şeklinde alınan değişik ebat, miktar, renk ve desenlerdeki halıların teslim gününden önce, istenen kalitede ve enaz kapasite zaafiyeti yaratacak şekilde dokuma tezgahlarında planlanması.

Literatürde bu problemi özel olarak irdeleyen bir araştırma yoktur. Tekstil sanayiindeki planlama problemlerine araştırmacıların bakışı genel olmuş, işletmelerde karşılaşılan bu gibi özel problemlerle pek ilgilenilmemiştir. Riane ve diğerleri (2001) seri şekilde sıralanmış entegre üretim sistemlerinin planlanması ve çizelgelenmesini incelemiş ve karar destekleme sistemi geliştirmiştir. Williams ve diğerleri (2004) çalışma için entegre bir hali fabrikasını incelemiş ve işlerin bölümlere göre çizelgelenmesinde değişik politikaları test etmiştir.

Bu problem, genel kategori olarak bir çizelgeleme problemidir. Çoğu çizelgeleme problemlerinin olduğu gibi bu problem de polinom olmayan zor (NP-hard) bir problemdir. Yani, problemin zorluk derecesi çizelgelemesi yapılacak desenlerin ve bunları üretecek makinelerin sayılarına bağlı olarak üssel bir şekilde artar. Fakat problemin çözümü için polinom zamanlı olan etkili çözüm metotları geliştirilebilir.

4. MODEL TANIMI

Dokuma tezgahlarındaki bir siparişin yükleme problemi sipariş şeklinde gelen sınırlı sayıda N adet $(n_1, n_2, \dots, n_N)$ değişik desenin sınırlı sayıdaki esdeğer veya farklı paralel M $(m_1, m_2, \dots, m_M)$ adet tezgaha sıralanmasıdır. Her bir makinenin hızı desenden desene farklılık göstermemektedir. Fakat her bir desen değişik sayılarda sipariş edildiğinden bir n deseninin, m makinesinde üretilmesi p_{mn} zaman almaktadır.

Bir desenden diğer bir desene geçişte $d(n_i, n_j)$ renk değişimi gerçekleştirilmektedir. Hali desenlerini oluşturan renklerin sıralaması gereği bu geçişler simetrik olup $d(n_i, n_j) = d(n_j, n_i)$ for all $n_i, n_j \in N$. 1 adet renk değişiminin süresi standart olup a kadar zaman süresi almaktadır.

Hedefimiz toplam değişimin minimum olduğu siparisteki bütün desenleri kapsayan bir ? sıralaması bulmaktır:

$$\min \Pi = \Pi_1, \Pi_2, \dots, \Pi_M$$

Burada Π_m her bir m makinesindeki sıralamayı temsil etmektedir ve her bir Π_m , m makinesindeki i sırasındaki $(p(i, m))$ siparişlerden oluşmaktadır:

$$\Pi_M = p(1, m), p(2, m), \dots, p(N_m, m)$$

Problemin birden çok boyutu olduğundan dolayı, öncelikle çok kolaylıkla çözülebilecek durumları incelemek ve çözüm metodunu sunmak uygun olacaktır.

4.1. TEK MAKİNEDEN YÜKLEME

Tezgah yükleme problemi, siparişlerin tek makinede iplik kısıtları olmadan dokunulacağı varsayılırsa yöneylem araştırmasında çok bilinen gezgin satıcı problemine dönüşür. Gezgin satıcı problemi satıcının bastan kendisine verilmiş olan şehirlere tam olarak bir kez uğramasına, başlamış olduğu şehire dönmesine ve bu turu yaparken en az seyahat zamanı harcamasına dayanır. Analoji yapmak gerekirse, her bir üretilecek desen satıcının uğraması gereken şehirleri, renk değişimleri ise şehirler arası uzaklıkları

belirtir. Ayrıca bütün siparişlerin üretilmesi gerektiğinden tam bir turu en az renk değişimiyle tamamlanması gereklidir.

Gezgin satıcı probleminin tam bir çözüm metodu yoktur. Lakin, Padberg ve Rinaldi (1987), 2392 şehire kadar, Applegate ve diğerleri (1995) 7397 şehire kadar olan çözümleri gerçekleştirmişlerdir. Günümüzde 100 ve daha az şehirden oluşan problemler bir kaç dakika belki saniye içinde, 1000 şehir çivarındaki zorluktaki problemler bir kaç saat içinde çözülebilir (Johnson ve McGeoch (1997)).

Uygulamayı hesaba aldığımız hali işletmeleri düşünüldüğünde ve en kötü senaryo durumlarının çok nadir veya hiç karşılaşılmayacağı varsayarak çok etkili yöntemler geliştirilebilir. Bunlardan biri olan tamsayili programlama yöntemi bu problemin çözümünde şu şekilde kullanılabilir:

Grafik olarak modelin tanımında, bize verilen nokta kümesi $V=\{n_1, n_2, \dots, n_N\}$ ve egmeç kümesi A 'dir. Noktalar, desenleri temsil ederken, egmeçler her bir çift desen arasındaki renk değişimlerini ifade eder.

$$x_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{Eğer turda } n_j \text{ hemen } n_i \text{ 'i takip ediyorsa} \\ 0, & \text{Diğer durumlarda} \end{cases}$$

Yukarıdaki değişken x_{ij} eklenmesi ile, problemin formülasyonu şu şekilde yapılabilir:

$$\min \left\{ \sum_{(n_i, n_j) \in A} d(n_i, n_j) x_{ij} \right\} \quad (1)$$

Her bir desen bir kere üretileceğinden girişlerin ve çıkışların toplamı 1 olması kısıtları şu şekildedir:

$$\sum_{n_i: (n_i, n_j) \in A} x_{ij} = 1, \quad n_j \in V \quad (2)$$

$$\sum_{n_j: (n_i, n_j) \in A} x_{ij} = 1, \quad n_i \in V \quad (3)$$

Alt turları engellemek için ise her bir alt tur U , $U \subseteq V$ ve $2 \leq |U| \leq |V|-2$ için:

$$\sum_{(n_i, n_j) \in A: n_i \in U, n_j \in V \setminus U} x_{ij} \geq 1 \quad (4)$$

Buna alternatif olarak alt turları engelleyici kısıt şu şekilde de yazılabilir:

$$\sum_{(n_i, n_j) \in A: n_i \in U, n_j \in U} x_{ij} \leq |U| - 1, \quad 2 \leq |U| \leq |V| - 2 \quad (5)$$

Örnek: 10 değişik desenden oluşan bir sipariş için renk değişimleri rasgele olarak oluşturulmuş ve renk değişim matrisi Tablo 1'de verilmistir. Örneğin, A deseninden B desenine geçilirken 2 renk değişimi yapılırken A'dan J desenine geçildiği takdirde hiç değişim yapılmamaktadır.

	A	B	C	S	E	F	G	H	I	J
A		2	5	4	2	6	5	4	3	0
B	2		4	0	4	2	4	0	3	4
C	5	4		4	5	3	5	3	4	2
D	4	0	4		0	6	2	5	1	1
E	2	4	5	0		1	3	6	6	4
F	6	2	3	6	1		4	2	4	4
G	5	4	5	2	3	4		4	3	6
H	4	0	3	5	6	2	4		3	5
I	3	3	4	1	6	4	3	3		1
J	0	4	2	1	4	4	6	5	1	

Tablo 1. Sipariste verilen desenler için renk değişimleri

Yukarıda anlatılan metot ticari olarak mevcut bulunan herhangi bir dogrusal programlama yazilimi yardimiyla kolaylikla çözülebilir. Bu çalışmada endüstri mühendislerinin yaygın olarak kullandığı Lindow 3.2 versiyonu tercih edilmistir. Amaç denklemi (1) ve kısıtlar (2), (3) yazılarak temel denklemler olusturulur. Tablo 1'de verilen degerlerle dört tane alt tur engelleyici denklem (4) veya (5) kullanılarak yazildiktan sonra 5. iterasyonda optimum sonuca ulasilir.

Çıkan sonucun siralamasi yapıldığı takdirde optimal sonuç A-J-I-G-D-B-H-C-F-E-A seklindedir. Bu siralamada toplam renk degisimi 15'tir. Genellikle uygulamada, en kısa renk degistirme zamanı kullanılmaktadır. Bu kurala göre bir desen tamamlandığı zaman en az renk degisimini veren diger bir desene geçilir. Miyobik bir yaklasim olan bu kural her zaman en iyi sonucu vermez. Yukarıdaki örnek için siralama A-J-D-B-H-F-E-G-I-C-A seklinde olur. Bu durumda toplam renk degisimi 19'dur. En iyi siralamayla kıyaslandığında 4 renk degisimi fazladan gerçekleştirilmektedir ve bir renk degisiminin ortalama 2 saat olduğu düşünülüğünde, tezgahın üretim kaybı bir vardiyaya yaklasmaktadır. Bu arada fazladan renk degisimi için istihdam edilen isgücü gözönüne bulundurulduğunda kaybın büyüklüğü daha da artar.

İşletmelerde birden çok dokuma makinesi olmasıyla beraber, yukarıda sunulan çözüm üretim planlayıcılar tarafından rahatlıkla değerlendirilebilir. Bulunan optimal siralama, planlama sirasında yardımcı olabileceği gibi, siparislerin gruplanarak tezgahlara dagitilmesi sonrasında tek makinede yükleme problemi çözümlere en iyi siralama yapılabilir.

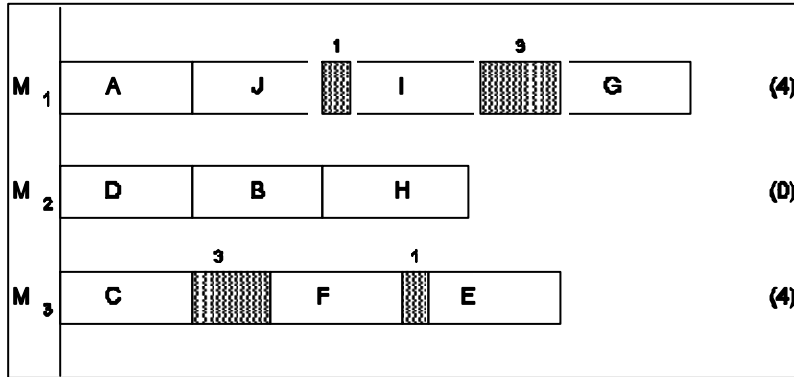
4.2. PARALEL MAKİNELERDE YÜKLEME

Paralel makinede yükleme problemi de yine polinom olmayan zor bir problemdir. Problemin zorluk derecesi tezgahların farklı olmaları ve/veya tezgahların her bir deseni dokuyamayacağı (ebat vs) gibi kısıtlar gözönüne alındığında çok artar. Lakin, kolaylıkla kullanılabilir ve uygulanabilir bir çizelge metodu sunmak açısından yukarıda açıklanan Gezgin Satıcı(GS) metoduna dayalı bir metot geliştirilebilir. Bu metotta temel düşünce GS probleminde verilen tek zincir olan verilen optimum siralamanın bir spiral sarmal seklinde düşünülerek paralel makinelere dagitılmasıdır. Çünkü tek makinedeki siralamada desenler arasındaki toplam renk degisimleri minimumdur. Bu algoritma şu şekilde özetlenebilir:

Spiral Sarmal Algoritması:

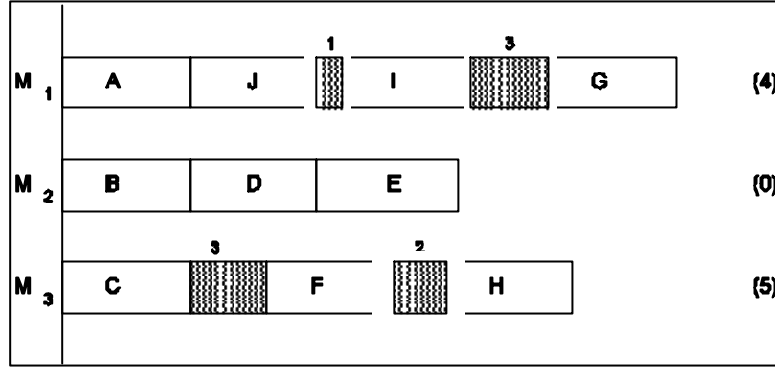
1. Bütün siparisleri tek makinede dokunacak şekilde kabul et ve gezgin satıcı (GS) yöntemini kullanarak en uygun siralamayı olustur.
2. Bu siralamayı M adet parçaya böl .(İlk parça biraz uzun olabilir.)
 - o İlk bölünmüş siralama grubunu makine M_1 'e ver.
 - o İkinci siralama grubunu makine M_2 'ye ver.
 - o İşleme bütün makineler bitene kadar devam et.

Örnek: Yukarıda renk degisim matrisi verilen 10 adet desenin 3 adet makineye dagitilacağını varsayalım. Bu durumda yukarıda verilen algoritmaya göre bütün siparisleri tek makinede dokunacağını kabul ederek çözüm gerçekleştirildiğinde yine bir önceki örnekteki A-J-I-G-D-B-H-C-F-E-A siralamasına ulasilir. Bu siralamayı 3 parçaya böldüğümüzde A-J-I-G, D-B-H ve C-F-E siralama grupları elde edilir. 2. adimdaki işlemler için ise ilk grubu 1. makineye, 2. grubu 2. makineye vs. siparis gruplarının dagitimi yapılır. Bu durumda Sekil 2'te verilen diagram edilir. Desenler arasındaki toplam renk degisimi 8'dir.



Sekil 2. Spiral sarmal algoritmayla paralel makinede yükleme

Bu çizelgelendirmeyi yine en kısa renk değişimi yaklaşımla karşılaştırabiliriz. En kısa renk değişimi yöntemiyle sıralama yapıldığında Şekil 3'deki durum elde edilir. Bu durumda desenler arasındaki toplam renk değişimi 9'dur.



Şekil 3. Miyobik yaklaşımla paralel makinede yükleme

5. SONUÇ

Bu çalışmada Wilton tipi hali üreten işletmelerde sipariş halinde gelen desenlerin dokuma tezgahlarına yüklenmesi problemi incelenmiştir. Problemin tanımı yapılmış ve planlama süreci içerisinde etkinliği ve önemi anlatılmıştır. Tek ve paralel makinelerde yükleme probleminin formülasyonu verilmiş ve bunların en az renk değişimi verecek şekilde çözümü gerçekleştirilmiştir.

Bu metod tam uygulamaya geçilmemesine rağmen Kayseri'deki orta büyüklükte bir hali dokuma işletmesinde planlayıcılara karar vermede destekleyici unsur olarak kullanılmış ve değişim zamanlarında %20'lere varan oranlarda azalmalar sağlanmıştır.

Çalışmanın derinliği, siparişlerin verilme tarihi, teslim tarihi, makineler ve desen ebatları, iplik ve işgücü kısıtları gibi diğer etkenlerin de katılmasıyla artırılabilir. Bundan sonraki hedefimiz bu gibi karar faktörlerini de ekleyerek tezgah yükleme çizelgelemesi hazırlayarak uygulamak ve buna dayalı bir entegre planlama sistemi oluşturmaktır.

Yöneylem Arastırması tekniklerinin endüstriyel problemlerde uygulanması yeni olmadığı gibi sağladığı yararlar da yıllardır çok iyi derecede bilinmektedir. Yalnız, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler bu yöntemlerin ya farkında olmamaktalar ya da Yöneylem Arastırması (YA) tekniklerini uygulamanın çok büyük maliyetleri olacağı endişesini taşıyarak bu metodların kullanımının büyük işletmelere has olduğunu düşünmektedirler. Günümüzde, bilgi çağının sağladığı avantajla yazılım ve donanım maliyetlerinin çok aşağı düşmesi, YA tekniklerini uygulamanın önündeki ekonomik engelleri çok azaltmıştır. Kısıtlı imkanlarla en iyi üretimin yapılmasında YA yaklaşımları kullanmanın endüstri ve işletme fark etmeksizin büyük getirilerinin olacağı açıktır. Yine, bu gibi üretim artırıcı teknikleri uygulamak işletmelerimizin en çok ihtiyaç duyduğu verimliliğin artırılmasında da etkin bir rol oynayacaktır.

KAYNAKLAR

- Applegate D., Bixby R., Chvátal V., Cook W., 1995. "Finding cuts in the TSP (A preliminary report)" Report No. 95-05, Center for Discrete Mathematics and Theoretical Computer Science (DIMACS), Rutgers University, Piscataway, NJ.
- Johnson D. S. ve McGeoch L. A., 1997. "The Traveling Salesman Problem: A Case Study in Local Optimization" in Local Search in Combinatorial Optimization, E. H. L. Aarts and J. K. Lenstra (eds.), John Wiley and Sons, London, 1997, pp. 215-310.
- Padberg M. ve Rinaldi G., 1987. "Optimization of a 532-city symmetric traveling salesman problem by branch and cut" Operations Res. Lett. 6 : 1-7.
- Riane F., Artiba A., Iassinovski S., 2001. "An integrated production planning and scheduling system for hybrid flowshop organizations", Int. J. Of Production Economics, 74 :33-48
- Smith M.L., Ramesh R., R. Dudek and E. Blair, 1986. "Characteristics of US flexible manufacturing systems survey", Proc. 2nd ORSA/TIMS Conf. FMS, 477-486
- Williams R. H., Pitts S. T., Kamery R. H., 2004. "Scheduling Decision Rules for an Integrated Carpet Manufacturer", Proc. of the Academy, Ethical and Regulatory Issues, 8 (2): 197-201

KOBİ'ler ve **12** Verimlilik

Verimlilik

KOBİLERDE VERİMLİLİĞİ ARTIRMANIN TEMEL İLKELERİ

Yard. Doç. Dr.Çetin KAYA

Yeditepe Üniversitesi

IIBF

Tel: (0216) 578 10 88

e-posta: ctkaya@yahoo.com

ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışma, KOBİ'leri verimliliğe taşıyacak olan yolların araştırılmasını içermektedir. Amacımız, küçük ve orta ölçekli işletmelerin basta esneklik olan avantajlarını muhafaza ederek büyük bir şirket gibi çalışmanın artılarını sağlayacak bir platforma nasıl oturtulabileceğini tartışmaktır. Bu konudaki incelemelerim, uzun yıllar ABD'de ve ülkemizde çalıştığım dünya klasmanındaki şirketlerde uyguladığım maliyet düşürme ve verimlilik artırma tekniklerinin ve de bu konuda vermiş olduğum onlarca seminerin bir yansımasıdır.

ÖZET

Bir firmanın başarısını, gelişip serpilerek küresel pazarlarda boy göstermesini, genelde üç parametrenin uyum içinde kullanılmasına bağlayan görüşler vardır. Bunlar sürdürülebilir kalite düzeyi, görece olarak düşük maliyet ve müşteri beklentilerine cevap verebilecek yeni ürün ve hizmetin farklılaştırılarak rakiplerden önce pazara sürülmesidir. **Bu üç parametreyi optimal düzeyde birleştirebilmek ise, etkin bir yönetime gereksinim duyar.** Etkin yönetimden anladığımız: internet gibi ileri iletişim teknolojilerini kullanabilen; organizasyonun güç ve zayıf noktalarını gerçekçi şekilde belirledikten sonra çalışanlarını çeşitli yollarla güdüleyip onları organizasyonun hedefleri doğrultusunda harekete geçiren; iç ve dış pazarların gelişimini ya da darbogaza girme eğilimlerini yakından izleyebilen; stratejik planlarla firmanın ileriye dönük yapısını, hızla değişen müşteri istek ve beklentilerine cevap verebilecek tarzda değiştirip esneklik sağlayabilen; bunu gerçekleştirmek için de alınacak üretim araçlarının çok yönlü olmalarına dikkat eden ve aynı çerçevede çalışanlarının da eğitim programlarıyla çok yönlü beceriler kazanmalarını sağlayarak **"Hücre üretim sistemi"**ne adapte olmalarını mümkün kılan; talebe göre çalışarak sıfır stok hedefine yönelen ve müşteri tatminini ön plana alıp ürün ve hizmet farklılaştırılmasıyla değişik ürünler sunabilen; kuruluşun kısıtlı kaynaklarını optimal düzeyde kullanmak için kalitenin yükseltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesine özen göstererek üretim ve hizmetin her sürecinde önlem alan; imal ettikleri ürünlerin birim maliyetini sağlıklı şekilde saptayabilen; kendinden önde bulunan rakiplerini yakından izleyerek onlarla **süreç kıyaslaması** yapabilen; ve ise eleman alırken adayların beceri ve yeteneklerini ön planda tutan ve belki de en ön önemlisi **etik değerleri özümsemiş dürüst ve çalışanlarına adil davranan bir yönetim kastedilmektedir.** Bu bağlamda kobileri yöneten her liderin dönüşümcü olması ve iki-seyli liderlik stillerinin özelliklerini tasimasi artı faktör oluşturur. Ayrıca, **ekonomik kriz için erken uyarı sinyallerini yakından izlemesi** ve krizin olası tahribatını en aza indirmek ve hatta krizi avantaja çevirebilmek için **en kötü durum senaryolarını önceden saptaması gerekir.**

GIRIS

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ölçümleri ülkeden ülkeye degismekle birlikte ortak kriter, yıllık satis hasilasi, çalistirilan işçi sayısı ya da sermaye miktarıdır. Örneğin ABD'de 1953'de çıkarılan "**Small Business Act/SBA**"e göre imalat sanayiinde 250 işçiden az olan ve toptan yıllık satışları 9,5 milyon dolarla 22 milyon dolar arasında değişen kuruluşlara küçük işletme adı verilmektedir. Buna karşın küçük işletmelerin çoğunun istihdam ettiği işçi sayısı 100'ün altındadır. Genelde büyük işletmelerin tedarikçileri konumunda olan küçük işletmeler, yaratıcı yönleriyle öne çıkıyorlar. SBA'ye göre küçük işletmeler, pazara sürülen yeni buluşların yüzde 55'ini sağlamaktadır. Örneğin stainless steel tras bıçakları, tranzistörlü radyolar, personel bilgisayarlar, fotokopi makineleri, jet motorları, power steering, helicopter, klimalar ve buna benzer yüzlerce yeni buluş bu listeye eklenebilir. ABD'de küçük işletmelerin sanayi alanlarına göre dağılımında, kaynak bakımından en az gereksinim duyulan hizmet sektörü yüzde 37.6 ile basta gelmektedir (Griffin and Ebert, 2002)

Ülkemiz ekonomisinde önemli bir yeri olan KOBİ'lerin imalat sanayiindeki ağırlığı yüzde 95 olup yarattığı istihdam yüzde 61 fakat Türkiye genelinde katma değeri sadece yüzde 27'dir (Kobinet, 2001).

Avrupa Birliği KOBİ'yi 500'den az işçi çalistiran ve sermayesi 75 milyon ecu'yü geçmeyen işletmeler olarak tanımlamaktadır. Ülkemizde ise KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Başkanlığı) 1-9 işçi çalistiran işletmeleri **küçük işletme**, 10-49 işçi çalistiranları **orta işletme** ve 50'den fazla işçi çalistiranları ise **büyük işletme** olarak tanımlamaktadır (I.Orta Anadolu Kongresi, 2001).

KOBİ'lerin sorunları üzerinde yoğunlaşan Türkiye'de iki kuruluş vardır. Bunlardan ilki Halkbank olup KOBİ'leri, üretim kalitesini artırmada ve yeni teknolojilerin kullanımında teşvik eder. Diğer kuruluş KOSGEB olup KOBİ'lerin personel eğitimine, üniversite-sanayi işbirliğine, veritabanı ve bilgi ağı kurulmasına yardımcı olur. Bu iki kuruluşun yanı sıra, Türk Patent Enstitüsü, İhracatı Geliştirme Eğitim Merkezi, Dis Ekonomik İlişkiler Kurulu ve İktisadi Kalkınma Vakfı sayılabilir (Duran, 2000) .

Özet bölümünde KOBİ'leri verimliliğe taşıyacak olan yolları genel hatlarıyla inceledik. Şimdi bu yolları belirli gruplar altında toplayarak mikro düzeyde ele alacağız. **Konumuz, kobilerin** küçük ve orta ölçekli işletmelerin **basta esneklik olan avantajlarını muhafaza ederek büyük bir şirket gibi çalışmanın artılarını sağlayacak bir platforma nasıl oturtulabileceğini tartışmaktır.** Aşağıdaki konular, bu tartışmanın içeriğini yansıtmaktadır.

KOBİLER'DE VERİMLİLİK ARTISI SAGLAYACAK YOLLARIN İNCELENMESİ

1.KOBİ'leri yönetecek olan kişi ya da kişilerin önce büyük bir tutkuyla işine bas koymus olması gerekir. Varını yığını ortaya koymuş olan kişinin **girisimci ruhuna** sahip olması ve risk alması; daima iyimser olması; büyük hedeflere erişme hayali içinde bulunması ve hedef saptadığı noktalara varmak için çitaları her geçen gün daha da yükseltmesi; başarı ya da başarısızlığı sans, kader ya da kismet gibi soyut kavramlarla değil, fakat **"Ben kaderimi kendi irademle çizerim"** diyerek açıklığa kavuşturması; önünde uzanan engelleri mesai tanımayan çalışmalarıyla aşmasını bilmesi gerekir.

2. KOBİ Yöneticisinin önce bir iş planı yaparak bir yol haritası hazırlaması gerekir.

Örneğin:

*Benim müşterim kim olacak?

*Nerede bulunuyorlar?

*Ürünümü onlara kaçta satabilirim?

*Benim rakiplerim kimlerdir?

*Benim ürünlerimin rakiplerinkinden farkları nelerdir?

*Şirketin ileriye dönük finansman ihtiyacını nasıl karşılarım?

*Şirketin büyüme durumunda mevcut yönetim ve organizasyon yeterli midir?

*Şirketin amaçları ve misyonu yeterli şekilde açıklanmış mıdır? gibi sorulara cevap arayarak yolunu aydınlatması lazımdır.

3.Ölçek Ekonomisi ve Deney Egrisi aracılığı ile maliyetlerin düşürülmesi: Bunun için, faaliyetlerinde benzer özellikler bulunan kobilerin bir büyük şirket gibi çalışmalarını sağlama yollarının araştırılması ve bunu gerçekleştirmek için **Kobiler arası bir koordinasyon birimi** aracılığı ile bu amaca ulaşılması;

Bilindiği gibi **ölçek ekonomisi**, Adam Smith'in ilkeleri doğrultusunda bir üretim işlemi üzerinde uzmanlaşmanın ve seri üretimin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Üretimin artırılmasını ve değismeyen

giderlerinin birim basına düşürülmesini öngören bu yöntem, satınalma sürecinde de olumlu etkisini gösterir (bulk purchasing). Bununla beraber uzmanlaşmanın mahzurları da yok değildir. Günümüzde insan olgusunu önde tutan görüşler ön plana çıktıkça, bir işlem üzerinde uzmanlaşmanın yarattığı ruhsal sakıncalar ve çalışanların olumsuz davranışları çeşitli motivasyon yollarıyla giderilmeye çalışılmaktadır.

Diğer yandan, düşen maliyetler ve artan Pazar payı ve üretim, diğer parametreler aynı kalmak koşuluyla, beraberinde başka artıları da getirir. Örneğin **BOEING** firmasının geliştirdiği **deney eğrisi** formülü, üretim katlandıkça kümülatif bazda işçilik maliyetleri, çalışan sanayi kolunun deney eğrisi eğimi oranında bir noktaya kadar düşer. Bu demektir ki, deney eğrisi etkisini dikkate alıp ihalelere girerek üretimlerini katlayacak olan kuruluşların, daha düşük fiyat teklif ederek ihaleyi kazanma şansları görece olarak daha fazla olur.

4.Yöneticilerin toplam kalite alanında problem çözme tekniklerini öğrenmeleri: örneğin **istatistiksel süreç kalite kontrolleri** ile ilgili eğitim seminerlerine katılmaları ve öğrendiklerini bir aşağı kademelere aktarmaları, sürdürülebilir bir kalite düzeyine erisebilmek için önemli bir adımdır. Bu seminerler X&R semaları ve P grafikleriyle başlatılabilir.

5.Ayrıca öncelikle potansiyel yönetici adaylarına, yöneticilere ve dış satımla ilgili kişilere kobiler arası yabancı dil kurslarının organize edilmesi: Dış pazarlara açılacak da açılmasalar da KOBİ yöneticilerinin bir yabancı dili öğrenmeleri, başarılarının sürekli olması için gereklidir. Hatta bu kurslar bütün çalışanlar arasında yaygınlaştırılmalıdır.

6. Stratejik Ortaklıklar aracılığı ile Maliyetlerin Düşürülerek Verimliliğin Artırılması: Benzer ürün ve hizmetleri olan KOBİ'ler arasında çeşitli alanlarda stratejik ortaklıklar oluşturularak verimliliğin artırılması mümkün olmaktadır. Örneğin, araştırma, tasarım, üretim, reklam/promosyon, sevkiyat ve dağıtım yollarında işbirliğine gidilerek maliyet indirimi ve verimlilik artışı sağlanabilir. KOBİ'lerin bu değindiğimiz alanlarda mevcut kapasite açıkları da ortadan kaldırılmış olur ve tek başlarına yapamayacakları ya da yalnız başlarına pahalıya mal olacak projeleri birlikte rahatlıkla yürütür hale geleceklerdir.

Ayrıca, yeni alacakları **makinelere ve parçalarının standart olmalarına özen gösterilmesi**, makineler üzerindeki eğitimlerin ve makine bakımlarının KOBİ'ler arası kurulacak birimler tarafından daha ucuz ve etkin şekilde yapılmasını sağlar. Örneğin **Southwestern Airlines**'in başkanlarından **Herb Kelleher** değişik tip yolcu uçakları alımına son vermiş ve sadece 737 model uçaklar almaya başlayarak bakım ve eğitim giderlerini büyük ölçüde düşürmüştür. Bu yöntemle önleyici ve de verimli bakımın uygulanma alanı genişletilerek **makine duraklamalarının neden olacağı dolaylı ve dolaysız kayıplar da en aza indirilmiş olur.**

7.Network yapılanması ve Değişim Mühendisliği: Araştırma-geliştirme, tasarım, kalite kontrolü, üretim, önleyici ve verimli bakım, insan kaynakları, satınalma, depolama ve sevkiyat faaliyetlerinde **"Network Structure"** ve **Değişim mühendisliği** uygulamalarıyla küçük ve verimi düşük bireysel faaliyetlere son verilir ya da en aza indirilebilir ve bu yolla önemli ölçülerde verimlilik sağlanabilir. Bu çerçevede şirketimiz sadece en iyi bildiği işler üzerinde yoğunlaşır ve kalan kısmını dışarıya verir (outsourcing). Örneğin kalıcı departman tutmanın pahalı olduğu personel eğitimi, mühendislik, tasarım, ulaşım, hukuk işleri gibi hizmetler daha ucuza uzmanlaşmış firmalardan alınabilir ve böylece daha kaliteli hizmet de alınabilir. Bu network yaklaşımın uygulayan firmalar örneğin, Avrupa'da satacakları bir ürünün tasarımını **Kanada**'da bu işi bilen ve sürekli yapan bir firmaya; üretimini örneğin **Taiwan**'da bir firmaya; ulaşımını **Güney Kore**'de bir ulaşım firmasına; dağıtımını **Avrupa**'daki bir firmaya; ve tahsilatını da **Amerika**'daki bir tahsilat firmasına yaptırabilir. Bu bağlamda **NIKE** ve **REEBOK** gibi şirketler, tasarım ve pazarlama gibi temel yetkinlikleri üzerinde yoğunlaşmışlar ve kalan hizmetleri dışardan almaktadırlar. Network yaklaşımının bu uygulamasının çeşitli versiyonları görülmektedir. Örneğin **DELL** şirketi ürünün sadece son montaj bölümünde devreye girmektedir.

8. Network yapılanmanın mümkün olmadığı durumlarda: ise eleman seçiminin ve alınan **elemanların oryantasyonu ve eğitiminin KOBİ'ler arası bir merkezden yapılması** ve alınan eğitimin etkinliğinin kontrol edilmesi gerekir. Zira verilen eğitimlerin, genelde bunu alan çalışanların gereksinimleri doğru belirlenemediği için ihtiyaç duyulan konularla örtüşüp örtüşemediği tartışma konusu olmaktadır. Bu durum zaman ise ve para kaybı demektir. Ayrıca, Türk işçisinin ortalama eğitiminin 4 yıl civarında olduğu da dikkate alındığında ("Türkiye'de Girişimcilik", Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği/TÜSİAD, 2002) eğitimin önemi daha iyi takdir edilecektir.

9. Kurumsal Kültür aracılığı ile Verimliliğin Artırılmasında Lider Gereksinimi: Üzerinde eğitim ve emek vererek ve deney kazandırarak elde ettiğimiz çalışanlarımızın kuruluştaki tutulması ve

verimliliklerinin en çoğa çıkarılması gerekir. Bu noktada Kurumsal kültürün derinliği önemli rol oynar. Böylece çalışanları ortak normlarda, değerlerde, düşüncede, anılarda ve giyim kusamda birbirine bağlayan kültür, çalışanların kendilerini sirketle bütünleştirmelerine ve sonraki yıllarda aynı sirkette çocuklarının da çalışabileceklerini hissetmelerine yardımcı olur. Bu olguların çalışanlara özümsetilebilmesi için bir lidere ihtiyaç vardır. Söyleki, liderin vizyonu ve tutkusu olmasının yanı sıra, adil olması, etik değerlere bağlı kalarak çalışanlarına örnek olması, daima olumlu ve pozitif enerji saçması, iletişim, dinleme, konuşma ve ikna gücünü geliştirmiş olması, iş yerinde ve özel hayatında krizlere neden olacak olaylardan kaçınması ve çalışanların gelişmelerine ve yükselmelerine gayret etmesi beklenir.

10.Çalışanların motive edilerek verimin yükseltilmesi yollarının araştırılması; Bu güdülemenin içsel ve transandantal yani organizasyonun iyiliğine olan olguların da çalışanlara aktarılmasını öngören bir motivasyon olmasına dikkat edilmesi; Bu güdüleme sekline **Altruistic yani transandantal** denir. Bu noktada, bu konu ile kurumsal kültür konusu örtüşmektedir.

11.Sirket içi kırtasiye kullanımlarının, yazismaların ve raporlamaların en aza ve öze indirilmesi yoluyla zaman kaybı ve diğer giderlerin azaltılması;

12.Yönetim Kademelerinden Asağı Katmanlara Kadar Tüm Çalışanlara Evrensel Değerlerin, Özellikle de Evrensel Sanatın Tanıtılması; dünyaca ünlü yerli ve yabancı ressamların tablolarının reproduksiyonlarının ofislere, iş yeri koridor duvarlarına ve lokantalara asılması altlarına özet bilgiler verilmesi; ve karşılaşılması olası çeşitli tutucu direnislere rağmen basta **Mozart**'in ve **Klasik Türk Sanat müziği saz eserleri**nin sürekli çalınmasının sağlanması yoluyla verimin ve yaratıcı yolların zorlanması; İşçilerimize önce Türk yazarlardan seçme hikaye ve roman özetleri ve daha sonraki aşamalarda da dünya edebiyatının şaheserlerinden özetlenmiş bölümlerin verilmesi; bu alanlarda işçiler arasında üç ayda bir ödüllü bilgi yarışmaları düzenlenmesi onlar için büyük motivasyon, kültür ve bilgilendirme ve coşku kaynağı olacaktır.

13. Tam Zamanında Üretim'e Geçiş: JIT/(Just-in time) üretim ve stok sistemine geçiş süresinde kobilere arası esgüdüm sağlanması, mevcut ham madde, yarı mamul ve mamul stoklarının azaltılarak devir süratlerinin yükseltilmesi yollarının aranmasında işbirliği; alacak tahsilatının merkezileştirilmesi; sirket arabalarının bakım ve maliyet kontrolünün bir merkezden idare edilmesi; ve ileriye dönük olarak da aralarında esgüdüm sağlanmış KOBİ'lerin satın alacakları arabalarda standart modele geçiş sağlanarak bakım ve parça giderlerinin en aza indirilmesi;

14.Makine bozulma ve durma sürelerinin en aza indirilmesi: Bunun için bakımın tek merkezden yürütülmesi ve **sipariş-üretim esgüdümünün sağlanması gerekir.**

15.Merkezileştirilen tüm faaliyetlerin ve verilen hizmetlerin ortak yük dağıtım faktörleriyle hizmet alan birimlere yüklenmesi,

16.Standart Maliyet Sisteminin ve Esnek Bütçelerin Muhasebe Sistemlerine Entegre Edilmesi: Böylece sorumluluk muhasebesine temel hazırlanması ve verimliliğin kontrol edilmesi yollarıyla **maliyet merkezlerinin performans değerlendirilmesinin yapılması:** Bu değerlendirmeler üç maliyet merkezinde ayrı ayrı ölçümlenmelerle yapılır.

A.Maliyet Merkezlerinin Verimlilik Analizi: Maliyet merkezinin tanımı olarak, sadece maliyeti olan fakat satışı olmayan merkez demektir diyebiliriz. Fabrikalar buna örnek gösterilebilir. Bu merkezlerin analizlerinde, önceden saptanan ve üretimin (direk malzeme, direk işçilik ve genel üretim giderleri) kaç mal olması gerektiğini gösteren standartlarla, üretim süreci sonunda elde edilen mamulün gerçekleşen maliyeti kıyaslanarak **aradaki sapmaların analizine gidilir.** Olumsuz noktalar belirlenir ve gerekli önlemler alınarak ortadan kaldırılır. Maliyet standartlarının çok sıkı ya da gevsek olmamaları için dönemsel olarak gözden geçirilmelidir.

B.Kar Merkezlerinin Verimlilik Analizleri: Bu analizler finansal tabloların (Bilanço, Gelir-Gider ve Nakit Akis tablolarının analizleriyle gerçekleştirilir. Bu analizlere kaynak oluşturan Master Bütçenin sağlıklı bir şekilde yapılması ve zamanlı olarak gözden geçirilmesi ön koşullardan biridir. Bu yolla sirketin karlı çalışıp çalışmadığı; nakit sorunuyla karşılaşıp karşılaşılmayacağı; stokların ve alacakların ne zaman paraya çevrileceği gibi durumlar aydınlatılmış olur.

C.Yatırım Merkezlerinin Performans Değerlendirmesi:

Bu değerlendirme dört kanaldan yapılmaktadır

I.Yatırımın Getirisi Metodu ile Performans Değerlendirmesi (ROI): Yatırım merkezleri olan stratejik iş birimlerinin performans değerlendirilmesi, genel olarak yatırımın getirisine dayanarak yapılmaktadır. Yatırımın getirisi metodunun (ROI) zayıf tarafları, Artık Kar Metoduyla giderilir.

II.Artık Kar Metodu ile Performans Degerlendirmesi: genelde ROI metoduyla birlikte kullanıldığı zaman birbirlerini tamamlarlar. General Electric, AT&T, CocaCola gibi şirketler geliri yüzde olarak görmek yerine, mutlak gelir rakamını izlemeyi yeglemektedirler. Artık kar, net işlemsel kardan sermayenin getirisi ya da tekabül eden fırsat maliyetini çıkardıktan sonra elde kalan kardır.

III.EVA (Economic Value Added) Performans Degerlendirilmesi: Basta **Eczacıbaşı** şirketler topluluğu olmak üzere bazı şirketler kullanmakta oldukları klasik muhasebe sisteminin, sermayenin alternatif maliyetini dikkate almadığı ve bu nedenle de gerçek kari aksettirmedığı gerekçesiyle EVA modelini kullanmaktadırlar. EVA, bir stratejik iş biriminin karından vergiler ve sermaye maliyeti çıkarıldıktan sonra elde edilen bakiyedir. EVA, minimum getiri oranı yerine, firmanın toplam sermaye maliyetini esas alır. Eğer EVA pozitif ise, firma kazançlı demektir.

IV.Dengeli Sayı Kartı ile Degerlendirme Metodu: Bu kart, stratejik bilgi sistemi tarafından geliştirilmiş bir muhasebe sistemidir. Şirketin performansını, amaçlarının ne derecede gerçekleştirdiğini değerlendirerek ölçer. Dengeli sayı kartı bir çeşit stratejik rol üstlenmiş olup, firmanın altında görünen tüm başarı faktörlerini sisteminde toplamıştır.

- Finansal performans
- Müşteri memnuniyeti
- İç süreçlerin işleyişi
- Yenilik ve öğrenme

Böylece Dengeli Sayı Kartı dikkatleri kritik başarı faktörlerine çeker ve organizasyonda olup bitenler hakkında finansal göstergelerin ötesinde, müşteri memnuniyeti ile gelirin büyümesi arasındaki korelasyonlara ışık tutar.

17.İstatistiksel Kontrol Çizelgeleriyle Kalitenin Süreçler İçinde Kontrolü: Bu yolla bir sorun olduğunun belirlenmesi; soruna tanı konması; **Beyin Fırtınası** toplantılarıyla elde edilecek olan bulguların **Neden-sonuç analizleriyle soruna erişilmesi ve onun tanımlanması;** ve sonunda problemin çözülerek faaliyete devam edilmesi; ayrıca **Pareto çizelgeleri** gibi problem çözme tekniklerinin kullanılarak **sorunların önceliklerinin belirlenmesi;** ve nihayet kuruluşlarda, bir milyonda sadece üç fireyi kabul edebilen **Altı-sigma** modelinin hiç olmazsa edüt edilmeye başlatılması.

18.Arastırma-Gelistirme ve Pazar araştırması faaliyetlerinin bir merkezden esgüdümlü olarak sağlanması; Yeni ürün geliştirilmesindeki başarısızlık nedenleri üzerinde yoğunlaşarak başarı oranının artırılması; ve mevcut ürünlerin değişen müşteri isteklerine uygun hale getirmek için mevcut ürünlerin modifikasyonları;

19. Mevcut ürünlerin farklılaştırılarak pazara sürülmesi; yukarıdaki önlemlerin alınmasıyla elde edilecek kalite ve maliyet avantajını iyi kullanarak Pazar payının artırılması yoluyla da verimliliğin yükseltilmesi;

20.Verimliliğin Artırılmasında Kullanılacak diğer Teknikler: Kobiler arası koordinasyon merkezi, KOBİ'lerin faaliyet alanlarında ya da yan dallarda en iyi olan firmalarla **süreç kıyaslamalarına girilmesi** (benchmarking), toplam kalite yönetimi ilkeleri aracılığı ile yüksek maliyetlerle çalışan her kuruluşun belirli kesimlerinin **değişim mühendisliğinden** (reengineering) **geçirilmesi;** **Temelde kalite depolanması** (Quality Function Deployment) tekniği yoluyla ve **Kalite Evi** aracılığı ile **müşteri istek ve beklentilerinin henüz tasarım sürecinde belirlenmesinin sağlanması** yollarının denenmesi, **kobilerin iç ve küresel pazarlarda başarılarının pekismesine katkı sağlayacaktır.**

21.Üretimin birim maliyeti hesaplanırken takip edilen klasik maliyet sistemi'nin Yetersizliği: Bugün halen dahi çoğu firmalar tarafından genel fabrika giderlerinin ürün kollarına dağıtımı direk işçilik ya da makine saati baz alınarak hesaplanan ortak yük dağıtım faktörleri kanalıyla yapılmaktadır. Oysa, üretimde direk işçilik göreceli olarak önemini kaybetmekte ve onu temel alan genel fabrika gider dağıtım sistemleri sağlıklı ve gerçek dışı sonuçlar vermektedir. Bu durum ise şirket için son derece tehlikeli bir durum yaratmaktadır. Bunu önlemek için **Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi'**ne geçilmelidir. Bu sistem maliyeti oluşturan faaliyetlerle maliyetler üzerine yoğunlaşmakta ve her faaliyet için birer ortak yük dağıtım faktörü hesaplayarak hata oranını en aza indirmektedir.

22.Basabas Analizleri: KOBİ yöneticileri, **Basabas Grafikleri** kullanarak maliyet-hacim ve kar arasındaki ilişkiyi sürekli takip edebilir ve kısa yoldan kar planlaması yapabilir. Bu analiz, maliyetlerin değişen maliyetler ve değişmeyen maliyetler olarak iki gruba ayrıştırılması ve katkı marjının bulunması ile başlar.

23.KOBILER'in tam kapasiteye ulaşamadıkları durumlarda alternatif yollar: Bu durumlarda KOBİ'ler maliyetin altında özel siparişler alabilir ve yapacakları özel sipariş analizleriyle de halen dahi kar edebileceklerini saptayabilirler.

24. Make-or-Buy Analizleri: Bu analizlerle kapasitenin dolu olduğu dönemlerde, katma değeri az olan parçaların dışarı verilmesi, ya da dışarıda yaptırılmakta olan katma değeri yüksek parçaların içeriye alınması kararlarına kolaylıkla varabilirler. Bu işlemin gerçekleşmesiyle önemli oranda verimlilik artışı sağlanabilir.

Yukarıda vurguladığımız tüm alternatif verimlilik artırma metotları bir bakıma birbirleriyle yakından ilgili olup, her bir uygulamanın diğer unsurlar üzerinde yapacağı etki gözden uzak tutulmamalıdır.

KAYNAKLAR

- I. Orta Anadolu Kongresi "**KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları**", 18-21 Ekim, 2002. Erciyes Üniversitesi Nevşehir İİBF.
- Alexander Hamilton Institute, **Cosy Reduction Techniques**, Modern Business Reports, 1985
- Alper Isin Duran, **2000 Yılında KOBİ'ler**: Genel Bir Bakış, <http://www.aydinlanma1923.org/sayi/21/21-07.htm>, 30.09.2005.
- Behan J. Raymond, **Cost Reduction through Short Interval Scheduling**, Prentice Hall, 1966
- Daft L. Richard, **Management**, Fifth Edition, The Dryden Press, 2002.
- Fry/Stoner/Hattwick, **Business An Integrative Approach**, Irwin, 2004.
- Griffin and Ebert, Business. 6th Edition, Prentice Hall 2002.
- Hansen&Mowen, **Cost Management**, South-Western College Publishing, 1997
- Hatten S. Timothy, **Small Business Entrepreneurship and Beyond**, Printice Hall, 1997.
- Hodgetts M. Richard and Huratho F.Donald, **Effective Small Business Management**, The Dryden Press, 1995.
- Kaya Çetin, **Uygurlığın Koridorlarından Çağdas Yönetime**, Beta Yayınları, 2002
- Köse Yasemin ve Bayraktar Sema, **Kobi'lerin Finansmanı ve Finansal Sorunları**; Zonguldak Örneği.
- Küçükçolak Ali, **KOBİ'lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü**, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, 1998.
- Nickels/McHugh/McHugh, **Understanding Business**, 7th Edition, 2005.
- Türkiye'de Girişimcilik**, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, 2002.
- Zengin Ahmet, **Makroekonomik İstikrar ve KOBİ'ler**, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi.

TÜRK OTOMOTIV SANAYİİNDE ENDÜSTRİYEL VERİMLİLİK

Doç. Dr. Orhan ÇOBAN
Erciyes Üniversitesi Nevşehir İİBF İktisat Bölümü
Tel: (0384) 215 20 16-123
Faks: (0384) 215 20 10
e-posta: ocoban@eunev.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada Türk otomotiv sanayiinde 1990-2004 dönemi dikkate alınarak, hem firma hem de endüstri düzeyinde verimlilik indeksleri hesaplanmıştır. Analizler sonucu, firmaların verimliliklerinin yıldıan yıla farklılık arz ettiğı ve özellikle ekonomik krizlerin yaşandığı dönemlerde düştüğü görülmüştür. Verimlilik indeksinde en fazla düşüşün görüldüğü firmalar, Askam, Toyota, Hyundai Assan, Otayol ve AİOS'dir. Verimliliğinde en az düşüş yaşayan firmalar ise Tofas ve Oyak Renault olmuştur. Özellikle Toyota ve Hyundai'nin aksine Tofas ve Oyak Renault'un söz konusu kriz dönemini rakiplerine göre daha avantajlı bir şekilde atlataları, daha önce yaşanan kriz tecrübelerine de bağılı olarak daha iyi strateji belirlemeleriyle ve krizle yaşamayı öğrenmeleriyle açıklanabilir.

Anahtar Kelimeler: Türk Otomotiv Sanayii; Verimlilik; Rekabet Gücü

1. GİRİŞ

Otomotiv sanayiinde kendi kendine hareket edebilen taşıt aracı ilk olarak 18. yüzyılın sonlarından itibaren üretilmeye başlanmıştır. Türkiye'de ise otomotiv sanayiinin genel olarak 50-60 yıllık bir geçmişi bulunmaktadır.

1990'lı yıllardan itibaren dünya ekonomilerinde başlayan globalleşme orijinli değişim rüzgarları en çok global bir sektör olarak adlandırılan otomotiv sanayiini etkilemiştir. Bu sürecin en önemli sonucu, hem ulusal hem de uluslararası ölçekte rekabet baskısının artmış olmasıdır. Türkiye açısından konu ele alındığında söz konusu değişimin yanı sıra Gümrük Birliği süreci, Türkiye açısından otomotiv sanayiinin önemini daha da artırmıştır.

Bu çalışmada otomotiv sanayiinin tarihsel gelişimi ele alınarak, mevcut durumun analiz edilmesi ve buradan hareketle geleceğe yönelik öngörülerde bulunulması amaçlanmıştır. Türk otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren 17 firmanın verilerinin esas alındığı çalışmada, hem firma hem de endüstri düzeyinde verimlilik indeksleri hesaplanmıştır.

2. TÜRK OTOMOTIV SANAYİİ: TARİHSEL GELİŞİMİ VE KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ

Türkiye'de otomotiv sanayiine yönelik girişimlerin başlangıcı 1920'li yıllara kadar uzanmaktadır. İlk olarak 1929 yılında Ford Motor, İstanbul'da montaj üretimine başlamıştır. Otomobil, traktör ve kamyon üretmek üzere kurulan fabrikada yapılan üretimin bir kısmının Sovyetler Birliğine ihraç edilmesi hedeflenmiştir. Modern sayılabilecek teknolojik imkanlara sahip olan ve 450 işçinin istihdam edildiğı söz konusu tesiste günlük 48 adet kamyon ve otomobil üretim kapasitesine ulaşılmış, fakat, 1930'lu yıllarda

dünya ekonomilerinde yaşanan krizin de etkisiyle hedeflenen ihracat gerçekleştirilememiştir. 1934 yılında fabrikada üretim durdurulmuş ve böylece ilk montaj üretim denemesi başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bu başarısızlık, sonraki yıllarda Türkiye'de üretim yapma konusunda yapılan teklifleri değerlendirmede Ford Motor yetkililerinin çekingen davranmalarına sebep olmuştur (Bilgin, 1999: 9).

II. Dünya savaşı sonrası dönemde Türkiye'de otomotiv sanayiine yönelik girişimler hız kazanmıştır. 1954 yılında İstanbul Tuzla'da Türk ordusunun jip ve kamyon ihtiyacını gidermek amacıyla kurulan Türk-Willys Jip fabrikası ile Ankara'da kurulan Türk Traktör montaj fabrikası, Türk otomotiv sanayiinin ilk kilometre taşları olarak tarihteki yerlerini almışlardır.

Otomotiv sanayiinin öncü sektörü olan otomobil üretiminde ise ilk girişim, Koç Ticaret Şirketi'nin, Ford Motor'un Türkiye Genel Temsilciliğini almasıdır. 1956 yılında Koç Ticaret Şirketi'ne Ford Motor tarafından ortak üretim yapma konusunda Montaj Hakkına Sahip Bayi (Dealer Assembler) statüsünde imtiyaz verilmiştir. Elde edilen bu imtiyaza bağlı olarak 1959 yılında İstanbul'da kurulan Ford-Otosan montaj fabrikası günde 8 adet kamyon, 4 adet binek otomobili üretim kapasitesi ile faaliyetine başlamıştır (Bilgin, 1999: 9). Otomobil alanındaki diğer bir girişim ise, 1961 yılında dönemin Cumhurbaşkanı Cemal Gürsel'in emriyle Eskisehir Devlet Demiryolları fabrikasında üretilen Devrim isimli otomobildir. Deneme aşaması başarısızlıkla sonuçlanan bu otomobilin üretimi 4 adetlik prototiple sınırlı kalmıştır.

1962 yılında Uzel, M. Ferguson lisansı ile İstanbul'da kurmuş olduğu fabrikasında traktör üretimine başlamıştır. 1954 yılında kurulan Türk Traktör'den sonra Uzel firmasının da traktör alanında üretime başlaması, Türkiye ekonomisinin o dönemlerdeki tarım ağırlıklı yapısının otomotiv sanayiine bir yansımasıdır.

1964 yılında çıkarılan Montaj İmal Tadil Talimatnamesi ile Türk otomotiv sanayiinin gelişimi hızlandırılmak istenmiş ve 1966 yılında ilk Türk otomobili olan Anadol üretilmiştir. Başlangıçta 263 Cumhuriyet altını bedelle satışa sunulan Anadol'un üretimi 1980'li yıllara kadar devam etmiştir. 1968 yılında Koç Ticaret Şirketi ile İtalyan Fiat firmasının ortaklığında Türk otomotiv sanayiinin ilk otomobil fabrikası olma özelliğini taşıyan Tofas kurulmuştur. 1969 yılında ise yine otomobil üretmek amacıyla Oyak Grubu ile Fransa'nın Renault firması ortak yatırım kararı almışlardır. Her iki firmada 1971 yılında Bursa'da kurmuş oldukları fabrikalarında otomobil üretimine başlamışlardır. Tofas ve Oyak-Renault Türkiye'de otomotiv sanayiinin gelişiminde önemli görevler üstlenmişlerdir.

Türk otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren firmalar 1980'li yıllara kadar sürdürülen ithal ikamesine dayalı politikalar nedeniyle sadece iç pazara yönelik olarak üretim faaliyetini sürdürmüştür. 1980'li yıllarla birlikte benimsenen liberal politikalarında etkisiyle otomotiv sanayiinin dışa açık, modern teknolojiyi kullanan, ekonomik ölçeklerde üretim yapan, fiyat ve kalite açısından uluslararası rekabet gücüne sahip bir sanayi konumuna getirilmesi amaçlanmıştır. Fakat, yüksek gümrük vergileri ve tarifeler, üretimde istikrar sağlamakla birlikte, sanayiinin rekabet gücünü artırılmasına neden olmuştur.

1990'li yıllarla birlikte koruma oranlarının azaltılmasına da bağlı olarak Türk otomotiv sanayiinde önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Ekonomi politikalarında değişikliklere ve hızla artan talebe bağlı olarak otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren yabancı firmalar, ilişki içerisinde oldukları yerli firmalarla yeni arayışlara yönelmişlerdir. Özellikle Uzak Doğu Asya kökenli firmalar Türkiye'de üretim tesisi kurma amacıyla bir takım girişimlere başlamışlar ve 1994 yılında Toyota, Hyundai ve Honda, otomobil üretimi için yatırım kararı ve izni almışlardır. Bu firmalardan Toyota 1994 yılında Hyundai ve Honda ise 1997 yılında üretime başlamışlardır. Söz konusu firmaların üretime başlamalarının yanı sıra 1996 yılında AB ile gerçekleştirilen Gümrük Birliği Türk otomotiv sanayiinde daha yoğun bir rekabet sürecinin yaşanmasına neden olmuştur.

2000'li yıllardan itibaren küresellesmenin de etkisiyle otomotiv sanayiinin önde gelen firmalarından olan Toyota, Renault ve Fiat, Türkiye'deki üretim tesislerini küresel eksenli gelişme projelerine dahil etmişlerdir. Söz konusu firmalar üretim tesislerinde gerçekleştirmiş oldukları modernizasyonlar sayesinde dünya piyasalarına üretim yapar hale gelmişlerdir. Kamyon ve otobüs sektöründe faaliyet gösteren Mercedes-Benz ve MAN firmaları ise ihracat eksenli stratejilerinde Türkiye'deki tesislerini üretim üssü olarak seçmişlerdir. Ayrıca, BMC firması kendi Arastırma&Geliştirme faaliyetleriyle geliştirdiği kamyonlarını 1998 yılından itibaren AB pazarlarına ihraç etmeye başlamıştır.

3. VERİ SETİ VE YÖNTEM

Verimlilik bir üretim veya hizmet faaliyeti sonucu elde edilen çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdiler arasındaki oranı ifade etmektedir. Verimlilik ile maliyet arasında ters yönlü bir ilişki olduğundan dolayı verimlilik aynı zamanda rekabet üstünlüğü anlamına da gelmektedir. Aynı mali üreten iki

firmadan veya iki ülkeden birisinin veriminin artması halinde, o firma veya ülke diğerlerine göre avantajlı konuma gelmektedir. Buna bağlı olarak ilgili firma veya ülkenin yurt içindeki ve/veya dışındaki satışları artmaktadır. Dolayısıyla firmalar açısından temel amaç olan kâr artarken, ülkeler açısından ise milli gelir artışı ve büyüme gerçekleşmektedir. Bu öneminden dolayı rakipleri ile verimlilikte yarışmayan firmalar veya ülkeler zamanla rekabet güçlerini kaybetmektedirler (Kök, 1991: 34-38; Prokopenko, 1992: 2).

Verimlilik konusunda hem firmalar hem de ülkeler arası karşılaştırmalarda genellikle işgücü verimliliğinden yararlanılmaktadır. Son yıllarda otomotiv sanayiinde ileri teknoloji kullanımının artması, ortalama otomobil ömrünün uzaması gibi nedenlerle daha kalifiye elemanlara ihtiyaç duyulmakta ve yalın üretim felsefesinin temel unsurlarından birisi olan takım çalışması konsepti çerçevesinde çalışanların verimliliği daha da önemli hale gelmektedir.

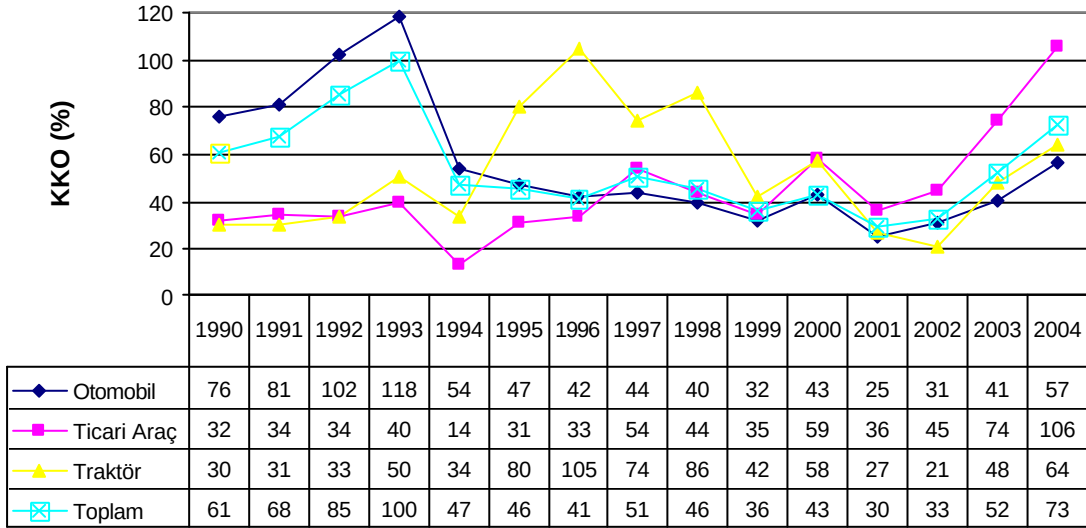
Bu çalışmada Türk otomotiv sanayiinde hem firma hem de endüstri ölçeğinde uluslararası rekabetçiliğin önemli bir göstergesi olan endüstriyel verimlilik indeksleri hesaplanmıştır. Söz konusu hesaplamalara ilişkin veri seti, Otomotiv Sanayii Derneği (OSD) istatistiklerinden derlenmiştir.

Toplam 17 firmanın 1990-2004 dönemi verilerinin esas alındığı verimlilik indekslerinin hesaplanmasında üretim miktarı/istihdam formülü kullanılmıştır.

4. ANALİZ SONUÇLARI

4.1. Türk Otomotiv Sanayiinde Kapasite Kullanım Oranları

Piyasalarda artan rekabet baskısı firmalar açısından maliyetleri önemli bir unsur haline getirmektedir. Özellikle kapasite kullanım oranlarının düşüklüğüne bağlı olarak hem sektörel bazda firmaların hem genel anlamda sanayinin rekabet gücü olumsuz yönde etkilenmektedir. Türk otomotiv sanayiinin üretim kapasitesi ile gerçekleşen üretim rakamları bir arada değerlendirildiğinde çelişkili bir durum ortaya çıkmaktadır. Türk otomotiv sanayiinin 1990-2004 dönemine ilişkin kapasite kullanım oranları Şekil-1 yardımıyla gösterilmiştir.



Şekil- 1: Türk Otomotiv Sanayiinde Kapasite Kullanım Oranları

Şekil-1'e göre Türk otomotiv sanayiinde kapasite kullanım oranları, incelenen dönemde üretim açısından en yüksek rakamların elde edildiği 1993 yılına kadar artmış, 1994 yılında yaşanan ekonomik krizle birlikte önemli oranlarda azalmıştır. Ele alınan dönemde 1998 yılında yaşanan küresel krizlerin ve yine 2001 yılında Türkiye ekonomisinde yaşanan ekonomik krizin kapasite kullanım oranları üzerindeki etkisi açıkça görülmektedir.

2002 yılından itibaren kapasite kullanım oranları artmaya başlamıştır. Otomobil sektöründe 2002 yılında % 31 olan oran 2002'de % 41'e ve 2004 yılında % 57'ye yükselmiştir. Ticari araçta ise söz konusu dönemde oranlar, % 45, % 74 ve % 106 olmuştur. Benzer artış trendinin görüldüğü traktörde ise 2002

yilinda % 21 olan oran, 2003'de % 48' ve 2004'de % 64'e yükselmistir. Sanayinin kapasite kullanim oranı ise 2004 yilinda % 73 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran incelen dönem dikkate alındığında, 1993 ve 1992 yıllarından sonraki en yüksek orandır.

4.2. Türk Otomotiv Sanayiinde Verimlilik İndeksleri

1990-2004 döneminde Türk otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren firmaların işgücü verimliliklerine ilişkin indeks değerleri Ek-1'de verilen şekil yardımıyla gösterilmiş ve Tablo-1'de düzenlenmiştir.

Tablo- 1: Türk Otomotiv Sanayiinde İşgücü Verimliliği*

Yıllar	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
AİOS	6.5	7.0	10.2	12.4	9.1	7.4	9.0	10.3	11.2	10.1	10.2	3.8	6.7	7.6	8.2
Askam	9.4	9.7	13.9	14.4	10.1	9.9	12.3	13.4	9.6	5.4	11.8	1.3	0.5	4.6	4.2
BMC	4.1	4.2	4.2	4.7	2.5	4.0	4.9	5.5	4.9	3.1	4.7	2.2	3.1	4.8	4.9
Ford Otosan	7.7	8.1	10.0	10.2	10.2	9.8	13.3	12.9	11.6	8.8	9.9	5.7	11.0	19.2	27.0
Honda Türkiye	-	-	-	-	-	-	-	-	18.8	14.8	22.3	12.1	12.8	24.5	31.5
Hyundai Assan	-	-	-	-	-	-	-	9.2	38.2	21.2	39.2	8.2	14.8	23.0	30.3
Karsan	7.9	9.7	13.2	15.5	11.1	11.5	14.8	12.0	16.1	16.7	19.6	10.0	21.3	9.9	17.7
MAN Türkiye	0.02	0.9	0.7	1.3	0.5	0.9	1.3	1.2	1.0	0.6	1.0	0.6	0.8	0.8	0.8
M. Benz Türk	1.0	0.9	1.3	1.9	1.0	1.2	1.7	2.6	2.2	0.9	1.8	0.9	1.3	2.0	3.2
Otokar	3.6	4.7	6.3	5.3	3.9	7.6	5.4	4.6	6.0	5.8	8.0	4.0	2.5	3.1	3.7
Otoyol	5.7	5.6	6.0	7.6	5.5	5.8	6.1	7.0	5.7	4.4	6.5	2.1	3.8	4.1	4.9
Oyak Renault	16.3	16.3	22.4	25.2	21.0	23.1	19.3	25.4	22.6	30.6	34.7	25.4	26.8	34.7	45.5
Temsa	0.7	0.7	2.1	5.4	2.5	3.4	7.7	8.9	10.2	4.2	3.5	1.9	3.5	3.0	5.2
Tofas	14.4	15.8	17.5	22.6	21.4	23.2	18.0	20.3	19.1	16.5	20.9	23.1	25.8	31.0	33.0
Toyota	-	-	-	-	-	24.1	28.6	26.1	17.2	11.0	22.0	2.7	23.8	27.4	42.7
Türk Traktör	10.9	8.8	10.3	12.8	11.2	15.8	18.5	18.1	19.8	13.1	17.6	7.7	7.0	19.1	21.9
Uzel	7.6	5.0	6.7	9.0	7.7	9.9	12.5	12.8	11.9	6.2	10.1	5.9	5.1	7.9	11.3
ORTALAMA	9.6	10.1	12.5	15.1	12.2	13.1	12.4	13.0	13.4	11.7	14.5	10.6	12.8	17.0	22.4

*: Verimlilik İndeksi, üretim miktarı/istihdam formülüyle tarafımızdan hesaplanmıştır.

Tablo-1'de görüldüğü üzere Türk otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren firmalarda işgücü verimliliği yıldan yıla farklılık arz etmiş ve özellikle ekonomik krizlerin yaşandığı dönemlerde düşmüştür. Firma bazında ele alındığında 1990-1993 döneminde işgücü verimliliği en yüksek olan firma Oyak Renault'tur. Oyak Renault'ta işgücü verimlilik indeksi 1990'da 16.3, 1991'de 16.3, 1992'de 22.4 ve 1993'de 25.2 olmuştur. Bu dönemde sanayi ortalaması sırasıyla 9.6, 10.1, 12.5 ve 15.1'dir. 1994 yılında yaşanan ekonomik kriz, firmaların verimliliğindeki artış trendini olumsuz yönde etkilemiştir. 1990-1994 döneminde 1991 yılı hariç işgücü verimliliğinin en düşük gerçekleştirdiği firma, MAN Türkiye'dir.

1994 yılından itibaren özellikle Uzak Doğu Asya kökenli Toyota, Hyundai ve Honda'nın üretime başlamasıyla birlikte Türk otomotiv sanayiinin verimlilik düzeyinde ve dolayısıyla rekabet gücünde önemli artışlar görülmeye başlamıştır. İndeks değerleri dikkate alındığında 1995, 1996 ve 1997 yıllarında Toyota'nın verimlilikte ilk sırada yer aldığı görülmüştür. 1997 yılında üretim faaliyetine başlayan Hyundai, 1998 yılında 38.2'lik, 2000 yılında ise 39.2'lik indeks değerleriyle o zamana kadar ki en yüksek indeks değerlerine ulaşmıştır.

2001 yılında yaşanan krize bağlı olarak Tofas dışındaki tüm firmaların verimlilik indekslerinde önemli oranlarda düşüşler yaşanmıştır. Verimliliğinde en fazla düşüş görülen firmalar, Askam, Toyota, Hyundai Assan, Otoyol ve AİOS olurken, verimliliğinde en az düşüş görülen firma, Oyak Renault'tur. Toyota ve Hyundai'nin aksine Tofas ve Oyak Renault'un söz konusu kriz dönemini rakiplerine göre avantajlı bir şekilde atlattıkları, daha önce yaşanan kriz tecrübelerine de bağlı olarak bu firmaların daha iyi strateji belirlemeleriyle ve krizle yaşamayı öğrenmeleriyle açıklanabilir.

1999 yılı hariç 1993-2000 döneminde verimlilik liderliğini Tofas, Toyota ve Hyundai'ye kaptıran Oyak Renault, 2001 yılından itibaren tekrar liderliği ele geçirmiştir. Oyak Renault'un verimlilik indeks değeri 2001'de 25.4, 2002'de 26.8, 2003'de 34.7 ve son olarak 2004'de 45.5 olmuştur. Bu dönemde sanayi

ortalaması 10.6, 12.8, 17.0 ve 22.4'dür. Türk otomotiv sanayiinin tarihsel geçmişi dikkate alındığında 2004 yılına ait indeks değerleri, hem Oyak Renault hem de sanayiinin geneli açısından hesaplanan en yüksek indeks değerleridir.

Yukarıdaki analiz sonuçlarında da görüldüğü üzere firma düzeyinde verimliliğin hesaplanmasında çalışan işçi başına yıllık üretim miktarının esas alınması halinde bazı sakıncalar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle yöntemin kendi içinde bazı yanıtıcı yönlerinin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Çünkü, sektörel bazda ele alındığında bir otobüs, kamyon ve kamyonet gibi araçların üretimi için gereken zamanla, bir otomobilin üretim sürecinde kullanılan zaman farklılık arz etmektedir. Bundan dolayı otobüs, kamyon ve kamyonet gibi araçları üreten firmalarda çalışan işçi başına araç üretimi, otomobil üreten firmalara göre düşük olmakta ve dolayısıyla bu firmaların isgücü verimlilikleri düşük çıkmaktadır.

5. SONUÇ

Bu çalışmada Türk otomotiv sanayiinde 1990-2004 dönemi dikkate alınarak, hem firma hem de endüstri düzeyinde rekabet gücünün önemli bir göstergesi olan verimlilik indeksleri hesaplanmıştır.

Yapılan hesaplamalar sonucu, ele alınan 17 firmanın verimliliklerinin yıldan yıla farklılık arz ettiği görülmüştür. Özellikle ekonomik krizlerin yaşandığı dönemlerde firmaların verimlilikleri önemli oranlarda düşmüştür. Firma bazında ele alındığında bazı yıllar bir takım degismeler olmakla birlikte incelenen dönem içerisinde verimliliği en yüksek firma Oyak Renault olurken, verimliliği en düşük firma MAN Türkiye olmuştur.

1994 yılından itibaren özellikle Uzak Dogu Asya kökenli Toyota, Hyundai ve Honda'nın üretime başlamasıyla birlikte Türk otomotiv sanayiinin verimlilik düzeyinde ve dolayısıyla rekabet gücünde önemli artışlar görülmüştür. Dolayısıyla artan rekabet Türk otomotiv sanayii firmalarını daha verimli üretim yapmaya zorlamıştır.

Diğer taraftan Türkiye ekonomisinde 2001 yılında yaşanan krizden dolayı Tofas ve Oyak Renault dışındaki firmaların verimliliklerinde önemli oranlarda düşüşler tespit edilmiştir. Bu durum, Tofas ve Oyak Renault'un daha önce yaşanan kriz tecrübelerine de bağlı olarak, daha iyi strateji belirlenmeleriyle ve krizle yaşamayı öğrenmeleriyle açıklanabilir.

Endüstriyel açıdan ele alındığında, 1993, 2003 ve 2004 yıllarında en yüksek indeks değerlerine ulaşıldığı belirlenmiştir. Buna karşın ekonomik krizlerin yaşandığı 1994, 1998 ve 2001 yıllarında firmalara ilişkin analiz sonuçlarında olduğu gibi endüstriyel düzeyde de verimliliğin düştüğü görülmüştür.

Tüm bu sonuçlar Türk otomotiv sanayiinin rekabet gücünün zaman içinde arttığını isaret etmektedir. Ekonomik krizlerin bir çok sektörde olduğu gibi otomotiv sanayiinin de verimliliğini ve dolayısıyla rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemesi, uygulamaya konulacak ekonomi politikalarının önemini daha da artırmaktadır. Türkiye ekonomisinin istikrarlı bir yapıya kavuşması, otomotiv sanayiinin rekabet gücünün her geçen gün daha da artmasına imkan sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

Bilgin, Gazi, Küresel Pazarlama Kapsamında Dünya Otomotiv Ticareti ve Türkiye Ekonomisinin Durumu, Ankara: DTM Yayını, Temmuz 1999.

Kök, Recep, Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik, Erzurum: AÜ Yayınları No: 680, 1991.

OSD (Otomotiv Sanayii Derneği), 2001 Yılı Otomobil ve Toplam Motorlu Araç Parkı: Dünya ve Türkiye, İstanbul: OSD Yayını, Rapor No: 2003/1, 2002.

OSD (Otomotiv Sanayii Derneği), Otomotiv Ana ve Yan Sanayiinde İhracat Stratejisi Uygulaması: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, İstanbul: OSD Yayını, Rapor No: 1998-9, 1998.

OSD (Otomotiv Sanayii Derneği), Otomotiv Sanayii Sektör Raporu 1994 Yılı Değerlendirmesi, İstanbul: OSD Yayını, Yayın No: 27, 1995.

OSD (Otomotiv Sanayii Derneği), Türkiye'deki Otomotiv Sanayiinin Durumu, İstanbul: OSD Yayını, Rapor No: 2001/9, 2001.

OSD (Otomotiv Sanayii Derneği), Otomotiv Sanayii 2002 Yılı Değerlendirmesi, İstanbul: OSD Yayını, Rapor No: 2003/3, 2003.

OSD (Otomotiv Sanayii Derneği), Otomotiv Sanayii Genel ve İstatistik Bilgiler Bülteni, Kisim 1, İstanbul: OSD Yayını, Mayıs, 2003.

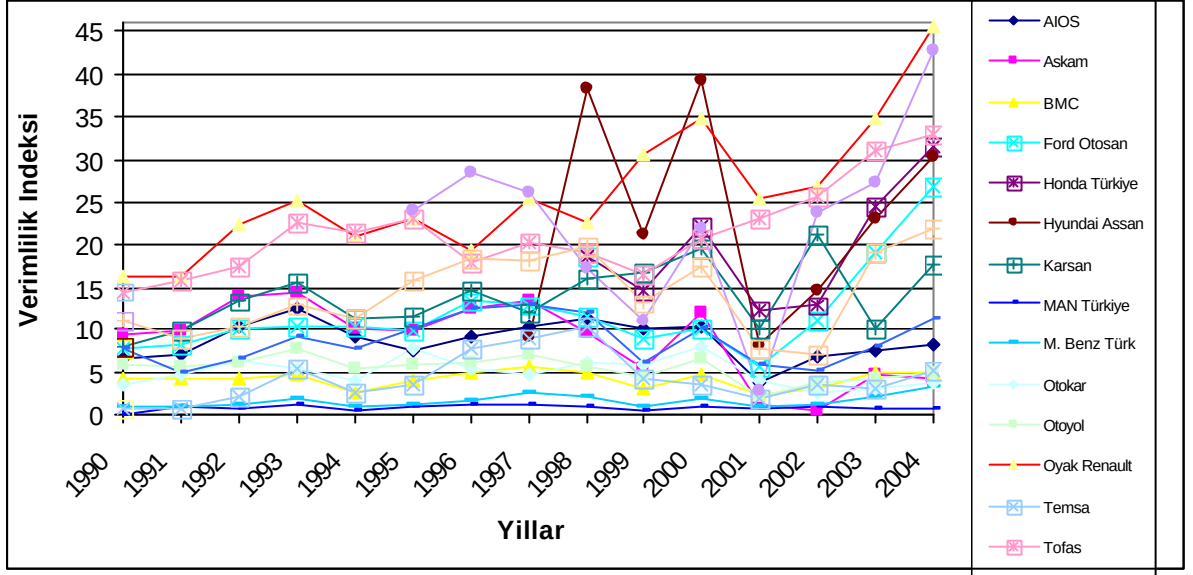
OSD (Otomotiv Sanayii Derneği), Otomotiv Sanayii Genel ve İstatistik Bilgiler Bülteni, Kisim 2, İstanbul: OSD Yayını, Mayıs, 2003.

OSD (Otomotiv Sanayii Derneği), Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu İçinde Otomotiv Sanayii, İstanbul: OSD Yayını, Rapor No: 2003/8, 2003.

OSD (Otomotiv Sanayii Derneği), Otomotiv Sanayii Genel ve İstatistik Bilgiler Bülteni, Kısım 1, İstanbul: OSD Yayını, Mayıs, 2005.

Prokopenko, Joseph, Verimlilik Yönetimi, (Çeviri: Olcay Baykal, Nevda Atalay ve Erdemir Fidan), Ankara: MPM Yayını, Yayın No: 476, 1992.

Ek- 1: Türk Otomotiv Sanayiinde İsgücü Verimliliği



KOBİLERDE BENZETİM İLE VERİMLİLİK ARTIŞI: TÜRKİYE VE AB KOBİ'LERİNDEN UYGULAMALAR

Önder BELGİN

Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara
Tel: (0312) 467 55 90
e-posta: obelgin@mpm.org.tr

Berna DENGİZ

Baskent Üniversitesi, Endüstri Müh. Bölümü,
Ankara
Tel: (0312) 234 10 10
e-posta: bdengiz@baskent.edu.tr

ÖZET

Günümüzde küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) küçüklükten kaynaklanan dezavantajlarını azaltmak, onları rekabetçi piyasalara hazırlamak çok önemlidir. Bu işletmelere verimliliklerini artıracak bir teknik destek ile iyileştirme çalışmaları yapabilecekleri yeteneğin kazandırılması gelişmiş ülkelerin önceliği çalışmaları arasında olduğu bilinmektedir.

Son yıllarda bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelere paralel olarak gelişen benzetim tekniği, hızla yaygınlaşarak üretim ve hizmet sektörlerinde geniş uygulama alanları bulmaktadır. Benzetim ile bir sistemde yapılabilecek değişikliklerin sistem verimliliği üzerindeki etkisi düşük bir maliyetle görülebilmektedir. Üretim sistemlerinin tasarımı ve analizi, üretim planlama, stok kontrolü ve yönetimi, tedarik zincirlerinin tasarımı, pazarlama stratejilerinin değerlendirilmesi, performans analizi gibi daha bir çok alanda başarılı benzetim çalışmaları ile işletmelerin verimliliklerini artırdığı dünyadaki uygulamalardan ve bilimsel çalışma sonuçlarından açıkça görülmektedir.

Bu bildiri, benzetim tekniği ile sağlanabilecek iyileştirme ve verimlilik artışları hakkında Ülkemiz KOBİ'lerini bilgilendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu bağlamda AB ülkeleri KOBİ'lerinden alınan bazı benzetim uygulamaları ve elde edilen sonuçlarla ilgili örnekler verilmektedir. Ülkemiz KOBİ'lerinin benzetim tekniğinden yararlanma düzeyleri ve bu tekniği öğrenme ve kullanma istekleri ise KOBİ'lere uygulanacak bir anket çalışması ile belirlenmeye çalışılmıştır. KOBİ'lerin benzetim tekniği ile sağlayabileceği yararlar ve elde edebilecekleri verimlilik artışı üzerinde durularak bu teknikten yararlanmaları yolunda farkındalık oluşturulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Benzetim, KOBİ, verimlilik

1.GİRİŞ

Artan müşteri talepleri ve küresel rekabet, firmaların ürettikleri ürünü veya hizmeti, daha hızlı, daha etkin, daha kaliteli ve daha az maliyetle, kısacası nasıl daha verimli üretebilecekleri konusunda sürekli bir arayışa itmektedir.

Firmalar açısından, müşteri memnuniyeti sağlayabilmek için kalite ve çeşitliliği yüksek tutmak ve aynı zamanda düşük fiyatlarla da rakip firmalarla yarışmak büyük önem taşımaktadır. Temel girdi, teknoloji ve işgücü bakımından hemen hemen benzer kaynaklara sahip olan firmaların teknolojiye gelişmelere uygun değişiklikleri tam zamanında yapması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için de mevcut sistemin davranışının biliniyor olması gereklidir. Diğer bir deyişle, sistem içinde birbirinden bağımsız gibi

görünen, aslında bir bütün olarak çalışan tüm elemanların arasında var olan ilişkiyi, sistemin hangi parametrelere daha çok duyarlı olduğunu, sistem girdilerinde yapılabilecek olası değişikliklere nasıl bir dönüt elde edilebileceğini önceden tahmin ederek bilmek çok yararlı olacaktır.

Farklı ürünlerin üretildiği büyük boyutlu karmaşık sistemlerde sistemin tümünü dikkate alan herhangi bir analitik veya benzetim modeline gereksinim vardır. Genellikle karmaşık sistemlerle ilgili problemlerin çözümünde analitik modeller yetersiz kalmakta ya da çözüm zamanı katlanılmayacak derecede artmaktadır. Bu tür sistemlerle ilgili kararlar sistemin benzetim modeli ile yapılan denemelerden elde edilen sonuçların analiziyle verilir. Benzetim, herhangi bir yatırım yapılmadan önce yapılacak alternatif değişikliklerin sonuçlarını görmeyi sağlayan bir tekniktir. Benzetim tekniği ile istenilen verimlilik artısının sağlanabileceği uygun tasarım elde edilebilir. Bu tekniği kullanma yeteneği olan bir KOBİ, belki de herhangi bir ek yatırım yapmadan verimlilik artısı elde edebilecektir.

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde ekonomisinin önemli bir bölümünü oluşturan KOBİ'lerde sağlanabilecek ekonomik iyileştirmenin ülkemiz ekonomisine sağlayacağı katkı önemlidir. AB'ye girme hazırlığındaki genç, dinamik, gelişmeye açık ve esnek yapıya sahip Türk KOBİ'leri Dünya'yi takip etmeli, teknolojik gelişmelerin yanısıra gelişmelerine yardımcı olacak teknolojik araçları bilmeli ve onlardan yararlanmalıdır. Bu nedenle KOBİ'lerde benzetim seminerleri düzenlenmeli, KOBİ yöneticileri bilgilendirilmeli ve benzetim uygulamaları konusunda farkındalık oluşturulmalıdır.

Bu bildirinin takip eden bölümlerinde ülkemiz KOBİ'lerinde, benzetim tekniği ile sağlanabilecek iyileştirme ve verimlilik artışları hakkında bilgilendirme AB ülkeleri KOBİ'lerindeki uygulamalardan çeşitli örneklerle desteklenmektedir. Ayrıca, ülkemiz KOBİ'lerinde benzetim tekniğinden yararlanma düzeylerini belirlemek amacıyla uygulanan bir anket çalışması sonuçları da yer almaktadır.

2. BENZETİM NEDİR?

En kısa ve basit tanımiyla benzetim, gerçek bir sistemin davranışını taklit etme sanatıdır. Benzetimin bir başka tanımını şöyle yapabiliriz: benzetim gerçek sistem üzerinde yapılacak değişikliklerin etkilerini önceden görmek veya yeni kurulacak bir sistemin verimliliğini tahmin etmek için kullanılan bir analiz ve tasarım aracıdır. Benzetimin literatürde bu ve buna benzer bir çok tanımı vardır. Benzetimin, endüstriyel, ekonomi, hizmet sistemleri gibi bir çok alandaki başarılı uygulamaları günümüzde bu tekniğin en çok kullanılan teknikler arasına girmesine yol açmıştır. Bilgisayar ve bilisim teknolojilerindeki hızlı gelişmelere bağlı olarak benzetim, sistemlerin problemlerini çözmedeki gücünü artırmakta ve böylece kullanımı daha da yaygınlaşmaktadır. A.B.D ve AB ülkelerinde yapılan bir çok araştırma benzetimin akademi ortamında araştırmalarda güçlü bir araç olarak yüksek oranda kullanıldığını gösterirken, aynı zamanda endüstriyel sistemlerde de kullanımının arttığını ve dolayısıyla işletmelerin verimlilik artısında önemli rol oynadığını göstermektedir.

Gerçek hayat problemleri geleneksel eniyileme metotlarıyla çözülemeyecek kadar karmaşıktır. Kesin matematiksel çözümlerin yapılamayacağı bu durumlarda modelleme aracı olarak benzetim tekniği kullanılır. Benzetim; karmaşık sistemlerde değerlendirme, karşılaştırma, tahmin, duyarlılık analizi, eniyileme, darbogaz analizleri amacıyla kullanılır. Benzetimin yaygın olarak kullanıldığı alanlar; Üretim/imalat sistemlerinin tasarımı ve analizi, işgücü planlaması, iletişim sistemlerinin analizi, tasarımı ve verimlilik analizi, ulaşım sistemlerinin analizi, tasarımı ve verimlilik analizi, ekonomik sistemlerin modellenmesi ve analizi olarak sıralanabilir.

Örneğin bir fabrika yerleşim düzeninin alternatifleri değerlendirilmek istenebilir. Bir banka subesinde veya bir süpermarkette müşteriye daha iyi hizmet sunmanın yolları araştırılarak bununla ilgili yeni bir tasarım istenebilir. Bir işletmede üretim hattının dengelenmesi veya üretim modelinin değiştirilmesi ile elde edilebilecek üretim artısının ne ölçüde gerçekleştirileceği önceden görülmek istenebilir. Bir baskılı devre kartı üretim hattında istenilen verimliliği sağlayacak küme genişliğinin her bir istasyon için ne olması gerektiği hesaplanmak istenebilir. Bir boyahane'de bir günde istenen sayıda ürün çıktısı elde etmek için istasyonlarda kaç işçi çalışmalı, vardiya sayısı ne olması sorusuna cevap aranabilir. Bu durumda mevcut fiziksel sistem üzerinde üretimi durdurup tasarlanan alternatif modelleri deneme şansımız yoktur. Bunun yerine sistemi temsil eden benzetim modelini kurmak ve denemeleri bu model üzerinde yapmak tercih edilen daha ekonomik bir yoldur.

Benzetim tekniği öncelikle sistemin mantıksal modelinin kurulmasını gerektirir. Mantıksal model sistemin davranışını ve çalışma mantığını temsil eder. Sistemle ilgili yapısal ve niceliksel varsayımları içerir. Bu mantıksal model bilgisayar ortamında çalıştırılabilecek kodlanmış modele dönüştürülür. Dönüşüm genel

amaçlı bir programlama diliyle yapılabileceği gibi bir benzetim dili kullanılarak da yapılabilir. Bu modeller arıcılığıyla sistemle ilgili çeşitli girdi kombinasyonları için sisteme ilişkin çıktılar (sonuçlar) hızlı ve ucuz bir biçimde elde edilir.

2.1 Benzetim Tekninin Avantaj ve Dezavantajları

Low ve Kelton (1996) da yer alan benzetim tekninin avantaj ve dezavantajlarından bazıları şöyle sıralanabilir.

Avantajları:

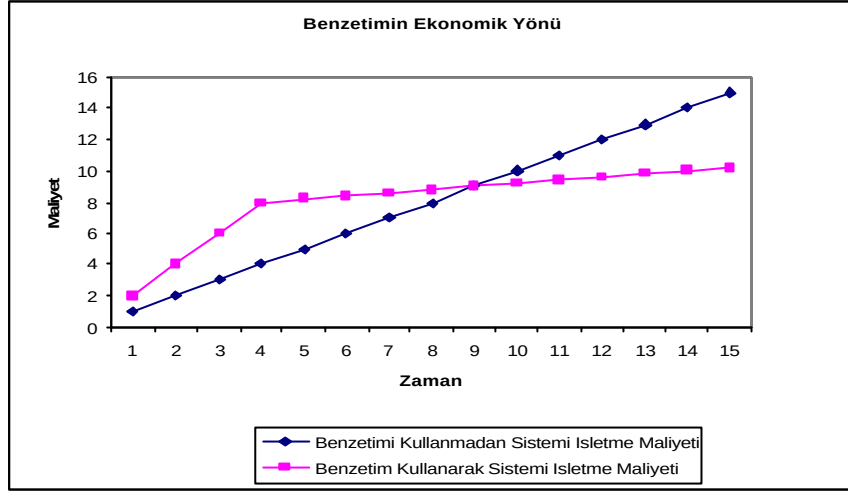
- Benzetim modeli kurulduktan sonra, önerilen yeni tasarımların veya yeni politikaların analizinde kullanılabilir.
- Benzetim tekninin uygulanması ve anlaşılması analitik metotlara göre daha kolaydır.
- Analitik modellerde çözüme ulaşabilmek için birçok basitleştirici kabullerin yapılması gerekirken, benzetim modellerinde böyle bir kısıtlama yoktur.
- Pek çok faktörün etkisi aynı anda gözlemlenebilir.
- What-if (Eğer-ne) türü senaryoların modellenmesiyle, yöneticilere değişik seçenekleri değerlendirme olanakları tanır.
- Analitik modeller ile kısıtlı sayıda performans ölçütleri hesaplanabilir. Benzetim modelleri ile akla gelebilen herhangi bir performans ölçütü tahmin edilebilir.
- Bazı durumlarda, benzetim, bir çözümün elde edilmesi için tek araçtır.
- Kullanıcı benzetimi istediği anda durdurup, yeniden başlatılabildiğinden deney koşulları üzerinde tam bir kontrole sahiptir. Oysa gerçek sistemlerin içinde çalıştığı saat geriye alınamaz, durdurulamaz.
- Benzetim, sistemin işleyişinin asıl sanıldığı gibi değil, gerçekte nasıl işlediğinin görülmesini sağlar.

Dezavantajları:

- Benzetim modellerinin kurulması ve geçerliliğinin araştırılması, zaman alıcıdır. Bu nedenle bilgisayarlarda benzetim modellerinin kısıtlı maliyeti yüksek olabilir.
- Maliyeti etkileyen diğer bir faktör benzetim modellerinin birden fazla (n kez) çalıştırılması ihtiyacıdır. Bu durumda bilgisayar maliyeti artmaktadır.
- Benzetimin analitik tekniklerin yeterli olabileceği durumlarda da zaman zaman kullanıldığı gözlenmektedir.
- Genel olarak, tüm benzetim modelleri, "girdi-çıkı" modelleri olarak adlandırılır. Verilen bir girdi seti için sistemin çıktısını elde ederler. Yani, benzetim modelleri matematiksel modellerde olduğu gibi çözülmezler, çalıştırılırlar.
- Model kurmak özel eğitim gerektirir. Benzetim, zamanla ve tecrübeyle öğrenilen bir sanattır. İki farklı kişi tarafından yapılmış model benzerlikler taşır, fakat aynı değildir.
- Her benzetim modeli kendine özgüdür. Genelde çözümler ve sonuçlar başka problemlerin çözümünde kullanılamaz.
- Çok sayıda deneyi gerektiren istatistikler analizleri öngörür.
- Benzetim sonuçlarını yorumlamak zor olabilir. Birçok çıktı değeri rassallık taşıdığından elde edilen sonucun rassallık sonucu mu yoksa, sistemde gerçekte var mı sorusuyla karşılaşılabılır.

2.2 Benzetim Tekninin Ekonomik Yönü

Benzetimin yaygın kullanımını engelleyen etkenlerden biri bu tekninin kullanımının çok zaman alıcı ve pahalı bir işlem olduğu düşüncesidir. Oysa bu düşünce asılsızdır. Benzetim maliyeti ilk yatırım maliyeti, çalıştırma maliyeti ve projenin modelleme maliyetinden oluşur. İlk yatırım maliyeti (Eğitim giderleri dahil) \$10000 ile \$30000 arasındadır. Benzetim, sistem performansında kısa zamanda büyük bir iyileştirme sağlar. Etkin işleyen bir sistemde benzetim maliyeti ve harcanan zaman uzun dönemde sağlayacağı fayda ile karşılaştırıldığında azalır (Bkz. Grafik 1). Tasarlanan sistemin eniyilenmesi için fazla zaman gereksinimi nedeniyle kısa dönemli maliyet yüksek olabilirken, uzun dönemli işletme maliyeti düşüktür. Bu nedenle, benzetim maliyetten dolayı karşı çıkmak yanlıştır (Tümay, Harrel).



Grafik 1: Benzetimin Ekonomik Yönü, C. Harrell ve K. Tümay

2.3 Benzetim Nasıl Yapılır?

Küçük ve basit sistemlerde el ile benzetim yapılabilir. Büyük boyutlu karmaşık sistemlerde ise genel amaçlı bir programlama dili veya benzetim dillerinden biri kullanılarak bilgisayar ortamında çalışacak bir benzetim modeli kodlanarak benzetim yapılır.

El ile benzetim, rassal sayı üretme algoritmaları kullanılarak sistem için gerekli girdilerin ve sonuç olarak çıktıların elde edilmesi yoluyla çözümler üretilmesidir. Herhangi bir programlama bilgisi gerektirmez.

C, PASCAL, FORTRAN gibi genel amaçlı programlama dilleri kullanarak da benzetim yapmak mümkündür. Bu yaklaşımda, oldukça esnek bir yapıya sahiptir ancak, modellerin büyük bir dikkatle kodlanması gerektiğinden oldukça zahmetlidir. GPSS, SIMSCRIPT, SLAM, SIMAN, ARENA...vb benzetim dilleri kullanıcılar için benzetimi kolay uygulanabilir bir metot haline getirmiştir. Benzetimin doğru kullanılması ve benzetim modelleri ile güvenilir sonuçların elde edilmesi bu tekniğin iyi bilinmesine bağlıdır. Bu dillerin etkin kullanımı için nasıl kullanılması gerektiği konusunda eğitim alınması gerekmektedir. Genellikle bir Endüstri Mühendisliği programından mezun bir mühendis bu tür bir benzetim dilini öğrenerek mezun olmaktadır. Dolayısıyla KOBİ'lerde çalışmakta olan endüstri mühendisleri benzetim dili kullanarak sistemi modelleyecek ve benzetim çalışması yapabilecek eğitimi almış kişilerdir. Kullanımı gerçekten oldukça kolay olan simülasyonların kullanım alanları ise oldukça sınırlıdır. Örneğin, yalnızca üretim, telekomünikasyon veya lojistik sistemlerinin benzetimi için tasarlanırlar. Bu nedenle benzetim dilleri kadar esnek bir kullanıma sahip değildir.

2.4 Bir Benzetim Çalışmasının Asamaları

Bir benzetim çalışması Tablo 1'de verilen aşamalardan oluşmaktadır. Bu tabloda, bu adımların toplam benzetim projesi süresi içindeki paylarına ilişkin yüzdesel değerler görülmektedir.

Tablo 1. Benzetimin Asamaları

Asama	Yüzde
Problemin tanımlanması	~ 10
Problemin analizi	~ 10
Veri toplama ve verilerin geçerliliğinin sağlanması	~ 10 – 40
Benzetim modelinin oluşturulması	~ 10 – 40
Modelin doğrulanması ve geçerliliğinin sağlanması	~ 10
Modele ilişkin deneylerin yapılması	~ 10 – 20
Sonuçların analizi	~ 10
Raporlama ve yorumlar	~ 5

Kaynak: Trybula, 1994

2.5 Geçmisten Bugüne Benzetimin Tarihsel Gelişimi

Yaklaşık yarım asırdır bilgisayar teknolojisindeki hızlı gelişime paralel olarak benzetim dilleri sahip olduğu özellikler bakımından sürekli gelişmektedir. Bu gelişime bağlı olarak benzetim kullanımı da hem akademi hem de sanayi ortamında hızla artmaktadır.

1950'lerin sonu ve 1960'larda genellikle büyük firmalar tarafından kullanılan ve büyük sermaye yatırımları gerektiren bu metod günümüzde istenilen oranda olmasa da küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin bile kullanabildiği bir araç haline gelmiştir. Bunda bilgisayar teknolojisindeki gelişme ve dolayısıyla ucuzluğun çok önemli payı vardır. Bunun yanı sıra özellikle büyük şirket yöneticileri benzetim tekniğinin yararını anlamış ve kullanmaya başlamıştır. Benzetim bu süre boyunca akademik alanda özellikle endüstri mühendisliği ve yöneylem araştırması bölümlerinde ders olarak öğretilmiş ve araştırmalarda güçlü bir araç olarak kullanılmıştır.

Benzetimin 1990'li yıllarda başlayan kullanım artısındaki hız firmalarda benzetim tekniğini bilen ve kullanma yeteneğini geliştirmiş endüstri mühendislerinin artısıyla doğru orantılıdır. Benzetim dillerindeki animasyon özelliği, kullanım kolaylığı, gelişmiş bilgisayarlar, genel amaçlı dillerle benzetim dillerinin interaktif kullanımı, benzetim dillerinin girdi ve çıktı analizi yeteneklerine sahip olması, benzetim eniyilemesinin benzetim dilleri içinde sunulan hazır modüller yardımıyla daha kolay uygulanması, özel tanımlı sistemler için simülasyonların geliştirilmesi benzetim kullanımını üretim ve hizmet sektöründe artıran önemli etkenlerdir.

Benzetimin tarihsel gelişimi içindeki kullanımını şimdi vereceğimiz istatistiksel araştırma sonuçlarıyla desteklemekte yarar vardır. Rasmussen ve George 1978 yılında Case Western Reserve Üniversitesi Yöneylem Araştırması bölümünden yüksek lisans derecesiyle mezun olan öğrencilere öğretilen metodların değeri bakımından ne düşündükleri üzerine bir araştırma yapmışlardır. İlk 4 sırayı istatistiksel analiz, tahmin, sistem analizi ve bilgi sistemleri gibi genel kategoriler almıştır. Benzetim ise 5. sırada yer almıştır. Benzetim bu sıralamada aldığı yerle doğrusal programlama, kuyruk teorisi gibi geleneksel metodlardan daha üst sıralara oturmuştur. Thomas ve Da Costa 1979 yılında 137 büyük firmaya gönderdiği ankette hangi araçları kullandıklarını sormuştur. %93 oranıyla istatistiksel analiz birinci sırada yer alırken %84 oranıyla benzetim ikinci sırada yer almaktadır. Bu araştırmada da benzetim doğrusal programlama, PERT/CPM, stok teorisi ve doğrusal olmayan programlamadan daha önde gelmektedir. Shanon, Long ve Buckles (1980), A.B.D. de Endüstri Mühendisleri Topluluğunun yöneylem araştırması bölümündeki üyeleri arasında bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre, benzetim kullanım açısından 12 metod arasında 1. sırada yer almaktadır. Bilinirlik açısından ise doğrusal programlamadan sonra **2. sırada** yer almıştır. Forgione (1983) ve Harpell, Lane ve Monsour (1989) büyük şirketler arasında yaptığı bir araştırmada, **8 farklı metod** arasında **benzetimin 2.sırada** yer aldığını göstermiştir. Morgan 1989 yılında yaptığı gözden geçirme çalışmasında ağır sanayi tarafından benzetimin büyük oranda kullanıldığını gözlemiştir. Bu çalışmada yöneylem araştırmasının en az kullanıldığı endüstri dallarında bile benzetimin 1. sırada yer aldığı görülmüştür. Umeda & Jones (1997)'un Japonya'da benzetim kullanımıyla ilgili yaptığı araştırma sonuçları o yıllarda Japon sanayisinde benzetim kullanımının fazla yaygın olmadığını göstermiştir. Araştırmaya katılanların görüşü kullanım oranının artacağı yönünde olmuştur. (Kelton, Sadowski, Sturrock,)

- AB ülkelerinden Almanya'da sanayide benzetim kullanımına ilişkin olarak Heitmann, Hirschberg, Rauh & Wunderlich (1997) tarafından örnekleme üçte biri oranında büyük firmalardan ve üçte iki oranında da KOBİ'lerden oluşan bir araştırma yapılmıştır. Buna göre, sanayide %38 oranında benzetim kullanım tespit edilmiştir.
- Bir diğer AB ülkesi İsveç'te Eriksson (1999) tarafından yapılan bir araştırmada firmaların %5'i benzetimi sıklıkla kullandıklarını belirtmişlerdir.
- Bizkevelci, Sezin (2002) yılında Türkiye'de benzetim kullanımı üzerine sanayide ve akademik alanda çalışanlar arasında web tabanlı bir anket uygulamıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, akademisyenlerin benzetimle daha çok ilgilendiği görülmüştür. Yurt dışında yapılan benzer çalışmalarda endüstride en yaygın kullanılan teknikler istatistik ve benzetim iken, Türkiye'de akademiye yapay zeka ve uzman sistemler, modern sezgisel teknikler, kuyruk teorisi, doğrusal ve doğrusal olmayan programlama veya dinamik programlama; sanayide ise modern sezgisel teknikler, yapay zeka ve uzman sistemler, kuyruk teorisi, stok teorisi PERT/CPM ve karar teorisinden oluşan sıralama elde edilmiştir. Ayrıca sanayi kuruluşların benzetim çalışmalarında dışarıdan danışmanlık hizmeti almayı tercih etmedikleri anlaşılmıştır. Katılımcıların % 70'i benzetimin üretim sistemlerinin analizi ve tasarımında önemli bir araç olduğunu düşünmektedir. Akademisyenler (%91.7) ve sanayide çalışanlar (%70) benzetim tekniklerinin ülkemizde yaygın

olarak kullanılmadığını düşünmektedir. Benzetimin yaygın olarak kullanılmamasındaki en önemli engellerin işletmelerin bu teknik hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları ve veri toplama güçlüğü olarak belirlenmiştir. Bu durumdan akademisyenlerin işletmeleri bilgilendirmeleri gerektiği sonucu çıkmaktadır.

3. AB ÜLKELERİNDEN BENZETİM KULLANIMI ÖRNEKLERİ

Teknikum firması plastik sektöründe faaliyet gösteren ve Finlandiya'da bulunan bir KOBİ'dir. Teknikum, plastik malzeme imalatında malzeme, kalıp ve işleme parametrelerinin etkilerini anlamak istiyordu. Üretim maliyetlerini etkileyen bu faktörler arasındaki korelasyonun anlaşılabilmesi için benzetim ve eniyileme kullanılmıştır. Bu çalışma 12 aydan kısa bir sürede geri ödemesini tamamlamıştır. Bu sayede malzemelerin etkileri daha iyi anlaşılmıştır. Süreçlerin daha iyi anlaşılması ile de toplam üretim maliyetlerinde %20 ile %30 arasında bir tasarruf sağlanmıştır. Ayrıca sipariş teslim sürelerinde de %30 ile %50 arasında bir kısalma sağlanmıştır [10].

GERBER GmbH firması binalar için kabinler, ev ve işyeri donatımı ve mobilya imalatı yapmaktadır. Firma yeni makineler almak, çalışan sayısını artırmak ve böylece müşterilerine daha kaliteli ürünler sunmak istemektedir. Siparişlerin karşılanması güçleşmektedir. Bir ERP sisteminin kurulması hem çok pahalıdır, hem de buna uygun yapılandırılmış veriler bulunmamaktadır. Bu sorun benzetim ile elde edilmiş bir çizelgeleme sisteminin kurulumuyla giderilmiştir. Bu sayede, teslim tarihlerinin güvenilirliği artmış, makine ve işgücü kullanım oranı ciddi oranda artmış ve ara ürün stokları azaltılmıştır [11].

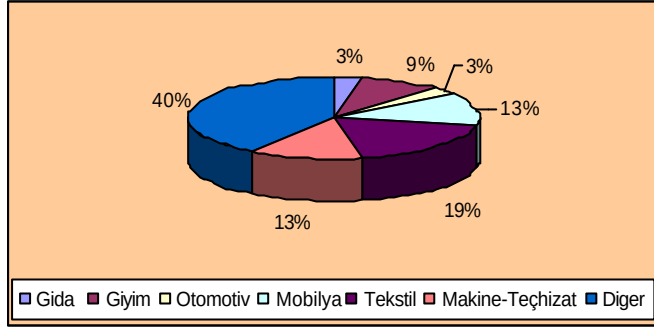
Rhone Poulenc, tarım kimyasalları alanında faaliyet gösteren bir firmadır. Firma, Georgia'daki tesislerinde %25 oranında kapasite artırımına ihtiyaç duymaktadır. Bu tesisdeki üretim çevrim zamanı, ekipmanların ve paylaşılan kaynakların bozulması, geri dönüşüme giren malzemelerin elde edilmesi ve kullanılması ile üretimde düzgünlüğün sağlanabilmesi için çeşitli makine ve ekipmanların senkronizasyonu tarafından belirlenmektedir. Benzetim tekniği kullanılarak elde edilen birçok senaryo sayesinde en uygun parametreler elde edilmiştir. Bu sayede, hiçbir sermaye yatırımı yapmadan %8 oranında kapasite artırımı sağlanmış ve 300000\$'lık kar elde edilmiştir. [12]

Yeni kurulacak olan bir rulman fabrikasının yerleşimi kurulmadan önce benzetim ile incelenmiştir. Böylelikle fabrika kurulmadan önce maliyet ve zamanda ekonomi sağlanmıştır. Fabrika yerleşimi ve darboğaz analizleri fabrika kurulmadan önce yapılabilmiştir. Karmaşık iş akışları benzetilerek sisteme ilişkin gerçekçi veriler elde edilebilmiştir. Bu sayede, tesis kurulmadan önce bazı problemler gözlemlenilmiş ve gerçek sistemin kurulmasından sonra gözlemlenecek bazı sorunlar gerçek maliyetinin %10 - %20'si gibi bir maliyetle önceden görülebilmiş ve giderilebilmiştir. Ayrıca, daha kısa bir hazırlık ve başlangıç zamanı elde edilmiştir. [13]

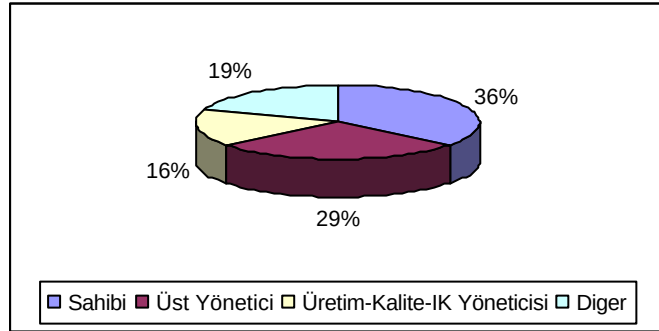
4. KOBİ'LERDE BENZETİM TEKNİĞİ HAKKINDA FARKINDALIK ANKETİ

Ülkemiz KOBİ'lerinde benzetim tekniğiyle ilgili farkındalığı ortaya koymak ve KOBİ'lerin bu teknige ilgisini çekmek amacıyla 15 soruluk bir anket hazırlanmıştır. Anketler web tabanlı olarak firmalara ulaştırılmış ve yaklaşık 30 firmadan cevap alınabilmıştır.

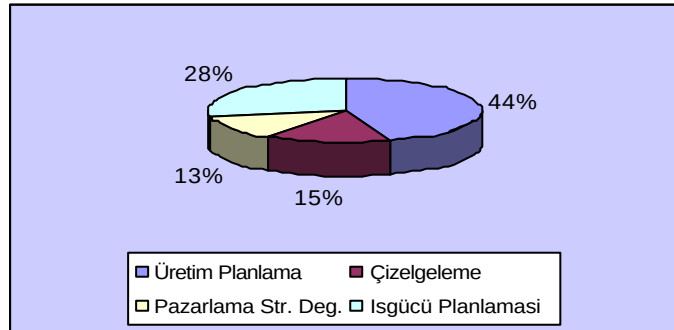
Anketi yanıtlayan firmaların %3'ü gıda, %10'u giyim, %3'ü otomotiv, %10'u mobilya, %19'u tekstil, %13'ü makine ve teçhizat, geriye kalan %42'si ise diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir. Anketi yanıtlayan kişilerin %33'ü firmanın sahibi, %30'u üst düzey yönetici, %17'si ise üretim ve kalite yöneticisi seviyesindedir. Ankete cevap veren firmaların %46'si üretim sistemlerinde üretim planlama, %14'ü çizelgeleme, %12'si pazarlama stratejilerinin değerlendirilmesi ve %28'i işgücü planlaması problemleri yaşamaktadır. Firmaların %44'ü üretim sistemlerinde karşılaştıkları problemleri çözmek ve üretim artışı sağlamak için matematiksel programlama tekniklerini, %30'u ERP, MRP gibi bilgi sistemlerini kullanmakta, hiçbirisi ise benzetim tekniğini kullanmaktadır. Bu firmalardan sadece %7'si şimdiye kadar sistemlerindeki bir problemin çözümünde bir defalık bir yöntem olarak benzetim tekniğini kullanmış, %17'si ise bu tekniği duymuş ama kullanmamıştır. Anketi yanıtlayanların %76'si ise bu tekniği hiç duymamıştır. Firmaların hepsi, benzetim tekniği ve benzetim dilleri hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla eğitim almak istediklerini belirtmiştir. Sorulara verilen yanıtlara ilişkin grafikler aşağıda verilmektedir.



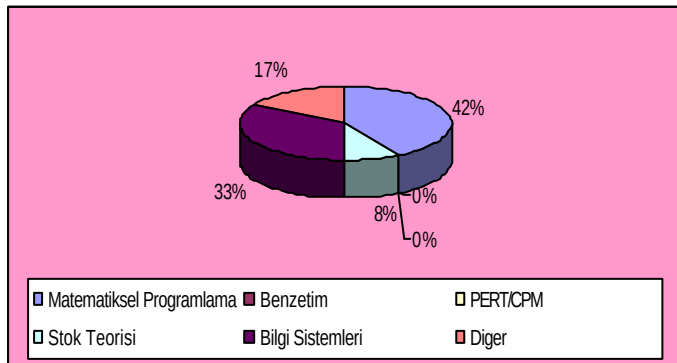
Grafik 2: Anketi cevaplayan firmaların sektörlere göre dağılımı



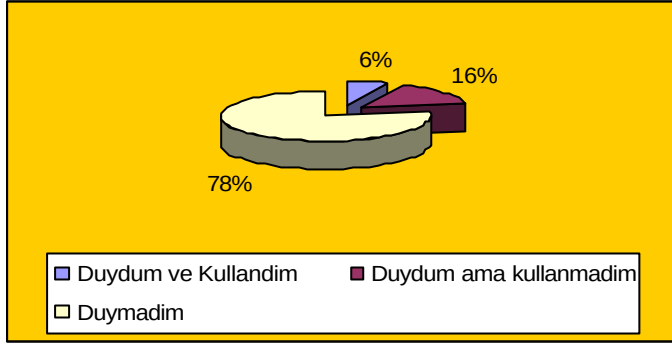
Grafik 3: Ankete cevap verenlerin firmalarındaki konumları



Grafik 4: Ankete cevap veren firmaların üretim sistemlerinde karşılaştıkları sorunların dağılımı



Grafik 5: Ankete cevap veren firmaların üretim sistemlerindeki problemleri çözmek için kullandıkları tekniklerin yüzdesel dağılımı



Grafik 6: Ankete katılan firmaların benzetim kullanımına ilişkin cevaplarının yüzdesel dağılımı

5. SONUÇ

Dünyada ve Türkiye'de benzetim tekniğinin kullanımına ilişkin olarak yapılan çalışmalar göstermektedir ki ABD'de ve AB ülkelerinde bu teknige ilişkin farkındalık ve kullanım düzeyi sürekli artış eğilimindedir. Gelişmişlik düzeyinin yüksek olduğu bu ülkelerde benzetim tekniği kullanımının yaygınlığı bir raslantı değildir. Ülkemizde ise, benzetim tekniğine ilişkin farkındalık ve kullanım düzeyi oldukça düşük bir düzeydedir. Bu durum, işletmelerin kendi kaynaklarının dolayısıyla da ülke kaynaklarının verimli kullanımında bir engel teşkil etmektedir.

Sonuç olarak denilebilir ki, işletmelerin öncelikle bu tekniğin kullanımıyla elde edebilecekleri kazanımlar hakkında bilinç düzeylerinin artırılması çalışmalarına önem verilmelidir. Bu konuda özellikle endüstri mühendisleri ve akademisyenlere büyük görev düşmektedir. İşletmeler kullanacakları bu teknik sayesinde elde edebilecekleri verimlilik artışıyla hem kendi verimliliklerini artıracak, hem de ülke ekonomisine önemli ölçüde katkı sağlayabileceklerdir.

KAYNAKLAR

- Bizkevelci, Sezin, "Türkiye'de Benzetim Kullanımı Sanayi ve Akademik Ortamda Bir Değerlendirme" Gazi Üniversitesi, Doktora Tezi, 2002
- C. Harrell ve K. Tümay, "Simulation Made Easy", A Manager's Guide, Industrial Engineering and Management Pres, Institute of Industrial Engineers, Norcross, Georgia U.S.A
- Claude Dennis, Pegden, Robert E. Shannon, Randall P. Sadowski, C. Dennis Pegden, "Introduction to Simulation Using Siman"
- Eriksson, U. (1999), "Production Engineering", Chalmers University of Technology, SE 412 96 Göteborg, Sweden. Working paper.
- Heitmann, K., Hirschberg, A., Rauh, E. & Wunderlich, J. (1997), "Zusammenfassung der Studie: Einsatz der Simulationstechnik, Technical report, Institut für Werkzeugmaschinen und Betriebswissenschaften (iwb) der Technischen Universität München und Lehrstuhl für Fertigungsautomatisierung und Produktionssystematik (FAPS) der Universität Erlangen-Nürnberg (in German)"
- Kelton D., Law, A., "Simulation Modelling and Analysis"
- Randell L., "On Discrete-Event Simulation and Integration in the Manufacturing System Development Process", Lund University, Doktora Tezi, 2002
- Sadowski, David T Sturrock, W. Kelton, Randall Sadowski, David Sturrock, "Simulation with ARENA"
- Trybula, W. (1994), "Building simulation models without data, in '1994", IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics. Humans, Information and Technology', Vol. 1, IEEE, pp. 209-14.
- http://www.sim-serv.com/project.php?i=0&ids_string=15
- http://www.sim-serv.com/pdf/success_stories/member_35_story_59.pdf
- http://www.sim-serv.com/project.php?i=0&ids_string=30
- http://www.sim-serv.com/success_stories_search.php?i=0&ids_string=98

KOBİ'ler
ve
13
Verimlilik

**Yönetim/
Yönetişim**

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN GELİSTİRİLMESİNDE ÖĞRENEN ÖRGÜTLER MODELİ VE KARABÜK'TE BİR ARASTIRMA

Abdullah KARAKAYA

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
Safranbolu Meslek Yüksekokulu, Safranbolu/KARABÜK

Tel: (0533) 549 69 26 – (0370) 712 43 95

Faks: (0370) 7120574

e-posta: abdullahkarakaya@mynet.com

ÖZET

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde öğrenen örgütler modeli, bu işletmelerin bilgiyi üretmeleri, paylaşımları, yeni teknolojilere, ürünlere, pazarlara, kararlara, sorunlara ve davranışlara yansıtabilmeleri açısından önemlidir. Böylece yasamlarını sürdürebilmeleri, çevresel belirsizliklerden korunmaları, değişen koşullara zamanında uyum sağlayabilmeleri, işletme ilgililerinin beklentilerini optimum dengede karşılayabilmeleri daha kolay sağlanabilir.

Durum belirleyici nitelikte olan bu araştırmanın amacı; küçük ve orta ölçekli işletmelerde öğrenen örgütler modeli oluşturulmasında etkili olabilecek bazı unsurları belirlemek, değerlendirmek ve öneriler sunmaktır. Araştırma, kuramsal çerçeve ve uygulama olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Kuramsal çerçevede, çalışma kapsamında yer alan küçük ve orta ölçekli işletmeler ve öğrenen örgütler ile ilgili literatürde yer alan bilgiler yer almaktadır. Araştırmanın uygulama kısmında ise mevcut durumu saptamaya yönelik anketle elde edilen veriler ve analizi bulunmaktadır.

KOBİ'lerin geliştirilmesinde öğrenen örgütler modelinin istenen biçimde uygulanabilmesi için sürekli ve sistemli öğrenme, takım çalışmasının kurumsallaştırılması, ortak öykülerin paylaşılması, araştırma geliştirme çalışmaları, bilgiyi ürünlere, pazarlara, kararlara, davranışlara ve maliyet tasarrufuna yansıtmaya ile ilgili faktörlerin önemli, öncelikli, etkili ve uygulanabilir olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Küçük ve orta ölçekli işletme, öğrenen örgüt, bilgi

1. GIRIS

İnsanlık, tarihi süreç içerisinde bilim ve teknolojiye paralel olarak, kendine özgü özellikler içeren, farklı toplumsal aşamalardan geçerek günümüze ulaşmıştır. Bilgi toplumu olarak isimlendirebileceğimiz günümüzde, bilginin her alanda yoğun olarak ve gereği gibi kullanılması son derece önemlidir. Toplamların varlıklarını koruyabilmeleri ve gönenç düzeylerini arttırabilmeleri büyük oranda, örgütlerde bilginin etkin ve verimli kullanılabilesine bağlıdır. Bu anlamda toplumsal amaçların elde edilebilmesi, toplumsal örgütlerde bilginin sistemli, örgütlü ve kurumsal yönetilebilmesi ile yakından ilişkilidir. Ancak bu şekilde örgütler çevredeki ani ve hızlı değişime uyum yeteneklerini geliştirebilirler ve bu sayede yoğun rekabet ortamında diğerlerine üstünlük sağlayabilirler, belki de değişimi yönetebilirler.

Bilginin örgüte gerekli katkıyı sağlayabilmesi amacıyla istenen şekilde yönetimi ise sürekli yeni yönetsel yaklaşımların arayışına neden olmaktadır. Öğrenen örgütler yaklaşımı bu arayışların bir çabası

olarak, yogun küresel rekabet ortaminda, yöneticiler, arastirmacilar ve uygulayicilarin basarili olabilmeleri için ortaya çikmis yeni yönetsel yaklasimlardan birisidir. Bu çerçevede öğrenen örgüt, yeni bilgi üreten, bilgiyi özümseyerek pazarlara, maliyetlere, davranislara yansitan, gerektiğinde transfer eden ve bu birbirini etkileyen süreçler bütününü uyumlu kilabilen, dinamik ve etkilesimli örgütler olarak nitelendirilebilir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Küçük ve Orta Ölçekli Isletme Kavrami

Isletme çeşitli sekillerde tanımlanabilir. Bununla birlikte isletme, genis kapsamli ve yalin olarak, insan ihtiyaçlarini karsilamak amaciyla yararli mal veya hizmet üretim pazarlayan temel ekonomik birim olarak tanımlanabilir (Mucuk, 2003). Isletmeler gerek ülkemizde gerekse dünyada çok degisik ölçü ve yaklasimlara göre siniflandirilmakta ve bu siniflandirmaya göre önemli ya da daha az önemli siniflar olusmaktadır (Ünsalan ve digerleri, 2005). Bunlardan birisi de isletmelerin büyüklüklerine göre yapılan siniflamada karsimiza çikan Küçük ve Orta Ölçekli –Boy (KOBİ) isletme kavramidir. Önceleri devlesme seklinde ifade edebilecegimiz büyük isletmeler önemli görülürken, günümüzde etkin sorumluluk merkezleri seklinde örgütlenmis küçük isletmelere daha çok önem verildigi görülmektedir (Sözen, 1995).

Isletme büyüklüğünün, özellikle de küçük ve orta ölçekli isletme olgusunun belirlenmesinde ve tanımlanmasında hem nicel hem de nitel ölçütler kullanılmaktadır. Konu yalnızca isletme iktisadının kalıpları içinde düşünülmemeli, ekonomik, politik ve sosyal yönleri ile birlikte düşünülmelidir (Müftüoglu, 2004). Bu çerçeve içerisinde ulusal ve uluslar arası kurumlar tarafından farklı nicel ve nitel ölçütlere göre KOBİ tanımlamaları yapılmıştır. Bu tanımların tamamını burada incelemek mümkün olmadığından, arastırmanın amacı, kapsamı ve yöredeki isletmelerin yapısı açısından işçi sayısı ölçüt olarak belirlenmiş ve 11-200 işçi çalıştıran isletmeler KOBİ kapsamında değerlendirilmiştir.

2.2. Öğrenen Örgüt Kavrami

Öğrenen örgüt kavramı, isletmelerin yogun rekabet ortamında yasamlarını sürdürürebilmeleri ve sürekli gelişmelerini sağlamak amacıyla geliştirilmiş olan güncel yönetim kavramlarından birisidir. Örgütün yaşamını sürdürmesi ve sürekli gelişmeyi sağlaması, öğrenmeyi gerektirmektedir (Özer, 1998). Ayakta kalabilmeyi basarmak, rakiplerden daha hızlı ve etkin öğrenmeyi basarabilmeye bağlıdır. Degisim sürecinde uzun ve yüksek performans ile yaşamının önemli kriterlerinden birisi de, öğrenen örgüt modelini (kültür, sistem, kurumsallaşma) gereği gibi uygulayabilmektir.

Öğrenen örgüt kavramı, örgütlerin yeniden yapılanması ile ilgili kavramlara ek olarak insan unsuru anlayarak, güncel dünyaya uyum sağlama anlamına da gelmektedir (Varol, 2001). Bu kavram isletme ilgililerinin yeni bilgi oluşturmalarını, bilgiyi paylasarak isletmenin ortak ögesi (unsuru) haline getirmelerini ve bilgiyi sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Kisaca bilginin üretimi ve kullanımını sistematik hale getirmek olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte örgütün yönetim yapısı, hedefleri, süreçleri, kaynak durumu vb. özelliklerinin de dikkate alınmalıdır. Ayrıca toplumun sosyo-ekonomik gelişimine bağlı olarak tarihi süreç içinde olusan durumsal olayların da öğrenme kültüründe önemli olduğu gözden uzak tutulmamalıdır (Schwerin ve digerleri, 2003).

Öğrenen örgüt kavramı, örgütsel öğrenme (organisational learning) ve öğrenen örgütler (learning organisations) kavramlarına dayandırılarak da açıklanabilir. Bunlardan birincisi örgüt içinde çeşitli düzeylerde bilgi öğrenme süreçlerini ifade ederken, diğeri bu sürecin oluşturdugu örgütsel yapıyı ve bu yapının kurumsallaştırılmasını anlatır (Koçel, 2003). Bununla birlikte birbirlerinden çok fazla ayrı kavramlar olmadıkları hatta birbirlerini tamamlayıcı özelliklere sahip oldukları da söylenebilir. Çünkü öğrenen örgüt, bünyesinde sistemli ve sürekli öğrenmeyi teşvik eden değerler dizisini (deneyime açık olma, sorumluluk ve risk alma, hatalardan öğrenmeye açık olma) barındıran bir yapıyı ifade etmektedir (İbicioğlu ve digerleri, 2002). Bu sekli ile öğrenen örgüt kavramını; başarısız olunan konuların/noktaların belirlenmesi, başarısızlık nedenlerinin ayrıntılı analizi ve kasıtlı/tarihi deneyimlerden yararlanma olmak üzere üç önemli aşamada ifade etmek mümkündür (Cannon ve digerleri, 2005). Örgütsel öğrenme ise kişi, takım ve örgüt düzeyleri olmak üzere üç düzeyde söylenebilir. Birey düzeyinde öğrenme örgütsel öğrenmeyi garanti etmemekte, ancak birey düzeyinde öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme gerçekleşmemektedir. Bununla birlikte, örgütlerin öğrenmesi, takımların öğrenmesi temeline dayanmaktadır (Bektas, 2002).

2.3. Öğrenen Örgüt Modelinin Önemi

Öğrenen örgüt modelinin KOBİ'lere katkılarını sayısal ve finansal olarak hesaplamak zor olmakla birlikte, rekabet üstünlüğü sağlayabilecek stratejik bir konu olarak değerlendirmek mümkündür. Bilindiği gibi genel yönetimin örgütün yapısı ve süreçleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Buna karsın, stratejik yönetim

ise örgütün stratejileri ve çevre arasındaki açıklıklara yoğunlaşmaktadır (Montes ve diğerleri, 2005). Stratejik yönetim genel yönetimden öncelikli olduğundan (Stacey, 1990), öğrenen örgüt modelinin örgüte istenen katkıyı sağlayabilmesi, öncelikle stratejik yönetim anlayışı ile bütünleşmesine bağlıdır denilebilir. Stratejik yönetim alanı birçok belirsizliği tasidiginden, bu belirsizlikler çözümlenmeden başarı elde edebilmek mümkün olmayacağından faaliyete geçmenin de bir anlamı olmayacaktır.

Bu doğrultuda geleneksel ekonominin geçirdiği baskılaşma süreci sonucu oluşan bilgiye dayalı farklılıklardan yararlanma ön plana çıktığından, öğrenen örgüt modeli stratejik bir önem kazanmaktadır (Cassells 1999). Bilgiye dayalı farklılıklardan yararlanma öğrenmeye bağlı olduğundan, öğrenen örgütler modeli KOBİ'ler için yasamsal bir konudur denilebilir. Sürdürülebilir rekabetçi performansın tek gerçek kaynağı, bireylerin ve örgütlerin öğrenebilme yetenekleri olduğundan, öğrenme, örgütler için stratejik bir inisiyatifdir denilebilir (Özer, 2002). Öğrenme, stratejik ilişkilerde gelecekteki rekabet edebilirliğin temel aracıdır (Ayden, 2002). Öğrenme yönetimin kalbi ve işletme faaliyetlerinin özü/aslıdır. Yasamını sürdürmeyi ve gelişmeyi düşünen hiçbir örgüt öğrenmeye kayıtsız kalamaz, kalmamalıdır (Montes ve diğerleri, 2005).

Günümüzde birçok çalışma, işletme başarısı ile ileri teknoloji (bilgi teknolojisi dahil) kullanımı ve yatırıma dayanan örgütsel öğrenme arasında sıkı bir ilişki olduğunu belirtmektedir (Elizabeth ve diğerleri, 2004). Öğrenen örgütler sahip oldukları bu özellikleri ile bilgi oluşturma, bilgiye ulaşma, bilgiyi aktarma ve bilgiyi örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanabilme yeteneğine sahiptirler. Öğrenen örgüt modelinin işletmeye beklenen katkıyı sağlaması bir çok unsura bağlıdır. Bunların basıcaları; örgüt kültürü, örgütün iletişim yapısı, yönetim anlayışı, zihniyet değişimi, kaynak yapısı, maliyeti, zaman, insan kaynaklarına gerekli önemi verme, yenilikleri destekleme vb. olarak sayılabilir (Sayılar, 2002).

3. ARASTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Arastırmanın Alanı, Amacı ve Anketin Tanıtılması

Arastırma Karabük ilinde faaliyette bulunan KOBİ'ler üzerinde Haziran-Agustos döneminde gerçekleştirilmiştir. Arastırma kapsamında 86 adet KOBİ bulunmaktadır (Sungur ve diğerleri). Bu işletmeler tam sayım yöntemi ile araştırma kapsamına alınmış olup, 86 işletmeden 74 tanesi ile yüz yüze anket yöntemiyle görüşme yapılmıştır. Diğer işletmelerle çeşitli nedenlerden dolayı görüşme yapılamamıştır. Arastırmanın amacı, ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin geliştirilmesinde öğrenen örgüt modelinin uygulanabilirliğini etkileyen faktörleri Karabük ölçeğinde saptamaktır.

Arastırma anket formunda toplam 25 soru sorulmuştur. Bunların 6 tanesi cevaplayıcıların demografik özellikleri, 4 tanesi de işletmelerin özellikleri ile ilgilidir. 15 adet soru ise, küçük ve orta ölçekli işletmelerin geliştirilmesine etki eden öğrenen örgüt modeli ile ilgili faktörleri belirlemeye yönelik fonksiyonel değişkenlerden oluşmaktadır. Bu araştırmanın amacı ve kısıtlamalarına uygun olarak KOBİ'lerin geliştirilmesine etki eden öğrenen örgüt modeli ile ilgili faktörler; sürekli ve sistemli öğrenme, müşteriler sayesinde öğrenme, öneri sistemi, takım çalışması, ortak öykülerin paylaşılması, araştırma ve geliştirme, ileri teknoloji üretimi, ileri teknoloji yatırımları, ileri teknolojiyi yeterince kullanabilme, bilgiyi süreç yenilemeye yansıtma, bilgiyi ürünlere, pazarlara, kararlara, davranışlara ve maliyet tasarrufuna yansıtma olmak üzere 15 başlık altında incelenmektedir.

3.2. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Arastırma kapsamında elde edilen verilere ilişkin frekanslar ve nispi frekanslar aşağıda sunulmuştur.

Cevaplayıcıların demografik özellikleri ile ilgili veriler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

A-Görevi/Unvani	İşletme Sahibi	Yönetici	Çalışan	Toplam
	12 (% 16)	38 (% 51)	24 (% 33)	74 (% 100)
B- Mesleği	İdari	Teknik		
	40 (% 54)	34 (% 46)		74 (% 100)
C- Deneyimi	3 ve daha az	4 -10 arası	11 ve fazla	
	8 (% 11)	24 (% 32)	42 (% 57)	74 (% 100)
D- Yaşı	30 ve daha az	31-40 arası	41 ve fazla	
	16 (% 22)	28 (% 38)	30 (% 40)	74 (% 100)
E- Cinsiyeti	Bayan	Bay		
	8 (% 11)	66 (% 89)		74 (% 100)
F- Eğitimi	Lise ve aşağı	Üniversite		
	40 (% 54)	34 (% 46)		74 (% 100)

Tablo 1'den izlenecegi gibi, cevaplayicilarin % 16'si isletme sahibi, %51'i yönetici ve % 33'ü ise çalisandir. % 54'ü idari personel, % 46'si ise teknik personeldir. % 11'i 3 yıl ve daha az is deneyimine sahiptir. % 32'si 4-10 yıl arasi is deneyimine sahiptir. % 57'si ise 11 yıl ve daha fazla is deneyimine sahiptir. % 22'si 30 ve daha az yastadir. % 38'i 31-40 yas arasindadir. % 40'i ise 41 ve daha fazla yastadir. % 11'i bayan, % 89'u baydir. % 54'ü lise ve daha asagi egitime sahiptir. % 46'si ise üniversite egitimine sahiptir.

Isletmelerin özellikleri ile ilgili veriler Tablo 2'de sunulmustur.

Tablo 2: Isletmelerin Özellikleri

A- Faaliyet Alanı	Demir çelik	Konfeksiyon	Orman	Gıda	Diger	Toplam
	38 (% 51)	14 (% 19)	10 (% 14)	4 (% 5)	8 (% 11)	74 (% 100)
B- Hukuki Sekli	A.S.	Ltd. Sti	Kisi Islet.	Koll. Sti.	Kamu	
	30 (% 41)	34 (% 46)	2 (% 3)	4 (% 5)	4 (% 5)	74 (% 100)
C- Çalışan Sayisi	11-50 arasi	51-100 arasi		101-200 arasi		
	40 (% 54)	22 (% 30)		12 (% 16)		74 (% 100)

Tablo 2'den izlenecegi gibi, arastirma kapsamindaki isletmelerin % 51'i demir-çelik, % 19'u konfeksiyon , % 14'ü orman, % 5'i gıda endüstrisinde faaliyette bulunmaktadır. % 11'i ise diger endüstri dallarında (dayanikli tüketim mallari, madencilik , dolum tesisleri, vb.) faaliyette bulunmaktadır.

Arastirma kapsamında sorgulanan Öğrenen Örgüt Modelini Etkileyen Faktörlerle ilgili cevaplayicilarin belirttiği veriler Tablo 3'te sunulmustur.

Tablo 3: Öğrenen Örgüt Modelini Etkileyen Faktörler

FAKTÖRLER	TAMAMEN	KISMEN	HIÇ
1- Isletme genelinde sürekli ve sistemli öğrenme	26 (% 35)	48 (% 65)	0
2- Müsterilerle ve onlar sayesinde öğrenme	14 (% 19)	52 (% 70)	8 (% 11)
3- Öneri sisteminin kurumsallastirilmesi	12 (% 16)	48 (%65)	14 (% 19)
4- Takım çalışmasının kurumsallastirilmesi	40 (% 54)	32 (% 43)	2 (% 3)
5- Ortak öykülerin ve deneyimlerin paylasilmasi	30 (% 41)	40 (%54)	4 (% 5)
6- Arastirma ve Gelistirme çalışmalari	28 (%38)	42 (% 57)	4 (% 5)
7- Ileri teknoloji üretimi	16 (% 22)	42 (% 56)	16 (% 22)
8- Ileri teknoloji yatirimlari	16 (% 22)	38 (% 51)	20 (% 27)
9- Ileri teknolojiyi kullanabilme	2 (% 3)	60 (% 81)	12 (% 16)
10- Bilgiyi süreç yenilemeye yansitma	16 (% 22)	56 (% 75)	2 (% 3)
11- Bilgiyi ürünlere yansitma	34 (% 46)	40 (% 54)	0
12- Bilgiyi pazarlara yansitma	28 (% 38)	38 (% 51)	8 (% 11)
13- Bilgiyi kararlara yansitma	30 (% 41)	44 (% 59)	0
14- Bilgiyi davranislara yansitma	30 (% 41)	42 (% 57)	2 (% 3)
15- Bilgiyi maliyet tasarrufuna yansitma	46 (% 62)	28 (% 38)	0

3.3. Hipotez Testleri ve Bulgular

Arastirmada ele alınan faktörlerle ilgili olarak 30 adet hipotez olusturulmustur. Örneğin 8. sorudaki ileri teknoloji yatirimlari faktörünün örgütte ne ölçüde uygulanabildigi ile ilgili hipotez çifti şöyle belirlenmistir.

$H_0: P_0 = 0.25$ Cevaplayicilarin % 25'i öğrenen örgüt modelinde, ileri teknoloji yatirimlarini tamamen etkili bulmamaktadır.

$H_1: P_0 > 0.25$ Cevaplayicilarin % 25'inden fazlasi öğrenen örgüt modelinde ileri teknoloji yatirimlarini tamamen etkili bulmaktadır.

Arastirmada elde edilen verilerin analizinde, oranlarla ilgili hipotez testi olarak, Z test istatistigi kullanilmistir (n = 74 ve n > 30 olduğundan). Z testi ile, belli bir önem derecesinde (bu arastirmada % 5), ana kütlenin herhangi bir niteliginin, belirli bir orandan (bu arastirmada % 25) büyük olup olmadigi test edilecektir. Buna göre incelenen faktörlerin belirlenen orandan büyük olup olmadigini belirlemek amacıyla hipotezler, Z testine tabi tutulmustur.

Alternatif hipotezler büyük seklinde ifade edildiginden, sag kuyruk testi söz konusudur. Bunun matematiksel ifadesi şöyledir:

$$H_0: P = P_0$$

$$H_1: P_1 > P_0$$

Z test istatistik formülü aşağıda belirtilmiştir.

$$Z = \frac{P - P_0}{\sqrt{\frac{P_0(1 - P_0)}{n}}}$$

Bulunan Z değeri % 5 önem derecesinde + 1.65 olan tablo değeri ile karşılaştırılarak, hangi hipotezin geçerli olduğu konusunda bir karara varılmaktadır (Ünver, 2000). Sağ kuyruk testinde, hesaplanan Z değeri teorik Z değerinden büyükse H_0 red, küçükse H_0 kabul edilmektedir (Kurtulus, 1996). Arastirmada incelenen 15 faktörle ilgili hesaplanan Z değerleri ve hipotezlere ait bilgiler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Faktörlere İlişkin İstatistik Sonuçları

İlgili Faktörler	Hesaplanan Z Değeri	Sonuç
1- Sürekli ve sistemli öğrenme	1.99	H_1 Kabul
2- Müsterilerle öğrenme	- 1.19	H_0 Kabul
3- Öneri sisteminin kurumsallaştırılması	- 0.788	H_0 Kabul
4- Takım çalışmasının kurumsallaştırılması	5.76	H_1 Kabul
5- Ortak öykülerin paylaşılması	3.18	H_1 Kabul
6- Arastırma geliştirme çalışmaları	2.58	H_1 Kabul
7- İleri teknoloji üretimi	- 0.70	H_0 Kabul
8- İleri teknoloji yatırımları	- 0.60	H_0 Kabul
9- İleri teknolojiyi yeterince kullanabilme	- 4.37	H_0 Kabul
10- Bilgiyi süreç yenilemeye yansıtma	- 0.70	H_0 Kabul
11- Bilgiyi ürünlere yansıtma	4.17	H_1 Kabul
12- Bilgiyi pazarlara yansıtma	2.58	H_1 Kabul
13- Bilgiyi kararlara yansıtma	3.18	H_1 Kabul
14- Bilgiyi davranışlara yansıtma	3.18	H_1 Kabul
15- Bilgiyi maliyet tasarrufuna yansıtma	7.35	H_1 Kabul

Tablo 4'te görüldüğü gibi; müşterilerle öğrenme, öneri sisteminin kurumsallaştırılması, ileri teknoloji üretimi, ileri teknoloji yatırımları, ileri teknolojiyi yeterince kullanabilme, bilgi teknolojilerini yeterince kullanabilme, bilgiyi süreç yenilemeye yansıtma faktörlerinin KOBİ'lerin geliştirilmesinde uygulanabilecek (önerilen) öğrenen örgütler modeli ile ilgili önemli ve etkili faktörler olmadığı söylenebilir. Buna karşın sürekli ve sistemli öğrenme, takım çalışmasının kurumsallaştırılması, ortak öykülerin paylaşılması, araştırma geliştirme çalışmaları, bilgiyi ürünlere yansıtma, bilgiyi pazarlara yansıtma, bilgiyi kararlara yansıtma, bilgiyi davranışlara yansıtma, bilgiyi maliyet tasarrufuna yansıtma faktörlerinin ise KOBİ'lerin geliştirilmesinde uygulanabilecek (önerilen) öğrenen örgüt modeli ile ilgili önemli ve etkili olduğundan söz edilebilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Arastırma kapsamında ele alınan faktörler açısından bir irdeleme yapıldığında; müşterilerle öğrenme, öneri sisteminin kurumsallaştırılması, ileri teknoloji üretimi, ileri teknoloji yatırımları, ileri teknolojiyi yeterince kullanabilme, bilgiyi süreç yenilemeye yansıtma faktörlerinin KOBİ'lerin geliştirilmesinde öğrenen örgütler modeli ile ilgili önemli, öncelikli ve uygulanabilir faktörler olarak görülmediği şeklinde değerlendirilebilir.

Arastırma ile ilgili diğer değişkenlere bakıldığında, KOBİ'lerin geliştirilmesinde öğrenen örgütler modelinin istenen biçimde uygulanabilmesi için sürekli ve sistemli öğrenme, takım çalışmasının kurumsallaştırılması, ortak öykülerin paylaşılması, araştırma geliştirme çalışmaları, bilgiyi ürünlere, pazarlara, kararlara, davranışlara ve maliyet tasarrufuna yansıtma ile ilgili faktörlerin, önemli görülen ve uygulanabilirliği olan faktörler olarak görüldüğü şeklinde değerlendirilebilir.

KOBİ'lerin geliştirilmesi çalışmalarında başarılı olabilmek, çoğunlukla bu alandaki yeni gelişmeleri izlemek ve bunlardan; örgütün yapısına ve durumsal değişkenlerine göre uygulama imkanı olanları gerçekleştirmeyi gerektirir. KOBİ'lerin geliştirilmesinde öğrenen örgütler modelinden beklenen faydanın alınabilmesi, öncelikle KOBİ'lerle ilgili yöneticilerin, sahiplerin ve çalışanların bu konuda bilgilenmelerine ve

egitilmelerine baglidir. Bu ise bu konudaki eğitim faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanmasını gerekli kılmaktadır. Çünkü KOBİ'lerin geliştirilmesinde en önemli konulardan birisi de gelişime/degisime konu olan insanlardaki (sahip, yöneten ve yönetilen) anlayış değişikliğinin sağlanmasıdır.

KOBİ'lerin öğrenen örgütler modeli aracılığıyla geliştirilmesi konusunun öğrenilmesi, benimsenmesi, uygulanabilir görülmesi, uygulanması ve uygulamanın sürekliliği zaman alıcı olabilir. KOBİ'lerin geliştirilmesi ile ilgili çalışmalarının, toplumsal değişikliklerde olduğu gibi kısa sürede gerçekleşemeyeceği, aksine uzun ve sabırlı bir süreç gerektireceği de unutulmamalıdır.

KAYNAKLAR

- AYDEN, C., "Türkiye'deki Yabancı Sermayeli İşletmelerde Örgütsel Öğrenmenin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 23-25 Mayıs 2002
- BEKTAS, Ç., "Hizmet Kalitesini Sağlamada Vizyoner Liderlik Örgütsel Öğrenme", Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (4-10), 2002
- CANNON, M. D., EDMONDSON, A. C. "Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently)", Long Range Planning, (38-3), 2005
- CASELLS, E., "Building a Learning Organization in the Offshore Oil Industry", Long Range Planning, (32-2), 1999
- DIZDAR, E. N., İstatistik, Kale Ofset, Ankara: 2000
- ELIZABETH, E. G., PEARSON, M. J., "Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses" Information & Management, (42-1), 2004
- GRANDON, E., E., PEARSON, M., J., "Electronic Commerce Adoption: An Empirical Study of Small and Medium US Businesses", Information&Management, (42-1), 2004
- IBICIOĞLU, H., DOĞAN, H., "İşletmelerde Öğrenme Kültürü Yaratma ve Akademik Lider Olarak Yönetici Rolüne İlişkin Türkiye'deki Üç Güvenlik İşletmesinde Bir Araştırma", 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 23-25 Mayıs 2002
- KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul: 2003
- KURTULUS, K., Pazarlama Araştırmaları, Avcıol Basım Yayın, İstanbul: 1996
- MONTES, L. J., MORENO, R., A., MORALES, G., V., "Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational learning, Innovation and Performance: An empirical Examination", Tehnovation, (25-10), 2005
- MUCUK, I., Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul: 2003
- MÜFTÜOĞLU, M. T., DURUKAN, T., Girişimcilik ve KOBİ'ler, Gazi Kitabevi, Ankara: 2004
- ÖZER P. S., "Örgütsel Öğrenme", Celal Bayar Üniversitesi IIBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı: 4 , 1998
- ÖZER, P. S., "Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stillerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma", 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 23-25 Mayıs 2002
- SAYILAR, Yücel "Öğrenmeye Yönelik Örgüt Kültürünün Organizasyonel Performans ile İlişisini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma", 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 23-25 Mayıs 2002
- SCHWERIN, J., WERKER, C., Learning Innovation Policy Based on Historical Experience, Structural Change and Economic Dynamics, Volume: 14, Issue: 4, 2003
- SÖZEN, U., "Teknoloji Yaratma ve Kullanma Kültürü", 1'ci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, 1. Cilt, Ankara: 12-13 Ekim, 1995
- STACEY, R. D., "Dynamic Strategic Management For The 1990's:Balancing Opportunism And Business Planning", The Chaucer Press, London: 1990
- SUNGUR, S., ÖZKAN, S., Karabük'teki Firmaların Genel Durumu, T.C. Karabük Valiliği Karabük Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü, Karabük: 2005
- ÜNSALAN, E., SIMSEKER, B., Temel İşletmecilik Bilgileri, Detay Yayıncılık, Ankara: 2005
- ÜNVER, Ö., Uygulamalı İstatistik Yöntemler, Siyasal Kitabevi, Ankara: 1995
- VAROL, E. S., "Örgütlerin Gelişimi:Standart Üretimden, Yenilik, Buluş Dönemine", Gazi Üniversitesi IIBF Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, 2001

SEBEKE ORGANİZASYON OLARAK ENDÜSTRİYEL BÖLGELER; IMES METAL/PASLANMAZ ÇELİK SANAYİ SİTESİ ÖRNEĞİ

İbrahim AKSEL

Istanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Avcılar Kampüsü Avcılar-İSTANBUL
Tel: (0212) 473 70 70 (18304)
Faks: (0212) 590 40 00
e-posta: ibrahimaksel@yahoo.com

Ahmet ÇAKIR

Istanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Avcılar Kampüsü Avcılar-İSTANBUL
Tel: (0212) 473 70 70 (18305)
Faks: (0212) 590 40 00
e-posta: acakir1968@yahoo.com

ÖZET

Endüstriyel bölgelerde sebeke organizasyon özelliklerinin ne derece var olduğunu incelemek üzere yapılan bu çalışmada endüstriyel bölge, güven, sosyal yapı, sebeke organizasyon özellikleri ve işbirliği açısından değerlendirilmiştir. Endüstriyel bölge olarak seçtiğimiz IMES Sanayi Sitesi'nde 914 kayıtlı firmanın bulunmaktadır. Zaman ve yüksek maliyet göz önüne alındığında 914 işletmeyi araştırma evreni olarak seçme olanğının düşük olmasından dolayı IMES'teki alt sanayi olan Metal/Paslanmaz Çelik Sanayi ana kütle olarak seçilmiştir.

Çalışmada öncelikle sebeke organizasyon ve endüstriyel bölgelere ilişkin teorik bilgiler verilmiş daha sonra araştırma ve bulgular ifade edilmiştir. Teorik bölümde, kavram olarak sebeke organizasyon, sebeke organizasyonu geleneksel organizasyonlardan ayıran farklılıklar, sebeke organizasyonu ortaya çıkaran etkenler, sebeke organizasyon özellikleri; kavram olarak endüstriyel bölgeler ve endüstriyel bölgelerin özelliklerine değinilmiştir. Araştırma kısmında araştırma modeli tanıtılmış ve bulgulara ilişkin veriler ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler : Sebeke Organizasyon Yapısını Geleneksel Organizasyonlardan Ayıran Farklılıklar, Sebeke Organizasyonları Ortaya Çıkaran Etkenler, Sebeke Organizasyon Özellikleri, Endüstriyel Bölge Özellikleri, IMES

1. GİRİŞ

Sebeke organizasyonlar, yönetim kademelerini azaltıp yatay hale getirmesi, organizasyonu oluşturan birimlerin birbirleriyle olan ilişkilerini piyasa koşullarına göre düzenlemeleri, hatta bazen firmalar arasında yasal bir bağımlılığın olmaması ve değişen çevre koşullarına daha hızlı uyum sağlaması gibi temel üstünlüklere sahiptir. Endüstriyel bölgeler içerisindeki işletmelerin, arasındaki güçlü ilişkiler, örnek üretimin sağladığı faydalar, yenilikçi bir sebeke yapısı gibi özellikleriyle sebeke organizasyonların üstünlüklerini daha etkili kullanma imkanı sağlamaktadır.

Dis kaynaklardan yararlanma, temel yeteneklere yoğunlaşma, küçülme, ortak girişim ve stratejik iş birlikleri gibi işletme uygulamalarının farklı kombinasyonlarının kullanılması sebeke organizasyonları ortaya çıkarmıştır.

Ortaklaşa yapılan basit faaliyetleri olduğu kadar firmalar arasındaki karmasik ve karşılıklı bağımlılığa dayanan işbirlikleri ve ilişkileri düzenlediği için sebeke yapılanmalar ekonomik hayatın içindeki önemini her geçen gün arttırmaktadır.

Bu çalışma, endüstriyel bölgeleri sebeke organizasyon olarak ele aldığından dolayı, sebeke yapılanmaya gitmek isteyen uygulayıcılar ve belirli bir bölge içerisindeki sebeke yapıların durumunu görmek isteyen araştırmacılar için önem arz etmektedir.

2. SEBEKE ORGANİZASYON KAVRAMI

Sebeke yapılanmalar farklılaşma ile entegrasyon arasındaki dengeyi sağlayarak çeşitli alanlarda uzmanlaşmış olan organizasyonel üniteler arasındaki koordinasyonun sağlanmasıdır.

Firmalar arasında gerçekleşen bu tür süreçler ve organizasyonel yapılanmalar bir tarafta büyük bir firmanın diğer tarafta ise daha küçük firmaların olduğu ve aralarında sözsüz bir iletişim ya da çeşitli fiyat anlaşmalarının bulunduğu yapılanmalardan farklıdır. Bu farklılıkta firmalar arasındaki ilişkiler için birbirinden değişik iki görüşün oluşmasına yol açmıştır. Bu görüşlerden birisi firmalar arasındaki sebeke yapılanmayı pazara ve firmalara uygun olarak gerçekleşen “melez” bir yapılanma şekli olarak ele alırken diğer görüş ise sebeke yapılanmanın kendine has karakteristik özellikleri olduğunu belirterek bu yapılanmanın pazar ve firmalardan tamamen bağımsız olarak ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir. (*Grandori ve dig., 1995*)

İşletmeler sebeke organizasyonlar oluşturmaya bir yandan büyük organizasyonlardaki ölçek ekonomisi faktörlerini yakalamak öte yandan ise küçük organizasyonların uzmanlık ve çevikliklerini elde bulundurmaya hedeflemektedirler. Bu amaçla küçük firmalar sebekelere katılarak büyüklük avantajlarından yararlanmaya çalışırken, büyük organizasyonlar “temel yetenekler”i dışında kalan işleri dış kaynaklara aktarmak yoluyla küçülmeye çalışmaktadırlar (*Miles ve dig., 1994*).

Sebeke adı altında incelenen organizasyon yapısı; ortak girişim, dış kaynaklardan yararlanma ve stratejik birlikler gibi işletme uygulamalarının farklı kombinasyonlarda kullanılmasıdır. Dolayısıyla sebeke organizasyon yapısı çok yeni bir organizasyon şekli değildir. (*Koçel, 2003*)

Sebeke organizasyonların daha iyi anlaşılması için; sebeke organizasyon yapısını geleneksel organizasyonlardan ayıran temel farklılıkların, sebeke organizasyonları ortaya çıkaran etkenlerin ve sebeke organizasyonların özelliklerinin ortaya konması gerekmektedir.

2.1 Klasik Organizasyon ile Sebeke Organizasyon Arasındaki Farklar

Sebeke organizasyon yapısını geleneksel organizasyonlardan ayıran farklılıklar şunlardır;

Birincisi; geleneksel organizasyonlardaki gibi belirli bir ürün veya hizmeti üretmek için gerekli kaynakları tek elde tutmak yerine günümüz sebekelerinin pek çoğu değer zincirinde önemli yerleri olan birkaç firmanın kolektif kaynaklarını kullanmaktadır. (*Miles ve dig., 1994*)

İkincisi; sebeke organizasyonlar kaynakları yönetmek için, idari yollar yerine pazar mekanizmalarına güvenir. Buna ek olarak, bağımsız yönetilen ekonomik varlıklarla ilgili basit “kol gücü” ilişkileri değil sebeke üyelerinin karşılıklı bağımsızlığı ve bilgi paylaşımı, diğerleriyle iş birliği yapma, sebeke içerisinde kendi pozisyonlarını koruyarak üretim ve hizmetlerini müşterinin isteklerine göre uyarlama şeklinde gerçekleşir. (*Miles ve dig., 1994*)

Üçüncüsü; sebeke üyeleri klasik organizasyon yapılarının aksine, yıllarca çalıştıkları endüstride sözleşmelerinde belirttikleri nihai mal ve hizmetlerin üretiminde basit iş taahhütlerinin ötesinde geliştirici ve proaktif davranış sergilerler. (*Miles ve dig., 1994*)

Dördüncüsü; klasik örgüt yapılanmasında bütün fonksiyonların tek bir örgüt içerisinde toplanmış olması bu örgütlerin uzun dikey hiyerarşiye sahip olmasına yol açarken, aynı zamanda örgütü büyük hacimli yaparak hantallastırmaktadır. Sebeke içerisindeki örgütlerin dissal iş bölümü sonucunda kendi iç örgütsel yapıları yalın ve yatay bir şekil almıştır. (*İrmis, 2003*)

Besincisi; klasik örgüt yapısındaki işletme kademeleri arasındaki haberleşme, sebeke içi örgütler arasında haberleşme ve bilgi akışı şeklinde olarak esnek bir yapı ve pazara daha hızlı ve doğru cevap verme olanaklarını sağlamıştır. (*İrmis, 2003*) Bunun yanında sebeke üyelerinin arasındaki ilişki, artan teknoloji bağımlılıklarıyla ve gelişme ihtiyaçlarıyla basa çıkmalarını kolaylaştırır. (*Hakanşon ve dig., 2002*)

Altıncı olarak; -görelî- kapalı sistem olarak faaliyet gösteren klasik örgütlerdeki güç örgüt içerisindeki kişilerin pozisyonlarına ve görevlerine göre belirlenmekte, sebeke organizasyonlarda ise gücün kaynağı bilgiden gelmektedir.

Son olarak; klasik anlayışla yapılan örgütlerde daha çok kitle halinde üretim söz konusuysa, sebeke örgütlerde sipariş usulü üretim daha yaygın olmaktadır. Sipariş usulü üretim sipariş veren

isletmenin siparisi alan işletmeyle arasında pek çok faktörün yani sıra, daha fazla karşılıklı güven duygusunun varlığını da gerektirmektedir. (Irmis, 2003)

2.2 Sebeke Organizasyonları Ortaya Çıkaran Etkenler

Tarihsel bakış açısı işletmeler arası sebeke yapılarının kurulmasında teknolojinin, ilişkili maliyetlerin ve öğrenme problemlerinin önemini vurgulamaktadır. Bununla birlikte üretimden sağlanacak maliyet avantajı tek başına işletmeler arasında bu ilişkilerin kurulmasını ve korunmasını açıklamada yetersiz kalmaktadır. (Grandori ve diğ., 1995)

Sebeke organizasyonları ortaya çıkaran etkenler şu şekilde sıralanabilir; (Fulk, 2001)

- Bürokrasi sonrası modeller sebeke mantığı, işletmeler arası bağlantı ve iletişim kurabilme üzerine yoğunlaşması
- Geleneksel doğrusal değer zinciri kavramı yerine sebeke değerleri düşüncesinin alması
- Kobilerden oluşan sebekelerin, belirli endüstrilerdeki rekabet kaynaklarına siddetle önem verip ilgilenmeleri
- Japonya'daki "keiretsu", Kore'deki "saböl (chaebol)", Hindistan'daki "ev(house)" ve Tayvan'daki aile işletmeleri gibi geleneksel Doğu Asya sebekeleri tarafından sebeke girişim sistemleri ön plana çıkarılarak tekrar geliştirilmesi
- İç içe girmiş sebeke modelleri tarafından işletme kümelerinin rekabet dinamiklerinin açıklanmaya başlanması
- Küresellenmenin sağladığı iletişim ve bilgi akış sistemleri, küresellenmenin kendi özelliklerinin temel tanımlayıcısı olması.

2.3 Sebeke Organizasyonların Özellikleri

Sebeke organizasyonlar genelde bağımsız şirketlerden kurulmakta ve üye şirketler için az ya da belirtilmiş sınırlara sahip olmaktadır. Büyük işletme yapılarında olan bürokratik ve formel yapının aksine sebeke organizasyonlar informal, esnek ve müşteri isteklerine hızlı cevap verebilen yapıdadır. (Wallenklint, 2002)

Sebeke yapılarda, yüksek esneklik, girişimci yaratıcılık, yüksek işgücü verimliliği, düşük iç çatışmalar, yüksek bağımsızlık ve özerklik özellikleri ön plana çıkmaktadır. (Ulrich, 2002)

Sebeke yapı içerisindeki işletmeler arası ilişkiler genellikle devamlık ve karmaşıklık göstermektedir. İlişkilerde ortaya çıkan bir diğer özellik; düşük derece formalleşmedir. Yüksek derece formalleşme belirsiz süreçleri içeren sebeke yapılanmalarda etkili değildir. Bunun yerine, güven gibi informal mekanizmalar anahtar niteliklerdir.

Bunun yanında, işletmelerin sahip olduğu kaynaklar ile yetenekleri ve faaliyetleri arasında simetri söz konusudur. İlişkilerde ortaya çıkan diğer önemli özellik ise, işbirliği ve çatışmanın aynı anda yaşanabilmesidir. (Dubois, 1999)

Sebeke organizasyonların bir diğer özelliği "farklılık"tır. Farklılık kavramı içine işletmeler arasındaki fiziksel, psikolojik ve kavramsal uzaklıklar girmektedir. Sebeke yapılar, hiyerarşik yapılara göre farklılıkları daha fazla tolere edebilmekte ve farklılıklardan daha fazla yararlanmaktadır. Özellikle yenilik yapmak için kaynakların değişik firmalar tarafından bir bütünlük ya da farklılık sağlamak için kontrol edilmesi sebeke oluşumunun yapı tasidir.

Sebekelerle ilgili yapılan çalışmalarda karşımıza çıkan bir diğer özellik ise "firmalar arasındaki karşılıklı dayanışmanın yoğunluğudur". Birimler arasındaki karşılıklı dayanışma organizasyonel çalışmaların entegrasyon mekanizmaları için ilk adım olmaktadır. Firmalar arasında olan ilişkilerde karşılıklı dayanışma ise dağıtılması ya da değiştirilmesi gereken kaynakların miktarındaki belirsizlik gibi çeşitli sebeplerden ortaya çıkmaktadır.

Diğer bir özellik ise, koordine edilmesi gereken birimlerin sayısıdır. Sebekelerde merkezi olarak bulundurulması gereken personel sayısının ve sebeke yapılanmanın derecesinin belirlenebilmesi için koordinasyona ihtiyaç duyan birimlerin sayısı önemlidir.

Yapılan organizasyonel çalışmaların çoğu esnekliğin sebekelerin önemli bir özelliği olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmalarda esneklikten kastedilen, sadece firmanın çıktılarının çeşitli durumlara göre değiştirilmesi değildir. Esneklik aynı zamanda organizasyonel düzenlemenin de gerektiği takdirde değiştirilmesi demektir.

Bir diğer önemli değişken de "kaynak bağımlılığı"dır. Sebeke yapılar üzerine yapılan kaynak bağımlılığı çalışmalarının en önemli katkısı sebeke oluşumunu çok geniş açıdan ele almalarıdır. Yeni kurumsal yaklaşım, bağımlılığı sadece materyal kaynaklar ya da işlemler olarak ele almamakta kaynakların

uyumlastirilmasi olarak da ele almaktadır. Sebekelesmede bütün sosyal baglantilarin saglanmasi, genel anlamda da izolasyondan kaçinilarak mümkün olan tüm alanlarda kisiler arasindaki iliskilerin olusturulmasi ve gelistirilmesi isletmenin bu bakis açisina göre varligini devam ettirebilmesi için önemli bir faktördür. (Grandori ve dig., 1995)

Sebeke yapılarının kurulus süreci, girisimcilerin sebeke üyelerinin faaliyetlerinin yüksek performansli olmasi için karsilikli iliski ve davranislarini belirleyen kurallara ve disiplinlere uymasi ile baslar (Ulrich, 2002) Dolayisiyla, sebeke yapıya üye olmanin, bu yapı içerisinde öğrenmenin ve yenilik yapmanin iyi bir sekilde devam etmesi için, iliskilerin hem istikrarli hem de çeşitli olmasi gerekir. Bunun için is iliskilerinde istikrar ve çeşitlilik dengesinde güven ve isletme kimligi önemli kavramlardır. Istikrar, sebeke içindeki aktörlerin öğrendiklerini düşünme ve harekete geçmelerini, çeşitlilik ise bu sartlar altında gelişmelerini saglar. Buna paralel olarak güven gelistirmenin aktif ve pasif iki türü vardır. Pasif güven, iliskilerde istikrari aktif güven ise çeşitliliği gerçekleştirmeyi saglar. (Batt ve dig., 2004) Sebeke organizasyonlarda güven, isbirliği içine girilen diger isletmelerle yapılacak faaliyetlerin olumlu sonuçlarına duyulan inançtır.

Sebeke organizasyonların dogal merkezleri ve belirli sinirlari yoktur. Sebeke organizasyonlar, yogunluk, çeşitlilik, karsilikli baglilik ve sebeke üyelerinin rollerinde ve sorumluluklarındaki deger paylasma sistemi ile tanımlanabilir.

Sebekelerin ekonomik ve sosyal faaliyetlerinde hem ekonomik ve hem de sosyal boyutlari aynı derecede öneme sahiptir.

Sebeke yapı içerisindeki isletmeler, performanslarını etkileyen ekonomik ve sosyal iliskilerinden dolayı iç içe girmiştir. Isletmelerin karmasik sistemleri merkezi olarak idare edilemezler ve isletmeler es zamanli olarak faaliyet gösterdiğinde, sadece bir firma tarafından ne kontrol edilebilirler ne de yönetilebilirler. Isletmeler, sebekeleri yönetme girişiminde bulunmaktansa, karsilikli iliskilerinde hem dahili hem de harici yer almayı öğrenmek zorundadırlar. (Batt ve dig., 2004)

Isletmelerarası sebekeler üyelerinin geniş çapli problemleri anlamaları için soyut kavramsal sistemlerle faaliyet gösterirler. Bilgi paylasimi ile karmasik ve geniş çapli problemlerin çözümü saglanabilir.

Sebekeler yalin isletmeler arası iliskilerden farklıdır. Çünkü sebekeler daha yüksek bir ekolojik seviyede faaliyet gösterirler ve sebeke üyelerinin kendi baslarına yapamayacaklari karmasik sorunlari önceden tahmin etme ve tanımlama kabiliyetlerini geliştirirler.

Sebeke organizasyonlar kendi kendilerini düzenlerler. Üyeler faaliyetleri baslatmak ve yönetmek için amaç, misyon ve vizyon gelistirme sorumlulugunu merkezi bir güçten almazlar. (Golembiewski, 2000)

3 . ENDÜSTRİYEL BÖLGE KAVRAMI

Endüstriyel bölge; aynı ürün sürecinin farklı aşamalarını gerçekleştiren uzmanlaşmış ve bagimsiz küçük isletmelerden ve insan topluluklarından oluşan bölgesel sistemlerdir. (Sforzi, 2005)

Endüstriyel bölge kavramini ortaya ilk atan Alfred Marshall'dir. Marshall'in bahsettiği endüstriyel bölgeler, bölgesel konsantrasyon ve sektörel uzmanlaşmanın getirdiği bir takım avantajlar saglarlar. Bunlar; (a) beceriler üretme, (b) bilginin isletmeler arasında paylasımı-dolasimi, (c) üretim ve hizmet aşamasında yardımcı faaliyetleri gelistirme, (d) özellikli işgücü pazarına şekil verme (f) tamamlayıcı endüstrileri gelistirmedir. (Sforzi, 2005)

Beccattini, endüstriyel bölgeyi; tarihi ve coğrafi olarak sinirlari belli olan bir alanda insan topluluklarının ve firma popülasyonunun aktif olarak mevcut olduğu sosyo-coğrafik yapı olarak tanımlamıştır. Staber ise, çoğunlukla küçük ölçekli girişimlerden oluşan, birbiriyle karsilikli olarak rekabet eden ve iş birliği yapan, belli bir konuda ve belli üretim safhalarında uzmanlaşmış, çok sayıdaki yerel kümeler olarak tanımlamıştır. (Semerciöz, 2000)

Literatürde endüstriyel bölge ve sebeke organizasyon kavramlari birbirine karıştırılmaktadır. Semerciöz'e göre (2000) endüstriyel bölgeler kendine özgü bir bütün, sebeke organizasyonlar ise isletmeler arası bir organizasyon türüdür.

Endüstriyel bölge uygulayicilari ve teorisyenleri ilk olarak İtalya'da ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte orta ve kuzey İtalya'daki tekstil, seramik ve makine parçaları sebekelerine ek olarak Kaliforniya'daki elektronik, medya ve kültürel ürün üreten isletmelerin olusturduğu kümeler (agglomerations) ve Almanya'daki teknoloji-yogun endüstriyel bölgeler (Sforzi, 2005), Amerika'daki ünlü silikon vadisi, Çin'deki tekstil kentleri dünyadaki diger endüstriyel bölge örnekleri olarak verilebilir. Bir

alanda yüksek derecede uzmanlaşmış firmalar bir araya gelerek değer zincirinin tamamını endüstriyel bölge içerisinde oluşturmaktadır (*Miles ve dig., 1994*)

Literatürde endüstriyel bölgeleri teorik olarak tanımlamada iki temel yaklaşım vardır. Bunlardan birincisi; işletmelerin oluşturduğu endüstriyel bölge sebekelerindeki ekonomik boyuta vurgu yapar. Bu yaklaşım endüstriyel bölge içerisindeki işletmelerin endüstriyel ilişkilerine odaklanır. Buradaki resim, genellikle küçük işletmelerin dikey olarak oluşturdıkları sebeke yapıları olarak ortaya çıkar.

İkinci yaklaşım ise; bölgesel sosyal sistem içerisindeki işletmelerin oluşturduğu sebekelerin iç içelikleri (*embeddedness*) varsayımına odaklanarak sosyo-ekonomik bir tanımlama yoluna gider. (*Tappi, 2005*)

3.1 Endüstriyel Bölge Özellikleri;

Endüstriyel bölgeler de sebeke organizasyon yapılarına benzer özelliklere sahiptir. Bu özelliklerin basında sunları gelmektedir;

Esnek uzmanlaşma; bölgedeki işletmeler bir veya birkaç üründe dikey; üretim süreci ve ürün parçaları teknolojik bölünmeye izin verecek nitelikte ise değer zinciri boyunca üretimin her aşamasında yatay uzmanlaşmaya sahiptirler. (*Sforzi, 2005*) Üretilen mallar görece homojen bir yapıdadır.

İşletmeler arası işbirliği; bu konuda yapılan araştırmalar göstermiştir ki işletmeler arası işbirliğinin şekli endüstriler ve bölgeler arasında farklılıklar gösterebilir. Çünkü, beceriler, gelenekler ve kurumlar bölgesel seviyedeki yeniliklerle ilgilidir. (*Sforzi, 2005*)

Cografi yakınlık; bölgedeki işletmeler, bölgesel altyapı, uzmanlaşmış sistem ve deneyimli işgücü yoluyla maliyetleri düşürmek için belirli bir coğrafi alana kümelenmişlerdir. (*Sforzi, 2005*) Sınırlı bir coğrafi alanda, rastlantısal olarak bir araya gelmeyen işletmelerin oluşturduğu yığındır.

Sosyal iç içelik (embeddedness); endüstriyel bölgelerin temel unsurlarından biri kolektif öğrenme ve kaynak paylaşımı için anlam ve yasallık veren güçlü yerel kültürde iç içe olmalarıdır (*Sforzi, 2005*) Endüstriyel bölgelerdeki işletmelerin bir araya gelmesinin yanında bu bölgelerde yaşayan insanların varlığı, onların kurmuş oldukları sosyal kurumlar ortak değerler oluşmasında etkili olmuştur. İşletmeler arası ilişkiler bölge içerisindeki örf ve adetlerden de etkilenmekte ve işletmeler arası işbirliğinde bu adetlerin çok önemli etkisi bulunmaktadır. Endüstriyel bölgelerdeki üretim ve sosyal yapı değişebilme özelliğine sahiptir yani esnek yapıdadır. (*Semerciöz, 2000*)

Endüstriyel bölgeler genellikle küçük ve orta büyüklükteki sektörel uzmanlaşmış işletmeler kümesidir (bölgesel faktörler). Ortak ekonomik araçlar ve bazen açık genellikle gizli davranış kodlarıyla bağlantılı altyapısı olan sosyal, kültürel ve homojen bir yapıya sahiptir (sosyal ve kültürel faktörler). Hem pazar hem de pazar dışı ile ilgili ürün, hizmet, bilgi ve insan mübadelesi temelli yatay olarak geriye ve ileriye bağlantıları olan işgücü yapısına sahiptir. Endüstriyel bölgelerde insan kaynakları çok sık yer değiştirir (örgütsel ve ekonomik faktörler). Kamu ve özel işletmelerin oluşturduğu sebekeler ekonomik faktörleri destekler. (*Nakano, 2005*)

Endüstriyel bölgelerdeki adaptasyon ve yenilik yapabilme özelliği, bölgedeki işgücünün esnek olmasına ve var olan esnek sebeke yapılarına bağlıdır. Bölge içerisindeki işletme sahip ya da yöneticilerin aralarında, akrabalık, hisimlik, hemserilik, yakın arkadaşlık gibi bir bağ vardır. İşletme sahip ya da yöneticilerin aralarında güven ilişkisi vardır. (*Semerciöz, 2000*)

4. ARASTIRMA METODOLOJISI

4.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, kendine özgü bir bütün olan endüstriyel bölgelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken oluşturdıkları sebeke yapının durumunu incelemektir. Çalışmada, işletmelerin bir araya gelerek oluşturduğu endüstriyel bölge sebekelerindeki ekonomik boyutu vurgulayan yaklaşımlar dikkate alınmış ve IMES bu tanıma göre endüstriyel bölge olarak seçilmiştir. Bunun için, içerisinde 914 kayıtlı firma bulunan İstanbul IMES Sanayi Sitesi'ndeki alt sektör olan Metal/Paslanmaz Çelik Sanayi'ndeki işletmelerin sebeke organizasyon özelliklerine sahip olup olmadıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

4.2 Araştırma Konusunun Önemi

Endüstriyel bölgeler içerisindeki işletmelerin, arasındaki güçlü ilişkiler, esnek üretimin sağladığı faydalar, yenilikçi bir sebeke yapısı gibi özellikleriyle sebeke organizasyonların üstünlüklerini daha etkili kullanma imkanı sağlamaktadır. Bu nedenle, endüstriyel bölgeler ile sebeke organizasyonlar arasındaki ilişkinin var olup olmadığını ortaya koymak, ilişkinin yönünü inceleyecek araştırmalar için işık tutacaktır.

4.3 Arastirmanın Kapsamı, Sinirlari ve Örneklem Hacmi

Arastirmada ana kütle olarak seçtigimiz IMES'te faaliyet gösteren 914 işletmeye ulaşmanın çok zaman alması ve maliyetleri arttırmaması gibi teknik nedenlerle, IMES Sanayi Sitesi'nde 105 işletmeden oluşan Metal/Paslanmaz Çelik Sanayi sektöründe faaliyet gösteren 27 işletme tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiş ve yapıları incelenmek üzere yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır.

4.4 Arastirmanın Anket Türü

Arastirmada verilerin toplanmasında yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunda yer alan sorular arastirmada belirtilen hedeflere uygun bir şekilde belirlenmeye çalışılmış, soruların anlaşılabilir ve kısa olmasına özen gösterilmiştir. Cevaplayıcıları etkilememek amacıyla yönlendirici soruların sorulmamasına özen gösterilmiştir.

Anketteki ilk soru, "üretim sürecinin herhangi bir aşamasında işbirliği yapılıp yapılmadığı" şeklindedir. Bu soruya "hayır" cevabı veren katılımcılarla yapılan ankete son verilmiştir. Daha sonra ise, işbirliğinin endüstriyel bölge içinde veya dışında olma durumunu ortaya koymak için sorular sorulmuştur. Anketin ikinci bölümü sebeke organizasyon özelliklerinin (değişkenlerin) durumunu ölçmeye yönelik Likert tipi metrik ifadeleri içerir. Arastirma sorularının yanıtları için bes aralıklı Likert tipi metrik ifade kullanılmıştır. Yanıtlar için, "1-Kesinlikle katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Fikrim yok", "4-Katılıyorum", "5-Tamamen katılıyorum" seçenekleri bulunmaktadır.

4.5 Arastirmanın Değişkenleri

Arastirmada, yukarıda teorik olarak ifade edilen sebeke organizasyonların özelliklerine ait değişkenlerden sunlar ölçülmeye çalışılmıştır;

- İşletmeler arasında hiyerarşik bir yapılanma yoktur
- İşletmeler benzer ürünleri üretirler
- İşletmeler birbirleriyle bilgi ve tecrübelerini paylaşırlar
- Bölge içerisinde benzer iş yapan işletmelerin bulunması, işletmelerin uzmanlaşma derecesini artırır
- İşbirliğinde bulunan işletmeler verdikleri kararın sonuca katkısı veya etkisinden kendileri sorumludur.
- İşbirliği içindeki işletmeler arasında sahiplik açısından yasal bir bağ yoktur.
- İşbirliği içindeki işletmeler piyasada değişen talebe çok hızlı cevap verebilecek şekilde esnektir.
- İşletmeler yeni teknoloji kullanımı gibi değişikliklere en kısa zamanda uyum sağlayabilir.
- Bölge içerisindeki işletmeler arasında çalışan değişimi vardır.
- İşletme sahipleri arasında sosyal bir bağ vardır.
- İşbirliği içinde yapılan faaliyetlerde işletmelerin birbirlerine güveni vardır.

5. BULGULAR

Arastirma bulgularına geçmeden önce anket formunun ve değişkenlerin güvenilirlik analizi yapılmış ve daha sonra her bir değişkene ilişkin ortalama ($\bar{x}$) ve standart sapma (s) değerleri belirlenerek sonuçlar değerlendirilmiştir.

5.1 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Hazırlanan ölçeğin güvenilirlik analizi yapılarak ifadelerin cronbach alfa değerleri tespit edilmiştir. Anket formunda yer alan 33 ifadenin cronbach alfa değeri 0,80 olarak bulunmuştur.

5.2 İşletmelerin Büyüklüğüne Ait Bulgular

Arastirmada yer alan işletmelerin % 96,3'ü küçük ölçekli (1-49 çalışanı olan), % 3,7'si ise orta ölçekli (50-199 çalışanı olan) işletmedir. Arastirma sonuçlarında büyük ölçekli işletmenin olmaması, literatürdeki "endüstriyel bölgeler genellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluşur" görüşünü doğrulamaktadır.

5.3 İşletmelerin İşbirliği Durumuna Ait Bulgular

Arastirmanın bu bölümünde, işletmelerin üretim sürecinin hangi aşamasında işbirliği yaptığı, bu işbirliğinin bölge içinde mi yoksa bölge dışında mı olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada 1 katılımcı işletme hiçbir aşamada işbirliği yapmadığını ifade etmiştir.

Tablo 1: İşletmelerin İsbirliği Durumuna Ait Bulgular

	içinde bulunulan is bölgesinde (IMES)		içinde bulunulan is bölgesinde (IMES), İstanbul içi ve dışında		içinde bulunulan is bölgesinde (IMES), ve İstanbul içinde		içinde bulunulan is bölgesinde değil fakat İstanbul içinde		İstanbul'un dışındadır		bu aşamada işbirliği yoktur		Toplam	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Mal tedarik aşamasında	7	25,9	1	3,7	8	29,6	7	25,9	3	11,1	1	3,7	27	100
Üretim aşamasında	11	40,7	1	3,7	3	11,1	6	22,2	1	3,7	5	18,5	27	100
Pazarlama aşamasında	4	14,8	9	33,3	3	11,1	7	25,9	1	3,7	3	11,1	27	100

Tablo 1'de görüldüğü gibi işletmeler daha çok mal tedarik ve üretim aşamasında bölge (IMES) içinde işbirliği yapmaktadır. Sadece IMES'teki işletmelerle işbirliği yapan işletmelerin yanında, hem IMES hem de bölge dışında işbirliği yapan işletmeler de dikkate alınırsa, işletmelerin çoğu IMES'teki işletmelerle işbirliği içindedir.

Tablo 2 İşletmelerin bölge içerisinde mal tedarik oranları

	F	%
Malların %99-75'ini bölgeden temin eden	6	23,1
Malların %75-50'ini bölgeden temin eden	4	15,4
Malların %49-25'ini bölgeden temin eden	5	19,2
Malların %24-1'ini bölgeden temin eden	9	34,6
Hiç	2	7,7
Toplam	26	100

Tablo 3 İşletmelerin satış aşamasında bölgedeki işletmelerle işbirliği oranları

	F	%
Satışlarının tamamını kendisi yapan işletmeler	17	65,4
Satışlarının %50'den azını diğer işletmeler aracılığıyla yapan işletmeler	5	19,2
Satışlarının %50'den fazlasını diğer işletmeler aracılığıyla yapan işletmeler	1	3,8
Satışlarının tamamını diğer işletmeler aracılığıyla yapan işletmeler	3	11,5
Toplam	26	100

İşletmeler mal tedarik aşamasında bölge içerisindeki işletmelerle büyük oranda işbirliği içine girmektedir (Tablo 2) Bununla birlikte satışlarının çoğunu kendileri yapmaktadır. (Tablo 3)

5.4 Bölgenin Sebeke Organizasyon Özelliklerine Ait Bulgular

Araştırma sonucunda, bölge içerisinde işbirliği yapan işletmeler arasında hiyerarşik bir yapılanma olmadığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte işletmeler, işbirliği durumunda hem kendi kararlarını kendileri verirler hem de bu faaliyetlerden kendileri sorumludur. Yine araştırma sonucunda işletmeler arasında yasal bir bağın olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında bölge, sebeke organizasyonların "bagimsizlik" özelliğini büyük oranda taşımaktadır.

Uzmanlığa ilişkin degiskenlerin sonuçlarında standart sapmalar yüksek olsa da hem işletmelerin uzmanlığı hem de işbirliği içerisinde uzmanlaşmayı arttırması özelliklerinin ortalama değerleri $\bar{x} = 3,5$ 'ün üzerindedir. Bu sonuçlara göre bölgedeki işletmeler sebeke organizasyonların özelliklerinden olan "uzmanlaşma" özelliğini göstermektedir.

İşletmelerin bilgi ve tecrübelerini birbirleriyle paylaşma ve sahip oldukları beceriler ve güçlü yönleri açısından diğerlerini tamamlama özelliklerinin ortalama değerlerinin yüksek çıkması; işletmeler arasında sebeke organizasyonların özelliği olan "karsılıklı dayanışma"nın olduğunu göstermektedir.

Tablo 4 İşletmelerin Sebeke Organizasyon Özelliklerine Ait Degiskenler

	Ortalama $\bar{x}$	Std Sapma s
İsbirligi içerisinde olan işletmeler arasında astlık-üstlük ilişkisi yoktur	4,154	0,881
İşletmeler yaptıkları faaliyetlerde kendi kararlarını kendileri verirler.	3,846	0,967
İsbirliginde bulunan firmalar verdikleri kararın sonuca katkisi veya etkisinden kendileri sorumludur	4	0,748
İsbirligi içindeki işletmelerin aralarında sahiplik açısından yasal bir bağ yoktur	4,269	0,533
İsbirligi içindeki işletmeler belli bir üretim/hizmet aşamasında ya da faaliyetinde uzmanlaşmıştır	3,538	1,104
Bölgede benzer iş yapan işletmelerin bulunması, işletmelerin sahip olduğu uzmanlaşma derecesini artırır	3,538	1,174
İsbirligi yapan işletmeler bilgi ve tecrübelerini birbirleriyle paylaşırlar	3,462	1,174
İsbirligi içindeki her bir firma sahip olduğu beceriler ve güçlü yönleri açısından diğerlerini tamamlar	3,385	1,098
İşletmeler piyasada değişen talep değişikliklerine çok hızlı bir şekilde cevap verebilecek yapıdadır	3,769	1,032
İşletmeler, yeni teknoloji kullanımı gibi değişikliklere en kısa zamanda uyum sağlayabilecek yapıdadır	3,692	1,158
İşletmeler, gerek duyduğunda bölgedeki diğer işletmeler ile işçi değiştirebilir	3,654	1,0176

İşletmelerin piyasada değişen talep değişikliklerine çok hızlı bir şekilde cevap verebilme ve yeni teknoloji kullanımı gibi değişikliklere kısa zamanda uyum sağlayabilme değişkenlerine göre ortalama değerlerinin yüksek olması, hem işletme esnekliği hem de süreç **esnekliğine** sahip olduklarını göstermektedir.

Endüstriyel bölgelerin özelliklerinden olan “bölge içerisindeki işletmelerin, ihtiyaç duyduklarında bölgeden kısa zamanda işçi bulabilmeleri”ni gösteren ortalama değerin $\bar{x} = 3,65$ olması, bölgede **çalışan mübadelesi** olduğunu göstermektedir.

5.5 İşletmelerin Sosyal Yapısına Ait Bulgular

İşletmelerin sosyal yapılarına ilişkin değişkenler endüstriyel bölgelere ait değişkenlerdir. Hatta sosyal yapı ile ilgili değişkenler endüstriyel bölgeleri sebeke organizasyonlardan ayıran en temel faktörlerdendir denilebilir. Araştırma sonuçlarında, işletme sahiplerinin birbiriyle yakından görüştüğü, bir kısmının akraba ve daha büyük bir kısmının ise hemseri olması, endüstriyel bölge olarak seçtiğimiz IMES Metal/Paslanmaz Sanayi Sitesi’nin endüstriyel bölge özelliği tasidığını doğrulamıştır.

Tablo 4 İşletmelerin Sosyal Yapısına Ait Degiskenler

	Ortalama $\bar{x}$	Std Sapma s
İşletme sahipleri diğer işletme sahipleriyle yakından görüşür ve birbirini iyi tanır	3,577	1,137
İşletme sahipleri akrabadır	2,923	1,017
İşletme sahipleri hemseridir	3,577	0,987

5.6 İsbirligi İçindeki İşletmelerin Aralarındaki Güvenin Kaynaklarına Ait Bulgular

Araştırmada, “isbirligi içinde yaptığınız faaliyetlerde diğer işletmelere güven duyuyor musunuz?” sorusuna katılımcıların tamamı “evet” cevabını vermiştir. Endüstriyel bölgeleri sebeke organizasyonlardan ayıran temel değişkenlerden olan “güven”in kaynaklarına ait sonuçlar beklenenden farklı olmuştur. Sosyal yakınlığın “güven duyma”da daha etkili olacağı düşünülürken, en yüksek ortalama değer ekonomik bir değişken olan “kaliteli iş yapma” olarak ortaya çıkmıştır. Ortalama değer olarak “kaliteli iş yapma”dan sonra gelen iki değişken olan “karsılıklı sevgi-saygı” ve “itibarın iyi olmasını düşünme” endüstriyel bölgelere özgü sosyal değişkenlerden değil toplumsal ve kişisel değişkenlerdendir. Endüstriyel bölgelerin sosyal değişkenlerinden olan, “hemserilik” değişkeninin ortalama değeri en son sırada yer almıştır. Bu sonuçlara göre bölgedeki güvenin kaynağı endüstriyel bölgenin sosyal yapısından kaynaklanmamaktadır.

Tablo 5 Aralarındaki Güvenin Kaynaklarına

	Ortalama $\bar{x}$	Std Sapma s
İşletme sahiplerinin hemseri olmasından kaynaklanır	2,385	1,167
İşletme sahiplerinin birbirine karşı duyduğu sevgi ve saygıdan kaynaklanır	3,846	0,784
İşletme sahiplerinin paylaştığı ahlaki ve dini değerlerden kaynaklanır	3,192	1,297
İşletme sahiplerinin uzun zamandır bir arada olmasından kaynaklanır	3,654	0,977
İşletme sahiplerinin itibarının iyi olmasını düşündüğünden kaynaklanır	3,808	0,749
İşletme sahiplerinin birbirine ihtiyaç duymasından kaynaklanır	3,462	1,067
Birlikte iş yapılan işletmenin kaliteli iş yapmasından kaynaklanır	4,039	0,774

6. SONUÇ

Son otuz yılda yaşanan teknolojik gelişmeler, insanlık tarihinin başlangıcından 1980'lere kadar olan değişimden daha fazlasını yaşamamıza sebep olmaktadır. Sürecin en hareketli bu döneminde işletme yapıları da buna ayak uydurmakta ve sürekli değişmektedir. Bu durum bazen devrimsel nitelikte olup örgütsel yapıları tamamen değiştirmekte bazen de birbirinin türevi gelişmeler ve bunların farklı kombinasyonları olarak ortaya çıkarak kısmi değişim yaşanmaktadır.

Çin gibi büyük bir ekonominin, ucuz işgücü avantajı ve devlet desteğiyle endüstriyel bölge olarak tekstil kentleri kurmaya başlaması, sebeke şeklinde yapılanmış endüstriyel bölgelerin ülke ekonomisine sağlayacağı faydaları anlatması açısından iyi bir örnek oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, endüstriyel bölgelerde sebeke organizasyon özelliklerinin var olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan çalışmada, -endüstriyel bölge olarak seçilen- 914 kayıtlı firmanın bulunduğu İMES Sanayi Sitesi'nde alt sektör olan Metal/Paslanmaz Çelik Sanayi'nin sebeke organizasyon özelliklerine sahip olup olmadığı araştırılmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır.

İMES Metal/Paslanmaz Çelik Sanayi'ndeki işletmelerin büyük çoğunluğu küçük ölçekli işletmelerdir. Dolayısıyla bölge bu yönüyle endüstriyel bölge özelliği göstermektedir.

Bölgedeki işletmeler, mal tedarik ve üretim aşamasında bölge içinde işbirliği yapmaktadır. Bununla birlikte, satışlarının çoğunu kendileri yapmaktadır. Bölge bu yönüyle sebeke yapı özelliği göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre bölgedeki işletmeler, bağımsızlık, uzmanlaşma, karşılıklı dayanışma, esnek ve çalışan mübadelesi açısından da sebeke organizasyon özelliği göstermektedir. Diğer ifadeyle bölgedeki işletmeler birbirinden bağımsız çalışmakta, her bir işletme kendi alanında uzman olarak faaliyet göstermekte, işletmeler arasında karşılıklı dayanışma bulunmakta, esnek bir yapıya sahip olan işletmeler arası çalışan mübadelesi yapılmaktadır.

Sebeke bir yapılanmaya sahip olan bölge, sosyal yapı olarak da endüstriyel bölge özellikleri tasimaktadır. Bölge içerisinde işbirliği içerisinde yapılan faaliyetlerde işletme sahiplerinin birbirlerine karşılıklı güvenleri vardır. Bunun yanında duyulan bu güven, endüstriyel bölgelerin sosyal değişkenlerinden değil ekonomik ve kişisel faktörlerden kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak anakütle olarak seçtiğimiz İMES Metal/Paslanmaz Çelik Sanayi hem endüstriyel bölge hem de sebeke organizasyon özelliklerini tasimaktadır.

Bölge içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin çalışmalarını sebeke organizasyon bakış açısıyla inceleyen bu çalışma, gerek bölge içerisinde faaliyet gösteren firmalara gerek sebeke yapılanamaya gitmek veya sebeke bir yapı içerisinde faaliyet göstermek isteyen firmalara gerekse endüstriyel bölge ile sebeke organizasyon arasındaki ilişkinin yönü üzerine çalışma yapacak araştırmacılara bakış açisi getirmektedir.

KAYNAKLAR

- Batt , Peter J. ve Purchase, Sharon, (2004), "Managing collaboration within networks and relationships" **Industrial Marketing Management**, Volume 33, Issue 3 , April
- Dubois, Anna ve Hakansson, Hakan, (1999), "Relationship as Activity Linkd", **The Formation of Inter-Organizational Networks**, Editor; Mark Ebers
- Fulk, Janet, (2001), "Global network organizations: Emergence and future prospects", **Human Relations**, Volume 54(1)
- Golembiewski, R. T., (2000), **Handbook of Organizational Consultation**, 2nd ed., New York, Marcel Dekker Incorporated

- Grandori Anna ve Soda Giuseppe, (1995), "*Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms*", **Organization Studies**; March 22
- Hakansson H. ve Ford D., (2002), "*How should companies interact in business networks?*", **Journal of Business Research**, vol. 55, issue 2
- Irmis, Ayse, (2003), **Yeni Bir Örgütlenme Sekli Olarak, Sebeke Organizasyonlar**, Istanbul, Beta Yay.
- Koçel, Tamer, (2003), **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, Istanbul, Beta Yay.
- Miles Raymond. E. & Snow Charles. C., (1994), **Fit, Failure and The Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail**, New York: The Free Press
- Nakano, Tsutomu, (2005) "*Industries in a Large Scale Industrial District: A Component Analysis*", <http://som.umflint.edu/yener/2004-03.pdf>, 27 Haziran
- Semerciöz, Fatih, (2000), "*İşletmelerarası İlişkilerde Sebeke Organizasyon Yapıları ve Endüstriyel Bölgelerdeki Sebeke Organizasyon Yapısında Ortaya Çıkan Güven İlişkisi Üzerine Bir Arastırma*", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), *Istanbul Üniv. Sos. Bil. Enst.*
- Sforzi, Fabio, (2005) "*The industrial district and the 'new' Italian economic geography*" http://learning.itcilo.org/entdev/LED/doc/221_Sforzi_The%20Industrial%20District%20and%20the%20New%20Italian%20Economic%20Geography.pdf, 27 Haziran
- Tappi, Deborah, (2005), "*The Neo-Marshallian Industrial District A Study on Italian Contributions to Theory and Evidence*", <http://www.druid.dk/conferences/winter2001/paper-winter/Paper/tappi.pdf>, (27 Haziran)
- Ulrich, Franke, (2002), (Editor) **Managing Virtual Web Organizations in the 21st Century: Issues and Challenges**, Hershey, PA, USA: Idea Group Publishing
- Wallenklint, Joakim, (2002), "*Types of Network Organizations amongst Subcontractors in the Swedish Industrial Sector - A Study on Three Swedish Cases*", **The 7th International Symposium on Logistics and The 2nd International Symposium on Operations Strategy Proceedings**, Melbourne, Australia, 14-17 July

TEMEL YETENEKLERİN BELİRLENMESİNE İLİSKİN ANALİTİK BİR ÇALIŞMA

Ihsan YÜKSEL

Kirikkale Ünv., İletme Böl.
71100 Kirikkale
Tel: (0318) 357 38 60
Faks: (0318) 357 38 00
e-posta: yukse194@yahoo.com

Metin DAGDEVİREN

Gazi Ünv., Endüstri Müh. Böl.
06570 Maltepe/Ankara
Tel: (0312) 231 74 00/2821
Faks: (0312) 230 84 34
e-posta: metindag@gazi.edu.tr

Mustafa KURT

Gazi Ünv., Endüstri Müh. Böl.
06570 Maltepe/Ankara
Tel: (0312) 231 74 00/2854
Faks: (0312) 230 84 34
e-posta: mkurt@gazi.edu.tr

ÖZET

Temel yetenek, yazında son yıllarda yönetim ve organizasyon çalışmalarında araştırma konusu edilmiş kavramlardan biridir. Bu çalışmada, Ankara'da metal iş kolunda faaliyet gösteren bir KOBİ'nin temel yetenekleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, öncelikle işletmenin iş süreci ve faaliyetleri; ikinci aşamada ise işletmenin yetenekleri ve yeteneklerin göreceli ağırlıkları Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemiyle belirlenmiştir. Yapılan uygulamada işletmenin yetenekleri 4 ana ve 14 alt grupta sınıflandırılmıştır. Analiz neticesinde, pazarlama yeteneklerinin birinci sırada yer aldığı belirlenmiştir. Pazarlama ve satış yetenek grubunu üretim yetenekleri, bütünleştirici yetenekler, ve teknolojik yetenekler izlemektedir.

Anahtar Kelimeler: Temel Yetenek, Analitik Hiyerarşi Prosesi, KOBİ

1. GİRİŞ

Bir işletmenin stratejisinin biçimlendirilmesinde temel yeteneklerin kullanılması düşüncesi yakın yıllarda gündeme gelmiştir (Hafeez vd., 2002). Kavram özgün olarak Prahalad ve Hamel (1990) tarafından geliştirilmiştir. Prahalad ve Hamel temel yetenekleri örgütteki ortak öğrenme olarak tanımlamışlardır. Özellikle, farklı üretim becerilerinin esgüdümünün ve çok yönlü teknolojilerin akışının bütünleştirilmesinin nasıl sağlanabileceği konusundaki ortak öğrenme olarak ifade etmişlerdir (Prahalad ve Hamel, 1990). Prahalad ve Hamel'in temel yeteneklere ilişkin düşüncesi, işletmenin sahip olduğu içsel üstünlüklerin daha özenli incelenmesi ve kullanılmasının bir aracı olduğu merkezindedir. Hafeez vd. (2002) ise temel yetenek kavramını, bazı görev ya da aktivitelerin başarılmaları için kaynakları kullanabilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Walsh vd. (2005) ise temel yetenekleri işletmenin spesifik teknolojilerini ve üretim becerilerini merkez aldığını belirtmektedir. İtani (2002) ise, temel yetenek kavramına işletmenin belirlemiş olduğu temel amaçlar açısından bakmıştır. Bu yaklaşıma göre, temel yetenekler örgütte üstesinden gelinmek istenilen temel amaçların başarılmaları için nelere gereksinim olduğunu belirtmektedir. Temel amaçlar örgütte sembolize edilen inançları temsil eden temel değerleri ve temel yetenekleri belirlediği gibi, temel yeteneklerle temel değerler arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Torkkeli ve Tuominen (2002) ise temel yetenek kavramını rekabet üstünlüğü bakımından incelemiştir. Bu yaklaşıma göre, temel yetenek rekabetçi üstünlüklere ve rekabetçi üstünlük ise değer oluşturmaya olanak sağlamaktadır.

Temel yetenekler ile işletmenin öğrenme sürecindeki bilgi kazanımları ortaya konulmaktadır. İçerik olarak temel yetenek kavramı örgütün ortak öğrenme ve becerilerini esgüdümlemeyi kapsamaktadır. Temel yetenek kavramının içeriğinde beceriler önemli bulunmaktadır. Çünkü, farklı operasyonların koordine edilmesi, farklı teknolojilerin uyumlaştırılması ve farklı müşteri tabanları arasındaki ilişkinin koordinasyonu beceriler ile mümkün olmaktadır. Öte yandan, temel yetenekler kültür ve ideoloji gibi fiziksel varlığı olmayan unsurları ve müşteri gereksinimlerini anlamayı kapsamaktadır (Prahalad ve Hamel, 1990).

Yazında temel yetenek kavramının farklı şekillerde tanımlanması ve açıklanmasına karşın, kavramı yazına kazandıran Prahalad ve Hamel (1990) temel yeteneklerde bulunması gereken üç temel özelliği şöyle ifade etmiştir:

- Temel yetenekler geniş değişik pazarlara potansiyel giriş sağlamalıdır.
 - Algılanan müşteri faydalarına önemli katkıda bulunmalıdır.
 - Temel yeteneklerin rakipler tarafından taklit edilmesi güç olmalıdır.
- Tampoe (1994) ise, temel yeteneklerin tasarımı gereken özellikleri şöyle sıralamıştır:
- Uzun ve kısa dönemde işletmenin hayatta kalması için temel olmalıdır.
 - Taklit edilmesi güç olmalıdır.
 - Görünmez olmalıdır.
 - İşletme için benzersiz ve sayıca az olmalıdır.
 - Becerilerin, kaynakların ve süreçlerin karışımı olmalıdır.
 - Temel ürünlerin gelişimi için temel olmalıdır.
 - İşletmenin stratejik vizyonunun gerçekleştirilmesinde temel olmalıdır.
 - Küçülme, birleşme, ortak girişim gibi stratejik kararlarda temel olmalıdır.
 - Pazarlanabilir ve ticarileştirilebilir değerler olmalıdır.

Temel yeteneklere ilişkin özellikler incelendiğinde, temel yeteneklerin işletmenin stratejisinin biçimlendirilmesinde yasal önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Nitekim, Torkkeli ve Tuominen (2002), temel yetenek olmaksızın işletmenin rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesinin ve stratejik amaçlarını başarabilmesinin mümkün olmadığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, temel yeteneklerin tam kullanımı stratejik amaçların gerçekleştirilmesi için bir gerektir. Bir diğer deyişle, temel yetenekler işletmelerin köklü üstünlüklerdir.

Tipik planlama süreci dışsal çevreden kaynaklanan tehdit ve fırsatların belirlenmesiyle başlamaktadır. Bu süreçte, işletmeler dış çevreden karşılaşmış olduğu çeşitli tehdit ve fırsatları değerlendirerek stratejiler geliştirmektedir. Son aşamada ise, işletme sahip olduğu kaynaklara bağlı uygulama planları ve adımlarını yürürlüğe koymaktadır (Javidan, 1998). Ancak, son zamanlarda, stratejik yönetim alanı işletmenin edinmiş olduğu kaynaklar ve yeteneklerin rolü üzerinde odaklanma eğilimi göstermektedir (Quelin, 2000). Geçmişte, işletmelerin enerjilerini kullanmaları çevreye uyum üzerinde odaklanmaktaydı. Buna göre, işletmelerin ilgileri sınırlı kaynaklarla başa çıkma ve pazar paylarını en çoklaştırmış bir ortamda müşterilerine hizmet sunmaya yönelik bulunmaktaydı. Yakın dönemler de ise, işletmeler stratejileri ile iyi bir şekilde esgüdümlendirilmiş bir dizi yetenek geliştirmeye çaba göstermektedir. Yine son dönemde, yeni ürün geliştirme, yeni ortaklıklarla ilgili kararlar işletmenin stratejik is birimlerinin ideal rolünü algılamasına bağlı olduğu görüşü ileri sürülmektedir (Quelin, 2000).

Temel yetenek savunucuları, işletmelerin sahip olduğu kaynaklarını başarılı bir şekilde kullanabilmelerini temel yeteneklerini bütünüyle anlamalarına bağlı olduğunu ileri sürmektedir. İşletmelerin rekabetçi üstünlüğünü sürdürebilmesi sahip olduğu kaynakları etkili kullanma ve rakiplerin işletme stratejilerini taklit edememeleri boyutu ile olasıdır. Buna göre; kaynakların, yeteneklerin ve temel yeteneklerin ayrıntılı analiz edilmesiyle, rekabetçi üstünlüğün kaynakları daha iyi anlaşılabilir. Böylece dışsal fırsatlar ve içsel üstünlükler arasında en uygun bileşim sağlanabilecektir (Javidan, 1998). Öte yandan, rekabetçi üstünlüğe olanak veren temel yeteneklerin stratejik is birimlerinin stratejileri arasında daha iyi bir bütünleştirme aracı olduğu ifade edilmektedir. Özellikle, çoklu is yapan işletmelerde bireysel is birimlerinin pazarlarında başarılı olabilmeleri, stratejik is birimlerinin etkili bütünleştirilmesi ve potansiyel sinerjilerini realize etmeleri ile gerçekleştirebileceği ileri sürülmektedir. Ancak; açık iletişim, uygun ödüllendirme sistemi, takım temelli örgütsel kültür stratejik is birimleri arasında esgüdümün sağlanabilmesini çoğu kez güçleştirmektedir. Bu nedenle, temel yetenek stratejik is birimlerin esgüdümü ve bütünleştirilmesi için bir alan olarak değerlendirilmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990; Javidan, 1998).

Yazın incelemesinde, temel yeteneklerin kuramsal çerçevesi ya da kavramsallaştırılmasında ve özellikle işletmelerin sahip olduğu temel yeteneklerin nasıl ve hangi yöntemlerle belirlenebileceği konusunda henüz açıklığa kavuşturulmamış yönler bulunmaktadır. Nitekim, Hafeez vd. (2002) yazında kavram karışıklıkları ya da belirsizlikleri olduğunu ifade etmektedirler. Öte yandan, yazında temel yeteneklerin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalar hem sayıca hem de içerik açısından yetersiz sayılabilecek bir düzeydedir. Konuya Türk yazını açısından bakıldığında ise daha fazla eksikliklerle karşılaşılmaktadır. Özellikle, uluslararası yazında yer alan alan terimlerin anlamlarının ifadesinde eksiklikler ve güçlükler bulunmaktadır. Bu çalışmada konunun kuramsal ve kavramsal boyutundan öte, temel yeteneklerin belirlenmesi yönü ile ilgilenilmiştir.

Çalışma, Ankara'da, metal iş kolunda faaliyet gösteren bir KOBİ'de yapılmıştır. Arastırma, öncelikle işletmenin işleyiş süreci analiz edilmiş ve buna bağlı olarak yetenekleri belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci aşamada ise, işletmenin sahip olduğu temel yeteneklerin göreceli önemleri Analitik Hiyerarşi Proses (AHP) yöntemiyle belirlenmiştir. Analitik Hiyerarşi Proses yönteminin çalışmada tercih edilmesinin nedeni çok ölçütlü ve bütünsel sayısal değerlendirmeye ve ikili karşılaştırmalardaki tutarsızlıkları belirlemeye olanak vermesidir. Çalışmanın KOBİ'lerde yapılmasının temel nedeni ise, KOBİ boyutunda bulunan işletmelerin finansal/finansal olmayan kaynakların büyük işletmelere göre daha kısıtlı olması ve bu nedenle çoklu faaliyet olanaklarının yetersiz olmasıdır. Arastırma, yaşanan dinamik ve çalkantılı pazar koşullarında, KOBİ'lere rekabetçi üstünlüğü sağlayabilecek temel yeteneklerin analitik bir yöntemle nasıl belirlenebileceğini göstermeye çalışmaktadır.

2. YÖNTEM

Çalışmada, çok ölçütlü karar verme tekniklerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemi kullanılmıştır. AHP tekniğinin en önemli özelliği, hem nitel hem de nicel faktörleri eşanlı değerlendirebilen matematiksel bir yöntem olmasıdır. Bu yönüyle, AHP tekniği karar verme teknikleri arasında üstünlük göstermekte ve karar verme problemlerinde sıkça kullanılan bir yöntem olmaktadır. AHP'de ikili karşılaştırma matrisine değer atanmasında farklı ölçekler kullanılmaktadır. Bu ölçekler arasında Saaty'nin geliştirmiş olduğu 1-9 ölçeğinin diğer ölçeklere göre en iyi sonuç verdiği belirlenmiştir (Tablo 1). Bu çalışmada da Saaty'nin (1980) geliştirdiği ölçek temelinde karar vericinin yargıları ikili karşılaştırmalar ile karar matrislerine dönüştürülmüştür.

Tablo 1. Önem skala değerleri ve tanımları

	TANIM	AÇIKLAMA
1	Esit önemli	İki seçenek de esit derecede öneme sahip
3	Biraz önemli	Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı biraz üstün kılmakta
5	Kuvvetli derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı oldukça üstün kılmakta
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir kriter diğerine göre üstün sayılmıştır
9	Kesin önemli	Bir kriterin diğerinden üstün olduğunu gösteren kanıt çok büyük güvenilirliğe sahiptir
2,4,6,8	Ara değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değerler

a_{ij} , i . kriter ile j . kriterin ikili karşılaştırma değeri; a_{ji} ise, j . kriter ile i . kriterin karşılaştırma değeridir. AHP'de a_{ji} değeri, $a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}}$ eşitliğinden elde edilir (Saaty, 1980). İkili karşılaştırma değerleri matriste (2.1) ifadesinde verildiği gibidir.

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & \dots & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (2.1)$$

Öncelik vektörü ikili karşılaştırma matrisinin oluşturulmasından sonra ve (2.2) eşitliğinin çözümüyle elde edilebilmektedir (Saaty, 1980):

$$(A - I_{\max})W = 0 \quad (2.2)$$

Bu eşitlikte; A ikili karşılaştırma matrisini, w özvektör ve $I_{\max}$ A matrisinin en büyük özdeğeridir.

AHP yöntemi ikili karşılaştırmaların tutarlı olmasını gerektirmektedir. İkili karşılaştırma matrislerine atanan değerler insan yargısı temelinde belirlendiği için, bir dereceye kadar tutarsızlıkla karşılaştırılması beklenebilir bir durumdur. Buna göre, A matrisinin en büyük özdeğeri ($I_{\max}$) faktör sayısına (n) eşit ise ikili karşılaştırma matrisi tutarlıdır (2.3).

$$I_{\max} = \sum_{j=1}^n a_{ij} \frac{w_j}{w_i} = n \quad (2.3)$$

Ancak, çoğu kez $I_{\max}$ 'in değeri n değerine eşit olmamaktadır. Bu nedenle yöntem tutarsızlık oranının (T.O) belirlenmesini öngörmektedir. Buna göre, beklenen tutarsızlık oranının düzeyi 0.10'dan büyük olması durumunda karşılaştırma matrisi tutarsızdır (Saaty, 1980). Tutarsızlık oranının hesaplanması, tutarlılık indeksi (T.I.) ile rasgele indeksin (R.I.) hesaplanmasına bağlıdır. Tutarlılık indeksi eşitliği (2.4) şöyledir (Saaty,1991):

$$T.I. = \frac{I_{\max} - n}{n - 1} \quad (2.4)$$

Rasgele indeks değeri ise n kriter sayısına bağlı olarak belirlenmektedir. Buna göre tutarsızlık oranı, tutarlılık indeksinin aynı boyuttaki matrise karşılık gelen rasgele indekse bölümüdür.

$$T.O = \frac{T.I.}{R.I.} \quad (2.5)$$

Bu çalışmada analitik hiyerarşi modelindeki öge ve alt ögelerin ağırlıkları ve tutarsızlık oranları Expert Choice (2000) programı ile hesaplanmıştır.

3. TEMEL YETENEKLERİN ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ İLE BELİRLENMESİ

3.1.İşletmenin Faaliyet Alanı

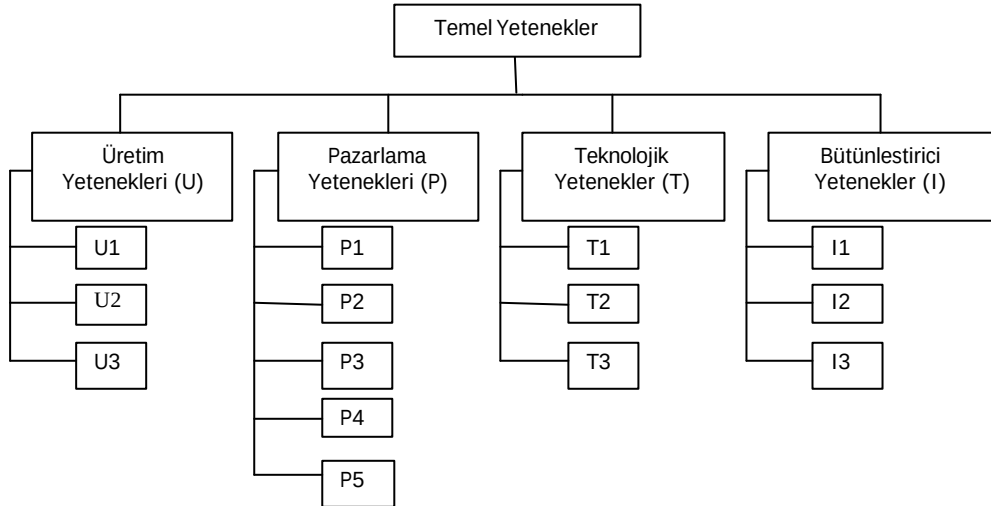
Araştırmanın yapıldığı işletme Ankara'da yerleşik bir aile şirkettir. İşletme; çamaşır makinesi, elektrikli fırınlar, radyan soba, mutfak aspiratörü, set üstü ocaklar, quartz soba, ankastre ocaklar, tam boy fırın, elektrikli ocaklar üretmektedir. İşletme 21.000 m²'lik alan üzerinde, fason ve kendi markası ile üretim yapmaktadır. Türkiye çapında 5 bölge müdürlüğü ve 2000'ine yakın geniş bir bayi satış organizasyonuna sahip olan işletme, bölge müdürlüklerine bağlı 290 adet yetkili servis ile tüketicilerine satış sonrası hizmeti vermektedir. İşletmede tek vardiya halinde günde 9 saat çalışılmaktadır. Fabrikada 164 işçi, 3 mühendis, 45 idari personel, 2 teknisyen, 18 usta olmak üzere toplam 232 kişi çalışmaktadır. İşletme hammadde girdilerinin %30'u ithal, üretimin %35'i ihraç edilmektedir. İhracatın yapıldığı ülkeler arasında İsrail,

Sudan, Fas, Irak, Dubai, Cezayir, Tunus, Misir, Danimarka, Birlesik Arap Emirlikleri, K.K.T.C., Ispanya, Zaire, Etiyopya, Türkmenistan, Nijerya, Fransa, Bulgaristan bulunmaktadır. Isletme, Türkiye'de pazara hakim durumda olan üreticiler ile rekabet edebilmek amacıyla daha ekonomik ve kaliteli mal üretmeye çalışmaktadır. Isletme faaliyetlerinin satinalma, üretim ve pazarlama birimlerinde odaklandığı görülmüştür. Isletmedeki baslica üretim süreci ise; tasarim, kalip, kesim, boya, emaye ve montaj asamalarından olusmaktadır. Isletme disindan ürünlerin elektrik, cam ve diger donanimlari saglanmaktadır. Satinalma ve pazarlama faaliyetleri ise isletmede olusturulan is birimleri tarafindan yürütölmektedir.

3.2. Isletmenin Yetenekleri

Arastirmada isletmenin faaliyetleri ve is süreçleri ayrıntili bir sekilde gözlemlenip analiz edildikten sonra, isletmenin sahip oldugu yetenekler belirlenmeye çalışilmistir. Belirlenen yeteneklerin siniflandirilmasinda yazinda yer alan çalışmalardan yararlanilmistir. Ancak, yazin incelemesinde temel yeteneklerin farkli sekillerde siniflandirildığı görülmüştür. Bunun nedeni ise, isletmelerin temel yeteneklerinin faaliyet gösterilen endüstri ve isletmelerin sahip oldugu kaynaklara göre çeşitlilik göstermis olmasidir. Örneğin, Wang vd. (2004) ileri teknoloji üreten isletmelere yönelik yaptıkları arastirmada 25 yetenek belirlenmiş ve bu yetenekler üç grupta siniflandirilmistir. Hafeez vd. (2002) çelik üretimi yapan bir firmada yaptıkları çalışmada ise 20 yetenek bes ana kategoride toplanmistir. Bu çalışmada temel yeteneklerin siniflandirilmasinda Wang vd. (2004) ile Hafeez vd. (2002) yaptıkları çalışmalardan yararlanilmistir.

Arastirmanin yapıldığı KOBİ isletmesinin faaliyetlerinin incelenmesi ve isletmedeki is birimlerinin yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda, yetenekler dört ana ve 14 alt grupta AHP modeli ile ifade edilmistir (Sekil 1). AHP hiyerarsisinin birinci seviyesinde amaç, ikinci seviyesinde yetenek gruplari ve üçüncü seviyesinde ise alt yetenekler yer almaktadır.



Sekil 1. Temel yetenekler hiyarsisi modeli

Sekil 1'de sunulan temel yetenekler hiyarsisi modelinde yer alan gösterimlerin ifadeleri şöyledir: Üretim yetenekleri (U)

- müşterilerin sosyo-kültürel özellikleriyle uyumlu ürün tasarımı (U1)
- ürün farklılaştırmasına uygun maliyet belirleme (U2)
- ürün çeşitliliğine uygun montaj yapabilme (U3)

Pazarlama ve satış yetenekleri (P)

- değişen müşteri gereksinimlerini anlama (P1)
- müşteri istemlerine hızlı ve zamanında yanıt verme (P2)

- büyük ölçekli dagitim ve pazarlama kanallari olusturma (P3)
- yaygin servis hizmetleri sunma (P4)
- rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini degerlendirme (P5)

Teknolojik yetenekler (T)

- degisik teknolojik beceriler edinme (T1)
- teknolojik egilimleri dogru öngörme becerisi (T2)
- ürün gelistirme (T3)

Bütünleştirici yetenekler (I)

- hizmet ve üretim sürecindeki fonksiyonlar arasında güçlü iletişim (I1)
- dissal ve içsel kaynakların bütünleştirilmesi (I2)
- işletme stratejisinin uygulama sürecinde etkili esgüdüm (I3)

3.3. Yeteneklerin Agirliklandirilmesi

Arastirmada olusturulan hiyerarsinin (Sekil 1) ikinci ve üçüncü seviyesinde yer alan yeteneklere iliskin ikili karsilastirma degerleri (a_{ij}), işletmenin üst yönetiminde bulunan uzman kisilerin görüşlerine bagli olarak, Saaty'nin önermis olduğu ölçeğe (Tablo 1) göre belirlenmiştir. Buna göre, modelin ikinci seviyesinde yer alan yetenek gruplarına iliskin ikili karsilastirma matrisi ve yeteneklerin yerel agirliklari Tablo 2'de sunulmustur. İkili karsilastirma matrisinin çözümü sonucunda; pazarlama yeteneklerinin %45.69, üretim yeteneklerinin %30.78, bütünleştirici yeteneklerin %15.32, teknolojik yeteneklerin %8.21 düzeyinde olduğu saptanmıştır. İkili karsilastirma matrisinin tutarsizlik orani %3'tür. Belirlenen bu oran ikili karsilastirma matrisinin tutarli olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Temel yetenek gruplarına iliskin ikili karsilastirma matrisi ve yerel agirliklar

Temel Yetenek Alanlari	(U)	(P)	(T)	(B)	Yerel Agirliklar
Üretim (U)	1	1/2	5	2	0.3078
Pazarlama (P)		1	4	3	0.4569
Teknoloji (T)			1	1/2	0.0821
Bütünleştirme (B)				1	0.1532

Tutarsizlik Orani:0.03

Modelin üçüncü seviyesinde bulunan yeteneklere iliskin ikili karsilastirma matrisi ve yerel agirliklar ise Tablo 3, 4, 5 ve 6'da verilmiştir. Üretim yeteneklerine iliskin agirliklar incelendiginde (Tablo 3); müşterilerin sosyo-kültürel özellikleriyle uyumlu ürün tasarimi %33.25, ürün farklılastirmasına uygun maliyet belirleme %13.97, ürün çeşitliliğine uygun montaj yapabilme %52.78'dir. Üretim yetenegine iliskin ikili karsilastirma matrisinin tutarsizlik orani %5 bulunmustur. Belirlenen bu oran ikili karsilastirma matrisinin tutarli olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Üretim yetenegine iliskin ikili karsilastirma matrisi ve yerel agirliklar

Üretim yetenekleri	U1	U2	U3	Yerel Agirliklar
Müşterilerin sosyo-kültürel özellikleriyle uyumlu ürün tasarimi (U1)	1	3	1/2	0.3325
ürün farklılastirmasına uygun maliyet belirleme (U2)		1	1/3	0.1397
ürün çeşitliliğine uygun montaj yapabilme (U3)			1	0.5278

Tutarsizlik Orani:0.05

Pazarlama ve satis yetenegini olusturan bes yetenegin agirliklari (Tablo 4) ise şöyle bulunmustur: Degisen müşteri gereksinimlerini anlama %38.51, müşteri istemlerine hizli ve zamaninda yanit verme %15.17, büyük ölçekli dagitim ve pazarlama kanallari olusturma %22.64, yaygin servis hizmetleri sunma %17.23, rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini degerlendirme %6.45'tir. Pazarlama ve satis ikili karsilastirma matrisinin tutarsizlik orani ise %6 bulunmustur.

Tablo 4. Pazarlama ve satis yetenegine iliskin ikili karsilastirma matrisi ve yerel agirliklar

Pazarlama ve satis yetenekleri	P1	P2	P3	P4	P5	Yerel Agirliklar
degisen müsteri gereksinimlerini anlama (P1)	1	2	3	2	5	0.3851
müsteri taleplerine hizli ve zamaninda yanit verme (P2)		1	1/2	1/2	4	0.1517
büyük ölçekli dagitim ve pazarlama kanallari olusturma (P3)			1	2	3	0.2264
yaygin servis hizmetleri sunma (P4)				1	2	0.1723
rakiplerin güçlü ve zayif yönlerini degerlendirme (P5)					1	0.0645

Tutarsizlik Orani:0.06

Teknolojik yetenekleri olusturan bileşenlerin agirliklari (Tablo 5) ise, degisik teknolojik beceriler edinme %54.69, teknolojik egilimleri dogru öngörme becerisi %10.85, ürün gelistirme %34.46'dir. Teknolojik yetenekleri olusturan üç alt yetenege iliskin karsilastirma matrisinin tutarsizlik orani ise %5'tir.

Tablo 5. Teknolojik yeteneklere iliskin ikili karsilastirma matrisi ve yerel agirliklar

Teknolojik yetenekler	T1	T2	T3	Yerel Agirliklar
degisik teknolojik beceriler edinme (T1)	1	4	2	0.5469
teknolojik egilimleri dogru öngörme becerisi (T2)		1	1/4	0.1085
ürün gelistirme (T3)			1	0.3446

Tutarsizlik Orani:0.05

Bütünlestirici yeteneklere iliskin (Tablo 6) yerel agirliklar ise şöyledir: Hizmet ve üretim sürecindeki fonksiyonlar arasinda güçlü esgüdüm %55.00, dissal ve içsel kaynakların bütünlestirilmesi %24.02, isletme stratejisinin uygulama sürecinde etkili esgüdüm %20.98'dir. İkili karsilastirma matrisinin tutarsizlik orani ise %2'dir.

Tablo 6. Bütünlestirici yeteneklere iliskin ikili karsilastirma matrisi ve yerel agirliklar

Bütünlestirici yetenekler	I1	I2	I3	Yerel Agirliklar
hizmet ve üretim sürecindeki fonksiyonlar arasinda güçlü esgüdüm (I1)	1	2	3	0.5500
dissal ve içsel kaynakların bütünlestirilmesi (I2)		1	1	0.2402
isletme stratejisinin uygulama sürecinde etkili esgüdüm (I3)			1	0.2098

Tutarsizlik Orani:0.02

Temel yetenekler hiyerarsisinde yer alan yeteneklere iliskin global agirliklar Tablo 7'de sunulmustur. Bir bütün olarak modelin tutarsizlik orani %4 bulunmustur. Bu oran çalışmanın bulgularinin tutarlıligini, bir diger deysile tutarlı karsilastirmaların yapıldigini göstermektedir.

Tablo 7. Yeteneklere iliskin global agirliklar

Gruplar	Yetenekler	Global Agirliklar	Siralama
Üretim Yetenekleri	müsterilerin sosyo-kültürel özellikleriyle uyumlu ürün tasarimi	0.1024	4
	ürün farklılastirmasına uygun maliyet belirleme	0.0430	9
	ürün çeşitliliğine uygun montaj yapabilme	0.1625	2
Pazarlama ve Satis Yetenekleri	degisen müsteri gereksinimlerini anlama	0.1760	1
	müsteri istemlerine hizli ve zamaninda yanit verme	0.0693	7
	büyük ölçekli dagitim ve pazarlama kanallari olusturma	0.1034	3
	yaygin servis hizmetleri sunma	0.0787	6
	rakiplerin güçlü ve zayif yönlerini degerlendirme	0.0295	12
Teknolojik	degisik teknolojik beceriler edinme	0.0449	8

Yetenekler	teknolojik eğilimleri doğru tahmin etme becerisi	0.0089	14
	ürün geliştirme	0.0283	13
Bütünleştirici Yetenekler	hizmet ve üretim sürecindeki fonksiyonlar arasında güçlü esgüdüm	0.0842	5
	dissal ve içsel kaynakların bütünleştirilmesi	0.0368	10
	işletme stratejisinin uygulama sürecinde etkili esgüdüm	0.0321	11
Toplam		1.000	

Tutarsızlık Oranı: 0.04

Global ağırlıklara göre, değişen müşteri gereksinimlerini anlama yeteneği en yüksek (%17.60) düzeyde bulunmuştur. Yetenekler sıralamasında, ürün çeşitliliğine uygun montaj yapabilme yeteneği (%16.25) sıralamada ikinci düzeydedir. Yeteneklerin ağırlıklarının sıralamasında üçüncü düzeyde ise büyük ölçekli dağıtım ve pazarlama kanalları oluşturma (%10.34) yer almıştır.

4. SONUÇ

Bu çalışmada, Ankara'da metal iskolunda faaliyet gösteren bir KOBİ işletmesinin temel yetenekleri Analitik Hiyerarsi Proses yöntemiyle belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada iki ana bulguya ulaşılmıştır: Birincisi işletmenin sahip olduğu yetenek türleri, ikincisi belirlenen yeteneklerin göreceli ağırlıklarıdır.

KOBİ işletmesine ilişkin faaliyetlerin incelenmesi ve iş birimlerinin yöneticileri ile yapılan görüşme neticesinde, yeteneklerin; üretim, satış ve pazarlama, teknoloji ve bütünleştirici alanında odaklandığı saptanmıştır. Analitik hiyerarsi prosesi yöntemiyle yapılan analiz sonucunda, pazarlama yetenekleri (%45.69) diğer üç yetenek grubuna göre daha ağırlıklı bulunmuştur. Yetenek grup ağırlıklarına göre işletmenin pazarlama ve satış yeteneklerinin daha gelişmiş, teknolojik yeteneklerin ise daha az gelişmiş olduğu saptanmıştır. Pazarlama ve satış yetenek grubunu üretim yetenekleri (%30.78), bütünleştirici yetenekler (%15.32) ve teknolojik yetenekler (%8.21) izlemektedir.

İşletmenin üretim, pazarlama, teknoloji ve bütünleştirici yeteneklerini oluşturan alt yeteneklere ilişkin global ağırlıklar ise sırasıyla şöyle bulunmuştur:

- değişen müşteri gereksinimlerini anlama (%17.60)
- ürün çeşitliliğine uygun montaj yapabilme (%16.25)
- büyük ölçekli dağıtım ve pazarlama kanalları oluşturma (%10.34)
- müşterilerin sosyo-kültürel özellikleriyle uyumlu ürün tasarımı (%10.24)
- hizmet ve üretim sürecindeki fonksiyonlar arasında güçlü esgüdüm (%8.42)
- yaygın servis hizmetleri sunma (%7.87)
- müşteri istemlerine hızlı ve zamanında yanıt verme (%6.93)
- değişik teknolojik beceriler edinme (%4.49)
- dissal ve içsel kaynakların bütünleştirilmesi (%3.68)
- işletme stratejisinin uygulama sürecinde etkili esgüdüm (%3.21)
- rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirme (%2.95)
- ürün geliştirme (%2.83)
- teknolojik eğilimleri doğru öngörme becerisi (%0.89)

Yeteneklere ilişkin global ağırlıklar incelendiğinde; işletmenin baskın bir ya da birkaç yeteneğinin olmadığı; yeteneklerin ağırlıklarının biri birine yakın değerlerde olduğu görülmektedir. Bir diğer deyişle, yeteneklere ilişkin ağırlıklar arasında önemli sayılabilecek bir farklılık bulunmamaktadır. İşletmenin sahip olduğu yetenekler arasında, en yüksek ağırlığı (%17.60) değişen müşteri gereksinimlerini anlama yeteneği tasimaktadır. Bu yeteneği ürün çeşitliliğine uygun montaj yapabilme yeteneği (%16.25) ve büyük ölçekli dağıtım ve pazarlama kanallarını oluşturabilme yeteneği (%10.34) izlemektedir. İşletmenin ilk üç sırada sahip olduğu yeteneklerin göreceli ağırlıklarının toplamı %44.19 iken, diğer 11 yeteneğin toplam göreceli ağırlığı ise %55.81'dir. Global göreceli ağırlıklardan anlaşılabileceği gibi, işletme sahip olduğu yetenekler arasında temel yetenek geliştirmemiş olmakla birlikte, işletmenin sahip olduğu ilk üç yetenek araştırmanın yapıldığı KOBİ'nin sektörde yer alan diğer işletmelere karşı göreceli rekabet üstünlüğüne olanak sağlamaktadır.

Çalışmanın sonucunda ulaşılan bir diğer sonuç ise, göreceli ağırlıkları bakımından düşük sayılabilecek, ancak stratejik açıdan önemli olan, teknolojik eğilimleri doğru öngörme, ürün geliştirme, rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirme gibi yeteneklerin geliştirilmesi gerekliliğinin belirlenmiş olmasıdır. Ancak, işletmenin bu yeteneklerini kısa dönemde geliştirebilmesi olası bulunmayabilir. Bu nedenle, yetersiz bulunmuş olan yeteneklerin gerektirdiği faaliyetlerin dış kaynak kullanımı ile sağlanması işletmenin sürdürülebilir performansı için önemlidir.

KAYNAKLAR

- Expert Choice, Expert Choice, Analytical Hierarchy Process (AHP) Software, Version 9.5, Expert Choice, Pittsburg, USA, (2000).
- Hafeez, K., Zhang, Y., Malak, N., "Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process", *Int. J. Production Economics*, 76, 39-51, (2002).
- Itani, K., M.D., "A positive approach to core competencies and benchmarks for graduate medical education", *The American Journal of Surgery*, 184, 196-203, (2002).
- Javidan, M., "Core Competence: What Does it Mean in Practice?", *Long Range Planning*, 31 (1), 60-71, (1998).
- Prahalad, C.K., Hamel, G., "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May/June, 79-91, (1990).
- Quelin, B., "Core Competencies, R&D Management and Partnerships", *European Management Journal*, 18(5), 476-487, (2000).
- Saaty, T.L., "Some Mathematical Concepts of the Analytic Hierarchy Process", *Behaviormetrika*, 29, 1-9, (1991).
- Saaty, T.L., "The Analytic Hierarchy Process", McGraw-Hill International Book Company, USA, (1980).
- Tampoe, M., "Exploiting the core competences of your organization", *Long Range Planning*, 27(4), 66-77, (1994).
- Torkkeli, M., Tuominen, M., "The contribution of technology selection to core competencies", *Int. J. Production Economics*, 77, 271-284, (2002).
- Walsh, S., Boylan, R.L., McDermott, C., Paulson, A., "The semiconductor silicon industry roadmap: Epochs driven by the dynamics between disruptive technologies and core competencies", *Technological Forecasting and Social Change*, 72, 213-236, (2005).
- Wang, Y., Lo, H-P., Yang, Y., "The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firm in china", *J. Eng. Technol. Manage.* 21, 249-280, (2004).

IMKB'DE ISLEM GÖREN KOBİ'LERİN KURUMSAL YÖNETİSİM YAKLASIMLARI: LÜKS KADIFE ÖRNEĞİ

Nesrin ADA

Ege Üniversitesi IIBF
Ege Üniversitesi IIBF Bornova, IZMİR
Tel: (0232) 388 40 00-3071
Faks: (0232) 373 41 94
e-posta: nesrin.ada@ege.edu.tr

Derya KELGÖKMEN

Ege Üniversitesi IIBF
Ege Üniversitesi IIBF Bornova, IZMİR
Tel: (0232) 388 40 00-2279
Faks: (0232) 373 41 94
e-posta: derya.kelgokmen@ege.edu.tr

ÖZET

90'li yılların basından itibaren basta Avrupa ve ABD olmak üzere tüm dünyada yaşanan şirket skandallarıyla birlikte yoğun bir şekilde gündemde yer almaya başlayan Kurumsal Yönetişim düzenlemeleri ülkemiz açısından henüz yeni bir olgudur. SPK tarafından Temmuz 2003'te dünyadaki uygulamalarına paralel olarak Kurumsal Yönetişim ilkeleri oluşturulmuş, 2004 itibarıyla IMKB'de işlem gören işletmelerin her sene sonunda hazırladıkları yıllık raporlarında ek bir bölüm olarak Kurumsal Yönetişim uyum raporu hazırlamaları zorunlu kılınmıştır. Dünyada yapılan araştırmalar, kurumsal yönetim düzenlemelerinin şirket performansının önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır. Çalışmanın amacı, bu düzenlemeler konusunda IMKB'de işlem gören KOBİ'lerin yaklaşımlarını incelemektir. Bunun için IMKB'de işlem gören KOBİ'lerin içerisinden Lüks Kadife işletmesi örnek olarak incelenmiş, bu işletmenin Kurumsal Yönetişim prensiplerine yaklaşımları ele alınarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler, Kurumsal Yönetişim, Kobi Yaklaşımları, Yönetişim İlkeleri.

1. GIRIS

Yönetişim, yönetimden farklı bir kavram olarak, yönetim, iletişim ve etkileşim kavramlarının birleşiminden oluşmuştur ve birlikte yönetmek anlamına gelmektedir. Yönetim ve yönetişim kavramlarındaki farklılıklar aslında Türkçe'nin yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Son yıllarda dünyada pek çok ülke tarafından üzerinde önemle durulan "Governance" kavramı, tam Türkçe'si ifade edilemediği için "Yönetişim" olarak dile getirilmektedir.

Yönetişim yönetimden farklı bir anlam içermektedir. "Yönetim" dendiğinde daha idareye yönelik bir sistem anlaşılmaktadır. Buna karşılık olarak "yönetişim" idarenin yanı sıra adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk prensiplerini kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim hiyerarşik bir yapı öngörürken, yönetişim aktörlerin sayısını arttırarak aralarındaki ilişkiyi ortadan kaldırmaktadır. İyi yönetişim toplumsal yaşamda dört düzeyde gerçekleştirilir:

1-Kamu düzeyinde: Devlet ve organlarının ve kamu hizmeti veren kuruluşların şeffaf ve hesap verebilir olmasını öngörür ve verimlilikle sonuçlanır.

2- Özel Sektör düzeyinde: Bir yandan kurumsal yönetişim uygulamaları, diğer yandan toplumsal projelere kaynak ayırarak, yöneticilerinin ve çalışanlarının zamanlarının belirli bir bölümünü bu projelere, sivil toplum kuruluşlarının etkinliklerine ayırmaya teşvik eder. Bu konuda duyarlı şirketler tarafından

olusturulan “Özel Sektör Gönüllüler Dernegi” sirketlerin sosyal sorumluluklarinin gelismelerine yordimci olur.

3- Sivil Toplum Kuruluslari Düzeyinde: Sivil Toplum Kuruluslarinin yönetimde iyi yönetim ilkelerini esas almalarini, Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin olusturulmasini ve yöneticilerin seçiminde yeterlilik ve kabiliyetlerine göre seçme anlayisinin egemen olmasini öngörür. Kal-der ile Bogaziçi Üniversitesi olusturdugu Sivil Toplum Örgütleri Yönetici Sertifika Programi” ülkemizdeki STK’larin yönetim etkinligini arttirmaya yordimci olmaktadır.

4- Kisisel düzeyde: Iyi yönetim ilkelerinin yasama geçirilmesinde kisiler önemli sorumluluk tasimaktadirlar. Kisisel düzeyde, her insan bir yandan tüketici, bir yandan yurttas, bir yandan da toplumsal sorumlulugu alan bireydir. Bu sorumluluklari yerine getirirken bu ilkelere sahip çikmalidir; bu sekilde kaynaklarin çok daha etkin kullanilmasini saglayacaktır.

2. KURUMSAL YÖNETİSİM KAVRAMI

Kurumsal yönetim; bir kurumun beseri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait oldugu toplumun degerlerine saygi gösterirken uzun dönemde ortaklarina ekonomik deger yaratmasina imkan taniyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalari ifade etmektedir. (World Bank, Corporate Governance Manual)

TUSIAD’a göre esitlik, seffalik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri dogrultusunda isletmelerin yeniden yapilandirilmesi ve genel anlamıyla, kurumlari yönlendirme ve icraatin basarimini arastirma sürecidir.

SPK’ya göre; Bir sirket ile pay sahiplerinin ve diger menfaat sahiplerinin (sirketin çalışanlari, tedarikçileri, müsterileri, alacaklilari, devlet ve çevre) birbirleriyle olan iliskilerini düzenleyen ve pay sahiplerinin sirketten elde edecegi menfaatlerin en üst düzeye ulastirilmesini saglayan ilkeler bütünüdür.

Kurumsal yönetim en genis anlamda sirketin pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ile çalışanlari ve is iliskisinde bulunduгу diger kurum ve kisilerle arasindaki iliskilerin belirli ilke ve standartlarla kurallara baglanması anlamına gelmektedir.

Kurumsal yönetim ile amaçlanan;

- Ilgili taraflarin karsilikli hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi,
- Sirket yönetiminde seffafligin saglanması,
- Yatirimci güveninin saglanması,
- Sirket performansini artirarak, istikrarli büyüme ve yüksek karlılık saglanmasıdır.

Sirketler sürdürülebilir gelisme saglayabilmek için iliski içinde olduklari tüm kesimlere; finansal piyasalara, çalışanlara, tedarikçilerine, müsterilerine ve topluma güven veren bir kurumsal yönetime sahip olmalıdır. Kurumsal yönetim, bir kurumdaki yönetim ve kontrol sistemlerinin kurumun etkinligini saglayici, görünür, saydam, tutarlı ve hesap verebilir nitelikte olmasını içerir. Hedefi kurumun kurumla ilgili tüm paydasların (hak sahiplerinin) çıkarlarının sorumlu ve adil bir sekilde gözetilmesidir.

2.1. “Kurumsal Yönetişim”in Ortaya Çıkışı

Kurumsal yönetim düzenlemeleri ülkemiz için henüz yeni bir olgudur. 90’ li yillarin ortalarına kadar is dünyasında daha çok fantezi bir kavram olarak degerlendirilen kurumsal yönetim olgusu, 2000’li yillarin hemen basında yasanan Enron, Worldcom, GE gibi yasanan sirket skandallariyla farklı bir boyuta tasınmistir. Gelismis ülkeler, uluslararası finans kuruluslari ve iliskili organizasyonlar, bu konuya büyük önem vermeye baslamislari, yatırım yapmadan veya kredi tahsis etmeden önce kurumsal yönetim uygulamalarinin kalitesini gözetir hale gelmislerdir. Skandallar sadece bu sirketlerin zor duruma düşmesiyle sonuçlanmamis; ayni zamanda küresel ölçekte piyasalarda da büyük güven bunalimi yasanmistir. Birçok sirket borsada deger kaybetmis, yatırımcıların sirketlere duyduğu güven erozyona ugramistir. Bunun sonucunda sirketler süratle kurumsal yönetim ilkelerini uygulama yoluna gitmistir.

Böylece birtakim sirketlerin aslında düşünöldükleri kadar güçlü olmadigi görölmüştür. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayan bu kurumlar hem içinde bulunduklari toplumda hem de o ülkenin sermaye piyasalarında büyük hasarlara yol açmaktadirlar. Burada önemli olan nokta tek bir sirket içinde yasanan bir problem degil; yatirimcinin güvenini kötüye kullanan bir yapı olması nedeniyle, bütün sermaye piyasalarında çöküşe yol açabilecek boyutlarda çok ciddi krizlerin yasanması söz konusudur.

Dünyada kurumsal yönetim alanında belirli bir çerçeve olusturmaya yönelik olarak yapılan çalışmalar bütün hizi ile devam etmektedir. Bu konuda Dünya Bankasi, Ekonomik Isbirliği ve Kalkınma

Örgütü (OECD), ve bu iki örgütün özel sektör temsilcilerinin katılımı ile birlikte oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF) öncü olarak faaliyet göstermektedir.

OECD, hükümetlerin şirket yönetimi konusunda kendi ülkelerinde yasal ve kurumsal altyapının değerlendirilmesi ve iyileştirilmesinde gösterdikleri çabalara yardımcı olmak üzere kurumsal yönetim ilkelerini ilk kez 1999'da yayınlamış, bu ilkeler Mayıs 2004 tarihinde revize edilmiştir. Bu kurallar aynı zamanda menkul kıymet borsaları, yatırımcılar, şirketler ve etkin kurumsal yönetimin geliştirilmesinde rol alan diğer kişi ve kurumlar için önemli bir kılavuz niteliği taşımaktadır. (OECD Principles of Corporate Governance, 2004)

Kurumsal yönetimin hukuksal anlamda da desteklenmesi için A.B.D.'de SPK'nin dengi olan Securities and Exchange Commission (SEC) tarafından bağımsız denetim kuruluşlarının ve bu kuruluşlarda istihdam edilen denetim elemanlarının, bağımsız denetim hizmeti verdikleri firmalara yönelik danışmanlık, defter tutma, iç denetim, tahkim, bilirkişilik vb. hizmetlerini sınırlandırmaya yönelik radikal hükümler içeren "Sarbanes-Oxley" kanunu Temmuz 2002'de yürürlüğe konulmuştur. Benzer şekilde Almanya kurumsal yönetim ilkelerini (German Codex-Mayıs 2003 revize) yasalaştırarak uygulamasını zorunlu hale getirmiş, İngiltere'de kurumsal yönetim ilkeleri (Combined Code-1998, 2003'te revizyon) yasal zorunluluk ve aynı zamanda Londra Borsası kotasyon şartı olarak belirlenmiştir. Avrupa Birliği'nde ise AB Komisyonu, şirketler hukukuna düzenleyici bir çerçeve oluşturmak amacıyla Mayıs 2003 'de şirket yönetimi konularını da içeren Şirketler Hukuku Eylem Planı oluşturmıştır. Bunun gibi pek çok ülke yürürlükte olan mevzuatını, en iyi kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yeniden şekillendirmekte ve yayınlamaktadır.

2.2. Kurumsal Yönetişim İlkeleri

Kurumsal Yönetişim alanında dünyada birçok çalışma yapılmış ve yapılmaktadır. Bu ilkeler her ülke için geçerli tek bir kurumsal yönetim modelinin olamayacağını önemle vurgulamaktadır. Buna göre oluşturulacak model ülkeye özgü koşulları da dikkate almalıdır. Ancak bununla birlikte genel kabul gören tüm uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarında dört olmazsa olmaz kavram ortaya çıkmaktadır:

Esitlik: Şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade eder.

Seffaflik: Ticari sır niteliğindeki henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle, kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımlarıdır.

Hesap Verebilirlik: Yönetim Kurulu üyelerinin esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu ifade eder.

Sorumluluk: Şirket yönetiminin anonim şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade eder.

2.3. Kurumsal Yönetişim Düzenlemelerinin Gerekçesi

İyi kurumsal yönetim piyasa güvenilirliğini, bütünlüğünü ve etkinliğini destekleyerek ekonomik kalkınma ve finansal istikrar sağlar. Ayrıca işletmelerin ve ülkelerin uluslararası sermaye hareketlerinden daha fazla pay alabilmelerinde bu ilkeler önemli rol oynamaktadır. Zira bu konuya verilen önemin temelinde gelişen ülkelere yönelen 70 milyar dolar tutarındaki hisse senedi yatırımlarının bulunmasıdır.

Yatırımcılar haklı olarak yönetim altyapısı güçlü olan ülkeleri tercih etmektedirler. Günümüz finans piyasalarının geldiği noktada, bir şirketin sadece başarılı olması yetmemektedir. Şirketlerin kötü yönetildiğine dair bir kanının bulunması, seffaf yönetim eksikliği, uluslararası muhasebe standartlarının uygulanmaması sermayenin başka ülkelere kaçmasına neden olmaktadır. Bu çerçevede sağlıklı bir makro ekonomik politika uygulamasının ön şartlarından birisinin de sağlam kurumsal yönetim altyapısının varlığı olduğu finans çevrelerinde açıkça ifade edilmekte, iyi yönetilen şirketlere ek prim verilmektedir.

Oturmuş bir yasal altyapıya ve gelişmiş sermaye piyasalarına sahip ülkelerde bile, ayrıca kurumsal yönetim düzenlemelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Hukuki alt yapı ne kadar gelişmiş olursa olsun, düzenleme süreci ne kadar esnek ve gelişmelere duyarlı olursa olsun, zaman içerisinde mevzuat ile uygulamalar arasında bir boşluk oluşması kaçınılmaz olmaktadır. Bu boşluğun yeni yasal düzenlemelerle giderilmeye çalışılması uzun zaman almaktadır. Özellikle köklü ve radikal değişikliklerin söz konusu olduğu durumlarda, bu süreç daha da uzayabilmektedir. Kurumsal yönetim düzenlemeleri, bu boşluğu doldurarak, şirketler, piyasa katılımcıları ve şirket ile ilgili diğer kesimler (stakeholders) için adeta bir pusula görevi üstlenmektedir. Dolayısıyla kurumsal yönetim düzenlemeleri, doğası gereği mevcut yasal düzenlemelerin her zaman bir adım ilerisinde olmaktadır ve olmak da zorundadır. Ayrıca, yasalar ile düzenlenemeyecek veya düzenlense dahi uygulamada etkinlik sağlamayacak konular bulunmaktadır. Örneğin şirket yönetim

kurullarının olusturulması, çalışma yöntemlerinin belirlenmesi ve performans değerlendirmesi ile ödüllendirme gibi konuların yasalar ile düzenlenmesinde, her şirketin kendine özgü koşullarının varlığı nedeni ile verim alınması pek mümkün görülmemektedir.

Kurumsal yönetim düzenlemelerinin önemli bir bölümü gönüllülük esasına dayanmaktadır. Yani şirketler kurumsal yönetim düzenlemesinde yer alan önerileri veya ilkeleri uygulayip uygulamamakla serbesttir ve bunun yasal olarak bir yaptırımı yoktur. Buradaki esas yaptırım ekonomiktir. Şüphesiz bu yaptırım şirketin piyasada değeri ve finansman olanakları ile yakından ilgilidir. Burada şirketler kendi kurumsal yönetim uygulamalarını seffaf bir şekilde kamuya açıklamaktadır. Bu husus bir çok ülkede kotasyon koşulu olarak da düzenlenmiştir. Kotasyon koşulu olarak düzenlenmeyen durumlarda da şirketler bunu gönüllü olarak yapmaktadırlar.

İlkeler her ne kadar yönetim kurulu, yatırımcılar ve diğer çıkar gruplarını içerse de uygulamada hükümetlerin de bir rolü bulunmaktadır. Özel fiil ve eylemler tek başına arzu edilen kurumsal yönetim uygulamalarını oluşturmada yeterli değildir. Örneğin, yönetimin sabit, sermaye piyasalarının yetersiz olduğu koşullarda, yönetim kurulu üyeleri kendileri hakkında dava açılana kadar sorumluluklarından kaçmaya devam edeceklerdir.

2.4. Kurumsal Yönetim İçin Yönetim Anlayışı

Kurumsal yönetim ilkelerinin işletme uygulamalarında hayata geçirilebilmesi için yönetim tarafından radikal kararların alınması ve yeni bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir.

İşletme yönetiminde seffaflığın sağlanabilmesi için uluslararası muhasebe standartlarının uygulanması ve açıklanması, strateji ve performans beklentilerinin paydaşlar ile paylaşımı ve yöneticiler ile çalışanlar tarafından kurumsal yönetim prensipleri ve değerlerin paylaşımı gerekmektedir. Adil bir yönetim için işletme uygulamalarında tüm paydaşların menfaatleri korunmalı, kurum içinde çıkar çatışmalarından kaçınılmalıdır. İşletme içinde birim ve birey bazında objektif performans kriterlerinin olusturulması, performansın kariyer ve ücretlendirme politikaları ile ilişkilendirilmesi ve verimliliğin sürekli izlenmesi hesap verilebilirliği sağlamak için gerekmektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinden sorumluluk ise yönetim organları arasındaki ilişkilerin kurallara bağlanması, karar merkezinin Yönetim Kurulu olması, icranın üst yönetime bırakılması, bağımsız ve etkin dış üyelere yönetimde yer verilmesi ve katılımcılığın her kademe yaygınlaştırılması ile sağlanacaktır. Bunların dışında;

- Yönetimin, şirket varlıklarından şahsi menfaat sağlamaması,
- Yöneticilerin kurum kaynaklarını kullanarak kendileri için bir imparatorluk kurmalarının önlenmesi,
- Yönetimin, atamaları işi en iyi yapacaklar yerine kendilerine yakın olanlardan seçmelerinin engellenmesi;
- İçeriden edinilen bilgiyle hisse alım satımı yapılmasının önlenmesi, ,
- Dış denetçilerin kurumdan sağlanan başka faydalarla bağımsızlıklarının zedelenmesinin önlenmesi,
- Yöneticilerin yetkin ve etkili olmasının sağlanması ve kendilerine piyasa şartlarına uygun ücret paketi sunulması, ve başarının ödüllendirilmesinin sağlanması,
- Hissedarlardan herhangi birinin diğerleri karşısında kayırılmaması ve hissedarlar ile yapılan ticari işlemlerin piyasa şartlarında gerçekleşmesine azami dikkat gösterilmesi,
- Rüşvetten kaçınılması,
- Yönetimin çalışanlar, tedarikçiler, dağıtım kanalları gibi paydaşlara adil davranmasının sağlanması,
- Kurumsal gelişimde sürekliliğin sağlanması,
- Şirketin değerini etkileyecek gelişmelerin zamanında değerlendirilmesi ve tüm mevcut ve potansiyel yatırımcılarla eş zamanlı olarak paylaşılmasının sağlanması,
- Şirketin geleceğine ilişkin risk ve fırsatların düzenli olarak değerlendirilmesi iyi kurumsal yönetimin oluşması için yapılması gerekenler olarak sıralanabilir.

2.5. Kurumsal Yönetimin Şirket Performansına Etkileri

Kurumsal yönetim ilkeleri konusunda uluslararası literatürde en sık cevap aranan ve net bir cevap bulunabilmesinin en zor olduğu sorulardan birisi bu faaliyetlerin şirket performansına etkisinin olup olmadığıdır. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulamanın şirket performansına etkisini tespit etmeye yönelik çalışmaları iki gruba ayırmak mümkündür. Birincisi performans kriteri olarak şirket hisselerinin getirilerinin temel alındığı ikincisi ise daha çok mali tablolardan hareketle yatırımların karlılığı, aktif karlılığı, özkaynak karlılığının temel alındığı çalışmalardır.

BCG (Boston Consulting Group) Doğu Avrupa ve Ortadoğu Borsalarında faaliyet gösteren şirketleri kurumsal yönetim anlamında sınıflandırmıştır. BCG, 1997–2002 yılları arasında bu şirketlerin

borsadaki performanslarını değerlendirildiği araştırmasında; iyi yönetim ilkelerinin hisse fiyatları üzerinde ilk yıl olumlu bir etkisi olmadığını hatta göreceli olarak bu hisselerin fiyatlarının kötü yönetilen şirketlerin hisselerine göre ortalama %12 değer yitirdiğini belirlemiştir. Buna karşılık orta ve uzun vadede sonuçlar farklılaşmaktadır. Araştırmada üç yıllık dönemde kurumsal yönetim kurallarına uyan şirketlerin kötü yönetilen şirketlere göre yüzde 18, beş yıllık dönemde ise yüzde 78 daha fazla getiri sağladığı ortaya çıkmıştır.

Millstein & MacAvay (1997), ekonomik karlılığı temel alarak yaptıkları çalışmalarında aktif bağımsız yönetim kurullarıyla şirket performansı arasında yüksek korelasyon olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı yazarların hisse getirileri ve ekonomik kar kriterlerini kullandıkları 1998'deki çalışmaları da önceki çalışmalarındaki sonuçları teyit etmektedir. Yönetim kurulunun yapısına ilişkin son dönem çalışmalarından biri olan Carter, Simkins B., ve Simpson G. (2001) tarafından yapılmıştır. Çalışmada yönetim kurulunda bulunan kadınların oranı, azınlık yöneticilerin oranı vb. kriterler kullanılarak yönetim kurulu yapısındaki farklılıkların performansı olumlu yönde arttırdığı bulunmuştur.

İngiltere'de İş Ahlakı Enstitüsü (IBE) tarafından FTSE 250 endeksine dahil olan şirketler arasında yapılan araştırmada, uzun vadede etik davranmayı açıkça taahhüt eden şirketlerin, böylesi açık bir taahhütten kaçınan şirketlerden daha iyi finansal performans sergilediklerini ortaya çıkarmıştır. Yapılan araştırmada, uzun süreden beri etik kuralları olan şirketlerin daha iyi risk yönetimine sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmaya göre 2000 yılında, etik davranışları olan şirketlerin ekonomik katma değerlerinin ortalaması 473 milyon pound olurken, diğerlerinin ekonomik katma değerinin ortalaması 22 milyon pound olmuştur. Piyasa katma değeri ise etik kuralları olan şirketlerde ortalama 15.1 milyar pound, olmayanlarda ise 2.1 milyar pound olmuştur. Araştırmanın ortaya koyduğu bir diğer nokta da etik kuralları olan şirketlerin karlılıklarının diğerlerine oranla yüksek olduğudur.

2.6. Türkiye'de Kurumsal Yönetişimin Yaygınlaşması

2001 UNCTAD raporuna göre Türkiye doğrudan yabancı yatırımı çekmekte 136 ülke arasında 121'inci sırada bulunmaktadır. Bu üzücü tablonun nedeni olarak Türkiye'nin kurumsal yönetimine duyulan güvensizlik gösterilmektedir. Bu açıdan bakıldığında Türkiye'de kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve kişisel düzeylerde iyi yönetim prensiplerinin ivedilikle hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Türkiye'de kurumsal yönetişimin yaygınlaşması ile ilgili olarak Sermaye Piyasası Kurulu, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Bakanlar Birliği gibi kamu kurum ve kuruluşları ile Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği ile özel sektör temsilcilerinden oluşan "Kurumsal Yönetim Derneği" ve "Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu" faaliyet göstermektedir.

İlk olarak 2001'de TUSIAD bünyesinde oluşturulan Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu ile ülkemizde kurumsal yönetişim kavramı ortaya atılmıştır. Aralık 2002'de Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki mevcut kurumsal yönetişim kodları şirketlerdeki uygulamalar ve Türk Ticaret Kanunu gözden geçirilerek Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi başlıklı bir çalışma hazırlanmıştır. 2003'de TUSIAD'ın öncülüğünde özel sektör temsilcilerinin bir araya gelmesiyle Kurumsal Yönetim Derneği kurulmuştur. Derneğin misyonu; Türkiye'de Kurumsal Yönetim'in özel kurumlar ve kamu kuruluşlarında ana ilkeleriyle benimsenerek uygulamaya konması ve bu amaca ulaşmak için Kurumsal Yönetim bilgisinin geliştirilmesi, tartışılması ve duyurulmasıdır.

SPK tarafından Temmuz 2003'te dünyadaki uygulamalara paralel olarak, Kurumsal Yönetim İlkeleri oluşturulmuştur. Basta 1999'da yayınlanan "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" olmak üzere, dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esaslar ile ülkemizin kendine özgü koşulları dikkate alınmıştır. Subat 2005'te, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2004 'te yeniden yayınlanan "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" ndeki değişiklikler göz önüne alınarak revize edilmiştir.

İlkeler öncelikle halka açık anonim şirketler için hazırlanmıştır. Ancak bu ilkelerde yer alan prensiplerin kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulama alanı bulacağı düşünülmektedir. İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. Ancak bu ilkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına; uygulanmadı ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve kamuoyuna açıklanması gerekmektedir. İlkelerde yer alan ana prensipler "uygula, uygulayamıyorsan açıkla" prensipleridir. Yanında "T" harfi bulunan ilkeler tavsiye niteliğinde olup, bu prensiplere uyulmadığı takdirde herhangi bir açıklama yapılmasına gerek bulunmamaktadır. Pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.

10 Aralık 2004'te alınan kararla IMKB 'de işlem gören işletmeler Kurumsal Yönetişim prensiplerinden işletme tarafından uyulanlar ve uyulmayanları belirten ve uyulmayan prensipler hakkında uymama gerekçelerini gösteren, şekli ve içeriği IMKB tarafından belirlenmiş olan "Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu"nu hazırlayarak her sene sonu itibarıyla hazırladıkları faaliyet raporlarında ayrı bir bölüm olarak IMKB'ye sunmaları gerekmektedir. Aynı kararda bu şirketlere internet sitelerinde ana sayfada bir link ile ulaşılabilen yatırımcı ilişkileri başlıklı bir bölüm oluşturulması ve bu bölümde asgari bilgilerin yer alması tavsiye edilmiştir; Ticaret Sicil Bilgileri, son durum itibarıyla ortaklık yapısı, son durum itibarıyla yönetim kurulu üyeleri, imtiyazlı paylara ilişkin bilgiler, ana sözleşmenin son hali, son iki yıllık faaliyet raporları, özel durum açıklamaları, kurumsal yönetim uyum raporu, periyodik mali tablo ve bağımsız denetim raporları, son iki yıl içindeki genel kurul toplantı tutanakları ve sıkça sorulan sorular bölümü olarak düzenlenmiştir.

SPK konuyla ilgili çıkardığı yasa ile şirketlere iki yıllık bir hazırlık süresi vermiştir.. 2005 in yaz aylarında verilen sürenin dolmasıyla IMKB'ye kote şirketler kurumsal yönetişim ilkelerine uymak zorundadırlar. Bu şirketler 2004 yıl sonu faaliyet raporlarına ek olarak SPK tarafından yayınlanan "Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu" nu doldurarak, firma tarafından uyulanlar ve uyulmayanlar tespit edilerek, uyulmayanlar hakkında uymama gerekçeleri ile ilgili bilgiler açıklanmıştır.

Ayrıca 07.02.2005 tarihi itibarıyla "IMKB Kurumsal Yönetim Endeksi" oluşturulmasına karar verilmiştir. Endeks, IMKB pazarlarında (Gözetli Pazarı hariç) işlem gören ve "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği" kapsamında Kurumsal Yönetim ilkelerine uyumuna ilişkin en az "6" derecelendirme notuna sahip şirketlerin belirlenmiş kurallara göre fiyat ve getiri performanslarının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuş. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi'nde, bölümler itibarıyla ağırlıklandırmanın; pay sahipleri bölümü için %25, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık bölümü için %35, menfaat sahipleri bölümü için %15, yönetim kurulu bölümü için %25 olarak yapılmasına ve her bölüm için ayrı ayrı ve bir bütün olarak sonuçların kamuya açıklanmasına karar verilmiştir. Kurumsal yönetişim notu konusunda ilk adım 2003 yılında Tansas tarafından atılmıştır. Fitch Ratings tarafından yapılan derecelendirmede şirketin 10 üzerinden 7 puan alması uygun görülmüştür.

3. IMKB'DE İŞLEM GÖREN KOBİ'LERİN KURUMSAL YÖNETİŞİM YAKLAŞIMLARI: LÜKS KADİFE ÖRNEĞİ

Ülkemiz işletmelerinin yaklaşık %99,5'ini oluşturan KOBİ'ler, kaynak ihtiyacını karşılamada banka kredilerinden %3-4 oranında yararlanarak sadece özkaynakları ile ömürlerini sürdürme ve büyüeyebilme mücadelesi vermektedirler. Türkiye'de KOBİ 'lerin halka arz yoluyla fon sağlaması ve menkul kıymetler borsasına kota olabilmesi için gerekli koşulların sağlanması önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu koşulların KOBİ'ler tarafından yerine getirilmesinin olanaksızlığı nedeniyle IMKB tarafından KOBİ'lere yönelik İkinci Ulusal Pazar ve Yeni Ekonomi Pazarı gibi daha esnek kotasyon şartlarına sahip özel pazarların oluşturulmasını ortaya çıkarmıştır.

IMKB Hisse Senetleri Piyasası'nda işlem gören şirket sayısı, IMKB'nin kurulduğu 1986 yılı sonunda 80 iken 2004 yılı sonunda 274'ü ulusal pazarda, 17'si ikinci ulusal pazarda, 1'i yeni ekonomi pazarında ve 5'i de gözetli pazarında olmak üzere 297'ye çıkmıştır. Bu şirketlerin sahip olduğu toplam nominal sermaye tutarı 25.2 milyar YTL'dir. 1995 yılından bu yana 6 yıl geçmesine ve tanıtımı yapılmaya çalışılmasına rağmen ikinci ulusal pazara talebin bu kadar az olması bu pazarın talebi yaratacak koşullara sahip olmadığını gösterebileceği gibi, KOBİ 'lerin kendi yapılarından kaynaklanan özelliklerine ve beklentilerine uymadığını düşündürmektedir. Çoğu aile şirketi şeklinde kurulmuş olan küçük ölçekte faaliyet gösteren firmaların hem mülkiyetlerini hem de mali bilgilerini paylaşmaya henüz hazırlikli olmadıkları da bilinen bir gerçektir. Firmalar %51'inden fazlasına sahip oldukları durumda yönetimde hala kendilerinin söz sahibi olacaklarını bilseler dahi, düzenli olarak denetimden geçmiş mali bilgilerinin Sermaye Piyasası Kurulu'na ve IMKB' ye verilerek kamuya açıklanacak olması, henüz düzenli bir muhasebe ve raporlama sistemine sahip olmayan KOBİ 'lerin bu yöntemle fon sağlama konusuna sıcak yaklaşmalarının nedenlerindendir. Öte yandan, borsaya girebilmek için gerekli şeffaflığa ve açıklığa sahip olmayan şirketlerin halka açılmak istemeleri halinde belli bir sürede muhasebe sistemlerini halka açılmaya uygun hale getirilmesi ve bunun için profesyonel bir yardım almaları gerekliliği bu firmaları ilgili yöntemden uzaklaştıran nedenler arasındadır.

Esas itibarıyla geçmiş mali bilgilerinin Sermaye Piyasası Kurulu'na ve IMKB' ye verilerek kamuya açıklanacak olması nedeniyle sermaye piyasalarından fon sağlama yoluna gitmeyen kobilere yine aynı nedenlerle kurumsal yönetişim faaliyetlerinin zayıf olduğu ortaya çıkmaktadır. Örneğin IMKB' de işlem

gören ve 115 çalışanı ile bir KOBİ özelliği gösteren Lio yag, Kurumsal Yönetim Uyum raporunu henüz hazırlayıp IMKB' ye göndermemiştir. Bunun gibi IMKB' de işlem gören pek çok işletme henüz bu raporu hazırlamamıştır. Aynı zamanda işletmelerin çoğu kamuyu aydınlatmada en çok kişiye ulaşabilecek önemli bir araç olan kurumsal web sitesine sahip değildir. Kurumsal web sitesi olan işletmelerin çoğu ise kurumsal yönetim ilkelerine esas olan web sitesi içeriği kriterlerine uymamakta, kamuyu aydınlatacak gerekli bilgilere internet sitelerinde yer vermemektedirler.

IMKB tarafından hisse senetleri IMKB' de işlem gören firmalara Temmuz 2004'te yapılan bir anket çalışması 248 işletmenin katılımıyla Türkiye'deki işletmelerin kurumsal yönetim faaliyetleri konusundaki genel tabloyu ortaya çıkarmıştır. Anket sonuçları değerlendirildiğinde; kurumsal yönetim anlayışı bakımından son derece önemli olan "pay sahipleri ile ilişkiler birimi"nin şirketlerin %50'si tarafından oluşturulduğu görülmektedir. MKB 30 Endeksine dahil olanlar arasında ise bu oran %81'e çıkmaktadır. Firmaların %75'inin kamuya açıklanmış bir kar dağıtım politikası yoktur. Kar dağıtım politikası olan 61 firmanın 16'si IMKB 30 endeksine dahildir. Firmaların %77'si yönetim kurulu tarafından hazırlanarak genel kurulda pay sahiplerinin onayına sunulan "Bilgilendirme Politikası"na sahip değildir ve sadece %31'i faaliyet raporlarında kurumsal yönetim ilkelerine uyup uymadıkları konusunda bir bilgi vermektedir. Bu oran IMKB-30 şirketleri için %42'ye çıkmaktadır. Katılımcıların yalnızca %9'u (IMKB-30 şirketlerinin %23'ü) kurumsal yönetim komitesinin faaliyetlerini yerine getirirken takip edeceği prosedüre sahiptir.

Ankete katılan firmaların önemli bir kısmı (%84) kendilerine ait internet sitelerine sahiptir. Ancak internet sitesinin kamuyu aydınlatma konusunda kullanımında büyük eksikliklere rastlanılmaktadır. IMKB-30 endeksine dahil olan firmalar faaliyet raporlarında daha fazla bilgiye yer verilmesine rağmen genel olarak pek çok firmanın faaliyet raporunda yer alması gereken bilgilerin yarısından fazlası bulunmamaktadır. Katılımcıların yalnızca %50'si yönetim kurulu tarafından kamuya açıklanmış misyon/vizyona sahiptir. Bu oran IMKB-30 endeksine dahil olanlarda %69'a kadar çıkmakla birlikte, %31'inin bu ilkeye uyum sağlamaması önemli bir eksikliktir. Yönetim kurulu tarafından oluşturulan risk yönetim ve iç kontrol mekanizmasına tüm firmaların %52'si sahipken bu oran IMKB-30 şirketleri için %69'a çıkmaktadır. İşletme ve çalışanları için etik kurallar oluşturma oranı tüm katılımcılar için %56, IMKB-30 için %65'tir. Ancak bu kuralları açıklayan şirketlerin oranı tüm işletmeler için %11, IMKB-30 şirketlerinde ise %19'dur. Katılımcıların yaklaşık %50'si yöneticilerine işletme ile rekabet etme konusunda yasak getirmiştir ve yalnızca %15'i yönetim kurulu üyelerinde bilgi, beceri, tecrübe ve eğitim bakımından bulunması gereken niteliklere esas sözleşmelerinde yer vermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu yönetim kuruluna sağlanacak mali hakların tespitinde performansla göre ödüllendirme uygulamamaktadır. (IMKB-Tüm %96, IMKB-30 %92).

IMKB'de işlem gören işletmelerin internet sitelerinde yaptığımız araştırmalarda Türkiye'nin belli başlı büyük işletmeleri ve bankalarının dışında kalan işletmeler içinde kurumsal yönetim faaliyetlerini uygulayan, internet sitesinde gerekli bilgilere yer veren işletmelere nadiren rastlanılmaktadır. Lüks Kadife bu anlamda kurumsal yönetim uyum raporunu düzenleyerek internet sitesinde yer veren nadir işletmelerden birisidir. İşletmenin çalışan sayısının 144 olması itibarıyla de bir KOBİ özelliği gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Yöneticileriyle yapılan birebir görüşmelerde de kendilerinin tam anlamıyla bir KOBİ olduklarını belirtmeleri de çalışmanın uygulama aşamasında ele alınmasını sağlamıştır.

Lüks Kadife A.Ş. bir kobi olarak kurumsal yönetim ilkelerini uygulama yönündeki çabası ve eğilimi ile IMKB' deki işletmeler içinde dikkat çekmektedir. 1991'de borsaya girerek önemli bir atılım gerçekleştiren işletme, 2002 yılından itibaren de hem kurumsal kimlik anlamında hem de finansal performansı açısından büyük bir ilerleme kaydetmeye başlamıştır. İşletme IMKB'ye kote edilen işletmeler içinde sahip olduğu internet sayfasının kamuyu aydınlatacak bilgileri içermesi yönünden önemli bir başarı göstermektedir.

2002 yılında kurumsal kimlik ve logosunu tescimleyen Lüks Kadife işletmesi, bir kobi olarak kurumsal yönetimde gerekli adımları atmış ve internet sayfasını ilkelere göre düzenlemiştir. Lüks Kadife 1972 yılında Kayseri'de kurulmuştur. 1978 yılında da ilk kadife üretimine başlayan işletme yaklaşık 20.000 m²'lik kapalı alanda üretimini sürdürmektedir. İşletmenin şu anda hisselerinin %62'si Birlik Mensucat A.Ş. 'ye aittir. Lüks Kadife'nin yaklaşık 3,5 milyon mt/yıl olan üretimi basta İngiltere, Fransa, İtalya, Belçika, Almanya olmakla birlikte Avrupa Topluluğu ülkeleri ve A.B.D 'ye de ihracat yapılmaktadır. Lüks Kadife, hisse senetlerini IMKB'de halka arz eden ilk Kayseri firması olma özelliğine de sahiptir. Lüks Kadife A.Ş. sermaye artırımları yoluyla 29.04.1991 tarihi itibarıyla IMKB'de işlem görmeye başlamıştır. İşletme 2004 yılı sonu itibarıyla yaklaşık 11 trilyon TL net satış ve 3.8 trilyon TL net kar elde etmiştir.

Lüks Kadife'nin kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporunu incelediğimizde, işletme 01.01.2004 – 31.12.2004 faaliyet döneminde Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan prensiplere uyacağını beyan etmiştir. Buna karşılık genel olarak işletme kurumsal yönetim ilkelerine birebir bir uyum sağlayamamaktadır.

Pay sahipleri ile ilgili bir bölüm oluşturulmamış, pay sahipleri ile ilişkilerden sorumlu olmak ve pay sahiplerine ilişkin kayıtların sağlıklı, güvenli ve güncel tutulmasından sorumlu olmak üzere Muhasebe Müdürü Mehmet MÜLAYİM ve muhasebe bölümünden Emrah SOMYÜREK görevlendirilmiştir. Dönem içinde pay sahipleri tarafından şirketten bilgi talep edilmediği ve pay sahipliği haklarının kullanımını etkileyecek gelişmelerin yazılı basın aracılığı pay sahiplerine duyurulduğu belirtilmiştir. Ayrıca 2004 yılı genel kurul davet şekli kanun ve ana sözleşmede öngörüldüğü gibi ve gündemi de ihtiva edecek şekilde Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde ilan edilerek şirket merkezinde yapılmıştır. Genel kurulda pay sahipleri soru sorma haklarını kullanmışlardır. Sorulan sorulara Yönetim Kurulu tarafından cevap verilmiştir.

Raporda, şirket esas sözleşmesine göre imtiyazlı hisse olmadığı ve pay sahiplerinin her hissesi için bir oy hakkı olduğu belirtilmiştir. İşletmenin kar dağıtım politikası, karın nasıl dağıtıldığı ifade edilmiş; ancak kar dağıtım süresi ile ilgili olarak sadece genel kurul kararında verilen süre ifadesi kullanılmıştır. Payların devri ile ilgili herhangi bir kısıtlama olmadığı açıklanmıştır.

Rapora göre işletmede kamuyu aydınlatmaya yönelik bir bilgilendirme politikası oluşturulmamış olup, internet sitesi ve basın açıklamaları yoluyla bilgilendirme yapılmaktadır. Özel durum açıklamaları ile ilgili gerekli bilgilere yer verilmiştir. İşletmenin internet sayfasında firma profili, üretim, ürünler, kalite gibi bölümlerinden oluştuğu aynı zamanda iletişim bilgilerine yer verildiği ifade edilmiştir. Raporda işletmenin gerçek kişi nihai pay sahipleri açıklanmaktadır. Buna göre Birlik Mensucat Ticaret ve Sanayi İşletmeleri A.Ş.'nin işletme sermayesindeki payı % 62,18'dir. Raporda İçeriden öğrenebilecek durumda olan kişilerin kamuya duyurulmadığı bilgisine yer verilmiştir. Bu da işletmede en önemli kurumsal yönetim ilkesine uyulmadığını göstermektedir. Rapora göre menfaat sahipleri bizzat şirkete basvurdularında veya şirketle herhangi bir ilişkiye geçtiklerinde bilgilendirilmektedirler.

Lüks Kadife'nin kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporunda işletmenin bir insan kaynakları politikası oluşturmadığı belirtilmekte ancak bunun nedenleri ile ilgili herhangi bir bilgiye rastlanılmamaktadır. Bu görevleri yürütmekle ilgili insan kaynakları departmanı oluşturulduğu ifade edilmektedir. İşletmenin müşteri ve tedarikçileri ile ilgili olarak işletmede bir kalite güvence departmanı oluşturulduğu ve bu departmanda düzenli olarak takip yapılarak, sorunlar aylık ve haftalık toplantılarla çözümlenmekte olduğu belirtilmektedir. İşletmede sosyal sorumlulukla ilgili herhangi bir çalışma yapılmadığı görülmektedir. Bu da kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda işletme ile ilgili soru işaretlerini ortaya çıkarmaktadır.

Raporun dördüncü bölümünde yönetim kurulunun yapısı, oluşumu ve bağımsız üyeler konusunda bilgilere yer verilmektedir. İşletmenin yönetim kurulu kadrosunda kimlerin olduğu açıklanmaktadır. İşletmede yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün aynı kişiler olmadığı ortaya çıkmaktadır. Ancak yönetim kurulu üyelerinin işletme dışında başka işlerde görev almalarına herhangi bir kısıtlama getirilmemiştir. Yönetim kurulu üyelerinin işletmenin çalışma alanı ile ilgili yeterli tecrübeye sahip kişiler olduğu belirtilmekte olup üyelerin seçim kriterleri ile ilgili herhangi bir bilgiye rastlanılmamaktadır. İşletmenin misyonu ve vizyonu kamuya açıklanırken stratejik hedeflerin oluşturulup oluşturulmadığı ve yönetim kurulunun oluşturulan stratejik hedefleri onaylayıp onaylamadığı konularına değinilmemektedir. Raporda yönetim kurulunda gerekli personel temini konusunda yaşanan zorluklar nedeniyle iç kontrol mekanizması için ayrı bir birim oluşturulmadığı, yönetim kurulu tarafından faaliyetlerin aylık olarak gözden geçirildiği ifade edilmektedir. Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin yetki ve sorumluluklarına ana sözleşmede açıkça yer verildiği belirtilmektedir. Yönetim Kurulu toplantılarının gündemi yönetim kurulu başkanı tarafından belirlenmekte olup 2 ayda bir rutin toplantılar yapılmaktadır. Yönetim kurulu toplantılarına tüm üyelerin fiilen katılımının sağlandığı belirtilmiş ancak toplantıya çağrı yöntemleri, süreçleri, yönetim kurulu üyelerinin bilgilendirilmesi ve iletişimini sağlamak üzere bir sekreteryar kurulup kurulmadığı, toplantıdaki farklı görüşlerin ve karşı oy gerekçelerinin zapta geçirilmesi ve yazılı olarak şirket denetçilerine iletilmesi konularında bilgilere yer verilmemiştir. Rapora göre, yönetim kurulu üyeleri dönem içinde şirketle iş yapma ve rekabet yasasına uymaktadırlar. İşletmede etik kuralların oluşturulmadığı gözle çarpmaktadır. Raporda sadece etik kurallar ile ilgili çalışmalar olduğu ifade edilmiştir.

SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine göre yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı olarak yerine getirebilmesi için denetimden sorumlu komite yanında kurumsal yönetim komitesi ve baska

komitelerin olusturulmasi gerekmektedir. Lüks Kadife'nin raporuna göre ise yönetim kurulunda sadece denetim komitesi olusturulmustur. Denetim komitesi ile ilgili olarak da baskani, üyeler, toplanma sikligi ve faaliyetleri konusunda hiçbir bilgiye yer verilmemektedir. Raporda yönetim kurulu baskani ve üyelerinin genel kurul tarafından belirlenen aylık mali haklari açıklanmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerine göre mali hakların tespitinde yönetim kurulu üyelerinin performansi ve isletmenin performansini yansitacak bir ödüllendirmenin temel alınmasi gerekmektedir. Lüks Kadife A.S.'de yönetim kurulu baskani aylık net 400.000.000.- TL, diger yönetim kurulu üyeleri ise aylık net 250.000.000.- TL almaktadırlar. Bu da Lüks Kadife'de yönetim kuruluna saglanan mali haklar konusunda ilkelere uyulmadigini ortaya çıkarmaktadır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'de çok yeni bir olgu olarak ortaya çıkan kurumsal yönetim konusunda IMKB'de kote edilen isletmelere kurumsal yönetim uyumu konusunda yasal olarak bir zorunluluk konulsa da isletmelerin buna pek uymadıkları gözlenmektedir. Bu durum Türkiye'nin genel durumu hakkında da bize ipuçları vermektedir. Kurumsal yönetim açısından 2002 yılında 32 ülkeyi kapsayan ve 9 trilyon dolar tutarındaki fon yöneten kisilere sorulan sorulardan çıkan sonuca göre Türkiye Fas, Misir ve Rusya'dan sonra kurumsal yönetimde en kötü durumdaki dördüncü ülke olarak nitelendirilmiştir.

Ülkemizde faaliyette bulunan şirketlerin karakteristik özelliği aile işletmesi hüviyetine sahip olmalarıdır. İşletmelerin hisse senetlerini halka arz etmesi ve menkul kıymet borsalarında işlem görmeye başlamaları SPK ve IMKB' nin incelemelerini içeren bir süreç dahilinde gerçekleşmektedir. Ayrıca firmalar işlem görmeye başlamalarından sonra mali tablolarını belirli dönemlerde bağımsız denetim kuruluşlarına denettirmekte, ortaklarını ve kamuyu düzenli olarak bilgilendirmekte, SPK ve IMKB' nin sürekli denetimine tabi olmaktadır. IMKB' ye kote edilen işletmeler aynı zamanda kurumsal yönetim ilkelerini uygulamada gerekli özeni göstererek, faaliyet raporlarında bu ilkelere uyum konusundaki çalışmalara yer vermek durumundadırlar. Bu çerçevede halka açılmak ve hisse senetlerinin menkul kıymet borsasında işlem görmesini sağlamak ile kobiler, sermaye piyasasının denetim mekanizmaları sayesinde kurumsallaşma süreçlerini hızlandırarak ve modern yönetim tekniklerine daha kısa sürede kavuşabilme imkanına sahip olabileceklerdir. Lüks Kadife A.S. her ne kadar hazırladığı internet sayfası ve bu sayfada kamuya duyurduğu faaliyet raporları, kurumsal yönetim uyum raporu ve diğer bilgilerle bir kobi olarak öne çıksa da raporu incelediğimizde uyum konusunda eksiklikleri olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak IMKB' de kote edilen işletmelerin raporu ilk kez hazırlamaları ve kurumsal yönetim olgusunun ülkemizde çok yeni olması düşünüldüğünde Lüks Kadife A.S.'yi konuyla ilgili iyi bir kobi örneği olarak göstermek mümkün olabilir.

Ülkemizde borsanın gelişmesinin önündeki en önemli engel olarak görülen yatırımcının borsaya güvensizliğini aşmanın yolu, kurumsal yönetim ilkelerine uyumlu bir yapı oluşturmaktan geçmektedir. Kurumsal yönetim ilkelerinin ve kurumsal yönetimin önemini şirket yönetim kurullarına birebir anlatmak, SPK Rehberi ile TUSIAD'ın En İyi Uygulama Kodu'ndaki ilkelerin işletmeler tarafından uygulanıp uygulanmadığının denetlenmesi ve özellikle denetçi firmaların bu konuda eğitilmeleri kurumsal yönetimin Türkiye'de yaygınlaşmasını sağlayacak çalışmalar olarak önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Akbulut, Hakan, "Küreselleşme ve Kurumsal Yönetim", <http://www.mfa.gov.tr/turkce/groupe/ues-4/kuresellesme.htm>
- Aktan, Coskun C., "İyi Yönetişim", Kalder Forum, Yıl:2, Sayı:8, Ekim-Kasım-Aralık 2002, s:22-28.
- Ararat, Melsa, Ugur, Mehmet, "Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations", Corporate Governance, Vol:3, No:1, 2003, pp.58-75
- Argüden, Yılmaz, "İyi Yönetişim", Kalder Forum, Yıl:2, Sayı:8, Ekim-Kasım-Aralık 2002, s:6-7.
- Argüden, Yılmaz, "Kurumsal Yönetişim ve İnsan Kaynaklarının Rolü", <https://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3900>
- Ari, Selçuk, "İyi Yönetişim", Kalder Forum, Yıl:2, Sayı:8, Ekim-Kasım-Aralık 2002, s:14-19.
- Cansızlar, Dogan, "Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim", Kurumsal Yönetim derneği Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim paneli, 12 Ekim 2004,
- "Corporate Governance: An Issue of International Concern", <http://www.gcgf.org/about.htm>
- Çelik, Türker, "IMKB'nin Kurtuluşu Kurumsal Yönetimde", Platin, Ocak 2005, s.73-75

"IMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Temel Kurallari",
http://www.imkb.gov.tr/endeksler/kurumsal_yonetim.htm

Kirkpatrick, Grant, "Improving Corporate Governance Standards:The Work Of The OECD And The Principles", 11 Aug 2004, <http://www.oecd.org/dataoecd/45/24/33655111.pdf>

"Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapisi ve Isleyisi", Yay.No: TUSIAD-T/2002-12/336, 2002.

"Kurumsal Yönetim İlkeleri", Sermaye Piyasasi Kurulu, Düzeltilmis İkinci Yay., Subat 2005

"Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu",
http://www.spk.gov.tr/ofd/KurumsalYonetim/kurumsal_yonetim_ilkeleri_uyum_raporu.pdf

Küçük İşletmeler İçin Avrupa Sarti, Türkiye Raporu 2004, <http://map.kosgeb.gov.tr/docs/master1208-last.pdf>

"Lüks Kadife İşletmesinin internet Sayfasi", <http://www.lukskadife.com.tr>

Lüks Kadife Ticaret Ve Sanayii A. S. 2004 Yili Faaliyet Raporu,
<http://www.lukskadife.com.tr/media/dokuman/2004YiliFaaliyetRaporu.doc>

Millstein, Ira M., Macavay, Paul, W., "The Active Board of Directors and performance of The Large Publicly Traded Corporation", 1998.

"Neden Kurumsal Yönetim?, Türkiye'de Yapılanlar",
<http://www.spk.gov.tr/haberduyuru/basinaciklamalari/kurumsalyonetimilkeleri.html/28.02.05>

"OECD Principles of Corporate Governance", 13 Jan 2004,
<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>

Özeke, B. Hergüner, "Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu", 15.04.2005,
http://www.tkyd.org/docs/HBO_lib_263888_v7_KY_ilkeleri_makale.pdf

Özeke, B. Hergüner, "Kurumsal Yönetim Bağlamında Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluklarının Hukuksal Çerçevesinin İrdelenmesi", 8 Haziran 2004,
http://www.tkyd.org/docs/ky_baglaminda_yonetim_kurulu_uyelerinin_sorumluluklarının_hukuksal_cercevesinin_irdelenmesi.pdf

Özer, Levent, "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Sirket Performansına Etkileri: IMKB Sirketleri Üzerine Bir Uygulama", Kalder Forum, Yil:2, Sayi:8, Ekim-Kasim-Aralik 2002, s:30-34.

"Policy Brief: The OECD Principles of Corporate Governance", 5 Aug 2004,
<http://www.oecd.org/dataoecd/41/32/33647763.pdf>

Topaç, Erhan, "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Sermaye Piyasalarinin Gelismesindeki Önemi ve Türkiye", IMKB Sermaye Piyasalarinda Kurumsal Yönetim İlkeleri Konferansi, 26 Nisan 2002,
<http://www.imkb.gov.tr/duyurular/konferansduyuru.htm>

Seren, Aril, "Sermaye Piyasalarinda Kurumsal Yönetim İlkeleri", IMKB Sermaye Piyasalarinda Kurumsal Yönetim İlkeleri Konferansi, 26 Nisan 2002,
<http://www.imkb.gov.tr/duyurular/konferansduyuru.htm>

SPK Faaliyet Raporu, 2004, <http://www.spk.gov.tr/yayinlar/yayinlar.htm?tur=faaliyetraporu>

İŞLETMELERDE KURUMSALLASMA VE SİNERJİK YÖNETİM SİSTEMİNİN UYGULAMASI

Selami ÇAPAN

MPM. Uzmanı

Yönetim ve Sanayi Danismanı

Tel: (0532) 591 22 88

e-posta: scapan@mpm.org.tr, selcapan@go.com

ÖZET

Sirketler varlıklarını kar etme hayalleriyle değil, ilkeleriyle sürdürürler. Tüm organizmalar gibi yasayan şirketlerin varlık nedeni, öncelikle kendi varlığını koruyup geliştirmektir. Kendi gizli gücünü ortaya çıkarmak ve erisebileceği düzeye dek yükseltip geliştirmektir. Kurumsallaşarak ,hissedarlara kazanç sağlayan ,müşterilerine iyi hizmet veren ve kendi amaçlarına ulaşmalarını sağlayan işletme olarak sektöründe kalıcı olacak şekilde bir yapının sürekli arayışı içindedirler.

Kurumsallaşarak uzun ömürlü olmak, işletmelerin kendi elindedir. Kurumlar, insanlardan kurulu canlı varlıklar olduklarını fark edemedikleri için ölürler. Öğrenme yeteneği olan farkındalık ve değişimle, geliştiren kurumlar ise yaşamaya devam ederler. Kurumsallığı duraganlıktan ve muhafazakarlıktan öte, hızlı olarak, koşullara kendini adapte eden cesur kararlar veren, denemeyi denemekten korkmayan , yanlış yaparım yerine, ders çıkaran ve sektöründe doğru odaklanma becerisini gösterebilme yetisini kazanmayla mümkündür.

Kurumsallaşma sadece büyük şirketler için geçerli değil, temel ilkelerinin Kobi ölçeğindeki gayretleriyle ulaşılacağı Türk şirketlerince de bilincine varılarak bu konuda ciddi arayışlar sürmektedir. AB sürecinde güvenilirlik anlamında kurumsallaşmanın önemi ayrıca vurgulanacaktır.

Kongrede Kobi'lerde kurumsallaşma örnekleri sunulacaktır.

Anahtar Kelimeler : Kurumsallaşma, güvenilirlik, negatif sinerji, işbirliği, öğrenme

GİRİŞ

Sirketler varlıklarını kar etme hayalleriyle değil, ilkeleriyle sürdürürler. Yasayan tüm organizmalar gibi şirketlerin de varlık amacı, öncelikle kendi varlığını koruyup geliştirmek, ardından kendi gizli gücünü ortaya çıkarmak ve bunu erisebileceği en üst düzeye dek yükseltip geliştirmektir. Şirketler, kurumsallaşarak, hissedarlara kazanç sağlayan ,müşterilerine iyi hizmet veren ve kendi amaçlarına ulaşmalarını sağlayan işletme olarak sektöründe kalıcı olacak şekilde bir yapının sürekli arayışı içindedirler. Kurumsallaşarak uzun ömürlü olmak, işletmelerin kendi elindedir. Kurumlar, insanlardan kurulu canlı varlıklar olduklarını farkedemedikleri için ölürler. Öğrenme yeteneğini farkındalık ve değişimle geliştiren kurumlar ise yaşamaya devam ederler. Kurumsallaşma, duraganlıktan ve muhafazakarlıktan farklı olarak, hızlı bir şekilde koşullara kendini adapte ederek cesur kararlar veren, denemeyi denemekten korkmayan, yanlış yaparım korkusu yerine ders çıkaran ve sektöründe doğru odaklanma becerisini gösterebilme yetisini kazanmayla mümkündür. Kurumsallaşma sadece büyük şirketler için geçerli değildir. Temel ilkeler şirket

küçükken olusturulmalıdır. Ancak bu şekilde bir kurumsallaşma gerçekleştirebileceğinin, Türk şirketlerince de bilincine varılması noktasında ciddi arayışlar sürmektedir.

Sinerjik süreç yönetimi sisteminde, tek bakış açılı bir yapı yerine, ortak ve katılımcı karar organıyla karşılıklı bağlılıkları bir arada görmeyi sağlayan, insana saygı ve güvenden oluşan sosyal sistemi esas alan bir yapılanma söz konusudur. Bu sistem, insan-makina, kadro-tim, kadro-grup arasındaki dayanışma, sorumluluk ve üretim ilişkilerindeki gücü ve otoriteyi mutlak üst-üst ilişkisi şeklinde değil; örtülü bilgiyi açığa çıkaran, öğrenme ve danışma bağlamında düzenlemektedir. Başarısızlıklarda münferit suçlu arayarak birini veya birilerini cezalandırmak, başarısız sonucu ortadan kaldırmayacağı için, bu yönetim anlayışında, başarı veya başarısızlık ortak kader olarak belirlenmiştir.

Bir şirketin varlığında önem taşıyan kritik faktörler;

- Teknolojisi
- Ürünleri
- Finansal varlığı
- Bilgi birikimi
- Markası
- Şirketimajı
- İnsan kaynaklarıdır.

Her şirket için bu kritik faktörlerin önem sırası farklıdır. Yani, arıza olarak bir kurum kötü performans sergileyebilir. Eğer insan varlığı iyi yönetiliyorsa, bu arıza olumsuzluklar şirketi batırmaz. (Bunun istisnası "risk yönetimi"nde yapılan hayati hatalardır. Öte yandan, performanstaki kronik kötüleşme genelde **çalışanların kötü yönetilmesi ve bu nedenle sistemin geliştirilmemesinden** kaynaklanır.

Şirket performansını şu şekilde ifade edebiliriz:

Kurumsal Performans = Uygun Strateji X Etkili Sistem X Uygulama Becerisi

Hangi şirkette performansın daha yüksek olduğu, işlerin daha sistemli yürüdüğü ve uygulamada daha başarılı olunduğunu sormamıza gerek yok herhalde!

Her işin başı insandır. Bu insanlar geliştirilir, onlara değer verilir ve iyi yönetilirse – başka hatalar yapılmadığı takdirde – kuruluşun da performansı yüksek olacaktır.

Bunu sağlamak için pek çok yöntem vardır. Birkaç örnek verelim:

- Hedeflerle Yönetim ve Kaizen gibi yöntemlerle yönetilen, öneri sistemlerini geliştiren firmalar hem bireylerin gelişiminde, hem de bu bireylerle birlikte etkin stratejiler geliştirmede başarılı olurlar.
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesine ve motivasyonuna önem veren ve buna yönelik bir kurum kültürü geliştirerek bu çerçevede kişilerin çalışma ortamına özen gösteren, elemanlarına düzenli eğitimler aldırarak, onları bilgilendiren şirketlerde etkin sistemlerin geliştirilmesi ve gerekli uygulama becerisinin gösterilmesi ile bu sistemlerin sürekliliğinin sağlanması mümkün olur.

Keza katılımcı yönetime önem veren, kişilerin yaratıcılığını öne çıkaran sistemlerle çalışan, stratejik yönetim ilkelerini uygulayan firmalarda firmanın geleceğine ve stratejilerine yönelik öneriler geliştirilmesi, bu önerilerin süzülerek en doğru, en etkin olanlarının hayata geçirilmesi ve böylelikle de üstünlük sağlanması mümkün olmaktadır.

Bir şirketi ele aldığımızda kısa vadede şirketin başarı veya başarısızlığını belirleyecek olan sistemin performansidir. Çünkü insan kaynakları ne kadar çaba gösterirse gösterebilir, şirketin gidişatına etki eden gerek içsel, gerekse dışsal faktörleri kısa vadede büyük ölçüde değiştirmek mümkün değildir.

Oysa insan kaynaklarının uzun vadedeki etkilerine baktığımızda bunun tam tersini söyleyebiliriz. Eğer insan kaynakları şirkette bir sistem geliştirmemiş ise bir süre sonra şirketin performansı yetersiz kalacaktır.

Su halde denebilir ki şirketlerin performansı, sistemlerini hangi hızda geliştirdiklerine bağlıdır. Şirketin kendini yenileme ve geliştirme hızı çevredeki değişimlerden daha yüksek olduğu takdirde şirket başarılı olacaktır; düşük kaldığı takdirde de şirket başarısız olacaktır.

Söz konusu sistemleri insanlar geliştirdiğine göre, insanların öğrenme hızı ve bu öğrendiklerini sistemi geliştirmek için kullanmadaki becerileri de sistemin hızını ve etkinliğini belirler.

Kuruluşta stratejinin başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesinde rol oynayan en önemli unsur **"kritik başarı faktörleri"**dir. Bu faktörler de insan kaynakları ile yakından ilişkilidir.

Kritik başarı faktörlerinin insan kaynakları ile ilişkisini açıklarken öncelikle kendi deneyimlerimize dayanarak bir tespitte bulunmak istiyoruz:

Çoğu kuruluşta kritik başarı faktörleri arasında insan kaynakları yer almıyor!

Örneğin otomotiv sektöründe çalışan bir firmada, yeni teknoloji kullanımı; Avrupa'ya ihracat yapan bir tekstil firmasında ise ucuz emekli üretim yapılması kritik başarı faktörü olabiliyor. Fakat bu tür analizler yapan firma yöneticilerin aklına insan kaynaklarını da kritik başarı faktörü olarak almak nadiren geliyor.

Oysa kritik başarı faktörleri açısından bakıldığında insan kaynaklarının önemi çok büyük. Söyle ki:

- İnsan kaynakları kurumun performansı, yani başarısı ile doğrudan ilgilidir. Mevcut strateji ve sistemlerin uygulanabilmesi, hayata geçirilebilmesi insan kaynaklarının becerisine bağlıdır.
- İnsan kaynakları şirketin kalıcılığı, yani başarısını sürdürabilme yeteneği ile de doğrudan ilişkilidir. Bu da firma çalışanlarının kurum kültürüne uygun davranmaları, kurumun sürekliliğini sağlamaları, ihtiyaç duyulan strateji ve sistemleri var edebilmeleri anlamına gelir.

Bir kurumda uygulanacak İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin özellikleri, ilgili **sirketin teorisi ve şirket yapısı** ile çok yakından ilgilidir.

Örneğin bireysel performansa ve bilgi üstünlüğüne dayalı bir sektör olan yatırım bankacılığında uygulanacak olan İnsan Kaynakları Yönetim sistemiyle, bir fast-food restoranında uygulanacak İnsan Kaynakları Yönetim sisteminin özellikleri aynı olamaz.

Yukarıdaki örnek ve değerlendirmelerden de görebileceğimiz gibi bir kurumda oluşturulmuş olan sistem etkinse insanlar değişse dahi kurumun aynı performansı elde etmesi mümkündür.

Oysa uzun dönemde etkin sistemleri kurmak yetmez; bu sistemleri sürekli geliştirmek de gerekir. Peki bu sistemler nasıl geliştirilir?

- Bir kuruluş ya da bir şirketi ürünleri ve süreçleri ile değerlendirebiliriz. Süreçler kuruluşun işletimini sağlayan sistemin motorudur.
- İşin **tasarımı**, kullanılan **teknoloji** ve girdiler ise **sistemi** belirler. Bu sistemlerin isleyisi sonucu meydana gelen çıktılar ise kuruluşun ürün ve hizmetleridir. Eğer sistemler etkinse, çıktılar da başarılı olacak, yani kuruluş başarılı ürünler geliştirecek, başarılı hizmetler sunacaktır.

Danışmanlık firmaları, bir kısmı da Yönetim Danışmanlığı kuruluşlarıdır. Elbette, bireysel olarak İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Danışmanlığı yapanlar da vardır. Fakat çoğunlukla bu seçeneklerin ortak noktası, halen uygulanmakta olan sistemleri – biraz uyarlama yaparak - müşterilerine önermek ve uygulamaktır.

Bu sistemleri üst üste koyup bakacak olursak, büyük benzerlikler görürüz. Kimi terminoloji farklılıkları olsa da, hemen hemen aynı formatları – ve kalıpları(!) – görmek mümkündür.

Oysa, gerçek hayatta büyük bir çeşitlilik vardır. Bu çeşitlilik nereden kaynaklanır?

“Kurum Kültürü” soyut ya da teorik bir kavram gibi görünür, çünkü her kurumun gösterdiği özellikler, iyi ya da kötü, kendi sahsına özgüdür.

- Şirketteki standartlar (prosedürler, yönetmelikler v.s.)
- Yetki ve sorumlulukların dağılımı
- Çalışanların birbirleriyle ilişkilerini belirleyen davranış modelleri
- Müşterilere ve tedarikçilere karşı sergilenen tavır
- Çevredeki değişimlere karşı duyarlılık
- Karar verme ve uygulamaya geçme tarzı ve hızı

Kurum kültüründen bahsedebilmek için önce kültürün ne olduğunu bir gözden geçirelim.

En yalın ifadeyle kurumsal **kültürü** şöyle tanımlayabiliriz:

Belli bir amaç ya da ortak çıkar etrafında birleşmiş bir topluluğun, olaylara nasıl yaklaştığını, problem çözme ve ikilemleri nasıl bağdaştırdığını yansıtan özellikler bütünüdür. Bunları zekâ özellikleri olarak yorumlamak mümkün. Ve ister bir kurum, isterse bir toplum olsun, bir arada yaşayan, ortak kaynakları paylasan, kaderleri ortak olan insan topluluklarının tümü için bu tanımlı yapmak mümkündür.

Sirketlere Neden Canlı Gibi Bakmalı?

Arie de Geus'un şirketleri yaşayan canlılara benzetme argümanları, konuya bakış açımıza katkıda bulunacaktır:

1. Şirketi canlı bir varlık olarak görmek, şirket üyelerini insanlardan kurulu çalışma toplulukları olarak kabul etmek anlamına gelir. Tiyatro grubu, caz topluluğu ya da bir spor takımı gibi; ayrı bir öğrenme yeteneği ve kapasitesi olduğunu kabul etmek demektir.
2. Yalnızca canlı varlıkların öğrenme yeteneği vardır.

3. "Sirketler birer makine haline geldilerse, bunun nedeni, üyelerinin onları öyle düşünmeleridir.." Makine gibi düşünülürse, sirketteki çalışanların tek tek öğrenme kapasitelerinin toplamı kadar bir öğrenme gücü olduğu sonucuna varılır.
4. "Büyük kuruluşların çoğu öğrenme özürdür. Çevrelerindeki dünya evrimlesirken, ona uyum sağlamayı pek beceremezler". Tüm dikkatlerini mal ve hizmet üretimine ilişkin ekonomik etkinlik üzerinde topladıkları ve kendi kuruluşlarının gerçek doğasının aslında insanlardan kurulu bir topluluk olduğunu unuttukları için ölürlər.

Yine duygusal zekâyla ilintili olarak belirtilen "**kendinin farkında olmak**" özelliği, esasen şirketin temel başarıyı nereden sağladığının bilincinde olmakla da ilgilidir.

Ne yapıldığı değil, o işin hizmet ettiği **temel işlevin** bilincinde olmak...

Esas Marifetin Farkında Olarak kurumsal bilinci, özü koruyarak değişimi yakalamayı basarmaktır.

Özü korumak için önce onun farkında olmak gerekir. Bu basit gibi görünse de her zaman kolaylıkla tanımlanamıyor. Örneğin, bazen, beceri, hüner ve ürün birbirine karıştırılabilir.

Buna uluslararası şirketlerden bazı örnekler verebiliriz.

Kendi hüsnerinin farkında olamamasının sıkıntılarını çekmiş bir şirkete örnek teskil eder. Çünkü esas işinin "demiryolu" değil de ulaşım olduğunun farkında olamadı.

Demiryolunu iyi bilmekte mi, yoksa tasimacılığı mı iyi bilmekte? Bu ayırımı yapamadığından, demiryolunun karayoluna kayması gibi hususları idrak edememiş, sektörün çökmesiyle ya da geri kalmasıyla firma da tabi olarak geri kalmıştır. Halbuki, kendisini esas odaklaması gereken tasimacılık mevzuuna odaklamış olsaydı böyle olmayacaktı. Yeni sektörde belki aynı hüsnerlerini kullanarak geliştirebilecekken bu değişimi yakalayamamış bir şirket...

Temel ilkelere bağlı kalmak tutuculukla bağdaştırılmamalıdır. Hem temel ilkelere bağlı kalıp, hem değişmek de zaten işin püf noktası. Burada dinamizmle kastedilen şu:

1. **Hızlı olmak**
2. Kosullara kendini adapte etmek için **cesur kararlar** vermek
3. Denenmeyi **denemekten korkmamak**
4. Yanlış yapmaktan korkmamak ve bunlardan **ders çıkarmak**

Nitekim GE yukarıda sözünü ettiğimiz odaklanma yaklaşımını kullandı. Dayanıklı tüketim malları, kahverengi esya, beyaz esya, bilgisayar, vs. pek çok işin içindeydi. Bunların çoğunu terketti ve "**esas iş**" olarak belirlediği 12 sektöre odaklandı. (jet motoru, finans, medya, aydınlatma, tıbbi sistemler, plastikler ve diğer 6 alanda...)

Bunların çoğu yeni veya dinamik sektörler. Aydınlatma klasik bir iş kolu olmasına rağmen o sektörde de radikal yapılanmalara gitti ve yüksek kâr marjı yakaladı.

Odanın konusu değişebilir; önemli olan doğru zamanda doğru şeye odaklanmak. GE odaklanma silahıyla hızı ve esnekliği yakalamış, doğru zamanda doğru yerde olabilmis. Odaklanacağı sektörü seçerken hızlı davranmış ve bu çerçevede başarıyı yakalamış.

Özetle GE, kurum kültürünü **hız, esneklik ve dinamizm özelliklerini** öne çıkararak değiştirmiş oldu. Bu sayede dünya tarihinde en fazla şirket alım satımı yapan bir firma oldu. Birkaç yüz firmayı aldı-sattı.

Fakat büyük şirketlerin en büyük zaafiyeti **içeriden kaynaklanır**.

Bir şirket büyürken dışarıya karşı gücü gerçekten de artar. Fakat, çok özel bazı önlemler almazsa, tam aksi yönde gelişen bir başka büyüme daha olur: İçerde "Negatif Sinerji" de artar. Negatif Sinerji kendini şu alanlarda gösterir.

- Müşterilere duyarsızlık
- Çevre şartlarındaki değişime uyumsuzluk
- Elemanlarda motivasyon kaybı
- Yetki kullanımında kısıtlılık
- Yaratıcı kişilerin şirketten ayrılması
- Umursamazlık ... vs.

Büyük şirketlerin binlerce, hatta milyonlarca müşterisi vardır. O nedenle, müşterilerini tek tek tanıma ve onlarla yakın ilişki kurma olasılığı yoktur. "Müşterilerimiz çok kıymetlidir!" diye sloganlar kullansalar da, bu sloganı yasama geçirmeleri müşterilerini tanıyan, onlarla özel ilişki kurabilen küçük şirketler kadar kolay olamaz.

Çevre Sartlarındaki Degisime Uyumsuzluk

Çevre sartlarına uyum küçük bir örgüt için kolaydır, çünkü is yaptıkları bölge sinirlidir. Islerini o pazara ve yerel özelliklere göre tasarlayabilirler. Ama büyük bir sirket pek çok yerde faaliyet gösterir. Her bölgeye göre usuller ve prosedürler geliştirmeye kalksalar sirketi bir bütün olarak yönetmek iyice karmasıklaşabilir. Glokal deyimi 'Global' ve 'local' sözcüklerinin birlesiminden dogmustur. Amaç, global olduğu kadar yerel (local) özelliklere de uyum saglandığı anlamına gelir. Ama bunu gerçekten basarmak, söylendiği kadar kolay değildir; olamaz da!

Elemanlarda Motivasyon Kaybi

Büyük şirketlerde çalışan sayısı çoktur. Elbette çalışanlarla ilgilenilir, ama bu ilgi az sayıda çalışana sahip kuruluşlardaki kadar yakın ve yoğun olamaz. Bir kişiye verilen önem çeşitli sebeplerle nisbeten düşük düzeydedir. Neticede her yıl yüzlerce –bazen binlerce- kişi şirkete girer ve ayrılır. Bireyler kendilerini bir büyük kalabalık içinde, nisbeten önemsiz hissederler, daima 'yedekleri' vardır. İnsan sayısı çoktur, ama bazen kişisel sorunları ile ilgilenilecek bir kişiyi bile bulamazlar.

Yetki Kullanımında Kısıtlılık

Yetki kullanımı büyük şirketlerde oldukça kısıtlıdır. Geniş çaplı bir organizasyonda işler küçük fonksiyonlara bölünür; görev kapsamları sinirlidir; hareket alanı da diğer kişilerle kesismeyecek şekilde dardır. Oysa küçük şirketlerde çok fazla eleman olmadıgından, aynı kişi çeşitli işleri yapar, çalışma alanı daha geniştir ve daha fazla yetki kullanan kişiler vardır, ama onlar daha üst yönetim kademelerindedirler. Kaldı ki, yetkisi olsa da, bazı kişiler riske girmemek için yetkilerini kullanmazlar, topu baskalarına atabilirler.

Yaratıcı Kisilerin Şirketten Ayrılması

Yaratıcı insanlar için uygun ortamlar fazla kısıtlı olmayan, esneklik saglayan ve kişilere geniş imkan tanıyan çalışma şartlarıdır. Büyük şirketler çok sayıda insani yönetmek zorunda olduklarından, kuralcı olmak durumundadırlar. Yaratıcı insanlar sıra dışı olma eğilimindedir, ama büyük şirketlerde istisnalara yer vermek kolay değildir- yoksa herkes müstesna olmak ister! Çok sık rastlanan bir durum, yaratıcı kişilerin büyük ve kalıplaşmış şirketlerden nisbeten daha kolay ayrılmalardır.

Umursamazlık

Az sayıda insanın çalıştığı bir yerde bir kişinin davranışı bile önem tasir, dikkat çekebilir, fark yaratabilir. Küçük şirkette öne çıkma olasılığı daha yüksektir; kademe sayısı azdır, vs. Büyük bir şirkette bir değişimi basarmak zordur; koca bir çınarı kipirdatmak gibi bir şeydir, en azından tirmanacak merdiven uzun olduğundan kişinin yılma ihtimali yüksektir. Fazla bir kıymet-i harbiyesi olmadığı kanısına varan pek çok kaside umursamazlık bas gösterir. Bu umursamazlık kendi kariyeri ile ilgili olabileceği gibi, diğer bireylerle ilişkileri, hatta müşterilerle de ilgili olabilir. Çok özel tedbirler alınmazsa, şirketi benimsemeyen, sadece alacağı maaşı düşünen insanlar topluluğuna dönüşebilir. Şimdi gelelim negatif sinerjinin nasıl oluştuguna. Şirket büyürken bu üç boyutta olur:

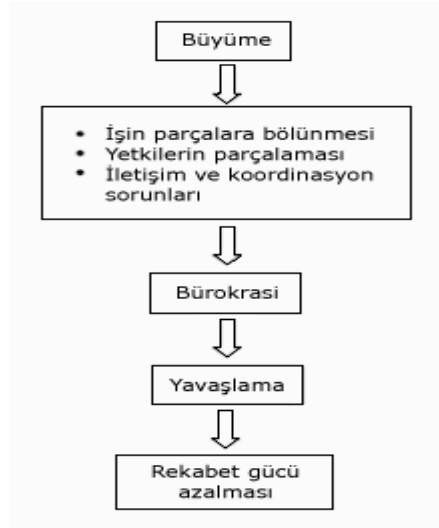
- Departman sayısı artar
- Her departmanın içindeki insan sayısı artar
- Yönetim kademesi artar

Bu sanatların her biri ayrı sorunlar yaratır. Departman sayısındaki sanat isin ayrı parçalara bölünmesine ve yetkilerin farklı yöneticilerce paylaşılmasına neden olur. İnsan sayısındaki sanat **iletisim** ve **koordinasyon** güçlüğünü artırır. Yönetim kademesindeki sanat **bütünsel bakışı** zayıflatır, bilgi bütünlüğü kaybolur ve bulunması/ kullanılması zorlaşır.

Sözü edilen konular prosedürleri, talimatları, yetki tablolarını ve genel anlamda bürokrasiyi karmasıklaştırır; bütün bunların bileskesi yavaşlamadır.

Yavaşlama ise bir şirketin rekabet gücünü zayıflatır, aşağıya çeker.

Eğer özel önlemler alınmazsa, belirli bir noktadan sonra yavaşlama sonucu oluşan rekabet gücü kaybı büyüme ile gelen avantajı yok eder; şirket inise geçer.



İs hayati için sistem yaklaşımının gerekli olduğu bazı konuları şöyle sıralayabiliriz:

- Organizasyonel ilişkileri açıklayamazsak yanlış giden bir şeyi düzeltmeye çalışırken başka bir şey bozulabilir.
- Örnek :
 - Mala talep azalınca ilk akla gelen fiyatını düşürmek.
 - Gecikmelerin nasıl azaltılacağını düşünürken sisteme değil gecikmenin neden olduğu sonuçlara odaklanırsak sorunu çözemez olabiliriz.

a. Değişime direnci yıkmak yerine başarılı liderlerin direncin kaynağına inmesi ve oluşan dengenin altında yatan güç ilişkilerine ve normlara odaklanması

- Örnek :
 - Çok yaygın bir örnek; otomasyona geçişte bazı kişiler hatta bölümler işlerinden olacağı düşüncesiyle savunmaya geçerler ve direnç gösterirler. Direnci yikmanın en iyi yolu, bu kişileri rahatlatarak bir yaklaşım sergilemektir. Örneğin yeni sistemde onların fonksiyonlarının ne olacağına açıklık getirmek üzere onlarla değerlendirmeler yapmak gibi...
 - Büyümenin Limiti: Büyümeye odaklanarak ve büyümeyi zorlayarak istenen sonuçları alamayabiliriz; işleri tersine çevirebiliriz; onun yerine büyümenin önündeki engelleri kaldırmaya odaklanarak büyümeyi körükleyebiliriz.

b. Ustalaşmak

- Burada organizasyon içindeki bireylerin ustalığından çok, kurumun bir birey gibi ustalaşması kastediliyor. Sözü edilen ustalık "bir aşçının ustalığı" değil, benlik bilincinin gelişmesi ve olgunlaşmayla ilgili bir ustalıktır. Yani:
 - Vizyonunu sürekli gözden geçirmek ve daha derinleştirmek
 - Potansiyelimizi doğru yerlere odaklamak
 - Sabırlı olmayı öğrenmek
 - Gerçekleri nesnel bir şekilde görebilmek
 - Bu ustalık bir bakıma kurumun duygusal zekâsıyla ilgilidir ve bireylerin kurum içinde nasıl performans göstereceğini tayin eden atmosferi belirleyen unsurlardan oluşur.
 - Kurumun öğrenmeye hevesi ve öğrenme kapasitesi doğal olarak bireylerinkine bağlıdır. Ancak çoğu zaman bunun altında bir kapasitenin ortaya çıktığı görülür. Bireyler heves ve enerjilerini şirketin performansına yansıtacak şekilde kullanamaz.

c. Düşünce Kalıpları

- Bu yol şirketin kendine ayna tutmasıyla başlar. Bireyler, kurumsal davranışların temelinde yatan

unsurlari açıkça tartismali, kendileri için bunlarin ne anlama geldigini ifade etmeli, ayni zamanda da digerlerinden kendi davranislarinin ne gibi etkiler yaptigini dinlemelidir. Buna olanak saglamak da yine yönetimin sorumlulugudur. Örneğin bunun için:

- özdegerlendirmeler yapmalı,
- kendi kendini sorgulayacak kadar cesur olmalı,
- bir sorun çıktığı zaman “bunu aranızda halledin!” ya da “hala bu sorunu halledemediniz mi?” diye sormak yerine,
- bu sorunları fırsat bilip masaya yatırmalı, kökeninde yatan sebepler ortaya çıkarılmalı ve yönetimin de takipçi olacağı bir şekilde çözümlenmesine çalışılmalıdır.
- Elestiriye açık olma konusunda örnek davranışlar sergilemeli; baskalarını da yapıcı bir şekilde elestirmeli

d. Ortak Vizyon Olusturma

- Bir kurumu pesinden sürükleyen, kurumdaki insanları heyecanla bağlayan vizyon ve buna uygun hedeflerdir.
- Bizim vizyon ifadelerinde en çok rastladığımız unsurlara bir göz atalım:
- Müsteri odaklı
- Kosulsuz müşteri memnuniyeti
- Katılımcı yönetim
- Takım çalışmasına önem veren
- Kaliteli ürün ve hizmet
- Çalışanına değer veren
- Böyle basma kalıp ifadeler insanları heyecanlandırmaz, çünkü bunlar “zaten olması gereken özelliklerdir”; yani ‘olmaması gariptir’ diye düşünülür.

e. Takım Olarak Öğrenme

- Takım oyunlarına katıldıysanız bilirsiniz. Size basit bir problem verilir. Belli sınırlar ve kısıtlamalar vardır. Çözümü takım olarak bulmanızı beklerler.
- Ne kadar gayret etseniz de sonuç hiç içinize sinmez. Bu kadar seviyesi düşük bir sonucu kendinize yakistıramaz, diğerlerinin ne yaptığını merak eder “şimdi rezil mi olacağız?” diye düşünürsünüz.
- Sizce neden böyle oluyor?
- Büyük ihtimalle:
- Bir araya geldiğiniz insanlarla daha önce hiç bir sorun çözme deneyiminiz yoktu; ya da
- Böyle bir problemle daha önce hiç karşılaşmamistiniz
- Eger bir takım, sorun çözme konusunda bir deneyime sahipse daha doğrusu bir yaklaşım geliştirdiyse sorunların ne olduğu önemli değildir. Yani ilk defa karşılaşmış olsa da sorunları daha etkin şekilde çözer.
- Her bir araya gelen insan grubu takım değildir
- Takımda sinerji yaratılıyorsa etkin bir takımdan söz edebiliriz ($2+2=5$)
- Takım olarak öğrenme varsa daha iyi sonuçlar alınır
- Öğrenen takımlardaki bireyler tek başlarına öğreneceklerinden daha hızlı öğrenirler
- Öğrenen Organizasyonların en küçük öğrenme ünitesi ‘bireyler’
- Takımın öğrenme sürecinin temelinde, takım içi iletişim yatar.

Bunun için:

- Bireylerin etkin dinleme ve konuşma; vücut dili becerilerini kullanması
- Empatik yaklaşım
- Olumlu eleştiri yapabilme

gibi koşulların var olması gerekir. Kurum kültürü içinde eğer bir güven ortamı yaratılmamışsa yani hem bireyler söyledikleri için cezalandırılıyor ya da kötü kişi durumuna düşürülüyorsa takım olarak bulunan çözümlere itibar edilmiyor ya da uygulamaya konmuyorsa, yapılan hatalar karşısında gösterilen reaksiyonlar olumsuzsa bu koşulların yaratılması hayli zor olacaktır.

Süreklilik Nasıl Sağlanır?

- Evet sürekliliğin sağlanması hem insana hem de sistemlere bağlıdır. Zira, doğru seçenekte belirtildiği gibi sistemler kurumun iş yapma mekanizmalarıdır ve bunların geliştirilmesi, değişen koşullara adapte edilmesi de insan tarafından yapılır.
- Sifirdan eleman alıp kurum kültürünü asılamak daha sağlıklı olmakla birlikte bu konuda dile

getirilen en yaygın dezavantajlar şunlardır:

- Sifirdan eleman eğitmek zaman kaybı.
- İş tecrübesi olmayan insandan hemen sonuç alamıyoruz.
- Ancak hemen akla gelmeyen en büyük tehlike “in-breeding” olarak adlandırılan ve “kendi içinden üreme” olarak Türkçe’ye çevirebileceğimiz tehliktir. Şirket hep belli kasları geliştiriyor, bazı yönleri zayıf kalıyor ve ‘şirket körlüğü’ denen hastalığa yakalanıyor.
- In-breeding’den sakınmanın sağlıklı bir yolu, belli kademelere yetenekli kişiler almaktır.

Bazı tavsiyeler:

- Genel Müdürü dışardan almak en riskli yaklaşımdır
- Orta kademeye veya uzmanlık pozisyonlarına dışardan eleman almak fazla risk taşımaz; kişi iyi iletişim becerilerine sahipse iyi bir katkı olabilir
- Yöneticilik dışındaki kademelerde ise risk yoktur
- Geleceği Kağıt Üzerinde Yaşamak. Gelecek belleği geliştirmek ve ileride karşılaşılabileceklere hazırlıklı olmak, ille de kesin olarak ileride nelerin olacağını tahmin edip o durumda ne yapılacağını bastan tanımlanması anlamına gelmez. Daha doğrusu, buna çalışılsa da gelecek sürprizlerle doludur ve bambaşka durumlarla karşılaşmak mümkündür. O yüzden birkaç şey bir arada yapılabilir: Kestirilebilecek olasılıklar ortaya konur ve en uygun çıkış alternatifleri değerlendirilerek hangi durumda ne yapılacağına karar verilir, Karşı karşıya olduğumuz risklerin nasıl azaltılabileceği üzerinde çalışılır, Hangi kararın hangi sonuçları doğuracağı tahvil edilir.
- İşte birtakım tahlillerle ileriye yönelik zihinsel hazırlıklar yapmanın bir yolu da modelleme yoluyla geleceği kağıt üzerinde yasatmak. Buna da simülasyon (benzetim) deniyor.
- Daha başka matematiksel modeller kurarak belli bir amaca ulaşmak için hangi çözümün daha uygun olduğunu bulmak mümkün. Örneğin yöneylem araştırması teknikleri, optimizasyon (eniyeleme diye Türkçe’ye çevrilebilir) amacıyla kullanılan çeşitli teknikleri içerir.
- Bir levhayı ya da kumasi hangi kesim metoduyla kesersek en az fireyi vereceğini bulmak gibi, deneme yanılmaya meydan vermeden, neyi nasıl yaparsam sorusunun cevabını bulmada bu yöntemlerden yararlanabiliriz.
- Kisinin bir konuyu incelemesi olsun, ister şirketin geleceğine yönelik nasıl bir yol izleyeceğinin yönetim ekibi olarak aranması olsun, bu yöntemlerden yararlanılması halinde bütünsel bir bakış açısının kuruma kazandırılması ve olası risklerin bastan görülerek “kasların geliştirilmesi” iyi bir öğrenme fırsatı vermektedir.
- Kaldı ki, firmanın sağlıklı kararlar alabilmesi kullandığı bilgi sistemi ile doğrudan ilişkilidir. Yukarıda anlatılan yaklaşımlara sahip olan bir organizasyonda öğrenmeye yardımcı olan alışkanlıkları şu şekilde özetleyebiliriz:

- Problemler sistemli bir şekilde çözülür; problem çözme teknikleri kullanılır
- Daha iyisini bulmak için yeni yöntemlerin denenmesine fırsat tanınır
- Deneyimlerden ders çıkarılır; başarılarının deneyimlerinden de yararlanır
- Öz eleştiri yaygın bir şekilde yapılır
- Öğrenilenler ve edinilen bilgiler tüm kuruma yayılır
- Kurum içi ve dışı etkin iletişim teknikleri kullanılır
- Her tür düşünceye yer verilir; yaratıcılık teşvik edilir
- Geçmişin analizi yapılır, geleceğin planlanmasına çalışılır
- Geleceğe sıfır tabanlı bakış açısıyla bakılır.

Kurum Kültürü ve Öğrenen Örgüt Sloganları: Kurum Kültürü kendiliğinden gelişmeye bırakılacak kadar basit bir konu değildir Kültür, kurumsallaşmış olmak için değil, şirketi kalıcı kılmak için geliştirilirse anlamlıdır Ancak şirketi geleceğe taşıyan bir kültüre “Kurum Kültürü” denebilir. Kurum Kültürünün geliştirilmesi, bir vizyon ve öğrenme isidir. Öğrenme olmayan yerde kurum kültürü gelişmez. Öğrenme, değişime kucak açmak demektir. Öğrenme, bilinçli bir eylemdir; kendiliğinden olmaz Öğrenme bir “sistem kurma” meselesidir. Örgüt olarak öğrenmek, hem birey olarak hem takım olarak öğrenmek anlamına gelir. Öğrenme, geçmişi anlamak, kendini eleştirmek ve ileriye bakmakla mümkündür. “Biz öğrendik” demek, “artık değişimliyelim” demektir Şirketin ömrü değişim durunca biter.

KOBİ'ler ve **14** Verimlilik

**Sanayici
Gözüyle
Verimlilik**

SANAYICI GÖZÜYLE VERİMLİLİK

Mete ÖZER

HEMA Endüstri A.S.

Yönetim Kurulu Üyesi

e-posta: meteozer@hattat.com.tr

Verimlilik bir kavramdır. 'Kavram, bir amaca ulasan ve degerler saglayan bir seyi yapmanin bir yoludur.'

Verimlilikte;

Amaç : Rekabet etmek

Degerler : Hayatta kalmak, pazar payini arttirmak.

Yol : Maliyetleri azaltmak, kaliteyi arttirmak, bütünlesmis degerleri üretmektir.

Verimlilik kaynaklarin etkin kullanimiyla ilgili bir kavram. 100 birim üretilecek iken 80 birim üretmek, 100 birim maliyetle üretilebilecek iken 95 maliyetle üretmek, 100 adet satilabilecek iken, 50 adet satabilmek gibi...

Verimlilik, üretkenlik demektir, çabalarin bosa harcanmaması demektir.Verimlilik, çaba, enerji ve kaynaklarin karsiligini en iyi sekilde almak demektir. Performans, sonuca ulasmadaki basari ile ilgili bir kavramdır. Istenilen sonuçlara ulasmak, verimli çalışmak ve yüksek performans ile saglanir. Bu da basaridir.

Etkinlik bir sokak lambası direğini bes kişiye boyatmayı gerektiriyorsa, direği bes kişiye boyatırız. Verimlilik, sonuç pek iyi olmasa da, bes kişinin bes ayrı direği boyaması demektir.

Etkinlikte ilk asama, kaynak maliyeti ne olursa olsun, amacin tam olarak gerçekleştirilmesidir. İkinci asama, amaca ulasma prosesinin ne kadar etkili olduğuna bakmaktır. Proses daha etkili olabilir mi? İşte bu noktada, proste tekrar tekrar (sürekli) iyileştirmeler yapılır.

Verimlilikle ilgili baslica soru sudur; Bu çıktıyı elde edebilmek için en az ne kadar kaynak kullanmam gerekir? Etkinlikle ilgili soru ise şöyledir; Çıktıyı elde etme prosesi nasıl daha etkili olabilir? Etkinlik, sonu basına göre degisen bir girdi-çikti olayı degildir.Amaç saptanmıştır ve yapılacak bütün iş, o noktaya ulasmamızı saglayacak prosesin, düzenli olarak iyileştirilmesidir.

Verimlilik, kavraminin baska sorunlari da vardır. Ölçülebilir olmak verimliliğin temel ilkelerinden biridir; ama gelecekte neler olabileceği ölçülemez. Dolayisiyla, verimlilik denklemlerinde gelecek yer olmaz. Verimlilik her zaman geriye doğru, yani geçmişe bakmak zorundadır; su anda yapılmakta olanı ve su anda bilineni azami hale getirmeye çalışır

Verimlilik çoğu zaman esnekliğin düşmanıdır. Oysaki günümüzün iş dünyasında esneklik gitgide daha da büyük önem kazanmaktadır.

Endirekt Girdiler

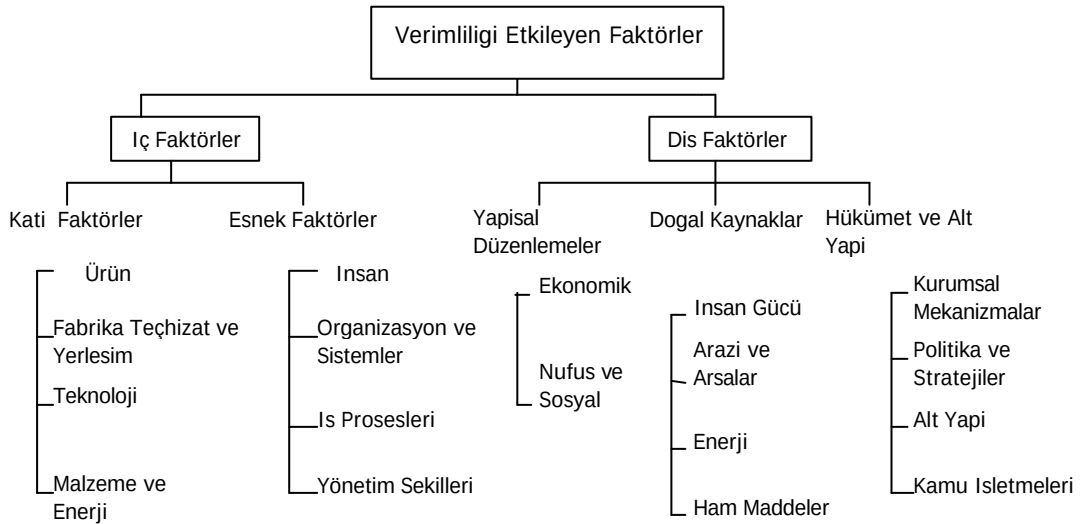
- Finansman (Kredi, V.Farki, Kur Farki, Fiyat Farki, Cezalar-Tahakkuk etmiş ve etmemişler)
- Amortisman
- Bakım-Onarım
- Enerji (Elektrik, Gaz, Yakıt, v.s.)
- Su
- Endirekt işçilik
- Pazarlama Faaliyetleri
- Ar-Ge
- Lisans
- Royalty
- Kalite Maliyeti
- Diğer

Kismi Verimlilik

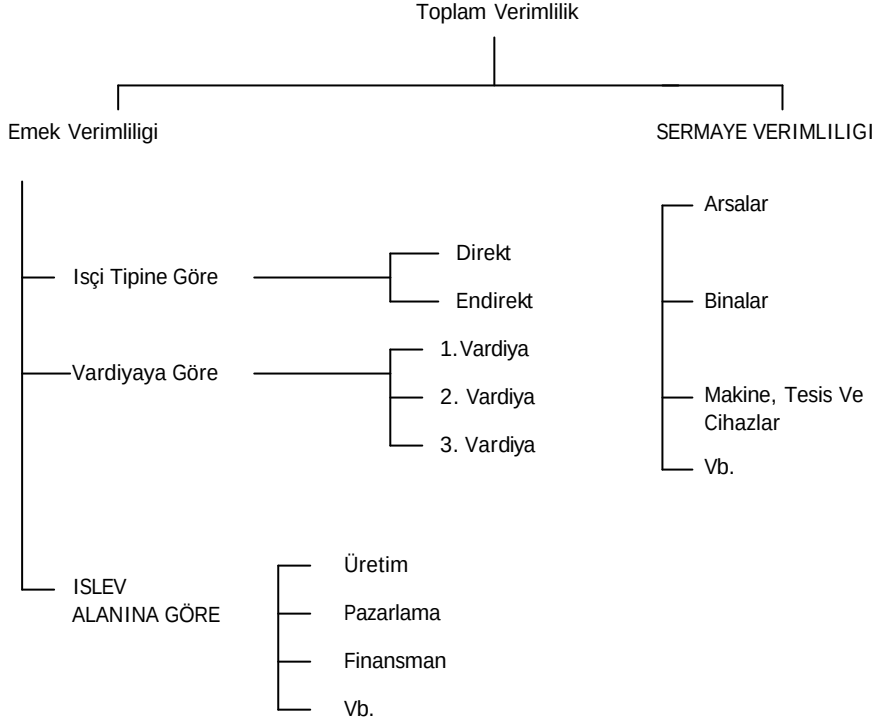
- Finansman Verimliliği
- Malzeme Verimliliği
- Enerji Verimliliği
- Bakım-Onarım Verimliliği
- Kapasite Kullanımı Verimliliği
- Personel Verimliliği
- İmalat Verimliliği
- Tasarım Verimliliği

Bunlar kısmi verimlilik olup tek faktör dikkate alınmıştır. Toplam verimlilikte tüm faktörler dikkate alınır.

1. VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER



2. TOPLAM VERİMLİLİK



3. EMEK VERİMLİLİĞİ

Kimse insanları yönetemez. Görev, insanlara **LİDERLİK** yapmaktır, hedef her bireyin kendine özgü belirli gücünü ve bilgisini verimli kilmaktır. Verimliliklerin hepsi **İNSAN KAYNAGI** verimliliğine dayanmaktadır.

3.1. El İşçisinin Verimliliği

El işçisini verimli kılmada ilk adım ise bakmak ve işi oluşturan hareketleri analiz etmektir. İkinci adım her hareketi, gerektirdiği fiziksel gayreti ve kapsadığı süreyi kaydetmektir. Daha sonra gerekli olmayan hareketleri elimine etmektir. Sonra bitmiş ürünün elde edilmesinde gerekli olan hareketlerin her biri, en basit şekilde, en kolay şekilde, en az gücü ve süreyi gerektirecek şekilde ayarlanır.

Gelişmiş yönetimlerde mücadele merkezi, artık el işçiliğini verimli kılmak değildir; çünkü bunun nasıl yapılacağı bilinmektedir. Mücadele merkezi; artık bilgi işçilerini verimli kılmak olacaktır.

3.2. Bilgi İşçisinin Verimliliği

Bilgi işçisinin verimliliğini **ALTI** temel faktör belirler;

1. Bilgi işçisini verimli kılmak istiyorsak “**GÖREVİ NEDİR?**” sorusuna cevap verilmelidir.
2. Bilgi işçileri kendilerini yönetmek zorundadır. Özellikleri olmak zorundadır.
3. Sürekli yenilik, bilgi işçisinin görevinin ve sorumluluğunun bir parçasıdır.
4. Bilgi işi, bilgi işçisi sürekli öğrenmeyi ama aynı derecede öğretmeyi gerektirir.

5. Bilgi işçisinin verimliliği sadece çıktı miktarıyla ölçülemez. Kalite de en az o kadar önemlidir.

6. Bilgi işçisinin verimliliği, bilgi işçisine “**maliyet**”ten ziyade “**varlık**” olarak bakılmasını ve davranılmasını gerektirir. Bilgi işçisinin kurum için çalışmayı, tüm diğer fırsatlara tercih etmesini gerektirir.

El isinde kilit soru, her zaman “**IS NASIL YAPILMALIDIR?**” olmuştur. “El işçisi isini en iyi nasıl yapar?”, sorusu sorulmuştur.

Bilgi işçisi verimliliğinde kilit sorular ise “**GÖREV NEDİR? NE OLMALIDIR?**” “Senden nasıl bir katkı beklenmelidir?” “Görevini yaparken seni engelleyen ve ortadan kaldırılması gereken şey nedir?”, olmalıdır.

El işçiliğinde çalışanlar üretim unsurlarına sahip değildirler. Deneyimleri yalnızca faaliyetleri yerlerde değerlidir. Baska yere taşınamaz. Oysa bilgi işçisi üretim unsurlarına sahiptir. Kafasındaki bilgi tamamen taşınabilir niteliktedir ve müthiş bir sabit sermayedir.

Hem kafasıyla, hem de eli ile çalışan bilgi işçisine **TEKNOLOJİ** uzmanı deniyor. Sonuç olarak bilgi işçisi verimlilik konusunda **NE** yapılacağını ve **NASIL** yapılacağını büyük ölçüde biliyor.

Dünya ekonomisinde **LİDERLİK**, bilgi işçisinin verimliliğini en sistematik ve en başarılı biçimde yükselten ülkelere ve endüstrilere kayacaktır.

Değer sistemi kabul edilemez veya uygulanamaz bir kurumda çalışmak, kişiyi hem “**bunalım**”a hem de “**performans**”sızlığa mahkum eder.

Bilgi işçileri “**BENİM KATKIM NE OLMALIDIR?**” diye sormayı öğrenmek zorunda kalacaklardır.

İnsanların hayal güçlerini, yaratıcılıklarını ve bilgilerini kuruluşların yararına kullanmalarına teşvik eden **LİDERLERE** duyulan ihtiyaç her geçen gün artmakta ve yeni bir **LİDERLİK** anlayışı şekillenmektedir.

Gelecekte **BASARI** insanların bilgi ve yeteneklerini seferber edebilen kuruluşlara ait olacaktır.

Bilginin en önemli güç kaynağı haline geldiği günümüzde bu farkı yaratan **İNSAN**dır.

Tüm insanlar değerlidir ilkesi benimsenmiştir.

4. VERİMLİLİK HESAPLAMALARI

Birlesik Verim = İmal edilen hatasız parça miktarı / Çalışılan süre içinde terik olarak üretilmesi gereken miktar

Hatasız Parça = Satılan veya stoklanan üretim

Teorik olarak üretilmesi gereken miktar = Tezgahın standard süreye göre üretmesi gereken miktar

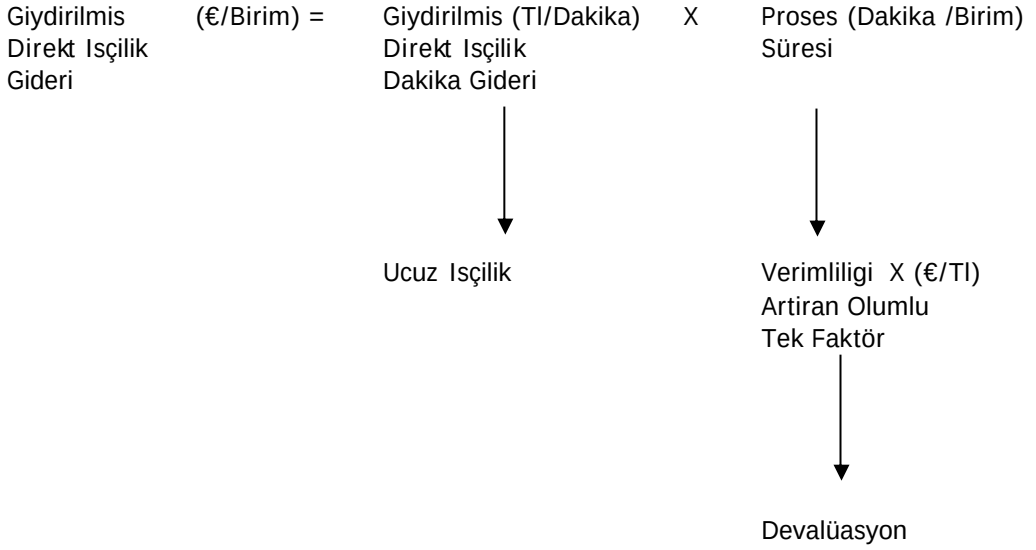
Standard süre; operatörün takım degistirmesi, kişisel ihtiyaçları, kalite kontrol ölçümlerini yapması gibi süreleri kapsamaktadır. Elektrik kesilmesi, arızalar ve ayar süreleri standard süreye dahil değildir.

4.1. Çalışan Basına Katma Değer Verimliliği (Euro / Kisi)

$$\frac{A - (B+C+D+E)}{F} = \frac{\text{Euro/Yıl}}{\text{Kisi/Yıl}} = \frac{\text{Euro}}{\text{Kisi}}$$

- A. Toplam Satis (Euro/Yil)
- B. Toplam Hammadde Maliyeti (Euro/Yil)
(Satinalanan hammadde, parça, sarf malzemeleri, satin alınan hizmet)
- C. Tesis Bakim-Onarim Gideri (Euro/Yil) (fabrika, bina, makine teçhizat bakım, onarım, aydınlatma, ısıtma, sogutma ve enerji gideri)
- D. Nakliye ve ambalaj giderleri (Euro/Yil)
- E. Diger satinalanan Hizmet giderleri (Euro/Yil)
- F. Üretime Dogrudan Katılan ve Tesis Performansına Katkida Bulunan Ortalama Toplam Çalışan Sayisi (Kisi/Yil)

4.2. İmalat Sektörü İçin Verimlilikte Kullanılan Kiyaslama Ölçüsü



Bu formüle göre hesaplanan “GIYDIRILMIS DIREK İŞÇİLİK GIDERİ” nin aynı sektörde dünyada olusmus giydirilmiş işçilik giderine göre kıyaslaması verimlilik ölçüsü olarak kabul edilmistir.

Formülde görüldüğü gibi verimlilik, işçilik DAKIKA GIDERİ ve PROSES SÜRESİNİ azaltmak ile saglanır. Malzeme fiyatları dünyada birbirine çok yakındır.

Dakika Giderinin Analizi

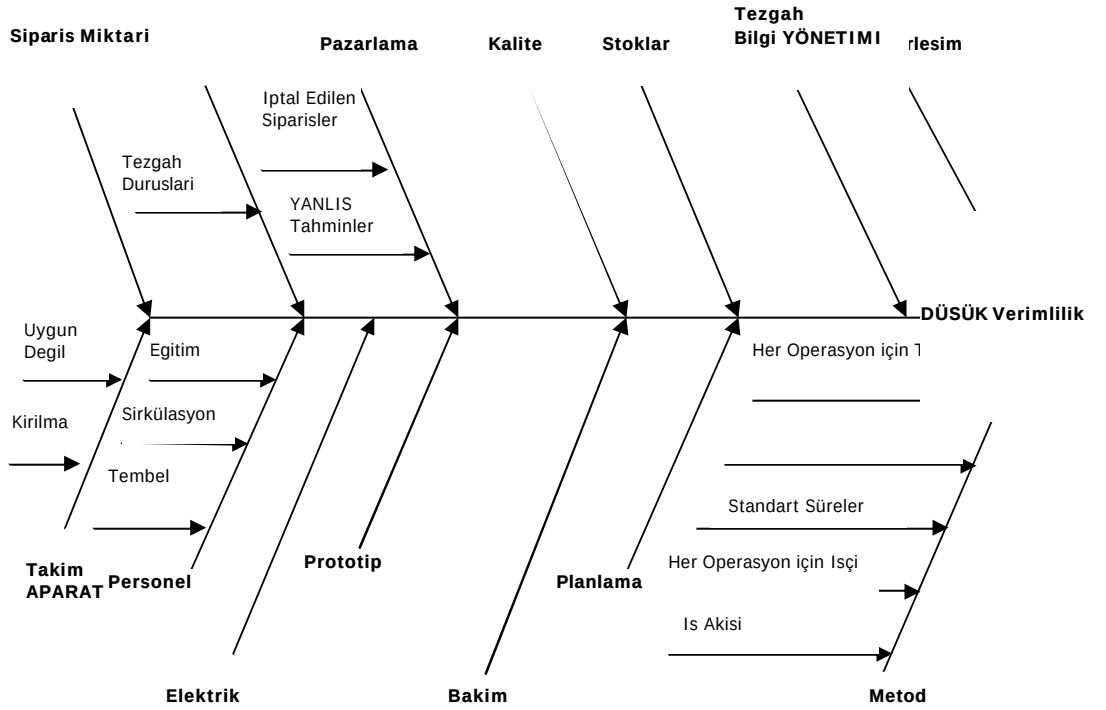
	€ / DAKIKA	%
Finansman Payı		
Amortisman Payı		
Diger Giderlerin Payı		
Memur-Endirekt İşçilik Payı		
Direk İşçilik Payı		

DIREKT GIRDILER

- Ham Madde
- Yan Sanayi
- İthal Parçalar
- Baglama Elemanlari, Conta, Rulman v.s. gibi direk piyasadan alinip kullanılan malzemeler.
- Direk İşçilik
- Diğer

4. VERİMLİLİK ANALİZİ

NEDEN - SONUÇ ANALİZİ



Tezgah Durus Nedenleri

- Arıza
- Ayar
- Kalite Kontrol
- Parça Gelmemesi (ambardan, bir önceki prosesten)
- Takim Kirilmesi
- Temizlik
- Operatörün Kişisel İhtiyacı
- Elektrik Kesilmesi
- Eğitim, Seminer, Toplantı

Verimliliği Arttıran Yöntemler

Müşteri beklentilerini anlama

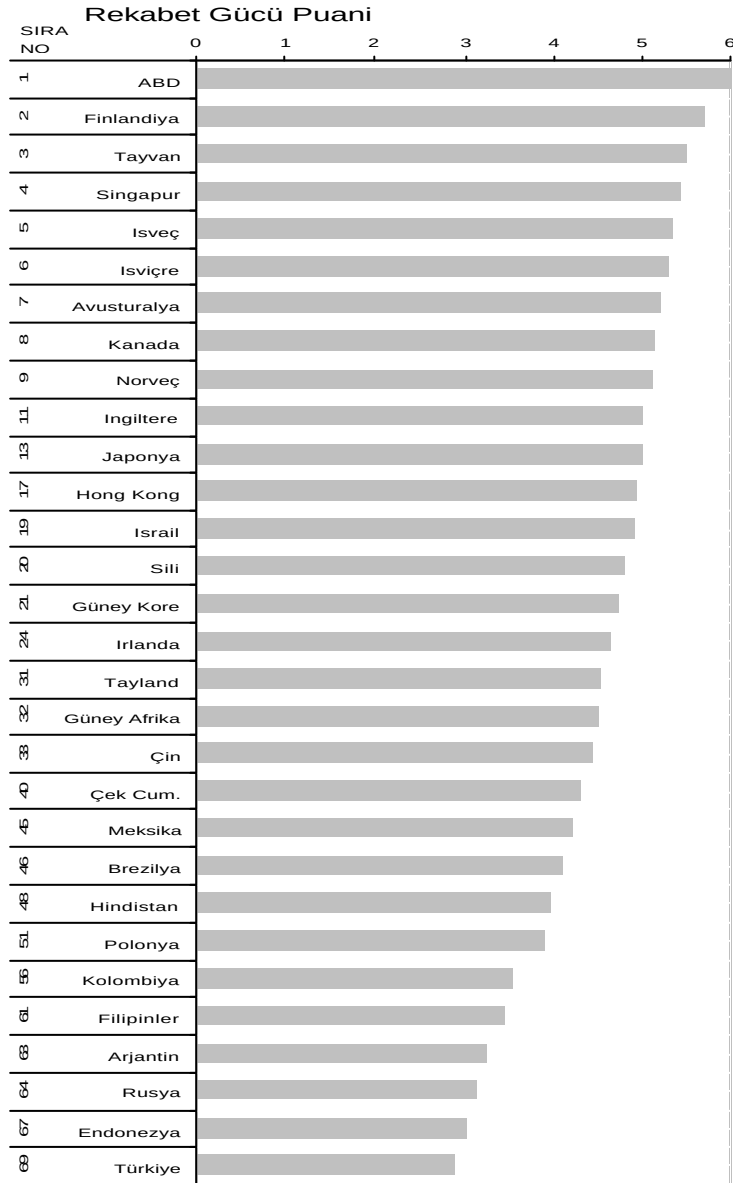
Hata Türü ve Etkisi Analizi

Riski büyük olan hatalara öncelik verme

Kalite ile Verimlilik arasında denge sağlama. Kaliteyi düşürmeden verimliliği arttırma yollarını arama. İşçilik, malzeme, işlem, ... maliyetlerini düşürerek verimliliği arttırma.

BUNLARIN HEPSİ INSAN KAYNAGI VERİMLİLİĞİNE DAYANIR.

Bir işletme, dünyanın en verimli bisiklet üreticisi olmaya çalışmak yerine, bisiklet yapma kapasitesine sahip olmalıdır. Ama eğer bisiklete olan talepte bir düşme varsa, aynı şirket üretimin bir kısmını tekerlekli iskemleye, bebek arabasına ya da neye talep varsa ona çevirebilmelidir. Verimli olmaya çalışırken, esnekliğin unutulmasına sık sık rastlanıyor.



Rekabet, basarili olmak için gereklidir. Serbest pazar ekonomilerinde anahtar öge rekabettir. Rekabet tekceli fiyatları önler ve tüketicilerin satın almalarını en iyi kosullarda yapmalarını güvenceye alır. Üreticilerin verimli olmak ve kaliteli mal üretmek için her türlü çabayı harcamalarını sağlar. Üreticiler bu çabayı göstermezlerse, daha iyi fiyat ve kalite sunan baska üreticiler tarafından Pazar disina atılma tehlikesini göze almış olurlar. Rekabetin amacı, fiyatları düşük, kaliteyi yüksek tutarak tüketiciye yarar sağlamaktır.

Kiyaslama (Benchmarking), bir kurumun yaptığını, herhangi bir kurumda yapabileceğini varsayar. Bir işletmenin, küresel anlamda rekabet edebilecek düzeyde olduğunu öne sürer. Sadece işçilerin verimliliğini ölçmek, artık verimlilik hakkında yeterli bilgi sağlamıyor.

TÜRKİYE'DEKİ SEKTÖRLERİN DÜNYADAKİ SEKTÖRLER İLE VERİMLİLİK KARSILASTIRMASI

Sektör	Ölçüm Kriteri	Dünya Standartı	Türkiye - deki Durum	Açıklama
Beyaz Eşya	Kayıpsız Üretim (%)	85-98	90-95	BEKO' da 74 tür Buzdolabında 2 adam-saat/Ürün Çamaşır Mak. 0.9 adam-saat/Ürün Bulaşık Mak. 0.7 adam-saat/Ürün Firin 1.3 adam-saat/Ürün
Beyaz Et	Adet/Kompleks /Hafta	1.5 Milyon Piliç	135-150 bin	Banvit yaptığı iyileştirme ile 900 bin'e çıkardı.
Bira	Litre/Adam/Yıl	2.600-4000	3.000-3.350	Efes-Pilsen'de 3.350'dir.
Boya	KG/Adam/Saat	400-500	130	Otomasyon yetersizliğinden dolayı Türkiye'de verim düşüktür. Artan rekabet koşulları kar marjlarını düşürmüştür. İstikrarlı büyüme, akılcı, ve dengeli yatırım, çalışanın motivasyonu ve eğitimi, üretimde standardizasyon ile verimlilik artışı sağlanıyor. Polisan'da verimlilik 155'dir.
Dokuma Pantolon	Adet/Adam /Gün	35	25	
Elektronik	Ciro (Dolar) /Adam	100 bin	210 bin	BEKO TV üretimi 0.74 Adam-Saat/TV VESTEL TV 420 bin ciro (dolar)/adam/yıl
Ticari Araç	Adam-Saat/Araç	34	50	Üretim verimliliği ancak fabrika bazında incelenebilir. Fakat aynı fabrikada muhtelif cins araçlar üretiliyorsa bir ayırım yapmak gerekir. Verimlilik=fiili üretim saati/toplam çalışma saati. TOFAS, KAIZEN proses iyileştirme ile %20 verimlilik artışı sağlanmıştır. Ford Otosan'da verimlilik 32 adam-saati/araç
Konfeksiyon	Personelin İş Zamanı (%)	80	35-90	%80 İş Verimliliği, 1 çalışanın 540 dakikalık çalışma süresinin 432 dakikalık süresini ürüne yansıtıyor anlamına geliyor.
Organize Perekende	Dolar/Sepet (Ortalama)	25.6	5-10	Amerika'da sektörün vergi sonrası net kar marjı %1.36. (Türkiye'de – 4.71 Dolar/Sepet) Sepet Ortalaması 25.6 dolar/sepet (Türkiye'de 5-10 dolar/sepet) Metrekare başına günlük ortalama satış 16.6 dolar/1 m ² GİMA'da 9.1 dolar/ m ² /gün 491 dolar/personel/gün Müşteri memnuniyeti ile G İMA verimliliğini arttırmıştır.
Örme Tisört	Adet/Adam /Gün	50	40	
Pencere	Adet/Adam /Gün	4	3.25	Sektörde üretim standart değildir. Degişik pencere tipleri vardır. Boyutları değişiktir. Winsa Türkiye 1.2 Adam-saat/pencere Winsa Almanya 1 Adam-saat/pencere Türkiye ortalaması 3.25 Adam-saat/pencere
Mensucat	KG/Adam/Yıl			Sahinler'de 27 bindir.

Her sektörde rekabetin en önemli unsurlarından bir VERİMLİLİK haline geldi. En basit anlamıyla verimlilik, kaynakları en iyi şekilde değerlendirerek üretim yapmak anlamına gelir. Yani şirketlerin sahip olduğu işgücü ve sermaye ile daha fazla katma değer yaratmasının yolu verimlilikten geçer.

- Verimlilik Arttırma
- Teknolojik Yatırım
- Çalışana Yatırım ve
- İş yapma şekillerinin en faydalı hale dönüştürülmesi (iş proseslerini iyileştirme) ile sağlanır.

5. KAIZEN VE VERİMLİLİK

KAIZEN “iyileştirme” demektir. KAIZEN yöneticilerden işçilere herkesi içeren sürekli iyileştirmedir. KAIZEN felsefesi işyerinde olsun, sosyal ilişkilerde veya aile yasantisinde olsun, yaşam tarzımızın sürekli iyileştirilmesi gerektiğini söyler.

Kalite konusundaki herhangi ciddi bir tartışma, hemen kalitenin nasıl tanımlanacağı, nasıl ölçüleceği ve kazalara nasıl bağlanacağı konularını gündeme getirir. Kalitenin tanımları, onu tanımlayan insan sayısına esittir; kalitenin ne olduğu veya ne olması gerektiği konusunda bir anlaşma sağlanamamıştır. Aynı durum verimlilik için de söz konusudur.

Verimlilik de herkese göre farklı anlamlar tasir; çok farklı algılanır, yönetim ve çalışanlar arasında çok sık tartışma konusu edilir.

Kalitenin ve verimliliğin tanımı ne olursa olsun, madalyanın diğer yüzü hep KAIZEN olmuştur. Bu yüzden KAIZEN hakkında konuşmaya başladığımız anda konu tümüyle sadeleşmektedir. Her şeyden önce, iyileştirme genel kapsamlıdır. Tanımı gereği olumlu bir değerdir ve bu haliyle tartışılacak bir yanı yoktur. İş yaşamında nerede ve ne zaman iyileştirme olsa, sonuçta kalitede ve verimlilikte iyileştirmeye yol açacaktır. İyileştirme için başlangıç noktası, iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. İhtiyaç bir sorunun farkedilmesiyle ortaya çıkar. Fark edilen bir sorun yoksa, iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur. Mevcut durumla yetinmek KAIZEN'in baş düşmanıdır. Dolayısıyla KAIZEN sorunların bilincinde olmayı öngörür ve bu sorunları tanımlayabilmek için ipuçları sağlar.

Bir kez belirlendikten sonra sorunlar çözümlenmelidir. KAIZEN, aynı zamanda bir sorun çözme yöntemidir ve sorunların çözümlenmesiyle birlikte her defasında daha ileri bir düzeye ulaşır.

Ulaşılan yeni düzeyi pekiştirmek için, sağlanan iyileştirme standartlaştırılmalıdır. Böylece KAIZEN aynı zamanda standartlaşmayı öngörür. KK (Kalite Kontrol), İKK (İstatistiksel Kalite Kontrol), KK çemberleri ve TTK gibi terimler çoğu zaman KAIZEN ile ilişkili olarak karşımıza çıkar.

Kalite sözcüğü çok değişik biçimlerde yorumlanabilir ve kaliteyi neyin oluşturduğu konusunda fikir birliği yoktur. En geniş anlamda kalite, iyileştirilebilen her şeydir. Bu bağlamda kalite, sadece ürün ve hizmette değil, aynı zamanda kişilerin nasıl çalıştıkları, makinelerin nasıl işletildikleri, sistem ve prosedürlerin nasıl yürütüldüğü ile de ilgilidir.

İnsan davranışlarını her yönüyle içermektedir. Bu yüzden kalite ve verimlilik yerine, KAIZEN'den söz etmek çok daha yararlıdır.

Verimlilik bir esas degildir, bir ölçüdür. Oysa çoğu zaman önemli olanın verimliliği ölçmek olduğunu sanarak, verimliliğin sırrını aradık. Bu odayı çok soğuk bulup nedenini öğrenmek için termometreye bakmaya benziyor. Termometrenin ayarıyla oynamak sorunu çözmeye yetmiyor.

Durumu düzeltebilmek için gerekli çaba, atese odun atmak veya sömineyi kontrol etmek, başka bir deyişle PUKÖ döngüsüne başvurmadır. Verimlilik sadece o anki durumun ve daha önceki çabaların anlatimidir. Eğer verimlilik ve kalite kontrol esas değilse ve sadece

sonuçları kontrol etmeye yarayan ölçüler olarak kullanılıyorsa, o halde gerçek nedir ve ne yapmalıdır? Bu sorunun cevabı, hem verimliliği hem de kaliteyi iyileştirmek üzere ortaya konan çabaların gerçek olması gerektiridir.

Anahtar sözcükler çaba ve iyileştirme. Verimlilik ve kalite kontrolün sözünü bir yana bırakıp, işin temeline inmenin, kolları sıvamanın ve iyileştirme üzerinde çalışmanın zamanıdır.

Kalite kontrolü iyileştirerek müşteri memnuniyetini arttırmaya çalışmak otomatik olarak verimliliğin iyileşmesine ve şirket performansının artmasına yol açmaktadır. Yönetim öncelikli ilgisi verimliliğe yönelirken, kalite hem işçinin hem yönetimin ortak ilgi alanıdır. Yönetim işçiden verimliliği arttırmasını istediğinde işçinin cevabı “Neden? Bu sadece bizim daha fazla çalışmamız demek değil mi? Bu bize ne getirecek?” olacaktır.

Diğer yandan hiç kimse “haydi kaliteden söz edelim” diyerek işçinin yardımını isteyen bir yönetime karşı çıkmayacaktır. Kalite, rekabet edebilmek ve müşteriye hizmet verebilmek için tek yoldur. Kaliteyi iyileştirme çabalarının kendiliğinden verimliliğin iyileşmesine yol açtığı görülmüştür.

KOBİ'ler
ve

Eklr

TC ISTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

KOBİ DANIŞMA BİRİMİ

KURULUSU

KOBİ Danışma Birimi, İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi bünyesinde 2004 yılı Aralık ayında kurulmuştur.

VİZYONU

Sahip olduğu akademik saygınlık, güvenilirlik, bilgi üretme gücü ve bu alandaki deneyimleri ile, yurt içi ve yurt dışı kuruluşlarla işbirliği yaparak KOBİ'ler için yeni ve kolay anlaşılır bilginin elde edilmesinde tercih edilir bir birim olmak.

MİSYONU

KOBİ'lere danışmanlık, eğitim, araştırma ve yayın sağlama hizmetleri vererek, KOBİ'lerin sorunlarına çözüm getirmek ve küresel rekabet güçlerini artırmak.

İLKELEİ

- Bilimsellik
- Araştırmacılık
- Bilgi üretimi ve paylaşımı
- Güvenilirlik
- Ekip çalışması
- Kurumlararası işbirliği
- Sirdaslık
- KOBİ'ye özgün çözüm

FAALİYETLERİ

- **KOBİ Check-up**
 - Sorunların Ortaya Çıkarılması
 - Yapısal Değerlendirme/Kurumsallasmanın Neresindeyiz?
 - Mali Değerlendirme
 - Rekabet Gücü Değerlendirme
 - Teknoloji Kullanımı
 - Markalaşma
 - Risk Analizi
 - Pazarlama Sistemi Değerleme
- **Danışmanlık**
 - Sistem Kurma ve Kurumsallaşma Danışmanlığı
 - Verimlilik ve Etkinlik Teknikleri Danışmanlığı
 - İs ve Performans Değerlendirme

Rekabet Gücü Danismanligi
Mali Danismanlik
Teknik-Teknolojik, Endüstriyel Tasarim
E-ticaret
Markalama ve Imaj Danismanligi
Risk Danismanligi

- **Egitim**

Sürekli eğitim programlari
Ögle toplantilari
Kuruluslara özgü programlar
Sertifika programlari
Yönetici programlari
Kongreler, sempozyumlar
Konferans, açık oturum, paneller
Çalistaylar, sorun çözme toplantilari

- **Arastirma**

KOBİ'lerin sorunlarına yönelik arastirmalarin ve bu konudaki öğrenci tezlerinin desteklenmesi

- **Yayin**

KOBİ'lere yararli el kitaplari, broşür, e-bülten ve CD'lerin hazirlanmasi
KOBİ Danisma kütüphanesinin, CD ve film arsivinin kurulmasi

- **Halkla Iliskiler**

Basin ve Yayin Kuruluslari ile Iliskiler
Basarili KOBİ Ödülleri
Filmler, Belgeseller
Söylesiler
Kariyer Günleri
Kampanyalar

KADROSU

KOBİ Danisma Birimi'nin kadrosu, IIBF öğretim üyeleri ile dis danisman ve egiticilerden olusmaktadır.

İLETİSİM BİLGİLERİ

Adres: Istanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
Ataköy Kampüsü, E-5 Yan Yol, Bakırköy 34156, Istanbul

Tel: (0212) 661 94 51 / 4015-4001

Faks: (0212) 661 39 75

web: www.kobikongresi.org.tr

e-posta: kobi05@kobikongresi.org.tr

DENIZBANK İSLETME BANKACILIĞI

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, Türkiye'deki işletmelerin %98'ini oluşturmakta ve istihdamın %80'ini sağlamaktadırlar. Ancak bu durum işletmelerin ihracat ve GSMH 'dan gelişmiş ülkelere kıyasla hak ettikleri payı alabilmeleri için yeterli olmamıştır. Örnek vermek gerekirse, ülkemiz genelindeki kredi hacimleri %7 ile sınırlıdır.

Denizbank işletmelerin bu tür ihtiyaçlarından yola çıkarak, Bireysel, Ticari ve Kurumsal Bankacılık hizmetlerinin yanına İşletme Bankacılığını da ekleyerek büyük ve kapsamlı bir hizmet atığı başlatmıştır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler ülke ekonomisinin kalkınmasında ve sosyal standartların yükselmesinde lokomotif rol oynamaktadırlar.

Bu sebeple işletmelere yönelik hizmet Denizbank 'ın stratejik önceliklerinden biri olarak belirlenmiştir.

Yaygın subeli bankacılık anlayışı içinde mümkün olan en fazla noktada işletmeler ile buluşarak yerel ekonomilerin gelişmesini ve girişimci ruhu desteklemek Denizbank İşletme Bankacılığının öncelikli hedeflerinden biridir. **“Rüzgar bizden, ilerlemek sizden...”** sloganı bu hedefin en doğru göstergesidir.

Denizbank'ın bu alandaki amacı mevcut ve doğacak gereksinimleri en iyi analiz ederek, müşteri ihtiyaçları doğrultusunda en farklı ve kapsamlı hizmet veren banka olmaktır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, bugüne kadar bankacılık hizmetlerinden dünyadaki benzerleri kadar faydalanamamışlardır. Hep buzlu camlar ardından bakılan bu işletmeler, Türk bankacılık sisteminde küçük ve riskli olarak değerlendirilmiş, asıl hedef çoğunlukla büyük müşteriler olmuştur.

Denizbank bu konuda öncelikle subelerinde uzman Portföy Yöneticisi kadroları oluşturarak ve işletmeleri hedefleyerek yola çıkmıştır.

Gerekli ürün ve hizmet yelpazesi bu müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda ve onlara özel olarak şekillendirilmiştir.

Diger bir deyişle işletmelere yönelik finansal destekte onlara raftan en çok talep edilen ürünü vermek yerine, müşteri yapılarına en uygun ürünü sunmak gerektiğine inanılmaktadır.

İşletmeler, Denizbank subelerinde ihtiyaçlarına özel kredi ürünlerinden yatırım ürünlerine, Leasing/Faktoring işlemlerinden Dis Ticaret, sigorta ve POS hizmetlerine kadar bir çok ürün ve hizmeti bulabilmektedirler.

MILLI PRODÜKTIVITE MERKEZİ

KURULUSU

Ekonomik bunalımların yoğunlastığı dönemlerde gelişmenin itici gücü olarak verimlilik kavramı üzerinde tartışmaların arttığı ve kapsamının da gittikçe genişlediği gözlenmektedir. Bu çerçevede, özellikle ikinci dünya savaşı sonrası dönemde dünyada verimlilikle ilgili çalışmalar artmıştır. Bunalım dönemlerinde olabildigince daha çok üretme çabaları ulusal olanakların sınırına dayanmış; yeni kaynaklar elde etmenin yani sıra ulusal kaynakların daha verimli kullanımı sorunu da yasamsal önem kazanmıştır. Avrupa ülkelerinde verimlilik merkezlerinin çoğu, İkinci Dünya savaşı sonrası 1950'li yıllarda kurulmuştur. Türkiye'de verimlilikten ilk defa, 1923 yılında İktisat Kongresi'nde söz edilmıştır. 1930'lu yıllarda kurulan büyük ölçekli kamu iktisadi teşebbüslerinin verimlilik esaslarına göre çalışması gereği, 1939 yılında çıkarılan 3460 sayılı Kanun ile tüm işletmelerin, "basiretli bir tüccar gibi verimli ve rasyonel hareket etme zorunluluğu"nu getirmiştir. İlk verimlilik denetimleri de yine aynı Kanun'a dayanılarak oluşturulan "*Basvekalet Umumi Murakabe Heyeti*" ile başlamıştır.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Avrupa devletleri dayanışma içinde kalkınmalarını sağlayabilmek için Birleşmiş Milletler Teskilatı ile ilgili birtakim ekonomik olusumlar meydana getirmişlerdir. Bazı girişimlerden sonra da Türkiye'nin de içinde bulunduğu Avrupa devletlerine, Amerika Birleşik Devletleri tarafından yapılacak yardımı içeren Ekonomik İşbirliği Anlaşması 16 Nisan 1948'de imzalanmıştır. Bu anlaşmanın birinci maddesine göre taraflar, sürekli bir örgüt kurmayı ve ortak bir kalkınma planı hazırlamayı taahhüt etmişlerdi. Amerika Birleşik Devletleri tarafından ilgili ülkelere verilecek olan yardımı kapsayan "*Marshall Yardım Planı*", yardımın "*verimli*" kullanımını da şart koşmaktaydı. Aynı yıl Türkiye'de birkaç mühendis ve iktisatçı bugünkü Milli Prodüktivite Merkezi'nin çekirdeğini oluşturan "*Sinai Sevk ve İdare Cemiyeti*"ni kurarak sinai işletmelerde eğitim yolu ile verimliliği artırma yöntemlerini tanıtmaya çalışmışlardır. Bu tarihlerde Avrupa Ekonomik İşbirliği Teskilatı'nın verimliliği öncelikli olarak ele alması, Dünya Bankası Türkiye ilişkilerinde verimliliğin sık sık vurgulanması, ülke gündeminde verimliliğin öneminin artmasına neden olmuştur.

Amerika ile yapılan bir anlaşma gereği "*Moody Fund*" olarak adlandırılan yardım programından Türkiye'ye verilecek paranın verimlilik kurallarına uygun projeler karşılığı verilebileceği hükme bağlanmıştır. Bu anlaşma gereğince, Türkiye'de verimlilik konusundaki ilk kamu girişi de olan, 1954 yılında çıkarılan bir kararname ile "*Vekaletlerarası Prodüktivite Komitesi*" kurulmuştur. Böylelikle ilk kez verimlilik bilincinin yaygınlaşması ve ülke çapında tanıtılmasıyla ilgili çalışmalar yapılması bir görev olarak belirli bir organa verilmiştir. Genel olarak, bu komitenin faaliyetleri endüstride verimlilik bilincinin yaygınlaştırılması, sevk ve idareci eğitimine dayalı eğitim çalışmaları ve yaygın bilgi ve belge hizmetlerini kapsamaktaydı. Daha sonra, Vekaletlerarası Prodüktivite Komitesi, kendisine verilen Milli Prodüktivite Merkezi'nin (MPM) kurulması görevini tamamlamış ve MPM'nin kuruluşundan sonra bu kurulusa katılarak hukuki varlığına son vermiştir.

Türkiye Büyük Millet Meclisi ve komisyonlarında da verimlilik merkezi ile ilgili kanun tasarısının hazırlık sürecinde yapılan görüşmelerde de çeşitli görüşler ortaya çıkmıştır (MPM, 1990). Bu görüşler ışığında kanun tasarısı hazırlanmış ve Meclise sunulmuştur. Bugün faaliyetlerini sürdürmekte olan Milli Prodüktivite Merkezi 17.4.1965 tarihinde yürürlüğe giren 580 sayılı Yasa ile kurulmuştur.

MILLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ	
Vizyonu	Ülkede verimliliğin artırılmasını ve yaşam kalitesinin geliştirilmesini toplumsal güç birliği yaratarak sağlayan, uluslararası saygınlığı olan bir verimlilik merkezi olmak.
Misyonu	Milli Prodüktivite Merkezi, kaynakların verimli kullanılarak, Türkiye'nin uluslararası rekabet yeteneğini ve toplumsal refah düzeyini yükseltmek amacıyla, verimlilik bilincinin benimsenmesine, tüm faaliyet alanlarında çağdas verimlilik artırma ilke ve yöntemlerinin geliştirilmesine, uygulanmasına ve yaygınlaştırılmasına yönelik etkili ve kapsamlı hizmetler sunan, alanında öncü ve yetkin bir kuruluştur.
Görevleri	580 sayılı Yasa'nın 2. Maddesine göre MPM'nin görevleri; • Yurt ekonomisinin verimlilik ilkelerine uygun olarak gelişmesine yardımcı olacak önlemleri araştırmak ve bunların uygulamaya konmasına çalışmak, • Kamu ve özel kesim işyerlerinde verimliliği artırıcı yöntemleri araştırıp bunların uygulanmasını izleyip tavsiyelerde bulunmak, • Verimlilikle ilgili teknik yardımlar sağlamak, eğitim ve danışmanlık çalışmaları yapmak, • Verimlilikle ilgili bilgi ve yöntemleri yaymak, • Devlet daireleri, kamu ve özel sektör işyerleri, işçi ve işveren ile meslek kuruluşları, bilumum eğitim ve öğretim kurumları, üniversiteler ve başka bilim kurumları ve yabancı ülkelerde aynı amaçla kurulmuş kuruluşlar ile temas ve işbirliği sağlamak, • Verimliliği ölçmek konusunda gerekli çalışmalar ve bu konu ile ilgili kurum ve kurullar ile işbirliği yapmak ve sonuçlarını yabancı ülkelerin sonuçları ile karşılaştırmak ve bunları belirli zamanlarda yayınlamak, • Verimlilik ile ilgili dernekler kurulmasını teşvik etmek, kurulan dernekler ile temas ve işbirliği sağlamak.
Organları	• Genel Kurul • Yönetim Kurulu • Genel Sekreterlik • Teknik ve İdari Bölümler • Bölge Müdürlükler
Teknik ve İdari Bölümler	• Araştırma Bölüm Başkanlığı • Danışmanlık Bölüm Başkanlığı • Eğitim Bölüm Başkanlığı • Yayın ve Halkla İlişkiler Bölüm Başkanlığı • Enformasyon Teknolojileri ve Bilgi İşlem Bölüm Başkanlığı • İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Bölüm Başkanlığı
Bölge Müdürlükleri	• İstanbul Bölge Müdürlüğü • Ege Bölge Müdürlüğü (İzmir) • Karadeniz Bölge Müdürlüğü (Trabzon) • Güneydoğu Anadolu Bölge Müdürlüğü (Gaziantep)

MILLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ Ana Faaliyet Alanları	
Verimlilik Ölçme ve İzleme	Ekonominin tüm kesimlerinde, sektörlerden işletme düzeyine kadar uzanan bir kapsam içinde; • Verimlilikle ilgili çeşitli ekonomik ve teknik performans göstergelerini saptamak, • Gelismeleri izleme ve değerlendirmek, • Sonuçlarını dönemsel olarak yayınlamak.
Arastırma	Makro ve mikro düzeyde verimlilik gelişmeleriyle bu gelişmelere yol açan nedenleri belirlemek; ve bu amaçla; • Ekonomi ve sektör bazında araştırmalar yapmak, • Kurumsal ve örgütsel yapılara ilişkin araştırmalar yapmak, • İşletme düzeyinde verimlilik artışı sağlamak üzere araştırma ve model çalışmaları yapmak.
Eğitim	Verimlilik artırıcı teknik ve yaklaşımlar konusunda bilgilendirme ve bilinç düzeyini artırmak amacıyla; • Verimlilik kavramının tanıtımıyla kamuoyu oluşturmaya yönelik eğitim çalışmaları. • Verimlilik artırma tekniklerinin uygulanmasına yönelik eğitim çalışmaları.
Danışmanlık	İşletmelerde verimlilik artırma tekniklerinin yaygın ve etkin kullanımını sağlamak amacıyla; • Verimlilikle ilgili sorunları teşhis etmek ve uygulanabilir çözüm önerilerini geliştirmek, • Verimlilik artırma tekniklerinin yaygın ve etkin kullanımını sağlayıcı çalışmalar yapmak.
Yayın	Toplumda verimlilik bilincini oluşturmak ve geliştirmek; verimlilikle ilgili konuları ulusal ekonominin tüm kesimlerinde inceleme olanakları yaratmak; verimliliği artırmaya yönelik önlemleri araştırmak amacıyla yapılan çalışmaları kamu ve özel kesim işletmeleri ile işçi, işveren, bilim ve meslek kuruluşlarına ulaştırmak amacıyla yayımlamak.
Halkla İlişkiler	Verimlilik düşüncesinin toplumun bütün kesimlerinde yaygınlaştırılıp benimsenmesi ve bir "Ulusal Verimlilik Hareketi"ne dönüştürülmesi amacıyla çeşitli etkinliklerde bulunmak. Etkinlikler: • Verimliliği özendirici ödüller • Verimlilik Haftası etkinlikleri • Yerel ve kitlesel basın/yayın kuruluşlarıyla ilişkiler • Özel, radyo ve televizyon programları • Verimlilik konulu çeşitli türde yarışmalar • Yayın sergileri, afişler, broşürler, stikerler • Çeşitli kurum ve kuruluşlarla bireysel ve kurumsal ilişkiler.

Milli Prodüktivite Merkezi 40 yillik gemisinde ülkemizde verimlilik kavramın tanıtılması, verimlilik bilincinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması, ölçek, sektör ve kesim farkı gözetmeksizin kurum, kuruluş ve işletmelerde verimlilik düzeyinin artırılmasına yönelik danışmanlık ve eğitim hizmetleri, ülkemizin temel verimlilik sorunları ile bunların nedenlerinin ve çözüm önerilerinin araştırılması ile, süreli ve süresiz yayınları ile de tüm bu çalışmalarının desteklenmesi ve yaygınlaştırılmasına yönelik olarak önemli hizmetler vermiş ve vermeye de devam etmektedir.

Milli Prodüktivite Merkezi bu çalışmalarına paralel olarak 1998 yılında başlatmış olduğu özel bir proje kapsamında da, ülke genelinde bir "Verimlilik Hareketini" başlatma, yaygınlaştırma ve bu amaçla esitli kuruluşlarla ilişkilerini güçlendirme amaciyla "İller Düzeyinde Verimliliği Artırma Projeleri"ni başlatmış ve kesintisiz bir biçimde sürdürmektedir. Mevcut durum itibarıyla bu proje 23 il ve bir ilçede tamamlanmış olup, halen Diyarbakır, Sanliurfa, Batman ve Mardin iller Verimliliği artırma projeleri devam etmektedir.

Milli Prodüktivite Merkezi geçtiğimiz yıl tam yesi olduğu ve Merkezi Brüksel'de bulunan Avrupa lkelerinin Ulusal Verimlilik Merkezleri'nin üst birliği olan Avrupa Verimlilik Merkezleri Birliği'nin (EANPC) Yönetim Kurulu yesidir.

KOSGEB

KOSGEB; küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin teknolojik yeniliklere süratle uyumlarını sağlamak, rekabet güçlerini yükseltmek ve ekonomiye katkılarını ve etkinliklerini artırmak amacıyla 3624 sayılı Kanunla 20 Nisan 1990 tarihinde kurulmuştur. KOSGEB, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile ilgili bir Kamu Kuruluşu olup, tüzel kişiliğe haiz ve bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabidir.

İDARİ YAPISI VE ORGANLARI

- Genel Kurul,
- İcra Komitesi ve
- Başkanlık

KOSGEB ORGANİZASYONU

KOSGEB Organizasyonu, doğrudan Kobilerle ilişkili olan ve aşağıda fonksiyonları verilen üç farklı tip Hizmet Birimi'ne ve bu birimler arasındaki koordinasyonu sağlayan Başkanlık Birimleri'ne sahiptir.

TEKNOLOJİ GELİSTİRME MERKEZLERİ

- Bilgi ve Teknoloji Yönelimli Yeni Firmaların Kurulması, Desteklenmesi, Geliştirilmesi
- Mevcut Küçük İşletmelerin AR-GE Projelerinin Desteklenmesi
- Üniversite, Kamu ve Özel Sektör AR-GE Kurumları ile Küçük İşletmelerin İşbirliğinin Güçlendirilmesi
- Bilgi ve Teknoloji Yönelimli Girişimcilere Yönelik İş Kurma ve Geliştirme Danışmanlığı ve Girişimcilik Eğitim Programlarının Geliştirilmesi
- Teknoloji Geliştirme Merkezlerinden Hizmet Alan Küçük İşletmelerin Pazarlama ve Finansman Temini Yönündeki Uygun Araçlara Yönlendirilmesi
- Küçük İşletmelerin Kendi İş Ortamlarında Olusturdukları Geliştirme Faaliyetlerinin ve Patent/Faydalı Model/Endüstriyel Tasarım gibi Fikri ve Sınai Mülkiyet Kapsamında Değerlendirilebilecek Uygulamaların İzlenmesi, Değerlendirilmesi ve Ticaretleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Yönlendirilmesi
- Küçük İşletme AR-GE Faaliyetlerinin Bir Veri Tabanı Haliyle Getirilerek İnternet Ortamında İlgili Tarafılara Duyurulmasına Yönelik Çalışmaların Yürütülmesi
- TEKNO-NET Bilgi Ağına Küçük İşletmelere Uygulanması ve İzlenmesi

İSLETME GELİSTİRME MERKEZLERİ

- Tek Adımda Bilgilendirme ve Yönlendirme
- Yatırım Rehberliği/Proje Profilleri (Ticari, Endüstriyel)
- İşletmelerarası Geliştirme ve Destek Programları Uygulama
- Bilgi Temini ve Yayımı
- Teknolojik Yenilikler Yayın Hizmetleri
- Yönetim Danışmanlığı
- Eğitim İhtiyaçları Tespit ve Program Hedeflerine Uyumlu Eğitim Programları
- ISO 9000 Kalite Standartları/Kalite Güvence Sistemleri
- Üretim Prosesleri Geliştirme ve Destekleri
- İşletme Sorunları Tespit, Teshis ve Çözümlere
- Hedef Kitle Hizmet Öncelikleri Belirleme
- LABORATUVAR MÜDÜRLÜKLERİ
- Laboratuvar Test, Analiz Hizmetleri.

KOSGEB DESTEKLERİ

Destegin Adı	Yön. Mad. No	Üst Limit (YTL)	Destek Oranı (%)			Destek Ödeme Türü		Özel Hususlar
			KÖY	NY	GY	Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli	
1. Danışmanlık ve Eğitim Destekleri								
1.1. Danışmanlık Desteği	5	15.000	80	70	60	X		Gruplandırılmış Danışmanlık Desteğinde, Girişimciler ve Yeni Girişimciler için destekleme oranı yöre farkı olmaksızın %100'dür.
1.2. Eğitim Destekleri	6							
1.2.1.Genel Eğitim Programları			100	90	80	X		N.Y. ve G.Y. illerinde süresi 6 saate kadar olan eğitim programları %100 desteklenebilir.
1.2.2.Genel Girişimcilik Eğitim Programları/Genç Girişimci Geliştirme Programları						X		Genel Girişimcilik Eğitim Programları /Genç Girişimci Geliştirme Programları giderlerinin tamamı KOSGEB tarafından karşılanacaktır.
1.2.3.Özel Eğitim Desteği		6.000	80	70	60	X		
2. Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Destekleri	7							
2.1.Teknoloji Araştırma ve Geliştirme Destekleri								
2.1.1. Malzeme, Teçhizat ve Prototip Üretimi ile İlgili Giderler ve Deneme Amaçlı Hammadde Temini Desteği		200.000	80	80	80		X	Teminat karşılığı temin edilecek olan geri ödemeli destek, proje süresi bitimini müteakip; ilk 12 ay ödemesiz dönemden sonra, 24 ayda 3'er aylık esit taksitler halinde geri ödenir
		50.000	50	50	50	X		Finansal Kiralama yolu ile temin edilmesi halinde finansal kiralama gideri için verilir.
2.1.2. Kalite Geliştirme ve Teknolojik Donanım Desteği		50.000	80	80	80		X	Teminat karşılığı temin edilmesi halinde, destek ödemesini müteakip; ilk 12 ay ödemesiz dönemden sonra, 12 ayda 3'er aylık esit taksitler halinde geri ödenir.
		15.000	50	50	50	X		Finansal Kiralama yolu ile temin edilmesi halinde finansal kiralama gideri için verilir.
2.1.3. Danışmanlık Desteği		20.000	80	80	80	X		
2.1.4. Ar-Ge Sonuçlarını Yayınlama Desteği		3.000	80	80	80	X		
2.1.5. Teknopark Kira Desteği		20.000	80	80	80	X		
2.1.6. Islık Tahsisi								Isliklerle ilgili genel gider maliyetlerinin her yıl basında Merkez Kurullarınca belirlenen bir miktarı, İşletmelerden genel giderlere katılım payı olarak tahsil edilir.

Destegin Adı	Yön. Mad. No	Üst Limit (YTL)	Destek Oranı (%)			Destek Ödeme Türü		Özel Hususlar
			KÖY	NY	GY	Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli	
2.1.7. Yurtdışı Kongre, Konferans, Panel, Sempozyum, Toplantı, Teknoloji Fuarlarına Katılım Destegi		5.000	80	80	80	X		
2.2. Sınai Mülkiyet Hakları Destegi	8							
2.2.1. Patent Belgesi		*6.000 **10.000	70	70	70	X		*Yurtiçinden alınacak belgeler için verilecek üst limit ** Yurtdışından alınacak belgeler için verilecek üst limit
2.2.2. Faydalı Model Belgesi		*6.000 **10.000	70	70	70	X		
2.2.3. Endüstriyel Tasarım Tescil Belgesi		*6.000 **10.000	70	70	70	X		
2.2.4. Entegre Devre Topografyaları Tescil Belgesi		*6.000 **10.000	70	70	70	X		
3. Bilisim Destekleri								
3.1. Bilgisayar Yazılımı Destegi	9	8.000	50	50	50	X		
3.2. E-Ticarete Yönlendirme Destegi	10							
3.2.1. Altyapı Destegi		3.000	100	100	100	X		Sinerji Odaklarına verilir.
3.2.2. E-Ticaret Destegi		*2.000 **4.000	50	50	50	X		*Ulusal e-ticaret portallarında yer alacak işletmelere, ** e-dis ticaret portallarında yer alacak işletmelere verilir
4. Kalite Geliştirme Destekleri								
4.1. Genel Test, Analiz ve Kalibrasyon ve CE İsaletlemesine İlişkin Test ve Analiz Destegi	11	30.000						
4.1.1. Genel Test, Analiz ve Kalibrasyon Destegi		10.000	70	60	50	X		
4.1.2. CE İsaletlemesine İlişkin Test ve Analiz Destegi		20.000	70	60	50	X		
5. Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme Destekleri								
5.1. Yurtdışı Sanayi Fuarlarına Katılım Destegi	12							
5.1.1. Sanayi İhtisas Fuarları		*60 ** 40	60	60	60	X		En az 6 m ² / işletme, en fazla 24 m ² / işletme toplam fuar alanının % 30'unu asmamak kaydı ile en fazla 1.000 m ² 'dir. Kapalı Alanlar için 100 YTL, Açık Alanlar için 67 YTL'yi geçmeyen fuarlar için verilir. *Kapalı Alan m ² bedeli ** Açık Alan m ² bedeli
5.1.2. Genel Sanayi Fuarları		*30 **20	50	---	---	X		Sadece K.Ö.Y. illerinde düzenlenecek fuarlar için verilecek olan bu destekte; en az 6 m ² / işletme, en fazla 24 m ² / işletme, toplam fuar alanının % 20'sini asmamak kaydı ile en fazla 600 m ² 'dir. Kapalı Alanlar için, 60 YTL, Açık Alanlar için 40 YTL'yi geçmeyen fuarlar için verilir. * Kapalı Alan m ² bedeli ** Açık Alan m ² bedelidir.

Destegin Adı	Yön. Mad. No	Üst Limit (YTL)	Destek Oranı (%)			Destek Ödeme Türü		Özel Hususlar
			KÖY	NY	GY	Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli	
5.2. Yurtiçi Uluslararası Sanayi İhtisas Fuarlarına Katılım Destegi	13	100	70	70	70	X		En az 6 m ² / işletme, en fazla 24 m ² / işletme toplam fuar alanının % 40'ini asmamak kaydı ile en fazla 1.500 m ² 'dir. Metrekare ücreti 143 YTL'yi geçmeyen fuarlar için verilir.
5.3 Milli Katılım Düzeyindeki Yurtdışı Fuarlara Katılım Destegi	14							
5.3.1.Ürün Sergileme		300	65	65	65	X		Bir işletme bu destekten aynı takvim yılı içerisinde en fazla iki defa yararlanabilir En az 6 m ² / işletme En fazla 30 m ² / işletme, 300 YTL m ² bedelidir.
5.4. Milli Katılım Disındaki Yurtdışı Fuarlara Katılım Destegi	15							
5.4.1.Ürün Sergileme		300	60	60	60	X		İşletmeler, bu destekten aynı takvim yılı içerisinde; aynı ülkeye bir defa olmak üzere en fazla iki defa faydalanabilir. En az 6 m ² / işletme, En fazla 30 m ² / işletme 300 YTL m ² bedelidir.
5.5. Tanıtım Destegi	16	10.000	50	50	50	X		
5.5.1.Brosür, Katalog		3.000	50	50	50	X		
5.5.2.Etiket baskılı CD		6.500	50	50	50	X		
5.5.3.Web Sayfası Hazırlama		500	50	50	50	X		
5.6. Markaya Yönlendirme Destegi	17	20.000	50	50	50	X		Yurtdışı marka tescil belgesi bedeli, periyodik dergi reklam giderleri, havayolu dergileri reklam giderleri, hava limanı billboard kira giderlerini kapsar
6. Uluslar Arası İşbirliği Geliştirme Destekleri								
6.1. İhracat Amaçlı Yurtdışı İş Gezisi (İYİG) Programı Katılım Destegi	18							
6.1.1.Ulaşım		500	50	50	50	X		Gidis-dönüş ulaşım gideri için
6.1.2.Konaklama		70	50	50	50	X		Bu limit bir geceliktir. Toplam 4 gece ile sınırlıdır.
6.2. Esleştirme Destegi	19	*8.500	50	50	50	X		* İşletmelere her bir Esleştirme
6.2.1. Temel Hizmetler		250	50	50	50	X		Merkezi için ödenecek
6.2.2. Organizasyonel Hizmetler		1.250	50	50	50	X		maksimum destek tutarı 3.000
6.2.3. Danışmanlık Hizmetleri		5.000	50	50	50	X		YTL'yi aşmaz
6.2.4. Daimi Sergi/ Showroom Hizmetleri		**2.000	50	50	50	X		** Daimi Sergi/Showroom alanı en fazla 6 m ² / işletme ve ürünlerin en az 6 ay süre ile sergilenmesi gerekmektedir.
7. Bölgesel Kalkınma Destekleri								
7.1. Yerel Ekonomik Araştırma Destegi	20	15.000	80	70	60	X		
7.2. Ortak Kullanım Amaçlı Makine-Teçhizat Destegi	21							

Destegin Adı	Yön. Mad. No	Üst Limit (YTL)	Destek Oranı (%)			Destek Ödeme Türü		Özel Hususlar
			KÖY	NY	GY	Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli	
7.2.1. Makine-Teçhizat Destegi (Finansal Kiralama Gideri İçin Geri Ödemesiz)		100.000	70	60	50	X		Finansal kiralama giderleri destek tutarı, Isletici Kurulus'ta ortak sayisinin 5'den fazla olması halinde ilave beher ortak Isletme için ORTKA/ORTLAB'larda:10.000 YTL artırılır, ancak toplam destek tutarı 150.000 (yüz elli bin) YTL' yi geçemez.
7.2.2. Makine-Teçhizat Destegi (Geri Ödemeli)		400.000	80	70	60		X	Teminat karşılığında geri ödemeli verilecek bu destekte, Isletici Kurulus'ta ortak sayisinin 5'den fazla olması halinde ilave beher ortak Isletme için ORTKA / ORTLAB'larda: 20.000 YTL artırılır, ancak toplam destek tutarı 500.000 (bes yüz bin) YTL' yi geçemez.
7.3. Altyapi ve Üstyapi Uygulama Projesi Destegi	22	10.000	50	-----	---	X		Yaptirilacak olan binalarin Üstyapi Uygulama Projesi için brüt kapalı kullanım alaninin bir metrekaresine 3 (üç) YTL, KSS Altyapi Uygulama Projelerinde ise; KSS içindeki bir isyeri için 150 (yüz elli) YTL'ye kadar proje destegi verilir.
7.4. Nitelikli Eleman Destegi	23							
7.4.1. Dört Yıllık Yüksek Okul Mezunlari İçin		18.000	80	70	60	X		4 yıllık yüksek okul mezunlari tüm yörelerde desteklenir. Aylık üst limit 1.000 YTL'dir. (Destek kapsamında; Özürlü, 1. derece Sehî Akrabasi veya Gazilerin istihdam edilmesi durumunda tablodaki destek oranlari tüm yörelerde 10 puan artırilir.)
7.4.2. İki Yıllık Yüksek Okul Mezunlari İçin		12.600	80	----	----	X		2 yıllık MYO mezunlari, sadece K.Ö.Y.'lerde desteklenir. Aylık üst limit 700 YTL'dir.
8. Girişimciliği Geliştirme Destekleri								
8.1. Yeni Girişimci Destegi	24							
8.1.1. İis Kurma		4.000	100	100	100	X		
8.1.2. Sabit Yatırım (Finansal Kiralama Gideri İçin Geri Ödemesiz)		10.000	70	60	50	X		Finansal Kiralama yolu ile temin edilmesi halinde, finansal kiralama giderleri için geri ödemesiz destek verilir
8.1.3. Sabit Yatırım (Geri Ödemeli)		40.000	90	80	70		X	Teminat karşılığı temin edilmesi halinde, destek ödemesini müteakip; ilk 12 ay ödemesiz dönemden sonra, 24 ayda 6'sar aylık esit taksitler halinde geri ödenir.
8.2. İis Geliştirme Merkezi Destegi	25	50.000	80	70	60	X		İsletme giderleri olarak, personel ve kira için verilir.