



TC İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

KOBİ'09

6. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi

Kongre Kitabı

Editör

Prof. Dr. Güneş GENÇYILMAZ

Yayına Hazırlayanlar

Yard. Doç. Dr. Gülsüm SAVCI GÖKGÖZ

Öğr. Gör. Dr. Asuman SÖNMEZ

Arş. Gör. Burçin ATASEVEN

**17 – 18 Kasım 2009
İstanbul**

TC İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
Yayın No; 129

ISBN : 978-605-4233-34-2

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

Baskı

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

Baskı Tarihi : Nisan 2011

TC İstanbul Kültür Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

Ataköy Kampüsü, Bakırköy, 34156, İstanbul
Tel: (212) 498 44 13
Faks: (212) 465 82 98
E-posta: iibf@iku.edu.tr
Web: www.iku.edu.tr <http://iibf.iku.edu.tr>

Kongremizi katkılarıyla güçlendiren



AYSAD
AYAKKABI YAN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ



Teşekkür ederiz.

Kongremize destek veren



**Türkiye Cumhuriyet
Merkez Bankası'na**

Teşekkür ederiz.

Oturum Sponsoru



Yayın Sponsoru



Düzenleyen Kuruluşlar

İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Destekleyen Kurumlar

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)

İkitelli Organize Sanayi Bölgesi Başkanlığı (İOSB)

İzmir Aliağa Organize Sanayi Bölgesi (ALOSBİ)

İstanbul Sanayici ve İş Adamı Dernekleri Federasyonu (İSIDEF)

Makina İmalatçıları Birliği (MİB)

Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği (AYSAD)

Beyaz Eşya Yan Sanayicileri Derneği (BEYSAD)

Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler Derneği (KOBİDER)

Tüm Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜMSİAD)

Üretim Araştırmaları Derneği (ÜAD)

Kongre Başkanı

Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz

Danışma Kurulu

Mustafa Kaplan KOSGEB Başkanı

Nuri Konak.....İOSB Başkan Vekili

N. Atıl Akkan ALOSBİ Başkanı

Mehmet Sandal.....İSIDEF Başkanı

M. Nail Türker MİB Genel Sekreter Yardımcısı

Ender Yazıcıoğlu.....AYSAD Başkanı

Murat Onay BEYSAD Başkanı

Nurettin Özgenç KOBİDER Başkanı

Dr. Hasan Sert TÜMSİAD Başkanı

Bilimsel Kurul

Prof. Dr. A. Can Baysal.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Ayhan Toraman.....İstanbul Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Burhan Türkşen.....TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi
Prof. Dr. Bülent Durmuşoğlu İstanbul Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Herbert Osanna.....Viyana Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Hüseyin Özgen.....Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut Tekin Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Müge İşeri İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Numan Durakbaşı Viyana Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer Saatçioğlu.....TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi
Prof. Dr. Serpil Erol.....Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Peyami Çarıkçioğlu İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Semra Durmuşoğlu.....İstanbul Ticaret Üniversitesi
Prof. Dr. Sıtkı Gözlü İstanbul Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer Koçel.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Tülin Aktin İstanbul Kültür Üniversitesi

Düzenleme Kurulu

Prof. Dr. A. Can Baysal..... İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Müge İşeri İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut Paksoy.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Peyami Çarıkçioğlu İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer Koçel.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Gülsüm Gökgöz.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Kadri Mirze İstanbul Kültür Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Meltem Uluşan İstanbul Kültür Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Nazan Çağlar İstanbul Kültür Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Asuman Sönmez İstanbul Kültür Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Gökhan Yolaç İstanbul Kültür Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Meral Arık Toprak...İstanbul Kültür Üniversitesi
Öğr. Gör. Nükhet Tunçbilek İstanbul Kültür Üniversitesi

Düzenleme Kurulu Yardımcıları

Arş. Gör. Burçin Ataseven.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Çağla Arıker.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Fırat Şimşek.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Dr. Gülşah Karavardar İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Murat Taha Bilişik İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Onur Gürgen.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Yasin Kesen.....İstanbul Kültür Üniversitesi

Kongre Sekreteri

Yrd. Doç. Dr. Gülsüm Gökgöz.....İstanbul Kültür Üniversitesi

Kongre Koordinatörü

Öğr. Gör. Dr. Asuman Sönmez İstanbul Kültür Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ, Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz.....	v

AÇILIŞ KONUŞMALARI.....	1

PANEL SUNUMLARI

Kriz Değerlendirmesi ve Beklentiler.....	13
Değerlerle Yönetmek – Prof. Dr. Acar Baltaş.....	35
Makro Ekonomik Beklenti ve Öneriler (Habertürk Ekonomi Paneli)	49
Alternatif Finansman Yolları	73
KOBİ’ler İçin Destekler.....	117
Krizlerden Nasıl Fırsat Yarattım.....	153
Krizde Pratik Çözümler	185
Yeni Bölgeler ve Pazarlara Girmek İçin	211
Afrika’daki Büyük Potansiyel.....	239

AKADEMİK BİLDİRİLER

1. Bölüm: Kriz ve Yönetimi

Bildiri Adı: Kriz Yönetiminde KOBİ’ler İçin Stratejik Bir Araç: Barter Yazarlar: Baki Yılmaz, Ender Güler	273
Bildiri Adı: Krizi Fırsata Dönüştüren KOBİ Yöneticiliği ve Örnek Bir Uygulama, Yazarlar: Fevzi Er.....	285
Bildiri Adı: Bilecik Mermer Sektöründeki KOBİ’lerin Krizden Çıkış Sürecinde Stratejik Rekabet Güçlerinin 5 Güç Modeliyle Analiz Edilmesi, Yazarlar: Gürkan Haşit	295
Bildiri Adı: Sürdürülebilir Girişimciliğin Önündeki Engeller: Kriz ve Öğrenilmiş Çaresizlik Sarmalında Girişimci-Yöneticiler, Yazarlar: Ramazan Erturgut, Serhat Soyşekerci	305
Bildiri Adı: Krizin Demir Çelik Üretimine Etkisi ve Demir Çelik Üreticilerinin Krizden Etkilenmelerini Ölçmeye Yönelik Amprik Bir Çalışma, Yazarlar: Selami Özcan, Cuma Karakuş, Hüseyin Altay, Abdulkadir Kurbanoglu	315
Bildiri Adı: Krizden Çıkışta KOBİ’lerde Temel İşletme Yeteneklerinin Rolü ve İşletme Performansına Etkileri, Yazarlar: Zafer Acar, Cemal Zehir.....	323

2. Bölüm: Muhasebe ve Finans

Bildiri Adı: KOBİ’lerde İhracat Performansını Belirleyen Unsurlarının İncelenmesi: İnegöl OSB Üzerinde Bir Alan Araştırması, Yazarlar: Aydın Kayabaşı, Hasan Kiracı, Zafer Kanberoğlu, Ahmet Oğuz	337
Bildiri Adı: Geçiş Ekonomilerinde Küçük İşletmelerin Vergilendirilmesi: Kırgızistan Örneği, Yazarlar: Raziyaan Abdiyeva, Turusbek Asanov.....	347
Bildiri Adı: Uç Değer Teorisi ile Kur Riski Yönetimi: Türkiye Verileri Üzerine Bir Uygulama, Yazarlar: Sait Yılmaz, Atilla Çifter.....	355
Bildiri Adı: Muhasebe Alanında E-Muhasebe Uygulamalarının Verimlilik Üzerine Etkileri, Yazarlar: Salim Şengel.....	365
Bildiri Adı: KOBİ’lerin Kur Riski Yönetiminde Türev Ürünleri Kullanımlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Yazarlar: Şakir Sakarya, Doğan Kutukız	375

3. Bölüm: Üretim

Bildiri Adı: Geri Dönüşüm Sistemi için Tersine Lojistik Ağ Tasarımı ve Bir Uygulama, Yazarlar: Bahar Özyörük, Fatma Taş.....	391
Bildiri Adı: Bir İşletmede Sipariş Toplama Politikaları ile Optimal Satış Miktarının Belirlenmesi, Yazarlar: Ediz Atmaca, Ayla Öztürk.....	399
Bildiri Adı: Yalın Altı Sigma Metodolojisinin Uygulanması, Yazarlar: Ediz Atmaca, Engin Sirkeci, Gözde Yıldız	409
Bildiri Adı: Seri Üretimde Prosesler Arası Akışın Kontrollünün Sağlanması ve Uygulama Örneği, Yazarlar: Sabit Tunçel.....	419
Bildiri Adı: Çok Amaçlı Tedarik Zinciri Ağı Tasarımı ve Optimizasyonu, Yazarlar: Turan Paksoy, Eren Özceylan	427
Bildiri Adı: Kırklareli Üniversitesi Çalışanlarının E-Ticaret Uygulamalarına Bakış Açısına Yönelik Anket Çalışması Yazarlar: Tülay Top, Fatma Buluş.....	439

4. Bölüm: Verimlilik ve İnovasyon

Bildiri Adı: KOBİ’lerde Yeniliği Teşvik Eden Unsurlar ve Yenilik Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yazarlar: Aydın Kayabaşı, Cengiz Duran, Aysel Çetindere	449
Bildiri Adı: Taşıma Faaliyetinde Etkinlik ve Verimlilik İçin Nakliye Planlaması, Yazarlar: Ediz Atmaca, Nevra Yaman	461
Bildiri Adı: Global Krizden Güçlenerek Çıkma: Uşak Dericilik Sektöründe Bir Araştırma, Yazarlar: Hüseyin Yılmaz, Atilla Karahan	469
Bildiri Adı: Kalite Çemberleri Uygulaması ve Verimlilik Analizi: Radyatör İmalatından Örnek Bir Uygulama, Yazarlar: İsmail Seyrek, Habib Akdoğan	481
Bildiri Adı: KOBİ’lerin Gelişim Sürecinde İnovatif İş Fikirlerinin Önemi, Yazarlar: Salim Şengel.....	495

Bildiri Adı: Girişimciler Açısından Bilgi Teknolojilerinin Önemi ve Bilgi Teknolojileri Kullanımının Çorum KOBİ'lerine Katkıları, **Yazarlar:** Selçuk Kendirli, Hülya Çağırın, Sabiha Kılıç..... 505

Bildiri Adı: Hizmet İşletmelerinde Verimlilik Artırıcı Bir Araç Olarak Tedarik Zinciri Yönetimi, **Yazarlar:** Turan Paksoy, Hasan Bülbül, Eren Özceylan..... 515

5. Bölüm: Yönetim

Bildiri Adı: Kurumsallaşma Algılaması Ne Kadar Farklı?: KOBİ İşletme Sahipleri ve Yöneticiler Bağlamında Bir Araştırma, **Yazarlar:** Abdullah Soysal, Aykut Bedük, Sedat Alıcı 527

Bildiri Adı: İşletmelerde Çok Boyutlu Performans Ölçümü Üzerine Bir Model Önerisi ve Bir Uygulama, **Yazarlar:** Ali Eleren 533

Bildiri Adı: İş Hayatına İlişkin Yeni Küresel Düzenlemeler KOBİ'lerimizce Nasıl Algılanıyor? **Yazarlar:** Barış Baraz, Ertan Çınar..... 547

Bildiri Adı: AB Müzakere Sürecinin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Sosyal Sorumluluk Açısından Getirdiği Yükümlülükler ve Üç Örnek Uygulama, **Yazarlar:** Figen Dalyan..... 555

Bildiri Adı: KOBİ'lerde Psikolojik Yıldırmanın İş Performansı Üzerindeki Etkileri ile Psikolojik Dayanıklılık ve Hakkını Arama Kişilik Özelliklerine Bağlı Davranışsal Tepkiler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, **Yazarlar:** Gülşah Karavardar 565

Bildiri Adı: Kritik Başarı Faktörleri Temelinde Görelî Rekabet Üstünlüğünün Belirlenmesi, **Yazarlar:** İhsan Yüksel, Metin Dağdeviren 575

Bildiri Adı: İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Tüketicilerin Satın Alma Davranışlarına Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, **Yazarlar:** Mahmut Tekin, Emel Celep..... 583

Bildiri Adı: KOBİ'lerde Öğrenme Eğrilerinin Kullanılmasına Yönelik Uygulamalar, **Yazarlar:** Metin Dağdeviren, İhsan Yüksel 593

Bildiri Adı: KKTC Bankacılık Sektöründe Pazar Yönelimi - Sektör Performansı İlişkisi, **Yazarlar:** Okan Veli Şafaklı 601

Yazar İndeksi 609

AÇILIŞ KONUŞMALARI

Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz

Kongre Başkanı - İ.İ.B.F. İşletme Bölüm Başkanı

Prof. Dr. Dursun Koçer

İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü

Dr. Bahar Akingüç Günver

İstanbul Kültür Üniversitesi Mütavelli Heyet Başkanı

Panel Sunumları

SUNUM - Değerli misafirlerimiz, hoş geldiniz.

Sizleri, Ulu Önderimiz Mustafa Kemal Atatürk ve silah arkadaşları, yitirdiğimiz bilim insanları ve şehitlerimiz huzurunda bir dakikalık saygı duruşuna davet ediyorum. Saygı duruşunun ardından İstiklal Marşı okunacaktır, arz ederim.

(Saygı Duruşu'nda bulunuldu ve İstiklal Marşı'nın ardından Üniversite tanıtım filmi gösterimi yapıldı)

SUNUM - Programları nedeniyle aramızda olmayan ve gönderdikleri faks ve telgraflarla kongremizi destekleyen kurum ve kişilere çok teşekkür ediyoruz.

SUNUM - Kıymetli misafirlerimiz, Kongremize açılış konuşmalarımız ile devam ediyoruz ve açılış konuşmasını yapmak üzere Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölüm Başkanı ve Kongre Başkanı Profesör Doktor Sayın Güneş Gençyılmaz'ı sahneye davet ediyorum.

Prof. Dr. GÜNEŞ GENÇYILMAZ

(Kongre Başkanı) - Sayın KOSGEB Başkanım, Sayın Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlarım, sivil toplum kuruluşlarının başkanları ve yöneticileri, Sayın Mütevelli Heyeti Başkanımız, Sayın Rektörlerimiz, değerli akademisyen arkadaşlarımız ve değerli konuklarımız; Üniversitemizin düzenlediği "6.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi"ne hoş geldiniz.



Kongremizi yıllardan beri takip edenler ve katılanlar bilirler, bu kongre reel sektör mensupları ile akademisyenleri bir araya getiren ender formattaki kongrelerden birisi veya tekidir. Akademisyenler KOBİ'lerin sorunlarını, reel sektör mensupları da akademisyenlerin KOBİ'ler üzerinde yaptıkları araştırmaları bu ortamda öğrenme olanağına sahip olmaktadır.

Geçen yıl yaptığımız kongre, yaklaşan krizi öngörerek ana tema "Küresel Dinamikler ve KOBİ'ler" şeklinde belirlenmiş, bu nedenle de düzenlenen panel

konuları, KOBİ'lerin krizden en az etkilenecek şekilde çıkmaları için ne yapmaları üzerine odaklanmıştır.

Şimdi aradan bir yıl geçti, krizin etkisi ile iç ve dış talepte düşme yaşadık. Bunun sonucu işsizlik oranlarında artış ortaya çıktı; bu süre içinde devletin aldığı önlemler oldu, KOBİ'ler bir takım arayışlar içine girdiler. İşte böyle bir ortamda bu yıl gerçekleştireceğimiz kongrenin ana temasını "Küresel Krizi Fırsata Çevirmek" şeklinde belirledik.

Panel konuları, programdan da görüleceği gibi, "Gelecek Vaat Eden Yeni Pazarlar" - özellikle Afrika -, "Krizi Fırsata Çevirenlerin Hikayeleri", "Verimlilik Artışı Sağlayan Gerçek Hikayeler"ın yanında, "KOBİ'lerin her zaman ihtiyaç duyduğu finansman olanaklarında yeni gelişmeler", "Devletin Verdiği Yeni Destekler" ve "2010 İçin Makro Ekonomik Tahminler" olarak düzenlendi.

Devletten ve reel sektörden gelen uzmanlar iki gün boyunca bilgi ve birikimlerini bizlerle paylaşacaklar. Bu süre içinde akademisyen arkadaşlarımız da ayrı mekanlarda yaptıkları araştırmaları gün ışığına çıkartacak, tartışacak ve KOBİ'lerimiz için faydalı ürünler haline getireceklerdir.

Biliyorsunuz, her kongrede emeği geçenler olur, onların katkıları olmadan bir kongreyi gerçekleştirmek mümkün değildir. Önce değerli deneyimlerini ve bilgilerini bizimle paylaşan devlet kurumlarını, reel sektörü ve kendi şirketlerini temsil ederek panellerde görev alan uzman ve yöneticilere, araştırmalarını kongreye getiren ve tartışmaya açan akademisyen arkadaşlarımıza teşekkür etmek isteriz.

Panel konularının belirlenmesini, geçen yıldan beri reel sektör kuruluşlarıyla birlikte yapıyoruz. Yaptığımız toplantılarda çeşitli konular tartışılarak ön plana çıkması gereken konular belirleniyor, panel konuşmacılarını birlikte oluşturuyoruz, davet edilecek panelistlerin paylaşımı birlikte yapıyoruz. Bir başka ifade ile güzel bir üniversite-sanayi işbirliği çalışması gerçekleştiriliyor.

Bize destek veren kuruluşları burada ayrı ayrı saymak isterim: İkitelli Organize Sanayi Bölgesi (İOSB), İzmir Aliağa Organize Sanayi Bölgesi (ALOSBİ), İstanbul Sanayici ve İş Adamları Dernekleri Federasyonu (İSİDEF), Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği (AYSAD), Beyaz Eşya Yan Sanayicileri Derneği (BEYSAD), Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Derneği (KOBİDER), Tüm Sanayici ve İş

Adamları Derneği (TÜMSİAD), Üretim Araştırmaları Derneği (ÜAD) ve Makine İmalatçıları Birliği (MİB) ve basın sponsoru olarak Subconturkey destekliyor. Bu kuruluşlarımıza değerli katkıları için çok teşekkür ediyoruz.

Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, bu yıl Kongremize büyük destek verdi. Bu destek ile her zaman KOBİ'lerimizin yanında olduğunu bir kez daha teyit etti. Sayın Başkan Durmuş Yılmaz nezdinde Merkez Bankamıza çok teşekkür ediyoruz.

İlk defa bir medya kuruluşu, Haber Türk Gazetesi konunun önemine işaret ederek bir oturum sponsorluğunu üstlenmiştir. Genel Yayın Yönetmeni Sayın Fatih Altaylı nezdinde Haber Türk Gazetesine de teşekkür ediyoruz.

KOSGEB ilk kongre organizasyonundan beri her kongrede bizim yanımızda olmuştur. Kongreyi işbirliği içinde gerçekleştirmişizdir. Bu süreklilik Sayın Başkan Mustafa Kaplan'ın İstanbul'daki görevindeyken başlamış ve halen devam etmektedir. Sayın Başkan Mustafa Kaplan nezdinde KOSGEB'e de ayrıca teşekkür ediyoruz.

Mutfakta çalışan arkadaşlarımıza sıra gelince, önce hepsine özverili ve fedakarca çalışmalarından dolayı kutluyorum ve bunların isimlerini burada zikretmek istiyorum: Başta Kongre Koordinatörümüz Öğretim Görevlisi Dr. Asuman Sönmez, Kongre Sekreterimiz Yrd. Doç. Dr. Gülsüm Savcı Gökgöz, Yrd. Doç. Dr. Meltem Ulusan, İşletme bölümündeki araştırma görevlisi arkadaşlarımız Yasin Kesen, Onur Bilişik, Taha Bilişik, Fırat Şimşek, Burçin Ataseven, Dr. Gülşah Karavardar, Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden Can Yirik, Kurumsal İletişim Birimi ve özellikle Aslıhan Sönmez, İpek Topal ve Kemal Demircan'a değerli katkıları, geç saatlere kadar uzayan çalışmaları nedeniyle teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca Üniversitemizin Kurumsal İletişim Danışmanı Bersay İletişim'e de çok teşekkür ediyoruz.

Bu kongreler büyük zahmetlerle gerçekleştiriliyor, onlar her türlü övgüyü hak ediyorlar. Ayrıca bölüm öğretim üyesi arkadaşlarım her zaman olduğu gibi bu kongrede de desteklerini esirgemediler. Oturum başkanlıklarını üstlenerek ortak çalışma bilinci içinde görev aldılar, kendilerine çok teşekkür ediyorum.

Bütün kongre ve etkinliklerimize üniversitemiz büyük önem vermekte ve destek olmaktadır. Mütevelli Heyet Onursal Başkanımız İnşaat Yüksek Mühendisi Fahamettin Akingüç'e, Mütevelli Heyet Başkanımız Sayın Doktor Bahar Akingüç Günver'e, verdikleri her tür destek için tüm arkadaşlarım adına teşekkürlerimi ifade etmeyi bir borç bilirim.

Kongreyi başından itibaren destekleyen Rektörümüz Sayın Dursun Koçer'e, Dekanımız Prof. Dr. Durmuş Dünder'a, yine arkadaşlarım adına çok teşekkür ediyoruz.

Verimli ve yararlı bir kongre dilekleriyle tüm konuklarımıza tekrar hoş geldiniz diyorum ve saygılarımı sunuyorum.

SUNUM - Değerli hocamıza konuşmaları için teşekkür ediyoruz. Konuşmalarını yapmak üzere İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Sayın Dursun Koçer'i sahneye davet ediyorum.



Prof. Dr. DURSUN KOÇER (İKÜ Rektörü) - Sayın Mütevelli Heyet Başkanım, değerli başkanlar, değerli akademisyenler, değerli konuklar ve basınımızın saygın üyeleri; bu tür toplantılarda rektörün görevi açılış konuşması yapmak, rektör bir astrofizikçi ise nasıl KOBİ'lerle ilgili bir şeyler

söyleyecek ya da benzer konularda bir şeyler söyleyecek, bu ciddi bir sıkıntı. Ama, neyseki arama motorları var, neyseki internet var genel bazı bilgiler var, buradan itibaren bu açılış konuşmasında bir şeyler söylemek mümkün.

Ben 1999, 2000, 2001 ve 2002 yıllarıyla ilgili bir konuyu anlatarak bu açılış konuşmasını yapacağım. Türkiye'de o dönemde ulusal gözlem evi kurulma çalışmaları sürüyor. Demirel hükümeti zamanındaydı, yanlış hatırlamıyorsam, uzay çalışmalarına da bir miktar para ayrılmıştı ve Rusya'dan fırlatılacak bir uzay mekiğinde Türkiye'nin de yer alması, tabii teknolojik anlamda değil, sadece eğitim öğretim ve araştırma alanında yer alması için teklif getirilmiş, Sayın Demirel de

buna bir miktar para ayırmıştı. Bu yedi - sekiz tane ülkenin bir araya gelerek hazırladığı bir projeydi, tabii KOBİ'leri biraz okuduktan sonra şimdi daha iyi değerlendiriyorum, o zaman Amerika Birleşik Devletleri'nden NASA'nın, NASA'da görev yapan, ama Amerika Birleşik Devletleri'ndeki KOBİ'lerden NASA'nın sorumlusu olarak görev yapan -hiç unutmuyorum- Ralf Thomson isimli bir bey buraya gelmişti. Yine yanlış hatırlamıyorsam 2001 yıllarıydı, enteresan, o zaman bunun anlamının ne olduğunu bilmiyordum. Biraz da okudum, bu konuşma vesilesiyle internetten girip baktım, NASA'nın bu işte sorumlu üyesi ve elinde çok ciddi bir parası var. O zaman demişti ki; "1999 yılında biz NASA olarak KOBİ'lerle yaptığımız çalışmada, sadece ABD içindeki KOBİ'lere 2,5 milyar dolar ödeme yapmıştık. 2003 yılında planladığımız ödeme de 3,5 ya da 4 milyar dolar olacak." Sadece Amerika içinde!..

Bu sorumlu kişi, bizden sonra da doğuya gitmişti, yani Tayland'a, Hindistan'a, oralardan da sorumluydu. Kendisi oradaki çalışmalarda da yine NASA'nın kendi çalışmalarıyla, uzay çalışmalarıyla ilgili planlamalar yapmak üzere ve oradaki KOBİ'lerle bir araya gelip onların NASA çalışmalarına ne yönde katkısı olur, o yönde çalışmalar yapmak için görevliydi.

Bir başka enteresan şey, daha sonraki yıllarda Hollanda'da bir toplantı düzenlendi. Bu toplantı ekonomistlerle, ama KOBİ düzeyinde çalışan ekonomistlerle uzay çalışmalarında görev alan bilim insanlarını ve medyayı bir araya getiren enteresan bir toplantıdır. Bu toplantıya dünyanın çeşitli ülkelerinden 500 civarında uzay çalışmalarında yer alan bilim insanları, 300 civarında KOBİ temsilcisi katılmıştır ve çok sayıda da medya mensubu burada yer almıştır. Medya enteresan olarak bu toplantıda çok önemli bir görev yapmıştır; bu toplantının baş sponsorudur. Bugün ya da yarın -tam programı bilmiyorum- Fatih Bey'in yapacağı toplantı türü bir panel de gerçekleştirilmiş, ama bu bir hafta süren bir etkinlik.

Bu toplantının amacı, dünyanın çeşitli ülkelerinde, özellikle gelişmiş ülkelerde uzay çalışmaları yapan insanlarla KOBİ temsilcilerini bir araya getirip bu toplantıda KOBİ'lerde yapılan çalışmaların, geliştirilen önemli teknolojik, bilimsel çalışmaların bilim adamlarına anlatılması, bilim adamlarının da bu yöndeki ihtiyaçlarını KOBİ'lere paylaştırmaları şeklideydi. Ve bu sadece uzay çalışmaları için

yapılan bir toplantıydı. Ben katılamamış ama bu toplantının sonuçlarını okumuştum. Bildirileri okuduktan sonra sonuçları açısından da, uzay çalışmaları yönünden de KOBİ'ler yönünden de çok önemli bir toplantı olduğunu daha sonra görmüştüm.

Şunu söylemek istiyorum; sadece uzay çalışmalarında ki çok büyük paraların, çok büyük teknolojilerin yer aldığı bu çalışmalarda, KOBİ'lerle bilim insanları çok yoğun olarak çalışma imkanı buluyorlar.

Şimdi de hazırladığım bir şeyleri buradan sizlere okumak istiyorum: Ülkemizde de KOBİ'lerin ne kadar önemli olduğunu çeşitli yayınlardan ve bu toplantılardan da okuyor, görüyoruz. Şunu esas olarak görüyorum; ülke kalkınmasında temel unsur teknoloji geliştirmek, ama sadece geliştirmek değil bu teknolojiyi de sürdürülebilir hale getirmek. Burada görüyoruz ki, KOBİ'lerin son derece önemli bir rolü var. Çünkü kıvrak, küçük, hızla karar alabilen, hızla değişebilen kuruluşlar oldukları için ve inovatif bir yaklaşımla bu çalışmalara katılabilecekleri için ülkenin gelişmesi ve refahı açısından KOBİ'lerin çok önemli olduğunu düşünüyorum.

İstanbul Kültür Üniversitesi 5 Fakültesi, 2 Meslek Yüksek Okulu, 2 Enstitüsü, 19 Bölümü, 7.021 öğrencisi, 631 öğretim elemanı ile 12 yıllık bir üniversitedir ve hızla, sağlıklı bir şekilde gelişmektedir. Üniversitemizin en önem verdiği konulardan bir tanesi de sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmektir. Eğitim öğretim araştırmaları ileri düzeyde gerçekleştirmek için her türlü yapan üniversitemiz sosyal sorumluluk projelerine çok önem vermekte ve her yıl sayıları giderek artan ve süreklilik arz eden bu "KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi" gibi süreklilik arz eden bilimsel toplantılar düzenlemekte bu bildirileri kitap haline getirmekte ve yayınlamaktadır ve buna benzer olarak üniversitemizin en önem verdiği konulardan bir tanesi de sosyal sorumluluk projeleri anlamında, öğretmenlere yönelik etkinliktir, öğretmenlere yönelik olarak her yıl yaptığı etkinliklerdir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın sınırlı imkanları içinde gerçekleştiremediği hizmet içi eğitim formatında öğretmenlere her yıl bir etkinlikle destek olmaya çalışmakta ve bu çalışmalarıyla da milli eğitimimize, öğretmenlerimize eğitimcilerimize destek vermektedir.

Bu kongrelerin birincisinde kurucu rektörümüz Rahmetli Prof. Dr. Önder Özturalı Hocamızın büyük emeği vardır. Bu kongrelerin başlamasında, desteklenmesinde çok önemli rol oynamıştır ve yol gösterici olmuştur. Daha sonraki rektörümüz Prof. Dr. Tamer Koçer hocam zaten hem akademisyen hem de sektörün içinden geldiği için bu kongrelere büyük destek vermiş ve bu noktalara gelmesini sağlamıştır. Mütevelli Heyet Onursal Başkanımız ve Mütevelli Heyet Başkanımız devamlı olarak bu kongrelere destek vermektedir, kendilerine şükranlarımı sunuyorum.

Bu kongrelerin, bu tür etkinliklerin düzenlenmesinde bir ekip çalışması söz konusudur. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültemiz bu konuda başından bu yana son derece aktif bir rol almıştır ve tabii İşletme Bölümümüzün hocası ve hem ismi hem de soyadı gibi enerjik ve bu tür toplantıları düzenlemede son derece becerikli olan değerli hocamız Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz'ın ve ekibinin büyük emeği ile hazırlanmaktadır, hepsine yürekten teşekkür ediyorum.

Her kongremizi destekleyen sponsorlarımız var. Ben tek tek isimlerini saymıyorum, bu broşürün arkasında hepsi var, üniversitemize ve bu etkinliğe verdikleri destekten dolayı hepsine çok teşekkür ediyorum. Çok güzel bir toplantı olacağını düşünüyorum ve saygılar sunuyorum.

SUNUM - Saygıdeğer rektörümüze konuşmaları için çok teşekkür ediyoruz.

Üniversitemizin Mütevelli Heyet Başkanı Sayın Dr. Bahar Akingüç Günver'i konuşmalarını yapmak üzere kürsüye davet ediyorum.

DR. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER (İKÜ Mütevelli Heyeti Başkanı) - Sayın başkanlar, sayın rektörlerim, İstanbul Kültür Üniversite'nin değerli akademisyenleri, saygı değer konuklar; İstanbul Kültür Üniversitesinin İşletme Bölümünün düzenlediği "6. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi"ne hoş geldiniz.



12. yılına idrak eden üniversitemiz 50 yıllık eğitim yönetimi deneyimi olan Kültür Koleji Vakfının kurduğu bir üniversitedir. 2009 - 2010 yılında yaklaşık 7.000 öğrenci, 600'den fazla öğretim elemanı ile 5 Fakültesi'nde 19 bölümü, 2 Meslek Yüksek Okulu içinde 13 program, 17 ayrı dalda Yüksek Lisans Programı, Matematik, Hukuk ve İnşaat Mühendisliği dallarında 3 Doktora Programı ile yüksek öğretim hizmeti vermektedir.

Bu yıl altıncısını gerçekleştirdiğimiz "KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi" reel sektörün, akademik camianın ve iş dünyasının bilgi ve deneyimlerinin tartışılacağı bir ortam olacaktır.

Bir üniversitenin eğitim öğretim araştırma ve toplumsal etkileşim olmak üzere 3 ana fonksiyonu vardır. Bu kongreler, üniversitemizin toplum ve etkileşim fonksiyonunu yerine getirmenin ötesinde üniversite ile reel sektör arasında köprü oluşturma, sinerji geliştirmeye imkan sağlamaktadır. Bu kongreyi destekleyen kurumlar içinde yer alan 9 kurumun, KOBİ'lerin üyesi oldukları çeşitli federasyon dernek ve birlikler olması bu sinerjinin ürünüdür. Ayrıca KOSGEB işbirliği ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın bu yıl için yapmış oldukları katkı da bu sinerjinin göstergeleridir.

KOBİ'ler ülke ekonomisinde çok önemli bir rol oynamaktadır; İş yeri sayısı, çalışan sayısı ve katma değer olmak üzere 3 önemli göstergeye bakıldığında KOBİ'lerin ülkemizin gerek sosyal gerek ekonomik dokusunda önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Ülkemizdeki KOBİ'lerin %98'inin aile işletmesi olması, olayın ekonomik boyutu kadar sosyal ve davranışsal boyutu olduğunu da gösterir. Çünkü, aile işletmelerinde aile bireylerinin ve diğer çalışanların davranışları doğrudan işletmenin başarısını etkiler. Gelecek planlaması, stratejik planlama, stratejik yönetim, kurumsallaşma, risk yönetimi, kriz yönetimi gibi kavramlar işletmelerin gündemindedir. Aile işletmelerinde bir sonraki kuşaklar çıkar çatışmalarına ve krize eğilimlidir. Açık bir vizyon ve eylem planıyla işletmenin ve ailenin çıkarları korunmalıdır.

6. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi'nin ana teması "Küresel Krizin Fırsata Dönüştürülmesi" olarak seçilmiş. Kongre sürecinde etkileşimli toplantılarla tüm KOBİ'ler için sistemli ve bütünsel yaklaşımlarla kalıcı başarılar yaratmak için çaba

sarf edilecek, paradigma değişiklikleri ve olası değişimler tartışılacak. Küresel krizin yarattığı zorluklar KOBİ'lerin esneklik ve çevikliğinin ötesinde yaratıcı çözümler getirmesi sağlanacak.

Kongremizin düzenlenmesinde emek veren İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Durmuş Dünder ve Kongre Başkanı ve Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz başta olmak üzere, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin tüm kadrosuna, akademik bildiri ve iş dünyasından bildiri ile sunum yapan tüm konuşmacılara teşekkür ediyorum. Ayrıca KOSGEB'e ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na ve destekleyen diğer kurumlara teşekkürlerimi bildiriyor, Türk ekonomisinin vazgeçilmez bir parçası olan KOBİ'lerin gelişimine önemli katkıları hedefleyen bu kongrenin ülkemize yararlı olmasını diliyorum.

KRİZ DEĞERLENDİRMESİ VE BEKLENTİLER

Fatih Altaylı

Habertürk Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni

Mustafa Kaplan

KOSGEB Başkanı

Dr. Murat Yalçıntaş

İstanbul Ticaret Odası Başkanı

SUNUM - Değerli Mütevelli Heyeti Başkanımıza konuşmaları için çok teşekkür ediyoruz. Değerli misafirlerimiz, kongremizin aynı zamanda oturum sponsoru Habertürk Gazetesi'nin Genel Yayın Yönetmeni Sayın Fatih Altaylı'yı konuşmalarını yapmak üzere sahneye davet ediyorum.

FATİH ALTAYLI (Habertürk Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni) -

Herkese iyi sabahlar, inşallah iyi bir kongre olur.

Orda adımız yazıyor; "Habertürk ilk defa sponsor" dediler. Galiba medya kuruluşları KOBİ işlerine pek sponsor olmak istemiyorlar, çünkü



KOBİ'ler reklam veren kesim değil, genellikle o yüzden medya uzak duruyor. Ben olaya öyle bakmadığım için, gerçi az önce KOBİ'lerin işlerinin ne olduğu da söylendi, KOBİ'leri açıkçası 2 durum olarak görüyorum; birisi, sosyal önemleri çok büyük, ikincisi siyasal önemi çok büyük. Neden diyeceksiniz, Osmanlı İmparatorluğu'nu çökmekten iki kere kurtaran dönemin KOBİ'leridir. Eğer bir ülkede KOBİ'ler, güçlü KOBİ'ler yoksa, bunlar iyi bir şekilde teşkilatlanmamışlarsa o ülkenin siyasi olarak ayakta durması çok güç oluyor.

Bugün Türkiye'nin belli bölgelerinde yaşanan sorunların temeline baktığınız zaman da oralarda KOBİ tarzı işletmelerin ne yazık ki etkin olamamalarını görürsünüz. O yüzden KOBİ'lerin siyasal önemi var, sosyal önemi var. Ekonomik önemi zaten biliniyor. Ben ekonomi servisindeki arkadaşlarıma hep şunu söylüyorum: Türkiye, dünyanın en iyi otomobilini belki hiçbir zaman üretemeyecek ya da en iyi uçağını üretemeyecek, ama dünyanın en iyi uçağının en önemli parçasını Türkiye üretebilir, bunu yapması çok da zor değil, bunu da ancak KOBİ'ler yapar.

Bugün konuşacağım konu KOBİ'ler değil. Beni davet etmelerinin sebebinin şu olduğunu söylediler: "Kriz döneminde bir gazete çıkarıp, bu gazeteyi nasıl tutturdunuz, bunu anlatır mısınız?" dediler.

Kriz döneminde gazete çıkaracağımızı biliyorduk, biz gazete çıkarma kararını Sabah Gazetesi'nin elimizden haksız ve hukuksuz biçimde alındığı 2007 yılının Mayıs ayında karar verdik. Tüm davaları kazandığımız ve haklılığımız kanıtlandığı halde Sabah Gazetesi bize iade edilmeyince benim içimde kaldı. Anladığım kadarıyla Turgay Ciner'in de içinde kalmış. Oturdum, "Medyada yer alalım mı almayalım mı?" diye bir İcra Kurulu yaptık. Ben fikrimi belirtmedim. Çünkü medyada yer almamak demek benim zaten orda ortak olmamam demektir. Toplantıya katılan 6 kişiden 5'i medyada yer almamak gerektiğini söylediler. 2 tanesi "yer almayalım, ama çok istiyorsak televizyon tarafında yer alalım" dediler. Bana sordular, "ben tarafım, gazete yoksa ben bir şey olamam, o yüzden bu konuda konuşmamayı tercih ediyorum" dedim.

Toplantı bitti, Turgay Ciner dedi ki; "senin fikrini özel olarak öğrenebilir miyim?". Özel olarak öğrenebilirsiniz dedim ve medyada total olarak yer almayacaksak, sadece bir tane televizyon yapacaksak, sadece bir tane radyo yapacaksak benim orda işim yok. Zaten o da medya olmaz, eğlence olur; herkes de var, bir tane de sizde olmuş olur dedim. O da "İcra Kurulu'nu boşuna yaptım, ben zaten kararımı vermiştim, sadece arkadaşlar kendini iyi hissetsin diye sordum" dedi. Patronlar öyledir zaten, iyi de yaparlar bence. Çünkü, savaşlarda on tane adama madalya takılmaz, bir tane büyük kahraman vardır, kararı o alır; ya herkesi öldürür ya da herkesi kurtarır. O yüzden diyorum, öyle yaparak patronlar iyi yapıyorlar diye.

Ve medyaya girmeye karar verdik, fakat önümüze bir kriz geldiğini gördük. Benim 2007 yazılarıma bakarsanız 2008 yılında ve 2009 yılında dünyada ağır bir kriz olacağını zaten yazıyordum. Turgay Ciner'de bir iş adamı olarak bunu biliyordu ve zor bir sektöre girecektik, gazete çıkaracaktık, medya sektörüne girecektik. Önce 5.000 kişiye bir anket yaptık; daha doğrusu 4.700 kişiye. Şunu sorduk: 100 temel ihtiyacınızı ve eksikliğinizi duyduğunuz piyasada var olup da sizi tatmin etmeyen ürünleri söyler misiniz?.. İlk 100 cevap arasında "gazete" yoktu. Yani, Türkiye'de kimsenin bir gazeteye ihtiyacı, yeni bir gazete arayışı yoktu. Her şey söylendi, gazete söylenmedi. Bu çok asap bozucu bir durumdu. Sonucu değerlendirirken şöyle konuşmalar da oldu: "İnsanların gazeteye ihtiyacı yok, biz niye gazete

çıkartıyoruz?” Ben de ihtiyaç yoksa ihtiyaç yaratacak bir şekilde çıkartmak lazım bunu dedim. “Nasıl?” diye sordular, insanların bilmedikleri bir şeye ihtiyacı olmaz, biz öyle bir gazete yapmalıyız ki, insanlara “Aaa, benim böyle bir gazeteye ihtiyacım varmış” dedirtmemiz lazım dedim. Turgay Ciner “o nasıl olacak?” dedi. Bakacağız, düşüneceğiz dedim.

Aslında bazı şeyler kafamda hazırды; çok parçalı gazete, farklı boyutta gazete gibi şeyler zaten kafamda hazırды. Çıktım, kısa bir dünya turu attım, Avrupa’nın çeşitli ülkelerini gezdim, en iyi gazetelerine baktım, daha doğrusu dünyanın çeşitli ülkelerini gezdim, en iyi gazetelerini topladım, baktım, görüştüm. Beni tamamlayan gazete orada da yoktu. Bunun üzerine çıktım, teknoloji geliştirenlerle görüşmeye başladım; matbaa teknolojisi geliştirenlerle görüşmeye başladım. Bir ay içerisinde 22 tane matbaa veya matbaa yan sanayi üreticisiyle görüştüm. Baktım ki, matbaa sektöründe çok yenilikler var. Oysa biz gazeteleri 1 yıl öncesine kadar Gutenberg teknolojisiyle basıyoruz, hala o günden beri değişen bir şey yok. Yani Türkiye’de ilk çıkan gazeteyi alırsanız, o ilk çıkan gazeteyle bugün halen çıkmakta olan gazeteler arasında boyut hemen hemen aynı. Baskı teknolojisinde hafif değişiklikler olmuş ama, hafif renklenmiş ofset rotatife geçmiş ama ofset rotatifle basılmış-basılmamış, okuyucuyu çok ilgilendirmiyor. Çünkü onun çok gördüğü bir şey yok, ama bu arada dünyada acayip şeyler olmuş ve gazeteler ne yazık ki bu büyük yatırımları yapmış oldukları için ve bundan dönemedikleri için ve o yolda gitmek zorunda kaldıkları için ve de ellerindeki parkı da çöpe atamayacakları için değişen bir şey yok.

Oysaki bizim bir şansımız vardı; elimizde ne makine vardı ne park vardı ne de orda burada kurduğumuz binalar vardı. Yeni bir kağıt, parlak kağıda baskı yapacak teknolojiler gelişmişti, kurutmalı baskı yapacak teknolojiler gelişmişti, yüksek hızlı rotatiflerde gazetenin boyutu değişmişti, kağıtların kaliteleri değişmişti, her şey değişmişti.

Dünya basını da bu değişimin çok farkında değildi, Türk basını hiç farkında değildi. Geldim bir rapor hazırladım ve dedim ki biz daha küçük boyutta bir gazete yapmalıyız, çünkü insanlar artık eskisi gibi değil; toplu taşıma araçları yaygınlaştı, araçta, otomobilde, trende vapurda gazete okuma oranı %30!.. Araştırmalardan

bulduğumuz sonuçlar böyleydi. Okurun %70'i seyahat eden okurdu. Bu demektir ki, bunlar gazetelerini yanlarında taşıyorlar, daha küçük olması işlerine gelecek. Kağıt baskı teknolojisini kullanmak daha iyi reklam almamızı sağlayabilir, okurda temizlik hissi uyandırabilir, çünkü hepimiz elimizi boyayan gazetelerden, üstümüzü boyayan gazetelerden şikayetçiydik.

Bütün bunları yaparken tabii ekonomik tarafı unutmadık; boydan baktığımız zaman da bütün endüstriyel maliyette %21'lik bir avantaj sağlan bir boyuta indirgedik. Bu durum hem kağıtta hem elektrikte hem mürekkepte hem de kalıp kullanımında her şeyiyle bize avantaj sağlıyordu. Bütün bunları bir araya getirince; birincisi, diğerlerinden daha düşük maliyette bir gazete yapma şansına sahip olduğumuz ortaya çıktı. Maliyetimiz, totalde düşününce yaklaşık %30'a yakın, diğer gazetelerden daha düşük. Onu bir tarafa koyduk.

İkincisi, gazetenin içeriğini yenilemek lazımdı. Yeni olan neydi, dünyada yaklaşık 15 senedir çok ciddi bir internet teknolojisi gelişmişti ve yeni okur bizi internetten gördü. "Gençler gazete okumuyor" diyorlar, doğru gençler gazete okumuyor,ama gençler büyüyünce gazete okuru oluyorlar. Yani, evet 20 yaşında gazete almıyor, 18 yaşındaki gazete almıyor, ama eli ekmek tutup bir işe girip, para kazanma, bir aile kurma, bir ev kurma durumuna geldiği zaman gazete alıyor. O okurlar bize nereden gelecekti, internetten gelecekti. İnternet okuma alışkanlığı vardı. Biz gazetemizin ara yüzünü de bir internet ara yüzü gibi hazırladık. Yani, kendi içinde derinliği olan, bir yerden bir yere akmanın kolay olduğu, detaylı haberlerle, hap gibi verilmiş haberlerin bir arada sunulduğu, haber sayısı çok olan bir gazete yaptık. Bugün Habertürk Gazetesi 707 haberle çıkıyor. 8 aylık ortalama sınır bu. Günde 707 haber yapıyor. En yakın rakibimiz Hürriyet Gazetesi 278 haber yapıyor. Yani, hemen hemen 3 misli haber yapıyoruz. Bu, aynı zamanda paramızın karşılığı oluyor.

Bütün bunları bir araya getirince, kriz zamanında çıkabilecek bir gazete yaptığımızı düşündük. Matbaa teknolojisi dünyanın önündeydi. Şu an bu teknolojiyi dünyada henüz daha kullanan yok. Gazetenin şekillendirilmesi dünyanın önündeydi ve bunlara bağlı olarak maliyetler, ülkedeki en düşük gazete maliyetini yapmamızı sağladı ve okura da "arkadaşlar bunlar var, ama bir de bu var" yani yeni tür bir

gazete olduğunu gösterme, "bildiklerinizden farklı ve ihtiyaç duyacağınız bir gazete, sadece bir gazete" sunma imkanı bulduk.

Doğru söylemek gerekirse, biz çıkarken rakiplerimizdeki toplantılarda konuşulanlar şuydu, yani hepimiz aynı köyün mensubu olduğumuz için birbirimizle sıkı dedikodu ilişkilerimiz vardır, ne konuşsak biliriz. Mesela bir büyük grubun icra kurulunda birisi "süper yatırım yapmışlar" diyor patronları da diyor ki "iyi, iyi, 30 bin satarlar, 6 aya batarlar, makineleri biz alırız" diyor. Bir diğer büyük grubun icra kurulunda birisi de "20 bin satarlar" diyor. Patron da "Yok canım, Turgay akıllı adamdır, biraz promosyon yapar, 60 bin satarlar" diyor.

Bunlar kulağımıza geliyor ve bizim icralarda konuşuluyor. Turgay Bey bana dedi ki: "Fatih, 100 bin satsak da üzülme, çünkü bu iyi mal, yavaş yavaş yükselir ve iyi mal muhakkak alıcısını bulur." Ben de "eğer Türk halkı geri zekalılardan oluşmayan bir milletse, bu gazete 200 binin altında satmaz" dedim. Herkes gülüyordu. Kendi arkadaşlarım da gülüyorlardı bana. Ben başlangıç tirajı olarak 200- 250 bin arası bir tiraj bekliyordum. Nitekim, çıktığımız zaman tam bu tiraja oturduk. Şu anda Habertürk Gazetesi günlük ortalama 230-240 bin civarında satıyor. Ekonomik krizde fiyatı rakiplerinden %50 pahalı olan bir gazete olarak tirajı bu. Neden; çünkü, bir ihtiyaç yarattı, insanlar temiz, hijyenik, çok haberli, farklı kağıda basılmış, kendilerine değer veren, önem veren bir gazete gördüler karşılarında ve krizde çıkarak, rakiplerimizden kağıt üstünde 25 kuruş ama, gerçek değerlendirme orantısı olarak %50 daha pahalı sattığımız halde, pazarda, hafta içi günlük 250 bin, hafta sonu 350 - 400 bine yaklaşan bir tiraj elde ettik.

Bu aslında bir yandan baktığınızda da bizi birinci gazete yapıyor. Neden dersiniz, ciroya bakmak lazım, çünkü biz bu ciroyla rakiplerimizin satmış olduğu gazete sayısı, daha doğrusu 2 rakibimizin satmış olduğu gazete sayısı daha fazla bile olsa biz bu ciroyla aslında birinci gazeteyiz, en fazla ciro yapan gazeteyiz. O açıdan bakıldığında tablo daha da farklı hale geliyor.

Bunun bir tek nedeni var; bunun tek nedeni, hepimizin dikkat etmesi gereken, geçen gün Turkcell Genel Müdürü Süreyya Ciliv'in de söylediği gibi, inovasyon!.. Biz inovasyonun en zor olduğu, elinize alıp açtığınız ve kağıda basılması zorunlu olan bir sektörde belli bir inovasyon yaptık. Şartların el verdiği

beli bir inovasyon gerçekleştirdik. Çok ilginçtir, ben bu konuşmayı daha önce Almanya’da yaptım. Orda da çağırdılar, bütün dünya Habertürk gelişimini çok iyi bir şekilde izliyor. Onlara da Habertürk’ü, krizde çıkan bir gazete olarak, bütün gazeteler batır ve kapanırken nasıl başarılı olduğunu anlattım.

Yaklaşık 3-4 ay kadar önce Amerika’dan bir grup gazeteci -meşhur Sharone Stone’un kocası olan- Phil Bronstein’in başında olduğu gazetenin yöneticileri geldiler ve belki de ilk defa şöyle bir şey oldu: Dünya gazeteleri, Türkiye’de çıkan bir gazeteye gelerek bilgi ve birikim paylaşıyorlar. San Fransisco Chronicle diye bir gazete, yakında kendini Habertürk’e çevirmek için geldi, bizden bilgi aldı, görüş aldı, “nasıl yaptınız, nasıl ettiniz?” diye inceledi. Kendilerine ticari sır olmayan her tür dokümanı verdik ki zaten artık bu tür ticari sır diye bir şey de pek yok, hemen hemen her şey verdik, matbaa şekli hariç.

Tabîî, krizden çıkmanın pek çok avantajlarını gördük derken bunların yanı sıra mesela, biz bugünkü matbaa yatırımımızı normal bir zamanda yapıyor olsaydık, şimdiki yaptığımızın herhalde 2 misline falan mal ederdik. Almanya’nın en büyük 2 matbaacılık firmasını buraya çağırdık ve dedik ki: “Biz böyle bir matbaa kuruyoruz, dünyada kimsenin kurmadığı ve yapmadığı bir şeyi yapıyoruz, bize nasıl bir şey yaparsınız?” Konfigürasyonları koyduk önlerine, dünyadaki bütün gelişmeleri, benim talep ettiğim bütün gelişmeleri anlattık. “Biz bunları yapamayız” dediler. Niye yapamazsınız; işte siz şunu yapıyorsunuz, bunu bu yapıyor... Yapanların hepsi de KOBİ ölçeğinde firmalar. Ben o KOBİ’lerin 9 tanesiyle ayrı ayrı lisans anlaşması yaptım, o lisansları alıp bizim makineye koymak üzere o kurumlara, büyük matbaa imalatçılarına kiraladım. Tek bir makine üzerinde 10 ayrı firmanın lisansı var.

Bunları bir araya getirdik. Adamlar da üzerine çalıştılar ve sonra bize bir fiyatla geldiler. Ben bunları bir odaya soktum. Dedim ki: “İkinizin de fiyatını aldım, çok güzel fiyatlar, teşekkür ediyoruz, ama bu bir ihaledir. Size yarın sabaha kadar süre veriyorum, bana verebileceğiniz en düşük fiyatı vereceksiniz, yüksek fiyat verenle bir daha görüşmeyeceğim, düşük fiyat veren kimse onunla görüşeceğim”. Fiyatlar ertesi sabah %50 düşmüştü. Aldığımda gözüme inanamadım. Sonra onun üstünden, görüştüğümüz firmayla %15’lik son bir indirim daha yaptık... Ne oldu?

FATİH ALTAYLI (Devamla) - Biraz belki altında fiyat aldık, ama mesela KBA Firması da bize "sayenizde batmaktan kurtulduk" diye mektup yazdı. Ama hakikaten %50'lik bir indirim aldık. Çok şaşırtıcıydı, yani ben bile o kadarını beklemiyordum. Üstüne, biraz daha pazarlık yapıp bir %10 daha alınca güzel oldu. Şimdi normal zamanda, bütün millet kuyrukta olsaydı biz böyle bir şey yapamazdık. Yani dünyanın her yerinde gazete sektöründe kriz olmasaydı adamlar bize %20 indirim yaparlardı, biz de şahane bir indirim aldık diye hop hop oynardık. Makineleri komik bir paraya aldık. Yani makinelere baktıkça, bu fiyata bize nasıl verdiler diye Almanlar için üzülüyorum, ama onlar da memnunlar ki "sayenizde firma kapanmaktan kurtuldu, 3.000 işçimizi kurtardık diye" diye teşekkür mektubu yazdılar.

Keza, matbaanın diğer bölümü için 2 İsviçre firması arasında da benzer bir yarışma yaptık, orada da geldiğimiz fiyat tamamen krizin eseri olarak, son derece iyiydi. Sonuçta, adamların gırtlığına basmadık, tabanca dayamadık ve işi iyi bir noktaya çektik.

Bunun yanı sıra bir başka şey daha yaptık; bunu kurarken ekonomik belirsizlikten ötürü dedik ki bir medya kuruluşu böyle bir dönemde kuruluyorsa eğer ayakları yere sağlam basmalı, hiç kredi kullanmadık. Akıllıca mı, değil; ama sıfır krediyle, tamamen öz kaynakla yaptık. Bunu yaparken de finansmanı nerden bulacağız cebimizde para mı var diye sorulsa da, kimsenin cebinde böyle bir para olmadığını iş adamları gayet iyi bilirler. Uzmanı olmadığımız ve içinde bulunmayı tercih etmediğimiz sektörlerin hepsinden çıktık. Neydi; biri havaalanı sektörüydü, orada, Havaş'ta belli bir payımız vardı, bunu hemen kriz gelmeden elden çıkardık. Bir diğeri, akaryakıt ürünleri dağıtım sektörüydü, oradan da hemen çıktık ve buralardaki nakit girdimizi medya yatırımlarında kullanarak sıfır borçla, herhangi bir bankayla, herhangi bir kamu kuruluşuyla, herhangi bir parasal bağlantısı olmayan bir sistem kurduk. İşte 8'inci ayında geldiği yer ortada; günlük ortalama 238 bin!. Bu haftaki tiraj galiba hafta sonları 350 bini geçen, 400 bine yaklaşık bir tiraj.

Pazarlama tekniği tamamen farklı, dağıtım tekniği tamamen farklı, gazete tamamen farklı, üretim tekniği tamamen farklı, kadro yapısı tamamen farklı bir şey ortaya koyduk. Mesela bizdeki insan sayısı diğer gazetelerin hemen hemen yarısı. Ama bordroya baktığınız zaman diğer gazeteler hemen hemen aynı. Daha kalifiye insan, işini daha seven insan, işine daha keyifle gelen insan, iyi para kazanan, evine karşı başı dik, çoluğuna-çocuğuna, karısına karşı duruşu dik olduğu için işteki mutluluğu da yerinde. Evdeki sorunlarını işine taşımayan bir insan profili ile çalışıyoruz.

Habertürk Gazetesi'nin kadrosu 218 kişi. Bu, diğer gazetenin hemen hemen yarısı kadar. Ancak 218 kişi müthiş bir verim ile çalışıyor ve diğerlerinden daha fazla sayıda haber üretiyor, daha iyi haber üretiyor. Üstelik de evine mutlu gidiyor. Daha iyi bir evde oturuyor, çocuklarını daha iyi bir okula yolluyor. Ve bütün bunların tamamı verimlilik olarak bize, gazeteye geri dönüyor.

Mutlu insanlarla çalışmanın gerekliliğine ben her zaman çok inandım. Burada yaptığımız bir diğer değişiklik de o oldu. Medyada herkes ücretleri rekabetten ötürü yerin altına doğru çeker ve meslek, gazeteci diye, insanların kendine yetmediği bir iş haline getirilirken biz tam tersini yaptık; yarı insan sayısı ile ve iki misli maaş vererek aynı total bordro miktarında, ama iyi insanlara mutlu insanlarla kaliteli insanlarla çalışıyoruz. Bu yüzden müthiş bir çekim gücü de oluşturdu medyada.

Dediğim gibi, kriz veya değil fark etmez, bir tane çözüm var inovasyon yaratmak, yenilik yaratmak, girdiğiniz pazarda bir ihtiyaç haline gelebilmek o ihtiyacı doğurmak. İnsanlar bazen neye ihtiyacı olduklarını bilmedikleri için söyleyemezler, gazete de durum oydu. Yani, şimdi bugün hepinizin iş yerinde bilgisayar var. En çok neye ihtiyacınız var diye bir anket yapılırsa, "bilgisayar" dersiniz. Size, yaşı müsait olanlara, 30 yıl önce bu soruyu sorsalardı bilgisayarın 'b' si bile denmezdi, kimsenin aklında böyle bir şey yoktu. Onun için bir yenilik yaratmak ve o yeniliği ihtiyaç haline getirmek, kriz zamanlarında da normal zamanlarda da zannediyorum sorunları aşmanın, pazar payı elde etmenin en temel yollarından bir tanesidir.

Tabii krizde bu daha da iyi oluyor, çünkü rakiplerinizin size cevap verme ihtimali daha düşük oluyor. Eğer bugün Türkiye'de reklam pazarı küçülmemiş olsaydı, gazetelerin gelirleri düşmüyor olsaydı, o büyük karlar bazıları için elde edilebiliyor olsaydı, bizim yaptığımız inovasyona hemen cevabını verir benzer bir yatırıma girer ve pazarda bizim gelişmemizi engellerlerdi. Çünkü, Haber Türk gösteriyor ki çok yakın bir zaman içerisinde birinci gazete olmaya doğru gidiyor. Grup olarak da haber alanında birinci medya grubu olmaya gidiyoruz. O değişimi yapabilirlerdi, kriz olduğu için elleri kolları bağlı yakalandılar. Krizin bize sağladığı en büyük avantaj da bu oldu.

Beni dinlediğiniz için çok teşekkür ediyorum, sağ olun.

SUNUM - Sayın Fatih Altaylı'ya çok teşekkür ediyoruz. Kendilerine teşekkür plaketlerini sunmak üzere kongre başkanımız Sayın Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz'ı sahneye davet ediyorum.

SUNUM - Değerli misafirlerimiz konuşmalarını yapmak üzere KOSGEB Başkanı Sayın Mustafa Kaplan'ı sahneye davet ediyorum.

MUSTAFA KAPLAN (KOSGEB Başkanı)

Sayın Rektörüm, değerli başkanlar ve basınımızın değerli mensupları ve değerli misafirler; değerli misafirler; Öncelikle, artık gelenekselleştiğini söyleyebileceğimiz İstanbul Kültür Üniversitesi - KOSGEB işbirliği ile düzenlenen KOBİ'ler ve Verimlilik Kongreleri'nin altıncısında burada



sizlerle birlikte olmaktan dolayı duyduğum memnuniyeti belirtir, başta İstanbul Kültür Üniversitesi olmak üzere organizasyonda emeği olanlara teşekkür ederim. KOSGEB İkitelli İGEM Müdürlüğü görevini yürüttüğüm dönemde organizasyonlarında bizzat görev almış bir kişi olarak, kongre hazırlık sürecinin oldukça meşakkatli

olduğunu söyleyebilirim. Bu açıdan, başarılı bir organizasyon gerçekleştiren organizasyon komitesinin takdire layık olduğunu ifade etmek istiyorum.

“Verimlilik” gibi KOBİ’ler için hayati önem arz eden bir konuyu gündemde tutan kongrede bu yılki temanın “Küresel Krizin Fırsata Dönüştürülmesi” olarak belirlenmesi, küresel ekonomik gelişmeler dikkate alındığında son derece isabetlidir. Bu kongrede küresel ekonomik kriz ve diğer gelişmelerin KOBİ’lere etkilerini değerlendirme imkânı bulacağız. Kongre boyunca düzenlenecek panellerde verimlilik, kriz değerlendirmeleri ve beklentiler, makroekonomik değerlendirmeler, alternatif finansman yolları, KOBİ’ler ve kriz yönetimi, yönetim ve inovasyon konuları tarafların katılımıyla tartışılacak ve ümit ediyorum ki son ekonomik gelişmelerden sonra bizlerden beklentileri artan KOBİ’lerimiz açısından kayda değer yararlar sağlanacaktır.

Değerli misafirler; Hızlı değişen çevre şartları ve teknolojik gelişmeler günümüzde başlangıçta, üretmek olan basit bir konuyu, müşteri memnuniyetini gözetme, standartlara uygun üretim yapma, özgün tasarım yapma, markalaşma, insan ve çevre sağlığını gözetme, yönünde geliştirmiştir.

Bu noktada, küresel rekabet ortamında başarı, rekabet gücünü oluşturma, bunun için ise maliyetleri azaltma ve farklılaştırma stratejilerini uygulamaktan geçmektedir. Bu stratejileri uygulamanın temel dinamiklerinden birisi ise verimlilik’tir.

Böyle bir ortamda KOBİ ölçeğindeki işletmelerimiz gelişmeler karşısında hızlı reaksiyon göstermek ve kısa zamanda en etkili tedbirleri almak zorundadır. Bu tedbirlerden ilki ise finansman yönetimi alanında olmalıdır.

Özellikle 2008 yılının ortalarında etkisi iyice hissedilen banka ve finans kuruluşlarının sarsılmasıyla gelişen küresel finansal kriz, dünya çapında birçok önemli işletmenin kapanmasına, işsizliğin artmasına ve büyüme oranlarının negatife dönmesine neden olmuştur.

Küresel finansal kriz; finansal sektörle birlikte finans dışı reel sektörü de etkilemiş, düşük üretim, işsizlik ve negatif genel ekonomik parametreleri ortaya çıkarmıştır.

Küresel kriz, dünya ekonomilerini ve ülkemizi temelde iki alanda etkisi altına almıştır. Bunlardan birincisi; finansal piyasalarda nakit akışları ve kredi hacimlerinin büyük ölçüde daralması, ikincisi ise; büyümede yavaşlama, durgunluk, harcamama eğilimi ve buna bağlı olarak ortaya çıkan ticaret hacimlerindeki daralmalar ve işsizliktir.

Özellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkan finansman yapısı bozukluğu ve finansmana erişim güçlüğü önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu manada, ekonomik ve sosyal kalkınmanın temel aktörleri, ülkemiz ekonomik yapısı üzerinde ekonomik değer yaratılması anlamında büyük katkısı olan KOBİ'lerin; krize karşı korunmaları ve yapısal tedbirler ile KOBİ'lerin yapısal değişim ve dönüşümlerinin sağlanması noktasında gelişim projelere ihtiyaç bulunduğunu düşünüyorum. Bu tür etkili ve yapısal kriz dönemlerinde kurumsal ve finansal yapıları nispeten zayıf olan KOBİ'lerin durumdan daha fazla etkilendikleri ise açıktır. Bu tespitlerden hareketle, 2008 yılı itibariyle KOBİ'lerimiz üzerindeki kriz kaynaklı olumsuzlukları azaltmak amacıyla ve proaktif bir yaklaşımla daha krizin emareleri yeni ortaya çıkarken KOSGEB olarak cansuyu kredileri uygulamaya konulmuştur. Bu dönemde, 1.000+1.000 KOBİ makine teçhizat destek kredisi, ihracat kredisi, imalatçı esnaf sanatkâr destek kredisi ve istihdam endeksli kredi destek programları uygulanmıştır.

Bu kredi programları kapsamında KOBİlerimiz için 2008 yılında yaklaşık 1.6 milyar TL tutarında bir kredi hacmi oluşturulmuştur.

Değerli misafirler; 2007 yılı iş kayıtlarına göre ülkemizde 3 milyonun üzerinde KOBİ bulunmakta olup bu işletmeler toplam istihdamımızın %81'ini, toplam katma değer %59'unun ve ihracatın %56'sını oluşturmaktadır. Ekonomik parametreler içinde önemi böylesine büyük olan KOBİ'lerimizin özellikle kriz dönemlerinde finansman yönetimi anlamında desteklenmeleri büyük önem arz etmektedir.

KOBİ'lerin piyasa paylarını korumada ve dışa açılmada en büyük sıkıntılarından birisi finansman kaynağı yetersizliğidir. KOBİ'ler ülkemiz koşullarında ancak bankalar aracılığıyla sermaye ihtiyaçlarını karşılama yoluna gidebilmekte, sermaye piyasası araçlarını kullanamamaktadır.

Böyle bir ortamda, KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılması anlamında destekleri bir araç olarak gören kurumumuz, böylesine zorlu bir dönemde KOBİ'lerin uygun koşullarda finans arayışlarına destek olmak amacıyla çeşitli programları tasarlamış ve uygulamış bulunmaktadır.

Bu manada, küresel ekonomik kriz ortamında KOBİ'lerimizin krizi fırsata çevirmelerine imkan sağlamak için bankalarla yaptığımız protokollerle KOBİ'lere; işletme sermayesi, yatırım ve ihracat konularında kredi faiz destekleri sağlanmış olup 2003 yılından bu yana toplam 48 bin 799 işletmeye 5 milyar 300 milyon TL'ye yakın kredi sağlanmıştır.

Değerli konuklar; Bugüne kadar sadece imalat sanayi olarak belirlenen KOSGEB desteklerinden yararlanabilecek KOBİ kesimi, hizmet ve ticaret sektörlerindeki bu tanıma dâhil eden kanun değişikliği ile değişmiş, böylece KOSGEB'in kuruluşu kadar önemli bir değişiklik gerçekleşmiştir. Bu kapsamda, hizmet ve ticaret sektörlerindeki desteklerimizden yararlanması ve yeni dönemde yeni destek modelleri kurgulanmasına ilişkin çalışmalarımız başlamıştır.

KOSGEB hedef kitlesini genişleten bu yasa değişikliği çerçevesinde yeni sektörlerde yer alan KOBİ'lerimizinde yararlanabileceği yeni kredi destek paketi kamuoyuna açıklanmış ve 04.11.2009 tarihi itibarıyla başvurular alınmaya başlanmıştır.

2009 yılında uygulanmaya başlanan ve işletme başına 200.000 dolar ve toplamda 1 milyar dolar üst limitli 2009 İhracat Kredi Destek Programı kapsamında 820 milyon dolar kredi kullanımı onaylanmıştır.

Bu program dışında 2009 yılı içinde uygulanmaya başlanacak yeni destek paketi kapsamında; 100.000 KOBİ Destek Kredisi, Diyarbakır İli Destek Kredisi (cazibe merkezleri), GAP Bölgesine yönelik makine-teçhizat kredi faiz desteği, -Acil Destek Kredisi bulunmaktadır.

100.000 KOBİ Destek Paketi ile; 100 bin KOBİ'ye 2.5 milyar TL kredi kullandırmayı hedefliyoruz. İlk 3 ayı ödemesiz, toplam 15 ay vadeli olacak bu programımızda işletme başına 25.000 TL'ye kadar, kadın girişimcilerimize ise 30.000 tl'ye kadar kredi kullanılacaktır. Kredi faizinin %75'i KOSGEB, %25'i ise KOBİ'lerimiz tarafından ödenecektir. 17 bankanın aracılığıyla yürüttüğümüz

programda, işletmelerin karşılaştığı en büyük sorunlardan olan teminat zorluklarının giderilebilmesi için KGF A.Ş.'nin yanı sıra TESKOMB ile de protokol düzenlenmiştir. Bu kapsamda işletmelere talep edilen kredi tutarının %90'ına kadar teminat verilebilecektir.

Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı Diyarbakır İli Pilot Uygulaması kapsamında, Diyarbakır ili merkezi ve mücavir alan dahilinde faaliyet gösteren KOBİ'lere 30.000 TL'ye kadar kredi sağlayacağız. İlk 6 ayı ödemesiz olmak üzere toplam vadesi 18 ay olan kredinin faizinin tamamı başkanlığımızca karşılanacaktır.

GAP bölgesine yönelik makine-teçhizat kredi faiz desteğimizde, Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şanlıurfa ve Şırnak'ta faaliyet gösteren KOBİ'ler tarafından kullanılabilir. Bu KOBİ'lere sağlanacak 300.000 TL makine teçhizat kredisi, ilk 6 ay ödemesiz toplam 36 ay vadeli olacaktır. Kredi faizinin %75'i KOSGEB, %25'i ise KOBİ'lerimiz tarafından ödenecektir.

Acil Destek Kredisi kapsamında da ise, sel felaketi nedeniyle iş yerleri zarar görmüş, faaliyetleri aksamış KOBİ'lerimize 100.000 TL'ye kadar kredi kullanılacaktır. İlk 6 ay ödemesiz toplam 24 ay vadeli olan kredi faizinin tamamı KOSGEB tarafından ödenecektir.

Başvurusu alınmaya başlanan kredi programlarına işletmelerimiz yoğun bir talep göstermektedir. Buradan anlaşılmaktadır ki, hem işletmelerimizin finansmana erişim anlamındaki sorunları devam etmektedir hem de kurumumuzca konuya çözüm anlamında geliştirilen destek programları muhataplarının olumlu cevap bulmaktadır.

Bu vesileyle hatırlatmak isterimki kredi programlarımıza başvuru alınmaya devam etmektedir. Yararlanmak isteyen KOBİ'lerimizin KOSGEB veri tabanında kayıtlı olması gerekmektedir. Bunun için ise KOSGEB hizmet merkezlerimize veya KOSGEB internet sitesine başvurmak gerekmektedir.

Değerli konuklar; bildiğiniz gibi KOBİ'lerin finansmana erişimi anlamında en önemli güçlüklerden bir taneside teminat sorunudur. Bu konuda faaliyet gösteren ve KOSGEB iştirakleri arasında yer alan Kredi Garanti Fonu A.Ş.'de bu alanda faaliyet göstermektedir.

Ekonomik durgunluk sürecinde önemi daha da artan şirketin sınırlı kaynakları ile kefalet sağlama anlamında yetersiz kalması nedeniyle şirket sermayesinin 60 milyon TL'den 240 milyon TL'ye çıkarılması ve şubeleşme anlamında geliştirilmesi kararları alınmıştır.

Kredi Garanti Kuruluşlarına 1 milyar TL Hazine desteği imkanı kapsamında Hazine Müsteşarlığı ile Kredi Garanti Fonu A.Ş. arasında 13 eylül 2009 tarihinde protokol imzalanmıştır. Çok yakında tamamlanacak olan son altyapı çalışmaları ile hazine desteği sayesinde 10 milyar TL kredi hacmi yaratılması ve 20 bin civarında KOBİ'nin bu destekten yararlanması öngörülmektedir.

Değerli konuklar; belirtmiş olduğumuz tüm tedbir ve teşvikler olağanüstü kriz şartlarında KOSGEB tarafından KOBİ'lerimizin desteklenmesi anlamında alınmış ve başarıyla uygulanmış desteklerdir.

Ancak, KOSGEB olarak yeni dönem destek vizyonumuz; KOBİlerimizin rekabet güçlerinin geliştirilmesi, bu amaçla plan ve program yapan, nitelikli projeler üreten, birleşen, ortak işler yapan, araştırma geliştirme ve inovasyon projeleri olan işletmelerin nitelikli destekler ve destekleme yöntemleriyle, ölçek, sektör ve bölge ayrımı yapan bir anlayışla desteklenmesidir.

Bu anlamda, rekabet gücü oluşturma'nın farklılık oluşturmaktan, katma değer üretmenin ise tasarım yapmaktan geçtiği bilinciyle KOBİlerimizin verimliliği konusunu önemsiyoruz. Bu vesileyle belirtmek isterimki esasen çok karlı çalışmak verimlilik değildir. Çağdaş anlamda verimlilik, en yüksek kaliteyle, müşterilerin ve çalışanların en yüksek tatmin düzeyinde, en kısa zamanda, en az maliyetle en fazla üretmektir.

Gerek ekonomik gerekse insan ve çevre boyutuyla verimliliği ele aldığımızda bu kavramın ülkemiz sanayisinin belkemiği olan KOBİ'lerde doğru algılanmasının ve verimlilik bilincinin gelişmesinin son derece önemli sonuçlar doğuracağı söylenebilir. KOBİ'lerin verimliliği, ülke olarak verimliliğimizde büyük ölçüde belirleyici olacaktır. Zira, KOBİ'ler ülkemizdeki işletmelerin ve istihdamın çok önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

Ekonomik ve sosyal kalkınmamızda önemli rolleri olan KOBİ'lerimizin verimsizliğinin en önemli sebepleri plansız çalışma ve yönetim anlamındaki zaaflardır. Verimsiz ve plansız yönetimin sonucu ise atıl kapasite olarak karşımıza çıkmakta olup KOBİ'lerimizin büyük çoğunluğunda bu sorun bulunmaktadır.

KOSGEB destekleri, KOBİ'lerde yeni ve ileri teknolojilerin geliştirilmesi veya kullanılması, KOBİ'lerin rekabet gücünün arttırılması, istihdamın arttırılması, üretimde kalitenin arttırılması, ihracata yönlendirme veya arttırma gibi çıktıları olan temel unsurları içermektedir.

Bu amaçlara yönelik olarak eğitim ve danışmanlık, teknolojik ar-ge, bilişim, kalite geliştirme, pazar araştırma ve ihracatı geliştirme, bölgesel kalkınma, girişimciliği geliştirme ve finansman destekleri verilmektedir. KOSGEB destekleri, konuları itibariyle çeşitli işletme fonksiyonlarını geliştirmeye yöneliktir ve verimliliğe dolaylı katkı sağlamaktadır.

Değerli misafirler; sonuç olarak, küresel ekonomik ve sosyal gelişmeler, rekabet gücü kazanmayı bunun için ise yenilik yapma ve verimli çalışma anlayışını KOBİ'lerimize benimsetmeyi gerektirmektedir.

6. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi'nin bu anlamda faydalı sonuçlar üretmesini ve verimlilik konusunda bilinç oluşmasına katkı sağlamasını diliyorum. İnanıyorum ki; uygulamaya koyduğumuz ve önümüzdeki dönemde hayata geçireceğimiz yeni destek modelleriyle ekonomimizin can damarı olan KOBİ'lerimiz, büyüme ve kalkınmanın öncüsü olmaya devam edecektir.

Bu inançla sözlerime son veriyor, sizleri tekrar saygıyla selamlıyorum.

SUNUM- Değerli misafirlerimiz KOSGEB Başkanı Sayın Mustafa Kaplan'a çok teşekkür ediyoruz. Konuşmalarını yapmak üzere İstanbul Ticaret Odası Başkanı Sayın Doktor Murat Yalçıntaş'ı sahneye davet ediyorum.



DR. MURAT YALÇINTAŞ (İstanbul Ticaret Odası Başkanı) - Saygıdeğer

Misafirler, sözlerimin başında hepinizi saygıyla selamlıyorum. 6. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi'nin hayırlı olmasını diliyorum. Bu organizasyonu düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi ve KOSGEB'i tebrik ediyorum. Bu

Kongrenin KOBİ'lerimiz ve ekonomimiz için çok verimli ve yol gösterici sonuçlar doğurmasını diliyorum.

Bu seneki Kongre'nin ana teması, "Küresel Krizin Fırsata Dönüştürülmesi" olarak seçilmiş. Benim konuşmamın da bu çerçevede olması istenildi. Ben, bu günlerde en az bahsetmemiz gereken şeyin kriz olduğuna inanıyorum. Çünkü Anadolu'da halk şöyle der: "Isına ısına yaz, üşüye üşüye kış gelir." Bu nedenle biz işadamları için bu temanın "fırsatlar" kısmının daha anlamlı olduğunu düşünüyorum.

Krizin fırsatlara dönüştürmesini bana göre iki açıdan ele almalıyız. Birincisi mikro seviyede, işletmelerimiz özellikle KOBİ'lerimiz ve küçük girişimcilerimiz kriz ortamında fırsatları nasıl değerlendirebilir? İkinci olarak da makro seviyede, ülke olarak devlet politikaları çerçevesinde neler yapmalıyız?

Hepinizin bildiği gibi kriz dönemlerinde birinci öncelik ayakta kalma mücadelesini kazanmaktır. Bunun yolu da, özellikle KOBİ'lerimizin karşılaştığı finansal güçlüklerin üstesinden gelmekten, bunun için önlemler almaktan geçer. Burada da acilen bakılacak ilk unsur nakit dengesi, kısa vadeli borçlar ve alacakların durumudur.

KOBİ'lerimizin bu aşamada, özellikle onlar için hazırlanan finansman seçeneklerinden ve vergi kolaylıklarından haberdar olmaları elzemdir. Mesela Kredi Garanti Fonu imkânları, şirket birleşmelerinin getireceği vergi avantajları KOBİ'lerin finansal zorluklarla mücadelesi için yapılmış düzenlemelerdir.

Kısa vadeli finansal zorlukları aştıktan sonraki aşama, yeni stratejiler ve hedefler belirlenmesi sürecidir. Yeni iş imkânları araştırmak, yeni ürün ve hizmetler

geliştirmek, rekabeti arttırıcı önlemler almak, stratejik işbirlikleri yapmak bu sürecin önemli unsurlarıdır.

Ancak bu iki unsuru sağlama aldıktan sonra, bir fırsattan bahsedebiliriz. Elbette, her kriz birtakım fırsatları da beraberinde getirir. Önemli olan önce fırsatı görmek, sonra da rasyonel bir çerçevede yatırımı/girişimi yapıp yapmama kararı verebilmektir. En başından, "Risk var, o halde bu isten uzak durayım" şeklinde bir düşünce girişimciliğin ruhuna aykırıdır. Çünkü her kriz ve risk, aynı zamanda fırsattır da.

Her krizin sonu vardır ve bu krizden de çıkış artık başladı. Meşhur sözdür: "Her tünelin bir çıkışı vardır. Eğer çıkışı olmasaydı, adına tünel denmezdi" diye. Tıpkı bunun gibi her kriz, bir gün bitecektir.

Şimdi Türkiye, dünyadaki gelişmelere paralel bir şekilde krizden çıkış ışığını görebilmenin umudu içinde. Bildiğiniz gibi ülkemiz için 2009 yılında yüzde 6 oranında bir daralma öngörülüyor ve muhtemelen bu yılın son çeyreğinden itibaren pozitif büyümeyi göreceğiz.

Sadece KOBİ'ler değil bütün özel sektör bazı temel soruları kendi kendine sorup ona göre hazırlık yapmalıdır.

Söz gelemi bu hazırlıklar şu sorular üzerine yoğunlaşabilir: Kriz bittiğinde emtia fiyatları hızla artacak, bunu satışlara en az şekilde yansıtmak için ne yapabilirim? Kriz sonrasında rakiplerimin bir kısmı küçülürken bir kısmı fırsatları değerlendirip hızlı büyüdü, üstelik yeni ve dinamik rakiplerle karşılaşacağım, nasıl hazırlanmalıyım? Kriz dolayısıyla maliyet azaltmak için aldığım tedbirleri orta ve uzun vadede nasıl değiştireceğim? Kriz ortamında değiştirdiğim şirket organizasyonu uzun vadeli hedeflerim doğrultusunda nasıl şekillendireceğim?

Bunları ve benzeri soruları şimdiden sorup gerekli hazırlıkları yapan kurumlar ve şahıslar kriz sonrası dönemde en fazla başarılı olacak olanlardır.

Değerli Misafirler, ülke olarak neler yapmalıyız konusuna gelince. Şunu vurgulamalıyım ki, geleceğimize yön verecek temel politikaların çok geç olmadan, yani henüz daha kriz bitmeden, planlanıp işlerlik kazandırılması açısından en önemli gündem maddemiz olmalıdır.

Bu küresel kriz Türkiye ve Türkiye gibi ülkeler için değişimin, dönüşümün kısaca yeniden yapılanmanın ve kronik sorunlardan kurtulmanın fırsatıdır. Basit kriz çözümleri yerine uzun vadeli yapısal değişim yolu seçilirse, bu küresel krizin uzun vadede büyük bir kalkınma fırsatı yaratması söz konusudur. Bu küresel kriz gelişmiş ülkeler için finansal veya kamusal dönüşümleri zorunlu kıldığı gibi bizim de üretim ve yatırımla ilgili yapısal dönüşümleri planlamamızı zorunlu kılıyor.

Bakınız 2001 krizi ertesinde aldığımız önlemler sayesinde bankacılık sektörümüz bu kriz döneminde sapsağlam ayakta duruyor. OECD ülkeleri içinde kriz başından beri bankacılık sektörüne kamudan kaynak ayırmayan tek ülke biz olduk. Finans sektöründe yapılacak reformlara tabii ki devam edeceğiz. Ama üretim ve yatırımla ilgili temel dönüşümleri planlayıp yürürlüğe koymak temel önceliğimiz olmalıdır.

İlk defa gelişmiş ülkeler diğer ülkeler üzerinden zengin olma, onlara finansal baskı yapma veya onlarla tek taraflı adil olmayan ticaret yapma keyfiyetinde değiller. Bu ortamda, bir yandan mevcut kazanımlar korunurken, diğer yandan ekonomimizi daha da dayanıklı kılacak ve ülkemizin potansiyelini tam olarak harekete geçirecek adımların zamanında atılması büyük önem taşımaktadır.

Ekonomi alanında gerekli tedbirlerin gecikmeksizin alınması ve koordinasyonun güçlendirilmesi, sonuç olarak öngörülebilirliği arttıracaktır. Öngörülebilirliğin olduğu bir ortam ise, bugünün dünyasında sakin liman arayan girişimciler ve sermaye için çekici bir ortam sunacaktır.

Özellikle ülkemizin çevresindeki büyük sermaye birikimleri ve krizlere beraber baktığımızda, Türkiye'yi yatırım yapılacak güvenli bir ada haline getirmek mümkündür.

Türkiye'nin krizi az hasarla atlama amacıyla kısa vadeli planlar yaparak geleceği feda etme lüksü yoktur. Artık üretim ve büyüme odaklı stratejilerin belirlenip bir an önce hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Bu stratejilerin temel dayanağının özel sektör yatırımlarının desteklenmesi olacağı tartışılmaması gereken bir gerçektir.

Peki, devlet neler yapmalıdır bu aşamada?

Ulaştırma, enerji, eğitim, sağlık gibi altyapısal sorunları kısa ve orta vadeli planlarla çözüme kavuşturulmalıdır. Geniş bir vergi reformuyla verginin tabana yayılması sağlanmalı, yatırımlarda vergi teşvikleri artırılarak sürdürülmelidir. Özelleştirmeler tamamlanmalı ve gereken bütün mevzuat değişiklikleri yapılarak uluslararası sermayenin ülkemize girişi hızlandırılmalıdır.

Bütün bunlar yapılırken ana eksenimiz ise ileri teknoloji gerektiren katma değeri yüksek ürünler üretecek sektörler belirmelidir. Böylece özel sektörün bu alanlara yatırım yapması, belki de, altını çiziyorum, olağanüstü teşviklerle desteklenmesi gerekir.

Değerli Misafirler, bu genel çerçeveden sonra, KOBİ'lere ilişkin neler yapılması gerektiği konusunda da birkaç şey söylemek istiyorum:

Öncelikle KOBİ'ler üstündeki vergi yükü azaltılmalı ve vergi işlemleri basitleştirilmelidir. Şirket kuruluşu, işleyişi ve kapanışına ait bürokratik engeller azaltılmalıdır. Özellikle KOBİ'lerin finansman güçlüklerini çözmek için kredi erişimlerinin kolaylaştırılması sağlanmalıdır.

Kriz döneminde oluşturulan Kredi Garanti Fonu KOBİ'lerin orta ve uzun vadede ihtiyacını karşılamaktan uzaktır. KOBİ'ler için Eximbank türü bir kuruluş oluşturulmalı ve KOBİ'lerin bazı finansman ihtiyaçları bu kurum aracılığıyla sağlanmalıdır.

Sadece KOBİ'lerimiz için değil bütün reel sektör için çok önemli bir husus da risk sermayesi sektörünün ülkemizde maalesef yok denecek seviyede olmasıdır. Risk sermayesi sektörünün geliştirilmesiyle, fikri olan, projesi olan fakat sermayesi olmayan veya yetersiz olan KOBİ'ler ya da yeni girişimciler finansman imkanına kavuşacaklardır.

Bu şekilde bir finansman erişimi orta ve uzun vadede, hem girişimcilerin sayısını arttıracak hem de teknoloji transferlerine ve teknoloji üretilmesine önyak olarak daha güçlü, daha dinamik ve daha rekabetçi KOBİ'lerimizin doğmasına fırsat tanıyacaktır.

Sözlerimin sonunda şunu belirtmeliyim ki, hem kişisel hayatımızda hem de işletmelerde geçerli olan şey, her daim zorlukların bulunmasıdır. Önemli olan bu zorlukların üstesinden gelebilmektir. Tıpkı Lukianos'un dediği gibi "Kaptanın ustalığı

ancak fırtınalı havalarda, dalgalı denizde anlaşılır.” Kaptanın fırtına çıktığında, “Bu fırtına da nereden çıktı?” demek hakkı yoktur. Kaptan olmayı seçmekle zaten fırtınalı yolculukları da göze almış demektir.

Ben 2001 krizi gibi çok daha büyük ve yıkıcı bir krizi atlatıp toparlanmayı başaran iş dünyamızın, küresel mali krizin etkisini de rahatlıkla savuşturacağını, hatta fırsata çevireceğini düşünüyorum. Çünkü işadamlarımızın kendilerine has yöntemlerle, krizi yönetme kabiliyetlerinin artık bir geleneğe dönüştü inancındayım.

Bu duygular içinde hepinizi bir kez daha saygıyla selamlıyor, 6. KOBİ’leri ve Verimlilik Kongresi’nin hayırlı olmasını diliyorum.

DEĞERLERLE YÖNETMEK

Prof. Dr. Acar Baltaş

Psikolog

Baltaş – Baştas Yönetim Eğitim Danışmanlık



SUNUM – Değerli misafirlerimiz. Konuşmalarını yapmak üzere Psikolog Prof. Dr. Acar Baltaş'ı sahneye davet ediyorum.

PROF. DR. ACAR BALTAŞ (Psikolog) - Efendim, günaydın, hoş geldiniz.

Burada, bu salonda bulunanların bir bölümünü, bundan önceki konuşmaları dinleyince, bu salonda bulunanların önemli bir bölümünün bir özelliğe sahip olduğunu düşünüyorum. Bazen biz kendi yaptığımız işi tanımlamak için bu benzetmeyi kullanırız. Yıllar önce kulakları çınlasın, Çetin Altan'ın bir yazısında zihnimde kalan bir benzetme "Türkiye'de bir çok insan yüzme rekoru kırmaya niyetliyse önce havuzu kazıyor, ondan sonra mayosunu giyip yüzme rekoru kırmaya koyuluyor."



Dolayısıyla, biraz evvel sevgili dostum Vural hatırlattı, bu salonda bulunanların önemli bir bölümü bu tür bir işlev üstlenmiş gibi görüyorum doğru mu; önce havuzunuzu kazıyorsunuz sonra da rekor kırmaya çalışıyorsunuz. Bazen o havuzu kazmak için harcanan efor, rekor kırma zamanı gelince yaş geçmiş, zaman geçmiş oluyor. O zaman bayrağı başkalarına bırakmak gerekiyor.

Dolayısıyla, biraz evvel "kriz diyelim mi demeyelim mi, kriz nasıl fırsata çevrilir?" konuşmaları yapıldı. Bizim bu kavramla tanışmamız 1984 yılına gider. Stres konusunda Zuhal Baltaş 1975'te başlayan bitmez tükenmez çalışmalarını yürütürken biz bir kitap yazmaya karar verdik ve 1983-84 yılında Japonların krizi iki sembolle yazdıklarını, "tehlike ve fırsat" sembolleriyile yazdıklarını sonra çok popüler oldu, karşılaştık ve kitabın ilk baskısına bunu koymuştuk.

Şimdi, işin "krizden nasıl fırsat çıkar?" tarafı oldukça aşınmış bir kavram gibi geliyor. Doğru, ama aşınmış bir kavram gibi geliyor. Ben bugün onun yerine

sizleri biraz daha farklı bir boyuta götürecek bir sunuş hazırladım. Bu toplantıdan bu bir saattin sonunda çıktığınız zaman mutlaka öğlen yemeğinde tartışacağınız, konuşacağınız katılsanız da katılmasanız da bazı kışkırtıcı görüşler olacağını zannediyorum.

Çok basit, kriz dediğimiz şey alışıldık çözümlerin geçersiz olduğu durumdur. Yani konuyu nasıl hangi bütünlük içinde ele aldığımızı ortaya koymak için söylüyorum. Alışıldık çözümlerin geçersiz olduğu durulara kriz diyoruz ve Yunanca'dan gelen bir kelime, dolayısıyla kelimenin kökeni bize yol gösteriyor. Yani, kriz, yargılamak, ayırmak, karar vermek anlamına geliyor. Kriz zamanında bir karar noktasına geliyoruz. Dolayısıyla da krizin sonucunda işler ya iyiye gidiyor ya kötüye gidiyor. Bu bildiğiniz tarafı.

Krizin özellikleri, önceden sezilemez olması, en son kriz için bunu söyleyemeyiz. Ancak belirsizlik içermesi ve stres yaratması; insan her şeye ayak uydurabilir, bir teke şeye ayak uyduramaz, belirsizliğe ayak uyduramaz. Dolayısıyla da bu sebeple kriz önemli. Krizde ne olur; krizde olanlar aşağı yukarı bütün işletmelerde büyük veya küçük benzer özellikler taşıyor. Yani "kurumsallaşalım.. kurumsallaşalım" falan lafları bir yana bırakılır, büyük şirketlerde de patron tekrar çizmeyi giyer. Ondan sonra, "benim haberim olmadan hiç kimse hiç bir şey yapmayacak, eğitimler duracak, reklamlar duracak, sonra yatırımlar duracak.." Fevri kararlar ortaya çıkar, ani kararlar ortaya çıkar, içerde çatışmalar, suçlamalar ve stres baskısıyla karar kalitesi bozulur. Kararlar genellikle o günkü olaylara bir tepki olarak ortaya çıkar.

Ne olur devamında; güce dayalı yönetim artar, çalışanlar yöneticileriyle patronlarıyla karşılaşmamayı tercih ederler, karşılaştıkları zaman gözlerini kaçırmazlar, yani hani biraz "benden atlasın, nerde patlarsa patlasın" eğilimi ortaya çıkar. Güven azalır, kaygı yükselir ve de iş doyumu azalır, yani "ne olacağım, ne olacak bu işler?" Ancak, yapılan araştırmalar krizlere dayalı kurumların bazı özellikleri olduğunu ortaya koymuş. Nedir bu özellikler:

1.- Çalışan bağlılığının yüksek olduğu kurumlar krizlere daha iyi dayanıyorlar.

2.- Çalışanlar eğer yaptıkları işle kendi varlık sebepleri arasında bir ilişki kuruyorlarsa orada isteyerek çalışıyorlar, yani ekmek parasını kazanmak için işe gelmek değil.

Şimdi yavaş yavaş benim konuyu getirmek istediğim tarafa yaklaşıyoruz. Bundan evvel konuştuklarımı herkes konuşabilir, ama bundan sonraki konuşacaklarımı az kişiden dinleyebilirsiniz. Dolayısıyla, çalışanların inandığı bir vizyonun varlığı demek kurumun yaptığı işle, insanların hayattaki varlık amaçları arasında bir köprü kurmaları demektir. Böyle bir şey insanların isteyerek çalışmasını kolaylaştırıyor.

Bütün çalışanların inandığı benimsediği bir değer sisteminin varlığı, paylaşılan bir ortak bir değer sistemi. Aslında benim esas konum bu. Nedir bu, yani soyut olmaktan çıkartacağız, somut temele getireceğiz.

Kurum içinde yenilikçiliği ve yaratıcılığı destekleyen bir kurum iklimi. Şimdi bu çok önemli; "yenilikçilik" ve "yaratıcılıktan" çok söz ediyoruz. KOBİ'lerin benim zihnimde 3 tane özelliği var:

Birincisi insan kaynağına yatırım yapmakta fevkalade çekimser ve mütereddittir.

İkincisi Ar-Ge'ye yatırım yapmayı gereksiz görür.

Üçüncüsü de kurumsal iletişime yatırım yapmak bir anlam ifade etmez.

Bütün KOBİ'leri tanımlamayabilir, ama bizim arkadaşlarla kendi aramızda "KOBİ mantığı" dediğimiz bir şey var. O KOBİ mantığını bu 3 şey şekillendirir:

1- İnsan kaynağına yatırım yapmamak,

2- Kurumsal iletişime iç ve dış iletişime yatırım yapmamak,

3-Ar-Ge'ye yatırım yapmamak, bol bol insanların sorumsuzluğundan ve vefasızlığından güvenilmezliğinden dem vurmak. Bunlar eski KOBİ'ler. Sizlerin öyle olmadığını biliyorum. Burada bulunma sebebiniz de zaten öyle olmadığınız için, ama eskiden KOBİ'ler böyleydi, yani bundan 10 sene öncesine kadar KOBİ'ler böyleydi. Bugün böyle olmadığını zaten burada olmanızdan, böyle bir kongrenin bu düzende, bu düzeyde bilgi görmesinden çıkartıyorum.

Şimdi, “yenilikçilik ve yaratıcılık” nasıl ortaya çıkar, bunu herkes istiyor. Yenilikçiliğin, yaratıcılığın ortaya çıkması için;

1- Yetenekli insanlara ihtiyaç var,

2 - Bu yetenekli insanların nefes alacağı bir hoşgörölü yönetim iklimine ihtiyaç var.

3 - Teknolojik alt yapıya ihtiyaç var. Yani, kolay aklınızda kalsın diye en buna “THY” diyorum; “Teknoloji – Hoşgörü - Yetenek” olunca THY daha kolay akılda kalıyor.

Ben o sırada söylemedim, siz bu sıraya alabilirsiniz.

Şimdi hoşgörölü bir kurum iklimi olmayınca insanların sorumluluk alması, farklı bir şeyler denemesi söz konusu olmaz. Yani “yenilikçilik-yaratıcılık” diyerek bütünüyle merkezi anlayışla yönetilen kurumlar var, “yenilikçilik-yaratıcılık” diyerek “her şeyden benim haberim olacak” veyahut da her hatanın teşhir edildiği, cezalandırıldığı, azarlandırıldığı kurumlar var. Sizler burada olduğunuz için muhakkak ki öyle değilsiniz, ama böyle çok kurum var. Büyüklerin arasında da var.



Dolayısıyla, Türkiye de niye inovasyon düşük, niye yenilikçilik, yaratıcılık yok; bunun arkasındaki önemli sebeplerden biri kurum iklimi felsefesinin hataları tolere etmeye, inisiyatif vermeye dönük bir felsefe olmamasıdır. Kültürel yetiştirme tarzımızın da merkezîyetçiliği destekleyen

tarafları var tabii.

Şimdi, dolayısıyla burada belirleyici olan kurum kültürüdür. Yenilikçilik, yaratıcılık konusunda krizden çıkmak için biraz önce saydığımız özelliklere sahip bir kurum kültür nasıl olur veya “kurum kültürü” dediğimiz şey nasıl bir şeydir?

Kurum kültürü deyince aklınıza ne geliyor?.. Aslında böyle laflar havada uçuşur, ama “tanımla” deyince tanımlamak zordur; nedir kurum kültürü?

BİR KATILIMCI – Levi's'tan bir örnek verebilirisiniz belki.

ACAR BALTAŞ (Devamla) - Levi's'tan bir örnek?.. Bilmiyorum, kurum kültür deyince aklınıza ne geliyor. Kurum kültürün belirleyen unsurlar nedir, neler girer kurum kültürünün içine?..

BİR KATILIMCI - Ortak değerler.

ACAR BALTAŞ (Devamla) - Ortak değerler!.. Bu değerler nasıl hayata yansır?.. Yani şöyle düşünün: Kolaylaştırmak için sorayım. Bu soru biraz baskın gibi oldu, haksızlık ettiğimin farkındayım.

Bir kurumda –kurum ne boy olursa olsun- iki arkadaş karşılaştı. Birisi orada 6 aydır, 6 senedir çalışıyor veya 16 senedir çalışıyor. Öbürü de o sabah başlamış. Bunlar mahalle arkadaşı, erkeklerse askerlik arkadaşı, okul arkadaşı.. Her neyse, karşılaştılar, sarıldılar, öpüştüler;

- "Ne haber, nasılsın, iyi misin, hoş geldin!"
- "Sen ne arıyorsun?"
- "Ben şu kadar zamandır çalışıyorum, sen arıyorsun?"
- "Ben de bugün başladım."
- "İyi, öğlen yemeğini beraber yiyelim."

Ne konuşurlar öğlen yemeğinde, Levis'i konuşmazlar, ne konuşurlar?

BİR KATILIMCI - Okuldan, eskilerden.

ACAR BALTAŞ (Devamla) - Tamam, kurumla ilgili eskileri konuştuk; ne yaptın ne ettin?..

BİR KATILIMCI - Patronun yönetim tarzı.

ACAR BALTAŞ (Devamla) - Bravo!.. Şimdi bakın, zihninize ne kadar açıklık geldi görüyor musunuz?!.. Soruyu doğru sorunca dinleyen, konuşandan daha arif.

Birincisi, burada ilişkiler nasıl yürür, patronun yönetim tarzı, ilişkiler nasıl yürür. İkincisi?..

BİR KATILIMCI - Hedeflere ulaşmadaki strateji.

ACAR BALTAŞ (Devamla) - Bravo!.. İşler nasıl yapılır.

Üçüncüsü, kararlar nasıl verilir?..

Toplantıda doğru bildiğini sonuna kadar savunacaksın arkadaş, hemen aklına geleni söyleme! Bir bak bakalım patronun beden diline, ne konuşuyor ona göre yavaş yavaş dikkatli konuş.

Yani, dolayısıyla kurum kültürü dediğimiz şey, aslında basitleştirsek ilişkileri, iş yapma biçimini ve karar süreçlerini tanımlar. İleri derece basitleştirerek konuşuyorum. Ama bu konu bu kadar basit olunca nasıl olsa unutulmaz, ayrıntılı tanımlar yaparsak unutulabilir.

Kurum kültürü, ilişkileri, iş yapma biçimlerini ve karar süreçlerini tanımlar. Dolayısıyla da kurum kültürü dediğimiz şey – o kurumda 3 kişi de çalışıyor olsa- o kurumun bir kültürü vardır. Kurum kültürü büyük kurumlara özgü değildir. Her kurumun kültürü vardır. 3 kişi çalışıyor olsa da bir kurum kültürü vardır.

Kurum kültürü konusunda mutlaka danışmanların gelip yapılandırması gerekmez yani kendiliğinden oluşur. Büyük şirketler bunu yapılandırıyorlar o ayrı konu.

Peki başka?.. Kurum kültürü soyuttur, elle tutulmaz, gözle görülmez, ama yaşanır ve sonucu etkiler. Kurum kültürü oldukça soyuttur. Mesela o kurumdaki güven düzeyi. Hoppala!.. Şimdi güven de nerden çıktı yani, güvenle bizim işimizin ne alakası var?!.. Şimdi bir kurum içinde güven yüksekse hız nasıl etkilenir?.. Bir kere, güven son derece soyut bir kavram; bireysel tarafları var, kurumla ilgili tarafları var, insanların çocukluktan getirdikleri özellikler var, kendi hayatlarında biriktirdikleri var. Fevkalade soyuttur, çok faktöre bağlıdır. Ayrıca da soyutluk

konusunda bizim, Türklerin, Türkçe'nin güvenle ilgili de bir sorunu var. Çünkü İngilizcede 5-6 tane kelimeyle ifade edilen şeyi, biz hepsini "güven" başlığı altına koyuyoruz. Yani "trust, confidence, relies, security, reliability" hepsi "güven" başlığı altına girer. Yani, bunların her birini biz "güven" diye çevirebiliriz. Dolayısıyla da güven soyuttur, ama güven , iş yapma hızını nasıl etkiler; artırır mı azaltır mı?.. Arttırır.

Peki, iş yapma hızının artması maliyeti nasıl etkiler?.. Güven, soyut intangible; maliyet somut, tangible. Yani, birden bire bakıyoruz ki soyut kavramlar somut sonuç vermeye başlıyor: "İşlerimi yapmak için gereken araç gerece sahibim, yöneticim benim gelişimimle ilgili olarak son 6 ayda benimle konuştu, son 1 yıl içinde yaptığım işte kendimi geliştirme fırsatı buldum, iş yerinde en iyi arkadaşım diyebileceğim bir insan var..." Şimdi bunların her biri için, yönetici ne yapsın, "sarılın birbirinize, sevgi yumağı olun" mu desin?.. İş yerindeki arkadaşlıktan yöneticiye ne, öyle mi? Halbuki bakıyoruz, yapılan araştırmalar insanların bir iş yerinde çalışmasının önemli sebeplerinden birinin oradaki arkadaşlık olduğunu ortaya koyuyor. Yani, dolayısıyla yöneticinin, iş sahibinin oradaki arkadaşlıktan faydalanması mümkün.

Dolayısıyla, kurum kültürü bütünüyle soyuttur, ama somut sonuçlar verir.

Şimdi ben susacağım. bu yazılanları lütfen içinizden, kısaca okuyun.

Kim bunlar?.. Bunlar, Türkler; Osmanlı İmparatorluğu'nun en büyük etnik grubu olan Türkler. Onlar Türk ise biz kimiz, biz Türk isek onlar kim?.. 16. yüzyılın dünya tarihindeki bir diğer adı nedir, ne asrı; Türk asrı!.. Niye Türk Asrı; bu sebeple Türk Asrı!.. Peki biz nerdeyiz?..

Şimdi, insan için insan davranışlarının sebebi nedir? İnsan davranışlarının sebebi için, geriye doğru gidersek en geride "iç güdü"; demiyoruz, insan için insanın iç güdüsü demek belki ayıp oluyor, bir tek şey söyleyebiliriz iç güdü olarak; söylesek söylesek "yaşama iç güdüsü" diyebiliriz. Ondan sonra insana iç güdü demeyi, insana ait iç güdülerden söz etmeyi insan düzeyindeki yüksek bir canlıya yakıştıramıyoruz, onun için "güdü" diyoruz. Nedir temel güdülerimiz?.. 3 tane sayabiliriz; yemek-içmek, güvenlik-barınmak ve çoğalmak-cinsellik. Şimdi güdülerimiz ilgilerle, tercihlerle, etkili motiflerle etkileşip davranışları doğuruyor.

Yani, "ben güzel sanatlara ilgi duyuyorum, sinemayı tercih ediyorum onun için bu akşam sinemaya gideceğim." Davranışım, motifim bu. Peki değerleri nereye koyacağız burada, nereye koyarsak doğru bir yere koymuş oluruz?.. Tercih, şuraya koyalım veya buraya mı koyalım; üstüne mi altına mı?

BİR KATILIMCI - Tercihlerle davranışlar arasına.

ACAR BALTAŞ (Devamla) - Tercihlerle davranış arasına koyalım. Ne dersiniz, başka bir fikri olan var mı?

BİR KATILIMCI - Güdülerle ilgiler arasına koyalım.

ACAR BALTAŞ (Devamla) - Güdülerle ilgiler arasına koyalım,

Peki, mesela insanın temel güdülerinden biri yemek içmek. Ramazan olmuş olsaydı ve Ramazanın 10'uncu, 15'inci günü olmuş olsaydı bu saatte, öğlen saatinde acaba acıkır mıydınız?.. Acıkmazdınız; doğru mu, acıkmazdınız?

Bir insana bakıyorsunuz bütün davranışlarında cinsel motif egemen; bazılarını memnun ediyor, bazılarını ileri derecede rahatsız ediyor. Aynı yaşta bir başka insana bakıyorsunuz -kadın erkek fark etmez- cinsel hayatını tatil etmiş olabiliyor. Ahlaki sebeplerle, dini sebeplerle, her neyse eşini kaybetmiş falan bitiriyor. Şimdi, cinsellik bu kadar temel bir güdüyse ne oldu?

Bir insana bakıyorsunuz, insanlara bakıyorsunuz inançları uğruna ne yapıyorlar, ölebiliyorlar. değerler inançlardan çıkıyor, o zaman nereye koyacağız değerleri, en üste koyacağız, doğru.

Değerler bütün davranışlarımızın sebebini oluşturuyor, bütün davranışlarımızın sebebi, fark etsek de fark etmesek de değerler. Sizi bugün buraya getiren değerlerinizdir, sizi bugün burada tutan da değerlerinizdir. "Allah aşkına, dünya kadar işim var, şimdi gideceğim orda bir sürü laf dinleyeceğim; kriz, fırsat, fırsat kriz falan, çok dinledik!" Veya "bir psikolog konuşacak, çık dışarıda yemek ye, gez, işine bak! Şimdi ne var yani, havanda su dövmek..." Hayır; "Acaba farklı bir şey duyabilir miyim, farklı bir şey öğrenebilir miyim, repertuarıma bir cümle katabilir

miyim?".. Sizi burada tutan değerlerinizdir. Burada olmayanların da mutlaka meşru, mantıklı sebepleri var. "Ben gidiyorum, kusura bakma işim çok" yani, "bu işler bırakılır mı önemli işler, değerler."

Beni bugün buraya getirten değerlerim, bugün benim doğum günüm. Çalışmıyorum. Çarpı!.. Güneş Beyle de konuştuk bugün. Gelirim dedim. Niye; Kültür Üniversitesi. Niye; KOBİ'ler. Bu sebeple; değerlerim!

Onun için bütün davranışlarımızın arkasında değerler vardır; küçük veya büyük her kararın arkasında değerler vardır. Küçüklerde fark etmiyoruz, büyüklerde fark ediyoruz. Öğlen saatine uzamış bir toplantı, "hadi yemeğe çıkalım" diyor birileri. Öbürü "saçmalama, almış hızımızı çalışıyoruz, bir sandviç söyleyelim yemeğimizi yiyelim.." Değer çatışmasıdır bu. Fark etmeyiz, önemli olaylarda fark ederiz.

İki tane basit örnek vereyim size: Uzun bir uçuşta yardımcınız, rakip şirketin strateji ve planlama müdürü olduğunu ellerindeki kağıtlardan fark ettiği birisiyle uçuyor. Şöyle göz misafiri oluyor, görüyor. Biraz sonra o kişi elindeki kağıtları koltuğuna bırakıyor ve kalkıyor. Yardımcınızın ne yapmasını istersiniz?..

BİR KATILIMCI - Evrakları alsın veya göz gezdiresin.

ACAR BALTAŞ (Devamla) - Ne yapsın?.. Alsın veya göz gerdiresin, resmini çeksın.. Şimdi artık eskisi gibi casus kameralarına ihtiyaç yok, hepimizin cep telefonları bu işi görüyor. Peki, alıp gelsin. Bana getirdi. Ne bekliyor yardımcım; ödül!.. Ödül ne olabilir; "aferin, helal olsun, çok iyi yapmışsın, vay be!". Şimdi, "bu kadarcık bir ödül için başkasına ait bir şeyi bana getiren..." Cümlenin gerisini siz tamamlayın. Psikolojide böyle testler vardır, cümle tamamlama testi. Daha büyük bir ödül için, sizin için yalan söyleyen size de yalan söyler!.. Değişmez kuralların birincisi budur.

İkincisi ve önemlisi, insanlar kendilerine benzeyen insanlarla çalışırlar. O kurumun kültürüdür, değerler açısından kurumun kültürüdür. Yani, konuşmaya gelince herkesin yüksek değerleri var, ama değerler davranışlarla hayata yansır. Sevdiniz mi demin ki ikilemi?.. Karar kolay değil, değil mi?.. Değerler hayatı

zorlaştırır; ayak bağıdır, çözümleri pahalılaştırır, maliyeti yüksektir. Allahın cezası, zordur!..

Bir başka örnek: Bir büyük şirkette çalıştığınızı düşünün. Çalıştığınız pozisyon gereği şirketin stratejik kararlarından haberiniz var ve önümüzdeki yıl içinde şirketin küçüleceğini biliyorsunuz. Şirketin küçülmesi demek birilerinin de işten çıkması demek. Bir gün, çok uzun süredir çalıştığınız, beraber çalıştığınız, hatta gençliğinizde aynı mahallede de oturmuş olduğunuz, aynı okulda okumuş olduğunuz, çok yakın ilişkinizin olmadığı, ama iyi tanıdığınız birisi bir Pazar günü eşiyile birlikte kapınızı çalıyor. Bu mutlak bir durum değil, ancak yıllık toplantılarda ailece görüşüyorsunuz. Kapınızı çalıyor ve diyor ki:

-“Kusura bakmayın bu saatte rahatsız ettik, beklemediğiniz bir şey olduğunu biliyoruz, ama çok sevinçliyiz çok mutluyuz, bu mutluluğumuzu sizinle paylaşmak istiyoruz. Çünkü, tam hayalimizdeki evi bulduk, tam 2 sokak altınızda. Önünüzden geçerken bunu da sizinle paylaşmaya karar verdik, sevincimizi paylaşmak istedik sevincimizi”.

Siz biliyorsunuz ki o arkadaş gelecek sene ayrılacaklar arasında; küçülecek olan şirkette olmayacaklar arasında ve borca girerek böyle bir ev alıyor. Ne yaparsınız?.. “Saçmalama, ne yapıyorsun?!” derseniz başka bir değer, “herkes davranışlarının sonuçlarına katlanır” derseniz başka bir değer.

Yani, değerler kolay değil; “doğruyum, dürüstüm” demekle olmuyor. Şimdi ben “değerlerinizi yazın” desem eminim herkes doğru ve dürüst!.. Hiç şüphem yok. Zaten biz insanları davranışlarına göre, ama kendimizi niyetimize göre değerlendiririz. Dolayısıyla da, yani hani “doğruyum dürüstüm” diye yazarsanız, aslında öyle değilsiniz falan gibi örtük bir imada bulunmuyorum, katiyen, ne haddime?!.. Sadece söylemeye çalıştığım şey, niyetimiz bu, ama davranışlarımız, işte görüyorsunuz, oradaki kararı belirleyecek olan, hangi değeri yukarda tuttuğumuzdur.

Birinci olayda, uçaktaki “görsün-görmesin” sonra daha büyük bir aferin almak için başka bir yere “gitti-gitmedi”, gidiyor, başka bir şirkete ait şeyleri alıyor. “Adam profesyonel (!)”.. Profesyonellik ahlaksızlık değil, tam tersine profesyonellik en üst düzeyde etik.

Karar ve davranışlarımıza değerler yön verir. Gün içinde verdiğimiz her türlü kararın arkasında değerler ve bunlara bağlı inançlar vardır. Uzayan bir toplantıyı mesai saatinde bitime ya da devam edip sonuçlandırma konusundaki karar da, değerlere bağlıdır.

Önemsiz kararlarda değerleri ve altında yatan inanç sistemini fark etmek genelde mümkün olmaz. Değerler, önemli karar sırasında, özellikle de baskı altında fark edilir. İnsanın malı, itibarı, çıkarının zedelenmesi söz konusu olduğunda veya haz duygusunun ertelenmesi gerektiğinde değerler kendini bütün gücüyle ortaya koyar. Ancak değerler hakkında sistematik bir yaklaşımla karıştılamamış kişiler, bu gibi durumlarda kolayca kendilerini rahatlatacak bir yoruma yönelirler. Örneğin kuralları biraz esnek yorumlama karşılığında kişisel çıkar sağlama ya da terfi etmesini kolaylaştıracağını düşünerek başkasının başarısını kendine mal etme gibi durumlarda, insanların kendilerini haklı çıkaracağı çok sayıda gerekçesi vardır.

Değerler kişinin "Varlık sebebim nedir?","Hayatta ne elde etmek istiyorum?", "Elde etmek istediklerimle ulaşmak için seçeceğim yol nedir?" ve "Konuştuklarım ve davranışlarım birbirine uyuyor mu?" sorularına vereceği cevaplarla şekillenir. Bu soruları sormadan, değerler hakkında bilinç kazanmak zordur. Değerler, kurallar ve kararlar için pusuladır. Aynı zamanda belirli bir sonucu elde etmek için izlenecek yol konusunda en derinde yatan inançlardır. İnsanlar davranışlarını değerleriyle ortaya koyar. "Özü sözü bir olmak" deyişi, kişinin değerleri ve davranışları arasında bir çelişki olmadığını gösterir.

Bir kurumun değerleri, kurumdaki herkesin, liderler ve yöneticiler dahil, nasıl davranmalarının beklendiği konusunda açık bir deklarasyondur. Kuvvetli bir kurum kültürü yaratmak için, değerlerin herkes tarafından paylaşılması ve buna göre yaşanması gerekir. Kurum içinde yapılan her türlü toplantıda, buna günlük toplantılar da dahildir, alınan kararlarda , kurum değerlerinden en az bir tanesine atıf yapmak gerekir. Böylece değerleri, "yazılı" olmaktan çıkartarak, geçekten "yaşayan" konuma getirebiliriz. Bu konuda, yöneticilerin değerlere uygun tutum ve kararları belirleyicidir.

İlginize ve dikkatinize teşekkür eder, size değerleriyle uyumlu ve doyumlu bir yaşam dilerim.

MAKRO EKONOMİK BEKLENTİ VE ÖNERİLER (Habertürk Gazetesi Ekonomi Paneli)

Oturum Başkanı

Abdurrahman Yıldırım
Habertürk Gazetesi Ekonomi Yazarı

Panelistler

Gazi Erçel
TCMB Eski Başkanı – Habertürk Gazetesi Ekonomi Yazarı

Doç. Dr. Şeref Saygılı
TCMB Araştırma ve Para Politikaları Genel Müdürlüğü

Ali Tezel
Habertürk Gazetesi Ekonomi Yazarı



SUNUM – Değerli misafirlerimiz. Kongremizin Makro Ekonomik Beklenti ve Öneriler başlıklı Habertürk Gazetesi Ekonomi panelini açmak üzere oturum başkanı Habertürk Gazetesi ekonomi yazarı Sayın Abdurrahman Yıldırım, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Eski Başkanı ve ekonomi yazarı Sayın Gazi Erçel'i sahneye davet ediyorum.

OTURUM BAŞKANI – ABDURRAHMAN YILDIRIM (Habertürk Gazetesi Ekonomi Yazarı) – Değerli misafirlerimiz. İstanbul Kültür Üniversitesi'ne böyle bir kongre organize ettiklerinden dolayı teşekkür ediyoruz. Diğer konuşmacılarımız TCMB Araştırma ve Para Politikaları Genel Müdürlüğü'nden Sayın Doçent Doktor Şeref Saygılı ve Habertürk Gazetesi ekonomi yazarı Sayın Ali Tezel de birazdan bizimle olacaklar. Şimdi ben sözü Merkez Bankası Eski Başkanımız Sayın Gazi Erçel'e bırakıyorum.

GAZİ ERÇEL (TCMB Eski Başkanı / Ekonomi Yazarı) - İyi günler. Hepinize hoş geldiniz diyorum.

Öncelikle İstanbul Kültür Üniversitesi'ne böyle bir organizasyon düzenlediği için teşekkür ediyoruz.

Dünyada son yıllarda devam eden küresel krizin etkilerini hemen her ülkede ve sektörde hissedebiliyoruz. Ülkemizde de özellikle reel sektör krizden olumsuz etkilendi, birçok şirket ya önemli ciro kayıpları yaşadı daha da kötüsü faaliyetlerine son vermek zorunda kaldı. Dünyadaki trendin aksine bizde finansal hizmetler sektörü ise kriz dönemini daha rahat geçirdi. Aslında, finans sektörü çok iyi bir performans gösterdi. Niçin iyi performans gösterdi, şu 2 nedenden dolayı performansı iyiydi: 2000'li yıllardan önce kamusal iletişimde finansal piyasaları düzenleme ve denetleme görevi gereğince yapılmadı. Biliyorsunuz Türk Bankacılığı sektörünü. Ayrıca hırs ve açgözlülük detaylarına girmeyeyim, hepimiz biliyoruz.

Dolayısıyla, bunu Türkiye büyük bir acıyla, aynı zamanda mali bir külfetle temizledi. Bu temizlemenin arkasından kurulan Türkiye'deki bankacılık sektörü şimdi riskin ne olduğunu anladığı için bir de önüne çok önemli bir olanak geldi, özellikle tüketici kredileri, konut kredileri ve onunla ilgili olarak oralardan önemli kar

sağalama olanakları çıktı ve onu risk yönetimiyle beraber getirince finans sektörü kendisini bir kenara ayırdı ve iyi de yaptı. Fakat, buna karşı da reel sektörün, özellikle 3 tane önemli sektör, tekstil, otomotiv ve öbürü de gayri menkul. Gayrimenkulü bir kenarda bırakırsınız ama, o 2 sektör en fazla küreselleşen, en fazla ihracatı yapan sektörlerdi. Zaten bu küresel krizde yaşadığımız 2007 - 2008'de yaşadığımız krizde ülkelerin etkilenmesinde az veya çok etkilenmesinde 3 temel nokta önem kazandı;

1- Küreselleşmenin neresindesiniz? Çok küreselleşenlerin hepsi gitti, yani ihracat zaten ithalata bağlı olarak gidiyor, ihracatı fazla olanlar o talebin daralması nedeniyle son derecede zor durumdadır. İthalatı ihracatı kim yapar, iki yer yapar; bir, mal ve hizmet satarsınız, turizmdir veya nalburdur, onların hepsi gitti. İkincisi ise küreselleşmenin getirdiği sermaye akımları da daraldı. Türkiye reel sektörü ondan etkilendi.

2- Etkilenme açısından ikinci nokta, siz bu krize yakalandığınızda dengesizlikleriniz nerelerdi? Ben hatırlıyorum 2 - 3 sene önce İstanbul Kültür Üniversitesi yine bir panel düzenlemişti. Konumuz cari işlemler açığıydı. Orda yanılmıyorsam Abdurrahman Beyle de beraberdik. Cari işlemler açığının ne olacağını artık biz hepimiz biliyorduk, bırakmışız gidiyoruz yani. O kadar büyük cari açıktan yakalandık ki o dengesizlikten yakalandık ki o da bizi önemli şekilde etkiledi.

3- Buna karşı hükümetin reaksiyonu; hepimiz biliyoruz ki hükümet ancak çok zaman geçtikten sonra bir reaksiyonda bulundu, şimdi onu da geri çekti. Böyle olduğu zaman bunların hepsi en fazla etkilenen 3 tane reel sektöre gitti. "Etkilenen 3 sektör" dediğim, yani tekstil, konut sektörü ve artık otomotiv sanayi, bunlara yan sanayiler de etkilendi.

Şimdi bu 3 sektörde kanımca bir ilerleme ortaya çıkmadığı takdirde; bir, yani bunlara yeniden birtakım yardımlar yapılmadığı, yeniden bir takım olanaklar sağlanmadığı sürece; iki, Türkiye'deki özel sektör yatırımlarında bir artış olmadığı takdirde reel sektörün durumu zor. Yatırım rakamlarını biliyorsunuz, yıllık olarak %35'lerde bir daralma var. %35'lerde bir daralma olduğu takdirde bu olayı nasıl toparlarsınız?..

IMF'nin orda bir bulgusu var; "bu milli gelir ancak 7 senede kendine gelir" diye analiz yaparken "eğer ilk yıl çok fazla düşerseniz, yani sizin reel sektörünüz çok fazla daralırsa o zaman sizin toparlanmanız da zor olur" diyorlar. İşte, Türkiye en fazla daralan ülkelerin başında geldi. Nerden daraldık; mali sektör daralmadığına göre, zaten milli gelir içinde mali sektörün payı o kadar az ki, mali sektörün bir katkısı yok ki milli gelire; en iyi şartlarda % 4 katkısı var. 100 üzerinden 4 katkısı da buna bulunan mali sektör veya finans sektörüyle karşı karşıya. Geri kalan % 96'sının hepsi reel sektörden geliyor. Reel sektörden gelen bir olayın içinde siz bir anda düşüyorsunuz, oradan toparlanmanız da geç oluyor.

Dolayısıyla reel sektörün toparlanması 2 unsura bağlı -orada noktayı koyayım- Birincisi, hükümetin bunu görüp bütçedeki açığı da fazla belirli bir şeyi yapması lazım; ikincisi, biz yapmazsak bile dua edelim ki, Avrupa'nın pek canlanacağı da yok, son rakamlarla Abdurrahman Bey de konuşmasının başında belli etti, geçen hafta sonu çıkan rakamlarda Avrupa daha kendisini bulamıyor. Amerika'nın üçüncü çeyrekteki büyümesi 0,9, Avrupa'nın 0,4 ve eşit de dağılmıyor. Yani, Almanya götürebiliyor, İngiltere gayet kötü, İtalya kötü. Bunlar da eşit olarak dağılmıyor. Dolayısıyla, eğer Avrupa buradan kendini toparlarsa -ki pek ümidim yok- reel sektörün çıkışı zaman alacak. İşte, 2013 gibi görünüyor. Evet buyrun.

BİR KATILIMCI - Krizin başlangıcında 3 kez faiz artırıldı, paranın bolluğunda krizin finansal piyasaları sübvansetmesi için merkez bankaları paranın yokluğunda faiz ödediler. Şimdi bastırılmış top misali, top ne kadar derine bastırılırsa o kadar yukarı sıçrar. Merkez bankalarının zorunu olarak yaptığı -nedeni ne olursa olsun- çok büyük kalibreli bir iş. Bunun bize dönüşü ne olacak?

GAZİ ERÇEL (Devamla) - Bizim Merkez Bankası değil; siz global olarak soruyorsunuz değil mi?

BİR KATILIMCI - Evet, global olarak, çünkü ekonominin DNA'sına ters hareketler birilerinin çıkarına olabilir.

GAZİ ERÇEL (Devamla) - Yalnız orda bir hatırlatma yapmak isterim; bu likidite bir anda daralınca herkes kafasını karıştırmaya başladı. "Likidite nedir?" dediler, sonradan yavaş yavaş likiditenin ne olduğu konusunda belirginleşmeye başlama süreci ortaya çıktı, o da şu: Kriz öncesi zamanında 2007'lerde, 2006'larda en önemli likidite şuydu: Güven!.. Yani bizim Kapalıçarşı'nın veya Perşembe Pazarının güveni; "Ben seni tanıyorum, sen beni tanıyorsun al arkadaş malı, git. Güvenin var bana."

Bunda ne Merkez Bankası para basıyor ne başka bir şey. Bu, tamamen piyasa likiditesi denilen, tamamen güvene dayanan, tamamen kişilerle olan ilişkiye dayanan bir güven. İkinci likidite de "fanding" veya "merkez bankalarının parası" dedikleri para. Şimdi, o birinci likiditenin ne kadar olduğunu bilmiyorlar, fakat kriz bir başlayınca kimse kimseye para, daha doğrusu mal vermemeye başladı. "Bu ne kadar?" diyorlar. Bizim Türkiye'de başımızda olan bir olay var. Ben Merkez Bankasında çok uğraştım bulamadım, sonunda dedim ki herhalde burada bir değişiklik yok. Mesela çek kullanımı; çeki bırakın bir de arkasında aval var. Bir çekte 5 tane, 10 tane aval var. Yani o ona çek yazıyor, o arkasına aval veriyor, o ondan mal alıyor, öbürüne götürüyor... Siz çeki açıkça para gibi kullanıyorsunuz. Nasıl ki Türkiye'de bunu bir önleyelim dedik, çeke hiçbir şekilde vade konulması lazım diye birtakım düzenlemeler gelince piyasa müthiş bir şekilde krize girdi. "Merkez Bankası nerde, para basmıyor mu?" falan.. Biz ne kadar para olduğunu, ne kadar çek döndüğünü bilmiyoruz ki gerçekten.. Çekin miktarını bilerseniz, arkasındaki avalu bilemiyorsunuz. Nerden sayarsınız avalleri?

Şimdi, bu piyasa likiditesini bilmiyorlardı, onun için kriz başlayınca süratli bir şekilde, büyük bir güçle merkez bankalarının bir anlamda fanding likiditesi denilen para basarakten likiditeyi artırma sürecine girdiler. Fakat bir baktılar ki böyle bir şey yok; parayı alan banka ne yapıyor bekletiyor "ben bu parayı nereye vereyim?" diyor. Birisine versen ya batarsa para? Akşam oluyor, tekrar Merkez Bankasına geri götürüyor. 2008 senesinin Ekim ayının birinci haftasıydı, IMF Dünya Bankası toplantılarında böyle özel bir toplantıya girdim. Gelmişler, benim etrafımı sarmışlar, "ne yapacağız?" diye soruyorlar. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası bu konuda deneyimli bir merkez bankasıdır. Biz de "blind brokerlık" denilen sistem

vardı, o konuda da herhalde İmar Bankası'na teşekkür etmek gerekiyordu, neden hiçbir banka İmar Bankası'na para vermek istemiyordu; İmar Bankası'nın sıkıntısı vardı veya para almak istemiyordu ondan. Öyle bir sistem var. Ne yapsın İmar Bankası, parayı getirip Merkez Bankası'na veriyor, biz alıyorduk, blind broker, götürüyoruz, parayı veriyoruz. Onun parası, ama karşı alan banka onun parası olduğunu bilmiyor. Biz likiditeyi tanzim ediyoruz.

Dolayısıyla, dedim ki bu krizde böyle bir şey yapabilirsiniz; alırsınız parayı, siz yüklenirsiniz, yani sorumluluk sizde; Merkez Bankası olarak siz alıyorsunuz sorumluluğu. Dolayısıyla, şimdi ne var, likiditeyi nasıl çekeceğiz, acaba bu likidite enflasyonist birtakım eğilimler doğurur mu şeklinde soru işaretleri var. Ben biraz da bu likidite açısından bakıyorum, yani bilmediğimiz bir piyasa likiditesi yerine Merkez Bankası parasını koyduk. Ne yapar ondan pek emin değilim. Yerine doldurdum mu, ondan da emin değilim. Yavaş yavaş dolduruyor. Zaten doldurmazsa bu yukarıya doğru çıkışlar olmazdı, ama ne kadar doldurduğunu da bilmiyoruz. Çok ucuz bir para var, fakat likidite yetmiyor. Para ayrı, likidite ayrı diye düşünüyorum.

BİR KATILIMCI - Ben Türkiye'nin IMF ile olan ilişkileri hakkında sizin görüşünüzü almak istiyorum. Şu anda IMF ile yapılmakta olan görüşmeler sürecinde sizce anlaşma yapılması gerekli mi gerekli değil mi?

Bir de ihracatı finansmana yönelik olarak hükümetin uygulamakta olduğu bu ülke paralarıyla yapılmak istenen ticaretin, ihracatın inmesiyle alakalı düşünceniz nedir hocam?.. Bu daha iyi mi olur ülke açısından daha mı kötü olur?

GAZİ ERÇEL (Devamla) - Yahya bey, sorunuza teşekkür ediyorum.

İkinci sorunuzdan başlayayım. Ben ülke paralarıyla -o bir nevi sınır ticareti değil bölgesel ticaret değil- onun pek fazla etkisi olacağını sanmıyorum. Nedeni şu: Bir tane kurum bulup buradan doğacak kur risklerini onun üstüne yıkmamız lazım. Nedir o, Merkez Bankasıdır, Hazine'dir. Bunu kimse almadan, hiç kimse götürüp, "al, ben sana Türk Lirası" demez. Türkiye'nin döviz kuru rejimi dalgalı döviz kuru, devamlı olarak oynuyor. Siz de çok ufak marjlarla satıyorsunuz oraya. Orda bir oynama olduğu zaman veya büyük bir oynama olduysa veya karşı tarafta bir şey

oldu zaman -çünkü kur rejimleri aynı değil hiçbirisinde. O zaman şunu yapabilirsek - ki ben bunu da yazdım ama, ben kendi yazılarımı okumuyorum yazdıktan sonra, unutuyorum- Orada Çin'in yaptığı bir uygulama var "currency swap" denilen bir sistemi yapıyor. Götürmüş, 10 tane ülkeyle anlaşma yapmış. Bunların Merkez Bankalarına "al kardeşim sana 100 milyar dolar eşiti Yuan" demiş. Sen bizimkinden malı al bu hesaptan öde, senin sattığını da benimkinden öde. Zaten benim kur rejimim sabit." Şimdi bastırıyorlar ama, değiştireceklerini zannetmiyorum. Değişmez de zaten. Bugün, 6,7 ise olsa olsa, 6,76 mesela 6,70 olur, 6,77 olur; böyle oynar durur.

Dolayısıyla, parayı koymuş, o sistemden olabilir, ama onun içinde mesela Türkiye Cumhuriyet Merkez bankası götürüp 100 milyar dolar eşiti Türk Lirasını bastırıp, "al kardeşim" diyerek etrafa dağıtırsa, anlaşmalar yaparsa orada olur. Çünkü, zarar çıkacaktır burada. Ne yaparsanız yapın ya ithalatçı ya ihracatçı zarara uğrayacaktır. Niye yapsın ki o zaman?.. Bir bankayı sokun döneme, o zaman banka diyecek ki "ne riski var, riski nedir?" Onun riski fiyatlayacaktır. Riski ya ithalatçı ya ihracatçı üstüne koyacak, hatta üstünden de para kazanacaktır. Onun için onun olacağını zannetmiyorum.

IMF olan ilişkilerde ben meslek hayatımda 2 kere yanıldım. IMF ile anlaşmanın kesilmesi gerektiğine inandım, bunla ilgili olarak uğraştım da, ama ikisinde de yanıldım. Bir tanesinde Turgut Bey vardı. Turgut Bey herkese soruyordu. Yıl 1985. Biz de 7 kişilik heyetiz. Ben o zaman IMF'deyim ama, Türkiye Masası'nda, daha doğrusu icra direktörlüğünde olduğum için Türkiye'den gelen heyetle beraber hareket ediyorum. İki kişi hariç herkes Turgut beye telefon ediyor. Turgut Bey birine "devam edelim", öbürüne "devam etmeyelim" diyor. Böyle bir karışıklık içinde. Ben, "Etmememiz lazım; ne demek, paramız var, biz yaparız, biz bilmiyor muyuz bunu, yani onların yapacağını bilmiyor muyuz, yapamaz mıyız, bütün rakamları koyarız, biz onlardan daha iyi modelleme yaparız!".. Hepsinde yanıldık.. Turgut bey 1985'te IMF'den bir kurtuldu, ne fonlar kaldı ne de bir şey kaldı, tutamadık.

Dolayısıyla, 2 kere yanıldım, bir daha yanılmak istemiyorum yani, o disipline girmesi için hükümetin şunu kabullenmesi lazım: "Ben IMF olmadan kendi

programımı çizerim, 3 yıllık orta vadeli programımı yaparım.” O önemli değil; “ona da uyarım, uymazsam hesabını da veririm.” Hesap verilebilirlik!.. Benim bütün varsayımlarım şeffaftır, ama bu seferki en olumluydu, çünkü IMF ile beraber yapılmıştı. Mesela ben göreve başladığımda Merkez Bankasında enflasyon 1996 yılı için 40 alınmıştı. Biz bir hesap yaptık, enflasyonun 75’den aşağı düşmesine olanak yok. Ben çıktım, böyle bir konuşmada beklediğimiz enflasyon, 6 aylık enflasyon ortalama %70’tir dedim, kıyamet koptu!.. Allah’tan, hükümetten kimse bir şey demedi; “bizim hesabımız 40’tı, sen nasıl 70 diyorsun, 75 diyorsun?” diye soran olmadı. O sırada devamlı hükümet değiştiği için ona fırsat bulamadılar. Ama böyle bir olay olabilir mi yani; 40 diyorsunuz, 70 olursa piyasa götüremez. Ahım şahım bir şey değil, hepimiz biliyoruz nasıl bir programın yapılabileceğini.

Burada, Türkiye’de başkanlar bunda muktedirdir. Başbakan, “evet, ben bunu yapıyorum ve bunu uygulayacağım, uygulayın” diye emir verdiği takdirde eğer o kararlılık içindeyse, IMF ile yapmazsınız. Hatta dün de ufak bir yazı yazdım, “nasıl olsa IMF ile olmayacağı belli, hiç yoksa bir el sıkışalım da Brezilya’nın yaptığı gibi, teşekkür ederim bugüne kadarki yaptığınız yardımlar için -değil mi erkeklik bizde kalsın- demedik tabii orasını!..

OTURUM BAŞKANI - Gazi Bey çok teşekkür ederiz, çok sağ olun.

GAZİ ERÇEL (Devamla) - Ben teşekkür ediyorum iyi günler, KOBİ’ler için de iyi bir yıl diliyorum.

OTURUM BAŞKANI - Şimdi, başka bir Merkez Bankalı olan Sayın Doç. Dr Şeref Saygılı’ya söz veriyorum.

DOÇ. DR. ŞEREF SAYGILI (TCMB Araştırma ve Para Politikaları Genel Müdürlüğü) - Teşekkür ediyorum Sayın Başkan, değerli konuklar hepinizi saygıyla selamlıyorum. Ben Şeref Saygılı. Merkez Bankası Araştırma Biriminde görevliyim.

Bugün sizlerle çok yeni bitirdiğimiz bir çalışmanın bulgularını paylaşmak istiyorum, aslında orta uzun vadeli bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gereken bir çalışmanın bulguları bunlar ama, yine de çok farklı bir açıdan değerlendirilirse KOBİ'leri ilgilendiren çok fazla boyutları var, belki küresel kriz sonrası ortamı çok fazla ilgilendiren boyutları var.

Çıkış noktamız şuydu hatırlarsınız: Geçen sene küresel krizden önce bu cari açığın nereye gideceği noktasında çok fazla endişeler oluşmuştu ve Merkez Bankası'nın politikalarına yönelik çok fazla eleştiriler vardı. Bu sorulardan hareketle biz Merkez Bankasında dış ticaret açığının veya cari açığın dinamiklerini anlamaya çalışan bir çalışma başlattık, bunu yaparken de doğrudan firmaların görüşlerini öğrenmek istedik; firmaları ziyaret ederek ithal maddeyi neden tercih ediyorlar, neden bizim KOBİ'lerimizden, küçük firmalarımızdan veya orta ölçekli firmalarımızdan almıyorlar da yurt dışına yönelmeyi tercih ediyorlar diye kendileriyle görüştük. Bu çalışmanın bulgularını ben size aktarmak istiyorum.

Belki bu açıdan bakarsak firmaların ithalata yönelmesi, büyük firmaların ithalata yönelmesi KOBİ'leri çok fazla ilgilendiren bir husustur. Bir yerde de yerliyi ihmal etmesine neden oluyor, o açıdan da bakarsak belki çok daha fazla yakın bağını kurabiliriz.

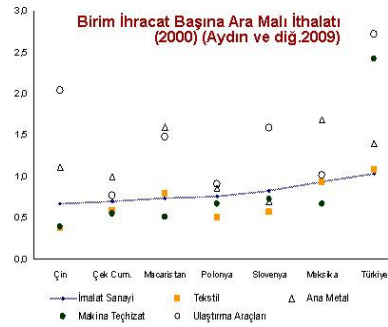
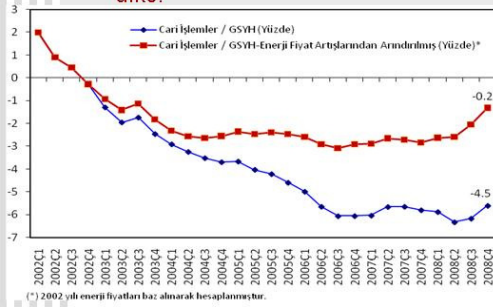
Bu süreç oldukça önemli, ithalata bağımlılık oranları sürekli artıyor aslında, Türkiye rakamlarına bakarsak çok fazla artıyor. Şu gördükleriniz dünya rakamlarımız ama, ondan sonraki bir grafiğimiz var. Şurada en basit olarak bizim özetleyebileceğimiz rakamlarımız, TÜİK'in açıkladığı, imalatçıların üretim miktarı endeksi vardır onu ara malı ithalatına bölerseniz şöyle bir uzun dönem ilişki buluyorsunuz. Yani, bir birim malı üretmek için sürekli artan ölçüde çok daha fazla ithalat yapmak durumunda kalıyorsunuz.

Aşağıda da başka bir yöntemle hesaplanmış bir verimiz var, o da her durumda, yani üretilen değerler içerisinde ithal ara malı ve yatırım malının çok daha fazla önemli yer tuttuğunu bize gösteriyor. Burada tüketim mallarını hariç tuttuk,

İthalat Yapısı

Çalışmanın Amacı ve Önemi

- Çalışmanın Amacı:
 - Üretim içerisindeki İthalat payını ve bu payın gelişimini incelemek,
 - İthalat payının düzeyine ve gelişimine etki eden dinamikleri ortaya koymak.
- Çalışmanın Önemi:
 - Cari açık (dış ticaret açığı) istikrarlı büyüme önünde temel engel,
 - Gelişmekte olan ülkeler arasında, imalat sanayii genelinde ihracat miktarı başına ithal ara malı oranında Türkiye en yüksek (Çin en düşük) orana sahip ülke.



yani bitmiş nihai malları, bizim tüketicilerin kullandığı mallarını hariç tuttuk. Daha çok firmalarımızın üretim sürecinde kullandığı ara ve yatırım mallarına bakıyoruz.

Grafikte gördüğünüz süreç aslında çok bize özgü bir süreç değil. Başka ülkelere yapılmış çalışmalarda benzer bir eğilimin onlarda olduğunu gösteriyor. Örneğin İtalya, Almanya'yı, gelişmiş ülkeleri esas alan rakamlarda da 1995-2000 yılları arasında sürekli bir artan eğilim söz konusu. Buradaki rakamlar ihracat değerindeki ithal maddeyi kullanıyor, ama başka çalışmalarda da, çok geniş çalışmalarda da toplam üretim değeri içerisinde ithalatın arttığını bulan çalışmalara ulaşmak mümkün. Sektör detayında da yine benzer çalışmaları bulabiliyoruz, benzer olguları bulabiliyoruz.

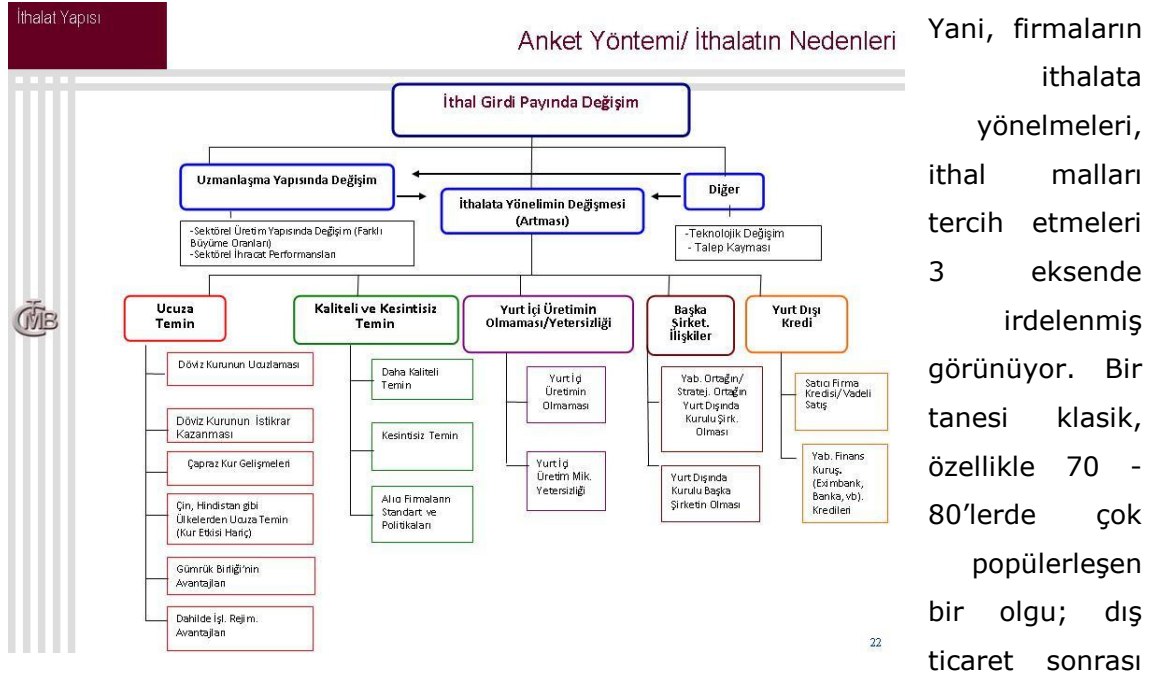
Dolayısıyla, bu olgu sade Türkiye'ye özgü bir olgu gibi görünmüyor; dünyanın genelinde ortaya çıkan bir yapının Türkiye'ye yansımaları gibi görünüyor. Ama çok detaylı bulguları da aktaracağız.

Şu oldukça ilginç; bizim cari açık sıkıntımız tabii bu konuyla ilgili ama, sağdaki başka bir çalışmadan aldığım çok yeni bir çalışmadan aldığım bir bulgu.

Burada ilginçtir, ihracat değeri alınmış ama, "birim ihracat değeri içerisinde ithal edilen, yurt dışından alınan ham madde malzemenin payı Türkiye’de ve diğer ülkelerde -özellikle Çin de var- gelişmekte olan ülkelere nedir?" diye hazırlanan bir grafik. İlginç noktası, çalışmanın ulaştığı bulgu diğer ülkelere kıyasla da, gelişmekte olan ülkelere kıyasla da Türkiye’deki ithal ham madde kullanımı çok yüksek görünüyor. Bunun anlamı da çok açık; "Üretiminiz diğer ülkelere kıyasla çok fazla artabilir, ama size büyüme olarak, katma değer artışı olarak yansımayabilir. Artı istihdam artışı olarak yansımayabilir. Dolayısıyla, bu sürecin derinlemesine incelenmesi çok çok önemli.

Aslında çok kapsamlı olan bu çalışma biraz zamanımı aşabilir, ama ben zamandan kırmak için bazı notları çok hızlı hızlı geçeceğim. Örneğin "literatür"e çok hızlı değinip geçeceğim. Arkasından yaptığımız anket çalışmasının bulgularını sizle paylaşacağım.

Bu, bizim genel teori çerçevemiz. Dünyada ne yapılmış diye uygulama çalışmalarına baktığımız zaman genelde 3 eksenle bu konu irdelenmiş görünüyor.



firmalar artan ölçüde yurt dışından hammadde veya makine teçhizatı almaya başlıyorlar. Literatür bu noktada şunu diyor: Bu temel motivasyon daha kaliteli,

daha nitelikli, en yeni teknolojiyi barındıran, malları ithal etmek için dışarı yöneliyorlar. Bunlar rekabet gücünü artırmak için kritik bir unsur. Dolayısıyla firmaların verimlilik kaygısı en önemli motivasyondur diyorlar.

İkinci bir unsur bu bölgesel bütünleşme hareketleri. Avrupa birliği içerisinde bölgesel bütünleşme süreçlerinin de ticaret yapılarını etkilediği noktasında bulgular var. Diğer bir önemli dinamik, aslında bugünlerde çok da fazla tartışılan olgu, küreselleşmenin getirdiği etkiler nedeniyle de ithalat yapısı değişebilir. Burada da alt 3 tane unsur söz konusu. Emek-yoğun ülkelerden ucuz temin imkanının ortaya çıktığını söylüyor yazarlarımız. Geçmiş yıllarda, örneğin Çin'i, Hindistan'ı, Bangladeş'i, Vietnam'ı bazı alanlarda göremezdiniz ama bu ülkelerin sisteme entegre olması, çok da ucuza bazı malları üretiyor olması firmalarımızın, özellikle büyük ölçekli firmalarımızın bu pazarlara erişerek ham maddeyi buradan temin etme imkanına sebebiyet verdi diye bulgular var.

Bir başka önemli dinamik, "dikey uzmanlaşma" dedikleri çok uluslu şirketlerin etkisi. Burada da oldukça yoğun bir literatür var. Burada da özellikle otomotiv sektöründe örneğin, ana şirketin stratejileri zaman içinde değişiklik gösterebiliyor, önceden bir üretim sürecinin bütünü size bırakmışken sonrasında bazı bölümlerini size bırakabiliyorlar. Buna "dikey entegrasyon" diyorlar. Veya bizim özellikle firma görüşmeden çıkardığımız bir süreç, bu ana firmalar alım politikalarını çok para değiştirebiliyorlar; 10 yıl öncesinde ana firma hammadde makine teçhizat alım yetkisine oradaki yerel birime bırakmışken, son 10 yıl içerisinde, örneğin hızlı bir şekilde alım sürecinin merkezileştiği bir yapılanma söz konusudur.

Dolayısıyla, sizin buradaki firmanız bile ana firmanın ortağı olan firma da nerden mal alınacağı noktasında çok fazla etkili olmuyor, ana firma da özellikle büyük ölçekli alımlar yaptığı için belki özellikle KOBİ'lerin küçük ölçekli firmaların üretebildiği hammaddelerden uzaklaşması söz konusu olabiliyor.

Bunun yanında başka bir dinamik olarak "yabancı sermaye yatırımları" ayrı bir dinamik olarak ele alınıyor.

Türkiye'ye baktığımız zaman -çok ayrıntılarına giremeyeceğim- aslında az sayıda çalışma var. Genellikle input-output çalışmaları, tabloları kullanarak yapılan

çalışmalar. Ama temel bulgu, ithalata bağımlılık oranının arttığı yönünde. Zaman içerisinde artıyor. Bunu açıklamaya yönelik olarak ortaya konulan nedenlerden başında “kur gelişmeleri” geliyor. Döviz kuru değerlenmesi veya ucuzlanmasının, pahalalanmasının ithal malları kullanıp kullanmadığını etkilediğini söylüyorlar.

Başka önemli bir unsur “Dahili değiştirme” rejimi. Biliyoruz, eğer ihracatçıysanız kullandığınız hammaddeyi ihracatta kullanacaksanız vergiden muaf oluyorsunuz. Örneğin yerli ürüne göre %20 oranında KDV’yi ödemiyorsunuz, dolayısıyla ek bir vergi katkısı da geliyor. Yani, vergi sistemi de sizin hangi üreticiden mal alacağınız noktasında etkili oluyor.

Yine gümrük birliğinin etkileri söz konusu ama, aynı zamanda başka çalışmalar sanayinin değişen yapısı nedeniyle biraz önce bahsettiğimiz dikey uzmanlaşmanın etkisi olabilir, sektörel büyüme oranlarının farklılıkları olabilir veya konjüktürel anlamda çok farklı nedenleri gündeme getiriyorlar.

Biz de bunları doğrudan firmalara sormak istedik, yani firmalarla görüşerek bunları sistematik hale getirip bu nedenlerden hangisine daha fazla ağırlık verdiklerini anlamaya çalıştık. Aslında yaptığımız anket çalışması çok kapsamlıydı; 70 sorunun olduğu 2 tane farklı form vardı. Bir tanesinde firmalardan ithalat rakamları dahil olmak üzere sayısal bilgilerini istedik, bir tanesinde de yine farklı noktalara işaret ediyor ama, genel değerlendirmeleri almak istedik. Bunlardan bir tanesi, ithal girdiyi neden kullanıyorlar, başka bir noktada da büyüme stratejileri ve küresel krizleri etkileri ve bütünlerini öğrenmeye çalıştık. Genelde büyük firmaları almak zorunda kaldık. Yani KOBİ’ler maalesef anketimizde çok fazla yok. Onun bir sebebi de muhasebe sistemlerinden kaynaklanıyor. Eğer küçük firmalara gitseydik dışarıdan aldığı hammaddeyi muhasebeleştirme olasılığı çok daha küçük, ama çok büyük ölçekli firmalarda bunun ayrı departmanı var, ayrı birimleri var, bunu muhasebeleştirip bizimle bilgi olarak paylaşabiliyorlar. Küçük firmalarda da genelde dolaylı ithalat söz konusu olabiliyor. Tüccardan alım söz konusu olduğu için, onlar yerli mi alıyorlar, ithal mi alıyorlar bunu çok fazla ayırt edemiyorlar.

Dolayısıyla, ister istemez büyük firmalarla görüşmek zorunda kaldık. 150’ye yakın firmamız var. Net olarak 145. Bunlardan 50 tanesi İstanbul’da. Bu nedenle büyük şehirlere odaklanmak zorunda kaldık; İzmir, Bursa, Kocaeli gibi. 150

şirketle görüşme yaptık. Bunların sektörel dağılımı tabloda gördüğünüz gibidir. 2-3 tane sektörü kapsam dışı bıraktık. Özellikle ithal girdi kullanımının düşük olacağını düşündüğümüz sektörleri, gıda, içki, tütün bunların başında geliyor. Altını biliyoruz zaten; gaz olayını biliyoruz, bu nedenle onları çok net olduğu için görüşme kapsamına almadık. Ama temel sanayimiz kapsanmış durumda.

Bahsettiğim kapsam dışı sektörleri dışarıda bırakırsak eğer, tekstil giyim gibi, yani şu anki imal sanayinin %70'lik bir bölümünü hedef sektörü olarak benimsedik ve bunların da katma değer açısından %50'sini ziyaret ettik. 2 - 2.5 saat, hatta bazen 5 saatte varan sohbetlerle o ithalat kararlarını anlamaya çalıştık.

Bu firmalar büyük firmalardı ve 500 büyük sanayi sıralamasına bakarsak ISO'nun 37 tanesi ilk 200 içerisinde, 116 tanesi ilk 500 içerisinde ve toplam 132 firmamız da ilk 1000 firma içerisinde. Sadece 13 firmamız büyük firma sınıfına girmiyor. Onlar da küçük olmasına rağmen kritik alanda, kritik sektörlerde faaliyette bulunan firmalar. Örneğin tıbbi cihaz üreten, optik alanda faaliyet gösteren, küçük olmasına rağmen anlamak istediğimiz sektörleri de dahil ettik.

Bu görmüş olduğunuz şema sektörel katılma oranlarımız. Genel ortalamamız %30 civarında.

İhracat üretim oranları yüksek firmaları aldık, dışa açık firmaları aldık, ama aynı zamanda iş

İthalat Yapısı

Anket Kapsamı

Anket Kapsamındaki Firmaların İstihdam, Üretim ve İhracat Miktarı Açısından Türkiye İmalat Sanayii Genelindeki Payı (%)

	Üretim Miktarı	İstihdam	İhracat
Hedeflenen Sektörler Genel	31,3	9,4	34,4
Tekstil-Giyim-Deri	4,0	2,4	6,6
Kağıt Ürünleri, Basım-Yayın	19,1	4,4	72,9
Petrol-Kimya	69,9	26,7	56,1
Plastik-Kauçuk	14,8	6	25,6
Metal Dışı Mineraller	55,6	25	21,6
Ana Metal	22,9	23,7	22,3
Metal Ürünleri İmalatı (İşlenmiş Metal)	6,0	4,8	5,7
Makine Teçhizat-Bilgisayar-Elektronik-Optik	42,4	14,1	83,4
Motorlu Kara Taşıtları	64,6	33,1	68,6
Diğer Ulaşım Araçları	14	10,5	18,2
Mobilya	7,1	1,1	0,9

piyasaya dönüklüğü çok yüksek olan firmaları da kapsam içerisinde dahil ettik. Dediğim gibi, büyük çoğunluk çok büyük ölçekli firmalar, imalat sanayinde bulunan 1000'den fazla kişi çalıştıran firmaların %90'ını kapsamış durumdayız, ama küçük firmalarda teknik nedenlerden dolayı kapsama oranımız çok düşük.

Anket bulgularından hemen önce sizlere “input - output” tablolarından çıkardığımız sonucu çok kısaca söyleyeyim. Genelde literatür bunu kullanıyor; bu tablolar bize üretimin yapısını, firmaların hangi girdiyi nerden kullandıklarını, nereden aldıklarını anlatan bir tablomuz. Tablolar TÜİK tarafından hazırlanıyor, ama güncellenmesinde sıkıntı var. Artı baz yılı biraz sıkıntılı; 2002 yılı, krizin hemen sonrası. Bu veri sektör itibarıyla çok farklı bir yapının olduğunu gösteriyor bize. Ama değişime bakarsanız 1998 - 2002 arasında sektörlerimiz daha fazla ithal kullanımına mı yöneldi diye bakarsak birkaç sektörümüz haricinde bu tablo net bir şekilde “evet” diyor. Sektörlerimizin ithalat gereği önemli düzeyde artmış görünüyor.

Anket sonuçlarımızı sizinle paylaşmak istiyorum: Maliyet yapımız çok fazla. Buna girmeyelim isterseniz. Konuyu biraz daha dağıtmamak açısından gerekli ama biraz açmakta fayda var.

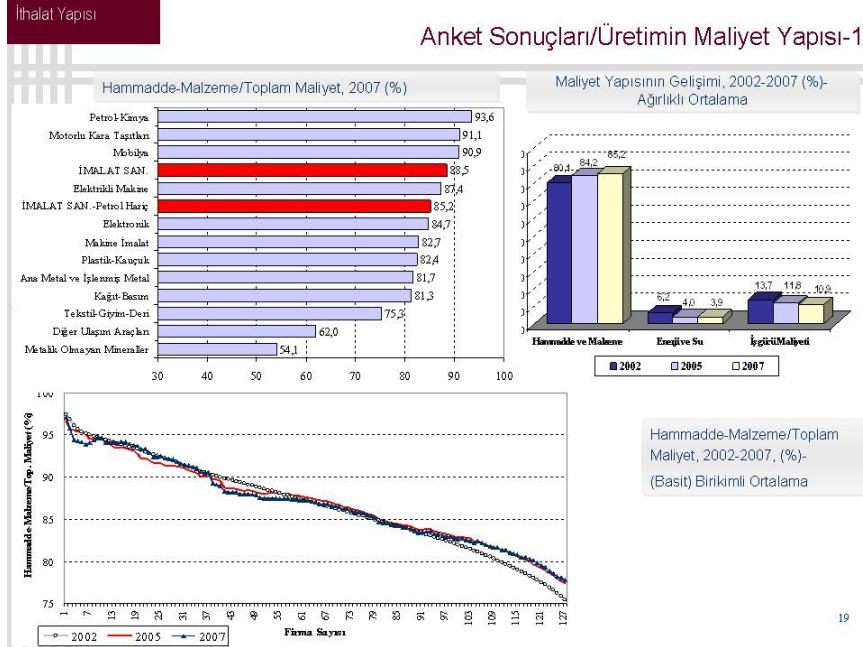
Bu, sektörlerimizin üretim yapısıyla ilgili; hangi sektörlerimiz imalat sanayi üretiminde ne kadarlık pay sahibi ve dönem içerisinde nasıl bir büyüme sergilemişler, bunu gösteren bir tablomuzdur. Hepimizin bildiği gibi, dönem başında 2002’de tekstil-giyim en önemli sektördü, ama hızlı bir gerileme sürecine girmiş ve %34’ten %22’ye düşmüş. Aslında üretim miktarı da reel olarak gerilemiş durumda. Yıllık ortalama olarak %1 civarında gerileme göstermiş, bu dönem sonunda %12’lik gibi bir pay kaybetmiş, ama bu gerileyen sektörümüz yerine ortaya çıkan yeni sektörlerimiz var. Bunun başında motorlu kara taşıtları geliyor. Hızlı büyümüş, yıllık büyüme oranı yine %20’lerde çok büyük rakamlara ulaşmış.

Makine imalat diğer önemli sektörümüz ve ana metal, işlenmiş metal sektörleri de yakın zamanda ortaya çıkan önemli sektörlerimiz. Üretiminin maliyet yapısına bakarsak, şöyle bir grafikte de son 6-7 yılda olan süreci özetleyebiliriz diye düşünmüştük. Yatay eksenimiz bizim ilgili sektörün grafikte görülen sektörleri üretimdeki paylarındaki değişimi gösteriyor.

Dolayısıyla, sağ taraftaki firmalar payını artıran firmalar, yani ekonomide daha fazla öne çıkan firmalar, sol taraftaki sektörlerimiz de göreceli olarak konumlarını yitiren sektörlerimiz. Bu hepimizin bildiği gibi tekstil giyimdir. Bu dairelerin büyüklüğü de büyüme veya küçülme oranını gösteriyor, yani sektör ne kadar büyüdü, ne kadar küçüldü. Dikey eksene ne kadar yakınsa çok fazla büyüme

göstermemiş, ortalamaya yakın büyümüş; sağ ve solları dikey eksene ne kadar uzaksa o kadar hızlı büyümüş veya küçülmüş anlamındadır. Dikey eksenimizde biz hammadde malzemenin payını koyduk.

Büyüyen
sektörlerimizin ve
küçülen
sektörlerimizin
hammadde
malzeme yapısını
koyduk. Bu
grafiğin bize
söylediği olay,
geçmiş 10 yıl
içerisinde çok
ciddi anlamda
yeniden
yapılanma var



sektörlerimizde, bazı sektörlerimiz ciddi ölçüde kaybetmiş, bazı sektörlerimiz de çok fazla öne çıkmış. Gerileyen sektörlerimizde hammadde malzeme payı çok düşük ve daha emek yoğun, ama öne çıkan sektörlerimizde hammadde malzeme payı daha yüksek emek yoğunluğu daha az. Bunu zaten biliyoruz, gerilemenin temel sebeplerden biri ucuz emeğe sahip ülkelerin sisteme giriyor olmasıdır.

Ankette kullandığımız veriler tablonun basitleştirilmiş hali. Biz iki yoldan iki mekanizmayla sadece özetlemeye çalıştık; ithal girdi payındaki değişimi anlamaya çalışıyoruz. Bunun 2 temel dinamiği var; bir tanesi biraz önce bahsettiğim sektörel yapıdaki değişim olabilir, ithalat bağımlı sektörler hızlı büyüyor olabilir. Diğer önemli bir dinamik, ister büyüyen sektör olsun ister küçülen sektör olsun tüm firmaların ithalata yönelimi artmış olabilir. Bir de diğer faktörler dediğimiz dışsal teknolojik gelişmeler gibi faktörlerimiz var.

Şu 2 faktörü anlamaya çalıştık: Uzmanlaşma yapısındaki değişimi anlamak için TÜİK verileri, artı, bizim firmalardan talep ettiğimiz sayısal bilgilerimiz vardı

onları kullandık, asıl üzerinde odaklandığımız husus da bu. Mevcut firmalarımız dönem çerisinde daha fazla ithalata yönelmişse bunun sebepleri nedir? Burada teori de kullandık, ama pilot görüşmeleri yaptık, firmalardan aldığımız bilgileri de değerlendirerek şöyle bir form oluşturduk: Bir tanesi ucuzluk olabilir, firmalarımız ucuz bulduğu için dışarı yöneliyor olabilirler. Diğer kalite temini olabilir. Literatür bunun üzerinden çok duruyordu. Özellikle 80'li yıllarda dışa açılmanın temel dinamiğini kaliteli mala ulaşmak olarak görüyorlardı.

Bir diğeri de yurt içinde bulunmuyor olabilir veya çok az üretiliyor olabilir. Başka biri bu firmalar arasında organizasyon yapısı olarak, yani yabancı mülkiyetle bir bağımlılığınız var mı yok mu, yabancı orak sizin stratejinizi belirliyor olabilir. En son olarak, firmalar kredi imkanları sunuyor olabilir vadeli satış olabilir ve Eximbank kredileri olabilir ve bu da sizi ithalata teşvik edici bir unsur olabilir. Firmalardan buna bir ağırlık vermesini istedik; yaptıkları ithalatın yüzde ne kadarlık bölümü örneğin fiyat değişkenliğidir, ne kadarını Türkiye'den bulamıyorlar; %50'sini mi bulamıyor, %5'ini mi bulamıyorlar veya kaliteli teminle ilgiliyse, bu konuya ne kadar ağırlık vermek istiyorlar? Bütün bunlar için 2-3 saate yakın görüşmelerle buraya rakamsal değer koymaya çalıştık. Bunu ayırştırmak elbette zor, çünkü iç içe giriyorlar. Çok fazla birlikte belirlenen süreçler ama, yine de genel yapıyı göstermesi açısından da değerlenmesini istedik.

Başka bir önemli katkımız, her faktörünü alt unsurları var. Acaba ucuza temin neyden kaynaklanıyor; döviz kuru gelişiminden mi, çapraz kur gelişmelerinden mi, yoksa Çin, Hindistan daha mı ucuz üretiyor? Bizim döviz kuru düzeyimiz farklı gelişse bile bunu kapatabilir miyiz, kapatamaz mıyız? Kapatamayacağımız noktaları, döviz kuruyla ilişkilendiremeyeceğimiz noktaları Çin, Hindistan, Vietnam ve Ukrayna gibi yerlerden ucuza temin diye aldık ve şu faktörlerin hepsini 1, 2, 3 diye sıralamasını istedik. Hangisine öncelik veriyorlar konusunu öğrenmek istedik ve 2 tane önemli tartışılan husus gündeme geldi; Gümrük Birliğinin etkisi ve Dahili İşleme Rejimini de analiz kapsamına aldık.

Kaliteli temin ile ilgili de 3 tane alt unsurumuz var; bir tanesi, kalite hususuna firmanın kendisi karar veriyor olabilir. Yani kendisi "ben büyük firmayım, markam var, uluslararası pazara açıldım, kaliteli mal üretmek için kaliteli

hammadde kullanmam lazım" diye düşünüp kendi kararıyla dış piyasaya yöneliyor olabilir.

Başka bir dinamik, kendi kararıyla değil ama, mal sattığı müşterinin kararıyla yönlendirilmesiyle olabilir. Müşteriler, "şu maddeyi şuradan alacaksınız, içeriğinde şu olacak" diye yönlendirmiş olabilir. Bazen iktisadi olabilir, bazen politik, sosyolojik sebepler olabilir.

Başka bir unsur olarak da, belki kesintisiz temini firmalar öne çıkarmışlar, biz onu da buraya koyduk.

Yurt içi üretimin yetersizliği hususu oldukça net. İlgili ham madde, malzeme veya makine teçhizat Türkiye de hiç bulunmuyor olabilir. Kapasite, yetenek, işlev anlamında söylüyorum veya vardır, ama miktarı çok yetersiz olabilir, bunları anlamaya çalıştık, bunları sıralamasını istedik. Diğerinde de söylediğim gibi yabancı ortağın etkisini araştırdık.

Aynı zamanda, varsa, kendisinin yurt dışında kurduğu fabrikası olabilir, onun kendi ithalat kararlarını etkiliyor mu etkiliyor mu bunu anlamaya çalıştık. Ve kredi mekanizması dediğim gibi, firmadan satıcı firmanın sunduğu krediler ve Eximbank kredileri gibi.

Şimdi, öncelikle ne kadarlık ithal ham madde kullanıyorduk, onun düzeyi hakkında bilgi vereyim. Aslında oldukça yüksek görünüyor. Büyük firmalarda toplam ham madde malzemesi içerisinde %70'e yakın bölümünün ithalattan oluştuğu anlaşıyor. Yani %30'a yakın yerli var, ama ciddi bir şekilde ithalat oranı çok yüksek ve firmalar arasında çok büyük farklılıklar var. Bildiğimiz gibi en başta petro-kimya var, ilaç şirketlerimizde bu oran çok yüksek, elektronik de falan yüksek oranlar var. Dönem içerisinde "ne olmuş?" diye baktığımız zaman, aslında farklı bir yapı ortaya çıkıyor; basit ortalamada ithalat kullanım oranlarının arttığını, ama ağırlıklı ortalamada birkaç sektörün etkisiyle ortalama değerin çok fazla artmadığını görüyoruz.

Asıl sektörler itibariyle 2002-2007 arasındaki ithalat kullanım oranlarımız şunlar: 2 sektörümüzde temelde iyileşme olduğu görünüyor. Yerli yan sanayinden daha fazla mal almış, ama büyük bir çoğunluğu dışarı yönelmek zorunda kalmış gibi görünüyor. Fakat anketimizde şu sektörler ağırlıklı yer tuttuğu için ortalama

rakamımız anket kapsamımızdaki şirketlerde daha yatay gibi, fakat TÜİK'in ortalamasını kullanırsak net bir şekilde, Türkiye'de son 6-7 yıl içerisinde ithal girdi kullanımının arttığını söylemek mümkün.

Bunun birinci dinamiği söylemiş, 2'ye ayıracağız diye sektörel yapıdaki değişim olabilir demiştim. Bu büyüme oranlarımız, daha doğrusu büyüme paylarımız alt eksende, 2 eksende bu defa yerli payımız var. Baktığımız zaman, geçmiş dönemde hızlı büyüyen, özellikle küresel dinamiklerin etkisiyle otomotiv, ana metal, işlenmiş metal kauçuk gibi hızlı büyüyen sektörlerimizin teknolojik olarak -teknolojik demeyelim ama- geleneksel olarak ithalata bağımlılık oranları çok yüksek.

Daha fazla yerli girdi kullanan tekstil giyim sektörü ise hızlı yükseklik ile gerilemiş durumda. Dolayısıyla, basit bir matematik veya mekanik etki ile şu üretim kompozisyonundaki değişim imalat sanayinin toplamında ithal payının arttığını, yerli payının düştüğünü gösteriyor.

Aslında yapı gerileyen sektörler, ilerleyen sektörler sadece üretimle görülen bir husus değil; dış ticaret yapısına benzer bir yapı görüyorsunuz. Burada birebir bir ilişki var. Yani üretimde payını artıran şirketler aynı zamanda dış ticaret payını artıran şirketler veya firmalar sektörler oluyor. Dolayısıyla, görmüş olduğumuz değişim-dönüşümü aslında ciddi bir şekilde küresel iş bölümündeki değişimin yansımaları olarak değerlendirmek çok daha mantıklı olabilir gibi.

Muhasebe kayıtları da bunu gösteriyor. Yine dediğim gibi, büyük firmalarımız daha az yerli daha fazla ithal kullanmışlar. Bunu, kendi kanaatleri olarak, muhasebe kayıtlarının dışında sorduk, çünkü bir şekilde fiyat ölçmek zor olabilir, dolaylı ithalat olabilir. Buradan aldığımız cevaplar da çok paralel; firmaların sadece 10 kadarı parayı yerliye, ama 40 civarındaki firma da ithalata yatırdığını söylüyor. Yine, 40-45 civarında firmalarda bir değişiklik olmadığını görüyoruz, ama toplamda ulaştığımız sonuç, yerli payının azaldığı şeklinde.

Şimdi firmalara "neden yerliyi tercih etmiyorsunuz veya neden ithali tercih ediyorsunuz?" diye sormuştuk. Burada firmaların verdiği değerlendirmelere yönelik özet bir tablomuz var. 5 tane faktörümüz -dediğim gibi- yurt içinde bulunamama, kalite gibi konulara eğer herhangi bir derecede %5 ve üzerinde bir ağırlık vermişse buradaki sıralamaya girmiş durumdadır. O anlamda 145 firmayla görüşmüştük.

Örneğin bu kırmızı çizgiler 145 firmayı gösteriyor; hangi firma herhangi bir faktöre bir ağırlık vermiş, bir önem vermiş diye bakarsak mesela 145'in, 140'ı "yurt içinde bulunmama" konusuna önem vermiş. "Yurt içinde bulamadığım için diyor yurt dışından alıyorum" diyor. Bu hem maddede hem de makine teçhizatı söz konusudur.

Benzer rakamlar aslında şurada da var; 106 firmamız kalite nedeniyle, kaliteli ham maddeye ulaşmak için dışarıya yöneldiğini söylemiş ve buna ağırlık vermiş, ama %5 de olabilir %100 de olabilir, bu oran değişebiliyor.

Daha ucuza temin konusunda, malzemede 109 firma, 66 firma -makine teçhizatı biraz düşüyor- yine kredi imkanı ve başka şirketlerle ilişkilerin daha düşük oranlarda da olsa etkili olduğunu görüyoruz.

Firmalara biz ağırlık verin demiştik; % 5 mi, % 10 mu, %100 mü diye bir ağırlık vermelerini istemiştik...

OTURUM BAŞKANI- Şeref Bey toparlayabilir miyiz?

Doç. Dr. ŞEREF SAYGILI (Devamla)- Toparlıyorum hocam.

Evet, genel rakamlarımızın basit ortalama değerlerini söyleyeyim. Daha ucuza temin konusunda kaliteye %20 gibi bir ağırlık verdiler. Kaliteli mala ulaşmak için %18 gibi, yurt içinde bulunamamaya %50-55 gibi bir ağırlık vermişler ve diğer faktörlerde de belli ağırlık oranları var.

Zamandan tasarruf etmek için hızlı geçiyorum; bunlar sektörel yapıyla ilgili grafiklerimiz, tabii her sektörün de durumu farklı; yurt içinde bulunmamaya, kaliteye, firmalar arasında ilişkilere yönelik değerlendirmeler farklı. Mesela literatürün çok tartıştığı, dikey uzmanlaşmanın getirdiği yansıma karşımıza, ana şirketin yönlendirilmesi olarak en fazla motorlu kara taşıtlarında çıkıyor.

Bu grafik kredi imkanı nedeniyle dışarı yönelmeyi tarif ediyor.

Evet, bir de alt unsurlara önem vermelerini istemiştik. Belki de en kritik noktalardan bir tanesi bu. Buna, %20 gibi ucuza temin etmeye belli bir ağırlık verdiler ama, "bu ucuzu neyle ilişkilendirdiler?" diye bakarsak, birinci sıraya

koydukları değer olarak 39 tanesi önem derecesinde "Kur"u görmüş, ama başka 39 tanesi de örneğin "Çin ve Hindistan'dan ucuza temin" konusunu önemli görmüş.

Dolayısıyla, birinci düzeyde Gümrük Birliği ve Dahili İşleme Rejiminin de etkisi var görünüyor.

61, yani çoğunluk firma ham madde malzemede kendi kararıyla dışarı gittiğini söylüyor, ama aynı ölçüde, yine 29 -30 kadar firma da alıcı firmanın yönlendirilmesi ile öncelikli olarak dışarıdan hammadde tercih ettiğini aksi halde malı satamayacağını söylemiş. Bu tabii, makine teçhizatta daha düşük, ama hammadde malzemede yüksek bir oran.

Yurt içi üretim yetersizliği aslında bizim en çok dikkat çekmemiz gereken hususlardan bir tanesi. 140 firmanın büyük bir çoğunluğu -83 tanesi- "kullandığım hammadde Türkiye de istediğim nitelikte hiç yok" demiş. Bazıları, 57 tanesi "var ama çok yetersiz" diye not vermiş. 31 firmamız, dediğimiz gibi mülkiyet yapısına önem vermiş.

Burada daha çok ana şirketin stratejileri, politikaları çok daha fazla önemli gibi görünüyor.

Biraz önce bahsettiğimiz hususları genelde değerlendiren, özetleyen bir tablomuz burası; hem makine teçhizat için hem de hammadde malzeme için.

Bu grafik, firmaları özetlediğimiz şöyle bir ilginç tablo: 30 civarında sayısal verisi olan firmamız var. En fazla ithalat payının olduğu firmayı ilk başa koyduk, sonra ikinci, üçüncüyü ekledik ve bunların basit ortalamasını alarak bu ortalamaları yürüttük, dolayısıyla en sonda da genel ortalamamız var.

Bu grafik bize önemli bir bilgi sunuyor aslında; 2002 yılından 2005-2007'ye kadar ithal girdileri nerde değişmiş ve hangi firma grupları ithalata daha fazla yönelmiş, şöyle bakarsanız aslında ithalat payı çok yüksek olan firmalar bunlar; 70 - 80 kadar firma aslında benzer oranda yerli ve yabancı kullanıyor, dolayısıyla bu alanda bizim kanaatimiz bu firmaların bir bölümü özellikle temel ihtiyaç duyduğu hammadde -selüloz gibi, ilaç hammaddesi gibi- hammaddeleri veya petrokimya gibi hammaddeleri hiç bulamıyorlar ve dolayısıyla sabit bir oranda, zaman içerisinde duruyorlar, pek hareket etmiyorlar. Hareket edenler hammadde

payları düşük olanlar. Konuştuğumuz hususlar, ana şirketin yönlendirilmesi, kur yetkisi kredi imkanı gibi hususlar da daha çok firmalarda etkilemişler.

Bizce bu sorunu iyi anlamak için sadece şurayı tartışmaktan ziyade genel resmi ve özellikle şu boyutu görüp ona göre değerlendirme yapmamız lazım. Bu son tablomuz, ama özellikle KOBİ'leri ilişkisi olduğu çok kısa geçiyorum.

Bunu da önemli olduğu için sona aldım. Biz firmalara şunu sorduk: "Yan sanayinize yakın bir zamanda iş bıraktınız mı?.. Ana iş bölümünün bir kısmını bıraktınız mı, işinizi verdiniz mi?" Bu süreç aslında önemli bir süreç, yani firma sürekli büyüyüp hantallaşıp her şeyi yapmak durumunda değil, küresel bir oyuncu olacaksa yaptığı işte uzmanlaşıp, bazılarını yan sanayiye bırakması gerekiyor. "Bunu yaptınız mı yapmadınız mı?" diye sorduk. Yapanlar -%50'si- "yaptım" diye söyledi. Bu iyi bir şey. "Bıraktığınız işi kim devraldı?" sorusunun cevabına baktığımız zaman da %50'si "yerli yan sanayi aldı" demiş, diğerlerini yerli KOBİ'ler diyebilirsiniz, %50'si "yerliye gitti" demiş, ama geri kalan %50'sinin bir kısmı, %30 kadarı yabancıya, dışarıya gidiyor, %20 kadarı da hem yerliye hem de yabancıya gitmiş. Bu, KOBİ'ler açısından, ithalata bağımlılık açısından önemli bir süreç. Dolayısıyla, dikkatlice değerlendirilmesi gereken hususlardır.

Sözlerimi uzattığımın farkındayım, sizleri yordum, ilginiz için, beni dinlediğiniz için teşekkür ediyorum.

SUNUM- Şeref bey çok teşekkür ediyoruz. Varsa bir soru alabiliriz. Tek bir soru ile yetinelim, çünkü zamanımız çok dar.

BİR KATILIMCI- Çok teşekkür ediyorum. Sorum şu: Acaba bunların üzerinden ithal ikamesi politikası açısından bir öneride bulunabilir misiniz?

Doç. Dr. ŞEREF SAYGILI (Devamla)- Nasıl diyelim, açıkçası şöyle bir şey, yani bir genelleme yapmanın, genel bir reçete vermenin çok doğru olmayacağını düşünüyorum. Sektörler itibariyle çok çok farklı yapılar var. Ama ithal ikamesiyle ilgili olarak iki tane tespit söyleyeyim: Bir tanesi, yani geçmiş dönemde - çok geçmişten bahsediyorum, yani 70'lerden ve 80'lerin başından bahsediyorum-

bazı politikalar daha orta uzun vadede hazırlansa, daha uzun vadeye yayılsaydı şu anda ihtiyaç duyulan, hiç üretimin olmadığını düşündüğümüz alanlarda yurt içi üretim olabilirdi. Gerçekten ilginç geliyor, yani çok temel olarak kullandığımız, bilgisayarın işlemcisini geçiyorum ya da arabanın motorunu geçiyorum, ama çok daha basit, diyelim ki selüloz, ağaç ham maddesi, bunun % 90- 95'inin dışarıdan geliyor olması ciddi bir handikaptır. Bunun için ne gerekiyor, endüstriyel ormanlar gerekiyor, yani bunun planlamasını yapmak çok önemli olabilirdi. Cari açıkta, dış ticaret açığında çok önem taşıyan bir sektör.

Kimyada farklı şansımız olabilirdi. Kimya hammadde konusunda Hindistan'ın özellikle son 10 yılda yaptığı atağı biz yapabilseydik ithal ikamesi belli düzeyde olabilirdi, ama belli alanlarda tabii oldukça zor. Yani özellikle bu dikey uzmanlaşmanın olduğu alanlarda otomotiv sektörüne bakarsanız, Türkiye 90'lı yılların sonuna kadar burada ürettiğimiz otomobiller örneğinde olduğu gibi, hemen hemen her şeyi buradaydı. Doğal ithalat vardı, ama şu anda ana şirket stratejisi gereği bazı parçalar dışarıda yapılmak zorunda; motoru almak zorundasınız, elektronik aksamlarını almak zorundasınız, aktarım mekanizmasını almak zorundasınız. Bu, genel stratejinin bir parçasıdır. Dolayısıyla, daha fazla yer almak istiyorsanız olaya ithal ikamesi boyutuna bakarsak teknoloji kapasitenizi çok fazla artırıp -diyelim ki ana şirketin gözüne girip- orda fazla yer edinmeniz gerekiyor.

Dolayısıyla, sorduğunuz sorunun -önemli ölçüde katılıyorum- farklı farklı sektörel boyutları var. Geçmişte bazı şeyler daha iyi yapılsaydı bu noktaya gelmeyebilirdik belki, ama şu anda hani her şeye ithal ikamesiyle yaklaşmak da pek mümkün değil. Teşekkür ediyorum.

SUNUM- Çok teşekkürler, sağ olun. Oturumumuzu burada kapatıyor ve sizlere katıldığınız ve bizleri dinlediğiniz için için çok teşekkür ediyoruz.

ALTERNATİF FİNANSMAN YOLLARI

Oturum Başkanı

Öğr. Gör. Bülent Şenver

Bankacılık Uzmanı - İstanbul Kültür Üniversitesi

Panelistler

Süleyman Yılmaz

KOBİ A.Ş. Genel Müdürü

Çetin Ali Dönmez

VOB A.Ş. Genel Müdürü

Bülent Atmaca

KGF A.Ş. İstanbul Anadolu Yakası Şubesi Müdürü

Murat Şenol

Eximbank A.Ş. Sevk Öncesi İhracat Kredileri Müdürü

Selim Kender

Turkven Private Equity Başkan Yardımcısı



OTURUM BAŞKANI - BÜLENT ŞENVER (Bankacılık Uzmanı - İKÜ Öğretim Görevlisi) - Evet hepinize, konuşmacılarımıza hoş geldiniz diyorum.

Oturum Başlığımıza baktığımız zaman görüyoruz ki başlığımız "Alternatif Finansman Yolları". Yani, asıl finansman yolu biz değiliz, bizi asıl finansman yolu olarak görmeyin. Biz böyle sınıflandırılmışız.

Alternatif olarak, yani bir şeyin yanında, bir şeye ilave olarak veya "aslından bulamazsanız, suyu aslından içemezsiniz bizde de su var, suya benzer şeyler var" anlamında alternatif. Tabii alternatif çok önemli, çünkü bazı dönemlerde bankacılık sektörü zaman zaman kredi iştahı kesilen, fazla kredi iştahı olmayan durumlarda olabiliyor. Son zamanlarda da bazı şirketlerimiz tarafından böyle bir dönem yaşandığı söyleniyor. Bankalarımızın kredi iştahı daha ziyade hazine bonosu, devlet tahvili gibi sabit faizli enstrümanlara şu dönemlerde daha fazla kaymış gibi görünüyor, ama önümüzdeki dönemlerde bankalarımızın bu tür enstrümanlardan kredi enstrümanlarına daha fazla ilgi göstermeleri gerekiyor.

Ben değerli konuşmacılarımıza hemen söz vermek istiyorum, çünkü onlar yaklaşık 15'er dakikalık konuşmaları süresince KOBİ'lere nasıl yardımcı olabilirler, KOBİ'lere nasıl finansman sağlayabilirler, sermayenin dışında, sermaye desteğinin dışındaki finansman imkanları nelerdir, daha sonra da sermaye ile ilgili de neler yapılabilir diye alternatif finansman imkanlarını bir şekilde hızlı bir biçimde değerlendirmiş olacaklar. Onlar bize bazı hap önerilerinde bulunacaklar, bu hapların bazıları da bazı şirketlerimizin işine muhakkak yarayacaktır.

Ben ilk konuşmacımız olarak Sayın Süleyman Yılmaz bey'e söz vermek istiyorum. Kendisi bize KOBİ Girişim A.Ş Genel Müdürü olarak "girişmeyecek" evet girişmeyeceğine söz verdi, ama bize yol gösterecek buyurun.

SÜLEYMAN YILMAZ (KOBİ Girişim Sermayesi A.Ş. Genel Müdürü)- Teşekkürler hocam.

Öncelikle hepinize hoş geldiniz diyorum. 6'ncısını düzenlediği "KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi" için de Kültür Üniversitesi'ne ve değerli yöneticilerine teşekkür etmek istiyorum. Gerçekten şu ana kadar bu alanda böyle sürekli başarılı kongre düzenleyen başka bir kurum ben görmedim ve herhalde yoktur. Ben birkaç tane

konferansa konuşmacı olarak katıldım ve birkaç sene sonra maalesef devamı gelmedi. Bu konferansa benin 3'üncü defa katılımı inşallah bundan sonrada devamı gelir. Başarılarının devamını diliyorum organizasyon komitesine tekrar teşekkür etmek istiyorum.

İsmim Süleyman Yılmaz. Yaklaşık 3 senedir KOBİ Girişim Sermayesi'nin Genel Müdürlüğünü yapmaktayım. Biz de alternatif finansman kaynağı olarak girişim sermayesiyiz. Girişim sermayesi yani "private equity" dediğimiz özel sermayenin bir koluyuz. Misyonumuz nedir dersek, biz öncelikle yüksek büyüme potansiyeli olan, yeni pazarlar, yeni teknoloji ve ürün, yeni bir üretim şekli veya hizmet biçimi tasarlayan vizyon sahibi girişimcilere destek olmayı hedefliyoruz. Öncelikli hedefimiz bu. Tabii kapasite ve finansman darlığı çeken KOBİ'lere de taze para, taze kaynak vererek onların işlerini daha büyütme, daha başarılı için de gerekli kolaylığı sağlamaya çalışıyoruz.

Bunun yanında da girişim sermayesinin ülkemizde gelişmesi için her türlü platformda gerekli desteği veriyoruz; gerek girişim sermayesi alt yapısının, kanunlarının ve bilinirliğin ve farkında lığının artması için her türlü ortamlarda gerekli desteği vermeye çalışıyoruz.

1999 yılında kurulmuş olmamamıza rağmen 2005 yılının başlarında aktifleştik. 20 milyon TL'lik bir sermaye ile kurulduk. Şu anda 38 Milyon TL'lik bir ödenmiş sermayemiz ve yaklaşıktaki 42 milyon TL'lik bir fon büyüklüğüne ulaşmış durumdayız. .

"Biz kimiz?" diye bakacak olur isek, biz TOBB, Halk Bankası, KOSGEB, 16 Sanayi ve Ticaret Odası ile birlikte TESK ve Halk Leasing'in de ortak olduğu KOBİ'lere destek veren bir girişim sermayesi şirketiyiz. Ortaklarımızın genel özelliklerine baktığımız zaman ise hemen hepsinin genelde ülkemizde kendini KOBİ'lere adanmış, onların gelişmeleri ve büyümeleri için her türlü fedakârlıktan kaçınmayan ve KOBİ'lerin dostu olan öncü kurumlardan oluştuğu görülmektedir.

"Girişim sermayesi nedir? girişim sermayesinden neler anlamalıyız?" dediğimiz zaman da girişim sermayesini şu şekilde tanımlayabiliriz; girişim sermayesi dinamik, yenilikçi, üretken, yüksek büyüme potansiyeline sahip, ama yatırımını veya projesini gerçekleştirmek için gerekli sermayeye sahip olmayan ve

bu projesini gerçekleştirebilmek için de kurumsal yatırımcılardan sermaye talep eden vizyon sahibi girişimcilerin projelerini veya fikirlerini gerçekleştirmesi için kurumsal yatırımcılar tarafından yapılan sermaye yatırımlarıdır.

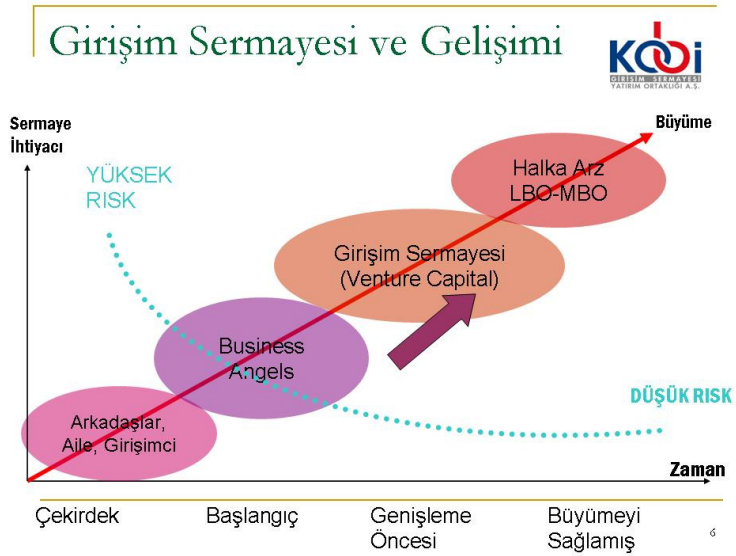
Bu yatırımların çeşitli aşamaları vardır, bunlardan ilk aşamayı çekirdek yada "SEED" aşaması olarak adlandırmaktayız. Çekirdek aşamasında genelde proje hala fikir aşamasındadır. Sadece iş planları vardır. Ürün için demo veya ürün prototipi henüz hazır değildir. Bir fikir çekirdek aşamasını geçmiş ürünün ilk demo veya prototipi çıkmışsa yani proje şirket kurma aşamasına gelmiş ise biz bunu "Start-up" veya "başlangıç aşaması" olarak adlandırmaktayız. Şirketlerin yaşam eğrilerinde ki diğer aşamalar ise; yatırım yapmak üzereyse "erken aşama", yatırım yapmış belirli bir noktaya gelmişse "gelişme", daha büyümek istiyorsa da "köprü" veya "halka açılma" gibi farklı isimler verilebiliyor. "Çekirdek" veya "başlangıç aşaması" genelde riskli alanlardır. Bunları ya "bussines angels" lar "(iş melekleri)", ya aileler ya da girişimcinin kendi finanse etmektedir. Veyahut da kamu kaynaklarıyla KOSGEB, Sanayi Bakanlığı'nın Tekno Girişim gibi programlarıyla yada TEYDEP ve TTGV gibi kuruluşlardan desteklerle finansmanı sağlanmaktadır.

Dünya uygulamalarında "Venture capital" fonları, yani "girişim sermayesi" fonları genelde başlangıç aşaması ve erken aşamayı fonlar ikin ülkemizde maalesef erken aşamadan ziyade gelişme aşamasındaki şirketlere veya projelere yatırım yapmaktadırlar. Bu aşamaya yatırım yapılmasının sebebi ise çünkü bu gelişme aşamasında yatırımdaki risk en aza indirilmiş ve genelde risk eşiği aşılmıştır. Girişim sermayesi fonu genel de bu aşamada yapacağı küçük bir destekle yatırımın hızlı büyümesini gerçekleştirerek yatırımdan hızlı çıkış imkânına da kavuşmuş oluyor. Halbuki çekirdek veya başlangıç aşamasına yapılacak yatırımlarda şirketin büyüme süreci zaman alacağı için projeden çıkış süresi de uzayacak ve çıkış da her zaman kolay olmayacaktır. Bildiğimiz üzere girişim sermayesi fonları yatırımlardan karı ancak projeden çıktıkları zaman sağlayabilmektedir. O yüzden yatırıma giriş kadar yatırımdan çıkış fırsatı da girişim sermayesi için büyük önem arz etmektedir. "Private equity" yada "Özel Sermaye Fonları" ise genelde büyük şirketlerin satın alması için kullanılan bir çeşit sermaye yatırımdır. Bunların yaptıkları yatırımlar genelde risksiz ama bir o kadar da kar fırsatı az olan yatırımlardır.

Bunu grafikte göstermek istersek, grafikte tam okun bulunduğu nokta girişim sermayesi fonlarının genelde yatırım yaptığı alandır. Daha ileri aşamalarda ise genelde "private equity" fonları yatırım yapmaktadırlar. Okun altında kalan aşamaları ise biraz öncede anlatmaya çalıştığım gibi

"business angels"lar veya girişimcinin kendi veya arkadaş ve aile çevresi desteklemektedir. Çünkü başlangıçtan ne kadar uzaklaşırsak, malum, risk o kadar azalmaktadır. Grafikten de bu bariz şekilde anlaşılmaktadır.

"Ülkemizde girişim sermayesi ne aşamada?" diye bakacak olur isek, yasal alt yapının oluşturulması için ilk düzenlemeler SPK tarafından 1993 yılında yapılmış, girişim sermayesi modeli ülkemizde uygulanmakta olan yatırım ortaklığı modeli üzerine oturtulmuştur. Bunda ki aslı amaç girişim sermayesi fonlarının kontrol altında tutulması yanı sıra yatırım ortaklıklarına tanınmış bazı vergi avantajlarından girişim sermayesi fonlarının da faydalanmalarının sağlanmasıdır. Sonra ise 2003-2004 yıllarında yeni düzenlemeler yapılarak düzenlemeler nihai halini almıştır. Şu anda da mevcut düzenlemeler üzerinde ihtiyaçlara veya gelişmelere göre çeşitli iyileştirmeler yapılmaktadır. Biz şirket olarak girişim sermayesi yatırım ortaklığıyız ve Sermaye Piyasası Kurulu' (SPK) düzenlemelerine tabiyiz. Ülkemizde girişim sermayesi alanında faaliyet gösteripde SPK mevzuatına tabi olmayan fonlarda bulunmaktadır. Şu anda SPK mevzuatına tabi olarak kurulmuş 3 tane girişim sermayesi fonu faaliyet göstermektedir. Bunlar "İş Girişim", "Rhea Girişim" ve "KOBİ Girişim Sermayesi" Yatırım Ortaklığı şirketleridir. Üçü de şu anda aktif halde faaliyettedir.



Ülkemizde çok sayıda yabancı menşeli "private equity" fonlarının temsilcileri faaliyet göstermektedirler. Bunlar da son zamanlarda ciddi anlamda yatırımlar yapmaya başlamışlardır. Sektörde ülkemizde en büyük yatırım patlaması 2007 – 2008 arasında gerçekleşti. Toplam yatırım tutarı bu dönemde 3 milyar doları aştı. Gönül isterdi ki bu yatırımların büyük kısmı KOBİ lere veya çekirdek veya başlangıç aşamasında ki projelere yapılmış olsun. Ama maalesef yapılan yatırımların büyük bir kısmı "private equity" fonları tarafından büyük şirketlere yapıldı. Bu dönemde yapılan yatırımlar içindeki girişim sermayesi fonlarının payı maalesef 40–50 milyon dolar civarında kalmıştır.

Hocamın da söylediği gibi, alternatif bir finansman kaynağı olarak girişim sermayesinin bankacılık kaynaklarından veya diğer finansman kaynaklardan farkı nedir diye bakacak olur isek, öncelikle girişim sermayesi fonları projeye veya şirkete doğrudan hisse satın alarak ortak oluyor. Yatırım yaptıktan sonra artık dönüşü olmayan bir yola girilmiş oluyor. Şirketin tüm artısına ve eksisine yani riskin tamamına ortak oluyor. Yapılan yatırım ve sağlanan finansman kaynağı uzun vadeli, ortalama 5 yıllık bir vade, geri ödemesiz ve faizsizdir. Bankalar da olduğu gibi bu kaynağın her hangi bir teminatı bulunmamaktadır. Maddi veya şahsi her hangi teminat veya ipotek alınmamaktadır. Yapılan yatırım o şirketin geleceğine ve projenin doğrudan kendine yapılan bir yatırımdır. Girişim sermayesi karını ancak projeden çıktığı zaman almaktadır. Bankacılık kaynaklarında olduğu gibi sağlanan kaynağın faizi veya anapara geri ödemesi gibi bir durum da söz konusu değildir. Ortaklık sürecinde ise şirket kar ederse ancak temettü alırız, ilave sermaye ihtiyacı hasıl olur ise sermaye artışına katılırız ve en kötüsü gerçekleşir ise yani yatırım batarsa da ceketinizi alır çıkar gideriz. Girişim sermayesi yatırımı işte böyle bir yatırımdır. Bu özelliğinden dolayı önceleri bu yatırım türü "risk sermayesi" olarak adlandırılmış ve sonraları ise bu kelimenin farklı anlamlar çağrıştırmaması nedeni ile "girişim sermayesi" olarak kullanılmaya başlanmıştır. Halen iki kavramda kullanılmaya devam etmektedir.

Girişim sermayesinin diğer özelliklerinden biri ve en önemlisi ise ortak oldukları projelere veya şirketlere sürekli destek vererek onları sürekli olarak Ar-Ge yapmaya yeni ürün ve hizmet geliştirmeye teşvik ederler. Çünkü pazarda daimi

olarak kalabilmenin, rakiplerle rekabet ederek büyüebilmenin yolu yeni ürünler ve yeni hizmetler geliştirmekten geçmektedir.

Girişim sermayesinin diğer özelliklerinden birisi de yatırım yaptıkları şirketlerin kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirleyerek yol haritalarını oluşturmak ve belirlenen hedef ve stratejilerin gerçekleşmesi içinde şirketi sağlam temeller üzerine oturtulması ve kurumsallaşma süreçlerinin hızlandırılmasıdır. Girişim sermayesi fonları yatırım yaptıkları şirketlerde genellikle azınlık hisseyi tercih ederler. Çünkü bir şirkette çoğunluğu aldığınız zaman bu şirkette mevcut ortakların sahiplilik duygusu azalmakta ve şirketi kendi şirketi olarak görmemektedirler. İşte bu çalışma azmini kırmamak ve amatör ruhu törpülememek için azınlık hisseyi almaktadırlar. Private equity fonlarının girişim sermayesinden farkları ise onlar her türlü hisseyi alabilmekte ve genelde de çoğunluk hisseyi tercih etmektedirler.

Girişim sermayesi fonları genelde yeni ve hızlı büyüyen sektör ve şirketleri tercih ederler. Tabii hızlı büyüyen sektörlerle girmek fazla risk almak anlamına gelmektedir bu sayede ya iyi paralar kazanılmakta ya da yatırım tamamen batmaktadır.

Girişim sermayesi fonları yapmış oldukları yatırımlarda geçici ortaklardır. Yapmış oldukları yatırımlardan ortalama 5 yıl içinde çıkmayı hedeflemektedirler. Yani giriş sermayesi fonları yatırımda kalıcı değillerdir. Ülkemizde SPK mevzuatına tabi şirketler ise mevzuat gereğince zaten 10 yıl içinde yatırımdan çıkmak zorundadırlar. Aksi takdirde bazı ciddi yaptırımlar ile karşılaşabilirler.

Peki biz şirket olarak "Hangi şirketlere ortak oluyoruz? ve bizimle ortak olmak isteyen şirketlerde ne tür şartlar arıyoruz?" dersek öncelikle bize müracaat eden veya bizimle ortaklık düşünen şirketlerin KOBİ tanımına uyması gerekmektedir. Burada KOBİ tanımı Sanayi Bakanlığı tanımıdır. Artık herkes bu tanımı kullandığı için burada tekrar etmek istemiyorum. Ayrıca şirketlerin aşırı borç yükü altında eziliyor olmamaları gerekmektedir. Yani mevcut yaratmış olduğu nakit alımlarıyla döndürülemeyecek miktarda borcu olmamalı, yani batık durumda olmamalıdır. Şirketlerin borcu olabilir, ama bu borç döndürülebilir durumda olmalıdır. Yani "batıyorum, kurtar beni" diye gelen şirketlerle ilgilenmeyip baştan reddetmekteyiz.

Biraz önce de söylediğim gibi, bir şirketin pazarda kalabilmesinin yolu sürekli olarak kendisini geliştirmesinde sürekli olarak pazara rekabet gücü yüksek yeni ürünler sunabilmekten geçmektedir. Bizim yatırımlarda aradığımız en önemli unsurlardan biride şirketlerin böyle yeteneklerinin olup olmadığıdır.

Biz her bir yatırım için minimum 500 bin dolar, maksimumda 5 milyon dolar arasında yatırım yapabiliyoruz. Bazı özel durumlarda bu miktarın üstünde de yatırım yapabiliyoruz. Fakat ortalama yatırım hedefimiz 1,5-2 milyon dolar arasındadır.

Projenin gelişme potansiyeli olması öncelikle baktığımız hususlardan birisidir. Proje sahibinin ise vizyonu geniş, bilgi birikim ve yeterli tecrübeye sahip olması ve hepsinden önemlisi dürüst olması dikkatle baktığımız noktalardan birisidir. Tabi yatırımdan çıkışta önemli hususlardan birisidir. Bu yüzden bir yatırıma girmeden önce o yatırımdan çıkış şartlarını da dikkatlice araştırmakta ve ortalama 5-6 yıl içinde çıkabileceğimiz yatırımlara olumlu bakmaktayız.

Ortaklık süreci uzun bir süreçtir. Bankaya kredi için müracaat ettiğiniz zaman "krediniz çıktı haydi teminatını, şahsi kefaletini ya da ipoteğini ver kredini kullan" gibi bir durum söz konusu değildir. Bu, A'dan Z'ye şirketin her şeyi ile tamamen yeniden yapılandırılmasıdır. Bu süreç, proje sahibinin işbirliği performansına göre iyi çalışılması durumunda 2 ile 3 ay gibi bir süre alabilmektedir. Bazen daha uzun süreli de olabilmektedir.

Bizimle ortaklık sürecinin başlayabilmesi için şirketimizin Web sayfasında standart bir "girişimci başvuru formu" muz var, bu form doldurulup bize e-mail ile veya bir şekilde ulaştırılması gerekmektedir. Bu form gelmeden ön görüşmeler yapsak da süreci resmen başlatmıyoruz. Söz konusu bu 3-5 sayfalık formu aldıktan sonra eğer yapılan ön değerlendirme sonucunda proje bizim yatırım kriterlerimize uyuyor ise proje değerlendirmeye alınmaktadır. Ön değerlendirmeyi geçen projelerden ise ayrıntılı İş planlarını sunmalarını istiyoruz. Sunulan iş planları detaylı olarak incelendikten sonra şayet eksiklikler varsa bunları gidermelerini talep ediyor ve iş planı üzerinde mutabakat sağladıktan sonrada girişimciye bir niyet mektubu sunuyoruz. Bu niyet mektubunda ortaklık süresince ve ortaklıktan sonraki dönemler için bizim şartlarımız ve çalışma esaslarımız sunulmaktadır. Bu niyet mektubunu

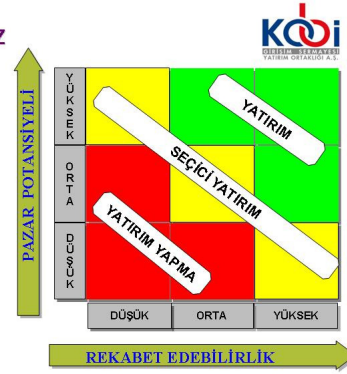
kabul eden girişimci büyük oranda ortaklığa adım atmış olmaktadır. Tabii ilerde yapılacak inceleme ve denetimlerde ters bir durum ile karşılaşılması şartıyla.

Niyet Mektubu imzalandıktan sonra ise şirketin mali ve hukuki denetimi yani "due diligence" çalışmaları yapılıyor, detay fizibilite çalışmaları yapılıyor ve şirket her türlü denetimden ve ticari itibarı olarak da istihbarattan geçiriliyor. Bu denetimler genellikle dışarıdan alınan desteklerle bağımsız kurumlar tarafından yapılmaktadır. Bu fizibilite çalışmaları sonucunda şirketin mevcut değeri hesaplanmaktadır. Yani, bu süreç, biraz öncede söylediğim gibi uzun ve çoğu zaman da zahmetli bir süreçtir ve yaklaşık 3 aylık sürede tamamlanabilmektedir. Bu süreci başarıyla tamamlayan şirketler kendilerine güvenilir ve sağlam bir ortağın yanı sıra ucuz kaynakta temin etmiş oluyorlar.

Bizim bu süreç de karşılaştığımız en büyük sorunların başında girişimcilerin iş planı hazırlama konusunda iştahsız olmaları ve bunu bir angarya gibi görmeleridir. Sunulan iş planlarında bizim önemle baktığımız hususların başında öncelikle iş planının tutarlılığıdır. Bu iş planını hazırlayıp sunan yöneticinin bu iş planını gerçekleştirme kabiliyeti, yeteneği, yani derinlik ve tecrübesi de önem arz etmektedir. İş planında girişimci bize hayal mi satmaya çalışıyor? bu projeksiyonları yapabilecek geçmiş tecrübesi ve vizyon var mı? taahhütlerinde durabilecek mi? bunu ispatlamış mı? pazarı iyi analiz etmiş mi? pazarda bu tür mallara ihtiyaç var mı? pazarda müşteriyi bulup satabilme yeteneği ve rakiplerinin pazardaki stratejileri ve onlarla nasıl baş edilebileceği iyi analiz edilmiş mi gibi bir çok sorunun cevapları iş planlarında önemle bakılan noktalardır. Tabi iş planında bakılan önemli hususlardan birisi de şirketin nakit akışları, gelecekteki ve mevcut durumdaki fon ihtiyacı, karlılığı ve büyüme oranlarıdır. Bunlar incelendikten sonra önemli hususlardan biriside şirket değerlemesi, şirketin net bugünkü değeri (NPV) ve yatırımcının hedeflemiş olduğu iç verim oranı (IRR) ile çıkış imkânlarıdır.

Bizim şirketimizin yatırım modeli bu grafikte net olarak gösterilmiştir. Biz öncelikle olarak bir projede o projenin yüksek pazar potansiyeline ve yüksek rekabet edebilirliğine, yeterli yönetim ekibine sahip olması ve 5 yıl içinde çıkış imkânlarının olmasıdır. Şirketimiz faaliyete başladığı 2005 yılından günümüze kadar 1.400 adet üzerinde proje başvurusu almıştır. Bu başvurulardan ancak 7 tanesine

yatırım yapabilmıştır. Yatırımlar da girişim sermayesinin önemi ve başarısı bu kriz döneminde açıkça ortaya çıkmıştır. Ülkemizin %14'lü seviyelerde küçülme yaşadığı ve imalat sanayinde %40'lar seviyesinde küçülme olduğu bir dönemde bizim şirketlerimizin hiç birinde iş kaybı olmamış ve ortalamada %20'ler civarında bir büyüme yaşanmıştır. Bu da göstermektedir. Buraya gelip bu teşekkür ederim. Bizimle ilgili ulaşabilirsiniz.



➤ Yeterli Yönetim Ekibi

➤ 5 Yıl Sonra Çıkış

OTURUM BAŞKANI – Süleyman bey’e çok teşekkür ediyoruz. Şimdi kredileri almak için ihtiyacımız olan teminatı bulabilmek için gideceğimiz Kredi Garanti Fonu’na sözü veriyorum. Anadolu Yakası Şube Müdürü Sayın Bülent Atmaca’dan Kredi Garanti Fonu’ndaki yenilikleri dinleyeceğiz.

BÜLENT ATMACA (Kredi Garanti Fonu A.Ş. Anadolu Yakası Şubesi)

Müdürü) - Teşekkür ederim sayın başkanım. Öncelikle değerli katılımcılarımızı saygıyla selamlıyorum. Sanırım Kredi Garanti Fonu ile ilgili çoğu katılımcımızın bilgisi var.

Öncelikle belirtmeliyim ki, KGF Kefaleti, sadece KOBİ olarak tanımlanan firmaların banka ve Finans kurumlarından talep ettikleri

AMACIMIZ

- ✓ KOBİ'lerin finansa erişimini kolaylaştırmak,
- ✓ KOBİ'lerin kayıt içine alınmasını sağlamak,
- ✓ KOBİ'lerin toplam krediler içindeki payını yükseltmek,
- ✓ KOBİ'lerin rekabet gücünü artırmak,
- ✓ KOBİ'lerin kayıt dışı piyasalar yerine Bankalardan borçlanmasını teşvik etmek.



krediler için kullanılabilir. Kuruluşumuzu amacını kısaca KOBİ'lerin finansmana erişimini kolaylaştırmak ve kayıtdışı piyasalar yerine Bankalardan borçlanmasını teşvik etmek olarak ifade edebiliriz.

Bir işletmenin KOBİ olarak tanımlanabilmesi için ise son iki mali yılda toplam satış cirosu ortalamasının 25.000.000.-TL'nin altında olması, çalışan sayısının 250 kişinin altında bulunması, Ticaret ve Sanayi Odaları ile Esnaf Sanatkarlar Odası veya Deniz Ticaret Odası gibi odalardan birisine kayıtlı olması ve "Faaliyet Belgesi" bulunması gerekmektedir. Tarım işletmelerine verilecek kredilerde ise "Çiftçilik Belgesi"nin bulunması aranır.

Bununla birlikte firmanın faaliyet gösterdiği sektör ile ilgili herhangi bir kısıtlama yoktur. Yani KGF'dan kefalet talebinde bulunabilmek için kredi talep eden firmanın faaliyet gösterdiği sektörün önemi bulunmamakta olup, imalat, turizm, enerji, bilişim, hizmetler, vs hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterebilir, bahsettiğim koşulları taşımaları halinde her firmanın istediği kredi için KGF kefaleti talep edilebilir.

KGF'nun kefaleti ile kullanılacak kredilerde, firma başına azami kefalet tutarı 2010 yılından itibaren 1.000.000.-TL olarak belirlenmiştir. Belli bir gruba ait birden fazla işletme bulunması durumunda ise grup lehine tahsis edilen kredilerde azami grup limiti ise 1.500.000.TL'dir. Bir grup için kefalet talep edilmesi durumunda da gruba bağlı firmalardan her biri için azami kefalet talebi 1.000.000.-TL'yi geçmeyecek şekilde belirlenmeli ve bunu aşan kısım grubun diğer firmaları için talep edilmelidir.

KGF, banka ve finans kurumlarından talep edilen kredilere kefalet verirken, risk paylaşımı esasına göre hareket etmektedir. Bu nedenle Eximbank'a direkt yapılan müracaatlar hariç, banka/finans kurumlarından kullanılacak hiçbir kredinin tamamı için KGF'den kefalet talebinde bulunulmamalıdır. Bundan dolayı da kullanılacak olan bir kredinin azami %80'i oranında KGF kefaleti talep edilmelidir.

Bir firma veya grup için, KGF'den kefalet talebinde bulunduktan sonra, azami kefalet limiti içinde kalınmak koşulu ile birden fazla kefalet talebinde bulunmak mümkündür. Yani kefalet talebi tek bir sefere mahsus olmayıp, aynı firma için birden fazla kredi için kefalet talebinde bulunabilir. Hatta bir firma başka bir

bankadan KGF kefaleti ile kredi talebinde bulunmuş ve kefalet kullanmış olsa bile, azami kefalet limiti içinde kalmak koşulu ile diğer bankalardan da kefalet talebinde bulunabilir.

Bir firma adına, bir kredinin azami %80'ine kadar KGF den kefalet talebinde bulunabileceğini belirtmiştim. Yalnız krediyi kullandıracak olan Banka/Finans kurumu, kredinin KGF kefaleti kısmının dışında kalan %20 lik risk için teminat olarak; mevduat ve hazine bonosu rehni gibi nakit blokaj olarak kefalet talebinde

bulunamaz. Ancak bankanın kendi riski için bu tür bir teminat alması mevzuatı gereği zorunluluk arz ediyorsa bu hususun kefalet talep yazısında ayrıntılı olarak belirtilmesi gerekmektedir. Nitekim bir hesap dönemini geçirmemiş olan yeni kurulmuş firmalar için kefalet talebinde bulunulması durumunda veya KOSGEB, TUBİTAK, TTGV gibi kuruluşlardan AR-GE desteğine hak kazanmış firmaların talep ettiği kredilerde, bankanın üstlendiği risk için teminat olarak nakit blokaj alınması KGF tarafından kabul edilebilmektedir.

KGF'den kefalet talep edilecek kredi türü ve vade konusunda herhangi bir kısıtlama bulunmamaktadır. Banka ile firma mutabık kalınan her tür kredi ve vade dilimi için KGF'den kefalet talebinde bulunulabilir. Ancak süresiz kefalet talepleri kabul edilmemektedir.

KGF kefaleti ile kullanılacak krediler için kefalet talebinde bulunulurken, kefalet talebi firmaya tahsis edilen genel kredi limiti kapsamında talep edilmemeli, kefalet talep edilen her bir kredi türü, kredi tutarı, vadesi, kefalet oranı ve kefalet tutarı ayrı ayrı belirtilmek suretiyle kefalet talebinde bulunmalıdır. Bu konuda Kefalet Talep Formu'nun ilgili bölümüne bilgiler somut ve net olarak belirtilmelidir. Nitekim, bir firma için KGF tarafından onaylanan kefalet, sadece talep edilen kredi

ÇALIŞMA ESASLARI
Risk paylaşım esasına göre;
KGF Payı : azami % 80
Banka Payı : min. % 20
TÜRK EXİMBANK Kredilerinde
% 100 oranında KEFALET


türü için geçerli olup, firmanın aracı banka/finans kurumundan kullandığı diğer krediler için geçerli bulunmamaktadır.

Örneğin; bir banka bir firmaya genel kredi limiti kapsamında 1.500.000.-TL limit tahsis etmiş ve kredi tahsis koşullarında bu firmaya limit dahilinde kalınmak koşulu ile, kredinin Rotatif, Aylık taksit ödemeli, Döviz kredisi, Teminat Mektubu,

YARARLANICI KRİTERLERİ

- **KOBİ olmak,**
- **İflas ve tasfiye sürecinde olmamak,**
- **Vergi ve SGK borçlarından dolayı takibat sürecinde olmamak,**
- **Finans Kurumları tarafından haklarında takibat bulunmamak.**



Akreditif, vs gibi her tür için kullanılması kaydı ile tahsis edilmiş ve bu kredinin 1.000.000.-TL'si için KGF kefaletinin alınması öngörülmüş ise, KGF'den kefalet talebinde bulunurken, firma ile mutabakata varmak suretiyle, kullanılacak kredi türü veya türleri somut olarak tespit edilmeli ve her bir kredi türü için ayrı ayrı talepte

bulunulmalıdır. Aynı firma için tek bir kefalet talep formunda, birden fazla kredi için talepte bulunulabilir. Bir başka ifadeyle firma parçalara bölerek kefalet talebinde bulunulmalıdır. Zira, KGF kefaleti onaylanan bir kredi, onaylanan kredi türü dışında bir kredi için kullanılırsa, verilen kefalet geçerli olmayacağı için bu hususa azami özen gösterilmelidir. Eğer KGF tarafından onaylanmış bir kredi türü kullanılmadan, başka türden bir kredinin kullanımı ihtiyacı doğarsa, onaylanan kefalet limiti içinde kalmak koşulu ile değişiklik yapılacak kredi türü için KGF'den yazılı onay alınması halinde, kredi türü değiştirilebilir.

Kefalet talebinde bulunan firma için aradığımız moratilité ile ilgili esaslara değinmek istiyorum. Öncelikle grup firması veya firma ortaklarının iflas ve tasfiye sürecinde bulunmaması gerekmektedir. Yüz kızartıcı suçlardan hakkında takibat olmaması gerekmektedir. Kefalet talebinde bulunan firma ve/veya grup firmaları ile ortakların vergi ve SGK prim borçlarından dolayı takibat sürecinde bulunmaması gerekmektedir. Bu hususta, KGF den kefalet talebinde bulunan firmalardan, grup

firmaları dahil olmak üzere güncel vergi ve SGK borç durumunu gösterir yazı talep edilmektedir. Eğer vadesi geçmiş vergi ve/veya SGK prim borcu var ise, bu borç tutarının talep edilen kredi tutarının yüzde 30'undan fazla olmaması gerekmektedir. Vadesi geçmiş vergi ve SGK prim borçlarının değerlendirilmesinde, yapılandırılmış borçlar, vadesi geçmiş borç olarak değerlendirilmemektedir.

Ayrıca Vergi ve SGK primlerini mahsup yolu ile

ödeyen firmalarda, mahsup taleplerinin borçlardan terkin edilmesi süreci zaman alabildiğinden, bu tür firmaların bu kurumlardan aldığı yazılarda vadesi geçmiş borç görünse bile, firmanın bu borçlara mahsuben verdiği mahsup dilekçeleri temin edilerek, vadesi geçmiş borcun bulunup bulunmadığına karar verilir. Firma, grup firmaları ve firma ortaklarının, Bankalar ve Finans kurumları nezdinde idari veya kanuni takibat sürecinde bulunmaması gerekmektedir. Firma, grup firmaları ve firma ortaklarının keşide ettiği veya borçlusu olduğu açık protesto ve düzeltme hakkı kullanılmamış karşılıksız çek kayıtlarının bulunmaması gerekmektedir. Firma, grup firmaları ve firma ortakları hakkında devam eden icra takibinin bulunmaması gerekmektedir. Protesto ve/veya karşılıksız çek keşide etmiş, ancak protestoların kaldırısı yapılmış ve/veya düzeltme hakkı kullanılmış karşılıksız çek kaydı bulunan firmaların kefalet talepleri incelemeye alınarak, bu kayıtların zaafiyetten mi yoksa alacakların tahsilinde yaşanan gecikmelerden mi kaynaklandığı incelenmek suretiyle kefalet talepleri değerlendirilir.

DEĞERLENDİRME KISTASLARI

- ✓ Kredilendirme ilkelerine sahip olmak.
- ✓ “Karlı”, “Gerçekleştirilebilir” ve “Yapılabilir” bir proje,
- ✓ İstihdam yaratan ve istihdamı koruyan bir proje,
- ✓ “Kabul edilebilir risklere” sahip bir proje,
- ✓ Proje becerisi ve mesleki deneyime sahip bir yönetim kadrosu.
- ✓ Çevreye “saygılı ve duyarlı” bir proje.



Biraz da bize başvuracak KOBİ'lerin izlemeleri gereken yol hakkında bilgi vermek istiyorum. Öncelikle KGF kefaleti ile kredi kullanmak isteyen bir KOBİ'nin

KEFALET SÜRECİ

- 1- Süreç bankaya başvuru ile başlar.**
- 2- Bankaca incelenen talep dosyası, teminat eksikliği durumunda firma muvafakati ile KGF'na gönderilir.**
- 3- KGF uzmanlarınca, firma ile görüşülerek mevcut durum ve proje hakkında inceleme raporu düzenlenir.**



yapacağı ilk adım, Türkiye'de faaliyet gösteren bir banka/finans kurumu şubesine müracaat ederek kredi başvurusu yapmaktır. Firma yetkilisi KGF kefaleti ile kredi kullanmak istediğini kendisi talep edebileceği gibi, banka/finans kurumu yetkilisi de firmaya talep edilen kredi için teminat olarak KGF kefaletini önerebilir.

Kredi başvurusu yapılan banka/finans kurumu kendi mevzuatı çerçevesinde firmanın kredi talebini inceleyerek, firmanın kredibl olup olmadığını sorgulamalıdır. Yapılan sorgulamada firmanın kredibl olmadığına karar verilirse, talep olumsuz olarak değerlendirilerek işleme alınmamalıdır. Yapılan araştırma ve incelemede, firmanın kredi kullanımını engelleyecek bir sakıncanın bulunmaması durumunda, kredi ile ilgili tahsis işlemi yapılırken, teminat olarak KGF de bir enstrüman olarak kullanılabilir. Banka/Finans kurumu yetkilisi, teminat olarak KGF kefaletinin alınmasına karar verirse, KGF kefaletinin firmaya yükleyeceği ek maliyetleri firma yetkilisi ile görüşerek, mutabakat sağlamalıdır. Daha önce de belirttiğim üzere bir kredinin azami %80'ini KGF kefaleti ile teminat altına alabiliyoruz.

Fiyatlandırma açısından KGF kefaletinin maliyetlerini de şöyle aktarabilirim. KGF'den kefalet talebinde bulunan her firmadan; kefalet talebi onaylansın veya onaylanmasın firma hakkında yapılacak araştırmalar ve düzenlenecek kefalet değerlendirme raporu için inceleme ücreti alınır. İnceleme ücreti olarak; firmanın son mali yıl verilerine göre yıllık cirosuna göre ve grup firması/larının bulunup bulunmamasına göre 200 – 600.-TL arasında değişmektedir. Şöyle ki; Firmanın son mali yıl cirosu 5.000.000.-TL nin altında ise ve grup firması yok ise 200.-TL dir. Firmanın son mali yıl cirosu 5.000.000.-TL ve üzerinde ise ve grup firması yok ise

350.-TL'dir. Firmanın cirosuna bakılmaksızın, aktif büyüklüğü 1.000.000.-TL ve üzerinde grup firması bulunan firmaların kefalet taleplerinde 600.-TL'dir.

Firmanın kefalet başvurusu yetkili KGF şubesi tarafından incelendikten sonra, kefalet onayı verilmesi durumunda, verilen kefalet tutarı matrah olarak alınmak suretiyle; Nakdi kredilerde yıllık %2 komisyon, kredinin kullanım aşamasında, krediyi kullandıran banka şubesinin sorumluluğunda firmadan alınarak, KGF'nin krediyi kullandıracak olan bankadaki mevduat hesabına havale edilir.

KEFALET MALİYETLERİ

İşlemin mahiyeti ve niteliğine göre

Kefalet Riski üzerinden:

Yıllık % 1-2 oranında komisyon



Tüm bankalarda bu amaçla Kredi Garanti Fonu A.Ş. adına bir hesap açılmış bulunmaktadır. Kredinin vadesinin 1 yıldan uzun sürmesi durumunda, müteakip yıllarda, kefalet komisyonu, kalan kredi riski ile kefalet oranı baz alınarak bulunacak değer üzerinden aynı oranda tahsil edilir. Gayri Nakdi Kredilerde yıllık %1 komisyon, kredinin kullanım aşamasında, krediyi kullandıran banka şubesinin sorumluluğunda firmadan alınarak, KGF hesabına havale edilir. Kredinin vadesinin 1 yıldan uzun sürmesi durumunda, müteakip yıllarda, kefalet komisyonu her yıl için, müteakip dönem başında aynı oranda tahsil edilir. Ancak mal alımına yönelik Teminat Mektubu taleplerinde kefalet komisyonu oranı yıllık %2'dir. Ayrıca onaylanan kefaletlerde, kredinin ilk kullanımında, maktu olarak, 300.-TL kefalet tahsis komisyonu, aracı banka sorumluluğunda firmadan tahsil edilerek, KGF'nin aracı bankadaki hesabına havale edilir. Talep edilen krediler için KGF kefaleti konusunda firma ile banka arasında mutabakat sağlanırsa, aracı banka tarafından, kredi talebinde bulunan firmadan, İstihbarat Muvafakatnamesi alınır. Burada İstihbarat Muvafakatnamesi'nin ıslak imzalı olarak şirket kaşesi ve yetkili imzayı/imzaları taşıması gerekmektedir. Kredi talebinde bulunulan banka şubesi,

kendi banka iç mevzuatı iş akışı çerçevesinde, firma ile ilgili belgeleri içeren kredi dosyasını, Kefalet Talep Formu'nun ekinde, yetkili KGF şubesine gönderir.

Kredi başvurusu yapılan banka/finans kurumu, firma hakkında düzenlediği kefalet talep dosyasını, kefalet talep formu ile birlikte yetkili KGF şubesine gönderdikten sonra, kendisine kefalet talebi gelen Yetkili KGF şube müdürü, dosyayı, kefalet değerlendirme raporunu hazırlamakla görevli KGF personeli mali tahlil uzmanına verir. Kendisine inceleme görevi verilen mali tahlil uzmanı, gelen kefalet talep dosyasını önce belgelerin tamam olup olmadığı konusunda inceledikten sonra, eksik evrakları firma yetkilisi ve/veya aracı banka şube yetkilisi ile temasa

KEFALET SÜRECİ

4- Talep edilen kefalet, Genel Müdürlük yetkisinde ise Genel Müdürlük Kredi Komitesi'nde sonuçlandırılır.

5- Genel Müdürlük yetkisinin üzerinde olan talepler önce uzman raporuna göre GM Kredi Komitesi'nde değerlendirilir ve uygun görülenler Kredi Onay Komisyonu (KOK)'na sunulur KOK tarafından karara bağlanır.



geçerek tamamlar. Eğer tamamlanacak belgeler firmadan temin edilecekse, eksik belgelerin tamamlanması firma yetkilisine yazılı olarak iletildikten sonra, firmaya yapılacak ziyaret için randevu talep eder. Firma işyeri ziyaret edildikten sonra, ziyaret sırasında firma yetkililerinden kefalet değerlendirme rapor

formatı kapsamında elde edilen bilgiler, mali tablolardan elde edilen veriler ve banka ve piyasa çevrelerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda Kefalet değerlendirme raporunu düzenleyerek, kefalet talebi hakkında karar verecek olan Kredi Garanti Fonu A.Ş. Genel Müdürlüğü Kefalet Tahsis Birimi'ne gönderir. Kefalet talepleri, KGF Genel Müdürlüğü Kredi Komitesi ve Kredi Onay Komisyonu (KOK) tarafından karar altına alınır. KOK tarafından yapılan değerlendirme sonucunda alınan kararlar, kredi talebinde bulunulan banka/finans kurumunun Genel Müdürlük birimine, kredi talebinde bulunulan banka şubesine ve kredi talebinde bulunan firma'ya yazılı olarak tebliğ edilir. (faks yolu ile) Kefalet talebi hakkında RED kararı verilmişse, karar firma ve aracı bankaya yazılı olarak faks yolu ile tebliğ edilir ve süreç sona erer. Kefalet talebi hakkında KABUL onayı verilmişse, aracı bankaya

kefalet koşulları ile birlikte ve eş zamanlı olarak firmaya da kefalet koşulları belirtilmeksizin yazılı olarak faks yolu ile tebliğ edilir. Bu bildirim kefalet talebinin onaylandığını belirtmekle birlikte, kefalet mektubu niteliğinde değildir.

Onaylanan bir kefalet, Onay tarihinden itibaren üç ay içinde kullanılmalıdır. Eğer Onay tarihinden itibaren üç ay geçtikten sonra, KOBİ, krediyi kullanmak için aracı bankaya müracaat ederse, aracı banka yetkilisinin, talep ettiği kredi için onaylanan kefaletin geçerli olup olmadığı konusunda KGF Yetkili Şubesine yazılı olarak müracaat etmesi gerekmektedir. Bu durumda Yetkili Şube tarafından, kısa bir inceleme yapıp, Genel Müdürlük biriminden onay alınarak, kefaletin kullanılması mümkün bulunmaktadır. Eğer her halikarda, onaylanan bir kefalet, onay tarihinden itibaren 6 ay içinde kullanılmazsa, kefalet onayı geçersiz addedilir.

Konuşmamın başında da bahsettiğim gibi Kredi Garanti Fonu, kefalet vermek suretiyle, KOBİ'lerin bankalardan talep ettiği krediler için teminat açığını kapatan bir kurumdur. Kredi kullandıran banka/finans kurumlarına KOBİ'ler lehine kefalet verilirken, kefaletin teminatı olarak sadece şirket ortaklarının kefaletini talep edebileceği gibi, firmanın mali verileri, banka ve piyasa ilişkileri ve moralitesi dikkate alınarak, lehine kefalet verdiği firmalardan, maddi teminat da talep edebilir. Ancak KGF'nin maddi teminat olarak talep ettiği varlıklar, bankaların teminat olarak görmediği varlıkları da kapsamaktadır. Bunları sıralamam gerekirse;

Taşınmaz ipoteği; Ülkemizde bankalar sadece kat mülkiyeti ve kat irtifakı tesis edilmiş olan taşınmaz üzerine 1. derece ipotek tesisini teminat olarak kabul ederken, KGF; Taşınmazların Ekspertiz değeri ve İpotek tutarı arasında serbest değer (Pozitif değer) olması durumunda, ikinci ve diğer tali derecelerden ipotek tesisini kabul etmektedir. Eğer ilk derecelerde ipotek tesis eden banka/finans kurumu üzerindeki ipotek tutarı, firmanın riskinin çok üzerinde ise, ipotek tesis eden banka/finans kurumu'ndan alınacak risk kısıtlama yazısına istinaden, tali derecelerde KGF lehine ipotek tesis edilirken serbest değer, ekspertiz değeri ile risk tutarı arasındaki pozitif fark olarak dikkate alınır. Banka/Finans Kurumu veya SPK dan lisans almış Gayrimenkul Değerleme Uzmanı imzasını taşıyan ekspertiz raporu bulunması halinde, hisseli tapuya sahip bulunan taşınmazlar da KGF tarafından teminat olarak kabul edilir. Arsa üzerinde bulunan ve ruhsatı bulunmadığı için

değerlemeye tabi tutulmayan binalar, Banka/Finans Kurumu veya SPK dan lisans almış Gayrimenkul Değerleme Uzmanı imzasını taşıyan ekspertiz raporu bulunması halinde KGF tarafından teminat olarak kabul edilir. Organize Sanayi Bölgelerinde ferdileştirme işlemi tamamlanmadığı için tapu verilmemiş olan ve tapu tahsis belgesine sahip olan İşyerleri, Organize Sanayi Bölgesi Yönetimleri'nin KGF lehine şerh koymayı kabul etmesi durumunda, ekspertiz raporu kapsamında teminata kabul edilir. Konut Yapı Kooperatifleri tarafından henüz tapusu dağıtılmamış, kooperatif üyelik belgesi ile tevsik edilen taşınmazlar, kooperatif yönetiminin onaylaması halinde, ekspertiz raporu kapsamında teminata kabul edilir.

Taşıt araçları ve iş makinelerinde ise kasko değerleri dikkate alınarak, sigortaları dain mürtehin olarak KGF ye devredilmek koşulu ile teminat olarak kabul edilir. İkinci el değeri bulunan CNC makine ve teçhizatlar, Makine Mühendisleri veya Sanayi Odaları tarafından düzenlenen ekspertiz raporu kapsamında teminat olarak kabul edilir. Muteber ve kurumsal firmalardan doğan alacaklar, alacağın Temliki olarak teminata kabul edilir. Firmanın başka firmalardan alacağını tevsik eden çek ve senetler, teminat olarak kabul edilir.

Beni dinlediğiniz için teşekkür ederim. Tüm sorularınız için kgfistanbulanadolu@kgf.com.tr adresine e-posta gönderebilirsiniz.

OTURUM BAŞKANI – Kredi Garanti Fonu'na da detaylı açıklamaları için teşekkürlerimizi sunuyoruz. Peki ihracat yapabilmek için ne gibi krediler kullanabiliriz, ne gibi imkanlardan faydalanabiliriz. Bize bunlar hakkında bilgi vermesi için Eximbank A.Ş. Sevk Öncesi İhracat Kredileri Müdürü Sayın Murat Şenol'a sözü bırakıyorum.

MURAT ŞENOL (Eximbank A.Ş. Sevk Öncesi İhracat Kredileri Müdürü) – Teşekkür ederim Sayın Başkan. Öncelikle Kültür Üniversitesi'ne bizleri davet ettikleri ve sizlerle buluşturdıkları için teşekkür ederim.

Günümüz dünyasında hızla yaşanmakta olan küreselleşme süreci, gelişmekte olan ülkelerin ekonomileri ve şirketler için tehdit unsurları içerdiği kadar, çok çeşitli olanaklar da sunmaktadır. Verimlilik yarışında önde olanlar,

rekabette daha güçlü konumda bulunmaktadır. Verimlilikte öne geçme çabası, maliyetler üzerinde daha çok kontrol sahibi olmayı ve bundan dolayı toplam maliyetler içinde sabit maliyetlerin payının mümkün olduğu kadar düşürülmesini gerektirmiştir. Sabit maliyetlerin azaltılması ise, üretim sürecinin daha alt birimlere ayrıştırılması, her bir üretim aşamasının farklı birimler tarafından yapılması ile mümkün olmaktadır. Bu süreçte, tüketicilerin tercihlerine hemen cevap verebilen, girişimciliği ön plana çıkaran ve ürün farklılaştırma yeteneğine sahip olan esnek üretim sistemlerinin yaygınlaştırılması önem kazanmıştır. Bu aşamada büyük şirketler kendi bünyelerinde imal ettikleri pek çok mal ve hizmeti KOBİ'lere yaptırma yolunu seçerek, kendileri satış ve pazarlama teknikleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu durum, Türk KOBİ'leri için büyük bir potansiyel arz etmektedir.

Uluslararası piyasalarda yaşanan olumsuz gelişmeler, rekabet koşullarındaki hızlı değişim, teknoloji alanındaki yenilikler, ekonomik faaliyeti düzenleyen kurallardaki değişimler KOBİ'lerimizin performansını etkilemektedir. Ölçeklerinin kendilerine sağladığı esneklik ve uyum kabiliyetini en iyi şekilde değerlendirerek rekabet avantajı sağlayabilen işletmeler, varlıklarını geliştirerek sürdürebilecektir. Bunu sağlayamayan işletmeler ise gittikçe büyüyen sorunlarıyla uğraşmak zorunda kalacaktır.

KOBİ'ler, küreselleşme sürecinde meydana gelen krizlerden en fazla etkilenen ekonomik birimlerdir. Özellikle sermaye hareketlerindeki hızlı gelişimin ülkeleri içine düşürdüğü krizlerde, söz konusu işletmeler doğrudan etkilenmektedir. Ülkemizde yaşanan son iki ekonomik krizde biz de bunu bizzat gözlemledik ve yeni krizin etkilerini hafifletmek için Türk Eximbank olarak bir takım önlemler aldık. Çünkü işletmelerin kriz sürecinde yaşadığı temel problem finansal ağırlıklı olmaktadır ve finansal kırılganlığı yüksek olan KOBİ'lerin krize dayanabilme güçleri zayıftır.

KOBİ'ler finansman temininde gerek işletmenin bizzat kendisinden, gerekse işletme dışından kaynaklanan birtakım ciddi sıkıntılarla karşı karşıya kalmaktadır. Genel olarak KOBİ'ler; zayıf özkaynak yapısı, mali tablolarının gerçek mali güçlerini yansıtmaması, kendilerini doğru tanıtamamaları, teminat teşkil edecek nakit akışlarının zayıf olması, sermayedardan bağımsız bir kurumsal

kişiliğinin olmaması gibi özelliklerinden dolayı banka kredilerinden yeterince yararlanamamaktadır. Bu unsurlar, işletmenin kendisinden kaynaklanan sorunlardır. İşletme dışından kaynaklanan sorunları ise şöyle sıralayabiliriz: Ülkemizde, KOBİ'ler bankacılık sistemine başvurduğu zaman genel olarak kredi formalitelerinin ağırlığı gibi bürokratik engeller, yatırımın uzun vadeye yayılan getirisi ile bağdaşmayan kısa vadeler, yüksek faiz oranları, ağır ödeme koşulları, teminat unsurlarındaki yetersizlikler, sermaye piyasasından yararlanamama, özel hizmet verebilecek, yönlendirme yapabilecek finansal araçların eksikliği sorunları ile karşılaşmaktadır.

KOBİ'lerde kayıt dışılığın yaygın olması da, bu işletmelerin resmi kanallara ulaşmasında ve bankalara başvurmasında engel teşkil etmektedir.

Genel olarak bakıldığında; finansman sorunu, hem bir neden, hem de bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Yani çift yönlü bir nedensellik vardır. Finansman sıkıntısına yol açan sorunlar giderilmeden, sadece kaynak arayışı içinde olmak işletmeler açısından rasyonel bir davranış değildir. Öncelikle bunu ortaya çıkaran sorunların giderilmesi gereklidir. Söz konusu sorunlar şöyle sıralayabiliriz: Yenilikler ve teknoloji konusundaki tıkanmalar, pazarlama alanındaki yetersizlikler, enformasyon eksikliği, eğitim konusundaki eksiklikler.

Bankacılık kesimi son dönemde nasıl kendini yeniliyor ve sıkıntılı da olsa yeniden yapılandırıyorsa, KOBİ'lerin büyük bölümünü oluşturduğu reel kesimin de yukarıda sayılan eksiklikler çerçevesinde kendini yenilemesi gereğine samimiyetle inanıyorum.

Türkiye'deki KOBİ'lerin ticari banka kredileri içindeki payı %31 seviyelerindedir. Bu veriler, Türkiye'de KOBİ'lerin ticari bankalar aracılığıyla kullanılan fonlardan yeterince yararlanamadığını göstermektedir.

Esasında bu durum, tüm reel sektör firmalarının en büyük problemidir. 2008 yılında bankacılık sektörünün kullandığı kredi tutarı artmış ve 2008 yılı sonu itibarıyla Türk bankacılık sektöründe kredi/aktif oranı %50 düzeyine ulaşmıştır. Toplam kredilere mevduat bankaları tarafından kullanılan tüketici kredileri ve kredi kartları rakamlarının da dahil olduğu dikkate alındığında, doğrudan reel sektörün hizmetine sunulan kredi tutarı daha da düşmektedir. Kredi kartları, tüketici kredileri ve taksitli ticari krediler çıkarıldığında oran %32'ye kadar gerilemektedir.

Kredilere ilişkin bu genel değerlendirmeden sonra ihracat kredilerinin durumuna bakacak olursak; 2002 yılı sonuna kadar krediler içerisinde en yüksek paya sahip olan ihracat kredilerinin toplam krediler içindeki payı, bu yıldan itibaren gerilemeye başlamıştır. Nitekim 2002 yılına kadar yaklaşık %20 düzeyinde seyreden bu oran, 2003 yılından itibaren gerilemeye başlayarak 2009 Eylül ayı itibarıyla bu oran %8'e düşmüştür. Bu gelişme, ihracata yönelik üretim yapan firmaların daha çok yurt dışından borçlanmaları ve satıcı kredilerine yönelmelerinden kaynaklanmıştır. Türk Eximbank ise, bankacılık sektörünün kullandığı ihracat kredilerinin %13 ünü tek başına sağlamaktadır.

Burada bir hususu vurgulamak istiyorum. Firmaların, finansman sorunlarına bir dereceye kadar çözüm sağlamak amacıyla son yıllarda ana girdilerini temin ederken, banka kredileri yerine daha çok satıcı kredilerinden faydalanma yoluna gittikleri görülmektedir. Merkez Bankası tarafından yayımlanan "Türk Ekonomisinde Makro Kredi Kanalı: Ölçek ve Kalite Açısından bir Değerlendirme" başlıklı çalışma, reel sektörün kendi içinde bir bankacılık sektörü yarattığını ve bu sektörün de kaydı para yaratır hale geldiğini göstererek konuya ışık tutmaktadır. Çalışmaya göre bankacılık sistemi kredileri dışında kalan kredi kanalları, örneğin satıcı kredileri vb. uygulamalar, klasik kredi kanalına göre 2,6 kat daha büyüktür. Öte yandan, 2002 yılından itibaren TL'nin değerlenmesiyle, reel kesimin dışarıdan borçlandığı ve kur riski aldığı bir gerçektir. Firmalarca yurt dışından sağlanan, ancak, bankacılık sektörü bilançosunun "Krediler" kalemi içerisinde yer almayan söz konusu krediler, reel sektörün finansmanında önemli bir kaynak teşkil etmeye başlamıştı. Yeni dönemde bu fonların yenilenebilmesinde sıkıntılar yaşanması bu kanalın da daralacağına işaret oluşturmaktadır.

Bankalar, son dönemlerde risk yönetimi, karşılıklar yönetmeliği vb. yasal düzenlemeler çerçevesinde kredi kararlarını çok daha somut maddi verilere dayandırmak durumundadır. Yeni "Bankacılık Kanunu"nun yürürlüğe girmesiyle bu uygulama daha da önem kazanmıştır.

Bankalar kredi kullanırken işletmelerin kredi notundan yola çıkarak verilecek kredinin taşıyacağı riski ölçeceklerdir. İşletme kredi notu, işletmeye verilecek kredinin fiyatını belirleyecek, kredi notu yükseldikçe, kredinin fiyatı düşüp

miktarı artacak ve vadesi uzayacaktır. Saydamlık, kurumsallık şartlarına uyum aranacak, tüm politikalar, kârlılık, verimlilik ve performans göstergeleri kapsamlı analizlerle değerlendirilecektir. Bu nedenle, KOBİlerin kredi değerliliğini etkileyen değişkenler olan: İşletmelerin finansal verileri, kurumsal yönetim anlayışı, alınan kararlar, uygulama tarzı ve politikalar, organizasyon yapısı, yönetim araçları, ürün, hizmet gelişimi, kapasite kullanımı, verimlilik ve performans düzeyi, personel yeterliliği, kullanılan teknoloji parkı ve sistemler, ithalat, ihracat uygulamaları, pazar payı, satış ve karlılık oranları, kayıtdışılık, teminat olanakları ve teminat gösterilen varlıklar vb. unsurlar önem kazanmıştır.

Bu uygulamanın sağlıklı olarak yaygınlaşması, KOBİ'lerin finansmana erişim imkanlarını kolaylaştırırken, KOSGEB ve benzeri KOBİ destekleme kuruluşlarının KOBİ'lere sağladığı desteklerin etkin kullanımına da katkıda bulunacaktır. KOBİ'lerin finansman sorunlarının çözülmesi için bu işletmelerin finansmana erişim zorluklarının giderilmesi ve bu işletmelere yönelik finansman araçlarının geliştirilerek çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, KOBİ'lerin kredi mekanizmasından azami ölçüde yararlandırılması için krediye başvuru paketinin hazırlanması vb. alanlarda gerekli eğitim verilmelidir. Finansman konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan KOBİ sahiplerine üniversite-sanayi işbirliği ile finansal planlama, finansal denetim, işletme sermayesi, sermaye bütçelemesi, yatırımlar ve borç yönetimi konularında gerekli bilgiler sağlanmalı, finansal yönetim konusundaki eksiklikler eğitim yolu ile giderilmelidir.

Ülkemizde bankacılık ve finans sektöründe yeni arayışların yaşandığı günümüzde çeşitli şekillerde isimlendirilen "KOBİ Bankacılığı"nın özellikle önem kazanması, hızla değişen dinamikler içinde klasik yöntemlerin yerine yeni anlayışların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Uzun yıllardır ihmal edilen KOBİ'lere yönelik yeni bankacılık ürünleri tüm bankaların ilgisini çekmektedir. Ticari bankalar, yurt içi veya yurt dışı kuruluşlarla birlikte AB'nin Türk KOBİ'lerine yönelik projelerde kullanılması için ayırdığı kredilere aracılık etmeye, bu arada kendi kaynaklarının daha büyük bir bölümünü de KOBİ'lerin kullanımı için ayırmaya başlamıştır. Özellikle Avrupa Birliği kredileri ve Avrupa Yatırım Bankası ile Türk bankaları arasında son dönemde kurulan ilişkiler genellikle bu yönde çözüm üretmeyi

amaçlamaktadır Yani, sadece iç piyasadan değil, dışarıdan da KOBİ'lere yönelik destekler gelmektedir.

Ayrıca, bu toplantımızın bir örneğini oluşturduğu gibi, son yıllarda muhtelif meslek örgütleri ile bankalar arasında gerçekleştirilen birçok tanıtım toplantısı, paneller, oturumlar vb. girişimler sonucu taraflar birbirini daha iyi anlar hale gelmiş ve KOBİ'ler ve bankalar arasında ilişkilerin geliştirilmesi olumlu sonuçlarını vermeye başlamıştır. Bu tür eşgüdümün artarak devamı, bir zorunluluk olarak görülmektedir.

KOSGEB'in 40 bin KOBİ üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan KOBİ'lerin sadece %34'ü ihracat yapmakta. Ayrıca, araştırmaya katılan firmaların %47'si ihracat yapamama nedeni olarak kaynak yetersizliğini ileri sürmüştür. Öte yandan, TİM tarafından ihracat yaptığı belirlenen KOBİ'lerin sayısı 10.184, bu işletmelerin ihracat tutarı ise 8,4 milyar dolar. Ülkemizde, yıllık ihracat tutarı 100.000 ABD dolarından daha az olan 25.000 işletme bulunmaktadır. İhracat yapma çabasında olan ve belirli bir tecrübe edinmiş bulunan bu işletmelerin herbirinin ihracatını artırıcı destek, tedbir ve yönlendirmelerle, ülkemizin toplam ihracatında bu dönemde gözlenen gerilemenin asgari düzeye gerileyebileceğini düşünüyorum. Bizim hedefimiz ihracat yapan KOBİ'leri desteklemek olduğu kadar, ihracat yapma potansiyeline sahip ancak, kaynak yetersizliği nedeniyle ihracat yapamayan KOBİ'lerin de ihracata yönelmesini sağlamaktır.

Bu hedef doğrultusunda Türk Eximbank, kısa vadeli kredilerinin yıllık ortalama %35'ini imalat sanayiinde faaliyet gösteren KOBİ'lere kullanmaktadır. Bankaların kredileri içerisinde geniş tanımla son dönemde yaklaşık %23 olan KOBİ'lerin payı gözönüne alındığında, Eximbank'ın sadece imalat sanayii sektöründeki KOBİ'lere sağladığı desteğin büyüklüğü daha iyi ortaya çıkmaktadır.

Türk Eximbank nezdinde, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon YTL'nı aşmayan imalatçı işletmeler KOBİ olarak belirlenmiştir.

Türkiye'nin en önemli ihracat finansman kuruluşu olan Türk Eximbank, 2008 yılında da ihracat sektörüne sağladığı desteği artırarak sürdürmüştür. Banka, 2008 yılında ihracat sektörüne 4,3 milyar dolar ihracat kredisi ve 5,1 milyar dolar ihracat kredi sigorta/garantisi olmak üzere toplam 9,4 milyar dolar finansman

olanağı sağlamış, böylelikle Türkiye ihracatının %7,2'si Bankamızın sunduğu nakdi ve gayri nakdi imkanlar ile finanse edilmiştir. Ekim 2009 döneminde ise ihracat sektörüne 3,9 milyar dolar tutarında kredi ve 3,4 milyar dolar ihracat kredi sigorta/garanti desteği olmak üzere toplam 7,3 milyar dolar finansman desteği sağlanmıştır.

2008 yılında kısa vadeli ihracat kredileri kapsamında KOBİ'lere 1,5 milyar dolar kredi kullandırmıştır ki bu tutar kısa vadeli kredi toplamının %34'üne tekabül etmektedir. Benzer şekilde 2008 yılı içinde, 2934 firmaya kredi kullandırılmış olup, bu firmaların %61'i (1800 firma) KOBİ niteliğindedir. 2009 yılı Ekim ayı itibariyle ise ihracat sektörüne verilen kredi desteğinden 3479 firma yararlanmış olup, bu firmaların %63 ünü (2209 firma) KOBİ niteliğine haiz firmalar oluşturmaktadır.

Ekim 2009 itibariyle; bir yıla kadar vadeli Türk Lirası ihracat kredilerinde en yüksek faiz oranı %10, döviz kredilerinde ise LIBOR+%3,75 olarak uygulanmakta iken, KOBİ'lere kullandırılan kredilerin faiz oranı TL kredilerde %6 döviz kredilerinde ise LIBOR+%2 seviyesindedir.

TÜRK EXİMBANK

- ✓ **Firma Limiti:** Döviz kredi limiti azami 10.000.000 ABD Doları, Türk Lirası limiti azami 6 milyon TL'dir
- ✓ TL kredilerinde ve Döviz kredilerinde azami vade **360** gündür.
- ✓ 360 gün vadeli kredilerde kredinin yarı anaparası ve tahakkuk eden faizleri **180 inci** günde, bakiye anapara ve tahakkuk eden faizler **360 inci** günde ödenir.
- ✓ Ticari Banka tarafından TL Kredilerde 1 puan, Döviz Kredilerinde 0,50 puan aracılık komisyonu alınır.

Kredilerimiz içinde yer alan ve tüm kısa vadeli kredilerimizin büyük bölümünü oluşturan "Sevk Öncesi İhracat Kredileri" kapsamında KOBİ'ler için özel

bir uygulama mevcuttur. Aracı banka vasıtasıyla kullandırılan Sevk Öncesi İhracat Kredileri kapsamında aracı bankalara tahsis edilen limitin en az %30'u KOBİ'lere ayrılmıştır. Bankalar, limitlerinin bahsedilen tutardaki kısmını KOBİ'lere kullandırmak zorunda olup, bu limiti kullandırmamaları durumunda söz konusu tutar nezdimizde bloke edilmektedir. Dolayısıyla, bankalar bu tutarı KOBİ'ler dışındaki diğer firmalara kullandırma hakkına sahip değildir.

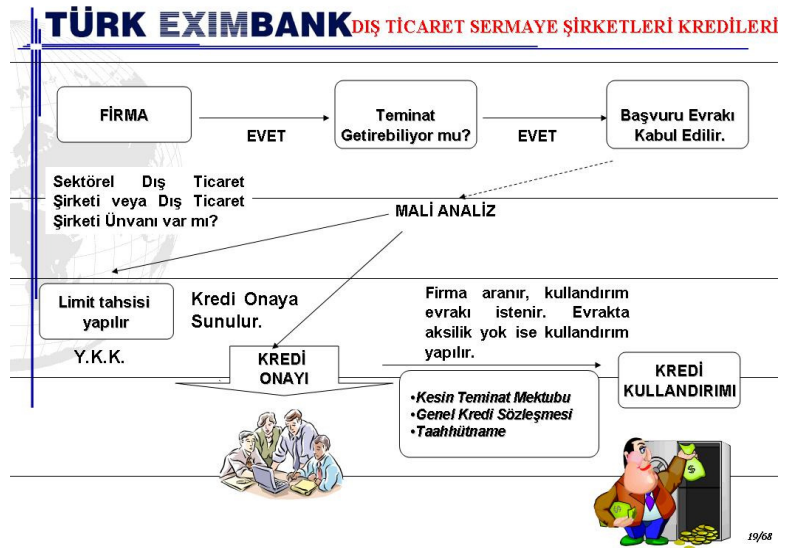
Türk Eximbank, ayrıca, "Sevk Öncesi Reeskont Kredisi" ve "Kısa Vadeli İhracat Alacakları İskonto Programı" ile KOBİ'lerin vadeli satıştan kaynaklanan ihracat alacaklarını iskonto ederek, vadeden önce ödeme yapmaktadır. TC Merkez Bankası kaynaklı bu program 2009 yılı başında LIBOR+%0,75 maliyet seviyesine çekilmiş ve sevk öncesi dönem için kriz ortamına geçici olarak uygulanacak esnek bir yaklaşımla yeniden düzenlenmiştir.

Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın "Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Statüsüne İlişkin Tebliğ" (İhracat 96/39) ile Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ) modeli oluşturulmuştur. Söz

konusu tebliğe göre, KOBİ'lerin ihracat sektörü içinde bir organizasyon altında toplanarak dünya pazarlarına yönlendirilmesi amacıyla; ihracat ve ilgili konularda (finansman, tedarik, nakliye, sigorta, gümrükleme v.b.) hizmet

sağlayarak, dış ticarete uzmanlaşmalarını ve bu suretle daha etkin faaliyet göstermelerini teminen kurulan şirketlere, Dış Ticaret Müsteşarlığı'nca "Sektörel Dış Ticaret Şirketi (SDŞ) Statüsü" verilmekte ve bu firmalar Resmi Gazete'de ilan edilmektedir. SDŞ'ler ve ortağı KOBİ'ler, ihracata yönelik devlet yardımlarının hedef grubunu oluştururlar ve bu yardımlardan öncelikle yararlandırırlar.

SDŞ'lere, Bankamızca doğrudan kullanılan Dış Ticaret Şirketleri Kredisi Programı'ndan yararlanma imkanı getirilmiştir. Bu kredi programının amacı; DTSS ve SDŞ'lerin ihracata hazırlık dönemi finansman ihtiyacının uygun bir vade ve maliyet ile karşılanması, böylece ihracat performanslarının artışının teşvik edilmesidir. Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından DTSS ve SDŞ statüsü verilen ve Türk Eximbank tarafından kredibilitesi olumlu bulunan firmalar bu krediden



yararlandırılmaktadır. SDŞ'ler aynı zamanda Türk Eximbank'ın ticari bankalar kanalıyla kullandığı Sevk Öncesi İhracat Kredileri'nden de yararlanabilmektedir. KOBİ'ler için Bankamızca doğrudan kullandırılan, 100.000 ABD Doları firma limitli,

TÜRK EXIMBANK

KOBİ İHRACATA HAZIRLIK KREDİSİ

- ✓ **Firma Limiti :** 100.000 ABD Dolarıdır.
- ✓ **Vade :** 360 gündür.
- ✓ **Teminatlar :**
 - Banka veya Özel Finans Kurumundan alınacak Teminat mektubu ve/veya
 - Devlet İç/Dış Borçlanma Senetleri,
- ✓ **Teminat Oranı :** Anapara + faiz + masraf tutarının %100'ü oranında asli teminatla kredi kullandırılır.

"KOBİ İhracata Hazırlık Kredisi" adıyla 12 ay vadeli 6 ayda bir faiz ödemeli özel bir program mevcuttur. Söz konusu programda, teminat olarak kredinin anapara, faiz ve muhtelif masraflar

toplamı tutarında Kredi Garanti Fonu kefaleti, banka teminat mektubu ile Devlet İç ve Dış Borçlanma Senetleri alınabilmekte olup, Kısa Vadeli İhracat Kredi Programları içinde en düşük faiz oranı uygulanmaktadır. Kredi, KOBİ'lerin ticari bankalara ulaşmakta yaşadıkları sorunlar da dikkate alınarak doğrudan Bankamız tarafından kullandırılmaktadır.

Bankaların KOBİ'ler için daha yaygın bir şekilde teminat mektubu vermelerini teminen, doğrudan teminat karşılığında kullandırılan kredilerde, aracı bankalara tahsis edilen teminat mektubu limitlerinin en az %15'inin KOBİ'lere kullandırılma zorunluluğu olup, bankaların bu limiti kullandırmamaları durumunda bu kısım nezdimizde bloke edilmektedir. Ayrıca, halihazırda teminat mektubu limiti tahsis edilmiş ticari bankaların yanı sıra, özel finans kurumlarının da (yeni adıyla katılım bankaları) limiti bulunmaktadır. Bu çerçevede, bu kurumların düzenleyecekleri teminat mektuplarının Türk Eximbank tarafından teminata kabul edilmesi uygulaması mevcuttur.

KOBİ'ler Bankamız tarafından sunulan kredi imkanlarının yanı sıra, ihracat kredi sigortası imkanlarından da yararlanabilmektedir. Türk Eximbank sigorta programlarından yararlanan firmaların yaklaşık %50'si KOBİ niteliğindedir. Özellikle

serbest piyasa ekonomisine geçişi tamamlayamamış, gelişmiş bir mali sisteme sahip olamayan politik riski yüksek ülkelerde yerleşik alıcı firmalara ya da şiddetli rekabet koşullarının hüküm sürdüğü piyasalarda sınırlı finansal imkanlar dahilinde faaliyetlerini sürdürmeleri nedeniyle ticari riski yüksek alıcı firmalara yapılacak vadeli sevkiyatların sigorta kapsamında gerçekleştirilmelerinde büyük fayda görülmektedir.

İhracat kredi sigortası hizmeti, ihracat hacmi ne büyüklükte olursa olsun her ölçekteki ihracatçıya eşit koşullarda ve eşit maliyet ile verilmektedir. Sigorta poliçesi alınmasına ilişkin usuller son derece basit olup, müracaatlar 1-2 gün zarfında karara bağlanmaktadır. Fiili ihracat gerçekleştirilmediği sürece bu hizmetin ihracatçı firmalar için

hiçbir ilave maliyeti yoktur. Hizmetin ortalama prim maliyeti, sigorta kapsamında gerçekleştirilen toplam sevkiyat büyüklüğünün "binde 4"ü seviyesindedir.

TÜRK EXIMBANK

Türk Eximbank'ın faaliyetleri;

- ❖ Mal ve hizmet ihracatını, kısa orta ve uzun vadeli kredilerle finanse etmek,
- ❖ İhracatın finansmanı amacıyla, ihracatçıya yurtiçi ve yurtdışı finansman kurumlarından sağlanacak kredi için garanti vermek,
- ❖ Mal ve hizmet ihracında, ihracatçının ticari ve politik risklerden kaynaklanabilecek zararlarının belli bir bölümünü teminat altına almak.

Türk Eximbank Kısa Vadeli İhracat Kredi Sigortası Programı çerçevesinde ihracatçıların tazminat taleplerinde KOBİ'lere öncelik ve bazı kolaylıklar sağlanmakta, bu doğrultuda zarar sonrası talep edilen belgeler azaltılabilirken, kimi işlemler hızlandırılmaktadır.

Bunların yanı sıra, Kısa Vadeli İhracat Kredi Sigortası Programı kapsamında yurt dışında yerleşik yaklaşık 133.000 alıcı firma ile birçok garantör finansman kuruluşuna ilişkin bir "bilgi bankası" oluşturulmuştur. Bu hizmet, özellikle yurt dışındaki alıcısını iyi tanımayan, alıcı firma hakkında enformasyon temininde zorluk çeken KOBİ'lerimiz için önemli bir hizmettir. Alıcı firmalar hakkında Türk Eximbank tarafından temin edilen ve bilgi bankasında kısmen güncelleştirilerek kayıt altında tutulan enformasyon raporları, yurt dışında yerleşik alıcı firmalar hakkında hem

kapsamlı mali analiz, hem de idari ve etik analiz yapılmasına imkan verecek ölçüde detaylı bilgiler ihtiva etmektedir.

Bilindiği üzere, Bankamız hakkında detaylı bilgi almak ve programlarımızdan yararlanmak isteyen ihracatçılarımız, www.eximbank.gov.tr internet adresimizden her türlü bilgiye ve başvuru formlarına ulaşabilmektedir.

Ülkemiz ihracatını ve ihracatçısını desteklemekle görevli olan Bankamızca, ihracatçılara ve ihracata yönelik üretim yapan imalatçılara, ihracata hazırlık döneminde ihtiyaç duyulan finansmanı sağlamak amacıyla, kullandıkları kredi kadar ihracat gerçekleştirme taahhüdü karşılığında ve Türk menşeli malların serbest dövizle ihraç edilmesi koşulu ile bir aracı banka vasıtasıyla ya da bankamız tarafından direkt olarak kullandırılan kısa vadeli kredi programlarında 2009 yılının hemen başında yaptığımız düzenlemeleri katılımcıların dikkatine sunmak istiyorum.

Bankacılık sektöründe kredi maliyetlerinin artmasının yanı sıra, sektörün kredilendirme konusunda daha temkinli bir politika izlemeye başlamasının bir sonucu olarak Bankamızın kredilerine olan talep hızla artmıştır.

Her zaman ihracatçının yanında olan, özellikle kriz dönemlerinde aktif rol üstlenen Bankamızca yapılan düzenlemeler bağlamında; Kaynakların etkin ve yaygın kullanımını sağlamak amacıyla faiz oranlarında ve kredilerin faizlendirme yapısında, kaynakların daha hızlı dönüşünü sağlamak amacıyla da vade yapısında yeni düzenlemeler yapılmıştır.

Doğrudan kullandırılan kredilerden vadesi / taksit ödemesi 19 Ocak - 31 Mart 2009 dönemine gelenlere 3 ay süre ile vade temdidi imkanı getirilmiştir.

Merkez Bankası nezdinde girişimlerde bulunularak Bankaya tanınan mevcut İhracat Reeskont Kredisi limitinin 900 milyon dolara yükseltilmesi sağlanmıştır. Özellikle ihracat sektörü temsilcilerinin mal mukabili işlemlerde açık hesap çalıştıklarını, bu nedenle her kredi İşleminde kontrat ibrazının güç olacağını ifade etmeleri üzerine konu tarafımızca TCMB nezdinde gündeme getirilmiş ve kredinin kontrat aranmaksızın ihracat taahhüdü karşılığında kullandırılması sağlanmıştır. Programdan Dış Ticaret Sermaye Şirketleri, Sektörel Dış Ticaret Şirketleri ile imalatçı-ihracatçı ve ihracatçı firmalar yararlanabilecektir. Firma limiti yeni yapılan bir düzenleme ile 10 milyon dolardan 20 milyon dolar seviyesine

yükseltilmiştir. (Dış Ticaret Sermaye Şirketleri için bu kredi limiti 40 milyon dolar olarak belirlenmiştir) Bu program için kredi başvurusunun en az 500 bin dolar tutarında olması gerekmektedir. Kredinin vadesi 120 gün ve 180 gün, faiz oranı ise sırasıyla Libor+1,50 ve Libor+2,25 olarak uygulanmaktadır.

KOBİ'lerin finansmana erişimlerinin kolaylaştırılmasını teminen kredi teminat sistemine asli teminat unsuru olarak "Kredi Garanti Fonu Kefaleti" dahil edilmiştir.

Küresel finans piyasalarında kaynak imkanlarının daraldığı ve maliyetlerde önemli sıçramaların yaşandığı mevcut konjonktürde, büyümenin lokomotifi olan ihracat sektörünün uygun koşullarla finansman gereksiniminin karşılanması için gerekli çaba gösterilecektir.

1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren devlet yardımları ve bankacılık faaliyetlerinde öncelik tanınması ile bazı imkanlara kavuşan KOBİ'lerin, yaşanan kriz döneminde ekonomiye katkılarını azaltmamalarını sağlayacak tedbirler alındığı ölçüde, gelir paylaşımı konusunda sosyal dengenin temini ve sosyal barışın sürdürülmesinin bu yolla daha kolay olacağı düşüncesiyle, KOBİ'lere verilecek desteklerin özel öneme sahip olduğuna inanıyorum.

Finansman sorununun çözümü ile beraber Türk KOBİ'lerinin güçlenerek uluslararası piyasalarda daha başarılı rekabet edecek düzeye gelmesi mümkün olabilecektir. Türkiye'de faaliyet gösteren girişimciler azımsanmayacak tecrübelere sahiptir. Onca kriz ve ekonomik zorlukları aşarak bugüne gelen girişimcileri kastediyorum. Örneğin, üyesi olmayı hedeflediğimiz Avrupa Birliği piyasasındaki hiçbir girişimci son bir kaç on yılda böylesi tecrübeleri yaşamamıştır. Yeterli finansal desteğin verilmesi, zaten tüm olumsuzluklara karşı "bağışıklık kazanmış" girişimcilerimizin daha sağlam ve hızlı büyümesine hizmet edecektir. Gerekli olan sadece doğru destek ve doğru yönlendirmedir. Yeniden yapılanmasını tamamlayan bankacılık sektörünün de önümüzdeki dönemde reel sektörün finansmanına daha aktif katılımıyla, başta KOBİ'ler olmak üzere tüm firmaların finansman sorununun minimum düzeye ineceğine inanıyorum.

Ben bu şekilde bitirmiş olayım. Hepinize teşekkür eder, saygılar sunarım.

OTURUM BAŞKANI- Biz de çok teşekkür ediyoruz.

Evet, ihracat kredilerimizi de aldık. İhracat yapınca ithalat da yapmak gerekti. İthalat, ihracat derken bir baktım yurtdışından 500 bin dolar alacağım var, 180 gün sonra alacağım ama, yurtdışına da ödemem gereken ithalat bedelleri var. Onları da 210 gün sonra ödeyeceğim. Yurtdışına borcum alacağım denkleşmiyor, arada bir açık kalıyor. Yurtdışına ödeyeceğim dolarlar daha fazla ve her gün kurlar hareket ettikçe, kalbim hopluyor; eyvah, e olacak bu iş?!..

Her gece kalbim hoplayınca, eşim dedi ki: "Yahu, duymadın mı VOB diye bir şey var." Nee?.. "Pardon, VOB nedir?"dedik. Hani eskiden Vog diye bir çorap vardı, bilmiyorum eskiler bilir belki vog, o başka tabii. "Bu Vadeli işlemler Opsiyon Borsası". Böyle bir şeyler var. "Nasıl olacak bunlar?" dedim. "Valla, bir genel müdürü var, Çetin Ali Dönmez bey, o bize her şeyi anlatır. Hem de az, öz ve 10 dakikada bize her şeyi hap gibi yutturur" dedi. Buyurun Sayın Dönmez.

ÇETİN ALİ DÖNMEZ (VOB AŞ Genel Müdürü) - Efendim, hepinize merhaba diyorum.

Buraya gelmeden önce İstanbul Finans Merkezi temalı bir toplantıdaydım. TOBB bünyesinde İMKB Başkanı, Takasbank Başkanı, Sermaye Piyasası Kurulundan bir daire başkanı ve Sermaye Piyasasının muhtelif aktörleri geldi ve yine burayla ilgili şeyler konuşuldu. VOB'a geçmeden önce izninizle biraz onlardan bahsedeyim.

Mesela Türkiye'de şu anda toplam 1 milyon –maalesef- yatırımcı var ve bu yatırımcıların 500 bin tanesinin hesaplarındaki para 100 liranın altında. Toplam belli ölçüde büyük işlem yapan yani, ciddi yatırımcı diyebileceğimiz insan sayısı da binlerle ifade ediliyor. Hatta 1500-2000 kişi. Yani sermaye piyasamız gelişmedi. Bunun KOBİ'lerle korkunç alakası var, çünkü halka arzlar da gelişmedi. Bizim KOBİ demediğimiz şirketler aslında Avrupa ölçeklerine bakarsanız, Amerika ölçeğine bakarsanız KOBİ niteliğindedir, dolayısıyla sermaye piyasası tarafının hızlı bir şekilde gelişmesi lazım.

VOB nedir?.. Böyle bir sitemiz var, bilmiyorum haberiniz var mı, Sertap Erener şu anda reklamlarda çıkıyor ve bizim şarkımızı söylüyor; Mozart'ın bir eserinin uyarlaması. "Vooob!" diye bağırıyor. "vobnedir.org." diye bir sitemiz var. Herkese tavsiye ederim. Burada biz şöyle bir misyon peşindeyiz aslında: VOB bir borsa. Bir anonim şirket, ortakları var. En büyük ortaklardan biri de Türkiye Odalar Borsalar Birliği. Türkiye Odalar Borsalar Birliğinin öyle paraya falan ihtiyacı yok; yani, dolayısıyla ortaklarımızın birçoğunda bu bağlamda kar etme ihtiyacı yok. Neden reklam yapıyoruz o zaman, çünkü bu piyasaların, bu enstrümanların tanınması, öğrenilmesi lazım, çünkü bunlar Türkiye'nin rekabet gücünü olumlu etkileyecek enstrümanlar.

1970'lere kadar biliyorsunuz, dünyadaki kur rejimi böyle dalgalı değildi; kurlar, ülkelerin para birimleri birbirine göre sabitti. Daha sonra petrol krizi ile birlikte dalgalı döviz piyasasına geçildiğinde, Amerika Birleşik Devletleri hemen ve derhal yedi tane para birimi üzerine vadeli işlem 'futures' sözleşmelerini açtı. Çünkü kafalarındaki mantık şuydu: "Biz hangi ülkelerle daha fazla ihracat ithalat yapıyoruz, dolayısıyla bunlarla ihracat ve ithalatla uğraşan şirketlerimizin kur risklerini yönetmesi lazım, bunları açalım" diye yola çıktılar. Yani rekabetin, verimliliğin aslında anahtarlarından biri de gerçekten şirketin finansal yapısının iyi yönetilmesidir.

Şimdi tabir yerindeyse, kusura bakmayın ben böyle biraz farklı konuşurum, yani sunumda sadece bizim VOB'u tanıtıyor, işlem hacmimizi anlatıyor ama başka dertlerimiz var.Yani tabir yerindeyse göbeğimiz çatlıyor. Ankara'daki ilgili arkadaşlara, Maliyedeki arkadaşlara bu enstrümanların önemini anlatmaya çalışıyoruz. Türkiye'de döviz vadeli işlem sözleşmelerinde maalesef hala vergi problemi var, stopaj var, BSMV var ve şu anda 20- 30 milyon dolar civarında bir işlem hacmi var. Oysa VOB'da şu anda, günde toplam işlem hacmi 1 milyar dolar!.. 1 milyar dolarlık işlem hacmi oluyor. 90'a yakın aracı kurum, banka burada çalışıyor. Buraya yüzlerce kullanıcı bağlanıyor ve bu kullanıcılar işlem yaparak para kazanıyorlar.

Dolayısıyla, neden Türkiye gibi, özellikle dış ticaret hacmi yüksek bir ülkede vadeli işlem opsiyon borsasında döviz vadeli işlemleri yüksek olmasın. Ama,

maalesef bu vergisel problemler yüzünden henüz bu konuda istediğimiz mesafeyi alamadık. Burada özellikle “farkındalık” da çok önemli; yani KOBİ’lerin de bunun farkında olması lazım. Sadece KOBİ’lerin değil, bakın bu bir zincir aslında, yani KOBİ dediğiniz yapı tek başına çoğu zaman yaşayamaz. Biraz önce bir konuşma içinde de geçti. Bazı büyük fabrikalar, yani KOBİ demeyeceğimiz fabrikalar gerçekten dünya ölçeğinde de büyük fabrikalar bazı işlerini taşıyorlar, küçük şirketlere yaptırıyorlar. Dolayısıyla o büyüklerin de yaşaması lazım. O büyüklerin de yaşaması için de bu kur riski yönetimini iyi yapmaları lazım ve biz bunu henüz Türkiye’ye maalesef yerleştiremedik.

KOBİ’lerin, küçük şirketlerin, küçük ve orta boy işletmelerin veya büyük şirketlerin Vadeli İşlem Opsiyon Borsası’nda döviz işlemi yapması da gerekmiyor. Mesela bir tane televizyon muhabiri çıkar dolaşır; “yılsonu dolar kuru hakkında ne düşünüyorsunuz?” Gazeteler yılsonu dolar kuru anketleri yapar, Merkez Bankası anket yapar... Biz de diyoruz ki, biz de her gün o anket var; online, reel time, gerçek zamanlı, piyasa katılımcılarının şu anda yılsonu dolar kuru beklentileri var orada. VOB’da var. E, peki orayla işlem yapmak zorunda mısınız, değilsiniz ama, en azından bankadan bankaya gidip kur aldığınızda hiç olmazsa karşılaştırabileceğiniz bir şey var. Yani “Kur bu, sen neden bu kuru veriyorsun?” diye sorabilirsiniz.

Biz sadece kur riski olarak bakmıyoruz, Türkiye’de başka risklerde var; KOBİ olarak çalışan adam veya şirketler, büyükler de dahil, kur riski dışında başka risklerde taşıyor. Adam üretiyor, elektrik harcıyor değil mi, o zaman elektrik maliyetinin ne olacağını bilmesi lazım. Şimdi değil gelecekte, doğal gaz harcıyor, gaz harcıyor adam. Dünyada mesela elektriğe dayalı vadeli piyasalar var. Türkiye’de artık saatlik elektrik fiyatları belirleniyor. Bunu üreten de olacak bunu tüketen de olacak. İcabında, bir yerde rüzgâr santrali kurmuş veya doğal gaz çevirim santrali kurmuş, fabrikasını buna göre çalıştıracak. Fabrikasına elektrik alan üretici neden şimdiden, “ben fabrikamı kaç saat çalıştırıyorum; 8 saat. Peki kaç gün; şu kadar gün. O zaman elektrik maliyetimi şimdiden neden bilmeyeyim ki?!”..

Bizim aslında uğraştığımız konular gerçekten Türkiye’nin ufkunu açacak konular ve ben ciddi olarak bu konularla uğraşırken heyecan içindeyim. Çünkü, bu, Türkiye’nin rekabet gücünü de artıracak. Bir tarım ekonomimiz var değil mi?

Türkiye de fındık rekoltesini, pamuk rekoltesini neredeyse Amerikalı bizden daha iyi biliyor; uydudan fotoğraf çekiyor vs vs... Türkiye'nin fındığının fiyatı Almanya'da belirleniyor. Almanlar belirliyor. Ben neden bu ülkede lisanslı depo sistemini hayata geçiremeyeyim?.. Lisans depo dediğiniz zaman bu lisans depoda çalışanlar olacak, bu lisans depoya mal götürüp getirenler olacak, bu lisans deponun analiz laboratuvar kısmı olacak, bu lisanslı depoda depolanan ürünlerin senetlerinin işlem göreceği borsalar, belki de Arapların ilgi göstereceği faizsiz enstrümanlar olacak, çünkü adamlar fiziki teslimata önem veriyorlar. Ne faydası olacak? Türkiye de ekonomi canlandırmanın yollarından biri de bu; yani, gerçekten "bunlar sadece finansal enstrümanlarla uğraşıyor, borsa oyundan başka bir şey değil" şeklindeki bakış açısını kırmamız lazım.

Borsanın çok çok çok önemli yansımaları var. Bakın, kriz ne gösterdi, dikkat edin; mesela yurtdışında da var, krizde bir problem olduğunda bankalar hemen kredileri geri çağırmaya veya yeni şartlarda zorlamaya başlar. Demek ki yabancı kaynak o kadar çok güvenilir bir şey değil, demek ki öz kaynağa ihtiyaç var. Öz kaynak, bir adamın kendi parası olabileceği gibi halka arza ettiği hisse senedinden gelen para da olabilir. Türkiye'de şu anda 350 şirketle küçük, güdük bir sermaye piyasasından bahsediyoruz.

Konuşuldu, brain storming yapılıyor, konu tartışılıyor, acaba "kredi garanti fonu" gibi, "mevduat sigortası" gibi acaba küçük yatırımcıya halka arzlarda belli miktarlara kadar garanti sağlayacak bir mekanizma kurulabilir mi?.. Neden; çünkü küçük yatırımcı ilgi gösterecek bir milyon kişi yahu!.. Yani Türkiye'nin nüfusuna bakarsanız inanılmaz bir durum, inanılmaz küçük bir rakam. Küçük yatırımcıyı çekelim ki bu şirketler halka açılsın, bu şirketler piyasadan sermaye toplansın, ondan sonra bu paralarla hiç olmazsa yatırım yapsınlar.

Ben tarihe çok meraklıyım, mesela Kurtuluş Savaşını yapan kadroların kafasında bir zamanlar İstanbul'da kefen bezi bulamama gibi bir sıkıntı var, düşünün mesela, bez yok, çünkü bez üretilmiyor. Kefen bezi bulamama gibi bir soru işareti varken, bu adamlar Kurtuluş Savaşından sonra hemen sanayileşmeye, üretime yöneldiler. Türkiye'de 2001 krizi, 1994 krizi, döviz krizi oldu, biz hala şu anda borsa yüksek, döviz düşük, kriz bizi çok fazla etkilemedi diye maalesef böyle

yorumlar yapıyoruz. Halbuki bunların reel sektöre yansımaları var. "Kur böyle gitmeyecek, bu kadar sakın gitmeyecek" biz hep bunu söylüyoruz; Muhakkak bu ülkenin üretim yapan insanların sadece kurda değil, elektrik fiyatlarında da, doğal gaz fiyatlarında da risk yönetim araçlarına ihtiyacı var VOB'un, vadeli işlem opsiyon borsasının bütün misyonu bu; olabildiğince fazla sayıda yatırımcıya ulaşmak, olabildiğince fazla şirkete ulaşmak ve sizlerin, yatırımcıların, akademisyenlerin, şirketlerin desteğiyle bu piyasaları Ankara'ya anlatmak.

Bende döviz vadeli işlem sözleşmesi var, 20-30 milyon doları aşamıyorum, çünkü vergi var, diğer tarafta bir sürü döviz platformları var, adına "bilmem ne online" diyorlar ve işlem yaptırıyorlar. Ne vergi var, ne denetim var, ne de başka bir şey var. Bütün anlatmaya çalıştığımız şey bu.

Onun için tekrardan söylüyorum; lütfen herkesin kafasında şu olsun: "Orası bir borsa. Orada, finansal enstrümanlar işlem görüyor, orada oynanıyor, alım satımlar yapılıyor, aşka da bir şey olmuyor." Değil!.. Kesinlikle değil; bunun reel sektöre göre yansımaları var. Bütün hedefimiz de mümkün olduğu kadar reel sektörün bunu anlamasına yardımcı olmak.

Çok teşekkür ediyorum.

OTURUM BAŞKANI- Evet, ben de Çetin Ali Dönmez beye çok teşekkür ediyorum. VOB Genel Müdürü olarak bizi aydınlattılar. Ayrıca eşim Hülya'ya da teşekkür ediyorum, çünkü VOB'u bana anlatmış. Yani o olmasaydı ben VOB'a gidip 500 bin doları, 180 gün sonra ödeyeceğim bir parayı bugünden 1 lira 53 kuruştan sabitleyemeyecektim. Şimdi içim rahat, yatıyorum aşağı. Artık hiç ekrana-mekrana baktığım yok, dolar indi, çıktı; ne oluyorsa oluyor, ben diyorum 1 lira 53 kuruştan 500 bin dolarımı 180 gün sonra ödeyeceğim!.. Bu sözü sizden aldık, bu taahhüdü yerine getirirler değil mi yani; söz verdiler de, getirirler?

ÇETİN ALİ DÖNMEZ (Devamla)- Hocam iyi bir soru sordu aslında. Bu arada Bülent Bey, benim üniversiteden hocamdır, ayrıca bizde de emeği vardır, kendisine ayrıca teşekkür ediyorum. Doğru bir noktaya da temas ettiler.

Vadeli işlem opsiyon borsası olarak bir takas merkezimiz var. İsmi de Takasbank. Dolayısıyla bütün alım satımlardan doğan yükümlülükler garanti altında.

Çünkü iki taraftan da teminat alıyoruz ve onu takip ediyoruz.Dediğiniz gibi, yani 1,53'ten doları aldıysanız veya sattıysanız o piyasadaki, o anki fiyattır ve teminatlandırılmıştır. Hiç merak etmeyin, riskler de devamlı takip edilmektedir. Bu bağlamda da olabildiğince muhafazakâr davranan, yani kar amaçlı davranmayan bir borsa var karşınızda. Normalde bu borsa kar amaçlı davranırsa, örneğin yüzde 5 teminatla veya yüzde 2 teminatla işlem yaptırabilecekken biz yaklaşık %10 civarında tutmaya çalışıyoruzki piyasada pozisyon tutanlar zarar görmesin.

OTURUM BAŞKANI- Evet, teşekkür ederim. Benim talebem sağlamcıymış demek ki, ben onunla işlem yapmaya devam edebilirim demek ki...

Şimdi, benim şirket geliştirdi. Nerden nereye; sermaye ararken onu bulduk, kredi ararken onu bulduk, ihracatları her şeyi bulduk. Vadeli işlemlerde döviz kur riskimi de sırtımdan attım, kuş gibi oldum. Üç yıl geçtikten sonra benim şirketim öyle iyi bir hale geldi ki, KOBİ Gelişim A.Ş benim şirketimde bulunan azınlık hissesini bir Türk şirketine -hem de çok karlı bir şekilde- satabildi ve ben Süleyman Yılmaz Beyle aynı yönetim kurulunda olmaktan son derece memnunken, kendisi bizim yönetim kurulundan ayrıldı, bir başka beyefendi geldi, oturdu. Onunla da çok iyi anlaştık. Çok büyük işler yaptık. Ama bir yabancı şirket, bir toplantı sırasında "siz 50 milyon dolar edersiniz" falan gibi bir şeyler söyledi. Tabii biz de birden heveslendik, heyecanlandık ve "hem şirketimizi büyütelim hem de yurtdışındaki bir yabancı ile acaba böyle ufhumuzu genişletip, vizyonumuzu genişletip bir yatırım yapabilir miyiz?" diye düşünürken, TÜRKVEN diye bir şirketten bahsettiler. Bir iki tane de örnek verdiler, efendim iştirak etmişler de ondan sonra işte o şirket şöyle olmuş böyle olmuş, yok işte bilmem bir gıda şirketine iştirak etmişle böyle olmuş.. Biz de bir bakalım TÜRKVEN ile bir işbirliği yapabilir miyiz, onlar da bize ortak olabilir mi?.. Biz başkası ile ortaklık yapmayı öğrenmiştik, bakalım TÜRKVEN Başkan Yardımcısı Selim Kender bey bizim KOBİ'mize ortak olur mu?

SELİM KENDER (Türkven Private Equity Başkan Yardımcısı)- Oluruz tabii, niye olmayalım?!..

OTURUM BAŞKANI- Evet, buna da yine on dakikada ortak olacaksınız, ona göre Selim bey!..

SELİM KENDER (Devamla)- Tamam.

OTURUM BAŞKANI- Yoksa şirket başkasına gidecek!..

SELİM KENDER (Devamla) - Merhaba. Ben TÜRKVEN Private Equity'den Selim Kender. Öncelikle Kültür Üniversitesi'ne, bizi buraya davet ettiği için çok teşekkür ederim.

Burada private equity fonlarının alternatif bir finansman kaynağı olarak gerek şirketlere gerek şirketlerin hissedarlarına nasıl katkı yapabileceğini anlatmaya çalışacağım.

Öncelikle TÜRKVEN'i tanıtmak istiyorum: TÜRKVEN 2000'li yılların başında kuruldu. Türkiye'deki ilk bağımsız fon yöneticisi. Fon yöneticisi nasıl olunuyor; şöyle: Biz tamamı ile kurumsal yabancı yatırımcılardan bir para topladık. Bu yatırımcılar arasında Dünya Bankasının bir yan kuruluşu olan IFS, Hollanda Kalkınma Bankası, Alman Kalkınma Bankası, Avrupa Yatırım Bankası gibi kurumların olduğu bir yatırımcılar yumağını –diyelim- bir araya getirdik. Bunların bize verdikleri fonu Türkiye'deki şirketlere yatıracağız dedik. Bunun kontrolü nasıl ve nereye yatırılacağı bizde, paranın kaynağı da yurtdışındaki yabancı kurumsal yatırımcılarda.

İlk fonumuzu 2007 senesine kadar yatırdık. Yaklaşık 45 milyon dolarlık bir fondu. Şimdi de yine Kuzey Amerika'dan Güney Doğu Asya'ya kadar, Avrupa, Orta Doğu bir sürü coğrafyadan oluşan yatırımcı ağımla 300 milyon euroluk ikinci fonumuzu yatırıyoruz.

Sektör olarak bir kısıtlamamız yok, her sektöre açığız. Süleyman beyin de dediği gibi çok fazla şirket inceliyoruz, fakat bunların ufak bir yüzdesi veya bindesi yatırıma dönüşüyor. Biz de yaklaşık bin kadar şirketi inceledik şimdiye kadar. Toplam yatırım sayımız slaytta da görüldüğü gibi, 11 şirketimiz var. Değişik sektörlerden yatırımlarımız oldu. Uno Ekmek, Intercity Filo Kiralama, Pronet Alarm Sistemleri, Trentect Mobil Telefon, Katma Değerli Servisler, Roma Plastik, Mobilya Parçaları, MCM Açık Hava Reklamcılığı, Tekin Acar Kozmetik, Migros -herkes biliyor

herhalde- Mavi Jeans -yine herkesin bildiği markalar-, Profus, kredi kartlarına backofis destek sağlayan bir şirkettir.

Türkiye de Private Equity 1990'larda yavaş yavaş, tek tük örneği görülerek başlamış olan bir finansal hizmet sektörü diyebiliriz. 2000'li yıllarda bilhassa 2005'ten sonra giderek ivme kazanmış, gerek bizim gibi sırf Türkiye odaklı fonlar gerekse Türkiye'nin coğrafi konumu itibari ile hem Orta ve Doğu Avrupa bazlı bölgesel fonlar hem de körfez ülkeleri Ortadoğu bazlı bölgesel fonlar için öncelikli bir pazar olmuştur. Bu Private Equity şirketleri arasındaki fonları arasındaki rekabet de şirket sahipleri için iyi bir gelişme.

Biraz da private equity fonları nasıl işliyorlar konusundan bahsetmek istiyorum. Dediğim gibi, ağırlıklı olarak kurumsal yatırımcıların fonlarını işletmekteyiz ve ortalama 5 sene diyelim, 3 ila 7 senelik bir süre içinde yatırımlarını realize edip yatırımcılarına fonlarını getirisiyle geri döndürmektedirler. Dolayısıyla, getiri odaklı orta vadeli yatırımcı diyebiliriz Private Equity fonlarına.

Bir Private Equity yatırımı fonun kontrolünde, bir nebze kontrolünde olan üç ana faktörle getiri yaratmaktadır. Bunların başlıcası "büyüme"dir, yani aldığınız şirketin büyümesi. İkincisi "kar marjlarındaki artış"tır. Siz aldığınızda yüzde 10 kar eden bir şirketi yüzde 15 kar edebilen bir hale getirirseniz, buradan da bir getiri sağlayabiliyorsunuz. Üç; "leverage" boyutlarında, yani "borç alarak yapılan" alımlarda borçluluğun geri ödenmesiyle yaratılan "kaldıraç etkisi". Bu üç unsura genelde çok dikkat ediyoruz.

Yine önemli bir faktör, Private Equity yatırımının olmazsa olmazı ise "exit" yani çıkış. Çünkü sonuçta yatırımcılar bize nakdi veriyorlar, belirli bir süre sonra da bu nakdi getirisi ile beraber geri bekliyorlar. Dolayısıyla, bir yatırım ne kadar iyi performans gösterirse gösterebilir, eğer realize edilemiyorsa, yani sonunda satılamıyorsa başarı sadece kâğıt üzerinde kalıyor, yatırımcılar paralarını o şekilde geri alamıyorlar.

Biraz da Private Equity fonlarının Türkiye'ye olan ilgisi nasıl arttı konusundan bahsetmek istiyorum. Birkaç faktör var; yatırımcı gözü ile Türkiye nasıl gözüküyor? Son krizi, iyi giden bir yolda global bir hıçkırık olarak nitelendirirsek pozitif tarafta Türkiye dinamik nüfusa ve yüksek büyüme potansiyeli olan bir

ekonomiye sahip ve girişimcilik Türk insanının ruhunda olan bir şey, dolayısıyla çok başarılı ve çok çok iyi yönetilen şirketlerimiz var.

Bununla beraber yatırım yapma ortamına stabilite getiren birtakım iyileşen hususlar var. Bunlar; 2001 krizinden sonraki dönemde oluşan ekonomik stabilite, artan yabancı yatırımlar ve daha önceden, 90'larda çok nadir gördüğümüz, 2000'lerde yine gördüğümüz orta ve/veya uzun vadeli banka finansman imkânları da Private Equity gözünden Türkiye'yi cazip kılmaktadır.

Her şey gibi bir iki de -sorun demeyelim de- soru işareti oluşturan hususlar var. Bunlardan bir tanesi "kayıt dışı ekonomi", ikincisi de "hukuksal alt yapı". Gerçi yapılmakta olan ve planlanan reformlarla bu hususlarda da bir iyileşme mevzu bahistir.

Dediğim gibi bin şirkete baktık, on bir tane yatırım yaptık. Yatırım yaparken hani çok ince eleyip sık dokuyoruz diye görülebilir, doğrudur da. Yatırım yaptığımız şirketlerin hepsinde ortak paydada buluşan birtakım önemli özellikler var. Dediğim gibi, yatırım yapmak çok çok zor bir şey değil; sonuçta, paranız varsa parayı yatırılıyorsunuz, anlaşıyorsunuz ve yatırım yapıyorsunuz. Burada esas başarı karnedir, çıkışta geliyor; A) Satabildiniz mi? B) Kaça sattınız, yani iyi bir getiri sağlayabildiniz mi?.. Dolayısıyla, bu faktörler şirketin hem bize satılırken hem bizden sonra tekrar bizim çıkışımızla tekrar satıldığı zaman bir alıcı tarafından, yine bizim gibi finansal bir alıcı olabilir veya stratejik bir alıcı olabilir, sektörden bir oyuncu olabilir, onlar için şirketi cazip kılan özellikler olarak gözlemliyoruz.

"Piyasa liderleri" derken illa birinci değil, ama sektöründe ve ya niş segmentinde ilk üçte, ilk beşte olan, dominant pazar payı, ölçülebilen pazar payı ile sektöründe önemli yer tutan şirketler bizim için caziptir.

Gelirlerin sağlamlığı, şirketin geniş bir müşteri ağına sahip olması, şirketin tüm gelirini -mesela- üç müşteriden elde etmemesi; biri giderse şirket bayağı sekteye uğrar ve o zaman. Süreklilik arz eden gelirler, mesela abone yöntemiyle PRONET örneğinde olduğu gibi, hani alarm servisine üye oluyorsunuz, her ay bir gelir geliyor. Bu önemli.

Fiyat arttırabilme kuvveti, bizim gibi yabancı para bazlı, euro ve ya dolar bazlı yatırım yapan şirketler için sonuçta Türkiye'de her şey TL ile dönüyor, içinde

bulunduğumuz krizde de -hangi para birimine baktığınıza göre- 25-35 arasında bir devalüasyon gördük. Şirketlerin bunu fiyat arttırabilmek kuvvetiyle euro bazında ve ya dolar bazında küçülen ciro ve karlılıklarını piyasadaki güçleriyle tekrar eski hallerine getirebilmeleri önemliydi. Katma değer yaratabilmek de şirketler açısından çok önemli.

Kur riski konusunda, iyi finansal yönetim ile biraz da VOB vasıtasıyla olabilir, doğal hedging de olabilir yani şirketin biraz ihracat sayesinde FX'e bağlı gelirlerinin olması ve ya yurtdışında satışlarını yapıyor olsa da FX bazlı bir fiyatlama politikası gütmesi bazı ürünlerinde, bu kur riskini belirli seviyede azaltabiliyor.

Yine çok önemli bir faktör; "yönetim takımı". Sonuç olarak, biz tecrübeli dürüst iş yapabilen ve iş planını uygulayabilecek, hayata geçirebilecek nitelikte, kapasitede olan yönetim takımları ile çalışmayı tercih ediyoruz; çünkü planın sonuçta kâğıt üzerinde fiiliyata dönmesi lazımdır ki bu da güçlü bir yönetim takımı istiyor.

Yine büyümeye oynuyoruz, dolayısıyla şirket alt yapısının büyümeye uyarlanabilir şekilde olması çok önemli.

Kaldıraçlı, "leverage" işlemlerde, borçlu işlemlerde, satın almalarda nakit akımlarının tahmin edilebilirliği önemli, çünkü bu borcun hem faizini hem anaparasını zaman içinde geri ödemek gerekiyor. Bu açıdan tahmin edilebilir nakit akımları da bizim için çok önemli...

OTURUM BAŞKANI- Selim bey, son iki dakikamız...

SELİM KENDER (Devamla)- Tamam Sayın Başkan.

"Private Equity Kimler için cazip olabilir?" diye baktığımız da; birincisi "girişimciler". Şirketlerini daha hızlı büyütmek, bir miktar da kendilerine nakit çıkışı sağlamak isteyen girişimciler için bir alternatiftir.

"Pasif yatırımcılar" yani, bir şirkete ortak olan, yönetimde yer almayan, aktif olarak operasyonda yer almayan ve artık o şirketteki yatırımlarını nakde çevirmek isteyen yatırımcılar için ilginç olabiliyor.

“Profesyonel yöneticiler”. Bazen şirketin sahipleri şirketten çıkmak istiyorlar, fakat yöneticiler, işi yöneten ekip, çalıştıkları şirketi almak, onu daha ileri seviyeye taşımak, daha da büyütmek istiyorlar, onlar için bir finansman kaynağı olabiliyoruz.

Son olarak da “holdingler” açısından, yani zaman zaman görüyoruz, stratejik yeniden yapılanma sırasında holdingler birtakım iş kollarından çıkıp, portföylerindeki diğer iş kollarına odaklanmak istiyorlar. Bu gibi durumlarda da holdinglerin hisselerini satabilmeleri açısından bir finansman kaynağı olarak Private Equity göze çarpıyor.

“Nasıl ortak oluyoruz?” konusuna da kısaca değinmek istiyorum. Çok kısaca direkt olarak, şirketin hakikaten ortağı oluyoruz, yani pay defterine baktığınız zaman biz de diğer hissedarlarla beraber oradayız. Azınlık alabiliriz, elli-elli olabiliriz, çoğunluk alabiliriz, yüzde yüzünü alabiliriz. Buradaki örneklerde hepsini yaptık. Hepsine açığız. Duruma göre karar veriyoruz; hem satan açısından hem de bizim ne yapmak istediğimize uygun olarak.

Günlük operasyonlar içinde yer almıyoruz. Dediğim gibi, execution yani business plan execution yönetim takımına ait, fakat biz her zaman için yönetim kurulunda hissemiz nisabında temsil ediliyoruz ve daha ziyade stratejik konularda karar mekanizmasında, yönetim kurulunun verdiği kararlarda biz de söz sahibi oluyoruz.

Dünya çapında yayılmış bu kadar yatırımcı bazımızdan dolayı, yine dünya çapında yayılmış sektörlerinde eksper bir uzmanlar network’üne ulaşımımız var. Dolayısıyla bir şirkete yatırım yaptığımızda dünyada bu konuda önde gelen insanlar da gelip yönetim kuruluna, yönetim kurulu üyesi olarak ve ya yönetim kurulu danışmanı olarak onları da atayabiliyoruz. Bu durum şirketin vizyonunun gelişmesine çok çok faydalı oluyor.

Ben sözlerimi burada kesiyorum ve TÜRKVEN olarak her zaman sizlerin getireceği ilginç yatırım fırsatlarına da açık olduğumuzu belirtmek istiyorum.

Çok teşekkür ederim.

OTURUM BAŞKANI- Evet, katılımcılarımıza çok teşekkür ediyorum.

Hazine Daire Başkanımız burada. Uçağını kaçırmamızı istiyoruz, yoksa Hazine'de sorun çıkabilir. Sorularınız olursa hepimizin e-mail adresleri var. Lütfen tek tek e-mail adreslerimize sorularınızı gönderseniz, bizler burada söz veriyoruz, cevaplarını veriz.

Alternatif finansman yollarının hemen hemen hepsini bugünkü şartlar içerisinde konuşmaya çalıştık. Ama anladığım kadarıyla bizim bir şeye daha ihtiyacımız var; bu finansman kaynaklarından daha fazla sayıda şirketin, KOBİ'nin yararlanmasına ihtiyacımız var.

Her toplantının sonunda bir öneri yapıyorum. Bunu da bir öneri diye kabul edin. Gerçekleşmeyebilir. Bir AFYA kuralım diyorum, yani ben bir AFYA kurabilir miyim bilmiyorum, hani herkes bugün "vob-mob" derken AFYA, "Alternatif Finansman Yollarını Yaratma Ajansı", KOBİ'lere kullanırmak üzere bir ajans kurup, burada oturanlardan yararlanmak istiyorsanız önce bana gelin, ben yapayım, edeyim falan ondan sonra onlarla sizin aranızda bir köprü kurayım... Böyle bir ajans. Ama, direkt olarak bunu KOBİ'lerin kurabilmesi daha da faydalı oluyor. Aralara birileri girdikçe olaylar zorlaşabiliyor, ama KOBİ'lerimizi de herhalde bu konuda eğitmek lazım ki, binde 6-7'ler kaç olsun?.. Binde 10, 12, 15.. Evet, bravo; yüzde 1-2!..

Ben son olarak bu yüzde 1-2'yi de alkışlayarak bütün katılımcılara teşekkür etmek istiyorum.

KOBİ'LER İÇİN DESTEKLER

Oturum Başkanı

Nurettin Özgenç
KOBİDER Başkanı

Panelistler

Dr. Mehmet Yurdal Şahin
Hazine Müsteşarlığı Teşvik ve Uygulama Daire Başkanı

Selahattin Kaya
KOSGEB İstanbul İkitelli İşletme Geliştirme Merkezi Müdürü

Zeynep İyiler
İGEME Marmara Bölge Müdür Yardımcısı

Abdurrahman Türk
TÜBİTAK EURAKA Proje Sorumlusu

Burçin Değirmencioğlu
İstanbul Sanayi Odası KOBİ Hizmetleri Şube Müdürü



OTURUM BAŞKANI - NURETTİN ÖZGENÇ (KOBİDER Başkanı) -

Hepiniz bugünkü 6. Verimlilik Kongresi'ne hoş geldiniz. Hepinize ayrı ayrı teşekkür ederiz. Bu meyanda burada KOBİ'lerle ilgili hem verimlilik olsun hem kredi hususunda olsun konular dile getirildi. Hem krediyi verenler olsun, bankalarla ilgili olsun sadece banka temsilcileri yoktu.

KOBİDER Başkanı Nurettin Özgenç olarak KOBİ'lerle ilgili birkaç sorunu burada tam dile getiremediğimizi ifade etmek istiyorum. Bu nedenle de müsaadenizle ben de bir iki sözle işe başlamak istiyorum.

Öncelikle bir hususu söylemek istiyorum ki, KOSGEB'in yapılandırmasının değiştirilerek konuyla ilgili kanun değişikliği yapılması çok güzel bir gelişme oldu. Biz KOBİDER olarak bu konuda özellikle çok ısrarlı çalıştık, ta ki 2006 yılından beri KOSGEB ile ilgili şöyle bir sıkıntı vardı: Biz dedik ki imalatçı olmayan KOBİ'ler desteklenmeli, yani şu bardağı yapana kredi veriliyor ama bunun yanında bunu satan kişiye veyahut da hizmet sektörüne kredi yoktu. 2006 yılında biz KOBİ'ler olarak burada çalışma yaptık ve tam 3 yıl süre ile bunu her platformda, her seferinde KOSGEB'in en ilgisinden Sayın Bakanımız Zafer Çağlayan'a kadar bu konuyu bizatihi, birinci elden ilettik ve çok şükür ki sonunda KOSGEB Kanunu Nisan ayında yürürlüğe girdi. Meyvesini de yeni yeni alacağız.

KOSGEB şu anda 100 bin kredi ve 2.5 milyarlık bir destekle beraber hizmet sunacaktır. Aslında yeni bir çalışma olduğu için uygulamasının biraz yavaş gittiği kanısındayım. Zaten durumu da bugün burada Mustafa Bey'e ilettim. KOSGEB sitesindeki yoğunluktan dolayı büyük KOBİ'ler buna giremiyorlar. Bu sorun da aşıldığında daha iyi olacaktır diye ümit ediyorum.

Bundan dolayı, tabii ki 100 bin KOBİ'nin herhangi bir şekilde bundan faydalanmaları doğal, ama bu çalışmanın daha da artırılarak yani her yıl artırılması hem KOBİ'ler açısından hem de ülkemiz açısından faydalı olacaktır.

Şimdi toplantımıza geçiyoruz.

Destek ve proje yatırımlarına uygulanan yeni teşviklerle ilgili olarak Hazine Müsteşarlığımızdan Dr. Yurdal Şahin beye sözü veriyorum. Kendisi Hazine Müsteşarlığı Teşvik ve Uygulama Daire Başkanıdır.

Dr. MEHMET YURDAL ŞAHİN (Hazine Müsteşarlığı Teşvik ve Uygulama Daire Başkanı)- Teşekkür ederim Sayın Başkan.

Sayın Başkan, kıymetli konuklar akşamın bu geç saatinde bizi dinlediğiniz için sizlere özellikle teşekkür ediyorum.

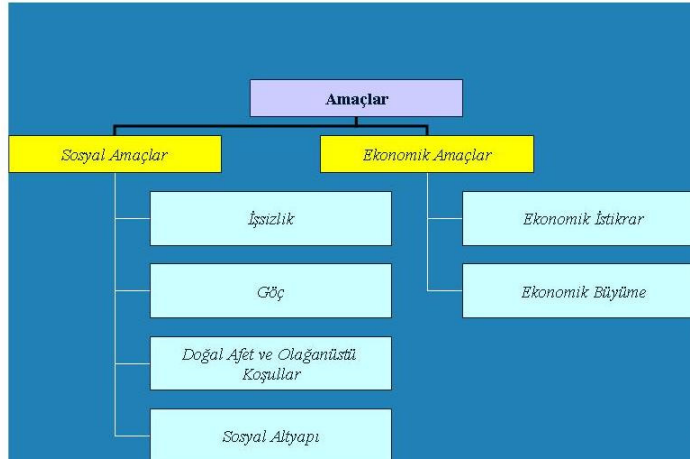
Bu kongrenin düzenlenmesinde başta Kültür Üniversitesi olmak üzere emeği geçen herkese teşekkür ederek konuşmama başlamak istiyorum. Ülkemizde Hazine Müsteşarlığı'nın yatırımlara uyguladığı devlet yardımları ya da genel tabiri ile teşviklerin neler olduğu konusunu, süremizin el verdiği ölçüde anlatmaya çalışacağım.

Sunumun beş altı dakikalık kısmında işin politikası vardı, ben politika tarafını hızlı geçmeye çalışacağım. Daha çok uygulama ile ilgili kısımlara değineceğim, ancak ekonomik teşvikin de neler olduğunu öncelikle sizlerle paylaşmak istiyorum.

Teşvik dediğimiz zaman tabî ki aklımızda birtakım kavramlar oluşuyor, ancak ekonomik teşvikin ne olduğudur konumuz olan.

Teşvik kavramı belirli ekonomik ve sosyal faaliyetlerin, diğer ekonomik ve sosyal faaliyetlere göre daha hızlı ve daha fazla gelişimini sağlamak amacıyla kamu tarafından değişik yöntemlerle verilen maddi ya da maddi olmayan, yani vergisel anlamda, yardım, destek ya da özendirme olarak tanımlayabiliriz.

DEVLET YARDIMLARINDA AMAÇ



Burada amaç nedir?.. Amaç, ülke kaynaklarının, ülkenin ihtiyacı olan yatırım alanlarına kaydırılabilmesidir. Yani, ülkelerin ekonomik ve sosyal amaçlarına ulaşmada yaygın olarak kullandıkları temel enstrümanlardan ya da araçlardan bir tanesi teşviklerdir. Teşviklerin genel nitelikli amaçlarına yani sosyal ve ekonomik amaçlarına

baktığımızda, sosyal amaçların başında , işsizliğin önlenmesini sayabiliriz. Bunun için temel unsur nedir; bölgeler arası dengesizliğin ya da gelişmişlik farkının azaltılması ya da ortadan kaldırılması, göçün önlenmesi, istihdamın yaratılması, göçün önlenmesi olarak biraz önce dediğim gibi bölgeler arasında dengesizliği giderirseniz bunu sağlayabiliyorsunuz. Doğal afet veya olağanüstü koşulların yaratmış olduğu tahribatın etkisini azaltılması ya da ortadan kaldırılması, sosyal alt yapının iyileştirilmesi konularını sosyal amaçlar olarak değerlendirebiliriz.

Ekonomik amaçlarsa; hepinizin bildiği üzere ekonomik istikrar ve tabii ki ekonomik büyümenin sağlanmasıdır.

Ülkemizde devlet yardımı bir önceki oturumda da, bu oturumda da değişik arkadaşlar anlatacaklar. Dolayısıyla, sadece Müsteşarlığımız değil birçok kamu kurumunun devlet yardımı verdiğini görüyoruz. Bunlar, Müsteşarlığımız başta olmak üzere, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Maliye Bakanlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Ziraat Bankası, KOSGEB, Eximbank, TÜBİTAK gibi birçok kurum teşvik ya da devlet yardımı veriyor.

Bunları niteliklerine göre sınıflandırdığımızda, genel nitelikli düzenlemeler olarak daha çok Maliye Bakanlığı ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığının verdiği teşvikleri bu grupta değerlendirebiliriz. Yatırımlara yönelik düzenlemeler Müsteşarlığımızın, Tarım Köy İşleri Bakanlığının, yer yer KOSGEB'in verdiği teşviklerdir. İşletme dönemine yönelik

TEŞVİK UYGULAMALARI

- 1-Genel Nitelikli Düzenlemeler,
(Vergisel avantajlar, sanayi altyapısının kurulması)
- 2- Yatırımlara Yönelik Düzenlemeler,
(Hazine Müsteşarlığı, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı)
- 3-İşletme Dönemine Yönelik Düzenlemeler,
(Dış Ticaret Müsteşarlığı, KOSGEB, Eximbank)
- 4-Bölgesel Düzenlemeler
(5084 Sayılı Kanun)

düzenlemeler Dış Ticaret Müsteşarlığı, Eximbank, KOSGEB'in verdiklerini sayabiliriz. Bir de bölgesel düzenlemeler var; birçok kurumun verdiği gibi. 5084 sayılı, şu anda yürürlükte olan kanunda olduğu gibi hedef bölge ve sektörü önceden belirlenen ve belirli süre ile uygulanan bir sistem.

Ülkemizde teşvikler 1913 yılında çıkarılan Teşvik-i Sanayi Kanunu'ndan bu güne kadar uygulanmaktadır. Temmuz ayında çıkardığımız yeni bir mevzuatla, yeni

YATIRIMLARDA DEVLET YARDIMLARI

- Yatırım projelerinin teşvik belgesi düzenlenmek suretiyle desteklenmesi 4059 sayılı Kanun uyarınca Hazine Müsteşarlığı tarafından yürütülmektedir.
- Ancak, yabancı sermayeli yatırımlar, büyük ölçekli yatırımlar, bölgesel uygulamalar kapsamındaki yatırımlar ile Ar-Ge ve çevre yatırımları hariç olmak üzere sabit yatırım tutarı 8 Milyon Türk Lirasını aşmayan belirli imalat sanayi yatırımları için yatırımcının tercihinin bağlı olarak yatırımın yapılacağı yerdeki TOBB'a bağlı 12 Sanayi Odasına da müracaat edilebilmektedir.
- Yatırımlar, Bakanlar Kurulu Kararları ve bu kararların uygulamasına ilişkin tebliğ hükümleri çerçevesinde desteklenmektedir.

dönemde biz yeni teşvikleri uygulayacağız. Bu yeni sistemi kurgularken amacımız şuydu: Kalkınma planları ve yıllık programlarda ön görülen hedefler ile Avrupa Birliği normları ve uluslararası antlaşmalara uygun olarak bölgeler arası

dengesizlikleri gidermek, istihdam yaratmak ve uluslararası rekabet gücünü artırmak için tasarrufları, katma değeri yüksek, ileri ve uygun teknoloji kullanan yatırımlara yönlendirmektir. Ülkemizde yatırım projelerinin teşvik belgesi düzenlenmek suretiyle desteklenmesi Müsteşarlığımız tarafından yürütülmektedir. Dolayısıyla, müsteşarlığımız teşvik belgesi düzenleyerek devlet yardımı ya da teşvikleri veriyor. Ancak bunun 2001 yılında yapılan bir değişiklikle, Türkiye'de bulunan 12 tane sanayi odasına da teşvik belgesi düzenlemeye yetkisi verdik. Bunun da birtakım istisnaları var; her yatırım için değil, imalat sanayinin belirli kollarından olan, yatırım tutarı 8 milyon lirayı aşmayan , Ar-Ge yatırımı olmayan, çevre yatırımı olmayan bölgesel uygulamalar kapsamında -biraz sonra bahsedeceğiz- ve büyük proje kapsamındaki yatırımların dışında, bir de yabancı sermayeli olmayan yatırımlar için yatırımcının tercihinin bağlı olarak, biraz sonra bahsedeceğimiz yatırımın bulunduğu yerdeki 12 tane sanayi odasına da teşvik belgesi için müracaatta bulunabilirler.

Biz yatırımları Bakanlar Kurulu Kararı ve tebliğlerle uyguluyoruz. Burada Temmuz ayında yayımlanan Bakanlar Kurulu kararı ve tebliğin Resmi Gazete’de tarih ve sayısı var. 16 Temmuz tarihli Resmi Gazete’de Bakanlar Kurulu kararı, 28 Temmuz tarihli Resmi Gazete’de ise bunun açıklayıcı nitelikte olan, uygulama bilgilerini içeren tebliğ yayımlandı.

Anlatacağımız genel çerçeveyi belirteceğimiz teşviklerle ilgili Müsteşarlığımızın alttaki web adresinden de “hazine.gov.tr” adresine girdiğinizde ya da resmi gazeteden de bu bilgilere ulaşabileceksiniz.

Evet, teşvik belgesini, Müsteşarlığımız yanında 12 tane sanayi odasının da düzenleyebildiğini ve belirli şartlara sahip olan yatırımlar için yatırımcıların tercihinine bağlı olarak bu sanayi odalarına da müracaat edebileceklerini söyledik. Ancak, sadece bu sanayi odalarının bulunduğu illerde yapılacak yatırımlar için bu sanayi odalarına da müracaat ederek teşvik belgesi düzenlenmesini talep edecekler. Burada bir zorunluluk yok; isterlerse Müsteşarlığımıza da müracaat edebileceklerdir.

Burada, odaların düzenlediği değişik imalat sanayinin içine giren alt sektörler var. Hepinizin bildiği gibi birçok sektör var. Bunları hızlıca geçiyorum.

Evet, yeni teşvik sistemimizin kendi içinde üç önemli bileşenden oluştuğunu görüyoruz. Bunlar; “genel teşvik sistemi”, “bölgesel teşvik sistemi” ve “büyük ölçekli yatırımların teşviki” sistemi. Burada amaç olarak yeni teşvik sistemi ile teşvik oranlarının bölgesel ve sektörel ve de büyük proje bazında farklılaştırarak uygulama esasını getirdik.

YENİ TEŞVİK SİSTEMİ

Yeni Teşvik Sistemi 3 Bileşenden Oluşmaktadır ;

A-Genel Teşvik Sistemi

B-Bölgesel Teşvik Sistemi

C-Büyük Ölçekli Yatırımların Teşviki Sistemi

Yeni teşvik sistemi, teşvik oranlarının bölgesel-sektörel ve büyük proje bazında farklılaştırılarak uygulanması esasına dayanmaktadır.

Genel nitelikli olarak düzenlediğimiz genel teşvik sisteminde çok bir ayırımımız yok. Büyük proje -biraz sonra bahsedeceğimiz- kapsamına giren 12 tane yatırım konusu var ve onun dışında kalan, bir de her bölgenin potansiyeli ve ekonomik ölçek kriteri dikkate alınarak her bölge için belirlenen sektörlerin, yani bölgesel teşvik sisteminin dışında kalan sektörleri genel teşvik sisteminden teşvik ediyoruz. Sadece KDV istisnası ve gümrük muafiyeti teşvik unsuru ile destekliyoruz. Bunu ülke genelinde uyguluyoruz, hiçbir bölgesel ayırımımız yok, bazı istisnalar dışında sektörel ayırımımız da yok. Biraz sonra onlardan da bahsedeceğiz. Belirli bir tutarın üzerindeki tüm yatırımları bu sistemden teşvik ediyoruz ve sadece KDV istisnası ve gümrük vergisi muafiyetinden faydalandırıyoruz.

Genel teşvik sisteminde Müsteşarlığımızın teşvik belgesi verebilmesi için asgari bir yatırım tutarı var. Birinci ve ikinci bölgelerde asgari yatırım tutarının 1 milyon TL, üçüncü ve dördüncü bölgede ise en az 500 bin TL olması gerekiyor. Bu, bizim mutlak şartımız. Müsteşarlığımız bu değerlerin altında hiçbir yatırımı, hiçbir bölgede teşvik etmiyor. Bu genel sistemin temel unsurlarıdır.

TEŞVİK EDİLMEMEYEN SEKTÖRLER

- A. TARIM VE TARIMSAL SANAYİ
- 1. Öğütülmüş tahıl ürünleri, nişasta ve nişastalı ürünler ve hazır hayvan yemleri imalatı (pirinç, bulgur, ev hayvanları için hazır yemler, balık yemi ve entegre hayvancılık yatırımları içerisindeki yem üretimi hariç)
- 2. Bisküvi,
- 3. Yufka ve kadayıf,
- 4. Makarna, irmik, şehriye, kuskus vb ürünler,
- 5. Dışarıya yemek hizmeti sunan işletmeler (hazır yemek),
- 6. Küp şeker
- 7. Bitkisel üretim (seracılık, kültür mantarı yetiştiriciliği ve entegre hayvancılık yatırımları içerisindeki yem bitkileri yetiştiriciliği hariç),
- 8. Bölgesel yatırımlar kapsamında teşvik edilecek entegre hayvancılık yatırımları ve şartlı desteklenecek hayvancılık yatırımları dışındaki hayvancılık yatırımları,



Genel sistemden dahi teşvik edilmeyecek yaklaşık 28-30 kalem sektörlerimiz var. Bunları tek saymayacağım, ama buradaki genel mantığımız şu: Ülkemizde kurulu kapasitesi yüksek olan, buna karşın kapasite kullanım oranı oldukça düşük olan birtakım

sektörler var. İlk başta yer alan un ve yem gibi veyahut da aşağıda yer alan sektörleri biz hiçbir şekilde, hiçbir bölgede teşvik etmiyoruz.

Bunun yanında teşvikini belirli şartlara bağladığımız yatırımlar var; ya belirli bir entegrasyon olması -burada da on beş konumuz var, altta devam ediyor- ya belirli bir büyüklükte yatırım olması, mesela spor yatırımlarında 10 milyon TL'nin altındaki yatırımı teşvik etmiyoruz, soğuk hava depolarında 500 m2'nin altında hiçbir yatırımı, hiçbir şekilde teşvik etmiyoruz. Hayvancılık yatırımlarında ise belirli bir entegrasyon arıyoruz.

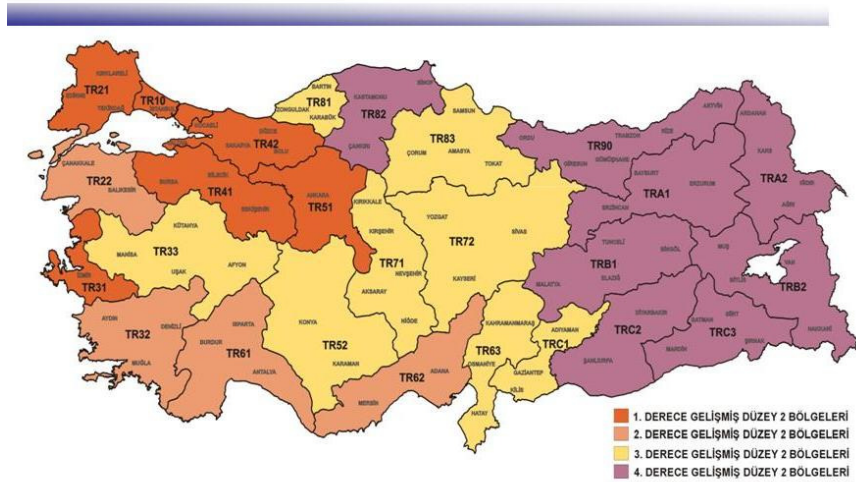
Genel teşvik sistemimizin, adı üstünde çok genel, çok ayırımı olmayan bütün bölgelerde sadece asgari yatırım tutarının tutturulması halinde teşvik ettiğimiz KDV istisnası ve gümrük muafiyeti ile uyguladığımız bir sistemdir.

Bu yeni sistemin en önemli unsuru, bölgesel teşvik sistemidir. Biliyorsunuz özel sektör tarafından uzun yıllar ya da özel sektör kuruluşları tarafından ısrarla istenen bir teşvik sistemi vardı. Biz daha çok biraz önce bahsettiğim genel sistemi uyguluyorduk. Artık seçiciliğin olması, hem bölgesel hem de sektörel anlamda selektif bir yapının olması gerektiği dile getirilmişti.

Bu dönemde ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının, özel sektör kuruluşlarının da görüşleri alınarak bir yıllık çalışma sonunda bu bölgeler ve sektörler belirlendi. Bölgeler belirlenirken 2002 yılında o zamanki Bakanlar Kurulu kararıyla, 4720 sayılı bir kararla, Türkiye, istatistiki bölge birimleri sınıflandırması; "düzey 2" esas alınarak 26 alt bölge oluşturuldu. Bu, Avrupa Birliği normlarına uygun olan bir tercihti ve bu istatistiki bölge birimleri

sınıflandırması
düzey2'de yer alan
26 alt bölge,
Devlet Planlama
Teşkilatı
Müsteşarlığının
belirlediği
sosyoekonomik
gelişmişlik endeks

BÖLGELER



sıralamasında kendi içinde homojen olabilecek şekilde, dört ana gelişmişlik seviyesine göre bölge oluşturuldu ve bu bölgelerin gelişmişlik seviyelerine göre yardım yoğunlukları farklılaştırıldı, yani az gelişmiş bölgeye doğru gidildikçe yardım yoğunluğu daha fazla oldu.

Desteklenecek sektörler -biraz öncede bahsetmiştim- o bölgelerin potansiyelleri ve ekonomik ölçek kriterleri dikkate alınarak belirlendi. Bunun sonunda da ülkemiz gelişmişlik düzeyine göre dört ana gruba ayrıldı. Bu 26 bölgeden İstanbul bir grup, Ankara bir grup, İzmir bir grup, onun dışındakiler tamamen il gruplarından oluşuyor. Örneğin Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir, Niğde ve Aksaray bir grup; yani 26 alt grup böyle oluşturuldu ve bu 26 alt grupta sosyoekonomik gelişmişlik endeks sıralamasında sondan bir önceki sütuna baktığınızda, kendi içinde homojen olabilecek şekilde, yani kırılma noktalarından bölgeler ayrılarak gelişmişlik seviyesine göre 4 tane grup oldu. Haritaya baktığımızda, hepimizin tahmin ettiğiniz gibi, Ordu'dan Şanlıurfa'ya doğru, kuzeyden güneye doğru bir çizgi çektiğimizde bu çizginin doğusunda kalan iller ile Kastamonu, Çankırı ve Sinop illerinin yer aldığı bölge Türkiye'nin en az gelişmiş bölgesi. Sarı renkle ifade edilen, Manisa'ya kadar giden, Ankara'nın, daha çok iç Anadolu bölgesinin diğer bölgelerle geçiş bölgesinde yer alan, güneydoğuda Hatay'a kadar giden, kuzey ve kuzeydoğuda Samsun'a, batıda Manisa'ya kadar giden, tek istisna yukarıda Zonguldak, Karabük ve Bartın'ın olduğu bölge üçüncü derecede gelişmiş bölge olarak belirlendi.

Akdeniz ve Ege sahil kuşağında yer alan illerle Adana ile Aydın arasındaki sahil kuşağıyla Çanakkale ve Balıkesir İllerinin yer aldığı ikinci derecede gelişmiş bölge.

Bunun dışında kalan ve kırmızı renkle ifade edilen bölge ise en gelişmiş bölge olarak ortaya çıktı. Tahmin ediyorum dikkatinizi çekmiştir, buradaki kırılma noktaları, kırmızı renkli son il ile kırmızının bir alttakinin üst seviyesine baktığınızda diğer, kendi içlerinde gelişmişlik seviyelerinin homojen olduğunu göreceksiniz.

Burada birtakım genel karakteristik özellikler var; tekstilde hiçbir şekilde kapasite artışına neden olabilecek yatırımlar bölgesel sistemden faydalanamıyor. Sağlık ve üç yıldız ve üzerindeki turizm konaklama yatırımları İstanbul dışındaki

B- BÖLGESEL TEŞVİK SİSTEMİ

- Tekstilde iplik ve dokuma konularında **modernizasyon** dışında ilave kapasite oluşturacak yatırımlar teşvik edilmeyecektir.
- **Sağlık ve 3 yıldız ve üzeri turizm konaklama** yatırımları İstanbul hariç tüm yörelerde, **eğitim yatırımları ise** tüm yörelerde istisnasız teşvik edilmektedir.
- I inci ve II nci bölgelerdeki tekstil ve giyim eşyası (konfeksiyon ve deri) konusunda faaliyette bulunan tesisler IV üncü bölgeye taşınması ve asgari **50 kişilik** istihdam sağlaması durumunda teşvik edilmektedir.
- Bölgesel Teşviklerden yararlanan yatırımların işletmeye geçişlerini müteakip, asgari **5 yıl** süre ile bölgede faaliyette bulunması şartı aranacaktır.

bütün bölgelerde, bölgesel teşviklerden faydalaniyor. Eğitim ise, İstanbul dahil bölgesel teşviklerden faydalaniyor.

Bu dönemde bir de taşıma desteği getirdik. Birinci ve ikinci bölgeden dördüncü bölgeye taşınan yani kırmızı renk alanı ve Akdeniz sahil kuşağında

yer alan illerde yer alan tekstil yatırımlarından mor olarak ifade edilen en az gelişmiş bölgeye taşındığınızda ve elli kişilik istihdam sağladığınızda hiçbir ilave yatırım yapmasanız bile bölgesel teşviklerden faydalanabiliyorsunuz ve bu bölgesel teşviklerden yararlanan yatırımların işletmeye geçiş tarihinden itibaren en az 5 yıl boyunca o bölgede faaliyette bulunma zorunlulukları var.

Burada birkaç sektörle ilgili birtakım istisnalar var, onları geçiyorum.

Bu bölgesel teşvik sisteminde uygulayacağımız destek unsurları 6 tane. Bunların ilk 2 tanesi KDV istisnası ve gümrük vergisi muafiyeti genel sistemden de faydalanıyordu. Ancak bölgesel sistemden bunlara ilave olarak faiz desteğimiz var, sigorta primi işveren hissesinin asgari ücrete tekabül eden kısmının müsteşarlığımızca karşılanması, vergi indirimi ve yatırım yeri tahsisimiz var.

İstanbul için belirlenen sektörlerin neler olduğuna bakıyoruz. Derinin tabakalanması yatırımları var. Yatırım tutarının en az 1 milyon TL olması gerekiyor. İlaç ve eczacılıkta, yani ilaç üretimine yönelik yatırımın en az 5 milyon lira olur ise bölgesel -biraz önce bahsettiğimiz 6 destek unsurundan- yine sınai kalıp, büro-

muhasabe ve bilgi işlem makineleri imalatı yatırım tutarının en az 5 milyon, radyo televizyon haberleşme cihazı 5 milyon, tıbbi alet ve hassas optik aletler imalatı - saat hariç- yine 5 milyon lira, eğitim hizmetleri -burada kurslar hariç- bir de tehlikeli atık, geri kazanım bertaraf tesisleri konusunda ve son sütununda belirtilen büyüklükte yatırım yaparsanız biraz önce bahsettiğim 6 destek unsurundan faydalanabiliyorsunuz. 5 milyon liranın altında kalırsa, İstanbul birinci bölgede olduğu için 1 milyonun altında zaten biz teşvik belgesi düzenlemiyoruz. 5 milyon liranın altındakiler de genel sistemden faydalanacak. Yani "teşvik edilmeyecek" diye bir anlam çıkmasın lütfen. Sadece KDV ve gümrük muafiyetinden faydalanacak şekilde teşvik belgesi düzenliyoruz.

Bir başka ili, bölgeyi örnek vermek istiyorum: Kırşehir, Kırıkkale, Nevşehir, Niğde, Aksaray bölgesinde yatırımların daha fazla olduğunu, mesela madencilik yatırımının -İstanbul'da yok- gıda ürünleri ve içecek imalatının 1 milyon liranın üstünde olması halinde yine 6 destekten faydalanmak için entegre hayvan yatırımları, seracılık yatırımları bu bölgede belirlenmiş. Bunlar İstanbul'da yok. Bunları Kırşehir'in olduğu bölgedeki -Kırşehir benim memleketim olduğu için seçim-farklılığı, İstanbul gibi bölgelerin potansiyelleri ve ekonomik ölçek kriterleri dikkate alınarak belirlendi diye söylemiştik ve devam ettiğimizde yatırımların buralarda, bölgesel sistemde çok daha fazla olduğunu görüyoruz.

Yine bir konuya dikkatinizi çekmek istiyorum. Bölgesel sistem, İstanbul'da birçok konuda, 5 milyon liranın üzerinde olması halinde geçerliydi, burada ise 3 milyon liranın üzerinde olması halinde geçerli olacaktır. Yani az gelişmiş bölgeye doğru gidildikçe yardım yoğunluğu artıyor ve istenilen yatırım tutarı bölgeselde azalıyor.

Evet, büyük ölçekli yatırımlara baktığımızda, yeni sistemin 3'üncü bileşeni, 12 tane konu belirledik burada. Kimyasal madde ve ürünleri imalatı var. Yatırım tutarı, burada, ana kimyasal maddede en az 1 milyar, diğer kimyasallarda 300 milyon. Bu konuda hiçbir bölge ayırımı yok. Bunu İstanbul'da da yapsanız büyük proje olarak bu sistemden faydalanabileceksiniz. Biraz sonra hangi desteklerden faydalandığı konusundan da bahsedeceğim.

Rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı en az 1 milyar, transit boru hattı ile

taşımacılık 50 milyon, motorlu kara taşıtları 250 milyon, makine imalatı 50 milyon, liman yatırımları 250, demiryolu tramvay lokomotifleri ve/veya vagon imalatı en az 50 milyon, elektronikte birkaç tane sınır var; LCD plazma da 1 milyar, modül panelde 150, lazer TV, üç boyutlu TV, gibi televizyon üretimlerinde en az 50 milyon, diğer elektronikte de yine en az 50 milyon liralık yatırım olursa -Türkiye'nin her tarafında, hiçbir bölge ayırımı olmaksızın- büyük projelere uygulanan desteklerden faydalanabiliyorsunuz. Hava ve uzay taşıtlarıyla tıbbi aletlerde en az 50 milyon, ilaçta 100 milyon, madencilik yatırımlarında yine 50 milyon.

12'nci olarak, maden yatırımlarında en az 50 milyon liralık yatırım olur ise Türkiye'nin her tarafında, bölgesel ayırım olmadan büyük proje kapsamında bunlar.

Bu sistemde de beş tane destek unsurumuz var; KDV, gümrük, sigorta primi, Kurumlar Vergisi ve yatırım yeri. Burada, büyük projelerde faiz desteğini öngörmüyoruz.

Anlattıklarımızın kısaca özeti, KDV ve gümrük muafiyetini genel teşvik sisteminden veriyoruz. Bunlara ilave olarak vergi indirimi, sigorta primi, yatırım yerini büyük ölçeklilere, faiz desteğini de üçüncü ve dördüncü bölgelerdeki bölgesel yatırımlara veriyoruz.

"Bu destek unsurları ne anlama geliyor?" konusundan da kısaca bahsetmek istiyorum. Hem ithal hem yerli mallarda KDV istinası, yatırım malı makine ve teçhizata KDV ödemiyorsunuz Gümrük vergisi muafiyeti konusunda, ithalat rejimi kararında ön görülen gümrük vergisini ithal makineler belge kapsamında getirirseniz, ödemiyorsunuz. Bunların detaylarına girmiyorum, sadece tanımlarını yapıyorum.

Faiz desteği talep edilmesi halinde sadece 3'üncü ve 4'üncü bölgedeki bölgesel yatırımlar ile Ar-Ge ve çevre yatırımlarına faiz desteği veriyoruz. Bunun oranlarını şemada görüyorsunuz. Bölgeselde sadece 3 ve 4'üncü bölgede, TL kredisi ise yıllık faiz oranının 3 puanını biz karşılıyoruz. 4'üncü bölgede 5 puanını, döviz kredisinde ise 1 puan ve 4'üncü bölgede 2 puanını biz karşılıyoruz.

Sigorta primi işveren hissesi desteği, büyük ölçekli ve bölgesel yatırımlar için uyguladığımız bir destek unsurudur. Teşvik belgesi alındıktan sonra, bu teşvik belgesine dayalı yapılan yatırımla sağlanan, ilave istihdam için ödenmesi gereken

sigorta primi işveren hissesinin asgari ücrete denk gelen kısmını biz karşılıyoruz. Mevcut bir işletmeniz varsa mevcut istihdamı karşılamıyoruz ancak o yatırımla sağlanmış ilave istihdama, komple yeni yatırımlarda bu işletmeye geçiş tarihinden sonra, mevcut yatırımlarda ise, teşvik belgesi için başvurmadan önceki 6 ay için, Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü'ne verilmiş prim ve hizmet belgelerinde belirtilen ortalama istihdama yatırım tamamlandıktan sonra ilave edilen istihdam için ödenmesi gereken sigorta primi işveren hissesinin asgari ücrete denk gelen kısmını biz karşılıyoruz. Sadece ilave istihdam burada bu ayırımı yapmamız gerekiyor. Yatırıma 31.12.2010 tarihinden önce başlanırsa, 1. bölgede 2 yıl, 2. bölgede 3 yıl, 3. bölgede 5, 4. bölgede ise 7 yıl boyunca sigorta primi desteğini sağlıyoruz. Yatırıma başlamanın tanımı şu: teşvik belgesi alındığında belgenize yazılı sabit yatırımın %10'nunu 31.12.2010 tarihine kadar gerçekleştirirseniz yatırıma başlamış sayılıyorsunuz, tanımımız bu. Eğer 31.12.2010 tarihinden sonra yatırıma başlarsanız, 1. ve 2. bölgede sigorta primi desteği yok, 3. bölgede bu 5 yıldan 3, 4. bölgede ise büyük projeler de dahil 7 yıldan 5 yıla düşüyor.

5. destek unsurumuz vergi indirimi. Bu da yine büyük ölçekli ve bölgesel uygulamalar kapsamındaki yatırımlara uygulandığımız bir kurumlar vergisi veya da gelir vergisi indirimizdir. Burada bir tablomuz var. Yine 31.12.2010 tarihinden önce yatırıma başlayan yatırımlara, 1. bölgede yatırıma katkı oranı %20, 2. bölgede %30, 3. bölgede %40, 4. bölgede %60 olarak uyguluyoruz. Yatırıma katkı oranının tanımı şudur: teşvik belgesi kapsamında gerçekleştirdiğimiz yatırım tutarının, vergi indirimine konu edeceğimiz oranıdır. Yani 10 milyon liralık bir yatırım yaptıysanız bu yatırımın 1. bölgede %20'si olan 2 milyon lirasını vergi indirimine konu edebilirken, 4. bölgede %60'ı olan 6 milyon lirayı, Isparta'da ise bu 10 milyon liralık yatırımın %30'u olan 3 milyon lirayı vergi indirimine konu edebiliyorsunuz. Yıl sınırı yok. Burada uygulanacak kurumlar vergisi yatırıma katkı oranına ulaşıncaya kadar uygulanacak kurumlar vergisi, 1. bölgede %10 iken, 2. bölgede %8, 3. bölgede %4, 4. bölgede %2'dir. Yani % 20 olan kurumlar vergisi indirimlerine baktığımızda, 2. bölgede %60 oranında vergi indirimi uygulanıyor. Nereye kadar uygulanacak bu, sol tarafta belirttiğimiz kırmızıyla belirtilen %30 olan

3 milyon liraya ulaşınca kadar. 31.12.2010 tarihinden sonra başlayan yatırımlarda bu oranların daha da düştüğünü görüyoruz.

Yatırım Yeri Tahsisi son destek unsurumuzdur. 3 Eylül 2009 tarihli yönetmelikle, tamamen uygulaması Maliye Bakanlığı'na devredilen bir sistemdir. Mili Emlak İl Müdürlükleri tarafından belirlenen yerlerde teşvik belge sahibi olma zorunluluğumuz var. Büyük proje yatırımları ile bölgesel sistemden faydalanan yatırımlar için aldığınız belge kapsamında isterseniz yatırım yeri tahsisinde bulunabiliyorsunuz. Bunu tamamen Milli Emlak İl Müdürlükleri yürütüyor.

Taşınma desteğinden bahsetmiştik. En az 50 kişilik istihdam sağlayan, 31.12.2010 tarihine kadar 1. ve 2. bölgeden 4. bölgeye taşınan tekstil, konfeksiyon, hazır giyim, deri-deri mamulleri yatırımı için bir taşınma desteğimiz var. 5 yıl süre ile kurumlar vergisi %20 yerine %5, ilave i yatırım yapıları ise yatırım yeri tahsis ediyoruz. Taşındıktan sonra bu sağlanan 50 kişilik istihdamın 5 yıl boyunca sigorta primi desteği var, ilave yatırımlar yapılırsa bunlarda çalışanlara 7 yıl, birde bu taşınma masrafları ile ilgili destek veriyorduk. Yani nakliye, montaj gibi kısımların masraflarını da biz karşılıyoruz.

Devam etmekte olan yatırımlar, eğer bölgesel sistemden faydalananak yatırım konularında daha önceki kararnamelerine göre belge alınmış ise, onlar isterlerse yeni sisteme geçiş izini de veriyoruz ve bundan sonra yapılan harcamalar yeni sistemden faydalanabiliyor.

Teşvik belgesi düzenlemek için istediğimiz belgeleri birer cümle ile geçiyorum. Yatırım bilgi formu, Merkez Bankası'na 400 lira para yatırılması gerekiyor, şirket imza yetkilisi kişilerin noter onaylı imza sirküsü, şirketin durumunu gösteren Türk Ticaret veya Esnaf Sanatlılar Sicil Gazetesi ki biz, bizden belge talep eden şahıslar dahil, ortaklıklar, sermaye şirketleri, dernekler, vakıflar hepsine belge düzenleyebiliyoruz.

Ben öncelikle sabrınızdan dolayı hepinize teşekkür ediyorum, bu toplantının son oturumu olmasına rağmen sabırla dinlediniz. Çok teşekkür ediyorum.

OTURUM BAŞKANI – Yurdal Bey’e sunumları ve verdikleri bilgilerden dolayı çok teşekkür ediyoruz. Sözü İhracatı Geliştirme Merkezi Marmara Bölge Müdür Yardımcısı Sayın Zeynep İyiler’e bırakıyorum.

ZEYNEP İYİLER (İGEME Marmara Bölge Müdür Yardımcısı)- Herkese iyi günler diliyorum.

Biz bir farkındalık yaratmak, dikkatinizi ve ilginizi çekmek istiyoruz. daha fazla bilgi için web sitelerimiz ve biz de her zaman hizmetinizdeyiz.

Ben Marmara Bölge Müdürlüğü’nde çalışıyorum. Dış Ticaret Kompleksi’ne gelenler bilir, gelmeyenler için söylüyorum, yeri Yenibosna’dadır. Şu anda Türk İhracatçılar Meclisi, İhracatçı Birlikleri DTM ve İBM olarak o binada hizmet veriyoruz.

Benim burada çok kısa ana hatlarıyla bahsedeceğim devlet yardımları 1994 yılında alınan Bakanlar Kurulu kararı ile başlatılmıştır. Bu, tamamen Dünya Ticaret Örgütü kurallarına uygun olarak verilen bir teşvik-yardım sistemidir. Dünyanın diğer ülkelerinde de benzer yardımlar uygulanmaktadır.Yani burada anlatılanlar sadece Türkiye’de oluyor diye düşünmeyin, her ülke kendi firmalarını mümkün olduğu kadar desteklemeye çalışıyor.

SDŞ – SEKTÖREL DIŞ TİCARET ŞİRKETLERİ :

- Normal yörelerde, aynı üretim dalında faaliyette bulunan, asgari 10 KOBİ’nin bir araya gelmesiyle en az 500 bin YTL sermayeli anonim şirket olarak kurulur.
- KÖY’lerde, aynı veya farklı üretim dalında faaliyette bulunan ve bu yörelerde yerleşik asgari 5 KOBİ’nin en az 250 bin YTL sermayeli anonim şirket olarak kurulur.
- Aynı üretim dalında faaliyet gösteren Üretici Dernekleri ve Üretici Birlikleri tarafından anonim şirket şeklinde ve en az 500 bin YTL sermaye ile kurulur.

Bizim yardım sistemimizde “sektörel dış ticaret şirketleri” diye bir tanım vardır. Bunun anlamı şudur: Normal yörelerde 10 KOBİ bir araya geliyor, kalkınmada öncelikli yörelerde 5 KOBİ bir araya geliyor ve bir üst şirket kuruyor. Bir anlamda ‘cluster’larda olan, gücü yetmeyenlerin bir araya gelip pazarlama yapmak için oluşturduğu şirketler şeklindedir. Türkiye’de bu statüyü veren Dış

Ticaret Müsteşarlığıdır. Teşviklerdeki yeri ise şudur: Normal firmalar yüzde 50 alıyorsa, bütün desteklerde SDTŞ gördüğünüz yerde + yüzde 10 verilir.

Dış ticaret sermaye şirketleri de yine desteklerden çok geniş kapsamda yararlanır. Burada DTM'nin verdiği bu statüye gerek yok; bir firma kendi bileğinin hakkıyla 2 milyon liranın üzerinde ihracat yapmışsa, zaten doğal olarak dış ticaret sermaye şirketi oluyor. Sanıyorum geçen yıllarda 100'e yakın firmamız bu sınırı geçmişti.

Değerli katılımcılar, bahsedeceğim desteklerin her zaman için başvurulması gereken ana sayfası DTM'dir. Dış Ticaret Müsteşarlığımızın "dtm.gov.tr" İhracat Ana Sayfaya girdiğiniz zaman solda Devlet Yardımları vardır. Lütfen bütün mevzuatı buradan takip edin.

Biz İGEME olarak DTM'ye bağlı bir kurumuz. Merkezimiz Ankara'dadır. 1960 yılında kurulduk. 180'e yakın çalışmamız var. Bünyemizde uzmanlar var; sanayi sektörlerinde, tarım sektörlerinde ve ülkeler bazında çok derin araştırmalar yaparak firmalarımıza ücretsiz olarak bilgilendirme ve danışmanlık hizmeti web sitesi üzerinden basın yayınlarla ve birebir telefon, e-mail'le verilmektedir.

Burada 11'e yakın destek var. Desteklerden bugünkü konu başlığı "İGEME'nin Uyguladığı Devlet Destekleri" olduğu için ben kırmızıya çevirdiğim 2 desteği anlatacağım. Fakat, diğer destekler de firmalara verilmektedir. Bazılarında KOSGB'le çakışmalar var ama, bu da iyi bir şeydir, yani oradan aldığınız destekleri buradan da alabilirsiniz.

Şu anda pazar araştırması ve pazarlama desteğini uyguluyoruz. Bunun bazı kalemlerinde ihracatçı birlikleri ile beraber çalışıyoruz. İsteyen firma dosyalarını

İhracata Yönelik Devlet Yardımları

- ✓ **Çevre Maliyetlerinin Desteklenmesi**
- ✓ **Pazar Araştırması ve Pazarlama Desteği**
- ✓ **Eğitim ve Danışmanlık Yardımı**
- ✓ **İstihdam Yardımı**
- ✓ **Yurtdışı Ofis-Mağaza Açma, İşletme ve Marka Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi**
- ✓ **Yurtdışında Düzenlenen Fuarlara Katılımın Desteklenmesi**
- ✓ **Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması Ve Türk Malı İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi**
- ✓ **Araştırma-Geliştirme (AR-GE) Yardımı**

bize de getirebiliyor, onlara da götürebiliyor. Bu desteğin amacı sınai ve/veya ticari faaliyette bulunan firmalarla yazılım sektöründe iştigal eden firmaların yurtdışına

- **Pazar Araştırması Projeleri** gidip yeni pazarlar bulmasını veya mevcut
- **Pazar Araştırması Raporlarının Alımı** pazarları
- **Sektörel Ticaret Heyetleri** derinleştirmesini sağlayacak faaliyetlerin
- **E-Ticaret Sitelerine Üyelik** firma tarafından yapıldıktan sonra hibe

şeklinde ona ödenmesidir, yani herhangi bir kredi kullanma yoktur. Faaliyet bazında o firmaya "sen ihracatı artırmak için çok çalıştın biz de sana bu şekilde destek veriyoruz ki faaliyetin süreklilik arz etsin, istikrarlı bir şekilde ihracatımız devam etsin" gibi bir mantık var.

Pazar Araştırması Projeleri:

- ✓Şirketlerin Kendi Ürün ve Sektörleri ile İlgili Olmalıdır
- ✓Şirket Çalışanları ve/veya Ortakları Tarafından Yapılmalıdır
- ✓Ulaşım, Konaklama, Tercümanlık-Doküman, Numune Gönderim giderleri Desteklenir
- ✓İki Kişinin Harcamaları Desteklenir
- ✓Şirketler % 70, SDŞ'ler % 80 Oranında Desteklenir
- ✓Proje Başına En Fazla 10.000 \$ Destek Verilir
- ✓Bir Yılda Şirketler 5, SDŞ'ler 10 Defa Destekten Faydalanabilir
- ✓Hedef Pazarlarda Destek Oranı 10 Puan Artırılır

Yazılım sektörü dahil, henüz hizmet sektörleri dahil değil. 4 alt başlığı var; bir tanesi pazar araştırması projesi, diğeri pazar araştırması raporlarının satın alınması, üçüncüsü sektörel ticaret heyetleri, dördüncüsü de uluslararası internet üzerinden hizmet veren e-ticaret sitelerine üyeliktir.

Burada sektörel ticaret heyetlerini ihracatçı birlikleri götürdüğü için bunun uygulaması tamamen onlardadır, ama size pratik bilgi olarak şunu söyleyeyim ki, basında veya DTM'nin, ihracatçı birliklerinin web sitesinde "ticaret heyeti gidiyor" gibi bir ilan gördüğünüz zaman, sektörelse, mesela mutfak aletleri, gıda makineleri gibi masrafların yüzde 50 oranındaki kısmı devlet tarafından destekleneceğini bilin.

Gelelim bizim tarafa; şimdi pazar araştırması projesinde çok pratik ve çok faydalı bir destektir. Siz bir firma sahibi iseniz, şahıs firması olmamak koşulu ile; eğer şahıs firmasıysanız da önerimiz bir an önce kendinizi limited ve A.Ş.'ye çevirmeniz, çünkü şu anki desteklerde şahıs firmaları hiçbirinden yararlanamıyor. Diyorsunuz ki "Benim 2010 yılında 5 tane hedef ülkem var. Bu 5 hedef ülkeye ben kendim ve çalışanımla gideceğim. Ben ortağımı çalışanım SSK'lı." Tamam diyoruz. Önceden bizden onay almanız gerekmiyor, ama önceden uygulama usulü esaslarında dikkat edilecek hususlar bölümünü okumanız gerekiyor. Siz buradan yola çıkıyorsunuz, uçağa biniyorsunuz, Almanya'ya gidiyorsunuz. Almanya'da en az 3 gün kalıp en az 3 firmayla görüşüp, en fazla da 10 gün kalıp geri dönmeniz gerekiyor. Sizin uçak masrafınız, araba kiralamanız, orda çevirmenlik hizmetleri almanız, otelde kalmanız yüzde 70 oranında destekleniyor. İşin özü bu.

Şu anda da bir ülkeye 2 kere gidebilirsiniz. Yani 2005 yılında 2 kere Mısır'a gidip 3 kere de Rusya, Almanya, Fransa yapabilirsiniz. Bir gidişte de birden fazla ülkeye gidebilirsiniz. Sığdırabiliyorsanız, 10 günlük otel ücreti karşılanıyor.

Destek oranı firmalarda yüzde 70 ve 10.000 dolar. Bir seferinde 5 x 10.000 = 50.000 dolar alabilirsiniz gibi bir durum.

Bize veya ihracatçı birliklerine getirebilirsiniz. Burada önemli olan şey şu: Firmanın SGK ve Maliye Bakanlığı "borcu yoktur yazısı" istenecek, borcu varsa da borcun yapılandırılmış ve ödeniyor olması bizim için yeterlidir.

Pazar araştırması raporu satın alabilirsiniz. Şu anda bizim yaptığımız çalışmalara göre dünya üzerinde 39 tane uluslararası düzeyde pazar araştırması raporu veren firma var. Siz, diyelim ki otomasyon sistemleri üretiyorsunuz, Amerikan otomasyon sistemi veya asansörlere kablo

Pazar Araştırması Raporları

- ✓ **Şirketler %50, SDŞ'ler %60 oranında;**
- ✓ **Yıllık En Fazla 30.000 \$'a kadar;**
- ✓ **Üç Yıl Süresince;**

Desteklenir.

Pazar Araştırması Raporlarının güncel (en fazla iki yıllık) olması gerekmektedir.

üretiyorsunuz. Mesela “Brezilya asansör sektörü nedir?” diye bir rapor alırsanız bunun yüzde 50’sini yine biz veriyoruz. Burada, almadan önce bize, İGEME’ye başvurmanız lazım. Biz raporu veren kurumlara, rapor önsözünden içeriğine bakıp uygunluk onayını veriyoruz . Sizin buradaki hakkınız yıllık 30.000 dolar, yüzde 50 oranında.

Sektörel ticaret heyetlerine kısaca değindim.

E-ticaret sitelerine üyelik çok önemli bir destek. Burada da perakende satışa yönelik olmayan ürünlerinizi global düzeyde alabilecek diğer ülkelerdeki firmaların geldiği sitelere üye olursanız 3 yıl boyunca o sitelere üyeliğinizin yüzde 50’sini biz öduyoruz. Yıllık da 20.000 dolarlık hakkınız var. Yani Alibaba’ya üye olduysanız 3 yıl boyunca ödeniyor. Ertesi yıl Globalsources’a üye olduysanız 3 yıl boyunca ödeniyor. Burada da kriter şu: Bizim web sitemizin devlet yardımları

İGEME’den ön onay almış siteler (Ekim 2009)

www.alibaba.com	www.europages.com	www.sourcingparts.com
www.archiexpo.com	www.fibre2fashion.com	www.steelorbis.com
www.army-technology.com	www.go4worldbusiness.com	www.stonebtb.com
www.bau-portal.com	www.kompass.com	www.techpilot.net
www.bizeurope.com	www.mfg.com	www.todl.com
www.bncnetwork.net	www.nauticexpo.com	www.tradekey.com
www.directindustry.com		

bölümünde ön onay almış web siteleri var. Bunlardan birini görürseniz gidip üye olun, faturayı getirin, ama

burada olmayan bir siteye üye olmak istiyorsanız, o site uygun mudur diye bize başvurun, biz değerlendirelim ve bu listeye girsin.

Eğitim ve danışmanlık yardımı şu anda değişmek üzere, ama mevcut durumdakinin ben pratik kısmından size kısaca bahsedeyim. Eğitim yardımının ve danışmanlık yardımının 2 ayağı var; bunu önce Eğitim ve Danışmanlık diye 2’ye ayıralım. Eğitimde akreditasyon bizim kurumda, danışmanlıkta akreditasyon İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri’nde. Eğitim tarafında da “firmalar” ve bir de “hizmet alacak firmalar” var.

Sizler burada, üniversite ortamında da çok sayıda hocamız var, eğer profesyonel olarak dışarıda da danışmanlık ve eğitim hizmeti veriyorsanız bize gelip eğitim tarafında "ben şu eğitim şirketi olarak akredite olmak istiyorum" diye istenen kurallarla başvurduğunuzda, akredite olduğunuzda ihracat yapmak isteyen firmalar sizden alacakları eğitimin yüzde 90'ı 50.000 dolara kadar destek veriliyor. Yani, hem akredite olmuş oluyorsunuz hem de havuza girmiş oluyorsunuz.

Danışmanlık tarafında da aynı şey geçerli; iyi bir destek, yaygınlaşması gerekiyor.

Danışmanlık tarafında yüzde 75.000 ve 150.000 dolar; eğitim tarafında yüzde 90 ve 50.000 dolar. Eğitim ve Danışmanlık konuları, firmanın ihracat ve uluslararasılaşma potansiyelini destekleyecek konularda olması gerekiyor.

Başvurular; eğitim firmasıysanız bize geliyorsunuz, dediğim gibi danışmanlık firmasıysanız İTKİB'e gidiyorsunuz Turkquality Ofisi'ne. Burada ihracatçı birliklerinin web sitesi var. Değınmedim, ama başta saydığım 11 tane destekten ofis mağaza ve marka desteği Turkquality desteği var; "Marka Turkquality" ve bir de "Turkquality" var. Burada firmalar kademe kademe ilerledikçe her birine geçebiliyor ve farklı destekler var. Biz uygulamıyoruz, bunların uygulaması ihracatçı birliklerinde.

Çok teşekkür ediyorum, sorularınız olursa her zaman beklerim. İyi akşamlar diliyorum.

OTURUM BAŞKANI- Biz de teşekkür ederiz. Soru sormak isteyen varsa alabiliriz.

BİR KATILIMCI- Söz konusu bilgileri yazılı olarak nasıl alabilirsiniz?

ZEYNEP İYİLER (Devamla)- Yazılı olarak "igm.gov.tr" adresinden alınabilir. Dediğim gibi, biz de oraya bağlıyız. Onlar çıkartıyor ve değiştiriyor. Bütün değişiklikler oraya yansıyor. Benim anlattıklarımı "igm.gov.tr"den alabilirsiniz. Ulaşamıyorsanız da mail atın, bizi arayın, sizi yönlendiririz.

BİR KATILIMCI- Şahıs firmalarına verilecek hiçbir destek yok mu, yoksa belirli alanlarda mı destek var?

ZEYNEP İYİLER (Devamla)- Bu kategoride yok. Maalesef henüz yok.

OTURUM BAŞKANI- İhracatı Geliştirme Merkezi Marmara Bölge Müdür Yardımcısı Sayın Zeynep İyiler hanım'a teşekkür ederiz.

Devletin teşviki, kamunun teşviki hakikaten çok. İGEME olsun KGF olsun bir yerde KOSGEB'in yapmış olduğu destek hakikaten çok, ama bunlar maalesef kamuoyunda çok da tanınmıyor. Az önce Bülent Şanver bey'in söylediği gibi KGF yeni yeni tanınıyor.

KOSGEB 1990'da kuruldu, ama ondan çok zaman sonra aktif çalıştı, aynı şekilde hükümetin yeniden yapılanma hamlesi ile beraber ister merkez müdürleri olsun ister başkanlarımız olsun her platforma geldiler, anlattılar. Biz bundan dolayı KOSGEB yöneticilerine huzurunuzda çok teşekkür ediyoruz.

Aynı zamanda kredi garanti fonu yeniden yapılanma ile beraber 60.000 TL idi galiba, sermayesi 240.000 TL'ye çıktı. Hükümetin vermiş olduğu destekle beraber 1 milyarlık Hazine desteği ile beraber, KOBİ'ler faydalandırılacak, ama burada küçük ölçekli KOBİ'lerin bundan haberi yok. Maalesef burada bir eksiklik var. Burada da nedir, siz küçük reklamlarla beraber, bankaların yapmış olduğu, KOBİ bankacılığı, esnaf bankacılığı filan oluyor, böyle reklamlarla yapılıyor ya, hakikaten küçük esnafın böyle bir danışmanı filan yoktur. Biz bunu bir şekilde hissediyor ve yaşıyoruz. Bankaya gidince "Ben KGF'yi duydum, var mıdır yok mudur?" Memur, kendisine "yoktur" diyorsa yoktur, "vardır" diyorsa vardır. Kendisin nasıl olduğunu bilmiyor. Ama bunun reklamının ufak da olsa esprili bir şekilde yapılmasında fayda vardır diye düşünüyoruz. Sayın KGF yetkilisi de burada kendisine iletmiş olalım.

Çünkü, KOSGEB bu konuda biraz daha aktif oldu, daha çok sahada filan varlar ama, Kredi Garanti Fonu'nun da aynı olmasını diliyoruz. Çünkü yeni bir uygulama olduğu için pek fazla bilinmiyor ama, inşallah faydalı olur diye düşünüyorum.

SELAHATTİN KAYA- Devlet teşviklerinden aynı konuda, bir kurumdan destek alabilirsiniz Bununla ilgili kanun maddesi de hükmü de var. Burada biz de özellikle diyelim ki, "Herhangi bir şekilde destek almanız söz konusuysa faturaları ve banka dekontlarının asıllarını istiyoruz. Dolayısıyla bir başka kuruma gitmeniz, aynı konu için, aynı fuar için bir başka kurumdan destek almanız söz konusu olamaz. Velez ki böyle bir durum olduğu takdirde kanunen tespit edildiğinde bu sizden tahsil edilir."

OTURUM BAŞKANI- Peki, onu daha sonra konuşalım. Şimdi çerçeve programlarıyla ilgili olarak Abdurrahman Türk, TÜBİTAK Proje Sorumlusu olarak bilgilendirecektir. Buyurun efendim.

ABDURRAHMAN TÜRK (TÜBİTAK EURAKA Proje Sorumlusu)- Merhabalar. Öncelikle 6. defa bu etkinliği düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi yetkililerine TÜBİTAK adına teşekkür ederim ve ayrıca akşam bu saate kadar bizlerden ayrılmayıp burada dinlediğiniz için siz katılımcılara da ayrıca teşekkür ederim.

Çok kısaca KOBİ'lere yönelik olarak TÜBİTAK'ın vermiş olduğu ve uluslararası Ar-Ge hibe desteklerinden bahsedeceğim.

Öncelikle kendimi tanıtabilirim olursam, iki farklı alanda çalışıyorum; birisi EUREKA programı diğer alan ise Avrupa Birliği 7. Çerçeve Programı Ulusal Koordinasyon Ofisi'nde KOBİ Ulusal İrtibat Noktası olarak görev yapıyorum.

Sabahtan başlayıp bu saate kadar devam eden süreçte birçok finansal kaynaktan bahsedildi. Şu an için bahsedilen şeyler hibe desteklerdir ve geri ödemesiz olarak bu destekleri almaktasınız.

TÜBİTAK'ın vermiş olduğu ulusal sanayi destekleri arasında KOBİ'lerin yararlanabilecekleri 3 farklı destek vardır. Bunlardan 1501, 1507 ve 1509 Ar-Ge projelerinizi sunup KOBİ olarak destek alabileceğiniz programlardır.

1501 büyük sanayi kuruluşlarına da aynı şekilde destek verir, ama 1507 programı özellikle ilk defa Ar-Ge yapacak olan destek almak isteyen KOBİ'ler için hazırlanmış bir programdır ve o anlamda KOBİ'leri desteklemek, daha fazla

TÜBİTAK Sanayi Ar-Ge Destekleri

- 1501** - Sanayi Ar-Ge Projeleri Destek Programı
- 1503 - Ar-Ge Proje Pazarı Platformu Destekleme Programı
- 1507** - KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı
- 1508 - Teknogirişim Destek Programı
- 1509** - Uluslararası Sanayi Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı (EUREKA & EUROSARS)



projelerin katılmasını sağlamak için başlatılmış bir programdır. 1509 ise EUREKA programının, uluslar arası projelerin desteklendiği harcama kalemidir.

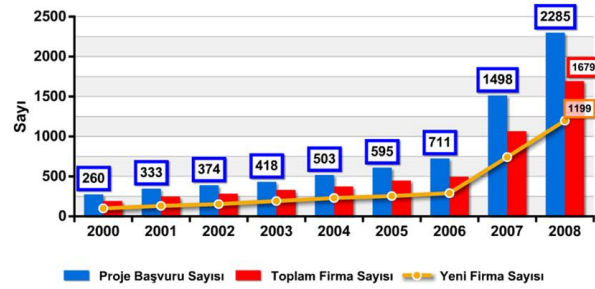
Kısaca ulusal sanayi desteklerinin günümüze kadar nasıl bir artış içinde olduğu konusunda başvuran firmaların sayılarına bakacak olursak,

gördüğünüz gibi, 2007-2008 yılında büyük bir artış var. Burada özellikle 1507 programının son 2 sene içerisinde başlamasından dolayı yoğun bir artış görülmektedir. Bu bizim açımızdan sevindiricidir, çünkü Ar- Ge'ye ayrılan miktar,

finansal kaynak artmakla birlikte buna talebin de artması gerekmektedir. Bu anlamda bu talebin arttığını görüyoruz ve bu da bizim hedeflerimize ulaşmakta olduğumuzu gösteriyor.

Bütçesel anlamda bakacak olursak, yine biraz önce bahsettiğim gibi, son 4 yıl içerisinde özellikle bu finansal

Destek Programları Kapsamında Proje ve Firma Sayıları



Son 5 yılda (2004-2008)

Başvuru sayısı	4,5 katına
Toplam firma sayısı	4,7 katına
Yeni firma sayısı	5,2 katına



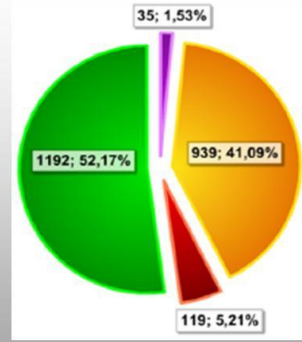
kaynaklar oldukça hızlı bir şekilde artıyor. 2008 yılı 2007'ye göre birazcık düşük kalmış. Bunun sebebini şöyle açıklayabiliriz: Vergi borçları ile ilgili düzenlemeler vardı. Bununla ilgili bazı sorunlar çıktığı için firmalara o son dönemde ödeme yapılamadı, ama 2009 başında o ödemeler tamamlandı. Aslında bu ödenen miktarları da 2008'e eklediğimizi düşünürsek, artış 2007'den fazla olacak şekilde devam etmekteydi.

Yine bir diğer grafik ise, hangi alanda ne kadar başvurumuz var, bunu görmek önemlidir. Burada yeşil renk ile gördüğünüz kısım KOBİ'lerin

başvurularıdır. 2008 yılı içerisinde 1192 tane başvuru yapılmış, bu da KOBİ'lerin bu programa gösterdiği ilginin ne kadar büyük olduğunun göstergesidir.

Bahsettiğim bir diğer program olan Eureka Programına, ulusal desteklerle aynı destek programı olarak başvuruyorsunuz, Türkçe olarak dokümanlar hazırlayıp başvurunuzu tamamlıyorsunuz, ama uluslararası bir proje yapıyorsunuz; yani tek başınıza değil, yabancı bir ortakla bir proje yapmak zorundasınız. Aynı şekilde

TÜBİTAK Sanayi Ar-Ge Destek Programları - 2008



- 1501-Sanayi Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı
- 1507-KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı
- 1508-Teknoloji Girişim
- 1509-Uluslararası Sanayi Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı

EUREKA Programı



Büyük firmalar için..%60

KOBİ'ler için.....%75

oranında hibe destek



Proje süresinde ve proje büyüklüğünde kısıtlama yok!



Ulusal değerlendirme, ulusal fonlama

EUREKA ile Türk Sanayi kuruluşları diğer EUREKA Üyesi Ülkelerin Sanayi Kuruluşları ortak bir Ar-Ge projesi yapabilir

Projelerde Konu sınırlaması yok!

yabancı ortağınız da kendi ülkesindeki TÜBİTAK muadili kuruluşa başvuru yaparak destek alması gerekiyor.

Destek oranlarına bakacak olursak, bu ulusal destekler de Eureka Programı'nda aynıdır; büyük firmalar için %50 - 60 arasındaki hibe destek, KOBİ'ler içinse %75 sabit oranda hibe destek verilir. Genel anlamda Eureka Programı'nda proje büyüklüğünde ve süresinde bir sınırlama yoktur. Ulusal değerlendirme ve ulusal fonlama, yani TÜBİTAK Türk hakemlerini yani, üniversitedeki hocaları görevlendirir, sizin projeleriniz değerlendirilir ve sonrasında da TÜBİTAK kaynaklarıyla projenizi gerçekleştirirsiniz.

Eureka Projeleri'ne bakacak olursak, ulusal başvurular binlerin üzerindeyken Eureka projeleri şu an o kadar çok sayıda değil, ama son yıllara baktığımızda son 4 sene yine benzer şekilde büyük bir artış içerisindeyiz. 2009 sonunda bu sayı biraz daha artacaktır . Şu an yeni başvurularımız da var. Amacımız 2010 içerisinde 50'nin üzerinde proje başvurusunun desteklenmesidir. Bunlar TÜBİTAK'ın vermiş olduğu desteklerdir.



Bir de Avrupa Birliği'nden gelen hibe destekler var. Bu da tabii ki 7. Çerçeve Programı. Burada KOBİ'leri sınıflandırmışlar buna göre araştırma yapan tüm KOBİ'ler içerisinde %5'i araştırma yapan KOBİ'ler. Bunun %25 - 35 arasında kalan kısım, araştırma

yaptıran KOBİ'ler. Son kullanıcı KOBİ'ler var. Genelde bu teknolojiyi alıp hemen kullanana KOBİ'ler %10 - 20 arasında. Konuyla ilgisiz KOBİ'ler ise bu oranın yarısını

oluşturuyor. Bizim 7. çerçeve programında hedef kitlemiz bu %35- 40'lık dilim diyebiliriz.

Ar-Ge yapan KOBİ'leri de sınıflandırıyoruz. Burada yüksek Ar-Ge seviyeli, orta Ar-Ge seviyeli ve düşük Ar-Ge seviyeli diye 3 ayrı tanımımız var. "Hangi KOBİ, hangi programdan yararlanacak?" diye soracak olursanız, işbirliği özel programı yani "coperation" İsmindeki program daha çok yüksek Ar-Ge seviyeli KOBİ'lerin başvurabilecekleri bir program. Burada 4 - 5 sene sonrasının Ar-Ge projeleri olarak teknolojileri geliştiriliyor ve gerçekten Ar-Ge seviyesi yüksek olan KOBİ'ler burada yer alabilirler.

"Kapasiteler Özel Programı" adı altında ise daha düşük Ar-Ge seviyeli KOBİ'ler bu projelerde yer alabiliyorlar. Bu programın amacı ise Ar-Ge yapsın ya da yapmasın

Ar-Ge ihtiyacı olan bir KOBİ'nin ihtiyaçlarını dışarıdan üniversite ya da Ar-Ge yapabilen diğer kurumlara yaptırmak ve ticari hakların da bu KOBİ'lere devredilmesini sağlamak. Buradaki Ar-Ge masrafları %100 olarak Avrupa

7.ÇP için KOBİ Profilleri



- Çok uluslu, çok ortaklı Ar-Ge Projeleri
- Sadece öncelikli konularda projeler desteklenir
- Gündümlü projeler: 10 farklı teknolojik alan (ICT, Enerji, Ulaştırma, Gıda ...)
- KOBİ'lerin rolü: Ar-Ge veya demonstrasyon

Yüksek Ar-Ge Seviyeli KOBİ



- Konu sınırlaması yok, konular KOBİ'lerin teknolojik ihtiyaçları
- KOBİ'ler Müşteri konumunda
- Ar-Ge sağlayıcıları tedarikçi konumunda
- KOBİ'lerin rolü: Demonstrasyon, Araştırma Sonuçlarını kullanmak
- KOBİ Birlikleri programı da benzer şekilde farklı bir isimde yürütülmektedir.

Orta Ar-Ge Seviyeli KOBİ **Düşük Ar-Ge Seviyeli KOBİ**



Komisyonu tarafından ödenip, üniversitede Ar-Ge yapan firmalara veriliyor. Yani, siz para vermiyorsunuz, KOBİ olarak Ar-Ge'nizi yaptırıyorsunuz, bunu komisyon ödüyor ve ticari haklar size kalıyor.

KOBİ Yararına Araştırmalar; biraz önceki bahsettiğim, "KOBİ alanında son durum nedir?" diyecek olursanız 6. Çerçeve Programında, 2002-2004 yılları arasında gerçekleştirildi. Toplam proje sayımız 24'tü. Bu projelerde 34 tane ortağımız varmış. Şu anda 7. Çerçeve Programındayız. 7. Çerçeve Programının ilk 3

yılı tamamlanmak üzere, ama şu an 2007 ve 2008 çağrılarına ait bilgiler elimizde var. Bunlara bakacak olursak 2 yıl içerisindeyse 26 proje ve 36 ortaklığımız var. Yani 6. Çerçeveye göre 2 yılda bu verileri geçmiş durumdayız. Bu da bizim açımızdan sevindirici, çünkü bu programa katılan ülkeler ne kadar çok projede yer alırsa, ortaya konulan bir para havuzu var, her ülke buraya para ödüyor ve sonuçta burada ne kadar çok proje alırsak bunun karşılığını ülkemize getirmiş oluyoruz.

Bu anlamda 7. Çerçeveye güzel bir başlangıç yaptık ve ilk 2 yılda 6. Çerçeve de aldığımız projeden daha fazla projede yer aldık. Bizim açımızdan da sevindirici bir durum.

Son olarak; KOBİ Yararına Araştırmalar Çağrısı 3 Aralıkta kapanacak. Burada ortak arama duyuruları var. Ortak arama duyuruları Avrupa'da proje yapmak isteyen insanlar, projelerinde yer almak üzere KOBİ'ler, üniversite ya da araştırma merkezleri arıyorlar. Web sayfamızda 100'ün üzerinde ortak arama duyurusu var. Bunlarla ilgili konu sınırlaması yok, yani istediğiniz sektörde belki herhangi bir sektörde proje bulabilirsiniz, tek yapmanız gereken web sayfamızı ziyaret edip bu 100'ün üzerindeki projeleri -en azından başlıkları konularına göre sınıflandırdık- sizin ile ilgili olanlara baktığınız takdirde muhakkak sizin yer alabileceğiniz projeler vardır. Bununla ilgili bizimle iletişime geçebilirsiniz. Ekibimizi görüyorsunuz; ister mail yoluyla ister telefon ile bizlerle iletişime geçerseniz bu projelerle, katılmak istediğiniz projelerle ilgili işlemlerinizi başlatırız.

Beni dinlediğiniz için teşekkür ederim.

OTURUM BAŞKANI- TÜBİTAK Eureka Proje Sorumlusunu Abdurrahman Türk'e güzel sunuşundan dolayı teşekkür ederiz. Şimdi Burçin Değirmencioğlu, İstanbul Sanayi Odası KOBİ Hizmetleri Şube Müdürümüze söz veriyorum.

BURÇİN DEĞİRMENCİOĞLU (İstanbul Sanayi Odası KOBİ Hizmetleri Şube Müdürü) - Kıymetli katılımcılar, böyle bir fırsatı bize tanıdığı için İstanbul Kültür Üniversitesi'ne öncelikle teşekkür etmek istiyoruz.

Çok zamanınızı almayacağım, hala buradasınız ve ben sunumumu 10 dakikada tamamlarım, ama burada olmanızın sizlere şöyle bir yararı var: Az sonra

anlatacağım proje ve desteklerimiz aslında kamuoyuyla henüz paylaşılmadı. Pazartesi günü, ayın 23'ünde Sanayi Bakanımız, KOSGEB Başkanımız ve TOBB Başkanımız, Ankara'da bir basın toplantısıyla bunu Türk kamuoyuyla paylaşacaklar. Biz sizlerle bu bilgiyi bir hafta önceden paylaşmış oluyoruz.

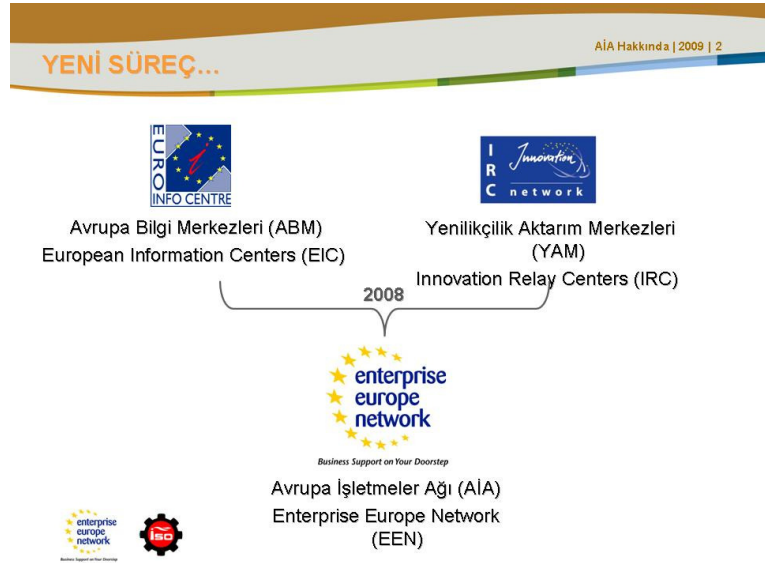
Çok özetle, şu ana kadarki konuşmacılarımız KOBİ'lere yönelik maddi bazı desteklerden söz ettiler. Biz maddi bir destek vermiyoruz, ama firmalar için, üniversiteler için para ve zaman alan faaliyetlerine ücretsiz hizmet veriyoruz. Dolayısıyla, maddi anlamda onlara bir katkımız oluyor.

Avrupa İşletmeler Ağı İstanbul; Avrupa işletmeler ağını size anlatacağım. Bu bir AB destekli bir projedir. Biz İstanbul Sanayi Odası olarak bir konsorsiyumun içerisindeyiz ve bağlı bulunduğumuz bölgeye destek hizmeti sağlıyoruz.

Bu sürece nasıl geldik, 2 slaytla buna

değinelim: 2008 yılının başına kadar Türkiye de 9 tane Avrupa Bilgi Merkezleri, 2 tane de Yenilikçilik Aktarım Merkezi vardı. Bunların biri İzmir'de biri Ankara'da idi. 2008'den itibaren bunların sayısı arttı, 2 yapı tek bir çatı altında birleşti. Dolayısıyla, bunlara Avrupa İşletmeler Ağı deniliyor. Bir büyük bir aile, bir ağ. Türkiye de bunun bir parçası. 44 tane ülke bu ağın içinde ve 550'ye yakın da yerel partner kuruluş var. Ağırlıklı olarak bu ağın içinde ticaret sanayi odaları var, üniversiteler var, bölgesel kalkınma kurumları var.

44 ülke içinde Avrupa Birliği üyesi 27 ülke ve diğer aday ülkeler var. Avrupa ekonomik alanındaki Norveç, İzlanda ve İsviçre var. Bizim yakın komşularımız, ticaret halinde olduğumuz bazı ülkeler de bu ağın içinde.

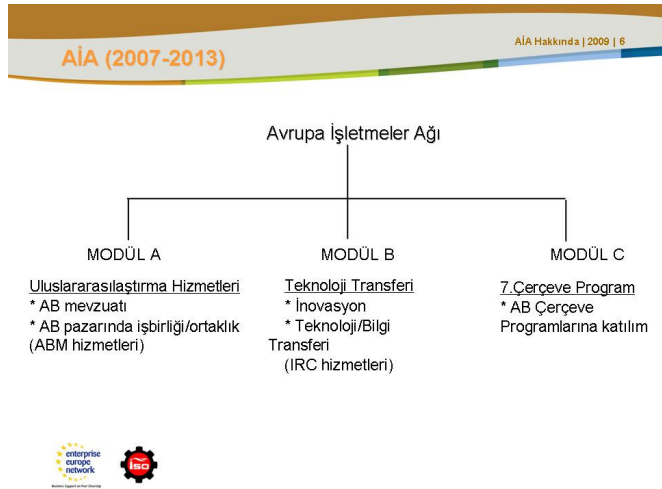


Benim anlatacağım bilgiler İstanbul - Trakya bölgesine yönelik hizmetlerimize yönelik, ama bizim gibi bütün coğrafyayı kapsayan diğerkonsorsiyumlar da aynı faaliyetleri, aynı hizmetleri veriyor. Dolayısıyla, Türkiye

bütün bu destekleri firmalara ve üniversitelere ulaştırmış durumda.

Konsorsiyumumuzda kimler var; KOSGEB'le işbirliğimiz var. İstanbul Sanayi Odası olarak biz varız, KOSGEB 2 bölgesiyle 2 ofisiyle destek veriyor. Boğaziçi Üniversitesi Teknoloji Merkezi ve merkez müdürlüğü. Sabancı Üniversitesi bir diğerkonsorsiyumumuz. Bunun dışında bölgeye hizmet

vermek için 6 tane irtibat ofisimiz mevcut; Edirne, Kırklareli, Çorlu, Çerkezköy, Tekirdağ ve diğerkonsorsiyumumuz bünyesinde.



Avrupa İşletmeler Ağı 3 modülden oluşuyor. Dolayısıyla 3 tane destek mekanizması var; bir tanesi Uluslararası Ulaştırma Hizmetleri. Biz bu konuda Avrupa Birliği ile ilgili aklınızda ne soru varsa bunu yanıtlamak üzere hizmet veriyoruz. Bunun dışında Avrupa Birliği ülkeleriyle bir ticari işbirliği yapacaksanız, bir şey satacaksanız, bir şey alacaksınız,

bir firma arıyorsanız veya üniversite olarak bir projeniz var ve ortak arıyorsanız bizim kapımızı rahatlıkla çalabilirsiniz. Biz bu ağ mekanizmalarını kullanarak size bir ortak bulabiliriz.

Bir diğer modül; benzer bir yapı, ama bu sefer teknoloji odaklı bir işbirliği amaçlanıyor. Aynı şekilde bir teknoloji transferi konusunda, siz buradan bir teknoloji satmak istiyorsanız veya bir teknoloji almak istiyorsanız bizim kapımız çalabilirsiniz.

Modül-C, Çerçeve-7'nin çerçeve programında. Burada yük TÜBİTAK'ın omuzlarında, ama biz de bize başvuran firmaları bu çerçeve programlara ortak etmek için bir çaba harcıyoruz.

Modül-A hizmetlerinde ağırlıklı olarak verilen hizmet ticari işbirlikleri dedik, firmalara özel bir ticari ortak arayışında bulunabiliriz, yani sizin bir ürününüz var, pazara açılmak istiyorsunuz. O pazar hakkında bilginiz var, ama doğrudan ürünü satacağınız bir müşteri bulamıyorsunuz veya Avrupa birliğindeki ülkelerden bir tanesinden distribütörlük almak istiyorsunuz, ama kiminle temasa geçeceğinizi bilmiyorsunuz. Biz bu ağ vasıtasıyla bizim gibi çalışan diğer ofislerle doğrudan yazışarak size bir müşteri veya bir ortak bulabiliriz.

İkili görüşme organizasyonlarımız var; İGEME ile işbirliği halinde çeşitli eğitim programları var orada. İstanbul Sanayi Odası'nın Odakule'deki Meclis Toplantı Salonu'nda "Ülke Günleri" düzenleniyor. Ve fuar hizmetlerimiz var.

Modül-C'nin detayına girmiyorum, ama genelde farkındalık yaratmak ve projelere, firmalara ortak etmek gibi bir çalışmamız var.

Bir diğer hizmet "Teknoloji Transferi". Teknoloji transferi 2 yönlü çalışıyor; Türkiye'den yurt dışına, yurt dışından Türkiye'ye. Bu ne demek; siz teknolojinizi yenilemek istiyorsanız, yani yurt dışından bir makine almak istiyorsanız rahatlıkla bizimle temasa geçebilirsiniz veya burada ürettiğiniz bir makineyi AB pazarında yenilikçi bir ürün olarak satmak istiyorsanız bizimle temasa geçebilirsiniz. Burada da benzer şekilde yine firma görüşmeleri oluyor, konuyla ilgili çeşitli fuarlara katılıyoruz, ikili görüşmeleri organize ediyoruz. Dolayısıyla, özetle, temelde biz firmayla firmayı veya üniversiteyle firmayı ya da üniversiteyle üniversiteyi masanın 2 tarafına oturtuyoruz, ondan sonra işbirliği yapmalarını hedefliyoruz.

“Teknoloji Transferi” konusunun detayına çok girmeyeceğim; araştırma geliştirme aşamasında bir transfer olacaksa bunun arz ve talebini buluşturmak üzere bir hizmetimiz var. Geliştirmeden üretime, yani bir üretim anlaşması, bir lisans anlaşması yapılacaksa bununla ilgili bir işbirliğine desteğimiz olur. Teknik bir işbirliği ticari anlaşması olacaksa bunu destekleriz, ama satıştan sonraki kısmına doğrudan destek vermiyoruz.

Web sitemizde anlattığım bilgiler mevcut. Burada hem teknolojik işbirliği konusunda, teknoloji arayanlar, teknoloji sunanlar, teknik bilgileriyle beraber belirli bir şablonda burada bulabilirsiniz. Veya ticari işbirliği anlamında da benzer menüler mevcut. Bu web sitesine girerek böyle bir eşleştirme aracını kullanma imkanınız olur.

Efendim son söz olarak, ilginize teşekkür ediyorum. Biz de Sanayi Odası olarak kongreler düzenliyoruz. Bu yıl 15- 16 Aralık'ta Sekizincisini yapacağız.

Dolayısıyla, kongre yapmanın hem keyfini hem de meşakkatli yönünü bilen birisi olarak burada, huzurunuzda İstanbul Kültür Üniversitesi'ne, Rektörümüze, Kongre Başkanına, ekibine ve Asuman hanıma özellikle çok çok teşekkür ediyorum.

Sabrınızdan dolayı da sizlere teşekkür ediyorum . Çok sağ olun.

OTURUM BAŞKANI- İstanbul Sanayi Odası KOBİ Hizmetleri Şube Müdürümüz Sayın Burçin Değirmencioğlu'na, değerli sunumundan dolayı teşekkür ederiz. Toplantımızı birdik. Son oturumumuz olduğundan dolayı son 3 soruyu alalım. Değerli konuklarımıza sorularınız var mı?.. Ben isterim ki özellikle KOSGEB Müdürümüze soru sorasınız...

BİR KATILIMCI- Başkanım, öncelikle söz hakkı verdiğiniz için teşekkür ederim.

Ben Yurdal Bey'e bir soru yöneltmek istiyorum: Önceki teşvik mevzuatımızda bir KOBİ teşvik belgemiz vardı, biliyorsunuz. 200 bin TL alt sınırda teşvik belgesi verilebiliyordu. Şu anda 1 milyon TL'ye çıktı. 1. ve 2. bölgede 1 milyon TL'nin altında teşvik alma şansımız yok, ama önceden vardı. Faiz desteği TL'de %5, döviz bazında %2 idi. Şimdi 3. ve 4. bölgeye kaydırıldı, %3'e indirildi,

yani geriye gidiş var alsında. Teşvik mevzuatında Sayın Daire Başkanımız bunu nasıl yorumluyor acaba?

OTURUM BAŞKANI- Başka soru sormak isteyen var mı?.. Buyurun.

BİR KATILIMCI- Birincisi, aracı şirketler bazen KOBİ'leri arıyorlar. Pazar araştırmaları konusunda biz direkt olarak sizinle mi iletişime geçeceğiz yoksa bu aracı şirketlerle mi irtibat kuracağız, çünkü aslında sizden destek alabileceğimiz ifadesi kullanıldı.

İkincisi, SSK belgesi ve "Vergi Borcu Yoktur" yazısını almak konusunda özellikle ihracatçı şirketler çok sıkıntı çekiyor, çünkü ihracatçı şirketlerin borçları olmadığı halde borçları gözükebiliyorlar. Bunun hakkında bilgi rica ediyorum.

OTURUM BAŞKANI- Teşekkür ediyorum.

MEHMET YURDAL ŞAHİN- Evet dediğiniz doğru, İstanbul 1. bölgede olduğu için teşvik belgesi düzenleyebilmemiz için 1 milyon liranın üzerinde olması gerekiyor. İstanbul için seçilmiş sektörlerde bahsettiğimiz 6-7 tane sektörde yaparsanız, bir gerileme değil ilerleme var. Daha önce İstanbul'da biliyorsunuz teşvik edilmeyen konular vardı. İstanbul'da bu 6-7 konunun dışındakilerin hepsi 1 milyonu geçmesi kaydıyla genel sistemden belge alabilecekler. Bu dönem Hazine Müsteşarlığının tercihi -politika belirlerken- 3 tane bileşen olan yeni sistem; genel, bölgesel ve büyük. KOBİ'den çıktık. Ancak bu kapsama giren, bu ölçüleri tutturun KOBİ'lerin yaptığı yatırımları tabii ki teşvik edeceğiz. Ancak KOBİ teşvik belgesi diye 200 bin alt sınırı olanı biz 1 milyona çıkarıyoruz. İş, -işletmenin büyüklüğü açısından söylüyorum- ölçekten bölgesel ve sektörel olana kaydı. Öncelikli sektörler olarak bunlar belirlenirken bir önceki oturumda ve daha önceki oturumlarda bahsedildi, selülozla ilgili Türkiye'nin ciddi bir ithalatının olduğu gibi konular söylendi, bunların önüne geçecek konular ve bölgeler ön plana çıkarıldı. Az gelişmiş bölgelerde 500 bin liraya kadar düşürüldü.

ZEYNEP İYİLER- Siz aracı firma mısınız?.. Öncelikle şunu söylemek istiyorum: Biz uzun bir süredir bu destekleri uyguluyoruz, alıyoruz. Gözlemlerim şu şekilde: Firma kendisi hazırlıyorsa daha başarılı sonuçlanıyor. Öyle bir koşul yok. Tam tersine, biz bütün kanallardan açığız; telefon, e-mail, bireysel ziyaret olarak ofisimize geliyor arkadaşlar, telefon açıyorlar. Kimi durumda da evrakların nasıl doldurulacağına kadar biz İGM olarak destek veriyoruz. Aracılara saygım var, işlerine saygım var ama, bizim genel yaklaşımımız olarak kendiniz hazırlayın diyoruz, çünkü aracı size dönüp istediği zaman anlatamıyor; eksik anlatıyor, yanlış anlatıyor, ortaya böyle ilginç başvurular çıkabiliyor.

Böyle bir koşul yok. Her firma kendisi hazırlasın ve inanın mevcut sistem içerisinde en basit hazırlanacak, başvurulacak destekler bizim desteklerimizdir, çok basittir.

İkinci soruda ise “vergi borcu yoktur” yazısı konusunda sorun, özellikle Maliye Bakanlığı’nda bu KDV istisnası iadesi sırasında ortaya çıkıyor. Biz onu da kolaylaştırdık; firmamız bize bir dilekçe ile başvurduğu zaman o daireye olan borcunu, numarasını falan bildirdiği zaman onun mahsup işlerini de hızlandırdık. Yani, oradan da mahsup yapılıyor artık, sizin alacağınız artık oraya borç olarak ödeniyor.

SELAHATTİN KAYA - SSK ve vergi borcu olmamasıyla ilgili KOSGEB desteklerinde, KOSGEB kredi faiz desteklerinde de aynı şekilde, SSK ve vergi borcu olan işletmeler borç tutarını mahsup ederek hem kredi desteklerinden hem hibe desteklerinden faydalanabilirler. Yani bir tarafta SSK anlamında 10 bin lira borcu var, KOSGEB’den de 20 bin lira alacağı var ise herhangi bir şekilde bir destekte o 10 bin lira kesilerek vergi dairesi ya da SSK ya yatırılarak, kalan 10 bin lirada işletmenin hesabına yatırılarak destekten ya da krediden faydalanma imkanı var. Özellikle kredi de bu şekilde bir imkan var. Bazı bankalar “kredideki SSK’daki ya da vergideki borcunuzu ödeyin, yapılandırın, gelin” diyorlar bu doğru değil. Mahsup etme imkanı var.

OTURUM BAŞKANI - Teşekkür ederiz. Zaten bu kanun çıktığı zaman böyle bir şey yoktu, borç olmadığına dair belge isteniyordu, daha sonra biz bu mahsup edilsin dedik. Bu konuda biraz çalışmamız oldu, mahsup işi kabul edildi. O çok güzel bir çalışma. Hanımefendiler beyefendiler, ekonominin lokomotifi olan KOBİ'ler konusunda böyle bir güzel bir ortamda bizleri buluşturan Kültür Üniversitesine ve yetkilerine, kongreyi düzenleyen ve emeği geçenlere biz KOBİDER olarak teşekkür ederiz. Bizleri dinleme zahmetinden bulunduğunuzdan dolayı siz değerli konuklara özellikle teşekkür eder, saygılarımızı sunarım.

KRİZLERDEN NASIL FIRSAT YARATTIM?

Oturum Başkanı

Ender Yazıcıoğlu

Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği Başkanı

Panelistler

Nejdet Tiskaoğlu

Elcab Kablo Genel Müdürü

Hüseyin Bozdağ

Yemek İstanbul Genel Koordinatörü

Dr. Fatih Anıl

OR-KA Grup Genel Müdürü



OTURUM BAŞKANI – ENDER YAZICIOĞLU (Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği Başkanı) - Efendim, herkese iyi sabahlar diliyoruz.

Güzel de bir gün bugün; yani güneşli, rahat, güzel de bir sunum olacağına inanıyorum, çünkü genç görmemize rağmen bütün bu genç arkadaşlarımızın kendi branşlarıyla ilgili hikayeleri var ve en güzel hikaye de tabii, krizden nasıl bir fırsat çıktığını anlatacaklar. Diyeceksiniz ki "bu yaşta, bu tecrübesizlikte nasıl bir fırsat yarattılar?" Bunu birazdan dinleyeceğiz hep beraber, ama gelenek olarak biraz da kendimden bahsetmemi istediler. Ben biraz da kendimden bahsedeyim.

Ayakkabı Yan Sanayi Ticareti Derneği Yönetim Kurulu Başkanım, ama benim hayatımın yüzde 60'ı zaten sosyal projelerle geçiyor. Aynı zamanda Odalar Borsalar Birliğinde Deri Sektörü Meclisi'nin Başkan Vekiliyim, İstanbul Ticaret Odası'nda Meclis Üyesiyim ve diğer birçok vakıf ve derneklerde de yine yönetim kurulu üyeliği veya başkanlıklar yapıyorum.

Gerçekten şuna inanıyorum: Kendi hayatımda da bunu yaşıyorum, biz kriz dönemlerinde hayatımda, firmalarımda iki defa çok büyük atak yaptığımı hatırlıyorum; bir tanesi 94 kriziydi bir diğeri de 2001 kriziydi. Her ikisinde de -2001 krizinde mesela- yabancı ortaklıklarla, Hollandalılarla beraber ortak girişime girerek işimizi hem büyüttük hem de dışa daha fazla açılmış olduk, yani ben de buna inanan insanlardan biriyim; kriz deyip ağlamaktansa "ben bu işten nasıl çıkarım?" konusunu öncelikle düşünmek çok önemli bir konudur.

Ben hep şunu söylerim: Biz belki de bu işi çok yaşadığımız için, gerçekten Türkiye'de çok fazla kriz yaşandığı için, Türkiye'nin, krizleri en iyi şekilde idare eden ülkelerden biri olduğuna inanıyorum, ama makro önlemleri çok iyi aldığımıza inanmıyorum. Ondan sonraki mikro önlemlerde çok başarılı olmadığını görüyoruz. Bunun da nedeni, belki çok fazla profesyonel şekilde olaya bakmamamızdan, belki makro önlemleri almamamız konusunda cesaretimizden ve Türklüğümüzden kaynaklanıyor diyelim. Belki atardamarlarımızdaki Türk kanından kaynaklanıyor. Çünkü cesaretliyiz, ama cesaretin yanında bu işin bilinçli yapılmasının da çok önemli örneğin biz Hollandalılarla işe başladığımız zaman görmüştük. Çok enteresan bir olay olarak şunu söyleyeceğim, bana dediler ki:

-“Yüzde kaç ortak olacaksın?”

- Bu kadar iş yaptık, herhalde yüzde 50 – 50.
- “Yok” dediler, “malın yüzde kaçını satacaksın?”
- Kaç çift yapacağız?
- “10 milyon çift”
- Yüzde 35'ini satayım.
- “O zaman senin hissen yüzde 35.”
- Olur mu yahu?!.. Aynı parayı koyacağız, aynı işi yapacağız, aynı fabrika, burada bu kadar beraber çalışacağız, niye benimki yüzde 35 de, seninki 65?..
- “Sen 75'ini sat, sana 75'ini verelim, ama sen 35 satacağın için, kusura bakma, senin hissen yüzde 35”

Sonra baktım, gerçekten para her yerde bulunur; özellikle bizde zordur ama, dış ülkelerde projeye para verildiği için o ülkelerde parayı bulmak daha kolaydır. Parayı buluyorsunuz, ama önemli olan malı satmak. Ben onu orada anladım. Gerçekten de bizim Türk Milleti olarak ikinci bir çekingenliğimiz var; biz hep elimizdekini kaybedeceğiz korkusu yaşıyoruz, onun için de yabancılar geldiği zaman veya kendi aramızda bile “güç bende olsun” düşüncesiyle, “en az %51 benim elimde olsun, aman kaptırmayım, ne olur ne olmaz” havasındayız. Halbuki öyle olmadığını görüyoruz. Benim hissem %35 olduğu halde şirketin genel müdürü bendim, tek yöneticisi de bendim, yani bana yönetimini bırakmışlardı. Demek ki bu durum hisseyle falan orantılı bir iş değil, tamamen bu işin yönetimiyle ilgili.

Bundan da mutluluk duydum, çünkü hiçbir zaman bu %35'ten rahatsız olmadım ve dolayısıyla herkese tavsiye ederim. Başarının mutlaka birleşmekten geçtiğine inanın, çünkü 10 tane küçük hiçbir şey yapmıyor, ama 10 tane küçüğü büyütüp bir tane büyük yaparsanız o büyük çok şeyler yapıyor. Onun için biz birbirimizle ortak olma konusu Türkiye’de en zor yapacağımız iş, çünkü bizde ortaklık kültürü gelişmemiş. Maalesef bu konuda bir kültürümüz yok, ama ortaklık kültürüne alışmamız lazım.

Bir tecrübemi söyleyeyim, lütfen bunu ukalalık gibi saymayın ama benim bir felsefem var: Birisiyle ortaklık yapacaksam önce diyorum ki;

- 1- Maddiyatı da bana yakın olmalı,
- 2- Kültürü bana yakın olmalı,

3- Yaşı bana uygun olmalı. Çünkü biz Türk Milletiyiz, yaşlı olunca hep hürmet ediyoruz, hep büyükler bir şeyler söylüyor ve bize pek fazla bir şey kalmıyor. Para sizden fazla olursa eziliyorsunuz, ortağınız sizden çok daha güçlü, falan.. Onun için ben kriterlerin yakın olmasını öneriyorum.

Dediğim gibi, yani her kültür yakınlığı da önemli; biriniz profesörsünüz, biriniz ustalıktan gelmiş, kendi başına. Olmaz mı, olur; ama ben hep dengeleri kurmak için bunun çok önemli olduğunu, daha doğrusu şunu demeye çalışıyorum: Birbirine her bakımdan yakın olan insanlarla ortaklık kurarsak bu ortaklıkların daha kalıcı olacağına inanıyorum. Hiç kimse kendisini diğerinden daha akıllı hissetmeyecektir, daha güçlü hissetmeyecektir, kimse diğerinin hakkından götürürüm diye düşünmeyecektir.

Bu anlamda söylüyorum ve hepinize geldiğiniz gerçekten için teşekkür ediyorum, çünkü günümüzde biliyorsunuz maalesef bu tür kongreler çok uzun soluklu olmuyor. İlk defa dün Sayın Başkanımız da söyledi, biz de hocamızı 3 yıldır destekliyoruz. Gerçekten İstanbul Kültür Üniversitesi'ne ve Sayın Güneş Gençyılmaz'a da teşekkür ediyorum, çünkü çok iyi bir ekiple ve çok iyi bir şekilde götürüyorlar. Aslında "sürdürülebilirlik" hiç de kolay bir olay değil, yani çünkü sürekli olarak bir sonraki yılı programlamak zorundasınız.

Dün çok hoş bir şey oldu; konuşurken dedim ki hocama "hocam bir şey atladık, yani şöyle birisi vardı, çevremizde görmedik." Bana, "merak etmeyin, önümüzdeki hafta çalışmalara başlıyoruz, bir dahaki seneye o eksiği tamamlarız" dediler. Yani, biz daha bu kongreyi bitirmeden bir dahaki kongrede ne yapamayacağımızı konuşmaya başlıyoruz. Bu da tabii bunun uzun soluklu olduğunu gösteriyor.

Arkadaşlarımın anlatacakları sizin için de çok enteresan olacaktır, buna inanıyorum. Onun için söze istedikleri yerden başlayabilirler.

İsterseniz sizlere biraz tanıtayım; ELKAB Kablo, beyaz eşya yan sanayinde çalışan bir sektörümüz, ama başarısı şu: Yurt dışına ihracat yapan ve bu konuda beyaz eşya ile ilgili kablo üretimi yapan ender firmalarımızdan bir tanesi. İhracatları var. Diğer detayları kendileri anlatacaklar.

Yine, Sayın Başkan Hüseyin Bozdağ, Emin Catering olarak yıllarca bildik, ama o markayı bildiğim kadarıyla sattı. Şu anda yeni bir marka oluşturuyor. Yani Türkiye de marka satan bir firma olduğunu, kişiler olduğunu unutmayalım. Biz de marka olup bu markamızı değerlendirebiliyoruz.

Diğer tarafta Fatih bey, benim çok sevdiğim bir dostum Süleyman beyle beraber ORKA Grup Damat Tween ile çalışan arkadaşımız. Türkiye’de hala aynı şeyleri söylüyorlar; biz devlet kademelerine gittiğimiz zaman bile çok ağırımıza gitmişti, çünkü söylediğim gibi, Odalar Borsalar Birliği kurumları, emekli odası, sektörler beraber çalışıyoruz; tekstil, hazır giyim, konfeksiyon, deri ve deri mamulleri, beraber çalışıyoruz, “tekstil hala yaşıyor mu?” diye soruyorlar. Tekstilin gerçekten yaşadığını ve yaşaması gerektiğini tekstilde de birçok inovasyonlar olduğunu anlatabilen bir grup; yurt dışındaki firmalarıyla, yurt içindeki firmalarıyla bunu en iyi şekilde gösteren bir grup.

Şimdi de herkesten hikayesini dinleyelim diye düşünüyorum.

Sözü ELCAB Kablo’ya bırakayım.

Hepinize geldiğiniz için tekrar teşekkür ediyorum. Kültür Üniversitesi’nin başarılarının devamını diliyorum. İnşallah nice yıllar beraberce bu işi yürütürüz diye düşünüyorum.

NECDET TISKAOĞLU (ELCAB Kablo Genel Müdürü) - İstanbul Kültür Üniversitesi’ne ve bu programda emeği geçen herkese ayrıca ve çok teşekkür ederim.

Öncelikle grupların hepsini saygı ve sevgiyle selamlıyorum. “Kriz” kelimesi bu sene inanılmaz şekilde konuşuldu. Dünyada bir araştırma yapılsa, “bu sene en çok konuşulan söz nedir?” denilse, belki “kriz” kelimesi çıkacak. Herkes bir şeyler konuştu, krizle ilgili bir şeyler söyledi, çalışmalar yaptı, ama var olan bir gerçek vardı, o da kriz!..

Ben krizi şuna benzetiyorum: Ülkemiz bir deprem kuşağında ve depremle yaşamayı bilmemiz gerekiyor. Her zaman her şey olabilir. Kriz de işte aynen böyle bir şey. Ben buna benzetiyorum.

Krizde maalesef şirketlerimiz panik içerisinde, bir kargaşa içerisinde davrandılar. Bence kurum ve kuruluşların bir panik, bir kargaşa içerisinde değil de sakin davranmaları gerekiyordu aynı zamanda. Hepimizin krizdeki amacı çaresizlik, bir karamsarlık olmaması, belki de mücadele gücümüzü daha fazla artırmamız daha fazla gerekiyordu. Yapmamız gereken en büyük şeylerden biri buydu, ama bazıları bunu yapabildi, bazılarımız maalesef bunda çok da başarılı olamadı.

Öncelikle işimizi çok sevmemiz gerekiyordu, işimize saygı duymamız gerekiyordu, çok çalışmamız gerekiyordu, ama bazen işinizi çok sevebilirsiniz, ona çok saygı gösterebilirsiniz, ama dış etkenler, sizin dışınızda gelişen etkenler bazen bunları etkileyebiliyor; çünkü, sizin direkt ve endirekt ticaret içerisinde olduğunuz insanlar da olabiliyor. Olumsuzluk direkt olumsuzluk olarak sizlere yansıtılabiliyor maalesef.

Özellikle bu kriz gibi büyük bir krize maalesef hasarı daha büyük olabiliyor. Bunu ben domino taşına benzetiyorum; domino taşlarını sıralı şekilde devirdiğinizde taşların hepsi devrilebiliyor, ama siz iki taş arasındaki mesafeyi ayarlayabilirseniz belki orada -sarsılabilirsiniz ama- devrilmeden düşebiliyor, ama ayakta kalabiliyorsunuz. Bu anlamda, evet, herkes krizle ilgili çok şey söyledi, çok örnekler verdi. Biz ELKAB Kablo neler yapmış bunla ilgili neler yaptı, neler yapabildi, onlardan bahsetmek istiyorum müsaadenizle.

Bence ilk önce yapmamız gereken şey -ELKAB KABLO'nun yaptığı şey- sakin olmaktı. Çünkü, sakin ve sağlıklı olabilirsiniz, panik yapmazsanız sağlıklı kararlar alabilirsiniz. Hepimiz bir düşünelim; eğer çok rahat yapabileceğimiz şeyleri panik havasında olduğumuz zaman rahat yapabilir miyiz?.. Muhtemelen hatalar yapabiliriz, ama bunun için en önemli şey sağlıklı ve sakin olmaktı. Bizim ilk önce yaptığımız şey buydu.

Kendi adımıza ikinci olarak yaptığımız olaylardan bir tanesi de zincirin diğer halkası olan çalışanlarımız konusundaki tavrımızdı. Genelde firmalar ilk yöntem olarak çalışan personeli çıkarmak ya da ücretsiz izne göndermek gibi işlemler yaptılar, ama biz bu anlamda çalışan kadromuzu muhafaza ettik, koruduk. Onlarla bütünlüğümüzü sağladık. Her gün yeni bir firma sektörden ayrılırken, çıkarken biz, çalışanlarımızın işini kaybetme korkusunu yaşamadan kendileriyle bizim bir bütün

olduğumuzu, iyi günde ve zor günde beraber mücadele etmemiz gerektiğini benimsedik ve hiçbir çalışan personelimizi işten çıkarmadık. Bu anlamda ve mümkün olduğunca da onları eğitimlere gönderdik.

Krizin işlerdeki duraklamasıyla beraber, bunu bir fırsat bilerek gerek firma içi gerekte firma dışı eğitimlerle bunları süsledik. Bu anlamda da çalışanlar firmayı benimsediler ve sahiplendiler. Bu da verimlilik anlamında firmaya kesinlikle dönüş yaptı diyebilirim.

Diğer partnerlerimizden tedarikçi ve müşteri zinciri de krizde önemli bir halka olduğunu bir kez daha gösterdi. Çünkü ticarette, normal, hiçbir sıkıntı yokken herkes birbirine mal satar, mal alabilir, ama önemli olan zor günde, dar güne insanların beraber olması, onlarla ticari işler yapabilmesi. Bunu da bir kara gün ticareti gibi adlandırıyorum. Bizim de bu anlamda doğru tedarikçileri, doğru müşterilerimizi seçtiğimize inanıyorum ve o müşterilerimiz nispetinde biz onlara, onlar bize destek oldu, bir bağ oluştu, kenetlendik. Bu da krizden bizi bir adım daha güçlü bir şekilde çıkmamıza neden oldu diyebilirim.

Yine başka bir nokta, devletin kurum ve kuruluşlarının, sivil toplum örgütlerinin özellikle kriz aşamasında, kriz safhasında desteklerini çok ivedi yapması gerekenler olduğunu düşünenlerden bir tanesiyim. Çünkü, özellikle sizin yapmış olduğunuz desteklerle KOBİ'lerin bir kaç tanesi hayatta kalabilecek, ayakta durabilecek, bu önemli, çünkü belki çok geç alabileceğiniz bir destek kararıyla birkaç tane KOBİ'nin hayatının sonlandırılmasına neden olabilirsiniz, ama çok ivedi karar aldığınızda bu KOBİ'ler hayatta kalabilir ve o KOBİ'lerin hayatta kalması demek, bir sosyal sorumluluğun yerine getirilmiş olması demektir. KOBİ hayatta kaldığı sürece istihdam sağlayacak, işçi çalıştıracak, devletine katma değer sağlayacak, ihracat yapacak aynı zamanda da devletin ona yükümlülüklerini yerine getirecek. Bu anlamda da devletin, sivil toplum örgütlerinin, kuruluşlarının bu anlamda ivedi karar almaları gerekiyor. Özellikle bu anlamda ben KOSGEB'i çok başarılı buluyorum, çünkü gerek can suyu kredileri, gerek ihracat kredileri, gerek istihdam kredileri ve gerekse makine kredileri vererek zamanında ve çok ivedi hareket yaptıklarını söyleyebilirim. Yine bu anlamda can suyu kredilerinin bazı firmalar için can simidi olduğunu söyleyebilirim.

Başka bir sistemden de bahsetmek istiyorum; yine partnerlik sadece çalışan, tedarikçi, müşteri değil, aynı zamanda her KOBİ'nin ve her ticari işletmenin bir partneri olan, maalesef bu krizde bizi yalnız bırakan bankacılık, finans sektörlerine biraz değinmek istiyorum.

Özellikle bu krizin baş gösterdiği ilk 6 ayda kendilerini kapatmaları ve geriye çekilip beklemeleri maalesef üzücü oldu. Eğer o işlemleri yapmamış olsalardı, bugün aramızda Türkiye'de ticaret yapan çoğu KOBİ'nin olacağını tahmin edebiliyorum. Keşke onu yapmasalardı, ama belki onların da kendilerine göre bildikleri vardı, ama maalesef kötü oldu diyebilirim. Ama son 6 ay itibarıyla da bankaların, finans sektörünün işte o kapanan kabuklarını açtığını görebiliyoruz. Keşke o kabuklar çok sert kapanmamış olsaydı bugün KOBİ'ler aramızda olurdu ve onlar da ülkemize ve devletimize karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirirdi diye düşünüyorum.

Evet bunları çok saydık, ama ELKAB Kablo ne yaptı da krizde ilk önce ayakta durdu, sonra bunu avantaja çevirdi?.. ELKAB Kablo yatırım yaptı. Evet, yatırım deyince belki insanlar düşünebilir, çünkü firmaların özellikle krizde geri gitmesinin, batmasının, iflas etmesinin en büyük sebepleri yatırımdır. Fakat siz yatırımı doğru zamanda, doğru yerde yaptığınız zaman sizi bir kalem daha öne atabiliyor.

Biz makine desteği yaptık. Bu arada özellikle KOSGEB'e de teşekkür etmek istiyorum, onlardan aldığımız makine desteğiyle yatırımlar yaptık, rekabetçi olamadığımız, üretemediğimiz kabloyu ürettik ve yurt dışında yeni pazarlara ürünler sattık. Özellikle 5 tane yeni ülkeye ihracat yaptık. Çin ve İtalya gibi güçlü, iyi rakibimizi saf dışı bırakarak 5 tane ülkeye ihracat yaptık ve rutin devam eden ürünlerimizi de ekleyerek ürünlerimizi sattık ve bu girişim de bizi bir adım öne çıkardı, öne sundu aslında.

Dün Fatih beyin söylediği Haber Türk'teki işin kurulmasıyla, kriz aşamasında makine yatırımı yapması, bir adım atması konusunda aslında aynı şekilde çıkışıyoruz diyebilirim. Fatih bey çok iyi şey yapmıştı; yüzde 50 indirim aldı. Biz o kadar indirim alamadık, kendisine teşekkür ediyorum.

Pardon çok özür diliyorum, salondan düzelttiler, evet yüzde 65!.. Ülke adına çok teşekkür ediyor, aynı zamanda başarılarının devamını diliyorum.

Bu arada başka bir şey daha ortaya çıktı; "kriz" deyince ilk önce akla gelen şey güvensizlik oldu, çünkü kriz güvensizlik ortamıdır; insanların birbirine karşı bakışları güvensiz oldu, ticaretleri güvensiz oldu. Onun için şirketin marka değerinin de çok yüksekte olmasının önemi de bir noktada ortaya çıktı. Sizin markanız, şirketiniz bir değerse, bir değeri, bir güvenilirliği varsa gerek müşteri kanadından, gerek tedarikçi kanadından, gerek çalışan kanadından, gerek müşteri kanadından gerekse de finans kanadından daha farklı bir gözle bakılabiliyorsunuz. Böylece size karşı olan bakış daha farklı ve size duyulan güven daha fazla oluyor. Dolayısıyla, siz bu anlamda, krizden çıkma konusunda bir adım daha önde oluyorsunuz, onu da söyleyebilirim.

Yine kriz denildiğinde önce herkes kendi arasında birtakım çalışmalar yaptı, bazı birikimler düzenledi, ama krizde firmaların ilk önce akıllarına gelen şey, "çalışan personeli çıkartalım, tüm giderlerimizi kısıalım, reklam ve fuarlarımıza yatırımlarımızı uygulayalım" düşüncesi idi. Biz tam aksine, reklam ve fuarları çok önemsedik. Çünkü bizim fuarların, firmaların çok önemli olduğunu düşünen bir yapımız var. Bu anlamda kendimize uygun nokta olarak fuarlara katıldık ve nokta fuarlarının meyvelerini topladık. Bunlar özellikle yurt dışında siparişlerimize dönüştü. Bazılarının meyveleri toplanmaya başladı.

Sizlere bununla ilgili bir anekdot anlatmak istiyorum. İlk profesyonel fuarımız Almanya'daydı. Kendi sektörümüzle ilgili katıldığımız ilk fuarda 6 metre karelik bir alanımız vardı. O günkü bütçelerimizle, o günkü imkanlarımızla öyleydi, ama gayet ciddi bir fuardı. Yani 2 tane arkadaşımız olduğunu düşünün ve bir-iki tane müşteri geldiğinde ayakta tutamıyorsunuz bile. Biz orada, 7 sene önce, Güney Amerika'dan 4 tane müşteri yakaladık ve o müşterilerimize 7 yıldan beri mallarımızı satıyoruz ve onlarla beraber büyüzoruz. Bu nedenle fuarların firmalar ve KOBİ'ler için çok önemli olduğuna inanan bir yapımız var. Bu tür fuarlara da kesinlikle KOBİ'lerin katılmasını tavsiye ediyoruz.

Yine dünkü konuşmada Murat beyin de bahsettiği gibi, hayata pozitif bakmak çok önemli. Biz hayata hep pozitif baktık. Çünkü hayata nasıl bakarsanız

öyle görür, ona göre mücadele edersiniz. Hepimiz kendimizden tekrar pay biçelim. Yani, eğer bir üniversiteyi bitirmek istiyorsak, orada başarılı olmak istiyorsak derslerimize çalışırız veya bir işte bir kademeye gelmek istiyorsak, kendimizi ona inandırırız ona göre, onun vecibelerine göre çalışırız. Biz hep hayata pozitif baktık. Çünkü hayata pozitif baktığınız zaman pozitif görürsünüz. Biz hayata ve işimize pozitif bakarak, bu krizin geçici olduğunu düşünerek, her gecenin bir gündüzü olduğunu düşünerek pozitif baktık ve bütün mücadelemizi de ona göre yaptık. İşimizi sevdik, işimize saygı gösterdik, dürüst olduk ve her konuşmamda da kendisini rahmetle anmak istiyorum, rahmetli Sakıp beyin de sözü gibi "çalışmak, çalışmak, çalışmak" fikriyle süslediğiniz zaman da başarının gelmesi kaçınılmaz oluyor. Başarı deyince, başarıyla ilgili de kısa bir şey anlatmak istiyorum müsaadenizle. Bu sene Mayıs ayında Belçika da ilki düzenlenen SME (Small and Medium-sized Enterprises - KOBİ'ler) haftası vardı 34 Avrupa ülkesinden SME'ler (KOBİ'ler) katıldı, kendi ülkelerinde yaptığı yatırımlarla, bilgi birikimiyle, projeleriyle, büyümesiyle ilgili olarak 34 tane firma oraya geldi. Türkiye'den de bu konuda biz seçilmiştik, çünkü KOSGEB bizim ilk başlangıç noktamızdan bugünkü noktamıza kadar neler yaptığımızı bildiği için Türkiye'den birkaç firma arasından bizi seçti ve biz de Belçika'da ülkemizi temsil ettik. Biz toplantılara katıldık.

Bununla ilgili olarak da kendi firmamız adına sevindirici, ülke adına biraz üzüntülü bir şeyden bahsetmek istiyorum. Hemen hemen her ülkeden, basından ve sivil toplum örgütlerinden ilgili kişiler vardı, ama maalesef ülkemizden bu anlamda yanımızda basından veya sivil toplum örgütlerinden kimse olmamıştı. Ama daha sonrasında biz basınla bunu paylaştığımızda, bunun bir haber değeri olabileceğini düşünerek söylediğimizde maalesef bunun bir haber değeri olmadığını söyleyerek yayınlamak istemediler. Üzüldük; birincisi, kendimizin neler yaptığını biliyoruz, çünkü sıfırdan girerek bu noktaya geldik. İkincisi, ülkemiz adına üzüldük, çünkü bizim orda gösterilmemiz belki ülkedeki yeni KOBİ'lerin çoğalması adına, mevcut KOBİ'lerin kendilerine bir çıta göstermesi adına bunlar çok önemli bir nüanstı bence ve ciddi bir haber niteliği taşıyordu, ama maalesef haber olamadı. Seneye ikincisi düzenlendiğinde bir haber niteliği taşır diye ümit ediyorum. Umarım yetkililer de dinliyordur.

Konuşmamı toparlayacak olursam, konuşmamın en sonunda, ama belki en önemli noktasında ELKAB Kablo çalışanlarıyla, tedarikçisiyle, müşterisiyle bir zincir, bir halkadır. Bu halka içerisinde çalışanlarımız bizim dünlerimizdi, yarınlarımız da olacaklar. Onlara sizlerin huzurunda çok teşekkür etmek istiyorum, çünkü el birliğiyle sıfırdan bu noktaya geldik. Yarın daha da iyi şeylere beraber imza atacağız. Onun için tedarikçilerimiz de müşteri kanadıyla ilgili olarak onlar da bize güvendiler, inandılar, bizle beraber çalıştılar, beraber büyüdük. Onlara da buradan teşekkür etmek istiyorum.

Konuşmamın başında da söylediğim gibi, bir deprem kuşağındayız. Ülkemizde depremler olmaması dileklerimin yanı sıra, depremlere uygun binalar yaparsak depremler sadece bizi sarsar ama yıkmaz! Ona göre krizde böyle depremler olmaması ve binaların yıkılmaması dileğiyle hepinizi saygıyla selamlıyorum, esen kalın.

OTURUM BAŞKANI- Sayın Necdet Tiskaoğlu'na çok teşekkür ediyoruz. Ben şahsen kendi açımdan not aldım. Konuşmadan çok net aldığım mesajlar var. Örneğin sakin olmak, panik yapmamak gerçekten çok önemli. Sosyal sorumluluktan kaçınmamak, yani işçilerinizin, ülkenizin, geleceğinizin sosyal sorumluluğunu taşıyarak işinize devam etmek.

Finans ve bankacılık söylendi. Tabii ki çok enteresan, herkes kendine göre düşünüyor. Ben hep şöyle söyledim: Bizde zaman zaman söylendi ya, "kriz bizi teğet geçti." Bence bir tek sektörü teğet geçti; finans sektörünü!.. En fazla da üreticiye vurdu diye düşünüyorum.

Dolayısıyla, teğet geçmesine rağmen -tabii ki o da onların başarısı- çünkü onların masasına oturduğunuz zaman "bu işleri en rahat biz atlattık" diyorlar. Gerçekten doğru. Ama, sonuçta tabii ki ülkede hepimiz beraberiz, ayrıca biz çok fazla öz sermayesi olan bir ülke değiliz, çok fazla zengini olan bir ülke değiliz. Dolayısıyla finansa özellikle üretim aşamasında gerçekten çok fazla oranda ihtiyaç var. İnşallah daha da iyi bir şekilde, projelerin bu ülkede kredilendirildiği günleri göreceğiz diye düşünüyorum. Çünkü, gerçekten Avrupa Birliği'nin en büyük kriteri bu; Avrupa Birliğinde nakde veya herhangi bir şeye değil projenize kredi verirler.

Bankaya gidersiniz, projenizi sunarsınız, o projeye kredi verirler.

Biraz önce benim anlattığım Hollandalı ortakla başladığımızda Hollanda'da faizler %3 iken Türkiye'deki faizler %55 - 60 idi. Yüzde 3 ile kredi kullanmak varken tercih edilmez miydi?.. Ama nasıl alacaktık; biz bir Türk evladı olduğumuz halde onunla ortaklığa gittiğimizde, projeyi ortaya koyduğumuzda adamlar projeye destek verdiler ve üstelik o projeyi Avrupa Birliği yardımıyla, bir kuruş harcamadan bütün kurulumları, makinenin yerleştirilmesini ve her şeyini beraber olarak yaptık ve Avrupa Birliği ödedi. Yani siz ne yapacağınızı bilerseniz, neyi nasıl alacağınızı bilerseniz, kesinlikle elde edersiniz diye düşünüyorum.

Sayın Fatih Altaylı'yı kutlamak istiyorum, gerçekten böyle bir kongreye sponsor olmak da çok kolay bir iş değil. Aynen dünkü anlattığı gibi, bu çok verimli olan, çok getirisi olan bir şey değil, ama bir sosyal sorumluluktur ve sosyal sorumluluk açısından baktığınız zaman bir konuda bir değişim yapmak, inovasyon yapmak çok önemlidir. Bunları başarmışlar. Çok teşekkür ediyoruz kendilerine.

Pozitif bakmaya devam ediyoruz. Bir şey daha söyleyeceğim; Kalite güvence ödülü alan çok ender firmalardan bir tanesine Avrupa Birliği'nden misafirler geliyorlar ve forklift kullanan kişiye soruyorlar; "Senin için kalite, güvence nedir?" Forklift kullanan işçi, elini kalbine koyarak "kalite güvence benim buramda!" diyor. Yani siz işinize inanıyorsanız, güveniyorsanız, vicdanınızla da hareket ediyorsanız kaliteyi yakalarsınız.

Teşekkür ediyorum ve bu arada sözü Sayın Hüseyin Bozdağ'a vermek istiyorum. Yıllarca beraber çalıştık. Kendisini ben tanıyorum ve sizin de tanımanızdan çok mutlu olacağınıza inanıyorum. Buyurun sayın Bozdağ.

HÜSEYİN BOZDAĞ (Yemek İstanbul Genel Koordinatörü)- Çok değerli hocam, çok değerli konuklar, sevgili İSİDEF'in Genel Başkanı, Beylikdüzü Organize Sanayi Bölgesi'nin Değerli Başkanı, sevgili sanayici arkadaşlar.

Hepinizin bildiği üzere, biz, sanayinin hizmetkarı olarak çalışıyoruz. İşin açıkçası, aslında krizi fırsata çevirdiğimizi sabah gelirken hissettim. Sabahleyin sevgili Genel Başkanım Mehmet ve Memduh beylerle gelirken tek arabayla gelmekle bu işi çözdük. Zaten işin açıkçası, biraz da öyle bakarak işe soyunmak lazım.

Gelirken de onlardan bir sürü ders aldım işin açıkçası. Memduh ağabeyin anlattığı çok güzel şeyler, Mehmet Bey'in anlattığı güzel tecrübelerle ben de kendi yaşıma biraz tecrübe katmış oldum.

Gelirken bir şey daha hissettim; bizim jenerasyon yani iş adamlığına soyunduğumuz jenerasyon, rahmetli Özal'ın bize liberalizmi anlatmaya çalıştığı, daha doğrusu o süreçler içerisinde başladığı yerden, rahmetli Özal'ın kabrinden geçerken bunu hissettim ve o süreçte hepimizin bir girişimcilik ruhu olduğunu hatırladım. O sürecin hepsinde, 1985'ten 2005'e kadar hep böyle bir girişimcilik ruhuyla insanlara, Türk girişimcilerine, Türk iş adamlarına bu ruh aşılandı. Biz de bu ruhla aşıl原因an ender kişilerden -ender demeyeyim de genel kişilerden- birisiyiz.

Hem kendi sektörümden hem de kendi kimliğimden bahsettikten sonra krizi nasıl fırsata çevirdik, pratik çözümleri nasıl yakaladık size bunları aktaracağım.

İşin açıkçası önce hazır yemek sanayisini bir parça tanımlamak isterim: Hazır yemek sanayi, hepimizin öğlen saatinde, ziller çaldığında, öğlen mesai saati bittiğinde, Türkiye'de 22 milyon insanı ilgilendiren boyutuyla da her an yemeğe hazır olması gereken bir sektör.

Toplam 350 bin kişiyi istihdam eden, ülke ekonomisinde krizden önce 6,5 milyar dolar gibi bir rakamı sağlayan, ülke istihdamında da dolaylı olarak 1,5 milyon insanı istihdam eden ve sanayi odamızın 48 tane meslek komitesiyle birebir, iç içe çalışan, bir kısmıyla müşteri bir kısmıyla da tedarikçi olarak çalışabilen bir yapı.

Hüseyin Bozdağ burada nerededir?.. Ben 22 yıldır bu sektörün içerisindeyim. Özellikle iş hayatına başladığım günden beri sivil toplum örgütlerini çok önemseyerek, hatta bunun bir medeni ölçütü olarak kendi içimde değerleri olduğuna inanarak, gerek ticaret odalarında gerek sanayi odasında gerek Türkiye İhracatçılar Meclisi'nde gerek İhracatçılar Birliği'nde gerekse SİAD'larımızda (Sanayici ve İş Adamları Dernekleri) en tabanından görev alarak bir yerlere gelen, daha sonra da uluslararası Avrupa Catering Birliği'nin şu an hala Yönetim Kurulu üyeliğini devam ettirerek bir yerlere gelmiş ve hazır yemek servisinde önce bölgesel sonra ulusal sonra da uluslararası alanda marka yaparak satan ve bu işlemleri yurt dışıyla bağlantılı olarak kuran bir yapı içerisinde devam ettik.

Biz 2006 yılının başlarında kendi içimizde birçok sektörde de vardık ve bir çok konuşmacı da bunu dile getirdi, başka sektörlerde de Özal'ın bize aşıladığı girişimcilik ruhuyla başka yerlere de yatırımlar yapmıştık ki tam o sırada kendi işimizde konsantre olmamız gerektiğini düşünerek, yabancı sermayenin ülkemizde çok ılık rüzgarların estiği dönemde hepsini toparlayarak sattık. Bu satma süreci içerisinde kendimize göre de bir sürü tecrübeler edindik.

Daha sonra da 2007 de, krizden hemen evvel 850 çalışanı, gündem 30 bin kap yemeğiyle, Türkiye'nin Petkim'inden tutun Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları'na kadar özel sektörde ilk 500 hedeflemiş bir marka olarak sattık.

Sonra oturduk, önümüze baktık, belli bir sözleşme çerçevesinde yapmıştık. Evliliklerde bazen başladığı gibi bitmesini de bilmeli; eğer anlaşıyorsanız boşanırsınız ve biz de boşandık. Boşandıktan sonra dedik ki "bu sektörde mi olalım, başka sektörlerde mi olalım?" Alt alta yazdık; gıda sektöründe olalım, hazır yemek sektöründe olalım, inşaatla olalım -kendim inşaat mühendisiyim- şurada olalım, burada olalım derken önümüze bir sürü yazılar, belgeler koyduk ortaya, ama bir baktık ki kriz döneminde, krize yakın olan dönemlerde -dünkü konuşmacılardan da algıladığım gibi- onlar da aynı şeyi yapmışlar.

Bilmediğimiz tüm sektörlerden çıktık. Sonra hücrelerine kadar bildiğimiz ve 22 yıllık tecrübeyle edindiğimiz kendi yemek sektörümüze tekrar dönelim dedik, ama tam krizin ortasında 2008 yılının Temmuz ayında bu kararı alıyorduk. 2008 Temmuz ayında karar alırken, yani bu işlerinin tamamı işin açıkçası, baktığınızda nerelere doğru yaslanmalı derken "herkes bir icat çıkarmalı" diyorlar. Biz de icat çıkarmalıyız dedik. Bu icadı nasıl çıkaracağız?.. Peki, 22 yıldır biz bu işleri yapıyorduk, ama böyle yapmıyorduk, şöyle yapalım dedik. Biraz yazdık-çizdik ve dedik ki "bütün bildiğimiz ezberleri bozmamız gerekiyor", çünkü sevgili Genel Başkanım Mehmet Sanlı'nın çok güzel bir sözü var, ben onu hep kendime düstur alıyorum; "Bu iş artık ekonomik kriz falan değil arkadaşlar, bu iş -onun deyimiyle- 'ekonomik evrim' ve evrimin de ne kadar süreceği belli değil!" Dolayısıyla, bu evrimin geçirilebilmesi için bu krizle değil, bu evrimle yaşamayı öğrenmeliyiz. Yani hepimiz bu evrimin içerisinde kendimize göre değerler koyup bu değerlerin içerisinde neleri alacağız, neleri almayacağız noktasına geldik.

Dediğim gibi, kardeşimle beraber önümüze bir tablo koyduk yazdık-çizdik, her şeyi yaptık ve dedik ki "bizim için birincil öncelikli olan gıda". Hazır yemek sektöründe, bir birim öğlen yemeğinizde, iş yerinizde, fabrikanızda, ofisinizde yediğiniz o dört kap yemeğin yüzde 55'i gıda!.. Dolayısıyla, bu gıdayı önce yazdık. Daha sonra baktık ki en büyük giderlerimizden bir tanesi taşıma, enerji, araç vs. şunlar bunlar... Sonrasında da baktık personel giderleri en fazla. Dolayısıyla "biz yeni bir model geliştirelim" dedik. Kendimize o günkü şartlarda "kümelenme modeli" dediğimiz, kendi sektörümüz içerisinde "sahalara inme" dediğimiz bir model geliştirdik. Bu model "müşterimizin kalbine girme" modeliydi! Müşterimizin bulunduğu ortamda, kendi yemeğini pişirdiği yerde kendisinin yemeğini pişirmektir. En büyük özeliği de burada idi.

Buna göre, Çerkezköy'de, Hadımköy'de, Beylikdüzü'nde, Avcılar'da, İkitelli'de ve Anadolu yakasında müşterilerimizin bulunduğu mutfakların kapasitelerini genişleterek hem kendi yemeğini yapıp hem de komşusunun yemeğini yaparak kendimize bir sinerji sağladığımız gibi aynı zamanda müşterimize de bir sinerji sağladık. Bu birincisiydi.

İkincisi, bizim özellikle -bunu her sektör uygulayabilir- mal taşıyoruz, yemek taşıyoruz, Sevgili Başkanım ayakkabı taşıyor, Orka Grubun yöneticisi Fatih bey gömlek taşıyor. Bu taşıma esnasında çok ciddi paralar veriyoruz. Bizim kendi yemek sektörümüzde bir aracın bedeli, aşağı yukarı, şoförüyle beraber 4.000 liraya mal oluyor. "Burada da bir icat yapmamız lazım" dedik kendi kendimize ve bu icadı çıkarıp dedik ki; bugün Türkiye'de özellikle İstanbul'un Anadolu yakasında 200.000 ticari araç, bunun da yaklaşık 45.000'e yakını gıdayla alakalı. Gazeteye bir ilan verdik ve "pazarcı esnafından yani gıdacı pazarcı esnafından kiralık araçlar" dedik. 2 gün içinde 150 tane müracaat geldi!.. Biz şimdi onlarla saatlik araç kiraliyoruz. Çünkü pazarcı esnafını bilirsiniz, sabahleyin pazara domatesini, salatalığını, biberini vs. getirir, orada yıkar arabayı, bir köşeye çeker ondan sonra da o araba güneşin altında ya da karın altında yatar. Biz kendi kurumsal kimliğimize uygun arabaları giydirdik. İçerindeki soğuk zinciri muhafaza edecek şekilde anti bakteriyel vs. şeyler haline getirdik ve biz araçlardan, o bahsettiğim %17'lik maliyeti %7'lere düşürdük. Arabanın 4.000 liraya mal olan giderini 680 - 1.600 lira aralığına getirdik.

Dolayısıyla, bizim kullanacağımız araç konusunda o bahsettiğimiz konu ortasında da ciddi bir yatırım sağladık. Daha sonra döndük personel gelirimize; baktık, "personelle ilgili ne yapabilir?" dedik. Yani nitelikli eleman konusunda bir tasarruf sağlayamayız, ama hizmet anlamında bir tasarruf sağlayabiliriz, hizmeti sağlayacak kişilerle beraber bu tasarrufu sağlayabiliriz. Çünkü bunların hepsinin sonunda bir yere varacağım; yakın bölgelerdeki üniversitelere yazı yazdık, "Part-time personel çalışacak öğrenciler alacağız" dedik. Çünkü bu resmi olacak, çünkü saatlik çalıştırmayı bile artık SSK'ya ödüyorsunuz. Dolayısıyla, bizim aşağı yukarı personel giderimizi ortalama 1.000 liradan, bu öğrencilerle beraber aşağı yukarı 780 liralara kadar düşürebildik. Çünkü çocuk için çok önemli; 300 liraya çalışıyor, 5 gün boyunca yarım gün geliyor. Bizim için onların ortalamaları çok önemli.

Bunların hepsiyle beraber hem karlılıklarımız noktasında hem de Türkiye'de biliyorsunuz biz gıdanın içerisindeyiz, hepimizde mutfak var ve hepimizdeki mutfağın durumunu da biliyoruz. Bugün hükümet enflasyon hedefini %4 - 5 oranında koyarken bir bakıyorsunuz mutfaktaki enflasyon politize edilmemiş haliyle %35 - 40'larda. Biz bu %35 - 40'ın biraz önce sözümün başında söylediğim gibi, yemeğin içerisindeki %55'lik gıda maliyetini istediğim gibi veya müşterimize bunu yansıtmaya çalıştığımızda yıllık %17'lik bir fark istememiz lazım. Mümkün değil; yani müşterinizde zaten krizde!.. Adamcağız her türlü zorluğa rağmen işçisinin yemeğini kesmemiş, personelinin yemeğini kesmemiş. Bunu kendisine bir zul gibi görürken bizim, müşterimizin karşısına çıkıp "sizden %17 zam istiyoruz" ya da "sizden %5 zam talep ediyoruz" deme şansını hiçbir zaman kendimizde göremedik. Asla da böyle bir şey olamaz!

Dolayısıyla, bizim yaptığımız bu 17'lik tasarrufun tamamını müşterimizle paylaştık. Biz 1,5 yıla yakın süredir, 15 - 16 aydır müşterimizden tek lira zam istemedik. Bunları sağlayarak hem müşterimize destek olduk hem de kendimize destek olduk. Bütün bunları anlatırken, bu krizi fırsata çevirmeye sıfır noktasında başlamıştık. Ekonomik anlamda, istihdam anlamındaki değerleri söyleyecek olursam, Yemekİstanbul'un bugün 115 çalışanıyla, Türkiye'de bilinen ilk 500 şirketin değerleriyle, markalarıyla yine 115 tane istihdamla çalışarak yolumuza yine devam ediyoruz.

Şimdi bir parça da dünkü konuşmalara dayalı olarak, Sayın Ticaret Odası Başkanımızın verdiği çok güzel bilgiler vardı, ama Türkiye’de o bilgilerin ışığında gördüm ki %21 banka ve finans sektörü veriyormuş. Kim diyor ki “faizler düştü” diye?.. Ben böyle bir şeye inanmıyorum. Eğer bu memlekette %21’i banka ve finans sektörü hala vergi tanımı olarak ortaya koyuyorsa, vergiyi onlar ödüyorsa bu memlekette faizin düştüğüne kimse bizi inandıramaz.

Şimdi dünyada tüm ekonomik ve sosyal değerleri KOBİ’lerin yarattığını düşünecek olursak ki -bu böyle- küçücük bir anekdotla kendi dilimde bunu anlatmaya çalışayım. Ben Anadolu’da büyüdüm, bizim oralarda tarlada tınaz yakılır. Tınazı yaptığınız an bütün börtü böcek, çiçek ne var ise orada ölür. Sonra bizim kurnaz tilkilerimiz var biliyorsunuz, o tilkiler oralarda bir şey bulamayınca gelir, evdeki tavuğunuzu çalmaya çalışır. Dolayısıyla, tarladaki tınazı yakmak KOBİ’leri öldürmekle eş değerdir!..

Türkiye’nin en büyük şansı bana göre hala KOBİ sektöründe, KOBİ ölçeğinde işletmelerin yoğun bölümde olmasıdır. Bunun da sebebi iki tanedir; bir tanesi bir Titanic gemisini çevirebilmek ya da manevra yapabilmek için saatlerce uğraşırken, bir filikayı bir anda çevirme yeteneğine sahip olursunuz. KOBİ’lerin, en önemli özelliği de budur, yani hemen birleşirsiniz. Bu noktada hepimizin yaptığı gibi, “bir buçuk adamla bu işi nasıl yapabilirim, bir buçuk makineye nasıl yapabilirim, bu bir buçuk makine ile bir buçuk adamdan tasarruf ettiğim, 0,05 benim faydam olur” düşüncesine girersiniz.

Bankacılık sektörü bu anlamda bana göre Türkiye’de sınıfta kalmıştır. Hala yüksek faizle Merkez Bankasının “faizi düşürdüm, düşürdüm” diye çağrı yapması, bana göre sadece bankaların ekmeğine yağ sürmekten başka bir şey değildir. Benim yanımda 1 milyar lira maaşla çalışan arkadaşımıza herhangi bir alışveriş mağazasında 7 tane kredi kartını zorla satıyorlar. Siz KOBİ’siniz, gidiyorsunuz, işletme kredisi almak için müracaat ediyorsunuz, dışinizdeki apseye bile bakıyorlar. Böyle bir şey olabilir mi?.. Kredi kartı borcunu ödeyebilmek için işveren, o adamın maaşını doğru ödeyecek ki adam da gidip kredi kartı borcunu ödesin.

Dolayısıyla, yani dünkü söylemlere ve bankacılık sektöründeki ifadelere katılmıyorum. Biraz önceki konuşmacı arkadaşımız Necdet Bey gerçekten çok

önemli bir şey söyledi. Ben de aynı yere varacağım; Türkiye'de bankacılık sektörünü "ekonomik evrim" gibi yeniden yazmak lazım. Eğer projeniz varsa projenize banka ortak olmalı. Artık menkulün, paranın, gayri menkulün bir değer taşımayacağını, sadece projeye dönük bir iş anlamında ortaklık yapılacağını artık bankacılara anlatmamız lazım.

Sevgili Güneş hocama KOBİ toplantılarının süreci içinde bir parça bahsetmiştim. O da sağ olsun duyarlılık gösterdi, panellerden bir tanesinde "yeni ekonomik finansal modeller" adı altında bir başlık geliştirmişti. Onun da bu panellerin birisinin içerisinde olacağını zannediyorum.

Dolayısıyla, toparlamam gerekirse sevgili Başkanım, Kültür Üniversitesinin bu çalışmalarına 2003'ten bugüne hem İSİDEF olarak hem şahsım olarak biz sonuna kadar destek olmuştuk. Ben sadece geçen sene katılamamıştım, kriz yönetiyordum. Dolayısıyla, demek ki krizden çıktık hocam. Bu konuda çok da sıkıntımız yok. İnşallah hep beraber daha iyi günlere varacağız.

Beni dinlediğiniz için teşekkür ediyorum, büyüklerime de saygılarımı sunuyorum.

OTURUM BAŞKANI- Sayın Bozdağ'a biz de teşekkür ediyoruz.

Gerçekten yine notlara baktığımızda; tasarruf, tasarruf, tasarruf!.. Yani biz geçmişte büyüklerimizden gördüklerimizin yeniden çok önemli olduğunu, tasarruf etmenin bu ülkede en önemli noktalardan bir tanesi olduğunu ve bunun her iki yönden; gerek ekonomi yönünden de dini yönden de tasarrufun çok önemli olduğunu hiçbir zaman unutmamamız lazım. Özal'ın dediği gibi, ortaya koyduğu liberalizm ve girişimlik ruhunu hiçbir zaman kaybetmemiz lazım.

Yabancı sermayenin önemini gerçekten her zaman için üstümüzde hissetmemiz lazım. Çünkü biraz önce de söylediğim gibi, bizim çok fazla bir ekonomik gücümüz yok, çok fazla sanayi kültürümüz yok, çünkü biz değişimleri çok rahat, sindirerek yaşayamadık; yani feodal toplumundan tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan, bilgi toplumuna ve bilgi toplumundan -şimdi nano teknoloji çıktı- geçmek tabii çok kolay işler değil. Bunlar bir background istiyor. Bunları biz zor yaşadık. Bize hep bize şunu söylediler:

Başımıza icat çıkarma!.. Genç arkadaşlara özellikle rica ediyorum, icat çıkartın!.. İcat çıkarmak, yaratıcı olmak çok da kötü bir şey değil. Gerçekten icat çıkartın!..

“Ekonomik evrim” çok doğru bir teşhis. Teşekkür ediyorum Sayın Başkanım, gerçekten “evrim” yaşıyoruz. Bu ara tabii evrimin sonucunda güçlü olanlar ayakta kalacak güçlü olmayanlar da gidecek. Elbette onlara da üzülüyoruz, ama yapacak bir şeyimiz yok. “Kümelenme” bizim için çok önemli bir şey, ama kümelenmeyi biz Türkiye’de hep yanlış anlıyoruz veya bize yanlış anlatılıyor. Kümelenmeyi yapabilmemiz için sizin o bölgede alt yapınızın olması lazım, eğitilmiş kadronuzun olması lazım, onunla ilgili yan sanayinin olması, yani kümeleşmeyi yapabileceğiniz şartların oluşması lazım.

Bizim Türk Milleti akıllıdır. Örnek vereyim; bilenlere hep söylüyorum, kümelenmeyi yıllar önce yapmışınız, mesela Denizli bence tekstil için kümelenmenin merkezidir. Yani zaten becermişiz, çünkü orada her şey var. Konya belli bir sanayinin kümelenmesidir, Kayseri belli bir sanayinin kümelenmesidir, çünkü zaten bunlar kendiliğinden oluşmuş.

Verimlilik konusu çok önemli; her şeyden önce verimliliği mutlaka öne çıkarmalıyız. Sayın Başkanım, Avrupa Birliği konusunda hep söyledim, Avrupa Birliğinden maddi olarak bir katkı bekliyorsanız, kesinlikle hiçbir katkı beklemeyin arkadaşlar. Avrupa Birliği bize hep hukuksal ve hep doğru yaşama açısından koçluk yapacak gibi düşünüyorum. Burada Avrupa Birliğinin koyduğu kriterleri ertelemezsek -20010 da ertelendi- zaten projeye dönük finansman söz konusu. Başka bir çıkış yolu yok.

Bir şey daha söyleyeceğim, ben hep şunu savundum: Gerçekten değerli arkadaşlar, size bütün anlatımlarda deniyor ki şu andaki milli gelirlerin % 70’ini hizmet sektörü ve ticaret sağlıyor, % 30’unu ancak -69 da aslında- yani % 30’unu da üretim ve diğer katma değerlerden alıyoruz. Unuttuğumuz bir tek şey var; siz hizmet ve ticarete yönelik büyümeyi sağlıyorsanız mutlaka kaynak olmadığı için bunu borçlanarak karşılıyorsunuzdur. Zaten şu andaki büyümenin kaynağına bakarsanız, hükümet akıllı bir politikayla dış borçlanmayı azalttı ama, iç borçlanmaya bakın, şu anda Türkiye’nin 500 milyar dolara yakın borcu var. Yani biz bu bir yıl içinde 100 milyar dolar daha borçlandık.

Demek ki, o zaman siz üretime dönük büyüme sağlamazsanız borçlarınızı artırırsınız. Büyüdüğünüzü zannedersiniz ve emek-yoğun sistemin önüne, biraz önce başkanımın da söyledi, "22 milyon insana 350 bin kişiyle hitap ediyoruz" dedi, 350 bin insan!.. Siz bunu gözden çıkartabilir misiniz?.. Onun için Türkiye'de emek-yoğun sektörlerin gözden çıkarılamayacağına inanan bir insanım ve onların mutlaka desteklenmesi gerektiğine inanıyorum.

Bir de çok basit bir şey söyleyeceğim; bir büyüğüm bana şunu söylemişti: "Bir işe başlarken bir Türk gibi başla, bir İngiliz gibi bitir." Niye dediğini biliyor musunuz; Türkler işe başlarken öperek koklaşarak, yemeklerde aslanlar gibi imzayı atıp hemen ortaklığı kurarlar, ama ayrılırken kül tablalarını hep havada görürsünüz, herkes birbirine bir şeyler atar!.. İngilizlerse başta çok büyük kavgalar yaparlar. Ben de ortaklarımla ortak olurken bir sene boğuştu, ama bitirirken de 1 saatte biter. Çünkü, herkesin hakkı bellidir; neye sahip olduğu bellidir, anında bitirirsiniz. Onun için herkese Türk gibi başlayıp İngiliz gibi bitirmesini tavsiye ediyorum.

Ve Sayın Doktor Fatih Anıl, ORKA Grup ve Damat Tween ile ilgili hikayesini ve tekstil sektöründe bizim ne yapmamız gerektiğinin bir örneğini göreceğiz. Buyurun.

Dr. FATİH ANIL (OR-KA Grup Genel Müdürü)- Evet, ben alışkınım. Aynı zamanda üniversitede hocalık yapıyorum, o bakımda ayakta daha rahat ifade edebiliyorum.

Evet, 2008 yılının Şubat ayıydı. Ben daha farklı bir gözle bakacağım. Biz perakendeci olduğumuz için -olay önce perakendede patlıyor zaten- 2008 yılının Ocak, Şubat ayı gibi krizi hissetmeye başladık ve üst yönetim olarak kriz yönetimine geçtik, çünkü ciddi biçimde sektörde satışlar düşüyordu. Yani, bu sadece bizim firmamızda değil tüm perakendecilerde satışın 2007 Aralık ayından itibaren düşmeye başladığı görüldü.

Biz krize yurt içi ve yurt dışında 110 mağazayla girdik. Şu anda 135 mağazayız. Yani kriz süresince 25 mağaza açtık. Bugün, hatta pazar günü Edirne mazağımız açıldı, ben oraya gidiyordum, Süleyman beyin başka bir seyahatinden ötürü sabah programımı değiştirdim, buraya geldim. Haftaya City's mağazamızı

açıyoruz ve bu Cuma da İstanbul FormBornova'da mağazamızı açıyoruz.

Peki ne oldu da biz nasıl krizde %30'a yakın bir büyüme yakaladık?.. 2008 yılının Mart ayında -hani bir deyim vardır- "kokuyu alarak, gelişi hissederek" yurt dışından aldığımız duyumlar, yurt dışı bayilerimizden hissettik diyelim, tedbirlerimizi aldık. Ne yaptık; tüm giderlerde tekrar bir kontrole gittik, tekrar gözden geçirdik. Efendim, benden önceki konuşmacının söylediği gibi, tek kişi çıkarmadık; bilakis, tersine eleman aldık. Bu krizi çalışanlar arkadaşlarımıza hissettirmedik. Fakat herkes piyasadan bunu hissediyor, biz hiç kimseyi çıkarmıyoruz, her şey vaktinde, ücretler vaktinde ödeniyor vs.

Mart ayı ile Ağustos ayı arasında ne oldu, çok kısaca bunu anlatacağım. Bütün satın almalar kontrol altına alındı, bütün giderler kontrol altına alındı, araba kiralama şirketi, yeni bir şirkete geçildi, tüm filodaki arabalar değiştirildi, hatta şimdi herkes çok ekonomik bir araba dağılımı yapıldı diye teşekkür ediyor, benzinden %30 tasarruf oldu -ki şöyle düşünün: 70 - 80'lik bir araba filosunun olduğu bir şirkette bunlar çok ciddi paralar tutuyor, fakat en önemlisi, krizde herkesin bildiği alışveriş merkezleri var, malum, hepsi sanki çalışanlarına döviz ödüyorlar gibi dövizle kira alıyorlar. Bunların hepsiyle tek tek masaya oturuldu, çok ciddi biçimde kiralarda indirimler alındı. Bu sadece biz değil, sektörel olarak da indirimler alındı ve daha önceden Bağdat Caddesi gibi mağazamızın olmadığı birtakım yerler vardı. Hatta onunla ilgili olarak bizim başkanın bir sözü var; Bağdat Caddesini herkes biliyor, çok yüksek kiralara istendiği bir yer Bağdat Caddesi ve çok ciddi hava paraları konuşulur, fakat kriz süresince Bağdat Caddesi boşaldı, insanlar mağazaları boşalttılar, birtakım markalar mecburen kapatmak zorunda kaldılar, o hava paraları gitti. Biz Bağdat Caddesinde ikinci mağazamızı açtık; mevcut bir mağazamız vardı, çok daha iyi yerde merkezde ikinci mağazamızı ve çok uygun koşullarda açtık.

Kriz, biliyorsunuz Eylül 15'te, Eylül 10'da Amerika'daki en büyük bankanın batışıdır. Biz 5 Ağustos gibi çok ciddi bir indirim kampanyası yaptık. İşte ilk defa orda çıktı; 50 + 50 indirimler nelerdir, nasıl oldu? Hatta "bedava mal mı dağıtıyorsunuz?" diye soranlar oldu. "50 + 50 indirim kampanyası" yaptık. Aslında indirim oranı %75'e geliyor. 3 senelik stokları erittik ve stok sıfır!.. Eriyen stoklarla,

mevcut bir banka kredisi vardı, onların hepsi kapandı. Yani tam Eylül ayının başlangıcında biz böyle sıfır borç, bütün tedbirler alınmış, krize öyle girdik.

Ondan sonra da sırasıyla mağazalar açılmaya başlandı; yurt dışında 5 mağaza açıldı, yurt içinde 20 mağaza açıldı, Tiran'da geçen iki hafta evvel bir mağaza açıldı. Aralığın ikinci haftası Tiran'da ikinci mağaza açılıyor. Makedonya'da mağaza açıldı. Fas mağazamız açılıyor. Almanya'da ikinci mağazamız açılacak.

Bir yandan bunlar devam ederken yurt içinde de hem AVM'lerde uygun şartlarda mağazalar açılarak, aynı zamanda mevcut AVM'lerden ya çıkıyoruz ya hakikaten indirim yapacaksınız. Herkes bunu demeye başladı, çünkü perakendede olay şöyle: AVM'lerle ortak gibisinizdir; çok yüksek oranlarda kira ödersiniz, onlardan aldığınız indirim, dolayısıyla sizin maliyetlerinizi düşürür. Alınan indirimler, sağlanan tasarruflar neticesinde yolumuza devam ettik, artı, caddelere yöneldik; Anadolu'da Cadde mağazaları açtık, o gün bahsettim, Edirne'de Cadde mağazası açtık, bugün gidip öğleden sonra Tekirdağ'da bakacağım, İskenderun'da Cadde mağazası açtık Adana'da Cadde mağazası açtık, bu gibi tedbirler aldık ve ben şunu söylemek istiyorum; benden önceki konuşmacılar her 3 konuşmacı da haklı olarak bankalardan bahsettiler. Krizden önce demeyeyim, tam krizin ikinci, üçüncü ayında Kasım Aralık gibi bir iki banka böyle hafif kafasını kaldırdı "ne oluyoruz falan" gibi bir tutuma girecek oldular, onlara ilgili olarak hemen ilişkimizi kestik, "teşekkür ediyoruz sağ olun" dedik. Bugün çok samimi söylüyorum, her gün en az 3 - 5 tane banka arıyor, "kredi verelim, buyurun, gelin çalışalım." Biz de kendilerine "teşekkür ederiz, kalsın" diyoruz. Şu saatten sonra artık kesinlikle arkadaşlarımın söylediklerine katılıyorum. 3 tane büyük bankanın karı, İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı 500 şirketin karından düşük. Artık burada Türkiye'deki finansman sektörünün durumunu tekrar, hep beraber düşünebiliriz. Evet, çok başarılı çıktılar, kriz bankaları teğet geçmedi. Bence bankalar ekonomik krizde daha fazla büyüdüler, daha fazla kar elde ettiler, kar patlaması yaptılar. Orada BDDK'nın çok doğru yönetimi vardı, çok doğru. Biz Türkiye olarak 2001'den ötürü krize antikorlu girdik. 2001'de yaşadığımız ekonomik krizden ötürü, nasıl ki vücutta antikorlar oluşur, bizim de sistemde korunma sistemleri çok güzel olduğu için hiç bir banka batmadı, tersine olarak hepsi büyüdü.

Sürem doldu sanıyorum, ben sözlerimi toparlarken bir de şunu söylemek istiyorum; moral en önemli faktördür. Yine benden önceki konuşmacılar hemen hemen herşeyi söylediler. Bana aslında söyleyecek şey kalmadı. Ama, moral çok önemli. Buna küçük bir örnek vermek istiyorum. Yine bir ayakkabı yan sanayisi olduğu için Sayın Başkanım bilir, bir ayakkabı firması diyor ki, "Afrika'ya mal satalım". Klasik örnektir; iki tane satıŝçısına diyor ki "Afrika'ya terlik satacağız. Git bak bakalım durum nedir?" Birinci satıcı gidiyor, Afrika'dan patronunu arıyor "patron biz buraya hiç terlik falan satamayız, çünkü hiç kimse giymiyor, öyle bir pazar yok burada" diyor. Patron, "peki, diyor oğlum gel" diyor. İkinci satıcıyı yolluyor, ikinci satıcı gidiyor ve bir süre sonra oradan "biz burada patlatırız işi" diyor; "Hiç kimse terliği bilmiyor, terliği tanıttığımız anda burada işi patlatırız" diyor. Bunu, iki ayrı satıcının konuya bakış açısı olarak biz üniversitelerde örnek olarak veririz. Bu, olaylara pozitif bakıştır.

Teşekkür ediyorum. Birçok şey söylendiği için bana söyleyecek pek de bir şey kalmamıştı. Söyleyeceklerim bu kadar.

OTURUM BAŞKANI- Sayın Dr. Fatih Anıl beye çok teşekkür ediyoruz.

Burada da yine aklımda kalanları çok net vurgulamam lazım; gerçekten mağaza sayısını artırmak ve hele krize borçsuz girmek çok iyi bir beceri yani, bunu yapabılmışler. AVM'lerle pazarlık gerçekten çok doğru bir konu. Yani şu anda orda kiracı olan firmaların hepsi -aynen söylediği gibi sayın Dr. Fatih Anıl söylediği gibi- size ortaktır; yerini vermiştir ve maalesef çok zorumuza giden bir konu vardır, sanıyorum onlar da yaşamışlardır, yurt dışındaki firmalara "marka" diyerek çok uygun fiyatlarla yerilirken, bir Türk firma gidince "size yerimiz yok, kusura bakmayın, yani biz çok büyük bankalarla çalışmak istiyoruz" falan derler, tabii bu bana göre bir sistemsizliktir, yani şurada Şişli'den tutun da Maslak'a kadar, İstinye Park'a kadar -11 km yok sanıyorum- 22 tane planlanmış büyük alışveriş mağazası var ki 500 metreye bir tane düşer. Tabii ne olacak, buraları nasıl dolduracaklar çok merak ediyorum.

Ama bu bir kazançtır, kime kazançtır, belediyelere kazançtır, çünkü oradan vergiler alacaklar. Gelirlerini bırakın, yani en azından orayla ilgili ruhsatıydı,

harcıydı, çalışanıydı, oraya hizmet açısından, çalışanlar açısından bir hizmettir, ama doğru planlanması çok önemlidir diye düşünüyorum.

Sayın Anıl bize bakış açısını vurgulamak açısından ayakkabıcı hikayesini anlattı. Bizim de çok iyi bildiğimiz bir konu tabii ki. Gerçekten buradaki bakış açınız çok önemli; "insanların hiçbir şeyi yok, bunlardan bir şey olmaz" mantığı mı, yoksa "o hiçbir şey olmayan insanlara her şey yapabilirim, satabilirim" mantığı mı önemli?..

Her panelin sonunda olduğu gibi soru-cevap bölümüne geçmek istiyorum. Mutlaka hepimizin arkadaşlarımıza, bana soracakları bir şeyler vardır diye düşünüyorum.

İTO'yla ilgili söyleyeyim, bahsedildi; İTO, İstanbul Ticaret Odası sosyal sorumluluklarını çok fazla üreten bir kuruluş. Zaman zaman hatta bu konuda bir Meclis Üyesi olarak, başkanı olarak yeri geliyor, bazen eleştirmeye kalkıyoruz, diyoruz ki "Başkan, üye odaklı hizmetten çok sosyal sorumluluk projesi üretmeye devam ediyoruz". Tamam, bunu belediyeler falan da yapsın, ama gerçekten İTO Sayın Murat Altıntaş' la da beraber hizmet ve sosyal sorumluluk açısından çok büyük projeler yapıyor, onları da takip etmenizi tavsiye ederim. Soruları alabiliriz...Buyurun.

BİR KATILIMCI- Ben öncelikle örnek uygulamalarından dolayı firmalarımızı kutluyorum. İstanbul Yemek firmasından değerli arkadaşımıza bir soru sormak isterim. Öncelikle dış kaynaklardan yararlandıklarını söylediler. Bu dış kaynaklar kaliteyi nasıl etkiliyor?.. Çünkü, bilindiği gibi, bir söz var "çayın taşıyla çayın kuşu vurulmaz" ya da "elin taşıyla elin kuşu vurulmaz" gibi. Bir de firmanızın misyon tarifini yapabilir misiniz?

Sayın Başkana da "tasarruf için özellikle krizin olması mı gerekir?" diye bir soru sormak isterim, teşekkür ederim.

HÜSEYİN BOZDAĞ- Teşekkür ederim. Başlangıçta, 17 Temmuz diye bahsediyorum, çünkü tam krizin ortalarında bir yerdeydi. Dış kaynak kullanımıyla ilgili bizim 22 yıllık tecrübelerimiz var. Bu tecrübelerle ilgili kalite belgesinden tutun da danışmanlık aldığımız kuruluşlar olsun ve saire, tüm bunları yaparken kriterlerimizi

zaten önümüze koyduk; yani kalitenin ne olduğu, kalitenin hangi maliyetlerde olduğunu biliyoruz. Dolayısıyla dış kaynak kullanıcımız her noktayı da, bizim kendi içimizde koyduğumuz o standartlar çerçevesinde, gerek İSO 22000 gibi birçok kalite sistemlerinde, bunları, ortaya koyduğumuz değerlerle zaten ölçerek kendimize kaynak sağlamaya çalıştık ve bu şekilde koyduk.

Misyonumuz şu: İşin açıkçası bu 22 yıllık tecrübe içerisinde Türkiye’de kaliteli yemeği en ekonomik şartlarda üretmek. Bu süreç içerisinde Yemek İstanbul'un iki tane de sosyal sorumluluk projesi vardı. Salonda hepinizi görüyorum; iş adamlarıyız ve bir çoğumuz da çocuklarımızı dışarıda okutuyoruz. Yani dışarıda dediğimiz, özel okullarda okuttuklarımız var, devlet okullarında okuttuklarımız var. Belki gözünüzden kaçmış olabilir, ama bugün özel okullardaki yemek kalitesinin çocuklarımız için önemli olduğu için söylüyorum. Basına yansıyan bölümünü söyleyeyim, yemekle alakalı olarak tam 13 ulusal basında manşet oldu; cebimizdeki zilleri, cebimizdeki paraları çalarak ortaya çıkıyorlar. Bu da bizim kendi içimizdeki misyonumuzun bir parçasını ortaya koydu, yani sosyal sorumluluk da var. Oysa, biz bu yemeği 5 liraya, 6 liraya üretirken özel okuldaki herhangi bir velimizin cebinden alınan para olarak günlük 19 lira!.. Rakamın altını çiziyorum hocam, net 851 milyon lira yıllık olarak hepimizin cebinden özel okullara fazladan ödediğimiz para var.

Yani, biz burada, şu mentaliteden gidiyoruz: Hep bir “merdiven altı” vardır; biz merdiven altı ifadesinden -kendi içimizde- “üreticisi” kelimesini kaldırdık. “Merdiven altı müşterisi” var. Eğer sizden bir malın değerinin daha altında mal teklif edilmesini istiyorsa, müşteri kendi içinde zaten “merdiven altı” yaratmış olur. Siz üretimi zorlamak zorunda değilsiniz.

Hocam umarım cevabınızı verebildim; hocalara cevap vermek biraz zordur. Sınıfı geçtik mi bilmiyorum, ama şimdi Türkiye’nin çok önemli bir değeri daha var ortada. Konuşmamda çok önemli bir ayrıntıyı atladım; aslında konuşmamda devam edecektim, ama müsaade ederseniz kısaca değineyim.

Türkiye genç bir nüfusa sahip olarak özellikle genç, nitelikli iş adamlarının dışında genç nitelikli yöneticiler de yetiştirdi. Dolayısıyla, bu anlamda baktığınızda ben sahada biliyorum, İspanya, Fransa, İtalya’da kapanmış tüm fabrikalardan, neredeyse makinelerin altına tekerlek takılarak Türkiye’ye getirilip istihdam artırıldı,

üretim artırıldı. Bu kriz esnasında bunları da gördük. Bunları anekdot olarak söyleyeceğim. Belki sonraki konuşmacılar da bunlara değinecek diye düşünüyorum, teşekkür ediyorum.

OTURUM BAŞKANI- Sayın hocam, ben de tasarrufla ilgili bir söyleminizi düzelteyim. Gerçekten tasarrufun sürekli olmasına inanan bir insanım, ama günümüzdeki ekonomik yapı, maalesef kapitalist ekonomi dediğimiz ekonomi olarak tüketim üzerine kurulmuştur ve insanlar sürekli olarak tüketime alıştırılmaktadır. Hatta biliyorsunuz bugün ekonomi tek başına değil; psiko-ekonomi, yani insanları psikolojik olarak da tüketmeye hazırlayan bir ekonomi bilim dalı oluşmuş ve İngiltere’de kürsüsü kurulmuştur. Artık eğitime de başladılar.

Ama, ben de aynısını düşünüyorum; tasarruf bir kültürdür ve maalesef biz bu kültürümüzü kaybediyoruz. “İlgisi nedir?” diyeceksiniz, krizde bu bir zorunluluktur, yani cebinizde paranız olmadığı için harcamaz, zorunlu tasarruf yaparsınız. Buna zorunu tasarruf diyoruz, ama o kültürü topluma kesinlikle vermemiz, bu değeri kaybetmememiz lazım diye düşünüyorum.

Diğer soruyu alabilirsek sevinirim. Umarım sizi de cevaplamışızdır.

BİR KATILIMCI- Şimdi üç konuşmacıdan da dinlediklerimize göre bu ekonomik krizin, küresel krizin Türkiye ayağında sonuna gelmiş gibi görünüyor, çünkü konuşmacılar genelde bu kriz döneminde yeni yatırımlar yaptıklarını ifade ettiler. Ben bir şey sormak istiyorum; acaba bu yeni yatırımlarla üretimi artırdığınıza göre alacaklarınızın tahsilinde herhangi bir zorlukla karşılaşılıyor musunuz?

OTURUM BAŞKANI- Kime soruyorsunuz?.. Yemekçinin işi kolay; yemeği keserse parayı vermek zorunda kalırsınız.

HÜSEYİN BOZDAĞ- Tabii, biz sahada olmamız münasebetiyle her sektöre hizmet veriyoruz. Açıkçası bu anlamda baktığınızda biz krizde çok fazla mağdur olmadık, mağduriyeti yaşamadık. Ama bu tabii biraz da bizim çalıştığımız firmaların,

yani karşımıza aldığımız firmaların ya da müşterilerin sağlamlığından, güvenilirliğindendir. Bir anlamda vadeler ve diğer konularda sıkıntılar yaşamadık değil, ama sonuçta dönüp baktığınızda siz de bir yerlerden mal tedarik ederek bir şeyler yapıyorsunuz, siz de aynı şartları, müşterilerinizin yansıttıklarını oturup tedarikçilerinizle konuşuyorsunuz. Bana göre burada en önemli konu bana göre güvenin esası olarak alıp satmaktan, vermekten, almaktan geçiyor. Dolayısıyla o güven esası ortaya çıktığında çok büyük bir zorluk yaşamayabiliyorsunuz.

OTURUM BAŞKANI- Teşekkür ediyoruz. Fatih bey, sizin söyleyecekleriniz var mı bu konuda?

Dr. FATİH ANIL- Artık firmalar da “alacağım sağlam yerde olsun, vade uzun olsun” düşüncesinde. Bizim sektörde şuanda gidişat öyle yani. Bileyim firmamı, burada alacağım olsun; ama 10 ay, 12 ay, 14 ay, 16 ay.. Sektörde vadeler buralara kadar çıktı, bunu söyleyeyim.

OTURUM BAŞKANI - Teşekkür ederim. Bir soru daha alayım.. Buyurun.

BİR KATILIMCI - Sorum şu şekilde: Küresel krizin fırsata dönüştürülmesi konusunda özellikle kablo sektörlerinin sektör anlamında bir avantajı olduğunu düşünüyor musunuz? Çünkü, Türkiye’de kablo sektörüne baktığımızda sürekli olarak ivmenin yukarı doğru çıktığını görüyoruz.

İkinci sorumu Sayın Başkanıma soracağım.

Türkiye için hep “çelişkiler ülkesi” diyoruz. Özellikle de devlete baktığımızda, devlet politikaları çok az olan bir ülkede yaşadığımız için hükümet, politika anlamında sanayici açısından çok ters bakıyor diye düşünüyorum. Aslında çok iyi bakılması gerekir diye düşünüyorum, çünkü sizler eleman çalıştırıyorsunuz ve eleman çalıştırmak demek insanların doyması demektir. Bu da refahın yükselmesi demektir. Bir anlamda bunun da hükümetlere oy olarak gitmesi gerekirken, aslında hükümetler her zaman sanayiciyi ezmek anlamında kullanmıştır. Sizce hükümetler bu küresel kriz döneminde özellikle siz sanayiciye nasıl baktı?

NECDET TISKAOĞLU - Öncelikle sorunuz için çok teşekkür ederim.

Evet kablo sektörü Türkiye'de önemli bir pasta diliminde yer alıyor ve ihracat anlamında da ülkeye de ciddi bir katma değer sağlıyor. Küresel krizde kablo sektörü etkilendi, hatta biraz daha fazla etkilendi, çünkü kablo sektöründeki en büyük girdi bakır ve erime fiyatları Londra ve tel borsasında işlem görüyor. 8.000 dolar civarında olan erime fiyatları o krizin tam baş gösterdiği durumlarda 2.880 - 2.900 dolar mertebelerinde. Dolayısıyla, bu kablo sektörü çok ciddi yaralanıyor; hem ciddi stok maliyetlerinin bir anda 8.000 dolardan 2.800 dolara düşmesi, hem karlılıkta, kümülatifte daha az para kazanması kablo sektörünü daha ciddi manada yaraladı.

Türkiye'de kablo sektörüne genel olarak baktığımızda çok sıkıntı yaşayan ya da çok darbe gören bu sektörden çekilen bir kablo firması görmedim, duymadım kendi adıma. Ama tabii kablo sektörü kendi arasında nasıl bunu verimli hale getirdi, nasıl artı gelirler sağladı?.. Kendi içinde verimlilik yaparak, herkesin dediği gibi kendi içinde bir yöntemle girdi maliyetlerini düşürerek, biraz da makine, emek yoğun yaparak bunları sağladılar. Ama, biz kendi adımıza ELKAB Kablo olarak söylediğimizde, evet aynı sıkıntıları biz de yaşadık. Ama en büyük etken bu kriz döneminde yeni yatırım yapmamız ve yeni ürün ekleyerek, normal olarak ürettiğimiz ürünler konusunda lokomotif olup ciromuzu artırmak oldu diyebilirim.

HÜSEYİN BOZDAĞ- Böyle bir soru sorduğunuz için teşekkür ederim.

Hükümetin sanayiciye bakış açısını sormuştunuz. Bana göre 2008 yılı başında gelen krizi hepimiz sanayiler olarak hissetmiştik. Temmuz, Ağustos ayı bunların çok derinlemesine olduğu süreçlerdi. Aralık ayında alınması gereken önlemler vardı biliyorsunuz, ÖTV ile KDV ve diğer konularla ilgili, teşviklerle ilgili konular vardı. Eğer Ekim veya Aralık ayında buna karar verip uygulasalardı bence bu kadar çok istihdama dönük işçi çıkartmaları ve diğer konular olmayacaktı ama, Nisan ayına gelindiğinde bu kararları almış olması önemliydi çünkü, Nisan ayından sonra otomotiv sanayinde ÖTV'den dolayı beyaz eşyada olsun diğer konularda olsun çok ciddi bir canlanma oldu ve bütün sektörü harekete geçirdi.

Bunun yanında bir kez daha altını net çizerek söylüyorum, Türkiye’de bankacılık sistemini yeniden yazmaktan başka çaremiz yok. Biraz önce sevgili Fatih hocam söyledi, ama orası bana göre eksik kaldı. Kredi ihtiyacı olan % 8 - 9’la alıyor. O, “line”ı doğru olan alıyor, ama krediyle aynı doğrusu olmayan bankalar artık arka bahçeleri olan “factoring”ler kurmuşlar. Onun daha bir arkası var; eğer biraz daha kötüyse, tefecilere ulaşıyorsunuz. Türkiye’de bankacılık sistemi ya da paraya ulaşmanın kolay yolu olmadığı sürece Türkiye’de sanayicilik zor. Kısaca böyle.

BİR KATILIMCI- Her 3 konuşmacı da kendi imkanlarını kullanarak krizi yenmekte başarılı olduklarını söylediler. Burada işin özünün biraz cesaret, biraz moral diye düşünüyorum. Bütün konuşulanlardan anladığım bu. Cesaret ve moral işin pozitif tarafı.

Ortadoğu’da bir sermaye var, hepimiz biliyoruz. Ben işim gereği 15 senedir Dubai başta olmak üzere o bölgeyi çok iyi biliyorum. 11 Eylül’den sonra bir sermaye birikimi oluştu ve özellikle de yön arayan bir sermaye var. Ben diyorum ki buradaki iş adamlarımız bu krizi yenmekte, acaba o sermayeyi kullanmakta biraz geç mi kaldılar? Yani partner arama konusunda şu anda ben özellikle o sermayeyi kullanmakta bir isteksizlik görüyorum, çünkü bizim girişim gücümüz, onların parası ile ben inanıyorum ki çok daha iyi bir yere gelinecektir.

OTURUM BAŞKANI- Teşekkür ediyorum. Bir cevap vereyim isterseniz; Ortadoğu’daki sermaye, petrole dayalı ülkelerden gelir elde etmiş sermaye bugüne kadar bizi hiçbir zaman tercih etmedi. Çünkü daha güvenli hissettikleri limanlara, İsviçrelere, dünyanın başka yerlerine yatırım yaptılar. Ama bugün yavaş yavaş o sermaye Türkiye’de kullanılmaya başlandı. Zaten dünyada da Türkiye kadar elindeki sermayesi olan kapitale -ister onu faiz olarak düşünün, ister kar payı olarak düşünün, ne olarak düşünürseniz düşünün- daha iyi imkan veren başka bir ülke yok.

Dolayısıyla bundan sonra devam edecektir, ama sizin de onlara tabii cazip imkanlar, güvenli bir liman sunmanız lazım. Bu konuda eksikliğimiz vardı onları tamamlıyorlardır diye düşünüyorum.

HÜSEYİN BOZDAĞ- Petrol fiyatlarının düşmesiyle, bildiğimiz o büyük değerler, o paralar kalmadı aslında. O paraların büyük bir bölümü balondu ve onların hepsi söndü. Petrol 39 dolardan 150 dolara çıkınca ciddi bir paraymış gibi gözüken hadise bu krizden dolayı bitti. Aslında normal şartlarda körfez sermayesindeki para, o dönemde Ortadoğu'da dolaşacak para 100 birimse, şu dönemde 30 dolar bile değil. Yani öyle bir para da kalmadı aslında.

OTURUM BAŞKANI- Son soruyu almak istiyorum.. Buyurun.

BİR KATILIMCI- Şunu sormak istiyorum: Az önce verilen mağaza açma örneğinde özellikle ön plana çıkan bir başarı kriteri olarak izah edilen aktarılan konunun ben %50 indirim olduğunu fark ettim. Yani "%50 + %50 indirimler başlattık, bu daha sonra farklı şirketler tarafından da kullanılmaya başlandı ve böylelikle büyümeye başladık" denildi.

Peki, sorum şu olacak: Kriz bittikten sonra 10 lira olan bir şeyin fiyatını 50 lira yaptıktan sonra, son tüketiciye "kriz bitti, o günler geride kaldı, bunun fiyatı tekrar 10 lira" dediğimizde tüketici onu alacak mı onu merak ediyorum ve bu indirim yaparak marka değerinden mi yiyoruz? Büyüme diye görünen şey aslında marka değerinin küçülmesi mi?. Sorum budur. Mersi.

Dr. FATİH ANIL- Size şöyle bir şey söyleyeyim: 2008 yılının Ağustos ayında bunu sadece biz yapmadık; başlı başına büyük sayılan hemen hemen 7 - 8 marka aynı şeyi uyguladı ve bunu biz bir kereye mahsus olmak üzere uyguladık. Evet, piyasada beklenti oluştu, sezonda ürün satılamayabilir diye "yine yapacak mısınız?" diye soruldu. Fakat geçtiğimiz sezon bir daha %50 + %50 kampanya yapmadık. Bir kereye mahsustu. Fakat, halen yapan firmalar var. Bilmiyorum, burada ayakkabıcılar var mı, hatırlıyorsanız iki hafta önce gazetelerde ayakkabıcılar arasında bir problem çıktı; sezon içinde indirime başladınız, indir bindir yapıyorsunuz vs. diye kendi aralarında bir tartışma çıktı. Fakat biz firma olarak bir kereye mahsus olarak geçtiğimiz sene Ağustos ayında yaptık ve söylediğimiz gibi, geçmiş sezonun, bütün 3 sezonun stoklarını erittik. Yani sadece mevcut sezona yapmadık.

Orda marka değeri bir şey kaybetti mi, bana göre hiçbir şey kaybetmedi, çünkü şimdi sezonda aslanlar gibi satıyoruz. Hiçbir sorun yok. Şu ana kadar da hemen hemen kendi kolumuzda %25'in üstünde indirim yapmayan tek markayız. Yani, bugün itibarıyla şu anda mağazalarımıza gittiğinizde sadece %25 Turkcell indirimi var, fakat birtakım markalar şu anda %50'ye girmiş durumdadır. Biz girmedik ve yolumuza böyle devam etmekte kararlıyız.

OTURUM BAŞKANI- Teşekkür ediyorum.

Ayakkabıyla ilgili dediğiniz için söylüyorum, sadece basına yansıdığı şekliyle, sanki sadece ayakkabıcılarla ilgili bir olay varmış gibi görünüyor. Halbuki bu konuyu çok net bilin değerli arkadaşlar, sorun, bana göre kanundaki eksiklikten kaynaklanıyor. Kanundaki düzenlemeler yapılarak Perakendecilik Yasası bir an önce çıkmalı ve bununla ilgili indirimler, her şey bir düzene konulmalı. Bununla ilgili yasanın çıkması çok önemli.

Siz de farkındasınız, büyük AVM'lerle, küçük bakkalın veya küçük marketin yerine veya kasap dediğimiz küçük esnafın da bir araya getirilerek nasıl büyük bir hale getirilir veya onlar nasıl bir marka olabilir, bunu tartışmamız lazım. Ama bunun için de önce yasayı çıkarmak lazım. Bana göre hükümetin en öncelikle yapması gereken iş bu yasayı bir an önce çıkarmaktır. Hepinize çok teşekkür ediyorum.

KRİZDE PRATİK ÇÖZÜMLER...

Oturum Başkanı

Mehmet Sandal

İstanbul Sanayici ve İş Adamı Dernekleri Federasyonu Başkanı

Panelistler

Kaan Kasapoğlu

Tümka Kablo Genel Müdür Yardımcısı

Zübeyir Koca

Trelleborg Otomotiv Fabrika Müdürü

Uran Zaman

Yazaki Otomotiv Genel Müdürü

Namık Kemal Memiş

Butek Makina Yönetim Kurulu Başkanı



SUNUM- Sayın misafirlerimiz, Krizde Pratik Çözümler başlıklı panelimizi başlatmak üzere Oturum Başkanı Sayın Mehmet Sandal, Trelleborg Otomotiv Fabrika Müdürü Sayın Zübeyir Koca, Tümka Kablo Genel Müdür Yardımcısı Sayın Kaan Kasapoğlu, Yazaki Otomotiv Genel Müdürü Sayın Uran Zaman ve Butek Makine Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Namık Kemal Memiş'i davet ediyorum.

OTURUM BAŞKANI - MEHMET SANDAL (İstanbul Sanayici ve İş Adamları Dernekleri Federasyonu Başkanı) - Sayın başkanlarım, sayın misafirler, sayın basın mensupları hepiniz bu oturumumuza hoş geldiniz.

Ben İstanbul Sanayici ve İş Adamları Dernekler Federasyonu'nun başkanıyım. Federasyonla ilgili olarak çok kısa bir bilgi vermek istiyorum. İstanbul adını taşıyan tek sanayici ve iş adamları dernekler federasyonuyuz. Şu anda İstanbul'da 8 derneğimiz var. Bunlar Çatalca, Silivri, Beylikdüzü, Çakmaklı, Kıraç, Hadımköy, Esenyurt, Küçük Çekmece'yi içeriyor. Yakın bir tarihte de yeni bir derneği daha aramıza alıyoruz, yani 9 dernek oluyoruz.

Biz sanayide -biraz evvel başkanın dediği gibi- hücrelerini hisseden bir takımız. Şu anda yanımda olan sunucu arkadaşlarımı; hücrelerden gelen, hücrelerin sesini size aktaracak olan değerli arkadaşlarımı size tanıtacağım.

Ben ilk defa bir oturumu yönetiyorum. Biraz evvel Ender Başkanımı kopyaladım. Kendisi burada mı bilmiyorum, epey çok konuştu, bana da biraz evvel ikaz geldi. Süremiz çok azalmış. Bu nedenle kısaca toparlayacağım, fazla konuşmamı söylediler!.. Onun için ben çok özetle, hemen yanımdaki arkadaşlarımı size özetle tanıtmak istiyorum. Çünkü önce hepsi hakkında yazılı notları hazırlamıştım ama, uzun uzun anlatmak zaman kaybı olacak, çünkü kendileri zaten anlatacaklar.

O bakımdan önce sırayla, Zübeyir Koca bey yanımızda. Kendisi Trelleborg Hortum Fabrika Müdürü. Trelleborg Türkiye'de bir yabancı ortaklık. Bir çok ülkede fabrikaları olan büyük bir grup. Türkiye de özellikle otomotive yönelik kauçuk hortum üretiminde bu sene çok ciddi de yatırımlar yapmış bir grup. Kendisi biraz sonra bu yılı bu kriz yılını nasıl geçirdiklerini, nasıl yatırıma, kara çevirdiklerini anlatacak.

Kaan Kasapoğlu, Tümka Kablo Genel Müdür Yardımcısı. Türkiye de ilk 500'e giren, bölgemizin saygın sanayicilerinden. Yine Tümka Kabloda bu sene hem yatırım yapan hem büyüyen şirketlerden birisi.

Ural Zaman bey Yazaki Otomotiv grubunun Türkiye Genel Müdürü. Yazaki de uluslar arası arabaların kablo demetleriyle ilgili üretim yapan bir kuruluş. Bu da çok ciddi anlamda, çok ülkede fabrikaları olan çok ciddi sayıda çalışanı olan, Türkiye'de 2000 küsur çalışanı bulunan bir grup. O da konusunda Türkiye'nin önde gelen isimlerinden birisidir. Bu konuda size bilgiler sunacak.

Namık Kemal Memiş, Butek Makine'den. Yine bu sektörümüzde önde, lider olan bir kurumdan, özellikle CNC makinelerin dışarıdan geldiğini düşünenler için Türkiye'de çok ileri teknolojide üretim yapan firmaların olduğunu bu vesileyle sizlere aktarmış, tanıtmış olacağız.

Ben sözü fazla uzatmadan biraz evvel Ender başkandan aldığım kopya ile sağımdan başlayacağım ve ilk sözü, izninizle Kaan Kasapoğlu'na vereceğim. Buyurun.

KAAN KASAPOĞLU (TÜMKA KABLO Genel Müdür Yardımcısı)-

Teşekkür ederim Sayın Başkanım.

Sayın Başkan, sayın katılımcılar, sayın davetliler, 2008 sonbaharında baş gösteren ve bugüne kadar eşi benzeri görülmemiş bir kriz yaşıyoruz. Aslında ülkemizde daha önce de krizler yaşamıştık. Bunları kısaca hatırlamak gerekirse; 1994 yılı 5 Nisan kararları. Bu 1994 senesi içinde biz yine yatırım halindeydik. Bizim kaderimiz galiba krizlere yatırım halinde yakalanmak. Hadımköyde'ki, fabrikamızın inşaatını yapıyorduk. Bu krizde büyüklüğümüz de daha ufaktı, daha rahat geçtik. Burada stoksuz, sipariş üzerine üretim yaptığımız için ve yatırımlarımızı da öz kaynaklarımızla karşılayarak geçtik.

Daha sonra 2001 krizi "anayasa atılmasıyla" başlayan bu kriz sırasında yoğun ihracat hacmimiz vardı. İç pazar durmuş olsa da ihracat hala çalışıyordu. Burada döviz pozisyonunda açığa düşmemeye özen gösterdik ve stoksuz, sipariş üzerine üretim yapmanın faydasını burada da gördük.

2004 senesinde başlayan bir maden borsası fiyat hareketleri, Londra maden borsasında bizim ana girdimiz olan bakırın ana fiyatları çok hareketliydi. Burada yazılım desteğiyle çok sıkı ham madde kontrolü yaparak, alışlarımızı ve satışlarımızı birbirine denk götürerek, açıkta satılmamış ham madde tutmayarak bunu da geçtik.

Bu seferki kriz eskilerden çok daha ağırdı. Fakat önceki krizlerden edindiğimiz tecrübelerden burada çok faydalandık. Bu kriz bize firmayı 2 açıdan vurdu; birincisi, taleplerimiz %40 civarında düştü, ikincisi de ana girdimiz olan bakırın borsaya bağlı olan fiyatı %50 civarında düştü. Bakırın düşmesi bizim için hiç iyi bir durum değil, çünkü bakır düştüğü zaman pahalıya sattığınız malın ham maddesini ucuza alıp o şekilde pahalı fiyattan satamıyorsunuz, fiyatlar da düşüyor. Bazı tiplerde kablo maliyetinin %70'ini bakır teşkil ediyor.

Kablo fiyatı ham madde maliyeti üzerine işçilik ve oransal kar konularak hesaplanıyor. Kriz öncesi Londra Metal Borsasında bakırın fiyat 8.000 dolarlar civarındaydı. Kriz sonrası bir anda 4.000 dolar mertebesine indi. Bunun sonucunda kablonun maliyet fiyatı düştü ve buradan oransal olarak elde ettiğimiz kar, gelirler azaldı. Yani, bu krizde çifte darbe yedik, fakat ilk darbe geldikten sonra hızla önlem almaya başladık; önce masrafları gözden geçirerek tasarruf edebileceğimiz giderleri tespit ettik ve bunları minimuma çekmeye çalıştık.

Krizle beraber müşteri risklerimiz de arttı. Biz bu dönemde çok agresif davranıp, yüksek tonajlı üretim yapıp açığı kapatmaya çalışmadık. Düşük tonajlı, fakat risksiz ve daha fazla marjlı ürünlere yöneldik. Düşen üretim miktarıyla finansman ihtiyacımız azaldı ve bunun sonucunda finansal giderlerimizde ciddi tasarruflar sağladık.

Bu önlemlerle kendimize düşük üretim miktarında bir başa baş noktası belirledik. Daha önceki krizlerden öğrendiğimize göre, kriz sırasında vasıflı insan gücünün kaybı, kriz sonrası toparlanma döneminde süreci uzatmaktadır. Biz, yetişmiş personelimizi korumaya çalıştık. Personel indirimine gitmedik.

Bizim diğer kablo firmalarından önemli bir farkımız yönetim sistemimiz. Biz kablo sektöründe yönetimde ERP yazılımı kullanan ilk firmalardan biriyiz. Hatta bildiğim kadarıyla kendi yazılımını geliştiren tek firmayız. Bilgisayar programı

deyince, bazen muhasebe yazılımları Excel kullanmak bir ERP kullanmakla karıştırılabilir. Bizim geliştirdiğimiz, girişten çıkışa bütün işlemlerin, planların, üretimlerin, siparişlerin takibini yapan bir ERP yazılımı. Bu yazılımı 1996 senesinde oluşturmaya başladık ve hala güncel ihtiyaçlara göre yenileyerek gelişmesini devam ettiriyoruz. Firmamızın büyümesinde ve krizlerde çok faydalarını gördük. Bu sistemimiz sayesinde alış siparişlerimizi mamul ve hammadde stoklarımızı anlık olarak görebiliyoruz. Alınan satış siparişlerin ham madde ihtiyaçlarını, verilen alış siparişlerinin, ihtiyaçlarını karşılama miktarını ikinci bir işleme gerek kalmadan sipariş yazıldığı anda görebiliyoruz.

Maden Borsası'nın volatilitesinin çok yüksek olmasından dolayı stokta bakır tutmak çok riskli bir iş. Biz her zaman minimum stokla çalışmayı, üretim faaliyetlerinden kar etmeyi hedefledik. Stok tutarak veya açığa mal satarak borsa fiyat hareketlerinden kar etmeyi hedeflemek aynı zamanda büyük zarar riski de getirir. Zaten borsa fiyatlarını çok iyi tahmin edebiliyorsanız üretimin külfetiyle uğraşmanıza gerek yok, borsa hareketlerinden yeteri kadar para kazanılabilir.

Bu sebepten dolayı biz her zaman denk stok ile hareket ederiz; sattığımız malın ham maddesini bağlayarak fiyat dalgalanmalarından kendimizi koruruz.

Kriz öncesi ihracatımız toplam üretim miktarımızın %50- 60'ı oranındaydı. Kriz sonrasında iç pazarın daralmasıyla beraber ihracat oranımız toplam üretimimizin %70'ini aşmıştır. İhracatta çok çeşitli ülkelere, çok çeşitli para birimleriyle satış yapmaktayız. Girdilerimizi euro ve dolar işçiliklerimiz Türk lirasıydı.

Bir siparişin alınmasından teslimatına ve tahsilatın yapılmasına kadar geçen süre içinde kurlardaki değişimden dolayı zarar edebilme riski var. Bu sebeple sattığımız malın ham maddesini bağlarken kur dengemizde aynı para biriminden borç alarak veya "hedge" para koruruz.

Gördüğünüz gibi, satış ve finansman ile ilgilenen ortaklarımızın işi çok zor. Ben neyse ki fabrika yönetim ve IT ile ilgileniyorum. Konumuz kriz olduğundan, baştan beri pek sevmediğim satış ve finansman konularından bahsetmek zorunda kaldım. Şimdi biraz da üretimden bahsedeyim.

Üretiminin verimliliği her zaman çok önemli; kriz sırasında daha da hayati oluyor. Biz 10 yılı aşkın bir süredir imalatla makinelerin başında bilgisayarla kontrol yapmaktayız. Yine kendi geliştirdiğimiz yazılım vasıtasıyla makine başındaki bilgisayarlar 7 gün 24 saat makinelerde yapılan üretimleri kontrol etmektedirler. Yazılım yine kendi içindeki bir mantıkla personeli daha hızlı çalışmaya, çalıştığı ürünü optimum hızına çıkartmaya teşvik eder ve bunları raporlar. Ayrıca personel kendi yaptıkları üretimi hemen anında, diğer personelle karşılaştırmalı olarak görebilirler. Bu da onların motivasyonunu arttırıyor. Bu işler tamamen insan müdahalesine gerek olmadan gerçekleşmektedir.

Mevcut üretim alanımız, piyasadaki emsalimiz olan firmalara göre çok dar olmasına rağmen, dar alanda yüksek verimlilik ile üretim yapabilmeyi başardık. Biz 19 sene önce sıfırdan kurulan bir firmayız. Büyüme sırasında adımlarımızı hep temkinli attık, bulunduğumuz noktaya sağlam bastıktan sonra tekrar ilerlemeye devam ettik. Sağlam adımlarla ilerlemek krizlere karşı dirençli olmamızı sağlıyor.

Sonuç olarak yaşadığımız bu derin krizde ilk darbeden sonra hızla toparlanmayı başardık. Kendimize yeni bir başa baş noktası belirleyip, üretim ve satışlarımızı bu hacme göre yaptık. Krizden önce başlamış olduğumuz fabrika binasının inşaatını kriz sırasında tamamladık. Önümüzdeki 2 ay içinde de taşınmayı planlıyoruz.

Kriz başında zarar eden firmamızı önce başa baş, sonra kar eder hale getirmeyi başardık. Henüz "krizi fırsat yaptık, büyüdük" diyemeyiz, fakat nitelikli insan gücümüzü kaybetmeden bugüne kadar geldik. Tamamlanmak üzere olan yeni fabrika binamız ve makine yatırımlarımız ile kriz sonrası büyümek için yeni bir atılımın eşiğinde bekliyoruz. Yalnız, krizin hala "w şeklinde seyretme" ve "ikinci bir dip yapabilme ihtimali" konuşuluyor. Dilerim ki bir dip daha yapmayız ve 2010 senesi tüm Türkiye için toparlanma ve büyüme dönemi olur.

Beni dinlediğiniz için teşekkür ederim.

OTURUM BAŞKANI- Kaan Bey'e teşekkür ediyoruz.

Biraz evvel Ender Başkandan kopyaladım dedim ya, ara ara konuşmalara ben de müsaadenizle gireceğim. Şimdi ortak noktalar olarak bir önceki panelde

benim söylediğim bir lafı Hüseyin Bozdağ burada telaffuz etti; "biz kriz demiyoruz, ekonomik evrim" diyoruz. Dün Ticaret Odası Başkanımızın söylediği gibi "kriz" lafını kullanmıyoruz. Bu da belki bir parça destek olur, bundan sonra bizim tabirimizle literatüre oturur. Dolayısıyla, ekonomik evrimi kullanmaya ben şimdiden başlayabilirim.

Aslında benim de değil; bir şeyi de söylemeden, altını çizmeden geçemem. Biz bu krizin başladığı bu yılın başında 25- 30 sanayiciyi ben bir yere topladım davet ettim, sağ olsun geldiler. 5-6 saat bir beyin fırtınası dedik. Önce herkes konuşmacı bekledi. Biz dedik ki her biriniz birer konuşmacısınız, herkes bu krizde ne yapabilir, ne yapmayı düşünüyor, ne yapacak bunu anlatsın ve ortaya ortak bir tablo çıkaralım ve bu tablo bize belki ileride karşılaşacağımız olaylara karşı bir "Guide"lık yapsın.

Çok değerli bir sanayici ağabeyimiz -bizden büyük- şöyle bir ifade kullanmıştı ve bu onun tabiridir; "Ben yaşam itibariyle Türkiye de çok krizler gördüm, çok krizler atlattım. Krizin seyri bellidir; gelir, bir dip yapar ve çıkışa geçer, ama bu dibi belli olmayan, süresi belli olmayan bir süreci kapsayacak gibi görünüyor." 2009 yılı başı itibariyle, dediğim gibi değerli bir sanayici büyüğümüzün tabiridir.

Dolayısıyla, "Buna bir kriz değil, bir süreci kapsadığı için evrim demek daha doğru bir tabir olur" demişti. Bütün katılanlar da bunu gerçekten hep bunu onayladık, gerçekten de böyledir ki bu süreç bugün hala dip yapmadığını gördüğümüze, bir çok konuşmacı da bunu tasvip ettiğine göre kendi açımdan bu tabir doğrudur diye düşünüyorum. Hüseyin bey biraz evvel tasdik etti zaten, bu konuda, katılım anlamında herkes aynı görüşü paylaşıyor diye düşünüyorum.

Biraz evvelki oturumda yine bankaların Türkiye'deki gayri safi milli hasıladaki %21'lik payı itibariyle baktığımızda güzel şeyler konuşuldu. Ben tabloya bakarken, krizin fırsata çevirme noktasında bir bakıma kendi kendime düşündüm, galiba yanlış kişileri davet ettik. Bizim bankacıları buraya davet etmemiz gerekirdi, çünkü onlar gerçekten bu işten başarıyla çıktılar, krizi fırsata çevirdiler. Mutlaka onların bu deneyimlerinden yararlanalım diye düşünüyorum ve dolayısıyla bunun altını çizmek istiyorum.

Ben müsaade ederseniz sözlerimi uzatmadan Trelleborg Hortum Fabrika Müdürü Sayın Zübeyir Koca'ya söz vermek istiyorum, buyurun.

ZÜBEYİR KOCA (Trelleborg Otomotiv Fabrika Müdürü)- Teşekkürler.

Hoş geldiniz. İsmim Zübeyir Koca. Trelleborg Hortum Fabrika Müdürü olarak görevimi yapmaya çalışıyorum. 1995 Erciyes Üniversitesi Makine Mühendisliği mezunuyum. 1998 yılından itibaren 11 yıldır Trelleborg Firması için çalışmaktayım.

Trelleborg'da sırasıyla bakım, satın alma, bakım üretim ve fabrika müdürlüğü görevlerini 11 yıl içinde gerçekleştirmeye çalıştım. Bugünkü 15 dakikalık sunumda size Trelleborg Grup, Trelleborg Türkiye ve yeni hortum fabrikasının kuruluşuyla ilgili kısa bilgiler vermeye çalışacağım, özellikle yeni fabrikanın kuruluşu konusundaki etapları sizinle paylaşacağım.

Trelleborg, dünya olarak baktığınızda; 23 bin çalışanıyla 45 ülkede faaliyet göstermekte. 120'den fazla üretim fabrikası bulunmakta. Türkiye olarak baktığınızda, buradan aldığımız pay; 500 çalışan 2 üretim fabrikası ve sonuçta, yaptığımız üretimin de %70'ini özellikle de Avrupa ya ihraç ediyoruz.

Bizim, Trelleborg Gubu içerisinde Türkiye olarak baktığımızda 2008 yılında 300 çalışanımızla sondan ikinci sıradaydık. Trelleborg Türkiye müşterilerin ürünlerine baktığımız zaman biz kauçuk, esaslı titreşim önleyici hortum parçaları yapıyoruz. Müşterilerimiz; Renault, Nissan, Fiat, Wolkswagen, Ford, Opel, Daimler Crysler ve Peugeot. Ürünlerimizi de sol tarafta görüyorsunuz; en üst tarafta hortum ağırlıklı soğurtma hortumları üretiyoruz. Diğer parçalarımız da titreşim önleyici dediğimiz, motor takozları, egzoz takozları gibi parçalar.

Biz bugün ağırlıklı hortum fabrikası üzerinde duracağız, çünkü, 2009'daki atılımı orda yaptık. Şu anki durumda, gördüğünüz gibi, organize bölgesi içerisinde Çerkezköy'deyiz. Bir kilometre mesafede 2 tane fabrikaya sahibiz. Siyah olarak gördüğünüz yer daha önce, 1 yıl önceki sahip olduğumuz fabrika, kırmızı olarak gördüğünüz yer de yeni yaptığımız hortum fabrikası.

Hortum fabrikası olarak grup içerisinde baktığımız zaman 7 tane üretim fabrikası, 3 tane teknik merkezi olup, Avrupa'da 7 tane hortum fabrikası 3 tane

teknik merkez var. Bizim 2008 yılında yine hortum faaliyetini eski fabrikada yapıyorduk, ama 1.800 metrekarelik küçük bir alanda devam ediyorduk. Hortum fabrikasının 1 sene önceki durumuna baktığımızda, Nisan 2009'da 1800 metrekarelik bir alanda hortum faaliyetlerini yapıyorduk. Şemada, Nisandaki fotoğrafı görüyorsunuz ve hemen arkasından da Nisan ayından hemen sonra yaptığımız yeni fabrikayı size göstermek istedim. 1.800 metrekarelik bir alana sahipken 7.500 metrekarelik bir üretim alanına geçtik. Bunun hikayesini sizinle paylaşmaya çalışacağım.

Asıl konumuz bu; yeni hortum fabrikasının kuruluş etapları. Biz nasıl oldu da böyle bir şey yaptık, nerelerden geçtik, bu aşamalar konusunda sizlere bilgiler vermeye çalışacağım. Ocak 2008'de üst yönetim temsilcileri fabrikamızı ziyarete geldiler ve Ocak 2008 itibarıyla kapanma kararını bize bildirdiler. Yani, fabrikada 1800 metrekarelik alan içerisinde, yaptığımız hortum üretimin faaliyetinin kapanacağı kararını bize bildirdiler. Daha sonrasında Nisan 2008 ayında yine grup bir üst düzeyde yöneticiler geldi, firmamızı gezdiler, çünkü bizde 2 tane division var; birisi ABS dediğimiz titreşim önleyici parçalar, diğeri hortum. Üst yönetimden ikinci bir ziyaret gerçekleştiğinde, Nisan ayında, sanırım biraz etkilendiler, fabrikanın özellikle tertip düzen anlamında görüntüsünden hoşnut kaldılar. Mayıs 2008'de dediler ki "biz niçin kapatıyoruz, ne oldu da kapatıyoruz, ne var?" şeklinde bir sorgulanmaya gittiler.

Bu arada da biz, Haziran 2008'e geçmeden önce bir şeyler yaşadık, bu konuya tekrar döneceğim. Türkiye için Haziran 2008'de maliyetleri çıkardık; eğer Türkiye'de biz bu yatırımı yaparsak ne olur, nasıl yaparız konusunda bir planlama yaptık. Temmuz'da da yatırım kararının prensip olarak Türkiye'de yapılmasını sağladık. Yani kapanma kararı, Temmuz 2008'de yatırım kararına dönüştü, Ağustos ayında da resmi onay aldık ve Kasım 2008'de inşaat faaliyetlerine başladık. Sonuçta da Nisan 2009'da yeni fabrikada ilk üretimi yaptık. Temmuz 2009 itibarıyla da eski fabrikada hortum üretim faaliyeti tamamen yeni fabrikaya taşındı.

Şimdi ne oldu, burada neler yaptık? Gerçekten tertip düzen otomotiv sektörü için çok önemli, 5S, yalın üretim, diğeri "tool"lar çok önemli. Bunu sektörün içindeki herkes biliyor. Sonuçta Avrupa'daki diğeri fabrikalarla kıyasladıklarında

sanırım potansiyel gördüler. Yani, "burası büyürse burada kalifiye personeller var ve istedikleri anda istedikleri şekilde organize olabiliyorlar" şeklinde bir düşünceye kapıldılar ki, bizce doğrudu, arkasından da kıyasladıkları yer Romanya, Polonya - ağırlıklı olarak Romanya'daydı- ama, sonra tekrar Polonya'ya döndüler. Türkiye hiç hesapta yoktu. Şimdi Romanya'ya baktılar. Yeri satın almışlar. Ocak 2008'e geldiğinde Trelleborg yönetim Romanya'da bir yer satın almış, 2 milyon Euroluk fizibilite çalışması için para harcamışlar. Ocak 2008'de kapanma kararını söylerken zaten arsa alımı gibi birtakım faaliyetler başlamıştı.

Sonrasında, Romanya ve Polonya arasında gidip geldiler bir ara. Romanya'da biz bir önceki ABS fabrikasını kurmuştuk onun sonuçları çok memnun edici değildi açıkçası. 2 de vizyondan bahsediyorum, belki birazcık kafamız karışıyor olabilir, ama ABS ve hortum diyorum. ABS fabrikası sanırım 2005 yılında Romanya'da yeni bir fabrika kurdu, ama onun sonuçlarından üst yönetim memnun olmadı, biz de bunu biliyoruz.

Dolayısıyla, bundan dolayı bir gözden geçirmeye çalıştılar, alternatif olarak Polonya'da mevcut bir fabrika var, "orayı genişletelim, bu faaliyetleri orada yapalım" diye düşündüler. Oradaki personelin de sanırım çok istekli olmaması, oradaki çalışan fabrikadaki yöneticilerin konuya çok istekli yaklaşamamasının da etkisiyle "acaba Türkiye olabilir mi?" diye bir düşünceye kapıldılar, ki biz zaten böyle bir olay olma ihtimalini duyduğumuzda tahmin edersiniz ki Türk gibi düşünerek, hemen "yaparız, hallederiz" şeklinde dönüştük. Sonuçta da bir şekilde burayı, bu yatırımın buraya yapılmasını sağladık.

Bu konuda biz de elimizden geleni yaptığımızı sanıyoruz, ama arkasından aktiviteler devam ediyor tabii. Şimdi sonuçta yer yok, hiçbir şey yok, hiçbir planlama yok. Elimizde hiçbir fizibilite yok. Ağustos 2008'de "tamam, okey" dediklerinden sonra hiç bir fizibilite çalışması olmadan Kasım 2008'de başladık ve 12 milyon euroluk yatırım bütçesini Kasım, Aralık, Ocak, Şubat, Mart, Nisan 6 ay içerisinde işe çevirdik. Sonuçta 6 ay içerisinde 12 milyon Euro'yu harcayarak hortum üretimini double yaptık.

Bunun yapımında tabii ki Türk insanının özveriyle çalışmasının çok önemi var. Tüm ekip Cumartesi, Pazar hatta akşamları da çalıştılar. Bundan dolayı tabii ki bir değerlendirilmesini yaptık, ama inanılmaz şekilde özveri vardı. Aynı şekilde de Fransa tarafından da yardımcı olan arkadaşlar vardı. Fransa'daki fabrikanın kapanması kararı çıkmıştı zaten, onun bir dönüşü yoktu; "ya Romanya ya Polonya" dediler. Orada da Fransız arkadaşlardan yardım aldık. Dolayısıyla, bu işleri 6 ay içerisinde gerçekleştirdik. Bizim hikayemiz bu.

Bu nasıl bir kapanmaydı?.. Fransızların mevcut bir hortum fabrikası var. Hortum fabrikasında yaklaşık 250 tane referans üretiliyor. 1000 taneden fazla yedek parça var. Bunlar, gördüğünüz gibi TAT ve TFI dedğimiz; bir tanesi TAT Türkiye, TFI İspanya olarak iki tarafa paylaştırılmasıydı. Burada ikinci bir başarı olarak da şu vardı: Biz yedek parçaların Türkiye'ye gelmesini engelledik. Yedek parçalar İspanya'ya gitti, biz parçalar aldık ve bunun için Almanya'da lojistik bir platform oluşturduk. Projenin kapsamı buydu.

Buradaki hızlı gelişmeyi satış ve personel sayısının artışını gösterebiliriz. Gördüğünüz gibi, Şubat 2009 ile Haziran 2009 tarihleri arasında satış trendi ile personel sayısının artış trendini görüyorsunuz. Bir anda 88 kişiden, çok kısa bir sürede 221 kişiye çıktık. Herhangi bir majör kalite problemi de yaşamadık, çünkü bunun için kalite duvarları koyduk, doğal olarak da verimsizlik oluştu ama, nihayetinde o yan çok önemlidir; müşteri kalite şikayetleri olduğu zaman her şey geri dönebilir.

Beni dinlediğiniz için çok teşekkür ediyorum.

OTURUM BAŞKANI- Zübeyir beye teşekkür ediyoruz.

Zübeyir bey Türkiye de bir yatırımı, bir yabancının elinden nasıl alınır ve Türkiye'ye getirilir konusunun kısa öyküsünü bize aktarmış oldu. Burada, aramızda epeyce sanayici var, bir noktayı paylaşayım. Çok önemli bir kriterden bahsedildi biraz evvel; biliyorsunuz bir çok yabancı yatırımcı şu anda Romanya, Polonya veya Bulgaristan'a -fazla yok ama- Romanya ve Polonya'da ciddi bir hareketlilik var. Genellikle ana kriter bu ülkelerdeki işçilik fiyatlarıyla ilgili. Benim de orada bazı yatırımlarım var, ama bir tespiti çabuk bir cümleyle sizle paylaşmak istiyorum: Maalesef fiyatların ucuz olması, işçiliğin ucuz olması, ürün üzerindeki kost'un ucuz

olacak anlamını taşıyor. Prodüktivite dediğimiz kavram oralarda çok önemli bir şekilde kendini gösteriyor.

Bulgaristan'da, Polonya'da ve Romanya'da özellikle prodüktivite %50'nin üstüne çıkarmak çok zor. Bu da çok basit hesaplama şu anlama çok gelir: İşçilik x 2 demektir maliyet (cost) itibarıyla ile bakarsak. Bu bakımdan Türkiye'nin bu konuyu işleyerek çok önemli artı değerleri Türkiye'ye katacağının veya getirebileceğinin altını çizmek istiyorum. Bu vesileyle bunu da sizlere Zübeyir bey kanalıyla paylaşmak istedim, teşekkür ediyorum.

Yazaki Genel Müdürümüz Uran Bey'i konuşmasını yapmak üzere kürsüye davet ediyorum.

URAN ZAMAN (Yazaki Otomotiv Genel Müdürü)- Sayın Başkan, Sayın konuklar beni bu toplantıya davet ettiğiniz için teşekkür ederim. Ben de 15 dakikanızı alıp kendi görüşlerimi burada sizlerle paylaşacağım.

Konu, bildiğim kadarıyla krizde pratik çözümler. Ama biraz konunun dışına taşıp önce ne yaptığımızı anlatırsam herhalde ondan sonraki açıklamaları daha iyi anlama olanağı bulacağız.

Ben Yazaki Firması'nın Genel Müdürüyüm. Yazaki bir Japon şirketi olarak otomotiv yan sanayi ve kablo donanımı "cable harness" dediğimiz kablo donanımı yapıyor. Kablo donanımını şöyle anlatayım: Her otomobilde kablolar donanım halinde bulunuyor. Tek bir kablo donanımında farklı boyutlarda yaklaşık 400 ayrı kablo vardır, uçları kesilir uçlarına terminal takılır seeling element takılır. Şöyle diyelim: Bir kablo demeti, 400 ayrı kablo, 600 ayrı component olursa ve bir günde de 5.000 metrekare kapalı alanda 2.000 tane kablo demeti yaptığınızı düşünürseniz, 24 saat içerisinde 5.000 metrekarelik kapalı alanda yaklaşık 2 milyon tane parçacık hareket halindedir.

Dolayısıyla, böyle bir emek yoğun üretimde -ki bu 5.000 metre karelik yerde de 3 vardiya 1.500 kişinin çalıştığını düşünürseniz- müthiş bir lojistik var, müthiş bir hareket var. Dolayısıyla, sektör hem emek yoğun hem de kendi iç dinamikleri çok yüksek olan bir sektördür.

Bizim, Türkiye’de 3 fabrikamız var. Türkiye’de çalışan fabrikalarımızda şu anda mevcut insan sayısı 3.500 kişi. Fabrikalardan biri 2 PPM ile çalışıyor, biri sıfır PPM ile çalışıyor. Biri sıfır PPM ile çalışıyor. Bir tanesi de 5 PPM ile çalışıyor. 5 PPM tabii iyi bir nokta değil. Bunu özellikle söylüyorum, biraz sonra bu konuya bir açılım getireceğim.

Mehmet bey yalın üretim konusundan bahsetti; ben 1989 yılında Numi fabrikasında Amerika’da bulundum. Numi fabrikası %50 General Motors, %50’de Toyota’nın ortak kurdukları, Toyota’nın Amerika’daki satın almayı öğrenmek istemesi, Amerikalıların da Toyota üretim sistemini öğrenmek istemesi sonucunda oluşturulmuş bir otomobil üretim fabrikasıdır. Bu fabrikanın kurulmasının temel nedeni de 1974 krizidir. 1974 krizi bu odada bulunan ekseriyetinin çok iyi hatırlayacağı gibi, bir petrol krizidir. Petrol krizi, petrol fiyatlarının aşırı yükselmesi Batıda çok büyük bir çöküşe neden olmuştur. Amerika’da 3 büyükler büyük bir sıkıntı yaşamıştır ve Avrupa’da çok büyük biliyorsunuz ekonomik sorunlar olmuştur.

Bu sorunların arkasından bir bakılmıştır ki Japonya’da bir firma gayet iyi gidiyor. Bunu 76-77’lerde anlamışlar ve 76-77’lere geldikleri zaman Toyota’nın müthiş bir atılım yaptığını, kar ettiğini devamlı olarak piyasaya yeni ürünler sürükleri görülmüş ve 70’lerin sonunda bunun nedeni araştırılmaya başlanmıştır. Ve sonucunda da TPS dediğimiz Toyota Production System -Amerikalılar bunu çok iyi pazarlıyorlar- Lean Manufacturing Concept, yani yalın üretim sistemleri adıyla yeni bir üretim konsepti 74 krizinin arkasından -evrim mi demek lazım, başka şey mi demek lazım- bir konsept olarak sisteme girmiştir.

Ben Japonlarla hiç çalışmamıştım, 2002 den beri Japonlarla çalışıyorum. Tabii bu konuyu daha iyi anlama ve uygulama olanağı da buldum. Ama yalın üretimin detayına giremeyeceğim, sadece iki şey söyleyeceğim; bu iş raftan alınıp uygulanacak bir iş değildir, bu iş bir kültürel bir harekettir ve her şeyden önce, bu bir kültür değişimidir. Çok önemli olduğu için özellikle vurgulamak istiyorum; krizdeki fırsatlarda bu kültürel değişimi şirketlerinizde yukardan aşağıya yapabildiğiniz müddetçe uygulanabilir ve sonuç alınabilir.

İkincisi, Bay Toyota’nın bir lafını söylemek istiyorum; “bir prosesin %95’i “unvalue edit” tir. Yani katma değer yaratmayan süreçtir. Bir daha söylüyorum; bir

prosesin %95'i katma değer yaratmayan süreçlerden oluşur. Siz bu katma değer yaratmayan süreçleri bulup atın. Biz buna "scrap" diyoruz. Buradan yola çıkarsak yalın üretimin artık diğer alt faktörleri -ki mühendislik faktörleridir gayet kolay uygulanabilir- "just in time" dı vesaire..

Biz krizi Ağustos hatta Temmuz ayında hissetmeye başladık, gördük. Çünkü kriz bir sene önceden belliydi. Yalın üretim sistemini uyguluyor olmamız zaten bizim stoklarımız minimum, nakit akışımız ona göre dengelenmiş, sistemde kendi içindeki dinamikleri yeteri kadar dönen bir sistem. Bizi en çok zorlayan siparişlerin düşmesi ve siparişlerin düşmesi sonucunda da aşırı kapasite oluşması. Aşırı kapasite derken, bir emek gücü olarak yani insan sayısı fazlalığı, ikincisi de "layout" olarak metrekare olarak oluşan miktar. Tabii ki fiyatların artması karların düşmesi de diğer bir faktör olarak karşımıza çıktı.

Kriz sürecini nasıl aşabildik; buna önceden kendimizi hazırlamıştık. Çok ciddi manada çalışanların katılımıyla, herkesin katılımıyla biz krizi aştık sadece üst yönetim değil herkes, operatör, formen, ustabaşı, çaycı.. herkes prosese dahil oldu, bu çok önemli. Kültürel değişim derken bunu kastediyorum. Yolumuzu ayırmak zorunda kaldığımızla da açık açık konuştuk ve ilkeleri de beraber belirledik. Açık açık konuştuk, "kusura bakmayın biz yolumuzu ayırmak zorundayız, ama işte şu imkanları sağlıyoruz şöyle yapıyoruz böyle yapıyoruz.."..

Ben TAYSAD Yönetim Kurulu üyesiyim. Türkiye Otomotiv Yan Sanayi Derneği. Orada da bu konuyla ilgili çok ciddi çalışmalar oldu, çok ciddi paneller düzenlendi. Orada söylediğim bir şeyi burada vurgulamak istiyorum; "Ortak akıl hem şirket içinde hem şirket dışında yaratılabildiği müddetçe güçlükler daha kolay aşılr." Şirket dışında, ortak akıl yaratma platformu nedir, işte şu platformdur!.. Veyahut da sanayici, devlet, üniversite, sendikacı, herkesin bir araya geldiği ortak platformu yaratabiliyorsanız o güçlükleri çok daha kolay aşılabirsiniz.

Benim gördüğüm, Türkiye krizi kabullenmekte gecikti. O gecikmenin bir maliyeti oldu. Bu maliyeti önümüzdeki günlerde muhakkak ki bilim insanları hesaplayacaklardır ve bunlar da tartışılacaktır. Zaten tartışılması lazım.

Kriz çıktığı zaman şunu söyledik: Artık bundan sonra herkes daha çok çalışacak, ama herkes daha az kazanacak. Patron da profesyonel de; ama, herkes daha çok çalışacak. Bu önemli bir vurgu. Buna herkesin hazırlıklı olması lazım.

Ben farklı şeylerden konuşmak istiyorum; bence bu kriz henüz bitmedi. Bu kriz farklı şekilde devam ediyor ve o devamı olaylar olduktan sonra hissedebiliyorsunuz, ama görebildiğimiz en büyük iki etkiden biri işsizlik ve artacak, daha da artacak olan işsizlik; ikincisi tüm dünyada oluşmuş olan "over" kapasite, yani fazla kapasitedir. Bazı hesaplara göre bu kapasitenin ancak 2016-2017 yıllarında dolabileceği söyleniyorsa da buna karşı çıkan bir grup tarafından dünyada teknolojilerin, konseptlerin ve ürünlerin değişeceğinden bu kapasitelerin çöpe de atılabileceği söyleniyor bir çok yerde.

Bundan şunu kastediyorum: Araç teknolojisi süratle değişiyor. Artık dünyada nano teknoloji süratle bir atılım içerisinde, aklınızı alabilecek her şeyde nano teknoloji olacak. Nano teknolojinin şu an en büyük sorunu laboratuvar ortamındaki filtreleme sistemlerinin yetersizliğidir. Eğer laboratuvar ortamındaki filtreleme sistemleri geliştirilirse nano teknolojik çalışmalar geometrik dizi gibi büyüyecektir.

Tabii ki ürün üretim şekli ve konseptler değişecektir. Bundan 5 sene, 10 sene, 20 sene sonra bambaşka araçlar, bambaşka teknolojiler olacak. Ben Japonya'da bir konferansta şunu söyledim: "Biz kısa vade düşünmeyelim, uzun vadeye de bakalım; uzun vade ne olacak arabalar uçacak mı, yakıt teknolojisi nasıl değişecek? Malzeme teknolojisi ne olacak?" İşte Türkiye'nin bu vizyonu bir yerlerde tartışabiliyor olması lazım, çünkü 2 sene, 3 sene, 5 sene.. Bu bitti, geçecek, gidiyor, kısa vade tamam.. Orta vade; işte herkes Çin'e gidiyor, Hindistan'a gidiyor, şu, bu, ucuz emek... Tamam, ama uzun vadeyi belli bir noktaya koyup bunu tartışmak lazım. Bu kriz bence bunun ön adımlarıdır ve bu bir harmonika gibi, salınımları gittikçe sıklaşacak ve gittikçe farklı boyutlarda bunu hissetmeye başlayacağız diye düşünüyorum.

Bankacılar hep söyleniyor, evet atlattılar ama, bence önümüzdeki yıl onları ciddi bir sıkıntı bekliyor. Önümüzdeki yıl ne olacağını hatta önceki gün Ersin

Özince'nin bir açıklaması vardı, önümüzdeki yıl bankacılar için de iyi olmayacak. Sanırım şimdiden önlemlerini alıyorlar.

Benim söylemek istediklerim bunlar. Çok kısaca, tekrar bir şeyi söylemek istiyorum. Bizim her seviyede bir kültürel değişim yapmamız, buna hazır olmamız, beyinlerimizi buna açmamız ve bunu kullanılabilir, uygulanabilir hale getirmemiz lazım; yani, önce kafamızdaki bu değişimi, bu vizyonu ve bu uzak görüşü cesurca ortaya koyup tartışabiliyor ve anlayabiliyor olmamız lazım. Ayrıca bunu bütün paydaşlarımızla, şirketimiz, tedarikçilerimiz, bizim verdiklerimiz, şirket içindeki tüm çalışanlarımız, tüm insanlarımız hatta o insanlarımızın aileleri, o sosyal platformla dahi paylaşabiliyor olmamız lazım. Biz krizi böyle aştık.

Beni dinlediğiniz için teşekkür ederim.

OTURUM BAŞKANI- Uran Bey'e teşekkür ediyoruz.

Şimdi Uran bey bize iyi şeyler aktardı diye düşünüyorum. Bizim ufhumuzu veya beynimizdeki bir kapıyı kısmen araladı. Yeni teknolojilerden bahsetti. Geleceğin artık bugünkü gibi yürümeyeceğini, bizim de bu farklaşma konusuna -ki bu farklaşma deyince bunun da altını çiziyorum- daha evvelki konuşmacıların, çünkü konuşmacıların, bugünkü konuşmacılarımızın bir ortak paydası var diye düşünüyorum ve hepimizin de bildiği gibi, artık her şeye farklı bakmak, her şeyi farklı yapmak, her şeye farklı yaklaşımlar içinde olmak mecburiyetimiz var diye düşünüyorum. Çünkü geçmişte olduğu gibi krizler olur geçer, Uran Beyin biraz evvel söylediği gibi, dalgalar sıklaşacak ve dolayısıyla bu anlamda biz bu sıkışıklıkla, bu ekonomik dar boğazlarla daha sık karşılaşacağız. Sektörlerimizden belki süratle çıkmamız gerekecek veya sektördeki anlayışları belki değiştirmemiz gerekecek, dolayısıyla bu anlamda bu tür toplantıların böyle vizyonları açması açısından da çok faydalı olduğunu bir kez daha vurgulanmış oldu ve yahut da belirtilmiş oldu.

Ben bu vesileyle de Vural beye tekrar teşekkür ediyorum.

Türkiye'de ilkleri başaran bir makine grubunun sözcüsünü, Sayın Namık Kemal Memiş'i davet ediyorum.

NAMIK KEMAL MEMİŞ (Butek Makine Yönetim Kurulu Başkanı) -

Nasreddin Hoca evinde oturuyor. Sıcak. Şömine yanıyor. Kahve içiyor. O sırada hanımı üst kattan sesleniyor:

- "Hoca, hoca bir hırsız yakaladım."
- "Al da gel" diyor Hoca. Üşeniyor yukarıya kadar çıkıp bakmaya.
- "Gelmiyor" diyor hanımı.
- "Hanım, bırak gitsin o zaman."
- "Gitmiyor!"

Evet, inşallah başımıza musallat olan bu kriz de bir şekilde başımızdan gidecek.

Gündüz oturumunun son konuşmacısıyım. Dolayısıyla, bu saatleri zor olduğu için biraz daha hareketlenmek için izin vererseniz konuşmama kürsüde devam etmek istiyorum.

Evet kriz geldi, muhakkak gidecek. Ama burada konuşacağımız 2 günlük konularımız var. 2 gündür birçok konuşmacı çok değerli konuşmalarıyla bizleri aydınlatmaya çalıştı. Benim temsil ettiğim sektör özellikle bu saatte sunum yapmamı istedi. Birincisi, Makine İmalatçılar Birliği'di, birisi de TÜBİTAK'tı. Dolayısıyla, yaptığımız çalışmalarda bizi önerdikleri için de hepsine teşekkür ediyorum.

Otomotiv sektörü ağırlıklı olmama rağmen yaklaşık bir çeyrek asırdır otomotiv sektöründe -eğitimle beraber hesapladığımızda- 30 yıllık sektör tecrübem var. Ağırlıklı olarak makine. Neden makine, çünkü biz kriz diyoruz, para diyoruz, banka diyoruz bir sürü konu konuşuyoruz tek konuşmadığımız bir konu var, yani "evrim geçiriyor" diyoruz. Ülkemize baktığımız zaman en çok ithalat yaptığımız kalemler enerji, petrol ve ikinci sırada makine geliyor. Bir çoğumuz biliyor-bilmiyor, dolayısıyla makine imalatında ülkemizin ikinci sırada olduğunu burada belirtmek istiyorum. Makine sektöründe yıllık 27 milyar dolarlık bir ithalatımız var. Petrol, evet çıkmıyor, yapacağımız fazla bir şey yok, ama makinede 27 milyar dolarlık ithalatın %70-80'i ülkemizde üretilen makinelerden oluşuyor.

Benim firmam da makine sektöründe, özellikle otomotiv sektöründe ağırlıklı olarak makine üreten bir kuruluş ve en çok faaliyette bulunduğum, benim

faaliyette bulunduğum konulardan birisi de şirketin dışında sektörün sorunlarıyla ilgili olarak ülkemizin bu konusu üzerinde ağırlıklı olarak durmak.

Kriz benim uzmanlık alanım değil, çünkü burada da bir anımı anlatmak istiyorum. Büyük bir firmada denetçi olarak görev de yaptığım dönemde, toplantı sırasında şirketin çaycısı içeri girdi - şirketin çaycısı da şirketin bir mensubu elbette- dolayısıyla, misyon, vizyon, kalite politikası bunları aşağı yukarı ucundan kenarından bilmesi lazım. Arkadaşımız "firmanın kalite politikası nedir, misyon, vizyon duydun mu hiç böyle şeyleri?" diye sordu. "Ağabey" dedi, çaycı "ben çay getirir, çay götürürüm, kalite, vizyon-mizyon anlamam." Ben de aynı şekilde, kriz-miriz anlamam Başkanım. Dolayısıyla neler yaptığımızı anlatmaya çalışacağız.

"Kriz nedir?" dediğimizde, kriz, rutin, ticarete günlük uğraştığımız konulardan birisi olarak anlıyoruz. Para ne yse, çek neyse, akreditif neyse, teklif neyse, kriz de bu bizim günlük rutin işlerimizden birisi. Dolayısıyla, bunu bildiğimiz için de pek fazla krizle uğraşmıyoruz, kafamızı da yormuyoruz. Nasıl ki "yarın kurlar nasıl olacak, düşecek mi, faizler çıkacak mı?.." bunlarla uğraşmadığımız gibi.

Biz

sadece

anladığımız işe

baktık. Değerli bir

hocamın

hazırladığı bir

grafik var.

Gördünüz gibi,

kırmızılar büyüme

oranları, mavi

renkler hareketli

olanlar. 5 yıllık

ortalamaya

baktığımız zaman

zaten her gün hemen hemen kriz var.

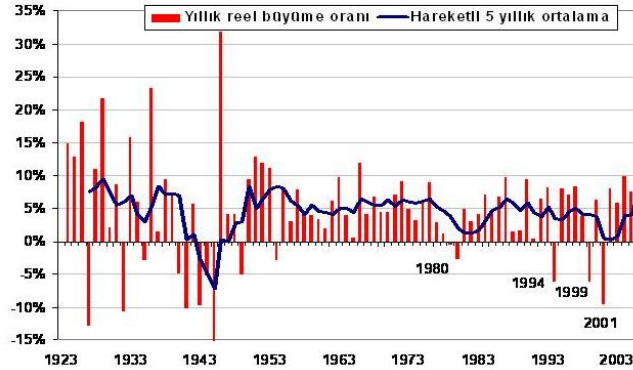
"Bugün bitecek" veya "w şeklinde olacak",

"ertesi gün olacak, 'u' ya dönecek",

arkasından 'a' şekline gelecek..." Böyle bir

Türkiye'de Kriz

□ Ülkemiz, son **85 yıldır ortalama her 3-4 yılda bir,** ekonomik krizle karşılaşmaktadır.



durum söz konusu değil. Biz bunu gözümüzün önünde sürekli tuttuğumuz için ne zaman kriz olacak-olmayacak bunlarla kafamızı pek yormuyoruz, biz uzman olduğumuz işe bakıyoruz.

Peki tablodaki bu istatistikten ne çıkardık?.. Kriz öncesini hatırlayın. Çünkü biz yaptığımız yıllık planlarına, faaliyet planlarına zaten bakıyoruz. Ben otomotiv sektörünün içerisindeyim. Bir çok arkadaşımı krizle ilgili ikaz ettim. "Kriz gelecek" demedim, çünkü ben otomotiv sektörünün 30 yıllık bir çalışanı veya mensubu olarak biliyorum ki otomotiv sektörünün kar marjı %5'tir. Şunu sordum: "%5 kar için %20 faizle bankadan kredi alıp yatırım yapmanın sebebini ben anlayamıyorum. Bu bir gerçek. Yani bunun bir çözümü varsa ben de öğrenmek isterim."

Yani, %5 kar elde etmek için %20 faizle bankadan kredi almanın mantığını anlamış değildim. Dolayısıyla, benim üretim yaptığım firmalar yatırımlarını artık yurt dışına kaydırmıştı, çünkü kur daha cazipti. Peki, bizim bir şekilde "kurları yükseltin" diye baskı yapmamız gerekiyor mu; değil, piyasa şartları öyle gerekiyordu. Dolayısıyla, burada sizin çözüm üretmeniz gerekiyor.

Türkiye'de Kriz Öncesi Neler Oluyordu?

- Kredi arz ve talepleri patlamıştı,
- Aynı mala değerinden fazla ve mükerrer kredi veriliyordu,
- Örneğin otomotiv yan sanayinde kar marjı %5, Yatırım için firmalar %20 faiz ile kredi alıyordu,
- Uluslararası firmalar kendi ülkelerinden tedarike geçmişti,
- Kamu hemen hemen tüm alımlarını dışarıdan yapıyordu.

Kamu hemen hemen tüm alımları dışarıdan yapıyordu, yine kur cazipti. O zaman hiçbirimiz krizden bahsetmiyorduk. Çünkü henüz bize sıra gelmemişti, yani krizin etkileri bizi yormuyordu. Aynı mala değerinden fazla kredi veriliyordu. Yani, bir eviniz vardı, 50 bin TL ediyordu, ama bankaya

gittiğinizde ipotek ettirebilirken 100 bin TL kredi alabiliyordunuz. O zaman her şey güllük güllüştü, hiçbir şeyden şikayet etmiyorduk. Aynı şekilde, söylediklerim burada yazılı.

Fabrika binalarımıza bakıyoruz, dünyada en pahalı fabrika arazisi yatırımı ülkemizde. Yani Almanya'dan daha pahalı fabrikamız var. Hepsi granitten ve cam

giydirmeye. Adı üstünde fabrika ve 2 katlı. Dünyada 2 katlı fabrika sadece ülkemizde var. Neden; metrekarede daha fazla rant elde etmek için. Dolayısıyla, burada biraz daha üretimin dışında türevlerden para kazanılıyor.

Peki biz ne yaptık, kriz öncesinden bunların hepsini biz görmüştük otomotiv sektörüne hizmet verdiğimiz için otomotiv sektörü artık bize sipariş vermiyordu, yurt dışına sipariş veriyordu, yatırım yapmıyordu. Dolayısıyla, bizim yapacağımız tek şey vardı; birincisi,

Kriz Öncesinde Butek Ne Yaptı?

2005 yılında uzun vadeli planımız gereği çalışmaya başladık. Çünkü bu dönemde ABD'den öncü kriz göstergeleri gelmeye başlamıştı.

Öncelikle stratejik başarı faktörlerini çıkardık ve faaliyet planlarımız güncelledik.

- Sermaye yapısının güçlendirilmesi için finans ortaklığı sağladık,
- TÜBİTAK AR-GE desteklerini kullanarak ürün ve sektör çeşitliliği sağladık,
- Atıl makinelerimizi elden çıkardık,
- Yan sanayi kapasitesini kullandık. İhtiyaçlarımızı outsource ettik.
- Değişen şartlara göre hızlı ve dinamik organizasyon değişikliği yaptık,
- Emtialaşmış ürünlerin üretimini bıraktık,
- Çalışanlarımıza kriz hakkında bilgi verdik. Motivasyonlarını sağladık.

öncelikle hepimiz para diyoruz ve iki gündür de hep genelde para konuşuluyor, bankalar konuşuluyor.

İkincisi, bizim sermaye yapımızı güçlendirmemiz lazımdı. Öz sermayemiz olsa çok kolay, bunu düşünmemize gerek yok. Bankalar, malumunuz yani elinizi veriyordunuz kolunuzu almama riski var!.. O zaman sermaye yapısını güçlendirmesini ortaklıkla çözelim. Ender Başkanımın söylediği gibi, ülkemizde ortaklık henüz emekleme çağındaki olan veya bize çok yabancı olan bir kavram, ama tüm dünyada gelişim ortaklığı üzerine.

"Biz ne yapabiliriz?" dediğimizde, Türkiye Odalar Borsalar Birliği öncülüğünde risk sermayesi yerleştirilmeye çalışılıyordu ve o zaman Sayın Bakan Ali Coşkun'un da katkısıyla, "alın size iyi bir ortak" diye bir şekilde KOBİ Girişim Sermayesi Ortaklığıyla işbirliği içerisine girdik ve bana ortak oldular. Bu şirket kurulalı 6 yıl olmuştu. Söylemek istediğim şu: 6 yıl önce kurulmuş, hiç bir şart öne sürmeyen ortak arayan bir kurum Türkiye'de 6 yıl boyunca bir tane ortak bulamamış. Sebep, ortaklık şartlarını öğrendiklerinde, yani ben %100 sermaye koyacağım, yönetim sende olacak, ama ortağız" lafını duyan tüm işletmeler geri

çekilmiş. Yani, “sen parayı ver gerisine karışma” denilmiş. Bir şekilde de ortaklık sağlanmış.

Adı üstünde; “ortaklık” durumunun bir şekilde ticaret hukukuna uygun olarak yapılması gerekiyor. Burada öğrendiğim bir şey daha vardı, yani ülkemizde yapılmayan bir şey daha var; yazılı ticaret yapmıyoruz. Siparişlerimizi şifahen veriliyor. Otomotiv sektörünün getirdiği bir disiplin var; yavaş yavaş Türkiye için bir evrim veya gelişme diyebilirsiniz, ama hala yazılı ticarete, mal aldığınız veya mal verdiğiniz yerde “oturalım, sözleşme yapalım” dediğinizde “abi bu işleri karıştırmamak” cevabını duyma ihtimaliniz var. Benim bir çok yan sanayimde gizlilik sözleşmesi gündeme gelince “abi beni bu konuda affet” lafıyla karşılaşıyoruz.

Yazılı ticareti dahi bilmiyoruz. Ama “kriz nedir?” diye sorduğumuzda, sokağa çıktığınızda bile herkesin bir fikri rahatlıkla olabiliyor. Yazılı ticaretin bir türevi olarak, çekin nasıl kullanıldığını bilmiyor. Dolayısıyla krizlerde bunları da öğreniyoruz. Biz ne yaptık, en çok kullandığımız ortaklığımızı gerçekleştirdikten sonra -çünkü risk sermayesiydi- TÜBİTAK Ar-Ge destekleri var. Biz bu aşamada TÜBİTAK’la yoğun olarak çalıştık. Çünkü TÜBİTAK’tan KOBİ’lerin çok az yararlandığını görüyoruz. Sebebi yine bizim kültürel yapımızdan kaynaklanıyor; “TÜBİTAK bir devlet kurumudur, aman fazla önünden geçmeyelim ne olur ne olmaz” gibi bir yerden bulaşır şeklinde bir düşünce var. TÜBİTAK’ın Ar-Ge desteklerine başvurmamış yüzlerce, binlerce firmamız var. Halbuki yaptıkları işlerin hepsi Ar-Ge. Günlük yaptıkları imalat, üretim, hepsi Ar-Ge olduğu halde TÜBİTAK’ın Ar-Ge projesi için başvurmadıklarını gördük.

Dolayısıyla, yaptığımız tüm çalışmalarda örnek olmayı teşvik ettik, ortaklığın iyi oluşunu, sadece para kaynağının bankalar olmadığını tüm firmalara anlatmaya çalıştık. Bunu da iletişim olarak yönettik. TÜBİTAK Ar-Ge projelerine başvurduğumuz zaman yaptığımız tek şey vardı; biz tek sektöre hizmet ediyoruz. Kriz öncesi bunun farkına vardık, mevcut müşterilerimiz henüz daha Türkiye’de ve dünyada bir global kriz daha başlamamıştı. Mevcut müşterilerimiz tek sektör oluşturduğu için ani bir sipariş kesilmesinde bizim pek fazla yapabileceğimiz bir şey yoktu. Bunun için sektör çeşitlendirmesi ve müşteri çeşitliliğine gittik; değişik sektörler için farklı farklı projeler ürettik.

Bu dönemde TÜBİTAK projelerimiz yürürken kriz patladı ve bu kriz sırasında da bizim yaptığımız bazı çalışmalar vardı. Öncelikle yaptığımız planlara sadık kaldık. Çünkü biz sanayi olarak gelişmemiş bir ülkeyiz. Burada rahatlıkla söyleyebiliyorum. Başkanım radikal bazı kelimeler kullanıyorum, kusura bakmayın. Biz sanayi olarak gelişmemiş bir ülkeyiz. Sanayi planla başlıyor. Plan yapmıyorsanız sanayici olduğunuzu iddia edemezsiniz. Dolayısıyla, biz de planı pek fazla seven ve uygulayan bir sanayici kesimi değiliz. Bizi farklı kılan konulardan birisi plan yapmamızdır. KOBİ Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı ile de ortaklık aşamamız 3 ay sürdü. Dünyada en kısa süre 9 aydır. Biz plan yapmamızın, şeffaf olmamızın ödülünü ortaklık sürecinde gördük. 3 ay sürdü. Benden sonraki firmada bu süre 12 aydı; başvurusuyla ortak olma süresi arasındaki geçen süre 12 aydı.

Bizde şeffaftık, çalışanlarımızın yetki ve sorumlulukları belliydi ve her şeyimiz planlıydı. Bu nedenle ülkemizde yaşadığımız en büyük problemlerden birisini biz yaşamadık. Biz ülke olarak sanayilerimize bakarsak -çok mecbur kalmazsak, yer olarak da sıkışmadıysak- tek vardiya düzeninde makine yatırımı, fabrika yatırımı yaparak gideriz. 2 vardiya, 3 vardiya çok çok zor bir uygulamadır. Dolayısıyla, biz çok küçük bir alanda çok büyük proje ekibiyle üretim yapmaya çalıştık.

Finans olarak her bölümün yaptığı uygulamalar vardı. Örneğin faturaları müşterilerimizden gelecek süreye göre değil, biz malla beraber kestik. Dolayısıyla, ödeme planında ön plana

çıktı. Mümkün olduğunca bize erken ödeme yapabilecek firmalarda ekstra iskontolar yaptık. Yani, "bir an önce parayı ödersen biz sana %5 daha iskonto yapabiliriz" dedik, kısmi ödeme yapmak isteyenlere "hay hay dedik, memnuniyetle"

Kriz Döneminde Butek Ne Yaptı?

- ❑ Bütçeye bağlı kaldık.
- ❑ Ödemeleri farklı zamanlara dağıttık.
- ❑ Kısmi ödemeleri kabul ettik. Bunu almam hepsini getir hiçbir zaman demedik.
- ❑ Mevcut işyerini büyütme yerine vardiya uygulaması yaptık.
- ❑ İş bitiminde faturayı bekletmeden düzenledik, böylece ödeme planında önlere geçtik.
- ❑ Mümkün olduğunca erken ödeme yapanlara fayda sağladık.
- ❑ Maliyet analizinden ödün vermedik. Boş kalmayalım diye zararına iş yapmadık.
- ❑ Tüm paydaşlar çerçevesinde iletişimimizi ve algımızı biz yönettik.

dedik, çünkü müşterilerimizin de yardımı oldu. Yani, "ya hepsini getir ya da hiç getirme" şeklinde müşterimizi zorlamadık.

Bu kriz tabii hepimize bir de ders yarattı. Ve bunları kullandığımız süreç de bundan sonraki krizler fazla bizi korkutmuyor. Bir kere panik yapmamayı öğrendik. Panik çözüm değil. İkincisi, çalışanların motivasyonu. Hepimiz biliyoruz ki çalışanlar kriz aşamasında hep "ben ne zaman işten çıkarılacağım, yarın ne olacak, fabrika ne zaman kapanacak?" sorusunu sorar. Bunu da üst yönetimden beklerler. Bunu vermediğiniz zaman çok büyük bir motivasyon çöküntüsüne sebep oluyorsunuz. Bu konuda biz çalışanları bilgilendirdik. Dolayısıyla iyi ve kötü yanlarını da anlattık, çıkış yollarını da anlattık. Uçağın burnunu havada tutmanın önemini öğrendik. Küresel pazarda sıra dışı ve marifetli olmayı öğrendik. "Biz sadece bu işi değil, yapabileceğimiz riskli işlere de yapabiliriz" dedik. Dolayısıyla da bugün geldiğimiz noktada eğer biz bu önemleri alamamış olsaydık otomotiv sektöründeki müşteri siparişlerinde düşüşümüz %70 olacaktı. Yani, krizden en ağır zararlı çıkan bir firma olmuş olacaktık.

Biz enerji sektörüne, geri dönüşüm sektörüne, metal sektörüne hemen hemen tüm sektörler için proje ürettik. 8 tane TÜBİTAK projesi ürettik. Bu projelerin ortalama bütçeleri 1 milyon dolar civarındaydı. TÜBİTAK tan aldığımız destek, bizim KOBİ girişim sermayesi ortaklığından ortaklık için aldığımız sermaye artışının yaklaşık 10 katıydı ve bu projelerde kriz sonrasında fuara katılmış lansmanı yapılmış ürünler olarak piyasaya sunulmuş durumda. Dolayısıyla kriz, bizim bu projeleri yapmamız için bir zaman oldu. Dolayısıyla bu krizde dinlenerek, baltamızı bileyerek önümüzdeki yıla bakıyoruz. Önümüzdeki yıl için de, basında duyuyoruz, krizden çıkılacak mı, 6 ayda mı çıkılacak ne zaman çıkılacak, ben böyle bir şeye inanmıyorum, çünkü kriz yarın da var, yarının ne olacağını hiç birimiz bilmiyoruz; kriz mi olacak, krizden çıkış mı olacak.

Bunun dışında bütün firmalar her zaman öğrenmiş oluyor; kendi işinize odaklanmanız size başarı getirecektir.

Büyük projelere risk alarak girdik. Gündemi takip ettik ve bu gündemle ilgili görüşlerimizi bildirdik. Sonuçta hiç eleman çıkarmadık, tam tersine eleman aldık, çünkü biz bir mühendislik firmasıyız ve sadece proje üretiyoruz.

Personelimizin %50'si Ar-Ge elemanı ve üretimimizin tamamıyla yan sanayimizi korumaya çalışıyoruz. Çünkü en çok bize destek veren kurumlar onlar, biz de onlara bilgi desteği veriyoruz.

Üretimle ilgili proseslerde destek çıkıyoruz, ama hiçbir zaman onların işini ellerinden almaya çalışmıyoruz. Onlar da bizimle beraber büyüyorlar. Eğer onların yaptığı işleri biz kendi fabrikamızda yapmış olsaydık, bizim fabrikamız şu anda 450 kişilik bir kapasitede olacaktı. Biz şu anda 50 kişilik bir proje ekibi ile yaklaşık yan sanayimizde 400 kişilik bir iş imkanı yaratıyoruz.

Makine yatırımı yapmıyoruz. Çünkü yan sanayimizde zaten makine var. Sonuçta tedbirli, temkinli gidiyoruz.

Herkese tavsiyem, hayat muhakkak ki zorluklarla dolu, dediğim gibi kriz hiçbir şekilde gitmeyecek, o zaman biz de krizle yaşamayı öğrenelim. Bunun için de hayatı bir fıkra gibi yaşamaktan kaçınmayalım derim.

Beni dinlediğiniz için hepinize çok teşekkür ediyorum.

OTURUM BAŞKANI- Namık beye de çok teşekkür ediyoruz.

Namık bey birkaç önemli nokta belirtti. Aslında hepimizin bildiği üretimin planlanması, daha doğrusu bizim genelde Türkiye toplumu olarak, devlet olarak, sanayiciler olarak herhalde yapmadığımız en önemli şey geleceği planlamada ciddi zafiyetlerimiz var. Bu kriz bize bu anlamda geleceğin planlanması konusunun ne kadar önemli olduğunu ve bizim ne tür eylem ve faaliyetler yaparak bu tür konularda daha kuvvetli çıkabileceğimiz konusunun planlamadan geçtiğini bize bir anlamda öğretmiş oldu diye düşünüyoruz.

Tabii "planlama" denildiğinde finanstan üretime, üretimden kaynağa kadar tüm konuları kapsayan bir planlamadan bahsediyoruz. Biz federasyon olarak geçenlerde bir konu gündeme getirmiştik, biliyorsunuz krizlere aşma konusuyla ilgili bu sürü yatırım teşvikleri oldu, ama biz federasyon olarak bir konunun altını çizmek istiyoruz. Aslında Namık bey de bu konunun önemini bir parça belirtti diye düşünüyorum. Durmadan yeni yatırım için teşvikler veriliyor. Ama atıl kapasiteleri kimse düşünmüyor. Şu anda federasyon olarak bizim en önemli anlamda

planlanmasını istediğimiz veya üzerinde durulmasını istediğimiz mevcut atıl kapasitelerin planlanması konusunun değerlendirilmesidir.

Ayrıca, yatırım yerine, biraz evvel Namık beyin söylediği gibi, dizayn yapan, tasarım yapan grupları tutup diğerlerinden a-searching yaparak maliyetleri daha aşağı çekerek dünyada rekabet edebilir düzeye gelme yollarını arayıp bulmamız gerekiyor gibi bir sonuç çıkıyor. Bu bakımdan en azından ben Namık Beyin anlattıklarından böyle bir mesaj aldım, sizlerle de paylaşmak istedim.

Süremiz maalesef bitti. Hepinize, katıldığınız ve bizleri dinlediğiniz için ve bizlerden de sizlere bir mesaj iletildiğini kabul ederek, düşünerek, umut ederek hepinize teşekkür ediyorum.

Bütün arkadaşlarımıza birlikte hepinize saygılarımızı sunuyoruz. Sağ olun.

YENİ BÖLGELER VE PAZARLARA GİRMEK İÇİN...

Oturum Başkanı

Cefi J. Kamhi

DEİK Türk – Hindistan İş Konseyi Başkanı

Panelistler

Cengiz Gül

DEİK Türk – Azeri İş Konseyi Başkanı

Ruhsar Pekcan

DEİK Türk - Suriye İş Konseyi Başkanı

Ercüment Aksoy

DEİK Türk - Irak İş Konseyi Başkanı



OTURUM BAŞKANI - CEFİ J. KAMHİ (DEİK Türk – Hindistan İş Konseyi Başkanı) - İyi günler. Biz buraya dizildik, fakat dizilmeden evvel DEİK mensubu olduğumuz için DEİK'in ne olduğunu size izah edelim dedik. Bu izahatın da en kısa yolu bir kısa film göstermek. Dış Ekonomik İlişkiler Konseyi, adı da üstünde olduğu gibi, yurt dışındaki ticari ve diğer ilişkileri yürütmek üzere kurulmuş bir konsey. Göreceğiniz film yabancı dilde. Çünkü hedef kitemiz yabancılar olduğu için, İngilizce bir sunum takdim ediyoruz.

İyi günler adım Cefi Kamhi. Genellikle böyle toplantılara geldiğimde elime konuşmalar sıkıştırılır ve bu konuşmaların içersinde de muhtelif rakamlar, başlıklar, jargonlar bulunur. Fakat bugünkü haziruna baktığımda, bugünkü hazirun yapısına baktığımda görüyorum ki, KOBİ'ler ağırlıklı, amacı KOBİ'ler yani küçük orta ölçekli işletmeler diye tanımladığımız kuruluşlar ve bu kuruluşların da bu filmde gördüğü pırıltılara nasıl erişeceği sancısı yani yaptıkları yatırımların, durdukları sektörün içerisinde büyümeyi, güçlenmeyi nasıl sağlayacakları konusudur.

4 senedir Türkiye-Hindistan İş Konseyi Başkanlığını yürütüyordum. Ondan evvel Türk-Çin İş Konseyi Başkanlığını yürüttüm, kurucu başkanıydım. Hindistanla ilişkilerimiz 1996'da başladı. Başladığında sıfıra yakın bir ilişkiydi, çünkü bugüne kadar Türkiye'nin dış ilişkilerde ağırlıklı olarak sıcak davrandığı ülke Pakistan'a daha fazla ağırlık veriyordu Kaşmir konusundan dolayı tarafsız kalamıyordu. 1996'da bir plan, strateji değişikliğiyle denildi ki, bir "süperpower namzeti"dir, bizim onunla ilişkimiz olması lazım ve çok cüz'i adımlarla DEİK'te konsey kuruldu. Bu konsey kurulduğunda çok ufak rakamlar ve aleyhimize rakamlarla her şey yürüyordu. Bu tekstil, tekstil hammaddesi alımı, kimyasal maddeler alımı, fakat Türkiye'den hiçbir şey gitmiyordu. İlk yaptığımız hadise aradaki ilişki köprüsünü, öğrenme eğrisini düzeltmek ve bir çerçeveye oturtmak oldu. Çünkü Hindistan çok enteresan bir ülke, yani milyarlık nüfusuyla, değişik sektörlerde yabancı firmalardan daha güçlü yerli firmaların var olduğu bir ülke ve gayri safi milli geliri çok düşük, yani zengin kesimi milyarlar içinde eğer 70 milyon, 100 milyon, 150 milyonsa, bize göre çok büyük rakamlar ve geriye kalanlar hakikaten temel ihtiyacını zar zor karşılayan bir kitle.

Biz yalnız Hindistan değil, Asya'ya yönelik çalışma yaptığımızda bir şeyin farkına vardık; bugün ithalatımızın, Türkiye'nin ithalatının %13'ü Asya-Pasifik ülkelerine yapılırken biz yalnız %3,5'luk pay elde ettik. Bunu analiz ettiğimizde gördük ki gelişmekte olan ülkelerin veyahut gelişmiş ülkelerin ekonomi yapısı veyahut ürün yapısı veyahut da hizmet yapısı bizimkiyle o kadar paralelki yeni bir sunum yeni bir başlık yeni bir strateji sunamadığımızdan ancak böyle kısıtlı kaldık.

Sıfırdan başlayan Hindistan ticareti 1 milyarlık psikolojik bariyer yıkıldıktan sonra 2008'de 2,5 milyarı buldu, fakat orada da denge aleyhimize, orada da 500 milyona yakın ihracatı biz yaparken 2 milyara yakın da ithalat yapıyoruz. Peki ucuz diye mi yapıyoruz; hayır. Bir şeyin farkına vardık ki Hindistan'ın temel ağırlıklı, kuvvetli olduğu sektörler petrokimya, tekstil, bilgisayar, bilişim, tıp bu gibi başlıklarda hakikaten çok taze, çok hızlı, ivmeli, çok ihtisas sahibi kadrolara sahip olmuş. Yani bu, büyüklükten dolayı değil, konsantrasyondan ve o hedeflere ağırlık verilmesinden. Turizmde bile çok büyük.

Şimdi bu gibi ülkelerle strateji yaptığımızda bir Amerika gibi, Avrupa gibi strateji yapmıyoruz, aynen KOBİ'lerin yapmak istediği strateji gibi niş market yani özel bir pazarı, özel bir ürünü, özel bir sektörü yakalama cihetine gidiyoruz. Teşkilatlanmada bile devletin, Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın ve diğer dış kuruluşlarının desteği ile Ticaret Ataşeliği güçlendiriliyor. Mesela Hindistan gibi bir yerde Bombay'da tekrar konsolosluk açılımı girişimi yapılıyor ve oradan Türkiye'ye yatırımı teşvik ettik. Hindistan'dan 83 tane firma Türkiye'de çok ciddi yatırımlar yaptı. Bunların içerisinde Sabiha Gökçen Havaalanı'nı işleten kuruluştan tutun, enerji sektörüne ağırlık veren kuruluşlara -isim vermiyorum isterseniz isim veriyim ama biraz reklama girecek o vakit de notlarımdan faydalanmam gerekecek- ilaç sektöründe Türkiye'de yatırım yapmak isteyen kuruluşlardan tutun, aklınıza ne geliyorsa en büyükleri Türkiye'ye geldi.

Bu aslında bize de avantaj yaratıyor; onların büyük şirketlerinin Türkiye'ye yatırım yapmasıyla onların bir hizmet arayışına gireceği gerekiyor ve bu hizmet arayışına girdiklerinde orta ve ufak ölçekli sektörlerle de ağırlık

verecekleri muhakkak. Türk firmaları o gibi bir ülkeye gittiğinde en büyük hatayı büyük danışmanlara giderek, yabancı firmalarla görüşerek yapıyor. Halbuki Hindistan gibi bir ülkede bence bu kadar senenin birikimiyle yerli firmalarla çok ciddi diyaloglara girilmesi lazım. Bu konuyla ilgili çok daha detaylı bilgi istiyorsanız DEİK'te özel bir masamız ve özel bir ihtisas grubumuz var. Rahatlıkla oraya müracaat edin, sektörler hakkında nasıl bir ilişkiye girebiliriz konusunda da çalışmalarımız var. Ben profesyonel bir yönetici değilim DEİK'te, ancak iş hayatından bu görevi aldım, o nedenle size ancak baş başa kaldığında fikir verebilirim.

Hindistan çok heyecanlı bir ülke. Türkiye için bence en ideal ülkelerden bir tanesi, çünkü bize, hakikaten ufak işletmelere fırsat verebilecek bir ülke. İllaki büyük sektör firmalara gitmemiz gerekmiyor. Konuşmamı da fazla uzatmayacağım. Azerbaycan'la ilgili görüşlerini ifade etmek üzere Türk-Azeri İş Konseyi Başkanı Sayın Cengiz Gül'e sözü vereceğim. Benim de görevim zaten sunum yapmak değil, oturumu yönetmekti. Beş altı dakikanızı çaldım bu arada, teşekkür ediyorum.

CENGİZ GÜL (Türk-Azeri İş Konseyi Başkanı)- Teşekkür ediyorum Sayın Başkanım.

Değerli dinleyiciler; bu toplantıya Türk-Azerbaycan İş Konseyi Başkanı sıfatıyla katılıyorum. O yüzden konuşmama iş konseyimiz hakkında kısaca bilgi vererek başlamak istiyorum, daha sonra Azerbaycan'la önümüzdeki son dönem gelişmelerini, Türkiye ile Azerbaycan arasındaki ilişkileri, ticari ve ekonomik alandaki ilişkileri, potansiyel iş türü alanlarını ve ekonomik ilişkilerin geliştirilmesi için alınması gereken tedbirleri kısaca, düşüncelerimi sıralayarak aktarmaya çalışacağım.

Türk-Azerbaycan İş Konseyi, Azerbaycan Cumhuriyeti'nin bağımsızlığını kazandığı ve dünyada ilk önce Türkiye tarafından tanındığı 1991 yılında kuruldu. İş Konseyimiz geçen 18 yıl içerisinde ülkelerimiz arasındaki ekonomik ve ticari ilişkilerin kardeşçe bir çabayla gelişmesi için her zaman ciddi görev ve sorumluluk almış, Türk iş dünyasının Azerbaycan'da varlık göstermesi ve Azeri iş

adamlarının Türkiye'ye yönelik iktisadi ve ticari faaliyetlerinin desteklenmesi için somut etkinlikler bazında yaygın faaliyetlerde bulunmuştur. İş konseyimizin karşı kanadı özel sektörde görev yapan, Azerbaycan'da kurulu Guluyev Tabaka'nın sahibi, aynı zamanda Azerbaycan Parlamenti olan Rifat Guluyev tarafından temsil edilmektedir. Türk - Azerbaycan İş Konseyi 8. Cumhurbaşkanımız rahmetli Turgut Özal, 9. Cumhurbaşkanımız Süleyman Demirel, Azerbaycan Milli Lideri Sayın Haydar Aliyev ve şimdiki Cumhurbaşkanı Sayın İlham Aliyev'in de katılımlarıyla Başbakanlar, Bakanlar, özel sektör kuruluşların başkanları ve toplumlarımızın siyasi, sosyal, ekonomik, kültürel ve sosyal giderleriyle bugüne kadar onlarca konferans, seminer, yuvarlak masa toplantısı vb. etkinlikler düzenlemiştir. İş Konseyimiz bundan sonrada iki ülke arasındaki ticari ekonomik birliğin geliştirilmesi yönündeki çalışmalarına devam edecektir.

Değerli misafirler, malumları olduğu üzere Azerbaycan son yıllarda ekonomik kalkınma ve gelişme alanında çok büyük ilerleme kaydetmiş ve ekonomik büyüme hızı açısından dünyanın önde gelen ülkelerinden birisi konumuna gelmiştir. Nitekim 2006 yılında %34,5 gibi bir büyüme oranına ulaşan Azerbaycan bu alanda dünyada ilk sıraya yerleşmiştir. Genel olarak ise 2000 yılından beri Azerbaycan'ın ekonomik büyüme hızı %10'un altına inmemiştir. 2004-2007 döneminde ülke ekonomisi %96 oranında büyümüş, 2000 yılında 700 dolar olan fert başına milli gelir 2006 yılında 2.500 dolara, 2007 yılında ise 3.500 dolara çıkmıştır. 2008 yılında satın alma paritesine göre bu rakam 9.500 dolar olarak görülmektedir. Azerbaycan Ekonomik Kalkınma Bakanlığı tarafından yapılan tahminlere göre önümüzdeki 4 yıllık dönemde bu rakam 2 katına çıkacaktır. Öyle görülüyor.

Azerbaycan ekonomisinin sektörel yapısı da giderek gelişmekte ve gayri safi yurtdışı hasılda petrol dışı sektörlerin payı artmaktadır. Azerbaycan hükümeti serbest girişimciliğin geliştirilmesi ve petrol sanayindeki yüksek gelirlerin diğer sektörler yönendirilmesiyle dengeli bir kalkınmanın sağlanmasını, ekonomik politikaların öncelikli alanı olarak belirlemiştir. Nitekim 2011 yılına dek petrol dışı sektörlerin gayri safi yurt içi hasıladaki payının %52'ye çıkacağı değerlendirilmektedir.

Çok değerli iş adamları, Azerbaycan'ın ekonomik gelişimini yansıtan diğer önemli veriler şu şekilde özetlenebilir: Özel sektörün ekonomideki rolü giderek artmakta olup gayri safi yurtdışı hasılasının yaklaşık %90'ı özel sektör tarafından üretilmektedir. 1995-2008 yılları arasındaki dönemde Azerbaycan ekonomisinde gerçekleşen toplam yatırım tutarı 60 milyar doları bulmuştur. Bunun %80'i petrol sanayinin payına düşmektedir. Ayrıca, söz konusu rakamın %55'i doğrudan yabancı sermaye yatırımlarıdır. Fert başına düşen doğrudan yabancı sermaye yatırımı bugün itibarıyla 3.500 dolar olup, bu oranla Azerbaycan bölge ülkeler arasında ilk sırayı almaktadır.

Nitekim, bu oran 2004 yılında 400 dolar civarında idi. Dış borcun gayri safi yurtdışı hasılaya oranı %8.2 olup fert başına düşen dış borç tutarı 300 dolardır. 2009'un 3. Çeyrek rakamları sonucunda işsizlik oranı %1 civarındadır. Azerbaycan yaklaşık 140 ülke ile dış ticaret yapmaktadır. 2008 yılı itibarı ile toplam ticaret hacmi 54 milyar dolara ulaşırken 40 milyar dolar civarında dış ticaret fazlası vermiştir. 2007 yılı enflasyon rakamı TÜFE bazında son 12 yıllık dönemde ilk kez iki haneli rakama yükselmiş ve %16.7 civarında gerçekleşmiştir. 2008 yılında ise bu rakam %20.8 civarındadır.

Finans sistemi hızlı bir gelişim göstermektedir; döviz işlemleri ve sermaye dolaşımı serbestçe yapılabilir. Bugün Azerbaycan'da 2 devlet bankası 44 özel banka ve 96 özel finans kurumu faaliyet göstermektedir. 46 bankanın toplam aktifleri yaklaşık 7 milyar dolar civarındadır. Yabancı sermayeli banka sayısı 21 olup bu bankalar tarafından sağlanan krediler kredi hacminin %33.3'üne tekabül etmektedir. 2008 yılının evveli için ülkede faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirket sayısı 4.500'ün üzerinde olup, bunlar ağırlıklı olarak inşaat, imalat, sanayi, taşımacılık hizmetleri ve perakende ticaret sektöründe çalışmaktadırlar.

Takribi olarak 2.300 Türk firmasının olduğunu bilmekteyiz. Bu firmaların büyük çoğunluğu Türkiye'den sermaye ihraç ederek Azerbaycan'a gitmiş firmalar değildir; sermayesinin büyük çoğunluğunu yurt dışında kazanmışlardır. Birçoğunu da Azerbaycan'da kazanıp tekrar Azerbaycan'da yatırıma dönüştürmüşlerdir. Bugün Azerbaycan'da çok ciddi manada Türk yatırımcısı

vardır. Malumları olduğu gibi, Azerbaycan ve Türkiye arasındaki ekonomik ve ticari ilişkiler 1 Kasım 1993 tarihli ticaret ve ekonomik iş birliği anlaşması çerçevesinde yürütülmektedir. Bu anlaşmaya göre tarafların "birbirlerini en çok kayıran ülke statüsü" tanımaları kararlaştırılmıştır.

Azerbaycan ve Türkiye arasındaki sıkı ekonomik bağların kurulabilmesi için uygun altyapı ve ön koşullarını oluşturduğu açıkça görülebilmektedir. Nitekim yapısal özellikler, coğrafi devamlılık ve milli-manevi değerler, Türkiye ve Azerbaycan ekonomileri birbirlerini tamamlarlar. Türkiye ekonomisi dışa dönük ve imar sanayi ağırlıklı bir yapılanmaya sahipken Azerbaycan ekonomisi daha çok hammadde ağırlıklıdır. Azerbaycan ekonomisinde tüm müteşebbisleri özellikle petrol iş alanlarında önemli bir etkinliğe sahiptirler. Geçiş döneminde olan ve yatırıma ihtiyacı olan Azerbaycan'a Türk sermayesinin katkısı önemli boyuttadır. Cumhurbaşkanı Sayın İlham Aliyev'in 30 Ekim 2003'te göreve başlamasından sonra Azerbaycan'ın Kafkaslar'daki en istikrarlı ülke olma özelliği iyice kuvvetlenmiş böylece Türk ve yabancı iş adamlarının Azerbaycan'a duydukları ilgi de giderek artış göstermiştir.

Değerli katılımcılar, kardeş ve dost Azerbaycan, Türk iş adamlarının gerek yatırım gerekse de ticari faaliyet bakımından en fazla tercih ettikleri ülkelerdendir. Bu itibarda 1992 yılından başlayarak birçok Türk şirketi Azerbaycan'da müşterek müessese veya temsilcilik açmak yoluyla faaliyet göstermektedir. Petrol sanayi, Telekomünikasyon, inşaat, bankacılık, taşımacılık, imalat sektörleri, yayın ve matbaacılık gibi konularda 1000'e yakın Türk firması Azerbaycan pazarında faaliyette bulunmaktadır. Ayrıca hizmet ve ticaret sektöründe çalışmalarını sürdüren 300'ün üzerinde Türk şirketi vardır. 1995 yılında 183 milyon dolar olan Türkiye Azerbaycan ticaret hacmi, 2005 yılında yaklaşık 800 milyon dolara, 2006 yılında 1 milyar doların üzerine çıkarken, 2007 yılında ülkelerimiz arasındaki ticaret hacmi 1milyar 375 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir.

2008 yılında ihracatımız 1.66 milyar dolar, ithalatımız ise 925 milyon dolar olarak görülmektedir. Bu gerçek rakamı yansıtmamaktadır; gerçek rakam, şu anda Türkiye Azerbaycan ekonomik ilişkileri 3 milyar doların üzerindedir.

Türkiye, Azerbaycan ihracatında birinci, ithalatında ise ikinci sırada bulunmaktadır. Ocak - Eylül 2009 döneminde ihracatımız, yine resmi rakamlara baktığımız zaman 1 milyar dolar civarında iken ithalatımız 531 milyon dolar civarında gözükmemektedir. Yıl sonuna kadar bunun da 3 milyar dolar civarında gerçekleşeceğini tahmin etmekteyiz.

Azerbaycan'da toplam 22,5 milyar doları aşan doğrudan yabancı sermaye yatırımları içerisinde Türkiye bugün itibarıyla 6.5 milyar dolarlık bir yatırım ile % 20'nin üzerinde bir paya sahiptir.

Ülkemiz petrol ve doğalgaz sektörüne yönelik yabancı sermaye yatırımlarında ABD ve İngiltere'den sonra 3. sırada, petrol dışı alanlarda ise % 44'lük pay ile 1. sırada yer almaktadır. Bu gelişmelerden memnuniyet duymakla birlikte, bölgedeki kardeş ülke ve stratejik ortağımız olan Azerbaycan ile ticaretimizin daha yüksek hedeflere ulaşmasını istiyor ve bekliyoruz.

Değerli misafirler Azerbaycan'da ilk yabancı banka, ilk yabancı sigorta şirketi, ilk hiper yapı marketi ve ilk beş yıldızlı otel yatırımlarını yapan yine Türk firmaları olmuştur. Diğer taraftan Bakü-Tiflis-Ceyhan boru hattı projesinin hayata geçirilmesi ve petrolün Ceyhan'a akmaya başlamasıyla ilişkilerimiz stratejik ortaklık düzeyine yükselmiştir.

Türkiye-Azerbaycan doğal gaz projesinin hayata geçmesi ile ülkeler arasında gelişen ticari ekonomik ilişkileri yeni bir boyut kazanırken Kars-Tiflis-Bakü demiryolu hattının açılması, ülkelerimiz arasındaki iş birliğinin gelişimi açısından çok önemli bir adım olacaktır. Söz konusu demir yolu hattının inşasının 2011 yılında tamamlanması planlanmaktadır. Geleceğe yönelik büyük bir potansiyel arz eden bu gelişmelerden memnuniyet duyduğumuzu özellikle belirtmek isterim. Ticaret ve yatırım faaliyetlerin kolaylaştırıcı düzenlemelere ilişkin sürdürülen çalışmalar iki kardeş ülke iş çevreleri arasında ilişkilerin daha da gelişmesi için önemli bir etken teşkil edecektir. Bu açıdan, Azerbaycan'da faaliyette bulunan veya bulunmak isteyen Türk şirketlerin önünde ciddi pazar olanakları mevcuttur. Bu olanakları kısaca aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

Azerbaycan, serbest piyasa ekonomisine geçiş sürecinde olan bir ülkedir. Bu süreçte ekonominin kurumsal bir alt yapısını oluşturmaya ve sınai

eksikliklerini tamamlamaya çalışmaktadır. Bu nedenle de Azerbaycan'daki fabrikaların birçoğu hammadde, yardımcı madde ve teçhizat temin edilememesi nedeniyle düşük kapasiteyle çalışmaktadır. Dolayısıyla, hammadde ve sermaye temini Türk firmalarının faaliyet gösterebileceği doğal alanlardan birisi olarak öne çıkmaktadır.

Ülkede yapılan ekonomik reformlar sonucu makro ekonomik istikrar sağlanmış ve yatırım ortamı giderek iyileşmektedir. Petrol ve doğalgaz gelirlerini diğer sektörlerin kalkındırılması için kullanmayı amaçlayan Azerbaycan'da bu doğrultuda bir fon oluşturulmuş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Başka deyişle, petrol fonu olarak adlandırılan bu fon kararıyla petrol ihracatından elde edilen gelirlerin petrol dışı alanlara öncelikle de alt yapı alanlarına yönlendirilmesi planlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında; yüksek teknolojiler bilişim, telekom, tarım ve teknik tarım ve turizm Azerbaycan Devleti'nin Türkiye ve diğer devletlerden olan yabancı yatırımcıları yönlendirmeye çalıştığı sektörler arasında sayılabilir. Devlet söz konusu alanlarda alt yapı çalışmalarını tamamlamak için önemli adımlar atmakta olup ekonomik faaliyetin organizasyonu doğal olarak özel sektöre bırakılacaktır. Ciddi potansiyel vaat eden bu sektörler Türk iş adamlarının yatırım yapabilecekleri sektörler arasında sayılabilir. Nitekim 2008 yılında Azerbaycan Cumhuriyeti 2011 yılına kadar petrol fonunda 100 milyon dolar civarında bir parayı alt yapı yatırımları olarak harcamayı planlamış idi. Bunlar halen alt yapı yatırımları olarak devam ediyor. İş ve alışveriş merkezleri, makul fiyat uygulaması yapabilecek butik oteller, batı ve Osmanlı mutfağında hizmet verebilecek lüks lokantalar, hizmet sektöründeki küçük işletmeler hatta tamirciler dahi küçük sanayiciler çok kısa sürede yatırımlarını amorti edebilirler. Buna çok önem veriyorum aslında; Azerbaycan'da bir küçük sanayi teşhisi yok. Bizim İstanbul'un her mahallesinde olan küçük sanayi benzerleri Azerbaycan'da yok ve çok da ihtiyaç var.

Değerli katılımcılar, turizm bölgelerine yatırımlar da çok karlı gözükmektedir, ancak yatırım yapılmadan önce mevsim uzunluğu ve müşteri özellikleri incelenmeli ve yatırım kararı alırken bu faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

Tarım ve teknik tarım sektöründe yapılacak yatırımlar kuşkusuz en mantıklı yatırımlar arasında sayılabilir.

Söylediklerimin büyük bir bölümü eskiden Azerbaycan'ın pazarıydı; bu alan halen potansiyel pazar durumundadır. Nitekim hepiniz Sovyetler Birliği'ne gittiğiniz zaman pazar yerlerinde Azerbaycan'dan gelen meyve ve sebze görmüşsünüzdür. Bugün maalesef Azerbaycan, Sovyetler Birliği'ne meyve ve sebze ihraç edemiyor, hatta tarım ürünleri ihraç edemiyor, tarım ürünleri ithal eden duruma geldi, ama arazileri boş çalıştıramıyor.

Bir başka örnek vereyim; pamuk konusunda Azerbaycan Özbekistan'la yarışır iken bugün Azerbaycan'da pamuk üretimi yok denecek kadar az, hiç yok daha doğrusu. Fakat pamuk ekilen araziler olduğu gibi duruyor ve yatırımcı bekliyor.

Tarım makineleri sanayileri ve distribütörlüğü Azerbaycan'a yapılabilecek yatırımlar arasındadır. Tohum, ilaçlar ve kimyasallar, fide ve fidanlar, laboratuvar aletleri, servis, sulama sistemleri gibi alanlara yatırıma ihtiyaç duyulmaktadır. Azerbaycan'ın sahip olduğu doğal kaynaklar bu alanda cazip yatırım olanaklarının mevcut olduğu izlenimi uyandırmaktadır. Fakat bir şeyi göz önünde bulundurmak lazım; bu alanda yapılacak yatırımlar dünya devleri ile rekabet edecek rantabl büyüklükte ve çapta olmak zorundadır. Aksi takdirde yatırımlar kar getirmeyecek ve beklenen başarı elde edilemeyecektir.

Değerli dinleyenler, sağlık sektörü yatırım açısından büyük perspektif vaat eden diğer bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sektörlerde yapılacak yatırımlarda Azerbaycan devletinden teşvik alınabilir. Halkın alışkın olduğu termal kaplıcalar, çamur banyoları gibi sağlık merkezleri düzgün işletmeler ve sıhhi şartlar sağlanarak turizme kazandırılabilir. Ayrıca ilaç, eczacılık ürünleri, tıbbi cihazlar, dişçilik ürünleri, sarf malzemeleri alanında yatırım ve ticaret yapılabilir. En doğru olanın direkt yatırımlar yoluyla sektöre girerek üretime başlamak olduğunu düşünüyorum.

Bu alanlarda gerçekten de çok büyük iş potansiyeli vardır. Örneğin naftalan petrolünün dünyada başka bir eşi mevcut değildir. Naftalan petrolünün -daha doğrusu çamurunun- bu çamurla hazırlanan çamur banyoları tüm

dünyada son derece meşhur. Avrupa'dan, tüm Sovyetler Birliği'nden insanlar geliyor, tedavi olup gidiyorlar. Çok faydalı olduğu konusunda şüphe götürmez veriler veriyorlar kendileri. Bunun muhakkak değerlendirilmesi gerekir diye düşünüyorum.

Bahsettiğim sektörlerle ek olarak bilişim sektöründe dijital telefon sistemleri, postanelerin organizasyonu, yazılım ve donanım üretimi, güvenlik sistemleri, gıda sektöründe tavuk eti, süt ve süt ürünleri, makarna, bisküvi, şekerleme, çikolata, narenciye, bira, işlenmiş gıda, et ürünleri, alkolsüz içkiler; imalat sektöründe binek araçları, otomobil lastikleri, yan sanayi, bisiklet, motosiklet, beyaz eşya, kahverengi eşya, oyuncak gibi alanlarda; inşaat malzemesi sektörü alanında çimento, demir, kereste, elektrik malzemeleri, havalandırma sistemleri, demir çelik, bor, izolasyon malzemeleri, aksesuarlar, vanalar; prefabrik yapılar aralarında ise yatırım yapılabilir.

Kimya sektöründe de plastik ve plastik ürünleri, lastik, gübre, inşaat kimyasalları, boya ve koruyucular, kağıt ve karton sanayi tipi temizlik malzemeleri gibi alanlar vardır. Ve tekstil sektöründe pamuk ipliği, deri ve deri mamulleri, ayakkabı, iş güvenliği malzemeleri, konfeksiyon, spor giyim alanlarında yatırım yapılabilir.

Özellikle bebek konfeksiyonu konusunda Azerbaycan'da bir boşluk olduğuna biliyoruz. Bu konuda çalışanlar için büyük bir şans olduğunu sanıyorum.

Ayrıca Nahçıvan Özerk Cumhuriyeti'nde bölgenin ekonomisini geliştirmesi amacı ile yağlı tohumlu bitkilerin üretimi, organik tarım ürünlerinin üretimi ve pazarlanması, bahçeciliğin geliştirilmesi ve şarap üretimi, meyve ve sebze işleme ve konserve, deri işleme ve deri mamullerin üretimi gibi sektörlerde küçük ve orta ölçekli işletmelerin korunması ve mevcut işletmelerin organize edilmesine yönelik yatırımlar gerçekleştirilebilir.

Nahçıvan'ın bugün yatırıma ihtiyacı vardır. Bu yatırımların karlılığını sağlamak açısından gerekli koşullara da sahiptir. Ayrıca Nahçıvan'da üretilen mamuller için İran da ciddi bir pazardır.

Geçen sene Türk-Azerbaycan İş Konseyi olarak gerçekleştirdiğimiz Nahçıvan ziyareti sırasında buna bizzat bizde tanık olmuştuk. Ziyaret sırasında Nahçıvan Özerk Cumhuriyeti ekonomi bakanlığı yetkilileri somut yatırım projelerini tanıtarak iş birliğine hazır olduklarını beyan ettiler. İlgilendiğiniz takdirde Türk - Azerbaycan İş Konseyi'nde görevli arkadaşlarımız size bu projelerle ilgili gerekli bilgileri her zaman verebilirler.

Değerli dinleyenler, Azerbaycan'ın yatırım ve iş olanaklarından bahsederken bazı somut konulara da değinmek istiyorum. Bu konulardan birisi Cumhurbaşkanı Sayın İlham Aliyev'in 30 Nisan - 25 Ekim 2007 tarihli kararlarına istinaden 1 Ocak 2008 tarihinden istihbari uygulamaya başlanan ve "tek pencere sistemi" diye adlandırılan sistemdir ki Azerbaycan'da özel girişiminin önünün açması ve şirket kuruluşunda karşılaşılan bürokratik işlemlerin asgariye indirilmesini amacı güden sistem sayesinde sadece vergiler bakanlığıyla muhatap olunarak şirket kuruluş işlemleri tamamlanabilmektedir. Nitekim daha önce yaklaşık 72 gün gibi uzun bir süre alan izin prosedürleri 3 içinde bitirilmekte olup, tescil için talep edilen belge sayısı 33'ten 7'ye indirilmiştir. Yeni uygulamaların işleyişi sırasında yerli ve yabancı yatırımlar arasında herhangi bir fark gözetilmemektedir. Azerbaycan'la iş yapmayı düşünen şirketlerimize söz konusu uygulamayı dikkate almalarını öneriyorum. Konunun teknik detaylarını yine Azerbaycan - Türk İş Konseyinden alabilirsiniz.

Evet, Azerbaycan'la ilgili söylenecek çok fazla şey var, ama anladığım kadarıyla zamanımız tükenmiş. Dolayısıyla son bir kaç noktada konuşmamı tamamlamak istiyorum. Sorularınız olursa detaylı cevaplar verebilirim.

Azerbaycan'ın bölgelerine yönelik yeni bir yapılanması var. Nitekim 2004 - 2008 yılları arasında Sayın Cumhurbaşkanının bölgelere yönelik bir teşvik kanunu var idi. Bunu şu anda yenilediler; 2008 - 2011 yılları arasını içeren yeni bir teşvik uygulaması var. Bu uygulama Azerbaycan merkezde yapılan yatırımlarını ciddi manada teşvik ediyor.

Bu son günlerde çok önemli bir konu var; bundan da bahsetmek gerekiyor. Son günlerde Türkiye ve Azerbaycan arasındaki gelişen olumsuzluğu Türkiye Cumhuriyeti yetkililerinin akliselim çerçevesinde, Azerbaycan

hassasiyetlerini göz önünde bulundurarak çözeceğine eminiz. Nitekim bu konudaki deklarasyonu hepiniz dinlediniz. Umarım bugüne kadar olduğu gibi kardeş Azerbaycan'la ilişkilerimiz artarak devam edecektir.

Bir not vermem lazım diye düşünüyorum; Azerbaycan'ın 20 yıllık enerji, petrol ve gazdan gelecek beklentisi takribi olarak 750 milyar dolar civarındadır. Düşünün, 750 milyar dolarlık bir gelir ve 8 milyonluk bir nüfus! Türk iş adamının buradan pay alması gerekiyor.

Beni dinlediğiniz için teşekkür ediyorum.

Sayın Başkan, süremi aştığım için özür dilerim, kusura bakmayın.

OTURUM BAŞKANI- Sayın Cengiz Gül haliyle, çok önemli bir pazar hakkında mümkün olduğu kadar kısa bir zamanda bizi doyurucu bir şekilde aydınlatmaya gayret ettiği için teşekkür ederim.

Haliyle DEİK olarak her ülkenin profili ve yahut öncelikleri farklı olduğu için çok ciddi çalışmalarımız var. Böyle bir hazırunda hepiniz farklı KOBİ'lerden geldiğiniz için, bu masa hepinize hitap eden tek bir formül, tek bir strateji önerebilecek durumda değil; bu masanın görevi her şeyden evvel şunu demek; DEİK'in tüm ülkelerle ilgili çalışması var. Eğer siz kuruluş olarak DEİK'e üye olur ve bu kanallardan faydalanmak isterseniz, bunun başında Odalar Birliği gibi büyük bir kuruluş ve diğer mesleki kuruluşlar TÜSİAD'ı, TÜKİAD'ı.. bu gibi kuruluşların kurucusu olduğu bir yapı bence size çok mesafe kat ettirir. Bundan sonrası kendi bileceğiniz, kendi ihtisasınız.

Lafı uzatmadan, Türk - Suriye İş Konseyi Başkanı Sayın Ruhsar Pekcan'a sözü vereceğim.

RUHSAR PEKCAN (DEİK Türk Suriye İş Konseyi Başkanı)- Teşekkür ederim. Ben de kısaca size önce Suriye ekonomisi hakkında bilgi verip, arkasından da Türkiye-Suriye ekonomik ve ticari ilişkileri hakkında özet bir bilgi vermeye çalışacağım.

Bildiğiniz üzere Suriye en uzun kara sınırına sahip bir komşumuz; 185 bin metre kare yüz ölçümü, 20 milyon nüfusu, 50 milyar dolar gayri safi milli

hasılası, 12 milyar dolar ihracatı, 14 milyar dolar ithalatı, toplam 27 milyar dolarlık dış ticaret hacmi olan; yıllık büyümesi 2008 verileriyle %4,08, enflasyon oranını %14, işsizlik oranı %20 civarında olduğu belirlenen komşu ülkemiz Suriye ekonomisi genelde petrol, tarım ve üçüncü olarak da sanayiye dayanmaktadır.

Gayri safi milli hasıla içinde petrol gelirlerinin oranı yaklaşık olarak %40, tarım gelirlerinin oranı %23 civarında. 2004 yılından itibaren Suriye'nin petrol gelirlerinde ve petrol üretiminde bir düşme kaydedilmiş; 2004 yılında yıllık üretimi 460 bin varilken, 2008 yılında 380 bin varile düşmüş, şu anda 150 bin varil günlük petrol ihracatı bulunmaktadır. Dolayısıyla, Suriye sanayi çeşitlenmesine gitmek üzere adımlar atmaktadır. Aynı zamanda 3 milyar metre küplük doğalgaz rezervleri bulunmaktadır ve verimli bir şekilde kullanılması yönünde çalışmalar sürdürülmektedir.

Ayrıca Suriye'de 2000 yılından itibaren serbest pazar ekonomisine geçiş yönünde tedbirler göreceli olarak alınmaktadır. Bu vesileyle Suriye ve özel bankacıların, ithalatın finansmanına, sigorta işleri yapabilmesine, döviz bürolarının açılmasına izin verilmiş, tek kur politikasına geçilmiş ve Suriye akaryakıt ve petroldeki devlet desteklerini iptal etmiştir.

Suriye'nin ve bölge ülkelerin enerji alanındaki iş birliği, özellikle Mısır, Ürdün, Lübnan, Suriye ve Türkiye, Arap doğalgaz boru hattı ile inşaatı şu anda Mısır, Ürdün arası tamamlanmış Ürdün, Suriye içinde Humus'a kadar tamamlanmış, Humus'tan Türkiye'ye hattın inşaatı devam etmektedir. 1 milyar dolarlık bir proje olup yaklaşık 1.200 km.lik boru hattını içermektedir. Bu hat tamamlandığı zaman Türkiye, Suriye üzerinden Mısır'dan yılda 1.5 milyar metre küp doğalgaz alma şansı olacaktır. Bunun dışında gene Mısır, Ürdün, Lübnan, Suriye, Irak ve Türkiye'nin iş birliğiyle bir enerji iletim hattı şebekesi 2003 yılında tamamlanmıştır. Bu vesileyle Türkiye şu anda 1,5 milyar kilowat saat enerji ihraç etmektedir. Bölge ülkeleriyle enerji alanları iş birliği sağlanmaktadır.

Suriye'nin özellikle tarımda devlet desteği halen devam etmektedir. Pamuk ve tekstil ürünlerinde Suriye'nin toplam ihracatının %15'ini oluşturmaktadır. Suriye ile Türkiye arasındaki ilk Türk - Suriye İş Konseyi 2000

yılında kurulmuştur. Bu tarihe kadar Türkiye'ye Suriye arasındaki ticaret hacmi yılda 200 milyon dolar civarındaydı. 2000 yılından sonra 750 milyon dolar civarına çıktı. 2004 yılında çifte vergilerin önlenmesi, 2006'da yatırımların, karşılıklı teşvikin konulması anlaşmaları ve 2007'de serbest ticaret anlaşması yürürlüğe girdi. Serbest ticaret anlaşmasının yürürlüğe girmesi ile beraber 2008 yılında Türkiye'nin Suriye'ye ihracatı %40 oranında artarak 1 milyar 110 milyon dolara, ithalatı da %70 artarak 640 milyon dolara çıkmıştır.

Serbest ticaret anlaşmasıyla ilk anda Türkiye'nin ihraç ettiği ürünlerden %30'unda gümrük sıfırlanmış ve 2010 yılı sonunda da %60'ında gümrük sıfırlanacaktır, ama Suriye'de üretilip Türkiye'ye ithal edilen sanayi ürünlerine gümrük sıfırdır. Suriye'nin Arap ülkeleriyle 2005 yılında imzaladığı Gafta Gümrük Birliği anlaşması sayesinde Suriye'den üretilen ürünlerin 200 milyonluk Arap nüfusa olan gümrüksüz olarak ihraç edilmesi söz konusudur. Ayrıca 2004 yılında Avrupa Topluluğu ile iş birliği anlaşması paraflanmış, ama yürürlüğe girmemiş, yine Suriye, üye olmak üzere Dünya Ticaret Örgütü'ne de başvurmuş olup, beklemektedir.

Türk yatırımcılar özellikle Suriye'de yaptıkları yatırımlarda -şimdi vizeler de kalktığı için- Suriye'de ürettikleri bir ham bezi bütün Arap dünyasına gümrüksüz olarak ihraç edebilmektedir. Ayrıca o bezi Türkiye de işleyerek Avrupa Topluluğu'na yine gümrüksüz olarak ihraç etme şansı yakalamaktadır.

Suriye ile olan ilişkilerde hala bankacılıkta ufak sorunlar yaşamaktayız. Özellikle teminat mektupları bulmakta zorlanmaktayız. Ziraat Bankası'nın bir şube açma çalışmaları devam etmekte, bir Arap-Türk bankasının bölgede bankacılığa girmesi beklenmekte. Suriye'de bankacılık hala devletin tekelinde bulunmaktadır. 2002 yılında özel sektöre izin verildi ve 12 tane özel sektör banka kuruldu ama, limitler yetersizdir. Şu aşamada hala tam olarak çözülmüş değil. Dolayısıyla da banka komisyonları biraz yüksek duruyor. Ayrıca Türkiye'den giden bir kamyon 2 günde sınıra ulaşıyor, ama akreditifle yaptığınız işlemlerde evrakların buradaki bankadan kontrol edilip Suriye'deki bankaya gitmesi, oradan gümrüğe intikali bazen gecikmelere sebep olabiliyor. Ama bunlara da zaten nerede iş yaparsak yapalım karşılaştığımız sorunlardır.

Ben kısaca bu görüşlerimi özetlemek istedim. Eğer bunun dışında da herhangi bir soru olursa gerek bize buradaki arkadaşlardan gerek bilahare DEİK'e başvurarak sorularını iletebilirler. Teşekkür ediyorum.

OTURUM BAŞKANI- Sayın Pekcan'a teşekkür ediyorum.

Şimdi de Türk-Irak İş Konseyi Başkanı Ercüment Aksoy'dan Irak'ta neler oluyor, biraz da onu dinleyelim.

ERCÜMENT AKSOY (DEİK Türk – Irak İş Konseyi Başkanı)- Sayın Başkan, sayın başkanlar, değerli konuklar; ekranda görüldüğü gibi, adım Ercüment Aksoy.

26 senedir Irak'la iş yapıyorum. 2003 yılının başından bu yana da Irak İş Konseyi Başkanıyım. Irak İş Konseyi 2001 yılında kurulmuştu. Savaş öncesinde Başkan Yardımcısıydım. Bu toplantıya başlamadan önce sevgili başkanla dışarıda sohbet ediyorduk, Bugünkü basında yer alan bir haberi konuştuk. Sabahleyin İş Konseyi olarak bir Irak liderini ağırlamak zorundaydık. Haber, Sayın Obama'nın maaşının Irak liderlerine göre yarısı olduğu konusundaydı. Şimdi bir milletvekilinin 40 bin dolarlık maaş aldığı ülkenin hafif de olsa özellikle savaştan sonraki politik yaşamından bahsetmeden geçilmez diye düşünüyorum. Bir milletvekili 40 bin dolar maaş alıyorsa, herhalde hepimiz Irak vatandaşı olsak mı diye düşünüyoruz diye düşünmeden geçmemek lazım.

Savaş öncesine hiç girmeyeceğim. Çok kısaca da 2003'ten bugüne kadar Irak'ta neler oldu onlara kısaca değinmek istiyorum. 2003-2005 arası geçici hükümetlerin, 6 aylık cumhurbaşkanlarının, 6 aylık başbakanların yönetimin başına olduğu bir Irak gördük. 2005 sonunda bir referandumla hem hükümet seçildi hem de bir yeni anayasa kabul edildi. Ülkenin ismi Irak Cumhuriyeti. Her ne kadar bir ülkenin ismi "Cumhuriyet" olarak anılsa bile Cumhuriyeti anladığınız anlamda Cumhuriyet yapabilmemiz için belirli değerlerin o anayasanın içinde olması gerekir. 2005'te kabul edilen anayasa gerek etnik gerekse dini ayrışmayı pekiştiren bir anayasaydı. Bunun altını çizmek istiyorum, çünkü birazdan bu konuyla ilgili başka bir konuya geçmek istiyorum.

Ulusal birliği pekiştirmeyen bir anayasa da ülkede parçalanmayı doğurabilecek bir yapının oluştuğunu da gözler önüne serer. Bu slaytta bir kaç tane resim çıkacak. Kendileri, Irak'ı yöneten yöneticilerimiz. Aslında bunların maaşları 40 bin doların da üstünde, yani 40 bin dolar yetmez. O bağlamda bazı Irak liderlerini, dini olsun, siyasi olsun sizlere göstermeyi aşinalık açısından uygun gördük.

Bakıyorsunuz, bir ülke bilinçli bir şekilde etnik ve dini liderliğin paylaşımına dönüştürölmüş; "Cumhurbaşkanı Kürt olsun" denilmiş, "Başbakan Şii olsun" denmiş, "efendim, Meclis Başkanı Sünni olsun", "Cumhurbaşkanının bir Sünni bir de Şii yardımcısı" olsun, "Dışışleri Şii olsun", "Kuzeyde de bir federe sistem kuralım, başındaki zaten Kürt olmak zorunda, öyle bir başkan olsun" denilmiş.

Peki, böyle bir yapının içinde komşu ülkeler ne yapmış?.. Komşu ülkeler de çok doğal olarak biraz huysuzlanmış; kimisi "yahu bu Irak'ın doğusundan gelebilecek güç benim Ortadoğu'daki krallığımı, prensliğimi, sultanlığımı engelleyebilir" demiş ve ona göre önlemler almış. Birkaç tane el Irak'ın içine uzanmış, batısında keza, "ben Kuzeyinde bir imparatorluk ilan etsem, ayırıştırısam, lehime olmaz mı?" demiş, çünkü biliyorsunuz Ortadoğu Arap. Ona göre bir şey olmuş. Türkiye "ben çok çekiniyorum, Kuzeyde böyle bir şey olduğu zaman bu bana da sirayet eder, negatif anlamda beni de etkiler" demiş ve biz de bölgede önlemler almışız.

Amerika Birleşik Devletleri orda. Avrupa Birliği de bir yandan paçasına sıkışmış vaziyette Amerika ile birlikte Irak'ın içinde. Rusya boş durmuyor. Çin biraz çaktırmadan işin içinde.. Yani, karman çorman bir yapının içinde 2009 yılına kadar geldik. Parçalandı mı?.. Tartışılır, ama "defacto" olaraktan belirli ayrışmalar var, ama şu anda gerçekten bir federatif sistemin de yürürlükte olduğu Irak'tan bahsediyoruz.

Aslında bakıyorsunuz, Saddam Hüseyin'in zamanında ettiği bir laf var; "ben olmadığım takdirde Irak olmaz, parçalanır." Şimdi gözünüzün önüne getirin; 1978'de iktidara geliyor, 1979'da İran'la savaşa başlıyor, 1987'de bitiriyor, İran savaşı öncesinde 1990 yılında Kuveyt'e giriyor, savaşıyor. Sonra

ambargo yaşıyor. Yani Irak, Saddam'la birlikte 3 savaş yaşıyor. Saddam 3'üncüsünden kurtulamıyor ve 1979'dan 2003'e kadar zulümle de olsa, tek parça halinde dururken, 2003'ten sonra parçalanmaya daha böyle gül gibi açılmaya başlayan bir Irak görüyoruz.

16 Ocak 2010 tarihinde Irak'ta parlamento seçimleri olacak, ki Türkiye Cumhuriyeti bu seçimlere çok doğal ve haklı olarak büyük önem veriyor ve bu bağlamda da çeşitli değerler ışığında gerek burada gerekse Irak'ta ikna turlarını yapmaya çalışıyor, ki bence çok tutarlı bir politika. Çünkü, Türkiye'nin bildiği bir şey var: Irak'taki dengesiz bir davranış bizi paralel olarak negatif veya pozitif anlamda etkileyecektir. Oradaki negatif bir ayrışma bizi de doğal olarak negatif anlamda etkileyecektir ve o bağlamda da gerek bölge ülkelere gerek Irak içinde gerek ABD ve AB ile birlikte -ki Rusya ve Çin ile de görüştüğüne eminim- bu dengeyi sağlama politikasını görüyoruz.

Biraz önce şöyle bir şey demiştim; ülke etnik ve dini olarak ayrılmıştır. Şimdi bir demec size gösteriyorum. Bu demeci okuduğunuzda acaba bu lafları Obama mı söyledi, Venezüela Başkanı Chavez'den mi duyduk, ya da Castro'dan mı duyduk diye görürsünüz. Bu demecin sahibi 24 Ekim 2009 tarihinde Washington'da Thomas Freidman'a verdiği demecinde söyleyen Irak Başbakanı Maliki'dir!.. İşte bu tür demecleri gördüğümde, ben olumlu düşünmeye çalışıyorum. Irak'ın geleceği ile ilgili pozitif bir imaj bıraktığını görüyorum.

Peki, Irak'ın geleceğine baktığımızda neler olur?.. Çok samimi olarak benim birinci cevabım; bilmiyorum!.. Bir bilen varsa da bunu kendisinden duymayı arzu ederim.

İkinci görüş; parçalanır!.. Bu da bir mantıktır, ama ben kendi açımdan, içimde bir pozitiflik olduğundan bunu düşünmek dahi istemiyorum.

Üçüncüsü; Maliki'nin demecinde olduğu gibi, bir birliktelik sağlanır ya da Kuzeyde mevcut bir federatif sistem var, onunla birlikte, güçler dengesi şeklinde bir birliktelik olabilir.

Ben üçüncü ve dördüncü görüşlerin karşımı diye devam edecek diye düşünüyorum. Hem mantığım hem de duygularım bunu söylüyor. Ancak şunu bilmeniz gerek: Birlikteliğin sağlanması, ki burada "maalesef" lafını özellikle

koydum bir ülke eğer kendi birlikteliğini kendisi beceremiyorsa, bugün nasıl biz Türk-Kürt açılımı konularında tartışıyoruz, biz eğer kendi bahçemizi toparlayamıyorsak, başkaları tarafından toparlanıyorsa buna "maalesef" denmesi gerektiğine inanıyorum. Güçler dengesi de orda,slaytta görüyorsunuz. Bu güçlere baktığınızda hepsinin altında Türkiye var. Yanılmıyorsam bölgedeki 16. büyük ekonomik güç. O bağlamda da bölgede bu ekonomik gücün devamını için istikrar politikası uygulamak zorunda. Demokratik, laik bir toplumuz, cumhuriyetiz ve bu istikrarın da bölgede tutarlı hale gelmesi için proaktif bir politika izlemek zorunda olduğuna inanıyorum. Bence bunu yapıyoruz. Şimdi bu politik kısmı geçelim. Her zaman için tartışmaya hazırım.

Irak pazarına, Irak'a baktığımızda şu 3 konu hepimizin dikkatini çekmeli: Kimisi diyor ki "Irak'ın nüfusu 50 milyon, 30 milyon, 20 milyon.." Ben saymadım, bilmiyorum. Kim ne derse benim için geçerli değil.

İkinci konu, petrol rezervleri. Açın eski kaynakları, 2002, 2003 yıllarında Suudi Arabistan'ın petrol rezervleri 282 milyar varildir, arkasından 212 varille Irak gelir. Bugün açın aynı kaynakları; 115 milyar varile düşmüştür Irak'ın petrol rezervleri. Benim aklım karıştı. Demek ki bunlar bilinçli veriliyor.

Üçüncüsü, nüfusun çoğunluğunun Şii olması. Şöyle bir ayırım yapılıyor; Sünni, Şii, Kürt bunları paçal yapın ya da ayırın; Sünniler bu kadar, Şiiler bu kadar, Kürtler bu kadar. Yahu, Kürtler dinsiz mi?.. Onun için önemli olanı, sizin hangi referans noktasını alacağınızdır, çünkü hepiniz Irak'ta iş yapmak isteyebilirsiniz, belirli bir pazar araştırması yapmak için bu bilgilere de ihtiyacınız olabilir. Kim verirse versin; Amerika versin, Türkiye versin, Irak hükümeti versin inanmayın, çünkü bu rezervlerle ilgili, nüfusla ilgili, Şiilerin çoğunluğuyla ilgili verilen her bilgi kasıtlıdır ve referans noktası olarak alınmamalıdır.

Bana sorarsanız Sünni-Şii diye ayırmaktan ziyade, "Araplar içinde Şiiler çoğunlukta mı?" diye bakarsanız, evet Şiiler çoğunlukta, ama Kürtlerin de, Türkmenlerin de dinini eklediğinizde kafa kafayadır. Hatta Sünnileri de geçer. O zaman Irak için "çoğunluğu Şii'dir" denebilir mi?.. Bence denemez. Türkiye'de de bu yanlışlık yapılıyor, onun için altını çizmek zorunluluğu hissettim.

Şimdi gelelim Irak'la iş yapmak konusuna: Irak'la iş yapabilmek için gerekli teçhizatı ekranda görüyorsunuz. Bağdat'taydım, bunları Bağdat'tan temin ettim daha ucuz!.. Evet, tabii ki bunlar işin espi tarafı. Irak'ta bunlara ihtiyacınız yok. Irak'ta bunlara ihtiyacınız oluyorsa bir yanlışlık vardır. Özellikle bunları kullanmamanız gerektiğini düşünüyorum. Bir de uzaktan baktığınızda; canlı bombalar her taraf bombalanıyor, miğferler, kaleşnikoflar, her türlü silah, maskeli milis güçleri, başka askeri güçler, polis güçleri ve abuk sabuk bir ortam içindesiniz... Tanıyamıyorsunuz; "eski Bağdat nerede, şimdiki Bağdat nerede?" dediğiniz çok oluyor, ama ben yine de çok keyif alıyorum. Son 10 gün önce ordaydım, 10 gün kaldım Bağdat'ta. Burada iş yapmak kararı tabii sizlerin vereceği karar, ama unutmayın ki ekonomide ve finansta bir kural vardır; riskin arttığı yerde kar marjları da artar!.. Burayı biraz öyle düşünmenizi istiyorum, ki ben de onu sağlamak için buradayım. İnşallah becerebiliriz.

Şimdi Irak-Türkiye ilişkilerine baktığınızda, her ne kadar konumuz yeni pazarlara da olsa, aslında Irak hiç de yeni bir pazar değil; 1987 yılına bakıyorsunuz, biz 1 milyar dolara yakın ihracat yapmışız, ki Türkiye'nin o zaman toplam ihracatı 5-6 milyar dolar. 2001 yılında, ben o zamanı hatırlıyorum Kürşat Tüzmen Müsteşarımızdı, Müsteşarlıkta, 30 milyar barajını, psikolojik barajı geçtiğimiz için kutlamalar yapmıştık. 2001 yılında 1 milyar 250 milyon dolar!..

2004 yılına bakıyorsunuz, Amerika'ya 4.3 milyar dolarlık ihracatımız var, Irak'a 4 milyar dolar. Bu sene 5 milyarı bulacağız. Şimdi 5 milyarı bulduğumuz bir pazara "yeni bir pazar" demek istemiyorum, ama her halde bizler için, sizler için "yeni pazar" olduğu için bu ismin konduğunu düşünüyoruz.

2012 yılında da iki ülkenin hedefi ticaret hacmiyle, ihracat değil, doğalgaz alımında petrole birlikte 20 milyar dolara çıkar. Bunu yapabilir miyiz; aslında yapabiliriz. Kurumsal olarak özellikle siz KOBİ'lerin çok büyük önemi olduğuna inanıyorum. Çünkü birazdan ona değinmek istiyorum. Aslında boş bir A4 sayfası alın ve üzerine çizin; Irak'a ne satabilirsiniz?.. Her şeyi satabilirsiniz. Yazacağınız her şey satılır. Hele bu son gidişte, Bağdat'ta süpermarkette Türk yoğurdu olduğunu görünce düşünüyordum. Gerçekten çok şaşırdım; Türk peyniri, Türk yoğurdu.. Her şeyi Türk. Türkiye'ye karşı çok büyük bir sempati, ilgi ve

kaliteli olarak duyulan güven var. Bunu da değerlendirmek bizlere düşüyor.

“Stratejik olarak ne yapabiliriz?” dersiniz, slaytın sol tarafında, atlaslardaki Irak’ı görürsünüz, Sağ tarafta da beyinlerdeki ve gerçekteki Irak’ı görürsünüz. Maalesef, inanın, altını da çiziyorum, parçalanmış, daha doğrusu 3’e ayrıştırılmış, Kuzeyde Türklerin, belirli yerlerde Sünnilerin, öbür tarafta Şiilerin olduğu bir Irak!..

Burada neye karar vermeniz lazım; birincisi, en emniyetli yer, doğrusu, Kuzey Irak. “Kuzey Irak bana yeter” diyebilirsiniz. Kuzey Irak’a giderseniz, Erbil’e giderseniz, Süleymaniye, Dohuk’a gidip malınızı oradaki bir esnafa verebilirsiniz. Malınızı oradaki bir esnafa verirsiniz, o sizin adınıza malınızı Güneye aktarabilir veya lokal satabilirsiniz.

İkincisi, Kuzeye ineyim oradan da Güneye geçebilirim diyebilirsiniz, depo kurabilirsiniz, ne bileyim, acenteniz olur, o da bir alternatiftir.

Üçüncüsü, benim Türk firmalarına tavsiye ettiğim ve gönlümden geçen yapılanmadır, çünkü unutmayın ki Temmuz 2009 ayı Türkiye’nin, aslında Irak’ın hayatında önemli bir aydır. İlk defa Arap-Kürt husumetinden bahsedildi ki ben bunu 2003 yılından beri yaşıyordum ve her yerde dile getiriyordum, ilk defa 3 ay önce dile getirildi. Coca Cola’nın ilk defa Erbil’de şişeleme fabrikası açıldı. Maalesef aşağıya aktarım yapılmıyor falan.. Bunları göz önüne almanız gerektiğine inanıyorum.

Bence yapılması gereken, maalesef bu defacto durumu; yani Kuzeyde Kürtler, Sünniler ve Şiiler... Eğer bir iş yapmak istiyorsanız örgütlemenizi üçe ayırmanız gerekiyor. Kürtlerle Kuzeyle, Sünniler ve Şiilerle. Ben bunu üretici arkadaşlarıma da tavsiye ediyorum; Irak içinde acentelik vermek istediklerinde bunu dikkate alsınlar. Bir de seyahatlerde sorunlar yaşanıyor, yani bir Sünni’nin Şii bölgesine geçmesi veya Kuzeyden Güneye, Güneyden Kuzeye gidişlerde de endişeli sorunlar yaşanıyor. Bunlar geçici midir, olabilir. Ulus olmayı beceremedikleri takdirde bu sorunları aşabilirler. Beceremezlerse o zaman biz de örgütlenmemizi, yapımızı ona göre değiştirmek zorundayız.

Neler yapabiliriz; şekildeki bu gruplamayı yapabiliriz ve altına da, dediğim gibi, neyi ekleyebiliyorsanız ekleyebiliriz. Biz bu sektöre başladığımızda 80'li yılların başında, ihracatta başarı öykülerinde ve Avusturyalı firmaların Suudi Arabistan'a kum satması söylenirdi. Bu başarı öyküsü olarak anlatılırdı. Biliyor musunuz ki, 2005 yılında Türkiye Cumhuriyeti firmalarının Irak'a sattığı petrol ürünü, yani benzin, gaz, lpg, mutfaktaki tüpün gazı 2.4 milyar dolardır. Bir petrol ülkesine petrol satan Türkiye!.. Aslında başarı öykülerinin başında gelir; bunlar basına yansır ya da yansmaz ama, Türkiye Cumhuriyeti gerçekten başarılar yaratmıştır Irak'ta. Yaratmaya da devam ediyor. Müteahhitlerimizin işleri, ticaret erbabımızın yaptığı işler, 5 milyar doları yaratmak da kolay değil, 20 milyar hedefini koymak da. Bu nedenle bizim 3 tane ilkemizin olması lazım. Irak'la iş yaparken her zaman bahsedilen doğru yerde, doğru ilişkilerde, doğru fiyatlarla!.. Yani hassas bir konu. Dikkatli olmamız gereken bir konu.

Konuşmamın sonuna geliyorum, ama sizlere pratik detaylar vermek istedim. Diğer detaylar olarak sormak istediğiniz sorular için de her an hazırım emrinizdeyim.

Pratik çözümlerimiz olarak Irak'ta nasıl iş yapabilirsiniz?.. Yine Irak Cumhuriyeti içinde en büyük ekonomik güç devlettir; devletin bir sürü fabrikası vardır. Onun için benim tavsiyem, KOBİ'lerimiz olsun, fabrikalarımız, üreticilerimiz, ticaret adamımız devlet ihalelerini takip etmelidir. Fuarlara katılmak -eğer doğru yerde doğru fuarlara katılırsanız- mantıklı. Geçen sene bir şehirde bir fuar düzenlendi, sanayiyle ilgisi yok, makine fuarıydı. Böyle fuarlara katılırsanız o zaman Irak'tan da soğuyabilirsiniz gibi. İyi temsilci seçmeniz lazım; bu da çok önemli nosyon.

Ben 26 senede Arapçayı taksi şoförüyle konuşabilir düzeydeyim. Eşimde Iraklı, kızlarım çok iyi Arapça konuşuyor, ben konuşamıyorum. Çünkü herkes İngilizce konuşuyordu. Savaşın sonra tek kelimeyle çuvalladım; hiç kimse İngilizce konuşmuyor. Ben de Arapça konuşmuyorum. Tercüman vasıtasıyla dolaşmaya başladım. Tabii çat pat konuşuyorum, o kadar da abartmayayım ama kalite düştü. Bağdat'ın nüfusu 3 milyondur, 7 milyona çıktı, ama 3 milyonun 2 milyonu olan gerçek Bağdatlı yurt dışına kaçtı, toplam 6 milyonluk bir "güruh"

geldi diyeyim, gerçekten şehri ve bölgeyi tanıyamıyorsunuz. Onun için temsilcilik verirken çok dikkat etmeniz lazım.

Gitmeniz lazım; ben gittiğimde Bağdat'ta arabaya atlayıp her tarafa gidiyorum. Bunu yapmak lazım, yani müşterinin ayağına gitmediğiniz takdirde satamazsınız. Üst düzey ilişkilere girebiliyorsanız ki zaman içinde muhakkak girersiniz, o zaman bu biraz kaymaklı kadayıf şeklinde oluyor ve kimseye güvenmeyip kendi işinizin sahibi olmanız gerektiğine inanıyorum.

Ticari zorluklar var mı, var. Her yerde olduğu gibi, ticari zorluk bankacılığın "corruption"a yani bozulmuşluğa, keyfi uygulamalara kadar her yerde sorunla karşılaşılıyorsunuz. Ne yapmanız lazım; bence daha detaylı bilgi almak için karşınızda Dış Ticaret Müsteşarlığımız, Dış İşleri Bakanlığımız, Büyük Elçiliklerimiz, Ticaret Müşavirliklerimiz, Konsolosluklarımız ve bizler varız. Her zaman da bu göreve talibiz. Her küçük detayda beni şahsen arayabilirsiniz, ya da koordinasyon masamıza başvurabilirsiniz.

İlginize teşekkür ediyorum sağ olunuz.

OTURUM BAŞKANI- Çok keyifli bir sunumdu, tekrar teşekkür ediyorum.

Evet, zannedersen soru varsa soruları alacağız ama, bence önemli olan, gerek büyük bir şirket olun, gerek KOBİ olun elinizdeki imkanın ne olduğunu iyi değerlendirip, hedefinizi doğru tespit etmeniz lazım. Türkiye gibi masallar ülkesinde –"masallar ülkesi" diyorum- başarılar veya başarısızlıklar çok kolay elde ediliyor ve çok zorluklarla karşılaşıyor. Bence önümüze konulan her türlü irtibat noktasını, her türlü temas noktasını değerlendirin. Israrcı olmaktan vazgeçmeyin, ama karşıyı analiz etmeden evvel siz kendinizi kuvvetli bir analizden geçirin; acaba elinizdeki silahlar, imkanlar, teçhizatlar, birikimler yeterlimi değil mi?..

Tekrar çok teşekkür ediyoruz.

BİR KATILIMCI- Numunemizi ve çantanızı yanımıza alarak, Irak'ta dolaşarak, yani esnafla KOBİ'lerle sınır ticareti yapabiliyor muyuz?

ERCÜMENT AKSOY (Devamla)- Sınır ticareti kapsamında, yanılmıyorsam, -tam detayı bilmemekle birlikte- sınırdaki bir şehirde ikamet ediyor olmanız lazım. Valiliğin verdiği belirli bir rakam var, ama sizin aslında yönteminiz doğru; elinizde numunenizle, kartınızla işte zırhınızla, miğferinizle atlayın Irak'a gidin. Rahat satarsınız.

OTURUM BAŞKANI- Teşekkür ediyorum.

BİR KATILIMCI- Kadir Has Üniversitesi Uluslararası Araştırma, Planlama ve Danışmanlık Hizmetleri Ofisi. Ben Irak'ta 2003'te ve 2004'te 4'er ay bulundum. Azerbaycan'da da bulundum ve Suriye'de çalıştım. Benim yapmak istediğim bir yorum bir de sorum var.

Birinci yorum; bahsettiğiniz bütün konular ilginç olmasına rağmen, KOBİ'lerle ilişkisini pek görmüyorum. Yani Türk KOBİ'leri, büyük ölçekli şirketleri değil de aşağı yukarı 2 ila 3 milyon arasında KOBİ var. Bunların birçoğu merdiven altı, kayıt dışı da olabilir fakat onların ilgilenebileceği konuların üstünde pek duramadık.

İkincisi, 2003'ten beri Irak'la bankacılık problemleri var, fakat tüm dünyada olduğu gibi havale sistemi çok iyi çalışıyor. Yani, siz Irak'ta istediğiniz kadar parayı birisine veriyorsunuz; 1 milyon dolardan 1 milyar dolara kadar, 48 saat içinde istediğiniz ülkede onu "cash" olarak alabiliyorsunuz. Tabii, eğer doğru insanlara verebiliyorsanız.

Dediğinize katılıyorum; eğer numunenizi alırsanız, gezerseniz malınızı satabilirsiniz. Hatta 2003 ve 2004'te orda bulunduğum zaman ve bütün Irak'ı dolaştığım zaman Türk buzdolaplarının, Türk fırınlarının, Türk elektrikli süpürgelerinin sokaklarda teşhir edildiğini gördük Erbil'de ve Süleymaniye'de. Çünkü depo yoktu; 24 saat dışarıda, kaldırımında teşhir ediliyordu.

Soruma gelince, hepinizin bu ülkelerde tecrübesi var, fakat bu konferanslara zaten fazla KOBİ sahibi gelmiyor. KOBİ sahiplerini çekemiyoruz. Problemlerden bir tanesi bu. Biz Kadir Has Üniversitesinde bedava danışmanlık veriyoruz; KOBİ'lere, Belediyelere ve İl Özel İdarelerine, KOBİ'lere iş veriyoruz, 3325 belediyeye iş veriyoruz 81 il özel idaresiyle yazışıyoruz ve onlar da gelip de bedava bila ücret, danışmanlık hizmetlerinden faydalanmaya ilgi göstermiyorlar. Bu konuda bir şey söylemek ister misiniz?

ERCÜMENT AKSOY (Devamla)- Ben söylemek isterim, Sayın Hocam teşekkür ederim, fakat birincisi, öyle milyar dolarlar, milyon dolarlar transfer etme hakkımız yok. Biliyorsunuz, Türkiye’de o para transferi 7 bin doları geçemiyor. Oradan da buraya yaparken çok dikkatli olmanız lazım, çünkü bütün paralar New York üzerinden gittiğinden, para borsası biraz ilginç bir konu, ona hiç girmek dahi istemiyorum, yapmak dahi istemiyorum; ama, bazen mecbur kaldığımızda değişik enstrümanlar kullanmak zorunda kalıyorsunuz. Haklısınız, ama ben devletle çalışan bir iş adamıyım, onun için gelecek olan akreditifler benim için daha cazip oluyor, uluslararası niteliği oluyor.

İkincisi, şu anda süremiz kısa, ama 4 tane iş konseyi başkanı burada. Sıkıcı da olmak istemiyoruz. Şimdi detaylara giremeyiz, ama biz burada şu mesajı vermek istedik: Sayın Başkan eğer izin verirse -bu benim görüşüm- biz DEİK olarak Türkiye’deyiz, İstanbul’dayız, emrinizdeyiz. Siz bunun için çaba sarf ediyorsanız, gelmiyorlarsa -bize gelmelerini hiç beklemiyorum aslında- ama keşke gelseler, fakat Türk Milleti’nin şöyle bir yapısı var, bunun sebebini de kafamda şöyle izah edebiliyorum; “Biz rakip yaratmayız, kendi işimizi kendimiz görürüz, size de söylemeyiz, danışmayız ya benim arkamdan dolaşırsanız” diye düşünüldüğünü tahmin ediyorum, bilmiyorum, yanılıyor muyum Sayın Hocam?

OTURUM BAŞKANI- Başka bir perspektiften size bir kısa bir şey söyleyeceğim; Yıl 1986. Türkiye’de TÜSİAD diye “var olanlar”ın bir derneği var ve bende 17 tane arkadaşımız varken, “var olmak isteyenler”in derneğini kurduk; Türkiye Genç İş Adamları Derneğini. İlk başkanım. O da bir KOBİ’ydi

veyahut KOBİ yoluyla, "var olmak" istemek dürtüsüydü. Şimdi, var olabilmek için de bir tek insanın içindeki dürtülerinin, hedeflerinin, birikimlerinin doğru olması yeterli değil; yaratılan imkanların doğru olması lazım. KOBİ'lerin finansmanı, KOBİ'lerin vergilendirilmesi, teşvikleri, yaptıkları çalışmalara yalnız kamu kuruluşlarının değil özel sektörün de sahip çıkması lazım. Bir ara Teşvik Kanunu vardı, teşvik unsuru vardı; büyük kuruluşlara, KOBİ'lere sermaye yatırırlarsa oradan elde ettikleri karı vergilendirilmeyecekti falan, filan. Bütün bunlar hava gazı!.. Türkiye'de tek başımızayız hepimiz; ister büyük olalım ister küçük olalım, belli unsurlar, belli sistemler var değil mi ? Tek başımızayız!..

Bugün gazeteleri okuyorum, tek kar eden sektör bankalar, mesela bu da bir soru işareti. Şimdi bizim gibi, DEİK gibi veyahut da Türkiye Genç İş Adamları Derneği gibi kuruluşlar eğer kapılarını açıyorsa hakikaten KOBİ diye tanımladığımız, ama hepsi kendi sektöründe farklı şeylerle uğraşan; hizmetinden, üretiminden, software'inden imalatına kadar, bu fırsatı kullanmaları lazım. Utangaçlığı üzerimizden atmamız lazım, "beni dinlemezler, adam yerine koymazlar" düşüncesini bir yana bırakmak lazım, ısrarcı olmak lazım. Tek temennim bu. Teşekkür ederim.

CENGİZ GÜL (DEİK Türk-Azerbaycan İş Konseyi Başkanı)-

Azerbaycan için, sorun yok, KOBİ'leri kendimiz çağırıyoruz. Orada şu anda iş yapan 1.000'in üzerinde KOBİ'miz var. Hatta bunlar KOBİ falan da değil, Türkiye'de iş kurmamış insanlar şu anda orada gayet ciddi işadamları olarak iş yapıyorlar. Yani, Türkiye'de hiç iş yapmamış 1.000'in üzerinde insan Azerbaycan'da Türkiye'yi temsilen iş yapar oldular. Dolayısıyla böyle bir pazar var. Şu anda, krize rağmen bu yıl için yüzde 10 büyümesini sürdürmüş. KOBİ'lere açgız; buyursunlar, gelsinler, hangi sektörde olursa olsun ne kadar bilgi istiyorlarsa o kadar bilgi vermeye hazırız. Uyarınız için teşekkür ederim.

BİR KATILIMCI- Ben Azerbaycan'la ilgili bir soru yöneltmek istiyorum;

yayın ve matbaacılık sektöründe bir şirketimiz var. Azerbaycan'a 7-8 yıl önce yatırım yaptılar. Şu an gayet iyi gidiyor. ama Azerbaycan'da galiba kayıt dışı ekonomiyle ilgili bir problem var. Yani onlar "hörmet" diyorlar: "hörmet"!..

Anlamışsınızdır artık. Azerbaycan'ın bu konudaki uygulamalarını ya da engellemelerini ne şekilde görüyorsunuz?.. Yani, sizce yeterli mi değil mi? Bir de bu konu, oraya yatırım yapmak isteyen özellikle Türk KOBİ'lerin ne yönde etkiliyor, teşekkür ederim.

CENGİZ GÜL (Devamla)- Bu bir Azerbaycan gerçeği değil, bir Avrasya gerçeği aslında. Bu coğrafyada adına kimisi "hörmet" diyor, kimisi bir başka şey diyor, ama bu gerçekten var. Azerbaycan Cumhuriyeti 18 yıllık bir cumhuriyet. Dolayısıyla, bu 18 yıl içerisinde beklemediğimiz kadar ciddi adımlar attı, çok ciddi bir gelişmeler gösterdi. Zaten de fark ediliyor, herkes görüyor. Şu anda Azerbaycan gerçekten Avrasya bölgesinin yükselen yıldızı. Önümüzdeki dönemlerde de böyle devam edecek. en az 20 yıl boyunca Azerbaycan'ın yükselişi devam edecek. Devlet olmaya çalışıyorlar. Bunu da becerecekler. Kısa bir zamanda kısa "hörmet-mörmet" kalmayacak, ama bir zaman daha.. Ben de şu anda Azerbaycan ile doğrudan çalışmıyorum. Çünkü hayatımda ne "hörmet" verdim ne "hörmet" gördüm. Dolayısıyla, Azerbaycan'la çok iyi iş yapıyorum. Benim ürettiğim mallar Azerbaycan pazarında çok iyi tutuluyor, markam çok bilinir, ama ben artık Azerbaycan'la 1995'ten itibaren doğrudan çalışmayı bıraktım. Türkiye'deki aracılar benim malımı satıyorlar, orda mümessilim var, kataloglarını aynen kendime bastığım gibi ben bastırıyorum, benim markamla kataloglar basıyoruz, ama ben oraya ihracat yapamıyorum. Ama, bu sorun çözülüyor, yani büyütmeyi gerektirecek bir şey yok. Herkes bu yolu bir şekilde aşmış. Muhakkak aşarsınız. Sizin kolunuzda aslında yatırımcıya ihtiyaç da var. Biz geçen hafta Gence'deydik. İzmirli bir matbaacı dostumuzla beraber -daha doğrusu iş adamı- o da katılmıştı bizim iş adamları grubuna, müthiş bir talep vardı, yani zaten burada basıp, alıp götürüyorlardı. Onun yerine gidin, orda basın, "hörmet-mörmet" kalmaz.

OTURUM BAŞKANI- Peki, o vakit bize size teşekkür etmek gerekiyor, çünkü bizi sabırla dinlediniz, tahammül gösterdiniz, sağ olun.

AFRİKA'DAKİ BÜYÜK POTANSİYEL

Oturum Başkanı

Tamer Taşkın

DEİK Türk - Afrika İş Konseyleri Koordinatör Başkanı

Panelistler

Zuhal Mansfield

DEİK Türk - Mısır İş Konseyi Başkanı

Abdulkadir Taçyıldız

DEİK Türk - Sudan İş Konseyi Başkanı

Çağlar Ünal

African Business Dergisi Genel Yayın Yönetmeni

Dr. Devrim Erişkon

Gras Savoye Türkiye, Afrika ve Doğu Avrupa Bölge Direktörü



OTURUM BAŞKANI – TAMER TAŞKIN (DEİK Türk – Afrika İş Konseyleri Koordinatör Başkanı) - Bu oturumumuzda Afrika'nın nasıl fırsatlar sunduğunu, Türklerin bu dönemde oradaki imkanlardan nasıl faydalanabileceklerini, varolan tecrübelerimizle, sizlerle paylaşmak istiyoruz.

Ben panelistlerimizi ve konuşmacılarımızı sizlere tanıştırmak istiyorum: Sağımda Zuhal Mansfield hanım, DEİK Mısır-Türk İş Konseyi Başkanımız. Kendisi Mısır pazarı hakkında sizlere bilgi verecek. Abdulkadir Taçyıldız bey DEİK Türk - Sudan İş Konseyi başkanımız. Sudan pazarını sizler için açacak ve Çağlar Ünal bey Afrika pazarı African Business Dergisi ve Menge Genel Yayın Yönetmeni olarak, Afrika hakkında daima çok güzel yazılarını takip ettiğimiz genel yayın yönetmeni olarak görüşlerini aktaracak ve Afrika'da Risk Yönetimi ve Sigortacılık konusunda da doktor Devrim Erişkon bey, bizleri bilgilendirecek.

Ben de, İzmirli bir sanayici Tamer Taşkın olarak, DEİK'te Türk-Güney Afrika İş Konseyi Başkanlığını yürütüyorum. Güney Afrika'nın İzmir'deki fahri baş konsolosuyum.

Demin kapıda sohbet ederken bir dostum "Afrika parlıyor mu?" diye sordu. Ben de kendisine "Afrika zaten parlak da, biz bunu yeni göreceğiz." Batılılar zaten yüzyıllar evvel görmüşler, Afrika'yı bir güzel sömürgeleştirmişler ve bugüne kadar da bunun faydalarını toplamışlar.

Tabii her kriz, biliyorsunuz, bizlere bir ders çıkartıyor ve her kriz bizlere alışkanlıklarımız dışında belli şeyler yapma fırsatlarını getiriyor. O bakımdan bu krizde, krizden etkilenmeyen Afrika kıtasının -çünkü dünya krizinin krizin hattında olmadığı için- etkileneceği bir şey yok, o bakımdan büyümeye devam ediyor, yalnızlığına devam ediyor ve Türk insanları da müthiş bir şekilde şu anda Afrika'ya açılıyorlar.

Ben sizlerle tecrübelerini paylaşmak üzere sözü Zuhal Hamına bırakıyorum. Mısır konusunda kendisini dinleyeceğiz.

ZUHAL MANSFIELD (DEİK Türk – Mısır İş Konseyi Başkanı) - Hepinize Merhabalar. İyi bir gün diliyorum. Maalesef benim öyle Azerbaycan gibi çarpıcı, 8 milyon nüfusu, 560 milyar geliri olan bir ülkeyi anlatma durumum yok ya

da Suriye sınırını kaldırmış, başka bir heyecan yaratmış ya da alın topu tüfeği, doğru Irak'a gidiyoruz demeyeceğim. Benim konum Mısır. Mısır ile ilgili bir de sunumum var size.

Bu arada, sayın hocam da hazır gelmişken KOBİ konusunda bildiğim bir şeyi paylaşmak istiyorum. O da şu: Geçtiğimiz günlerde kesinleşti ki KOBİ demek, en fazla 250 kişiyi çalıştıran, Türkiye'de 25 milyon dolara kadar ciro yapan tüm işletmeler KOBİ adı altında toplanıyor. Bu, yurt dışında, özellikle Avrupa'da 50 milyon dolara kadardır. Aslında böyle olması da çok güzel bir şeydir. Düşünebiliyor musunuz, bir firma kuruyorsunuz ertesi günü Koçla, Sabancıyla ya onların küçük gruplarıyla bir aradasınız ve eşitsiniz. Bu çok güzel bir şey, ama maalesef Basel2 kriterlerinden dolayı hiç de öyle büyüyemiyoruz, o hızla büyüyemiyoruz.

Girişimci olmak konusuna gelince; zaten girişimci olmak bir ateştir. İçimizdeki bir ateştir. Afrika da benim ilk valizimi alıp gittiğim ülke, gittiğim kıtadır daha doğrusu ve orada 2 yıl yaşadıkdan sonra ne yapabileceğime, neler yapmam gerektiğine karar verdim ve yola çıktım. Yaşım 21 idi. Henüz o zamanki yaşitlarım Afrika'yı haritada gösteremez. Yaşadığım yer, Bostwana'da yaşadım, daha sonra da hayat böyle işte beni, buralara kadar getirdi.

6. KOBİ ve Verimlilik Kongresi'nde "bize Mısır'ı anlatın" dediler. Gönül isterdi ki Türkiye'deki fırsatları söyleyeyim, ama benim görevim bugün Mısır İş Konseyi Başkanı olarak Mısır'ı anlatmak.

Yasal dayanağın sağlandığı güven şemsiyesi ve sorumluluğu altında DEİK'te görev yapıyorum. Gönüllü bir hizmet bu. Vizyonumuz malum; daha iyi bir Türkiye daha iyi bir şekilde girişimcilerin önünü açabilmek, sorunları ya da fırsatları tespit edip anlatabilmek. Bu gene 2 kişiyi istihdam eden bir iş yerinden 250 kişiyi veya 2.500 kişiyi istihdam eden ya da yanımdaki, sağ tarafımdaki koca bir işletmenin sahibi olanlar için geçerli bilgiler sunacağım sizlere.

Kurucularımız malum; 24 kurucumuz var. Bunların hepsini yakından tanıyorsunuz aslında. 84 iş konseyimiz var. 8 bölgede altında toplanıyoruz. Tamer Taşkın bey de Afrika Bölgesi'nde Yönetim Kurulu Başkanımız. 8 iş konseyimiz var, 1 tanemiz de, yani 9'uncumuz, Nijerya İş Konseyimiz yolda.

Tarihi arka plana baktığımız zaman Afrika'ya açılım eylem planı 1993 yılında gerçekleşmiş ve Türkiye, Afrika yılını 1995 yılında kabul etmiş. Türkiye'nin Afrika ile ekonomik ilişkilerini geliştirme stratejisi ise 2003 yılında başlamış. Yine başkanımın belirttiği gibi, hakikaten geç kalınmış bir farkındalık. Geç kalmak hiç gitmemekten daha iyidir diyoruz ve hala bir umut var, hala yapılacak çok iş var düşüncesiyle ben size "Mısır'da neler oluyor?" konusunu anlatacağım.

Mısır'daki DEİK İş Konseyi Başkanlığı olarak yaptığımız şeyler, yani işbirliği alanları tespit etmek, karşılıklı yatırımlar, ortak projeler, ihracatın artırılması, çeşitlenmesi ve teknolojik transferler ve değişik alanlarda iş birliği alanlarını bulabilmek, yakalayabilmek ama en öncelikli olarak bilinmesi, gurur duymamız gereken şey 1935 yıllarının belki de biraz daha gerisinde ilk Türk bankasını açtığımız ülke Mısır'dır. İskenderiye'de İş Bankası şube açmış. Maalesef o şubeyi daha sonra kapatmışız ve şu anda bankacılıkta ciddi sıkıntılarımız var. Çünkü, toplam dış ticaret hacmimizin çok büyük olduğu, ciddi rakamlar yakaladığımız ülkede para transferimiz hala bir başka ülkenin bankası üzerinden yapılıyor ki genelde zaten First Class Bank of New York dediğimiz Amerikan bankaları üzerinden yapılıyor. Görüşmelerimiz var; dileriz gelecek günlerimizde artık orada da bizim bir bankamız olacak.

Etkinliklerimiz olarak, üst düzey heyetlerini ağırlıyoruz, ziyaret ediyoruz, ortak toplantılar yapıyoruz, sektörel toplantılar yapıyor ortak projeler bulmaya çalışıyoruz ve ikili iş görüşmeleri uluslararası formlara platformlarda taşıyoruz, oralarda neler yapılıyor diyoruz, buna bağlı olarak da yine üst düzey yöneticilerle karşılıklı ziyaretlerimiz oluyor; gidiyoruz geliyoruz.

Türk-Mısır İş Konseyi için Mısır, ekonomik kriz için de yeni bir açılım. Gerçekten de öyle; Mısır, Türkiye için Afrika ve Arap dünyasına açılan bir kapı. Çünkü Afrika'nın kabul ettiği bir gerçek var; "Mısır yaparsa doğru yapar" diyor. Yine Afrika'nın kabul ettiği bir gerçek daha var, "Sudan söylerse doğru söyler" diyor. Sudan'ı da nedense böyle kabul etmişler. Mısır'ın ticaret ve kültürel, daha doğrusu ticari-kültürel üstünlüğü Afrika'nın genelinde kabul görmüş durumda.

2008'in ilk 11 ayına baktığımız zaman Avrupa Birliği ülkelerindeki ticari payında 1 yıl önceki dönemine göre %9 puan artış olurken, yakın ve Ortadoğu

coğrafyasında %75 oranında ticari artış sağlanmıştır. Dolayısıyla Ocak-Kasım dönemine baktığımızda %51 iken, 2008 son aylarında %48 olmuş. Aynı dönemde orta ve yakın doğu ülkelerinde ihracat payımız %12'den 19'a çıkmış, dolayısıyla Türkiye için önemi gittikçe artan bir pazar haline gelmiştir.



Türkiye-Mısır ticaret hacmi 2000 - 2008 yılları arasında %530 kat artmış. Benim başkanlığım altın çağına girmiş. Ben böyleyimdir zaten, çok şanslıyım; nereye gitsem hemen her yere dolu yağar!.. Velhasıl Türkiye-Mısır ticaret hacmi nasıl olmuş?.. Tabii bu benim farkım diyeyim, siyasi

yapının ortak zeminde bulunduğu, el sıkışabildiği her yerde ticaretimiz böyle parlak noktalara geliyor. Bunlardan bir tanesine neden olan şey, serbest ticaret anlaşmamız. Tabii iki ülkenin de birlikte hareket etme noktasında isteği olması lazım.

Serbest ticaret anlaşması yapılmadan evvelki ticaret hacmimiz 400 milyon dolar, yapıldıktan hemen sonraki ticaret hacmimiz 1.6 milyar dolar!.. 4 kat artmış. Ne zaman; 2005 yılında serbest ticaret anlaşmasını imzalamışız, 1 mart 2007 yılında devreye girmiş ve ilk önce tabii ki tarım ve gıda ürünlerinde devreye girmiş.

Hemen peşi sıra, 2009 yılında, bu yılın Ocak ayında diğer maddeler devreye girince makine aksamalarında %10'luk Gümrük Vergisi'nin kalkmasıyla ihracatımız 1.6 milyar dolardan 2.8 milyar dolara yaklaşmış. Bunlar şu andaki 10. ayın rakamları. Eminim bu yıl sonuna kadar da çok daha büyük rakamları yakalayacağız, bu başarıya imza atacağız.

Mısır'a iş yaparken "Ne yapalım?" diye düşünürken öncelikle serbest ticaret anlaşmasının tüm maddelerini okumamızda fayda var. Ona da zaten anlaşma metnine dtm.gov.tr adresinden çok rahat ulaşabilirsiniz. Çünkü eminim hepimize ait bir kısmı olacaktır

Serbest ticaret antlaşması, hepimizin bildiğiniz gibi, hepsi imzalanıp birden bire devreye girmez, parça parça devreye girer ve önümüzdeki 2020 yılına kadar Mısır, Türkiye için bir fırsattır ve Mısır'dan Afrika'ya açılım sağlandığında ticarete doğrudan ve kısa yoldan başlamış olursunuz.

"Mısır'da başka neler yapılabilir?" dedik. Serbest ticaret antlaşması imzalandıktan sonra Türk iş adamlarımız aslında görüldüğü kadar masum iş adamları da değiller; hakikaten dünyada söz sahibi olan, dünyada tüm fırsatları çok çabuk gözlemleyen, çok çabuk hareket eden çok, çabuk kararlar veren Türk iş adamlarıyız artık. Dolayısıyla, 2005 yılında serbest ticaret anlaşmasının peşi sıra Türkiye'den bütün yatırımcılar, daha doğrusu yatırım yapmak isteyenler hemen pılıyı pırtıyı topladıkları gibi Mısır'a gittiler. Önceleri çok küçük olan, 40 milyon dolar olan bu yatırımımız 23 Türk firması tarafından gerçekleştiriliyordu. Bugün geldiğimiz nokta olarak yaklaşık 190 Türk firmasının 1 milyar dolara yakın yatırım yaparak aşağı yukarı 60 bin Mısırlıya istihdam sağlamış olduğumuzu gösteriyor.

Mısır'ın en büyük yabancı yatırımcılarından biriyiz. Peki neden bunlar oldu, neden böyle yatırımlar yapıyoruz orada; çünkü Mısır'ın getirdiği bambaşka avantajlar var. Mısırdaki yatırım yapmanın avantajları var. Bunlara da biraz sonra değineceğim.

"Neler satıyoruz?" konusuna baktığımız zaman makine aksamaları, motorlu taşıtlar, elektronik ve

İşbirliği Olanakları



Müteahhlik ve inşaat sektöründe Türk firmaları çok yüksek standartlara sahip. **2009** yılında Türkiye, üstlenilen projelerin toplam bedeline göre dünyanın ilk 225 müteahhlik firması arasında **31** firma ile **Çin'den sonra 2.** sırada yer aldı.

Körfez'de ve Kuzey Afrika'da yoğun bir şekilde proje almaya devam ediyoruz. Mısır bu alanda ilişkilerimizin çok yoğun olduğu bir ülke değil. Mısırlı müteahhlik firmaları ile Körfez ve Afrika'daki projelerde işbirliği yapılması Türkiye'nin özellikle Sahraaltı Afrika'sında proje almasını kolaylaştırabilir.



elektronik eşyalar, mineral yakıtlar, yağlar, hububatlar, plastikler.. Ben sizlere sıçrama yapan ilk 100 kalemin, ihracat yaptığımız ilk 100 kalemin listesini getirdim. Daha sonra bunları benden ya da teik.com.tr'den temin edebilirsiniz.

Müteahhitlik ve inşaat sektöründe işbirliği olanaklarımız var. Müteahhitlik sektöründe işbirliği olanaklarımız var diyoruz, çünkü Türk müteahhitleri dünya çapında yaklaşık 130 milyar dolarlık müteahhitlik hizmetleri gerçekleştirdiler ve dünyadaki 225 firmanın arasında 31. sıradalar. Haklı gururumuz, onlarla gurur duyuyoruz ve istiyoruz ki biraz evvel bahsettiğimiz kültürel üstünlükleriyle bizim Türk müteahhitlerimizin tecrübelerini birleştirerek sahra altı Afrika'sında işler yapabilmek, taahhüt işleri yapabilmek, çünkü geçmişte yapılan taahhüt işlerinin 23 tanesinden yaklaşık 18 milyar dolarlık bir ciro gerçekleştirildi ve Afrika yeniden yapılanırken, yeniden ayağa kalkarken biz de bu pastadan pay almalarını bekliyoruz. İş konseyi başkanlığı olarak, zaten tüm çabalarımızda işte bu ikili birlikteliklerini sağlamak, ikili yatırımları gerçekleştirmelerine yardımcı olmak.

Bir başka işbirliği olanakları turizmde var, çünkü Mısırda biz yeni yeni yakınlaşan, aslında kültürel bağlarımız olan, Osmanlıdan bu yana hala akrabalığımızın var olduğu bir ülke olmasına rağmen turizm konusunda nedense biraz zayıf kalmışız. Sayın Amro el Azmi'nin ifadesine göre 11 milyona yükselen turist sayısında biz de istiyoruz ki karşılıklı seferler başlasın, karşılıklı paket programlar yapılsın ve bu paket programların yapılması içinde alt yapı gerekiyordu.

İşbirliği Olanakları



Nil nehrinin sunduğu fırsatlar;

**Tarım,
Tarım teknolojileri,
Seracılık,
Sulama teknolojileri**



Tarım alanında işbirliğinin geliştirilmesi ve "ortak üretim/ihracata yönelik projelerin gerçekleştirilmesi" İş Konseyimizin öncelikleri arasında yer almaktadır. Türk çiftçileri Mısır'daki verimli araziler ve göreceli olarak uygun maliyetlerden dolayı Mısır'da tarımsal üretim yapabilirler.



ODEİK
DIŞ EKONOMİK İLİŞKİLER KURULU
FOREIGN ECONOMIC RELATIONS BOARD

Bunun için de Türk Hava Yolları ek seferlerini artırmaya hatta bazen günde iki defa kalkan uçak sayısı ile elinden geldiğince yetiştirmeye çalışıyor.

Diğer iş birliği olanağı tarımda. Şu, bereketli toprakları olan Nil!.. "Nil taşı mı Mısır değil, Afrika doyar" dedikleri Nil'de tarım, tarım teknolojileri,

seracılık, sulama teknolojileri konusunda hala fırsatlar ve çok ciddi olanaklar var. Neden bu böyle; çünkü Avrupa, Mısır'ın ürettiği ürünleri bugüne kadar organik gıda statüsünde tutuyor. Buraya yapılacak yatırımlar, onlar ya da bizim tarafımızdan yapılan yatırımlar, bize bir başka ihracat şansı da tanıyacaktır. Dediğimiz gibi seracılık, sulama teknolojileri ve buna benzer şeyler.

Peki Mısır neden bu kadar cazibeli?.. Mısır'ın cazibesi diğer komşu ülkeleriyle, çevresiyle ve diğer kıtalarla yapmış olduğu anlaşmalarla alakalı. COMESA dediğimiz Doğu ve Güney Afrika ortak pazarına 67 ülke üye. Dolayısıyla, onlarla yapmış olduğu anlaşmalar orada yapılan bir üretimi de cazip hale getiriyor. Gafta Anlaşması büyük Arap serbest ticaret antlaşmasıyla da ürettiğiniz bir ürünü satarken %100 gümrükten muaf oluyorsunuz. Mısır ve Amerika Birleşik Devletlerine yapacağınız ihracatları da kotasız yapıyorsunuz. Tabii bunun çok alt bir şartı var. Bu şart da, %10 - 10.5 kısmını İsrail'den getirirseniz %35'i de yerel alırsanız ürettiğiniz her ürünü kotasız Amerika'ya satıyorsunuz ki bir sanayicinin rüyasıdır bu zaten. Düşünebiliyor musunuz; ben bir sanayiciyim üretiyorum, sabah akşam üretiyorum ve hepsini satabiliyorum!.. Bu bir rüya!.. Bu rüyanın peşinden giden Türk iş adamlarımız hiç de yanlış yapmadılar.

Peki, sorunlarımız var mı, tabii ki sorunlarımız var; hareketin olduğu, ticaretin olduğu her yerde sorun vardır. Sorun bir tek herhalde Eyüp'te yatanlarda yoktur!. Bunun haricinde sorun tabii ki olacak. Biz onun için varız zaten. Ülkenin devlet yapısı da onun için var; bu sorunlar konuşulmak üzere bahane olacak, bir araya geleceğiz. Dolayısıyla entegreyi sağlayacağız, ticareti sağlayacağız. Böyle olacak her şey.

Şimdi "Neden Afrika'yla iş birliği yapalım, neden Afrika'ya bir şey satalım?" sorusunun para boyutundan öte başka bir önemli tarafı daha var benim gözümde, o da şu : Eğer biz bugün Afrika'nın dünya ticaretindeki payını %1 artırırsak, sadece %1 artırırsak Afrika'da açlık çözülüyor. Bu bence Afrika'ya gitmek için en azından "çorbada tuzumuz olsun" diye gitmek için yeterli bir neden diye düşünüyorum.

Hepinize çok teşekkür ederim, varsa sorularınızı bekliyorum.

OTURUM BAŞKANI- Zuhale hanıma, bize en güzel şekilde Mısır konusunu özetlediği için çok teşekkür ediyoruz. Abdulkadir Beyle de şu anda yine Mısır'ın altında Türkiye için çok önemli olan Sudan ülkemizi, bizim dost ülkemizi dinleyelim.

ABDULKADİR TAÇYILDIZ (DEİK Türk – Sudan İş Konseyi Başkanı)- Saygıdeğer misafirler, sevgili başkanım, çok teşekkür ederim. Şimdi Zuhale hanım çok güzel bir şekilde, hemen hemen her şeyiyle birlikte Afrika'yı anlattı. Elimizde başka bir şey bırakmadı.

Biz Sudan olarak Mısır'ın komşusuyuz. Sudan da Afrika'nın en büyük yüzölçümüne sahip, dünyada da 10. olan bir devlettir. Mısır kadar ekonomisi gelişmiş olan bir ülke değildir. Nüfusu 41 milyondur. Aynı Mısır'da olduğu gibi, Nil Nehri ülkenin ortasından geçmektedir. Mavi Nil ve beyaz Nil'in birleştiği Hartum'da Nil olarak Mısır'a doğru devam etmektedir.

Sudan hayvancılık alanında dünyanın en çok büyük baş ve küçük baş hayvan yetiştirici ülkelerinden birisidir. Sudan da Afrika'nın diyebilirim ki en büyük petrol yataklarına sahip ülkelerinden birisidir. Şu anda günlük 650 bin varil petrol üretimi sağlanmaktadır. Aslında 850 – 900 binlerdeydi, şu anda biraz düşmüştür. Petrol, güney bölgelerinde çıkmaktadır. Kuzeydeki sahalar açılmamıştır. Tabii Amerikan ambargosundan dolayı genelde büyük yatırımcılar girmemişlerdir, ama girip de orda iş yapan büyük dünya devi şirketleri bulunmaktadır.

Sudan fakirdir. Afrika'nın az gelişmiş ülkelerinden birisidir. Tabii bu da ambargoya istinaden yaşanmış olan bir sorundur. Amerika ile görüşmeler devam etmektedir. Bu görüşmeler neticesinde bu ambargoyu kaldırabilirler. Çünkü. Afrika'da altın, uranyum ve yer altı zenginlikleri potansiyeli çok yüksektir. Yer üstünde tarım olarak diyebilirim ki Mısır'dan daha verimlidir. Nil'in kenarına gidin, küreğin sapını diki, bir hafta on gün sonra yeşerir. Bu kadar bereketli bir toprakları vardır. Çünkü, ben 5 senedir ordayım, iş yapıyorum. DEİK olarak da iki yıldır karşılıklı olarak işbirliği çalışmaları devam etmektedir.

Şu bir gerçektir; Sudan geleceği olan bir ülkedir; yatırımcılar için geleceği olan bir ülkedir. Şimdiden gidip oralarda iş yapıp, oralara da el atarsak, oraya yerleşirsek gelecekte yerimizi almış oluruz.

Sudan aynı zamanda Mısır gibi COMESA üyesi olup Afrika'nın çoğu ülkeleriyle gümrüksüz ihracat yapabilme imkanına sahiptir. Bunlar nerelerdir; Cibuti, Mısır, Zambiya, Kenya, Madagaskar, Malavi, Mauritius, Zimbabwe, Burundi, Ruanda gibi, yani işini kurduğun zaman 250 milyon nüfusa buradan ihracatını gümrüksüz yapabilirsin. Bu ambargolar kalktıktan sonra belki Mısır gibi Amerika'ya da gümrüksüz ihracat yapılabilir.

Sudanlılar, tarihte, Osmanlılar gibi 300 sene Osmanlılarla beraber yaşamışlardır. Türkiye'ye en yakın ülkelerden birisidir. Birinci dereceden cumhurbaşkanından bakanlarına kadar, iş adamlarına kadar öncelik Türklere verilmektedir. Her ne iş olursa olsun!.. Orda Çinlilerde var, ama önce bizimle konuşuyorlar, biz "yok" dediğimiz zaman Çinlilerle oturup masaya oturuyorlar. Onun için orada akrabalarımız çok; çoğu bakanın ya annesi Türk ya babası Türk. Onun için yani bize olan ilgileri çok fazla.

İkincisi, Türkiye Cumhuriyeti devlet politikası olarak Başbakan ve Bakanlar düzeyinde Afrika'da en çok ziyaret edilen ülke Sudan'dır. Meclis Başkanına kadar gidip gelmekte ve senede 3 - 4 defa mutlaka bir bakanımız gelmektedir. Onun için Türkiye Cumhuriyeti Hükümetinin oraya ayrıca verdiği bir önem vardır. Bunları yavaş yavaş gidip görmek lazım... Bazı şeyler anlatmakla olmuyor.

Zuhal Hanım çok güzel anlattı; ben böyle mikrofona alışık olmadığım için -o TRT spikeri gibi sağ olsun- diksiyonumuz da o kadar iyi değildir, ama iş adamı olarak masada oturduğumuz zaman çatır çatır pazarlığımızı yaparız, işimizi bitirir kalkarız. Tabii biraz da hava değişsin diye bunları söylemek istedim.

Sudan'da krom madenleri çok. Çinliler bu madenleri işletmek üzere ham olarak da götürmektedirler. Eğer buralara kredi bulabilirsek bunun gibi petrol, gaz, enerji ve bilakis tarım alanında dünyanın en kaliteli pamukları yetişmektedir. El Cezire bölgesi vardır. Yani burada en kaliteli pamuklar yetişmektedir. Uzun elyaf dediğimiz biraz da tekstilcilik olduğu için, artı, petrol işleme tesisleri ve geleceği olan bir ülke.

Ulaşım lojistik olarak gayet rahattır; hem hava taşımacılığı vardır, hem deniz taşımacılığı anlamında uygun limanlarına büyük tonajlı gemiler yanaşmaktadır. Türkiye'den de her gün bir sefer karşılıklı uçak seferleri yapılmaktadır.

Türkiye'den Sudan'a geçen seneye kadar 350 milyon dolar ihracat yaptık ve bu ihracatlar da yavaş yavaş artmaktadır. Devlet olarak bazı öncelikli olan alanlara yatırım yapılmakta olduğu için para transferlerinde 3 - 4 aydır sıkıntı yaşıyoruz, ama o da geçicidir.

Bankacılık sektöründe Türkiye'den Halkbankası, Aktif Bank ve Ziraat Bankası geldi. 2 bankanın muhabirlik anlaşmaları var. Albaraka Türk var, bunların muhabirlik anlaşmayla orada şubeleri var. Bunlarda da bir sıkıntı yok, ama 2 - 3 ay sonrada tahmin ediyorum ki para transferleri tekrar önceki gibi devam edecektir. Yani, biz şimdiye kadar 200 milyon dolarlık iş yaptık hiçbir sıkıntı yaşamadık. Paramızı günü gününe verdiler, ama anlaşmalarımızın dünya standartları içinde yapılması lazım.

Biz dünyanın her tarafında iş yaptığımız için bazı önemli şeyleri de arkadaşlara anlatmak isterim. Öncelikle işimizi dürüst yapacağız. Sözümüzü tutacağız, her yazışma imza karşılıklı olarak teyit edilecek. Biz 1993'te Türkmenistan'dan başladık, ama dünyanın çoğu ülkelerinde iş yapıyoruz, yani yeni girecek arkadaşlar için söylüyorum, bunu bilen ağabeylere sözüm yok, onlar bizlerden belki daha tecrübelidirler, Türk firmalarından istediğimiz ve arkadaşlarımızla istişare ettiğimiz şey, kendi aralarımızda rekabet yapmayalım. Şimdi Sudan'da bunları başlattırdık; İhalede ilk iki üç tane Türk firması kaldığı zaman sonuçta oturup konuşuyoruz ve diyoruz ki "arkadaşlar; senin işin yoksa sen al, fiyat kırıp da yani iki sene veya üç senede olacak bir projeyi, günümüzü, zamanımızı boşa harcıyıp da boşu boşuna günümüzü öldürmeyelim." Biz oralarda 60 derece sıcaklık çölün ortasındayız. Hepimiz para kazanmaya gidiyoruz; doğru mu?.. Onun için rakiplerimiz başka firmalar, yabancılar rakiplerimiz olsun, biz kendi aramızda birbirimizi destekleyelim diyoruz ve bunları yapıyoruz.

Makine parkım olsun, bende olanı ona gönderirim, onda olmayanı o bana gönderir ve birbirimizi devamlı desteklememiz lazımdır. Biz bunları yaptığımız zaman, biraz önce başkanım da söyledi, Türk inşaat firmaları olarak 131. sıraya çıkmışız. Bunun için birbirimizle rekabet etmememiz, birbirimize destek vermemiz lazım. Para kazanmaya gidiyoruz.

Oradaki yaşantımızla ve gönderdiğimiz ekip arkadaşlarımızın oradaki yaşantılarıyla, duruşlarıyla, hal ve hareketleriyle bir Türkiye Cumhuriyeti vatandaşları olarak biz orada kendimizi büyükelçilik veya konsolosluk gibi görmekteyiz. Biz devleti temsil ediyoruz. Oradaki duruşumuzla bunları onlara kabul ettirmemiz lazım. Mümkün olduğu kadar Türk iş adamlarının ve iş potansiyeli olan arkadaşların bu ülkelere dağılması lazım. Yani, bugün Çinlilerin yaptığı gibi, her ülkeye 300 bin, 100 bin, 50 bin, 10 bin, 20 bin kişi oturarak o ülkenin üst düzey çalışanları ile lobi çalışmaları yaparak ilişkileri üst düzeyde, sağlam düzeyde tutup lobi çalışmalarımızı bunlar gibi meydana getirmemiz lazım Ben böyle düşünüyorum.

Sudan'a gelince, bu ülkeyle üst düzey görüşmeler devam etmektedir. Serbest ticaret antlaşmaları yapılsa da COMESA ülkeleri gibi bizim sıfır gümrük imkanımız yok, ama bu görüşmeler devam etmektedir. İnşallah bu ikili görüşmelerde serbest ticaret antlaşmaları konusunda önümüz açılır, zira Cumhurbaşkanı da Yatırım Bakanlığına talimatını verdi. Öyle tahmin ediyorum ki senede 2- 3 milyar doları da buldururuz. Çünkü, hiçbir şey yok; yani üretim olarak doğru dürüst bir şey yok; var ama, eski teknoloji. Onun için de her şeyi bizden, Türkiye'den bekliyorlar. Bu antlaşmaları yaptığımız zaman ihracatımızın artacağına inanıyorum. Vizeyi de kaldırıyorlar zaten. Geçenlerde Cumhurbaşkanı El-Beşir talimat verdi, vizeleri kaldırdı. Onunla ilgili görüşmeler devam ediyor.

Sudan bizim için geleceği olan bir ülke. Türkiye Cumhuriyeti hükümeti bu ülkeye bu kadar önem verdiğine göre, Afrika'da Bakan ve Başbakan seviyesinde en çok ziyaret edilen ülke olduğuna göre demek ki burada bir şey var, onun için ben de "Sudan, fırsatlar ülkesi" diyebilirim.

Teşekkür ederim. Sağ olun.

OTURUM BAŞKANI- Abdulkadir Taçyıldız'a da teşekkür ediyoruz.

Evet, yüzlerce, binlerce yazı, bu işlerle ilişkili binlerce iş adamları.. Çağlar Ünal bey bizi bütün bu konularda bilgilendirecek. Buyurunuz.

ÇAĞLAR ÜNAL (African Business Dergisi Genel Yayın Yönetmeni) -

Sayın Başkan, değerli iş adamları; öncelikle beni bugün buraya davet ettiğiniz için çok teşekkür ederim.

Şimdi Zuhal Hanım'ın konuşmasından sonra bize o kadar söyleyecek bir şey kalmadı açıkçası. Ben biraz daha yaşadığım tecrübeleri anlatarak konuya gireceğim. Öncelikle kim olduğumu ve ülkelerde gördüğüm, yaşadığım avantajları ve dezavantajları anlatmaya çalışacağım. Elimde Dış Ticaret Müsteşarlığı'ndan alınma birtakım istatistiki veriler de var, ama bu rakamlarla sizleri pek boğmak istemiyorum.

Ben Çağlar Ünal. African Business Dergisi Genel Yayın Yönetmeniyim. African Business Dergisi ne dersanız; 2005 yılında Türkiye'nin "Afrika Yılı" ilan ettiği yılda Kürşat Tüzmen'in destekleriyle kurulmuş bir yayın. Bu yayın Türkiye de basılıyor, ancak Türkiye'de dağıtılmıyor. Bizim Dış İşleri Bakanlığı'nın yardımıyla direkt olarak Afrika ülkelerine dağılıyor, fakat son krizden reklam gelirleri düştüğü için biz de biraz etkilendik. Dergiyi bir kaç aydır askıya aldık. Önümüzdeki günlerde tekrar çıkartacağız.

Şimdi biz ne yapıyoruz; bu ülkelerle ilgili bilgileri toparlayıp bu yayında Türk firmalarına vermeye gayret ediyoruz, fakat zaman içinde bunun çok yeterli olmadığını gördük. Çünkü Türkiye'de de maalesef dergi okuyanların sayısı çok az; dergide ne olup ne bitiyor, genelde reklamlara ve resimlere bakıp dergiyi kapatıyoruz. Dedik ki o zaman, reklam vermek isteyen firmaları reklam vermek istedikleri kitlelere götürelim, orada reklamları kendileri yapsınlar diye düşündük. Tabii bunu Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu DEİK'le, Dış Ticaret Müsteşarlığı ile paslaşarak yapıyoruz. Onların gitmediği zamanlarda daha küçük guruplarla, yani eş dost firmalarla biz de oralara gitmeye başladık.

Biliyorsunuz Türkiye'nin ihracat pazarı aslında Avrupa Birliği; ancak son krizden Avrupa Birliği üye ülkeleri de çok etkilendi, bizim KOBİ dediğimiz küçük ve orta ölçekli işletmeler de yönünü Afrika'ya çevirdi. Afrika gerçekten parlayan bir yıldızmış, ama biz bugüne kadar görmemiştik, ama bunu her ülke için söyleyemeyeceğim, bu da benim şahsi fikrim.

Öncelikle bize genel bir konu düştüğü için ben bugüne kadar gittiğim ülkelerle ilgili bazı notları sizlere söylemek istiyorum. Sizinle internet üzerinden temasa geçilmişse bu temasları çok ciddiye almayın, çünkü çok fazla internet kullanılmıyor o taraflarda. Öncelikle yatırım yapmayı düşünüyorsanız veya ihracat yapmayı düşünüyorsanız muhakkak surette o ülkeye giderek orada, yerinde görmenizi tavsiye ediyorum. Çünkü internetten ihracat yapamazsınız. Özellikle internette, geçen seneydi, ülkelerden çok yüksek siparişler geliyor. Bunları da çok fazla kale almayın. Bence o ülkelere tek başınıza gitmemeye gayret edin, muhakkak surette DEİK, Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın ya da ihracatçı birinin referansını aldıktan sonra oralara gitmenizi tavsiye ediyorum, çünkü herkeste biraz da "biz, kendimiz yaparız" havası başladı. Afrika ülkelerinde öyle bir şey yok; muhakkak surette bir çatı altında gitmenizi tavsiye ederim. Özellikle akreditif açılmadan, size banka tarafından kesin teyit gelmeden mal göndermeyin. Mal bedeli olarak da nakit parayı hesabınızda görmeden gitmeyin, yani bu ticareti yapmayın. Çünkü bu işten ağı çok yanan firmalarla görüşüyoruz. Dediğimiz gibi, dernek ya da sektörel örgütlerle birlikte bu organizasyonlara katılmanızı tavsiye ediyorum. Bir de ürünleri liman yoluyla göndermeyi tercih edin, çünkü diğer yöntemler ürünlerinizin çalınmasına sebep olabilir.

Afrika, dediğimiz gibi, gerçekten parlayan yıldız; çok karlı, fakat işler çok ağır işliyor. Yani o bürokrasi hakikaten bazen sabrı taşıyor. İşler yavaş yürüyor, ama güzel işler var. Başkanların da anlattığı gibi, gerçekten potansiyel ülkeler. Afrika kıtası dediğiniz yer 53 ülkeden oluşuyor zaten, gitmeden evvel muhakkak surette o ülkelere gitmiş firmalarla veya dediğim gibi bu tür organizasyonlarla temasa geçmenizi tavsiye ederim.

Bugüne kadar firmalarla gidip gördüğüm bugün de size aktarmaya çalışacağım birkaç ülkeyle ilgili bilgileri vermek istiyorum. Aslında Mısır'la ilgili hiç

bilgi vermeme gerek yok, Zuhale Hanım anlattı enine boyuna zaten. Mısır çok stabil bir ülke. Serbest ticaret anlaşmalarımız var. İşçilik ucuz, doğalgaz, benzin, elektrik ucuz. Pazarın dezavantaj olarak gördüğüm husus, kalifiye eleman problemi var, çalışanların verimi düşük ve Türk mallarına da hala çok yüksek bir gümrük vergisi uygulanıyor diye biliyorum.

Senegal’da, potansiyel sektörlerin başında inşaat ve taahhüt sektörleri geliyor. İnşaat malzemeleri zaten karlı bir sektör. Özellikle izolasyon malzemeleri, otomotiv yedek parça, çünkü Afrika’da potansiyel var, fakat sanayileşme yok. Sanayi olmadığı için bu bizim için avantaj. Yani orada bu sanayiler oluşmuş değil. Senegal’de pazarın birçok avantajı var, ama Pazarın dezavantajı Senegal’de bürokrasi çok ağır işliyor. Yani iş yapma süresi çok uzun.

Afrika, pazarındaki çevreye göre kısmen daha gelişmiş bir ülke, fakat pazarın dezavantajı, pazara Fransızlar hakim. Kısmen de güvenlik zafiyeti var.

Nijerya; potansiyel sektörler inşaat ve enerji sektörleri, gene inşaat malzemeleri, otomotiv, petrol, petrol yan ürünleri. Bunlar cazip sektörler. Örneğin jeneratör cazip sektörlerden bir tanesi. Pazarın dezavantajları, orada da bürokrasi çok ağır. Petrol bölgesinde sorunlar var. Limanı çok yoğun ve ülkede elektrikler kesiliyor.

Etiyopya; gene potansiyel sektörlerin başında inşaat, inşaat malzemeleri, gıda satışı, gıda işleme, ilaç ham maddesi, beyaz eşya, elektrikli ev aletleri geliyor. Bunlar revaçta sektörler. Pazarın avantajları, 80 milyon potansiyel tüketiciye hitap eden bir ülke. İhaleler çok şeffaf. Dezavantajları ise, az gelişmiş bir ülke, elektrikler kesiliyor orada da. Mal satmak zor, üretim yapmak daha avantajlı.

Sudan; Başkanım anlattı, potansiyel birçok sektör var, tarım da bunların başında geliyor. Gene inşaat ve inşaat malzemeleri sektörleri önemli sayılıyor.

Sanıyorum domates var da salça fabrikası yok orada. Yine kısmen stabil bir ülke Sudan. Ülke nüfusunun en az % 20’si çok iyi gelir bir seviyesine sahip. Petrol gelirleri yüksek, liman var, orada da bürokrasi ağır.

Uganda; potansiyel sektörler, meyve işleme, tarım, turizm, inşaat malzemeleri. Gıda üreticileri için de güzel bir pazar. Güvenlik sorunu yok, sadece ülkede liman yok. Bence tek dezavantajı bu.

Fas için de gene aynı şeyleri söyleyeceğim; Fas'ta potansiyel sektörlerin başında turizm geliyor. Fosfat madenciliği, inşaat taahhüt, inşaat malzemeleri, beyaz eşya. Fas Türk vatandaşlarına vize uygulamıyor. Öyle bir avantajı var. İyi bir gelir seviyesine sahip. Serbest ticaret anlaşmamız da var. Dezavantaj olarak gene bürokrasi çok ağır.

Mozambik'te gene aynı sektörler revaçta; fakat pazarın dezavantajı ülkede Portekizce konuşuyorlar. Öyle bir dezavantajı var bence.

Daha gitmediğim ülkeler de var, ama onları da sorular gelirse yanıtlamaya çalışırım. Şimdilik söyleyeceklerim bu kadar. Çok fazla istatistiki rakama girmek istemiyorum.

Çok teşekkür ediyorum, sağ olun.

OTURUM BAŞKANI- Çok teşekkür ediyoruz. Devrim bey de iş yapmaya başladığımız zaman bunu nasıl garanti altına alabiliriz, nasıl sigortalayabiliriz konularında bilgi ve tecrübelerini anlatacak.

Kendisine söz vermeden önce, üç değerli dostumun sözlerine pratikten ben de birkaç ilave yapmak istiyorum.

Birincisi, değerli misafirlerimiz, THY'nin hangi hattı Afrika'ya açılırsa o ülkeyle olan işimiz katlanıyor, bu bir gerçek. O yüzden THY'nin uçuşları bizim için çok önemli ve ben her uçuşta baktığım zaman %20-25'i Türk, %80'i -hatta %15-20 de Avrupalı- bizim uçaklarımızı kullanıyor. Gerisi de o ülkenin insanı. Demek ki bir kere o ülkenin insanına müthiş bir şekilde "Türkiye'ye gelme şansı" tanıyoruz. Burada bir sorun oluyor; Türkiye nasıl Avrupa'dan vize alamıyorsa, kısıyorsa, bu dostlarımız da Türkiye'den vize alamıyorlar.. Halbuki bizden ithalat yapacak bu insanların -vize kalkan ülkeleri konuşmuyorum- vize uygulanan ülkelerin kolay vize almalarını bir yolla Türk büyükelçiliklerinin çözmesi lazım.

Türk büyükelçiliği dediğimiz zaman 12 büyük elçiliğimiz var, 25'e çıkarılmaya çalışılıyor. Afrika'da 53 – 54 ülke var, demek ki daha biz temsil edilmiyoruz kıtada, onu sağlamamız lazım.

Bir şey var; kıtaya rengimiz tutmuyor. Rengimizin tutmaması çok önemli. Bir problem güvenlik açısından, fakat Türkiye'de bu ülkelere gelmiş çok değerli

arkadaşlarımız yaşıyor. Benim 10 yıl ihracat müdürlüğümü Sudanlı bir arkadaşım yaptı, şimdi DEİK'te bizim sekretaryamızda Şahap isminde bir arkadaşımız başladı, bizlere yardımcı olacak. Ben Gana'da bir haftadır fuardayken bir çok Türkiyeli firmanın ihracat elemanları Kongolu, Afrikalıydı. Hepsi şakır şakır Türkçe biliyor ve hepsi Afrika lisanlarını biliyor ve bizlere büyük avantaj sağlıyor. Yani, eleman sıkıntımızı Afrika kıtasından Afrikalı ve Türkiye'de yetişmiş arkadaşlarımızla çözebiliriz, bu da büyük bir avantajımız.

Biz burada bu toplantıyı yaparken 15-17 Kasım'da, Kahire'de Afrika'nın, Capital Assosiation'ı da -aynı bu şekilde- "Afrika kıtasından nasıl faydalanılır?" diye bütün yatırımcıların toplandığı uluslararası büyük bir konferans toplandı.

Zuhal Hanım'ın ve tüm dostlarımla bahsettiği ikili anlaşmaların ne manaya geldiğini anlatayım: Ben Gana'ya buradan bir şey ihraç edeceksem Türkiye'ye gümrük %30. Demek ki ben kafadan, Dubaili firmayla aynı fiyatı versem, nakliyatımız aynı olsa ben %30 pahalı kalırım. Rekabet edebilir miyim, edemem. Demek ki, Türk hükümetinin bir an evvel bu ikili anlaşmalar konusunu ve gümrüklerin rakip ülkelerimizin seviyesine gelmesini sağlamaları lazım. Yoksa, biz bu konuda müthiş bir dezavantaj yaşıyoruz.

Afrika kıta olarak genellikle ortalama %4 büyüyor. Şimdi biliyorsunuz nüfusumuzla hep övünüyoruz; "nüfusumuzun %50'si 30 yaşına altında" diye bir övüncümüz var. Afrika'da bu oran %59. Yani Afrika'nın geleceğe dönük müthiş bir genç nüfusu var.

Mısır'dan yine ben rakam vereyim; otomotiv "registration"ı son beş senede %57 artmış, mobil telefon %65, yani bütün bu ülkeler müthiş bir hızla gelişiyorlar.

Tabii bu ülkelerle iş yaparken, değerli dostumun bahsettiği gibi, bu işlerde bürokrasi var. İşler çok yavaş yürüyor. Bu ülkelere gittiğiniz zaman çok sakinleyeceksiniz. O ülkeler kızgınlığı tanımıyor, adamlar gülümsüyor, hep gülüyor. Eğer siz sesinizi yükseltirseniz ne demek istediğinizi anlamıyor, suratınızı asarsanız anlamıyor, ne manaya geldiğini bilmiyor, yani o ülkelerde sakin olacaksınız, suratınızı onların ayarına çekeceksiniz ve dostlukla, tatlı dille, güler yüzle işi çözmeye çalışacaksınız. Onun için adetleri iyi tanımalıyız.

Değerli arkadaşlar tabii, detaylara girdikçe şunu görüyoruz; Nijerya ile iş yapacağım dedilerki "Nijerya'da Nijeryalılarla iş yapılmaz." Kiminle yapılır; "Lübnanlılarla".. Allah Allah!.. Nijerya'daki bütün büyük iş adamları Lübnanlı. Geçen gün Gana'da çelik fabrikasında geziyorum, Çinliler sahip fabrikaya. Çinli müdürle görüştüm. İkincisine girdim, Hintli müdürle görüştüm. Üçüncüsüne girdim, yine başka bir Hintli!.. Kenya'ya gittim, 10 fabrika gezdim, 10'u da Hintlilerin elinde.

Yani "Afrika" dediğiniz zaman, bir kere iş hayatı karşınıza ya Çinliyi ya Lübnanlıyı ya Hintliyi çıkartıyor. Öncelikle bunu bileceksiniz ve hangisiyle iş yapayım diye kararınızı vereceksiniz. Bu arada bizim Türk dostlarımız da tabii her ülkede gitgide gözüküyorlar.

Bu işlerde farklı KOBİ'leriz. Farklı dünyalar var; birisi Abdulkadir bey boyutunda, devletle işiniz var. Demek ki o ülkelerin, Afrika kıtasının en büyük sorunu siyasi ve ekonomik istikrarları. Bir çok ülkede siyasi istikrar yok. "Bu beni enterese etmez, zaten adam havale edecek, bir konteynır malımı gönderecek, bu benim için önemli değil" diyor olabilirsiniz ama uzun vadeli bir devlet ihalesi aldıysanız, siyasi istikrar sizin çok önem arz ediyor.

Doğal zenginlikler bütün bu ülkelerde var. Bunların hepsini de biliyoruz.

Güvenlik sorunu büyük bir konu; güvenlik sorunu başta bir numaralı Nijerya olmak üzere her ülkenin büyük bir sorunu; nasıl sokağa çıkacaksınız, nasıl iş yapacaksınız, muhakkak fuarlara ve DEİK toplantılarına başbakanlarımızla gideceğiz. O ülkeyi tanımak için bu bir avantajdır, ama tabii ki sonunda kendi işimizi yapmak için gideceğiz, kendi işinizi yapmak için gittiğinizde o ülkeden birilerini tanıyorsanız ve o ülkede sizi birisi hava alanından alıp havaalanına getiriyorsa içiniz rahat etsin orda bir güvenlik sorunu yaşamıyorsunuz. Ama yalnız kaldığınız zaman o ülkenin belli disiplinlerine dikkat etmeniz lazım.

Etiyopya en hızlı büyüyen ülkelerden bir tanesi. Afrika'da ticari gelirler arttı. Tabii kayıt dışı çok fazla, yani her ülkede kayıt dışı var. Orada kayıt içi diye bir şey yok; herkes bavulla parayla iş yapmaya çalışıyor.

Bir milyar nüfuslu bir kıtayı konuşuyoruz. Büyük bir potansiyel var. Onun için bütün bu istikrarsızlıklarına, bütün bu güvensizliklerine rağmen bizler için büyük bir potansiyeldir. Hiçbir şey yok; fıkradaki "hani ayakkabı yok" misali, hiçbir şey yok

niye gidelim?.. Hayır; hiçbir şey yok, her şeyi almaya ihtiyaçları var, onun için gitmek zorundayız.

Gıdadan otomotive, zirai alete, mobilyaya.. Ben geçen gün duyduğumda şok oldum, bir Nijeryalı misafirimiz geldi, dedim ki "sizde evler kaç metrekare?" Dedi ki, "vallahi orta hallilerin 300-500 metrekare, zenginlerin 1.000-3.000 metrekare!" Hani, biz Türkler böyle bir şey söyleyebilir miyiz; "Türkiye'de 1.000-3.000 metrekare".. Böyle ortalamamız yok. Vardır belki, ama kaç kişinin vardır?.. O bakımdan bu ülkeleri detaylarıyla tanıyıp tüm bu potansiyelleri değerlendirmemiz lazım.

Dostuma katılıyorum akreditif falan hikaye; para, havale hesabınıza geçip para sizin kullanımınıza geçmediği sürece bu ülkelerle iş yapılmaz, bunu da böyle belirteyim.

"İş yaptığımız zaman paralarımızı nasıl güvenceye alacağız?" "Yatırım yaptığımız zaman yatırımlarımızı nasıl güvenceye alacağız?" konularını da Dr. Devrim Erişkon beyden dinleyelim.

Dr. DEVRİM ERİŞKON (Gras Savoye Türkiye Afrika ve Doğu Avrupa Bölge Direktörü)- Teşekkür ederim Sayın Oturum Başkanım.

Çok kıymetli Kültür Üniversitesi İşletme Bölümü Başkanım, Oturum Başkanım, Konsey Başkanlarım ve kıymetli müteşebbisler, yatırımcılar, iş adamlarımız; hepinizi saygıyla selamlıyorum.

"Afrika" dendiği zaman; biz bir dünya firmasıyız, tüm dünyada faaliyet gösteren bir Fransız - İngiliz ortaklığı ve risk yönetimiyle iştigal ediyoruz. O bakımdan, burada mevcut olduğumuz ülkeleri haritada görmeniz mümkün. 100'den fazla ülkedeyiz. Ve Afrika da bunların içinde çok ciddi bir yer kaplamakta.

Burada da görülüyor; İngiliz-Fransız ortaklığı bir firma, dünyanın 3. büyük sigorta brokeri. Baktığımız zaman, mevcut olduğumuz ülkeleri haritada görmek mümkün ve Afrika'nın hemen hemen her bölgesindeyiz. Niye, çünkü bu ülkelerin önemli bir kısmı Kuzey ve orta ve batı Afrika, zamanında Fransızca konuşan, Fransızların egemenlik sahasına bırakılmış olan ülkeler. Orada bizim Fransız

bacağımız etkin, onlar zamanında gitmişler, onlar zamanında buralarda risk yönetimi faaliyeti yapmaya başlamışlar.

Keza, Mısır'dan başlayıp Güney Afrika'ya kadar uzanan, Nil hattı boyunca sıralanan ülkelerde çok büyük çoğunlukla İngilizlerin hakimiyet sahasında bırakılmış olan ülkeler, orada da İngilizce iş yapılıyor. İngilizlerin daha önce o piyasaya girip yerleştikleri yerler oldukları içinde orda da o bacağımız etkin.

"Risk yönetimi" dediğimiz zaman da Türkiye'de çok fazla bu konuda spekülasyon yapılıyor. Oysaki bu çok basit. Gördüğünüz iki tane kırmızı kutudan ibaret; "Riskin kontrolü" ve "Riskin finansmanı". Burada "Riskin kontrolü" dediğimizde, bulunduğumuz mekanda herhangi bir yangın, deprem, sel, fırtına veya işletmelerimizdeki iş kazaları, bütün bunlara karşı alınacak olan fiziki önlemler, riskin kontrolünün birleşenleri ve "Riskin finansmanı" dediğimizde de sigorta başta olmak üzere, başımıza gelen risklerden kaynaklı hasarları fonlamak üzere kullandığımız kaynaklar, sözleşmeler, anlaşmalar.

Afrika'ya gittiğimiz zaman bu risklerimiz nelerdir, bizi nasıl bir ortam bekliyor?.. Öncelikli olarak ben, biraz önce gördüğünüz "riskin kontrolü" bacağından, yani mühendislik tedbirleri konusunda, hani bir laf vardır; "deveyi sağlam kazığa bağlayıp tevekkül etmek" diye, o misal. Biz tesislerimizde başımıza felaketler gelmesin diye somut mühendislik önlemleri olarak ne yapabiliriz?.. Bu konuda yaptığım çalışmalarda daha ziyade Senegal, Gine -başkenti Konakri olan- zira Gine'ler çok, keza Burkinefaso, Nijer, Sudan, Etiyopya gibi ülkeleri kapsamaktadır.

Afrika'ya gittiğimizde karşımıza çıkan en önemli noktalardan bir tanesi "yatırım yaptığımız zaman kimlerle çalışacağız?" konusudur. Çalışacağımızı insanlar o bölgelerin yani Sahra Altı Afrika'sının insanları, yani "Kara Afrika" dediğimiz. Ama, oraya gittiğimiz zaman kültür çok değişiyor. Örneğin sokaklarda yatmak, lastiği yatak edinip yatmak çok sık görebileceğiniz görüntülerden bir tanesi veya buna sadece sokaklar demeyelim, orda, iş yerinde, laboratuvarında oturuyor, öğlen vakti mesela gidip trafoda yatsa ölümcül bir kaza başımıza gelecekti.

Aynı zamanda, "düzen" konusu, Afrika'da karşımıza çıkabilecek -yatırım yaptığımız zaman- karşılaşacağımız sıkıntılardan biri düzeni sağlamak, düzene

alıştırmak. Çünkü, Finlandiya'da doğmuş büyümüş bir insanın yaklaşımıyla, Kara Afrika'daki farklı oluyor. "Niye?" diyeceksiniz, Finlandiya'daki çok zor hava koşulları, her taraf orman, doğa, bunlarla baş etmek zorunda, yani çalışmak zorunda; ama, Afrika'da ağaçlardaki Hindistan cevizlerini maymun çıkıp, indirip, onu yemek mümkün veya denizler balık kaynıyor veya doğa her türlü şeyi bahşetmiş Afrika'ya. Artı, iklim sıcak yani gerçekte ne barınma sorunu var ne konut yapma sorunu var. Allah'ın bir lütfu, ama böyle olunca ne oluyor, insanlar zorlanmıyor. Zorlanmadığı için de rahatça, fazla kendini yormadan, çalışmadan iş yapma kültürü şu an için mevcut. Onun yansımalarını düzensizlik olarak ve kimi yerde de "sahadaki düzensizlik" olarak görmek mümkün.

Tabii, aynı zamanda "bakım" konusu da Afrika'da karşımıza çıkacak işletmelerimizdeki sorunlardan bir tanesi. İşletmelerde eğer bakıma dönük doğru bir teşkilat kurmazsak mevcut sermaye yatırımlarımızın, sermaye mallarımızın kullanılmasından yana ciddi aksaklıklarla karşılaşabiliriz. Görüyorsunuz, burada da bütün ekipmanımızın üzeri toz içinde. O kadar yatırım yapacağız, ama karşılığını bu noktalara dikkat etmezsek geri dönüş sürecini uzatmamız mümkün olacaktır.

Keza, burada da yine yatırımlar var esasında, Afrika'da hiç bir şey yok değil, ama olanlara bakılmıyor, yani bu atla deve değil; gittiğiniz ülkelerde kalifiye iş gücü bulmak zor. Hiç yok değil, ama olanların da bir maliyeti var, yani "Afrika'da halkın alım gücü yok" diye kesinlikle ve kesinlikle "ücretler çok düşük, herkes çok az paralara çalışıyor" diye düşünülmesin. Çok değerli konsey başkanlarımda buradalar, onlar da orada yatırım yapıyorlar. Bana kalırsa oradaki çalışanlara verilen ücretler Türkiye'den çok farklı değil. Niye diyeceksiniz, çünkü okullaşma yok; "bu insanların gidebileceği çok az okul var, ona da ancak elit bir kesim gidebiliyor. Nitekim, özellikle Türkiye'den Fethullah Hoca başta olmak üzere giden insanların orada yaptığı okul yatırımları çok popüler. Oradaki elit kesimler mümkün olduğunca Sahra altı Afrika'da çocuklarını bu okullara göndermek istiyorlar ki sizlerin gidip kuracağı işletmelerde kendilerine istihdam sahası bulabilsinler.



Afrika ve Risk Yönetimi



Willis Partner



11

Mesela burada da su işletmesine ait şurada bir baraka, daha doğrusu içinde arıtma yapılan bir şey görüyorsunuz, ne derler, "küçük bir binacık" ama, diyeceksiniz ki "orada o kapların ne işi var?" Efendim, o arazi üzerinde aile yaşıyor. Yemek yapıyorlar orada. İsterseniz bakın,

kulübeleri de orda. yani böyle bir ortam var; denetim yok, böyle bir organizasyon yok, sistem kültürü yok. Bunların olmaması oraya yatırım yapılamayacağı anlamına gelmiyor. Çok doğru bir yer Afrika, ama gittiğin zaman da bu noktalara özellikle dikkat etmek gerekebilir diye bunları sizinle paylaşmak istiyorum.

Mesela biraz önce sizlere arz ettim, "riskin kontrolü" dedik "risklere karşı somut, fiziki önlemler almak" dedik. Gideceğiniz hiç bir yerde hemen hemen şu gördüğünüz yangına karşı hazırlanmış sistemleri bulamayacaksınız. "Yangına karşı yangın dolapları" mı dediniz; çok şey istiyorsunuz!.. Yangın dolabını bulsanız, bunun bir yangın suyu deposu olacak, acaba onu bulabilecek misiniz?.. Zaten dolap da bulamazsınız. Yegane müdafaa yöntemi, gideceğiniz işletmelerde, yangın tüpleridir, ama o tüpü alabilmeniz için basketbolcu olmanız lazım; çünkü 2 metreden aşağıya konulmaz ve bakımının da ne kadar sıklıkta yapıldığı tartışmalıdır. "Niye?" diyeceksiniz; çünkü, bir defasında 20 yıldır bakımı yapılmayan yangın tüpüne de şahit oldum. Veya "Split Sisemi var" dediniz. Bakın burada bir yerde kısmında gördüm; borusunu görüyorsunuz, beyaz boru zaten çoktan kopmuş. Yangın anında bu da devreye girmeyecek.

İş güvenliği açısından, Tamer bey de çok güzel ifade etti, siz orada kızgınlığını belli etseniz bile bunu sistematik olarak, periyodik olarak tekrar etmeyip

ağırlığınızı koymazsanız bunun refleksleşmesi, alışkanlık haline gelmesi kurum kültürü içinde çok zor oluyor. Nitekim, hava sıcak diye oradaki çalışanımız atölyede, ama bütün üstü çıplak. Çok az bir tişört var, Allah'a çok şükür. Yani bütün bunların oluşturulması, belli bir kurum kültürünün, düzenli standartlara uygun çalışma mekekesinin geliştirilmesi, dolayısıyla gidecek KOBİ'nin verimliliğinin arttırılması bir yönetim süreci olacaktır. Yönetim felsefesi olacaktır.

"Bunu nasıl aşabiliriz?" dersiniz, bu aşılmıyor mu, aşıyor. Şöyle ki; özellikle oraya gidenler -Abdulkadir Bey de burada, Sudan İş Konseyi Başkanımız buradalar- kendi çalışanlarını veyahut kendi mühendislerini götürüyorlar. Çok uluslu yatırımcılar orada yok mu, var; ama, gidenler özellikle mevcut o bölgeden yerel mühendisleri kullandıkları gibi mutlaka kendi milletlerinden veya bir Güney Afrikalı veya bir başka Avrupalı mühendis istihdam ediyorlar. Böylelikle biraz önce söylediğimiz sorunları aşma yolunda bu da onlara yardımcı olan faktör, ama dediğim gibi onların yaptıkları işletmelerde de fark hemen görülmeye başlıyor.

İşte Sudan'dan bir görüntü; tesis, dıştan bakıldığında gayet güzel, yani bu fabrikalar da sonuçta buralara pekala kurulabiliyor veya içerisine bakıyorsunuz gayet güzel yani şunu görüntünün Avrupa'da herhangi bir işletmeden farkı yok.

Burada da görüyorsunuz; burası bir başka ülke, Gabon'dan bir görüntü.

17

GRAS SAVOYE

Afrika ve Risk Yönetimi



Willis Partner

Yine aynı şekilde otomasyon sistemleri kurulabiliyor. Bakın orada beyaz bir mühendis tahmin ediyorum, orada hemen konuşlanmış, işi idare etmek üzere yerini almış durumda. Çok güzel binalar da var. Bunların hepsini Kara Afrika'da görmek mümkün; ancak

mesela bu bir petrokimya tesisi. Suyla soğutma sistemleri de kurmuşlar, ama bunu gidip nereye koymuşlar, pompaları tam bayır aşağı, araçların geçtiği yere doğru. Yani, herhangi bir şekilde bir araç gelip devrilse bütün yangın koruma sistemleri iptal!.. Yatırımlarınız boşa gitti ve o anda bir felaket olsa sizi kötü, hazin bir son bekliyor. Mesela burada da gözümüz, varlığımız, üretimin devamlılığı için gerekli "transformatör" dediğimiz, Türkiye'de "trafo" dediğimiz husus, ama bunlar nerde; açıkta, arazide konulmuş, yani ne kadar iyi işleyeceğini takdirinize bırakıyorum.

Bunlar riskin kontrolü manasında gördüğünüz çeşitli aksaklıklar, ama bütün bunların dışında özellikle bu ülkelerde, baktığımızda, alt yapı açısından elektrik kesintileri olsa bile her zaman için elektriği bulmak mümkün. Su konusu hiç problem değil, çünkü biz bu kıtayı tanımıyoruz. Özellikle -mesela Gine'den- neredeyse Atlas Okyanusundan Afrika'nın en batısından başlayıp Nijer'i geçip Çat'a kadar uzanan Nijer Nehri var, düşünebiliyor musunuz, yani kaç bin kilometre?!..

Evet, Afrika'da su kaynakları gerçekte var. Pek çok yerde bunu bulmak mümkün. Sahra Çölü'nde bile biz Tuareklerin nasıl yaşadığını merak ederdik, meğer ki kuyuların yerlerini onlar biliyormuş. Bunların hepsi mevcut.

"Yollar" konusunda; yollar pek çok yerde var, ama oto yol beklemeyin, tek gidiş-tek geliş şeklinde tek bir yol var, ama bazı ülkelerde organize sanayi sitelerine ulaşmak bile çok zordur. 4 x 4 bu ülkelerde bir lüks değildir, zorunluluktur.

Bunun dışında devletle olan ilişkiler fevkalade önemli. Devlet katında mesela bazı şubelerimizin yöneticileri bütün günlerini devlet başkanlarının yanında, tabiri caizse kulis yaparak geçiriyor; niye, çünkü oralarda ayakta kalmak, politik risklere konu olmamak için bu ilişkileri sağlam tutmak lazım.

Bütün bu ülkelere bizim dışımızda giden rakiplerimiz de var. Afrika'ya baktığımızda, özellikle -tahmin edersiniz ki- petrol. Bira; insanları alkolizme teşvik etmek açısından bunların hepsi kurulmuş durumda. Telekomünikasyon; inanır mısınız alım gücü çok düşük olan Kara Afrikalıların hepsinin elinde bir telefon, bütün gün konuşuyorlar ve bu şekilde bir sürü fonları Batıya veya bu telekom şirketlerini kuranlara transfer oluyor. Daha yemeye içmeye imkanları yok, ama hepsinin elinde telefonları mevcut. Neden; çünkü, oraya giden firmalar, ilgili baz istasyonları gerekli

teşkilatları kurdukları için çimento sektörü her zaman aynı şekilde, gittiğimiz ülkelerde mevcut.

Bazı ülkelerde bu bahsettiğim Sahra altının Batı Afrika ve Doğu Afrika kısmı değil ama, orta Afrika'da sık ormanlar var ve bu sektörler özellikle gelişmiş durumda. Tabii ki hep yabancıların elinde.

Madenlerin olduğu yerde mutlaka yabancı işletmeler görürsünüz. Bunlar bizim başlıca rakiplerimiz. Çin bu konuda çok atak. Gerek Kara Afrika'yı imal etme konusunda ve özellikle de madenler konusunda çok ilgili ve bu kimi zaman Nijer gibi kimi ülkelerde iç savaşılar kadar gidiyor. Orada özellikle uranyum ve petrolün imtiyazını Çin'e verdikleri için iç savaş başladı. Şu anda çöle kimse gidemiyor, biz de gidemiyoruz, ama aşağıya indiğiniz zaman Nijer'in özellikle güney kısmında asayiş berkemal!..

Nijer dediğimiz zaman, ülkenin en güneyi, yani özellikle ovaların olduğu bölgede en batıdan en doğuya kadar tarım imkanları mevcut. İki tür ürünleri var, ama bin kilometre boyunca onu işleyecek tek bir işletme yok ve onu işletmeyi bırakın, esasında hala da oradaki yerli hanımlar dibeklerde bu tahılları öğütmeye çalışıyorlar; bir tek değirmen yok. Bunu bırakın, bisküvi fabrikaları vs. kurmak çok uzak bir hayal. Zaten bizim mamullerimiz de çok şükür bu pazarlarda sıklıkla bulunmakta.

Tamer Bey çok güzel söyledi; yine Lübnanlılar için Afrika'da "Afrika'nın Yahudileri" esprisi yapılır. Gittiğiniz her ülkede Lübnanlılar vardır. Bilemiyorum, Türkiye ile beraber olduğu zaman Lübnan'da yirmi milyon kişi yaşıyordu ve nereye gitsek onlar vardı. Lübnan'dan kalkıp bu kadar insanın gelmesi enteresan.

"Oralarda hangi alanlarda yatırım yapılması lazımdır?" dersiniz; birincisi madencilik, iki inşaat sektörü -korkunç şekilde gelişmeye açık- konut yok, yapı yok oralarda. Yani oraya biran önce girmek lazım.

Gıda sektörü yine çok açık bir konu. Çinliler buralara bile girmiş durumdalar. Kimya sektörü, kimyasallar üzerine bir fabrika bulmanız çok güç. Hastalıklara konu olmasına rağmen bu bölgede ilaç fabrikaları yok. Her yer eczane, ama ilaç fabrikası yok. Bu da ilginç bir nokta.

Otomotiv sanayi tabii daha çok uzak bir hayal; temel sanayiler olmadan otomotivi kurmalarını beklemiyoruz.

Tekstil konusu; Sahra altı Afrika'da kitlesel tekstil üzerine hemen hemen hiçbir şeye ben bugüne kadar rast gelmedim. Buralarda hep el işleriyle yapılmış geleneksel kıyafetleri giyorlar ve özellikle Senegal'den buraya Türk Hava Yollarının seferleri başladıktan sonra inanılmaz derecede Senegalli akını var. Beyazıt'a geliyorlar, otellerinde kalıyorlar, aşağıdan, Laleli'den alıyorlar ellerine elbiseleri, Türk mallarını ve ülkelerine gidip tezgah altı satışlar yapıyorlar.

Aynı şekilde, alışveriş merkezleri Afrika'nın çok yabancı olduğu bir konu. Hartum'a, meşhur El Fetih Kompleksi yapıldı. Çok iyi geldi hepimiz için, ama pek çok yerde mesela Dakar'a daha yeni, Fransız süper market zinciri 2. şubasını açtı.

Çok bakir, bir an önce gidilecek olan konulardan bir tanesi de turizm, hiç gelişmemiş bir sektör. Otel deseniz, gittiğimiz zamanlarda kalacağımız yer bakımından çok ciddi sıkıntı çekiyoruz, o bakımdan bu konular yine gelişmeye açık.

Biraz önce söylediğim gibi, tarım.

Demir çelik konusunda, seramik konusunda çok ciddi açık var. İnşaatların yapılmasıyla birlikte seramik konusu da özellikle değerlendirilmesi gereken bir nokta, çünkü toprağın, maden olarak çok gelişmiş olduğu belli; her yer kıvılcıklı renkli alanlarla kaplı. Bir metalurjist olarak bunun altında demir olduğunu söylemek için kahin olmaya gerek yok.

"Buralarda gittiğimizde bu riskler karşı biz hangi tür sigortalarımızı alacağız, neler yapabiliriz?" diye düşündüğünüzde, şu gördüğünüz 14 tane ülkeyi içine alacak şekilde SİMA dediğimiz bir tane regülasyon var, bu tür ülkelerde sigorta manasında alınması gereken bütün kuralları koyan bir regülasyon; yani, siz oralarda sigortalar konusunda şüphe etmeyin, çünkü onların hangi kurallar dahilinde çalışacakları 1992 yılından beri özellikle SHF denilen bu bölgenin para biriminin geçerli olduğu, eski Fransız sömürgelerinde regüle edilmiş, belirlenmiş durumda. Bu ülkelerde burada görüyorsunuz. Özellikle "bu ülkelerde sigorta şirketleri var mı?" diye düşündüğünüzde hemen hemen her türlü sigortanızı yapabilecek sigorta şirketlerine rastlamak mümkün. Bunların bir kısmı Alliance gibi, Axa gibi yurtdışı menşeli dünya devleri, bir kısmı da o bölgelerde kurulmuş, o bölgede kolon tabir

edilen zamanında sömürgeci olarak gitmiş insanların, beyazların yani, Avrupa kökenlilerin kurduğu firmalar var. Bunların ürettiği prim üretimlerini şu ikinci kolonda ve mevcut oldukları ülkeleri de görmeniz mümkün.

Özellikle bu ülkelerin hangisinde daha çok sigorta üretimi yapılıyor diye baktığınız zaman da en gelişmişlerinde yapılıyor; Fildişi Sahili, Kamerun, Senegal, Gabon gibi.. Bu bahsettiğim 14 ülke için -onların sıralamasını burada görmeniz mümkün- sigorta dendiği zaman sigorta almak her konuda zorunlu olarak gözükse de, almanız da olur. Diyelim ki, Senegal’de çalıştırdığınız işçininiz yukarıdan aşağıya düştü, öldü. Bunun sizce bir müeyyide var mı, yok; sorumluluğunuz var mı, yok. Bu tür yasal gelişmemiş konular da halen mevcut.

O bakımdan sigorta yaptırırken özellikle temel konuları baza almak hepsinden önemlisi; malınızın kıymetinin takdir edilmesi. Bunları yapacak firmalar yok. Bunlar için yurt dışından destek geliyor. Bu özellikle Türk kıymet takdiri firmaları açısından da oraya gitmek için çok ciddi bir fırsattır. Çünkü herhangi bir durumda hasar gördüğünüz zaman, sigorta size hasarınızı ödeyeceği zaman, o “eksik sigorta” dediğimiz sizin normal bedelinizin altında sigortalattığınız kısmınızı düşerek öder. Buna karşılık, bu kıymet takdiri konusu, malınızın doğru bedellendirilerek sigortalanması fevkalade önemli.

Bir de, bazı teminatları bulamıyoruz, çünkü o kültür gelişmediği için oradaki yatırımcı bile mesela “kar kaybı” dediğimiz işletmenizin durduğu zaman, bu sizin hem karından olduğu gelirin hem de mevcut gider sabit giderlerinizin sigortadan sigortalamasını pek düşünmüyorlar. Çünkü, Afrika’ya gittiğin zaman siz de biraz Afrikalılışıyorsunuz. Bazı konuları atlamanız, oraya ayak uydurmanız mümkün oluyor. Hele Türk iseniz bu da önemli bir nokta.

Oraya gidilirken gerekli kontakları kurduktan sonra pek fazla bir şey gerekmiyor. Bir başarı öyküsü var mesela; Senegal’de bir un firması Dakar da kurdu fabrikasını, rakibi bir monopol olan, tekeli olan bir Fransız firmasıydı. Gitti, kurdu, aslanlar gibi üretim yapıyor. Diyeceksiniz ki “bu Malatyalı hemşerimiz tek kelime Fransızca bilmiyor, İngilizce bilmiyor” ama gidip oturduğunuz zaman görebiliyorsunuz ki yanda çalışan siyah personelin hepsi Türkçe konuşuyor.

Ben burada sözü daha fazla uzatmak istemiyorum, bu örnek her şeyi anlatıyor diye düşünüyorum. Bakir, dünyanın gideceği tek kıta kalmış olan, dünyadaki rekabetin bundan sonra oynanacağı tek kıtada Türkiye'nin var olması Türkiye Cumhuriyetinin geleceğini de büyük ölçüde garanti altına alacaktır. Bu konuda yapacağınız katkınızdan dolayı burada bulunan herkesin sizlere müteşekkîr olacağına inanıyorum, teşekkür ediyorum.

OTURUM BAŞKANI- Biz de Devrim beye teşekkür ediyoruz. Bu arada Abdulkadir Bey bizim her seyahatten önce dikkatimizi çekerdi; "aman sıhhat, sıhhat" diye, Çünkü bu ülkelerde sıtma var, bu ülkelerde kolera var, bu ülkelerde AIDS var, sarıhumma var, bunun için bu ülkelere gidenler bir de sıhhatlerini riske atıyorlar, ama zannediyorum ki İstanbul'da da yeni bir tecrübe kazanan hastanelerimiz olacak, çünkü Afrika'ya gidenlerimiz oldukça bu ihtiyaç daha çok artacak. Dinlediğiniz için hepinize tekrar, çok teşekkür ederiz.

SUNUM – Panelistlerimize çok teşekkür ediyor ve Kongre Kapanış Konuşmalarını yapmak üzere Kongre Başkanımız Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz'ı kürsüye davet ediyoruz.

Prof. Dr. GÜNEŞ GENÇYILMAZ – Değerli misafirlerimiz. İki gün boyunca bizleri yalnız bırakmadığınız için sizlere, verdikleri bilgilerle, paylaştıkları deneyimleriyle katılımcılarımızın ufkunu açtıkları için değerli panelistlerimize, Kongre süresince her kademedede desteklerini esirgemeyen ve büyük bir özveri ile çalışan sayın hocalarıma ve çalışma arkadaşlarıma çok teşekkür ediyorum.

2010 yılında yine Ekim ya da Kasım ayı içerisinde "**7. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi**"nde bir araya gelebilmeyi diliyorum. İyi akşamlar dilerim.

Bildiriler

* Bildiriler, birinci yazar adına göre alfabetik olarak dizilmiştir.

1

KRİZ VE YÖNETİMİ

KRİZ YÖNETİMİNDE KOBİ'LER İÇİN STRATEJİK BİR ARAÇ: BARTER

Baki YILMAZ
Selçuk Üniversitesi
Ender GÜLER
Selçuk Üniversitesi

ÖZET

Ekonomilerin vazgeçilmez temel yapısı olan KOBİ'ler; istihdam ettikleri işgücünden, gerçekleştirdikleri yatırımlara, yarattıkları katma değere ve ödedikleri vergilere kadar pek çok yönleri ile her ekonomide önemli bir yere sahiptirler. Ekonomik krizlerin KOBİ'leri en çok etkileyen yönü, kredi arzında yaşanan daralma ve kredi maliyetlerinin yükselmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşanan finansal krizlerle birlikte, paranın maliyetinin yükselmesi, ekonomilerde pek çok finansal tekniğin gelişmesini de zorunlu hale getirmiştir. Bu finansal tekniklerden biri olarak Barter, başta ABD olmak üzere dünyada çok geniş bir uygulama alanı bularak, KOBİ'lerin finansal sorunlarına çözüm reçetesi sunmaktadır. Barter, ekonomik kriz dönemlerinde mal ve hizmetlerin takas yolu ile satıldığı ve satın alındığı bir pazarda paranın maliyetini en az düzeye indirmek için geliştirilmiş alternatif finansman tekniklerinden biridir. Bu çalışmada, tüm dünyada geçerliliği kabul edilen ve stratejik bir araç olan Barter tanıtılarak, Konya ilindeki KOBİ'ler üzerinde yapılan bir araştırmayla, kriz dönemlerinde, kriz yönetiminde ve krizden çıkışta Barter Sistemi'nin etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Barter, Kriz Yönetimi, İşletme Performansı, Rekabet Gücü

GİRİŞ

Dünyanın yaşamakta olduğu küresel ve dinamik rekabet ortamında; ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlarda yaşanan dönüşümler, işletmelerin amaçlarını yerine getirebilmelerini, varlıklarını koruyabilmelerini ve gelişimlerini sağlayabilmelerini zorlaştırarak “kriz” kavramını fazlasıyla ön plana çıkarmıştır. Krizler, başta teknolojik faktörler olmak üzere, çevresel faktörlerin, insan faktörünün ve kültürel faktörlerinin işletme ile ilgili tüm bileşenlerinin etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadırlar (Mitroff ve Pearson, 1993:13-14). Günümüzde ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlardaki hızlı ve sürekli gelişmeler işletmeleri özellikle de KOBİ'leri yakından etkilemektedir. Bu gelişmelere uyum sağlama çabası, küresel ve dinamik rekabet ortamında KOBİ'lerin performanslarını ölçme ve geliştirme uygulamalarını gerektirmektedir.

Günümüzde giderek artan küresel rekabet ve kriz ortamı, KOBİ'lere önemli fırsatlar sunduğu gibi, KOBİ'lerin kriz dönemlerinde rekabet edebilmelerini ve krizi yönetebilmelerini de zorunlu kılmıştır. KOBİ'lerin rekabet ortamında ve karşılaştıkları krizlerin sayısında ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlardaki artışlar, krizlerin olumsuz etkilerinin giderilerek fırsatlara dönüştürülmesi açısından “kriz yönetimi” uygulamalarının alanını giderek artırmıştır. Kriz yönetimi, “bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir” (Dinçer, 2003; 423) şeklinde tanımlanmaktadır. Küresel rekabet ortamında KOBİ'ler açısından kriz yönetimi uygulamaları, KOBİ'lerin kriz dönemlerinde rekabet edebilmelerini, amaçlarını yerine getirebilmelerini,

varlıklarını sürdürebilmelerini, muhtemel zararları önleyebilmelerini ve gelişimlerini sağlayabilmeleri açısından hayati bir öneme sahiptir.

KOBİ'lerin ekonomilerin vazgeçilmez bir unsuru hatta dinamosu olduğu düşüncesi günümüzde genel kabul görmektedir (Aypek, 2002; 15). KOBİ'lerin ekonomide taşıdığı önem, ekonomiye dinamizm kazandırma (Sariaslan, 1994; 42), istihdam ortamını sağlayarak yeni iş imkanları ve kolları yaratma, bölgesel kalkınmayı hızlandırma ve yenilikleri teşvik etme şeklinde özetlenebilir (Şafaklı, 2004; 147).

KOBİ'lerde krize karşı alınacak önlemler, doğal olarak, krizi tetikleyen koşulların ortadan kaldırılması işlemi (Önder, 2009; 17) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda ortaya çıkan koşulların etkisini en aza indiren ve ağırlıklı olarak KOBİ'lere yönelik bir finansman tekniği olarak Barter, girdi maliyetini en aza indirgeyen bir rekabet ve performans aracı olarak; finansman, mal ve hizmet alımında para ve paranın yükü olan faizle değil, mal ya da hizmete karşılık, mal ya da hizmetle ödemektedir. Bu durum krizlerin temel aracı olan paranın yönünü ve amacını değiştirmektedir.

1. KRİZ KAVRAMI ve KRİZİN KAPSAMI

Kelime anlamıyla kriz, “doğal süreçte oluşan aykırılıkları ve/veya ani sapmaları ifade eder” (Gerni ve Emsen, 2004; 181). Kriz kavramı, “tehdit edici koşula müdahale edebilme konusunda yetersiz durumda kalma” olarak (Tutar, 2000, 16), “beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve ivediliği” (Koçel, 1993, 34) ve “örgütlerin yaşam ve varlıklarını tehdit eden durum” (Şimşek, 1999; 309) şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımlar ışığında krizi, “bir örgütün üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, kimi zaman da yaşamını tehlikeye sokan, ivedi tepki gösterilmesini gerektiren ve örgütte gerilim yaratan durumlar”(Can,1997; 312, Ögüt; 2003; 288, Tutar, 2000, 26) biçiminde tanımlamak mümkündür.

Günümüz dünyasında hızlı iletişim, hızla oluşan pazarlar ve kısa süreli iş tasarımlarının geçerli olması, piyasalarda yaşanan hızlı dönüşümler, işletmelerin küresel ve yoğun bir rekabet ortamına girmesine ve krizlerle karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır (Slywotzky ve dig., 2000; 309). “Yoğun ve küresel rekabet ortamı; krizlerin ve krizleri tetikleyebilecek her türlü sorunsalın ortaya çıkmasını sağlayacak etkenlerle doludur” (Tekin ve Zerenler, 2005; 4). Bu ortamda, rekabet üstünlüğü elde ederek geleceklerini garanti altına almak isteyen işletmelerin başarısı, sürekli dinamik bir yapıda olabilmelerine bağlıdır (Güleş, 2000; 14).

Kriz, dinamik yapıda işletmelerin kriz yönetimini bir sistem yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmesini ifade eder. Buna göre, kriz sinyalinin alınması, krizi önleme ve kontrol, krizin olumlu ve olumsuz etkilerinin saptanması ve kriz sonrası iyileştirme faaliyetlerinin başarılı bir biçimde yürütülebilmesi, işletmeye bir sistem yaklaşımı çerçevesinde bakılmasını gerektirir. Bu gereklilik; teknoloji, altyapı, insan faktörü, örgütsel kültür ve örgüt iklimi unsurlarını, işletmeyi bir sistem anlayışıyla krize hazırlama veya krizi yönetmek üzere harekete geçirmeyi öngörmektedir (Zerenler, 2003; 18) Şekil 1.1.'de, işletmelerde yapılandırılacak bir kriz sistemini etkileyen faktörler görülmektedir.



Şekil 1. Kriz Sistemini Etkileyen Faktörler

Kaynak: Mahmut Tekin, *Üretim Yönetimi*, Cilt:1, Konya:Kuzucular Yayınevi, 1999, s.27.

2. BARTER SİSTEMİ ve BARTER SİSTEMİNİN İŞLEYİŞİ

Dünyada bütün hızıyla devam eden küreselleşme olgusunun sonucunda, gelişmekte olan ülkelerdeki hızlı nüfus artışları ve yeniden şekillenen üretim ve tüketim kalıpları bazı sıkıntıları da beraberinde getirmiştir. Küreselleşme olgusunun hızlanmasıyla birlikte sermayeye sağlanan giriş ve çıkış serbestliğinden dolayı sermayenin çok kısa zamanda ülkeyi terk etmesi imkanını doğurmuştur. Bu da dünyada global krizlerin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Yaşanan bu ekonomik krizlerden fazlasıyla etkilenen KOBİ'lerin kriz ortamında kullanılabilecekleri bir finans aracı olarak "Barter Yöntemi" ön plana çıkmıştır. Kriz dönemlerinde, finansal kaynakların kıt olması nedeniyle işletmelerin hatta ülkelerin, ellerindeki mevcut her türlü mal ve hizmetin kullanımına yönelik olarak oluşturdukları barter, çeşitli avantajlar sunarak, güvenilir bir finansman ve pazarlama aracı olarak son yıllarda dünya genelinde kullanılmaktadır (Günlü, 2000, 5).

"Barter" kelimesi İngilizce kökenli bir kelime olup, mal ve hizmetin takası (trampa) anlamına gelmektedir. Başka bir ifade ile bir firmanın satın aldığı mal ve hizmetin bedelini, kendi ürettiği mal ve hizmetle ödemesi olarak tanımlanabilir (Erkan, 2000; 92). İlkel toplumlarda ve çok sınırlı ve geçici olmakla birlikte, gerice olan toplumların gerice kırsal ve kapalı bölgelerinde karşılaşılan bir değişim türü olan trampa (Yiğitbaşı ve Atabey, 2001: 171) sisteminden esinlenerek geliştirilen barter, mal ve hizmetlerin karşılıklı olarak satıldığı ve satın alındığı bir ticaret sistemidir. Barter, "Bir işletmenin satın aldığı mal veya hizmetin bedelini, yine kendi ürettiği mal veya hizmetle ödemesini sağlayan bir sistemin adı; bir işletmenin ihtiyaçlarını faizsiz dolar kredisi kullanarak karşılayabileceği bir finansman tekniği; bir işletmenin hem ihtiyaçlarını satın alabileceği finansman sistemi hem de ürettiği mal veya hizmeti satabileceği bir ticaret sistemidir (Doğan, 2001: 41-Barter Ekonomi, 1999: 32). Bir başka tanımda barter, "alıcı firma tarafından bir finans sistemi, satıcı açısından pazarlama satış tekniği olarak kullanılan barter, organize bir piyasada mal ve hizmetlerin para kullanılmadan değiştirilmesi işlemidir"(Marşap, 2001: 56) şeklinde tanımlanmaktadır.

İşte bu alternatif yöntemlerden biriside yeniden önem kazanan uygulamada farklılıklar olsa da takasla aynı temel düşünceye dayanan barter finans sistemidir. 1930'lu yıllardan itibaren A.B.D'de kullanılmaya başlanan, sonraki yıllarda yine A.B.D, Avrupa ve Avusturalya'da hızlı gelişen barter sistemi, ulusal ve uluslararası ticarete paranın maliyetini en aza indirmeyi amaçlayan alternatif finansman araçlarından birisi olmuştur. Bu sistem bilinen en basit ticaret yöntemi olan takas sisteminin geliştirilmiş şekli olarak karşımıza çıkmaktadır"(Marşap, 2001: 55).

Barter, her türlü mal ve hizmet değişiminin yapılmasını sağlayan geniş kapsamlı bir takas sistemidir. Fakat takas değildir. Aldığınız mal veya hizmetlerin karşılığını, satışını veya üretimini yaptığınız mal veya hizmetler ile ödersiniz. Sistemde para dolaşımı yoktur. Alış-veriş, mal veya hizmet değişimi esasına dayanır. Mal ve hizmetlerin elden ele, paranın ise hesaptan hesaba (barter hesabı) dolaştığı bir sistemdir (www.anadolu-barter.com/barter_nedir.asp, 2007).

Takas işlemi bilindiği gibi iki kişi arasında yapılan ve aynı değere sahip malların değiş-tokuş edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi takasın gerçekleşebilmesi için tarafların değiş-tokuşu yapılacak ürün ve hizmetlere karşılıklı ihtiyaç duymaları ayrıca bu ürün ve hizmetlerin değer olarak bir birine eşdeğerde olması gerekmektedir. Barter sisteminde ise, birden daha çok firma ve birden daha fazla ürün ve hizmet bulunmaktadır.

Barter sisteminin özelliklerini çeşitli başlıklar altında toplayabiliriz. Bu başlıklar altında barter sistemini özelliklerine aşağıda kısaca değinilmiştir (www.ydbarter.com, 2003):

- Barter Sistemi, Firmaların Bir Araya Gelerek Oluşturdukları Bir Ortak Pazardır: Barter sisteminde çalışabilmek için firmaların üyelik sözleşmesi imzalaması gerekmektedir. Üye olmayan firmaların barter sistemiyle alışveriş yapabilmeleri mümkün değildir.
- Barter Sistemi, Güvenilir Bir Ortak Pazardır: Barter sistemine üye olmak isteyen bir firmanın başvurusu; "firma araştırması" yapılmadan, teminat alınmadan ve güvenilirliği teyit edilmeden işleme konmaz. Pazara ancak, barter sistemi ile çalışabilecekleri teyit edilen firmalar kabul edilir.

- Barter Sistemi, Stokların Kolayca Satılabildiği Bir Sistemdir: Barter sisteminde değişim aracı olarak “para” değil “üretim gücü” kullanıldığı için stokların eritilmesi daha kolaydır. Çünkü satın alma yapan üye firma, “para” ödememektedir.
- Barter Sisteminde Tahsilat Riski Yoktur: Barter pazarında herhangi bir üyeye satış yapan firmanın alacağı X Barter’ın garantörlüğündedir. Bu firma alacağını sisteme ürün arz eden diğer firmalardan alım yaparak kapatır.
- Barter Sistemi, Esnek ve Dinamik Bir Pazardır: Barter sisteminde ticaret yapan firmaların önünde herhangi bir ticari engel yoktur. Sisteme üye firmalar, değişen ekonomik yapıdan ve istikrarsız pazar koşullarından minimal düzeyde etkilenirler. Dolayısıyla piyasalardaki enflasyonun yıpratıcı etkisinden, satış zorluklarından, nakit daralmalarından en alt düzeyde etkilenirler.
- Barter Sisteminde Serbest Piyasa Ekonomisi Kuralları Geçerlidir: Barter pazarına arz edilen ürün yada hizmetlerin fiyatları, kalitesi ve teslimat şartları alıcı firma ile satıcı firma arasında belirlenir. Üyeler, kendi serbest iradeleri ile alım satım yaparlar.
- Barter Sistemi, Alternatif Bir Finans Modelidir: Barter sistemine üye firmalar, diledikleri taktirde, bedeli karşılığı geçerli bir teminat vererek 12 aya kadar %0 faizle USD üzerinden ürün ve hizmet kredisi kullanabilir.
- Barter Sistemi, Üye Firmaların Çalışmasıyla Genişleyen Bir Sistemdir: Sisteme üye bir firma, ihtiyaçlarını, sisteme üye diğer firmaların arzlarından satın alma yaparak karşılar. Üye firma, ihtiyaçlarını sistemden karşılayamaması durumunda, yeni üye firmalar için referans listesi verir. Bu firmalarında sisteme üye yapılmasıyla barter pazarı genişler.
- Barter Sistemi, Sürekli Yenilenen Bir Sistemdir: Barter pazarı, bir market ya da alışveriş merkezine benzetilemez. Sürekli yenilenen ve değişen “ürün/hizmet” portföyüyle barter sistemi, dikkatle takip edilmesi gereken “güncel ve dinamik” bir yapıdır.
- Pazarın Büyüklüğü Çalıştıkça Artan Bir Ortak Pazardır: Firmalar satmak istedikleri ürün ve hizmetlerin listesini pazara bildirir ve yine ihtiyaçlarını da bu pazardan giderme yoluna giderler. Pazar sunulan ürün ve hizmet çeşidi ve pazardan karşılanmak istenen ürün ve hizmet çeşidi arttıkça da pazar giderek büyür.
- Ekonomide Meydana Gelen Problemlerden Etkilenmeyen Dinamik Bir Yapıya Sahiptir: Enflasyon, likitide sıkışıklığı, kısa vadeli talep yetersizliği ve risklerden etkilenmez.
- En İyi ve En Etkili Atıl Kapasite Değerlendirme Sistemidir: Firmalar, pazardan gelen sürekli talepleri karşıladıkları için atıl kapasiteleri değerlendirilmektedir.

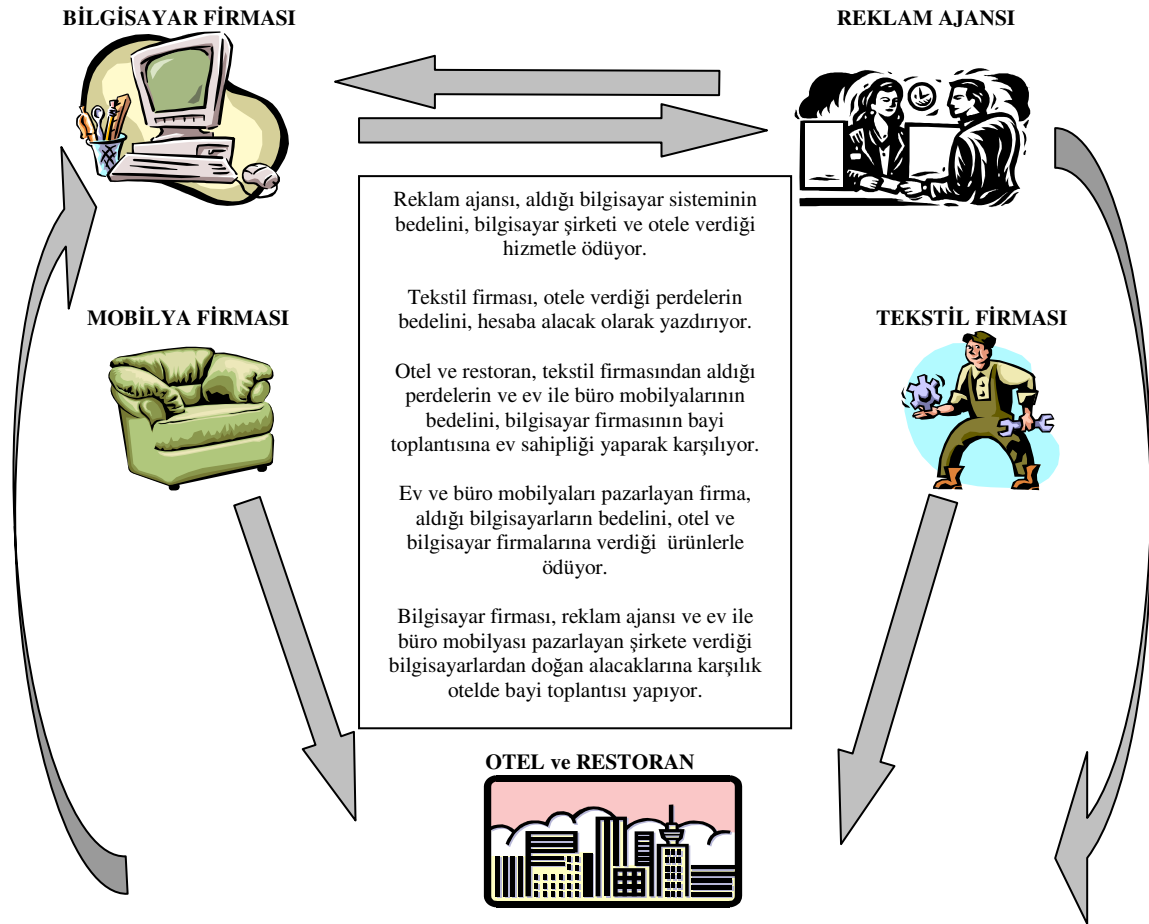
Barter sisteminin işleyişine konu olan tarafları; barter firması ve üyedir. Barter firması, barter sistemini işleten, barter sistemiyle ilgili esas ve usulleri belirleyen, organize bir ortamda alıcı ve satıcıları karşılaştıran, pazarlama, satın alma ve finansman fonksiyonlarını bir arada yürüten bir aracı kurumdur. Üye ise, barter sistemine dahil olmak için sözleşme imzalayan ve bu sözleşme şartlarını yerine getireceğini taahhüt eden ve bunun karşılığında nakitsiz finansman, mal ve hizmet alımlarında tasarruf, ek pazarlama, reklam imkanı, vadeli kredi imkanı, v.b. imkanlardan faydalanan bir işletmedir.

Barter sistemin işleyişi aşağıdaki gibi olmaktadır (Arzova, 2000: 15-Marşap, 2001:56-57):

- a) Barter sistemine dahil olmak isteyen firma, kendisinden istenen yıllık üyelik bedelini nakit olarak ödeyerek, kendisinden istenen belge ve evrakları sisteme teslim eder.
- b) Barter sistemine dahil olan firma, istenilen belge ve evrakları tamamlandıktan ve sözleşmeyi imzalandıktan sonra barter firması, başvuran firmaya kendi belirlediği süre içinde işlem yapma yetkisi verir.
- c) Barter firması işlem yapma yetkisini alan üye firmaya, bir cari hesap açar. Barter firması, üyesinin barter sisteminde gerçekleştirdiği alım ve satım işlemlerini bu cari hesaba kaydeder.
- d) Barter firması, üyelerine sisteme ait belgeleri (barter çeki, arz bildirim formu...) teslim eder ve üye firmaya işlemlerde yardımcı olması için bir müşteri temsilcisi tahsis eder.
- e) Üye firmanın sistemden mal ve hizmet satın alabilmesi barter kuruluşu tarafından satın alma kredi limiti açılmasına bağlıdır. Üye ancak belirlenen satın alma limiti kadar sistemden mal alabilmektedir.

- f) Barter firması üyeye, barter sisteminden satın aldığı ve karşılığında borçlandığı her mal ve hizmetin bedelini, satın aldığı tarihten itibaren barter sistemi ile ödemesi için sözleşmede belirlenen süre kadar vade tanır. Bu vade genellikle dokuz ila oniki aydır. Üye, satın almış olduğu mal veya hizmet bedelini dokuz ya da oniki aylık vadede barter sistemine göre satarak ödemezse; sisteme olan borcunu, bu ayların sonunda tek seferde nakit olarak ve yabancı para cinsinden belirlenen borç için geçen her ay gecikme faizi ile birlikte öder.
- g) Sistemde barter firması, alım ve satımları cari hesaplarda, sistem içinde belirlenmiş yabancı para cinsinden tutar ve cari hesabı hareket gören üyesine belli aralıklarla hesap özeti gönderir.
- h) Barter sisteminde üye firmalar, mal ya da hizmetin fiyatından, kalitesinden ve diğer özelliklerinden tamamen kendileri sorumludur.
- i) Barter sistem işleticisi, alım satımlar dolayısıyla yapmış olduğu aracılık hizmeti için üyelerinden komisyon alır.

Barter sisteminin işleyişi şekil 2'de de gösterilmiştir.



Şekil 2. Barter Sisteminin İşleyişi

Kaynak: Yeşiloğlu, Talat., ve Yiğit Selçuk., "Barter ile Ticaret Çok Avantajlı Oldu", *Ekonomist Dergisi*, 1996, s.17.

3.KRİZ DÖNEMLERİNDE BARTER SİSTEMİ UYGULAMALARININ KOBİLER ÜZERİNE ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

3.1. Araştırmanın Yöntemi, Önemi ve Amacı

Çalışmanın bu bölümünde Konya ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde kriz yönetimi uygulamalarını belirlemek amacıyla yapılan bir saha araştırmasının amaçları ve yöntemi açıklandıktan sonra araştırmada elde edilen bulgular değerlendirilmektedir. Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılarak, araştırmaya katılacak KOBİ'ler belirlenmiş ve amaç ve hipotezler doğrultusunda hazırlanan anket soruları SPSS programında analiz edilerek sonuçlar yorumlanmıştır. Çalışmada genel olarak; “uygulamalı” araştırma yöntemi kullanılmıştır. Uygulamalı araştırma yöntemleri; bilgilerin değerlendirilmesi ve sorunların çözümünün sağlanması amacıyla yapılan anket, görüşme, gözlem ve örnekleme gibi araçlarla yapılan araştırmalardır (Gökçe ve diğ.,2001: 16).

Gerek ekonomideki ağırlıkları, gerek emek-yoğun nitelikte üretim yapmaları ve ülke çapında sanatkar niteliğindeki kişilerin işlerini geliştirerek küçük ve orta ölçekli sanayici durumuna dönüşmesiyle yaratılan istihdam, KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal açıdan önem taşımasının bir diğer nedenini oluşturmaktadır. KOBİ'lerde çalışan işçi sayısı yanında, bu işletmelerin genellikle sahibi ve yöneticisi durumundaki girişimciler ve aileleri dikkate alındığında, geçimini bu işletmelerde sağlayan nüfusun yoğunluğu ortaya çıkmaktadır. Bu haliyle KOBİ'ler gelir dağılımında denge unsuru olmakta ve kuvvetli bir orta sınıfın oluşturulmasına katkıda bulunmaktadırlar (Çelik ve Akgemci, 1998; 92).

Günümüzün küresel ve dinamik rekabet ortamında sosyal, ekonomik ve çevresel faktörlerde yaşanan hızlı dönüşümler işletmelerin kriz olarak nitelendirilebilecek durumlarla karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır. Bu rekabet ortamında, KOBİ'ler açısından kriz yönetimi uygulamaları, işletmelerin kriz durumlarında varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişimlerini sağlayabilmeleri açısından stratejik önem taşımaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı; Konya bölgesinde faaliyette bulunan KOBİ'lerde “Kriz Dönemlerinde Barter Sistemi Uygulamalarının Kriz Yönetimi Yaklaşımlarına Olan Etkilerinin Niteliğini” belirlemektir.

3.2. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırma bulguları, tablolar yardımıyla irdelenerek değerlendirilmeye ve açıklanmaya çalışılacaktır.

Araştırmaya katılan işletmelerin sanayi sektörlerine göre dağılımı aşağıda Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

SEKTÖRLERE GÖRE DAĞILIM	SAYI	YÜZDE
Gıda	12	26,0
Ambalaj	8	17,0
Plastik-Kauçuk	6	13,0
Makine İmalatı	9	20,0
Kimya	4	09,0
Maden-Metal	7	15,0
Toplam	46	100,0

Tablo 1’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin 12 tanesi gıda sektöründe, 8’i ambalaj imalatı sektöründe, 6’sı plastik-kauçuk sektöründe, 9’u makine imalatı sektöründe, 4’ü kimya sektöründe ve 7’si maden-metal imalatı sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı

SÜRE	SAYI	YÜZDE
1-5 yıl	6	13,0
6-10 yıl	14	30,0
11-25 yıl	16	35,0
26-50 yıl	7	15,0
51 yıl ve sonrası	3	07,0
Toplam	46	100,0

Tablo 2’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin %35’i 11-25 yıldır, %30’u 6-10 yıldır, %15’i 26-50 yıldır, %13’ü 1-5 yıldır ve %3’ü 51 yıl üzerinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Tablo 2’de yer alan oranlar araştırmaya katılan işletmelerin belirli bir deneyimi olan ve sektörünün lokomotif görevini yapan işletmeler olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

ÇALIŞAN SAYISI	SAYI	YÜZDE
1-25 kişi	10	22,0
26-50 kişi	17	36,0
51-75 kişi	9	20,0
76-100 kişi	7	15,0
100’den fazla kişi	3	07,0
Toplam	46	100,0

Tablo 3’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin %36’sı 26-50 kişi arasında, %22’si 1-25 kişi arasında, %20’si 51-75 kişi arasında, %15’i 76-100 kişi arasında ve %7’si 100’den fazla kişi arasında çalışana sahiptir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Anketi Cevaplayanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

EĞİTİM DURUMU	SAYI	YÜZDE
İlkokul	9	20,0
Lise ve dengi	10	21,0
Ön Lisans	11	24,0
Lisans	14	30,0
Lisansüstü	2	05,0
Toplam	46	100,0

Tablo 4’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerde anketi cevaplayanların eğitim durumu %30’u lisans eğitimi, %24’ü önlisans eğitimi, %21’i lise ve dengi eğitimi, %20’si ilkokul eğitimi ve %5’i lisansüstü eğitim almış kişilerden oluşmaktadır. Bu durum araştırmaya katılan işletmelerde, anket sorularının eğitim düzeyi yüksek kişiler tarafından cevaplandırıldığını göstermektedir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Anketi Cevaplayanların Ünvanlarına Göre Dağılımı

ÜN VAN	SAYI	YÜZDE
Genel Müdür	3	07,0
Muhasebe-Finans Müdürü	19	41,0
İnsan Kaynakları Müdürü	7	15,0
Üretim Müdürü	11	24,0
Diğerleri	6	13,0
Toplam	46	100,0

Tablo 5’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerde anketi cevaplayanların ünvanlara göre dağılımı, % 41’i muhasebe-finance müdürü, %24’ü üretim müdürü, %15’i insan kaynakları müdürü, %7’si genel müdür ve %13’ü diğerleri başlığı altında pazarlama ve satış dağıtım, ar-ge , kalite ve eğitim müdürü ve yardımcılarında oluşmaktadır. Bu durum; toplanan verilerin, ankete katılan işletmelerde konularının uzmanı kişiler tarafından sağlandığını ve bu anlamda elde edilen verilerin araştırmanın amacına uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Krizle Karşılaşma Durumu

KRİZLE KARŞILAŞMA DURUMU	SAYI	YÜZDE
Evet	34	74,0
Hayır	12	26,0
Toplam	46	100,0

Tablo 6’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin önemli bir çoğunluğu (%74,0) kriz durumu ile karşılaşmışlardır. 12 işletme ise, faaliyet dönemleri boyunca herhangi bir kriz durumu ile karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun (34 işletme) bir krizle karşılaştığını ifade etmesi, tüm dünyada ve ülkemizde yaşanan ekonomik krizlerin doğal bir sonucu olarak karşılanabilir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan ve Kriz Yaşayan İşletmelerde Etkili Olan Faktörlerin Önem Dereceleri

KRİZ YAŞANMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Ekonomik ve Teknolojik Faktörler	4,14	0,91
Sosyal ve Politik Faktörler	3,89	1,46
Doğal Felaketler	2,79	0,83
Ulusal ve Uluslararası Çevre ve Rekabet Şartları	4,19	0,86
İşletme Yönetimi ve Örgütsel Yapı	2,86	0,97
Bilgi Sistemleri ve İletişimi	3,05	1,03
Üretim ve Hizmet Maliyetleri	3,18	0,78

Not: (i) n=34; (ii) ölçekte 1:hiç önemli değil, 5:en önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=147,265$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 7’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerde kriz yaşanmasında etkili olan, rekabet şartları (4,19), ekonomik ve teknolojik faktörler (4,14), sosyal ve ekonomik faktörler (3,89), üretim ve hizmet maliyetleri (3,18), bilgi sistemleri ve iletişimi (3,05), işletme yönetimi ve örgütsel yapı (2,86),

üretim sisteminden ve hatalı ürünlerden kaynaklanan sorunlar (3,18), kaynak sağlamada karşılaşılan sorunlar (3,05), doğal felaketler (2,91), işletme yönetimi ve örgütsel yapı (2,86), doğal felaketler (2,79) olarak görülmektedir. Bu durumda kriz yaşanmasında etkili olan en önemli faktör 4,19 ortalama ile ulusal ve uluslararası çevre ve rekabet şartlarıdır.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Finansman Sorunları

FINANSMAN SORUNLARI	SAYI	YÜZDE
Öz Sermaye Yetersizliği	12	26,0
Alacakların Tahsil Güçlüğü	8	17,0
Çalışma Sermayesi Yönetimi	4	09,0
Yatırım Kredisi Alma Zorluğu	7	15,0
Likitide Sıkışıklığı	6	13,0
Finansman Maliyetleri	9	20,0
Toplam	46	100,0

Tablo 8’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin finansman sorunları, %26’sı öz sermaye yetersizliği, % 20’si finansman maliyetleri, %17’si alacakları tahsil güçlüğü, % 15’i yatırım kredisi alma zorluğu, %13’ü Likitide sıkışıklığı ve %9’u ise çalışma sermayesi yönetimi olması görülmektedir. KOBİ’lerin karşılaştığı en önemli sorunlardan birisi finansman sorunudur. Finansman güçlüğü KOBİ’ler için çoğu kez daha kuruluş aşamasında başlamakta ve yaşamları boyunca da faaliyetlerini ve gelişmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sonuç işletmelerde, sırasıyla öz sermaye yetersizliği, finansman maliyetleri, alacakların tahsil güçlüğü, yatırım kredisi alma zorluğu, likitide sıkışıklığı ve çalışma sermayesi yönetimi sorunlarının KOBİ’lerde etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Barter Sistemiyle Finansman Sağlaması

FINANSMAN SAĞLAMASI	SAYI	YÜZDE
Evet	24	52,0
Hayır	22	48,0
Toplam	46	100,0

Tablo 9’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin yarısı (%52,0) barter sistemiyle finansman sağlamışlardır. Araştırmaya katılan işletmelerin (24 işletme) Barter sistemiyle finansman sağladığını ifade etmesi, barter sisteminin bir sanayi şehri olan Konya bölgesi KOBİ’lerince tanındığını ve uygulandığını göstermektedir.

Tablo 10. Kriz Dönemlerinde Barter Sistemiyle Finansman Sağlayan İşletmelerin Barter Uygulama Sonuçlarının Önem Dereceleri

BARTER UYGULAMA SONUÇLARI	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Karlılığı Artırması	4,36	1,22
Tahsilat Garantisi Sağlaması	4,17	1,04
Finansman Maliyetlerini Azaltması	4,04	0,86
Atıl Kapasite Kullanılması	3,97	0,89
Dış Ticaret İmkânı Sağlaması	3,88	0,98
Rekabet Avantajı Sağlaması	3,78	0,96

Not: (i) n=52; (ii) ölçekte 1:hiç önemli değil, 5:en önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift

yönlü Anova testine göre ($\chi^2=124,242$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlı

Tablo 10'da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin kriz durumlarını önlemeye yönelik yaptıkları barter sistemi uygulama sonuçlarına bakıldığında, karlılığı artırması (4,36), tahsilat garantisi sağlaması (4,17), finansman maliyetlerini azaltması (4,04), atıl kapasite kullanılması (3,97), dış ticaret imkanı sağlaması (3,88), rekabet avantajı sağlaması (3,78) şeklinde sıralanmaktadır. Çalışmanın teorik bölümlerinde de değinildiği gibi, KOBİ'lerde kriz dönemlerinde barter uygulamalarıyla yukarıda yer alan sonuçlara ulaşılması kısa sürede sağlanabilmektedir. Bu bağlamda, araştırmaya katılan işletme yöneticileri, barter sistemi sayesinde kriz dönemlerinde kriz durumundan kaçınabileceklerini düşünmektedirler.

3.3. Araştırma Sonuçları

Araştırma kapsamında yer alan KOBİ yöneticilerinin bir bölümü, barter sistemi ile kriz yönetimi çalışmalarının ulusal düzeyde çok fazla bilinmeyen ya da önemsenmeyen yeni bir konu olduğunu, ancak uluslararası ölçekte yaşanan krizlerin sayısında oluşan artışların KOBİ'leri kriz dönemlerinde kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorladığı görüşünü yaygınlıkla paylaşmaktadır. Buraya kadar yapılan değerlendirmeler ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşmak mümkündür:

1. Barter sistemi, atıl kapasitenin kullanılmasını, mevcut satış ve dağıtım ağı etkilenmeden stokların eritilebilmesini ve ihtiyaç duyulan mal veya hizmetlerin alınabilmesini sağlayarak satışların ve buna bağlı olarak sistemden yararlanan KOBİ'lerin kârlılıklarının artmasına yol açacaktır.
2. Barter sisteminde mal arz eden firma satış anlaşması yapmadan önce alıcı firmanın barter şirketindeki hesabını fatura bedeli kadar bloke ettirmesinin sonucunda ve de firma sisteme arz edilmiş ve ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri satın almak suretiyle alacağını tahsil edebilmektedir.
3. Barter sistemi uygulamalarıyla kredi kullanma maliyeti ile kredi kullandırma maliyetinin aynı olmasının, barter şirketlerinin, üye işletmelere süresi kısa vadeli olmak üzere barter finansman kredisi kullandırmaları ve barter sistemiyle mal veya hizmet satın almak isteyen işletmelerin döviz üzerinden borçlanmaları KOBİ'lerde finansman maliyetlerini azaltma imkânı sağlamaktadır.
4. Barter sistemiyle dış ticaret imkanı sağlanmasıyla döviz akışı engellenecek ve dış ticaret açığı kapatılabilecektir.

Her geçen gün hızla büyüyerek KOBİ'lerin üzerine çökmeye hazırlanan global krize karşı KOBİ'lerin en büyük finansman silahlarından biri olan barter sistemi, KOBİ'lerin karlılıklarının artırılmasını, alacaklarının tahsil edilebilmesini, stoklarının ve atıl kapasitelerinin kullanılmasını, finansman maliyetlerinin azaltılmasını ve dış ticaret imkanlarının geliştirilmesini sağlayarak, KOBİ'lerin kriz dönemlerinde de büyümesine yardımcı olacaktır.

SONUÇ

Kriz olgusu her işletmenin yaşamının belirli dönemlerinde karşılaşılabileceği ve işletme yapısı üzerinde, olumlu ve/veya olumsuz etkiler bırakan kaçınılmaz dinamik bir durumdur. Bu bağlamda, işletmelerin olası krizlere karşı sürekli hazırlıklı olmaları ve krize karşı ihtiyatlı davranarak krizin etkilerini azaltacak uyum mekanizmaları geliştirmeleri kaçınılmazdır.

Günümüzde globalleşme olgusunun etkisiyle uluslararası rekabetin artması, ekonomilerde yaşanan konjktürel krizler ve bu krizlerin doğurduğu en önemli sonuçlardan biri olan finansal krizler, işletmeleri ticarete paranın maliyetini en aza indirmeye ve rekabet şartlarını korumaya yönelik yeni finansman teknikleri arayışına yönlendirmiştir. Özellikle işletmelerin bu kriz ortamında kullanabilecekleri bir

finansman aracı olarak Barter ön plana çıkmıştır. Ekonomideki kriz dönemlerinde ve ödeme dengesizliklerinin ortaya çıktığı zamanlarda, işletmelerin atıl kapasitelerini değerlendirerek satışlarının artmasına büyük ölçüde destek sağlayan Barter sistemi, Türkiye gibi çalkantılı ve belirsiz bir ekonomiye sahip ülkelerde, finansman maliyetlerini azaltabilmesi, dış ticaret imkanı sağlayabilmesi, tahsilat garantisi verebilmesi ve kriz dönemlerinde ortaya çıkabilecek muhtemel zararları kara dönüştürebilmesi açısından önemli bir boyut kazanmaktadır. Bu boyuttan hareketle stratejik bir araç olarak Barter Sistemi, kriz dönemlerinde krizlerin fırsata dönüştürülmesinde ekonomik ve sosyal yönden ülkemiz ekonomisine önemli katkılar sağlayarak KOBİ'lerin gelişmesinde ve verimli çalışmasında büyük rol oynayacaktır.

KAYNAKÇA

- Arzova, B., **Barter İşlemleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000.
- Aypek, N., KOBİ Finansmanı: Venture Capital ve Angel Investor, **Kooperatifçilik Dergisi**, Sayı: 137, 2002.
- Barter Sistemi, **Barter Ekonomi**, Nisan1999.
- Çelik, A.,Akgemci, T.,**Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Nobel Yayınları, Ankara, 1998.
- Dinçer, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003.
- Doğan, Zeki., “Yeni Bir Finansman Tekniği Olarak Barter ve Muhasebeleştirilmesi”, **Muhasebe ve Denetime Bakış**, Ocak 2001.
- Dyer S. C., **Getting People Into The Crises Communication Plan**, Public Relations Quarterly, 1995.
- Ebru Günlü, “Turizm Sektöründe Barter Sisteminin Kullanımı,” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:2, 2000.
- Erkan, M., “Yeni Bir Finansman Aracı: BARTER”,**Vergi Dünyası**,Sayı: 221,Ocak 2000.
- Gerni, C., ve Emsen, Ö.S., “Türkiye Ekonomisinde Krizler; VAR Analizi ile Bir Değerlendirme”, 2004 Türkiye İktisat Kongresi, **Devlet Planlama Teşkilatı**, Ankara, 2004.
- Gökçe O.,Çukurçayır A.,ve Afacan H., **Bilimsel Araştırma Teknikleri**, Konya, 2001.
- Güleş, H.K., “Rekabet Üstünlüğü ve Bilişim Teknolojileri”, **Verimlilik Dergisi**, MPM (Milli Prodüktivite Merkezi) Yayınları, Sayı:1, Ankara, 2000.
- Ian I. M., and Christine, M. P., **Crisis Management**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993.
- Koçel, T., **İşletme Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 405, İstanbul, 1993.
- Marşap, B., "Bir Finansman Aracı Olarak Barter Sistemi ve Muhasebeleştirilmesi", **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Mart 2001.
- Öğüt, A., “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:9, 2003.
- Önder, İ., “Küresel Kriz ve Türkiye Ekonomisi”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı: 42, Nisan 2009.
- Sarıaslan, H., **Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları**, TOBB Yayınları, No: 281-25, , Ankara, 1994.
- Slywotzky J., Morrison D., ve Andelman B., **Kâr Bölgesi**, İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2000.
- Şafaklı, O.V., “AB Sürecinde KKTC’de KOBİ’lerin Finansman Sorunları Üzerine Bir Araştırma”, **1.Kobiler ve Verimlilik Kongresi**, 11-12 Aralık , İstanbul, 2004.
- Şimşek, M.Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.
- Yeşiloğlu, T., ve Yiğit S., “Barter ile Ticaret Çok Avantajlı Oldu”, **Ekonomist Dergisi**, 24 Kasım 1996.
- Yiğitbaşı, Ş., Atabey, A., **İktisada Giriş**, S.Ü Vakfı Yayınları, Konya 2001.
- Tekin,M., **Üretim Yönetimi**, Cilt:1, Konya:Kuzucular Yayınevi, 1999.

Tekin, M., Zerenler, M., **Krizi Yönetebilmenin Sırları**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.

Zerenler, M., Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

<http://www.ydbarter.com/sss.asp>, (22.11.2003).

www.anadolu-barter.com/barter_nedir.asp, (12.09.2007).

KRİZİ FIRSATA DÖNÜŞTÜREN KOBİ YÖNETİCİLİĞİ VE ÖRNEK BİR UYGULAMA

Fevzi ER
Haliç Üniversitesi

ÖZET

İşletmeciliği yaşayarak ve zorla öğrenememe anlayışına sahip KOBİ'ler, 2007 yılının ortalarında küresel ekonomik krizin ortaya çıkmasına karşın kriz dönemine hazırlıksız girmişlerdir. Sonradan, kriz derinleştikçe işin önemini anlayan KOBİ yöneticileri yeni arayışlara girerek ekonomi yönetimini de tedbir almaya zorlanmışlardır. Ancak, tedbirler gecikmiş ve 2008 yılında kapanan veya üretimlerine ara vermek zorunda kalan KOBİ sayısı 50 bine ulaşmıştır. KOBİ'lerin büyük bir kısmı ise tüm zorlukları aşarak üretimlerine devam edebilmiştir. KOBİ'lerin bir kısmı becerikli yöneticilerin sayesinde krizi en az hasarla atlatabilmişlerdir.

Bu çalışmanın amacı, bir işletme örneği ile kriz dönemlerinde yatırım yaparak krizi fırsata dönüştüren KOBİ yöneticilerinin başarılarına etki yapabilecek etkenleri ortaya çıkarmaktır.

Anahtar kelimeler; KOBİ, kriz, yönetim, fırsat.

1.GİRİŞ

Ekonomideki belirsizlik ve değişiklikler, KOBİ'leri beklenmedik tehlike ve fırsatlarla karşı karşıya bırakmıştır. KOBİ'lerin faaliyetlerine devam edebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına ve fırsatlardan yararlanabilmelerine bağlı olup ekonomideki beklenmeyen ve önceden öngörülemeyen gelişmeler krize neden olabilmektedir.

KOBİ'lerde, krize neden olan sorunların çözümü üst yönetimin görevi ve sorumluluğudur. Krizin etkin bir biçimde yürütülmesi ve çözülmesinde yöneticilerin beceri ve kabiliyetleri önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle üst yönetim tarafından, olası krizlere etkin biçimde ve zamanında müdahale ederek çözüme yönelik tedbirlerin alınması önemlidir(Karaköse,2007).

Gerekli tedbirleri alamayan işletmeler, ilerleyen zaman sürecinde çözümü zor olan kriz sorunlarıyla karşılaşmışlardır. Ancak yaşanan krizler göstermiştir ki; krizlere zamanında müdahale eden ve kriz yönetim ekibini kurup iyi yöneten işletmeler faaliyetlerine devam etmişlerdir.

KOBİ'ler krizde ciddi sıkıntılar yaşamış ve birçok işyeri kapanmıştır. Ayakta kalmasını beceren KOBİ'lerin ise büyük ölçüde kayıpları olmuştur. Krizin yarattığı fırsatlardan yararlanarak krizi iyi yöneten işletmeler kriz sonrası daha avantajlı olacağı görülmektedir. Bu nedenle 21.yüzyıl, şirket otokrasinin sona erdiği ve işletmelerin iyi yönetilmeleriyle ayakta kalacakları bir yüzyıl olarak algılanmalıdır. Bunun için şirketleri yönetenleri büyük sorumluluklar beklemektedir. Teknolojik gelişmeler işletmeleri dünya ile eşit zamanda, fakat farklı koşullarda rekabete zorlamaktadır. Bu noktada, günümüz yönetim anlayışı kriz yönetiminin her kademesindeki yöneticilerin önemini ortaya koymaktadır (TOKSÜ, 2006:99).

Kriz dönemlerini etkin bir biçimde yöneten işletmeler güvenli ve itibarlı bir ortam yaratabilirler. Krizin olumsuz koşullarından en az etkilenmeleri ve krizin hızlı bir biçimde atlatılabilmesi için işletme yöneticilerinin çalışanlarına, paydaşlarına, müşterilerine ve topluma güven vererek krizden başarılı olarak en az kayıpla çıkabileceğine işletme ile ilişkisi olan herkesi inandırmaları gerekir. İşte tam bu süreçte, kurumsal yapının oluşturulmasının ve yönetici bağımlı yönetimden katılımcı yönetim sistemine geçişin hayati önem vardır(Kahveci ve diğerleri, 2007:621).

2.KRİZİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Kriz, önceden anlaşılmayan ve beklenmeyen hızlı bir biçimde karşılık verilmesi ve yönetilmesi gereken işletmenin önleme ve uyum süreçlerini zaafa uğratarak, mevcut yapıyı, amaç ve hedefleri tehdit eden bir ortamdır biçiminde tanımlanabilir. Kriz döneminin en belirgin özelliği stres ve gerilim yaratmasıdır. Kriz dönemlerinde, bilinen çözümler ve kuralların yerini krize özgün kurallar ve yöntemler geçerli hale gelir. Kriz dönemini en az zararlı atlatılabilmek için aşağıdaki bilgilere sahip olmak gerekir. ¹

- * Kriz, işletmenin tümünü tehdit eden bir ortamdır.
- * Kriz, yöneticilerin tehlikeleri görme ve gerekli tedbirleri alma açısından önemli süreçtir.
- * Kriz, işletmeyi hızlı değişimlere zorlar ve ivedi müdahale gerektirir.
- * Kriz döneminde panik ve stres baskısı vardır.
- * Kriz farklı dönemlerde farklı tehditleri oluşturur.

Krizin oluşumunda etkili olan faktörlerin krizlerdeki etkileri farklı boyutlar olması nedeniyle sonuçları da farklı olması olasıdır. Krizin oluşumunda ağırlıklı faktörler şunlardır(Asunakutlu ve diğerleri, 2003: 143-144).

1) İşletme Dışı Faktörler: İşletme yönetiminin dışındaki global faktörlerdir. Dış faktörlerin değişimine zamanında uyum sağlayamayan işletmeler kriz sürecine erken girerler. Çünkü, uyum sorunu kriz dönemine zemin oluşturur. Ekonomik, teknolojik, toplumsal, doğal ve politik değişimler dış çevre krizinde etkili olan unsurlardır.

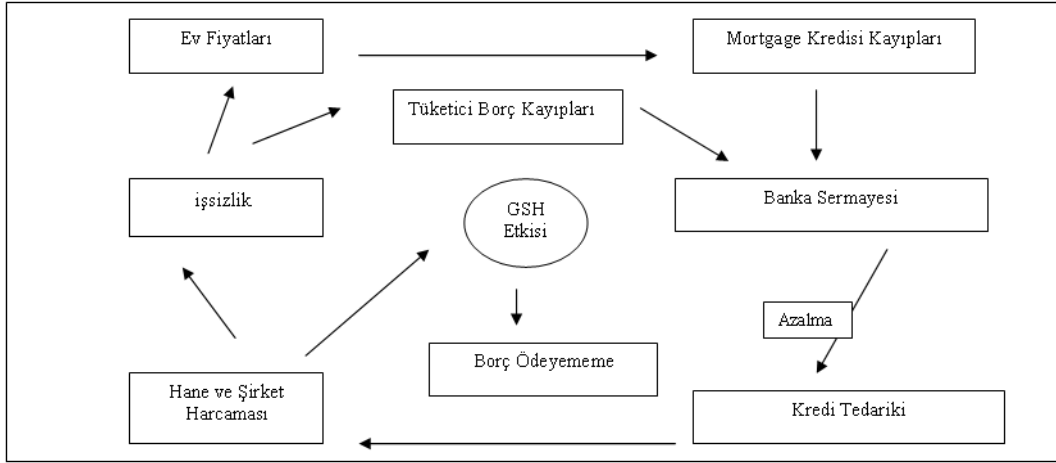
2) İşletme İçi Faktörler: Dış faktörlerin etkisi altında oluşan krizlere karşı işletmenin uyum gücünün zayıf olması krizin şiddetini artırır. Bu açıdan işletmelerde krizin, işletme yöneticilerinin başarısızlıklarından ve yetersizliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. İşletme içi faktörleri iki biçimde ifade edilebilmektedir(Can, 1999:473).

* **Örgüt yapısı:** İşletme yönetimi ve organizasyonu değişime hazır değilse, iletişim katı kurallara bağlı ise işletmenin krizden etkilenmesi fazla olacak ve krizde başarılı olması zorlaşacaktır.

* **Yöneticilerin Yeteneği:** Yöneticilerin krizi zamanında algılayamamaları ve kriz yönetiminde başarısız olmaları krizi derinleştirir.

3.DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE KRİZ

ABD Mortgage piyasasında menkul kıymetleştirme (Securitization) sürecinin neden olduğu bu krizde, borç verenler, Mortgage’i defter üzerinde tutmak istemedi ve bankalara sattılar. Fakat bankalar da borcu kendi defterlerinde tutmadılar. Sonuçta, Mortgage borcunu kıymetleştirdiler. Riskleri farklı sınıflara ayırıp üçüncü taraflara satarak riski dağıttılar. Bu nedenle risk bütün dünyaya yayılarak global krizi yaratmıştır. Önce konut fiyatları yükselmiş daha sonra krediler dönmemeye başlamış ve Mortgage kredi kayıpları oluşmuştur. Bankalar bu kayıplardan mağdur olmuşlar ve sermayeleri etkilenmiştir. Hane ve iş ortamlarında harcamalar değişerek işsizlik artmış konut fiyatları düşmeye devam etmiştir. Bu kısır döngü aşağıda şekil 1’de görülmektedir (Cornelius, 2008: 25).



Şekil 1. Kısır Döngü

Kaynak: 7.Sanayi Kongresi Kitabı, S:25.

Şekil 1’de, para piyasasında güvenin azalması, bankaların kredi vermede zorlandıkları ve sermayelerindeki azalma, işletmelerin kredi tedariklerindeki sorunları, Gayri Safi Hasılanın kötü dağılımı sonucu harcamanın azalması ve işsizliğin artması gibi kısır döngülerin krizi olumsuz etkilediği görülmektedir.

2009 Eylül ayı itibariyle küresel krizin olumsuz etkileri tüm dünya ekonomileri üzerinde devam etmektedir. Geline noktada global kriz dünya ekonomilerine ve Türkiye’ye iki temel noktada etkili olduğu görülmektedir (Uysal, 2009:15).

I.Finansal piyasalarda nakit akışları ve kredi miktarları büyük ölçüde daralmıştır.

II.Büyümede büyük ölçüde yavaşlama ve daralma yaşanmaktadır.

Açıklanan bu iki faktörün etkisiyle bütçe açığı büyümüş, dış ticaret hacimleri küçülmüş, işsizlik artmış ve sosyal sorunlar büyümeye devam etmiştir. Krizden en az etkilenmek için her ülke kendi sistemine yönelik tedbirleri alırken, Türkiye’de kriz doğru algılanmadığı ve zamanında tedbir alınamadığı tartışmaları yapılmaktadır.

Bono ve türevlerinin bankacılık sistemimize girmemiş olması ve 2001 yılında yaşadığımız ekonomik krizin sonrasında bankacılık sisteminde yapılan yapısal reformlar (risk yönetiminin algılanması, sermaye yeterliliğinin izlenmesi ve denetim sisteminin işler hale getirilmesi vs.) nedeniyle Türkiye global krize karşı direnme gücünü göstermiştir. Ancak, ekonomi yönetiminin krizi yeterince algılayamaması,iç talep daralması, zorunlu ihtiyaç mal fiyatlarındaki artışlar ve kredi bulmanın zorlaşması reel sektörü ciddi sıkıntılara sokmuştur. İç piyasalardaki ve ihracatlardaki daralmanın yanı sıra kredilerin pahallanması ve yavaşlaması özellikle KOBİ’leri olumsuz etkilemiş ve faaliyetlerini durma noktasına getirmiştir. 2009 yılının ilk yedi ayında 26 bin 164 şirket kurulmuş, 6 bin 87 şirket kapanmıştır. Kurulan 100 şirketten 23’ü kapanmıştır. Bu durum, Türkiye’de şirketleşmenin son 15 yılın en kötü dönemini yaşadığını gösteriyor. Türkiye’de son 30 yılın en kötü krizlerin yaşandığı 1994 ve 2001 krizinde bu kadar şirket kapanmamıştır. Yıl sonuna kadar bu durumun olumluya döneceği görülmemektedir(Aktaş,2009:9).

4.KRİZ YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Kriz yönetimine ilişkin farklı tanımlar yapılmaktadır. Ancak, işletmelerin içinde bulundukları ortam kriz yönetiminde belirleyici rol oynamaktadır. Bu duruma göre,

Kriz yönetimi; kriz ortamında, kriz öngörülerini algılayarak değerlendirilmesi ve kriz durumunu en az kayıpla atlatılabilmesi için gerekli çalışmaları yaparak tedbirlerin alınmasına yönelik faaliyetlerden oluşan bir süreçtir diye tanımlanabilir(Haşıt, 2000:64).

Kriz ortamında etkili bir yönetim, işletmenin fırsatları kullanıp kullanmamasıyla yakından ilgilidir. Yönetimden kaynaklanan sorunlar krizin artmasına sebep olabilir. Bu krizi en az zararla atlatabilmek için işletme yöneticilerinin krizlere hazırlık olmaları gerekir. Kriz döneminin ortaya çıkmasına bağlı olarak kriz yönetiminin de kendisine has bazı özellikleri aşağıda belirtilmiştir.²

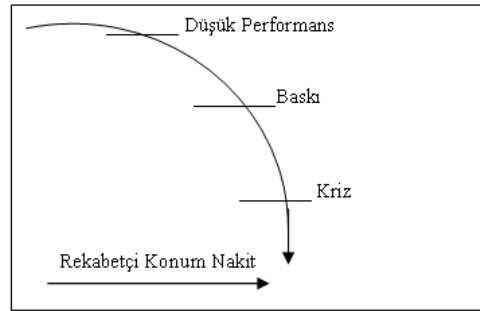
- * Kriz yönetimi, krizleri önceden sezebilen, farklılıklarını ayırt edebilen, gerekli tedbirleri alabilen, krizden yeni şeyleri öğrenip en kısa sürede toparlanabilen işletmeleri ortaya çıkarmayı hedeflemektedir.
- * Krizleri tehdit olarak algılayan yönetimin krizden başarılı bir biçimde çıkma şansı artmaktadır.
- * Her krizin kendisine özgün sinyalleri ve çözümleri olduğundan kriz yönetimi de bu doğrultuda şekillenmektedir.
- * Kriz yönetiminin başarıya ulaşması sonucunda yöneticilerin güvenleri artacaktır.
- * Kriz yönetimi, kriz yönetiminin stratejilerini içeren bir planın hazırlanmasını ve kriz yönetim ekibinin oluşturulmasını sağlamaktadır.³

5.KRİZ YÖNETİM AŞAMALARI

5.1. Krizin Algılanması ve Önlemler:

Kriz ortaya çıkmadan önce tehlike işaretleri verir. Gelmekte olan krizin varlığı ve özellikleri konusunda haberini veren bu işaretleri yöneticilerin iyi algılamaları önemlidir. Çünkü krizin başlangıcında alınacak önlemler işletmeler için hayati önem taşımaktadır.

Krizin başlangıcında performans düşüşü olur, nakit sıkıntısı başlar , ciro düşer, pazar payı azalır ve işletmenin itibarı zedelenir. Kayıplar normal hale gelir.Bu durumu aşağıdaki şekil ile açıklayalım (Blayney, 2008:43).



Şekil: 2 Düşüş eğrisi

Kaynak: 7 Sanayi Kongresi

Şekil 2'yi incelediğimizde, yönetim yapısına vurgu yapıyor ve kişilerin doğru yerde görev yapıp yapmadıklarını sorguluyor. Rekabetçi olabilmek için alternatif stratejilerin olmasının gerektiğini ifade ediyor. Şirketlerin faaliyet gösterdikleri alanda düşüş olursa başka alanlara kayma ve faaliyet alanlarının çeşitlendirilmesinin önemine işaret ediyor. Bunların yanı sıra, kar ve nakit yönetiminin önemini açıklıyor.

5.2.Krize Karşı Hazırlıklı Olmak

Yöneticilerin öngörülerıyla sağladığı verileri kullanarak krize karşı alacağı tedbirlerle yeniden yapılanmaya gidebilecek durumda olan işletmeler krizin etkilerinden fazla etkilenmezler.

5.3.Krizi Kontrol Altına Almak

Elde edilen bilgiler, krizi önlemede kullanılır ve üst yönetim bu bilgilerden hareket ederek krizi kontrol altına almaya yönelik çalışmalar yapar. Tüm tedbirlerin alınmasına karşın krizden tamamen kurtulmak mümkün olmayabilir. Bu nedenle kriz yönetiminin ilk aşamalarında elde edilen bilgiler değerlendirilerek krizin seyri izlenmesi gerekir.

5.4.Normalleşmeye Dönmek

Normalleşme, kısa vadeli konjoktür hareketlerinden (faiz, döviz, İMKB) uzaklaşarak serbest piyasa koşullarına yakınlaşmak demektir. Bu süreçte, krizin etkileri değerlendirilir, planlar geliştirilir ve yapılanlar gözden geçirilir. Büyüme, verimliliği arttırma, istihdam ve ihracatın tartışıldığı süreç normalleşmeye dönüş çalışmalarıdır (Nas, 2009:1).

5.5.Krizi İyi Yönetmek:

Kriz yönetiminde yöneticilerin görevi, kriz dönemindeki belirsizliklere karşın fırsatları görmek ve fırsatları iyi değerlendirmek için gerekli kararları cesaretle alıp işletmeyi sağlıklı bir yapıya kavuşturmaktır. Başarılı bir kriz yönetimi için yapılması gerekenler şunlardır:

- * Krizle yüzleşmek; krizin herhangi aşamasında olduğunu tespit edip, aşırı karamsar veya iyimser olmadan gerçekçi bir yaklaşımla tüm çalışanların sesini duymak.
- * Şirket içi ve şirket dışı analizler yaparak tanımlanan kriz koşullarını dikkate alıp şirketin zaaf ve güçlü yönlerini ortaya çıkarmak,
- * Analiz sonuçlarına göre senaryolar üretip, şirketin diğer yönetici ve danışmanlarla beyin fırtınalarını yaparak işletme vizyonunu yenilemeye çalışmak.
- * Üretilen senaryolardan akla en yakın olanını benimseyip kısa ve uzun vadeli planlar yapmak,
- * Planları yaparken işletmenin ideal büyüklüğün ne olması gerektiği üzerinde yoğunlaşarak verimliliği arttırmak için izlenecek yöntemlerde çalışanlara uygun görevler verip kaynakları rasyonel kullanmak.

5.6. Sonuçları Değerlendirmek:

Kriz yönetim ekibi ve liderlerinin, kriz sürecinde almış olduğu kararların ve uygulamaların incelenmesi ve sonuçların değerlendirilmesi kriz yönetim sürecinin son aşamasıdır.

İşletmenin geleceğine yönelik sosyal, politik ve ekonomik kararların verilmesinde, kriz yönetim sürecinde elde edilen bilgiler anahtar konumundaki yöneticiler ışık tutar. Çünkü organizasyonların riske karşı nasıl yönlendirileceğine ilişkin önerilerin yapılmasında bu yöneticilerin yaklaşımları belirleyici olacaktır(Borodzicz, 2005:153).

6.KRİZ YÖNETİM TEKNİKLERİ

Kriz döneminde hiçbir şey yapmadan gelişmeleri seyretmek işletmeler için büyük tehliktir. Yöneticilerin, kriz sürecinin en uygun dirençsiz zamanın olduğunu bilmeleri lazımdır. İş süreçlerini iyileştirme, birleştirme ve satın almalarla büyüyerek krizi atlatmak iyi bir yönetim ile mümkün olacağına tüm yöneticiler inanmalıdır. Çünkü kriz yönetim becerisi, kriz döneminde tüm çalışanları ve kriz ekibini peşinde koşutan liderliğin en aktif ve zorlayıcı özelliğini oluşturarak (Kolat,2009:8), çözüme odaklı yönetim anlayışını ortaya çıkarmaktadır. Kriz öncesinde ve kriz anında aşağıdaki yöntemler kullanılabilir (Baran,2009:31-40).

6.1.Krizden Uzaklaşma

Kriz koşullarında, yöneticinin yanıt verme becerisi, öngörülerine ve karar verebilme durumuna bağlıdır. Çünkü, krizden kaçma yöntemi tehlikeleri azaltma veya kaçınma stratejilerini içerir. Bu yöntemin faydalı olabilmesi için iç ve dış çevre analizlerini sürekli ve doğru bir biçimde yaparak işletmenin durumunu ölçebilecek teknikler geliştirilmelidir.

6.2.Krizi Çözme

Krizin işletmeyi değişime zorlaması ve zayıf yönlerinin ortaya çıkması yönü yararlı olarak düşünülebilir. Bu yaklaşım, işletme için bir fırsat olabilir ve krizi işletme için yararlı hale getirebilir.

Kriz yönetiminde amaç, krizi başarıya dönüştürmektir. Krizin çözümünde başarılı olmak için yönetimin krize aktif müdahale etmesini gerektirir. Çünkü kriz çözme yöntemi, kriz öncesi durumu doğru tahmin etmeye ve krizin çözümü için doğru zamanda müdahale etmeye bağlıdır.

7.KRİZİN KOBİ'LER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

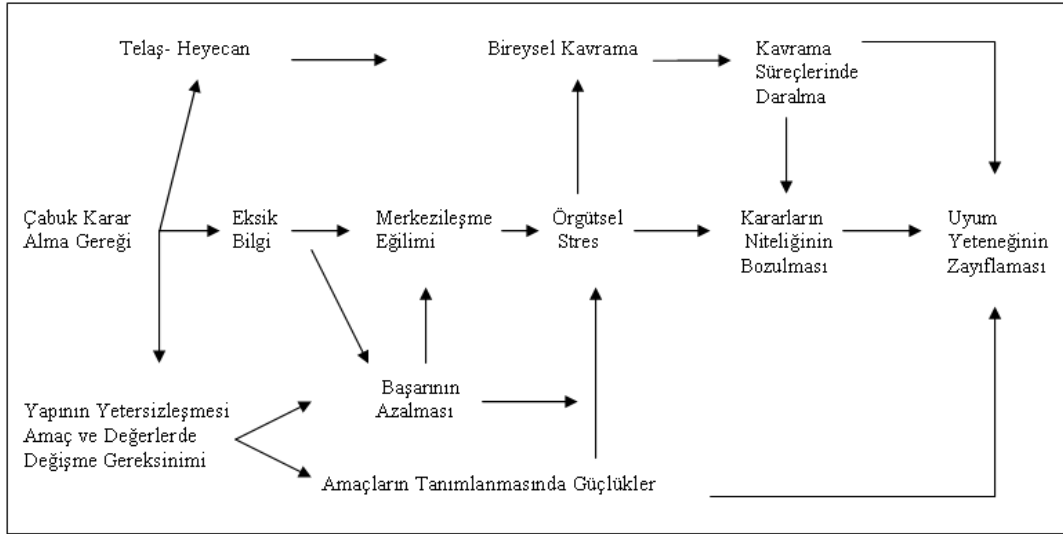
Krizden etkilenen işletmelerin çoğu KOBİ'ler niteliğindeki işletmelerdir. Ekonominin motoru olan KOBİ'ler, krizde yaşanan kredi ve talep daralmasından daha fazla etkilenmişlerdir. Çünkü KOBİ'lerin, ekonominin direnci ve istihdam yaratma bakımından piyasada önemli işlevleri vardır.

KOBİ'lerde kriz tam olarak anlaşılmadığı için nelerin yapılması ve kimlerin bu krizi çözmesi gerektiği konusunda bilgi sahibi olmadıkları görülmektedir. Bugün nakit sıkıntısını çeken ve varlıkları azalan birçok KOBİ, borç takibinden kurtulmak için, iflas erteleme yoluna başvurmaktadır. İflas erteleme davalarındaki artışlar, KOBİ'lerin sıkıntı içinde olduğunu göstermektedir.⁵

Krizlerin KOBİ'lerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki etkileri aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir(Özden, 2009: 22).

- * KOBİ'lerin büyük bir kısmında satışlar azalmıştır.
- * Kriz sebebiyle satışlardaki düşüş ve nakit sıkıntısını çeken KOBİ'ler kredi kaynaklarına ulaşmada sorun yaşadıklarından maliyetler ve faiz artışı nedeniyle borçlarını ödeyemez duruma düşmüşlerdir.
- * Bir çok KOBİ maaşlarını ödeyemediği için personel azaltmak zorunda kalmıştır.
- * KOBİ'ler yapıları gereği, yeterli süre ve hareket seçeneklerini kullanma yeteneğine sahip olmadıkları için kriz dönemlerinde çabuk karar alma sorunu yaşamıştır.
- * KOBİ'lerin büyük bir kısmı kurumsallaşmadığı için kriz dönemlerinde yetki ve sorumluluk devrinde yapısal sorunlar yaşamıştır.

Kriz sürecinde işletme içi kopukluklar ve birimler arasında koordinasyon eksikliği şekil 4'de açıklanmıştır.



Şekil 4. Krizin KOBİ'ler üzerindeki olumsuz etkileri

Kaynak: İşletme Ekonomi Dergisi, Mayıs 2009

- * Kriz dönemlerinde KOBİ'ler, maliyetlerini azaltmak için pazarlama ve reklam giderlerinde kesinti yapmak zorunda kalmışlardır. Bu durum, KOBİ'leri zor durumda bırakmıştır.⁶

* Pazarlama sorunu yaşayan KOBİ'ler, piyasa araştırmasını yapamamış, yeni iş modellerini geliştirememiş ve tüketicilerin değişen önceliklere ulaşamadıklarından krizi daha fazla hissetmiştir.⁷

8.KRİZDE KOBİ BANKA İLİŞKİLERİ

KOBİ'ler kriz döneminde finans piyasasının işleyişinden olumsuz etkilenmiştir.Birçok KOBİ alacaklarını tahsil edememiş ve nakit sıkıntısı yaşamıştır. İşte bu noktada kredilerin geri dönüşü azalınca bankalar endişe etmeye başlamıştır. Kriz döneminde, kredi kullananların durumları kötüleştikçe bankaların kayıpları nedeniyle sermayeleri azalmaya başlayınca daha detaylı araştırmalar yaparak finansal açıdan daha güçlü olan işletmelere kredi kullandırmaya başlamışlardır. Bankalar kriz döneminde KOBİ'lere kredi vermemek için rekabet yapmamış ve kredi vermekten çok alacaklarını tahsil etmeye çalışmışlardır.Bundan dolayı, kriz döneminde nakit sıkıntılarını aşmak için krediye ihtiyaç duyan işletmeler ile bankalar arasındaki ilişkiler zor bir döneme girmiştir. Bundan sonra ilişkilerin yönetilmesinde kurumsal ilişkiler önem kazanacak, iş planları, pazar araştırmaları ve finansal tablolar temel esas alınarak kredi verilecektir(Bener, 2009).

Bankaların kredi almak isteyen KOBİ'lerden kredinin iki misli gayrimenkul teminat istemeleri sermaye sıkıntısını çeken KOB'leri zor duruma düşürmüştür. Bu nedenle, kredi alamayan KOBİ'ler üretimlerini arttıramamış ve büyüyememişlerdir. Kriz döneminde KOBİ'lerin en büyük sorunu mevcut kredi limitlerinin arttırılmasında bankaların talep ettikleri ek teminatları verememeleri olmuştur.

Kredi Garanti Fonu (KGF) bankaların istedikleri teminatlar için garanti vermeyi üstlenip KOBİ'lerin kredi kullanma olanağını yaratarak kriz dönemlerinde uygun maliyetli kredilerden bu işletmelerin yararlanmasını sağlayıp fırsat yaratmayı amaçlamıştır. Ne var ki, krediler için KGF KOBİ'lerden teminat istemeye başlamıştır. Böyle bir olay KOBİ'leri şok etmiştir (Ayaydın, 2009:8).

2009 Şubat ayında kredi kullanan KOBİ sayısı 1 milyon 328 bin iken, Mayıs ayında 1 milyon 312 bine gerilemiş ve kriz dönemi sürecinde KOBİ'lerin kullandığı kredi miktarı da 1 milyar 23 milyon lira azalmıştır.Bu durum kredi kullanan KOBİ sayısının düştüğünü göstermektedir (Gökçe,2009:3).

9.KRİZİ FIRSATA DÖNÜŞTÜRMEK VE DÜZCE'DE BİR KOBİ ÖRNEĞİ:

Ülkemizdeki KOBİ'ler krizde büyük zorluklar yaşamış diğer krizlerde olduğu gibi bu kriz de birçok KOBİ'nin kapanmasına neden olmuştur. Ayakta kalmasını başarabilen KOBİ'ler bugüne gelebilmişlerdir. Bir kısım KOBİ'lerin kayıpları belli ölçüde kalmıştır. Yarattığı olanakları değerlendirerek gelişme fırsatını bulan KOBİ'ler de olmuştur. Kriz sonrası yeni olanaklarla katma değeri yüksek üretim yaparak büyüyen işletmelerde de mevcuttur. Örneğin, 1994 kriz sonrası otomotiv sanayi büyüyerek AB ülkeleri ile rekabet edebilir hale gelmiştir.

Kriz dönemleri, üretimde faz değişikliğini sağlayarak öncü alanları ortaya çıkarıp (Arolat, 2009:3), teknolojik gelişmeleri iyi kullanan işletmeler bu alanlarda büyüme fırsatını elde ederler.

Kriz dönemleri firmalar için aynı zamanda, organizasyonlarını gözden geçirme, yeniden yapılanma ve yeni dönemin fırsatlarını elde etme zamanı olarak görmek gerekir. Çünkü bu dönemler, firmaları kendilerine çeki düzen vererek eksik yerlerini görmeye, fizibilite çalışmasının yapılmasına, Ar-Ge geliştirmeye ve eğitim programlarının yenilenmesine yöneltmek yeniden iş, yetki ve görev tanımlarını sağlıklı bir biçimde yapma fırsatını verecektir.Bu fırsatları değerlendirerek Düzce İlinde krizi fırsata dönüştüren bir KOBİ örneği:

Düzce, birçok sektörde faaliyet gösteren işletmeleriyle gelişmeye uygun bir il. Düzce'nin gelişmesinde Orman ürünlerinin önemi büyüktür. 1976 yılında ilk kez bir ilçe olarak orman ürünleri sanayi teşvikini alarak Orman ürünleri Fabrika ve küçük işyerlerinden çıkan orman ürünlerinin çeşitliliği bu sektörün gelişmesini sağlamış ve Düzce ekonomisine önemli katkıları olmuştur.

Beş yıldan bu yana plastik, tekstil, otomotiv ve otomotiv yan sanayi, metal, deri , motosiklet, silah sanayi ve turizm gibi sektörler Düzce'de faaliyet göstermeye başlamışlardır.. Düzce Üniversitesi bu il için

büyük avantaj. Ayrıca Düzce Ankara ve İstanbul'un tam ortasında olduğu için lojistik açısından büyük fırsatlar yaratmaktadır.

Düzce'de I. ve II. Organize sanayi bölgelerinde ve sanayi bölgesi dışındaki alanlarda ve ilçelerinde üretim yapan 32 KOBİ yöneticisiyle birebir görüşerek kriz sürecinin yönetim konusunda yaptığım araştırma sonucunda, yöneticilerden 3 tanesin krizden etkilenmediğini, 16 işletme yöneticisi orta düzeyde etkilendiklerini, 13 işletme yöneticisi ise yüksek düzeyde krizden etkilendiğini söylemişlerdir.

Üç KOBİ yöneticisi krizi avantaja döndürüp üretimi ve cirolarını arttırdıklarını ifade ettiler. Bu üç KOBİ'den 2009 yılında %40 büyümeyi planlayan bir KOBİ örneği ORKA.

Ahşap Ürünleri San. Ve Tic.Ltd.Şti olan ORKA, 2008 yılında 5084 Teşvik Yasası'ndan yararlanmak için İstanbul'da Zeytinburnu'ndaki tesisini Düzce'de 10.000 m²'si kapalı alan olmak üzere 40 dönüm arazi üzerine kurulmuş banyo mobilyasını üreten bir KOBİ'dir.

Fabrikayı ziyaret ettiğimde, İşletme Müdürü Orman End.Müh.Derya Kar karşıladı. Acil bir işi nedeniyle görüşmemiz kısa sürdü. Özet bilgi verdikten sonra orta kademe yöneticiler Cemil Yeşildağ, Rahman Karyak ve Yönetim Asistanı Zehra Şenoğlu ile bir araya geldik. Toplantıda aldığım bilgiler;

2008 Nisan ayında kriz döneminde fabrika inşaatına ve Eylül ayında üretime başlamışlar, Halk Bankasından iki yıl ödemesiz 20 milyon Euro kredi alarak toplam 6 milyon dolarlık yatırım yapmışlar. 2008 yılında %50 büyümüşler, 2009 yılında %40 büyümeyi planlamışlar. Bu hedefin doğru olduğunu, işin ciro su 3 milyon Euro olan özel üretimli ihrac konusunda Hollandalı bir şirket ile anlaştıklarını belirtiyorlar. 2010 yılında Avusturya ve Fransa'dan iki yapı marketin geleceğini ve bunlarla sözleşme yapacaklarını açıklıyorlar.

Düzce'ye gelmelerinin nedenini sorduğumda, işçilikte %40, elektrikte %35 indirim olduğunu ve çalışmalarını servis ve yemek ihtiyaçlarının karşılanmasının İstanbul'a göre daha avantajlı olduğunu söylediler. İstanbul'da çalışanların sayısı 140 iken burada 170 personele ulaşmıştır. Tüm avantajlara karşın, atık depolama binasını yaptıklarını, ancak atıklarını İzmit İzaytaş'a gönderdiklerini Fabrikaya ek maliyet yüklediğini ifade ederek teknik eleman sorunlarının olduğunu sözlerine eklediler.

Yılda 20 milyon ciro yapan bu fabrika eleman almış, daralma olmamış, yatırım sorunları yok ve kriz döneminin fırsatlarını iyi değerlendirerek yoluna devam ediyor. Krizden yorgun düştüğü ülkemizde, her yerde krizden bahsedilirken ORKA'nın bu başarısındaki gözlemlerim;

*Fabrikanın başarılı olduğu dönemde avantajlı duruma gelmişler, fiyatı arttırmadan pazar payını koruyup geliştirmişlerdir.

*Müşterilerle işbirliği yaparak, istekleri doğrultusunda yeni banyo mobilyalarını üretmişler.

*Çalışanlarına önem vererek takım ruhu yaratıp ekipleşmişler,

*Kurumsal diyalog ile çalışanlarla ortak akıl yaratıp çalışanlarına güven vermişler.

*Kriz döneminin kendileri için çekidüzen verme, iş süreçlerini gözden geçirme ve başarıya odaklanmak için bir fırsat olduğunu görmüşler.

*Fabrika yönetiminde sosyal değerleri öne çıkarmışlar.

*ISO 9001 ve üretim ile ilgili eğitimlere önem vererek Fabrika içinde uyumu sağlamışlar.

*Müşterilerle yaptıkları toplantılarda satış sonrasında da ürünün arkasında olduklarını müşterilerine hissettirmişler.

*Fabrika üst yönetiminin öngörülerıyla kriz sürecini iyi yönetmişler yatırımlarında avantaj sağlamışlar.

*Fabrika Müdürünün yarattığı motivasyon ve kurumsallaşma çalışanlara güven vermiştir

10.SONUÇ VE ÖNERİLER:

KOBİ'ler yaşayarak ve zorla öğrenme yeteneğine sahip işletmelerdir. Yaşanan krizin belirtileri 2007 yılının ortalarında ortaya çıkmasına karşın herhangi bir hazırlık yapmamışlar, kriz derinleştikçe önlemler alınmaya başlanmış ve ekonomi yönetimini de tedbirler almaya zorlanmıştır. Hükümet ard arda beş paket hazırlayarak kriz ortamını yumuşatmaya çalışmıştır. İstihdam teşviki, sicil affı, borç taksitlendirme ve cansuyu kredisi gibi krediler KOBİ'lere ilk zamanlarda fayda sağlar gibi görünse de sonuç almada etkisiz kalmıştır (Erten, 2009:8).

Ülkemizdeki işletmelerin %98'i KOBİ kapsamına giriyor, ancak bunların %85'inde 1-10 kişi çalışıyor. Asıl sorun bu işletmelerin çoğunluğudur. Bu tür işletmelerin sermayeleri yeterli olmadığından teknoloji yenilemede ve verimlilikte zorlanmaktadır. Bu nedenle rekabetçilikleri de yeterli değildir. KOBİ'lerin birleşmelerini teşvik eden yasanın dışında kalmaları nedeniyle bu işletmeler vergi indiriminden faydalanamamaktadır. Ülke ekonomisi için önemli olduğuna inandığımız en küçük KOBİ dediğimiz bu işletmelerin birleşmelere yönlendirilmesi için yasal düzenlemelerin yapılması yararlı olacaktır. Bu nedenle, en küçük KOBİ'lerin maliyetleri azaltıcı bir teşvik paketi hayata geçirilmesi ve mevcut faaliyetlerini verimli kıldıktan sonra yatırımlarını büyümeye yönelik teşviklerin uygulanması daha doğrudur.

Bugün yaşadığımız kriz ortamında, KOBİ'ler ilk başta kriz yönetimi ve kritik kararların alınmasında yavaş hareket etmişlerdir. Krizi zamanında algılayan ve iyi yöneten KOBİ'ler kontrolü ele almışlar ve avantajlar sağlamışlardır.

Gelinen noktada; kriz tecrübelerine ve yönetim farklılıklarının yaşanmasına karşın, KOBİ'lerin birçoğu kriz yönetimi ve finansal yapılanma konularında kendilerini yenileyememiştir. Halen finansal yapı bir sır olarak korunmakta ve muhafazakar bir anlayışla yönetilmektedir(Yıldırım, 2009:16).

Kriz dönemi en çok KOBİ niteliğindeki işletmeleri etkilemiştir. KOBİ'lerin kriz sürecinin yönetiminde zafiyetleri devam etmektedir. KOBİ'lerin birçoğu kriz yönetim ekibini oluşturamamış, kriz yönetim işi daha çok işletme sahiplerinin bilgi ve tecrübelerine dayalı olarak yürütülmektedir. KOBİ'lerin genelinde olduğu gibi Düzce'deki KOBİ'lerde krizden etkilenmişler ve KOBİ'lerin birçoğu krizi iyi yönetememişlerdir. Ancak uygulama örneğinde olduğu gibi krizi iyi yöneterek fırsata dönüştürmek ve kriz sonrası büyümek için KOBİ'lere aşağıdaki hususlar önerilebilir;

- * Tüm illerde Sanayi Ve Ticaret Odaları'nın önderliğinde KOBİ'lere yönelik eğitim ve bilgilendirme programları yapılmalıdır.
- * Krizler bir faz değişikliğidir. KOBİ yöneticileri faz değişikliğinin yarattığı fırsat ve tehlikeleri iyi analiz ederek krizi fırsata dönüştürebilmelidir.
- * Bankaların KOBİ'lere finansal yönetimde yol gösterici olmalı ve kriz ortamında kredi vermelidir.
- * KOBİ'ler belli tarihlerde finansal risklerle ilgili değerlendirmelerini revize etmelidir.
- * KOBİ yöneticileri risk odaklı bir yönetim anlayışını benimsemelidir.
- * KOBİ girişimcileri yatırımlarını yapmadan önce fizibilite çalışmalarını çok iyi yapmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akat,İ., Budak, G Ve Budak, G (1999). İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- Aktaş, A(2009). Şirketleşmede On Beş Yılın En Kötü Dönemi, Dünya Gazetesi, 25.08.2009, İstanbul.
- Asunakutlu, T. Safran B.Ve Tosun, E (2003). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı:1,İzmir.
- Arolat, O(2009). Krizin Türkiye'ye Yarattığı Fırsatlar, Dünya Gazetesi, 24 Nisan, İstanbul.
- Ayaydın, A (2009). "Türkiye'ye Özgü Şaka Gibi Olay" Dünya Gazetesi 03 Eylül, İstanbul.
- Blaney, M (2008).Şirketi Başarıya Götürmek, Sürdürülebilir Rekabet Gücü,Sanayi İçin Uygun Ortam, 7. Sanayi Kongresi Kitabı. 3-4 Aralık, İstanbul.
- Baran, H (2009). İşletmelerde Kriz Yönetimi, <http://www.egitisim.com.tr/docs/kriz-yonetimi>. Pdf, E: 26.08.2009.
- Bener, A., F (2009). Krizde Bankalarla İlişkiler, Yorum/ İnceleme, Nisan, İstanbul.
- Borodzicz, P. E (2005). The Management Of Risk, Crisis And Security, ISBN D- 470-86704-3 Chichester: John Wiley & Son .
- Can, H (1999). Organizasyon Ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cornelius, P (2008). Küresel Dinamiklerden Avantaj Yaratmak, Sürdürülebilir Rekabet Gücü, Sanayi İçin Uygun Ortam, 7. Sanayi Kongresi Kitabı, 3-4 Aralık, İstanbul.
- Elele, O (2009). Küresel Kriz Nasıl Doğdu?, Dünya Gazetesi, 24.08.2009, İstanbul.
- Erten, T (2009). Sorun Kriz Değil. Dünya Gazetesi, 20 Mayıs, İstanbul .

- Gökçe, H (2009). Bankaların KOBİ Müşterisi Azalıyor, Krediler Geriliyor, Dünya Gazetesi, 15 Mayıs, İstanbul.
- Haşit, G (2000). İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Kahveci,T.C., Taşkın,H (2007). KOBİ'lerde Kurumsallaşma Stratejileri Ve Kurum Mühendisliği: Bir Uygulama, 4. KOBİ'ler Ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı, 7-8 Aralık 2007, İstanbul.
- Karaköse, T (2007). Örgütler Ve Kriz Yönetimi, <http://www.akademikbakis.org>, E:28.08.2009
- Kola, O (2009). Kriz Yönetim Becerisi, Liderliğin En Aktif Ve Zorlayıcı Özelliğini Oluşturuyor, Dünya Gazetesi, 3 Temmuz, İstanbul.
- Nas, A (2009:1) Normalleşme Arayışında Yoruluyoruz, Finans Politika Ekonomik Yorumlar Dergisi ISSN1307- F II2 , Yıl:46, sayı:530.
- Özden, K (2009). İşletme Ve Örgütlerde, Toplam Kriz Yönetimi, İşletme Yönetimi Dergisi, ISBN978-605-377-055-8, Yayın :2045, 1. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Toksü,F (2006), Halkla İlişkiler Bir Yönetim Modeli, MEES, ISSN 1300-8265 Yıl: 11, Sayı:41, Hanlar Matbaacılık Yayını.
- Uysal, M (2009). Krizden Bugüne Ve Geleceğe Türkiye, Dünya Gazetesi, 24.08.2009, İstanbul.
- Yıldıran, M (2009). Reel Sektör Ve Küresel Mali Kriz: Finansal Yönetimin Geriliği Sorunu, Dünya Gazetesi, 14 Mayıs, İstanbul.
- <http://kobifinans.com.tr/tr/bilgi-merkezi/02061001/20892>, E:25.08.2009 .
- <http://209.85.129.132/search?9=cache:ktfAQPB-C301=116f.karaimas.edu.tr/sbd/maka>, E:26.08.2009.
- <http://akademikbakis.org>, E:27.08.2009.
- http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/02061002/22687, E:03.09.2009.
- <http://muhasibeturk.org/yazarlar/416-huseyin-yildiz-kose-yazilari-makaleleri/8800-kr..> E:03.09.2009.
- <http://kobifinans.com.tr/tr/bilgi-merkezi/02061002/20898>, E:04.09.2009.
- <http://kobifinans.com.tr/tr/bilgi-merkezi/02061002/22215>, E:26.08.2009.

BİLECİK MERMER SEKTÖRÜNDEKİ KOBİLER'İN KRİZDEN ÇIKIŞ SÜRECİNDE STRATEJİK REKABET GÜÇLERİNİN 5 GÜÇ MODELİYLE ANALİZ EDİLMESİ

Gürkan HAŞİT
Bilecik Üniversitesi

ÖZET

Dünyada son yaşadığımız küresel kriz bütün dünya işletmelerini etkilediği gibi ülkemiz işletmelerini de yakından etkilemiş, birçok sektörde önemli üretim kayıpları ve zararlar ortaya çıkarmıştır. Krizleri işletmeler açısından değerlendirdiğimizde, krizler her dönem işletmeleri etkileyebilecek oluşumlardır. Krizden kaçmak mümkün değildir. Sadece krizleri yaratan faktörlerde değişiklikler olmaktadır. Böyle bir ortamda önemli olan krizleri kabul ederek, onlarla yaşamayı ve krizleri fırsatlara dönüştürebilmeyi öğrenmektir. İşletmeler açısından bu öğrenme süreci o kadar kolay olarak gerçekleşmeyecektir. Bu dönüşümün başarılı olması, eski alışkanlıkları bir kenara bırakmaya, cesaretli kararlar almaya, kurumsal yapıyı oluşturmaya, stratejik yönetim anlayışını etkin kılmaya bağlı olarak değişebilecektir. Krizlerle etkili mücadele edebilmenin yolu işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki rekabet gücünü iyi analiz ederek, krizlerle mücadelede oluşturacağı stratejileri bu güce odaklı olarak şekillendirebilmesidir. Bu çalışmada Bilecik de mermer sektöründe faaliyet gösteren KOBİLER'in şu an içinde bulunduğumuz küresel kriz ortamındaki rekabet güçleri analiz edilmiştir. Bu analiz yapılırken birincil ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. Rekabet analizi yapılırken Porter'ın 5 güç analizi kullanılmış, sektör için kriz karşısında etkili olabilecek strateji önerileri yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mermer Sektörü, Kriz, Strateji, Rekabet, 5 Güç Modeli

1. GİRİŞ

ABD'lerinde ortaya çıkıp bütün dünyayı etkisi altına alan mortgage krizi ülkemizdeki KOBİ niteliğindeki işletmeleri de yakından etkilemiş, çok sayıda işletme kapanmış birçok kişi işini kaybetmek durumunda kalmıştır. Bu krizden özellikle ABD'leri ile önemli ihracat bağlantıları olan mermer sektöründeki KOBİ'ler daha fazla etkilenmişlerdir. ABD'lerinde ortaya çıkan mortgage krizi, ülkedeki emlak piyasasını alt üst etmiş, bina değerleri düşmüş, binalar ve daireler açık artırma ile satılmaya başlanmıştır. Krizin ortaya çıkardığı bu gibi olumsuz sonuçlar, mermere olan talebi azaltmış, ABD'lerine yapılan mermer ihracat rakamlarında önemli düşüşler olmuştur. Krizin etkileri ABD'leri ile sınırlı kalmamış Avrupa ve diğer dünya ülkelerinde de mermere olan talepler olumsuz yönde etkilenmiş, mermer sektöründeki KOBİ'ler ürünlerini satacak yeni pazar arayışlarına girmiştir. Mermer sektöründeki KOBİ'lerimizi zorlayan önemli bir noktada döviz kurunun oldukça düşük oranlarda seyretmesidir. Ülkemizde oldukça yüksek maliyetlerle üretim yapan mermer işletmelerimiz ürünlerini uluslararası pazarlarda daha düşük kar oranlarıyla satmak zorunda kalmaktadır. Ayrıca döviz kurundaki istikrarsızlıklar, maliyetlerini karşılamakta güçlük çeken işletmelerimizin uzun dönemli sipariş almalarını

da zorlaştırmakta, rekabet güçlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Çin den yapılan ucuz fiyatlı granit ithalatı da KOBİ'lerimizi zorlayan diğer önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

2. DÜNYA MERMER SEKTÖRÜNÜN GENEL DURUMU

Mermer olarak adlandırılan karbonatlı kayalar, gerek kullanım kolaylığı, gerekse estetik görünümü ve dayanıklılığı nedeniyle her geçen gün ilgi artmaktadır. Rezervlerine ilişkin kesin verilere ulaşılamamasına rağmen, petrografide mermer olarak adlandırılan kristalin kalkerler, Alp Kuşağı, Ege Adaları, Anadolu Yarımadası, İran, Pakistan ve Hindistan'dan (Himalaya Yükseltisi) Çin'e kadar uzanan alanda bulunmaktadır. Adı geçen bu geniş alan jeoloji olarak hemen hemen aynı yapıya sahip bulunmaktadır Genel hatlarıyla Alp-Himalaya kuşağı içinde kalan Portekiz, İspanya, İtalya, Yunanistan, Türkiye, İran ve Pakistan gibi ülkeler mermer, kireçtaşı, traverten ve oniks açısından büyük potansiyele sahiptirler (Yılmaz ve Safel, 2004).

İşletilebilir magmatik kayaç rezervlerinin ise İspanya, Norveç, Finlandiya, Ukrayna, Rusya, Pakistan, Hindistan, Çin Halk Cumhuriyeti (ÇHC), Brezilya ve Güney Afrika'da kümelendiği dikkati çekmektedir (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 1995; DPT, 1996; Karataş ve diğerleri, 2003). Mermer madenini hem çıkaran hem de işleyerek ihraç eden ülkelerin başında Türkiye, Yunanistan, İspanya, Portekiz, Brezilya, Arjantin, ÇHC, Hindistan, Tayvan, Güney Kore gibi ülkeler gelmektedir. Yine, İsrail, Suudi Arabistan, Fas, Fransa, Almanya, Belçika, İngiltere, Finlandiya, Japonya, Avustralya, Yeni Zelanda kendi üretimlerinin yanı sıra blok alıp işleyen ülkelerdir. Rusya ve Orta Asya Cumhuriyetleri, Nepal, İskandinavya ülkeleri, Güney Afrika ülkeleri zengin rezervlerini henüz değerlendirmeyen ve blok olarak satan ülkeler olarak dikkat çekmektedir. Bu ülkeler arasında İtalya ve Çin sektör liderleri olarak kabul edilmektedir. Özellikle İtalya, zengin mermer ve granit rezervlerinin yanı sıra, üretim ve işleme teknolojisinin de merkezi durumundadır. Çevreci grupların baskısı, rezervlerdeki azalma ve değişik türdeki mermerleri dünya pazarına sunmadaki öncelik arzusu nedeni ile İtalya, aynı zamanda, bugün en büyük blok ithalatçısı durumundadır. Carrara ve Verona bölgeleri sektörün endüstriyel kümelenme alanları olarak öne çıkmaktadır (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 1995; DPT, 1996; Karataş ve diğerleri, 2003).

Dünya doğal taş üretimi kıtalara göre değerlendirildiğinde; Asya %44 ile birinci, Avrupa %42 ile ikinci sırada yer almaktadır (İpçioğlu ve diğerleri, 2006). Asya kıtasında bugüne kadar girdiği tüm sektörlerde mutlak bir fiyat üstünlüğüne sahip olan Çin'e karşı Avrupa'nın kozu Türkiye'dir (İpçioğlu ve diğerleri, 2006). Avrupa kıtası içerisinde en fazla kaynağa sahip olan bunu en fazla kullanılır hale taşıyan ve işleyen ülke Türkiye'dir. Kar açısından bakıldığında liderlik İtalya'ya geçmektedir. Elde edilen katma değer Türkiye'nin üretimine oranla düşük kalmaktadır. Aynı durum Asya kıtasında hâkim güç olan Çin içinde geçerli olup, ihracat rakamları açısından birinci olmasına rağmen ucuz mal satması nedeniyle ülkeye sağladığı katma değer oldukça düşük seviyelerdedir (Baydilli, 2004).

Doğal taşların yapı ve dekorasyon malzemesi olarak kullanılmaya başlanması, inşaat sektöründe, doğal taştan yapılan malzemelerin mimar ve dekoratörler tarafından daha fazla tercih edilmesi ve fiyatların diğer malzemelere göre daha ucuz olması dünya doğal taş üretimini artırmıştır (Çetin, 2003).

1986 yılında 22 milyon ton olan üretim, 2003 yılında 75 milyon tona yükselmiştir. Türkiye'nin üretimdeki payı ise 6 milyon ton ile %8'e ulaşmıştır. Bu oran sektörde tüm rezervlerin %40'ına sahip olan bir ülke için tatmin edici bir oran değildir. Ancak özellikle sektörel anlamda gelişmeye engel olmuş maden ve çevre koruma kanunları sebebiyle 1985 yılından sonra kaynaklarını kullanabilen bir ülke açısından bakıldığında oldukça yüksek bir orandır (Tenli, 2002).

Finlandiya, Norveç, Güney Kore gibi sert taş ihracatçısı ülkelerin ihracatta Türkiye'den daha etkili oldukları, buna karşılık İtalya, İspanya, Portekiz ve son yıllarda Yunanistan gibi ülkelerin hem ithalatta hem de ihracatta etkili oldukları görülmektedir. Bu durum doğal kaynakların çıktığı değil, işlendiği ülkeye daha fazla katma değer bıraktığı ilkesinin, doğal taşlar için de geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. Gerçekte sektör genelinde ham kaynağa sahip olunması, işlenmesi kadar kar sağlamamakta, özellikle elde edilen katma değer, rezerve sahip olan ülkeye değil de genelde doğal taşları işleyen ülkelere kalmaktadır. Elbette yadsınamaz bir gerçek olan kaynağa yakınlık, rezervleri kullanıma açan aynı

zamanda işleyen ülkeler için de oldukça büyük oranda karlılık sağlayacaktır. Kullanılmakta olan kaynağın taşınmasının maliyetinin yüksekliği, üretim sırasında ve öncesinde yaşanması ihtimal dâhilinde olan hatalar ve belki de en önemlisi bölgesel olarak farklılık gösteren doğal taş karakteristikleri kaynağa yakın kurulan işletmelerin karlılığını artırmaktadır (Eraslan ve diğerleri, 2008).

3. MERMER SEKTÖRÜNÜN TÜRKİYEDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Dünyadaki tüm mermer rezervlerinin %35-%40'ının Türkiye'de olduğu tahmin edilmektedir. Toplam rezervi 13.9 milyar ton (yaklaşık 5,1 milyar m³) olan Türkiye'nin, 1,6 milyar ton civarındaki görünür rezervi, bugünkü temposuyla, dünya tüketimini 80 yıl karşılayabilecek düzeydedir (Turkish Time, www.turkishtime.org/mayis/, 2005).

Ülkemizde 80'in üzerinde değişik yapıda, 120'nin üzerinde değişik renk ve desende mermer rezervi belirlenmiştir. Uluslararası piyasalarda en tanınmış mermer çeşitleri, Süpren, Elazığ Vişne, Akşehir Siyah, Manyas Beyaz, Bilecik Bej, Kaplan Postu, Denizli Traverten, Ege Bordo, Milas Leylak, Gemlik Dişabaz ve Afyon Şeker'dir. Sektörde yaklaşık 800 ocak, 1500 fabrika ve 7000 civarında atölye, 2005 yılı itibarıyla faaliyet göstermektedir (Tenli, 2002). Ocakların % 60'ı Ege ve Marmara Bölgesinde yoğunlaşmıştır. Mevcut ocakların % 27'si Balıkesir, % 24'ü Afyon, % 12'si Bilecik, % 8'i Denizli, % 6'sı Muğla ve % 4'ü de Eskişehir illerinde yer almaktadır. Bu bölgelerdeki üretim tüm üretimin % 65'ini oluşturmaktadır (Erdoğan ve Yavuz, 2003).

Bu rezervlerini her geçen yıl daha da iyi bir şekilde değerlendiren sektör, özellikle son dönemlerde büyük işletmelerin yapmış oldukları yatırımlarla ve entegre üretim yapan tesislerin de devreye girmesiyle son 15 yılda ortalama yıllık %13 oranında büyüyerek, dünya ortalamasını ikiye katlamış, son yıllarda maden ihracatının neredeyse yarısını doğal taşlar karşılamış; dünya doğal taş üretiminde 7 büyük üreticiden birisi konumuna yükselmiştir (Yılmaz ve Safel, 2004). Türkiye doğal taş sektörünün veri analizleri, ülkenin geçirdiği siyasal, ekonomik ve toplumsal değişimlerle birlikte ele alındığında, sektörde uzun vadeye dayalı planların önemini net bir şekilde ortaya koymaktadır. 1980'li yılların ilk yansından sonra ihracata dönük yatırımların artması ve yabancı sermaye yatırımlarının da özendirilmesiyle ihracatta kalıcı bir artış eğiliminin yakalandığı görülmektedir. Türkiye ekonomisinin 80'li yıllardaki yapısal dönüşümü, genel maden ihracatımızı olumlu yönde etkilediği gibi doğal taş ihracatımıza da aynı oranda yansımıştır. Doğal taş ihracatının payı, toplam ihracat içinde henüz çok önemli bir paya sahip olmamakla birlikte kaydedilen önemli gelişmeler sektörün uzun vadede önemli atılımlar yapabilecek kapasitede olduğunu göstermektedir (Gürçan ve Sabah, 2003). Bu artışlara paralel olarak mermer sanayinde makine ve teçhizat yönünden de olumlu ilerlemeler kaydedilmiştir. Yakın zamana kadar, ocak işletmelerinden, fabrikada plaka ve fayans üretimine ve atölyelerde mermer işlenilmesine yarayan makinelere kadar her şeyi dışarıdan ithal eden Türkiye, bu cihazları ve sarf malzemelerini artık kendisi üretir hale gelmiş, hatta teknoloji ihraç eder duruma ulaşmıştır (Erdoğan ve Yavuz, 2003).

Tablo 1. Dünya Mermer İhracatında İlk On Ülke

İşlenmemiş Mermer İhracatı (Ton)		İşlenmiş Mermer İhracatı (Ton)	
Ülkeler	2005	Ülkeler	2005
Çin	1.829.940	Çin	13.535.860
Türkiye	1.757.853	İtalya	4.219.880
İspanya	1.026.480	Türkiye	1.248.167
Brezilya	1.019.220	Brezilya	1.533.260
İtalya	992.120	G.Afrika	1.255.200
Portekiz	508.100	İspanya	975.880
Mısır	480.610	Mısır	490.300
İran	378.550	Portekiz	472.960
Finlandiya	342.370	Belçika	338.540
Norveç	290.200	S.Arabistan	300.000

Kaynak: (İMMİB, 2009).

Tablo 1'de görüldüğü gibi; Türkiye'nin üretimindeki bu artış, dış alım talebi ile önemli bir paralellik arz etmekte ve Türkiye ihracat yapan ülkeler arasında ilk sıralarda yer almaktadır.

Mermer, doğal taş ve teknolojileri ihracatı, toplam maden ihracatımızın yarısına yakını tek başına gerçekleştirmektedir. Doğal taş ihracatı **Tablo 2'**de de görüldüğü gibi her yıl artmaktadır. Bununla birlikte son dört yılda ihracatın azalan oranda arttığı ve maden ihracatı içindeki payının giderek düştüğü görülmektedir.

İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri (İMMİB) 2009'a göre 2008 yılında doğal taş ihracatında değerde %12.8 oranında artış kaydedilerek, 1.4 milyar dolarlık ihracata ulaşılmıştır. Miktar olarak ise %8.2 artış ile 5.1 milyon ton ihracat gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde, ülkeler bazında doğal taş ihracatında ilk beşi ABD, Çin, İngiltere, Birleşik Arap Emirlikleri ve Kanada oluşturmaktadır. ABD'de inşaat sektöründe 2007 yılında başlayan durgunluğun ardından 2008 yılında da ortaya çıkan küresel krizin durgunluğu daha da derinleşmesi ABD'ye yapılan doğal taş ihracatının önceki yıla göre miktar bazında %26 değer bazında ise %20.4 oranında azalmasına neden olmuştur. Bununla birlikte, 2008 yılında değer bazında ihracat artışı bakımından dikkat çeken ülkeler ise Birleşik Emirlikleri, Libya, Suudi Arabistan, Rusya Federasyonu, Avustralya ve Polonya ülkeleridir. Bu gelişmeler, söz konusu ülkelerin yapı sektöründe yaşanan gelişmelerle paralellik göstermektedir (İMMİB, 2009).

Tablo 2. Doğal Taş İhracatının Yıllara Göre Dağılımı

Yıllar	Doğal Taş İhracatı (Milyon \$)	Değişim (%)	Doğal Taş İhracatının Toplam Maden İhracatı İçindeki Payı (%)
1999	150.6	17.19	26.1
2000	188.7	25.29	33.2
2001	223.5	18.44	38.9
2002	302.6	35.39	44.2
2003	431.0	42.33	50.9
2004	626.1	45.26	51.8
2005	805.6	28.67	52.8
2006	1.027.3	27.52	49.4
2007	1.242.5	20.95	45.8
2008	1.400.0	12.68	43.2

Kaynak: (İMMİB, 2009).

İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri (İMMİB) 2009'a göre 2008 yılında doğal taş ihracatında değerde %12.8 oranında artış kaydedilerek, 1.4 milyar dolarlık ihracata ulaşılmıştır. Miktar olarak ise %8.2 artış ile 5.1 milyon ton ihracat gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde, ülkeler bazında doğal taş ihracatında ilk beşi ABD, Çin, İngiltere, Birleşik Arap Emirlikleri ve Kanada oluşturmaktadır. ABD'de inşaat sektöründe 2007 yılında başlayan durgunluğun ardından 2008 yılında da ortaya çıkan küresel krizin durgunluğu daha da derinleşmesi ABD'ye yapılan doğal taş ihracatının önceki yıla göre miktar bazında %26 değer bazında ise %20.4 oranında azalmasına neden olmuştur. Bununla birlikte, 2008 yılında değer bazında ihracat artışı bakımından dikkat çeken ülkeler ise Birleşik Emirlikleri, Libya, Suudi Arabistan, Rusya Federasyonu, Avustralya ve Polonya ülkeleridir. Bu gelişmeler, söz konusu ülkelerin yapı sektöründe yaşanan gelişmelerle paralellik göstermektedir (İMMİB, 2009).

4. BİLECİK İLİNİN MERMER SEKTÖRÜNDEKİ YERİ

Bilecik İli mermer sektöründe Türkiye ekonomisinde önemli yer tutmakta ve Bilecik mermerleri hem ulusal hem de uluslararası pazarda çok iyi tanınmaktadır. DPT'nin (2006) illerin öne çıkan sanayi sektörleri araştırmasında Bilecik'te süsleme ve yapı taşının kesilmesi, şekil verilmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi adı altında mermer sektörü birinci derecede öne çıkan sektörler arasında yer almaktadır.

Maden Tetkik Arama verilerine göre Bilecik İli ile ilgili mermer rezervleri hem tür hem de kalite bakımından önemli bir yere sahip olup, uluslar arası piyasada en tanınmış ve kabul görmüş Türk mermer çeşitlerinden biriside Bilecik Bej'idir (Genç, 2004; Sabuncu, 2004; Yılmaz ve Safel, 2004; Uyanık, 2007). Bilecik Bej mermerleri, Gölpazarı Bejleri, Söğüt Bejleri, Harmanköy ve Gülümbe pembemsi mermerleri ekonomik değeri yüksek olan ve talep gören mermer türleri olarak literatüre girmiş ve Bilecik ili ile özdeşleşmiş mermer çeşitleridir (Bilecik Valiliği, 2006). Söğüt Beji inşaat iç döşemelerinde önemli bir biçimde kullanılmaktadır. Gölpazarı Beji ise içerdiği sarı-kırmızı ve bej renkler mermer bloklarında homojen bir şekilde dağılmayan ve kolay işlenilen bir mermer türüdür (Sanayi Araştırma ve Geliştirme Genel Müdürlüğü, 2003). Bilecik Mermer ve Granit Sanayicileri Derneği'ne göre; Bilecik ili Doğal Taş sanayisinde, 55 ocak, 34 fabrika ve yıllık 250.000 m3 blok üretimi ve 7.500.000 m2 ürün üretimi ile bu sektörde Türkiye'nin ön sıralarında yer almaktadır. Bilecik ilindeki mermer sanayicileri tarafından üretilen çeşitli tonlardaki Bilecik Bej mermerleri dünyanın seksen ülkesine ihraç edilmekte ve mermer ihracatının %15'ini Bilecik mermer sanayicileri yapmaktadır (Bilecik Valiliği, 2006).

5. PORTER'IN BEŞ GÜÇ MODELİ

İşletmelerin faaliyette bulundukları veya bulunmayı planladıkları sektördeki rekabet şartlarının analiz edilmesi, bu analiz sonucuna göre stratejilerinin belirlenmesi, işletmenin mevcut pazar payını koruması ve bu pazar payını arttırabilmesi için çok önemlidir. Harvard Üniversitesi profesörlerinden Michael Porter tarafından geliştirilen "**Beş Güç Analizi (Five Force Analysis)**" bir sektördeki rekabet şartlarını açıklayan önemli modellerden biridir. Porter, bir sektördeki rekabet şartlarının işletme stratejileri üzerinde önemli bir rolü olduğunu ve bir sektörün rekabet yapısını belirleyebilmek için ayrıntılı beş güç analizi yapılması gerektiğini vurgulamıştır. (Porter, 1980). Porter'a (1989) göre küresel pazarlarda bir endüstrinin rekabet durumu; "**işletmeler arasındaki rekabet**", "**satıcıların (tedarikçilerin) pazarlık gücü**", "**alıcıların pazarlık gücü**", "**ikame ürünler tehlikesi**" ve "**pazara yeni girenlerin tehlikesi**" olmak üzere beş temel unsur tarafından belirlenmektedir (Porter, 1989). İşletmeler hem işletme karlılığını etkileyen, hem de endüstrinin yapısını oluşturan bu beş kritik faktör tarafından yönlendirilerek stratejilerini formüle etmektedirler (Porter, 1989; Hitt ve diğerleri, 1997; Thompson ve Strickland, 1995).

6. BİLECİK MERMER SEKTÖRÜNDEKİ KOBİLER'İN REKABET GÜÇLERİNİN 5 GÜÇ MODELİYLE ANALİZ EDİLMESİ

Araştırmada Bilecik Mermer Sektöründeki KOBİ'lerin rekabet güçleri yukarıda genel hatlarını açıklamaya çalıştığımız beş güç modeliyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, Bilecik mermer sektöründeki KOBİ'lerin içinde bulunduğumuz kriz dönemindeki rekabetçilik düzeyi belirlenmiş ve rekabet yapısının temel özellikleri açıklanarak, sektörün daha rekabetçi bir konuma gelebilmesi için stratejiler önerilmiştir. Yapılan araştırmada birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Birinci olarak, Türkiye ve Bilecik mermer sektörünün mevcut durumunun ne olduğunu ortaya koyabilmek için birçok kurumun yaptığı çalışmalar, raporlar gibi ikincil kaynaklardan yararlanılarak bazı kurumlarla da yüz yüze görüşülmüştür. Bu kurumlardan bazıları: TÜMMER (Türkiye Mermer Doğal Taş ve Makineleri Üreticileri Birliği), MİGEM (Maden İşleri Genel Müdürlüğü), İMMİB (İstanbul Maden ve Metaller İhracatçıları Birliği), TMMOB (Türkiye Maden Mühendisleri Odası), Bilecik Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü, Bilecik Ticaret ve Sanayi Odası, Bilecik Mermer ve Granit Derneği şeklinde sıralanabilir. Yine ikincil veri toplama kapsamında sektörle ilgili yazılı ve görsel kaynaklar (ilgili sivil toplum

kuruluşlarının, kamu kurum ve kuruluşlarının, gazete ve dergilerin sektörel raporları, dernek kayıtları, ilgili internet kaynakları, bilimsel makaleler) incelenmiştir.

İkinci olarak, Bilecik Mermer ve Granit Derneği'ne bağlı olarak faaliyet gösteren 34 işletmeden, KOBİ tanımına giren, işletmeler belirlenerek araştırma bu işletmeler üzerinde yürütülmüştür. Araştırma kapsamına alınacak KOBİ'lerin belirlenmesinde Bakanlar Kurulu'nun 2005 / 9617 sayılı kararı ile **“Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik** kapsamında yayımlanan KOBİ tanımı kullanılmıştır. **Tablo 3'de** Resmi Gazetede 18.11.2005 tarih ve 25997 sayı ile yayımlanan yönetmeliğe göre belirlenmiş olan KOBİ tanımı yer almaktadır:

Bu tanım kapsamına göre, Bilecik Mermer ve Granit Derneği'ne bağlı olarak faaliyet gösteren 34 işletmeden 5-6 adet büyük işletme dışında kalan işletmelerin büyük çoğunluğunun KOBİ niteliğindeki işletmeler olduğu saptanmıştır. Araştırma kapsamına alınan bu KOBİ'lerin sahip veya yöneticileri ile mülakatlar yapılarak Porter'ın 5 güç modeli çerçevesinde sektörün rekabetçilik durumu hakkında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmeliğe Göre KOBİ Tanımı

KOBİ TANIMI	ÇALIŞAN SAYISI	YILLIK HASILAT VEYA BİLANÇO TOPLAMI
<i>Mikro Ölçekli İşletme</i>	0-9	≤ 1 Milyon TL
<i>Küçük Ölçekli İşletme</i>	10-49	≤ 5 Milyon TL
<i>Orta Ölçekli İşletme</i>	50-249	≤ 25 Milyon TL

Kaynak: T.C. Resmi Gazete, 2005.

6.1. Bilecik Mermer Sektöründe İşletmeler Arası Rekabet

Bilecik mermer sektörüne **“rakiplerin sayıları ve özellikleri”** açısından bakıldığında, sektörde uluslararası alanda faaliyette bulunan tanınmış büyük ölçekli kurumsal işletmeler olmasına rağmen, KOBİ'lerin hâkimiyeti gözlenmektedir. Sektördeki KOBİ'lerin etkin bir yönetim yapısına sahip olmadığı ve güçlü rekabet stratejileri izleyemedikleri görülmektedir. Sektördeki KOBİ'lerin rekabet gücünü etkileyen önemli bir konuda Bilecik ilinin yeni teşvik yasası kapsamında I. Bölgede yer almasından kaynaklanmaktadır. Bu durum sektördeki KOBİ'lerin ulusal pazarlardaki rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyerek haksız rekabete yol açmaktadır. Çünkü Bilecik mermer sektöründeki işletmelerin ulusal düzeydeki önemli rakiplerinin bulunduğu illerdeki (Kütahya, Afyon vb.) mermer işletmeleri teşvik yasası kapsamında III. Bölgede yer alarak önemli avantajlara sahip olmuş, rekabette bir adım öne geçmişlerdir. Sektördeki KOBİ'lerin rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyen başka bir konuda sektördeki kayıt dışı işletmelerin varlığıdır. Kayıt dışılığın sektöre getirdiği en büyük sorun haksız rekabet olarak görülmektedir. Haksız rekabet ortamı mermer sektöründe uluslar arası standartlara uygun üretim yapmayı amaçlayan KOBİ'leri güç durumda bırakmaktadır. KOBİ'ler dünya çapındaki uluslar arası şirketlerden ziyade Türkiye'de haksız rekabet yapan ulusal işletmelerden daha fazla zarar gördüklerini belirtmektedir. Mermer sektöründeki KOBİ'leri etkileyen önemli bir konuda döviz kurundaki düşüklükten dolayı yurt dışından özellikle de Çin'den mermer ithal edip iç piyasaya önemli karlarla satan işletmelerdir. Bu işletmeler ülkemizdeki yüksek üretim maliyetleriyle çalışan KOBİ'lerin iç ve dış piyasalarda önemli kayıplarla karşılaşmasına yol açmaktadır.

Bilecik mermer sektörü açısından **“arz ve talep yapısını”** incelediğimizde, doğal taşların yapı ve dekorasyon malzemesi olarak kullanılmaya başlaması, inşaat sektöründe, doğal taştan yapılan malzemelerin mimar ve dekoratörler tarafından daha fazla tercih edilmesi ve fiyatların diğer malzemelere

göre daha ucuz olması, mermer olan talebi artırmıştır. Ancak, katma değeri yüksek nitelikli talebin yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Bilecik ilinde çıkarılan mermerin çok büyük bir bölümü yurt dışında ihraç edilmektedir. Ancak, mermer'in blok halinde işlenmeden satılması, "**üretim maliyetlerinin**" (elektrik, su, akaryakıt vb.) yüksekliği sektörün "**kâr oranlarını**" önemli ölçüde düşürmektedir. Rakip ülkelerin mermer rezervlerinin azalması, mermer ocaklarının kapatılması Amerika ve uzak doğu ülkelerinin yüksek talepleri, Rusya'da Türk mermerinin büyük bir ilgi görmesi ildeki işletmelerin ihracatlarını her geçen gün artırmaktadır. Son günlerde Amerika'da ortaya çıkan mortgage krizi bütün ülke KOBİ'lerini etkilediği gibi mermer sektöründeki KOBİ'leri de etkilemiş ABD'lerine yapılan doğal taş ihracat rakamlarında önemli düşüşler olmuştur. Sektör ABD'lerindeki ihracat kayıplarını, Kuzey Irak, Dubai, Kuveyt, Ürdün ve Suudi Arabistan gibi ülke pazarlarından aldığı taleplerle karşılamaya çalışmaktadır. Sektör döviz kurundaki düşüklük nedeniyle maliyetlerini karşılamakta güçlük çekmekte, bu yüzden değişik ülkelerden talepler gelmesine rağmen uzun dönemli ihracat bağlantıları yapamamaktadır. Sektördeki KOBİ'ler siparişi aldıktan sonra döviz kuru düşer önemli kayıplarla karşılaşırız korkusunu yaşamaktadır. Ülkemizde önemli doğal taş yatakları ve çok sayıda mermer çeşidi olmasına ve bu taşlara karşı hem iç hem de dış pazardan önemli talepler bulunmasına rağmen sektördeki KOBİ'lerin eksik kapasitelerle çalıştıkları görülmektedir. KOBİ'lerimizin eksik kapasiteyle çalışmasının altında yatan temel nedenlerden bazıları şunlardır:

İşletme sermayesindeki eksiklikler, yetişmiş eleman sıkıntısı, siparişe göre üretim yapılması, doğal şartlardaki olumsuzluklar nedeniyle uzun dönemli yatırımlara girilememesi, hammadde kalitesinin homojen olmaması, devlet bürokrasisindeki fazlalık, yetersiz makine parkı gibi nedenler, sektördeki işletmelerin arz miktarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Sektördeki KOBİ'ler ileriye yönelik pazarlarda yakalayacakları "**pazar fırsatları**" açısından değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır; Özellikle, giderek gelişen işleme tekniklerinin uygulanması ile rekabet edebilir, ekonomik kazanımlar sağlanmış, böylelikle doğal taşların kullanım ve tüketim alanları çeşitlenerek yaygınlaşmıştır. İçinde bulunduğumuz yıllarda dünyanın 60 milyon tonu aşan olan yıllık doğal taş üretiminin, 10 yıl içinde 150 milyon tonun üzerine çıkacağı ve 2025'de bugünkü miktarının 5'e katlanarak 300 milyon tona ulaşacağı beklenmektedir. (Stone, 2000) Doğal taş sektörünün geleceğine ilişkin bu olumlu gelişmeler ve beklentiler önümüzdeki yıllarda, çeşitlilik ve rezerv zenginliğine sahip, Türkiye gibi ülkeler için umut vericidir. Halen yıllık % 8'lik büyüme gösteren bu sektördeki dünyadaki ticaret hacmi 5 milyar doların üzerindedir. Türkiye'nin dünya doğal taş üretimindeki ve pazardaki payı % 5 dolayındadır. Ülkemizdeki doğal taş potansiyeline paralel olarak, yatırım, işletme, işleme tanıtma ve pazarlama konularında yetişmiş uluslararası deneyime sahip insan gücüne ve birikimine ulaşılması durumunda, sektörün önünün hızla açılacağı umulmaktadır

Sektöre "**dağıtım kanalları**" açısından bakıldığında, Bilecik ilinin İstanbul, Bursa gibi illerle çok yakın bir coğrafyada bulunması, karayolu ve tren ulaşımının bulunması, Gemlik ve Haydarpaşa limanlarına uzak olmaması, ayrıca ocaklar ve fabrikalar arasındaki mesafenin çok fazla olmaması diğer birçok illere oranla rekabet avantajı sağlamaktadır. Bununla birlikte ocaklardan fabrikalara taşınan blok mermerdeki tonaj sınırlaması sorun olarak görülmektedir. Ayrıca limanlardan yapılan yüklemelerde limanlardaki aşırı yoğunluk yurtdışı siparişlerin teslimatında gecikmelere yol açabilmektedir

6.2. Bilecik Mermer Sektöründe Pazara Yeni Girişleri Etkileyen Koşullar

Mermer sektöründeki KOBİ'lerin içinde bulunduğu "**pazarlara yeni girişleri**" etkileyecek faktörlerle ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır. Mermer sektörü yüksek maliyetli bir yatırımı gerektirmekte, dolayısıyla sektöre yatırım yapılabilmesi için büyük oranlarda sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bugün doğal taş üretim tesislerinin kuruluşunun, büyük ocakların açılmasının milyon dolarları bulduğu görülmektedir. Ayrıca doğal taş sektöründe işlenebilecek bir kaynağa sahip olabilmekte kolay görünmemektedir. Yine gerek maden sektörüyle gerekse çevrenin korunmasıyla ilgili yasalardaki eksiklik ve yetersizlikler ile ülkemizin ağır işleyen bürokratik yapısı sektöre girişleri sınırlayabilmektedir. Bütün bu faktörler sektöre girişin kolay olmadığını göstermekte, sektördeki işletmelere bir rekabet avantajı

getirmektedir. Son dönemlerde herhangi bir doğal taş kaynağına (ocağa) sahip olmadan, düşük döviz kurundan yararlanarak, yurt dışından blok ve granit gibi sert taşları ithal eden işletmelerinde pazarda önemli bir güce sahip olmaya başladıkları görülmektedir.

6.3. Bilecik Mermer Sektöründe Satıcıların (Tedarikçilerin) Gücü

Sektördeki işletmelerin, üretim maliyetlerini oluşturan, özellikle elektrik, mazot gibi girdileri sağlayan, “*tedarikçi (satıcı) işletmeler*” üzerinde bir rekabet gücü bulunmamaktadır. Hatta ülkemizde üretimin en önemli girdilerini oluşturan enerji maliyetlerinin yüksek olması, sektördeki işletmelerin uluslararası rekabet güçlerini azaltmaktadır. Mermer sektörüne teknolojik girdi sağlayan tedarikçi (satıcı) yapısı açısından bakıldığında, sektörde güçlü bir tedarikçi yapısının bulunduğu görülmektedir. Bu yapıya paralel olarak Bilecik ilindeki mermer işletmelerinin kullandıkları makinelerin büyük bir kısmı ülke içerisinde üretilmektedir. Sektörle ilgili makinelerin ülkemizde üretilmesinde en büyük katkıyı uluslararası fuarların yakından izlenmesi oluşturmaktadır. Bu durum sektörün makine ve teçhizat dışı bağımlılığını önemli ölçüde azaltarak işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır.

6.4. Bilecik Mermer Sektöründe Alıcıların (Müşterilerin) Pazarlık Gücü

Mermer sektöründeki “*satın alış hacimleri*” incelendiğinde, sektörün ürettiği ürünlerin büyük bir bölümü belirli bir alıcı veya alıcı grubu tarafından satın alınmamaktadır. Doğal taşları gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlardan çok sayıda alıcı talep etmektedir. Sektörün üretimini yaptığı doğal taşların çıkarıldıkları bölgelere göre çok farklı renk ve çeşitte olması alıcıların işletmeler üzerinde fiyat baskısı yapma riskini azaltmaktadır. Mermer sektöründe kayıt dışı işletmelerin sayısı konusunda değişik görüşler bulunmakla birlikte, kayıt dışılığın yurt dışına ihracat yapan işletmelerde daha az olduğu vurgulanmaktadır. Kayıt dışılığın sektöre getirdiği en büyük sorun haksız rekabet koşullarıdır. Bu koşullar sektördeki alıcılar açısından önemli avantajlar sağlarken, KOBİ'ler için dezavantajlar yaratmaktadır.

6.5. Bilecik Mermer Sektöründe İkame Ürünler Tehlikesi

Dünyadaki bilimsel ve teknolojik gelişmeye paralel olarak yaşam anlayışı da, beklentiler de değişmektedir. Günümüzde, daha sakin ve huzurlu doğal ortamlarda yaşama isteği giderek artmaktadır. Çağdaş insan bu özlemini, olabildiğince doğal taşlarla bezenmiş mekânlarda yaşamını sürdürerek gidermeye, en azından buna katkı sağlamaya çalışmaktadır. Başta gelişmiş ülkeler olmak üzere, dünyanın birçok ülkesinde kullanılan yapay malzemenin yerine, doğal olanların kullanılması yaygınlaşmaya başlamıştır. Yeryüzünde yaşanan canlı çevrenin korunmasına ilişkin olarak hızlandırılan ve yaygınlaştırılan çalışmalarda, doğaya zararlı olarak geri dönen maddelerin yerine, zararsız, doğal malzeme türlerinin tercihi, bu yaklaşımda etkili olmaktadır. Dünyadaki bu eğilim Türkiye gibi doğal kaynakları zengin olan ülkeler için olumlu fırsatlar yaratarak, doğal taşların alternatif ürünler karşısında rekabet avantajı kazanmasını sağlayacaktır.

Yukarıdaki yorumlar çerçevesinde Bilecik Mermer Sektöründe Faaliyet gösteren KOBİ'lerin, Porter'ın 5 güç analizine göre rekabetçilik düzeyleri bir bütün olarak aşağıdaki **Tablo 4'**de özetlenmeye çalışılmıştır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilecik Mermer sektöründeki KOBİ'lerin Porter'ın 5 güç modeliyle analiz edilmesi sonucu elde edilen sonuçlar sektör açısından umut vericidir. Sektör ABD'lerinde ortaya çıkan küresel krizinin izlerini silmeye çalışmaktadır. ABD'ye yapılan ihracat rakamlarında önemli düşüşler olmuş, sektör bu ihracat kayıplarını karşılamak için krizden daha az oranlarda etkilenmiş yeni pazar arayışlarına girmiştir. Bu arayışlar kapsamında, Kuzey Irak, Dubai, Kuveyt, Ürdün ve Suudi Arabistan gibi ülke pazarlarında önemli taleplerin olabileceği tespit edilmiştir. Şu an için bu ülkelere gelen talepleri karşılamada

sektörün önündeki en büyük engelin düşük döviz kuru olduğu görülmektedir. Sektördeki işletmeler yüksek maliyetlerle üretim yaptıkları için, ürünlerini düşük fiyatlarla satmak zorunda kalmakta, uzun vadeli bağlantılar yapamamaktadır. Türkiye'deki doğal taş yataklarının önemli bir bölümünü bünyesinde bulunduran Bilecik ili KOBİ'lerinin krizden çıkış sürecinde ellerindeki en büyük güç, bölgeden çıkarılan çok farklı renk ve çeşitte doğal taşlardır. Burada önemli olan konu KOBİ'lerin profesyonel bir yönetim anlayışıyla, ürünleriyle ilgili etkili bir pazarlama ve tanıtım çalışmasını yapabilmesidir. Ayrıca il bazında teşvik uygulaması yerine, sektörel teşvik uygulamasına geçilmesi, sektördeki KOBİ'ler arasındaki haksız rekabet koşullarını azaltabilecektir. Yine, sektörde görev alan dernek ve kuruluşların, KOBİ'lere özellikle pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinde gerekli desteği vermesi gerekmektedir.

Tablo 4. Bilecik Mermer Sektöründeki KOBİ'lerin Rekabetçilik Düzeyi

	MEVCUT RAKİP İŞLETMELER ARASINDAKİ REKABET - REKABET STRATEJİLERİ DÜŞÜKTÜR - HAKSIZ REKABET YAŞANMAKTADIR - TALEP YÜKSEKTİR - KAPASİTE EKSİKLİĞİ VARDIR. - KARLILIK DÜŞÜKTÜR - PAZAR FIRSATLARI FAZLADIR - ÜRETİM MALİYETLERİ YÜKSEKTİR - AVANTAJLI BİR DAĞITIM KANALI VARDIR	
ALICILARIN (MÜŞTERİLERİN) PAZARLIK GÜCÜ - ÇOK FAZLA SAYIDA ALICI VARDIR - ÇOK FARKLI ÇEŞİT VE RENKTE ÜRÜN VARDIR - SEKTÖRDEKİ HAKSIZ REKABET KOŞULLARI ALICILARA BİRTAKIM AVANTAJLAR SAĞLAYABİLMEKTEDİR	POTANSİYEL GİRİŞ TEHDİDİ - YÜKSEK MALİYETLİ BİR YATIRIMI GEREKTİRMEKTEDİR - DOĞAL TAŞ KAYNAĞINA SAHİP OLMAK ÖNEMLİ BİR AVANTAJDIR - BÜROKRATİK ENGELLER FAZLADIR	İKAME MALLAR TEHDİDİ İKAME ÜRÜNLERİN BASKISI ÇOK DÜŞÜK DÜZEYDEDİR
	TEDARİKÇİLERİN (SATICILARIN) PAZARLIK GÜCÜ - ELEKTRİK, SU, AKARYAKIT GİRDİLERİNİ SAĞLAYAN TEDARİKÇİLERİN (SATICILARIN) GÜCÜ YÜKSEKTİR - SEKTÖRLE İLGİLİ TEKNOLOJİK MAKİNELERİN ÜRETİMİ KONUSUNDA ÜLKEMİZDE GÜÇLÜ BİR TEDARİKÇİ YAPISI VARDIR	

8. KAYNAKÇA

- BAYDILLI, K. (2004). "Vaat Vermekle Sermaye Tükenmiyor", *Türkiye Doğal Taş ve Teknolojileri Sektörel Yayın Organı*, İstanbul, Nisan.
- BİLECİK VALİLİĞİ. (2006). *Bilecik 21. Yüzyılın Sanayi ve Yatırım Kenti*, Bilecik.
- ÇETİN, T. (2003). "Türkiye Mermer Potansiyeli, Üretimi ve İhracatı", *Ankara Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3.
- DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (DPT). (1996). "Çimento Hammaddeleri ve Yapı Malzemeleri", *DPT Madencilik Özel İhtisas Komisyonu Çalışma Grubu Raporu*, Yayın No: DPT-2434-ÖİK: 491, Cilt 3, Nisan, Ankara.
- DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (DPT). (2006). *İllerde Öne Çıkan Sanayi Sektörleri; Bilecik, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü*, www.dpt.gov.tr/bgyu/illerdesanayi/Bilecik.pdf, Erişim Tarihi: 18.10.2009.
- ERASLAN, İ.H., İPÇİOĞLU, İ., HAŞİT, G. ve Erşahan, Burcu. (2008). "Bilecik Bölgesi Mermer Sektörünün Uluslar Arası Rekabetçilik Analizi: Sektörel Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:5, Sayı:10.
- ERDOĞAN, B. ve YAVUZ, A.B. (2003). *Güneydoğu Anadolu'nun Miyosen Paleocoğrafyası ile Mermer Yataklarının İlişkisi*, Meslek İçi Eğitim Semineri, 13-19 Ocak, Ankara.
- ERDOĞAN, YÜZER. (2003). *Dünden Bugüne Doğal taş Kullanımı*, Stone 2003.
- GÜRCAN, S. ve SABAH, E. (2003). "Türkiye ve Afyon'da Mermer Sektörünün Gelişim Trendi", *Türkiye IV. Mermer Sempozyumu (MERSEM'2003) Bildiriler Kitabı*, 18-19 Aralık, Afyon.
- HITT, M.A., DUANE, I. ve ROBERT, E.H. (1997), *Strategic Management*, West Publishing Company, St. Paul, MN.
- İPÇİOĞLU, İ., HAŞİT, G. VE TAŞER, A. (2006). "AB (Avrupa Birliği) ve Mermer Sektöründeki KOBİLER: AB'yi Algılamaları ve Bilgi Düzeylerinin Belirlenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1.
- İSTANBUL MADEN VE METAL İHRACATÇI BİRLİKLERİ (IMMİB). (2008-2009). *Ocak-Aralık Maden Sektörü İhracatının Değerlendirilmesi*, <http://www.immib.org.tr/MADEN/INDEX.ASP>, Erişim Tarihi: 25.10.2009.
- KARATAŞ, A., ERASLAN, İ.H. ve AK, R. (2003). "Türk Mermer Sektörünün Uluslar arası Rekabetçilik Gücünün Analizi ve Ülke Ekonomisi Açısından Önemi", *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 12-140.
- PORTER, M.E. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- PORTER, M.E. (1989). *Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability, Readings in Marketing Strategy*, Victor J. Cook vd., The Scientific Press, San Francisco, CA.
- RESMÎ GAZETE. (2005). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik*, Sayı: 25997, Kabul Tarihi: 18 Kasım 2005.
- SANAYİ ARAŞTIRMA ve GELİŞTİRME GENEL MÜDÜRLÜĞÜ. (2003). *Bilecik Sanayi Potansiyeli ve Yatırım Alanları Araştırması*, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Ankara.
- T.C. SANAYİ VE TİCARET BAKANLIĞI. (1995). *Mermer ve Granit Sanayi Sektör Araştırması*, Sanayi ve Geliştirme Müdürlüğü, Aralık, Ankara.
- TENLİ, H. (2002). *Mermer Sektörünün Potansiyeli*, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, İzmir Ticaret Odası, İzmir.
- THOMPSON, A.A. VE STRICKLAND, A.J. (1995). *Strategic Management*, Richard D. Irwin, Inc., Chicago.
- TURKISH TIME, *Doğal Taş: Tek Eksik Teknoloji*, http://www.turkishtime.org/mayis/80_tr.htm, Erişim Tarihi: 20.10.2009.
- YILMAZ, H. ve RUHAN, S. (2004). *Mermer Sektörü*, Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O, Sektörel Araştırmaları Serisi, No: 31, Temmuz.
- UYANIK, T. (2007). *Doğal Taşlar*, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME), Ankara.

SÜRDÜRÜLEBİLİR GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER: KRİZ VE ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK SARMALINDA GİRİŞİMCİ-YÖNETİCİLER

Ramazan ERTURGUT
Hava Kuvvetleri Komutanlığı
Serhat SOYŞEKERCİ
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

ÖZET

Günümüzün mikro ve makro krizleri, öngörülemeyen hızla gelişen buhran sürecinde, yöneticilerin geleneksel kriz yönetimi davranışlarında etkin olmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum kriz ya da kriz sonrası yöneticilerin stratejik davranışlarında oluşmaya başlamaktadır. Yönetimsel figürlerdeki bu farklılaşmanın ulusal ya da küresel krizlerin yöneticilerde, davranış bilimlerinde “öğrenilmiş çaresizlik” olarak kodlanan yeni yaklaşım ile ilgisinin olup olmadığı merak konusudur. Bu çalışmada girişimciliğin sürdürülebilirliği açısından krizlerin özellikle KOBİ’lerdeki girişimci-yöneticiler üzerinde “öğrenilmiş çaresizlik” yaratıp yaratmadığı konusu tartışılacak ve bunun olası sonuçları irdelenecektir. Konu ile ilgili sınırlı yazın ve araştırmadan elde edilen veriler krizler ya da kriz beklentisi içerisinde olan yönetici davranışlarının işletme fikrine dayalı yatırım yapma isteğinin farklılaşarak devam etmesi ya da işletmeye yönelik yatırım fikrinin son bulması şeklinde ortaya çıktığını göstermektedir. Dolayısıyla bu durum kriz ortamında ya da kriz beklentisi içerisindeki girişimci davranışlarının öğrenilmiş çaresizlik ile açıklanabileceği fikrini çağrıştırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Girişimci, Öğrenilmiş Çaresizlik, Sürdürülebilirlik, Kriz, Yönetici

1. GİRİŞ

Kriz olgusu içinde barındırdığı doğası gereği fırsat ve tehlikelerle karşımıza çıkmaktadır. Milenyumun yeni aşına olmaya başladığımız, farklılıkları bünyesinde barındıran yerel ve global ölçekli krizleri, liderliğin olduğu kadar, yöneticiliğin de tanımını değiştirecek niteliktedir. Zira ekonomik krizlerden sonra yöneticilerden beklenenlere hep yenileri eklenmiştir. Dolayısıyla liderlerin ajandasında artık krizlerle baş edebilmek eskisinden daha üst sıralarda yer almaktadır. Hatta kriz merkezli yaklaşıma göre liderlik kriteri “kurumu krizin dışında tutma veya minimum etkilenmesini sağlama” başarısıyla değerlendirilmektedir. (Hürriyet:2009) Bununla birlikte adeta global bir köy haline gelen dünyamızda, niteliği ve kendisini kuşatan çevresel koşullar sürekli değişmekle birlikte, girişimcilik olgusu ve girişimcilik kültürü, dar anlamda mal ve hizmet sunumunun artmasında, geniş anlamda ise toplumsal refah ve huzurun temini noktasında kalkınmanın gerçekleştirilebilmesi için anahtar bir role sahip olma işlevini sürdürmektedir. (Hava ve Erturgut, 2009:13)

Davranış bilimleri açısından kişilik özelliğinin kazanılmasında bireysel faktörlerin etkisi düşünüldüğünde, bireyin içinde yaşadığı çevre şartlarının uygunluğu göz ardı edilemez. Krizleri çevre şartlarında aniden oluşan ve öngörülemeyen negatif yönlü gelişmeler olarak değerlendirdiğimizde ve krizin getirdiği olası risk ve tehlikelere Tıp yazınındaki bir olguyu uyarladığımızda bu gibi bir tehlikeyi

öğrenilmiş çaresizlik, fırsatı ise öğrenilmiş güçlülük olarak kodlayabiliriz. Böylece tıp ile işletmecilik disiplini arasındaki yakın teması disiplinler arası bir zeminde yorumlama imkânına da sahip oluruz. Böylesi bir durumda fırsatları yakalamak ya da tehlikelere karşı önlem almak yönetsel bir çabayla açıklanabilir. Ancak fırsatı tehlikeye ya da tehlikeyi fırsata dönüştürmek de benzer şekilde bir yönetsel uğraştır. Bir şirket kurmadaki fırsat zamanla iflas gibi bir tehlikeye sonuçlanabileceği gibi, iflasın eşiğine gelmiş bir işletmenin bunu ne denli fırsata da dönüştürdüğü görülmektedir. Bu durumda tüm yönetsel uğraşın öğrenilmiş bir çaresizlik mi? yoksa öğrenilmiş güçlülüğün bir sonucu mu? olduğu sorusu karşımıza çıkmaktadır. İşte bu perspektiften bakılması gereken öğrenilmiş çaresizlik sarmalında yönetici-girişimci tipi yaygın bir kanaat olarak belirir. Dolayısıyla bu durumun organizasyonlarda temel bir sorun yaratması hayati bir önem teşkil etmektedir.

2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE SÜRDÜRÜLEBİLİR GELİŞME KAVRAMLARI

Son yılların popüler konularından olan “sürdürülebilirlik” kavramının içeriği hakkında net bir uzlaşma sağlandığı söylenemez. Yalın bir tanımla sürdürülebilirlik; kaynakların bugünkü ihtiyaçlara yetmesini sağlarken, gelecek kuşakların da kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme imkanını ellerinden almamak” olarak ifade edilmektedir. (Mutlu; 2007, 182) Daha açık bir ifade ile sürdürülebilirliğin temel ilkesi; gelecek nesillere bırakabileceğimiz günümüz kaynaklarının ve kazanımlarının sağlıklı değerlendirilmesi ve korunmasının sağlanmasıdır. (Kınsız, 2005 s.261)

Sürdürülebilir gelişme ise, değişken dünyamızı; çevresiyle, ekonomisiyle, sosyal yapısıyla harmanlanmış bir bütün biçiminde ortaya koyar. (Harenberg, Haan: s.3) Sürdürülebilir gelişme kavramı, ilk kez 1987 yılında “Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komisyonu” tarafından hazırlanan “Ortak Geleceğimiz Raporu” adıyla bilinen belgede ortaya atılmıştır. (Bozdoğan, 2) Rapetto sürdürülebilir gelişmeyi, mali ve fiziksel varlıkların yanı sıra; tüm varlıkların, doğal kaynakların ve insan kaynaklarının, insanlığın uzun dönemli rahat ve esenliği için yönetilmesini ve işletilmesini sağlayan bir gelişme stratejisi (Rapetto, 609) olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda sürdürülebilir gelişme kavramı gelecek nesillerin hayat standartlarını yükseltmeyi ve günümüz neslinin yaşam kalitesini değiştirmeyi hedefler. (Erturgut ve Soyşekerci, 2009:2092)

3. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK: KURAMSAL BİR BAKIŞ

Öğrenilmiş çaresizlik ilk kez (Yemez ve Alptekin, 1998: 22) Seligman ve arkadaşları (1967) tarafından yapılan araştırmada kaçma, çaresizlik ve kontrol grubu olarak köpekler üzerinde uygulanmıştır. “Eğitilmiş çaresizlik” (Norman, 1988) olarak da kavramsallaşan öğrenilmiş çaresizlik, Seligman'ın bir makale çalışmasından sonra kendi kitabına öğrenilmiş çaresizliğe tüm yönleriyle odaklandığı görülmektedir. Seligman'a göre (1975) insanlar herhangi bir travmayı tahrik eden her türlü olaylardan kendilerini uzak tuttukları için öğrenilmiş çaresizlik, gönüllü bir hareketin sonucunu beklemeden ondan kaçışı ifade eder (Bjornstad, 2006: 461).

Bu deneyi kısaca açıklamak konuyu örneklendirmek açısından son derece faydalıdır. Deneyin birinci aşamasında kaçma ve çaresizlik grubuna bağlı köpekler deney kutusunun içine konularak şokun geleceğine yönelik bir tepki gösterilmeksizin 64 şoka tabi tutulurlar. Deney ortamı kaçma grubundaki köpeklerin burunlarıyla bir düğmeye bastıklarında şokun gelmesini engelleyebilecekleri, çaresizlik grubundaki köpeklerin ise hiçbir şekilde şoku kesemeyecekleri şeklinde düzenlenmiştir. Kaçma grubundaki köpekler birkaç denemeden sonra burunlarıyla düğmeye basarak şoku durdurmayı öğrenmişlerdir. Kontrol grubundaki köpekler ise deneyin bu birinci aşamasına katılmamışlardır. Deneyin ikinci aşamasında her üç gruba kaçma-kaçınma eğitimi uygulanmıştır. Bunun için bütün köpekler iki bölmeli bir deney kutusuna konmuştur. Köpekler şokun geleceğini gösteren uyarıcı (ışık) verilmiştir. Köpekler uyarıcı verildiği andan itibaren 60 saniye içinde diğer bölmeye atladıkları zaman şoktan kurtulmakta, bu süre içinde diğer bölmeye atlayamayanlar ise şoktan kurtulamamaktadır. Deneyin sonucuna göre, birinci aşamada şoku kesmede başarılı olan kaçma grubundaki köpekler ile kontrol grubundaki köpekler şoktan kurtulmak için kutunun diğer bölümüne atlamayı öğrenmişlerdir. Çaresizlik grubundaki köpekler ise deneyin ikinci aşamasında bu görevi öğrenmede başarısız olmuşlardır. Dahası,

bu gruptaki köpekler tamamen pasif hale gelerek hiçbir tepki vermeden şokun geçmesini beklemişlerdir. Seligman ve arkadaşlarına göre çaresizlik grubundaki köpeklerin pasif tavırlarının temeli, deneyin birinci aşamasındaki davranışlarıyla bu davranışların sonuçları arasındaki bağlantıyı öğrenememelerinde yatmaktadır (Seligman ve Maier, 1967). Köpeklerden sonra zamanla fareler üzerinde yapılan benzer deneylerin de süre, davranış ve test etme arasında farelerin bilgiye muhtaç olduğunu göstermiştir (Hunziker ve Santos, 2007).

Öğrenilmiş çaresizliğin başlangıçta hayvanlar üzerinde yapılan denemelerle bu şekilde yazın alanına girdiği görülmektedir. Seligman ve arkadaşlarının insanlarda öğrenilmiş çaresizliğin ortaya çıkışını açıklamak üzere geliştirdikleri model daha çok bireyin davranışlarıyla bir sonucu kontrol edemeyeceğini öğrenmesinin ne gibi sonuçlar doğuracağı üzerine odaklanmıştır. Bu modele göre davranışları ile belirli bir sonucu kontrol edemeyeceğini öğrenen bireyde davranışa kendini yeteri kadar hazır olmamasını öğrenmek şeklinde **güdüsel**, kendi kontrol algısının zayıflaması ile **bilişsel** ve bedensel faaliyetlerindeki değişme olarak **duygusal** üç yetersizlik ortaya çıkar. Duygusal yetersizlikte motivasyonel eğilimli daha çok heyecanlanmaya doğru davranışsal ve bedensel (terleme, titreme, kızarma, kekeleme gibi) yön ağırlıktadır (Linden vd., 1997). Günümüzde öğrenilmiş çaresizliğe yönelik tıbbi uygulamalarda yeni ölçek geliştirme teknikleri kullanılarak öğrenilmiş çaresizlik düzeyini belirleyen ölçümler daha çok yapılmakta (Boysan vd., 2008: 193) ve öğrenilmiş çaresizlik olarak tıbbin kategorize ettiği zihni bir patolojinin sayısal veriler yoluyla 'görünür' kısmı okunmaktadır. Görünür olanı okuyan bu gibi tıbbi uygulamaların klinik bir işlevi olduğunu söylemek gerekir.

Görüldüğü üzere hayvanlar üzerine yapılan bu denemelerin insanlar üzerinde de öğrenilmiş çaresizliği yansıtıp yansıtmayacağı görüşü zamanla yaygın bir kanı haline gelmiştir. Bu durum psikolojide stres, işletmelerde ise kriz ortamıyla ilişkili bir şekilde ele alınabilir. Dolayısıyla sürdürülebilir girişimciliğin yönetici ve girişimcilere yönelik bir tuzak olarak karşımıza çıkan öğrenilmiş çaresizlik olgusu ile yönetsel etkinliği baltalayıcı tarafı belirginleşmektedir. Bu bağlamda Öğrenilmiş Çaresizlik Modeli, kontrol edilemeyen olaylara maruz kalma sonucunda, tepkilerin sonuç üzerinde bir etki sağlamayacağını öğrenileceğini ve bu öğrenmenin kontrolü mümkün koşullara genelleneyeceğini öngörür (Hiroto, 1974; Hiroto ve Seligman, 1975; Overmier ve Seligman 1967). Bu model aynı zamanda, kontrolsüzlük deneyimi neticesinde gelişen kontrol yetersizliği algısının, hayatın diğer alanlarına genellenerek depresyona yol açtığını iddia eder (Cole ve Coyne, 1977; Seligman, 1975'den akt. Bulduk, 2002:49).

Benzer şekilde tıbbi yazını takip ettiğimizde öğrenilmiş çaresizliğin karşı tezi “öğrenilmiş güçlülük” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin bugüne kadar öğrenmiş olduğu davranışlarını engelleyen acı, ızdırap, keder, stres gibi duygu ve düşüncelerini denetim altına alan her türlü faktörler öğrenilmiş güçlülük (Rosenbaum, 1983, 1990; Güloğlu ve Aydın, 2007) olarak dile getirilmektedir. Rosenbaum (1989) öğrenilmiş güçlülüğün, olumsuz yaşam olaylarıyla etkili bir şekilde basa çıkılması gerektiğini, bunun içinde, var olan davranış alışkanlıklarında değişikliklere giderek veya terk ederek yeni ve daha etkili davranışlar geliştirmelerinin önemli olduğunu belirtmektedir. (Çoşkun, 2008:60-64) Konu ile ilgili Rosenbaum merkezli diğer yaklaşımlar (Rosenbaum, 1980; Rosenbaum ve Jaffe, 1983), öğrenilmiş güçlülük düzeyleri yüksek olan insanların engelleyici stres ve problemlerle daha etkili biçimde mücadele edebilmekte olduğunu göstermektedir.

4. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK VE ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK EKSENİNDE GİRİŞİMCİ-YÖNETİCİLER

Öğrenilmiş güçlülük girişimcilerin özelliklerinden birini yansıtan **kontrol bölgesi** ile yakından ilişkilidir. Kontrol bölgesi girişimciler için önem atfeden içsel kontrolü ihtiva eder. İçsel kontrol, girişimcilerin gelecekteki iş fikirlerini, iş planlarını ve iş stratejilerini dış etkenlerden çok kendi kontrollerinde belirleyebileceği inancıdır. Dışsal kontrol ise girişimcilerin gelecekteki iş fikirlerini kendi kontrollerinden çok dış etkenler vasıtasıyla oluşturmasıdır (Daft, 1991). Kendilerini denetim altına alan, duygu ve düşüncelerini kuşatan her türlü unsur girişimcileri öğrenilmiş çaresizliğe dayalı dış kontrol

bölgesine davet eder. O halde öğrenilmiş güçlülük girişimcilerin iç kontrol bölgesini, öğrenilmiş çaresizlik ise dış kontrol bölgesini temsil eder. Girişimcilerin kendilerine güvenmeleri, geçen zamanın farkında olmaları, başarıma ihtiyaçları, enerji düzeyleri ve belirsizliğe karşı hoşgörülü olmaları gibi diğer özellikleriyle de öğrenilmiş çaresizlik ve öğrenilmiş güçlülük ilişkisi kurulabilir (Daft, 1991).

Bu çalışmada odak ilgiyi besleyen ana etkenin tıp yazınından esinlenerek oluşturulduğu unutulmamalıdır. Bunun için hem öğrenilmiş çaresizliğin hem de öğrenilmiş güçlülüğün iktisadi ve yönetsel veçhesini vurgulamak çalışmamızın derinleşmesine olanak tanıyacaktır. Sözelimi iktisadi (sosyo-ekonomik) bir vurgu taşıyan **işsizlik** ile bunun yönetim yönelimli vurgusu olan **işveren** (patron, sermayedar ya da kurucu-girişimci gibi) arasındaki analoji, bu çalışmanın odak ilgisini çerçeveleyen bir bakış açısı olarak düşünülmelidir. İşsizlik ülkelerin ekonomik yapılarıyla kıyaslamalar sonunda değişkenlik gösterir. Bu da bir ülkede işsizlik ile o ülkenin girişimcileri arasındaki ilişkiyi görmemiz açısından anlamlıdır. Böyle durumda girişimciler bir canlı organizmaya benzer. Dolayısıyla girişimciler iki temel süreçte meydana gelen bir organizasyonun doğan, büyüyen, gelişen, yaşlanan ve *ölen* bir sürecini yansıtır. Kuşkusuz buradaki temel süreç doğum ve ölüm anı ile belirlidir (Soyşekerci, 2005: 18). Öğrenilmiş çaresizlik, girişimciler için ölüm anını yansıtırken, krizin üstesinden gelmeyi başaran girişimciler için organizasyonun doğum anına karşılık gelir. Bazı ekonomistler bunu iş piyasasındaki kurumsal farklara bağlamıştır. İşsizliğin farklı seviyelerindeki sosyo-ekonomik yapılar bir denge unsuru yaratma olanağına sahiptir. İşsiz çalışanların (unemployed workers) kaynak etkinliği belli sonuçlar arasında bir denge arama modeli olarak karşımıza çıkabilir. İşte bu durumda öğrenilmiş çaresizlik toplam kaynakların etkinliğinde periyodik sebep olarak bilinse bile bunun işçi etkinliğini engelleyici olduğu unutulmamalıdır (Bjornstad, 2006: 458).

İşletmelerin büyüklüğüyle ilgili olduğu düşünülse bile geleneksel anlayışa göre girişimci ile yönetici birbirinden ayrılırlar. Bu durum işletmenin ölçeği ve büyüklüğüyle de doğru orantılıdır. Çünkü büyüyen bir işletmenin kaynak olgunluğuna ulaşarak ölçeğe dayalı genişlemesi işletmenin bütününe gören bir girişimci yerine, yönetim departmanlarının oluşmasına olanak tanımaktadır. Dolayısıyla bu durumda “girişimcilik, üretimde değişiklik yapmak için birleşmeyi, yönetim ise üretmek için birleşmeyi” (Stoner ve Freeman, 1992: 156) ifade eder. Aşağıda Tablo 1’de ifade etmeye çalıştığımız bu yapı girişimciler ile yöneticiler arasındaki temel yapısal farkları karakterize etmek için son derece önemlidir.

Tablo 1. Girişimci ve Yönetici Arasındaki İlişki Farklarının Kategorize Edilmesi

İlişki Yönelimli Farklar	Girişimciler	Yöneticiler
İçgüdü ve duygusal yönelim	1. Yaratıcı ve Yapıcı 2. Başarı isteği 3. Bireysel imaj çıkarları 4. Kişisel yeteneği ön planda tutan, 5. Kendi sezgilerine güvenen 6. Belirli durumda risk almaya hazır, şirketine sadık	1. Birleştirici ve Yetiştirici 2. Güç ve Etkinlik isteği 3. Kurumsal imaj çıkarları 4. Örgüt personelinin gelişimine önem veren 5. Analitik ve tedbirli davranan 6. Destek sağladığı durumda risk almaya açık, yöneticiliğe sadık
Analitik yönelim	1. Uzun vadeli düşünen 2. Modelleri bütün olarak görebilen	1. Kısa vadeli düşünen 2. Ayrıntı ve sonucu görebilen
Bireysel yönelim	1. Bireysel, politik, insanlara yakın 2. Kendini sorgulayabilen, merkeziyetçi 3. Aile bağlarına önem veren 4. Duygusal ve sabırsız	1. Bireysel olmayan, gerçekçi 2. İnsanlara karşı mesafeli, çoğu kez uzak duran 3. Merkezkaç, işleri delege eden 4. Aile bağları işyaşamında önemli olmayan, mantıklı ve sabırlı

Yapısal ve konumdan kaynaklı yönelim	1. İşletme sahibi olmanın öncelik ve riskini taşıyan 2. Şirketin sahibi olduğundan konumundan emin olan 3. Konumu nedeniyle dikkat çeken 4. Aile çıkarlarıyla şirket çıkarları arasında seçim yapan 5. YÖNETEN	1. İşletmeye bağımlı olmayan, daha az öncelikve risklerle karşılaşan 2. Konumundan yeterince emin olmadığı için sürekli kendini kanıtlamak zorunda olan 3. Dikkat çekmeyen 4. Konumu nedeniyle aileve şirket çıkarlarını ayrı tutan 5. YÖNETİLEN

Kaynak: Türkiye Genç İşadamları Derneği (1987), Türkiye'de Girişimcilik İle İlgili Sorunlar Çözümler, Yay. No: TÜGİAD/T/8710103, İst., s.1-3.

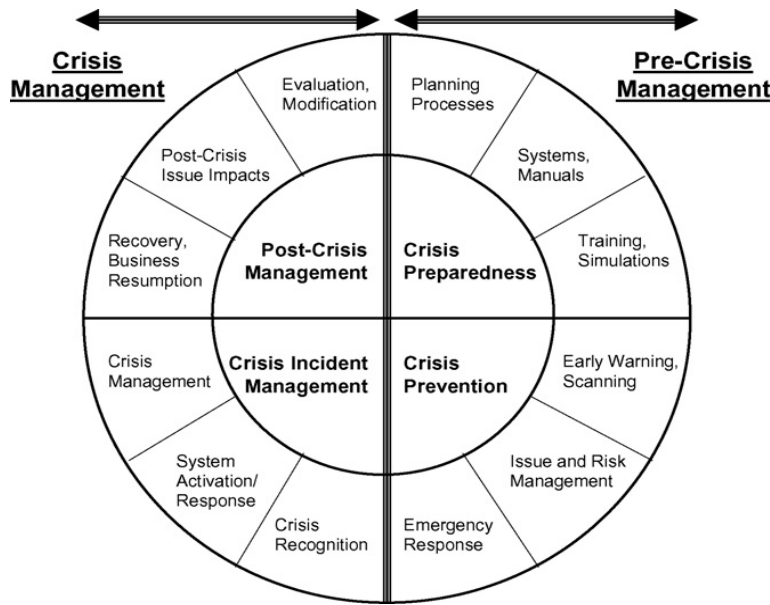
Yukarıda da görüldüğü üzere bir işletmenin büyümesi sadece işletmenin büyüklüğünü yansıtan bir vurgu değildir. Büyüyen bir işletmede girişimcilerin ve yöneticilerin özellik ve davranış yönlü değişiklikleri de ortaya çıkar. Girişimcilerin fizyolojik ve morfolojik yapıları gereği aktif - dinamik olmaları, onların psikolojik özelliklerine de haliyle yansımaktadır. Dinamik karakter, yetenek, karizmatik bir mizaç ve kuvvetli sosyal ilişki (Erçil, 1992: 12) bu özelliklerin davranışsal tarafını açığa çıkarmaktadır. Öte yandan işkoliklik ve kendi ayaklarının üstünde durmaya dayalı bir inancı benimsemeleri onları bir şirket yöneticisinden ister istemez ayırmaktadır. Bu durumda yönetici durağan bir karaktere sahip olurken, girişimci daha hareketli ve devingendir. Böylece çok çalışan, ödül motivasyonlu, hedef odaklı, tutarlı, karmaşadan uzaklaşmak için sorunlara pratik çözümler arayan (Demircan, 2000: 45) ayırt edici bir özellikler grubu ortaya çıkar. Görüldüğü üzere girişimcilere özellikler ve davranışlar boyutlu bir bakış açısı, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasında otomatik olarak düşünce üretim biçimi yansıtmaktadır. Ancak bu konu üzerinde gelecekte görgül araştırmaların yapılmasına ihtiyaç duyulacağını da belirtmek gerekir.

5. KRİZ ORTAMINDA ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK

Krizin örgütler üzerinde etkileri çok yönlü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu, yöneticilerin eş zamanlı olarak farklı sorunlarla karşı karşıya kaldığının da bir ifadesidir. Weiner'e göre; kriz, kurumla ilgili herkesi gerek kurum içinde gerekse kurum dışında etkiler, müşteriler siparişlerini bile iptal eder. Kriz dönemlerinde, çalışanların soruları artar, yöneticiler sorgulanır, ortaklar huzursuz olur, rakipler fırsat kollar, yöneticiler acımasızca eleştirilirler (Weiner 2006: 1) Araştırmalar gösteriyor ki; krizlerin büyük bir bölümü şirketler potansiyel bir memnuniyet sorununu önceden tanımlamayı beceremediğinde ve sorun onu yönetmeden o sorunu yönetecek bir plan gerçekleştiremediğinde ortaya çıkmaktadır. Bir sorun, olaylar ve durumlar kesişip kamu gündeminde merkezi bir noktaya gelinceye kadar aylarca belki yıllarca iltihap bağlayabilmekte ya da azalabilmektedir. (Solmaz, 2006:66) Öyleyse krizlerin yaşanan tecrübeler bağlamında öğrenilmiş olmakla ilgisi olduğu açıkça anlaşılmaktadır. Öğrenme; bilgi, beceri, tutum, davranış ve yaşamı algılayışla ilgili her türlü ihtiyaçların benimsenerek bunları çevremizdeki imkanlarla yaratıcı koşullar altında giderme biçimidir. Bu doğal bir süreçtir. Ancak bu doğal süreci kesintiye uğratacak etmen dışımızdaki kişilerce adımıza belirlenen ihtiyaçları öğretme, benimsetme ve koşullandırma yoluyla gerçekleşmektedir. O halde "krizden ancak öğrenebilenler çıkabilir" yargısını "krizin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçları idrak ederek bu ihtiyaçları öğrenme yoluyla giderebilenler çıkacaktır" şeklinde yeniden ele almak daha doğrudur. Bu konuda gizli bir formülün olmadığı da açıktır. Önce krizin iyi okunması sonra ihtiyaçları idrak etmek ve son olarak bunları kavrayarak öğrenmek bir çıkış yoludur (Titiz, 2002).

Mali küreselleşme sürecinin tamamlandığı 1990'lardan sonra yeni gelişmekte olan ülkelerde ve Rusya gibi dönüşüm ekonomilerinde çok sayıda krizler yaşanmıştır. Henüz hafızalarımızda canlı olarak yasayan bu krizlerden bazıları şunlardır: 1994 Meksika Krizi, 1997 Güney Doğu Asya Krizi, 1998 Rusya Krizi, 1999 Brezilya Krizi ve 2002 Arjantin Krizi. 1990'lardan sonraki dönemde Türkiye'de de 4 Nisan 1994 Krizi, Kasım 2000 ve Şubat 2001 gibi ciddi krizler ortaya çıkmıştır. (Seyidoğlu, 2003) Bugünkü uluslararası ekonomik düzende, krize giren ülkelerin, dış finansman desteği sağlamak üzere IMF (ve

kısmen de Dünya Bankası) dışında başvurabilecekleri önemli bir kaynak bulunduğu söylenemez. Dolayısıyla ekonomik krizler sonrasında geldiğimiz noktada IMF ve Dünya Bankası gibi global aktörlerin bile etkililiği tartışıldığına göre, milli ekonomilerin krizlere hazır olma ve krizi yönetme noktasında kendi iç dinamiklerine gereken önemi vermeleri gerektiği ortadadır. Girişimciliğin geleneksel anlamda çoğu zaman küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için işletme sahipliği ile yöneticilik misyonunun aynı kişiye yüklendiği ülkelerde bu kişiler kriz karşısındaki davranışları ve benimsedikleri stratejiler ile öğrenilmiş çaresizlik ya da öğrenilmiş güçlülük örneği gösterebilirler. Girişimci-yöneticiler krizden çıkışta öğrenilmiş çaresizliğe karşı öğrenilmiş güçlülük stratejisi benimseyebilirler. Bu durum bir kriz anında ya da krizin yönetilmesi sürecinde belirebilir. “Kriz yönetimi kavramı çok eski olmamakla beraber, çağdaş bilimsel temeli henüz 20 yıllık bir evrime sahiptir” (Jaques, 2009: 150; Simola, 2005). Kriz yönetimine ilişkin modellerin analizini yapmak bu çalışmanın dışındadır. Littlejohn'un altı adımdan oluşan kriz modelinden (yapıyı tasarlamak, kriz takımını seçmek, takımı eğitmek, kriz kontrolü, olasılık planı ve krizin yönetimi) sonra Fink'in dört evreli modeli (prodromal, akut, süregelen, kararlı), Burnett'ın 16 hücreli sınıflandırılmalı matriks yaklaşımı ve İngiltere'de Home Office Emergency Planning College 'de 8 evreli planlama süreci (talimat, bilgi toplantısı, plan oluşturma, danışma, yayımlama, eğitim, doğrulama ve gözden geçirme) gibi belli başlı kriz yönetimi modelleri üretilmiştir (Jaques, 2009: 150). Öğrenilmiş çaresizlik içindeki girişimciler genelde krizle başa çıkmak için bunu bir sorunsal olarak kullanırlarken, öğrenilmiş güçlülük davranışını benimseyen girişimciler krizi baştan kabul etmekle işe başlarlar. Gerçekten de bu konuda atılacak ilk adım, krizi her koşul altında kabul etmek ve onu içselleştirmek olmalıdır. Çünkü öğrenilmiş güçlülük, hem girişimcilerin özellikleri hem de davranışlarına dayalı azim, sabır, katlanılabilirlik, dirayet ve bunlara karşı çözüm üretme konusunda sağlam bir kapasite inşa eder.



Oldukça geleneksel bir anlayışa göre kriz, beklenmedik ya da birikimli olabilir. Beklenmedik krizlerin ani etkisi daha özel ve kendine özgü karışıklıklar yaratmasına karşın birikimli olana göre tahmin edilebilirliği daha düşüktür. Birikimli krizler ise ani bir etki taşısa bile önceden tahmin edilebilir özelliğe sahiptir (Öcal vd., 2006: 1498).

Amerikan şirketleri Orta Avrupa'daki yatırım fırsatlarının gereğinden fazla işletme riski ile yüzleştiklerini ve karşı karşıya kaldıklarını araştırmaktadır. Bu konuda en ciddi görünenlerden birisi eski sosyalist rejimlerin izin verdiği ve çevresel gelişmenin bir mirası olarak kentsel/ülkesel girişimlerin

düzenleme ve kontrolü yapılmadan israfa yol açmasıdır. Macaristan, Polonya, Çek Cumhuriyeti ve benzeri ülkeler Avrupa Birliği üyeliğinde çevresel kirlenme sorunlarıyla karşılaşmaktadırlar. 30–40 yıllık bir planlama ile hammadde ya da fabrika kullanımı için depoladıkları bitki ya da malzemeleri zehirli konuma ulaşmaktadır. Bir yanda çevresel bir yanda sağlık alanında kriz yaratan bu unsur tehlikeli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Pearson ve Rondinelli, 1998: 50).

6. SONUÇ

Kriz ve kriz ortamındaki yöneticilik ile ilgili yazın, buhran dönemlerinde örgütsel iklimdeki olumsuz gelişmelerin adeta sarmal ve birbirini tetikleyen bir domino etkisi tarzında geliştiğini göstermektedir. Kriz baş gösterdiğinde yöneticiler, büyüklükleri farklı içsel ve dışsal bir çok “aşındırıcı” ile mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Bu durumda girişimcilerin/yöneticilerin “krize hazır olma” yaklaşımları “krizi yönetme” yaklaşımlarından daha da ön plana çıkmaktadır. En az bunun kadar önemli olan diğer bir konu girişimcilerin çevreyi algılama ve reaksiyon gösterme davranışlarıyla ilgilidir. Zira krizler öngörülemez de öğrenilebilir bir nitelik taşımaktadır. Esasen öğrenilmişlik düzeyinin krizi öngörme becerilerine de zemin hazırlayacağı değerlendirilmektedir.

Öğrenilmişlik düzeyinin herhangi bir konudaki hazır bulunuşluluk düzeyini artırması beklenir. Oysa öğrenilmişlik bazı durumlarda olağandan uzaklaşmayı, faaliyetlerde isteksizliği ve çekingenliği, risk alma davranışlarındaki azalmayı ve özetinde edimlerden bir “kaçma” yı beraberinde getirebilir. Bu çalışmada Seligman tarafından ortaya atılan “öğrenilmiş çaresizlik” olgusu, kriz şartların altında girişimci/yöneticiler merkezli olarak irdelenmiştir. İşletmecilik anlamında, farklı krizlerden ve bu krizlere etkiyen faktörlerden kaçış, o piyasada belirli bir sermaye ve üretime yönelik orijinal bir fikri ortaya koyarak uğraş veren girişimciler açısından öğrenilmiş çaresizliği ifade etmektedir. Bu kaçış bazen mevcut bir girişimi sonlandırma yönünde karşımıza çıkarken bazen de işletme kurma istekliliğini azaltma bağlamında müteşebbis ruhunu da etkilemektedir. Bir ekonomide zaten var olan öğrenilmiş çaresizlik unsurlarının yerel ve global ölçekteki krizler ile beslendiğinde o ülkedeki “girişimciliğin” geliştirilebilirliği kadar sürdürülebilirliğini de zora sokmaktadır. Şüphesiz bu konudaki önleyici yaklaşımların ağırlıklı adresi piyasa mekanizmasını düzenleyen ve girişimci ruhun geliştirilerek sürdürülmesi misyonuna sahip ve kural koyucu “siyasal erk” lerdir. Bu düzenlemelerin sadece ekonomi ve işletmecilik uygulamaları temelli değerlendirilmesi yeterli olmayacaktır. Araştırmalar öğrenilmiş çaresizliğin ve öğrenilmiş güçlülüğün öğretilebileceğini göstermektedir. Bu bağlamda başta iktisadi ve idari bilimler fakülteleri olmak üzere üniversitelerde “öğrenilmiş çaresizlik” kavramı müfredat kapsamına alınabilir.

Günümüzün postmodern krizleri karşısında devasa ekonomilerin bile acizliği çarpıcı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. En az bunun kadar dikkati çeken diğer bir boyut ekonomik global aktörlerle ilgilidir. IMF ve Dünya Bankası gibi global örgütlerin de krizi öngörme ve kriz sonrası durumu rehabilite etme konusunda yeterli olmadıkları anlaşılmaktadır. Bunların sonucunda Sivil Toplum Örgütleri gibi otonom örgütlerin var olan etkinliklerini artırmaları ve krizlere karşı siyasal ve ekonomik ana yetkinlerden daha hızlı ve isabetli reaksiyon vermesi bir bakıma öğrenilmiş çaresizliğin pozitif sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır.

7. KAYNAKÇA

- Bjornstad, R. (2006), “Learned Helplessness, discouraged workers and, multiple unemployment equilibria”, *The Journal of Socio-Economics*, 35: 458-475.
- Boysan, M., Beşiroğlu, L., Kara, H., Kayri, M., Keskin, S. (2008), “Sınırlılık algısının depresyonla ilişkisi: Psikometrik bir analiz”, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 9: 191-196.
- Bozoğlu R. (2000), “Sürdürülebilir Gelişme Kavramı Üzerine Yapılan Tartışmalara Bir Bakış”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 18, Sayı 3-4, s. 1-19.
- Bulduk, S. (2002). “Öğrenilmiş Çaresizliğin Görev Etkisi”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 17 (50), 77 - 88

- Coşkun, Y. (2008). "The Prediction of Learned Resourcefulness of High School Students by the Relationship within Their Families" **İnönü University, Journal of the Faculty of Education** Vol. 9, Issue. 16 (Fall), 43-65
- Daft, R. (1991), **Management, Entrepreneurship and Small Business**, Third Edition, N.York.
- Demircan, N. (2000), "Girişimcilik ve Girişimcilerin Kişilik Özellikleri Konusunda Bir Uygulama", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kocaeli.
- Dönmez, B. ve Genç, G. (2006). "Genel Liselerdeki Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine İlişkin Algıları" **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** Cilt: 7 Sayı:12, 41-60
- Erçil, Y. (1992), "Örgüt İçi Girişimcilik ve Silahlı Kuvvetler İçinde Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.
- Erturgut, R. ve Soyşekerci, S. (2009) "The problem of sustainability of organizational success in public educational institutions: a research on the education administrators in Turkey", **Science Direct Procedia Social and Behavioral Sciences** 1 Elsevier Pub. 2092–2102
- Güloğlu, B., Aydın, G. (2007), "İlköğretim 5. Sınıf Öğrencilerinin Öğrenilmiş Güçlülük ve Otomatik Düşünce Biçimi Arasındaki İlişki", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 33: 157-168.
- Harenberg D.;Haan, G. (2000) Schule Agenda 21-Beitrage zur Schulprogrammentwicklung und Qualitätsverbesserung. İn: **Schulmagazin** 5 bis 10 Heft 7-8.
- Hava T.H.; Erturgut, R. (2009). "Girişimci Ruhunun Geliştirilmesi ve Öğrenilmiş Çaresizlik Olgusu" **EconAnadolu 2009: Anadolu Uluslararası İktisat Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir s.1-14
- Hiroto, D. S. (1974). "Locus of Control and Learned Helplessness". **Journal of Experimental Psychology**, 102, 187-193
- Hiroto, D. S., & Seligman M. E. P. (1975) "Generality Learned Helplessness in man". **Journal of Personality and Social Psychology**, 31, 311-327
- Hunziker, M.H.L., Santos, C.V. (2007), "Learned Helplessness: Effects of response requirement and interval between treatment and testing", **Behavioral Processes**, 76: 183-191.
- Jaques, T. (2009), "Issues and crisis management: Quicksand in the definitional landscape", **Public Relations Review**, 35(3): 280-286.
- Kınsız M. (2005). "Mesleki Yabancı Dil Eğitiminin Sürdürülebilir Gelişmeye Katkıları" , **Selçuk Üniversitesi SBE. Dergisi**, Sayı 13, s. 269-270.
- Linden, D. R., Savage, L. M., Overmier, J. M. (1997), "General Learned Irrelevance: A Pavlovian Analog to Learned Helplessness", **Learning and Motivation**, N: LM960963, 28: 230-247.
- Mutlu A. (2007)., "Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre Muhasebesi", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı 33, s. 178-187,
- Norman, D. (1988), **The Psychology of Everyday Actions**, (ed.) In Norman, *The Psychology of Everyday Things*, N.York: Basic Books.
- Overmier, J. B., ve Seligman, M. E. P. (1967). "Effects of inescapable shock upon subsequent escape and avoidance learning", **Journal of Comparative and Physiological Psychology**, 63, 23-33.
- Öcal, E., Oral, E. L., Erdiş, E. (2006), "Crisis management and Turkish construction industry, **Building and Environment**, 41(11): 1498-1503.
- Pearson, C. M., Rondinelli, D. A. (1998), "Crisis management in Central European firms", **Business Horizons**, 41(3): 50-60.
- Rapetto, R. (1986) **World Enough And Time**, Yale University Pres, New Haven, C.T'den aktaran Sharachchandra M.Lele, (June 1991), Sustainable Development: A Critical Review", **World Development Journal**, Vol, 19, No.6
- Rosenbaum, M. (1983), "Learned resourcefulness as a behavioral repertoire for the self-regulation of internal events: Issues and speculations, (ed.) C. M. Franks, M. Rosenbaum, Y. Jaffe, N.York.

- Rosenbaum, M., Jaffe, Y. (1983). "Learned helplessness: The role of individual differences in learned resourcefulness", **British Journal of Social Psychology**, 22, 215-225.
- Rosenbaum, M. (1989). "Self-control under stres: The role of learned resourcefulness", **Advances in Behavior Research and Therapy**, 11 (4), 249-258.
- Rosenbaum, M. (1990), **The role of learned resourcefulness in the self-control of health behavior**, (ed.) M. Rosenbaum, N.York.
- Seligman, M. E. P, Maier, S. F. (1967), "Dailure to escape traumatie shock" **Journal of Experimental Psychology**, 74: 1-9.
- Seligman, M. E. P. (1975), **Helplesness: On Depression, Development and Death**, San Francisco: W.H. Freeman.
- Seyidoğlu, H. (2003). "Uluslararası Mali Krizler, IMF Politikaları, Az Gelişmiş Ülkeler, Türkiye ve Dönüşüm Ekonomileri" **Doğus Üniversitesi Dergisi**, 4 (2) 2003, 141-156
- Simola, S. K. (2005), "Organizational Crisis Management: Overview and Opportunities", **Consulting Psychology Journal Practice and Reseach**, 57 (3): 180-192.
- Solmaz, B. (2006). "Krizde İtibarın Yönetilmesi", **Selçuk İletişim Dergisi**, 4 (3), 65-72
- Soyşekerci, S. (2005). "Entegre Girişimcilik Modelleri Işığında Girişimciliğin Profil Eksenleri", **Tartışma Tebliğleri Serisi** No:2005/I, Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F., 24 Kasım.
- Stoner, J. A., Freeman, E. (1992), **Management**, Fifth Edition, Prentice Hall, US.
- Yemez, B., Alptekin, K. (1998), "Depresyon Etiyolojisi", **Psikiyatri Dünyası**, 1: 21-25.
- Titiz, T. (2002), **Girişimcilik Rehberi**, İstanbul:Beyaz Yayınları.
- Türkiye Genç İşadamları Derneği (1987), **Türkiye'de Girişimcilik İle İlgili Sorunlar ve Çözümler**, Yay. No: TÜGİAD/T/8710103, İstanbul.
- Weiner D. (2006) "Crisis Communications: Managing Corporate Reputation in the Court of Public Opinion", **Ivey Business Journal**. (March/April)
- 13 Ekim 2009 Tarihli Hürriyet (İnsan Kaynakları) Gazetesi

KRİZİN DEMİR ÇELİK ÜRETİMİNE ETKİSİ VE DEMİR ÇELİK ÜRETİCİLERİNİN KRİZDEN ETKİLENMELERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Selami ÖZCAN

Yalova Üniversitesi

Cuma KARAKUŞ

Mustafa Kemal Üniversitesi

Hüseyin ALTAY

Mustafa Kemal Üniversitesi

Abdulkadir KURBANOGĞLU

Mustafa Kemal Üniversitesi

ÖZET

Dünya pazarlarında ve ülkemizde yaşanan finansal krizin demir çelik işletmelerinde ortaya çıkardığı etki: Pazar daralmasından kaynaklanan etki ile “üretimi kısıma”, “vardiya sayısını azaltma” ve bazı işletmelerde “üretimi durdurma” şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu sektörde çalışanlara yönelik ise maalesef çok sayıda çalışan işsiz kalmış veya süresiz izne çıkarılmıştır. Bu bağlamda Demir Çelik sektöründe yapılan bu çalışmayla krizin Demir Çelik sektörüne etkilerini bilimsel veriler üzerinden analiz ederek somutlaştırmak ve ilgili kuruluşlara krizle ilgili bilgiler sunma yoluyla katkı aktarılmıştır.

Araştırma alanı olarak İskenderun’da üretim yapan 4 büyük Demir Çelik işletmesi seçilmiştir. Bu işletmeler; İskenderun’da Demir Çelik sektörüne yönelik üretim yapmaktadırlar. Araştırma hazırlanan anket formun ile üst düzey yöneticilerle yüz yüze görüşerek yapılmıştır. Çalışmanın amacı işletmelerin krizden nasıl etkilendikleri araştırmaktır.

Anahtar Kelimeler: Demir Çelik Sektörü, Küresel Kriz, Üretim ve Yönetim

1. GİRİŞ

Küresel krizden dolayı ABD ve Avrupa ekonomilerinde daralma meydana gelmiştir. İhracatın yarısından fazlasını bu ülkelere yapan Türkiye gibi ülkelerde bu daralma ihracatta çok büyük düşüşlere hatta çöktüşlere neden olmuştur. Türkiye ihracatçıyı, üreticiyi ve sanayiciyi teşvik edici politikalar uygulayarak krizden kurtulabilir ve istihdama yönelik tehditleri ortadan kaldırabilir. Yani krize rağmen üretim ve ihracatın önündeki engeller kaldırılarak krizin etkileri minimuma indirilebilir. Tabii ki bir de daralan pazarları telafi etmek için alternatif pazar araştırmaları yapılabilirler. Alternatif pazarlar bularak krizin olumsuzluklarını en aza indirmiş olurlar. Pazar olarak komşu ülkeleri bırakıp ABD ve AB’ye giden işletmeler, krizden dolayı yakın komşuları ile daha sıkı işbirliği ve ticaret yapma imkanı bulmuşlardır. Bu sebeple krizi birazda olsa fırsata çevirme imkanı bulmuş oldular. Krizin bir olumlu etkisi de elde ne kadar az stok bulunursa o kadar hızlı harekete edebilme şansına sahip olunacağı fikrinin gelişmesidir. Stok devir hızını en yüksek seviyeye çıkararak hareket kabiliyeti artmış olur ve üretimi en kısa yoldan pazara sokma yolları açılmış olur. Türkiye’nin coğrafi konumu da buna elverişlidir. Yeni pazar arayışları ile birlikte

yeni pazarlama ve satış tekniklerini de kullanmak gerekmektedir. Ayrıca üretime odaklanarak daha fazla üreterek aynı zamanda daha düşük maliyetle müşterinin istediği ürünleri üretecek farklı yöntem ve teknikler de araştırılmalıdır. Bu sayede küresel krizin olumsuzlukları en aza indirilerek kriz sonrasına yönelik çalışmalar da yapılmış olur.

ABD'den yayılan küresel krizin etkileri tüm dünyayı etkilediği gibi İskenderun'daki Demir Çelik üreticilerini de etkilemektedir. Türkiye'nin Ortadoğu'ya açılan penceresi olan İskenderun limanı ile Irak, İran, Suudi Arabistan'a ihracat buradan yapılmaktadır. Bu üç ülkeye yapılan ihracat, 2007 2008 arasındaki artışı yaklaşık olarak %45 tir. Hem üretim, hem istihdam hem de dağıtım kanalı açısından Türkiye'nin gözdesi olan İskenderun sanayi, ticaret ve turizmde yeni ve tevsi yatırımlara hızlı bir şekilde başlamış bulunmaktadır. Sanayi, istihdam ve ihracat açısından İskenderun ekonomisinde en büyük paya sahip olan sektör Demir Çelik sektörüdür. İskenderun'da öncü kuruluş olan İSDEMİR'in çok büyük fabrikası ve bundan etkilenerek kurulan diğer demir çelik fabrikaları, tam kapasite çalışan organize sanayi bölgesi ile ilçeyi tam bir sanayi şehri yapmaktadır. Türkiye'nin ihracatında 4. sırada(ekim 2009 rakamlarıyla) yer alan Demir Çelik sektörü krizden çok etkilenmiştir. İskenderun sanayisinde önemli bir yer tutan 4 demir çelik işletmesi ele alınarak krizden etkilenip etkilenmedikleri araştırılmaktadır. Ülkemizin en önemli sanayi ve ticaret merkezlerinden biri olan İskenderun ilçesinde Demir Çelik üreticilerine küresel krizin etkilerinin nasıl olduğu ve krize neden olan faktörlerin neler olduğu ölçülmeye çalışılmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Amacı

İhracatta 4. sırada yer alan demir çelik sektörüne yönelik İskenderun'da üretim yapan 4 demir çelik üreticisinin küresel krizden nasıl ve ne şekilde etkilendiklerini ölçmek ve onlara yol göstermek amaçlanmıştır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma İskenderun'da demir çelik sektöründe faaliyette bulunan 4 işletmeyi kapsamaktadır. Değerlendirme yönetici görüşleri ile sınırlıdır. Bu görüşler doğrultusunda bir sonuç elde edilmeye çalışılmıştır.

2.3. Materyal ve Metot

Bu çalışmanın kapsamına alınan işletmeler Demir Çelik Sektörüne yönelik İskenderun'da faaliyette bulunan 4 işletme sanayi odasından alınan bilgiler doğrultusunda tespit edilmiştir. Belirlenen bu 4 işletmede yapılan araştırmada veri toplama metodu olarak anket ve mülakat teknikleri seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak krizi ölçmeye yönelik sorulardan oluşan anket formu ile yöneticilerle yapılan mülakat oluşturmaktadır. İlk 4 soru firma ile ilgili bilgiler, 5 ile 13 arası sorular firmanın yöneticilerin krize bakış açılarını ölçmeye yönelik evet hayırlı ve açık uçlu sorular, son soru ise 14 soru, küresel krizin firmada ne gibi değişikliğe neden olduğunu araştırmaya yönelik artı, değişmedi, azaldı şeklinde sorulardan oluşmaktadır. Veriler tablo üzerinde bu beş işletmeye göre değerlendirilmektedir.

3. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Firmaların isimleri verilmeden harflendirilerek değerlendirme yapılacaktır. Firmaları tanıttıcı ilk 4 soruya verilen cevaplar aşağıdadır. Bu 4 işletmeye yönelik hazırlanan anket formundaki sorulardan birincisi. "Sektörde kaç yıldır faaliyette bulunuyorsunuz?" sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1: Faaliyet Süreleri

	1 -5 yıl	6-10 yıl	11 + yıl
A			x
B	x		
C			x
D			x

Buradan şu sonuç çıkmaktadır: Demir çelik sektöründe faaliyette bulunan fabrikaların 3 adedi 11 yıl ve üzeri bir faaliyet süresi ile köklü bir geçmişe sahip oldukları görülmektedir. Sadece 1 işletme 5 yıldır faaliyette bulunmaktadır.

Bu 4 fabrikada üretilen ürünler ise aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2: Üretilen Ürünler

	Hammadde Pik ve kütük demir	Uzun Mamul Çubuk, profil, filmaşın, tel, çivi	Yassı Mamul Sıcak,soğuk,kaplanmış yassı mamul	Mamul eşya Boru,dövme,döküm, zincir, radyatör vb.	Diğer belirtiniz
A	x	X			
B	x	X	x (yeni)		
C	x	X			
D	x	X			

Tablodan da görüleceği üzere 3 işletme hammadde (pik ve kütük demir) ve uzun mamul (inşaat malzemesi, çubuk, profil, filmaşın, tel ve çivi) 1 işletme de yeni yassı mamul üretime geçtiği görülmektedir.

Bu 4 işletmenin çalışan sayıları ise şöyledir:

Tablo 3: Çalışan Sayıları

	Çalışan Sayısı
A	1500
B	600
C	1000
D	1000
Toplam	4100

Bu 4 işletmenin ihracat yaptıkları ülkeler ise aşağıdaki gibi tespit edilmiştir.

Tablo 4: İhracat Yapılan Ülkeler

	Gelişmiş Ülkeler	Gelişmekte Olan Ülkeler	Ortadoğu	Uzakdoğu	Kafkaslar	Afrika	Diğer
A	x	x	x	x	x	x	
B	x	x	x	x	x	x	
C	x	x	x	x	x	x	
D	x	x	x	x	x	x	

Demir çelik sektörüne yönelik üretim yapan bu 4 işletmenin tamamı krizden önce AB, ABD ve az sayıda Arap ülkesine ihracat yaparken krizden sonra dünyanın her yerine ihracat yapar konuma gelmişlerdir. Daha önceden ekseriyeti Avrupa ülkeleri iken krizle birlikte yeni pazarlar bularak ihracat hedefleri içine tüm dünyayı almışlardır.

Küresel krizden etkilendiniz mi sorusuna tamamı evet diye cevap vermiştir. Krizi önceden görebildiniz mi? Sorusuna tamamı hayır diye cevap vermiştir. Cevabınız hayırsa krizi belirli bir süre önce öğrenmiş olsaydınız nasıl davranırdınız ve ne gibi tedbirler alırdınız? Sorularına yöneticilerin verdikleri cevaplar aşağıdaki tabloda çıkarılmıştır. Bu soruya tamamı etkilendik şeklinde cevap vermiştir. Şayet krizi önceden görebilselerdi etkilenmemek için nasıl önlem alırdınız sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5: Yöneticilerin Krizi Önceden Görmeleri Durumunda Alacakları Önlemler

1	Minimum hammadde stoku ile üretim yapardım
2	Daha az stokla çalışırdım
3	Pazar çeşitlendirmesine giderdim
4	Satışları uzun vadeye yayardım
5	Dünyaya entegre olmamış ülkelere (İran, Irak vb) yönelirdim
6	Mamul stoklarını minimuma indirirdim
7	Üretim kapasitesini düşürürdüm
8	Eleman istihdamına dikkat ederdim.
9	Satış bağlantısı kadar hammadde stoku yapardım.
10	Krizden önce büyük yatırımlara girişmezdim.
11	Yatırımı zamana yayardım.
12	Parayı yönlendirirdim.

Küresel krizle ilgili gelişmeleri yöneticilerin nereden takip ettikleri ile ilgili soruya verilen cevaplar aşağıdadır.

Tablo 6: Krizle İlgili Gelişmelerin Takip Edildiği Yer

	TV	Basın	İnternet	Özel İlişkiler	Diğer
A	x	x	x		Sektörle ilgili ulusal ve uluslar arası çıkan dergileri takip ederek
B	x	x	x		Dernek ve derneğin çıkardığı bültenler aracılığıyla
C					Merkez aracılığıyla
D	x	x	x	x	

Kriz döneminde teknolojik yatırım yaptınız mı? Sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki gibidir.

Tablo 7: Teknolojik Yatırım

	Evet	Hayır
A	x	
B		x
C		x
D	x	

A önceden başlayan yatırımların devam ettiğini belirtti, D küçük çaplı teknolojik yatırım yaptıklarını söyledi. C ise piyasa gereklerine uygun olarak teknolojik yatırım yapabileceğini ifade etti, B ise teknolojik yatırım yapmadıklarını belirtti.

Krizin Dünyadaki demir çelik sektörüne ve Ülkemizdeki demir çelik sektörüne etkisi karşılaştırmalı olarak nasıl olmuştur? Sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki gibidir.

Tablo 8: Krizin Dünyaya ve Türkiye'ye Yansımaları

	Dünya	Türkiye
1.	Küresel Krizin etkisi en fazla demir çelik sektöründe görülmüştür. Fakat bazı ülkeler az bazıları çok etkilenmiştir.	Türkiye'nin küresel krizden çok etkilenenler grubunda olduğu fakat AB ve ABD kadar etkilenmemiştir.
2.	Küresel kriz ABD ve AB de daha yüksek etki oluştururken Çin'de küresel krizin etkisi az olmuştur.	Türkiye'nin çok etkilenmesinin en önemli sebebi ihracatının büyük bir oranını AB ve ABD ye yapmasından kaynaklanmaktadır.

3.	Çin ise krizden çok az etkilendiğini çünkü üretimin büyük bir oranı iç piyasaya yönelik ve iç piyasadaki ihtiyacı devlet belirliyor olmasından kaynaklanmaktadır.	Küresel krizin Türkiye'ye etkisi Avrupa ve Amerika'dan az olmuştur. Fakat Çin'den de çok olmuştur.
4.	Ayrıca Çin'in maliyetleri düşük olduğu için düşük fiyattan ürün piyasaya sunmaktadır. Bu sebeple belirli bir süre dünya piyasalarında da satışı devam etmiştir.	Dünyadaki etkisinin aynısı Türkiye'de de görülmüştür.
5.	Rusya AB ve ABD ye göre krizden az etkilendi nedeni ise enerji ve doğal kaynak (hammadde) açısından zengin olmasından fakat yinede pazar sorunu olduğu görülmüştür. Kış sezonu ile birlikte etkisinin artacağı söylenebilir.	
5.	Ukrayna krize rağmen demir çelik sektöründe atağa geçtiği ve izlenmesi gereken ülke olduğu ifade edildi	

Krizin Çin'e etkisinin az olmasının nedeni olarak iç piyasaya yönelik üretim yapması gösterildi. Türkiye'nin krizden çok etkileneceğinin nedeni olarak ise ihracatlarının yüksek bir oranını ABD ve AB yapıyor olmaları gösterildi. Ama Türkiye krizi fırsata çevirme şansını komşularına satış yaparak biraz olsa da yakalamış oldu. Yeni pazarlara yönelen işletmeler diğerlerine nazaran daha az etkilendiler.

Türkiye'deki diğer demir çelik üreticilerine göre krizden etkilenme durumunuz nedir? Sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 9: Krizden Etkilenme Durumu

	Çok	Aynı	Az
A	X		
B			X
C			X
D	X		

Cevabınız Çok veya Az ise nedeni nedir?

Tablo 10: Krizden Etkilenme Nedeni

Çok (A, D)	Az (B, C)
Hazırlıksız yakalanmak	Yeni pazarlar bulmakta zorlanmamaları
Yeni pazarlar bulamama	Üretimini iç pazara kaydırmaları
Yüksek Fiyatlarla alınan hammadde stokunun olması	Zararına da olsa üretime ve satışa devam etmeleri
Talep yetersizliği	

Krizin etkisinin çok olduğunu söyleyen işletmeler, etkinin nedeni olarak

- Fiyatta yükselen bir trendin olmasından dolayı onları daha fazla hammadde almaya ve daha fazla üretmeye yönelttiğini bu sebeple yüksek hammadde stokları ile yakalandıklarını söylediler.
- Devlet desteğinin olmaması: Diğer sektörlerde yapılan indirimlerin onlara yapılmaması nedeniyle krizin etkisini azaltamadıklarını ifade ettiler. Onlara da en azından elektrik fiyat ayarlaması veya elektrikte TRT kesintisinin alınmaması şeklinde bir desteğin olmasını arzu ettiklerini söylediler. Çünkü demir çelik sektörünün en önemli girdisini enerji (elektrik ve kömür) oluşturmaktadır.

- Hammadde olarak cevher kullanan işletmeler ise cevher ithalatında uzun dönemli anlaşmalar yapmış olmaları gösterilmektedir.

İşletmenizde krizden dolayı bir küçülme olmuşsa hangi amaçla (krizden korunmak, krizden kurtulmak, krizin etkisini azaltmak) yapılmıştır? Sorusuna 4 işletmede krizin etkisini azaltmak için yaptığını ifade etmişlerdir.

Küresel Krizin firmanıza etkisi nasıl olmuştur? Veya küresel krizden dolayı firmanızda meydana gelen **değişiklikler** nelerdir? Sorusuna firmaların verdiği cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

	Arttı	Aynı	Azaldı
İhracat (varsa)			
İthalat (varsa)			
Yatırımlar			
Satışlar			
Gelirler			
Giderler			
Girdi Maliyetleri			
Maliyet düşürme çalışmaları			
Tasarruf tedbirleri			
Borçları nakit ödeme sıkıntısı			
Borçlanma (döviz cinsinden)			
Banka kredisi kullanma			
Dış kaynak-yabancı sermaye kullanımı			
İç kaynak (öz sermaye) kullanımı			
Üretim kapasitesi			
Hammadde stokları			
Yarı mamul / işletme stokları			
Mamul stokları			
Üretim miktarı			
Ürün çeşidi			
Sunulan ürünün kalitesi			
Ürüne olan talep			
Diğer firmalarla işbirliği			
İşletme Büyüklüğü			
Müşteri sayısı			
Devlet teşvikleri			
Sektöre yönelik yasal düzenlemeler			
Müşteri memnuniyeti			
Reklam ve tanıtım kampanyaları			
Personel sayısı			
Çalışanlara ödenen ücretler			
Çalışanlara kullandırılan izinler			
Çalışan memnuniyeti			
Çalışanlarda stres			
Çalışanlara yönelik eğitim			
Personel devir hızı			
Teknoloji kullanımı			
Firma imajı			

İç pazar payı			
Dış pazar payı			
Rekabet			
Rakip işletme sayısı			
Yeniden yapılanma çalışmaları			
Bürokrasi basamakları (kademe sayısı)			
Firmanızdaki bürokratik işlemler			
Verimlilik			
Esneklik			
İletişim problemleri			
Yönetici çalışanlar arasındaki güven			
İşlemlerdeki hızlilik			
Kararlardaki hızlilik			
Korku ve panik			
Koordinasyonda başarı			
Departmanlar arası ilişki			
Belirsizlikler			
Riskler			

Yukarıdaki tablodan anlaşıldığı üzere krizden dolayı artan, değişmeyen ve azalan faktörler görülmektedir. Önemli bir sonuç ise her 4 firmada bu faktörlerin aynı olmasıdır.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Küresel kriz dolayısıyla işletmelerde ortaya çıkabilecek durumlar Pazar daralması yüzünden çalışanların sayısının azaltılması, hukuki dava sayılarında artışlar, finansal problemler, ayrımcılık, cezalarda görülen artışlar, medya ve siyasi baskılarda artış, ürünlerde meydana gelen hatalar, şikayetler ve kalite sorunları, iş kazalarında artış, yönetim kurulu başkanının ani ölümü, grev ve boykotlarda artış vb sayılabilir. Krizi; kriz öncesi, kriz devam ederken ve kriz bittikten sonra işletmelerin ayrı ayrı ele alması gerekir. Bu üç aşamayı iyi ele alan işletmeler kriz ve kriz sonrasını büyüyerek atlattılar, krizi fırsata çevirirler. Özellikle demir çelik sektörünün inşaat, otomotiv, demiryolu ve tüm makine ve teçhizat üretime katkısı vardır. Bu bağlamda demir çelik sektörüne yönelik üretim yapan ve İskenderun'da faaliyette bulunan 4 işletmenin krizden etkilenme durumları tespit edilerek aşağıdaki sonuçlar çıkarılmıştır:

- Krizden önce demir çelik sektöründeki fiyatlar genel seviyesinin sürekli yükselmesi nedeniyle üreticiler daha fazla hammadde almaya yöneldikleri için kriz çıkınca yüksek hammadde stoku ile yakalanmışlardır. Fiyat trendinin sürekli yükselmesinden bazı işletmeler krizi öngörseler bile tedbir almakta gecikmişlerdir.
- Üretimlerinin %80-90 ihracat yapan bu dört işletme küresel krizden dolayı AB ve ABD pazarlarında meydana gelen daralmayı taşıma maliyetlerini düşük seviyede gösterebilecekleri komşu(yakın) ülkelere yönelerek krizin etkisini azaltmaya çalışmışlardır.
- Üretimleri inşaat sektörüne yönelik olduğu otomotiv ve beyaz eşya sektörüne yönelik olmadığı için devletin yaptığı desteklerden (ÖTV indirimlerinden) olumlu etkilenmemişlerdir. Elektrikte bekledikleri indirim de gelmeyince krizin etkileri devam etmiştir. Çünkü sektörün enerji girdisi %13-14 leri bulmaktadır. Bu da çok büyük bir rakamdır.
- Üretimde kullandıkları hurda demir genellikle ithal edildiği ve dışarıya bağımlı olduğu için veya içindeki hammadde kalitesinin düşük olması nedeniyle girdilerin %70 ini oluşturan hammadde konusunda bir ilerleme yapamamaktadırlar.

Yapılan gözlemler ve mülakatlar sonucunda krizin etkilerinin yüksek olduğunu bu etkiden tamamen kurtulmak ise ancak 2010 yılının 3. çeyreğinden itibaren, hatta 2. çeyreğinden itibaren inşaat

sezonunun açılmasıyla birlikte canlanma olacağı söylenebilir. Yine de bu 4 işletmenin yöneticilerinden elde edilen izlenime göre kriz devam ediyor gibi hareket etmeye devam etmek gerekir. Krizin bitip normal hayata geçiş demir çelik fiyatlarında 2007 veya 2008 rakamlarının yakalanmasıyla mümkün olacağı öngörülmektedir.

TEŞEKKÜR

Bu dört işletmede Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Müdür pozisyonlarında görev yapan üst kademe yöneticilere çalışmamıza yaptıkları katkılardan dolayı çok teşekkür ederiz.

KAYNAKÇA

- TEKİN M., ZERENLER M., **İşletmelerde Kriz Yönetimi**, Konya Mart 2008
- AKMUT Ö., **Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Risk Yönetimi**, Ankara: TİSK Yayınları Mayıs 2001
- DARLING J.R., **Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making**, New York:Leadership & Organization Development Journal, Vol.15 No.8, MCB University Pres Limited, 1994
- T.C.BAŞBAKANLIK DIŞ TİCARET MÜŞTEŞARLIĞI İHRACAT GENEL MÜDÜRLÜĞÜ, **Demir Çelik Sektör Raporu**, haziran 2008
- TÜRKİYE İHRACATÇILAR MECLİSİ, **Şubat 2009 İhracat Rakamları** Basın Toplantısı, 2 Şubat 2009 İskenderun
- ZERENLER M., İRAZ R., “Kriz Dönemlerinde Ürün ve Süreç Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde bir Araştırma” Selçuk Üniversitesi **Sosyal Bilimle Enstitüsü Dergisi**, Sayı:21 yıl: 2006/2 ss:247-267
- MURAT G., MISIRLI K., “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği” ZKÜ **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:1 Sayı:1 2005 ss:1-19

KRİZDEN ÇIKIŞTA KOBİ'LERDE TEMEL İŞLETME YETENEKLERİNİN ROLÜ VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ

A.Zafer ACAR

Okan Üniversitesi

Cemal ZEHİR

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

ÖZET

Ülke ekonomisine dinamizm kazandırma, rekabeti arttırma, istihdam oluşturma ve sermayeyi tabana yayma gibi önemli görevler üstlenen KOBİ'ler, yapısal ve finansal yetersizlikleri nedeniyle küresel rekabet ortamından ve yaşanan krizlerden ciddi bir biçimde etkilenmektedir.

Kriz ortamında gerek banka ve yatırım kuruluşlarının kredi vermedeki isteksizlikleri gerekse kendi mali yapılarında ve kredi yeterliliklerindeki zafiyet nedeniyle dış kaynak kullanmada zorluk çeken KOBİ'ler, kendi kaynaklarına ve bu kaynaklara dayalı temel işletme yeteneklerine başvurmaktadırlar.

Bu çalışma, KOBİ'lerin kriz ortamında ayakta kalmalarını sağlayacak en değerli faktörleri olan kendi içsel kaynaklarına dayalı işletme yeteneklerinin işletme performansına olan etkilerini ortaya koymayı amaçlanmıştır. Bu maksatla, Marmara bölgesinde konuşlu KOBİ niteliğindeki üretim işletmeleri yöneticileri üzerinde anket uygulaması yapılarak elde edilen veriler geliştirilen hipotezler doğrultusunda analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Örgütsel Yetenekler, Alan Araştırması, İşletme Performansı

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin değiştirdiği çevresel şartlar ve uluslararası rekabet sürecinde yaşanan dönüşümler nedeniyle ülkeler, uluslararası ticaretin dışında kalmamak için, bu hızlı sürece ayak uydurmaktadırlar. Ancak mali piyasaların da giderek bütünleşmesi ile uluslararası ticaretin merkezinde yer alan herhangi bir ülkenin mali piyasasında meydana gelen istikrarsızlık uluslararası piyasalarda zincirleme şekilde istikrarsızlıklara, hatta ekonomik krizlere neden olabilmektedir.

Yaşanan birçok krizin ardından, krizin etkilerini minimuma indirmede yapılması gereken en önemli şeyin önlem almak olduğu artık yöneticilerin büyük bir çoğunluğu tarafından bilinmektedir. Ancak uluslararası piyasalarda gerçekleşen krizlerin birçoğunun kendine has özellikleri olması ve daha önceki krizlerin belirtilerinden farklılık göstermesi krizlerin öngörülememesine yol açmaktadır.

Ekonomiye dinamizm kazandırma, rekabeti arttırma, istihdam oluşturma, iş olanakları sağlama ve sermayeyi tabana yayma gibi önemli katkıları nedeniyle KOBİ'ler bu uyum sürecinde bütün ekonomilerin en önemli dinamiğini oluşturmaktadır. Küreselleşmenin ortaya çıkardığı rekabet ortamı nedeniyle önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalan ve zaman zaman bunlara çözüm üretmekte zorlanan KOBİ'ler küresel boyutta yaşanan krizlerden etkilenmede ön plana çıkmaktadırlar.

Krizlerin birçok tehdit yaratmasının yanında bazı fırsatlar da yarattığı bilinmektedir. Ancak bu durum KOBİ yöneticilerini bir yandan krizin yarattığı tehditlere karşı koyarken diğer taraftan da fırsatlardan istifade edebilecek stratejiler uygulama zorunluluğunda bırakmaktadır. Kriz ortamında gerek

banka ve yatırım kuruluşlarının konuya uzak durması gerekse kendi mali yapılarında ve kredibilitelerindeki yetersizlik nedenleriyle kaldıraç kullanmada zorluk çeken KOBİ'ler, kendi kaynaklarına ve bu kaynaklara dayalı yeteneklerine başvurumaktadırlar. Bu nedenle işletme yöneticileri şimdiki durumdan ziyade işletmenin geleceği düşünerek yapılan stratejik planlamalar çerçevesinde, krizlere karşı direnç oluşturacak ve ortaya çıkabilecek fırsatlardan istifade edebilecek örgütsel yeteneklerin geliştirilmesine çaba harcamalıdır. Çünkü Teece, vd. (1997) tarafından da ifade edildiği gibi bir işletmenin ne yapabileceği sadece karşılaştığı fırsatların değil, aynı zamanda kontrolündeki kaynakların bir fonksiyonudur. Ancak gerek krizlere karşı hazırlıklı olmak gerekse ortaya çıkabilecek fırsatlardan yararlanmak için belli bir stratejiye dayanmadan yapılan plansız yetenek yatırımları işletmeler için mali külfet getirmesinin yanı sıra işletme stratejilerinin de başarısızlıkla sonuçlanmasına ve rekabet avantajının kaybedilmesine yol açacaktır. Oysa ki stratejik yönetim alanındaki en temel sorulardan birisi olan bir işletmenin rekabet avantajını nasıl kazanacağı ve sürdüreceği (Teece vd., 1997) sorusu özellikle küresel rekabet ortamında doğan krizlerin yarattığı belirsizlik ve tehdit ortamı içerisinde daha da önem kazanmaktadır. Teece, vd., (1997) böyle bir çevre içinde başarılı olan işletmeler, zamanında cevap verebilen, hızlı ve esnek ürün yeniliği yapma performansını gösteren, yönetim becerilerini içsel ve dışsal yeteneklerini yeniden kazanabilmek için birleştirebilmiş işletmeler olduğunu söylemektedir.

Dolayısıyla kriz ortamı içerisinde, aynı sektörde yer alan işletmeler arasındaki performans farklılıklarının nedenlerini açıklamaya çalışan başlıca iki modelden birisi olan "kaynak tabanlı işletme modeli"nin konumlandırma bakış açısının çıkış noktası olan "beş rekabetçi güç modeline" göre daha titizlikle irdelenmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Bu modeller arasındaki temel fark, Porter (1980, 1985) ve takipçileri tarafından savunulan konumlandırma bakış açısının rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak işletmenin dış çevresini, (endüstri yapısı ve rekabetçi pozisyon) görürken, kaynak tabanlı görüş işletmenin iç çevresini (kaynak ve yeteneklerini) görür. Özellikle, 1980'li yıllardan sonra, KTG hem teorik hem de görgül olarak önemli gelişmeler göstermiş ve bugün rekabet üstünlüğünü açıklamada en etkili model haline gelmiştir. KTG (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) yaklaşımı işletmelerin kaynaklarıyla ilgili hususlara ,ilave olarak kaynak tabanlı yetenekleriyle ilgili konuları da kapsamakta (bkz. Henderson ve Cockburn, 1994) ve işletme yeteneklerindeki gelişmelerin işletme performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilediğini savunmaktadır (Grant, 1991; Celuch vd., 2002; Kaleka, 2002).

Fikirsel kaynağı Schumpeter (1942) ve Penrose'a (1959) kadar dayanmakta olan KTG kapsamındaki yetenek teorisi, firmaların yetenekleriyle birbirinden farklılaşmasından yola çıkmaktadır. Penrose bir işletmeyi fiziksel ve insan kaynaklarının toplamı olarak görmenin önemini vurgulamıştır. Bu bakış açısı işletmelerde KTG olarak bilinen bakış açısını ortaya çıkarmıştır. Penrose bunun da ötesinde, kaynakların işletmenin büyüme başarısını yakalayabilmesi için biriktirildiğini de vurgulamıştır. Penrose'a göre bir firmanın büyümesi, firmanın yeteneklerinin büyümesini sağlayan hem somut hem de soyut kaynaklarındaki büyümedir. (Hiroyuki, 2003).

Ancak KTG çerçevesinde bir işletmenin yeteneklerinin üstün işletme performansı yaratabilmesi ve rekabetçi avantajın kaynağı olabilmesi için bir değer yaratması gereklidir. Bu noktada Porter (1980) tarafından ortaya konan değer zincirinin ve değer zincirini oluşturan temel ve destek faaliyetlerinin incelenmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmamızda literatürde sıklıkla karşılaşıldığı gibi işletme yeteneklerinin işletme fonksiyonlarına göre sınıflandırılması (bkz. Celuch vd., 2002; Acar ve Zehir, 2008) uygulamasına uygun olarak Porter (1980) tarafından literatüre kazandırılan değer zinciri üzerinde yer alan temel işletme fonksiyonları referans alınmıştır. Bu kapsamda, üretim, pazarlama-satış ve lojistik yetenekler ile bu yeteneklerin işletmenin stratejik amaçları doğrultusunda geliştirilmesin yönelik kararlar alınması ve bu yeteneklerin rekabet avantajı sağlayacak şekilde etkin olarak kullanılmasında stratejik öneme sahip bulunan yönetim yetenekleri ele alınmıştır. Araştırmanın amacı ise mali yapılarının kırılganlık nedeniyle krizden şiddetle etkilenen KOBİ'lerin çevresel faktörler nedeniyle ortaya çıkan kriz ortamında ayakta kalmalarını sağlayacak en değerli faktörler olan kendi içsel kaynaklarına dayalı işletme yeteneklerinin işletme performansına olan etkilerini ortaya koymaktır.

2. YÖNTEM

Araştırma sorunsalının test edilmesi için öncelikle literatür taraması ışığında araştırmanın kavramsal çerçevesi çizilerek hipotezler oluşturulmuştur. Ardından araştırmamız kapsamına giren boyutları ortaya koyabilecek ölçekler geliştirilmiş, anket uygulaması yoluyla veriler toplanmış ve oluşturulan veri tabanı kullanılarak SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 15.0 for Windows istatistiksel paket programı kullanılarak araştırma sorunsalı çözümlenmiştir. Bu kapsamda keşifsel faktör analizini müteakip ölçek geçerlilik ve güvenilirliklerinin test edilmesinden sonra araştırma sorunsalının çözümü için korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir.

2.1. Kavramsal çerçeve

KTG'e göre işletmelerin rekabet avantajı elde edebilme ve bunu sürdürebilmek için değerli, benzersiz, taklit ve ikame edilemez işletme yeteneklerinin (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993) bir çözümleme birimi olarak ele alınıp geliştirilmesi sonucunda işletmelerin üstün performans yaratmasına katkı sağlamaktadır (Dierickx ve Cool, 1989). Bu kapsamda KTG teorisini savunan araştırmacılar tarafından işletme yeteneklerinin işletme performansı ile olan ilişkileri birçok kez test edilmiş ve bu ilişkiyi destekleyici sonuçlara ulaşılmıştır (Barney, 1991; Celuch vd., 2002; Day, 1994; Droge vd., 1994; Hall, 1993; Hitt ve Ireland, 1986). Bu bulgulara dayanarak işletmelerin müşterileri için yarattığı zincirin temel halkalarından oluşan değer zinciri üzerindeki fonksiyonları temsil eden temel işletme yeteneklerinin değer yaratmada göstereceği üstün performansın işletmelerin performansı üzerinde olumlu katkıları olması beklenmektedir. Dolayısıyla;

Hipotez-1: Değer zincirinde yer alan temel işletme yeteneklerinin işletmelerin finansal performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkileri olmalıdır.

Ancak üstün performansa erişebilmek için işletmelerin yeteneklerini, etkin kullanılabilecekleri ve yüksek performans elde edebilecekleri bir şekilde çeşitlendirerek işletme içinde stratejik şekilde konuşlandırmaları gerekmektedir (DeSarbo vd., 2006). Penrose'a (1959) göre, yeteneklerini işletmelerinde en iyi şekilde konuşlandıran ve mevcut yeteneklerine yenilerini ekleyen yöneticiler işletmelerinin büyüme planlarının uygulanmasına imkan sağlayacak; bu durum beraberinde yüksek oranlı bir büyüme ile performans artışı getirecektir. Dolayısıyla;

Hipotez-2: Değer zincirinde yer alan temel işletme yeteneklerinin işletmelerin büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkileri olmalıdır.

İşletmeye özel bu yetenekler, uzun dönemli rekabet avantajı yakalama ve performans gösterme açısından işletmelerin temel kaynaklarını oluşturmaktadır. Ancak bu kaynakları büyük avantajlar yakalamak için kullanabilmek ise, işletme yönetimlerinin alacakları stratejik kararlarla ilgilidir. Daha önce bahsedildiği Penrose (1959) da bu konuda yöneticilere önemli bir görev atfetmiştir. O halde müşteri için doğrudan bir değer yaratmasa bile alacağı stratejik kararlarla işletme yeteneklerinin ortaya koyacağı performansı etkileyen yönetim yetenekleri stratejik seviyede düzenleyici bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla;

Hipotez-3a: Yönetim yetenekleri değer zinciri üzerinde yer alan temel işletme yeteneklerinin işletmelerin finansal performansı üzerine olan etkilerinde ara değişken rolü oynamalıdır.

Hipotez-3b: Yönetim yetenekleri değer zinciri üzerinde yer alan temel işletme yeteneklerinin işletmelerin büyüme performansı üzerine olan etkilerinde ara değişken rolü oynamalıdır.

2.2. Veri toplama aracı

Araştırma sorunsalını ifade ettiğimiz hipotezlerimizi test etmek için; işletmelerin değer zinciri üzerinde yer alan temel işletme fonksiyonlarını temsil eden üretim, pazarlama-satış ve lojistik yetenekleri ile bu yeteneklere stratejik düzeyde yön veren yönetim yeteneklerinin işletmelerin finansal ve mali performansı üzerindeki etkilerine ait verilerin bir anket araştırması ile toplanmasına karar verilmiştir.

Bağımsız değişken olarak ele aldığımız üretim, pazarlama-satış ve lojistik yetenekleri ile yönetim yeteneklerinin firma performansı ile ilişkileri üzerine kurulu çeşitli araştırmalarda kullanılmış (Dess ve Davis, 1984; Lynch, vd., 2000; Miller, 1986; Morash vd., 1996; Andersen ve Kheam, 1998; Celuch vd, 2002; Kaleka, 2002; Thompson ve Heron, 2005; Lu ve Yang, 2006) değişkenler arasından ortak noktalar

tespit edilerek oluşturulan ve geçerlilik ve güvenilirliği önceki çalışmalarda test edilmiş olan (Acar ve Zehir, 2008) örgütsel yetenekler ölçeği kullanılmıştır.

Bağımlı değişken olarak kullandığımız finansal ve büyüme boyutlarında değerlendirdiğimiz işletme performansı şirket yöneticilerine sorulan subjektif performans kriterleri ile ölçülmüştür. Bu değişkenleri, literatürde sıklıkla kullanılan (Venkatraman ve Ramanujan, 1986; Baker ve Sinkula, 1999; Lynch vd., 2000; Antoncic ve Hisrich, 2001; Zahra vd., 2002; Chang vd., 2003; Rosenzweig vd., 2003) performans ölçeklerine uygun olacak şekilde hazırlanan yedi değişkenli bir ölçekle ölçülmüştür.

2.3. Örneklem ve verilerin toplanması

Hipotezlerimizin test edilmesi için gerekli olan veri, “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”te yer alan tanıma bağlı olarak mikro işletmeler hariç tutularak Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki üretim işletmelerinin orta ve üst düzey yöneticilerinden tesadüf örneklem ile yapılan anket uygulaması ile elde edilmiştir. Bu seçim Türkiye’deki KOBİ’lerin %14,35’inin üretim sektöründe yer alması ve bu oranın ücretle çalışan istihdamında %40,09’a çıkması, ayrıca bölgesel dağılımda imalat işletmelerinin adede göre %34,50’sinin bu bölgede yer alması (KOSGEB, 2005) nedeniyle yapılmıştır. Veri saklanması ve anket formunun uygun doldurulmaması nedenleriyle yapılan elemelerden sonra 122 adet firmadan elde edilen 239 adet anketten bir veri tabanı oluşturulmuştur.

Örneklemimizi oluşturan yöneticilerin %34,3’ü üst düzey yönetici ya da işletme sahibi veya ortağıdır. Büyük bir çoğunluğu (%82,4) lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Ayrıca yine büyük bir çoğunluğu (%75,1) 40 yaşının altındaki yöneticilerdir. Böylece örneklemimizin genç, eğitilmiş ve yönetim kademelerinde sorumluluk sahibi bir grup olduğu ve bu durumun araştırmamızın sıhhati açısından olumlu etkiler yapacağı değerlendirilmiştir.

Araştırmamıza katılanların %69,5’i işletmelerini uluslararası olarak nitelendirmişlerdir. Ayrıca %33,8’i ana metal, otomotiv ve makine-teçhizat/metal eşya sektörlerindeki üretim işletmelerinde yöneticilik yaptıkları görülmüştür. Bu sektörlerin global etkilere daha açık olması, yaşanan yoğun rekabet ve gerek ulusal gerekse uluslararası ticarete çok aktif rol oynamaları nedeniyle araştırmamızda yer alan hususlara daha uygun yanıtlar alınabileceği değerlendirilmiştir.

2.4. Ölçek geçerliliği ve güvenilirliği

Araştırma sorunsalının çözümlenmesinden önce ölçeğimizin geçerlilik ve güvenilirliği değerlendirilmiştir. Ölçek geçerliliği için bakılan Cronbach alfa değeri tüm ölçek için 0,962, işletme yetenekleri ölçeği için 0,955 ve performans ölçeği için 0,934 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen değerler genel olarak tavsiye edilen 0,70 (Nunnally, 1978) değerinin oldukça üstündedir. Yapılan değişken analizinde ölçek güvenilirliğini bozan ve yetersiz düzeyde değişkenler arası düzeltilmiş korelasyon katsayısı değeri (0,417) alan bir değişken ölçek dışına çıkartılmıştır. Diğer değişkenlerin ölçek güvenilirlik katsayısını aşmadığı ve değişkenler arası düzeltilmiş korelasyon katsayısı ile çoklu korelasyonların karesi değerlerinin 0,500’den yüksek olduğu görülmüştür.

Ölçeğin öngörülen yapısal geçerliliğinin test edilmesi için bağımsız ve bağımlı değişkenler bir arada ele alınarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Bu aşamada veri indirgeme prosedüründe faktör sayısı belirlerken özdeğeri 1 ve daha yüksek, faktör yükü 0,500 ve daha yüksek olan değişkenler dikkate alınmış ve varimax rotasyonu uygulanmıştır. Bu uygulama faktör matrisi için gerekli varyansların toplamını maksimize etmektedir (Hair, vd., 1998: 110). Keşifsel faktör analizinin ilk bulgularına göre; düşük faktör yükü alan ve faktörler arasında çapraz yükleme yapan dört değişken daha ölçek dışına çıkartılmıştır. Tekrar uygulanan keşifsel analiz bulgularına göre değişkenlerin tamamı beklenen faktörlerine ayrılmışlardır. Faktör yükleri 0,600-0,892 aralığındadır. Açıklanan toplam varyansların yetenekler ölçeği için 69,495 ve performans ölçeği için 73,469 olarak ölçüldüğü analizde örneklemin ölçeği çözümleyebilme yeterliliğini veren KMO katsayıları sırasıyla 0,931 ve 0,923 olarak tespit edilmiştir.

Keşifsel faktör analizi sonunda elde ettiğimiz ölçek yapısındaki tüm değişkenlerin çapraz yükleme yapmaksızın yeterli faktör yükü ve güvenilirlik değerleriyle öngörülen faktörlerin altına yüklenmeleri aynı zamanda ölçeğimizin tek boyutluluk (unidimensionality) geçerliliğinin bulunduğunu da göstermektedir.

Araştırma modelimizde yer alan faktörler arasındaki ilişkilerin araştırma sorunsalı kapsamında incelenmesinden önce örneklemimizin elde edeceğimiz sonuçların geçerliliği değerlendireceğimiz en önemli kriterlerden birisi olarak elde ettiğimiz verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı incelenmiştir. Bu maksatla faktör analizi ile elde ettiğimiz ölçek yapısı Kolmogorov-Smirnov testi ile değerlendirilmiş ve her bir değişkenin t değerinin örneklem sayımız için yeterli düzey olan $t_{\min} = 2,407$ ($p < 0,001$) ve yukarısında olduğu görülmüştür. Bu bulgu dağılımın normal olduğunun ispatıdır.

Araştırma ölçeğimizde kullandığımız değişkenlerin daha önceki çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirliğinin test edilmiş olması (Acar ve Zehir, 2008) ve araştırma kapsamımız çerçevesinde de yüksek düzeyde güvenilirlik değerine sahip olması nedeniyle doğrulayıcı faktör analizi prosedürü uygulanmamıştır.

2.5. Araştırma sorunsalının çözümlenmesi

Ölçek güvenilirliğinin ve faktörel yapının test edilmesinden sonra araştırma sorunsalının çözümlenmesine ilk olarak araştırma modelimizde yer alan faktörler arasındaki karşılıklı ilişkileri incelemek maksadıyla korelasyon analizi ile başlanmıştır. Araştırma modelinde yer alan dört bağımsız değişkenin hem birbirleriyle hem de işletme performansı bileşenleriyle arasında pozitif ve çift yönlü bir ilişki olduğu ($p < 0,001$) korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo-1'dedir. Görüleceği üzere en kuvvetli ilişki ($r: ,709$; $p < 0,01$) işletmenin finansal ve büyüme performansı faktörleri arasında görülmektedir. Bu bulgu keşifsel faktör analizi sonucu elde ettiğimiz bu iki faktörün araştırma sorunsalında dikkate aldığımız teknoloji kullanımı faktörün iki alt boyutu olarak birleştiklerini açıkça göstermektedir. Ayrıca temel işletme yetenekleri faktörlerinin kendi aralarındaki ilişki katsayılarının işletme performansı faktörleri ile aralarındaki ilişki katsayılarından daha kuvvetli olduğu, dolayısıyla iki ölçeğe ait boyutların birbirinden ayrıştığı gözlemlenmektedir. Bu bulgular keşifsel faktör analizi sonucu elde ettiğimiz boyutlara sahip araştırma ölçeğimizin yakınsama (convergent) ve ayrışma (discriminant) geçerliliğinin bulunduğunu açıkça göstermektedir.

Tablo-1. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	Bileşenler					
			1	2	3	4	5	6
Yönetim Yetenekleri	5,1978	1,12068	1					
Üretim Yetenekleri	5,5230	,98442	,672(**)	1				
Pazarlama-Satış Yetenekleri	4,8295	1,11919	,628(**)	,617(**)	1			
Lojistik Yetenekler	5,1116	1,01981	,547(**)	,596(**)	,626(**)	1		
Finansal Performans	4,5199	1,23345	,428(**)	,380(**)	,342(**)	,286(**)	1	
Büyüme Performansı	4,6527	1,04399	,608(**)	,543(**)	,496(**)	,466(**)	,709(**)	1
** $p < 0,01$								

Araştırma modelinde yer alan faktörlerin karşılıklı ilişkilerini incelemeyi müteakip hipotezlerimizde öngördüğümüz doğrusal ilişkiler regresyon analizleri ile test edilmiştir. Bu maksatla,

değer yaratan temel işletme yeteneklerinin finansal performans üzerindeki etkilerini sorguladığımız H1 hipotezini çözümlmek için bir regresyon modeli kurulmuştur. Kurduğumuz regresyon modelini örneklem sayımız ve modele kattığımız bağımsız değişken adedine bağlı olarak değerlendirdiğimizde, yeterince güçlü (Hair, vd., 1998: 165) ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo-2’de görülen sonuçlara göre modele kattığımız dört temel işletme yeteneği boyutundan sadece yönetim yeteneklerinin ($p \leq 0,001$) finansal performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğunu tespit ettik. Dolayısıyla H1 hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir.

Tablo-2. İşletmelerin Temel Yeteneklerinin Finansal Performans Üzerindeki Ortak Etkileri

	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Yönetim	,286	3,352	,001
Üretim	,142	1,637	,103
Pazarlama-Satış	,077	,904	,367
Lojistik	-,003	-,039	,969
F: 14.791; R ² : 20,2; $p < 0,001$			

Korelasyon analizinde boyutlar arasında mevcut olan anlamlı ilişkiler aynı zamanda bire bir regresyon sonuçlarını da açıklamaktadır. Buna rağmen sonuçları Tablo-2’de görülen regresyon modelinde yönetim yetenekleri haricindeki üç yetenek boyutunun finansal performans üzerinde anlamlı doğrusal etkileri tespit edilememiştir. Bu bulgu bize yönetim yeteneklerinin diğer üç yetenek boyutunun finansal performans ile doğrusal ilişkileri üzerinde bir ara değişken etkisi (Baron ve Kenny, 1986) gösterebileceği yönünde ipucu vermektedir.

Verilen regresyon modelinde ikiden fazla bağımsız değişkenin tek bir bağımlı değişken üzerine ortak etkileri incelendiği için bu bulguyu teyit etmek ve en uygun regresyon yapısını elde etmek (Hair, vd., 1998: 179) üzere mevcut regresyon modelinden değişken çıkartarak geriye doğru hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu maksatla finansal performans üzerindeki etkilerini teyit ettiğimiz yönetim yetenekleri faktörü regresyon modelinden çıkartılarak diğer üç faktörün işletme finansal performansı üzerindeki etkileri kontrol edilmiştir. Sonuç olarak üretim yeteneklerinin finansal performans üzerindeki doğrudan etkileri açığa çıkmıştır. Tablo-3’de görülebilen bu bulgu yönetim yeteneklerinin üretim yeteneklerinin işletmenin finansal performansı üzerindeki mevcut etkilerini ortak regresyonda ortadan kaldırdığını dolayısıyla bir ara değişken etkisinin mevcudiyetini teyit etmektedir.

Tablo-3. Üretim, Pazarlama-Satış ve Lojistik Yeteneklerinin Finansal Performans Üzerindeki Ortak Etkileri

	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Üretim	,263	3,261	,001
Pazarlama-Satış	,163	1,959	,051
Lojistik	,028	,338	,736
F: 15.308; R ² : 16,3; $p < 0,001$			

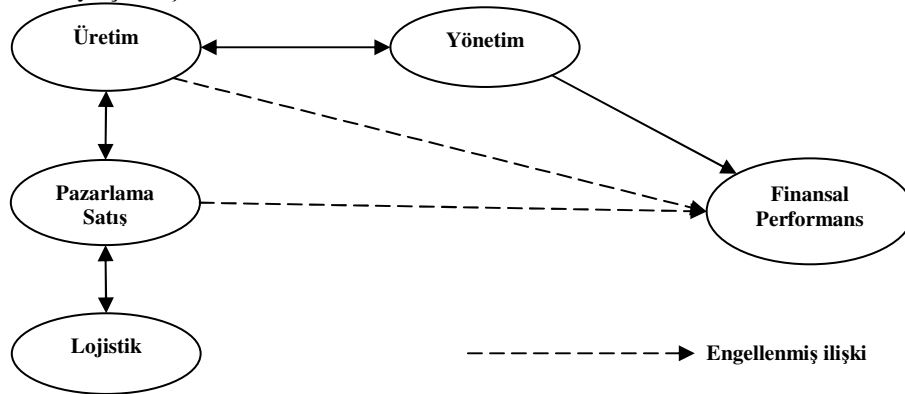
Ancak Tablo-3’deki bulgular üretim yeteneklerinin kendisinin de diğer iki yeteneğin finansal performansla ilişkisinde bir ara değişken etkisi yarattığı ve pazarlama-satış ve lojistik yeteneklerinin finansal performans üzerindeki etkilerini ortadan kaldırdığına dair ipucu vermektedir. Bu bulguyu teyit etmek geriye kalan iki faktörün finansal performans üzerindeki regresyonunda kendi aralarındaki ilişkiyi görmek maksadıyla analiz sadece bu iki faktör bağımsız değişken olarak alınarak tekrarlanmıştır. Tablo-4’de yer alan analiz bulgularına göre pazarlama-satış yeteneklerin işletmenin finansal performansı üzerindeki etkilerinin sırasıyla yönetim ve üretim yetenekleri tarafından ortadan kaldırıldığı tespit

edilmiştir. Diğer taraftan lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerinde doğrudan etkilerinin varlığı teyit edilememiştir.

Tablo-4. Pazarlama-Satış ve Lojistik Yeteneklerinin Finansal Performans Üzerindeki Ortak Etkileri

	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Pazarlama-Satış	,268	3,432	,001
Lojistik	,118	1,516	,131
F: 16.954; R ² : 12,6; p<0,001			

Tablo-3 ve Tablo-4'de bulguları ortaya konulan regresyon analizi sonuçları H3a hipotezinde ifade edilen yönetim yeteneklerinin diğer yetenekler ile finansal performans arasındaki ilişkide ara değişken rolü oynadığı hipotezini de desteklemektedir. Analiz sonuçlarına göre değer zinciri üzerindeki temel işletme yeteneklerinin işletmenin finansal performansı üzerine etkilerini ortaya koyan nihai model şematik olarak Şekil-1'de sunulmuştur. Şekilde açıkça görüldüğü üzere regresyon analizi sonuçları işletmelerde finansal performans sağlamak için yapılacak yetenek yatırımları için önem sırasına göre bir değer zinciri ortaya çıkmıştır.



Şekil-1. İşletme Temel Yeteneklerinin Finansal Performans Üzerine Etkilerinin Nihai Modeli

H1 hipotezinin çözümlenmesini müteakip H2 hipotezimizde öngördüğümüz şekliyle değer zincirinde yer alan temel işletme yeteneklerin işletmelerin büyüme performansı üzerindeki etkileri regresyon analizleri ile test edilmiştir. H2 hipotezini çözümlemek için kurduğumuz regresyon modelinin sonuçları Tablo-5'dedir. Sonuç olarak H2 hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir.

Tablo-5. İşletmelerin Temel Yeteneklerinin Büyüme Performansı Üzerindeki Ortak Etkileri

	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Yönetim	,384	5,265	,000
Üretim	,172	2,318	,021
Pazarlama-Satış	,086	1,175	,241
Lojistik	,100	1,457	,146
F: 41.684; R ² : 41,6; p<0,001			

Araştırma kapsamımızdaki dört temel işletme yeteneği boyutunun işletmenin büyüme performansı üzerine ortak etkilerini regresyon analiziyle incelediğimizde yönetim (p<0,001) ve üretim (p<0,05)

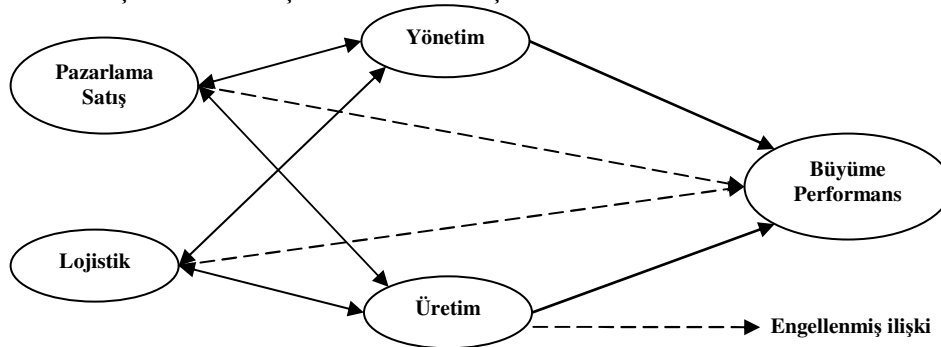
yeteneklerinin işletme büyüme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğunu tespit ettik. Korelasyon analizinde boyutlar arasında mevcut olan anlamlı ilişkilerin aynı zamanda bire bir regresyon sonuçlarını da açıklaması nedeniyle regresyon analizi sonuçları bize yönetim ve üretim yeteneklerinin diğer iki işletme yeteneği ile işletme büyüme performansı arasındaki ilişki üzerinde ara değişken etkisi (Baron ve Kenny, 1986) gösterebileceğine dair bir ipucu sağlamıştır. Bu bulguyu teyit etmek üzere yönetim ve üretim yeteneklerini regresyon modelinden çıkartarak yaptığımız geriye doğru hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo-6'dadır.

Tablo-6. Pazarlama-Satış ve Lojistik Yeteneklerinin Büyüme Performansı Üzerindeki Ortak Etkileri

	<i>B</i>	<i>t</i>	p
Pazarlama-Satış	,335	4,741	,000
Lojistik	,257	3,639	,000
F: 47.187; R ² : 28,6; p<0,001			

Analiz sonuçlarına göre hem pazarlama-satış hem de lojistik yeteneklerin büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu yönetim yeteneklerinin işletmelerin pazarlama-satış ve lojistik yeteneklerinin işletmenin büyüme performansı üzerindeki doğrudan etkileri üzerinde ara değişken etkisi göstereceği yönünde beklentimizi ifade ettiğimiz H3b hipotezini de desteklemektedir. Elde ettiğimiz sonuçlar pazarlama-satış ve lojistik yeteneklerinin birbirlerine karşı herhangi bir ara değişken etkisi göstermediği bulgusunu da ortaya koymaktadır.

Tablo-5 ve Tablo-6 da sonuçları verilen regresyon analizlerinden elde edilen bulgulara göre değer zincirinde yer alan temel işletme yeteneklerinin işletmenin büyüme performansı üzerine etkilerini ortaya koyan nihai model şematik olarak Şekil-2’de sunulmuştur.



Şekil-2. İşletme Temel Yeteneklerinin Büyüme Performansı Üzerine Etkilerinin Nihai Modeli

3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşletmelerin değer yaratmasında stratejik açıdan büyük öneme sahip bulunan ve değer zinciri boyunca sıralanan temel işletme fonksiyonlarını temsil eden yeteneklerinin işletmelerin gerek finansal gerekse büyüme performansı ile karşılıklı ilişkilerinin varlığının tespit edilmesi literatürde yer alan birçok araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Ancak, bu tespite ilave olarak, araştırma sorunsalımızın çerçevesini çizerken öngördüğümüz gibi analiz sonuçlarında değer zincirinde yer alan yeteneklerin gerek finansal gerekse büyüme performansına yönelik doğrusal ilişkiler üzerinde yönetim yeteneğinin ara değişken etkisi rolü oynadığı gözlemlenmiştir. Yönetim yeteneklerinin bir işletmenin kuruluşundan, faaliyet alanının ve hedef pazarın tespitine, kaynakların elde edilmesine ve bu kaynakların fonksiyonlar arasında paylaştırılmasına kadar işletme prosedürlerinin her noktasında stratejik öneme haiz bir yetenek olduğu bilinmektedir. Ancak araştırmamızda elde ettiğimiz bulgu, özellikle KOBİ'ler gibi beyaz yakalı

çalışanların çok az istihdam edilebildiği işletmelerde, üretim, pazarlama-satış ve lojistik yetenekleri ne kadar gelişmiş olursa olsun başarı ya da başarısızlığın yönetim yeteneklerinin ortaya koyacağı etkinliklerle doğru orantılı olduğunu bir kez daha ortaya koyması açısından özel bir öneme sahiptir. Üstelik çoğunlukla girişimcinin işletmenin birçok fonksiyonunun yöneticiliğini bizzat üstlenmek zorunda kaldığı bu tip işletmelerde girişimcinin niteliklerinin ne denli önemli olduğunu da dolaylı olarak ortaya koymaktadır. Diğer taraftan yönetim yeteneklerinin hem değer zincirinde yer alan yetenekler ile anlamlı olarak karşılıklı ilişki içinde bulunması, ayrıca bu yeteneklerin işletme performansı ile ilişkileri üzerinde de ara değişken rolü oynaması; KOBİ yöneticilerine yöneticilik fonksiyonlarına ilave olarak yaptıkları işin üretimi, pazarlaması, satışı ve lojistiği ile ilgili olarak teknik düzeyde de yeterli bilgi ve beceri ile donatılma zorunluluğu getirdiğini de söyleyebiliriz.

Değer zinciri üzerinde giriş ve çıkış lojistiği olarak önemli bir yer alan lojistik yeteneklerin müşteriler ve işletme için değer yaratan temel bir yetenek olması ve aynı zamanda birim ürün başına %12-20 oranında değişen bir maliyet unsuru olması nedeniyle finansal performans üzerine doğrudan etkilerinin olması beklenmektedir. Ancak yapılan analizlerde bu hipotezin desteklenmemiş olması, lojistik hizmetlerin maliyetine katlanamayacak yapıdaki KOBİ yöneticilerince bu yeteneğin finansal performansa doğrudan etkisi olan bir yetenek olarak görülmediği yönünde değerlendirilmiştir. Diğer taraftan doğrudan etkileri yönetim ve üretim yetenekleri tarafından engellenmiş olsa dahi lojistik yeteneğin pazarlama-satış yeteneğiyle ortak regresyonunda her iki yeteneğin işletmenin büyüme performansı üzerinde doğrudan etkisi tespit edilmiştir. Bu bulgu, Ansoff'un (1965) büyüme matrisinde önerildiği gibi pazar geliştirme stratejisinin uygulanması için vazgeçilmez yetenekler olmaları nedeniyle, lojistik ve pazarlama-satış yeteneklerinin KOBİ yöneticilerince büyüme performansı ile doğrudan ilişkili olarak algılandığı değerlendirilmiştir.

İşletmenin değer zincirinin merkezinde yer alan üretim yeteneklerinin finansal performans üzerindeki etkileri yönetim yetenekleri tarafından engellenmiş olsa dahi, sırasıyla pazarlama-satış ve lojistik yeteneklerin doğrudan etkileri üzerinde etkileri tespit edilmiştir. Diğer taraftan üretim yeteneklerinin büyüme performansı üzerine öngördüğümüz doğrudan etkisi analizlerle de desteklenmiştir. Bu bulgular üretim yeteneklerinin olmazsa olmaz seviyede bir temel yetenek olduğunu vurgulamaktadır.

Değer zincirinde yer alan temel işletme yetenekleri üzerindeki değerlendirmelerimize ilave olarak, korelasyon analizi bulgularına göre en kuvvetli ilişkinin ($r: .709$; $p<0,01$) işletmenin finansal ve büyüme performansı faktörleri arasında tespit edilmiştir. Genellikle finansal başarıyı büyümenin takip ettiği bilinmekle birlikte yöneticiler tarafından zaman zaman üstün finansal performans için de büyümenin gerekliliğine dair yaygın inanca ilave olarak elde ettiğimiz bu bulgu; örneklem çevremizde finansal ve büyüme performansı arasında bilinçli bir ayırım gözetilmediği dolayısıyla bu noktada stratejik bir hedef belirsizliği olduğu şeklinde de değerlendirilebilir.

Araştırmamız, KOBİ niteliğindeki işletmelerin sadece % 14,35'ini oluşturan üretim işletmeleri (KOSGEB, 2005) üzerinde ve Marmara bölgesinde yürütülmüş olması nedeniyle sektörel ve coğrafi kısıtlara sahiptir. KOBİ'lerin temel yetenekleri hakkında ülke çapında yargıya varabilmek için araştırmanın farklı coğrafi bölge ve sektörlerde de uygulanması ilgili araştırmacılara önerilmektedir.

Son söz olarak, günümüzde küreselleşme olgusuna paralel olarak işletmelerin rekabet çevresi de değişmektedir. Artık bölgesel faaliyet gösteren işletmeler dahi küresel rekabetin etkilerini göz önüne almak zorunda kalmaktadırlar. Yaptığımız araştırma sonuçlarına dayanarak başta yaşanan ekonomik kriz olmak üzere çeşitli çevresel etkiler nedeniyle iç kaynaklarına dayalı yeteneklerine yönelen işletmeler arasında fonksiyonel yeteneklerini etkin yöneticilik yetenekleri aracılığıyla geliştirebilenlerin rakiplerine oranla daha üstün işletme performansı elde edebilecekleri değerlendirilmiştir.

KAYNAKÇA

- Acar, A.Z. ve Zehir, C. (2008). Kaynak tabanlı işletme yetenekleri ölçeği geliştirilmesi ve doğrulanması, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-131.
- Andersen, O. and Kheam, L.S. (1998). Resource-based theory and international growth strategies: An exploratory study. *International Business Review*, 7, 163-184.

- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York, McGraw-Hill.
- Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (1999). The synergistic effects of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Barney J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic ve statistical considerations. *Journal of Personality ve Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Celuch, K.G., Kasouf, C.J. and Peruvemba, V. (2002). The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities. *Industrial Marketing Management*, 31, 545-554.
- Chang, S.-C., Lin, N.-P., Yang, C.-L. and Sheu, C. (2003). Quality dimensions, capabilities and business strategy: an empirical study in high-tech industry. *Total Quality Management*, 14(4), 407-421.
- DeSarbo, S.W., DiBenedetto, C.A., Jedidi, K. and Song, M. (2006) Identifying sources of heterogeneity for empirically deriving strategic types: A constrained finite-mixture structural-equation methodology. *Management Science*, 52 (6), 909-924.
- Dess, G.G. and Davis P.S. (1984). Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27 (3), 467-488.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Droge, C., Vickery, S. and Markland, R.E. (1994) Sources and outcomes of competitive advantage: An exploratory study in the furniture industry. *Decision Sciences*, 25 (5/6), 669-89.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Henderson, R. and Cockburn, I. (1994). Measuring competence: Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15(8), 63-84.
- Hiroyuki, O. (2003). Transaction costs and capabilities as determinants of the R&D boundaries of the firm: A case study of the ten largest pharmaceutical firms in Japan. *Managerial and Decision Economics*, 24, 187-211.
- Hitt, M.A. and Ireland R.D. (1986). Corporate distinctive competence, strategy, industry, and performance, *Strategic Management Journal*, 6 (3), 273-293.
- Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: Guidelines for industrial exporters. *Industrial Market Management*, 31, 273-283.
- KOSGEB (2005). 2002 yılı genel sanayi ve işyerleri sayımı imalat sanayi değerlendirmesi. <http://www.kosgeb.gov.tr/dosyalar/istatistik/%C4%B0malat%20Sanayi.pdf> , KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü, Ankara.
- Lu, C.-S. and Yang, C.-C. (2006). Evaluating key logistics capabilities for international distribution center operators in Taiwan. *Transportation Journal*, 45, 9-27.
- Lynch, D.F., Keller, S.B. and Ozment, J. (2000). The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance. *Journal of Business Logistics*, 21 (2), 47-67.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7 (3), 233-249.
- Morash, E.A., Droge, C.L.M. and Vickery S.K. (1996). Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success. *Journal of Business Logistics*, 17(1), 1-22.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill
- Penrose, E.G. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.

- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategies*. New York: The Free Pres.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Pres.
- Rosenzweig, E.D., Roth, A.V. and Dean Jr., J.W. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of Operations Management*, 21, 437-456.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper & Row.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Thompson, M. and Heron, P. (2005). Management capability and high performance work organization. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (6), 1029-1048.
- Venkatraman, N. and Ramanujan V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O. and El-Hagrassey, G.M. (2002). Competitive analysis and new venture performance: Understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(1), 1-28.

2

***Muhasebe
Finans***

KOBİ'LERDE İHRACAT PERFORMANSINI BELİRLEYEN UNSURLARIN İNCELENMESİ: İNEGÖL OSB ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Aydın KAYABAŞI

Dumlupınar Üniversitesi

Hakan KİRACI

Dumlupınar Üniversitesi

Zafer KANBEROĞLU

Yüzüncü Yıl Üniversitesi

Ahmet OĞUZ

Dokuz Eylül Üniversitesi

ÖZET

Küresel ekonomiyle bütünleşme ve dış pazarlara açılmada KOBİ'ler önemli roller üstlenmektedir. KOBİ'lerin yapısal özelliklerinden kaynaklanan avantajları dikkate alındığında ekonomik sistem açısından faydaları daha iyi anlaşılmaktadır. İletişim ve bilgisayar teknolojilerinde yaşanan hızlı değişimin kobilerin ihracat politikalarına olan olumlu yansımalarına paralel olarak ihracat konusunda devlet teşviklerinin de artması önemli gelişme göstergeleri olmuştur. Kobilerin ihracat düzeylerinin geliştirilmesi ve ihracat performanslarının belirleyici unsurları konumunda olan noktaların belirlenerek sürekli gelişim politikası temelinde organize edilmesi önemli bir çalışma alanı konumuna gelmiştir. Özellikle kobi'lerin ülke ekonomilerine yansıyan olumlu katkıları ve dış ticaretten aldıkları pay dikkate alındığında söz konusu önem daha da iyi anlaşılabilir. Bu doğrultuda çalışmanın amacını, kobilerin ihracat performanslarının belirleyici unsurlarının incelenmesi oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kobi, İhracat, İhracat performansı.

1. GİRİŞ

İşletmeler açısından önemi giderek daha da artmakta olan pazarlama faaliyetlerinin, işletmelerin performanslarına yapmış olduğu katkılar yaygın bir şekilde kabul edilmektedir. Pazarlama faaliyetlerini uygulama yetenekleri, işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde hayati bir rol oynamaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinde daha iyi bir düzeye gelmesinde pazarlama stratejilerinin ihracata yönelme niyetindeki firmalara bir referans noktası şeklinde hizmet ettiği bilinmektedir (Tooksoon, Mohamad; 2008). Çoğu gelişmiş ve gelişmekte olan ülke hükümetleri ihracatı, döviz rezervlerinin gelişmesine ve bir ülkenin karşılayabileceği ithalat seviyesini yükseltmesine katkı sağlaması nedeni ile bir öncelik olarak ele almaktadırlar. İhracat yoluyla, iş yaratılması, istihdam olanaklarının geliştirilmesi, yaşam standartlarının yükseltilmesi, daha iyi çalışma koşullarının oluşturulması ve daha verimli çalışan işletmelerin ortaya çıkması olanaklı hale gelmektedir. İhracata mikro düzeyde bakıldığında, işletmelerin kendi yerel pazarlarına bağımlılıklarını azalttığı, satışlarını yükselttiği, istihdam düzeyini arttırdığı ve yüksek başarı düzeyi ve uzun dönemli bakış açısı oluşturduğu görülmektedir. İhracat pazarı geliştirme bir seçimden ziyade uzun dönemli işletme amaçlarına ulaşılmasında ve makro düzeyde ekonomik

kalkınmanın sağlanmasında önemli bir kilometre taşı konumundadır. Bu durumda, bölgesel ekonomilerde ihracat performansı üzerine etkisi olan faktörlerin analiz edilmesinin, donanımlı karar alıcılar tarafından kaynakların kullanılması ve geleceğe yönelik ekonomi politikalarının belirlenmesinde daha faydalı olacağı görülmektedir. Yapılan araştırmalar, bölgesel ihracat deneyiminin taşıma altyapısı, navlun maliyetleri, ihracat konusunda profesyonellerin cezbedilmesindeki güçlükler ve deneyimli çalışanlardan dolayı diğer ülkelerdeki rakiplerle kıyaslandığında engeller veya dezavantajlar olarak görülmektedir. Üstelik ihracat pazarlarına olan mesafe uzaklığı da temel engellerin başında gelmektedir. İhracat performansı stratejik ve ekonomik olarak belirlenmekte ve böylelikle işletmelerin stratejik ve ekonomik amaçlarına uygulandığı derecede yansımaktadır. İhracat performansı ile ilgili yapılan çalışmalarda, ihracat performansına etki eden belirleyiciler, somut yani dağıtım, ürün, müşteri ile iletişim, kontrol, arge, teknoloji, tedarikçi ve finansman olarak ifade edilirken, soyut yani tutum, yetenek ve bilgi ihracat performansı belirleyicileri olarak belirtilmiştir. Ayrıca, araştırmacıların kısa dönemli odaklanmadan ziyade uzun dönemli odaklanmaya önem vermelerinin ihracat performansına etki eden spesifik bir değişken olduğunu dikkate almalarının faydalı olacağı ifade edilmiştir (Freeman, Lawley, 2005, Valos, Baker, 1996, Schroder vd., 2001). Bu çalışmada; gerçekleştirilecek alan araştırması aracılığıyla, kobilerin ihracat performanslarının belirleyici unsurlarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Öncelikle literatür incelemesi yapılarak, ihracat performansı ve ihracat performansına etki eden unsurlarla ilgili açıklamalara yer verilerek konu açıklanmaya çalışılacak ve daha sonra kantitatif bir araştırma yapılarak, literatürdeki veriler desteklenmeye çalışılacaktır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Pazarlar ve rekabetin küreselleşmesi, yurtdışı pazarların, büyüme odaklı işletmelere yönelik giderek daha fazla yaşamlarını sürdürebileceği bir hale gelmesini sağlamıştır. Uluslararası pazarlarda mücadele edebilmek için yerel firmaların yeteneklerinin sınıflandırıldığı ihracat performansı çeşitli faktörlere bağlıdır. Bu faktörler, verimlilik, ücretler, teknolojik yenilik, döviz kuru oranları şeklinde ifade edilmektedir (Aysan, Hacıhasanoğlu, 2007; 183). İhracat performansı, satışlar, pazar büyüme oranı, pazar payı, karlılık, yatırımların geri dönme oranı, ihracat amaçları ve hedeflerinin uygulanabilirliği, sağlanan tatmin gibi kriterleri kapsayan geniş bir gösterge ağıyla ölçümlenmektedir. Performansın ölçülmesine yönelik böylesi geniş yaklaşımların kullanılması, birçok farklı ihracat performansı bulgularını kıyaslamayı ve performansın belirleyicileri üzerine ortak bir görüş oluşturmayı zorlaştırmaktadır (Julian, 2003). İhracat performansının ölçülmesinde objektif ve subjektif değişkenler kullanılmaktadır. Objektif değişkenler karlılık, satışlar gibi kayıtlı finansal değerlerden oluşurken, subjektif değişkenler yöneticilerin ihracat faaliyetlerine ilişkin algılarını yani finansal olmayan unsurlardan oluşmaktadır (Perçin, 2005; 142).

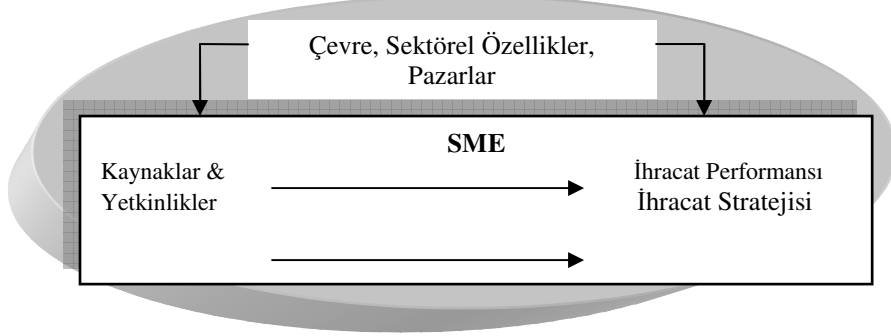
Verimlilik ve ekonomik büyüme üzerine serbestleşmenin (liberalizasyon) etkisi son zamanlardaki politikalarla ilişkin tartışmalarda dikkate değer bir önem almaktadır (Taymaz, Yılmaz, 2007; 127). Küresel ekonomiye yönelik eğilim ve birçok ülkenin dış ticaret açığı baskısı şiddetinin bir sonucu olarak, ihracat pazarlarında firma davranışı ve performansı son yıllarda önemli bir çalışma alanı haline almıştır. Söz konusu çalışmaların önemli bir bölümü firmaların başlangıç ihracat gereklerinin ve girişimlerinin araştırılması üzerine odaklanmıştır. Elbette araştırmaların akışı, yerel firmaların uluslararası çevrenin gerçek koşullarıyla karşılaştıkları yerlerde, uluslararasılaşma sürecinde başlangıç aşaması üzerine odaklanılarak ihracat pazarlaması teorisine katkıda bulunmaktadır. Ancak, ihracatla uğraşan firmaların davranışları üzerine, örneğin deneyimsel bilgi sahipliği ve ihracat eylemleri vb. konularda daha az görgül araştırma yapıldığı görülmektedir. Ulusal düzeyde ihracatın artırılmasının muhtemel bir yolunun daha fazla ihracat yapma konusunda ihracat firmalarının teşvik edilmesi yoluyla gerçekleştirilebileceğinin dikkate alınması gerekmektedir. Mevcut ihracatçıların performansı ve ihracat davranışının yasal bir hak olduğu, böylesi çalışmaların gelecekte ihracatın gelişmesi ve başarısıyla ilgili kamu ve özel sektör yöneticileri açısından büyük önem taşıdığı sonucuna ulaşılmaktadır (Katsikeas, vd., 1996; 6). İhracat performansı ve firma davranışı üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Kısaca yapılan araştırmalara değinilecek olursa;

Aysan ve Hacıhasanoğlu (2007), Türkiye üretim sektörünün ihracat performansı belirleyicilerinin araştırılmasına yönelik 1996-2006 dönemini kapsayan üretim sanayi verilerinin bir panel yardımıyla ihracat tedarik fonksiyonu tahmin edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada, ihracat performansına etki eden çeşitli faktörler olduğu belirtilmiş ve maliyet rekabetinin rolü ortaya koyularak vurgulanmıştır. Katsikeas, Piercy ve Loannidis (1996) tarafından yapılan çalışmada, ihracat performansı; işletme büyüklüğü, ihracat deneyimi, ihracat teşvikleri, ihracatta karşılaşılan problemler, rekabetçi özellikler, ihracat taahhütleri gibi değişkenler firma davranışı ile ilişkilendirmiştir. Ibeh (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, karar alıcıların özellikleri, işletme özellikleri ve işletmeye özgü yetkinlikler ile ihracat performansı arasındaki ilişkilere yer verilmektedir. İşletme düzeyinde ihracat davranışı araştırmasının, dışsal çevreye ilişkin faktörler, işletmeye özgü yetkinlikler ve karar alıcıların özellikleri olmak üzere üç kategoride değerlendirilebileceği ifade edilmektedir. Nazar, Saleem (2009), ihracat performansına etki eden unsurları; *yönetim özellikleri olarak*; tutumsal özellikler, yetenek temelli özellikler, davranışsal özellikler, *işletme özellikleri ve yetenekleri olarak*; işletme büyüklüğü, teknoloji düzeyi, yurtdışı bağlantı ve ağ yapısı, bilgi ve ihracat planlaması, *ihracat pazarlaması stratejik yönetimi olarak*; uluslararası pazarlama araştırması kullanımı, pazar bölümlenme ve hedef pazarlama, ürün özellikleri, fiyatlama, dağıtım ve tutundurma şeklinde ifade etmektedir. Thirkell ve Dau (1998:814), ihracat engelleri, ihracat eğilimi, ihracat problemleri, ihracat yapmayanlarla ihracatçıların kıyaslanması, ihracat satışları, ihracat düzeyi, ihracat büyüme yoğunluğu ve ihracatla ilgili yönetimin algılamaları olarak sekiz başlık altında belirtmiştir. İlk dört yaklaşım, ihracat aktivitesiyle ilgili üstesinden gelinecek başlangıç engelleridir ve temelde ihracata başlama kararı noktasında odaklanılmaktadır. Sonraki üç yaklaşım, ihracat sonucu oluşan sonuçları belirten ve belirli ihracat faaliyeti düzeyine odaklanan yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar, objektif ve ekonomik temelli ölçümleri ifade etmektedir. Son olarak sekizinci yaklaşım, ekonomik ve stratejik olarak tepe yönetiminin gerçek başarısının daha subjektif bir şekilde değerlendirilmesini ele almaktadır. Julian (2003), ihracat pazarlaması performansını istatistiksel olarak anlamlılığını Tayland'daki ihracat firmaları üzerine yaptıkları çalışmada belirlemeye çalışmıştır. Çavuşgil ve Zou (1994) tarafından geliştirilen ihracat performansı ölçeğini kullanarak Tayland'daki ihracat firmaları üzerinde test etmişlerdir. Styles, Ambler (2000), ihracat performansı üzerine gerçekleştirilen araştırmaların çoğunun pazarlama stratejisi ve pazar çevresi ile ilgili firmaya ilişkin faktörler üzerine odaklanılarak yapıldığını, ilişkisel konuların açık bir şekilde ortaya koyulmadığını ifade etmektedir. Gerçekleştirdikleri araştırmanın ihracat performansı üzerine güven ve ilişki taahhüdü gibi ilişkisel değişkenlerin etkisinin ampirik olarak incelenerek literatürdeki söz konusu boşluğu doldurmayı amaçladığı ifade etmişlerdir. Maurel (2009), Styles, Ambler (1994) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, ihracat performansına etki eden faktörler üç sınıflandırma dikkate alınarak incelenmiştir. Bunlar içsel faktörler, dışsal faktörler ve ihracat stratejisidir. İhracat performansına etki eden içsel faktörler, işletme özellikleri, işletme yönetimi, teknolojik kaynaklar ve karar alıcıların özellikleri olarak ele alınmıştır. Dışsal faktörler ise, işletme çevresi ve sektörel özelliklerdir. İhracat stratejisinin belirleyicileri olarak, pazarlama karması stratejileri, iş ortakları ile ilişkiler, ürün adaptasyonu, coğrafik farklılaştırma veya odaklanma ve Niş stratejisi incelenmiştir. İhracat performansına etki eden değişkenlere yönelik geliştirilen model ise aşağıda şekil 1'de gösterilmektedir.

Mavrogiannis vd. (2008), ihracat performansının bütünsel bir modelini belirlemeye ve geliştirmeye çalışmışlardır. Çalışmanın bulgularında ise, ihracat performansının belirleyicileri ihracat pazarlama karması, girişimsel odaklanma, ticari engeller ve ihracat problemleri belirlenmiştir. Thirkell ve Dau (1998), Pazar odaklılık ile ihracat performansı arasındaki ilişkiyi A&S modelindeki değişkenleri kullanarak ortaya koymaya çalışmışlardır. O'Cass ve Julian (2003), işletme özellikleri, çevre özellikleri ve pazarlama karması özelliklerinin ihracat pazarlaması performansı üzerindeki etkilerinin incelemişlerdir. Lu ve Julian (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, internetin iletişimsel yönü ele alınmış ve içsel ve dışsal iletişimin sürdürülmesi, tam zamanında üretim ve teslimat, ilişkisel pazarlama ve ağ alanı uygulamasının işletmelerin başarılı bir şekilde uluslararasılaşma sürecinde büyük

önem taşıdığı vurgulanmıştır. İnternetin, potansiyel yabancı müşterilerle, stratejik ortaklarla, ticari kuruluşlar ve araçlarla geniş bir iletişim ağı oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, çift yönlü iletişim yapabilme sonucu uzun dönemli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlamaktadır. Toften (2005), Köksal (2008), ihracat pazar bilgisi kullanımının ihracat bilgisi ve ihracat performansı üzerine olan etkisini, La vd. (2005) başarılı bir şekilde ihracat yapılabilmesine olanak sağlanmasında hizmet ihracat pazarlamasının belirleyicilerini incelemişlerdir. Literatürde bulunan çeşitli araştırmalara değinildikten sonra araştırma metodolojisine yer verilmektedir.

Şekil 1: İhracat Performansına Etki Eden Faktörlere İlişkin Model



Kaynak: Maurel, 2009; 119.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ, KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Çalışmanın öncelikli amacı, ihracat performansına etki eden unsurların belirlenmesidir. Söz konusu amaçla, literatürde incelenen araştırmalardan yararlanılarak (Tooksoon ve Mohamad, 2008; Freeman ve Lawley, 2005; Valos ve Baker, 1996; Perçin, 2005; Styles ve Ambler, 2000; Maurel, 2009; Julian, 2003) ihracat performanslarını etkileyen faktörler; işletme özellikleri, yöneticilerin tutumları, ihracat pazarlaması stratejileri ve çevresel koşullar başlıkları altında ele alınarak ifadeler oluşturulmuştur. Araştırma literatürdeki araştırmalar yoluyla oluşturulan ifadeleri ölçmeye yönelik sistematik bir şekilde veri toplamaya olanak veren anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Anket formu, yönetici özelliklerinin incelenmesi, işletme özelliklerinin incelenmesi, ihracat performanslarına ilişkin inceleneler ve ihracata etkisi olan unsurların incelenmesi olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler betimleyici istatistiksel analizler ve çok değişkenli istatistiksel analizler yardımıyla SPSS 13 paket programında analiz edilmiştir. Öncelikle betimleyici analizlerden olan frekans ve yüzde analizleri gerçekleştirilmiş, daha sonra araştırmanın amacına yönelik olarak faktör analizi uygulanmıştır. Çalışma kapsamını, İnegöl OSB’de faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır ve sadece ihracat yapan işletmeler üzerine inceleme yapılmıştır. Araştırmanın en önemli kısıtlarından birisi İnegöl OSB işletmelerinin önemli bir bölümünün mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden oluşmasıdır. Bu nedenle, ağırlıklı işletme grubunu mobilya işletmeleri ve tekstil işletmeleri oluşturmaktadır. Anketlerin işletmelere ulaştırılmasında konuyla bilgilendirilmiş anketörler kullanılmış olup, kolayda örnekleme yöntemiyle 105 işletmeden veriler toplanmıştır. Verilerin sınıflandırılması ve bilgisayar ortamına girişi sırasında eksik veriler bulunan ve yetersiz anketler inceleme dışı bırakılmıştır. Toplam olarak 95 firmadan dönen anketler incelemeye alınmış olup aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

3.1. Araştırma Bulgularının Analizi

Araştırmada, betimleyici istatistiksel analiz yöntemleri ve yorumlayıcı istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Öncelikle, ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi ve betimleyici istatistiksel analizler sonucu elde edilen bilgilere yer verilmektedir.

3.1.1. Güvenilirlik Analizi

Gerçekleştirilen araştırmanın güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa (α) değeri ele alınmıştır. Güvenilirlik analizi iki boyutlu olarak yapılmıştır. Öncelikle araştırma kapsamında öncelikle ihracat performansı ve ihracat performansına etki eden unsurlara ilişkin değerlendirmeler, ikinci olarak faktör analizi sonucunda elde edilen 6 faktörün içsel güvenilirliği incelenmiştir. Faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin güvenilirlik değerleri ileride verilmektedir. ihracat performansı ve ihracat performansına etki eden unsurların genel güvenilirlik değerleri ise tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Güvenilirlik Değerleri

Boyutlar	Cronbach Alfa (α)
İhracat performansına yönelik değerlendirmeler	,907
İhracat performansını etkileyen unsurlar	,960
Ölçeğin genel değerlendirmesi	,967

Ölçeğe ilişkin Cronbach Alfa (α) değerlerine bakıldığında hem boyutsal olarak hem de genel olarak ölçeğin yüksek bir güvenilirlik değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir.

3.1.2. Betimleyici İstatistiksel Analiz Bulguları

Betimleyici istatistiksel analizler kapsamında, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin cinsiyet, eğitim durumu, yönetim düzeyleri ve yönetim deneyimi özellikleri; işletmelerin ise çalışan sayısı, ihracat yaptıkları ülke sayısı, kalite belgesine sahiplik ve faaliyet alanlarına ilişkin özellikleri incelenmiştir.

Tablo 2. Yönetici ve İşletme Özelliklerine İlişkin Betimleyici Veriler

Yöneticilerin Tanıtıcı Özelliklerine Göre Dağılımı	Fr.	%	İşletmelerin Tanıtıcı Özelliklerine Göre Dağılımı	Fr.	%
Cinsiyet			Çalışan Sayısı		
Kadın	23	24,2	1-50 Arası	56	58,9
Erkek	72	75,8	50-250 Arası	31	32,6
			250> Den Fazla	8	8,4
Eğitim Durumu			İhracat Deneyimi		
Ortaöğretim	10	10,5	1-5 Yıl Arası deneyim	58	61,1
Lise	40	42,1	6-10 Yıl Arası deneyim	30	31,6
Önlisans	10	10,5	11-15 Yıl Arası Deneyim	5	5,3
Lisans	32	33,7	16- Yıldan Fazla Deneyim	2	2,1
Lisansüstü	3	3,2			
Yönetim Düzeyi			Kalite Belgesine Sahiplik		
Alt Düzey	5	5,3	Evet	48	50,5
Orta Düzey	56	58,9	Hayır	47	49,5
Üst Düzey	34	35,8			
Yönetici Deneyimi			Faaliyet Alanı		
1-5 Yıl Arası deneyim	43	45,3	Madencilik Sanayi	--	--
6-10 Yıl Arası deneyim	34	35,8	Gıda ve Tütün Sanayi	4	4,2
11-15 Yıl Arası Deneyim	9	9,5	Dokuma ve Hazır Giyim Sanayi	22	23,2
16- Yıldan Fazla Deneyim	9	9,5	Kağıt Ürünleri ve Ambalaj Sanayi	1	1,1
Genel Toplam	95	100	Kimya, Pet. Ür., Lastik ve Plastik S.	5	5,3
			Taş ve Toprağa Dayalı Üretim San.	1	1,1

Makine Üretimi ve Metal Eşya San.	3	3,2
Otomotiv Sanayi	1	1,1
Elektronik Araç ve Gereç Üretim San	--	--
Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	58	61,1
Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sanayi	--	--
Diğer	--	--
Genel Toplam	95	100

İhracat yapılan ülke sayısı değişkenine 78 işletme cevap vermiş ve ortalaması 6,14 olarak belirlenmiştir. İşletmelerin ihracat yaptıkları ülke sayısı 1-35 arasında değişmektedir. Bazı işletmeler bu soruyu boş bırakmışlardır. Araştırmaya katılan işletmelerin bazıları fason üretim yaptıklarını bu nedenle kalite belgesi bulundurmadıklarını ifade ederken genel olarak ISO-TSE belgelerine sahiplik olduğu belirlenmiştir. İfade edilen diğer özelliklere ilişkin frekanslar, yüzdeleri ve ortalamaları aşağıda gösterilmektedir. (Tablo 2)

3.1.3. Yorumlayıcı İstatistiksel Analizler

Faktör analizi, bir grup değişken arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunumunu sağlayan bir analiz yöntemidir (Nakip, 2003;403). Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere bakılarak daha özet bir perspektif sağlamak amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda 6 faktör belirlenmiş olup, ilgili faktörlere ilişkin analiz değerleri ve faktör yükleri aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 3. KMO ve Bartlett's Testi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,871
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1653,463
	df	351,000
	Sig.	,000

Faktör analizi sonucunda elde edilen KMO ve Bartlett's testi sonuçlarına baktığımızda: KMO değeri ,871 ve Bartlett's ,000 olarak belirlenmiştir. Bu değerlere bakıldığında faktör analizi sonuçlarının kullanılabilir olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda 6 faktör elde edilmiş ve elde edilen faktörler toplam varyansın %69,360'ını açıklamaktadır. Faktörler isimlendirilirken değişkenler ve literatürdeki çalışmalar dikkate alınarak 6 faktör isimlendirilmiştir. Elde edilen 6 faktör ve faktör yükleri tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Faktör Analizi Sonuçları ve Alfa Değerleri

Rekabet Unsurları		Kaynaklar ve Tekno. Yapı		Yönetmel Faaliyetler		Pazarlama Yetenekleri		Bilgi Paylaşımı		Pazar Özellikleri	
İPB21	,484	İPB3	,653	İPB14	,564	İPB40	,632	İPB10	,697	İPB33	,839
İPB26	,412	İPB4	,736	İPB22	,722	İPB41	,500	İPB13	,634	İPB34	,702
İPB28	,662	İPB6	,778	İPB23	,782	İPB42	,696	İPB20	,505	İPB36	,602
İPB29	,741	İPB7	,835	İPB24	,739	İPB43	,619				
İPB30	,715	İPB8	,815			İPB44	,616				
İPB31	,786										
İPB32	,651										
Açıklanan Varyans	15,008		14,481		11,383		10,511		10,308		7,669
	15,008		29,489		40,872		51,383		61,692		69,360
C.Alfa (α)	,889		,813		,849		,812		,754		,621

Açıklanan varyans: 69,360

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi,

Rotasyon Yöntemi: Varimax Rotasyon

Tablo 4'te, 6 faktör ve bu faktörlere ait faktör yükleri gösterilmektedir. Bu verilere göre, rekabet unsurları varyansın %15,008'ini, kaynaklar ve teknolojik yapı %14,481'ini, yönetsel faaliyetler %11,383'ünü, pazarlama yetenekleri %10,511, bilgi paylaşımı %10,308'ini ve pazar özellikleri %7,669'unu; toplam olarak %69,360'ını açıklamaktadır.

İncelenen faktörlere dahil edilen değişkenler ve söz konusu değişkenlere ilişkin ortalamalar ve standart sapma değerleri ise tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Faktörlere Değişkenlere İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri

Rekabet Unsurları Faktörüne Dahil Olan Değişkenler	X_{ort}	σ
Yöneticilerimiz ihracatı rekabet aracı olarak görmektedir	3,873	,991
İhracat pazarlarında tutundurma faaliyetlerine ağırlık vermekteyiz	3,905	1,000
Fiyat rekabetinden ziyade kaliteye önem vermekteyiz	4,136	1,058
İhracat pazarındaki rekabet yoğunluğu yüksektir	3,968	,939
İhracat pazarındaki gelişmeleri sürekli izlemekteyiz	4,000	,978
İhracat pazarındaki ürün ve hizmetlere yönelik servis düzeyimiz yüksektir	3,957	1,051
İhracat pazarının özelliklerine uygun olarak pazarlama stratejilerimizi uyarlamaktayız	4,021	,989
Faktöre Dahil Olan Tüm Değişkenler	3,980	0,776
Kaynaklar ve Teknolojik Yapı Faktörüne Dahil Olan Değişkenler	X_{ort}	Σ
İşletmemizin ihracata yönelik kaynakları yeterli düzeydedir	3,768	1,095
İşletmemizin teknoloji kullanım düzeyi yüksektir	3,947	,926
İşletmemizin bilgi teknolojisi alt yapısı güçlüdür	3,705	1,030
İşletmemizde ileri üretim teknolojisi kullanılmaktadır	3,778	,947
İşletmemizdeki üretim süreçlerinde teknolojik olanaklardan yüksek düzeyde faydalanılmaktadır	3,715	,930
Faktöre Dahil Olan Tüm Değişkenler	3,783	0,853
Yönetsel Faaliyetler Faktörüne Dahil Olan Değişkenler	X_{ort}	Σ
Yöneticilerimiz yabancı kültürleri yakından tanımaktadır	3,389	1,339
Yöneticilerimiz ihracat konusunda görevli personeli motive edebilmektedir	3,452	1,155
İşletmemiz ihracat pazarlarındaki firmanın aracılara çeşitli teşvikler sağlamaktadır	3,252	1,246
İhracat pazarlarındaki satıcılara özel eğitim programları uygulanmaktadır	3,063	1,294
Faktöre Dahil Olan Tüm Değişkenler	3,289	1,045
Pazarlama Yetenekleri Faktörüne Dahil Olan Değişkenler	X_{ort}	Σ
Müşterilerle ilişkilerimizi sürekli geliştirmekteyiz	4,326	,750
Pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçimi stratejilerini kullanmaktayız	4,042	,966
Garanti koşullarımız ve müşteri hizmetlerimiz yeterli düzeydedir	4,084	,833
Ürünlerimizin teslimat zamanı sektördeki rakiplerden daha iyidir	4,042	,966
İhracat pazarındaki kanal ilişkilerimiz yüksek düzeydedir	3,831	1,068
Faktöre Dahil Olan Tüm Değişkenler	4,065	0,697
Bilgi Paylaşımı Faktörüne Dahil Olan Değişkenler	X_{ort}	Σ
İşletmemizin yurtdışı bağlantı noktalarıyla bilgi paylaşımı yüksektir	3,726	1,086
Yöneticilerimiz yabancı pazarlar hakkında bilgi sahibidir	3,800	1,047
Yöneticilerimiz ihracatı avantajlı bir strateji olarak görmektedir	3,989	1,005
Faktöre Dahil Olan Tüm Değişkenler	3,838	0,857
Pazar Özellikleri Faktörüne Dahil Olan Değişkenler	X_{ort}	Σ
İhracat pazarındaki hükümetin pazara müdahalesi düşüktür	3,505	1,382
İhracat pazarında çeşitli engellerle karşılaşmaktayız	3,694	1,158
İhracat pazarındaki ürünlerinizin başka ürünlerle ikame edilebilir	3,336	1,441

Faktöre Dahil Olan Tüm Değişkenler	3,512	1,005

Elde edilen 6 faktöre dahil olan ve işletmelerin ihracat performansına etki eden unsurlara ilişkin olarak en yüksek ortalama ve en düşük standart sapma değerlerine sahip olan unsurların pazarlama yetenekleri olduğu görülmektedir. Pazarlama yeteneklerine dahil edilen değişkenlerin biri dışında tamamının aritmetik ortalama değeri 4'ün üzerindedir. Bu bulgu, ihracat yapan işletmelerin pazarlama yeteneklerinin güçlü olduğunu göstermektedir ve ihracat performansını en iyi geliştiren özellikler arasında pazarlama yeteneklerinin olduğunu ifade etmektedir. Diğer değişkenlerinde önemli derecede etkili değişkenler oldukları elde edilen veriler dikkate alınarak ifade edilebilmektedir.

SONUÇ

Ülkelerin ve bir alt düzeyde işletmelerin ekonomik sistem açısından en fazla önem vermeleri gereken konuların başında ihracat gelmektedir. İhracat ve ithalat arasında dengenin sağlandığı ekonomik sistemler başka bir ifade ile ithalatından fazla ihracat yapan ekonomiler sağlıklı bir şekilde büyüme özelliğine sahip olabileceklerdir. Bu açılarıdan bakıldığında ekonomik sistemin makro ve mikro düzeyde başarılı bir şekilde işletilebilmesinde ihracatın geliştirilmesinin önemi büyüktür. İşletmelerin başarılı bir şekilde ihracat yapabilmeleri ihracat pazarlaması planları geliştirebilmeleri ile mümkün olabilecektir. İhracat pazarlarının yapısı, işleyişi, özellikleri ile işletme özelliklerinin dengeli bir şekilde uyumlu hale getirilmesi söz konusu planlamalar sonucunda oluşturulabilmektedir. Bu nedenle, performansı yüksek bir ihracat yapabilmenin anahtarlarının belirlenmesi önemli bir yönetsel karar noktasını ifade etmektedir.

Bu çalışmanın ana amacını, ihracat performansına etki eden faktörlerin incelenmesi oluşturmaktadır. Araştırma İnegöl OSB'nde yürütülmüştür. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemi sonucunda elde edilen sonuçlar betimleyici ve yorumlayıcı analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir. Araştırmanın ana amacı çerçevesinde, değişkenlere çok değişkenli analiz tekniklerinden faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda rekabet unsurları, kaynaklar ve teknolojik yapı, yönetsel faaliyetler, pazarlama yetenekleri, bilgi paylaşımı ve pazar özellikleri olmak üzere 6 faktör belirlenmiştir. Elde edilen faktörler toplam varyansın %69,360'ını açıklamaktadır. Elde edilen faktörlerin aritmetik ortalamaları incelendiğinde, en yüksek değeri pazarlama yetenekleri faktörünün aldığı görülmektedir. Bu bulgu, işletmenin ihracat performansı belirleyicileri arasında pazarlama yeteneklerinin görece üstünlüğünü yansıtmaktadır. Ayrıca, ihracat performansı belirleyicileri arasında en az önem yüklenen faktörün yönetsel faaliyetler olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, aslında KOBİ'lerin yönetsel beceri eksikliklerini yansıtmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular ve literatür taraması sonucu KOBİ'lere önerilerimiz, işletmelerinin özellikleri doğrultusunda kaynak ve yeteneklerine uygun ihracat pazarlarında başarılı olabilecek stratejileri geliştirmeye yönelik olarak iyi bir çevre analizi yapmalarının gerekliliğidir. Bu doğrultuda, ihracat konusunda deneyimli personellerin istihdam edilmesi, etkin planlamaların tasarlanması önemli bir adım olacaktır. Diğer bir nokta ise, ifade edilen faktörleri işletme yetenek ve kaynakları doğrultusunda dikkatli bir şekilde inceleyerek kurumsal yapılarına uyumlaştırmaları ihracat performanslarına olumlu katkılar yapabilecektir.

KAYNAKÇA

Aysan, A.F., Hacıhasanoğlu, Y.S., (2007), "Investigation into Determinants of Turkish Export-Boom In The 2000s", **The Journal of International Trade and Diplomacy**, 1 (2), Fall 2007: 159-202.

- Freeman, J., Lawley, M., (2005), "Export Performance: A Framework For Comparison of Regional and Metropolitan Sme Exporters", **Anzmac 2005**, <http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2005/cd-site/pdfs/9-Marketing-Int-C-Cultural-Env/9-Freeman.pdf> -Erişim 18/06/2009).
- Ibeh, K.I.N., (2003), "On The Internal Drivers of Export Performance Among Nigerian Firms: Empirical Findings and Implications", **Management Decision**, 41/3, pp. 217-225.
- Julian, C.C., (2003), "Examining The Antecedents of Export Marketing Performance of Thai Export Ventures", **Journal of Asia-Pasific Business**, Vol:5/1, pp.3-17.
- Katsikeas, C.S., Piercy, N.F., Loannidis, C., (1996), "Determinants of Export Performance In A European Context", **European Journal Of Marketing**, Vol: 30, No:6, pp. 6-35.
- Köksal, M.H., (2008), "How Export Marketing Research Affects Company Export Performance: Evidence From Turkish Companies", **Marketing Intelligence and Planning**, Vol:26, No:4, pp.416-430.
- La, V.Q., Patterson, P.G., Styles, C.W., (2005), "Determinants Of Export Performance Across Service Types: A Conceptual Model", **Journal of Service Marketing**, 19/6, pp.379-391.
- Maurel, C., (2009), "Determinants of Export Performance In French Wine SMEs", **International Journal Of Wine Business Research**, Vol:21, No:2, pp.118-142.
- Mavrogianis, M., Bourlakis, M.A., Dawson, P.J., Ness, M.R., (2008), "Assessing Export Performance in The Greek Food and Beverage Industry: An Integrated Structural Equation Model Approach", **British Food Journal**, Vol. 110, No:7, pp..638-654.
- Nakip, M., (2003), **Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Teknikler**, Seçkin, Ankara.
- Nazar, M.S., Saleem, H.M.N., (2009), "Firm-Level Determinants of Export Performance", **International Business of Economic Research Journal**, Vol: 8, No:2, February, pp. 105-112.
- Nhat Lu, V., Julian, C.C., (2007), "The Internet and Export Marketing Performance", **Asia Paisific Journal of Marketing and Logistics**, Vol. 19, No:2, pp. 127-144.
- O'Cass, A., Julian, C., (2003), "Examining Firm and Environmental Influences on Export Marketing Mix Strategy and Export Performance of Australian Exporters", **European Journal of Marketing**, Vol:37, No:3/4, pp. 366-384.
- Perçin, S., (2005), "İhracat Performanslarını Belirleyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Firmaların İhracat Performans Ölçülerine Göre Sınıflandırılmasındaki Rolü: İSO 1000 Sanayi Firmaları Uygulaması", **Kocaeli Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9, 2005/1, ss.139-155.
- Schroder, B., Banzon, A., Mavondo, F., "Strategy, Strategy Implementation and Export Performance of Developing Country Exporters: The Case Of Philippines", <http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Schroder.pdf>
- Styles, C., Ambler, T., (1994), "Successfull Export Practice: The UK Experience", **International Marketing Rewiev**, Vol:11, No:6, pp.23-47.
- Styles, C., Ambler, T., (2000), "The İmpact of Relational Variables on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia and The UK", **Australian Journal of Management**, Vol: 25, No:3, December, pp. 261-281
- Taymaz, E., Yılmaz, K., (2007), "Productivity and Trade Orientation: Turkish Manufacturing Industry Before and After The Customs Union", **The Journal of International Trade and Diplomacy**, 1 (1), Spring, 127-154.
- Thirkell, P.C., Dau, R., (1998), "Export Performance: Success Determinants For New Zealand Manufacturing Exporters", **European Journal of Marketing**, Vol:32, No: 9/10, pp. 813.829.
- Toften, K., (2005), "The Influence of Export Information Use on Export Knowledge and Performance: Some Empirical Evidence", **Marketing Intelligence and Planning**, Vol.23, No:2, pp.200-219.

Tooksoon P., Mohamad, O., (2008), “Marketing Capability and Export Performance: Evidence From Thai Agro-Based Firms”, The 2008 International Conference on Business and Information (BAI2008), Organized by Academy of Taiwan Information Systems Research (ATISR), July 7-9, Seoul, South Korea academic-papers.org/ocs2/session/Papers/G5/821-1220-1-RV.doc erişim (18/06/2009)

Valos, M., Baker, M., (1996), “Developing An Australian Model of Export Marketing Performance Determinants”, **Marl**

GEÇİŞ EKONOMİLERİNDE KÜÇÜK İŞLETMELERİN VERGİLENDİRİLMESİ: KIRGIZİSTAN ÖRNEĞİ

Raziyahan ABDİYEVA

Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi

Turusbek ASANOV

Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi

ÖZET

Kırgız ekonomisi koşullarına uygun, etkin bir küçük işletme vergilendirme sisteminin yaratılması hükümetin önemli görevlerindendir. Günümüzde yürürlükte olan küçük işletmelerle ilgili basitleştirilmiş vergilendirme sistemi küçük işletmeler tarafından hemen hemen kullanılmamaktadır. Söz konusu işletmeler bu sistemi faydasız görerek bunun yerine gerçek usulde vergilendirme sistemini tercih etmektedirler. Bu nedenle denilebilir ki küçük işletmeleri vergileme sisteminde reform gerekmektedir. Makalemizde küçük işletmelerle ilgili basitleştirilmiş vergileme yollarının, yürürlükteki sistem incelenerek reform önerileri verilmeye çalışılmıştır.

Anahtar sözcükler: Küçük İşletmeler, Vergileme.

I. GİRİŞ

Küçük işletmecilik piyasa ekonomisinin en önemli elemanıdır. Çoğu ülkelerde söz konusu işletmecilik ekonomik kalkınmayı, Gayri Safi Yurt İçi Hasılanın (GSYİH) yapısını ve kalitesini belirlemektedir. Küçük işletmecilik halkın ihtiyacının tam ve kaliteli bir şekilde gidermesine, rekabetin güçlenmesine, yeni teknolojinin kullanılmasına, yeni işyerlerinin yaratılmasına, iktisadi dalgalanmaları küçültmeye ve orta sınıfın genişlemesine neden olmaktadır..

Küçük işletmeciliğin gelişmesinde kurumsal çerçeve; işletme kurma ve tasfiye etme, lisans verme, fiyatlandırma, vergilendirme ve devlet kontrolü vb. prosedürlerini düzenleyen mevzuatların kalitesi önemli rol oynamaktadır.

II.KIRGIZİSTAN'DA KÜÇÜK İŞLETMECİLİĞİ VERGİLENDİRME

Kırgızistan için Küçük ve Orta Boyutlu İşletmelerin (KOBİ'ler) stratejik yönden çok önemli bir değeri vardır. İktisadi büyümenin hızlandırılması ve yeni işyerlerinin yaratılması için büyük işletmelerin potansiyeli çok sınırlıdır. Çünkü söz konusu işletmeler yeni koşullara adaptasyon sürecinde bir dizi sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Yeni nesil KOBİ'ler ile reel sektördeki değişimler daha hızlı yapılabilir. Hükümetlerin yatırım imkanları azaldıkça daha çok işletmecilerin yaratıcı güçlerine umut bağlanmaktadır. Bu yüzden, KOBİ'ler ekonomideki değişimlerin katalizatörü olarak sayılmaktadır.¹

¹ Ekonomika Kırgızstana: sostoyanie i problemı rosta. Tsentr ekonomičeskih issledovaniy, Bişkek 2004, s..51.

Kırgız Cumhuriyeti Vergi Kanunu'nun 4. maddesinin 12. fıkrasına göre 'Küçük İşletme – belirtilen şekilde vergi idaresinde kayıtlı olan ve yıllık geliri katma değer vergisinin kayıt eşiği de olan 4 milyon somdan fazla olmayan işletmecilikle uğraşan işletme veya özel kişidir.

2003-2007 yılları arasında KOBİ'ler tarafından üretilen katma değer Gayri Safi Yurt İçi Hasıladaki (GSYİH) payı % 43.4'ten % 45.4'e yükselmiştir. Küçük işletmeler tarafından üretilen katma değer GSYİH'daki payı iken 1998 yılında % 20.8 ise 2007'de % 23.2 olmuştur (Tablo 1).

Kırgızistan'da 2007 yılında küçük işletme ve şahıs işletmelerinin sayısı 202427 olmuştur. Bu sayı 1998 yılında 96495 iken, 105930'a yükselerek, diğer değişle, % 110 oranında artmıştır. Küçük işletmeler istihdam yönünden de ekonomiye büyük katkı sağlamaktadır. Örneğin küçük işletmelerde istihdam edilen işçilerin toplam istihdam içindeki payı 1998 yılında % 7.9 iken 2007'de % 11.2'ye ulaşmıştır.

Tablo 1 : Küçük İşletmecilikle İlgili Temel Göstergeler

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Küçük İşletmeler	7490	7993	7557	7555	6893	7298	7729	7689	8424	9002
Şahıs İşletmeler	89005	94755	101395	111295	122525	134 386	149 280	163 119	179 613	193 425
Toplam	96495	102748	108952	118850	129418	141684	157009	170808	188037	202427
İşçi Sayısı (bin kişi)										
Küçük İşletmeler	46.4	46.2	46.6	47.6	41.7	41.6	41.7	39.4	44.8	47.8
Şahıs İşletmeler	89.0	94.8	101.4	111.3	122.5	134.4	149.3	163.1	179.6	193.4
Toplam Küçük İşl. İstihdam	135.4	141	148	159	164.2	176	191	202.5	224.4	241.2
Toplam İstihdam	1704.9	1764.3	1768.4	1787.0	1850.1	1930.5	1991.2	2077.1	2096.1	2152.7
Küçük İşl. İst. /Topl. İst. (%)	7.9	8.0	8.4	8.9	8.9	8.8	9.6	9.7	10.7	11.2
Gayri Safi Katma Değer (milyon som)										
Gayri Safi Katma Değer (milyon som)	7100.8	10099.2	13006.1	15890	15238.3	17220.3	20091	23410.7	26879.2	32854
Gayri Safi Katma Değer / GSYİH, %	20.8	20.7	20.0	21.5	20.2	20.5	21.3	23.2	23.6	23.2
Küçük İşletmeler	3450.8	4928.8	6012.8	5982.8	5745.2	4195.3	6353.8	6670.6	6649.5	7955.5
Şahıs İşletmeler	3650.3	5170.4	6993.3	9907.2	9493.1	13025.0	13737.2	16740.1	20229.7	24898.5

Kaynaklar: 1998-2002y. *Ekonomika Kırgızstana: sostoyanie i problemi rosta*, Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi, Bışkek 2004, 'Akademiya' yayınevi, s.52; **Kırgız Cumhuriyeti'nde Küçük ve Orta İşletmecilik** 2003-2007y., Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi, Bışkek 2008, s.7; <http://www.stat.kg/stat.files/din.files/trud/1070004%20.pdf> (15.10.09).

Kırgız Cumhuriyeti'nin Medeni Hukukunun 58. maddesine uygun olarak Kırgız Cumhuriyeti'nde vatandaşlar şahıs işletmesi olarak tescil edildiği andan başlayarak tüzel kişiliğe haiz ekonomik faaliyette bulunma hakkına sahiptir. Şahıs işletmesi olarak faaliyette bulunma iş yapmanın en çok tercih edilen şeklidir. Küçük işletmelerin sayısı da bu tür şahıs işletmelerin yaygınlaşmasından dolayı artmaktadır. Bunun temel nedeni de defter tutma mecburiyetinin ve vergi denetiminin olmadığıdır.

Küçük ve şahıs işletmeleri Kırgız Cumhuriyeti Vergi Kanununa göre (KCVK) gerçek usule göre kurumlar vergisini ödeyerek faaliyette bulunabilir. Bunun yanında küçük işletmeler için özel vergileme rejimleri de vardır. Söz konusu rejimler şunlardır:

1. Zorunlu Patent
2. Gönüllü Patent
3. Küçük İşletmelerden Alınacak Tek Vergi
4. Vergi Anlaşması Rejimi

2.1. Zorunlu Patent

25 Şubat 2002 tarihinde Kırgız Cumhuriyeti Hükümetince 101 No'lu 'Özel Ve Tüzel Kişilerin Girişimcilik Faaliyetlerinin Bazı Türlerini Zorunlu Patent Temelinde Yapması' Kararnamesi çıkartılmıştır. Bu kararname ile Kırgızistan'da kontrol edilmesi önemli ölçüde ağır ve zor olan girişimcilik faaliyetleri zorunlu patent alma ile iş yapabilme imkanına sahip olmuşlardır.

Patent, mükellefe belli bir faaliyet türünü yapma hakkını ve bu faaliyet türü ile ilgili verginin ödendiğini tasdik eden vergi organı tarafından verilen belgedir (KCVK. md. 345).

17 Ekim 2008 tarih 230 sayılı Vergi Kanununun 348. maddesi, 1.fıkrasına göre aşağıda sayılan faaliyetlerle uğraşanlar zorunlu patent temelinde vergi ödeyeceklerdir:

1. Belediye hamamları hariç, hamam ve saunalar hizmeti
2. Bilardo hizmeti
3. Oyun makinesi ile verilen hizmetler
4. Gazino hizmeti
5. Döviz büroları hizmeti
6. Diskotek hizmeti
7. Gece gündüz çalışan özel park yerleri hizmeti

Zorunlu patent mükellefleri kurumlar vergisi, satış vergisi ve katma değer vergisinden (KDV) muaftır (KCVK md. 348.1.).

Bu vergi mükellefleri işçilerinin ücretinden gelir vergisini hesaplayıp ödemesi yerine her işçi için 7 asgari ücret tutarında patent satın almaktadır (KCVK md. 348.1.).

Tablo 2 : Zorunlu Patent Şeklinde Vergileme Sisteminde Vergi Matrahı ve Vergi Oranı

Faaliyet Türü	Vergi Matrahı	Vergi Oranı (Som)
Hamam Ve Saunalar Hizmeti	150 m ²	30 000
	150 m ² den fazla	50 000
Bilardo Hizmeti	1 masa	10 000
Oyun Makinesi İle Verilen Hizmetler	1 oyun makinesi	10 000
Gazino Hizmeti	1 oyun masası	300 000
Döviz Büroları Hizmeti	1 lisans verilen tesis	20 000
Diskotek Hizmeti	Diskotek, gece klübü	100 000
Gece Gündüz Çalışan Özel Park Yerleri Hizmeti	1 araba park yeri	100

Kaynak: KCVK, 349. md.2.fıkra.

Fakat, yukarıda sayılan girişimcilik türlerinin bazılarının patent bedelini ödeme gücü yetmediği belirlendiğinden patent oranları 20 Şubat 2009 tarihinden itibaren döviz büroları için yerleştiği yere göre

15 000, 12 000, 10 000, 6 000 som, sauna ve hamamlar için yüzölçümü ve saatlik ücretine göre 7 500, 10 000, 15 000, 30 000 som, bilardo salonlarının da saatlik bedeline göre 1 500, 3 000, 5 000, 7 000 olarak çeşitlendirilerek değiştirilmiştir (<http://business.akipress.org>, 04.02.2009).

Vergi konusu olarak yukarıda sayılan faaliyet türleri sayılmaktadır. Zorunlu patent oranını Kırgız Cumhuriyeti'nin Parlamentosunun Ekonomi, Bütçe ve Finans Komitesi, sanayiye, ticareti, turizmi, KOBİ'leri, ulaşımı, iletişimi, inşaat ve mimarlığı geliştirme ile ilgili komiteler ile birlikte girişimciliğin yapıldığı yere ve maliyetine göre yılda bir defa değiştirme hakkı vardır (KCVK 149.3).

Vergi girişimcilik faaliyetine başlamadan önce patentin satın alınması ile ödenmektedir. Patent 30, 90 ve 180 gün için satın alınabilir. Eğer 90 günlük patent satın alınırsa vergi tutarında % 5, 180 günlük satın alınırsa % 10'luk indirim yapılacaktır (KCVK-352.2).

Zorunlu patent olarak iş yapan mükellef tek vergi beyannamesini vermek zorundadır (KCVK-352.4).

2.2. Gönüllü Patent

Gönüllü patent temelinde faaliyette bulunma hakkına sahip olan girişimcilik türlerinin listesi Kırgız Cumhuriyeti Hükümeti tarafından belirlenmektedir. (KCVK md.353.2).

Bu vergi rejiminin mükellefleri kurumlar ve satış vergisinden muaf tutulmaktadır (KCVK. 353.2). Aynı zamanda çalıştırdıkları işçiler için ödenen ücret üzerinden sabit tutarda gelir vergisi ödemektedir.

Her girişimcilik türü ile ilgili vergi matrahı yetkili vergi idaresinin teklifi ile Kırgız Cumhuriyeti Hükümeti belirlemektedir (KCVK md.354.1). Yetkili vergi idaresi vergi matrahı sınırı içinde verhi hacmini girişimcilik türünün mevsimliliğine, karlılığına, türüne ve yapıldığı yerine göre belirleme hakkı vardır (KCVK md.354.2).

Matrah; yetkili vergi memurları tarafından gerçekleştirilen kronometraj (sayım) temelinde hesaplanmakta ve değiştirilmektedir.

Vergi girişimcilik faaliyetine başlamadan önce patent satın alınarak ödenmektedir. Patent 30, 90 ve 180 gün için satın alınabilir. Eğer 90 günlük patent satın alınırsa vergi tutarında % 5, 180 günlük satın alınırsa % 10'luk indirim yapılacaktır.

Gönüllü patent temelinde iş yapan mükellef tek vergi beyannamesini vermek zorundadır. Söz konusu beyannamede girişimcilikten elde ettiği gelirler gösterilmektedir (KCVK-355).

2.3. Küçük İşletmelerden Alınacak Tek Vergi

230 Sayılı Vergi Kanunu uyarınca göre tek vergi rejimine göre vergi ödenebilmesi için işletmede çalışan işçi sayısı 30'dan fazla olmamalı ve KDV mükellefi olmamalıdır (KCVK 359.1). Söz konusu vergi rejimi mükellefleri kurumlar vergisi ve satış vergisinden muafırlar (KCVK. 357.1):

Tek vergi mükellefleri vergi hesabını kasa yöntemi ile yürütmek ve kasa makinalarını kullanmak zorundadırlar. Bunun yanı sıra çalıştığı işçilerin ücretlerinden gelir vergisini de kesmelidir.

Aşağıda sayılan faaliyetlerle uğraşanların tek vergi rejimine geçme hakları yoktur (KCVK. 359.3):

- yatırım fonları;
- menkul kıymetler piyasasının profesyonel katılımcıları;
- özel tüketim vergisine tabi malları üreten veya ithal edeler;
- finansal ve sigortacılık hizmetleri;
- zorunlu patent temelinde faaliyette bulunanlar.

1 Ocak 2009 tarihine kadar tek vergi oranı % 10 ve kurumlar vergisinin oranı da % 10'du. Tek vergi gayri safi gelirden vergi alınmakta iken kurumlar vergisinde safi gelirden alındığından tek vergi sisteminde çalışan işletme sayısı yok diyecek kadar az sayıda idi.

Tek vergi oranları işin yapıldığı yere göre değişmektedir (KCVK. 362/1):

- 1) sanayi, tarım mallarının yeniden işletilmesi ve ticaretten - % 4;
- 2) diğer girişimcilik türleri için - 6 %.

Tek vergi rejimi daha çok ülke başkenti Bişkek şehrinde kullanılmaktadır (bkz. Tablo:4). Örneğin 2008 yılında tarım malları, yeniden işleme, üretim alanı, gıda malları üreten işletmelerin % 82'si, ticaret ve ulaşım alanında iş yapanların % 87'si ve diğer alanlarda faaliyette bulunanların % 79'u Bişkek şehrinde. Bu ise bölgeler arasında ekonomik gelişimin dengesiz olduğunu göstermektedir ve bu eksikliğin giderilmesi için diğer bölgelerde de iş açılması için ek vergi teşvikleri ve devlet tarafından destekler verilmelidir.

Tablo 3: Küçük İşletmelerden Alınacak Tek Vergi mükelleflerinin Sayısı (2008y.)

№		Tarım Malları, Yeniden İşleme, Üretim Alanı, Gıda Malları (5%)		Ticaret Ve Ulaşım Alanı (6%)		Diğer Alanlar (10%)	
		Mükellef Sayısı		Mükellef Sayısı		Mükellef Sayısı	
		Tüzel Kişi	Özel Kişi	Tüzel Kişi	Özel Kişi	Tüzel Kişi	Özel Kişi
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Bişkek şehri	63	466	65	886	162	780
2	Çüy	8	78	22	33	19	132
3	Oş	5	0	10	6	22	13
4	Isık-Köl	0	8	2	9	2	4
5	Calal-Abad	1	0	13	0	8	1
6	Talas	0	0	1	0	1	1
7	Batken	2	0	9	2	2	0
8	Narın	2	2	1	23	1	3
9	Oş şehri	8	2	8	2	7	29
	Toplam	89	556	131	961	224	963

Kaynak: Devlet Vergi ve Harçlar Komitesinin verileri

2.4. Vergi Anlaşması Rejimi

Tüccar ve işletmeler için 230. sayılı Vergi Kanunu ile vergi anlaşması adlı yeni vergi rejimi uygulamaya konulmuştur. Söz konusu rejime göre işletmecilikle uğraşan tüccar ve işletmeler vergi mükellefi ile 1 yıllık anlaşma yapıyorlar ve aşağıda sayılan vergiler yerine tek ve sabit bir tutar belirleyebiliyorlar (md. 366.2):

- Kurumlar Vergisi;
- Katma Değer Vergisi;
- Satış Vergisi

Aşağıda sayılan faaliyetlerle uğraşanların tek vergi rejimine geçme hakları yoktur (KCVK. 366.2):

- Zorunlu patent temelinde faaliyette bulunanlar;
- Yatırım ve emekli fonları;
- Menkul kıymetler piyasasının profesyonel katılımcıları;
- Özel tüketim vergisi mükellefleri;
- Kredi verme, finansal ve sigortacılık hizmetleri;
- Vergi borcu olanlar;
- Madenleri kullanım vergisi mükellefleri;
- 3 seneden az ekonomik faaliyette bulunanlar.

Söz konusu tutar mükellefin önceki 3 senedeki vergi borçlarının arasından en büyüğü seçilerek belirlenir. Her sene bu belirlenen tutarın, diğer bir deyişle vergi borcunun en az % 25 oranında arttırılmalı. Bu da işletmenin her sene en az % 25 oranda büyümesi gerektiğini göstermektedir. Ancak,

işletmelerin bu hızda büyümeleri çok zor olduğundan sene başında bu rejime geçen işletmeler tekrar yeniden gerçek usule geçmektedirler. Aynı zamanda Kırgız Cumhuriyeti Hükümeti de bu rejimin ağır olduğunu kabul ederek yakın zaman içinde bu sorunun ele alınacağını bildirmiştir.

Tablo 4: Küçük İşletmelerden Elde Edilen Vergi Gelirleri (bin som)

	2007	2008
Tek Vergi	51014	72045.5
Zorunlu Patent	219625	302252.1
Gönüllü Patent	430064.5	651 747.3
Toplam	700703.5	1 026 044.9
Tek Vergi /Toplam, %	7.2	7.2
Zorunlu Patent /Toplam, %	31.4	29.4
Gönüllü Patent/Toplam, %	61.4	63.4
Toplam	100	100

Kaynak: Devlet Vergi ve Harçlar Komitesi

Küçük işletmelerden elde edilen vergi gelirlerinin 2008’de 2007’ye göre yaklaşık % 70 artması bu tür işletmelerin geleceğinin büyük olduğunu göstermektedir (Tablo 4). Dikkati çeken bir diğer husus ise, küçük işletmeler için sunulan vergi rejimlerinden en çok kullanılan gönüllü patent rejimidir (küçük işletmelerin %63’ü).

III.SONUÇ VE ÖNERİLER

Kırgız Cumhuriyeti’nde küçük işletmeler 230. Sayılı Vergi Kanununa göre gerçek usulde faaliyette bulunabilirler. Bunun yanında bu tür işletmeler için 4 tür özel vergi rejim bulunmaktadır. Bunlar: Zorunlu Patent, Gönüllü Patent, Tek Vergi ve Vergi Anlaşması rejimleridir. Söz konusu vergi rejimlerinin arasındaki vergi yükü dağılımını dengelemek amacıyla Zorunlu Patent ve Gönüllü Patent oranları artırılmıştır.

Kırgızistan’da küçük işletmeleri vergilendirmede kolaylıklar sağlanmaktadır. Fakat, bu vergi rejimleri yeterli derecede esnek değil ve vergi teşvikleri sayısı az denebilir.

Rusya Federasyonu’nda küçük işletmeler için özel rejimlerde faaliyette bulunan işletmeler kurumlar vergisi, mülkiyet vergisi ve tek sosyal vergiden muafırlar. Bu özel rejime geçilebilmesi için göstergelerden biri olan yıllık gelir tutarı her sene tüketim mallarının fiyatlarındaki değişimleri dikkate alarak deflator katsayısına endekslenmektedir. Rusya Federasyonunda basit usulde vergileme sisteminin 2 vergi konusu vardır. Bunlar:

1. Gayri Safi Gelir;
2. Safi Gelir (Gelir-Harcamalar) .

Vergi konusu mükellef tarafından seçilir. Bununla birlikte satın alınan malların KDV’si gelirlerden çıkartılabilmektedir. Kırgızistan’da ise bu vergi çıkartılmaz ve geri ödenmez.

Türkiye’ye bölgeler arasındaki gelişmesindeki farklılıkları kapatmak amacıyla kalkınmada öncelikli yörelerde yapılan KOBİ’lerin yatırımları gelirlerinden çıkarma imkanı sağlanmış. Bunun dışında, Türkiye’de İhracatta vergi İadesi, Gümrük Taksitlendirilmesi, Bina Vergi İstisnaları gibi vergi teşvikleri sunulmuştur.²

Avrupa Birliği ve üye ülkelerinde toplam devlet yardımları içinde vergi teşvikleri % 24, Fransa’da ise % 48’lere kadar çıkmaktadır. İtalya’nın Mezzogiorno (Güney İtalya) bölgesinde kurulan yeni işletmeler ve yeni KOBİ’lere firma kazançları üzerinden alınan yerel vergilerden 10 yıl süresince % 100 muafiyet, ayrıca yeniden yatırılan karları üzerinden alınan yerel vergilerden % 100 muafiyet

² BAY H. ve SİRKEÇİ O., ‘Mikro Girişimciler ve Vergi Teşvik Sistemi’, KTMÜ Konferans serisi: 14, Bışkek 2008 s.148

sağlanmaktadır. Finansman kolaylıkları ile ilgili işlemler damga vergisi, kayıt vergisi ve bazı yan vergilerden muaf tutulmaktadır. Mezzogiorno bölgesinde kurulan işletmeler dışında turistik tesisler ve bunlara araç gereç temin eden teknik organizasyonlar 10 yıl süreyle yerel gelir ve vergisinden muaf tutulmaktadır.³

İspanya'da ise KOBİ'ler zararlarını 7 sene içinde çıkarabilme hakkına sahiptir. Japonya'da ise Küçük Ölçekli bir işletmenin önceki iki yıldaki vergilenebilir satışları tutarı 30 milyon yenden (269.060USD) az ise, bu işletmenin satışları (1998 uygulamasına göre) %5 olan KDV'den muaftır.⁴

Bu veriler KOBİ'ler için devlet desteklerinin ve vergi teşviklerinin ne kadar önemli olduğunu açıkça göstermektedir.

Öneriler

- Kırgızistan'da Tek Vergi sisteminde faaliyette bulunabilmek için yıllık gelir sınırı 4 milyon som'dur. Bu tutarın reel seviyede tutulması için bu tutarın tüketim mallarındaki değişimleri dikkate alarak belirlenen deflasyon katsayısına endekslenmesi gerektir. Diğer değişle, bu tutar reel gücü aynı seviyede tutmalıdır.
- Kırgızistan'da Tek Vergi Sisteminde vergi konusu olarak sadece gayri safi gelir değil bununla birlikte safi gelirin de kullanabilme imkanının tanınması bu rejimin daha yaygın olarak kullanılmasına neden olabilir. Safi tutarın vergi konusu olarak kullanılmasında günlük giderler ve maddi olmayan giderlerin gelirden çıkartılması ve zararların sonraki yıllarda çıkarabilme imkanı sağlanmalıdır.
- Günümüzde Kırgızistan ekonomisindeki en güncel sorunlardan olan üretimin geliştirilmesi ve vergi tabanının genişletilmesi için üretim yapan küçük işletmelere kurulduğu tarihten itibaren 10 sene satış vergisi, yerel vergisi ve gelir vergisinden muaf tutularak destek verilmelidir. Bu amaçla satın alınan malların KDV'sinin bütçeden geri ödenmesi gerekir.
- Bölgeler arasında, özellikle başkent ile diğer bölgeler arasında ekonomik ve sosyal gelişmeyi dengelemek amacıyla bölgelerde açılan ve yeniden yatırılan yatırımlar yerel vergilerden 10 sene için muaf tutulmalıdır.
- Turizm sektörünün gelişmesi için de bu sektördeki küçük işletmelere vergi teşvikleri sunulmalıdır.
- Vergi Anlaşması Rejiminde vergi oranının azami seviyesi % 10 olmalıdır.
- Söz konusu vergi teşviklerinin sunulması ile birlikte bunların amaca uygun kullanıldığı iyice kontrol edilip denetlenmelidir.

Kırgızistan ekonomisinin gelişmesinde küçük işletmelerin önemi büyüktür. Bu işletmelerin gelişmesi ekonomik büyümeyi, üretimi hızlandırdığından ve yeni iş yerlerinin açılmasını sağlayarak işsizliği azalttığından bu işletmelere devlet desteği ve yardımı gerekir. Bunların arasında en önemlilerden biri olan vergi teşviklerini de etkin kullanarak bu işletmelerin kapasitelerini ve kalitelerini arttırmak mümkündür.

³ a.g.m., s.148

⁴ a.g.m., s.148

KAYNAKÇA

- BAY H. ve SİRKECİ O., '*Mikro Girişimciler ve Vergi Teşvik Sistemi*', KTMÜ Konferans serisi: 14, Bışkek 2008
- Kırgız Cumhuriyeti 230 Sayılı Vergi Kanunu
- Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi, **1998-2002y. Ekonomika Kırgızstana: sostoyanie i problemı rosta**, Bışkek 2004, 'Akademiya' yayınevi.
- Kırgız Cumhuriyeti Milli İstatistik Komitesi, **Kırgız Cumhuriyeti'nde Küçük ve Orta İşletmecilik 2003-2007y.**, Bışkek 2008.
- Kırgız Cumhuriyeti Vergi ve Harçlar Devlet Komitesinin verileri
- Petrov A. Ve diğerleri, **Nalogi i nalogooblojenie** (Rusça yayın), 2007, 'YURAYT' yayınevi Moskova.
- Pepelyaeva C., (editör) **Nalogovoe pravo** (Rusça yayın), dres kitabı.
- Rusya Federasyonu Vergi Kanunu
- <http://www.stat.kg/stat.files/din.files/trud/1070004%20.pdf> (15.10.09).
- <http://business.akipress.org>, 04.02.2009.

UÇ DEĞER TEORİSİ İLE KUR RİSKİ YÖNETİMİ: TÜRKİYE VERİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Sait YILMAZER

Tekstilbank

Atilla ÇİFTER

Marmara Üniversitesi

ÖZET

Gelişmekte olan piyasalarda, varlık fiyatlarında ortaya çıkan yüksek volatilité, gerek yatırımcıların gerekse karar vericilerin rasyonel olmayan kararlar almalarına neden olmaktadır. Geleneksel risk yönetim teknikleri varlık fiyatlarındaki bu ani değişiklikleri tanımlamakta ve kuyruk kayıplarını öngörmekte yetersiz kalabilmektedir. Bu makalede, 02.02.2001 – 30.04.2009 tarihleri arasındaki USD/TL paritesinin günlük logaritmik değişimleri için uç değer teorisi ve beklenen kuyruk kaybı modelleri ile risk modellemesi yapılmıştır. Modellerin öngörü performansları Lopez testi (Lopez, 1999) ile geriye dönük testlere tabi tutulmuş olup, beklenen kuyruk kaybı modelinin orta ve uzun vadede yüksek risk kavrama özelliği nedeniyle gelişmekte olan piyasalar için daha uygun olacağı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Uç Değer Teorisi, Beklenen Kuyruk Kaybı, Genelleştirilmiş Pareto Dağılımı, Lopez Testi, Döviz Kuru Riski Yönetimi

1.MOTİVASYON VE LİTERATÜR TARAMASI

Finansal zaman serileri kullanılarak yapılan risk-getiri ve finansal yatırım tahminlerinde, karmaşık ve volatilitenin yüksek olduğu gelişmekte olan piyasalardaki ani piyasa değişimlerini kavrayabilmek ve anlayabilmek günümüz risk yönetimlerinde oldukça fazla önem taşımaktadır. Getiri değişimlerinin normal dağılıma sahip olduğu varsayımına dayanan parametrik hesaplama yöntemleri, hızla değişebilen ve hareket eden piyasa koşullarını kavrayabilmekte yetersiz kalmaktadır. Bu varsayımlar gerek risk algılamalarında yanılmalara gerekse risklilik düzeyinin olduğundan daha düşük veya yüksek hesaplanmasına neden olmaktadır.

Varlık getirilerinin normal dağılıma sahip olduğu düşüncesi ile yapılan hesaplamalara ilk ciddi eleştiri Mandelbrot (1963) tarafından getirilmiş olup, normal dağılım varsayımı altında yapılan hesaplamaların riskin düşük hesaplanması anlamına geleceğini öne sürmüştür.

Zaman içerisinde, finansal piyasalarda yaşanan ani yükselme ve düşüşlerin, yatırımcının rasyonel olmayan beklentiler doğrultusunda aldıkları pozisyon hareketleri nedeniyle, varlık fiyatlarının değişimleri üzerinde yapılan tahminlerin gerçekten uzaklaşmasına ve risk-getiri dengesinde doğrusal olmayan değişimlerin görülmesine neden olmaktadır.

Yapılan bu çalışmada 02.02.2001 – 30.04.2009 tarihleri arasındaki günlük ABD doları/Türk Lirası döviz kuru verileri kullanılarak, uç değer teorisi (EVT) ile aşağı yönlü (negatif) volatilité hareketlerini

öngörmeye ve Lopez testi ile geriye dönük model performansı ölçülmeye çalışılacaktır. Uç değer teorisinin, parametrik volatilité modellerine karşı tercih edilmesinin en önemli sebebi, getiri dağılımlarının kalın kuyruk ve asimetrik özellik sergilemeleri ve uç değer teorisinin, tanımlanabilen dağılımın dışında kalan kuyruk dağılımı üzerine yoğunlaşmasıdır.

Uç değer teorisini ayıran bir diğer özellik ise, beklenmeyen getiri hareketlerinde stokastik davranışı modelleyebilme özelliğidir. Özellikle ayı piyasasında, şişman kuyruk görülmektedir. Poon, Rockinger ve Tawn(2004) ayı piyasasında oluşan şişman kuyruğun (sol kuyruk), boğa piyasasındakinden (sağ kuyruk) daha güçlü olduğunu açıklamıştır. Longin(2000), McNeil and Frey (2000) and Bali (2003) geleneksel riskli normal dağılım ile tanımlayan parametrik metodların finansal kriz dönemlerinde kayıpları tahmin etmekte yetersiz olduklarını göstermişlerdir.

Uç değer teorisi, rassal değişkenler içinde uç değerleri dikkate alan istatistiksel yöntemi içermektedir. Bu tür verilerin normal dağılım ile modellenmesi, doğrudan uç değerler dikkate alınmadığı için yetersiz kalmaktadır. Uç değer teorisi; genelleştirilmiş uç değer dağılımı (GEV) ve genelleştirilmiş pareto dağılımı (GPD) olmak üzere iki dağılım yöntemi ile modellenenebilmektedir. İki model arasındaki temel fark uç değerlerin tespit edilme yöntemidir. Genelleştirilmiş uç değer dağılımı belirli dönemlerde maksimum kayıpları dikkate alırken genelleştirilmiş pareto dağılımı belirli bir eşik değer üzerindeki aşımaları dikkate almaktadır.

Uç değerler teorisi, GARCH tabanlı birçok parametrik model ile karşılaştırılmıştır. Yamai and Yossiba (2005), piyasanın volatil olduğu dönemlerde EVT'nin çok daha iyi performans gösterdiğini bulmuşlardır. Kuester, Mittik ve Paoletta(2005), Acerbi (2002), Inui and Kijima (2005) and Martins and Yao (2006) yapmış oldukları ampirik çalışmalar sonucunda, finansal zaman serileri ile yapılan risk modellemesi ve tahmininde EVT'nin çok daha iyi sonuçlar ürettiğini göstermişlerdir.

Zaman serilerinde uç değerdeki getiriler için, hedge fon ve gelişmekte olan piyasaların getirileri üzerinde çalışmak, yüksek volatilité ve düzensiz para girişleri gözlemlenmesi sebebiyle daha anlamlı sonuçlara ulaşabilmek için daha uygundur. Liang and Park (2007) ulaşmış oldukları ampirik sonuçlar, negatif yönlü yüksek volatilitéyi ve şişman kuyruğu, EVT'nin çok daha iyi öngörebildiğini göstermektedir

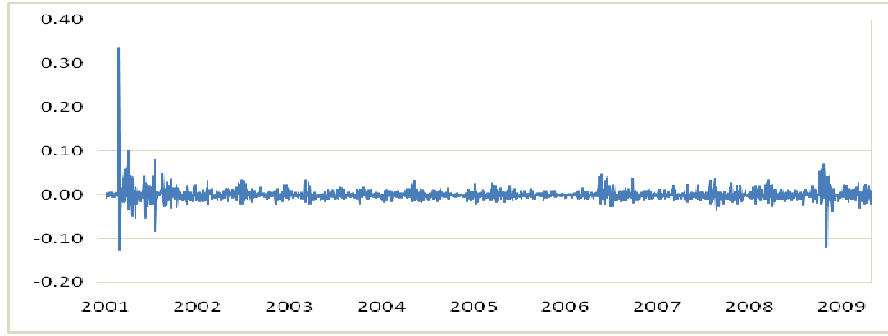
Son yıllarda, EVT'nin finansal risk iştahının ve risklilik düzeyinin belirlenmesinde yaygın olarak kullanılmaya başlanması, modelin geçerliliğinin de test edilmesini gerekli kılmaktadır. Lopez (1999), EVT model performansını geliştirmiş olduğu geriye dönük test algoritmasıyla diğer parametrik modeller ile karşılaştırmıştır.

2. VERİ VE METODOLOJİ

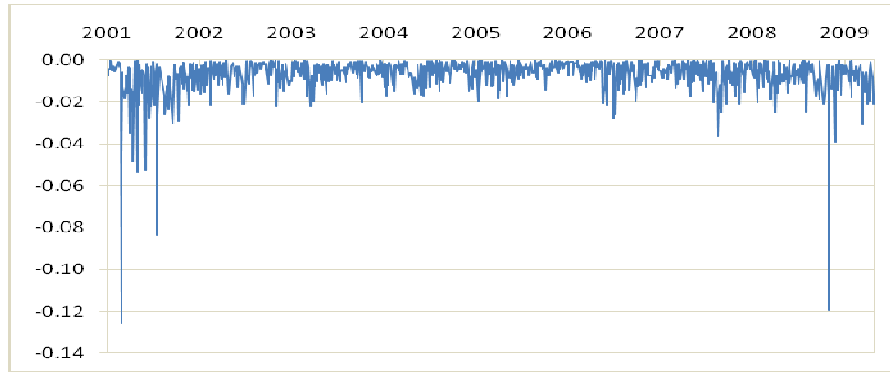
2.1. Veri

Çalışmada, 02/01/2001-30/04/2009 arasındaki günlük USD/TL döviz kuru verisi kullanılmıştır (n=2098). USD/TL kur verisi Bloomberg'ten alınmıştır. Seri logaritmik fark olarak oluşturulmuş olup, Grafik 1'de, negatif değişimleri ise Grafik 2'de gösterilmiştir. Çift kuyruk ile çalışan parametrik modeller, pozitif ve negatif değişimlerin simetrik olduğunu varsaydığından, negatif değişimler üzerinden aşırı uç değer teoremi uygulanmıştır.

Grafik 1. USD/TL Döviz Kuru Logaritmik Fark Serisi



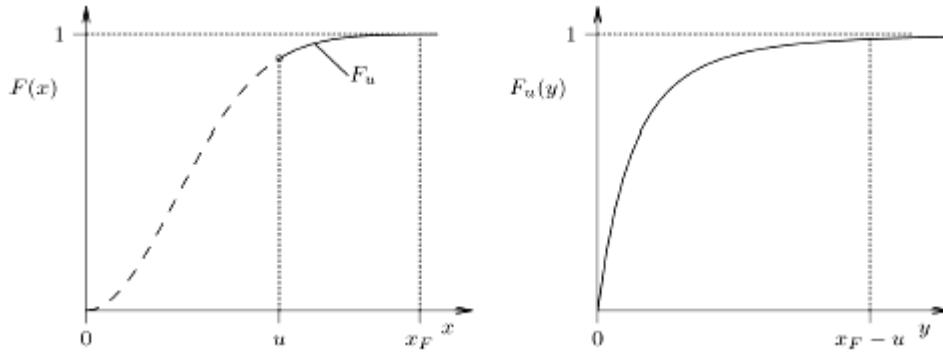
Grafik 2. USD/TL Döviz Kuru Negatif Değişimler



2.2. Metodoloji

2.2.1. Genelleştirilmiş Pareto Dağılımı

Uç değer modellemesini, genelleştirilmiş pareto dağılımı ile açıklamak mümkündür. Genelleştirilmiş pareto dağılımı gerçekte, eşiği aşan değer (POT- Peak-Over-Threshold) yöntemidir. Bu dağılım modeli, eşik üzerinde kalan değerleri dikkate almaktadır.



X rassal değişkeninin bir F dağılımının fonksiyonu olmak üzere belirli bir eşik değeri (u) üzerindeki aşımaların F_u dağılımının fonksiyonu ile tanımlanmaktadır. F_u dağılım fonksiyonu “koşullu

aşım dağılım fonksiyonu” olarak adlandırılır ve 1 nolu denklemle tanımlanır (Gilli ve Kellezi, 2006, s.212). Denklemde X rassal değişken, u belirlenen eşik değer, $y = x - u$ aşım ve $x_F \leq \infty$ F ’nin sağ bitiş noktasıdır. F_u , F ile 2 nolu denklemle gösterilebilir.

$$F_u(y) = P(X - u \leq y | X > u), \quad 0 \leq y \leq x_F - u \quad (1)$$

$$F_u(y) = \frac{F(u + y) - F(u)}{1 - F(u)} = \frac{F(x) - F(u)}{1 - F(u)} \quad (2)$$

Rassal X değişkenin aldığı değerler 0 ve eşik değer u arasında olduğundan F ’nin bu aralıkta gerçekleşmesi sorun olmamaktadır. Temel sorun F_u ’nun dağılımının belirlenmesinde yeterli gözlemin bulunmaması durumudur.

Genelleştirilmiş pareto dağılımı Pickands (1975) ve Belkame ve Haan (1974) teoremine dayanmaktadır. Koşullu aşım dağılım fonksiyonu olan $F_u(y)$, F ’nin büyük bir sınıfı için büyük bir u dağılım fonksiyonuna iyi bir şekilde yaklaşılabılır.

$$F_u(y) \approx G_{\xi, \sigma}(y), u \rightarrow \infty \quad (3)$$

Genelleştirilmiş Pareto Dağılımı kullanılarak önceden tanımlı ξ ve β için,

$G_{\xi, \sigma}(y)$ aşağıdaki şekilde tanımlanabilir.

$$G_{\xi, \sigma}(y) = \begin{cases} 1 - \left(1 + \frac{\xi}{\sigma} y\right)^{-1/\xi} & \text{eger } \xi \neq 0 \\ 1 - e^{-y/\xi} & \text{eger } \xi = 0 \end{cases} \quad (4)$$

$\xi \geq 0$ olduğunda $y \in [0, (x_F - u)]$, $\xi < 0$ olduğunda ise $y \in \left[0, -\frac{\sigma}{\xi}\right]$ koşulu geçerlidir.

$G_{\xi, \sigma}$, “genelleştirilmiş pareto dağılımı” olarak adlandırılmaktadır. x , $x = u + y$ olarak belirlendiğinde, GPD x ’in fonksiyonu 5 nolu denklemle ifade edilir.

$$G_{\xi, \sigma}(x) = 1 - \left(1 + \frac{\xi(x - u)}{\sigma}\right)^{-1/\xi} \quad (5)$$

GPD fonksiyonunun kuyruk dağılımı olduğu varsayıldığında riske maruz değer (RMD_{GPD}) GPD parametreleri ile belirlenebilir. 2 nolu denklemi eşiği aşan değerler yerine $F(x)$ ana dağılım olarak aşadaki şekilde düzenleyebiliriz.

$$F(x) = (1 - F(u))F_u(y) + F(u) \quad (6)$$

Denklemden F_u yerine GPD, $F(u)$ yerine tahmincisi $(n - N_u)/n$ 'yi yazarsak aşağıdaki şekilde $F(x)$ 'in tahmincisine ulaşırız. Denklemden n toplam gözlem sayısı, N_u eşik değeri (u) aşan gözlem sayısıdır.

$$\hat{F}(x) = \frac{N_u}{n} \left(1 - \left(1 + \frac{\hat{\xi}}{\hat{\sigma}} (x - u) \right)^{-1/\hat{\xi}} \right) + \left(1 - \frac{N_u}{n} \right) \quad (7)$$

7 nolu denklem aşağıdaki şekilde basitleştirilebilir.

$$\hat{F}(x) = 1 - \frac{N_u}{n} \left(1 + \frac{\hat{\xi}}{\hat{\sigma}} (x - u)^{-1/\hat{\xi}} \right) \quad (7)$$

8 nolu denklem belirli bir p olasılığı için düzenlenirse riske maruz değer (RMD_{GPD})'ye ulaşılır.

$$RMD_{GPD} = u + \frac{\hat{\sigma}}{\hat{\xi}} \left(\left(\frac{n}{N_u} p \right)^{-\hat{\xi}} - 1 \right) \quad (8)$$

GPD eşik değeri (u), ölçek ($\hat{\sigma}$) ve şekil ($\hat{\xi}$) parametresi olmak üzere üç değişkene bağlıdır. Şekil parametresi kuyruk ağırlığını belirlemektedir. $\hat{\xi} > 0$ olduğunda sıradan pareto dağılımı, $\hat{\xi} = 0$ olduğunda üstel dağılım ve $\hat{\xi} < 0$ olduğunda II. tip pareto dağılımı, $\hat{\xi} = -1$ olduğunda ise uniform dağılım olmaktadır. $\hat{\xi} > 0$ ağır kuyruk özelliğini dikkate aldığı için finansal veriler için daha uygundur (Neil, 2002, 249). 2 nolu şekilde farklı şekil parametresine göre GPD yoğunluk grafikleri bulunmaktadır. $\hat{\xi}$ 'nin aşırı yükselmesi ağır kuyruk yoğunluğunun artmasını sağlamaktadır (Chernobia, Rachev ve Fabozzi2007, s.166).

2.2.2. Koşullu Genelleştirilmiş Pareto Dağılımı

Genelleştirilmiş pareto dağılımında eşik değeri (u) sabit olarak veya 250 günlük dönemler itibarı ile belirlenmektedir. Seçilen dönem aynı kalmak üzere eşik değeri (u) daha düşük aralıklarla, örneğin 20 gün, yeniden belirlenerek belirli bir p olasılığında 9 nolu denklem ile koşullu genelleştirilmiş pareto dağılımına ulaşılabilir. Koşullu genelleştirilmiş pareto dağılımı ile daha düşük kök ortalama hata değerine ulaşılması beklenmektedir.

$$FRMD_{GPD} = u_{20} + \frac{\hat{\sigma}}{\hat{\xi}} \left(\left(\frac{n}{N_u} p \right)^{-\hat{\xi}} - 1 \right) \quad (9)$$

2.2.3. Beklenen Kuyruk Kaybı

Artzner ve diğerleri(1997, 1999) volatilité modellemesinde alternatif bir risk ölçüm yöntemi olarak beklenen kuyruk kaybını geliştirmiştir. Bu yöntemde, portföy getirisinin beklenen değeri eşik değeri

aşıldığı zaman ölçüm konusu yapılmaktadır. Beklenen Kuyruk Kaybı, GARCH modelleri üzerinden uygulanabildiği gibi uç değer teorisi dağılımları üzerinden de uygulanabilmektedir.

Acerbi (2002) ve Inui ve Kijima (2005) yaptıkları ampirik çalışmalarda Beklenen kuyruk kaybının öngörü performansının, özellikle gelişmekte olan piyasalarda, üstünlüğünü vurgulamaktadır. Çifter, Özün ve Yilmazer (2007) beklenen kuyruk kaybı ve koşullu genelleştirilmiş pareto dağılımını Türkiye faiz oranları getirileri için uygulamış ve beklenen kuyruk kaybı modellerinin öngörü performansını Kupiec (1995) ve Christoffersen (1998) testleri ve aşım sayısına göre karşılaştırmıştır. Tüm test sonuçlarına göre Beklenen Kuyruk Kaybı modelinin, diğer modellerden daha iyi öngörü performansına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Beklenen kuyruk kaybı riske maruz değeri (RMD) aşan beklenen kayıp büyüklüğü olarak aşağıdaki şekilde gösterilebilir (Gilli ve Kellezi, 2006, s.214).

$$ES_p = RMD_p + E[X - RMD_p | X > RMD_p] \quad (10)$$

$\xi < 1$ parametrelili genelleştirilmiş pareto dağılımı için ortalama aşım fonksiyonu 11 nolu denklemlerle ifade edilebilir.

$$E(z) = E[X - z | X > z] = \frac{\sigma + \xi z}{1 - \xi} \quad (11)$$

Bu fonksiyon u eşik değeri üzerindeki X aşımalarının ortalamasına eşit olmaktadır. $z = RMD_p - u$ ve X , u üzerindeki aşımalar olmak üzere beklenen kuyruk kaybı aşağıdaki şekilde gösterilebilir (Gilli ve Kellezi, 2000, s.214).

$$ES_p = RMD_p + \frac{\hat{\sigma} + \hat{\xi}(RMD_p - u)}{1 - \hat{\xi}} = \frac{RMD_p}{1 - \hat{\xi}} + \frac{\hat{\sigma} - \hat{\xi}u}{1 - \hat{\xi}} \quad (12)$$

2.2.4. Geriye Dönük Test - Lopez Testi

Riske maruz değeri analizlerinde en önemli aşamalardan biri, ölçülen risk büyüklüklerinin geriye dönük testler aracılığıyla incelenmesi ve bu konuda aşım meydana gelmiş ise bu sapmaların nedenleri, aşımaların yüksek volatilitenin gözlemlendiği dönemlere denk gelip gelmediği ve sapmaların sayısıdır. Eğer aşımalar yüksek volatilitenin gözlemlendiği döneme denk geliyorsa, riske maruz değeri ölçüm yöntemleri gözden geçirilmeli ve uygunlukları incelenmelidir. Geriye dönük testler, yasal sermaye yeterliliği hesaplanmasının yanı sıra ekonomik sermayenin hesaplanmasında da büyük önem taşımaktadır. Aşım sayısı daha önceden yasal olarak belirlenmiş sayıyı aşan bankaların daha yüksek yasal sermaye tutması ihtiyacını ortaya çıkacaktır. Bu çalışmada kullanılan geriye dönük testin metodolojilerine aşağıda yer verilmiştir.

Lopez (1999) riske maruz değeri tahmini için geriye dönük test sürecini üç aşamada oluşturmuştur (Campbell, 2005). İlk aşamada, kayıp ve kazanç verisi için uygun dağılım ile istatistik modeli oluşturulur. Daha sonra, elde edilen modelden, tarihsel kayıp ile kazanç kullanılarak ilgili RMD ve $RMD_t(\alpha)$

oluşturularak ortalama kayıp değerine ($\hat{L}_i$) ulaşılır. Üçüncü aşamada ise yukarıda aktarılan süreç defalarca, örneğin 10.000 defa, tekrar edilir ve ortalama kayıp dağılımı tahminine ($\left[\hat{L}_i \right]_{i=1}^{i=10.000}$) ulaşılır. Simüle edilmiş ortalama kayıpların dağılımı, standart test hipotezi çerçevesinde, riske maruz değeri öngörüsünün uygunluğuna yönelik karar için zemin oluşturur.

Lopez (1999), gözlemlenen riske maruz değer ile öngörü arasındaki farkı, başka bir ifadeyle aşımı ölçen fonksiyonu, $L_i(x_{i,t,t+1}, RMD_{i,t}(\alpha))$, 17 no.lu denklemle ifade etmektedir. $X_{i,t+1}$ günlük kayıp/kazanç farkını temsil ederken $RMD_{i,t}(\alpha)$ seçilen güven aralığında riske maruz değere göre risk seviyesini temsil etmektedir.

$$\begin{aligned} (1 + (x_{i,t+1} - RMD_{i,t}(\alpha))^2) \dots \text{eger} \dots x_{i,t+1} > RMD_{i,t}(\alpha) \\ (0 \dots \text{eger} \dots x_{i,t+1} \leq RMD_{i,t}(\alpha) \end{aligned} \quad (17)$$

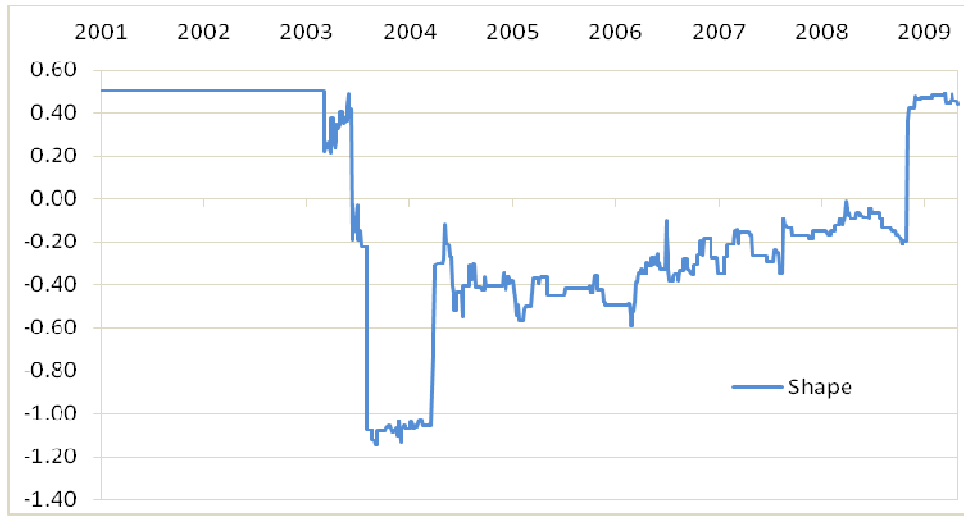
Lopez kuyruk kaybı toplamı, “T” test/gözlem sayısı olmak üzere, 18 no.lu denklemle ifade edilir.

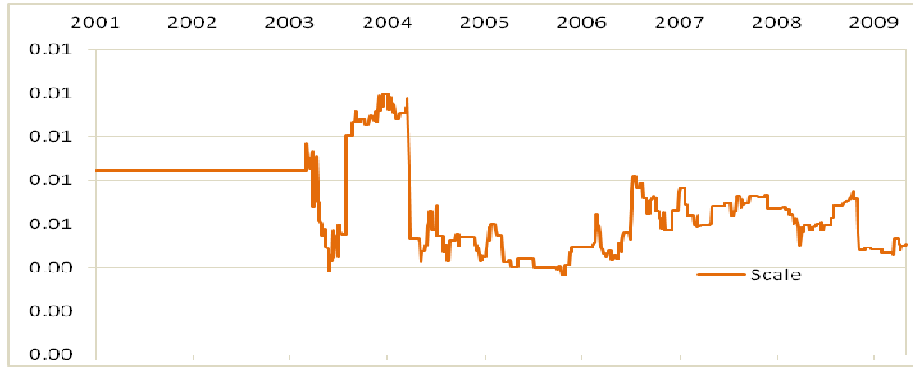
$$\hat{L} = \frac{1}{T} \sum_t^T L(RMD_{i,t}(\alpha), x_{i,t+1}) \quad (18)$$

3. AMPİRİK BULGULAR

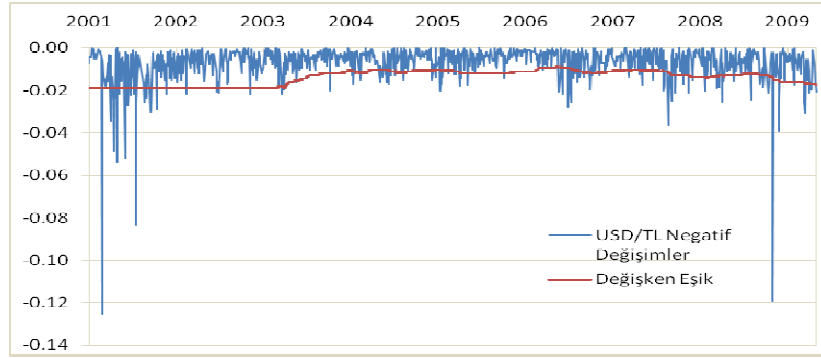
Beklenen kuyruk kaybı (ES), genelleştirilmiş pareto dağılımı üzerinden 250 günlük %90 güven aralığında değişken eşik (Threshold), % 99 güven aralığında şekil ve ölçek değerleri kullanılarak hesaplanmıştır. Grafik 3'te şekil ve Grafik 4'te ölçek değerleri gösterilmiştir.

Grafik 3. 250 Günlük Değişken Şekil Parametresi



Grafik 4. 250 Günlük Değişken Ölçek Parametresi

Grafik 5'te USD/TL paritesinin negatif getirileri üzerinden % 90 güven aralığında 250 günlük değişken eşik zaman içerisindeki değişimleri gösterilmiştir.

Grafik 5. 250 Günlük Değişken Eşik (Threshold)

Lopez testi, günlük kazanç/kayıp ile öngörülen model hesaplamaları arasındaki fark üzerinden çalışmaktadır. Model aşım sayıları (Violation Ratio) Tablo 1'de ve Lopez testi sonuçları ise Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo.1 Model Aşım Sayıları

Model	Aşım Sayısı
Genelleştirilmiş Pareto Dağılımı (GPD)	5
Beklenen Kuyruk Kaybı (ES)	2

Tablo.2 Lopez Testi*

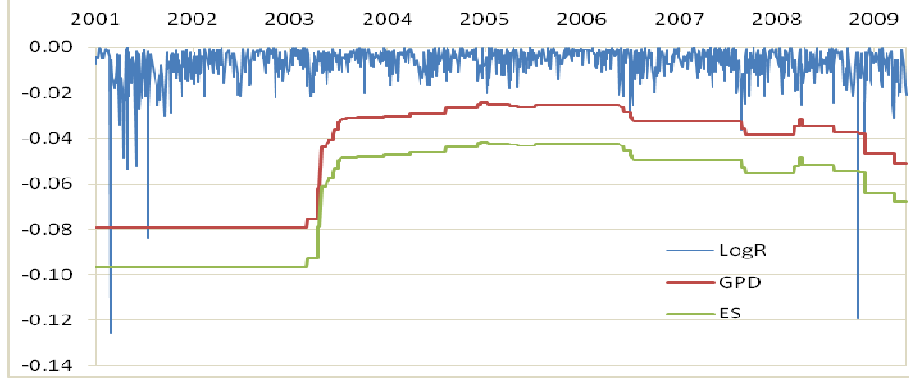
Model	Lopez Testi
Genelleştirilmiş Pareto Dağılımı (GPD)	0.0696
Beklenen Kuyruk Kaybı (ES)	0.1523

* %99 güven aralığında

Grafik 6'da GPD ve Beklenen Kuyruk Kaybı (ES) aynı grafikte gösterilmiştir. ES, GPD'ye göre daha yüksek risk seviyeleri belirlemesi hem kuyruk kaybını en aza indirilmesini hem de ileride oluşabilecek yüksek volatil dönemlerde riskin büyük ölçüde tanımlanmasına olanak sağlamaktadır. ES,

getiri eğrisinin ani değişmelerine göre kendi risk değerini yeniden tanımlarken, daha sonraki dönemlerde oluşan düşük değerli değişmeler karşısında daha kararlı ve temkinli pozisyon alınmasını da sağlamaktadır.

Grafik 6. Değişken Eşikli Genelleştirilmiş Pareto Dağılımı ve Beklenen Kuyruk Kaybı



4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişmekte olan piyasalarda sermaye hareketlerinin hızlı gerçekleşmesi ani ve sert volatilité hareketleri gözlemlenmesine neden olmaktadır. Özellikle, Türkiye’de finansal piyasalar henüz arzu edilen seviyede derinliğe ulaşamamıştır. Dolayısıyla, riske maruz değér tespitine yönelik olarak yapılan geleneksel hesaplamalar, volatilité hareketlerini öngörmekte zayıf kalmakta, bu durum ise finansal kurumların beklenmeyen ölçüde ekonomik sermaye kaybına neden olmaktadır.

Yukarıda aktarılan durumun telafisi ancak ani ve yüksek volatilité hareketlerini kavrayabilecek derecede gelişmiş risk ölçüm modellerinin oluşturulmasına bağlıdır. 02.02.2001 – 30.04.2009 dönemleri arasında USD/TL partesi üzerinde yapılan çalışmada Genelleştirilmiş Pareto Dağılımı (GPD) ve Beklenen Kuyruk Kaybı (ES) yöntemleri kullanılarak hesaplanmış ve ulaşılan değérler Lopez testi ile geriye dönük teste tabi tutulmuştur.

Lopez testi sonuçları, değışen eşikli Genelleştirilmiş Pareto Dağılımı modelinin daha iyi öngörü sağladığını göstermektedir. Ayrıca, Beklenen Kuyruk Kaybı, Genelleştirilmiş Pareto Dağılımına nazaran daha yüksek risk seviyeleri atadığından kuyruk kaybı minimuma indirilmektedir. Test sonuçları, Genelleştirilmiş Pareto Dağılımı ve Beklenen Kuyruk Kaybının orta ve uzun vadeli öngörü yapmayı kolaylaştırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda, aşırı uç teorisi, riskin ne düzeyde tolere edilebileceğinin belirlenmesi için fayda sağlamaktadır.

Çalışma sonuçlarına göre, portföy yöneticilerinin kur riskine ilişkin ölçümlerde portföylerinin vade yapısını ve piyasanın kırılmağını gözeterek uygun risk ölçüm modelini belirlemeyerek model riskini azaltabilecekleri görülmektedir. Sonuçlar, finansal ekonometri açısından değérlendirildiğinde ise değışen eşikli Genelleştirilmiş Pareto Dağılımının tarafımızca yazılan Matlab kodları aracılığıyla modellenilebildiğı ve daha esnek ve ileri modellere, bilgisayar tabanlı finansal uygulamalarla ulaşılabileceğı gösterilmiştir.

KAYNAKÇA

- Acerbi, C. (2002). Spectral Measures of Risk: A Coherent Representation of Subjective Risk Aversion. *Journal of Banking and Finance*, 26(7), s.1505-1518.
- Artzner, P., Delbaen, F. , Eber, J. M. ve Heath, D. (1999). Coherent Measures of Risk. *Mathematical Finance*, 9 s.203–228.

- Bali, T. (2003). An Extreme Value Approach to Estimating Volatility and Value at Risk. *Journal of Business*, 76(1), s.83-108.
- Balkema, A.A. ve Haan de, L. (1974). Residual life time at great age. *Annals of Probability*, 2, s.792-804.
- Chernobia, A.S., Rachev, S.T. ve F.J. Fabozzi. (2007). Operational risk: A guide to Basel II capital requirements, models, and analysis. New Jersey: John Wiley&Sons.
- Christoffersen, P. F. (1998). Evaluating Interval Forecasts. *International Economic Review*, 39, ss. 841-862.
- Çifter, A., Özün, A. ve Yilmazer, S. (2007). Beklenen Kuyruk Kaybı ve Genelleştirilmiş Pareto Dağılımı ile Riske Maruz Değer Öngörüsü: Faiz Oranları Üzerine Bir Uygulama. *Bankacılar Dergisi*, 60, Mart, s.3-16.
- Gilli, K. ve Kellezi, E. (2006). An Application of Extreme Value Theory for Measuring Financial Risk. *Computational Methods in Decision-making, Economics and Finance*, Springer 2006, s.208-228.
- Inui, K. ve Kijima, M. (2005). On the Significance of Expected Shortfall as a Coherent Risk Measure. *Journal of Banking and Finance*, 29, s.853-864.
- Kuester, K., Mittik, S. &Paoella, M.S. (2005). Value-at-risk Prediction: A Comparison of Alternative Strategies. *Journal of Financial Econometrics*, 4(1), s.53-89.
- Kupiec, P.H. (1995). Techniques for Verifying the Accuracy of Risk Measurement Models. *Journal of Derivatives*, Winter, s.73-84
- Liang, B. ve Park, H. (2007). Risk Measures For Hedge Funds: A Cross-Sectional Approach. *European Financial Management*, 13(2), s.333-370
- Longin, F. M. (2000). From Value At Risk To Stress Testing: The Extreme Value Approach. *Journal of Banking and Finance*, 24, s.1097-1130.
- Lopez, J.A. (1999). Methods for Evaluating Value-at-Risk Models. *Federal Reserve Bank of San Francisco Economic Review*, 2, s.3-17.
- Mandelbrot, B. (1963). New methods in statistical economics. *Journal of Political Economy*, 71, s. 421-440.
- Martins, F.C. ve Yao, F. (2006). Estimation of Value-At-Risk And Expected Shortfall Based on Nonlinear Models of Return Dynamics And Extreme Value Theory. *Studies in Nonlinear Dynamics and Econometrics*, 10(2), s.107-149.
- Mcneil, A. J. ve Frey, R. (2000). Estimation of Tail-related Risk Measures for Heteroscedastic Financial Time Series: An extreme value approach. *Journal of Empirical Finance*, 7, s.271-300.
- Neil, D. (2002). Risk budgeting. London: Wiley Press.
- Pickands, J. I. (1975). Statistical Inference Using Extreme Order Statistics. *Annals of Statistics*, 3, s.119-131.
- Poon, S., Rockinger, M. & Tawn, J. (2004). Extreme Value Dependence in Financial Markets: Diagnostics, models and Financial Implications. *The Review of Financial Studies*, 17(2), s.586-610.
- Yamai, Y. ve Yoshida, T. (2005). Value-at-risk Versus Expected Shortfall: A Practical Perspective. *Journal of Banking and Finance*, 29(4), s.997-1015.

MUHASEBE ALANINDA E-MUHASEBE UYGULAMALARININ VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

Salim ŞENGEL
Anadolu Üniversitesi

ÖZET

Küreselleşen dünyada ve gelişen teknoloji iş yaşamını ve işletmeleri yakından ilgilendirmiş ve etkilemiştir. İşletmeler artan rekabet koşulları, pazarların yeni durumuna uyum, esnek çalışma koşulları ve teknolojinin getirdiği yeni olanaklarla faaliyetlerini tekrar gözden geçirmiş ve bu yeni duruma uygun olarak yeni düzenlemelere gitmektedirler. Özellikle bilgi teknolojileri ve internet muhasebe alanındaki iş süreçlerini ve uygulamaları derinden etkilemiştir. E-muhasebe uygulamaları, müşterilerin, çalışanların daha etkin ve verimli çalışmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada, e-muhasebe uygulamalarının muhasebe alanında etkileri incelenmiştir. Bu bağlamda Eskişehir organize sanayi bölgesindeki KOBİ'lere anket uygulanmış, elde edilen veriler bir istatistik programında analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, E-muhasebe, Verimlilik

1-GİRİŞ

Gelişmekte olan bir ekonomide dinamik yapılarıyla KOBİ'lerin önemi yadsınamaz. Türkiye ekonomisi içinde KOBİ'ler vazgeçilemez durumdadır. Toplam işletme sayısı içinde KOBİ'lerin oranı dikkate alındığında bunu kanıtlar niteliktedir. KOBİ'ler ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasının itici gücüdürler. Sürdürülebilir bir ekonomik yapı için çağdaş üretim ve yönetim araçlarıyla donatılmış KOBİ'lerin oluşturmak gerekir.

KOBİ'ler değişen koşullara uyum, esnek üretim yapılarıyla ve yarattıkları istihdam olanaklarıyla ekonomide önemli işlevler görmektedirler. Türkiye'deki işletmelerin % 98.5'i KOBİ (KOSGEB.2002,6) niteliği taşımaktadır. Esnek ve dinamik yapıları ile ekonominin vazgeçilmez birimleri olan KOBİ'lerle ilgili olarak Türkiye'de farklı kurumlar farklı ölçütlere göre KOBİ sınıflandırması yapmışlardır. 18.11.2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik"e göre KOBİ'ler " İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler "KOBİ" olarak tanımlanmış ve aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.

- a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,
- b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler,
- c) Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

Son yıllardaki teknolojik gelişmeler ekonomik ve toplumsal yamada önemli etkilerde bulunmaktadır. Özellikle internet iletişimde yeni çığır açmış ve sınırlar ötesi iletişim olanakları sağlamıştır. İnternet, bilgisayar ağlarının birbirine bağlanması sonucu ortaya çıkan, herhangi bir sınırlaması ve yöneticisi olmayan uluslararası bilgi iletişim ağı olarak tanımlanmaktadır(TDK). İnternet işletmeler açısından bir çok yeni olanak çıkarmış, yeni iş alanları yatmıştır. İnternetin yaygınlaşması ile birlikte özellikle e- ticaret günümüzde oldukça yaygınlaşmıştır. E-ticarete olan bu ilgi, beraberinde e-iş danışmaları ve e-ticaret muhasebecilerine olan ilgiyi arttırmıştır (Akkaş, 2000,s.78)

Küreselleşen dünyada ve gelişen teknoloji iş yaşamını ve işletmeleri yakından ilgilendirmiş ve etkilemiştir. Özellikle bilgi teknolojileri ve internet muhasebe alanındaki iş süreçlerini ve uygulamaları derinden etkilemiştir. Bu çalışmada işletmeler e-muhasebe uygulamaları açısından değerlendirilecektir.

2- E-MUHASEBE UYGULAMALARI

Günümüzde teknolojik gelişmeler büyük bir hızla ilerlemekte ve hayatın tüm alanlarını etkilemektedir. Özellikle bilgisayar alanındaki gelişmelerin ilk uygulandığı alanlardan birisi muhasebe olmuştur. Süreç içinde teknolojik gelişmelere paralel olarak muhasebe alanında uygulamaya devam etmekte, muhasebe uygulamalarını etkilemektedir.

Son yıllardaki bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler muhasebeyi etkilemiştir. Bu etkilenme muhasebe işlemlerinin yapılması, kayıtların ve defterlerin bilgisayarlarca işlenmesinin ötesinde muhasebeyi teknolojiyle bütünleşik bir karar destek sistemine dönüştürmektedir(Erdoğan vd,2000,113) Bilgisayarlardan muhasebe işlemlerinin her safhasında yararlanmak mümkün olup, en yaygın olarak kodların düzenlenmesi, stoklar, borçlar alacaklar ile ilgili hesapların takip edilmesi, faturaların düzenlenmesi gibi alışılış ve yinelenen işlerle ilgili yoğun muhasebe verilerinin işlenmesinde kullanılmaktadır. Bilgisayarlarla, tutulması zorunlu olan kanuni defterler işlenmekte, hatalı kayıtlar düzeltilmekte ve mali tablolar hazırlanmaktadır. Bunun yanında karar alma analizleri, nakit ihtiyacının tespit edilmesi gibi muhasebe uygulamalarını da bilgisayara yükleme fırsatı bulunmaktadır (Sözbilir,1991,27) .

Bir bilgi sistemi olarak “muhasebe bilgi sistemi, finansal muhasebe, maliyet muhasebesi, sorumluluk muhasebesi, nakit ve sermaye bütçelemesi, işletmelerin varlıkları, borçları, sermayesi, gelir ve giderleri ile ilgili mali nitelikteki tarihi ve ileriye dönük bilgileri sağlayan bir bilgi sistemidir” (Sürmeli vd, 1997,52) Bilgi sistemleri, verinin toplanması, saklanması, işlenmesi, erişilmesi ve dağıtılmasına hizmet eden teknolojiler, uygulama ve hizmetlerin bütünü ve sistem üzerindeki bilgilerin tamamıdır. Günümüzde bilgi sistemleri denince akla, bilgisayar destekli bilgi sistemleri gelmektedir. Bilgisayar destekli bilgi sistemleri ise, bilgiyi işleme ve yazılı hale getirmede bilgisayar yazılım ve donanım teknolojilerine dayanır. Her sistem gibi bilgi sistemleri de birbirleriyle ilişkili belli parçalardan oluşmakta olup, bu sistemler; bilgi sisteminin merkezini oluşturan girdiler, süreçler, veri dosyaları ve çıktılarla birlikte bunları kullanan ve kontrol eden donanım ve insanlardır (Güleş vd, 390).

Günümüzde bilgi üretimi ve paylaşımı, üretim ve karar almada çok önemli bir hale gelmiştir. Muhasebe bilgi yönetimi amacı, serbest muhasebeci, serbest muhasebeci mali müşavir ve yeminli mali müşavirler, küçük ve orta büyüklükteki işletme yöneticileri, proje yöneticileri ile ilgi duyanlara; muhasebe bilgilerini güncelleme, sistem tasarımı ve geliştirilmesi, veri tabanı yönetimi, bilgi sistemleri ile bilgi teknolojilerinin kullanılması, e-ticaret ve dijital uygulamaların muhasebeleştirilmesi konularında gelişim olanakları sunmak; takım çalışması, sistem yaklaşımı ve yeni bakış açıları ile kârlı, verimli ve etkin çalışma becerileri kazandırmaktır (<http://e-sertifika.anadolu.edu.tr/PMuhasebeBilgiYonetimi.htm>).

Diğer yandan, teknolojik gelişmeler muhasebe faaliyetleri kapsamında iş yapma biçimlerini değiştirmiş, muhasebe ile ilgili işlemler elektronik ortam üzerinden gerçekleştirilmeye başlanmıştır. İşletmeler kağıt-kalemde uzaklaşarak belge muhasebesinden, internet üzerinden gerçekleşen işlemlerin entegre sistemler içerisinde otomatik kaydının yapılması, muhasebe belgelerinin elektronik ortam üzerinden düzenlenmesi gibi gelişmelere doğru gitmektedir ve bu oluşum e-muhasebe olarak tanımlanmaktadır. E-belge, e-fatura, e-bildirge gibi uygulamalar söz konusu bu çözümlerin dizisidir. E

muhasebe, internetin gücünden faydalanarak tüm operasyonların eskisinden daha çok verimli, çok daha düşük maliyetli ve çok daha esnek yönetilmesini sağlama anlayışıdır. (Hacırüstemoğlu, 2008,3)

E-muhasebe uygulamaları konusunda önemli bir adım 2005 yılında atılmıştır. E-Dönüşüm Türkiye Projesi kapsamında (http://www.bilgitoplumu.gov.tr/2005EP/Rapor/2005EP_I_IzlemeRaporu_Eylul2005.pdf) yapılan çalışmalarla Vergi Usul Kanununun mükerrer 242 ve 257. maddelerinde düzenlemeler yapılarak elektronik ortamda belge kullanılması ve defter tutulmasına yönelik yasal alt yapı oluşturulmuştur. Diğer yandan Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı elektronik fatura (e-fatura) çalışmaları kapsamında, Elektronik Fatura Kayıt Sistemi (EFKS) adı ile bir başlangıç adımı tasarlamış ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren 5 firma ile protokol imzalamak sureti ile söz konusu sistemi devreye almıştır. Genel hatları ile EFKS, kurum ve kuruluşların düzenledikleri faturalarda bulunan bazı bilgilerin, belirlenen uygulama ve veri standartları çerçevesinde Gelir İdaresi Başkanlığı sistemine aktarılması şartı ile faturalara ait ikinci nüshaların kağıt ortamında saklanması zorunluluğunu ortadan kaldıran; ayrıca alıcılara verilmek üzere hazırlanan birinci nüsha faturaların güvenli elektronik imzalı dijital belge şeklinde oluşturulmasına imkan sağlayan bir sistemdir. (http://www.efatura.gov.tr/c/document_library/get_file?uuid=68d04d66-7f40-4f2f-879d-e0e3302983a7&groupId=14).

Bilgisayar kullanıcıları arasında e- muhasebe tabanlı iletişimin yaygınlaşması bilgisayar ortamı etkileşim ve eğitimde de kendi dil, kural ve davranışlarını içeren bir dizi kültürel değişiklikleri de beraberinde getirmiştir.

Bugünkü veri toplama, belgelendirme, veri işleme raporlama süreci geçmişle aynı mıdır?

Bugünkü muhasebe anlayışı, içeriği, beklentisi geçmişle aynı mıdır?

Bugünkü muhasebeci kavramı ile geçmişteki muhasebeci kavramı aynı mıdır?

Bilgi teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve yaygın kullanım; bilgi sağlama, bilginin eş zamanlı olarak iletilmesi ve paylaşılması sonucunu ortaya çıkarmış, bu da “veri toplama, işleme, raporlama ve analiz etme sürecini önemli ölçüde etkilemiştir (Sürmeli, 2007, 29)

E- muhasebe uygulamaları ile belgeler elektronik ortamda alınabilmekte ve saklanabilmektedir. Diğer yandan gereksinim duyulan bilgiler kısa sürede üretilebilmekte ve ilgilileri ile paylaşılabilir.

3- E-MUHASEBE VE VERİMLİLİK

Küresel bir dünyada işletmeler faaliyetlerini sürdürmek, rekabet etmek durumundadırlar. Ekonominin temel taşları olan KOBİ'ler ülke kalkınmasına önemli katkılar vermekte istihdam yaratmakta olup, bunları yaparken verimli çalışmaları önemlidir. Ülkelerin kalkınmasında, işletmelerin karlı ve başarılı bir şekilde yaşamlarını sürdürmeler, rekabette üstünlük sağlamaları açısından verimliliğin katkıları herkes tarafından kabul edilmektedir.

Bilindiği gibi çağdaş dünyada kalkınmanın, küresel yarışta var olabilmenin itici gücü, anahtar ve bir ekonominin gücünü, başarısını ölçmede en temel göstergelerden birisi olara kabul edilen, dünyada önemi gittikçe artan, evrensel bir kavram verimliliktir. Tabiatıyla toplumsal refah artışına yönelik ihraç ekonomilerinde çağa uygun işletmeler olarak nitelenen küçük ve orta boy işletmelerin başarılı olabilmelerinin yolu da verimlilik düzeylerinin yükseltilmesinden geçmektedir. (Erarı,2002, 32-37).Daha verimli çalışmak, kaynakları daha verimli şekilde kullanabilmek, maliyetleri azaltmak, üretimi arttırmak, insan haklarına, toplumsal değerlere ve çevreye özen göstermek, ulusal ve uluslar arası düzeyde etkin olmak günümüz işletmelerinin temel amacıdır (Karalar vd, 1997, 163)

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 artışına yol açan yeni faktörler olduğu tespit edilmiştir(MPM,2004,5)

Teknolojik yenilik yüksek verimliliğin önemli bir kaynağıdır. Verimlilik artırma çabalarının temel kaynağı ve ana faktörü olarak bir kuruluşta çalışanların tümünün oynayacağı roller vardır. Her rolün, uygunluk ve etkililik olmak üzere iki yönü vardır Uygunluk insanların kendilerini işe verme derecesidir. Etkililik ise, inan çabasının çıktısı ve kalite için konulan hedefleri gerçekleştirme derecesidir(MPM, 1995, 15-169

Verimlilik, ele alınan iş sisteminde, istenen çıktıları elde etmek için dönüştürülen ya da harcanan girdilerin çıktılara dönüşme düzeyidir(Sönmez, 2003,7). Çağdaş 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. Verimlilik artışları; hükümetlerin, işveren ve işçilerin, çalışanların ortak uzlaşma temelinde yoksulluğu azaltma, insan haklarını ekonomik demokrasiyi geliştirme, yaşam kalitesini ilerletme hedeflerinde kullanılan en etkili stratejilerden birisidir. Verimlilik artışı ekonomik gelişmenin itici gücü olup, son amacı insanın yaşam kalitesini arttırmaktır(MPM;2004,3).

Aynı sektörde çalışan ve aynı iş gücüne sahip işletmelerin verimlilik seviyeleri arasındaki farklardır. Bu değer fazlalığı, eşit miktardaki emek etkenleri arasında eğitim, beceri ve bilgi yönünden sahip olunan farklılıktan kaynaklanmaktadır. İnsan kaynaklarının verimlilik hedeflerinde fark yaratması, bilgi birikimi ve işgücünün üretkenliğindeki istikrara bağlanmaktadır.(Erhan,2003,9)

Son yıllardaki bilgisayar teknolojisiyle hızlı gelişmeyle birlikte işletmelerde bilgisayar kullanımı hızla artmıştır. Özellikle işletmelerin muhasebe bölümlerinde bilgisayar yaygın olarak kullanılmaktadır. Muhasebede bilgisayar kullanımı ile doğru, güvenilir ve zamanlı bilgiye hızlı bir şekilde ulaşmak olanaklı hale gelmiştir. Diğer yandan Türkiye 2023 vizyonu çerçevesinde e-devlet uygulamaları başlamıştır Maliye Bakanlığı'nın vergi daireleri otomasyonu (VEDOP), e-beyanname gibi uygulamaları muhasebe işlemlerinin bilgisayarda yürütülmesini gerekli kılmaktadır(Şengel,2004). Bu bağlamda, bilgisayarlı muhasebe sisteminde yöneticiler gereksinim uydukları bilgileri ve raporları daha kısa sürelerde alabilmekte, muhasebe departmanları, kısa sürede hazırlayarak yöneticilere iletebilmektedirler. Yöneticilerin gereksinim duyduğu bilgiler günlük, haftalık aylık gibi zaman gibi zaman dilim dilimlerini kapsayacak şekilde üretilebildiği için yöneticiler her zaman güncel bilgilere ulaşabilmekte ve güncel bilgilere dayanarak kararlar alabilmektedirler. Diğer yandan bilgisayar kağıda ve kaleme dayanan görevleri yüklenmiş, düşünce ve kafaya ilişkin görevleri için muhasebeye daha fazla zaman kalmasını sağlamıştır. Bilgisayarların muhasebede kullanılmasıyla, rutin işler muhasebe yazılımları tarafından gerçekleştirilmekte ve muhasebe bölümünde istihdam edilen eleman sayısının azalmasına veya bu elemanların daha farklı görevler üstlenmesi imkanı ortaya çıkarmaktadır. Bilgisayarlı muhasebe defter tutma sistemlerini de etkilemiştir. Bilgisayarlı muhasebe sisteminde, ciltli defterler terkedilmiş, bunların yerini bilgisayarların yazıcı biriminden alınan formlar ve listeler almıştır. (Parlakaya, 2004,9) İşletme yönetimi açısından önemli bir işlevi olan bütçelerin belirli dönemler itibarıyla hazırlanıp, uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilmesi gerekir. İşletme bütçelerinin manuel olarak hazırlanması çeşitli hesap hatalarına sebep olmakta ve hem de sonuçların elde edilmesi oldukça fazla zaman almaktadır. Bu bakımdan elektronik tablo programlarının kullanılması hem hesaplamaların doğru bir şekilde yapılması ve hem de sonuçların zaman kaybetmeksizin anında elde edilmesini sağlamaktadır (Çakıcı, 2003,38)

Günümüzde artan rekabet ve küreselleşmeye paralel olarak bilginin önemi artmıştır. Yöneticiler, kararlarında etkinliği arttırabilmek için daha kısa sürede, daha fazla bilgi talep etmektedirler. Bu gelişim beraberinde bilginin elde edilmesi, işlenmesi iletilmesi ve kullanılmasında etkin olmayı zorunlu kılmaktadır (Arıkboğa vd,2000,125). Operasyonun tüm tarafları (çalışan yönetici, müşteri, kamu kurumları, iş ortakları, tedarikçi) sistemin gerçek zamanlı kullanıcılarıdır ve en güncel bilgiyi anlık paylaşırlar. Zamanında, doğru ve güncel olarak elde edilemeyen bilginin değeri yoktur düşüncesi işletmeleri e-muhasebeden yararlanmaya itmiştir. Bilginin kaynağından elde edilmesiyle ve veri bütünlüğü-tutarlılığı-doğruluğu sağlanmasıyla operasyonel maliyetler azalmakta, verimlilik ve kar artmaktadır. Ayrıca, tedarikçi ve iş ortakları ile gerçek zamanlı işlemler yapılmasıyla, alınan mal ve hizmetlerin satın alma maliyetlerinde önemli düşüşler sağlanmaktadır. (Hacırüstemoğlu, 2008,3-4)

Finansal bilgilerin gereksinim duyulduğunda hızlı güvenilir ve zamanlı olarak hazırlanıp iletilmesi, paylaşılması, muhasebe işlemlerinin elektronik ortada tutulması ile daha kısa zamanda gerçekleştirilmesi olanaklı hale gelmiştir.

Diğer yandan e -muhasebe uygulamaları ile işletme içinde bilgi paylaşımı hızlı bir şekilde yapılabildiği gibi, bilgi ve belgeler elektronik ortamda alınabilmekte ve saklanabilmektedir. Bu aynı zamanda muhasebe departmanlarında nitelikli meslek elemanı çalıştırılmasını gerektirmesi yanında, güncel gelişmelerin izlenebilmesi için sürekli bir eğitimi de gerekli kılmaktadır. Ayrıca muhasebe işlemlerinin elektronik ortamda işlenmesi ve saklanması hata yapma olasılığını azalttığı gibi yapılan hataların bulunması için harcanacak zamanın da azalmasına neden olmaktadır. Çünkü ulaşılmak istenen belge ve kayıtlara da elektronik ortamda daha kısa zaman da ulaşılmasını sağlamaktadır. Beyannamelerin elektronik ortamda verilebilmesi ise uygulamaların sağladığı bir diğer faydadır.

4. YÖNTEM

4.1.Araştırmanın Amacı

Araştırma amacının KOBİ'leri e-muhasebe uygulamaları verimliliğe etkileri bakımından durumlarının belirlenmesidir. Bu araştırma sayesinde KOBİ'lerin e-muhasebe uygulamalarının verimliliğe etkileri bakımından değerlendirilmesi mümkün olabilecektir.

4.2. Anakütle ve Örneklem

Bu araştırmada ana kütle Eskişehir Organize Sanayi Bölgesindeki KOBİ'lerdir. Eskişehir Organize sanayi bölgesindeki KOBİ niteliğindeki işletme sayısı 382'dir. Araştırmadan daha anlamlı ve güvenilir sonuçlar alınabilmesi açısından ana kütlenin tamamına anket uygulanmıştır. Uygulanan araştırmada anketleri istenilen ölçütlere göre dolduran KOBİ sayısı ise 51'dir. Anketteki soruların anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla 10 KOBİ üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Katılımcıların anketi yanıtlama süresi yaklaşık 10-15 dakika sürmüştür.

4.3. Araştırma Modeli

Araştırma amaçlarına uygun olarak "Betimsel" araştırma modeli kullanılmıştır. Betimsel araştırmalar, bir konudaki herhangi bir durumu saptamayı hedefleyen araştırmalardır (Erdoğan, 1998:60-62).

4.4.Veri Toplama Yöntemi

Araştırma modelinin betimsel ve bağıntısal olması ve gerekli verilerin tarafsız ve istatistiksel analize uygun olarak toplanması bakımından en uygun veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Geliştirilen ankette illerin sosyo ekonomik gelişmişlik sıralamasında 6.sırada yer alan Eskişehir'deki KOBİ'lerin (<http://ekutu.dpt.gov.tr/bolgesel/gosterge/2003-05.pdf> erişim tarihi 02.09.2009) e-muhasebe uygulamaları bakımından durumunun ortaya konulması hedeflenmiştir.

4.5-Verilerin Analizi

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanıldığı için verilerin analizinde SPSS 16.0 kullanılmıştır. Tanımlayıcı analizde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

5-BULGULAR

5.1. Katılımcılara İlişkin Özellikler

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin çalışan sayısı bakımından % 66.7'si 49 ve daha az kişi (34 KOBİ), % 33.3'ü 50-249 kişi (17 KOBİ) sayısına sahiptir. Yıllık satış hasılatı bakımından ise %45.1'i 5 milyon TL ve daha az aşmamakta (23 KOBİ), % 54.9'u <5milyon TL≤ 25milyon TL (28 KOBİ) arasında bir satış hasılatına sahiptir. KOBİ'lerin faaliyet alanları ise % 74.5'i (38 KOBİ) imalat yaparken, % 21.'sı

(11 KOBİ) ticaret ve % 3.9'u (2 KOBİ) hizmet alanında faaliyet göstermektedir. KOBİ'lerin demografik özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Grup	Değişkenler	Sıklık	Yüzde
İşletme Çalışan Sayısı	≤49 Kişi	34	66.7
	50-249 Kişi	17	33.3
Yıllık Satış Hasılatı	5 ≤milyon TL	23	45.1
	<5milyon TL≤ 25milyon TL	28	54.9
Faaliyet Alanı	İmalat	38	74.5
	Ticaret	11	21.6
	Hizmet	2	3.9

5.2 Muhasebe Departmanında Çalışanları Sayısı

Araştırmaya katılan KOBİ'lerde çalışanların durumu değerlendirildiğinde, muhasebede 1 kişi çalışanların oranı % 23.5'i (12 KOBİ), 2 kişi çalışanlar % 2.4 (15 KOBİ), 3 kişi çalışanlar % 21.6 (11 KOBİ) ve 4 kişi çalışanlar ise 25.5'dir (13 KOBİ). Muhasebe işlemlerinin elektronik ortamda yürütülmeye başlamasından sonra muhasebede çalışan sayısında azalma olduğunu belirten % 31.4 iken (16 KOBİ), azalma olmadığını belirten ise % 68.6'dır (35 KOBİ). Çalışan sayısı ile ilgili durum Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Muhasebe Departmanına Çalışan Sayısı

Gruplar	Değişkenler	Sıklık	Yüzde
Muhasebe departmanında kaç kişi çalışıyor	1 Kişi	12	23.5
	2 Kişi	15	29.4
	3 Kişi	11	21.6
	4 Kişi	13	25.5
Muhasebe işlemlerinizi elektronik ortamda yürütmeye başladıktan sonra muhasebede çalışan sayısında azalma oldu mu?	Evet	16	31.4
	Hayır	35	68.6

5.3- Muhasebe Departmanında Çalışanların Eğitim Seviyesi

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin % 9.8'i (5 KOBİ) lisansüstü eğitim almış muhasebe elemanı çalışırken %45.1'i (23 KOBİ) lisans düzeyinde muhasebe elemanı çalışmaktadır. Önlisans düzeyinde eğitim almış olanların oranı %33.3 (17 KOBİ) iken lise düzeyinde eğitim almış olanların oranı ise % 11.8'ir (6 KOBİ). Eğitim durumları Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Muhasebe Departmanında Çalışanların Eğitim Seviyesi

	Değişkenler	Sıklık	Yüzde
Muhasebe departmanında çalışanların eğitim seviyesi	Lisansüstü	5	9.8
	Lisans	23	45.1
	Önlisans	17	33.3
	Lise	6	11.8

5.4- Çalışanlara Eğitim Verilmesi Durumu

Çalışanlara eğitim verilmesi bakımından durum değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan KOBİ'lerin % 33.3'ü (17 KOBİ) yılda 1 defa ve %25.5'i (13 KOBİ) yılda 2 defa muhasebe departmanında çalışan elemanlarına eğitim aldırılmaktadır. Yılda 3,4 5 defa ve daha fazla eğitim aldırılanların oranı % 13.7 iken (7 KOBİ) hiç eğitim aldırmayanların oranı %27.5'tir (14 KOBİ). KOBİ'lerin önemli bir kısmı % 58.8 oranı ile çalışanlarına yılda bir veya iki defa eğitim aldırarak mesleki gelişimlerine katkı sağlamaya çalışırken, önemli sayılabilecek bir oran ise % 27.5 (14 KOBİ) hiç eğitim aldırılmamaktadır. Çalışanlara eğitim verilmesi durumu tablo4'de gösterilmiştir.

Tablo 4 . Çalışanlara Eğitim Verilmesi Durumu

	Değişkenler	Sıklık	Yüzde
Çalışanlar yılda kaç defa eğitim çalışsına katılıyor?	1 defa	17	33.3
	2 defa	13	25.5
	3 defa	4	7.8
	4 defa	2	3.9
	5 defa ve fazla	1	2.0
	Hiç	14	27.5

5.4 E-Muhasebe Uygulamaları

Araştırmaya katılan işletmelerin, e-muhasebe ile ilgili olarak verilen ifadelerin değerlendirilmesinde 30 ifadeden yararlanılmıştır. Bu ifadeler beş grup altında değerlendirilmiştir. Verilen tüm ölçek ifadelerinin alpha. 95'dir. Cronbach-alpha değerleri “güvenilirliğin genel kabul sınırlarının (0.70)” içinde olduğunu göstermektedir. Bu değer ölçek sorularının güvenilirliği açısından yüksek olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 5. E-Muhasebe Uygulamaları

Alpha α :: 95

Gruplar	N	Ortalama	Standart Sapma
Veri İşleme ve Belge Düzenleme			
Veri toplama süreci hızlıdır	51	4.313	.468
Veri kaydetme süreci hızlıdır	51	4.254	.594
Fatura irsaliye vb düzenleme hızlıdır	51	4.254	.594
Defterlerin tutulması.hızlı ve kolaydır	51	4.137	.633
Hatalı kayıt yapma azalmıştır	51	4.117	.738
Belgelere ulaşım kolaydır	51	4.176	.633
Kontrol			
Envanter kontrolü kolay yapılır	51	4.176	.555
Stok katları hızlı tutulur ve günceldir	51	4.156	.543
Cari hareketler kolay izlenir	51	4.196	.693
Mizanlar kısa sürede ve hızlı alınır	51	4.176	.590
Siparişler kolay izlenir	51	4.156	.674
Satış iadeleri kolay izlenir	51	4.078	.578
İskontolar kolay izlenir	51	4.098	.608
Bütçe kontrolü etkin olarak yapılır	51	4.294	.540

Bilgi İletme			
Mali tablo ve raporlar kısa sürede hazırlanır	51	4.254	.594
Raporlama süreci hızlanmıştır	51	4.235	.586
Bilgiler yönetime daha hızlı iletilir	51	4.235	.586
İşletme içi hızlı bilgi akışı vardır	51	4.156	.578
Kurum içi raporlama daha hızlı yapılmaktadır	51	4.254	.483
Kurum dışı raporlama daha hızlı yapılmaktadır	51	4.137	.663
Verilerin analizi kısa sürede yapılmaktadır	51	4.117	.682
Beyanname			
Beyanname düzenlenmesi için az zaman	51	4.117	.588
E-bildirge verme süresinin kısalması	51	4.215	.461
E-beyannamenin işleri kolaylaştırması	51	4.215	.576
E-beyanname verilmesi için zaman tasarrufu (gidiş-geliş)	51	4.215	.807
Eğitim ve Personel			
Nitelikli meslek elemanı ihtiyacı olmuştur	51	3.921	.890
İşletmede eğitim gereksinimi artmıştır	51	4.000	.800
Aynı iş daha az, ancak nitelikli elemanla yapılır	51	4.333	.553
Nitelikli meslek elemanı bulmak güçtür	51	4.019	.948
E-muhasebe emek tasarrufu sağlamıştır	51	4.000	.748

“5” Tamamen katılıyorum “1” Hiç Katılmıyorum

Araştırmaya katılan işletmelerin e-muhasebe ile ilgili verilen değişkenler çerçevesinde beş grup belirlenmiştir. Birinci grup, altı ifadededen oluşmakta olup “*Veri İşleme ve Belge Düzenleme*” olarak adlandırılmıştır. İkinci grup, sekiz ifadededen oluşup “*Kontrol*” olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü grup, yedi ifadededen oluşup “*Bilgi İletme*” olarak adlandırılmıştır. Dördüncü grup, dört ifadededen oluşup “*Beyanname*” olarak adlandırılmış ve beşinci grup, beş ifadededen oluşup “*Eğiti ve Personel*” olarak adlandırılmıştır.

Bu beş grubun ortalamaları ve standart sapması Tablo 5’de verilmiştir. Birinci grup olan veri işleme ve düzenleme ile ilgili verilen ifadeler içerisinde en yüksek öneme sahip olan görüş; verileri toplama sürecinin hızlanması olup 4.313 ortalama (std. sap.=. 468) ile ilk sırada yer alırken, ikinci sırada verilerin kaydetme ve belgeleri düzenleme süreci hızlanmıştır ifadesi 4.254 ortalamalar (std. sap.=.594) ile önemsenen görüşler olarak belirlenmiştir. Genel olarak tüm ifadeler katıldığı belirtilmiştir.

İkinci grup kontrol ile ilgili ifadeler önem derecesi değerlendirildiğinde; bütçe kontrolü 4.294 ortalama (std. sap.=. 540) ile en yüksek öneme sahip ifade iken, cari hareketlen izlenmesi 4.196 ortalama (std. sap.=. 693) ikinci derecede katılınan ifade olduğu görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde bu grup ifadeler de katılınan ifadeler olarak değerlendirilebilir.

Üçüncü grup bilgi iletme ile ilgili verilen ifadeler değerlendirildiğinde; mali tabloların ve raporların kısa sürede hazırlanması ile kurum içi raporlama 4.254 ortalama (std. sap.=. 594/.483) en çok önemsenen görüşler olarak belirlenmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde bu grup ifadeler katılımcıların katıldıkları ifadeler olarak değerlendirilebilir.

Dördüncü grup beyanname ile ilgili ifadeler önem derecesi değerlendirildiğinde; genel olarak bu gruptaki ifadeler 4.2154 ortalama ile katılımcıların katıldıkları ifadeler olarak değerlendirilebilir.

Beşinci grup olan eğitim ve personel ile ilgili verilen ifadeler içerisinde en yüksek öneme sahip olan görüş; aynı işin daha az ancak nitelikli elemanla yapılacağı görüşü olup 4.313 ortalama (std. sap.=. 468) ile ilk sırada yer alırken, ikinci sırada verilerin nitelikli meslek eleman ihtiyacı olmuştur ifadesi 4.254 ortalamalar (std. sap.=.594) ile grup içinde en az katılınan ifade olarak belirlenmiştir. Genel olarak tüm ifadeler katılınan ifadeler olarak belirlenmiştir.

6-SONUÇ

Bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerin ilk uyguladığı alanlardan birisi muhasebe olup, muhasebe uygulamaları bu gelişmelerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Bilgisayarın muhasebe uygulamalarında kullanımı ile paket programların kullanımı yaygınlaşmış, muhasebe işlemleri bilgisayar ortamında yürütülür hale gelmiştir. Özellikle son yıllardaki gelişmeler belgelerinde elektronik olarak düzenlenmesi, alınıp verilebilmesi olanaklarını yaratmıştır. Diğer yandan bu gelişmelere paralel olarak beyannamelerinde e- beyanname olarak verilebilmesi, sosyal güvenlik bildirimlerinin e- bildirim olarak iletilmesi muhasebe uygulamasının manuel olmaktan çıkıp e-muhasebe haline dönüşmesini sağlamıştır. E- muhasebe uygulamaları aynı zamanda muhasebenin zamanlı, hızlı ve güvenilir bilgi üretim sürecine de katkı vermiş, üretilen bilgilerin ilgililerine iletimini hızlandırmıştır.

E-muhasebe uygulamaları açısından KOBİ'lerin durumu yapılan çalışmada değerlendirilmiştir. Genel olarak e-muhasebe uygulamaları işletmelerde muhasebe işlemlerinin yapılması ve bilgi üretim süreci üzerinde olumlu etkilerde bulunmuştur. Tabi bu gelişme işletmelerin gereksinim duydukları bilgileri kısa zamanda elde edebilme olanağını yaratmış, bilgi gereksinimleri hızla karşılanır olmuştur.

Genel olarak muhasebe departmanlarında çalışanların ağırlıklı olarak önlisans (%33.3) ve lisans(%45.1) düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmektedir. Çalışanların kişisel gelişimleri ve alanındaki gelişmeleri izleyebilmesi açısından eğitim önemlidir. İşletmeler önemli bir kısmı çalışanlarına yılda bir (%33.3) veya iki defa (%25.5) eğitim aldırırken, hiç eğitim aldırmayanların oranı da %27.5'dir. (14 KOBİ)

E-muhasebe uygulamaları nitelikli meslek elemanları aracılığıyla yürütülebilir. Bu bağlamda işletmelerin gereksinim duyduğu meslek elemanlarının yetiştirilmesi, buna göre programların hazırlanmasına dikkat edilmesi gerekir. Nitelikli meslek elemanları aracılığıyla yürütülecek muhasebe işlemleri, işletmelerin verimli çalışma açısından gereksinim duyabilecekleri bilgileri olabilecek en kısa zamanda üretmek ve ilgililerine hızlı bir şekilde ileterek işletme verimliliği üzerine olumlu etkilerde bulunacaktır.

KAYNAKLAR

- AKKAŞ, Jale**, Elektronik Ticaret ve Elektronik İş Uygulamaları Muhasebe ve Finansal Raporlamayı Nasıl Etkileyecek? Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Sayı:14, Ağustos-Eylül 2000
- ARIKBOĞA, Dursun, KAYA, İdil**, Ülkemizde Kurumsal Kaynak Planlaması-ERP Kullanımı ve Muhasebe Eğitiminden Beklentiler, XIX. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, 18-20 Mayıs 2000, Antalya
- ÇAKICI, Cemal**, İşletme Bütçelerinin Hazırlanmasında Elektronik Tablo Yaklaşımı, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi Cilt: 5, Sayı:1, Mart 2003
- ERARI, Ferhat**, Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Verimlilik Düzeyi ve Rekabet Gücü, Verimlilik Dergisi, 2002/1
- ERDOĞAN, İrfan**, Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri, Emel Matbaası,. Birinci Basım, 1998, Ankara,
- ERDOĞAN, Melih-TEK, Nergis- ŞAKRAK, Münir- MUĞAN-Can Şınga**, Teknolojik Gelişmelerin Muhasebe ve Muhasebe eğitimine Etkileri, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Cilt:2,sayı:4 Aralık 2000
- ERHAN, Deniz Umut**, Entelektüel Sermaye Ölçülmesi, Değerlemesi, Muhasebeleştirilmesi Bir Teknoloji Şirketi Uygulaması, AÜ. Sosyal Bil Ens .Basılmamış Doktora Tezi, 2003, Eskişehir
- HACRÜSTEMOĞLU, Rüstem**, Bilgi Çağında Muhasebe Eğitimi, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Cilt:10, Sayı:3, Eylül 2008
- KARALAR, Rıdvan-HACIOĞLU, Fatma**, Pazarlamada Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi, 997/3, Eskişehir
- PALAKKAYA, Raif-ÖZKÜRKÇÜLER, Mustafa**, Bilgisayarlı Muhasebe, Nobel Yayınları,2004

- SÖNMEZ, Gülnur**, Verimlilik Ölçümünde Çeşitli Çıktı v Girdi Unsurlarının Seçilerek Kullanılması, Verimlilik Dergisi, 2003/1
- SÖZBİLİR, Halim**, Bilgisayarın Muhasebe Mesleğine Etkisi ve Afyon'daki Muhasebe Bürolarının Bilgisayar Kullanımı, Anadolu Üniversitesi Afyon İİBF Yıllığı, 1991
- SÜRMELİ, Fevzi**, Muhasebe Eğitiminde e-Değişimi Yakalamak, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 33, Ocak 2007
- SÜRMELİ, Fevzi, vd.**, Muhasebe Bilgi Sistemi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997, Eskişehir
- ŞENGEL, Salim, vd.**, Bilgisayarlı Muhasebe I-II, Detay Yayıncılık, 2004, Ankara
- GÜLEŞ, Hasan Kürşat-ÇETİNKAYA, Ali Şükrü**, Turizm Sektöründe Verimliliği Artırmada Bilişim Teknolojilerinin Rolü,
- KOSGEB**, Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı, 2002
- MPM**, İller Düzeyinde Verimlilik Arttırma Projesi, Mart 2004, Ankara
- MPM**, Verimlilik Yönetimi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 476, 1995, Ankara
- TDK**, Türk Dil Kurumu
- VUK**, Vergi Usul Kanunu
- <http://e-sertifika.anadolu.edu.tr/PMuhasebeBilgiYonetimi.htm> (Erişim tarihi 13.10.2009)
- <http://ekutu.dpt.gov.tr/bolgesel/gosterge/2003-05.pdf> (Erişim tarihi 02.09.2009)
- http://www.bilgitoplumu.gov.tr/2005EP/Rapor/200EP_I_IzlemeRaporu_Eylul2005.pdf (Erişim tarihi 09.10.2009)
- http://www.efatura.gov.tr/c/document_library/get_file?uuid=68d04d66-7f40-4f2f-879d-e0e3302983a7&groupId=14 (Erişim tarihi: 09.10.2009)

KOBİ'LERİN KUR RİSKİ YÖNETİMİNDE TÜREV ÜRÜNLERİ KULLANIMLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Şakir SAKARYA
Balıkesir Üniversitesi
Doğan KUTUKIZ
Muğla Üniversitesi

ÖZET

Son yıllarda dünyada meydana gelen finansal serbestleşme ve globalleşme süreçleri, yeni riskleri de beraberinde getirmiştir. Kurlardaki dalgalanmaların yabancı para cinsinden işlemlerde bulunan şirketlerin nakit akımlarında meydana getirdiği olumsuzluk olarak tanımlanabilen kur riski bu risklerin başında gelmektedir. Kur riskinin şirketlerin nakit akımlarına zararlarla sonuçlanabilecek şekilde etkilemesi ve şirketlerin artan rekabetçi koşullarda faaliyetlerine devam edebilmeleri, bu şirketlerin kur riskinden korunmak veya kur riskini minimize etmek amacıyla geliştirilen yöntemleri etkin bir şekilde kullanmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu risklerin yönetilmesi işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü geçmişte yaşanan pek çok örnek, iyi yönetilemeyen risklerin işletmelerin batmasıyla sonuçlanan ciddi olumsuzluklara neden olduğuna ortaya koymaktadır. Yaşanan veya yaşanabilecek krizlerden az hasarla kurtulabilen kurumlar ancak risklerini kontrol altında tutabilen kurumlar olmaktadır. İşletmelerin her geçen gün artan ve çeşitlenen bu risklerini kontrol altında tutabilmeleri için geliştirilmiş araçlardan birisi ise türev ürünlerdir. Bu çalışmada ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ'lerin kur riski yönetiminde türev ürünleri kullanım düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun için anket formu hazırlanarak farklı illerde uygulanacak ve elde edilen sonuçlar değerlendirilerek önerilerde bulunulacaktır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Kur Riski, Türev Ürün.

1.GİRİŞ

Bugün, küçük ve esnek yapıları ile ekonomiye katkı sağlayan KOBİ'ler gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkeler için büyük bir önem taşımaktadır. Rekabetin ve değişikliğin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, istihdamın ve üretimin büyük bölümünü sağlayan KOBİ'ler değişimlere kolay uyum sağlayabilen yapılarıyla ekonomilerde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Türkiye ekonomisinde de önemli bir yer tutan KOBİ'ler Avrupa Birliği(AB)'ne giriş sürecinde, uluslararası rekabete hazır olmak zorundadırlar. Bugüne kadar gerek Türkiye'de gerekse diğer ülkelerde KOBİ'lerle ilgili yapılan çalışmaların hemen hemen hepsinde finansman sorunu en önemli sorunlar arasında gösterilmiştir. Bu sorunların temelinde kaynak yetersizliği olduğu kadar kaynakların ve faaliyetlerin etkin bir şekilde yönetilememesi de bulunmaktadır. Finansal kaynakların etkin şekilde kullanımı ve yönetimi ise KOBİ'lere belirgin farklar yaratabilecekleri şartları sunabilmekte, çeşitli fırsatlar ve avantajlar sağlayabilmektedir.

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken faiz oranı, döviz kuru ve likidite riski gibi birçok risk ile karşı karşıya kalmaktadır. Döviz kurundaki beklenmeyen değişimlerin yarattığı kur riski, firmaların kur riskini yönetmesi gereğini ortaya çıkarmıştır(Önal vd.,2002). 1990'lı yıllarda yaşanan ekonomik krizler ile birlikte kur riskinden korunmaya yönelik stratejilerin önemi de artmıştır. Türkiye'de 2001 Şubat krizinden sonra dalgalı kur rejimine geçişle birlikte, kurlardaki dalgalanmalar artmış, bu da kur riskinin yönetimini Türkiye'deki şirketler açısından daha da önemli hale getirmiştir. Kur riski yönetimini gerekli kılan diğer bir olgu da, Türk şirketlerinin son yıllarda dışa açılmaları ve bazı ülkelerde yatırımlarda bulunmalarıdır(Kadioğlu,2003). Döviz kurunun ani değişmesinden olumsuz etkilenebilecek olan kesim genelde uluslar arası iş yapan ve yabancı ülkelerin para birimleri cinsinden gelir ve giderleri olan kişi veya kuruluşlardır. İhracatçılar, ithalatçılar, Türkiye'de veya herhangi bir ülkede yatırım yapan yabancı yatırımcılar, hammaddesini yurtdışından temin eden sanayiciler, yabancı para cinsinden kredi almış kişiler veya kurumlar, turizm şirketleri ve bunun gibi başka bir ülkenin parası ile iş yapan kişi veya kuruluşlar hep kur riski ile karşı karşıyadır (Vobjektif,2007). Dolayısıyla bu risklerin yönetimi işletmelerin hayatını devam ettirebilmeleri için son derece önemlidir.

İşletmelerin kur riskinden korunmak amacıyla kullanabilecekleri çeşitli enstrümanlar geliştirilmiştir. Bu enstrümanlar türev piyasa ve işlem araçlarını oluşturmakta olup temel kullanım amaçları bugünden gelecekteki fiyat riskine karşı korunma anlamına gelen hedgingdir. Türev piyasalar etkin bir risk yönetimi için bulunabilecek en uygun araçlardır(Uyar vd.,2007). Kur riskinin yönetiminde türev ürünler, gelişmiş piyasalar için son on yılda daha çok kullanılırken, gelişmekte olan piyasalarda halen sınırlı ölçüdedir. Bu çerçevede kur risk yönetimi Türkiye'deki firmaların gündemine de son yıllarda girmiştir. Bu çalışmanın amacı, reel sektörde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki şirketlerin karşılaştıkları kur riski yönetiminde türev ürünleri kullanımlarının belirlenmesi amacıyla yöneliktir.

2. KOBİ'LER VE KUR RİSKİ YÖNETİMİNİN GEREKLİLİĞİ

Risk yönetimi sadece bankalar veya diğer finansal şirketlere yönelik bir kavram değildir. Aksine finans dışı faaliyetlere odaklanmış olan reel sektör şirketlerinin özellikle de finansal kriz dönemlerinde bu dönemlerden en az etkiyi alarak kurtulabilmeleri için kendilerine nispeten uzak oldukları finans alanında esneklik kazandırmış olmaları gereklidir. Bu esneklik de ancak risk yönetiminin benimsenmesiyle mümkün olabilmektedir.

Son yıllarda finansal piyasalarda dalgalanmalar önceki yıllara göre artmıştır. Döviz kurlarında, faiz oranlarında, menkul kıymet ve mal fiyatlarındaki dalgalanmalar işletmeleri doğrudan etkilemektedir. İşletmeler, dışsal nedenler ile ortaya çıkan ve kontrolleri dışında olan bu faktörler nedeni ile finansal risk ile karşı karşıya kalmaktadırlar(Yücel vd.,2007;107). Son 20–30 yılda finansal serbestleşme ve globalleşme süreçleri sonucunda, şirketlerin dışa açılmaları ile birlikte yabancı paralar ile yapılan işlemlerde artış meydana gelmiş, bu da şirketlerin karşılaştıkları kur risklerini bariz bir şekilde artırmıştır. Bu durum, bazı şirketlerin karlarında azalmalara veya mali yapılarında zayıflıklara neden olmuştur. Bu kapsamda, kur riskine maruz kalan şirketler bu risklerden korunmak veya mümkün olduğunca minimize etmek amacıyla, bir taraftan mevcut korunma tekniklerini yoğun bir şekilde kullanmaya başlarken, diğer taraftan da yeni teknikler geliştirmeye çalışmışlardır (Kadioğlu,2003). İşletmelerin her geçen gün artan ve çeşitlenen risklerini kontrol altında tutabilmeleri için geliştirilmiş en uygun araçlar ise türev araçlardır. Dünyada vadeli işlem, forward, opsiyon ve takas(swap) sözleşmeleri gibi türev araçlar bu risklerden korunma amacıyla uzun yıllardır kullanılmaktadır(<http://www.vob.org.tr/VOBPortalTur/docs/vobjektif9.pdf>). Ancak Türkiye'de özellikle reel sektörün %99'unu oluşturan KOBİ'ler türev ürünleri çok iyi tanımamakta ve işlevlerini bilmemektedir(Teker vd.,2008). Hisse senetleri İMKB'de işlem gören şirketlerin türev ürünleri risk yönetimi amacıyla kullanıma düzeylerine yönelik yapılan başka bir araştırmada da 196 şirketten sadece 26 şirketin türev ürün kullandığı tespit edilmiştir. Aynı araştırmada 138 işletmenin kur riski ile karşılaştığı ve bu işletmelerin sadece %14,5'inin karşılaşılan kur riskinin yönetilmesi için türev ürünleri kullandığı tespit edilmiştir(Koçyiğit vd.2009).

Ülkeler arası ticaretin giderek daha serbest hale gelmesi süresince ulusal paralar, oluşan yeni piyasalarda işletmeler ve ülkeler için daha kolay ulaşılabilir finansal kaynaklar haline gelmektedir. Özellikle 1980'li

yıllardaki mali serbestleşme ile birlikte sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesi yani döviz kontrolünün kaldırılması ve öncesinde Bretton Woods sisteminin çöküşü ve neticesinde kurların dalgalanmaya bırakılması işletmelerin yönetmek zorunda olacakları kur riskini ortaya çıkartmıştır(Er,2006). Döviz ile faaliyet gösteren veya döviz cinsinden varlık ve yükümlülüğe sahip olan şirketler, döviz kurlarında meydana gelen dalgalanmalar sonucunda zarar edebilmektedirler. Bu zarar, sadece şirketlerin mevcut mali yapılarında veya nakit akımlarında değil, aynı zamanda uzun vadede rekabet güçlerinde ve potansiyel nakit akımlarında belirsizlik olarak da kendini göstermektedir. Döviz kuru riski olarak tanımlanan bu olgu, globalleşme ve finansal liberalleşme süreçleri ile birlikte dalgalı kur sisteminin benimsendiği ekonomilerde belirsizliği daha da artırmakta, bu da kur riskinden korunmayı çok önemli hale getirmektedir(Kadioğlu,2003). İşte kur riskinin şirketlerin nakit akımlarını zararlarla sonuçlanabilecek şekilde etkilemesi ve şirketlerin artan rekabetçi koşullarda faaliyetlerine devam edebilmeleri, bu şirketlerin kur riskinden korunmak veya kur riskini minimize etmek amacıyla geliştirilen yöntemleri etkin bir şekilde kullanmalarını zorunlu kılmaktadır.

Ülkelerin ekonomileri dışa açıldıkça yani şirketlerin ihracat-ithalat, dış yatırım ve dışardan aldıkları kredi miktarları artıkça şirketlerin maruz kaldıkları kur riskleri de artmaktadır. Özellikle, düzenli yurtdışı satışları veya alışları olan şirketler sistematik olarak kur riskine maruz kalmaktadır(Kadioğlu,2003). Döviz kurlarında meydana gelebilecek dalgalanmalar gelecekteki beklenen nakit akışlarını ve buna bağlı olarak firma değerini etkileyeceğinden, ülke döviz kurundaki değişime bağlı olarak gelirleri ve maliyetleri değişen ithalatçı ve ihracatçı firmalar döviz kurundaki olası değişikliklerden etkilenecektir(Allayannis vd.,2001). İşletmeler yabancı piyasalarda faaliyette bulunmasalar bile yerli para biriminde yabancı paralar karşısında meydana gelecek değer kayıpları ve yabancı paralardaki değer artışının sonucu olarak ithal edilen ürünlerden ve girdilerin fiyatlarındaki negatif değişimin yol açtığı riske maruz kalacaklardır (Usta,2002). Kur riski yönetim etkinliğinin en önemli belirleyicisi, kur riskine maruz kalmanın zarar sınırlarını belirleyebilecek politikalar oluşturmak ve firmanın risk yönetim felsefesini ortaya koyarak kur riskinde oluşacak potansiyel değişiklikleri yansıtmak temel bir yapı oluşturmaktır(Greuning vd.,2003).

Son dönemde uluslararası finansal sistemler içerisinde yaşanan kriz sıklığı, risk yönetimi kavramının önemini her geçen gün daha da pekiştirmektedir. Riskin tanımlanması ve ölçülmesi sürecinde gözlenen değişiklikler özellikle finansal piyasalarda türev enstrümanların kullanımının oldukça yaygınlaşmasına neden olmuştur(Bolgün vd.,2003). Türev ürünler, bugünden katlanılan bir maliyet karşılığında ileriye yönelik bugünden finansal varlıkların değerinde oluşabilecek muhtemel azalışları ve dalgalanmaları minimize etmek için kullanılacak önemli araçlar olup, finansal piyasalarda oluşabilecek risklere karşı bir sigorta vazifesi görür(Koçyiğit vd.,2009). Bu nedenle dünyada kur riski yönetiminde türevsel araçların kullanımı 1980'li yıllardan sonra hızlı bir şekilde şirket yöneticilerinin gündemine girmiştir.

3. ŞİRKETLERİN KARŞILAŞTIKLARI KUR RİSKLERİ

Genel olarak risk, gelecekte istenmeyen bir olayın olması şansını ifade etmektedir(Brigham,1996;Aydın vd, 2007; Okka,2005). Risk, bir şirketin hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyebilen bir olayın veya olaylar dizisinin neden olduğu olası kayıplar olarak da tanımlanabilir(Aktolun vd.,2008). Literatürde risk basit olarak, “zarara uğrama tehlikesi” olarak tanımlanmaktadır. Risk, gelecek ile ilgili belirsizlik sonucu ortaya çıkar. Gelecek kesin olarak bilinmiyorsa, kişi belirsizlik veya risk ile karşı karşıyadır. Finansal açıdan bakıldığında ise risk, gerçekleşen getiri oranının beklenen getiri oranından farklı olması olasılığı olarak tanımlanabilir(Aydın vd,2007). Finansal kararlarda amaç getiri oranının maksimize edilmesidir. Genellikle bir yatırımın beklenen getirisi ne kadar geniş bir aralığa yayılıyorsa risk de o kadar fazladır.

Kur riski, döviz kurlarında meydana gelen beklenmedik değişimlerin, kur etkisine açık olan söz konusu kişi ve kuruluşların nakit akımlarında olumsuz bir değişmeye yol açması durumudur. Başka bir ifade ile kurlardaki değişimler nedeniyle bir finansal aracın veya varlığın değerinin artması veya azalması ve buna bağlı olarak bu finansal varlığa veya araca sahip işletme veya bireylerin bu değişimden dolayı elde ettikleri getirinin beklenen getiriden pozitif veya negatif yönde sapmasıdır(Uyar vd.,2007). Kısaca

kur riski, şirketin kontrolü dışında gerçekleşen döviz kurlarındaki dalgalanmalar ve dövizin yerli paraya çevrilmesi nedenleriyle şirketin mali yapısında ortaya çıkabilecek muhtemel zararlardır. Gelişmekte olan ülkelerde finansal piyasaların yeterince etkin olmaması, kur riskine maruz kalan işletmelerin bu riski yönetmede borçlanmayı bir alternatif strateji olarak kullanmasına neden olmaktadır(Demir,2009).

Yukarıda da ifade edildiği gibi günümüzde ticari işlemlerin uluslararası boyut kazanmış olması, söz konusu riskin önemini de arttırmıştır. Döviz kurlarındaki dalgalanmalar şirketler üzerinde İşlem Riski(Transaction Exposure), Muhasebe Riski(Translation Risk) ve Ekonomik Risk(Economic Risk) olmak üzere üç farklı riske neden olmaktadır(Samuels vd.,1990; Yıldırım, 2004; Sezer, 2006; Arslan,2005). Bunlar kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir.

a) İşlem Riski: İşlem riski, kurdaki dalgalanmaların daha önce yabancı para cinsinden yapılan sözleşmeler nedeniyle şirketin nakit akımlarında meydana getirdiği belirsizliği ifade etmektedir. İşlem riski kısaca, beklenen nakit akımları üzerine döviz kuru dalgalanmaların etkisiyle oluşan kayıp ve kazanç ihtimali olarak tanımlanır(Redhead, 1988). İşlem riski aynı zamanda, farklı para birimlerinin birbirleri ile değişimini gerekli kılan nakit akımları üzerinde yoğunlaşır ve işletmelerin döviz bazlı nakit akımı alma-ödeme taahhüdü ile tahsilâtın-ödeme gerçekleşmesi arasındaki zaman farkından kaynaklanır(Yıldırım,2004). İşlem riski, kurlardaki dalgalanmalar nedeniyle döviz cinsi üzerinden yapılan her bir işlem sonucunda gelecekte oluşacak nakit girişi veya çıkışında ortaya çıkabilecek belirsizlik veya zarar olarak da tanımlanabilir.

Şirketlerin gelecekteki nakit girişi ve çıkışlarının önceden belirlenmiş bir sözleşme dahilinde olması nedeniyle işlem riski literatürde sözleşme riski olarak da bilinmektedir. Ayrıca, işlem riskinin, ekonomik riskin kısa dönem parçası olduğu da kabul edilmektedir. Yabancı para üzerinden anlaşma yapan ithalatçı bir firma için, sözleşme yaptığı yabancı paranın yerli para karşısında değer kazanması durumunda, bu işlem zarar doğurucu niteliktedir. Bu da şirket için kur hareketlerinden doğan işlem riskidir(Kadıoğlu,2003). İşlem riski, firmaların döviz cinsinden ödeme yapmasını gerektiren sözleşmelerinin bulunması durumunda söz konusudur. Bu işlemler örneğin mal ve hizmet ithal ve ihracı, dövizle borç alma veya borç verme gibi işlemlerden oluşur. Kısacası işlem riski işletmelerin kısa süreli sözleşmeye bağlanmış veya üzerinden anlaşmaya varılmış işlemlerinden oluşur.

Özellikle ithalat – ihracat yapan işletmeleri, öncelikle etkileyen risk, işlem riski olmaktadır. Çünkü bu işlem türleri doğrudan kura bağlı olarak yapılan işlemlerdir ve kurlardaki değişimlerden doğrudan etkilenmektedir(Yıldırım, 2004). Bu riski yönetmek amacıyla, kurdaki beklentilere bağlı olarak alacağın veya borcun öne çekilmesi veya geciktirilmesi, ulusal para üzerinden faturalandırma, aktif-pasif yönetimi uygulama ve döviz sepetleri uygulama gibi geleneksel şirket (bilanço) içi yöntemler kullanılmakla birlikte, son yıllarda forvard, futures, opsiyon ve swap gibi dövizle dayalı türev araçları oluşturan şirket (bilanço) dışı tekniklerde sıkça kullanılmaya başlanmıştır.

b) Muhasebe Riski: Döviz kuru değişiklikleri nedeniyle işletmelerin finansal tablolarındaki döviz pozisyonlarında görülen değişiklikler ile ilgilidir. Bu risk, başka ülkelerde faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin konsolide edilmiş mali tablolarında kurdaki dalgalanmalara bağlı olarak ortaya çıkabilecek muhtemel değişiklikleri ifade etmektedir. Ancak bu riskte diğer risklerden farklı olarak herhangi bir nakit akımı bulunmamaktadır.

Dönüştürme riski de denilen muhasebe riskinin yönetimi, çok uluslu işletmeye bağlı bir şirketin bilançosu, ana şirket bilançosu ile birleştirildiğinde, kur riskinden dolayı işletmenin varlıklarında meydana gelecek değer değişiklikleri karşısında alınacak önlemleri içerir. Muhasebe riski, bağlı şirket bilançolarının farklı kurlara göre dönüştürülmesi, ana şirket açısından oluşacak kazanç veya kayıpları ifade eder. Bu kazanç ve kayıplar, şirketin genel olarak kârlılığını ve hisse senetlerinin borsa değerini etkilediği için muhasebe riski büyük önem taşır. Muhasebe riski yönetiminde bağlı şirket bilançolarında yer alan borç ve alacak kalemlerinin ana şirket parasına dönüştürülmesinde uygulanacak kurların belirlenmesi önemli bir sorundur(Sezer,2006). Bu riski azaltmak amacıyla da, kapanış kuru yöntemi, geçici kur yöntemi, cari/cari olmayan yöntem ve parasal/parasal olmayan yöntem şeklinde bazı yöntemler kullanılmaktadır.

Muhasebe riski, daha çok yurtdışında bağlı şirketleri veya işletmeleri bulunan çok uluslu şirketler için geçerlidir. Çünkü yurtdışında işletme veya şirketlere sahip şirketler mali tablolarını düzenlerken yurtdışı şube

veya işletmelerinin faaliyet sonuçlarını kendi mali tablolarına yansıtmak zorundadır. Ancak, yurtdışında faaliyet gösteren bağlı şirketler o ülkenin parası üzerinden işlemleri muhasebeleştirip, mali tablolarını hazırlamaktadır. Dolayısıyla, faaliyet sonuçlarının ana şirketin sistemine aktarılmasında kur riski ortaya çıkmaktadır(Kadioğlu,2003).

c) Ekonomik risk: Döviz kuru değişikliklerinden doğan ekonomik risk, kur dalgalanmaları nedeniyle, firmanın gelecekteki döviz pozisyonlarında ortaya çıkabilecek değişiklikleri ifade eder. Diğer bir ifadeyle, kurlardaki dalgalanmalar nedeniyle şirketin gelecekteki potansiyel nakit akımlarının ve rekabet şartlarının etkilenmesini ifade etmektedir. Ekonomik risk, reel kurlarda meydana gelen herhangi bir değişimin şirketin gelecekteki potansiyel nakit akımlarını etkilemesi (Redhead,2000) olarak da tanımlanmaktadır. Ancak burada diğer iki riskten farklı olarak, cari kurlar değil uzun vadede reel kurlardaki değişiklikler rol oynamaktadır. Reel kurlardaki değişim de şirketin gelecekteki potansiyel nakit akımlarını değiştirmektedir(Kadioğlu,2003). Bu nedenle sistematik nitelik taşıyan bu riskin ölçülmesi ve yönetilmesi de daha zor olmaktadır.

Ekonomik risk tüm firmalar için söz konusu olmaktadır. Çünkü döviz kuru değişiklikleri faiz oranları ve yurt içi enflasyon oranlarını etkiler(Sezer,2006). Bu nedenle sistematik nitelik taşıyan bu riskin ölçülmesi ve yönetilmesi de daha zor olmaktadır. Yine de bu riskin yönetilmesi amacıyla bazı stratejiler geliştirilmiş olup girdi, fiyat, ürün ve piyasa çeşitlendirmesi ve verimlilik artışı bu stratejilerin başında gelmektedir.

4. KUR RİSKİ YÖNETİMİNDE TÜREV ÜRÜNLERİN KULLANILMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bilindiği gibi son yıllarda dünyada meydana gelen finansal serbestleşme ve globalleşme süreçleri, yeni riskleri de beraberinde getirmiştir. Özellikle de kurlarda meydana gelen dalgalanmaların yabancı para cinsinden işlemlerde bulunan şirketlerin nakit akımlarında meydana getirdiği olumsuzluk olarak tanımlanabilen kur riski bu risklerin başında gelmektedir. Kur riskinin şirketlerin nakit akımlarına zararlarla sonuçlanabilecek şekilde etkilemesi ve şirketlerin artan rekabetçi koşullarda faaliyetlerine devam edebilmeleri, bu şirketlerin kur riskinden korunmak veya kur riskini minimize etmek amacıyla geliştirilen yöntemleri etkin bir şekilde kullanmalarını zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla da bu risklerin yönetilmesi işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü geçmişte yaşanan pek çok örnek, iyi yönetilemeyen risklerin işletmelerin batmasıyla sonuçlanan ciddi olumsuzluklara neden olduğuna ortaya koymaktadır. İşletmelerin her geçen gün artan ve çeşitlenen bu risklerini kontrol altında tutabilmeleri için geliştirilmiş araçlardan birisi ise türev ürünlerdir. Bu noktadan hareketle çalışmada temel olarak, Türkiye’de faaliyet gösteren ve KOBİ niteliği taşıyan işletmelerin kur riski yönetiminde türev ürünleri kullanım düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla uygulanan anketlerin frekans dağılımları yapılarak elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırmadaki veriler yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket Mayıs – Haziran 2009 aylarında uygulanmıştır. Anketlerin uygulanmasında, Sındırgı MYO İthalat-İhracat programında okuyan öğrenciler anketör olarak seçilmiştir. Öğrencilerden başta kendi staj yaptıkları işletmeler olmak üzere kendilerine yakın bölgedeki işletmelere anketi uygulamaları istenmiştir. Öğrenciler, bu anket formlarını işletme sahipleri ya da yöneticileriyle yüz yüze görüşerek doldurmuşlardır. Toplam 250 adet anket formu hazırlanmış ve öğrenciler aracılığı ile uygulanmıştır. Bu anketlerden 211 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Anketteki sorular temel olarak iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümdeki sorular(1–6 arası sorular) genel olarak ankete katılan işletmelerle ilgili demografik bilgileri içeren sorulardır. İkinci bölümdeki sorular(7–17 arası) ise ankete katılan işletmelerin karşılaştıkları risk türleri ve bunlardan korunma yöntemleri ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı(evreni) aşağıdaki Tablo:1’de de görüldüğü gibi 11 farklı ilden oluşmaktadır. Bu illerin seçilmesinin temel gerekçesi, anketör olarak seçilen öğrencilerin memleketlerinin bu iller olmasıdır. Uygulamada öğrencilerin mesafe olarak kendilerine yakın olan işletmeleri seçmelerine izin verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi, araştırmanın kapsamını, %57,82 ile İstanbul, %11,84 ile Bursa, %9,95 ile İzmir, %5,21 ile Kocaeli, %4,73 ile Tekirdağ, %2,36’lık oranlar ile Ankara, Balıkesir ve Düzce, %1,42 ile Bilecik ve Mersin ve %0,47 ile Manisa illeri oluşturmaktadır.

Tablo:1; Araştırma Kapsamında Yer Alan İller ve İşletme Sayıları

İller	Şirket Sayı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Ankara	5	2,36	2,36
Balıkesir	5	2,36	4,72
Bilecik	3	1,42	6,14
Bursa	25	11,84	17,98
Düzce	5	2,36	20,34
İstanbul	122	57,82	78,16
İzmir	21	9,95	88,11
Kocaeli	11	5,21	93,32
Manisa	1	0,47	93,79
Mersin	3	1,42	95,21
Tekirdağ	10	4,73	100,00
TOPLAM	211	100,00	

4.3. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

İşletmelerden elde edilen anket verileri çerçevesinde her bir anket sorusuna verilen cevaplar ve bu cevaplara ilişkin değerlendirmeler aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo:2’de anketi cevaplayan yetkili kişilerin dağılımı verilmiştir. Buna göre anketlerin %31,75’i Muhasebe-Finansman Müdürleri, %25,59’u ithalat - ihracat müdürleri, %20,85’i işletme sahibi, %13,27’si diğer kişiler ve %8,53’ü de işletme müdürleri tarafından cevaplandırmıştır. Görüldüğü gibi anket büyük ölçüde üç grup tarafından cevaplandırılmıştır.

Tablo:2; Anketi Cevaplayan Kişi

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
İşletme Sahibi	44	20,85	20,85
İşletme/Fabrika Müdürü	18	8,53	29,38
Muhasebe-Finansman Müdürü	67	31,75	61,13
İthalat-İhracat Müdürü	54	25,59	86,72
Diğer	28	13,27	100,00
TOPLAM	211	100,00	

Anketi cevaplayanların eğitim durumları ile ilgili bilgiler Tablo:3’de yer almaktadır. Buna göre anketi cevaplayanların %57,82’si Fakülte mezunu, %21,33’ü yüksekokul mezunu, %11,37’si Lise/ Meslek Lisesi mezunu, %6,16’sı Lisans Üstü ve %3,83’si de İlk-Ortaokul mezunu olduklarını ifade etmişlerdir. Bu duruma göre anketi cevaplayanların %56’dan fazlasının fakülte ve lisansüstü eğitime sahip olmaları kur riski yönetiminde türev ürünlerin kullanımı noktasında olumlu olarak değerlendirilebilir.

Tablo:4'de ise anket kapsamındaki işletmelerin hukuki yapıları yer almaktadır. Buna göre ankete katılan işletmelerin %48,34'ü limitet şirket statüsünde iken, %44,55'i de anonim şirket statüsünde bulunmaktadır. Ayrıca anket kapsamındaki işletmelerin %7,11'i tek şahıs işletmesi statüsünde faaliyetlerini yürütmektedir.

Tablo:3; Eğitim Düzeyi

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
İlk-Ortaokul	7	3,32	3,32
Lise/Meslek Lisesi	24	11,37	14,69
Yüksek okul	45	21,33	36,02
Fakülte	122	57,82	93,84
Lisans Üstü	13	6,16	100,00
TOPLAM	211	100,00	

Tablo:4; İşletmenin Hukuki yapısı

Seçenekler	Frekans(f)	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde (%)
Tek Şahıs İşletmesi	15	7,11	7,11
Limitet Şirket	102	48,34	55,45
Anonim Şirket	94	44,55	100,00
TOPLAM	211	100,00	

Yine aşağıdaki Tablo:5'de işletmelerin faaliyet süreleri yer almaktadır. Buna göre işletmelerin %31,75'i 11-20 yıl, %30,33'ü 6-10 yıl, %25,12'si de 20 yıldan daha fazla bir süredir faaliyetlerini sürdürmektedir. Ayrıca ankete katılan işletmelerin %12,80'inin faaliyet süresi 1-5 yıl arasındadır.

Tablo:5; İşletmenin Faaliyet Süresi

Seçenekler	Frekans(f)	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde (%)
1-5 Yıl	27	12,80	12,80
6-10 Yıl	64	30,33	43,13
11-20 Yıl	67	31,75	74,88
20 Yılden Fazla	53	25,12	100,00
TOPLAM	211	100,00	

Tablo:6'de ise işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin durumu yer almaktadır. Tablodan da görülebileceği gibi anket kapsamındaki işletmelerin %23,70'i Tekstil-Dokuma sektöründe faaliyet gösterirken %18,48'i de taş-toprağa dayalı sanayi sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu iki önemli sektörün dışında dikkat çeken diğer sektörler ise %10,90'lık paylar ile gıda ve metal eşya makine ve gereç yapımı, %5,21 ile orman ürünleri ve mobilya, %4,27 ile metal ana sanayi ve %3,79'luk pay ile de kimya ve plastik ürünler sektörü yer almaktadır. Ayrıca ankete katılan işletmelerin %22,75'i ise bu sektörlerin dışında başka sektörlerde faaliyet gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu grupta yer alan işletmelerin en çok otomotiv yedek parça ile kağıt ambalaj sektöründe faaliyet gösterdikleri belirlenmiştir.

Tablo:6; İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör

Seçenekler	Frekans(f)	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde (%)
Gıda	23	10,90	10,90
Tekstil – Dokuma	50	23,70	34,60
Orman Ürünleri – Mobilya	11	5,21	39,31
Taş-Toprağa Dayalı Sanayi.	39	18,48	58,29
Kimya ve Plastik Ürünler	8	3,79	62,08
Metal Ana Sanayi	9	4,27	66,35
Metal Eşya Makine Ve Gereç Yapımı	23	10,90	77,25
Diğer	48	22,75	100,00
TOPLAM	211	100,00	

Tablo:7’de ise anket kapsamındaki işletmelerin istihdam ettikleri çalışan sayılarının durumları verilmiştir. Buna göre anket kapsamındaki işletmelerin %29,86’sında 101 – 250 arasında, %28,44’ünde 51- 100 arasında, %21,80’inde 25–50 arasında ve %19,91’i de 25 daha az kişi istihdam edilmektedir. Diğer bir ifadeyle de anket kapsamındaki işletmelerin yaklaşık %60’ı(çalışan sayısına göre) orta boy işletme statüsünde iken diğer %40’ının ise küçük işletme statüsünde olduğu görülmektedir.

Tablo:7; İşletmede İstihdam Edilen Toplam İşgücü

Seçenekler	Frekans(f)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
25’den Az	42	19,91	19,91
25–50 Kişi	46	21,80	41,71
51–100 Kişi	60	28,44	70,15
101–250 Kişi	63	29,86	100,00
TOPLAM	211	100,00	

Tablo:8’de işletmelerin faaliyetleri sırasında karşılaştıkları risklerin türleri ve ne oranda karşılaştıklarına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre işletmeler %45,82 oranında kur riski ile karşılaşırken, %20,07 oranında da hammadde fiyatlarının artması riski ile karşılaşmaktadırlar. Karşılaşılan bu iki risk grubuna %14,38 oranında faiz riski ve %11,37 oranında da ürünlerin satılamaması riski takip etmektedir. İşletmelerin karşılaştıkları operasyonel riskin oranı ise %6,35 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo:8; Faaliyetlerde Karşılaşılan Riskler

Seçenekler	Frekans(f)	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde (%)
Kur riski	137	45,82	45,82
Faiz riski	43	14,38	60,20
Operasyonel risk	19	6,35	66,55
Hammadde fiyatlarının artması riski	60	20,07	86,62
Ürünün satılamaması riski	34	11,37	97,99
Diğer	6	2,01	100,00
TOPLAM	299	100,00	

Tablo:9’da ise işletmelerin karşılaştıkları kur riskinin türleri yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre genel olarak işletmelerin %37,33 oranında kur riskinin her üç türüyle de karşılaştıkları görülürken, %33,78 oranında ekonomik risk, %14,22 oranında işlem riski ve %12,89 oranında da muhasebe riski ile karşılaştıkları görülmektedir.

Tablo:9; Karşılaşılan Kur Riski

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde (%)
İşlem riski,	32	14,22	14,22
Ekonomik risk,	76	33,78	48,00
Muhasebe riski	29	12,89	60,89
Hepsi	84	37,33	98,22
Cevap Yok	4	1,78	100,00
TOPLAM	225	100,00	

Tablo:10'da ise işletmelerin genel olarak risk yönetimi araçlarını tanıma durumlarına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Buna göre ankete katılan işletmelerin %74,41 gibi büyük bir çoğunluğunun risk yönetimi araçlarını tanıdıkları, %25,59'unun ise tanımadığını görülmektedir.

Tablo: 10; Risk Yönetimi Araçlarını Tanıma Durumu

Seçenekler	Frekans(f)	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	157	74,41	74,41
Hayır	54	25,59	100,00
TOPLAM	211	100,00	

Tablo:11'de ise risk yönetimi araçlarına tanıma durumlarına paralel olarak VOB(Vadeli İşlem Borsası) hakkında bilgi sahibi olup olmadıklarına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre işletmelerin %63,03 oranında VOB hakkında bilgi sahibi oldukları, %36,97 oranında da bilgi sahibi olmadıkları tespit edilmiştir.

Tablo:11; VOB Hakkında Bilgi Durumu

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Evet	133	63,03	63,03
Hayır	78	36,97	100,00
TOPLAM	211	100,00	

Aşağıdaki Tablo:12'de ise işletmelerin karşılaştıkları kur riski yönetiminde kullandıkları yöntemlere ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre işletmelerin karşılaştıkları kur riskinin yönetiminde %60,19 oranında firma içi yöntemleri tercih ettikleri, %10,43 oranında da türev ürünleri kullanmayı tercih ettikleri görülmektedir. Ayrıca işletmelerin %12,32 oranında da hem firma içi yöntemleri ve hem de türev ürünleri tercih ettikleri sonucu elde edilmiştir. Ancak işletmelerin %17 oranında da hem firma içi yöntemleri, hem de türev ürün kullanımını tercih etmedikleri görülmüştür.

Tablo:12; Kur Riski Yönetiminde Kullanılan Yöntemler

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Türev ürünlerin kullanımı	22	10,43	10,43
Firma içi yöntemler	127	60,19	70,62
Her ikisi	26	12,32	82,94
Hiçbiri	36	17,06	100,00
TOPLAM	211	100,00	

Tablo:13'de ise işletmelerin kur riski yönetiminde kullandıkları firma içi yöntemlerin neler olduğuna ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Tablodan da görülebileceği gibi işletmeler %69,51 gibi yüksek bir oranda kur riski yönetiminde döviz pozisyonlarını sürekli takip etmek suretiyle korunmaya

çalışmaktadır. Ayrıca işletmeler %14,35 oranında atıl nakdin yabancı para yatırımlarında kullanılması yoluyla ve %11,66 oranında da döviz cinsinden aktif ve pasiflerin dengelenmesi suretiyle kur riskinden korunmaya çalıştıkları sonucu elde edilmiştir.

Tablo:13; Kur Riski Yönetiminde Kullanılan Firma İçi Yöntemler

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Döviz pozisyonunun sürekli takip ve analizi	155	69,51	69,51
Döviz cinsinden aktif ve pasiflerin dengelenmesi suretiyle	26	11,66	81,17
Atıl nakdin yabancı para yatırımlarında kullanılmasıyla	32	14,35	95,52
Cevapsız	10	4,48	100,00
TOPLAM	223	100,00	

Tablo:14’de ise işletmelerin kur riski yönetiminde kullandıkları türev ürünlere ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre işletmelerin büyü çoğunluğu kur riski yönetiminde türev ürünleri kullanmadıklarını ifade etmişlerdir. Türev ürünlerden hiçbirini kullanmayanların oranı %58,56 olarak gerçekleşmiştir. Kur riski yönetiminde türev ürünleri kullananların durumu ise; %17,57 oranında forward sözleşmeleri, %16,22 oranında opsiyon sözleşmeleri, %5,41 oranında swap sözleşmeleri ve %2,25 oranında da futures kontratları olarak gerçekleşmiştir.

Tablo:14;Kur Riski Yönetiminde Kullanılan Türev Ürünler

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Forward sözleşmeleri	39	17,57	17,57
Futures kontratları	5	2,25	19,82
Opsiyon sözleşmeleri,	36	16,22	36,04
Swap sözleşmeleri,	12	5,41	41,54
Hiçbiri	130	58,56	100,00
TOPLAM	222	100	

Tablo:15’de ise türev ürünlerin kullanılmama nedenlerine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Buna göre işletmelerin kur riski yönetiminde türev ürünleri kullanmamalarının en önemli nedeni %29,46’lık bir oran ile piyasa koşullarının henüz tam olarak oluşmamış olmasıdır. İkinci önemli neden olarak da %18,30’luk bir oran ile gerek duyulmamış olmasıdır. Diğer nedenler olarak da %16,52 oranında uzman insan kaynağının olmaması, %13,39’luk bir oran ile de çok çeşitli döviz işlemleri ile işlem yapılıyor olması yer almaktadır.

Tablo:15; Türev Ürünlerin Kullanılmama Nedenleri

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Piyasa koşullarının henüz tam olarak oluşmamış olması	66	29,46	29,46
Çok çeşitli döviz işlemleri ile işlem yapıyor olmamız	30	13,39	42,85
Risk yönetimi araçlarını tanımıyorum	20	8,93	51,78
Uzman insan kaynağının olmaması	37	16,52	68,30
Gerek duymuyorum	41	18,30	86,60
Diğer	13	5,80	92,40
Cevapsız	17	7,59	100,00
TOPLAM	224	100,00	

Tablo:16'da ise işletmelerin en çok işlem yaptıkları döviz türlerine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Buna göre işletmelerin en çok işlem yaptıkları dövizler sırasıyla; %51,27 ile ABD doları, %43,64 oranında da EURO olmuştur. Diğer döviz gruplarıyla çok fazla işlem yapılmadığı görülmektedir.

Tablo:16; En Çok İşlem Yaptığınız Döviz

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
ABD doları	141	51,27	51,27
EURO	120	43,64	94,91
İngiliz Sterlini	7	2,55	97,46
Japon Yeni,	2	0,73	98,19
Diğer	5	1,82	100,00
TOPLAM	275	100,00	

Tablo:17'de ise döviz kurlarının ve kur değişikliklerinin hangi kaynaklardan izlendiğine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre işletmeler kur değişikliklerine ilişkin gelişmeleri %56,85 oranında bankalar aracılığıyla izlemektedir. Daha sonra ise %15,73 oranında da firma içinden yetkili bir personel aracılığıyla, %9,68 oranında ekonomi dergi ve gazetelerinin tahminlerinden, %7,66 oranında da aracı kurumlar aracılığıyla izlenmektedir.

Tablo:17; Döviz Kurlarının Ve Kur Değişikliklerini İzlendiği Kaynaklar

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Bankalar aracılığıyla,	141	56,85	56,85
Aracı kurumlar aracılığıyla,	19	7,66	64,51
Firma içinden bir personel aracılığıyla,	39	15,73	80,24
Özel bir danışmanlık şirketinin verilerinden,	4	1,61	81,85
Ekonomi dergi ve gazetelerinin tahminlerinden,	24	9,68	91,53
Diğer	21	8,47	100,00
TOPLAM	248	100,00	

Tablo:18'de ise döviz kurlarında bir dalgalanma beklentisi olduğunda işletmeler tarafından izlenen stratejilere ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre işletmeler böyle bir durum oluştuğunda önlem olarak %42,69 oranında borç ve alacakların aynı döviz cinsinden olmasının sağlanması yönünde önlem alırken, %15 oranında TL cinsinden olan alacakların kısa sürede tahsil edilmesi, %11,92 oranında da TL türünden kredili satışların azaltılması yönünde ve %10 oranında da ithalatın hızlandırılması yönünde bir önlem alınmayı tercih etmektedirler.

Tablo:18; Döviz Kurlarında Bir Dalgalanma Beklentisi Olduğunda İzlenen Stratejiler

Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
TL cinsinden kasa mevcudunun azaltılması,	15	5,77	5,77
TL üzerinden kredili satışların azaltılması	31	11,92	17,69
Dövizle bağlı alacakların tahsilâtının yavaşlatılması,	15	5,77	23,46
İthalatın hızlandırılması,	26	10,00	33,46
TL üzerinden olan borçların ödenmesinin geciktirilmesi,	23	8,85	42,31
TL cinsinden olan alacakların kısa sürede tahsil edilmesi,	39	15,00	57,31
Borç ve alacakların aynı döviz cinsinden olmasının sağlanması	111	42,69	100,00
TOPLAM	260	100,00	

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye ekonomisinde çok önemli bir yer tutan KOBİ'ler, faaliyetlerini devam ettirebilmek, karlarını arttırabilmek ve gelişerek büyüebilmek için her şeyden önce güçlü bir finansal yapıya ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak küreselleşme ile birlikte finansal kaynakların etkin şekilde kullanımı ve yönetimi ise KOBİ'lere belirgin farklar yaratabilecekleri şartları sunarak çeşitli fırsatlar ve avantajlar sağlayabilmektedir. Bu çerçevede kur riski şirketleri çok ciddi boyutlarda etkilemektedir. Şirketler, gelecekteki nakit akımlarını garantilemek ve mali durumlarının bozulmamasını sağlamak amacıyla kur riski yönetimini iyi yapmak durumundadır. Kur riski, sadece nakit akımları veya mali durumu etkilememekte, ayrıca şirketlerin gelecekteki rekabetçi koşullarını ve potansiyel satışlarını da etkilemektedir. Bu nedenle, kur riskinin şirketler tarafından yönetilmesi artık kaçınılmaz bir olgudur.

Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki işletmelerin kur riski yönetiminde türev ürünleri kullanımlarına ilişkin yapılan bu araştırma sonucunda elde edilen sonuçları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür;

- İşletmelerin karşılaştıkları en önemli risk kur riskidir ve araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük oranda(%37,33) üç farklı kur riskiyle de karşılaştıkları,
- İşletmelerin %74,41 oranında risk yönetim araçlarını tanıdıkları, %63 oranında da VOB hakkında bilgi sahibi oldukları,
- Kur riskinin yönetiminde ise büyük oranda (%60,19) firma içi yöntemlerin tercih edildiği, türev ürünleri kullanımının ise %10,43 olduğu,
- Firma içi yöntem olarak da döviz pozisyonunun sürekli takip ve analizi(%69,51) yoluyla yapıldığı,
- Türev ürün kullanımında ise daha çok forward sözleşmelerinin(%17,57) tercih edildiği,
- Türev ürünlerin kullanılmaması nedenleri olarak da daha çok piyasa şartlarının oluşmadığı, uzman personel yetersizliği ve ihtiyaç duyulmaması gibi nedenlerin olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, yapılan diğer bazı araştırmalardan elde edilen sonuçlara paralel olarak bu araştırmada da KOBİ'lerin genel olarak risk yönetimi özel olarak da kur riski yönetiminde türev ürünleri yeterli düzeyde kullanmadıkları, daha çok da firma içi yöntemleri tercih ettikleri saptanmıştır. Bu çerçevede söz konusu işletmelerin günümüz yoğun rekabet ortamlarında başarılı olabilmek ve finansal piyasalarda meydana gelebilecek dalgalanmalar sonucunda ayakta kalabilmek için bu tür risk yönetimi araçlarını kullanmayı gündemlerine almaları gelecekleri açısından büyük faydalar sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- AKTOLUN, Ö. – SEZER, E. A. – KIRLAR, C.(208); Risk Zekasına Sahip Kurum, Deloitte Risk Zekası Serisi – 1, İstanbul, www.deloitte.com.tr(21.05.2009).
- ALLAYANNIS, G – OFEK, E.(2001); Exchange Rate Exposure, Hedging and the Use of Foreign Currency Derivatives, Journal of International Money and Finance, 2001, 20.
- ARSLAN, C.(2005); Döviz Kuru Riski Ve Yönetimi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Ve Finansman Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- AYDIN, N., BAŞAR, M., COŞKUN, M.(2007); Finansal Yönetim, Eskişehir.
- BOLGÜN, K. E. – AKÇAY, M. B.; Risk Yönetimi, Scala Yayıncılık, İstanbul-2003.
- BRİGHAM, E.F.(1996); Fundamentals of Financial Management, (Çev.Özdemir AKMUT – Halil SARIASLAN), Ankara Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları No:206, Ankara.
- DEMİR, S.(2009); Döviz Riskinden Korunma Yöntemleri ve Kullanılma Nedenleri: İMKB Örneği, MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:41, Ocak.
- ER, B.(2006); Uluslararasılaşma, Risk Yönetimi ve Türev Ürünler, GOÜ İİBF İşletme Bölümü, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, 15 – 17 Haziran, Tokat.
- GREUNING, H. – BRAJOVIĆ, S. (2003); Analyzing And Managing Banking Risk, Second Edition, USA.
- <http://www.vob.org.tr/VOBPortalTur/docs/vobjektif9.pdf>. (Erişim:21.04.2009).
- KADIOĞLU, E.(2003); Şirketlerin Karşılaştıkları Kur Riski ve Kur Riskinin Yönetilmesi, SPK Yeterlilik Etüdü, Yayın No:155, Ankara.

- KOÇYİĞİT, S. Ç. - BAL, E.Ç. - BAL, H.(2009); İMKB'de İşlem Gören Şirketlerde Türev Ürünlerin Risk Yönetimi Amacıyla Kullanılma Düzeyleri, TÜRMOB Muhasebe ve Denetime Bakış, Y.9, S.28, Nisan.
- OKKA, O.(2005); Finansal Yönetime Giriş, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÖNAL, Y. B. - DOĞANLAR, M. - CANBAŞ, S.(2002); Döviz Kuru Riskinin Özel Türk Bankalarının Hisse Senedi Fiyatlarına Etkisinin Araştırılması, İMKB Dergisi, C.6, S.22, Nisan-Haziran.
- REDHEAD, K.(2000); Exchange Rate Risk Management, Coventry University Business School, USA.
- SAMUELS, J.M., WILKES, F.M., BRAYSHAW, R.E.(1990); Management of Company Finance, Fifth Edition, Chapman@Hall, London, UK.
- SEZER, S.(2006); Döviz Kur Riskine Karşı Dış Ticaret Firmalarının Duyarlılığı:Kayseri Örneği, PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi), Yıl:2 Sayı:1, ISSN 1305-7979 www.paradoks.org/makale/yil2_sayil1/doviz_kur.pdf(Erişim:21.05.2009)
- TEKER,D.L. - AKÇAY, M. B. - AKÇAY,G.(2008); Reel Sektör Kur Riski Yönetiminde Forward Ve Opsiyonların Performans Değerlemesi: Ampirik Bir Uygulama, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Kış-2008 C.7 S.23 (204-222), www.esosder.org . ISSN:1304-0278.
- USTA, Ö.(2002); İşletme Finansı ve Finansal Yönetim, İzmir.
- UYAR, S. - GÜRHAN, E. (2007); İşletmeler Döviz Kurundaki Dalgalanmalardan Nasıl Korunmalıdır? Türev Piyasalar Önerisi, www.MuhasebeTR.com (Erişim:21.05.2009).
- VOB(Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası)(2007); Vadeli işlem Sözleşmelerinin Korunmaya Dönük Yüzü, Vobjektif, Yıl:3, Sayı:9.
- YILDIRAN, M.(2004); İhracat İşlemlerindeki Kur Riskinin Yönetilmesi Üzerine Bir Araştırma, MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:24, Ekim.
- YÜCEL, A.T. - MANDACI, P. E. - KURT, G.(2007); İşletmelerin Finansal Risk Yönetimi ve Türev Ürün Kullanımı: İMKB 100 Endeksinde Yer Alan İşletmelerde Bir Uygulama, MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:36, Ekim.

3

Üretim

GERİ DÖNÜŞÜM SİSTEMİ İÇİN TERSİNE LOJİSTİK AĞ TASARIMI VE BİR UYGULAMA

Bahar ÖZYÖRÜK

Gazi Üniversitesi

Fatma TAŞ

Gazi Üniversitesi

ÖZET

Çevresel duyarlılığın artmasıyla, yanlış değerlendirilmesi sonucunda çevreye büyük zararlar vereceği düşünülen tehlikeli atıkların geri dönüşümü ve mümkün olduğunca çevre dostu güvenli imhası neredeyse zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle bu çalışmada geri dönüşüm çalışmalarının nasıl daha etkin ve verimli gerçekleştirilebileceği konusu ele alınmıştır. Akü sektöründe etkin bir geri dönüşüm ağı oluşturulması için bağımsız bir model geliştirilmiştir. Bu model GAMS paket programıyla çözülmüştür. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ağ tasarım çalışmaları yapılması önerilmiştir.

Anahtar kelimeler: *Tedarik zinciri yönetimi, tersine lojistik, geri dönüşüm*

1. GİRİŞ

Firmalar, ekonomik ve çevresel faktörlere bağlı değişen ve sürekli kendini yenileyerek gelişen üretim çevrelerinde etkin rekabet edebilmek amacıyla dinamik sistem yapılarına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyaca bağlı, mevcut sistemler revize edilerek ya da yeni bir sistem yapısı oluşturularak değişim yakından takip edilmekte ve her geçen gün yeni bir akılcı sistem geliştirilmektedir.

Firmalar tarafından gerçekleştirilen yeniden yapılandırma çalışmalarının temelini ağ tasarım faaliyetleri oluşturmaktadır. Ağ tasarımı çalışmaları ileri ürün akışı, geri ürün akışı ya da bu iki ürün akışını içerecek şekilde gerçekleştirilebilir. İleri ürün akışı ürünlerin başlangıç noktası olan üretim biriminden son kullanıcıya ulaştırılması anlamını taşıırken, geri ürün akışı ürünlerin kullanım ömürlerinin bitmesinin ardından son kullanıcıdan geri dönüşüm noktalarına ulaştırılması ve buralardan geri kazanım tesislerine gönderilmesiyle yeniden değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. (Lee ve diğerleri, 2009.) Tersine ürün akışı pek çok noktadan gerçekleştirilebilir ve sadece tek bir hedef noktada birleştirilir. Tersine lojistik aktiviteleri boyunca yapılan çeşitli fonksiyonlar ürünlerin ayıklanması, kısa ayırma çevrim zamanı, yeniden üretim ve yenileme, ürün geri alımı, sözleşme, dış kaynak kullanımı, finans yönetimi ve müşteri servisi. Sonuç olarak tersine lojistik; malzeme akış yönetimini, bilgiyi, ürünlerin imha edilecek kısımları ile değerli kısımları arasındaki ilişkiyi doğru belirlemeye odaklanmalıdır. (Ravi ve diğerleri, 2005).

Tersine akışların üretim sistemlerine dahil edilmesiyle birlikte müşterilerden ürünlerin nasıl geri döneceği konusu önemli hale gelmiştir. Bu önemin farkında olan firmalar ürünlerin hangi bölgelerde, kimler tarafından, hangi şartlar altında, hangi zamanlarda toplanacağı; toplanan ürünlerin hangi noktalara gönderileceği; ürünlerin merkezler arasında nasıl taşınacağı; müşterilerden maksimum geri dönüşleri sağlayabilmek için nasıl bir müşteri politikası izleneceği; tüm bu faaliyetleri gerçekleştirirken maliyetlerin nasıl azaltılabileceği gibi problemlere çözümler aramaya başlamışlardır. (Tas, 2009).

Tehlikeli atıklar açısından bakıldığında ise tersine akış müşterinin elinde bulundurduğu kullanım ömrünü tamamlamış tehlikeli atık halinde bulunan eski ürünlerin çevreye zarar vermeyecek şekilde toplanarak kusurlarını giderme ya da bu ürünleri tamamen yok etme faaliyetlerini gerçekleştirmektir. (Jayaraman ve diğerleri, 2003.) Bu çalışmada tehlikeli atık sınıfına dahil olan akülerin geri dönüşüm faaliyetlerinin düzenli ve sistemli bir şekilde en az maliyetle nasıl daha etkin ve verimli yapılabileceği konusu üzerinde çalışılarak bir tersine lojistik ağ tasarım modeli yapısı ele alınmıştır ve bir örnek çalışma üzerinde incelenmiştir.

2. TERSİNE LOJİSTİK AĞ TASARIMI MODELİ

2.1. PROBLEMİN TANIMI

Akü geri dönüşüm sistemi belli müşteri noktalarından gelen hurda akülerin servis, tali bayi ve hurdacılarca toplanması, bu merkezler tarafından ana bayilere ulaştırılması, ana bayilerden alınan hurda akülerin geçici depolarda geri kazanım tesislerine ulaştırılmak üzere depolanması ve buralardan geri kazanım tesislerine gönderilmesi faaliyetlerini içermektedir.

Servisler, bayiler, depolar ve tesisler arasında doğru ürünlerin doğru miktarlarda akışının gerçekleşmesini sağlamak ve belli merkezlerde bulunan depo ve geri kazanım tesislerinin geri dönüşüm faaliyetlerinde yer alıp almaması kararlarını verebilmek amacıyla ürünlerin geri dönüşümünü içeren modelin çözülmesiyle taşıma, toplama, işleme, imha maliyetlerinin toplamı minimize edilmeye çalışılmıştır. Oluşturulan model bu faaliyetlerin minimum maliyetle nasıl daha etkin gerçekleştirilebileceği, ürün akışının daha düzenli bir şekilde nasıl yapılabileceği konularında karar vericiye gerekli bilgileri sunmaktadır. Modelin çözüm sonuçlarından elde edilen ağ tasarım yapısı sayesinde ürün akışı rahatça izlenebilmektedir. (Tas, 2009.)

2.2. MATEMATİKSEL MODEL

2.2.1. NOTASYONLAR

İndisler

U: ürün
M: müşteri
T: tali bayii
S: servis
H: hurdacı
AB: ana bayii
G: geçici depo
P: geri kazanım tesisi

Parametreler

F_G : G geçici deposunu kullanmanın maliyeti
 F_P : P geri kazanım tesisini işletme maliyeti
 CAP_T : T tali bayii kapasitesi
 CAP_S : S servis kapasitesi
 CAP_H : H hurdacı kapasitesi
 CAP_{AB} : AB ana bayii kapasitesi
 CAP_G : G geçici depo kapasitesi
 CAP_P : P geri kazanım tesislerinin depo kapasitesi
 CAP_{PU} : P geri kazanım tesislerinin ürün ayrıştırma kapasitesi
 CU_{AB_U} : U ürününün AB ana bayii tarafından satın alınma maliyeti
 CUG_U : U ürününün G geçici deposu tarafından satın alınma maliyeti
 CUP_U : U ürününün geri kazanım tesisi tarafından satın alınma maliyeti

UD_U : U ürününün geri dönüşüm oranı
 D_{MT} : M müşterisinin T tali bayine uzaklığı
 O_{MS} : M müşterisinin S servisine uzaklığı
 N_{MH} : M müşterisinin H hurdacısına uzaklığı
 L_{TAB} : T tali bayinin AB ana bayiine uzaklığı
 I_{SAB} : S servisinin AB ana bayiine uzaklığı
 Q_{HAB} : H hurdacısının AB ana bayiine uzaklığı
 DS_{ABG} : AB ana bayinin G geçici deposuna uzaklığı
 R_{GP} : G geçici deposunun P geri kazanım tesisine uzaklığı
 W : toplam hurda akü miktarı
 GD : ürünlerin toplam geri dönüşüm yüzdesi
 E : ürünün P tesisinde islenme yüzdesi
 $İM$: br ürün imha maliyeti
 C : km başına ürün taşıma maliyeti
 V : br üründen elde edilen plastik yüzdesi
 A : br üründen elde edilen kursun yüzdesi
 B : br üründen elde edilen sülfrik asit yüzdesi
 SAM : sülfrik asit ayrıştırma+imha br maliyeti
 PAM : plastik ayrıştırma br maliyeti
 KAM : kursun ayrıştırma br maliyeti

Karar Değişkenleri

X_{UMT} : M müşterisinden T bayisine gelen U ürünü miktarı
 X_{UMS} : M müşterisinden S servisine gelen U ürünü miktarı
 X_{UMH} : M müşterisinden H hurdacısına gelen U ürünü miktarı
 X_{UTAB} : T bayisinden AB ana bayiine taşınan U ürünü miktarı
 X_{USAB} : S servisinden AB ana bayiine taşınan U ürünü miktarı
 X_{UHAB} : H hurdacısından AB ana bayiine taşınan U ürünü miktarı
 X_{ABG} : AB ana bayiinden G geçici deposuna taşınan U ürünü miktarı
 X_{UGP} : G geçici deposundan P geri kazanım tesisine taşınan U ürünü miktarı
 Y_G : G geçici deposunun kullanılıp kullanılmaması ile ilgili 0-1 değişkeni
 Y_P : P geri kazanım tesisinin işletilip işletilmemesi ile ilgili 0-1 değişkeni

2.2.2. AMAÇ FONKSİYONU VE KISITLAR

Min

$$\begin{aligned}
 & \sum_U \sum_M \sum_T X_{UMT} * D_{MT} * C + \sum_U \sum_M \sum_S X_{UMS} * O_{MS} * C + \sum_U \sum_M \sum_H X_{UMH} * N_{MH} * C + \\
 & \sum_U \sum_T \sum_{AB} X_{UTAB} * L_{TAB} * C_{UAB_U} * C + \sum_U \sum_S \sum_{AB} X_{USAB} * I_{SAB} * C_{UAB_U} * C + \\
 & \sum_U \sum_H \sum_{AB} X_{UHAB} * Q_{HAB} * C_{UAB_U} * C + \sum_U \sum_{AB} \sum_G X_{UABG} * DS_{ABG} * C_{UG_U} * C + \\
 & \sum_U \sum_G \sum_P X_{UGP} * R_{GP} * C_{UP_U} * C + \sum_U \sum_G \sum_P X_{UGP} * (1 - E) * İM + \\
 & \sum_U \sum_G \sum_P X_{UGP} * E * V * PAM + \sum_U \sum_G \sum_P X_{UGP} * E * A * KAM +
 \end{aligned}$$

$$\sum_U \sum_G \sum_P X_{UGP} * E * B * SAM + \sum_P Y_P * F_P + \sum_G Y_G * F_G \quad (1)$$

$$\sum_U \sum_M X_{UMT} \leq CAP_T \quad "T \quad (2)$$

$$\sum_U \sum_M X_{UMS} \leq CAP_S \quad "S \quad (3)$$

$$\sum_U \sum_M X_{UMH} \leq CAP_H \quad "H \quad (4)$$

$$\sum_U \sum_T X_{UTAB} + \sum_U \sum_S X_{USAB} + \sum_U \sum_H X_{UHAB} \leq CAP_{AB} \quad "AB \quad (5)$$

$$\sum_U \sum_{AB} X_{UABG} \leq CAP_G * Y_G \quad "G \quad (6)$$

$$\sum_U \sum_G X_{UGP} \leq CAP_P * Y_P \quad "P \quad (7)$$

$$\sum_U \sum_G X_{UGP} * E \leq CAP_{PU} * Y_P \quad "P \quad (8)$$

$$\sum_M \sum_T X_{UMT} + \sum_M \sum_S X_{UMS} + \sum_M \sum_H X_{UMH} = W * GD * UD_U \quad "U \quad (9)$$

$$\sum_M X_{UMT} = \sum_{AB} X_{UTAB} \quad "U \quad (10)$$

$$\sum_M X_{UMS} = \sum_{AB} X_{USAB} \quad "T \quad (11)$$

$$\sum_M X_{UMH} = \sum_{AB} X_{UHAB} \quad "U \quad (12)$$

$$\sum_T X_{UTAB} + \sum_S X_{USAB} + \sum_H X_{UHAB} = \sum_G X_{UABG} \quad "S \quad (13)$$

$$\sum_{AB} X_{UABG} = \sum_P X_{UGP} \quad "H \quad (14)$$

$$\sum_{AB} X_{UABG} = \sum_P X_{UGP} \quad "U \quad (15)$$

$$X_{UMT}, X_{UMS}, X_{UMH}, X_{UTAB}, X_{USAB}, X_{UHAB}, X_{UABG}, X_{UGP} \geq 0 \text{ ve tamsayı} \quad (16)$$

$$Y_P, Y_G \in \{0,1\} \quad (16)$$

Modelde, Eş. 1 tüm maliyetlerden oluşan amaç fonksiyonu değeridir, Eş. 2 tali bayiine her M müşterisinden gelen toplam U ürünü miktarının tali bayi kapasitesini aşamayacağını belirten kapasite kısıtını göstermektedir, Eş. 3 servise her M müşterisinden gelen toplam U ürünü miktarının servis kapasitesini aşamayacağını belirten kapasite kısıtını göstermektedir, Eş. 4 hurdacıya her M müşterisinden gelen toplam U ürünü miktarının hurdacı kapasitesini aşamayacağını belirten kapasite kısıtını göstermektedir, Eş. 5 AB ana bayiine tali bayii, hurdacı ve servislerden gelen toplam ürün miktarının ana bayii kapasitesini aşamayacağını belirten kapasite kısıtını göstermektedir, Eş. 6 AB ana bayilerinden

gelen toplam U ürünü miktarının G geçici depo kapasitesini aşamayacağını belirten kısıttır, Eş. 7 G geçici depolarından gelen toplam U ürünü miktarının P tesisi kapasitesini aşamayacağını belirten kapasite kısıtını göstermektedir, Eş. 8 P tesisinde işlenebilecek ürün miktarının tesisin kapasitesini aşamayacağını ifade eden kısıttır, Eş. 9 müşterilerden dönen ürün miktarları toplamının geri dönen ürün miktarına eşit olmasını sağlayan kısıttır, Eş. 10 müşterilerden tali bayiler aracılığıyla ana bayilere ürün akışını sağlayan kısıttır, Eş. 11 müşterilerden servisler aracılığıyla ana bayilere ürün akışını sağlayan kısıttır, Eş. 12 müşterilerden hurdacılar aracılığıyla ana bayilere ürün akışını sağlayan kısıttır, Eş. 13 AB ana bayilerinden G geçici depolarına ürün akışını sağlayan kısıttır, Eş. 14 G geçici deposundan P tesisine ürün akışını sağlayan kısıttır, Eş. 15 ve Eş. 16 negatif olmama, tamsayı ve 0-1 değişkenlere ait kısıtları göstermektedir.

2.3. TERSİNE LOJİSTİK AĞ TASARIMI MODELİ İÇİN UYGULAMA ÇALIŞMASI

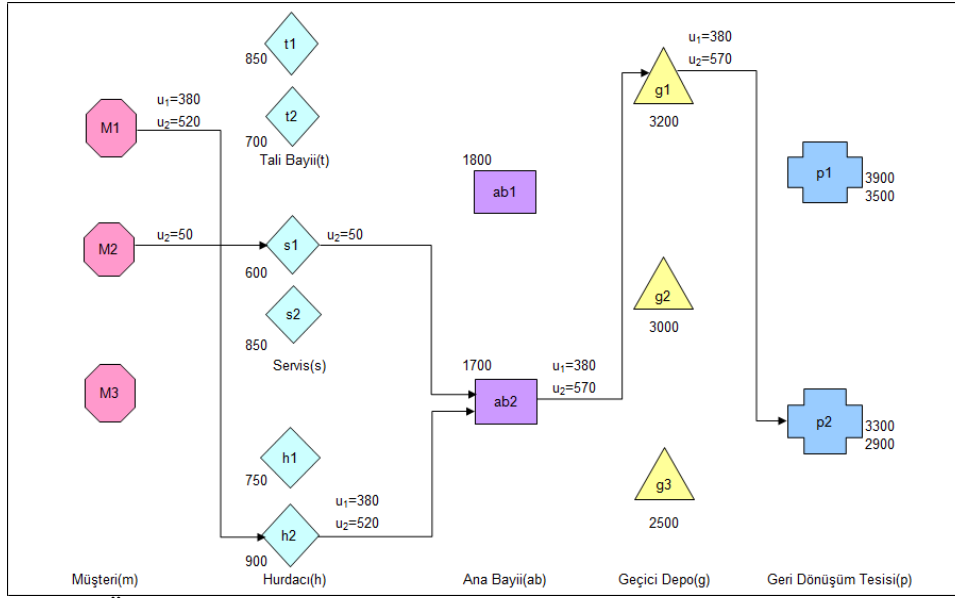
Geri dönüşüm ağı; üç müşteri bölgesi (M1, M2, M3), iki tali bayi (T1, T2), iki servis (S1, S2), iki hurdacı (H1, H2), üç ana bayii (AB1, AB2, AB3), üç aday geçici depo (G1, G2, G3) ve iki aday geri kazanım tesisi (P1, P2) içerecek şekilde müşterilerden akülerin uygun şekilde toplanması, ana bayiler ve geçici depolar tarafından uygun şekilde doğru zamanda geri dönüşümünün yapılabilmesi için depolanması ve geri kazanım tesislerine gönderilerek geri dönüşüm, çevre dostu imha vs. gibi değerlerden oluşan amacı gerçekleştirmek için karma tamsayılı programlama modeli olarak modellenmiştir.

Modelin içerdği varsayımlar;

1. Müşterilerin teslim ettikleri hurda ürünler karşılığında yeni ürün aldıkları varsayılarak depozito maliyetleri ihmal edilmiştir.
2. Müşterilerin kendi aralarında gerçekleştirdikleri taşımalar ihmal edilmiştir.
3. Tali bayi, servis ve hurdacıların kendi aralarında gerçekleştirdikleri taşımalar ihmal edilmiştir.
4. Ana bayilerin kendi aralarında gerçekleştirdikleri taşımalar ihmal edilmiştir.
5. Geçici depolar arasında gerçekleştirilen ürün aktarımları ihmal edilmiştir.

Model geri dönüşüm faaliyetinin minimum maliyetle gerçekleştirilmesi sonucunda depolar ve merkezler arasında oluşan ürün akışının miktarının belirlenmesi ve geçici depoların kullanılması ile geri kazanım tesislerinin işletilmesi kararlarının verilebilmesi amacıyla GAMS-CPLEX ile Core 2 Duo, 2.20 Ghz işlemcili ve 4 Gb RAM'e sahip bir bilgisayarda çözülmüştür.

Oluşturulan örnek model, 17 iterasyonda ve 0,099 saniyede çözülmüş; geri dönüşüm faaliyetlerinin G1 geçici deposunun kullanılması ve P2 geri kazanım tesisinin işletilmesi ile gerçekleştirilmesinin en maliyet etkin olacağı kararı verilmiştir.



Şekil 1. Örnek Modelin Optimum Sonuçları ve Tersine Lojistik Ağ Tasarımı Yapısı

Şekil 1 incelendiğinde M1 müşterisinden H2 hurdacısına gelen 380 br U1 ve 520 br U2 ürününün, AB2 bayisine, buradan G1 geçici deposuna ve G1 geçici deposundan P2 geri kazanım tesisine taşındığı; yine M2 müşterisinden S1 servisine gelen 50 br U2 ürününün AB2 bayisine, buradan G1 geçici deposuna ve G1 geçici deposundan P2 geri kazanım tesisine taşındığı ve böylece ağ yapının oluşumunu tamamladığı gözlenmektedir.

3. SONUÇ

Üretim sistemlerinin temel yapısını oluşturan lojistik faaliyetlerinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu önemin farkında olan rekabetçi ve yeniliğe açık firmalar lojistik yapılarını değişen ve gelişen koşullara uyumlu hale getirmek için her geçen gün yeni bir sistem geliştirmektedirler. Geçmişte sadece ileri kanallardan oluşan bu sistemler artık tersine akışları da içerecek şekilde tasarlanmaktadır. Tersine akışlar müşteriden geri dönen ürünlerin belli noktalarda toplanarak geri kazanım tesislerine iletilmesi ve yeniden değerlendirilerek tekrar kullanılabilir hale getirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Tersine akışların lojistik yapılara dahil edilmesiyle birlikte atık sınıfında bulunan ürünler topluma tekrar kazandırılmakta ve yapılan bu tasarruf faaliyetleri sonucunda firma kazanımları artmaktadır. Ayrıca ürünlerin yeniden değerlendirilmesi ile kaynakların etkin kullanımı sonucunda ekonomiye önemli katkılar sağlanmaktadır.

Tersine akışları içeren tersine lojistik faaliyetleri pek çok amaç için tasarlanabilir. Maliyetin minimum olması, karın maksimum olması, faydanın maksimum olması ve riskin minimum olması bunlardan birkaçı olarak gösterilebilir. Bu çalışmada maliyet minimizasyonu amaçlanarak akü geri dönüşüm sistemi ağ tasarım yapısı modellenmiştir.

Akü geri dönüşüm sistemi hurda akülerin müşterilerden servis, tali bayi ve hurdacılar gelmesi, bu merkezlerden en yakın ana bayilere taşınması, ana bayilerden geçici depolar aracılığıyla geri kazanım tesislerine iletilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Oluşturulan model sayesinde bu merkezler arasında minimum maliyetle taşımaların nasıl daha etkin ve düzenli bir şekilde gerçekleştirilebileceği gözlenebilmektedir. Modelin örnek bir problem üzerinde çözülmesi sonucu ağ tasarım yapısı oluşturulmuştur. Oluşturulan ağ tasarım yapısı incelendiğinde hangi merkezler arasında, hangi ürünlerin, hangi miktarlarda taşındığı rahatça gözlenebilirken, geri dönüşüm faaliyetleri gerçekleştirilirken hangi depoların kullanılacağı ve hangi tesislerin işletileceği kararları da verilebilmektedir.

Modelin örnek çözümünden de anlaşılacağı üzere model geri kazanım tesisinin işletme maliyetinden çok merkezlere yakınlığına bağlı olarak geri dönüşüm faaliyetlerinde kullanılması kararını vermektedir.

KAYNAKÇA

- Jayaraman, V., Patterson, R.A., Rolland, E., "The Design of Reverse Distribution Networks: Models and Solution Procedures", *European Journal of Operational Research*, 150: 128-149 (2003).
- Lee, D.H., Dong, M., "Dynamic Network Design for Reverse Logistics Operations Under Uncertainty", *Transportation Research Part E*, 45: 61-71 (2009).
- Ravi, V., Shankar, R., Tiwari, M.K., "Analyzing Alternatives in Reverse Logistics for End-of-Life Computers: ANP and Balanced Scorecard Approach", *Computers & Industrial Engineering*, 48: 327-356 (2005).
- Taş, F., (2009), "Akü Geri Dönüşüm Sistemi İçin Tersine Lojistik Ağ Tasarımı ve Karma Tamsayılı Programlama Modeli", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1-118.

BİR İŞLETMEDE SİPARİŞ TOPLAMA POLİTİKALARI İLE OPTİMAL SİPARİŞ MİKTARININ BELİRLENMESİ

Ediz ATMACA

Gazi Üniversitesi

Ayla ÖZTÜRK

Gazi Üniversitesi

ÖZET

İşletmeler rekabet şartlarında değişen müşteri taleplerine uygun, esnek bir üretimi gerçekleştirebilmek ve tedarikçilerden nihai müşteriye kadar uzanan zincirdeki aksaklıkları düzeltmek zorundadır. Bu aksaklıkları gidermenin yanı sıra işletmeler için maliyet çok önemli bir faktördür. İşletme maliyetlerinin büyük bir kısmını depolama maliyetleri oluşturmaktadır. Depolama faaliyetleri toplam işletme maliyetlerinde önemli bir paya sahiptir. Depolama maliyetlerinin yüksek olmasının en temel sebebi ise zaman alıcı ve yoğun iş gücü kullanımı gerektiren sipariş toplama faaliyetlerinin depolama prosesi içinde yer almasıdır. Yapılan, araştırma niteliğindeki bu çalışma ile depolamanın maliyet oluşturan önemli alt konularından olan sipariş toplama politikalarının malzeme yönetimi ve depolamada ne gibi bir etkiye sahip olduğuna ışık tutulmuştur. Otomatik depolama ve boşaltma sisteminde sipariş politikaları ile optimal sipariş politikasının belirlenmesi için literatür araştırması yapılmış ve sezgisel tekniklerin çözüm yolu olabileceği vurgulanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Depolama, Sipariş toplama politikaları, Optimal sipariş miktarını belirleme

1. GİRİŞ

Genel anlamda bir işletmenin amacı; ürettiği bir ürün veya hizmeti tüketicisine ulaştırıp hizmet verdiği alanda gelir sağlamaktır. İşletmeler baz alındığında, yaşanan birçok aksaklığın temelinde üretim aşamasının yanı sıra malzeme/yönetim taşıma ve depolama sistemleri kaynaklı faktörler yer almaktadır. Bir işletmede malzeme taşıma ve depolama faaliyetleri ve sistemleri; tedarikçilerde hammadde temini ve korunmasına, bu hammaddelerin üretimde kullanılmasına, bitmiş ürünlerin müşteriye teslimine kadar işletme çapındaki birçok işlemlerin yürütülmesinde kullanılmaktadır. Bu çalışma ile sipariş toplama politikalarının malzeme yönetimi ve depolamada ne gibi bir etkiye sahip olduğuna ışık tutulmuştur; aynı zamanda bu çalışma otomatik depolama sistemlerinde optimal sipariş miktarının bulunması hedeflenmektedir. Yapılan çalışmada öncelikle depolama ve taşıma sistemlerinin özelliklerine değinilmiş, daha sonra çalışmanın ana konusu ve depolama sisteminin alt konusu olan otomatik depolama ve boşaltma sistemlerine değinilmiştir. Bu çalışma son halini henüz almamıştır fakat sezgisel algoritmalar kullanılarak optimal sipariş miktarının bulunmasına yönelik model kurulum aşamasındadır.

2. DEPOLAMA SİSTEMLERİ

Depolama, diğer bir ifade ile satın alınan hammadde malzeme ve parçaların uygun şartlarda saklanması ve korunması, lojistik yönetiminin önemli bir fonksiyonudur. Depolama faaliyetlerinin etkinlik ve ekonomiklik prensiplerine göre yapılması gerekir.

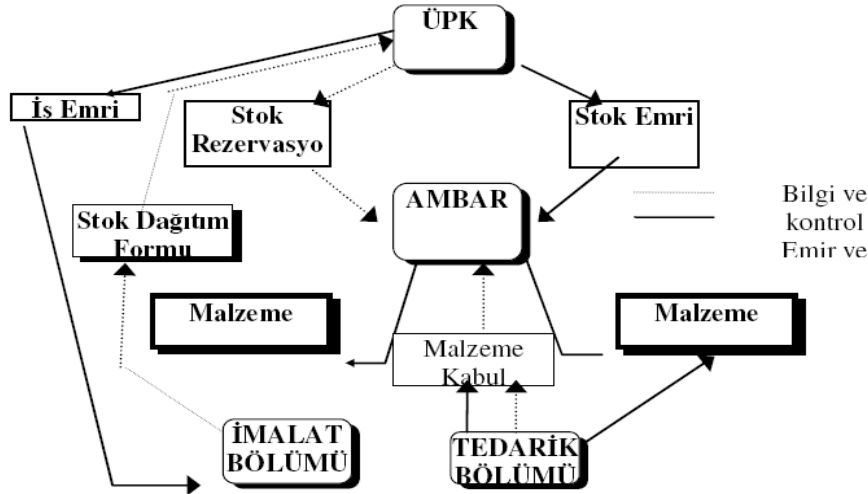
Depo, üretim faaliyetleri için tedarik edilen malzemelerin ihtiyaç anında tekrar kullanılmak üzere muhafaza edildiği ve uygun şartlarda bekletildiği açık veya kapalı alanlardır. Yani depo, aynı (malzeme) para kasası hükmündedir. Depo, ürünlerin hammadde aşamasından üretim ortamına, oradan da tüketim merkezlerine dağıtımına kadar olan bütün bir faaliyetler dizisinin gerçekleştirilmesinde stratejik rol oynayan ara noktalarır.

Malzeme depolarında yapılan faaliyetler:

Boşaltma veya depoya alma,

- Aktarma veya taşıma,
- Tasnif etme,
- Yüklemedir. (Galka, S., Ulbrich, A., Günthner, A., 2007)

Şekil 1’de üretim planlama sistemi de göz önüne alındığında depolama sisteminin tüm diğer sistemlerle bütünlük olk işleyişi ve kontrolünün şematik gösterimi verilmiştir.



Şekil 1: Depolama Sisteminin İşleyişi ve Kontrolü (Kobu, 2000:297)

2.1. Temel Depo İş Süreçleri

1. Aşama: Giriş süreci, depoya ulaşan bir eşyanın karşılaştığı ilk süreçtir.

Bu süreçte, eşyalar bir üretim deposunda veya dağıtım merkezinde muhafaza edilirler. Depoya girişi sağlanan eşyalar kontrol edilir veya gerekli durumlarda birtakım ek işlemler (örn. farklı depolama modülleri için yeniden ambalajlama) yapılır.

2. Aşama: Fiziksel depolama sürecinde eşyalar niteliklerine göre tahsis edilmiş ilgili depo bölümlerine yerleştirilirler.

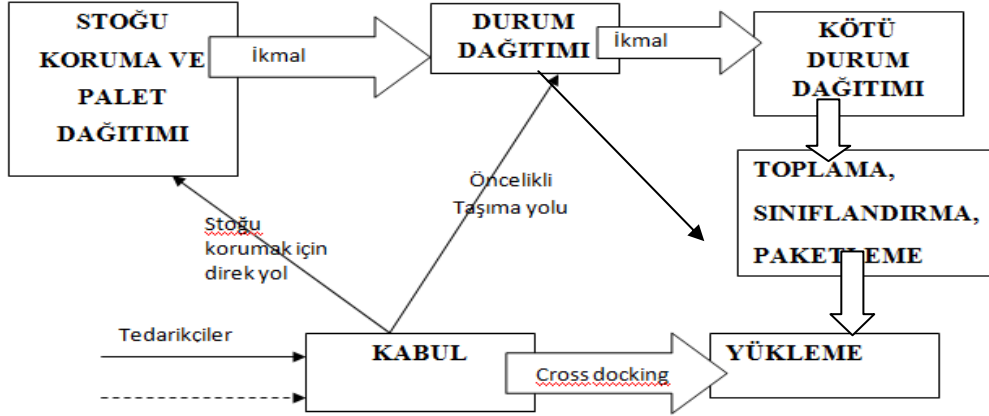
3. Aşama: Siparişlerin alınması, malların depolandıkları bölümden hareketini tanımlar. Bu işlem fiziksel (manual, forklift vb.) olabileceği gibi kısmen veya tamamen otomatik (asansör, mobil raf vb.) olarak da gerçekleştirilebilir. Bölümlerinden alınan eşyaların kalite kontrol testleri yapılarak hatalı olanlar ayrıştırılır. (Gudehus, T., 2000)

4. Aşama: Ambalajlama ve ürün birleştirme, kalite kontrol testinden geçen eşyalar, hem depo içerisindeki taşınmalarında hem de nakliye sırasında karşılaşılabilecekleri risklerden korunmak için ambalajlanırlar.

Ambalajlama işleminden sonra benzer ürünler bir arada depolanır ve farklı müşterilere göre konsolide edilerek dağıtımına hazır hale getirilir. Konsolidasyon terimi depo yönetiminde aynı müşteri ve/veya güzergâha ait olan malların gruplandırılmasını tanımlamaktadır. Bununla birlikte Konsolidasyon, bir şirketin farklı kanallardan gelen çeşitli ürünleri, merkezi bir depoya yerleştirmesi ve daha sonrasındaki dağıtım için de birleştirmesini ifade etmektedir. (Gudehus, T.,2000)

5.Aşama: Yükleme, depodan çıkışı planlanan ürünlerin taşıma araçlarına palet, mukavva kutu, varil vb. taşıma üniteleriyle yerleştirilmesidir.

Şekil 2 depolar içerisindeki tipik fonksiyonel alanları ve akışı gösterir. Üç önemli fonksiyon taşıma, stoklama ve bilgi transferidir. (Atmaca, E., Tunç, S., ,2008)



Şekil 2: Tipik Depo Fonksiyonları ve Akış

- Taşıma fonksiyonu ayrıca farklı aktivitelere bölünebilir; alış, transfer ve ayırmak, sipariş toplama/ayırma, biriktirme/ayırıştırma, çapraz sevkiyat, nakliyat. Alış aktivitesi ürünlerin ulaştırma aracından boşaltılmasını, envanter kayıtlarının güncellenmesi, eğer miktarda veya miktarın tutarsızlığı varsa onu bulmayı içerir. Transfer ve ayırma gelen ürünlerin stoklama bölgelerine transfer edilmesini ihtiva eder. Sipariş toplama/ayırma bir müşteri siparişi seti için doğru ürünlerden doğru miktarda sağlama prosesini içerir. Bu birçok depoda asıl aktivitedir.
- Stoklama fonksiyonu ürünler müşteri talepleri için bekletilirken fiziksel kapsamıdır. Stoklama şekli şekle, stoklanan ürünlerin miktarına ve ürünlerin veya ürün taşıyıcıların yükleme boşaltma karakteristiklerine bağlıdır.
- Bilgi transferi depolamanın üçüncü fonksiyonudur; taşıma ve stoklama fonksiyonlarını eş zamanlı olarak gerçekleştirir. Depo bilgisi (envanter seviyesi, stok tutma lokasyonları, müşteri bilgisi, gelen-giden sevkiyat, vb.) sadece depo operasyonlarının kendisini işletmede önemli değildir bundan başka bütün tedarik zincirinin etkinliği içinde önemlidir. (Atmaca, E., Tunç, S., ,2008)

2.2.OTOMATİK DEPOLAMA(AS/RS)

Avrupa'da yüksek kaldırma sistemlerinin yaygın ve geniş kullanımı ilk olarak 1950'li yılların başlarına denk gelir. Fransa, İngiltere ve Almanya'da yükselen emlak fiyatları tasarımcıları ve yatırımcıları alanların daha faydalı ve maksimum dolumla kullanılması çalışmalarına itmiştir. Bu çalışmaların sonucunda yüksekliği 100 feete kadar çıkan depolama sistemleri geliştirilmiştir. Yüksek depolama seviyeleri, depolama ve boşaltma esnasında problemlere yol açabilir. Yüklerin kaldırma

makinelerinin geçişine, yük boşaltıp, depolamasına izin verecek şekilde yüklenmesi gerekmektedir. Bunun yanında depolama, boşaltma, yaparken alt ve üst birimlerdeki yüklerin sarsılmaması sağlanmalıdır. Bu durum özel tasarımı krikolara olan gereksinimi ortaya çıkarmıştır. Kaldırma yüksekliğinin sınırları ve konvansiyonel forkliftlerin geçeceği geniş koridorlara ihtiyaç duyulması sonucunda materyallerin taşınması, depolaması ve boşaltılması esnasında kullanılmak üzere istif kreynleri yapılmıştır. Stif kreyni, konvansiyonel kreynin geliştirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Kreynin tüm montaj işlemi 90° döndürülerek elde edilir. (Bartholdi J.H.,”2006) (Wäscher, G. , 2002)

Yatayda hareket eden köprü kirişleri yeni istifleyicinin düşey çubukları haline dönüştürülmüştür. Öyle ki alt uçta tabandan destekleyici raylara, üst uçta ise tavana güdümlü kanallar üzerinde hareket eder. Önceki montajıyla asansör olan aracımız kaldırıcı – taşıyıcı bir araca dönüşmüştür. Elektrikli asansör bu taşıyıcı üzerindeki bir mekik mekanizması ile yer değiştirmiştir. Artık yükleri aşağı – yukarı taşımak yerine bir kompartımanın içine ve dışına hareket ettirmektedir. Gelişim bu noktadan itibaren başlamıştır. Kontrol kabinindeki operatörün yerini otomatik kontrol sistemleri almıştır. Bu vesileyle erişim koridorları yolun uzunluğuna nazaran birkaç inç daraltılmıştır. İşlemsel bütün konular mikro işlemciler ve bilgisayarlara aktarılmıştır.

Bu sistem ile mevcut ve potansiyel pazardan gelen her türlü ürün talebine kolaylıkla cevap verme imkanı doğar. Bilgisayarlı kontrol sistemi, tüm işlemlerin seri şekilde yapılmasını sağlarken aşırı veya yetersiz depolama riskini de sıfıra indirir. Böylece işletmenin üretim, depolama ve lojistik ayağında etkin bir verimliliğe ulaşılmış olur. İşletmenin çok çeşitli mal ve envanterine ve yüksek hızda mal sirkülasyonuna sahip olması, otomatik bir depolama ve boşaltma sistemini kullanılmasını gerektiren en önemli nedendir. (Bartholdi J.H.,”2006)

2.2.1.AS/RS’lerin Özellikleri

- AS/RS maksimum yer kullanımı, seri depolama ve boşaltma imkanını, en önemlisi de kusursuz bir envanter kontrolüne sahip olmayı sağlar.
- AS/RS sistemi tüm üretim dallarında, dağıtım, lojistik ve tüm ticari işletmelerde uygulanabilir. Yerleştirme ve boşaltma işlemi stacker crane'ler tarafından gerçekleştirilebilir.
- Hacimli yükler için kullanabileceğiniz Unit Load AS/RS sistemi özellikle, işletmelerin çok yönlü depolama ihtiyaçlarını gidermek için idealdir.
- Bu sistemde ürünler, ahşap ve plastik palet, metal ve tel kafesli sandık, manüel taşıma araçları vb. yardımcı istifleme ekipmanları için uygundur.
- Küçük hacimli ürünler için kullanabilecek Mini Load sistemi genel amaçlı olarak, çok çeşitli sektörlerde üretim işlemi sırasında ve sonrasında depolama amaçlı olarak kullanılabilir.
- Mini Load sisteminde ürünlerinizi, plastik ve karton kutu, tabla vs. yardımcı istifleme ekipmanları kullanarak depolanabilir.
- Her iki sistemde de yükleme ve boşaltma için, konveyör sistemleri, stacker crane, otomatik istif araçları kombine şeklinde kullanılabilir.
- Ayrıca Unit Load için forkliftler yardımcı araç olarak kullanılabilir. (Wäscher, G. , 2002)

Otomatik yüksek – kaldırma sistemlerinin depolama ve boşaltma birimleri beş ana başlık altında toplanabilir:

- 1- Depolama modülleri
- 2- Depolama yapıları
- 3- İstif kreynleri
- 4- Kaldırma ve dağıtım istasyonları
- 5- Kontroller

3. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

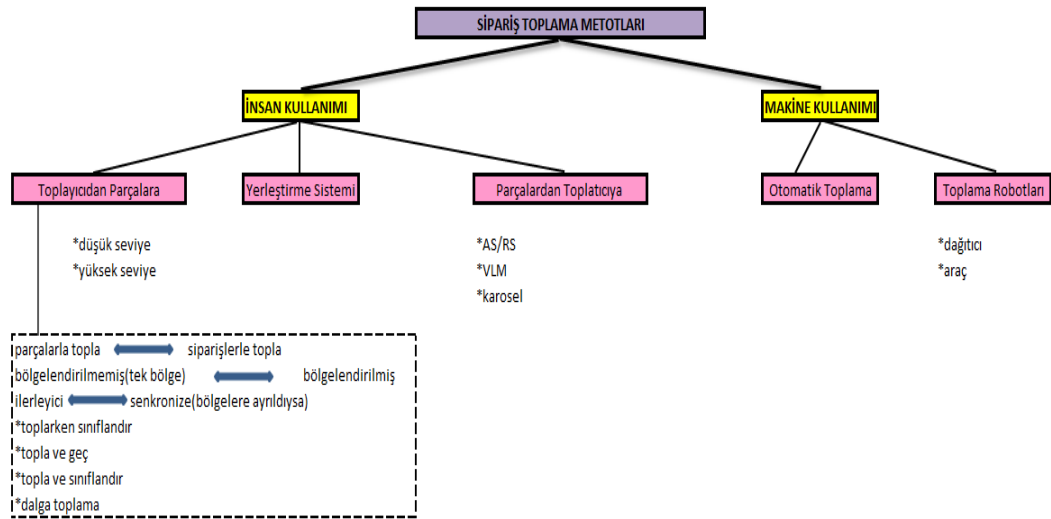
3.1. SİPARİŞ TOPLAMA POLİTİKALARI İLE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Tablo 1: Depolama Sistemlerinde Sipariş Toplama Politikalarına İlişkin Yapılan Çalışmalar

Yazarı, Yayın yılı	Konusu
Wäscher 2001	Sipariş Toplama: Planlama Problemleri Ve Metotları Üzerine Bir Sınıflandırma
Zhang 2002	Çok Aşamalı Depo Yerleşim Problemleri İçin Genetik Algoritma Kullanımı
Galka ve Ulbrich 2002	Analitik Metotlar Ve Simülasyon İle Sipariş Toplama Sistemleri İçin Performan Hesabı
Molnár ve György Lípovszki 2003	Bir Depodaki Sipariş Toplayıcılarının Çok Amaçlı Rotalanması ve Çizelgelenmesi
Heragu, Kim, Graves ve Onge 2005	Otomatik Depolama Sistemleri İçin Kümeleme Tabanlı Sipariş Toplama Algoritması
Roodbergen 2005	Çoklu Koridorlu Depolarda Sipariş Toplama Politikaları
Eisenstein 2006	Bir Hat Boyunca Sipariş Toplama Politikalarının Analiz ve Optimal Tasarımı
Bellman 2006	Depolama Problemlerine Dinamik Programlama Yaklaşımı
Koster, Le-Duc ve Roodbergen 2006	Depolarda Sipariş Toplamanın Kontrol Ve Tasarımı
Pratik, Parikh, Russell ve Meller 2007	Bir Dağıtım Merkezinde Bölge Sipariş Toplama Ve Parti Sipariş Toplama Stratejileri Arasında Seçim Yapma
Chin Ho, Sheng Su ve Bin Shi 2007	İki Koridorlu Olan Bir Sipariş Toplama Deposu İçin Sipariş Gruplama Metotları
Chul Rim ve Sun Park 2007	Sipariş Dolum Oranı Maksimizasyonu İçin Sipariş Toplama Planı
Pratik, Parikh, Russell ve Meller 2007	Bir Dağıtım Merkezinde Bölge Sipariş Toplama Ve Parti Sipariş Toplama Stratejileri Arasında Seçim Yapma
Ştet 2008	Depo Sistemlerinde Sipariş Toplama Operasyonları
Koster ve Yu 2008	Sipariş Toplama Sistem Performansı Üzerinde Sipariş Gruplamanın Ve Toplama Alanın Bölgelemenin Etkisi
Pratik, Parikh, Russell ve Meller 2008	Raylı Taşımalı Sipariş Toplama Politikası İçin Bir Uzaklık-Zaman Modeli

4. SİPARİŞ TOPLAMA SİSTEMLERİ

Bilindiği üzere sipariş toplama müşteri siparişlerinin çizelgelenmesi ve kümelenmesi, siparişleri zemine bırakılması, stok lokasyonlarından parçaların toplanması ve siparişlerin elden çıkarılması proseslerini içermektedir. Depolarda birçok farklı sipariş toplama sistemi türüne rastlanabilir (genellikle çoklu sipariş toplama sistemleri bir depoda kullanılır). (Şekil 3'te verilmiştir.) (De Koster, R., Roodbergen, K., 2006)



Şekil 3: Sipariş Toplama Sistemlerinin Sınıflandırılması (De Koster, 2004)

Şekil 3'te sipariş toplama sistemlerinin sınıflandırılması verilmiştir; Şekil 3 insan ya da makinelerin kullanıldığı sistemleri sınıflandırır. Depoların geneli sipariş toplama için insan gücünü kullanır. Bunların arasında, toplayıcının parçaları toplamak için koridorlar arasında yürüdüğü ve araç kullanıldığı, toplayıcılardan parçalara olan sistem en genel kullanılanıdır. Parçadan toplayıcıya olan sistemler düşük ve yüksek seviye toplama olmak üzere ikiye ayrılır. Düşük seviye sipariş toplama sistemlerinde toplayıcı talep edilen parçaları depo raflarından ya da sandıklarından (sandık raflı depo) elde eder. İşgücü yoğunluğu nedeniyle düşük seviye sipariş toplama sistemleri manuel toplama sistemleri olarak da adlandırılırlar. (Ştet, M., 2008)

4.1. Sipariş Toplama Politikaları

Sipariş toplama politikaları Ackerman tarafından katı, grup ve bölge sipariş toplama olmak üzere ayrılmıştır ve önerilen politikalar her duruma uygulanmıştır. Katı sipariş toplamada bir toplama turu boyunca tek bir sipariş atanmıştır ve bu sipariş servis zamanlarını azaltmak, müşteri memnuniyetini arttırmak için kılavuzluk etmektedir. Bu politika toplanan ürün grubu küçük ve bulunması kolay olduğu zaman kullanılır. Bu politikanın dezavantajı tüm taşıma zamanlarında ve ceza maliyetlerinde artışı içermesidir.

Alternatif olarak grup/parti toplama politikası bir tur boyunca bir toplayıcıya birden fazla sipariş atar (Gibson and Sharp, 1992; De Coster et al., 1999; Petersen, 2000). Grup şeması toplam toplama zamanında önemli azalma sağlar ama bir sonraki aşamada siparişleri ayırmak ve izlemek için ek maliyete sebep olur.

Bölge toplama politikası; toplayıcının deponun kendine ait bölgesindeki ürünler için sorumlu olduğu belirtilen toplama alanına bir toplayıcı atar. Bu şema hata olasılığını azaltır ama büyük bir parti için tüm toplama prosedüründe olası bir gecikme mümkündür. Frazelle and Apple (1994) bölge sipariş toplamayı iki gruba ayırmışlardır: grup bölge toplama ve bölge dalga toplama. Petersen (2000) ardışık bölge şemasında sipariş güvenilirliğinin korunduğu, grup bölgesinde her toplayıcının siparişleri bir bölgeden toplandığı ve siparişler birlikte gruplandırıldığı; dalga toplamada sipariş grupları tam bir zaman periyodunda programlanır.

Bu temel politikalar ek olarak ek olarak bölgeleme ardışık bölgeleme ve ilerleyen bölgeleme olmak üzere iki sipariş toplama yöntemlerinden de bahsedilebilir. İlerleyen yada ardışık bölgeleme stratejilerinde her grup birim zamanda bir bölgede işleminden geçer; özel bir zamanda her bölge

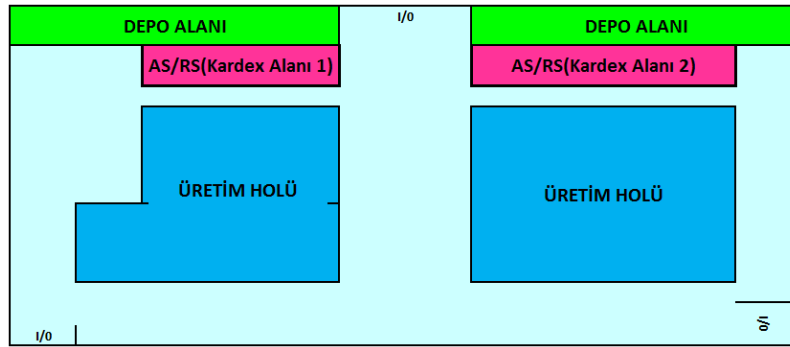
diğerlerinden farklı bir grup ile işlem görür. Bu yüzden bir grup, hat parçalarını içeren tüm bölgelere ardışık olarak uğradıktan sonra bitirilir. Eş zamanlı bölgeleme stratejisi altında tüm bölge toplayıcıları aynı zamanda aynı grupta çalışabilir. Bölge toplayıcıları tüm diğer toplayıcılar mevcut grubu bitirene kadar, beklerken boş vakit olabilir. Toplayıcıların bu eş zamanlılığı grupların karışmasını önlemek içindir ve böylece biriktirme ve sınıflandırma gibi izleyen adımların karmaşıklığını azaltmaktadır.

Dalga toplama kavramı da literatürde yer almaktadır, bu teknikte siparişler genel bir yerde(belli bir taşıyıcıyla sabit bir zamanda hareket etme) çoklu depo alanlarında toplama için ardışık olarak bırakılırsa kullanılır. Genelde grup toplama ile kombine edilir.

5. UYGULAMA

5.1. Sistemin Mevcut Özellikleri

Bu araştırma Savunma Sanayi sektöründeki bir firmanın, depolama alanında otomatik depolama sistemi olarak kullanılan Kardex(AS/RS) için yapılmıştır. Firmanın sistem gereksinimleri göz önüne alınarak, depo alanındaki eksikliklerden kaynaklanan problemlere çözüm getirmek amacıyla yapılmıştır. Şekil 4 problemin var olduğu depo alanının genel gösterimidir.



Şekil 4: Depo Alanı Genel Gösterimi

Sistemin Özellikleri

- Mevcut sistemde tüm depo alanında olmak üzere, özellikle AS/RS(Kardex) alanında çok yoğun bir şekilde stok hareketi vardır; yani sipariş toplama faaliyetleri sıklıkla yürütülmektedir.
- Sipariş toplama sırasında kullanılan benimsenmiş bir sipariş politikası yoktur. Günlük talep ve ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda sipariş toplaması gerçekleştirilmektedir.
- Sipariş toplama işlemi işgücü yoğun bir çalışmadır fakat mevcut işgücü sipariş toplama faaliyetlerini tam olarak karşılayabilecek sayıda değildir.
- Sipariş toplama işlemleri sırasında yoğun bir doküman dolaşımı vardır. Sipariş toplama için tutulan doküman verileri sürekli olarak bilgisayar sistemine işlenmektedir.

5.2. Problem Tanımı

Var olan sistemde depo alanında bulunan otomatik depolama ve bulup getirme (AS/RS) sistemlerinde kullanılan sipariş toplama politikası optimal sipariş miktarının toplanabilmesi ve bulunabilmesi için yetersiz kalmaktadır. Genellikle AS/RS' den bireysel siparişler toplanmaktadır, belli bir sipariş grubu oluşturarak sipariş toplama oranlarının doldurulması gibi bir hedef yoktur. Bir malzeme

otomatik depodan çekilirken FIFO gibi bir prensip kullanılmamaktadır, talebe bağlı olarak malzeme otomatik depodan çekilmektedir.

AS/RS sistemindeki malzemeler; herhangi bir yerleşim stratejisi göz önünde bulundurmadan konumlandırılmıştır ve toplama sıklığı yüksek olan malzemelerin hangi malzemeler oldukları net olarak bilinmemektedir. Bu gibi nedenlerle AS/RS sisteminde, siparişler toplanırken işçinin boş beklemesi ve zaman kayıpları çoktur. Bu boş beklemlerin temelinde sıklıkla toplanan malzeme türlerinin hangi malzemeler olduğunun tam olarak bilinmesi ve bu tarz malzemelerin AS/RS üzerinde birbirine uzak noktalarda konumlandırılmış olmaları, sistemin ihtiyaçlarını yüksek oranda karşılayacak bir sipariş toplama politikasının belirlenmemiş olması gibi faktörler yer almaktadır.

Bilindiği üzere, bir depolama sisteminde maliyetleri %55'e yakın kısmına sipariş toplama zamanları neden olmaktadır. Bu durum da göz önüne alındığında işletmede sipariş toplama esnasında ortaya çıkan beklemlerin hem zaman hem maliyet hem de yapılan işin kalitesini önemli miktarlarda etkilediği gözlemlenmektedir. Ayrıca sipariş toplama faaliyetlerinin iş gücü yoğun bir faaliyet olması ve sipariş toplama sırasında ortaya çıkan boş beklemler nedeniyle iş gücünün aşırı yüklenmesi durumu ortaya çıkan problemlerden bir diğeridir.

5.3. Çözüm Önerisi

Depolama sisteminde sipariş toplama sırasında meydana gelen, malzemelerin yerleşim problemlerinden kaynaklanan depolama yetersizlikleri, boş beklemler ve bu boş beklemlerden kaynaklanan maliyetleri ve de gereksiz iş gücü kullanımını azaltmak için, depolama sipariş toplama faaliyetlerini etkileyen tüm etkenler göz önünde bulundurularak sistemin ihtiyaçlarını karşılayacak optimal bir sipariş politikası belirlenmesi hedeflenmektedir. Çünkü kullanılan belli bir sipariş toplama yönteminin olmayışı müşteri siparişlerinde gecikme, müşteri kayıpları, üretim bantlarında duruşlar, bakım programı haricindeki duruşlar, fire - hasarlı ürün sayısındaki artış, atıl stok miktarında artış, stok maliyetlerinde artış gibi sonuçlar doğurmaktadır.

Optimal sipariş politikasının belirlenmesi için önerilen;

- Optimal sonuç vermesi nedeniyle lineer programlama,
- İşletmede var olan sistemin değişken olması, birden çok farklı nitelikte kısıt ve değişkenlere sahip olması nedeniyle dinamik programlama
- Sipariş gruplarının daha kolay belirlenmesi için depo yerleşimi düzenleme
- Kısa sürede ve optimale yakın sonuçlar vermesi nedeniyle simülasyon
- Esnek olması, pek çok değişikliğe izin vermesi ve her sisteme uyarlama, uygulama kolaylığı nedeniyle sezgisel tekniklerden

İşletmenin ihtiyaçlarına hem işgücü hem de maliyet açısından en fazla fayda sağlayacak ve en uygun olan yöntemin seçilmesi hususu değerlendirilmiştir. Fakat ele alınan işletmede otomatik sipariş toplama ve boşaltma sistemindeki problem boyutunun çok geniş olması, stok devir oranının çok yüksek olması, değişken stok yapısına sahip olması, depolanan ve üretimde kullanılan malzeme miktarının çok fazla olması, malzeme türünün çok çeşitli olması ve depolama sisteminin işletmedeki pek çok alt sistemle bütünleşik çalışması nedenleriyle problem alanı sınırlandırılarak ve sisteme kolay adapte edilebilir olması sezgisel algoritmalar kullanılarak çözüme ulaşılmaya çalışılmaktadır. İşletmede depolama sisteminin tüm girdilerinin Genetik Algoritma'ya uyarlanması daha uygun olduğuna yapılan araştırmalar sonucunda varılmıştır. Çözüm modeli henüz kurulum aşamasındadır, optimal sipariş politikasını belirleyebilmek için çözüm önerisi üzerinde deneme ve geliştirmeler devam etmektedir.

6. SONUÇ

Sipariş toplama bir tedarik zincirinde en önemli fonksiyonlardan biridir ve depo yönetiminde operasyon maliyetlerinin büyük kısmını kapsamaktadır. Etkili depo yönetimi için sipariş toplama en kritik faktörlerden biridir. Uygun performansa ve yeterliliğe sahip olmayan bir sipariş toplama sistemi deposunda, sonuç olarak tüm tedarik zincirinde yetersiz hizmete ve yüksek operasyonel maliyetlere neden olabilir. Sipariş toplama hemen hemen her depo için en yoğun iş gücü gerektiren ve en maliyetli işlem olarak tanımlanmaktadır; sipariş toplama maliyeti, depo operasyon maliyetlerinin %55'i kadarını oluşturduğu tahmin edilmektedir.

Depolama yönetimindeki aksaklıklar ve bunun sonucunda meydana gelen darboğazlar depolama maliyetlerinin açığa çıkmasına neden olmaktadır. Bu aksaklıklar ve depolamadaki kopuk iletişim; maliyetin yanı sıra stokta mal yetersizliği, müşteri siparişlerine tam zamanlı yanıt verememe, stok fazlalığı ve stok maliyetlerinde artma gibi birçok olumsuzluğa neden olmaktadır. Bu gibi istenmeyen durumları önlemek için, depolama sistemlerinin optimizasyonu gerekmektedir.

Bu çalışmada depolamadaki maliyetlerin temel kaynağı olan sipariş toplama politikaları ve sipariş toplama türleri ile ilgili kapsamlı araştırma yapılmıştır. Bu araştırma yardımıyla da, bu çalışmada elen alınan sistem için depolama maliyetlerini azaltmak ve AS/RS 'de stoklanan ürünlerin kullanım sıklıklarına göre yeniden yerleşiminin belirlenmesi için, sistemin ihtiyaçlarına tam olarak cevap verecek sipariş toplama politikasının belirlenmesi hedeflenmektedir. İşletmede ele alınan depolama sisteminin karmaşıklığı nedeniyle optimal sipariş politikasının ve malzeme yerleşiminin bulunmasında esnek çalışmaya ve değişikliklere izin verecek olması nedeniyle sezgisel tekniklerden faydalanma yolu izlenmektedir. Optimal politikasının belirlenmesine yönelik çalışmalar devam etmektedir.

KAYNAKÇA

- Atmaca, E., Tunç, S., Kutlu, B., Zincidi, A., "Depo Sisteminde Sipariş Toplama Sürecinin İyileştirilmesi", Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der., Cilt 23, No 2, 357-364, 2008.
- Bartholdi J.H., "Warehouse & Distribution Science", E-Book, 2006.
- De Koster, R., Roodbergen, K.J., "Design And Control Of Warehouse Order Picking: A Literature Review", Erim Report Series Research In Management, 2006.
- De Koster, R., Yu, M., "The impact of order batching and picking area zoning on order picking system performance", Elsevier, 2008.
- Galka, S., Ulbrich, A., Günthner, A.W., "Performance Calculation For Order Systems By Analytical Methods And Simulation", Germany, 2007.
- Gudehus, T., "Principles of order picking: Operations in distribution and warehousing systems", W. Essen, Germany, 2000.
- Roodbergen, K.J., "Storage assignment policies for warehouses with multiple cross aisles", In: Meller, R., Ogle, M.K., Peters, B.A., Taylor, G.D., Usher, J. (Eds.), Progress in Material Handling Research, pp. 541-560, 2005.
- Ştet, M., "Order Picking Operations In Warehouse Systems", Fascicle of Management and Technological Engineering, Cilt 7, 2008
- Wäscher, G., "Order Picking: A Survey of Planning Problems and Methods", Management Science, 2002.

YALIN ALTI SİGMA METODOLOJİSİ UYGULAMASI

Ediz ATMACA

Gazi Üniversitesi

Engin SİRKEÇİ

Gazi Üniversitesi

Gözde YILDIZ

Gazi Üniversitesi

ÖZET

Son 10 yıldır dünyadaki birçok lider kuruluşun uygulamakta olduğu Altı Sigma, imalattan hizmete, şirketlerin her türlü sürecini daha verimli hale getirerek karlılıklarını arttırmalarına ve büyümelerine yardımcı olmuştur. Altı Sigma'nın hızdan çok kaliteye odaklanması, sürece hız kazandırmadaki bu eksikliğin, Yalın Yönetimin gidermesi bu iki tekniğin birlikte ve birbirlerini destekleyecek şekilde kullanılması gereğini ortaya çıkartmıştır. Yapılan çalışmada bu iki tekniğin birlikte uygulanmasıyla ortaya çıkan Yalın Altı Sigma Metodolojisi hakkında bilgi verilerek, Türkiye'nin önde gelen beyaz eşya firmalarından biri olan Arçelik A.Ş.'de Yalın Altı Sigma Metodolojisinin uygulanması üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Altı Sigma, Yalın Altı Sigma, Kalite Kontrol

1. GİRİŞ

Küreselleşme olgusunun her gün daha da önem kazandığı günümüz dünya ekonomisinde, rekabetin artan bir ivme kazanmasının bir sonucu olarak günümüz şirketleri için en önemli ve üzerinde durulan kavram “verimlilik” olmaya başlamıştır. Bununla birlikte verimlilik ve insan yaşamının kalitesi de birbirlerine son derece bağlıdır, çünkü daha çok çıktıyı daha az girdiyle elde etme mantığıyla çalışan verimlilik, şirketler için daha fazla kazanç demek olduğu kadar, gelecek kuşaklar için de kullanabilecekleri daha fazla kaynak bulabilmek demektir. Üreticiler, ürün karışık bir yapıya da sahip olsa yeni ürünleri daha az zamanda yaratabilme ihtiyacı duymaktadırlar. İmalat organizasyonları, günümüz koşullarında kaliteyi iyileştirirken, maliyeti düşürmek ve daha az kaynak kullanımı ile üretim hacmini arttırmayı arzulamaktadırlar. Hizmet organizasyonları da çevrim sürelerini azaltma ve müşteri memnuniyetini artırma ihtiyacı duymaktadırlar.

Altı Sigmayı uygulayan farklı coğrafyadaki birçok şirket ve çalışanlarında yarattığı kültür değişiminden sonra, yüksek enflasyon ile geçirilmiş son yirmi yıl ve sık sık yaşanan krizlerin ardından şirketlerin köklü değişim projelerine girişme zamanının gelmiş olması da Türkiye’de de Altı Sigma’ya olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır.

Ancak Altı Sigma, hızdan çok kaliteye odaklanmaktadır. Sürece hız kazandırmadaki bu eksikliği, Yalın Yönetim gidermektedir. Yalın Yönetim, kaliteyi iyileştirmekten çok, süreç akışı ve hızını iyileştirme alanında daha iyidir. Bu nedenle, Yalın Yönetim ve Altı Sigma teknikleri birlikte ve birbirlerini destekleyecek şekilde kullanıldıklarında en iyi sonuca ulaşılır.

Sigma, ürünlerin, hizmetlerin ve proseslerin yeterliliklerini ölçen ve karşılaştırma imkânı sağlayan bir ölçüm skalasıdır. Altı Sigma ise organizasyonun temel süreçlerini, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde, değerlendirmek ve iyileştirmek için, şimdi ve gelecekte, tüm çalışanların bilgilerinin ve kantitatif metotların etkin olarak kullanılmasıdır (Baş, 2003).

Altı Sigma öncelikle istatistiksel bir ölçümdür. Ürünlerin, hizmetlerin ve proseslerin ne kadar iyi olduğu hakkında bilgi veren bir ölçüm tekniğidir. Diğer ürünler, hizmetler ve prosesleri karşılaştırmayı sağlamaktadır. Bu durum diğerlerinden ne kadar ileride veya geride olunduğunu göstermektedir. En önemlisi nereye gidilmesi gerektiğini ve bunu başarmak için ne yapılması gerektiğini söylemesidir. Kuruluşların topyekûn performanslarını, verimliliklerini ve kârlılıklarını artırmak amacıyla, son 50 yıl içerisinde ortaya çıkan sistemler arasında en etkili ve başarılı olarak kendisini kanıtlamış olan Altı Sigma, üretim süreçlerini olduğu kadar diğer iş süreçlerini de mükemmelleştirmeye odaklanan bir sistemdir. Motorola'da Dr. Mikel Harry ve Bill Smith tarafından geliştirilen Altı Sigma sistemini ve metodolojisini uygulayan kuruluş sayısı her geçen gün katlanarak artmaktadır. Bir süreçte %99,99966 başarı seviyesini ifade eden Altı Sigma performans düzeyi aynı zamanda bunu gerçekleştirmeye yönelik vizyonu ve sistemi ifade eden bir metafor haline gelmiştir. Altı Sigma problemlerle yaşamayı değil problemleri çözerek kazanç sağlamayı bir alışkanlık haline getiren, firma kültürünü yaratan sihirli değişimin ismidir. Altı Sigma temel metodoloji ve araçlar ötesinde, çok iyi tasarlanmış komple bir sistemdir. Altı Sigma'nın ana itici gücü istatistiksel araç ve yöntemlerin disiplinli ve kolay anlaşılır bir metot içinde, işlevsel şekilde uygulanmasıdır. Bu metodoloji ve araçlar sadece üretim süreçlerine değil, diğer iş süreçlerine de (satış, satın alma, lojistik, sevkiyat, planlama, vb...) uygulanabilmekte ve son derece başarılı sonuçlar elde edilmektedir.

Yalın üretim "en az kaynakla, en kısa zamanda, en ucuz ve hatasız üretimi, müşteri talebine yanıt verebilecek şekilde, israfsız ve tüm üretim faktörlerini en esnek şekilde kullanıp, potansiyellerinin tümünden yararlanarak nasıl gerçekleştiririz?" arayışının bir sonucudur. Yalın üretim bu hedeflerin tümünü aynı anda gerçekleştirme ilkesine dayanır ve kitle üretim anlayışını tersyüz eden, bir anlamda her şeye alışılmışın tam tersi yönünde yaklaşan bir sistemdir. Genel geçer kabul edilmiş tüm kural ve ilkeleri sorgulayan, hiçbir yerleşik kanıyı mutlak görmeyen şüpheci bir yaklaşımın ya da felsefenin ürünü olarak doğmuş ve gelişmiştir (Okur, 1997). Ancak, geliştirilmesi, çevrim zamanının azaltılması gereken süreçlerin ve yok edilmesi gereken israfların bulunduğu bir ortamda çalışma sahasının verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması projesi şirketin içinde başlayamaz. Müşterinin bakış açısından ve yalın kavramını dikkate alarak düşünmek gerekir. Müşteri, değer kavramını tanımlayabilen ve ürünün değerini yargılayabilen tek kişidir. Müşterinin neye ihtiyacı olduğunu ve istediğini, ürünün kalitesini, şirketinizin zayıf ve güçlü yönlerini nasıl değerlendirdiğini, niçin o ürünü seçtiğini bilmek gerçekten çok önemlidir. Önemli olan müşterinin değer tanımını anlamaktır, bundan sonra organizasyon içinde ne yapılacağına karar verilir (Smith, 2004).

Yalın yönetim, süreçteki israfları ortadan kaldırmaya ve karmaşıklığı azaltmaya odaklanmaktadır. Minimum miktarda kaynak (insan, malzeme ve sermaye) kullanarak çözüm üretmeyi ve onu zamanında müşteriye ulaştırmayı amaçlamaktadır. Tüm alanlarda uygulanabilmekte ve performansı arttırmak için fırsatları ortaya çıkarmaktadır. Altı Sigma ise, kalite felsefesi sağlamaktadır ve süreç performansını gözlemek için istatistiksel bir araçtır.

Süreçteki değişkenliği azaltmayı ve hataları yok etmeyi amaçlar. Yalın Yönetim ve Altı Sigma el ele başarılı bir şekilde çalışmaktadır. Oluşan sinerjiyle yavaş süreçler değişmekte, yerini kesintisiz akan iş akışlarına bırakmaktadır. Bu özgün yaklaşım, Xerox, General Electric, Caterpillar, Johnson&Johnson ve Dell'de kullanılmaktadır (Brett vd., 2005).

Yalın Yönetim ve Altı Sigma teknikleri birlikte ve birbirlerini destekleyecek şekilde kullanıldıklarında en iyi sonuca ulaşılmaktadır. Yalın araçları akıştaki problemleri ve değer yaratmayan faaliyetleri tespit ederken, Altı Sigma değer yaratan her bir adımın yeterliliğini artırır ve yalın üretim/yönetim tekniklerine ikinci bir girdi daha oluşturur. Özellikle üretim dışı süreçlerde Altı Sigma'nın, Yalın araçlarıyla birleştirilmesi; uygulamanın, araçların ve eğitim içeriğinin hizmet sektörü ve

destek süreçler için doğru farklılaştırılması kritiktir. Aksi takdirde sorunlarla karşılaşılması kaçınılmazdır (George vd., 2005).

Yalnızca Altı Sigma'nın uygulandığı durumlarda Yalın Yönetim'in üç önemli özelliğinden mahrum kalınmaktadır:

- Süreçlerin hızını arttırmaya direkt odaklanamamak,
- Stok yatırımlarının maliyetlerini azaltmaya direkt önem vermemek,
- Veri toplama ve analiz etmek için metotlar öğrenmek ve uygulamak uzun zaman aldığından dolayı hızlı bir şekilde finansal getiri elde edememek.

Buna karşın sadece Yalın Yönetim uygulandığında;

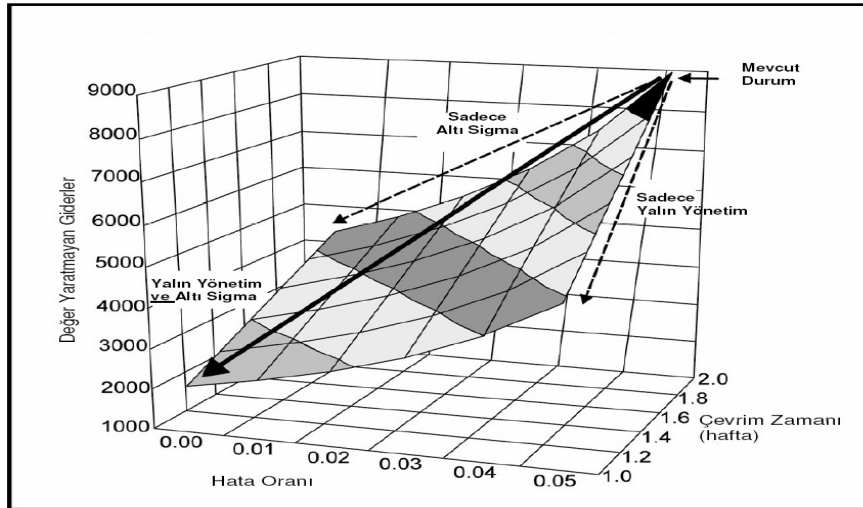
- Süreçler istatistiksel kontrol altında değildir,
- Karar vermek için kullanılan ölçme sistemlerindeki değişkenliği hesaplamaya önem verilmez,
- Süreç problemlerini ortaya çıkaran matematiksel araçlarla ve kaliteyle bağlantısı olmayan süreç iyileştirmeleri meydana gelir.

Birlikte kullanıldıklarında bu eksiklikleri gidermektedirler (Devane, 2005). Şirketler, müşteri ihtiyaçlarını daha hızlı karşılamak, Altı Sigma seviyesinde ve dünya seviyesinde maliyetlerle çalışmak gibi üç hedefi sadece Yalın Altı Sigma Metodolojisi ile gerçekleştirebilmektedirler.

Yalın Altı Sigma Metodolojisi üretim, tasarım, satış, pazarlama, servis gibi tüm iş alanlarında kolaylıkla uygulanabilir. Uygulamada elde edilebilecek getiriler şunlardır:

- Şirketi daha karlı hale getirmek;
- Teslimat süresini kısaltmak,
- Stok seviyesini azaltmak,
- Müşteri memnuniyetini arttırmak,
- Pazar payını arttırmak,
- Üretim maliyetini düşürmek (%10-40),
- Daha güçlü ve sağlam tasarımlar yaratmak,
- Karar verme, problem çözme, ekip çalışması gibi iş yeteneklerini geliştirmek,
- İşyerini daha iyi hale getirmek,
- Büyük miktarda gereksiz öğeden kurtulmak (George vd., 2005)

Şekil 1.1'de Yalın Yönetim, Altı Sigma ve Yalın Altı Sigma Maliyet İlişkisi gösterilmiştir.



Şekil 1.1. Yalın Yönetim, Altı Sigma ve Yalın Altı Sigma Maliyet İlişkisi

Şekil 1.1'e göre sadece hataları azaltmak veya sadece çevrim zamanını azaltmak bazı kazançlar sağlar ancak en düşük maliyete; eşzamanlı olarak hem kalite hem de hız arttırıldığında ulaşılabilir (George vd., 2003).

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

2.1. Yalın Altı Sigma İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Yalın Altı Sigma uygulamasına ilk kez Hindistan'da BAE Systems Controls'da 1997'de başlandığı görülmüştür. 12 yıllık geçmişi olan bu metodoloji hakkında literatürde akademik anlamda az sayıda çalışmaya, Türkiye'de ise bu konuda hazırlanmış tek bir kaynağa rastlanmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalardan öncelikle uygulama dışında olanlar ele alınmıştır. Aşağıdaki Tablo 2.1'de Yalın Altı Sigma çalışmalarının özet halindeki sunumu verilmiştir.

Tablo 2.1. Yalın Altı Sigma Çalışmalarının Özet Halinde Sunumu

Yazarı, Yayın yılı	Konusu
Bossert ve Walker 2002	Yalın Altı Sigma'nın yazılım geliştirme, çağrı merkezleri, eğitim, yeni ürün geliştirme gibi imalat dışı sektörlerde uygulanma önerisi
Brett ve Queen 2005	Yalın Altı Sigma uygulaması için Yalın İmalatın ve Altı Sigma yaklaşımının nasıl birleştirildiğini bilgi yönetimi üzerinde gösterimi
Bendell 2005	Altı Sigma, Yalın Organizasyon ve ISO 9001:2000 çalışmaları arasında karar veremeyen işletmeler için bir yol haritası sunulması
Arnheiter ve Maleyeff 2005	Altı Sigma uygulayan şirketlerin Yalın Yönetimden neler kazanabileceğinin incelenmesi
Myers 2006	Bir takip sistemi olan RFID'nin Yalın ve Altı Sigma yaklaşımlarının önemli bir bileşeni olabileceğinin savunulması
Carnell 2006	Teorik istatistik bilgisinin önemi ve planların tecrübelerle desteklenmesi gerekliliği
D'Angelo vd., 2007	Hizmet sektöründe sürekli kalite gelişimi üzerine bir çalışma
Koning 2008	Hollanda'nın çok uluslu sigorta şirketlerinden alınan dört olay çalışması ile finans servislerinde önemli sonuçlar ve atılımlar
Bonilla 2008	Hasta muayene çizelgelerine karşı personelin dağılımını ağırlıklandıran ve öncelikli olanın seçileceği Kalite Fonksiyon Yayılımı
Carleymith vd 2009	Yalın düşünce ve Altı Sigma ile ilgili tecrübelerinin ilaç Ar-Ge çalışmaları üzerinde uygulaması
Jugulum ve Samuel 2009	Yalın Altı Sigma tasarımı (DFLSS) ile geniş kapsamlı bir yaklaşım
Boothroyd Dewhurstun 2009	DFMA tekniği kullanımının üretim işlem hacmindeki ve karlılıktaki belirgin etkisi
Tom Sanderson 2009	Lojistik hizmetlerinde israfın azaltılmasına yönelik çalışma
General James Campbell 2009	New York ABD Askeri Akademisi'nde Yalın Altı Sigma tekniği ile 2 milyar \$ tasarruf sağlanması
Taylor & Francis 2009	Evrensel tedarik zinciri yönetimi entegrasyonu ve kontrolü

2.2. Dünya' da ve Türkiye' de Altı Sigma Uygulamaları

2.2.1. Dünya' da Altı Sigma Uygulamaları

Dünya' da Altı Sigma' yı uygulayan bazı büyük şirketler ve kuruluşlar şunlardır: 3M, Allied Signal, Apple Computers, Boeing, Bosch, Citibank, Ford Motor Company, Genel Electric, Hewlett Packard, Honeywell, Intel, Kodak, Microsoft, Motorola, NASA, Nokia, Sony, Texas Instruments, UPS, Volvo' dur.

1985 yılında Motorola tarafından uygulanmaya başlayan Altı Sigma, bugün yukarıda verilen kuruluşlar gibi birçok uluslararası kuruluşta tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Tablo 2.2. Dünya'da Altı Sigma uygulayan firmalar ve kazançlarını göstermektedir (Kwak vd., 2004).

Tablo 2.2. Dünyada Altı Sigma Uygulayan Firmalar ve Kazançları

Firma/Proje	Kazanç Şekli	Kazanç
Motorola	Süreç sırası hata oranı	150 defa azaltıldı
Raytheon Hava Taşıtı Entegrasyon Sistemleri	Depo bakım muayene süresi	% 88 oranında azalma
GE	Tamir atölyelerindeki işlem Süreleri	% 62 oranında azalma
Allied Signal (Honeywell)	Stok çevrim süreleri	% 100 oranında yükselme
Allied Signal (Honeywell)	Yollama çevrim süreleri	18 aydan 8 aya düşürüldü
Hughes Askeri Operasyonlar Misilli Sistemler Grubu	Kalite/Verimlilik	% 1000 ve % 500 oranında İyileştirmeler
GE	Finansal	2 milyar \$ kazanç(1999)
Motorola	Finansal	11 yılda 1,5 milyar \$
Dow Kimya	Finansal	2.45 milyon \$
Dupont	Finansal	25 milyon \$
Telefonica de Espana	Finansal	10 ayda 30 milyon €
Texas Instruments	Finansal	600 milyon \$
Johnson and Johnson	Finansal	500 milyon \$
Honeywell	Finansal	1,2 milyar \$

2.2.2. Türkiye' de Altı Sigma Uygulamaları

Türkiye'de Altı Sigma'yı ilk uygulayan kuruluş, Eskişehir'de faaliyet gösteren TEI (Turkish Engine Industry) dir. Hisselerinin büyük bir bölümü GE' ye ait olan TEI, GE' nin Altı Sigma' yı yaygınlaştırması kapsamında, 1996 yılından itibaren süreçlerinde bu metodolojiyi kullanmaya başlamıştır. Türkiye'de Altı Sigma'yı uygulayan 2. şirket ise Arçelik' tir. Arçelik, 1999 yılında, özellikle üretim bazlı süreçlerinde, Altı Sigma'yı yaygınlaştırmış ve 2002 yılında bu metodolojiyi, hizmet süreçlerine doğru yaymaya başlamıştır.

Altı Sigma'yı daha sonradan Türkiye'de uygulamaya başlayan şirketler aşağıdaki gibidir:

BSH, Borusan, Vitra, Kordsa, Marshall, Ford, Vestel, Teba, E.G.O, Borusan, Kale, Aksa, Aselsan, Petrol Ofisi, BOS (Birleşik Oksijen Sanayi), Çimtaş Boru, Aksa Akrilik, Ford Otosan.

Türkiye'deki firmaların Altı Sigma uygulamaya başlama nedenleri:

- Verimlilik artışını sağlamak,
- 2001 yılındaki ekonomik kriz,
- Ürün satılan yurt dışındaki bazı firmaların istekleri,
- Yurt dışındaki ortaklarının istekleridir.

Altı Sigma' nın popülaritesi 2000' li yıllarda artmış 2001 krizi ile önemi daha iyi anlaşılmıştır.

Arçelik:

Arçelik, 1998 yılından bu yana Altı Sigma felsefe ve sistemlerini kullanmaya başlamıştır. Arçelik' te Altı Sigma' nın ana unsurlarını; liderlik, yaratıcılık, şirket içi iletişim, yapılan her işte hız ve mükemmellik, müşteri merkezli düşünce oluşturmaktadır. Arçelik' te Altı Sigma projeleri içsel süreçlerin kalite, verimlilik ve hız açısından iyileştirilmelerini sağlarken aynı zamanda müşterilere daha düşük maliyetli ve daha fazla katma değer içeren ürün ve hizmetlerin sunulması yönünde odaklanmaktadır. Arçelik' te 150 ye yakın çalışana kara kuşak eğitimi verilerek, Altı Sigma projelerini yönetecek ve yönlendirebilecek düzeye ulaşmaları sağlanmıştır. Arçelik' te Altı Sigma uygulanmaya başlandığı günden günümüze kadar geçen süre içinde 100' ün üzerinde proje tamamlanmış ve 150 milyon \$' dan fazla net kazanç sağlanmıştır.

Arçelik A. Ş.'den Denizli (2004), "Yatırım Onay Sürecinin İyileştirilmesi Projesi" öncesi bir yatırım onay için çevrim süresi ortalamasının 15, standart sapmasının 8 gün olduğunu ve müşteri şikayetlerine göre temel problemin sürenin uzunluğu ve takibin güçlüğü olduğunu belirtmiş ve hedeflerinin maksimum 23 günden 5 güne ulaşmak ve % 100 takip imkânı sağlamak olduğunu söylemiştir. Bu süreç sonunda ortalama onay süresi 1.85 güne indirilmiş, eski süreçte standart sapma 8 gün iken 1.13 güne düşürülebilmektedir.

Petrol Ofisi:

Petrol Ofisi'nden Taşçı (2004), Petrol Ofisi'nin özelleştirmeden 2 yıl sonra rekabet şartlarının her geçen gün artması, tüm dünyadaki kâr marjlarının giderek daralması nedeniyle sağlıklı büyüeyebilmek için bir sistematığe ihtiyaç duyarak Altı Sigma metodolojisini uygulamaya karar verdiğini belirtmiş, Ocak 2003' te maden yağı direktörlüğünde Altı Sigma projesinin pilot uygulamasının başlatıldığını söylemiştir. Altyapı çalışmalarında sorumlu yöneticilerle Altı Sigma Metodolojisinin Petrol Ofisi kültürüne nasıl entegre edileceği belirlenmiş ve bu sürecin sonunda süreç performansı anlayışı yerleşmiş. Petrol Ofisi' ndeki Altı Sigma çalışmalarında 4 Kara Kuşak ve 11 Yeşil Kuşak yetiştirilmiş, fayda maliyet analizi sonucu projenin başarısının en kuvvetli göstergesi, danışmanlık ve personel giderleri 280.000 USD iken tamamlanan projelerden sağlanan kazanç 1.085.000 USD olmuştur.

Aksa Holding:

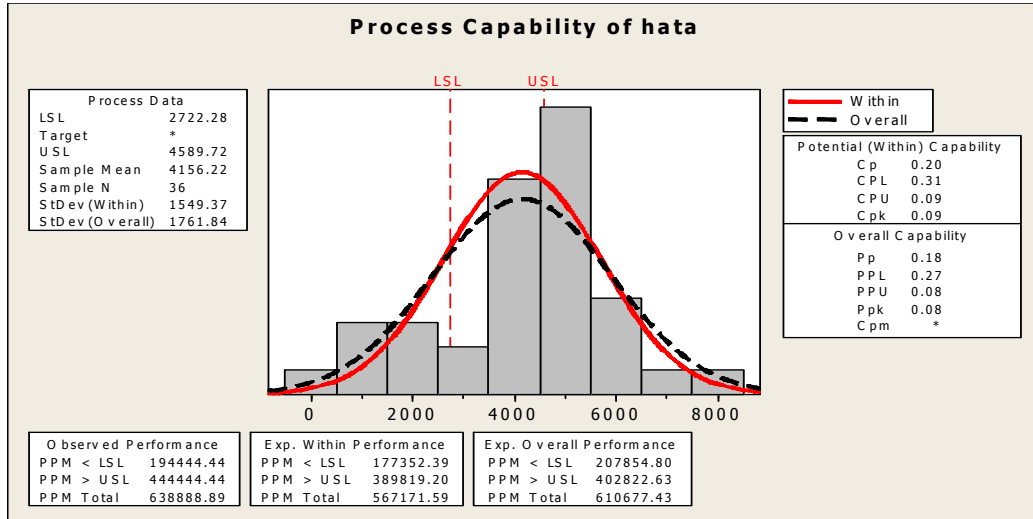
Aksa Akrilik Genel Müdür Yılmaz (2007), iş süreçlerinde değişkenliklerle karşılaşabildiklerini ve bu değişkenlikleri ortadan kaldırmak üzere klasik istatistiksel yaklaşımların daha ötesine geçecek yaklaşımlara ihtiyaçları olduğunu ve kritik bazı süreçlerindeki problemleri kalıcı ve radikal bir biçimde çözmek amacıyla kendini kanıtlamış bir proje yönetimi olan Altı Sigma yaklaşımını uyguladıklarını belirtmiştir. İlk defa 2003 yılında danışman firma seçim çalışmaları ile Altı Sigma' ya başladıklarını ve SPAC firması ile işbirliğine gittiklerini söyleyen Yılmaz (2007), 1-1,5 ay süren stratejik planlama ve alt yapı çalışmaları ile Altı Sigma Proje Yürütme Kurulu'nu oluşturduklarını vurgulamakta ve bugüne kadar yaptıkları tüm Altı Sigma projelerinin toplam yıllık getirilerinin 4 milyon \$' ın üzerinde olduğunu söylemektedir.

3. YALIN ALTİSİGMA UYGULAMASI

Uygulama, Arçelik Bulaşık Makinesi Fabrikası'nda yapılmıştır. Çalışmada yalın altı sigma organizasyonlarında yaygın olarak kullanılan TÖAIK – Tanımla, Ölç, Analiz, İyileştir ve Kontrol döngüsü kullanılmıştır.

Kalite kontrol veri akışında, sahadaki problemleri müşteriye ulaşmadan tetkik ve teşhis edebilecek ve doğru önceliklendirmeyi yapabilecek müşteri odaklı bir anlayışın tam olarak oturtulamadığı tespit edilmiş, hatalarının tekrarının takibinin olmaması ve hataların münferit olarak ele alınıp, kalıcı iyileştirme sağlandığına yönelik sistematik değerlendirmenin olmaması sonucu hatalı ürünlerin satışa sunulduğu gözlenmiştir. Firmanın kontrollerde öncelikle hangi raporlardan alınan verileri dikkate alması gerektiği ortaya çıkarılmıştır. Bu doğrultuda hangi rapordan alınan verilerin, hataların erken tespitinde kullanılacağına görülmesi için önceliklendirme matrisinden faydalanılmıştır. Kalite platformu iyileştirme raporları, saha takip raporu ve firma performans raporları firma içinden yapılan değerlendirmelerde dikkate alınan raporlardır. Yönetim yapılması gereken düzenlemelere karar verirken bu raporlardan yararlanılmaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan Önceliklendirme Matrisinde girdileri oluşturan raporların çıktılara göre belli ağırlıklı puanları verilmiş ve toplam öncelik puanı hesaplanmıştır. Buna göre; Servis Raporlarından alınan verilerin firma içindeki düzenlemelerin yapılmasında öncelikle dikkate alınması gereken veriler olduğu görülmüştür.

Yapılan çalışmada serviste çıkan hata sayısını azaltarak müşteri memnuniyet seviyesini yükseltmek için burada çıkan hata sayıları üzerinden ölçümler yapılmıştır. Daha sonra bu hataların kontrol sınırları içerisinde olup olmadığı ölçülmüş, sürecin sigma seviyesi hesaplanmıştır. Süreç yeterliliğinin çıkartmak için, servislerden gelen hatalar kritik değer olarak ifade edilmiştir. Servislerden alınan 2006-2008 yılları arasındaki veriler Minitab 15 istatistik yazılımı kullanılarak değerlendirilmiş, süreç yeterlilik analizleri yapılarak yorumlanmıştır. Aşağıdaki Şekil 3.1. de Süreç Yeterlilik Analizi verilmiştir.



Şekil 3.1. Süreç Yeterlilik Analizi

Şekil 3.1 'de görüldüğü gibi örnek ortalama değer (4156,22 adet), hedef ortalama değer olan 3100 adet'e değil ÜKS=4589 adet'e yakındır. Yani ortalama kayarak ÜKS değerine yaklaşmıştır. Sağ altta yer alan PPM total değeri de bunu doğrulamaktadır. Buna göre ölçümler %61,05 olasılıkla ÜKS değerinin üzerindedir. Bu nedenle hata sayısının kontrol limitleri içine çekilmesi gerekmektedir. Hata sayısının ÜKS değerinin üzerinde olması hata sayısının yeterince kontrol edilemeyerek farklı dönemlerde düzensiz artış ve azalışlara sebep olduğunu göstermektedir. Standart sapması ise 1549'dur. Cpk değeri, hedef değerin (Cpk >1,33) oldukça altındadır. Mevcut durumun sigma seviyesi ise fırsatlar ve hatalar yöntemi ile 3.8 olarak bulunmuştur.

Analiz Aşamasında kalite iyileştirme veri akışına ait performans standartları bulunmuş ve toplanan verilerin analizleri yapılmıştır. Performans standartlarının bulunmasında kullanılan yöntem Pareto analizi yöntemidir. Bu aşamada kullanılan Pareto Diyagramı her bir etkenin, önem derecesine göre toplam sonuca katkısını ve iyileştirme şansını göstermek için kullanılmıştır. Görünen çoğunluk etkili azınlık ilkesine dayanan ve önemsiz çoktan, az ama hayati önem taşıyan etkenleri ayırmak için kullanılmıştır.

Pareto diyagramında 4 grubun hata sayısının çok yüksek olduğu görülmüş ve bu 4 grup için Arçelik'ten alınan saha raporları incelenerek servislerde yakalanan önemli hatalar belirlenmiştir. Fabrika içinden yapılan kontrollerle yakalanan hatalar servis hataları ile karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma ile serviste yakalanan hataların bir kısmının fabrika içinde kontrolünün olmadığı görülmektedir. Belirlenen bu hatalar Hata Türü ve Etkileri Analizi (FMEA) analizi ile incelenmiş ve tavsiye edilen faaliyetler belirtilmiştir. FMEA formlarında bu 4 gruptaki hataların potansiyel etkileri ve mekanik sebepleri tespit edilmiştir. Sonuç olarak her hata için tavsiye edilen aksiyon belirlenmiştir. Burada amaç sürekliliği olan ve fabrika içinde kontrollerle ortadan kaldırılacak hataların tespit edilmesidir. Bulunan bu hataların fabrikadaki laboratuvarlarda yeni kritik hata kriteri eklenerek giderilmesi tavsiye edilmiştir. Diğer hatalar ise tadilat yapılarak veya kısa süreli önlemlerle giderilmektedir.

İyileştirme aşamasında süreci etkileyen tüm değişkenlerin nedenleri, birbirleri ile etkileşimleri, değişkenlerin kabul edilebilir maksimum limitleri ve süreç üzerindeki etki düzeyleri yapılan tekniklerle incelenmiştir. Pareto analizi ve hata türü ve etkileri analizi sonucunda servislerde yakalanan ancak fabrikada yapılan kontrollerde yakalanamayan hataların neler olduğu tespit edilmiştir. Bu hatalar arasından dönemsel veya sürekliliği olmayan hatalar elenerek sürekli tekrar eden hatalar belirlenmiştir. Burada amaç hataların fabrika içinde kontrol edilerek sahaya kaçmasını engellemektir. Belirlenen hataların fabrikada yapılan görünüş, fonksiyon, çalıştırma ve işçilik testlerine kritik hata kriteri olarak eklenmesine karar verilmiştir.

4.SONUÇ

Yalın yönetim, süreçteki israfları ortadan kaldırmaya ve karmaşıklığı azaltmaya odaklanmaktadır. Minimum miktarda kaynak (insan, malzeme ve sermaye) kullanarak çözüm üretmeyi ve onu zamanında müşteriye ulaştırmayı amaçlamaktadır. Altı Sigma ise, kalite felsefesi sağlamaktadır ve süreç performansını gözlemek için istatistiksel bir araçtır. Süreçteki değişkenliği azaltmayı ve hataları yok etmeyi amaçlar. Yalın Yönetim ve Altı Sigma el ele başarılı bir şekilde çalışmaktadır. Oluşan sinerjiyle yavaş süreçler değişmekte, yerini kesintisiz akan iş akışlarına bırakmaktadır.

Uygulamada, her geçen gün önemi daha iyi anlaşılan bir kalite ve müşteri memnuniyeti sistemi olarak adlandırılacak Yalın Altı Sigma sistemine genel bir bakış açısı ile bu sistemin temel yapı taşları, taşıdığı özellikler, bileşenleri, ilkeleri, işletmelere sağladığı faydalar belirtilmiş ve literatürde ne şekilde uygulandığı hakkında bilgi verilmiştir. Müşteri odaklı bir kalite kontrol anlayışının sisteme aktarılmasının önemini ve bu sayede müşteri memnuniyetinin ve satışlarda artışın sağlanabileceğine değinilmiştir. Çalışma yöntemi olarak piyasada bu konuyla ilgili bulunan kitap ve dergiler tetkik edilmiş, internet üzerinden teknik bilgilere ulaşılmıştır. Teorik bilgilere ulaşmada yararlanılan bu yöntem pratik bilgileri elde ederken de kullanılmıştır. Ayrıca Arçelik Bulaşık Makinesi Fabrikası düzenli olarak ziyaret edilip bulaşık makinesi imalatındaki ve kontrolündeki aşamalar incelenerek değerlendirilmiştir. Kalite kontrol sürecinde Yalın Altı Sigma uygulamasında sırasıyla tanımlama, ölçüm, analiz, geliştirme ve kontrol aşamaları uygulanmış ve çeşitli teknikler ve bilgi toplama araçları kullanılmıştır. Çeşitli diyagramlarla yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar desteklenmiştir. Kontrol aşamasında elde edilen verilere göre, proje öncesi ve sonrasındaki sigma seviyeleri belirlenmiş ve bunlar karşılaştırılarak milyondaki hata sayıları ve projenin firmaya getirisini belirlenmiştir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda kalitenin tanımı, kalite kontrol sisteminin işleyişi, süreci ve beyaz eşya sanayindeki uygulaması belli bir sistematik içinde ele alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Arnheiter, E.D., Maleyeff, J., "The Integration of Lean Management and Six Sigma", The TQM Magazine, 17:5-18 (2005).
- Baş, T. , Altı Sigma Kalite Ofisi Yayınları, (2003).
- Bendell, T., "Structuring Business Process Improvement Methodologies", Total Quality Management, 16 (8-9): 969-978 (2005).
- Bonilla, Claribel, Pawlicki, Todd, Perry, Leonard, Wesselink, Brigitte, Radiation Oncology Lean Six Sigma Project Selection Based On Patient And Staff Input Into A Modified Quality Function Deployment, (December 2008).
- Boothroyd Dewhurstun, Survey: DFMA techniques reduce costs, (2009).
- Bossert, J., Walker, R., "Total Quality Management and Performance, an Evaluation of the Evidence and Lessons for Research on Public Organizations", Public Performance & Management Review Journal, (2002).
- Brett, C. , Queen, P., "Streamlining Enterprise Records Managements With Lean Six Sigma", The Information Management Journal, 58-62, (2005).
- Carleysmith, Stephen W., Dufton, Ann M., Altria, Kevin D., Implementing Lean Sigma İn Pharmaceutical Research And Development: A Review By Practitioners, (January 2009)
- Carnell, M., "Put the Pieces Together", Quality Progress, (2006).
- Devane, T., "Integrating Lean Six Sigma And High-Performance Organizations, 1th Ed", Pfeiffer, San Francisco, 5-123, (2004).
- General James Campbell, Army News Service: Lean Six Sigma efforts near \$2 billion in savings, (2009).
- George, M. L., "Lean Six Sigma For Service: How To Use Lean Speed And Six Sigma Quality To Improve Services And Transactions", Mcgraw-Hill, New York, 10-100, (2003).
- George, M., Rowlands, D., Kastle, B., "Yalın Altı Sigma Nedir?, 1.Baskı", Baris Gökçer Akbay, Spac Altı Sigma Danışmanlık, Ankara, 9-86, (2005).
- Gijo, E., Rao, S., "Six Sigma Implementation- Hurdles And More Hurdles", Sqc&Or Unit, Indian Statistical Institute, Bangalore, India (Taylor & Francis), (2005).
- Koning, Henk De, Does, Ronald J.M.M., Bisgaard, Soren, Lean Six Sigma İn Financial Services, (May 2008).
- Kwak, Y., Anbari T., "Benefits, Obstacles, and Future of Six Sigma Approach, (2004).
- Okur, A.S. , "Yalın Üretim-2000'li Yıllara Doğru Türkiye Sanayi İçin Yapılanma Modeli", Söz Yayın, İstanbul, 23-214, (1997).
- Rajesh Jugulum, Philip Samuel Design for Lean Six Sigma; a holistic approach to design and innovation, (2009).
- Smith, B., "Lean/Six Sigma-Either, Neither, Or Both?", The Voice Of Michagen Industry, 8-9, (2004).
- Steve Myers, Responding Company: Turnkey Computer Systems, Inc.Survey Section: Company Information, (2006).
- Tom Sanderson, Lean Six Sigma Program Helps Transplace Reduce Operations Costs and Maintain Exceptional Service Levels During Critical Times, (2009).

SERİ ÜRETİMDE PROSESLER ARASI AKIŞIN KONTROLLÜNÜN SAĞLANMASI VE UYGULAMA ÖRNEĞİ

Sabit TUNÇEL
Ağaçışleri End. Yük. Müh.

ÖZET

Bu bildiri kapsamında, standart ofis mobilyası üretimi yapan bir işletmenin hatlar arası geçişlerde kullandığı palet sistemli taşıma yöntemi ile uzun mesafeli taşımalar sonucunda oluşan zaman kayıplarını önlemek ve bunun beraberinde verimlilik artışını sağlamak için geliştirilen yöntemler ile ilgili bir dizi çalışma ele alınmıştır.

Öncelikle palet ile yapılan istasyonlar arası taşıma yolları tespit edilmiştir. Daha sonra çalışanların taşımadan kaynaklanan zaman kayıpları ve yine taşımadan dolayı istasyonların boşta çalışma süreleri çıkarılmıştır. Harcanan verimsiz zamanın işçilik maliyeti ve enerji maliyeti ile iş gücü kaybının malzeme ve parasal değerleri çıkartılarak kayıplar analitik olarak ifade edilmiştir. Bu analizler sonucunda konveyör sistemi uygulaması yapıldığında işletmenin kazancının ne olacağı fabrika yerleşim planı üzerinde rotalara uygun tasarım yapıldıktan sonra. Taşıma zamanları ve taşıma yolları hesaplandığında, verimlilik artışı ile yorgunluğun göreceli olarak azalacağı öngörülmüştür. Daha sonra uygulamaya alınan prosesler arası taşımaların konveyörler üzerinden yapılması ile ortaya çıkabilecek yanlış rotalamayı önlemek amacı ile yeni istif kartları tasarlanmıştır. Uygulanan üretim formu yeni istif takip kartları ile ilişkilendirilerek yığınların prosesler arasında izleyeceği rota direkt planlama biriminden işlenir hale getirilmiştir. Eski uygulamada yığınlarda kısmi olarak uygulanan istif kartları çeşitli karışıklıklara neden olduğu gibi üretim içerisinde tanımsız birçok yığının bilinçsizce dolaşmasına neden olmakta idi. Bunun için geliştirilen kart takip sistemleri ve bunların Excel ortamında takibinin sağlanması ile yapılan ölçümlerde verimliliğin ölçülebilirliği sağlandığı gibi. Ürün izlenebilirliği ve uygulanan süreç kontrol sistemi ile son ürün kalitesi artırılarak kalite maliyetleri kontrol edilebilir duruma getirilmiştir.

İşlem tezgâhlarından alınan günlük verimlilik raporları ile verimliliği etkileyen olumsuzluklar noktasal olarak tespit edilebilir ve hızlı müdahale şansını getirmiştir. Prosesler arasında akışın düzenli ve zaman kaybını min.'da tutacak seviyede, kontrollü yapılabilirliği sağlanmış. Buda gereksiz taşıma ve yorumlamaları ortadan kaldırmıştır. Tezgâh başındaki veya üretimin sorumlusu kişilerin planlama biriminden gelen üretim emri üzerinde yapacağı her yorum ürüne hata olarak yansıyacağından sadece zaman kaybı değil aynı zaman da malzeme kaybına da neden olmaktadır. Sonuçta ürünün bütününde değil de sadece o ürünü oluşturan bir parçası üzerinde yorum yapılması veya değişikliğe gidilmesi ürünün toplamında neleri etkileyeceği o anda mevcut evraklardan görülemeyecektir. Dolayısıyla uygulamaya alınan bu sistem yorumlamayı tamamen ortadan kaldırdığı için bu ve benzer nedenlerden oluşan duraklama kaynaklı zaman kayıpları da ortadan kalkmıştır. Diğer yandan taşıma zamanlarının kısılması ile birlikte taşımadan doğan iş gücü ve enerji kayıpları da min. Seviye ye inmiştir.

Geliştirilen bu sistem ile alınan veriler Excel ortamında hazırlanan tablolara girilerek günlük verimlilik raporları alınmaktadır. Bir ay süresince girilen her verimlilik raporu ile ilişkilendirilmiş

raporlama sayfasına veri transfer edilmektedir. Burada gelen tüm veriler tasniflenerek ay sonu geçmiş ayın kapasite kullanım oranları ve atıl kapasite sonuçları alınmaktadır. Yine bu rapordan, atıl kapasitenin nedenlerinin müşteri odaklı mı yoksa operasyonel odaklı mı olduğu sonucuna kolaylıkla ulaşılmaktadır.

Yine bu düzenleme ve iş geliştirme çerçevesinde tanımlı istifler halinde hareket eden yığınların içerisinde hatalı çıkan parça veya parçalar için uygunsuzluk formları düzenlenerek bunlar kayıt altına alınmaktadır. Uygunsuzluk formu ile birlikte hatalı parça tamir edilerek ya da yeniden üretilerek sisteme dâhil edilmektedir. Ay içerisinde toplanan uygunsuzluk formlarından alınan veriler doğrultusunda pareto analizleri yapılmaktadır. Buradan gelen veriler doğrultusunda hata sayısını kontrollü olarak düşürmek için, çalışmaların nasıl yapılacağına tespitinin yanı sıra, genel üretim içerisinde oluşan hataların içindeki oranını sıfıra yaklaştırmada çalışmalar yapılarak gelişme takip edilmiştir. İşletme bu sistem ile birlikte sıfır hata felsefesini benimsemiş ve buna en yakın değerlere ulaşmak için gerekli analizleri de başlatmıştır.

Son olarak paketleme birimine kadar yığın halinde tanımlı olarak gelen ürün parçalarının, palet takip kartları alınıp üretim iş emri ile birlikte dosyalanır. Ürünlerin paketlerinin üzerine ürünün iş emrindeki parti numarası yazılarak sevkiyata hazır halde depolanır. Herhangi bir sorun anında koli üzerindeki parti numarası işletmeye iletildiğinde ürünün üretim tarihçesine ulaşılır.

Kıt kaynakların en verimli şekilde kullanılması özellikle zaman kaynağını değerlendirmek olarak bakıldığında oldukça önemli bir gelişme olarak işletmenin önüne çıkmıştır. İşletmedeki ilk uygulanan palet sistemi ile konveyörlü aktarım sistemi ve beraberinde istif takip kartları ile rotalama mantığı karşılaştırmalı tablolar ile incelenmiştir. Bunların devamında alınan rakamsal sonuçlar ile uygun iş akış diyagramları oluşturulmuştur. Daha sonra bu sistem uygulamaya alınmış, bir yıl boyunca izlenen ve küçük müdahaleler ile revize edilerek bir yıl süre ile sistem işletimi kontrollü olarak analiz edilmiştir. Bu bildiri kapsamında sistemin işleyişi sistemden alınan çıktılar ve uygulama formları ile birlikte sunulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Seri üretim, proseslerin yönetimi, ara taşımalar, verimlilik.

1. MEVCUT DURUM

10.000m² kapalı alanda ofis mobilyası üretimi yapan işletmenin mevcut makine parkuru levha ürünlerinin işlenebileceği mantıkta tasarlanmıştır. İş istasyonları arasındaki taşıma ve aktarım sistemi olarak parçalar palet üzerine istiflenip daha sonra diğer istasyona transpaletler ile kas gücü ile taşınmaktadır. Bir iş istasyonunda işlem gören parçaların devamında hangi istasyona gideceğinin kararı ustabaşının inisiyatifindedir. Tabii ki buda üretim emrinin yorumlanması ve bu yoruma göre diğer istasyona aktarımını gerektirmektedir. Üretim sahası içerisinde zaman kaybını önlemek adına her iki istasyon arasına bir transpalet konumlandırılmıştır.

Ancak bu transpaletler zaman içerisinde farklı noktalarda da kullanılmaya başlanması ile üretim sahasında transpalet bekleme gibi ekstra bir kayıp zaman oluşmaya başlamıştır. Kontrolsüz olarak oluşan bu kayıp zamanları kontrol altında tutabilmek için çalışanlara baskı ve yasaklar getirilmesi ile çalışanın motivasyonu da zayıflamıştır. Yaptığımız gözlemlerde bu çalışanlar tarafından sık kullanılan birer mazeret haline geldiği anlaşılmıştır.

Üretim sahasında mevcut makine yerleşim planına göre, bir parçanın işlem süresi boyunca kat ettiği yol ortalama 210m. olarak hesaplanmıştır. Bir iş parçası yine ortalama yedi farklı istasyona uğramaktadır. Bu ürünün özelliğine göre 10 veya 11 istasyonda olabilmektedir. Bu durumda taşımadan kaynaklı çok ciddi bir yorgunluk ve iş gücü kaybı oluşmaktadır. Bu uzun mesafeli taşımaların önlenmesi için makine parkurunun yeniden planlanmasına karar verilmiştir. Makine yerleşim planları hazırlanırken ara taşıma yolları ve aktarım olanakları ile farklı parçaların eş zamanlı işlem ile montaj hattında beklemeden buluşması sağlanacak şekilde kurgulama yapılmıştır.

Üretim planlama biriminden gelen iş emirleri ve projesi ile birlikte ustabaşına iletilen dosya gerekli iş istasyonlarına dağıtılmakta ve bu iş emirlerine göre işlemler sırası ile yapılmaktadır. Ancak burada

kritik olan nokta ürün ile ilgili her türlü bilgi ve işlem aşamaları tamamen ustabaşı ve operatör kontrolündedir. Dolayısıyla bu üretim planlama biriminin ve yönetimin iş üzerindeki hâkimiyetini zayıflattığı gibi zaman kontrolünü de elinden almaktadır. Yani iş üretim planlamanın öngördüğü zamanda değil ustabaşının istediği zamanda yapıldığı gibi kritik durumlarda fazla mesai uygulamasına can simidi gibi sarılmak gelenek haline gelmiş. Bu ve benzer kontrol dışı uygulamalar zaman içerisinde çalışan da bıkkınlık uyandırdığı gibi yapılan iş ve ürünün işletmeye olan getirisi hakkında da yorumlar yapılmasına neden olmaktadır. Çünkü sürekli fazla mesai yapılıyor olması çalışan üzerinde çok iş yaptığı izlenimi uyandırmaktadır.

İstasyonlar arası yapılan taşımalar ve transpalet ya da palet aranması sırasında makinelerin boşta çalışıyor olması işe dönüştürülemeyen enerjinin gereksiz yere harcanmasına neden olmakta idi. Normalde maliyetlendirme ve fiyat çalışmalarında tüm bu kayıplar göze alınmalı. Ancak ölçülemediğinden yönetim bundan haberdar değil. Yönetim işleri yetiştiremediklerini, ancak yoğun bir koşuşturma olduğunu gözlemliyor. Bu ve benzer çalışma koşulları ahşap sektöründe çok sık karşılaşılan manzaralardan.

Bu olumsuz tabloyu ortadan kaldırmak ve işletmeyi daha verimli konuma getirmek ve kayıpları en aza indirmek için bir dizi iyileştirme çalışmaları yapılmıştır.

2. SİSTEMİN KURGUSU ve UYGULAMA

Öncelikle istasyonlar arası taşıma sürelerinin kısaltılması için makine yerleşim planı değiştirilmiş ve istasyonlar arası taşımalar için konveyör sistemi tasarlanmıştır. Böylelikle bir parçanın işlem süresi boyunca kat ettiği yol ortalama 210m'den 123m'ye indirilmiştir. Yapılan bu düzenleme ile istasyonlar arası taşıma 87m (%58 oranında) kısalmıştır.

İşletmede günde ortalama 250 levha yani yaklaşık 5000 parça işlem görmektedir. Eski sisteme göre her palete 134 parça istif edilmekte, dolayısıyla 37 palet malzeme iş istasyonları arasında bir gün içerisinde son istasyona ulaşmaktadır.

Buda;

$37 \times 210m = 7770m$ mesafeye paletler taşınmaktadır. 10 istasyon arasında bu taşıma yapıldığına göre bir operatör yardımcısı günde $7770 / 9 = 860m \times 2$ (geri dönüş) = 1720m. Bu hesaplama yaklaşık 300m palet ve transpalet aramalarını da dâhil edersek, çalışma süresince 1 kişi günde ortalama 2000m sadece taşıma için yol kat etmektedir.

Yeni düzenlenmiş makine yerleşim planında henüz konveyörler konmadan paletli aktarım sistemi ile;

$37 \times 123m = 4551m$ boyunca taşıma yapılmaktadır. Yukarıda belirtilen hesabın aynısını yeni yerleşimde yaparsak; bir kişi 1300m taşıma için yol kat etmektedir. Tüm bunlar göz önüne alınarak gereksiz harcanan bu enerji ve zamanın işe dönüştürülebilmesi için ara taşımalarda paletli aktarım sistemi yerine konveyör sistemi düşünülmüştür. Ancak konveyör sisteminin doğru ve etkin çalışabilmesi için öncelikle Şekil 2.1'de ki üretim formu tasarlanmıştır. Eski üretim formu sadece parça adı ve net ölçüleri içermekte idi. Dolayısıyla bu kadar kıt bilgi parçaların iş istasyonlarında nasıl hareket edeceği konusunda inisiyatif tamamen ustabaşı ve operatöre bırakmakta. Tüm bunlarda ürün üzerinde gereksiz yorumlar ve sorgulamalar yapılmasına neden olduğu gibi zaman ve iş gücü kaybına sebebiyet vermesinin yanı sıra hatalı parça sayısının da artmasına etken faktörlerden biri idi.

[illegible]

Şekil 2-1 Yeni Düzenlenmiş Örnek Üretim Formu

Düzenlenen yeni üretim formu ile bu ve benzer hataları ortadan kaldırıp ürün değil parça tanımlı ve takip edilebilir (izlenebilir) bir sistem getirilmiştir. Ayrıca üretim formu üzerinde parçanın izleyeceği rota Üretim Planlama (ÜP) birimi tarafından işlenmektedir.

Üretim formu ustabaşının ürün ile ilgili bilgilere daha detaylı ulaşmasını sağlayacak şekilde yapılmıştır. Üretim formu tüm iş istasyonlarına dağıtılmamakta, kritik bulunan üretimi ve ürünü doğrudan etkileyen noktalardaki istasyonlara verilmektedir. İstiflerde bulunan palet takip kartları üzerindeki bilgiler o parça ile ilgili tüm detayı verdiği için ikinci bir evrakin istasyonlarda bulunması gereği ortadan kalkmıştır. Bu uygulama ile operatörler her yeni istif için üretim formunu baştan sona taramak gibi gereksiz bir uğraştan kurtulduğu gibi istif ile birlikte hangi parçayı işleyeceğini anlamak için her parçayı ölçüp üretim formu ile karşılaştırması gereği de ortadan kaldırılmıştır. Böylece operatör işlediği/işleyeceği parça için neler yapacağını ve işlemler bittikten sonra istifi nereye göndereceğini hiç kimseye sormadan ve yorumlama ihtiyacı duymadan görebilmektedir. Tüm istifler için Şekil 2.2’de görülen Palet Takip Formu olarak adlandırılmış, istif tanıtım kartları tasarlanmış ve bu kart üretim formu ile ilişkilendirilmiştir.

[illegible]

Şekil 2-2 Palet Takip Formu Örneği

Üretim formu ile palet takip kartları arasındaki çapraz bilgi akışı ve rotalama sistemi aynı zamanda konveyör sistemindeki kodlama ile ilişkilendirilmiştir. Dolayısıyla operatör parça üzerindeki işlemini

bitirip konveyör üzerine dizdiği parçaları hangi hatta aktaracağını palet takip kartı üzerinden görmektedir. Aynı şekilde ustabaşı da üretim formundan veya yine palet takip kartlarından işleyişi kontrol edebilmektedir. Aynı formlar üzerinde parça ile ilgili izlenebilirlik de sağlanmaktadır. Palet takip formundaki kodlama üretim formundan veriler olarak şekillendiğinden her iki formun arasındaki ilişki parça ile ilgili ulaşılabilir tüm bilgileri net olarak verebilmektedir. Palet takip kartlarında bulunan istasyon kodları konveyör kodları ile eşleştirilmiş ve istifin sırası ile hangi istasyona gideceği tariflendirilmiştir. İstasyonlar arası geçişte işlemi bitiren operatör istifi kendinden sonra gelen kod numarasını okuyup onun ile eşleşmiş olan konveyör hattına gönderir. Konveyör kodları aynı zamanda tüm istasyonların kod numaraları ile de eşleştirildiğinden hatların ilk bakışta çalışanlar tarafından algılanması kolaylaştırılmıştır. Üretim planlama birimi ürünü oluşturan tüm parçaları düşünerek işlem özelliğine ve tezgâh yüklerine göre sıralama yapmaktadır. Çalışanlarda herhangi bir yorum ve zaman kaybına uğramadan sadece o parçayı üretmek veya o prosesteki işlemi en iyi şekilde yapmak ile sorumludur. Bu şekilde prosesler arası kontrollerde daha etkin ve kolay hale gelmiştir.

Üretim planlama birimi eski çalışma sisteminden arındırılmış sadece üretim formu ve maliyetleri yapan birim olmaktan çıkartılmış, istasyon yüklemeleri ve işletmenin verimliliğini kontrol eden gerçek fonksiyonlarına yönelik çalışmalar yapar hale getirilmiştir. Planlama birimi tarafından yapılan maliyetlendirme ve ürün teslim süreleri de toplanan veriler ışığında daha sağlıklı hale getirilmiştir. İşletmenin maliyetlendirme aşamasında da yapılan çalışmalar ile daha etkin kullanılır bir sistem kurulmuştur.

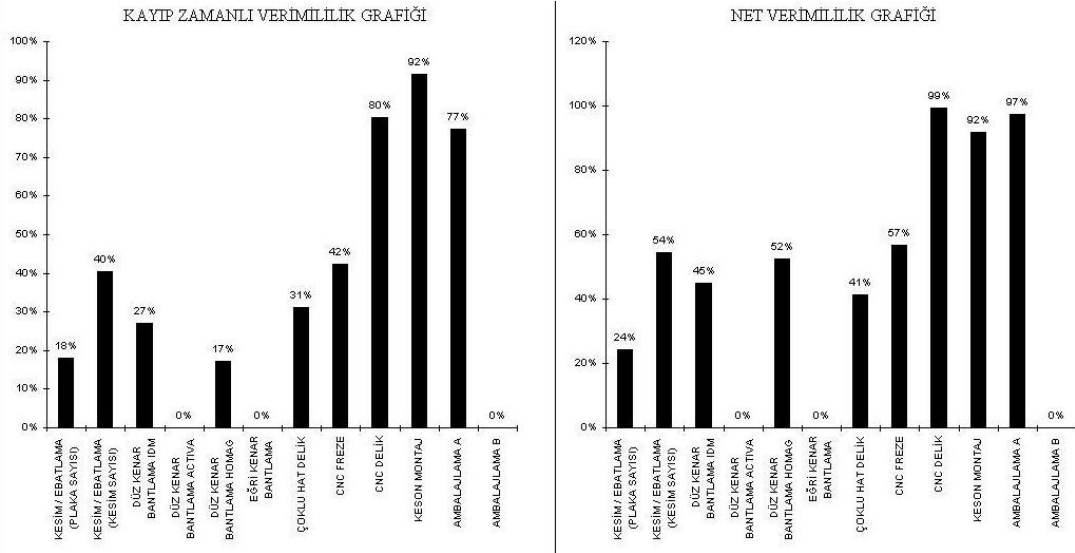
Sistemin etkinliği iş istasyonlarından alınan günlük kapasite kullanım ve verimlilik raporları ile ölçülmektedir. Bu ölçüm sonuçları bir gün sonrasında üretim sahasındaki panolara asılmakta ve tüm çalışanlar kendi performansları ile ilgili değerlendirmeleri de takip edebilmektedir. Bunun için tüm iş istasyonlarında çalışma saati süresince yapılan tüm eylemlerin işaretlendiği/not alındığı formlar bulunmakta. Mesai bitiminde bu formlar üretim planlama birimine teslim edilmektedir. Üretim planlama birimi de bu formlardaki verileri Excel üzerinde hazırlanmış tabloya aktararak grafiklendirmektedir. Tabloda iki farklı değerlendirme yöntemi izlenmiştir. Şekil 2.3'de ki; Excel'de oluşturulmuş tabloya, iş istasyonlarından toplanan günlük veriler girilir. Tabloda en önemli nokta net mesai zamanıdır. Bu sütun operatörün tezgâh başında kaldığı ve tezgâhın faal olduğu süreyi göstermektedir. Arta kalan zamanlarda ise neler yapıldığı kayıp zaman sütununda dakika olarak yer almaktadır. Yapılan işlemler ile ilgili bilgiler Günlük Miktar olarak adlandırılmış sütunda işin/işlemin kaç kişi ile birlikte yapıldığı belirtilerek uygun birim kullanılarak (ad. m. plk.) miktarı yazılır. Daha sonra bu verilerden hareket ile oranlanarak tezgâhların verimlilikleri yüzdesel olarak ifade edilebilir hale getirilir.

GÜNLÜK KAPASİTE KULLANIM RAPORU															UYU TARİHİ : 01.08.2003					
															REV. NO : 001					
															REV. TARİHİ : 01.02.2006					
NORMAL MESAI															26.05.2006		16.09.2009			
İŞ İSTASYONLARI	M. Kullanan Zamanı		KAYIP ZAMAN								GÜNLÜK MİKTAR		KAPASİTE			AÇIKLAMA				
	HUR. MESAI ZAMANI	NET MESAI ZAMANI	HAZIR VE AYAR ZAMANI	TEKNEK VE BAKIM ZAMANI	İSTİF TAĞIRMA	İSTİF EKİK	ELEK. KES.	OPRET. EKİK	YARIM	AD	METRE		TEKNEK KAPASİTE	NET MAKİNE KAPASİTESİ	KAYIP ZAMANAĞLI KAPASİTE		NET VERİMLİLİK (%)	KAYIP ZAMANAĞLI VERİMLİLİK (%)		
											BANT	KANAL								
KESİM / BİYATLAMA (PLAKA SAYISI)	525	390	45	30	60					45			250 ad	250 ad	185 ad	24%	24%			
KESİM / BİYATLAMA (KESİM SAYISI)										21			52 kesim	52 k	39 k	40%	54%			
DÖZ KEDAR BANTLAMA İDM	525	316	40		30	20	110			1.012			10 mtd/gh	3.750 m	2.257 m	27%	45%			
DÖZ KEDAR BANTLAMA ACTIVA	525	525											18 mtd/gh	4.300 m	4.300 m	0%	0%			
DÖZ KEDAR BANTLAMA HOMAG	525	173	30		30	22	270			932			24 mtd/gh	5.400 m	1.779 m	17%	52%			
BİREJ KEDAR BANTLAMA	525	525											16 mtd/gh	788 m	788 m	0%	0%			
ÇÖZÜLÜ HAT DİZİLİK	525	395	35		30	45					1.304		4.200 ad	4.200 ad	3.160 ad	31%	41%			
CHC FREEZE	525	392	24		40	44	25			275			650 ad	650 ad	465 ad	42%	57%			
CHC DİZİLİK	525	425	30		45	25				869			1.080 ad	1.080 ad	874 ad	80%	99%			
KESİM MONTAJ	525	525								110			120 ad	120 ad	120 ad	92%	92%			
AMEALATLAMA A	525	416	109							386			500 ad	500 ad	396 ad	77%	97%			
AMEALATLAMA B	525	425											500 ad	500 ad	405 ad	80%	0%			
															387 ADET ADET KÜÇÜK BOYUTLU (ULMAK ÜZERİNE TOPLAM 1462 ADET)					
															6 KESİ ÇALIŞTI 165 AD. FTD. YAPILDI					

Şekil 2-3 Planlamanın işlediği kapasite kullanım raporu

Bu tablodaki veriler Excel'in grafik özeliğinden faydalanılarak grafik haline getirilir. Şekil 2.4'de görüldüğü gibi iki farklı grafik alınır. Grafiklerden birinde kayıp zaman dâhil edilmiş değerinde ise dâhil edilmemiştir. Böylece makinenin tam kapasitede kullanılıp kullanılmadığı da rahatlıkla anlaşılmaktadır.

Bu veriler doğrultusunda istasyonlardaki aksamalar ve sipariş çeşitliliği gibi unsurlarda ilk bakışta görülebildiği için nerelere müdahale edilmesi gerektiği görülebilmektedir. Tabii ki sadece bu verilere bağlı karar verilememekte. Bunlar ilk sinyalleri vermekte devamında diğer raporlarda incelenerek kök sebebe ulaşılmaktadır.



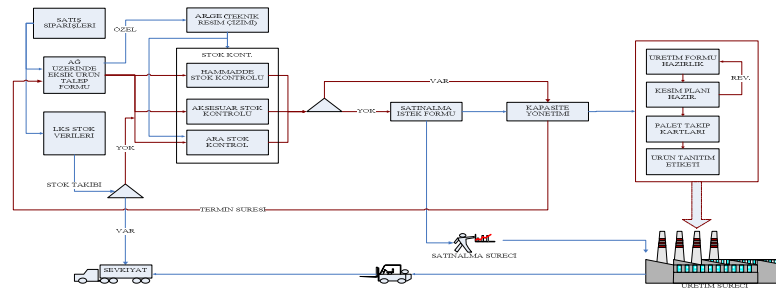
Şekil 2-4 Verimlilik Grafik Örnekleri

Örneğin Yukarıdaki grafikten ambalajlama istasyonunu ele aldığımızda kayıp zamanlı verimliliği %77 ve net verimliliğinin %97 olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla burada oluşan bu farkın nereden kaynaklandığını bulabilmemiz için ilk önce Şekil 2.3’de verilen tabloyu incelememiz gerekiyor. Tablodaki verilere baktığımızda kayıp zamanın hazırlık aşamasında olduğu görülmekte. Bu durumda ürünün ambalajlanması sırasında yapılan hazırlıkların kısaltılabilirliği araştırılmalıdır. Hazırlık aşamasına etki eden nedenler incelenip bu kayıp zaman üretken zamana dâhil edilebilir hale getirilmelidir. Tabii ki burada dikkat edilecek en önemli nokta operatörlerin verileri doğru girmesini sağlamaktır. Özellikle ileri aşamalarda bu sistemin daha sağlıklı yürüyebilmesi operatör kaynaklı veri giriş hatalarının ortadan kaldırılması için barkod sistemine geçiş düşünülmüştür. Yapılan bu sistem ileride düşünülen barkod ve ERP sistemlerinin temelini oluşturmuştur.

3. KURULAN SİSTEMİN FİRMAYA KAZANDIRDIKLARI

Kurulan sitem doğrultusunda malzeme girişinden itibaren kontrol ve etiketleme sürecinin başlaması ile ürünü oluşturacak olan hammadde ve yarı mamuller kontrollü olarak kabul edilmektedir. Giriş kalite kontrollü yapılan ürünler kabul, şartlı kabul veya ret olarak depoya alınır. Burada kolay algılanabilmesi ve karışıklığa neden olmamak için kabul beyaz, şartlı kabul sarı, ret ise kırmızı etiket ile simgelenmiştir. Etiket üzerinde ürünü tanıtan ve giriş tarihini belirleyen alanlar doldurularak izlenebilirliğin ilk aşaması başlatılır.

Firmaya gelen siparişler Şekil 2-1’de belirtilen süreç doğrultusunda üretime aktarılır.



Şekil 3-1 Siparişlerin Üretime Aktarım Süreci (SÜAS)

İşletmedeki tüm süreçlerin süreç haritaları Şekil 2-1’de gösterildiği gibi çıkartılmış ve üretim sürecinde haritalanmıştır. Yukarıda belirtildiği şekilde üretim iş emirleri ile birlikte verilen rota izlenerek üretim gerçekleştirilir. Burada hedef makine operatörlerinin ürün ile ilgili gelen bilgi doğrultusunda iş yapmalarını sağlamak. Planlama tarafından verilen bilgi ve yönlendirmeler ile işin akışını sağlamaktır. Yapılan bu uygulama ile üretimde çalışanlar işi değil sadece parçayı tanıkta işin bütününe planlama bilmektedir. Dolayısıyla iş ile ilgili toplanma ve yorumlama ortadan kaldırılmıştır. Toplanma ve iş hakkında konuşmalar için harcama zaman üretime dahil edilmiştir. Yine aynı şekilde işlem gören parçaların rotasının belirlenmiş olması, yapılan işlemden sonra durmaksızın parça akışı sağlanarak süreklilik kazandırılmış. Konveyör sistemi ile iş akışı ve ara taşımlardan kaynaklanan zaman kayıplarında üretime dahil edilmiştir. Böylece makine operatörleri asli işleri olan makinedeki çalışma zamanlarını en verimli şekilde kullanması sağlanmıştır. Tüm bu olumlu gelişmeleri rakamsal olarak ele aldığımızda işletmenin eski üretim tarzına göre verimliliği artmıştır. İlgili veriler karşılaştırmalı olarak Tablo 3-1’de verilmiştir.

Tablo 3-1 Eski ve Yeni Sistemin Karşılaştırması

	MEVCUT YERLEŞİM	YENİ YERLEŞİM
PARÇA İŞLEM YOLU	210m.	123m.
TERMİN SÜRESİ	8 İŞ GÜNÜ	3 İŞ GÜNÜ
REKABET YETENEĞİ	DÜŞÜK	YÜKSEK
ARA TAŞIMALAR	TRANSPALET	KONVEYÖR
YÜRÜME YOLU	UZUN	KISA
İŞ DIŞI YORGUNLUK	YÜKSEK	DÜŞÜK
İSTİF DÜZENİ	KARIŞIK	DÜZENLİ
PARÇA KAYBI	VAR	YOK
KALİTE MALİYETİ	YÜKSEK	DÜŞÜK
PARÇA MALİYETİ	YÜKSEK	DÜŞÜK
VERİMLİLİK	-	(+) %30
ARA TAŞIMALARDAN DOĞAN ZAMAN KAYBI	-	(-) %41

Eski sistemde son derece karmaşık ve dağınık olan üretim sistemi tüm istifler tanımlı hale getirilerek arana bulunabilir hale geldiği gibi üretim zamanı parça arama ortadan kalktığı için kısalmış, ürün kaliteside yükselmiştir. Siparişten teslimata kadar geçen süreç 10 iş gününden 3 iş gününe indirilmiştir. Firma için önemli olan konulardan biride termin süresi verilmesinde yaşanan belirsizlik ortadan kalkmış, termin süreleri eskisi gibi tahmin yöntemi ile değil net ve rakamlar ile ifade edilebilir hale gelmiştir.

Bunların yanı sıra bu düzenleme ile birlikte iki kritik makinede 6 sigma uygulaması başlatılmış. Firma genelinde oluşan hataların pareto analizleri yapılarak hata kaynaklarına ulaşılmış, aynı hataların oluşmasını önlemek amacı ile gerekli önlemler alınarak sıfır hata felsefesi oturtulmuştur.

4. SONUÇ

Kurulan bu sistemin evrak işlemleri ile bölümlere bilgi ve raporlama kısımlarının tamamı öncelikle Excel ortamında hazırlanmıştır. İşletmedeki ağ sistemi ile her birim kendisine ait verilere ulaşması ve rapor alabilmeleri sağlanmıştır. Sistem bir yıl süre ile Excel ortamında çalıştırılıp gerekli testler ve revizyonlar yapıldıktan sonra. Alt yapısı oturtulmuş olan bu sistemin profesyonel bir program ile birlikte yürütülmesine karar verilerek, ERP seçim sürecine geçilmiştir. Seçimi yapılan ERP programı alındıktan sonra sistem tüm verileri ile birlikte ERP veri tabanına işlenerek sorunsuz olarak çalışması sağlanmıştır. ERP programının da kullanımı ile sistem daha etkin çalışır hale gelmiştir. ERP, verileri anlık olarak topladığı için günün her saati istenilen rapora ulaşılabilir. Bu da işletmenin sürekli kontrol altında tutulmasının yanı sıra, kritik noktalarda hızlı müdahale olanağı verdiğinden gereksiz bekleme ve zaman kayıplarında önlemiştir.

En önemlisi kurulan sistemin profesyonel bir program ile desteklenmesi kalıcılığını sağladığı gibi, algılaması ve kullanımı daha kolay ve güvenilir hale gelmiştir. Yapılan uygulama ve düzenlemeler ile işletme yıllık ortalama cirosunu %40 oranında arttırmıştır. Bunun ile birlikte kısmen ihracatı olan bir yapıdan üretiminin %42'sini ihraç eder duruma gelmiştir.

ÇOK AMAÇLI TEDARİK ZİNCİRİ AĞI TASARIMI VE OPTİMİZASYONU

Turan PAKSOY

Selçuk Üniversitesi

Eren ÖZCEYLAN

Selçuk Üniversitesi

ÖZET

Günümüz iş dünyasında, müşteri memnuniyetine gereken önemi vermek, hizmet veya mal üretimi için temin ve teslim süresini azaltmak, stok veya yok satma gibi kayıpları engellemek ve verimli bir şekilde çıktı almak isteyen firmalar tedarik zinciri ve lojistik yönetiminde de belirli stratejiler geliştirmelidirler. Mevcut tedarik zinciri yönetiminden gerekli ve yeterli verimi alabilmek içinse ilk aşamadan nihai kullanıcıya kadar olan tedarik zincirini ağının optimal bir zeminde tasarlanması gerekmektedir.

Planlama veya optimizasyon projeleri tasarım aşamasında birbirleriyle bağdaşmayan amaçlardan dolayı bir takım ödünleşmeleri de beraberinde getirir. Tedarik zinciri ağının, kapasite, maliyet ve zaman gibi kısıtlar içinde, birbirleriyle çelişen temin süresi ve maliyet en küçüklenmesi, kar ve müşteri memnuniyeti en büyüklenmesi gibi amaç fonksiyonları doğrultusunda tasarlanması büyük bir önem arz etmektedir. Bu çalışmada yukarıda bahsedilen durumdan yola çıkarak, karar vericilerin hedeflediği birden fazla amacı dikkate alan çeşitli kısıtlar altında çok amaçlı bir tedarik zinciri ağı tasarlanmış ve optimizasyonu için matematiksel bir doğrusal programlama modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen model sayısal bir örnek yardımıyla profesyonel bir paket programında çözülmüş, elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri Yönetimi, Çok Amaçlı Doğrusal Programlama, Tedarik Zinciri Ağ Tasarımı, Optimizasyon.

1.GİRİŞ

Özellikle müşteri odaklılığın ön plana çıktığı son zamanlarda, firmaların rekabet gücünü devam ettirebilmeleri için tedarik zincirini oluşturan üyeler (tedarikçiler, üreticiler, dağıtıcılar ve perakendeciler) tasarım, üretim, dağıtım, pazarlama faaliyetlerine eş zamanlı katılmalıdırlar. Ayrıca, bu üyelerin tümü, müşteri isteklerine cevap vermek ve tedarik zincirinin bütünü kar etmesine katkıda bulunmak için entegre olmalı ve etkin bir şekilde yönetilmelidirler. Çünkü, tedarik zinciri üyeleri tedarik zinciri davranışının kritik belirleyicileridir (Akman vd., 2006).

Günümüzde işletmeler, rekabet üstünlüğü elde etmek için işletmeler arası ilişkilerin gerekliliğini anlamış ve özellikle, tedarikçilerle geliştirilen sıkı işbirliğinin; ürün kalitesinin artırılması, satın alınan ürünlerin maliyetlerinin düşürülmesi, üretim ve dağıtım esnekliğinin geliştirilmesi gibi konularda son derece olumlu katkılar sağladığını görmüşlerdir (Ertuğrul vd., 2009). Tablo 1.'de işletmeye olan katkılar net kar oranları ile gösterilmektedir. Bu görülen katkılarının gerçekleştirilebilmesindeki en büyük pay ise mevcut tedarik zincirinin en iyi şekilde yönetilmesini sağlayacak, üretim/dağıtım ağının optimum düzeyde tasarlanmasıdır.

Tablo 1. Tedarik Zinciri Optimizasyonunun İşletmeye Sağladığı Katma Değer

İyileşme Sağlanan Alanlar	Net Katkı %
Teslim Performansının İyileştirilmesi	% 15-28
Envanterin Azaltılması	% 25-60
Sipariş Karşılama Oranının İyileştirilmesi	% 20-30
Talep Tahmin Başarısı	% 25-80
Tedarik Çevrim Süresinin Kısaltılması	% 30-50
Lojistik Masraflarının Azaltılması	% 25-50
Verimlilik ve Kapasite Artışı	% 10-20

Kaynak: (Şen, 2008)

Bu karmaşık bütünün tasarımı, modelinin oluşturulması ve hayata geçirilmesi işletmenin maksimum etkinlik ve verimliliğe sahip olmasında oldukça belirleyici bir rol üstlenecektir. Hızlı bir şekilde, çok çeşitli ürünün, arzulanan fiyat ve kalitede sunumunun sağlanabilmesi için ağ elemanlarının mümkün olduğunca azaltılması ve yapının yalın hale getirilmesi gerekir. TZY’de tasarım boyutu rekabet avantajı ile ilişkili olarak incelendiğinde temelde entegrasyon ve yalınlığın “en iyi tek yol” olarak önerildiği gözlenmektedir. Bu çabalar gelişmekte olan bir alanda “klasik” olarak nitelendirilebilecek ilkelerin, kuralların ve modellerin oluşturulmasında zorunlu bir başlangıç aşaması olarak değerlendirilebilir (Paksoy, 2004).

Yüksek müşteri hizmeti, taşıma, depolama, dağıtım maliyetlerinin azaltılması, düşük işgücü maliyeti ve temin/teslim sürelerinin hızlandırılması, tedarik zinciri yönetimlerinin en temel amaçlarıdır. Müşteri memnuniyetinin istisnasız en önemli faktör olması, karar vericileri yönetimlerini şekillendirirken müşteri odaklı bir yapı sunmalarına itmektedir. Temin sürelerinin azaltılması ve müşterilere sunulan hizmetin maksimize edilmesi bu odaklı yönetim anlayışının gerçekleşmesinde büyük bir paya sahiptir.

Bu çalışmada, yukarıda bahsedilmeye çalışılan duruma matematiksel bir yöntemle çözüm sunmak amacıyla, tedarik zinciri ağının optimum düzeyde tasarlanması için, çok amaçlı, karma tamsayılı bir doğrusal programlama modeli geliştirilmiştir. Giriş niteliğindeki birinci bölümün ardından, ikinci bölümde konuyla ilgili akademik olarak yapılan çalışmaların kısaca incelendiği literatür taramasına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, geliştirilen model matematiksel ifadelerle tanıtılmış, dördüncü bölümde sayısal bir örnek ile denenmiş ve son bölümde ise elde edilen sonuçlara yer verilmiş, ileriye çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

2. LİTERATÜR TARAMASI

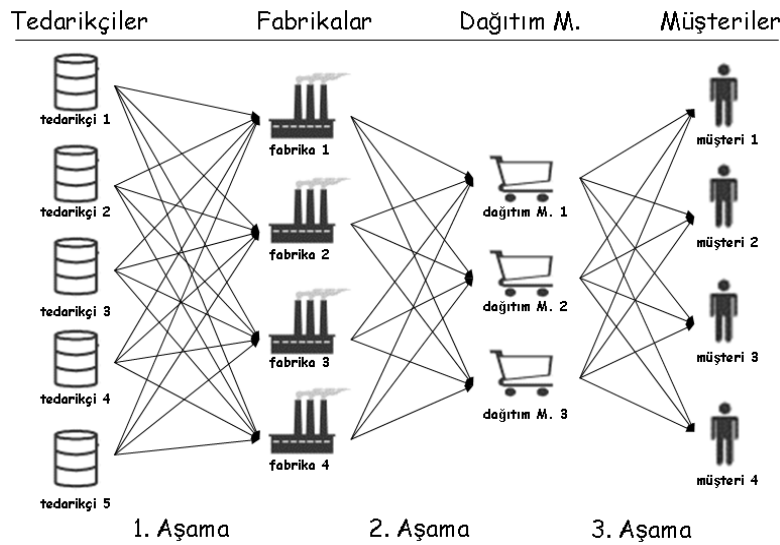
Bu bölümde, tedarik zinciri dağıtım ağı tasarımına ilişkin geçmişte yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Williams (1981), tedarik zinciri ağların üretim ve dağıtım operasyonları için amacı maliyetleri minimize etmek olan yedi sezgisel algoritma sunmuştur (Beamon, 1998). Cohen ve Lee (1989), tarafından geliştirilen deterministik karma tamsayılı doğrusal olmayan matematiksel programlama modeli, bu alandaki öncü çalışmalardan biridir. Önerilen model, ekonomik sipariş miktarı tekniğine dayalı olarak global bir tedarik zinciri planı geliştirmektedir. Bu kapsamda imalat tesisleri ve dağıtım merkezleri için vergi sonrası karları en çoklamakta ve aynı zamanda malzeme ihtiyaçlarını ve tüm ürünler için atamaları belirlemektedir. Pyke ve Cohen (1993), imalat tesisi, depo ve perakendecilerden oluşan üç seviyeli bütünleşik bir tedarik zinciri için stokastik alt modeller kullanarak matematiksel bir programlama modeli geliştirmişlerdir. Tek ürünün söz konusu olduğu model, servis düzeyi kısıtı altında toplam maliyeti en küçükleyen ekonomik yeniden sipariş aralığını, ikmal parti hacimlerini ve perakendeciler için en büyükleyen sipariş miktarı seviyesini belirlemektedir. Beamon (1998)’a göre, Arntzen ve ark. (1995), global tedarik zinciri yönetimi olarak “GSCM” adlandırılan karma tam sayılı bir model geliştirmiştir. GSCM, malzeme listesi, talep miktarları, maliyetler ve vergiler gibi girdileri kullanarak, faaliyet günlerini ve üretim, stok, malzeme taşıma ve ulaştırmaya ilişkin maliyetleri en azlayan dağıtım merkezlerinin

sayısını ve yerlerini, müşteri- dağıtım merkezi ve ürün-tesis atamalarını belirlemektedir. Özdamar ve Yazgaç (1997), bir merkezi üretim tesisi ile farklı bölgelerde bulunan depolama merkezlerini kapsayan bir sistem için bir üretim-dağıtım modeli geliştirmişlerdir. Çalışmada, stok maliyetleri ve taşıma maliyetlerini de kapsayan toplam sistem maliyeti minimize edilmiştir. Üretim kapasitesi, stok dengesi eşitlikleri ve filo büyüklüğü, sistemin kısıtlarını oluşturmuştur. Petrovic vd. (1999), bulanık ortamda, seri bağlı bir tedarik zincirinin davranışını modellemişlerdir. Tanımlanan bulanık tedarik zinciri modeli, tedarik zincirindeki her bir stok için belirsizlik altında, makul maliyetler ile tedarik zincirinin kabul edilebilir bir servis düzeyini veren sipariş miktarlarını belirlemek için geliştirilmiş ve özel amaçlı benzetim programı ile işletilerek sınırlı bir zaman ufku süresince seri bağlı tedarik zincirinin performans ölçüleri ve dinamikleri analiz edilmiştir. Sonuç olarak belirsiz müşteri talebinin ve tedarik zinciri boyunca belirsiz teslimlerin, tedarik zincirinin davranışına büyük etkisi olduğu ortaya konmuştur. Ganeshan vd. (2001), stok parametrelerinin ve yönetim tekniklerinin geniş bir perakende tedarik zincirinin performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Tedarik zinciri performansının, tahmin hatası, aşamalar arasındaki iletişimin biçimi ve planlama sıklığı olmak üzere üç stok planlama parametresine olan duyarlılığı bir örnek olay üzerinde simülasyon yöntemi ile analiz edilmiştir. Sonuç olarak, 3 parametrenin de tedarik zinciri performansı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Artan tahmin hataları, hizmet seviyesini ve yatırımın geri dönüşünü azaltmakta ve çevrim süresini artırmaktadır. Planlama sıklığının artışı yatırımın geri dönüşünü ve hizmet seviyelerini artırmakta, çevrim sürelerini düşürmektedir. Sakawa vd. (2002), merkeziyetçi olmayan iki seviyeli etkileşimli bulanık programlama yaklaşımı ile ev aletleri imal eden ana sanayi ile tedarikçilerinin amaçları arasında bir uzlaşma sağlamaktadır. Ev imalatçısı işletme işbirlikçi bir yaklaşım ile, fabrika ve depolarından ürünleri müşterilere taşımak için dış kaynak sağladığı iki tür acentenin amaçlarını da değerlendirmektedir. Bu acentelerden biri düzenli partileri, diğerleri küçük partileri taşımaktadır. İşletmenin amacı taşıma maliyetini ve taşıma zamanına göre fırsat maliyetini en azlamak iken acentelerin amacı karlarını en çoklamaktır. Acenteler bu amacı sağlayan işgücü atamasını gerçekleştirirken şoförlerin kabiliyetlerini de dikkate almaktadır. Bu taşıma ve işgücü atama problemi merkeziyetçi olmayan iki seviyeli tamsayılı programlama problemi olarak formüle edilmiş, rasyonel ve etkin bir plan ortaya koyabilmek ve işletmeler arası işbirliğini yansıtabilmek için etkileşimli bulanık programlama kullanılmış ve her bir işletme için tatmin edici bir sonuç elde edilmiştir. Syarif vd. (2002), belirli bir kapasiteye sahip potansiyel tesislerin kurulmasının sabit maliyeti ile müşteri talebinin tesislerden taşınması maliyeti toplamının en azlayacak tesislerin ve dağıtım ağının en uygun tasarımın elde etmeye çalışmışlardır. NP-zor olan karma tamsayılı doğrusal yapısındaki bu problemi çözmek için Genetik Algoritmalarla dayalı bir algoritma geliştirmişlerdir. Geliştirilen algoritmanın performansı basit genetik algoritmalar ve LINDO ile karşılaştırılmış, basit genetik algoritmalarla göre, sezgisel çözümler ve bilgisayar işlem zamanı bakımından daha iyi sonuçlar elde edildiği gösterilmiştir. Yan vd. (2003), mantık kısıtları kullanarak tedarik zinciri tasarımı için stratejik bir model önermişlerdir. Tedarikçiler, üreticiler, dağıtım merkezleri ve müşteri bölgelerinden oluşan çok aşamalı tedarik zinciri için malzeme ihtiyaçlarını da göz önüne alan bir tasarım gerçekleştiren üretim-dağıtım modeli karma tamsayılı yapıdadır. Yılmaz (2004), üç aşamalı üretim-dağıtım ağı için stratejik planlama problemini göz önüne almıştır. İncelenen problem tek ürünli, çok tedarikçili, çok üreticili ve çok dağıtıcılı deterministik bir üretim ağıdır. Amaç, sistemin üretim, dağıtım, taşıma ve kapasite artırma sabit maliyetlerini minimize etmektir. Chen ve Lee (2004), talep miktarlarının ve ürün fiyatlarının belirsiz olduğu bir çok aşamalı tedarik zinciri şebekesinde, belirlenen ölçülemeyen amaçlara ulaşabilmek için çok ürünli, çok aşamalı ve çok dönemli bir planlama modeli önermişlerdir. Belirsiz talep miktarlarının modellenmesinde, bilinen olasılıklara sahip farklı senaryolar kullanılmış; satıcıların ve alıcıların ürün fiyatları ile ilgili birbirine uymayan tercihleri ise bulanık kümeler kullanılarak ifade edilmiştir. Paksoy (2004), malzeme ihtiyaç kısıtı altında çok aşamalı bir tedarik zinciri ağı tasarımı için karma tamsayılı bir doğrusal programlama modeli geliştirmiştir. Nagurney vd. (2005), çok katmanlı tedarik zinciri yapısındaki tersine tedarik zincirinde, e-geri dönüşüm dengesini sağlamaya çalışmışlardır. Gen vd. (2005), çok aşamalı ve çok dönemli bir tedarik zinciri ağı için melez bir genetik algoritma geliştirmişlerdir. Altıparmak vd.(2006), çok amaçlı bir tedarik zinciri

şebekesi tasarımı problemi için optimum sonuçlar kümesini bulmak amacıyla genetik algoritmalarla dayanan yeni bir çözüm yöntemi önermişlerdir. Lin vd. (2007), melez bir genetik algoritma yöntemiyle, geleneksel bir tedarik zinciri ağı için elde ettiği sonuçları esnek bir tedarik zinciri ağına da çözerek karşılaştırmış ve elde ettiği sonuçlarla esnek tedarik zinciri yapısının avantajlarından bahsetmiştir. Wang (2007), daha önceki çalışmalarda tedarik zincirinin kusursuz bir dengede çalıştığı varsayımını değiştirerek, aşamalar arasındaki dengesizliği kusurlu tedarik zinciri kavramıyla açıklamıştır. Kusurlu tedarik zincirlerinde ağ tasarımı maliyet minimizasyonu için karınca kolonisi yöntemini kullanmıştır. Tuzkaya ve Önüt (2009), tedarikçi-depo-üreticiden oluşan iki aşamalı bir tedarik zinciri için holonik sistem yaklaşımıyla yok satma ve elde tutma maliyetlerini minimize eden bir model geliştirmişlerdir. Sourirajan vd. (2009), perakendecilerin ağıdaki yerlerinin belirlenmesini ve emniyet stoğunun en azlanmasını amaçlayan iki aşamadan oluşan bir tedarik zinciri ağı tasarımına ait, genetik algoritmaya dayalı bir çözüm modeli geliştirmişlerdir. Xu ve Nozick (2009), iki aşamalı bir tedarik zinciri ağı için risk ve maliyet arasında bir ödünleşme yaparak optimum tedarikçi seçimini gerçekleştiren stokastik bir model geliştirmişlerdir.

3. MATEMATİKSEL MODEL

Bu bölümde çalışmanın esas amacı olan tedarik zinciri ağı tasarımına ilişkin geliştirilen doğrusal programlama modeli matematiksel ifadeler doğrultusunda açıklanmaya çalışılmıştır. Karma tamsayılı doğrusal programlama şeklinde tasarlanan modelde sırasıyla (1) aşamalar arası (tedarikçi-fabrika-dağıtım merkezi-müşteri) tüm taşıma maliyetleri, (2) fabrika ve perakendecilerin açma/kapama maliyetleri, (3) her bir aşamada taşıma güvenilirlik katsayısına bağlı olarak eksik taşınan ürün başına ceza maliyetleri şeklinde 3 maliyet minimizasyonundan oluşan bir amaç fonksiyonu yer almaktadır. Şekil 1'den görüleceği gibi geliştirilen model çok dönemli ve 3 aşamalı bir tedarik zinciri ağı için tasarlanmış ve optimum dağıtım ağına çözüm aranmıştır.



Şekil 1. Tedarik Zinciri Ağı

Modelde karar verici müşterilere talep edilen miktarı sağlamak için tedarikçilerden hammaddeyi temin etmeli bunları doğru zamanda ve doğru fabrikaya taşımalı, işlenen nihai ürünleri dağıtım merkezlerine göndermelidir. Ağıdaki fabrikalar ve dağıtım merkezleri kapasitelerine ve açma/kapama maliyetlerine göre ağıda yer almaktadırlar. Aşamalardaki her bir aktörün geçmiş teslimat verilerinden yararlanılarak elde edilen teslimat güvenilirlik katsayıları doğrultusunda istene miktarın altında gelen her

bir ürün için karar verici ceza maliyeti ile karşı karşıya kalmaktadır. İkinci ve üçüncü aşamalarda bu ceza maliyeti karar vericinin sorumluluğunda iken birinci aşamadaki ceza maliyetleri tedarikçilerden kesilmektedir. Geliştirilen bu model yukarıda anlatılmaya çalışılan bilgiler doğrultusunda müşteri taleplerini yüzde yüz karşılamak için taşıma-açma/kapama-ceza maliyetleri arasında bir ödünleşme kurarak optimum dağıtım ağının bulunmasında kullanılmaktadır.

Modelde kullanılan indisler; $i \in I$, tedarikçiler kümesini; $j \in J$, potansiyel fabrikalar kümesini; $k \in K$, potansiyel dağıtım merkezleri kümesini; $l \in L$, müşteriler kümesini; $p \in P$, periyot kümesini tanımlamaktadır.

Karar Değişkenleri:

X_{ijp} : i 'nci tedarikçiden j 'nci potansiyel fabrikaya p 'nci periyotta taşınan hammadde miktarı (adet).

Y_{jkp} : j 'nci fabrikadan k 'nci potansiyel dağıtım merkezine p 'nci periyotta taşınan miktar (adet).

Z_{klp} : k 'nci potansiyel dağıtım merkezinden l 'nci müşteriye p 'nci periyotta taşınan miktar (adet).

A_{ip} : p 'nci periyotta i 'nci tedarikçinin teslim etmediği hammadde miktarı (adet).

F_{jp} : p 'nci periyotta j 'nci potansiyel fabrikanın teslim etmediği ürün miktarı (adet).

K_{kp} : p 'nci periyotta k 'nci potansiyel dağıtım merkezinin teslim etmediği ürün miktarı (adet).

ϕ_j : $\begin{cases} 1, & j \text{ 'nci fabrikada üretim gerçekleşirse,} \\ 0, & \text{d.d.} \end{cases}$

Δ_k : $\begin{cases} 1, & k \text{ 'nci dağıtım merkezi açılırsa,} \\ 0, & \text{d.d.} \end{cases}$

Parametreler:

C_{ijp} : i 'nci tedarikçiden j 'nci potansiyel fabrikaya p 'nci periyotta taşınan hammaddenin birim taşıma maliyeti (tl).

C_{jkp} : j 'nci fabrikadan k 'nci potansiyel dağıtım merkezine p 'nci periyotta taşınan ürünün birim taşıma maliyeti (tl).

C_{klp} : k 'nci potansiyel dağıtım merkezinden l 'nci müşteriye p 'nci periyotta taşınan ürünün birim taşıma maliyeti (tl).

C_{ip} : p 'nci dönemde i 'nci tedarikçinin teslim etmediği miktarın birim ceza maliyeti (tl).

C_{jp} : p 'nci dönemde j 'nci potansiyel fabrikanın teslim etmediği miktarın birim ceza maliyeti (tl).

C_{kp} : P 'nci dönemde k 'nci potansiyel dağıtım merkezinin teslim etmediği miktarın birim ceza maliyeti (tl).

ϕ_j : j 'nci potansiyel fabrikanın sabit işletme maliyeti (tl).

δ_k : k 'nci potansiyel dağıtım merkezinin sabit işletme maliyeti (tl).

$G_{i,j,k}$: Sırasıyla i 'nci tedarikçinin, j 'nci potansiyel fabrikanın ve k 'nci potansiyel dağıtım merkezinin teslimat güvenilirlik yüzdeleri.

β : Açılabilir toplam potansiyel fabrika sayısı üst sınırı.

∇ : Açılabilir toplam potansiyel dağıtım merkezi sayısı üst sınırı.

a_{ip} : i 'nci tedarikçinin P 'nci periyottaki kapasitesi (adet).

b_{jp} : j 'nci potansiyel fabrikanın P 'nci periyottaki kapasitesi (adet).

e_{kp} : k 'nci potansiyel dağıtım merkezinin P 'nci periyottaki kapasitesi (adet).

d_{lp} : l 'nci müşterinin P 'nci periyottaki talebi (adet).

Amaç Fonksiyonu:

$$\text{Min}_{f(1)} \left[X_{ijp} C_{ijp} + Y_{jkp} C_{jkp} + Z_{klp} C_{klp} \right] \quad (1)$$

$$\text{Min}_{f(2)} \left[\phi_j \phi_j + \delta_k \Delta_k \right] \quad (2)$$

$$\text{Min}_{f(3)} \left[F_{jp} C_{jp} + K_{kp} C_{kp} - A_{ip} C_{ip} \right] \quad (3)$$

Kısıtlar:

$$\sum_j X_{ijp} \leq a_{ip} \quad \forall_i \quad (4)$$

$$\sum_k Y_{jkp} \leq b_{jp} \phi_j \quad \forall_j \quad (5)$$

$$\sum_j \phi_j \leq \beta \quad (6)$$

$$\sum_l Z_{klp} \leq e_{kp} \Delta_k \quad \forall_k \quad (7)$$

$$\sum_k \Delta_k \leq \nabla \quad (8)$$

$$\sum_i X_{ijp} G_i = \sum_k Y_{jkp} \quad \forall_{j,p} \quad (9)$$

$$\sum_j X_{ijp} (1 - G_i) = A_{ip} \quad \forall_{i,p} \quad (10)$$

$$\sum_j Y_{jkp} G_j = \sum_l Z_{klp} \quad \forall_{k,p} \quad (11)$$

$$\sum_k Y_{jkp} (1 - G_j) = F_{jp} \quad \forall_{j,p} \quad (12)$$

$$\sum_k Z_{klp} G_k \geq d_{lp} \quad \forall_{l,p} \quad (13)$$

$$\sum_l Z_{klp} (1 - G_k) = K_{kp} \quad \forall_{k,p} \quad (14)$$

$$\phi_j \Delta_k = [0-1] \quad \forall_{j,k} \quad (15)$$

$$X_{ijp} \cdot Y_{jkp} \cdot Z_{klp} \cdot A_{ip} \cdot F_{jp} \cdot K_{kp} \geq 0 \quad \forall_{i,j,k,l,p} \quad (16)$$

Geliştirilen modelin amaç fonksiyonlarından birincisi, üç aşamaya ait tüm taşıma maliyetlerini (1), ikinci amaç fonksiyonu potansiyel fabrika ve dağıtım merkezlerinin sabit işletme ve açma/kapama maliyetlerini (2), son olarak üçüncü amaç fonksiyonu ise her aşamadaki gecikmiş teslimat miktarlarına ait ceza maliyetlerini (3) minimize etmektedir.

Tedarikçilerden potansiyel fabrikalara, potansiyel fabrikalardan potansiyel dağıtım merkezlerine ve potansiyel dağıtım merkezlerinden müşterilere giden hammadde ve ürün miktarları her dönem için sırasıyla tedarikçilerin, fabrikaların ve dağıtım merkezlerinin kapasitelerinden büyük olamaz (4, 5, 7). 6. ve 8. kısıtlar açılabilir maksimum potansiyel fabrika ve dağıtım merkezleri sayısının üst sınırın altında olmasını sağlamaktadır. Tedarikçilerden o tedarikçiye ait güvenilir teslimat değerlerine bağlı olarak fabrikaya taşınan miktar o fabrikadan potansiyel dağıtım merkezlerine taşınan miktara her dönem için eşit olmalıdır (9). Fabrikalardan o fabrikaya ait güvenilir teslimat değerlerine bağlı olarak dağıtım merkezine taşınan miktar o dağıtım merkezinden müşterilere taşınan miktara her dönem için eşit olmalıdır (11). Dağıtım merkezlerinden o dağıtım merkezine ait güvenilir teslimat değerlerine bağlı olarak taşınan miktar müşterilerin dönemlik taleplerinden büyük veya eşit olmalıdır (13). 10, 12 ve 14. kısıtlar dönemsel olarak aşamalar arası gerçekleşmeyen eksik teslimat miktarlarını belirlemektedir. 15. kısıt 0-1 değişkenlerini gösterirken, 16. kısıt karar değişkenlerinin sıfıra eşit veya büyük olmasını sağlayan işaret kısıtını ifade etmektedir.

4. SAYISAL ÖRNEK

Bu bölümde yukarıda anlatılan matematiksel modelin daha iyi anlaşılabilmesi için sayısal bir örnek yardımıyla geliştirilen model test edilmiştir. Şekil 1'de ki gibi 5 adet tedarikçiden, 4 adet potansiyel fabrikadan, 3 adet potansiyel dağıtım merkezinden ve 4 adet müşteri bölgesinden oluşan 3 aşamalı bir tedarik zinciri ağı örnek alınmıştır. Ağdaki fabrika ve dağıtım merkezlerinin kapasite ve maliyete göre açılıp açılmama durumları söz konusudur. Model aynı zamanda dinamik bir yapıdadır ve 3 dönemden oluştuğu varsayılmıştır. Müşteriler hariç tüm aktörlerin geçmiş teslimat verilerine göre her bir aşama için güvenilir teslimat değerleri belirlenmiştir. Bu verilere göre hiçbir taşıma yüzde yüz bir verimle gerçekleşmemektedir. Tedarikçilerin, fabrikaların veya dağıtım merkezlerinin planlamalarını yanlış yapmalarından, zaman faktörünü iyi hesaplamamalarından, eldeki kapasitelerini yüzde yüz kullanmamaları veya diğer bir takım (bozulma, yıpranma, anlaşmazlık) problemlerden dolayı bir sonraki aşamanın talep ettiği miktar bir önceki aşama tarafından tümüyle teslim edilememektedir. Bu eksik teslimatlara rağmen karar verici müşteri taleplerinin her dönem için tam olarak karşılanmasını istemektedir. Karar vericiye yardımcı olmak amacıyla, 3 aşamalı çok dönemli karma tamsayılı olan modelde taşıma maliyetlerini, fabrika ve dağıtım merkezi sabit işletme maliyetlerini ve yukarıda bahsedilen eksik teslimat miktarlarına ait olan ceza maliyetlerini minimize eden sayısal bir örnek

aşağıdaki veriler doğrultusunda test edilip, Lindo 6.0 programından elde edilen sonuçlarda yorumlanmıştır.

Toplam tedarikçi kümesi: 5

Toplam potansiyel dağıtım merkezi kümesi: 3

Toplam potansiyel fabrika kümesi: 4

Toplam periyot kümesi: 3

Toplam müşteri bölgesi kümesi: 4

$$\beta = 3; \nabla = 2$$

Tablo 2. Tedarikçilerden fabrikalara periyot başına birim taşıma maliyetleri (tl)

Ted./Periyot	Fab.1			Fab.2			Fab.3			Fab.4		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	3	4	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4
2	3	3	3	2	2	2	2	3	1	3	4	2
3	4	5	3	4	4	4	5	3	5	4	2	4
4	3	3	3	2	4	2	3	3	3	4	3	2
5	4	2	3	3	2	4	2	4	4	2	3	4

Tablo 3. Fabrikalardan dağıtım merkezlerine periyot başına birim taşıma maliyetleri (tl)

DM/Periyot	Fab.1			Fab.2			Fab.3			Fab.4		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	6	3	3	4	5	6	5	5	3	2	3	6
2	5	5	5	5	6	5	5	4	4	3	4	6
3	5	4	4	6	6	4	4	4	5	4	5	5

Tablo 4. Dağıtım merkezlerinden müşteri bölgelerine periyot başına birim taşıma maliyetleri (tl)

DM/Periyot	Müş.1			Müş.2			Müş.3			Müş.4		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	3	4	5	4	3	4	4	3	3	3	4	4
2	2	5	5	3	6	6	4	5	5	3	4	4
3	4	4	3	5	3	2	4	4	3	2	5	4

Tablo 5. Fabrika ve Dağıtım Merkezlerine ait sabit işletme maliyetleri (tl)

	Fab.1	Fab.2	Fab.3	Fab.4	DM.1	DM.2	DM.3
Sabit İşletme M.	1050	870	1230	950	500	430	570

Tablo 6. Tedarikçilerin, fabrikaların ve dağıtım merkezlerinin eksik teslimat birim ceza maliyeti (tl)

Periyot	Ted.1	Ted.2	Ted.3	Ted.4	Ted.5	Fab.1	Fab.2	Fab.3	Fab.4	DM.1	DM.2	DM.3
1	3	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3
3	5	3	4	2	2	6	6	6	6	5	5	5

Tablo 7. Tedarikçilerin, fabrikaların ve dağıtım merkezlerinin periyot başına kapasiteleri (adet)

Periyot	Ted.1	Ted.2	Ted.3	Ted.4	Ted.5	Fab.1	Fab.2	Fab.3	Fab.4	DM.1	DM.2	DM.3
1	1530	1170	1240	1160	1320	1940	1860	1930	1980	2300	2330	2440
2	1140	1460	1320	1150	1230	1900	1870	1750	1960	2450	2240	2520
3	1260	1350	1240	1440	1150	1840	1950	1770	1840	2440	2350	2430

Tablo 8. Tedarikçilerin, fabrikaların ve dağıtım merkezlerinin teslimat güven oranları (%)

	Ted.1	Ted.2	Ted.3	Ted.4	Ted.5	Fab.1	Fab.2	Fab.3	Fab.4	DM.1	DM.2	DM.3

Güv.Y.	90	85	88	92	95	96	93	86	9	95	92	89

Tablo 9. Müşteri bölgelerinin periyot başına talepleri (adet)

Periyot	Müşteri 1	Müşteri 2	Müşteri 3	Müşteri 4
1	940	1120	890	920
2	1180	980	960	1060
3	1060	1150	1240	1120

4.1 SONUÇ

Çok amaçlı bir yapıda olan modelin çözülmesinde analitik hiyerarşik proses (AHP) yöntemi kullanılarak amaç fonksiyonu ağırlıklandırılmıştır. Aşağıda amaçların birbirleriyle olan ilişki matrisi gösterilmektedir (Tablo 10).

Table 10. Amaç fonksiyonları ilişki matrisi

	f_1	f_2	f_3
f_1	1	3	2
f_2	1/3	1	1/2
f_3	1/2	2	1

Expert Choice 11.5 bilgisayar programına girilen yukarıdaki öncelik ağırlıkları sonucunda elde edilen normalleştirilmiş değerler Şekil 2'de gösterilmektedir.

**Şekil 2. Amaç fonksiyonlarının öncelik değerleri**

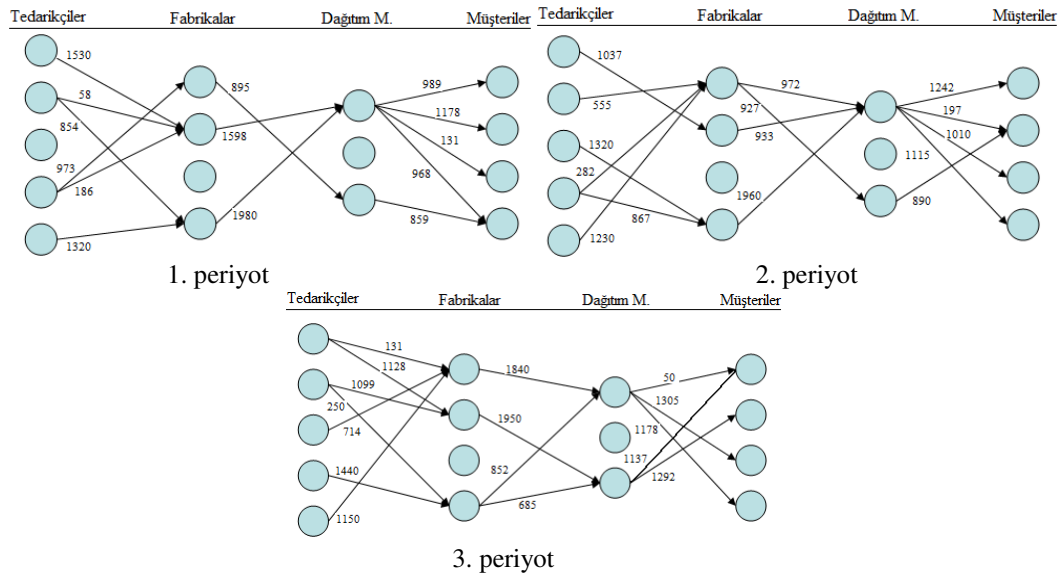
Şekil 2'den anlaşılacağı gibi taşıma maliyetleri 0,54; ceza maliyetleri değeri 0,297; fabrika ve dağıtım merkezleri sabit işletme maliyetleri ise 0,163 ağırlıklı oranları elde edilmiş ve sürecin tutarlılığı istenen düzeyde çıkmıştır. Yukarıda bulunan AHP değerleri sonucunda ağırlıklandırılmış amaç fonksiyonları ile LINDO 6.0 paket programı sonucunda elde edilen değerler Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11. LINDO 6.0 programından elde edilen sonuç değerleri

Değişken	Değer	Değişken	Değer	Değişken	Değer	Değişken	Değer
X _{1,1,3}	131	Y _{1,1,3}	1840	Z _{1,4,3}	1178	A _{1,1}	153
X _{1,2,1}	1530	Y _{1,3,1}	895	Z _{3,1,3}	1137	A _{1,2}	103
X _{1,2,2}	1037	Y _{1,3,2}	927	Z _{3,2,2}	890	A _{1,3}	126
X _{1,2,3}	1128	Y _{2,1,1}	1598	Z _{3,2,3}	1292	A _{2,1}	136
X _{2,1,2}	555	Y _{2,1,2}	933	Z _{3,3,1}	859	A _{2,2}	83
X _{2,2,1}	58	Y _{2,3,3}	1950	K _{1,1}	163	A _{2,3}	202
X _{2,2,3}	1099	Y _{4,1,1}	1980	K _{1,2}	178	A _{3,2}	158
X _{2,4,1}	854	Y _{4,1,2}	1960	K _{1,3}	126	A _{3,3}	85
X _{2,4,3}	250	Y _{4,1,3}	852	K _{3,1}	94	A _{4,1}	92
X _{3,1,3}	714	Y _{4,3,3}	685	K _{3,2}	97	A _{4,2}	92
X _{3,4,2}	1320	Z _{1,1,1}	989	K _{3,3}	267	A _{4,3}	115
X _{4,1,1}	973	Z _{1,1,2}	1242	F _{1,1}	35	A _{5,1}	66
X _{4,1,2}	282	Z _{1,1,3}	50	F _{1,2}	76	A _{5,2}	61
X _{4,2,1}	186	Z _{1,2,1}	1178	F _{1,3}	73	A _{5,3}	57

$X_{4,4,2}$	867	$Z_{1,2,2}$	197	$F_{2,1}$	111	ϕ_1	1
$X_{4,4,3}$	1440	$Z_{1,3,1}$	131	$F_{2,2}$	65	ϕ_2	1
$X_{5,1,2}$	1230	$Z_{1,3,2}$	1010	$F_{2,3}$	136	ϕ_4	1
$X_{5,1,3}$	1150	$Z_{1,3,3}$	1305	$F_{4,1}$	198	Δ_1	1
$X_{5,4,1}$	1320	$Z_{1,4,1}$	968	$F_{4,2}$	196	Δ_3	1
$Y_{1,1,2}$	972	$Z_{1,4,2}$	1115	$F_{4,3}$	153	Toplam	78670 tı

LINDO 6.0 paket programından elde edilen sonuçlara göre her periyot için müşteri talepleri tümüyle karşılanmış, maliyet 78670 tı olarak belirlenmiştir (Tablo 11). Tüm periyotlar boyunca açılacak maksimum fabrika ve dağıtım merkezleri üst sınırından dolayı 3. fabrika ve 2. dağıtım merkezi açılmamıştır (Şekil 3).



Şekil 3. Her Periyot için Dağıtım Ağı

Birinci periyotta 3. tedarikçiden hammadde alınmamışken, diğer periyotlarda çalışılmıştır. İlk periyotta toplam 381 adet ürün tedarikçilerden fabrikalara, 344 ürün fabrikalardan dağıtım merkezlerine teslim edilmemiştir. Dağıtım merkezlerinde teslimat güvenilirliği %100 olmamasına rağmen müşteri talepleri karşılanmıştır. Bunun nedeni kısıt 13'e göre olan çekme sistemidir. Fiziksel ürün akışı tedarikçilerden müşterilere giderken, bilgi akışı ise ters istikamette hareket etmektedir. Dolayısıyla teslimattaki aksaklıklar hesaba katılarak müşteri talepleri karşılanmıştır.

5. SONUÇ

Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) bir ürünün arzında çeşitli roller üstlenmiş firmaların kendilerine özgü yeteneklerinin ve kritik iş süreçlerinin tedarik zinciri boyunca bütünleşik yönetimi yoluyla performansı arttırmayı, yapısal ve operasyonel belirsizliği azaltmayı ve sonuç olarak şirketler arası rekabetten tedarik zincirleri arası rekabete geçmeyi hedefleyen stratejik çalışma modelidir (Ünüvar, 2009). Yukarıdaki tanım tedarik zincirinin bir ekip işi olduğunu, örgütsel yapısının ve iletişimin çok önemli olduğunu bize göstermektedir. Bu sistemin yürütmesindeki en temel etken maliyet faktörüdür. Dolayısıyla müşteri memnuniyetini azaltmayacak şekilde maliyetleri düşürmek karar vericilerin en temel hedefi olmalıdır.

Gerçek hayatta bir ürünün tedariki esnasında veya gerekli yerlere dağıtımı sırasında yüzde yüz bir teslimat gerçekleşmez. Bu eksik teslimatların müşterilere yansıtılmaması için ağıdaki aktörlerden en uygun olanlarla çalışılmalı aksi halde caydırıcı uygulamalarda bulunulmalıdır.

Bu çalışmada çok dönemli, çok aşamalı bir tedarik zinciri ağı için karma tamsayılı bir doğrusal programlama modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen modelde yukarıda bahsedilen problemlere çözüm olması adına (1) taşıma maliyetlerinin minimize edilmesi, (2) sabit işletme maliyetlerinin minimize edilmesi, (3) eksik teslimatlar sırasında gerçekleşen ceza maliyetlerinin minimize edilmesi, hesaplanan öncelik değerlerine göre amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda öncelikle geliştirilen model matematiksel ifadelerle belirtilmiş daha sonra model sayısal bir örnek yardımıyla test edilip, yorumlanmıştır.

Bundan sonraki çalışmalarda kesin olan kapasite, talep ve güvenilirlik gibi parametreler stokastik bir yapıda tekrar ele alınabilir, dönem sayısı artırılabilir, yok satma maliyetleri eklenebilir ve başka yöntemlerle (bulanık mantık, tabu araştırması, genetik algoritma) yeni modeller geliştirilebilir.

6. KAYNAKLAR

- Akman, G., Alkan, A., 2006, Tedarik Zinciri Yönetiminde Bulanık AHP Yöntemi Kullanılarak Tedarikçilerin Performansının Ölçülmesi: Otomotiv Yan Sanayinde Bir Uygulama, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi (5), 9, s. 23-46.
- Altıparmak, F., Gen, M., Lin, L. and Paksoy, T., 2006, "A genetic algorithm approach for multi-objective optimization of supply chain networks", Computers and Industrial Engineering, 51: 197-216.
- Arntzen, Bruce C., Gerald G. Brown, Terry P. Harrison, Linda L. Trafton, 1995, "Global Supply Chain Management at Digital Equipment Corporation", Interface, 25: 69-93.
- Beamon, B. M., 1998, "Supply chain design and analysis: models and methods", International Journal of Production Economics, Vol. 55:3, pp. 281-294.
- Chen, Z., Lee., 2004, "Integrated production and distribution operations: taxonomy, models and review", Handbook of Quantitative Supply Chain Analysis: Modeling in the E-Business Era, Kluwer Academic Publishers, New Jersey, 412-444.
- Cohen, M. A., Lee, H. L., 1989, "Resource Deployment Analysis of Global Manufacturing and Distribution Networks", Journal of Manufacturing and Operations Management, Vol 2, pp. 81-104.
- Ertuğrul, İ., Aytaç, E., 2009, Otomotiv Endüstrisinde Tedarik Zinciri Ağına Karma Tamsayılı Programlama Modeli ile Tasarlanması, Ege Akademik Bakış (9), 1, s. 213-229.
- Ganeshan, R., Bone, T., Stenger, A., J., 2001, "The Impact of Inventory and Flow Planning Parameters on Supply Chain Performance: An Exploratory Study", International Journal of Production Economics, Vol 71, pp. 111-118.
- Gen, M. and Syarif, A., 2005, "Hybrid genetic algorithm for multi-time period production distribution planning", Computers and Industrial Engineering, Vol 48, pp. 799-809.
- Lin, L., Gen, M., Wang, X., 2007, "A Hybrid Genetic Algorithm for Logistics Network Design with Flexible Multistage Model", International Journal of Information Systems for Logistics and Management, Vol 3, No 1, pp. 1-12.
- Nagurney, A., Toyasaki, F., 2005, "Reverse Supply Chain Management and Electronic Waste Recycling: A Multitiered Network Equilibrium Framework For e-Cycling", Transportation Research Part E, pp. 1-28.
- Özdamar, L., Yazgaç, T., 1997, "Capacity Driven Due Date Settings in Make-to-Order Production Systems", International Journal of Production Economics, Vol 49, Issue 1, pp. 29-44.
- Paksoy, T., 2004, Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağları Tasarımı ve Optimizasyonu: Malzeme İhtiyaç Kısıt Altında Stratejik Bir Üretim-Dağıtım Modeli, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (14), s. 435-454.
- Petrovic, D., Roy, R., Petrovic, R., 1999, "Supply Chain Modeling Using Fuzzy Sets", International Journal of Production Economics, Vol 59, pp. 443-453.

- Pyke, D. F., Cohen, M. A., 1993, "Performance Characteristics of Stochastic Integrated Production-Distribution Systems, *European Journal of Operational Research*", Vol 68, Issue 1, pp. 23-48.
- Sakawa, M., Nishizaki, I., Uemura, Y., 2002, "A Decentralized Two-Level Transportation Problem in Housing Material Manufacturer: Interactive Fuzzy Programming Approach", *International Journal of Operational Research*, Vol 141, pp. 167-185.
- Sourirajan K., Ozsen L., Uzsoy R., 2009, A genetic algorithm for a single product network design model with lead time and safety stock considerations, *European Journal of Operational Research* 197 (2), pp. 599-608.
- Syarif, A., Yun, Y., Gen, M., 2002, "Study on multi-stage logistics chain network: a spanning tree-based genetic algorithm approach", *Computers and Industrial Engineering*, Vol 43, Issue 1-2, pp 299-314.
- Şen, E., 2008, *Kobilerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetimini Önemi*, İGEME/İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi.
- Tuzkaya, U., Önüt, S., 2009, "A holonic approach based integration methodology for transportation and warehousing functions of the supply network", *Computers and Industrial Engineering*, 56: 708-723.
- Ünüvar, M., 2009, "Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapısı Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış* (9), s. 559-592.
- Wang, H.S., 2007, "A two-phase ant colony algorithm for multi echelon defective supply chain network design", *European Journal of Operation Research*, doi: 10.1016/j.ejor.2007.08.037.
- Williams, Jack F., 1981, "Heuristic Techniques for Simultaneous Scheduling of Production and Distribution in Multi-Echelon Structures: Theory and Empirical Comparisons", *Management Science*, 27(3): 336-352.
- Xu N., Nozick L., 2009, Modeling supplier selection and the use of option contracts for global supply chain design, *Computers & Operations Research*, 36, pp. 2786-2800.
- Yan, H., Yu, Z., Cheng, T. C. E., 2003, "A Strategic Model For Supply Chain Design with Logical Constraints: Formulation and Solution", *Computers&Operations Research*, Vol 30, Issue 14, pp. 2135-2155.
- Yılmaz, P., 2004, "Strategic level three-stage production distribution planning with capacity expansion", *Yüksek Lisans Tezi*, Sabancı University Graduate School of Engineering and Natural Sciences, İstanbul, 1-20.

KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞANLARININ E-TİCARET UYGULAMALARINA BAKIŞ AÇISINA YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

Tülay TOP
Kırklareli Üniversitesi
Fatma BUTUŞ
Kırklareli Üniversitesi

ÖZET

İnsanların zamanlarının olmaması, fiyat avantajları ve internet kullanımının yaygınlaşması gibi çeşitli sebeplerden dolayı e-ticaret kullanımı artmaktadır. E-ticaretin kullanımının artması sonucu tüketicilere ulaşma kolaylaşırken e-ticaretin kullanımı ile tüketici istek ve memnuniyetleri de değişmektedir.

E-ticarete tüketicilerin memnuniyetini sağlamak için başta şirketin satış yaptığı web sayfasındaki görsel ve yazınsal öğeler ön plana çıkmaktadır. E-ticarete güven ön planda olmakta iken web sitesinin işlevselliği, anlaşılabilirliği da tüketicileri etkileyen etmenlerden biridir.

Bu çalışma ile Kırklareli Üniversitesi akademik ve idari personelin e-ticaret kullanımı, e-ticarete güvenilirlik, ürün tanıtımı ve web sitesi dizayn ile içeriklerinden etkilenme düzeyleri anket çalışması ile ortaya konmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: E-Ticaret, E-Ticarete Güvenilirlik, Tanıtım, Web Sitesi Dizayn ve İçerik.

1. GİRİŞ

Günümüzde e-ticaret uygulamaların KOBİ'ler tarafından da kullanımı artmaya başlamakla birlikte daha henüz ilerlemiş olduğumuz söylenemez. Ancak interneti kullanan bireysel kullanıcıların artması KOBİ'lerin e-ticaret uygulamalarına geçmesinden daha hızlı ilerlemektedir. Bu da göstermektedir ki gerçek tüketicilerin sanal ortama taşındığını ve bu e-tüketicilerin bilgi teknolojilerini kullanma seviyelerinin gün geçtikçe artması ile bir niş pazar oluştuğunu göstermektedir.

Elektronik ticaret uygulamalarına geçişle birlikte yeni sorunlarda ortaya çıktığı aşıkardır. Çünkü ortada yeni bir tüketici kitlesi olmakla birlikte sanal mağazaların istenildiği zaman dolaşılır hale gelmesi üründen çok tüketicinin üründe farklılıklar ve farklı hizmetler beklemesine neden olmuştur. Ürün veya ürünler hakkında bilgilere birçok siteden ulaşılır olması tüketiciler açısından olumlu bir unsur olmakla birlikte sanal mağazaların farkında olmayan üreticilerin zararına olabilmektedir. Çünkü piyasadaki bir ürünü internet ile çok daha uygun fiyatlara ve güvenilir sitelerden alabiliriz.

E-ticarete geçmenin belli maliyetlerinin olması, bilgi ve iletişim teknolojilerinde değişikliklerin takip edilmemesi, güvensizlik, yetersiz bir yönetimin olması (Özmen, 2003:82) gibi çeşitli sebepler bu alana yatırımları geciktirirken diğer taraftan tüketici davranışlarındaki bu hızlı e-değişime ayak uydurulması gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Kırklareli Üniversitesi akademik ve idari personelinin e-ticaretten faydalanıp faydalanmadıklarını, e-ticarete güvenilirliğe, fiyata, ödeme koşullarına, ürün/ürünleri tanıtıcı bilgiler ile web sitesi dizayn ve içeriğine bakış açılarının anket yöntemi kullanılarak durum tespiti yapmaktır. Elde

edilen bulgular çoğunluğunun internete her gün bağlanan akademik ve idari personelin e-ticaretten faydalanma düzeylerini ortaya çıkaracaktır.

2. ELEKTRONİK TİCARET

Mal veya hizmetin satın alınması ve satılması ticareti oluştururken bu işlemlerin internet üzerinde yapılması elektronik ticareti oluşturur (Korkmaz, 2002:51). Ancak bu tanım genel bir tanım olmakla birlikte elektronik ticaret, “Bireyler ve kurumların açık ağ ortamında (internet) ya da sınırlı sayıda kullanıcı tarafından ulaşılabilen kapalı ağ ortamlarında (intranet) yazı, ses ve görüntü şeklindeki sayısal bilgilerin işlenmesi, iletilmesi ve saklanması temeline dayanan ve bir değer oluşturmayı amaçlayan ticari işlemlerin tümü.” şeklinde ifadesi daha doğru bir tanımdır (Öztuna Cox, 2002:8).

OECD tarafından 1997 yılında yapılan tanıma göre e-ticaret: ticaret öncesi firmaların elektronik ortamda bilgilenmesi ve araştırma yürütmesi, firmaların elektronik ortamda buluşması, ödeme sürecinin yerine getirilmesi, taahhüdün yerine getirilmesi, mal veya hizmetin tüketiciye teslimi, satış sonrası bakım, destek vb hizmetlerin temin edilmesi şeklinde tanımlanmıştır (Korkmaz, 2002:51).

E-ticaret konusunda farklı tanımlamalar bulunmasının sebebi bu alanda ve internet dünyasındaki hızlı teknolojik değişimler ve tüketici davranışlarındaki farklılaşmalardan kaynaklanmaktadır.

Alıcı, satıcı, üretici, bankalar, komisyoncular, sigorta şirketleri, nakliye şirketleri, özel sektör bilgi teknolojileri, sivil toplum örgütleri, üniversiteler, onay kurumları, elektronik noterler, dış ticaret müsteşarlığı, gümrük müsteşarlığı ve diğer kamu kurumları e-ticaretin taraflarını oluştururken bu tarafların e-ticaret uygulamalarına göre e-ticaret şekilleri ise (Özbay ve Devrim, 2000:41):

- B2B (Business to Business), şirketler arası e-ticaret (tedarikçi firmalar gibi, Turkticaret.net),
- B2C (Business to Consumer), işletmeler ve tüketiciler arası e-ticaret (perakende satışlar gibi,hepsiburada.com),
- B2G (Business to Government), işletmeler ve devlet arası e-ticaret (ihaleler gibi),
- G2C (Government to Consumer), devlet ve tüketiciler arası e-ticaret (pasaport alma gibi),
- G2G (Government to Government), devletlerarası e-ticarettir.
- C2C (Consumer to Consumer), tüketiciler arası, ikinci el pazarı şeklindeki e-ticarettir (e-bay, gittigidiyor.com).

Dünyada yukarıda sayılan uygulamalardan en çok B2B gerçekleşmektedir. Bu uygulamadan sonra ise B2C gelmekle birlikte C2C’inde kullanımı artmaktadır (Acılar, 2006:388).

E-ticaretin araçları ise, telefon, faks, internet, televizyon, elektronik veri değişimi, elektronik ödeme ve para transferleridir (Özbay ve Akyazı, 2004:14-21). Buradan da e-ticaretin sadece interneti kapsamadığı aynı zamanda diğer iletişim araçlarını da kapsadığı anlaşılmaktadır. İnternet milyonlarca kanalı olan bir tv gibidir. Bu yüzden internet kullanıcılarının sizi bulması milyonda bir demektir. Şirketlerin web sayfalarına ilgi çekmek için kitlesel tanıtım araçlarından yani tv, radyo reklamları, panolarda vs... web adresinin duyurulması gerekmektedir (Özmen, 2003:31). Ayrıca televizyonlardan da görüldüğü üzere pazarlama kanalları oluşturulmuştur ve buradan da doğrudan pazarlama olanakları bulunmaktadır. Tüketiciler görerek ve piyasaya göre uygun fiyatlı ürünleri alabilmektedirler. Televizyonlarda da internetteki gibi güven sorunu yaşayan tüketiciler olabilir. Bunlarda zamanla çevredeki kişilerin memnun kaldıklarının söylencesiyle giderilecektir.

3. UYGULAMA: KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞANLARININ E-TİCARETE BAKIŞ AÇILARI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEM

Araştırmanın amacı e-ticarete tüketici davranışlarının araştırılmasıdır. Bunun için Kırklareli Üniversitesi akademik ve idari personel hedef kitle olarak belirlenmiş ve e-ticarete bakış açıları araştırılmıştır.

Araştırma verileri, anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Örneklem olarak ankete gönüllü cevap veren 60 akademik ve idari personel belirlenmiştir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde 5 demografik özellik sorusu, ikinci bölümü internet kullanımı ve e-ticaretten faydalanıp faydalanmadıklarına dayalı 8 soru, üçüncü bölümde e-ticarette güven, web sitesi tasarımı/içerik ve ürün hakkında bilgi ile ilgili 16 soru bulunmaktadır. Araştırma sorularında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Anketi cevaplayanların, %51.7'si kadın ve %55.0'ı akademisyendir. Yaş gruplarına bakıldığında ise 23-30 yaş aralığında olanlar %48.3, 31-35 yaş aralığında olanlar %21.7 ve 36-40 yaş aralığında olanlar %15.0'tür. Eğitim durumlarına bakıldığında ise, %3.3'ü ilköğretim, %16.7'si lise ve %43.3'ü üniversite mezunudur. Aylık gelir bakımından 1500-2000 TL aralığının %50.0 olduğu görülmektedir.

Tablo1.Cinsiyet

	Sıklık	Yüzde(%)
Kadın	31	51,7
Erkek	29	48,3
Toplam	60	100,0

Tablo2.Yaş

	Sıklık	Yüzde(%)
23-30 yas arası	29	48,3
31-35 yas arası	13	21,7
36-40 yas arası	9	15,0
41 ve üstü	9	15,0
Total	60	100,0

Tablo3.Eğitim Durumu

	Sıklık	Yüzde(%)
İlköğretim	2	3,3
Lise	10	16,7
Üniversite	26	43,3
Lisansüstü	22	36,7
Toplam	60	100,0

Tablo4. Görev

	Sıklık	Yüzde(%)
Akademisyen	33	55,0
İdari	27	45,0
Toplam	60	100,0

Tablo5.Aylık Gelir Durumu

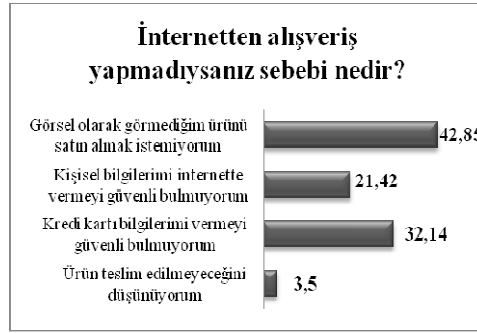
	Sıklık	Yüzde(%)
500-1000	4	6,7
1001-1500	22	36,7
1501-2000	30	50,0
2001-3000	4	6,7
Toplam	60	100,0

Ölçekte yer alan 16 adet sorunun homojen yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediği araştırıldığında, Cronbach Alfa katsayısı 0.85 olarak bulunmuştur.

Cevaplayıcıların %80.0'i her gün internete bağlandıklarını belirtirken, %25.0'inin internette alış-veriş yapmadıkları görülmektedir. Çalışanların internette alış-veriş yapmama nedenlerine baktığımızda, görsel olarak görmediği ürünü satın almak istemeyenlerin %42.85, kredi kartı bilgilerini vermeyi güvenli bulmayanların %32.14, kişisel bilgilerini internette vermeyi güvenli bulmayanların %21.42 ve ürünün teslim edilmeyeceğini düşünenlerin %3.5 olduğu görülmektedir.

Tablo6.Bağlantı

	Sıklık	Yüzde(%)
Her gün	48	80,0
Haftada 2-3gün	5	8,3
Ayda bir kez	1	1,7
Düzenli olarak bağlanmıyorum	6	10,0
Toplam	60	100,0

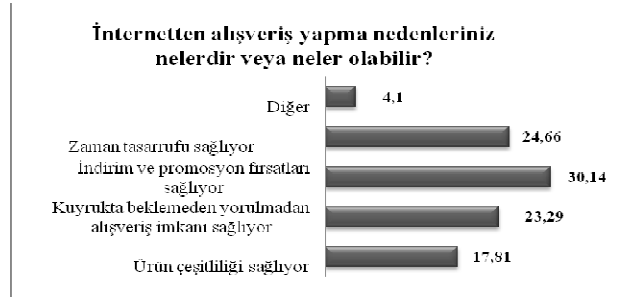


Grafik1

İnternette alış-veriş yapma durumuna bakıldığında ayda bir veya birden fazla alış-veriş yapanlar ise sadece %18,4'tür. Cevaplayıcıların %30,14'ü indirim ve promosyon fırsatlarından, %24,66'sı zaman tasarrufundan, %23,29'u kuyrukta beklemeden yorulmadan alışveriş imkanından ve %17,81 ise ürün çeşitliliğinden dolayı internette alış-veriş tercih etmektedirler.

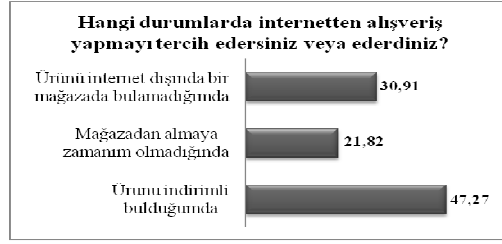
Tablo7. Alışveriş

	Sıklık	Yüzde(%)
Hayır	15	25,0
Yılda 1-2 defa	21	35,0
2-3 ayda bir	13	21,6
Ayda bir defa	7	11,7
Ayda 2 defa ve üstü	4	6,7
Toplam	60	100,0

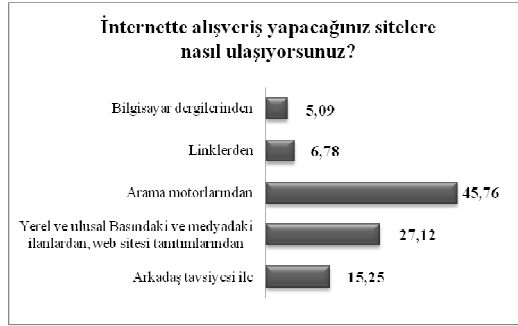


Grafik2

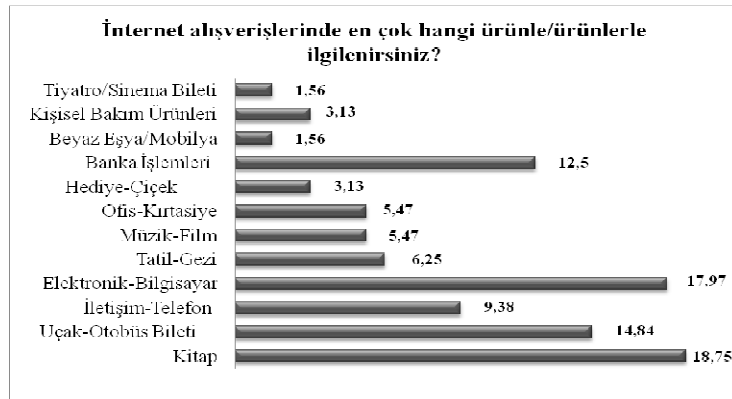
Cevaplayıcıların %47,27'si ürünü indirimli bulduğunda, %30,91'i ürünü internet dışında bir mağazada bulamadığında ve %21,82'si ise mağazadan almaya zamanı olmadığı durumlarda internette alış-veriş yapmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca internette alış-veriş yapanların aradıkları ürünlerin sitelerine ulaşmak için %47,76'sı arama motorlarından, %27,12'si yerel ve ulusal Basındaki ve medyadaki ilanlardan-web sitesi tanıtımlarından, %15,25'i arkadaş tavsiyelerinden, %6,78'i linklerden ve geri kalanı ise bilgisayar dergilerinden faydalandıklarını belirtmişlerdir.



Grafik3

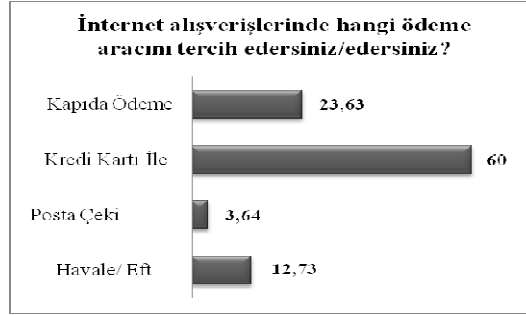


Grafik 4



Grafik 5

İnternette yapılan alış-verişlerde en çok ilgilenilen ürünlere baktığımızda; %18.75'i kitap, %17.97'si elektronik-bilgisayar, %14.84'ü uçak-otobüs bileti, %12.5'i ise banka işlemleri, %9.38'i iletişim-telefon, %6.25'i tatil-gezi, %5.47'si ofis-kırtasiye ve müzik-film, %3.13'ü kişisel bakım ürünleri ve hediye-çiçek, %1.56'sı tiyatro/sinema bileti ve beyaz eşya/mobilya ile ilgilendikleri görülmektedir.



Grafik6

İnternette alınan ürünlerin ödemelerini; %60.0'ı kredi kartı, %23.63'ü kapıda ödeme, %12.73'ü havale/eft ve %3.64'ü ise posta çeki ile yaptıklarını belirtmişlerdir.

İnternette alış-veriş yapılan sitelere güven; firma hakkında adres, telefon bilgilerinin ve firmayı tanıttıcı bilgilerin olması, televizyon, radyo veya gazete reklamlarında reklamının olması ve sitenin ünlü portal sitelerinde adının olması şeklinde oluşurken, web sitesinde ürün hakkındaki bilgilerin yetersiz ve çelişkili olması halinde siteye güven azalmaktadır.

İnternette alış-veriş yapılan sitelerle ilgili olarak sitenin geç açılması, aranan kelimeyi tam süzmemesi ve ürün hakkında bilgilerin karışık olması nedeniyle yerine başka alış-veriş siteleri tercih edilmektedir. Web dizaynları konusunda ise sitelerdeki yazıların karakteri, puntoları ve eklenen resimlerin bir bütün olarak düzensiz olması halinde bu firmanın işini düzgün yapamadığı düşünülmektedir. Web sitesindeki ürünlerin benzer ürünlerle karşılaştırılabilir olması ve ürünlerin yoruma açık olması beklenmektedir.

İnternette alış-veriş yapılan ürünler hakkında; ürünleri daha önce alanların sitede yapmış oldukları yorumlarından, ürünlerin fiyatından, ödeme koşul ve araçlarından etkilendiklerini belirtmişlerdir. İnternette alınan bir ürünün hatalı veya eksik olması gibi durumlarda firmaya güven kırılır ve bilinçli olarak uzaktaki bir alıcıya kusurlu ürün yolladıklarını düşünmektedirler. Sipariş edilen ürünün gelmemesi ve zamanında alıcıya ulaşmaması da firmaya güveni azaltmaktadır.

Tablo8. E-ticarete Güven, Web Sitesi Tasarımı/İçerik Ve Ürün Hakkında Bilgi İle İlgili Yorumların Yüzde Dağılımı (1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3.Fikrim Yok, 4.Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum)

	1	2	3	4	5
Sitenin ünlü portal sitelerde adının olması güven verir.	5,8	13,50	5,8	40,4	34,60
Firma hakkında adres, tel bilgilerini ve firmayı tanıttıcı bilgiler veren sitelere güvenirim.	3,8	17,30	13,50	36,50	28,8
Tv, radyo veya gazete reklamlarında reklamı yapılan sitelerin güvenli olduğunu düşünürüm ve bu sitelerden alışveriş yapabilirim.	9,60	17,30	19,20	46,20	7,7
Web sitesinde ürün hakkındaki bilgilerin yetersiz ve çelişkili olması halinde siteye güvenim azalır.	7,8	7,8	7,8	33,3	43,1
Ürünlerin fiyatlarından etkilenirim.	3,80	9,4	7,5	58,5	20,8
Ürünlerin ödeme koşullarından (taksit sayısı ve peşin ödeme indirimi vs...)etkilenirim.	7,5	5,7	3,8	58,5	24,5
	1	2	3	4	5
Ödeme araçlarından (Havale, Eft, Posta Çeki, Kredi Kartı, Kapıda Ödeme) etkilenirim.	4,2	6,3	14,6	56,3	18,8

Ürünleri daha önce alanların sitede yapmış oldukları yorumlardan etkilenirim.	11,5	15,4	19,2	44,2	9,6
Ürünü teslim süresindeki gecikmelerden dolayı bu firmanın işine gerekli özeni göstermediğini düşünürüm.	5,8	9,6	3,8	40,4	40,4
İnternette aldığım bir üründe hata/eksik/sipariş edilen ürün olmaması gibi hal veya hallerde bu firmaya güvenim kırılır ve bilinçli olarak uzaktaki bir alıcıya kusurlu ürün yolladıklarını düşünürüm	7,8	15,7	9,8	43,1	23,5
Web sitesinin geç açılması halinde beklemem başka siteleri dolaşırım.	7,8	11,8	3,9	52,9	23,5
Web sitesindeki yazıların karakteri, puntoları ve eklenen resimlerin bir bütün olarak düzensiz olması halinde bu firmanın işini düzgün yapamayacağını düşünürüm.	6,0	10,0	12,0	46,0	26,0
Web sitesinde ürün hakkındaki bilgilerin kafa karıştırıcı derecede uzun olmasından sıkılırım.	12,0	10,0	10,0	52,0	16,0
Web sitesinde arama butonunun aranan kelimeyi tam süzmesi önemlidir.	4,0	2,0	16,0	52,0	26,0
Web sitesindeki ürünlerin benzer ürünlerle karşılaştırılabilir olmasını beklerim	4,0	2,0	4,0	60,0	30,0
Web sitesindeki ürünlerin yoruma açık olmasını beklerim.	4,0	6,0	10,0	42,0	38,0

4. SONUÇ

Teknolojik gelişmelerden dolayı internetin giderek yaygınlaşması tüketicilerin satın alma davranışlarını etkilemiştir. E-ticarette kullanılan araçlardan internet ile ticarette tüketici satın alma davranış değişiklikleri; güven, web dizayn/içerik ve ürün hakkında bilgilerden etkilenme şeklindedir.

Kırklareli Üniversitesi akademik ve idari personelinin e-ticaret uygulamalarına bakış açılarının araştırıldığı bu çalışmada cevaplayıcıların %80'i lisans ve lisansüstü mezunudur. İnternette aldıkları ürünler veya faydalandıkları hizmetlere bakıldığında; kitap, elektronik-bilgisayar ve banka işlemleri olarak sıralandığı görülmektedir.

Akademik ve idari personelin çoğunluğunun her gün internete bağlandığı ancak e-ticaretten faydalanmada çekimser oldukları anlaşılmaktadır. Bunun sebeplerine bakıldığında; görsel olarak görmedikleri ürünleri satın almak istememeleri, kredi kartı bilgilerini vermeyi ve kişisel bilgilerini internette vermeyi güvenli bulmamaları olarak sıralanmaktadır.

İnternet üzerinde ürün veya hizmet aramalarını daha çok arama motorlarından yaptığını belirten akademik ve idari personel internette alışveriş yapmalarında daha çok fiyatlardan etkilenmektedirler. Ayrıca ürünü internet dışında bir mağazada bulma imkanı olmadığında e-ticaret yapılmaktadır ve ödemelerin yarısından fazlası kredi kartı ile gerçekleştirilmektedir.

İnternetteki alış-veriş sitesinin ünlü portal sitelerinde adının olması güven verirken, web sitesinde ürün hakkındaki bilgilerin yetersiz ve çelişkili olması halinde siteye güven azalmaktadır. Web sitesinin dizayn olarak göze hitap etmediği ve geç açıldığı durumlarda başka web siteleri tercih edilmektedir. Web sitesindeki ürünlerin yoruma açık olması beklenirken, yapılan yorumlardan etkilenildiği görülmektedir.

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de e-ticaret hacmi günden güne artmaktadır. KOBİ'ler için rekabet unsuru ve devamlılıkları için e-ticarete daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Bunun için özellikle internet kullanıcıları ve kullanıcıların satın alma davranışlarını iyi bilmelerinin önemli olduğu görülmektedir.

KAYNAKLAR

- Acılar, Ali (2006), KOBİ'lerin Girdi Satın Alımı İçin İnterneti Kullanmama Nedenleri Üzerine Bir Saha Araştırması, **3.KOBİ'ler Ve Verimlilik Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Kalaycı, Şeref (2008), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
- Korkmaz, Nuray (2002), **Sorularla İnternet Ve E-Ticaret Rehberi**, İstanbul Ticaret Odası, Y.No:2002-37, İstanbul.
- Özbay, Adem ve Devrim, Jan (2000), **E-Ticaret Rehberi**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Özbay, Sabahat ve Akyazı, Selma (2004), **Elektronik Ticaret**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Özmen, Şule (2003), **Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E Ticaret**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları:32, İstanbul.
- Öztuna Cox, Buket (2002), **Avrupa Birliği Hukukunda Elektronik Ticaret Ve Türkiye'deki Gelişmeler**, Pusula Yayıncılık, İstanbul.

4

Verimlilik ve İnovasyon

KOBİ'LERDE YENİLİĞİ TEŞVİK EDEN UNSURLAR VE YENİLİK PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Aydın KAYABAŞI

Dumlupınar Üniversitesi

Cengiz DURAN

Dumlupınar Üniversitesi

Aysel ÇETİNDERE

Balıkesir Üniversitesi

ÖZET

Küresel pazarlara entegre olabilmek ve küresel normlu bir yapıya işlerlik kazandırılması, spesifik pazar bölümlerinin ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetler geliştirerek dünya ticaretinden pay alabilmek bütünsel yaklaşımla yenilikçi bakış açısına sahip olabilmeyi gerektirmektedir. Yaşanan hızlı değişimin yansımaları nedeniyle ortaya çıkması muhtemel fırsatlardan yararlanmak ve olası tehditleri gidermek yoluyla işletme yaşamının sürekliliği önceliği olan amaçlar arasındadır. Bu öncelikli amaca yönelik yenilik yönetimiyle ilgili yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde; yenilik yönetiminin bünyesinde teknolojik ve insani yönün ağır bastığı görülmüştür. Ayrıca yenilik yönetiminin farklı alanlar ile entegrasyonunun yapıldığı değerlendirmelerin içerisinde teknolojik kaynaklar ile bilgi yönetiminin etkin olduğu açıkça görülebilmektedir. Bunlara ilave olarak, örgütün kullandığı teknoloji, liderlik, takım yönetimi, kariyer yönetimi ve verimlilik kültürü de yenilikçi yapı kapsamında incelenebilmektedir. Bu çalışmada, yeniliği teşvik eden unsurlar ele alınacak, ayrıca yenilik performansının belirlenmesine yönelik yapılan modellemeyle yenilik yönetiminde teknolojik ve beşeri yönün entegrasyonunun yapılması amaçlanmaktadır. Söz konusu unsurların örgütsel yapıyla ilgili önemli unsurlar olduğu belirtilebilir. Yenilik yönetiminin önemli iki temel taşı konumundaki teknoloji yönetimi ve insan unsuru iki alt başlık içinde ele alınıp, bunların yenilik yönetimiyle ve birbirleriyle olan ilişkileri detaylıca incelenecektir. Bu çalışma alan araştırması şeklinde gerçekleştirilecektir.

Anahtar Kelimeler: Yenilikçilik, Yenilik performansı, Yeniliği teşvik eden unsurlar, KOBİ.

1. GİRİŞ

Küreselleşme ve küresel rekabet günümüzde hızla değişen iş dünyasında örgütlerin birbirinden farklarını ortaya çıkarmakta önemli bir etkiye sahiptir. Günümüzde teknolojiye hızlı değişimin örgüt modellerinde ve yönetim anlayışlarında önemli değişikliklere neden olduğu görülmektedir. Bu süreçte, örgütsel yeniliğin çekirdeği olan örgütsel yaratıcılığın rekabet ortamında işletmelerin başarısında kilit rol oynadığı görülmektedir. Bilgi ve iletişimin yarattığı küreselleşme sonucunda tüm dünya da ekonomik ilişkiler artmış, ideolojik farklılıklar azalmış ve liberalleşme dönemine girilmiştir (Çavuş ve Akgemici, 2008: 229). Ülkemizde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) yenilik faaliyetleri konusunda yapılan araştırmalarda, işletme yöneticilerinin yenilik faaliyetlerinin küçük ve orta boy işletmelerde daha fazla maliyetli olacağından dolayı büyük işletmeler için daha uygun olduğu görüşüne sahip oldukları belirlenmiştir. Halbuki Amerika ve Avrupa Birliği ülkelerinde yenilikçi işletmeler KOBİ'lerden

çıkılmaktadır. Diğer bir ifade ile; yeni mal ve hizmetlerin üretimi ya da mevcut olan mal ve hizmetlerin geliştirilmesi ya da farklılaştırılması ve farklı pazarlara sunulmasında KOBİ'lerin büyük işletmelerden daha iyi olduğu sonucuna varılmıştır. Yenilik faaliyetleri KOBİ'lere pazarda rekabet güçlerini artırmalarını, onlara faaliyet gösterdikleri alanda özgünlük kazandırmayı ve farklılaşmalarını sağlayarak büyümelerini kolaylaştırmaktadır. Avrupa Birliğine aday olan ülkelerden Oslo kılavuzu ile KOBİ'lerin yenilik faaliyetlerinin ölçülmesi amacıyla bölgesel taramaların yapılmasını öngörmektedir. Bu alanda ülkemizde yapılan ilk bölgesel tarama ise Mersin'de yapılmıştır (Şahin,2009:266). KOBİ'ler kısıtlı kaynaklar ile çalışan, pazar yerine odaklı olan ve sınırlı sayıda müşteriye hitap eden örgütlerdir. Ülke ekonomisine KOBİ'lerin katkısı, yenilikçilik yeteneğinin büyük işletmelere göre daha esnek ve tüketici isteklerine daha duyarlı olmasından kaynaklanmaktadır. Yenilikçilik yeteneğinden KOBİ'lerin yararlanabilmesi için bilgi teknolojilerinin yeterince yararlanmaları gerekmektedir. Bilgi teknolojileri sonucunda KOBİ'ler küresel pazarlara daha kolay açılmaktadır (Aslan ve Özata, 2007:15-16)

2. YENİLİK YÖNETİMİ

Tang (1998), yenilik yönetimiyle ilgili yaptığı çalışmada yeniliği altı alandan oluşan bütünleştirici bir modelle bilginin sentezi olarak ifade etmiştir. Bu alanların birbiriyle karşılıklı etkileşim halindedir. Örgütte yenilikle ilgili bu altı alan; projelerin geliştirilmesi ve uygulanması, çalışanların bilgi ve yetenekleri, çalışanların davranışları ve bu davranışların bütünleştirilmesi, örgütteki bilgi seviyesi ve bilginin paylaşımı, çalışanlara rehberlik ve destek ve dış çevre'den oluşmaktadır.. Örgütler dış çevresinden gelen bilgileri değerlendirdiği için açık sistem özelliğine sahiptir (Tang,1999:41). Yenilik yönetimiyle ilgili yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde; yenilik yönetiminin bünyesinde teknolojik ve insani yönün ağır bastığı ifade edilmektedir. Yenilik yönetiminin farklı alanlar ile bütünleştirilmesinin yapıldığı değerlendirmelerin içerisinde teknolojik kaynaklar ile bilgi yönetiminin olduğu açıkça görülebilmektedir. Ayrıca örgütün kullandığı teknoloji, liderlik, takım yönetimi, kariyer yönetimi ve verimlilik kültürü de bu kapsamda incelenmektedir. Literatürde yenilik yönetiminde teknoloji ve ar-genin örgütün yapısı ve kültürüyle yakından ilişkili olduğuna vurgu yapılmaktadır (Prajogo and Ahmed, 2006:499-500). Aşağıda, araştırmanın amacı doğrultusunda yenilik yönetiminin temel faktörlerine değinilmektedir.

2.1. Yenilik Yönetiminde Teknoloji Faktörü

2.1.1. Teknoloji ve Yenilik

Teknoloji, toplumun mal ve hizmetlerin üretilmesine ilişkin bilgi birikimi olarak tanımlanabilir. Yapılan bu tanıma göre teknoloji, bir taraftan üretimi ilgilendiren maddi ve sosyal olguların ilkelerini ilgilendirirken diğer taraftan da bu ilkelerin üretime uygulanmasına ilişkin bilgiyi de içerir. Mal ve hizmetlerin üretilmesi için gereken güncel bilgiler de bu tanımın kapsamı içinde yer alır. Teknolojik değişim, üretimi ilgilendiren maddi ve sosyal olguların değişimi olduğu kadar teknolojinin uygulaması için gerekli olan güncel bilginin artışı anlamına da gelir. Bir başka ifadeyle teknolojik değişim, var olan ürünlere yönelik yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi, mevcut olan ürünlere yeni tasarımların geliştirilmesi ve geliştirilen ürünlere göre yeniden örgütlenme, pazarlama ve yönetim teknikleri şeklindeki tüm unsurları içerir (Barutçugil, 1991:2). Örgütlerin yapacağı yenilikler teknolojik fırsatlara bağlıdır. Teknolojik fırsatlarda örgütlerin belirli derecede özümsemiği teknolojinin kapasitesine bağlıdır. Teknolojiyi özümseme kapasitesi uygulanan yeni teknolojinin yenilik ve insan kaynaklarına temel olarak yaptığı etkiyle ilgilidir. Özümseme kapasitesi özellikle örgütsel öğrenme için önemlidir. Teknolojiyi özümseme kapasitesi örgütün dışarıdaki teknolojik bilgiyi özümsemeye ilgi duymasıyla başlar ve örgütsel öğrenme ile örgüt içindeki bilginin diğer bilgilerle karşılaştırılarak tekrar elde edilmesiyle son bulur. Bu mantıkla örgütün var olan teknolojiyi özümseme kapasitesi teknolojik fırsatları yeniliklere çevirme kapasitesini de etkiler. Buna göre işletmeler, kritik bilgiler hakkında topladığı yığın halindeki bilgiler ile belirli bir derecedeki teknolojiyi özümseme kapasitesiyle birleştirerek teknolojik fırsatların toplamının yarattığı avantajlardan yararlanabilir. (García-Morales; Ruiz-Moreno, & Llorens-Montes, 2007:531-532)

Yenilik, pazarın ya da onu kullanan birimin algılamasına bağlı olarak değişir. Yenilikler radikal (devrimsel/atılımsal) ve kademeli (evrimsel/atılımsal) olarak ikiye ayrılır. Radikal yenilikler, tamamen yeni ürün kategorilerini ya da üretim ve dağıtım sistemlerini içerirken; kademeli yenilikler mevcut mal ve hizmetlerin ya da üretim ve dağıtım hizmetlerinin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve uyarlanması içerir. Radikal yenilikler yeni bir endüstri oluşturan ya da bir endüstride önemli değişikliklere neden olan temel malların, hizmetlerin ve süreçlerin gelişmesini ya da bulunmasını ifade eder. Radikal yenilikler genellikle girişimci birey ya da örgütler tarafından gerçekleştirilmesine rağmen endüstrideki mevcut işletmelerin dışında gerçekleştirilir. Radikal yeniliğin temelinde laboratuvarla bilim ve mühendisliğe bağlı yapılan ve icat olarak kabul edilen, pazardaki mevcut ürün ve/veya üretim-işlemler sürecine dayanmayan gelişmelerin, pazara sunulması ticarileşmesi ve yayılması vardır (Güleş ve Bülbül, 2004:131). Radikal yeniliğin oluşabilmesi için iki koşulu yerine getirmesi gerekir. Bunlardan birincisi, bu yenilik ya da buluşun mevcut müşteri tüketim alışkanlıklarını ya da davranışlarını kökünden etkileyebilecek ya da değiştirebilecek büyüklükte yepyeni bir değer önerisi getirmesidir. İkincisi ise, bu yeniliği piyasaya çıkaran işletmelerin mevcut piyasada faaliyet gösteren işletmelerin inşa etmiş oldukları temel yetkinlikleri ve aktifleri birdenbire anlamsız ve geçersiz kılmasıyla ilgilidir. Bu iki özelliğe bakarak radikal yeniliklere örnek olarak 19. yüzyıl sonunda piyasaya çıkan otomobil, 1940'lı yıllarda ortaya çıkan televizyon, bundan sonra geliştirilen kişisel bilgisayarlar, cep telefonları ve tıbbi görüntüleme sistemleri verilebilir (Kırım, 2005: 53-54).

2.1.2. Ar-Ge ve Yenilik

Girişimciler, bilim ve teknolojiyi üretim ve işlem yönetiminde kullanarak pazarın beklentisine uygun mal ve hizmetleri üretmekle sorumludurlar. Bununla birlikte yenilikçiliğin hız ve yoğunluğunu; bireylerin tasarruf, yatırım, eğitim ve risk alma konusundaki eğilimleri de belirler. Bu eğilimlerin temel belirleyicisi durumunda da devletin olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Özellikle yeni teknolojiler olan enformatik, telekomünikasyon, biyoteknoloji, havacılık ve nükleer enerji gibi ileri teknoloji alanlara yeterli ar-ge kaynakları ayrılmalıdır. İleri teknoloji alanlarına yeterli kaynak aktaran ülkelerin daha yenilikçi olduğu söylenebilir. Bu ülkelere ABD, Japonya gibi gelişmiş ülkeler örnek olarak verilebilir (Özçer, 2005 : 99).

Günümüzde teknolojik yenilik ve buluşların kaynakları arasında endüstri işletmelerinin ar-ge laboratuvarları ve bölümlerinin büyük önem kazandığı görülmektedir. 19. yüzyılda ar-ge çalışmaları acemi bir anlayışla, dağınık ve düzensiz zamanlarda yapılmaktaydı. Günümüzde ise ar-ge çalışmaları, geniş bir ölçek, bilimsel içerik ve mesleki uzmanlaşma boyutlarına erişmiştir. Günümüzdeki teknolojik gelişmenin çoğu uzmanlaşmış laboratuvarlarda veya pilot tesislerde tam süre çalışan yüksek nitelikli iş görenlerin çabalarının sonucunda elde edilmektedir. Buna göre günümüz işletmelerin ar-ge stratejilerinin amacı, yenilik yaparak sürekli, istikrarlı ve karlı büyümesini sağlayacak yol ve yöntemlere ilişkin kurallar ve yöntemler olmalıdır (Barutçugil, 1991:12-33). Sektörlerinde başarılı olmuş işletmelerin becerileri yepyeni fikirleri, mal ve hizmetleri bulabilmekten çok mevcut fikirleri, mal ve hizmetleri daha büyük kitlelere satabilmekten geçer. Sıfırdan yeni icatlar geliştirmektense, kendilerinde olan temel yetenekleri kullanarak piyasada hakim olmaya başlayan yeni bir fikri, mal ve hizmeti kitlesel üretime çevirerek bunu büyük kitlelere pazarlamak bu işle uğraşan büyük firmalar için oldukça akıllı bir karardır. Ayrıca, mal ve hizmetlerle ilgili teknolojiyi pazarda ilk getirenden daha çok bu yenilikleri, mal ve hizmetleri kitlelerin satın almasını sağlayanların başarılı olacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Burada yeniliklerin kitlesel pazar haline dönüştürülmesi gerekir. Bu beceri yerleşik büyük şirketlerde daha fazla vardır. Ayrıca, yenilikçilik tarihi incelendiğinde yeni fikirleri bulanlar ile bu yenilikleri paraya çevirenlerin farklı kişiler ve firmalar olduğu görülmektedir. Aynı zamanda yenilikçilikle ilgili veriler; radikal yenilik yapanların bunları kitlesel piyasalara dönüştürmeyi beceremediklerini söylemektedir. Bunun tam zıddı da doğrudur, yenilikleri kitlesel pazarlara dönüştüren işletmelerin, radikal yenilikler yapabilme olasılığı da çok düşüktür (Kırım, 2005: 61-62).

2.2. Yenilik Yönetiminde İnsan Faktörü

Başarılı işletmelerin yenilik ve yaratıcılık sayesinde pazarda rekabet üstünlüğünü elde etmeleri tesadüfî bir olgu değildir. Bu işletmeler yeni mal ve hizmetlerin meydana getirilmesinde ve bunların pazarlamasında etkin olarak insan kaynaklarını kullanır ve yönetirler. Yenilikçi örgütlerin en önemli kaynağını insan oluşturmaktadır. İşletmede çalışanlar ne kadar yenilikçi düşünceye yönlendirilirse, işletmenin yenilik üretme kapasitesi de o oranda yükselecektir. Yeni fikirleri ortaya çıkaran insanları diğer insanlardan ayıran en önemli fark onların sahip olduğu motivasyondur (Güleş ve Bülbül, 2004:308).

2.2.1. Yenilikte Liderin Oynadığı Rol

Yaratıcılık ve yenilik örgütlerde tek başına ve kendiliğinden ortaya çıkmazlar. Örgütün yaratıcılık ve yenilikçilikte başarılı olması için kararlı bir liderlikle yönetilmesi gerekir. Radikal değişimlerin yapıldığı yenilikler, örgütün öğrenme ve değişim seviyesinin rahatsız edici, riskli ve maliyet olmasını gerektirir. Bu şekilde enerji kaynaklarını ve gücünü kontrol eden üst yönetim, örgütsel hareketsizliğin üstesinden gelebilir. Yaratıcı ve yenilikçi örgütsel bir kültürü yöneticiler oluşturmalarıdır (Prajogo and Ahmed;2006 :501; Özçer, 2005 : 99). Yenilik ve yeniliğin başlangıç çekirdeğini oluşturan yaratıcılık yönetim süreçleri kendi içinde zıt insanları, fikirleri hatta zıt tartışmaları içine alan bir süreçtir. Tartışmalar problemin çözümünde ve alternatif fırsatların belirlenmesinde çok önemlidir. Bu nedenle işletmeler çalışanları seçerken birbirinden hoşlanan insanları seçerlerse; aynı şeyleri düşünen benzer menfaatleri olan, benzer eğitim almış insanları bir örgütte toplamış olurlar. Bu tür yapılan bir seçim sonrasında sorunlara değişik açıdan bakış açısında kaybedilmiş olunur. Böylelikle yaratıcı tartışmalar yapılamaz bunun sonucunda da yaratıcı fikirler ortaya çıkmadığı için yenilik çalışmaları da başlamadan bitmiş olur (Leonard and Straus: 1999: 58-59). Yönetimin çalışanlara risk almayı, hatalardan öğrenmeyi ve aykırı ve zıtlıkları bir fırsat olarak algılamayı öğretmelidir. Yöneticiler çalışanlar arasındaki çatışmalar kişiselleştirilmediği müddetçe müsaade etmeli hatta teşvik etmelidirler. Böylelikle yöneticiler çalışanlar arasında fikir üretme ve problem çözme yeteneklerini artırmış olur (Top, 2008:355). Liderler aynı fikirde olmasalar bile astlarının ve çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini anlamak ve ona göre onlarla ilişki kurmak için çaba sarf etmelidirler. Yenilikçi insanların diğer insanlardan daha fazla entelektüel olduğu ve ilgiye ihtiyaç duydukları da bir gerçektir. Örgütte her iş görene aynı şekilde davranılırsa yeni bir şeyler yapmak için enerjisizlik ya da heyecansızlık oluşur. Liderler çalışanlara mümkün olduğunca güven duyduklarını hissettirerek onlara överek ve destekleyerek yaratıcılık ve yenilik için ilham vermelidirler (Durna, 2002:180-184).

İnsanların yaptıkları hatalardan pozitif yönden etkilenmesi yaratıcılık ve yenilik yönetimi için çok önemlidir. Buna örnek olarak, film çekimlerinde en yetenekli oyuncular dahi bir sahnenin çekimi esnasında birçok “alkış” alması gösterilebilir. Aldıkları bu alkışların birçoğunda da hata yapmışlardır. Böyle bir durumda dahi genellikle eleştiri yapılmaz. Yönetmenin eleştiri yapmaktan ziyade oyuncuları cesaretlendirdiği ve yönlendirdiği görülür. Ancak yönetmenin yaptığı bu yönlendirmeleri en doğru şekilde anlayan ve yorumlayan oyuncular en iyi oyuncu durumuna gelebilmektedir. Yapılan “bu hata alkışları” oyunculara, öğrenme ve gelişme için eşsiz bir olanak sunmaktadır. Ama hata yapan oyuncuların bir sonraki “alkışta” neleri değiştirerek “doğru alkış” alma olasılığı yaratabileceklerini anlamaları gerekir. Yöneticiler çalışanların işlerini yaparken hata alkışına sebep olduğunda şu dört faaliyeti yapmaları yararlı görünmektedir (Bentley, 2006:81):

- Yapılan hataların eleştirilmemesi
- Çalışanlara hatalı yaptıkları şeylerin belirtilmesi ve açıklanması
- Çalışanlara hatalarının nasıl düzeltileceğinin gösterilmesi
- Çalışanlardan hatalarını nasıl düzelteceklerini göstermeleri olarak ifade edilmektedir.

2.2.2. Yenilikte Çalışanlar ve Kültür

Çalışanların yeniliklere yönlendirilebilmesi için örgütteki girişimcilik düşüncesini engelleyen ve çalışanların girişimcilik davranışlarından kaçmalarına sebep olan uygulamalardan uzak durulması gerekir. Bu nedenle, örgütte yanlış yapılmaması için standart ve sıkı prosedürlerin uygulanması, esnek olmayan

uzun vadeli planlamanın yapılması, risk almaktan kaçınılması ve yeni oluşumları örgütte önceden var olan deneyimlere göre değerlendirilmesi ve uyumlu çalışanların terfi ettirilmesi gibi geleneksel yönetim uygulamalarından kaçınılması gerekmektedir. Bu engeller ortadan kaldırıldıktan sonra ancak çalışanlar yeniliklerle yönlendirilebilir (Naktiyok ve Kök, 2006: 81-82). Şirketler, yöneticilerinin ve çalışanlarının yaptıkları işi daha iyi yapmaları için maaş, ikramiye, hisse senedi, kar payları gibi teşvikler getirmektedirler. Bu teşviklerin hiçbirisi çalışanların başarısıyla ilintili değildir. Bu teşvikler, adayın bir işi kabul etmesi için etkili olabilir. Fakat aday işe başladıktan sonra bu teşviklerin fazlaca katkıları olmaz. Yenilikler dışsal teşviklerle artırılmaz ya da gerçekleştirilemez. Çünkü yönetici ve çalışanların kendilerini işe vermelerini sağlayan içsel teşviklerdir. Buna karşı dışsal motivasyonlar çalışanların öğrenim deneyimi ve uzmanlıklara göre verilirse kişilerin yeniliklere karşı olan motivasyonunu artıracaktır (Johansson, 2007:170). Çalışanlara performans odaklı ödüllendirme yapılırken bu ödüllendirmede de çalışanların işletme performansına yaptıkları katkı ve sonuçlara göre değerlendirme yapılmalıdır. Çalışanlara yapılacak ödüllendirmede performans ile ödül arasında ilişki kurulurken çalışanların yetenekleri davranış ve tutum ve tavırları vasıtasıyla ilişki kurulmalıdır (Lau and Ngo, 2004: 689-690). Yeni fikirleri oluşturmak için örgütün alt düzeylerinde bulunan yönetici ve çalışanlardan yararlanılırsa yeniliğin geliştirme olasılığı daha da yükselecektir. Yeni fikirleri geliştirilmesinde örgütte destekleyici bir ortamın oluşturulması; alt düzeyde bulunan yönetici ve çalışanların güçlendirilmesi yeniliklerin oluşumunu kolaylaştıracaktır. Ayrıca, yeni fikirlerin çoğu örgütün geleneksel ya da mevcut olan kültürel değerlerine meydan okusa da, Hewlett Packard, Wang laboratuvarları ve Toyota gibi yenilikçi firmaların çalışanları yeni fikir geliştirmesi için sürekli teşvik ettikleri görülmüştür. Yeni fikirlerin geliştirilmesi örgütteki kültüre ve süreçlere bağlıdır. Örgütteki kültürel özellikler yaratıcı fikrin gelişimini ve kullanımını destekleyebilir ya da artırabilir. Eğer örgütte katı hiyerarşik yapı ve süreçler varsa, bu örgütteki fikirlerin özgürce tartışılmasını engellediği için bireyler ve bölümler arasında bilgi ve fikir akışı sağlıklı olmayacağından dolayı yeterli yeni fikirler gelişmeyecektir (Durna, 2002: 117-118). Yetki devrinin çalışanlar ve astlar üzerinde olumlu etkileri olmaktadır. Yetki sahibi kılınan astlar ya da çalışanlar yeni bilgi ve tecrübeler kazanma şansına sahip olacaklardır. Ayrıca çalışanlar kendilerine devredilen yetkiler sayesinde, işletme içinde önemli kişiler haline geldikleri kanısına vararak kendine güven duygusunu geliştirecektir (Eren, 1998: 193). Son dönemlerde yapılan araştırmalara göre, iç girişimcilerin (çalışanların) şirket kaynaklarına ulaşmada karşılaştıkları uzun politik süreçlerin onların girişimciliklerini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Aşırı merkezleşme, esnek olmayan ve uzun karar mekanizmaları, yüksek bürokratik yapılar girişimcilik sürecini uzatmakta ve zorlaştırmaktadır. Çünkü firma içindeki yenilikler ile ilgili çalışanların aşırı derecede yönlendirilmesi firma içi girişimcileri ya da iç girişimcileri olumsuz derecede etkilemektedir. Burada iç girişimciler ya da çalışanlar için yüksek özerklik derecesinin önemli olduğuna vurgu yapılmaktadır Porter ve Caves içsel girişimcilerin firmanın kaynaklarına erişim avantajından dolayı firmaların daha iyi finansal performans ortaya koyacaklarını inanmaktadır. Bu araştırmacılara göre, iç girişimcilere destek sağlayan firmaların dağıtım sistemi, satış gücü, marka imajı ve ticaret unvanı gibi girişimlerin performansını etkileyen birçok avantajı yakalayacaklarını belirtmişlerdir (Ağca ve Yörük, 2006: 167-168) .

2.3. Yenilikteki Teknoloji, İnsan Faktörleri ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi

Yenilik, sadece yeni ürün geliştirmek ya da araştırma geliştirme ile ilgili midir? Drucker yeniliği (1998) “performans boyutunda yeni bir değişimin meydana gelmesi” şeklinde tanımlamıştır. Aynı zamanda Booz ve Hamilton’un (1982) görüşüne göre yenilik; dünyaya yeni olan bir ürünün getirilmesi, mevcut olan ürün hattına yeni bir ürünün iyileştirilerek ya da revizyonu yapılarak eklenmesi, var olan ürünlerin maliyetlerinin düşürülmesi ya da var olan ürünlerin pazarda yeniden konumlandırılması ile ilgilidir. Bu tanımlardan sadece yeni bir ürünün dünyaya getirilmesi yeniliği radikal boyutta ele alırken diğer boyutlarda yenilik küçük adımlar ile artmaktadır (Malaviya and Wadha, 2005:2).

Yenilik kapasitesi, aynı zamanda ülke başarısının anahtarıdır. Bu nedenle ülkelerin yenilik kapasitesini ölçmek için indeks geliştirilmiştir. Ülkelerin gelişmişlik düzeyi yeniliklerin sürdürülmesine

bağlıdır. Bu indeksle farklı ülkelerin yenilik kapasitesi karşılaştırmalı olarak ölçmüştür. Bu indeksteki özellikli değişkenlerin her birinin değişik alanlarda yarattığı güç ölçülmeye çalışılmıştır: Bu indeksteki unsurlar bir ülkedeki; toplam ar-ge personeli, toplam ar-ge yatırımları, ar-ge fonlarının özel sektöre ayrılma yüzdesi ve üniversitelerce kullanılma yüzdesi, yüksek eğitime yapılan harcama, Uluslararası ticarette ve yatırımlara açıklık, gayrisafi yurt içi hasıladan oluşmaktadır. On yedi OECD ülkesinin 1973–1995 tarihleri arasında yeniliklerinin ölçülmesiyle ilgili yapılan regresyon analizi çalışmasında, bu unsurlarla uluslararası düzeyde patent almaya harcanan sermaye arasında istatistikî anlamlılık düzeyinde bir ilişkiye rastlanmıştır. Uluslararası patent firmaların hem kendi ülkesinde hem de yurtdışındaki bir ülkede patent almasıyla ilgilidir. Dışarı bir ülkeden firmaların patent alması o ülkenin hem dışa açıklığını hem de yabancı teknolojiye açıklığını da gösterir (Valery,1999:4). Ulusların yenilik kapasitesini ölçmeye yarayan indekste basit değişikler yapılarak firmaların yenilik kapasitesini ölçmek için de kullanılabilir. Bu değişikliklere örnek olarak; firmaların ar-ge'ye yaptıkları yatırımlar ve harcama tutarı, ar-ge'ye istihdam edilen personel sayısı, örgütteki çalışanların eğitim düzeyi, firmanın satış gelirlerindeki ihracat payı ve firmanın değişik ülkelerdeki firmalarla yaptığı ortaklıklar gösterilebilir.

Örgütlerde yenilik kapasitesi, örgütün belirli bir zaman diliminde kaç tane yeni mal ve hizmet yarattığı, belirli zaman diliminde örgütün kendi içindeki uygulamalarındaki faaliyetlerle ilgili değişikliğe gidilme derecesi ve örgüt tarafından kaç tane yeniliğin tanıtıldığı ile ilgili sorularla ölçülmüştür. Değişik teorilerde örgütsel yeniliğin daha iyi örgütsel performans için önemli olduğu görülmüştür. Pazarlama teorilerine göre, örgütün örgütsel yeniliklerin hızına odaklanarak daha büyük bir pazar payı yakaladıkları ve yüksek gelir ve karlığa ulaştıkları görülür. Çünkü yeniliklere ait bilgiye rakipler henüz ulaşamamıştır. Bu mekanizma yenilikçi işletmelerin kar marjını korumakta ve onlara önemli faydalar sağlamaktadır. Teknolojiyle uğraşan örgütler daha fazla yenilik yapmaktadırlar. Çünkü çevrelerinde meydana gelen değişime daha hızlı cevap vermektedirler ve örgütsel performansı arttırmak için gerekli yeteneklere kolayca sahip olabilmektedirler. Örgütsel yeniliklerin kaynağı örgütlerin çevrelerindeki problemlerin farkında olmalarının yanı sıra bu problemleri örgütün performansını geliştirecek bir fırsat olarak da görmelerinden geçer. Örgütsel yenilikler ancak bu durumda örgütün performansını artırır. Örgütsel yeniliğin değişik boyutları (yeniliğin tasarımı, hızı ve esnekliği) ile arasında örgütsel performansın arasında pozitif bir ilişki vardır (García-Morales; Ruiz-Moreno, & Llorens-Montes, 2007: 536-558).

Örgütlerin bilgi edinimleri ile yenilik performansı arasında ilişkiyi araştıran çalışmalar vardır. İşletmelerde yeniliğin kaynağı olan iki tür bilgi edinimi vardır. Bunlardan birisi örgütün bilgiyi kendinin elde etmesi bir diğeri ise, örgütün bilgiyi transfer etmesiyle ilgilidir. En köklü bilgi kaynağı olarak işletmelerin kendi ar-ge çalışmalarınca bilgi elde etmeleri gelir. Bu nedenle bilgi ve yenilik performansı arasındaki ilişkide genellikle, yenilik performansı ile ar-ge harcamaları arasındaki ilişkiye bakılır. Literatürde yenilik performansını değişik şekilde tahmin etmek için yenilik performansı ile örgütün dış çevresindeki bir firma ya da kurumdan transfer ettiği bilgiye de bakılır. Bu kaynaklara örnek olarak, firmanın kendi dışında geliştirilen ar-ge'leri satın alarak kendi örgütüne taşıması, ya da diğer kurum ya da firmalarca ortaklaşa ar-ge çalışması yürütmesi, ya da aynı örgüt içindeki değişik birimlerde arasındaki bilginin transfer edilmesi gösterilebilir. Farklı bilgi kaynaklarından bilgi edinimleriyle yenilik performansı arasındaki ilişkiye literatürde bakılmıştır (Frenz and Ietto-Gillies, 2009: 1126). Bu bilgi edinimlerin özellikle ortak hareket etme ortak ar-ge çalışması yapma ve firma içindeki bilginin kullanımını önemli olduğu sonucuna varılmıştır (Frenz and Ietto-Gillies, 2009: 1133).

Teknoloji firmalarının, firma büyüklüğü ve yenilik performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda yapılmıştır. Firma büyüklüğü firmaların finansal ve teknoloji kaynaklarına sahipliğine göre belirlenebilir. Firmanın potansiyel yenilikleri belirlemede firma büyüklüğünün önemli bir derecede etkisi vardır. Şöyle ki büyük firmalar yenilik sürecinin her düzeyinde faaliyette bulunabilirler. Bu faaliyetler genellikle temel araştırmalar, ürün geliştirme ve geliştirilen ürünün ticaretleştirilmesiyle ilgilidir. Oysa küçük teknoloji firmaları kendi pozisyonlarını genellikle büyük işletmelerce ya da diğer kurumlarca temel araştırması yapılmış ve ticaretleştirilmiş ürünlerin yeniden geliştirilmesi sürecine göre konumlandırırlar (Hall and Bagchi-Sen, 2002 :233).

3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Günümüzde işletmelerin başarısının temelini yenilikçi bir yapı oluşturmaktadır. İşletmenin pazarda uygulamayı planladığı stratejilerin odak noktasını da bu yenilikçi yapı tayin etmektedir. Bu nedenle, işletmelerin yenilik performanslarının dolayısıyla yeniliği teşvik eden unsurların belirlenmesi ve geliştirilmesi önemli bir noktadır. Literatürde yenilik yönetiminde teknoloji ve ar-genin örgütün yapısı ve kültürüyle yakından ilişkili olduğunun altı çizilmektedir. Bu çalışmada yeniliği teşvik eden unsurlar (YTEU) ele alınacak ayrıca yenilik performansının (YP) belirlenmesine yönelik yapılan modellemeye yenilik yönetiminde teknolojik ve beşeri yönün entegrasyonuna vurgu yapılacaktır. Söz konusu unsurların örgütsel yapıyla ilgili önemli unsurlar olduğu belirtilebilir. Bu çalışma, alan araştırması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada sistematik veri toplamaya elverişli yöntem olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu, işletme yöneticilerinin özelliklerine yönelik değişkenler, işletme özelliklerine yönelik değişkenler ve yeniliği teşvik eden unsurlar ve yenilik performansına yönelik değişkenler olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Anket formundaki değişken setleri, Prajogo, ahmed (2006) yaptığı çalışma incelenerek hazırlanmıştır. Araştırma Bursa TSO OSB'nde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Alan araştırması sonucunda elde edilen veriler çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemleri SPSS 13.0 ve MS Office Excel programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada, betimleyici istatistiksel analiz yöntemlerinden frekans, yüzde ve ortalamalar, yorumlayıcı istatistiksel analiz yöntemlerinden ilişkilerin belirlenmesine yönelik olarak korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda yenilik performansına etki eden unsurların belirlenmesi ve unsurlar arasında ve yenilik performansı ile ilişkilerine ve yenilik performansı üzerine olan etkilerinin incelenmesine yönelik olarak illiyet incelemesine yer verilmiştir. Bu inceleme dahilinde iki ana hipotez ve alt hipotezler ileri sürülmüş ve test edilmiştir.

H₁: YTEU'lar arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{1A}: Yönetimin desteği ile YP arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{1B}: Çalışanların katılımı ile YP arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{1C}: Gelişim ve öğrenme ile YP arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{1D}: Teknoloji takibi ile YP arasında anlamlı bir ilişki vardır

H₂: YTEU'ların YP üzerine etkisi vardır

H_{2A}: Yönetimin desteğinin YP üzerine etkisi vardır

H_{2B}: Çalışanların katılımının YP üzerine etkisi vardır

H_{2C}: Gelişim ve öğrenmenin YP üzerine etkisi vardır

H_{2D}: Teknoloji takibinin YP üzerine etkisi vardır

3.2. Araştırmanın Çerçevesi ve Bulguları

Alan araştırması Bursa TSO OSB'nde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bursa TSO OSB'nde faaliyet gösteren işletmelerin iletişim bilgileri Bursa TSO OSB web sayfası üzerinden temin edilmiştir. Araştırmanın çerçevesini OSB web adresinden elde edilen firma listesi oluşturmaktadır. İlgili adres bilgileri incelenerek, araştırma kapsamına dahil edilecek işletmeler belirlenmiştir. Araştırmanın çerçevesi dahilinde 230 işletmeden 210 tanesine kolayda örnekleme yöntemiyle anketler ulaştırılmıştır. Gönderilen anketlerden 83 tanesi geri dönmüş ve analiz edilmiştir. Anketlerin geri dönme oranı %39,5 olarak belirlenmiştir. Anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen alan araştırmasında öncelikle yönetici ve işletme özelliklerinin belirlenmesine yönelik olarak betimleyici istatistiksel analiz yöntemlerinden olan frekans dağılımları, yüzdeler ve ortalamalara ilişkin elde edilen veriler ve yorumsal istatistiksel analizlere ilişkin olarak, korelasyon ve regresyon verileri aşağıda gösterilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizinde Cronbach's alfa (α) katsayısı

kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi ölçeğin tümüne uygulanmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda (α) değeri 0,90 çıkmış olup ölçeğin yüksek bir güvenilirlik düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir.

3.2.2. Betimleyici İstatistiksel Analizler

Betimleyici istatistiksel analizler kapsamında, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin cinsiyet, eğitim durumu, yönetim düzeyleri ve yönetim deneyimi özellikleri; işletmelerin ise çalışan sayısı, ihracata katılma durumları, ihracat yaptıkları ülke sayısı, kalite belgesine sahiplik ve faaliyet alanlarına ilişkin özellikleri incelenmiştir. İhracat yapılan ülke sayısı değişkenine 32 işletme cevap vermiş ve ortalaması 5,25 olarak belirlenmiştir. İşletmelerin ihracat yaptıkları ülke sayısı 1-11 arasında değişmektedir. Bazı işletmeler bu soruyu boş bırakmışlardır. Kalite belgesine sahiplik değişkenine ilişkin olarak (TSE, ISO:9000, ISO:9001, ISO:9002, ISO:13485, ISO:18001, oeco tex 100, nıszert, sedex bscı, control union cert., global com pact, sea8000 sosyal uygunluk belgesi, wrap sosyal uygunluk belgesi, gibi işletmelerin kalite belgelerine sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çoğu işletme bu değişkeni boş bırakmıştır. İfade edilen diğer özelliklere ilişkin frekanslar, yüzdeleri ve ortalamaları aşağıda gösterilmektedir. (Tablo 1)

Tablo 1. Yönetici ve İşletme Özelliklerine İlişkin Betimleyici Veriler

Yöneticilerin Tanıtıcı Özelliklerine Göre Dağılımı	Fr.	%	İşletmelerin Tanıtıcı Özelliklerine Göre Dağılımı	Fr.	%
Cinsiyet			Çalışan Sayısı		
Kadın	38	45,8	1-50 Arası	46	55,4
Erkek	45	54,2	50-250 Arası	29	34,9
Eğitim Durumu			250> Den Fazla	8	9,6
Ortaöğretim	1	1,2	İhracata Katılma Durumu		
Lise	18	21,7	Evet	46	54,2
Önlisans	13	15,7	Hayır	37	44,6
Lisans	45	54,2	İhracat Deneyimi		
Lisansüstü	6	7,2	1-5 Yıl Arası deneyim	22	26,5
Yönetim Düzeyi			6-10 Yıl Arası deneyim	18	21,7
Alt Düzey	15	18,1	11-15 Yıl Arası Deneyim	3	3,6
Orta Düzey	42	50,6	16- Yıldan Fazla Deneyim	3	3,6
Üst Düzey	26	31,3	Kalite Belgesine Sahiplik		
Yönetici Deneyimi			Evet	53	63,9
1-5 Yıl Arası deneyim	37	44,6	Hayır	26	31,3
6-10 Yıl Arası deneyim	31	37,3	Faaliyet Alanı		
11-15 Yıl Arası Deneyim	10	12,0	Madencilik Sanayi	2	2,4
16- Yıldan Fazla Deneyim	5	6,0	Gıda ve Tütün Sanayi	3	3,6
Genel Toplam	83	100	Dokuma ve Hazır Giyim Sanayi	28	33,7
			Kağıt Ürünleri ve Ambalaj Sanayi	5	6,0
			Kimya, Pet. Ür., Lastik ve Plastik S.	6	7,2
			Taş ve Toprağa Dayalı Üretim San.	--	--
			Makine Üretimi ve Metal Eşya San.	13	15,7
			Otomotiv Sanayi	9	10,8
			Elektronik Araç ve Gereç Üretim San	--	--
			Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	--	--
			Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sanayi	--	--
			Diğer	17	20,5
			Genel Toplam	83	100

Yeniliğe teşvik eden unsurları ve yenilik performansına ilişkin ifadelerle ait ortalamalar ve standart sapma değerleri aşağıda gösterilmektedir. (Tablo 2)

Tablo 2: YTEU'lar ve YP'na İlişkin Ortalamalar

Değişkenler	N	Min.	Max.	X _{ort}	S.Sapma
Yönetimin Desteği	83	1,83	5,00	3,28	,65
Çalışanların katılımı	83	2,0	4,56	3,30	,54
Gelişim ve Öğrenme	83	2,0	4,30	3,12	,60
Teknoloji takip	83	2,0	4,86	3,39	,56
Yenilik Performansı	83	1,89	4,44	3,31	,64

Araştırmaya katılan işletmelerin yeniliğe teşvik eden unsurlara ve yenilik performansları ile ilgili elde edilen ortalamalar 3,12-3,30 arasında değiştiği görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip değişkenler çalışanların katılımı ve teknolojiyi takip etme olarak belirlenmiştir. Ancak söz konusu değişkenlerin tümü, yenilikçi bir yapı açısından değişkenler dikkate alındığında orta düzeylerde önem verildiği görülmektedir.

3.2.2. Yorumlayıcı İstatistiksel Analizler

Araştırmanın amacı YTEU'ların belirlenmesi ve yenilik performansına etkisinin olup olmadığının ortaya koyulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda farklılıkların incelenmesine yönelik olarak gerçekleştirilecek analizler yapılmamıştır. Yorumlayıcı analizlerden ilişki analizlerine yer verilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucu elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir. (Tablo 3)

Tablo 3. YTEU'larının ve YP ile arasındaki ilişkilerin incelenmesi

Değişkenler	r	YD	ÇK	GÖ	TT
Yönetim Desteği	Pearson-Correlation				
H _{1A} (p>,01 RED)	p (çift-yönlü)				
Çalışanların Katılımı	Pearson-Correlation	,348			
H _{1B} (p<,01 KABUL)	p (çift-yönlü)	,001			
Gelişim ve Öğrenme	Pearson-Correlation	,318	,604		
H _{1C} (p<,01 KABUL)	p (çift-yönlü)	,003	,000		
Teknoloji Takip	Pearson-Correlation	,309	,476	,547	
H _{1C} (p<,01 KABUL)	p (çift-yönlü)	,004	,000	,000	
Yenilik Performansı	Pearson-Correlation	,167	,528	,469	,510
	p (çift-yönlü)	,130	,000	,000	,000
N (83); p: ,01 düzeyinde çift yönlü anlamlılık					

Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, YTEU'ların birbiriyle ve yenilik performansı ile arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki en yüksek ilişki, çalışanların katılımı ile gelişim ve öğrenme (r:0,604, p:0,000) değişkenleridir. Yenilikçi firmalarda insan faktörünün ağır bastığı, çalışanlara gerekli içsel koşullar sağlandığında gelişme ve öğrenmenin olumlu yönde ortaya çıkacağı ifade edilmektedir. Yenilik performansı ile sırasıyla çalışanların katılımı (r:0,528, p:0,000), teknolojiyi takip etme (r:0,510, p:0,000) ve gelişim ve öğrenme (r:0,469, p:0,000) değişkenleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Yönetimin desteği ile yenilik performansı arasında ilişki belirlenmemiştir. Yönetim desteği diğer değişkenlerle olumlu yönde ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. İşletmeler içerisinde yenilik performansının geliştirilmesinde yönetimin desteğiyle gerçekleştirilmiş diğer faktörler aracılığıyla yenilik performansının artırılabilir olduğu olasıdır.

Tablo.4. YTEU'larının ve YP Üzerine Etkilerinin İncelenmesi

Değişkenler	Beta Katsayıları	t Değeri	Anlamlılık	Hipotezler
Sabit Katsayı	,686	1,592	,115	
Yönetimin Desteği	-,083	- ,871	,386	H _{2A} : (p>,01 RED)
Çalışanların katılımı	,395	2,885	,005	H _{2B} : (p<,01 KABUL)
Gelişim ve Öğrenme	,133	1,027	,308	H _{2C} : (p>,01 RED)
Teknoloji takip	,347	2,794	,007	H _{2D} : (p<,01 KABUL)

p:0,05, r: 0,615, R²: 0,379, F: 11,891 p:0,000

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda modelin katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu (F: 11,891 p:0,000) belirlenmiştir. YTEU ile yenilik performansı arasında 0,615 düzeyinde pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, modeldeki değişkenler bağımlı değişkendeki varyansın %38'ini (R²:0,379) açıklamaktadır. Modeldeki bağımsız değişkenlerden yönetimin desteği ve gelişim öğrenme değişkenlerinin yenilik performansına olan etkilerinin olmadığı (p>0,05) belirlenmiştir. Çalışanların katılımı ve teknoloji takip değişkenleri yenilik performansı üzerine etkisi olan bağımsız değişkenlerdir. Yönetimin desteği unsuru diğer unsurları destekleyici nitelikte olması ve gelişim ve öğrenmenin çalışanlarının katılımı ile sağlanacak bir unsuru temsil etmektedir. Burası, yenilik performansının teknoloji ve insani unsurun ağırlıklı olarak etkisi altında bulunan ve diğer çalışmalarda da üzerine vurgu yapılan önemli bir noktadır.

SONUÇ

Örgütsel başarı ve dolayısıyla ülke başarısına yönelik olarak işletmelerin kurumsal yapıları içerisinde yenilik performansları sürekli iyileştirilmesi gereken çekirdek alanı temsil etmektedir. Söz konusu alanı etkileyen unsurların sınıflandırılması ve ayrı ayrı ele alınıp analiz edilmesi başarının mimarisinde önemli ve temel roller üstlenmektedir. Gerçekleştirilen alan araştırmasında temel amaç, literatürde geçen yeniliği teşvik eden unsurları ve bu unsurların yenilik performansı üzerine olan etkilerini incelemektir. Bu doğrultuda Bursa TSO OSB'nde anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen araştırma kapsamında elde edilen verilere uygulanan analizler neticesinde literatüre paralel hareket eden sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlara baktığımızda, teknolojiyi takip etme ve insani yönün ağırlığı dikkati çekmektedir. Yenilikçi örgütlerde kurumsal normlar dahilinde gizlenmiş yenilikçi kodlara insan unsurunun büyük katkılar yaptığı açıktır. Bu nedenle üst yönetimin desteği ve teşvik mekanizmalarıyla yeniliğin teşvik edilmesi, kurumsal kültürde özümsemesi geleceğin inşasında önemli bir kurumsal unsur haline gelecektir. Yenilikçi işletmeler, homojen olmayan grup ve bireylerden oluşan, yapılan hatalardan dolayı eleştirilmeyen ve deneyimlerden öğrenen organizasyonlardır. İfade edilen örgütler, çalışan bireyleri ve kullanılan teknolojik yapıyı sürekli geliştirilerek, rakip işletmeler tarafından kolay bir şekilde taklit edilemeyen kaynakları oluşturmakta ve işletme başarısında azami düzeyde bu kaynakları verimli bir şekilde kullanmaktadır. İşletmeler için önerilerimiz, yapısal olarak sürekli bir gelişmenin ve istikrarlı bir karlılığın elde edilmesinde yeniliği teşvik eden unsurların sınıflandırılmasını, etkin bir şekilde analizinin yapılmasını sağlamaları gerekmektedir. Bu şekilde rekabetçi yetenekler ve stratejiler geliştirilerek başarı imar edilecektir. Bu başarının önemli kilometre taşına da, tepe yönetimin desteğiyle insani ve teknoloji öğelerin geliştirilmesine verilen önem oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

- Ağca, V., Yörük, D., (2006) "Bağımsız Girişimcilik Ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt. VIII, Sayı: 2:155-173.
- Aslan, Ş., Özata, M., (2007) "KOBİ'lerde Bilgi Teknolojisi Kullanımının Rekabet Gücü, Yenilikçilik, Girişimcilik ve Pazarlama Kapasitesiyle İlişkileri: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", **C.Ü. Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi**, Cilt. 16, Sayı. 2:15-38.

- Barutçugil, İ., (1991), Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi, Bursa Üniversitesi Yayınları, Bursa.
- Bentley, T., (2006), **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme**, (Çev. Onur Yıldırım), Hayat Yayınları: 33, İstanbul.
- Çavuş, F.M., Akgemci, T., (2008), “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi:İmalat Sanayinde Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:20: 229-244.
- Durna, U., (2002), **Yenilik Yöntemi**, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Eren, E., (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, 4.Baskı, İstanbul.
- Frenz, M., Ietto-Gillies, G., (2009), “The Impact on Innovation Performance of Different Sources of Knowledge: Evidence from the UK Community Innovation Survey”, **Research Policy**, 38: 1125–1135.
- Garcia-Morales, V.J., Ruiz-Moreno, A.,&Llorens-Montes, J.F., (2007), “Effects of Technology Absorptive Capacity and Technology Proactivity on Organizational Learning, Innovation andPerformance: An Empirical Examination”, **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol. 19, No. : 527–558.
- Güleş, H.K., Bülbül, H., (2004), **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, 1. Basım, Nobel Yayınları, Ankara.
- Hall, L.,A., Bagchi-Sen, S., (2002), “A Study of R&D, Innovation and Business Performance in the Canadian Biotechnology Industry”, **Technovation**, No: 22:231–244 www.elsevier.com/locate/technovation.
- Johansson, F., (2007), **Yaratıcılık ve İnovasyon Medici Etkisi Yaratmak** (Çev. Dinç Tayanç) MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Kırım, A., (2005), **Mor İnek Nasıl Büyüsün?** Sistem Yayıncılık , İstanbul.
- Lau, C.M., and Ngo, H.Y., (2004), “The HR System, Organizational Culture and Production Innovation”, **International Business Review**, 13:685-703.
- Leonard, D., Straus, S., (1999), “Putting Your Company’s Whole Brain to Work” **Harvard Business Review on Breakthrough Thinking**, Harvard School Publishing, Boston.
- Malaviya, P., Wadhwa, S., (2005), “Innovation Management in Organizational Context: An Empirical Study”, **Global Journal of Flexible Systems Management**, Vol.6, No.2:1-14.
- Naktiyok, A., Kök Bayrak, S., (2006) “Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt. VIII, Sayı: 2:77-96.
- Özçer, N., (2005), **Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik**, Rota Yayınları.
- Prajogo, D.I., Ahmed, P.K., (2006), “Relationship Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity and Innovation Performance”, **R&D Management**, 36, 5:499-515.
- Şahin, A., (2009), “Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 10 , 2:259-271.
- Tang, H.K., (1999), “An Inventory of Organizational Innovativeness”, **Technovation** 19:41–51.
- Top, S., (2008), **İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi**, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Valery, N., (1999), Innovation Has Become The Industrial Religion to The Late 20th Century”, **Research -Technology Management**, May-June:3-4.

TAŞIMA FAALİYETİNDE ETKİNLİK VE VERİMLİLİK İÇİN NAKLİYE PLANLAMASI

Ediz ATMACA
Gazi Üniversitesi
Nevra YAMAN
Devlet Hava Meydanları

ÖZET

Günümüzde ortaya çıkan ve giderek artan bilgi ihtiyacı firmaları tedarikçi ve müşterileriyle entegre olarak bir bütün halinde hareket etmeye zorlamıştır. Bu ihtiyaçla birlikte lojistik yönetimi kavramı gelişim göstermiş ve lojistik faaliyetlerin etkinleştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmada, lojistik faaliyetlerin içerisinde önemli bir yere sahip olan taşıma ile, önemli bir maliyet kalemini oluşturan taşıma maliyetleri ele alınmış ve nakliye planlaması yapılarak taşıma maliyetlerinin minimize edilmesi düşünülmüştür. Nakliye planlamasında, sipariş birleştirme yoluna gidilerek, firmada taşıma maliyetlerinin azaltılmasıyla birlikte taşıma faaliyetinin etkinlik ve verimliliğinin artırılması hedeflenmiştir. Bu amaçla, incelenen sistemin matematiksel modeli kurulmuş ve Gams programında çözülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Lojistik, Nakliye Planlaması, Doğrusal Optimizasyon

1.GİRİŞ

Son yıllarda, işletmeler için lojistik faaliyetler ve bu faaliyetlerin etkin yönetimi çok önemli hale gelmiştir. Yani, artık birer birer işletmelerin değil, tedarik zincirlerinin birbirleriyle rekabet edeceği günümüz koşullarında lojistik faaliyetlerin tedarik zincirleri için kilit noktalar olduğu söylenmektedir. Bu nedenle bu faaliyetlerin mümkün olduğu kadar etkin yönetimi gerçekleştirilmek istenmektedir.

Tedarik zinciri içerisinde firmalar birbirleriyle entegre olurken, her firma da kendi içerisinde üretim ve dağıtım faaliyetlerini entegre etmeye çalışmıştır. Firmalar için, müşterinin talep ettiği ürünü zamanında üretmekle birlikte zamanında ulaştırmak da önemli hale gelmiş ve bu iki faaliyetin birbirine bağlı yürütülmesinin etkinlik, verimlilik ve rekabet gücünü artıracığı görülmüştür. Bu süreçte, dağıtım faaliyetleri giderek önem kazanmıştır. Lojistik yönetimi ile birlikte nakliye yönetimi ve planlaması ortaya çıkarak firmalar için önemli bir lojistik fonksiyon haline gelmiştir.

Yapılan çalışmada da, nakliye planlaması konusunda bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Üretici firma için gerçekleştirilen bu uygulamada, üretimle ilgili kısıtlar dikkate alınarak ürünlerin dağıtım planlanmaya çalışılmıştır. Tıbbi alet üreten bir firma, tedarikçi ve müşterileriyle birlikte, bir şebeke yapısı içerisinde düşünülmüş ve taşıma faaliyetleri ele alınmıştır. Taşıma maliyetlerinin önemli bir yer tuttuğu günümüz koşullarında taşıma faaliyetlerinin daha planlı bir şekilde yürütülmesi için taşıma maliyetini minimize etmek üzere problemin optimizasyon modeli kurulmuş ve Gams programında çözülmüştür.

Sonraki bölümde, nakliye planlaması problemi ile ilgili olarak literatürde yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, problemin tanımı yapılarak sistem yapısı açıklanmıştır. Dördüncü bölümde

ise, problemin çözümü için düşünülen yapının matematiksel modeli ve elde edilen çözüm sonuçları verilmiştir. Son bölümde, elde edilen sonuçlar yer almıştır.

2.LİTERATÜR İNCELEMESİ

Literatürde nakliye planlamasına yönelik çalışmalar ve kullanılan teknikler bu bölümde incelenmiştir. Bir dağıtım sistemi tasarlamak için önerilen ilk modellere örnek, Erlenkotter (1978)'de yer almaktadır [4].

King ve diğerleri (1980), satış tahmini, stok kontrolü, üretim planlama ve dağıtım planlamayı koordine eden bir sistem geliştirmişlerdir. Ancak, yeniden sipariş verme noktaları, parti büyüklükleri ve nakliye büyüklükleri gibi parametreler eş zamanlı olarak optimize edilememiş, sıralı olarak optimize edilmiştir [7].

Federgruen ve diğerleri (1984), Federgruen ve diğerleri (1986), Burns ve diğerleri (1985), Anily ve diğerleri (1990), Chandra (1993), Viswanathan ve diğerleri (1997), tek depo ve çok bayili sistemleri ele almıştır. Depo ve bayiler arasındaki tüm maliyetler minimize edilmeye çalışılmıştır. Bu maliyetler genellikle, bayilerdeki stok tutma ve yok satma maliyetlerini ve taşıma maliyetlerini içermektedir. Problemden ilgililenen karar değişkenleri, nakliye büyüklükleri ve dağıtım rotalarıdır. Problemin NP-zor olduğu söylenmiş ve sezgisel çözümler geliştirilmiştir. Anily ve diğerleri (1990), Viswanathan ve diğerleri (1997) çalışmaları yalnız rotalama durumunu gösterirken diğer çalışmalar hem nakliye büyüklükleri hem de nakliye büyüklükleri ile belirlenecek dağıtım rotalarıyla ilgilenebilir [7].

Coxhead (1994) ile Chandra ve diğerleri (1995)'te üretim planlama ve nakliye planlaması entegrasyonu ele alınmıştır [6]. Chandra ve diğerleri, üretim çizelgeleme ve araç rotalama problemlerinin ayrı ayrı çözüldüğünü söylemişler ve bu problemlerin birlikte çözümü için tek bir model önermişlerdir [1]. İleri şebeke ve dağıtım sistemleri tasarımı problemlerine ayrıntılı olarak, Slat ve diğerleri (1995), Beamon (1998), Sarmiento ve diğerleri (1999) ve Verter ve diğerleri (2001)'de yer verilmiştir. [4]

Persson ve diğerleri (2005), nakliye planlaması problemi için bir optimizasyon modeli ve çözüm metodu önermiştir. Bu problem, araç filolarının rotasının nasıl olacağı ve araçlarda hangi ürünlerin taşınacağına planlanmasıyla eş zamanlı olarak ilgilenebilir. Problem, rafinerilerdeki proses çizelgelemeyi de içeren bir optimizasyon modeli kullanılarak formüle edilmiştir. Bu nedenle, rafinerilerdeki proses çizelgeleme ve nakliye planlaması entegre edilmiştir. Çözümde, sütun üretimi, geçerli eşitsizlikler ve kısıt dallandırma kullanılmıştır [6].

Çakır (2009), artan taktik seviye tedarik zinciri kararlarında çok ürünlü, çok yollu bir dağıtım planlaması problemini ele almıştır. Problem Benders ayrıştırma metodu ile karışık tamsayılı programlama haline dönüştürülerek çözüm verilmiştir [2].

Boudia ve diğerleri (2009), üretimde hazırlık, stok ve dağıtımdan oluşan üç tip maliyet toplamını minimize etmek için NP-zor bir problem olan çok dönemli üretim-dağıtım problemini çalışmışlardır. Entegre üretim-dağıtım problemi, üretim planlama problemi ve araç rotalama problemini birlikte ele aldığı için lojistik araştırmalarının içinde yer aldığını söylemişlerdir. Problem, sezgisellerden memetik algoritmayla çözülmüştür. Klasik iki aşamalı yöntemlere karşın (üretim planlama ve sonra dağıtım planlama), bu algoritma eş zamanlı olarak üretim ve dağıtım kararlarını ele almaktadır [1].

Lin ve diğerleri (2009), lojistik tasarımı ve optimizasyonunun önemli olduğunu söylemişlerdir. Yaptıkları bu çalışmada, direkt nakliye ve stok ile lojistiğin direkt ulaştırıldığı çok aşamalı entegre bir lojistik şebekesi modeli formüle edilmiştir. Ayrıca bu problemi çözmek için melez evrimsel bir algoritma önerilmiştir [4].

Wong ve diğerleri (2009), hava kargo lojistiğinin planlama ve yönetiminin çok karmaşık bir iş olduğunu söylemişlerdir. Nakliye planlamada hava taşıma hizmet sağlayıcılar için, yönetsel konuların nakliyelerle entegrasyonu ve birleştirilmesinde karışık 0-1 tamsayılı model kullanmış ve model karakteristiklerine bağlı olarak tabu arama algoritması geliştirmişlerdir. Çalışmalarında üç amaç üzerinde durmuşlardır. Bunlar, bir nakliye planlama modelinin gerçek kısıtlarla formüle edilmesi, nakliye planlama ortamının karakteristiklerini kullanan bir çözüm metodolojisi geliştirilmesi ve model kısıtlarının nakliye

maliyeti üzerindeki uygulamalarının araştırılmasıdır. Gelecek çalışmaların ise, talepteki belirsizlik, kaynak alımı, görevlerin dağılımı gibi konularda yapılabileceği belirtilmiştir [3].

3. PROBLEMİN TANIMI

Yapılan çalışmada düşünülen problem, firma ile tedarikçileri arasındaki hammadde ve firma ile müşterileri arasındaki bitmiş ürünlerin taşınmasını içeren bir nakliye planlaması problemidir. Yurtdışı satışlarda, siparişlerin taşıma maliyetinin çok olması, gümrük giderleri gibi nedenlerle mümkün olduğunca tek seferde fazla ürün miktarı gönderilmesine çalışıldığı görülmüştür.

Müşterilere gönderilen ürünlerde, araç kapasitesinin bir önemi bulunmamaktadır. Bunun sebebi, taşımanın taşıeron firmalara yaptırılmasıdır. Sonuçta sevkiyat zamanında ve gerekli miktarda ürün için gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle, sistemde sınırlayıcı araç kapasitesi değil, üretim kapasitesi olmaktadır. Araç kapasitesi, sınırlayıcı olmamakla birlikte, taşıma sayısını belirlemede dikkate alınması gereken bir unsurdur.

Firmanın çok sayıda tedarikçisi bulunmaktadır, ancak burada en önemli üç tedarikçi dikkate alınmıştır. Bunlardan biri, yurtdışından alınan malzemelerin tedarikçisi, ikincisi yurtiçinde cerrahi aletler için malzemelerin alındığı tedarikçi, üçüncüsü ise yine yurtiçinde konteynırlar için sac alınan tedarikçidir.

Firmanın altı tane yurtiçi bölge müdürlüğü ve dört tane yurtdışı temsilcilikleri bulunmaktadır. Satışların büyük çoğunluğu bu müdürlük ve temsilcilikler aracılığıyla yapılmaktadır. Ayrıca yurtdışında ve yurtiçinde satış yapılan direkt müşterilerde mevcuttur. Bölge müdürlükleri ve temsilcilikler, firmadan bağımsız olmakla birlikte firmanın müşterileri şeklinde düşünülmektedir.

Yurtiçinde ürün siparişleri geldiğinde üretim gerçekleştikten sonra sevkiyat yapılmaktadır. Bölge müdürlüklerinin kendilerine ait depoları olduğu için buralardan gelen siparişlere göre üretim yapılmakta ve gerekirse nihai müşteriye ulaşana kadar ürünler bölge müdürlüklerinin depolarında beklemektedir.

Talep miktarlarının genel olarak, doktorların izne ve tatile çıktığı zamanlarda azaldığı belirlenmiştir. Ayrıca taleplerin yurtiçinde ihale zamanları, yani Kasım-Nisan ayları arasında arttığı, yaz döneminde ise azaldığı görülmüştür. Aynı şekilde yurtdışında da talepler temmuz ve ağustos aylarında azalmaktadır. Yapılan çalışmada, planlama ufku on iki aydan oluşmaktadır.

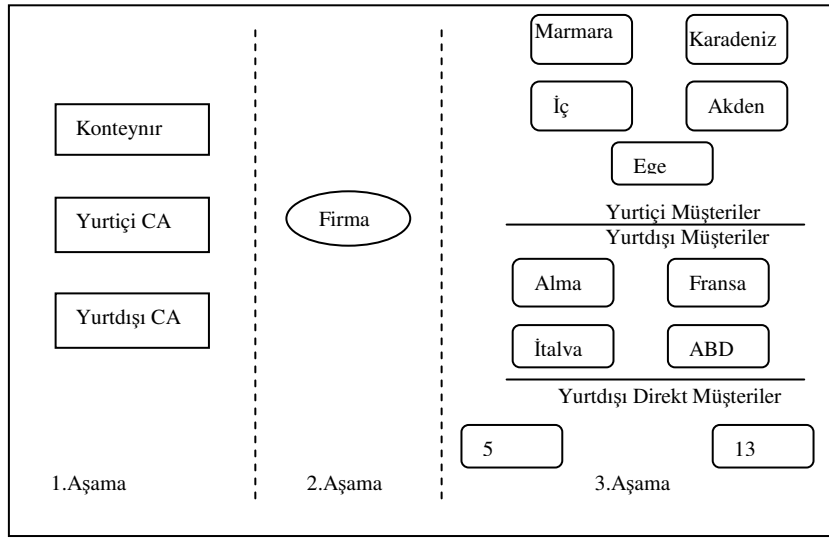
Ürün çeşitliliğine göre firmanın satışlarına bakıldığında ise, iki ana grubundan biri olan cerrahi aletlerin daha çok yurtiçinden, diğer ürün grubu konteynırların ise daha çok yurtdışından talep aldığı görülmektedir.

Buna göre, firmada nakliye planlaması yapılması düşünülmüştür. Nakliye planlaması ile üretim kısıtları, satış ve satın alma talepleri dikkate alınarak, tedarikçilerden gelecek malzeme ya da müşterilere gidecek ürün miktarı ve buna göre ilgili dönemde yapılacak taşıma sayısı belirlenmektedir. Böylece siparişler istenilen zamanda müşterilerin elinde olabilecek ve siparişler birleştirilerek sevkiyat sayılarının azaltılmasıyla da taşıma maliyetlerinde azalma sağlanacaktır.

4. PROBLEMİN ÇÖZÜMÜ: DOĞRUSAL OPTİMİZASYON

Nakliye planlaması için öncelikle sistem kurgulanmış ve matematiksel modeli kurulmuştur. Daha sonra da, kurulan matematiksel modelin karar değişkeni sayısına bağlı olarak çözüm için Gams programı kullanılmıştır.

Sistem bir tedarik zincirinin halkaları şeklinde düşünülmüştür. Bu üç aşamadan oluşan sistemde, önce firmanın tedarikçileri, sonra firmanın kendisi, daha sonra da firmanın müşterileri yer almaktadır. Düşünülen tedarik zinciri parçası Şekil 1'de görüldüğü gibidir:



Şekil 1. Düşünülen Tedarik Zinciri Yapısı

Bu sistem için düşünülen model, yapının ortadaki halkası yani üretici firma için kurulmuştur. Kısıtlar, karar değişkenleri ve veriler incelenen firmaya aittir.

Geliştirilen doğrusal programlama modelinde kullanılan varsayımlar:

1. Cerrahi alet ve konteynır olmak üzere satış miktarı en fazla ve en önemli iki ürün grubu ele alınmıştır.
2. Hammadde çeşitliliği çok fazla olduğundan, sayının artması karmaşıklığı artıracağından dikkate alınan en önemli iki ürün grubu için gerekli en önemli malzemeler göz önüne alınmıştır.
3. Tedarikçi sayısı çok fazla olduğu için ana malzemeler ve yurtiçi ya da yurtdışı oluşuna göre gruplandırılmıştır.
4. Yurtiçinde satışların çoğu bayiler aracılığıyla yapıldığı için direkt müşteriler göz ardı edilmiştir.
5. Her ay üretim kapasitesi sabit kabul edilmiştir.
6. Müşterilerin öncelik derecelerinin farklı olması göz ardı edilmiştir.
7. Yurtiçinde Güneydoğu Bölge Müdürlüğü yeni açıldığından satış miktarı göz ardı edilecek kadar azdır ve dikkate alınmamıştır.
8. Yurtiçi müşterilere satılan konteynır miktarı ve yurtdışı müşterilere satılan cerrahi alet miktarı, satış rakamları içerisinde çok küçük değerlere sahip olduğu için ihmal edilmiştir. Böylece yurtiçine sadece cerrahi alet, yurtdışına ise konteynır satışı yapıldığı kabul edilmiştir.

Matematiksel modelde kullanılan notasyonlar aşağıdaki gibidir:

X_i = i.tedarikçiden tüm dönemler boyunca yapılan toplam taşıma sayısı

Y_{it} = t. dönemde i.tedarikçiden yapılan taşıma sayısı

Q_j = j.müşteri/bayiye tüm dönemler boyunca yapılan toplam taşıma sayısı

Z_{jt} = t.dönemde j.müşteri/bayiye yapılan taşıma sayısı

a_{it} = sevkiyat başına ai.tedarikçiden t.dönemde gelen miktar

b_{jt} = sevkiyat başına fabrikadan j.müşteriye t.dönemde gönderilen miktar

D_i = i. tedarikçiden yapılan yıllık toplam talep

P_j = j. müşteri/bayinin fabrikadan yaptığı yıllık toplam talep

C_i = i.tedarikçiden yapılan birim taşıma maliyeti

C_j = j.müşteri/bayiye yapılan birim taşıma maliyeti

S_t = t.dönemde konteynır için toplam üretim miktarı

V_t = t.dönemde cerrahi alet için toplam üretim miktarı

m_t = t.dönemde j.konteynır müşterisi için yapılan konteynır üretim miktarı

n_t = t.dönemde j.cerrahi alet müşterisi için yapılan cerrahi alet üretim miktarı

Belli bir tedarikçiden belli bir malzeme grubu alınacağı ve belli müşterilere belli ürünler gönderileceği için ürün çeşidi notasyonlarda farklı bir dille gösterilmemiştir.

Model şu şekildedir:

$$\text{Min } Z = C_i \cdot X_i + C_j \cdot Q_j$$

Subject to

$$\sum_{t=1}^{12} a_{it} \cdot Y_{it} \geq D_i \quad \forall i \text{ için} \quad (1)$$

$$\sum_{t=1}^{12} b_{jt} \cdot Z_{jt} \geq P_j \quad \forall j \text{ için} \quad (2)$$

$$\sum_{t=1}^{12} Y_{it} - X_i = 0 \quad \forall i \text{ için} \quad (3)$$

$$\sum_{t=1}^{12} Z_{jt} - Q_j = 0 \quad \forall j \text{ için} \quad (4)$$

$$\sum_{t=1}^{12} Y_{it} \geq 1 \quad \forall i \text{ için} \quad (5)$$

$$\sum_{t=1}^{12} Z_{jt} \geq 1 \quad \forall j \text{ için} \quad (6)$$

$$\sum_{j=1}^{13} m_t \cdot Z_{jt} \leq S_t \quad \forall t \text{ için} \quad (7)$$

$$\sum_{j=14}^{18} n_t \cdot Z_{jt} \leq V_t \quad \forall t \text{ için} \quad (8)$$

$$X_i \geq 0 \text{ ve tamsayı} \quad \forall i \text{ için} \quad (9)$$

$$Q_j \geq 0 \text{ ve tamsayı} \quad \forall j \text{ için} \quad (10)$$

$$Y_{it} \geq 0 \text{ ve tamsayı} \quad \forall i \text{ ve } t \text{ için} \quad (11)$$

$$Z_{jt} \geq 0 \text{ ve tamsayı} \quad \forall j \text{ ve } t \text{ için} \quad (12)$$

(1) nolu kısıt grubu, ele alınan bu üç aşamalı sistemin ilk aşamasında ilgili tedarikçiden fabrikaya gönderilen malzeme miktarının sağlanması ile ilgilidir. İlgili tedarikçiden gönderilen malzeme miktarı fabrikadan yapılan talebe eşit ya da bu miktardan büyük olmalıdır. Miktarın büyük eşit olmasına izin verilmesinin nedeni, fabrikada stok alanının müsait olması ve stok tutmaya izin verilmesidir. (2) nolu kısıt grubu, müşterilerin yaptığı talebin karşılanması ile ilgilidir. Herhangi bir müşteri tarafından ilgili dönemde yapılan talep, fabrikada üretilen ürün miktarına eşit ya da bu miktardan büyük olmalıdır.

Müşteriye gönderilen miktarın, talepten büyük olmasına izin verilme nedeni, siparişe göre üretim yapılıyor olmasına rağmen, siparişin sürekli olması ve müşterilerin kendilerine ait depoları olması nedeniyle bu pozitif sapmaya izin veriliyor olmasıdır. Y_{it} değişkenleri, yukarıda bahsedildiği gibi t.dönemde i.tedarikçiden yapılan sevkiyat sayısını göstermektedir. Amaç fonksiyonunda ise toplam taşıma maliyeti minimize edileceğinden (3) nolu kısıt grubu ile X_i , ilgili tedarikçiden yapılan toplam sevkiyat sayısı, bulunmaya çalışılmaktadır. Aynı şekilde (4) nolu kısıt grubu ile de herhangi bir müşteriye yapılan yıllık toplam sevkiyat sayısı belirlenmektedir.. (5) ve (6) nolu kısıt grupları da, her tedarikçiden ya da her müşteriye yıl boyunca en az bir sevkiyat yapılmasını sağlamaktadır. Böylece hiçbir tedarikçi ya da müşteri en az bir sevkiyat ataması yapılmadan geçilmeyecektir. Çünkü mevcut sistem bu tedarikçi ve müşterilerle işlemektedir. (7) ve (8) nolu kısıt grupları kapasite kısıtlarıdır. Burada, 8 nolu varsayım dikkate alınmıştır. Ayrıca cerrahi alet ve konteynır için üretim kapasiteleri de farklı olduğundan kapasite kısıtı yurtiçi ve yurtdışı olmak üzere iki ayrı müşteri grubu için iki farklı şekilde ifade edilmiştir. (7) nolu kısıt grubunda, ilk 13 müşteri yurtdışı müşterilerdir ve bu müşterilere sadece konteynır satışı yapıldığından buradaki kapasite, konteynır için üretim miktarı ile sınırlıdır. (8) nolu kısıt grubu ise, yurtiçi müşteriler için oluşturulmuş ve buradaki kapasite sınırı cerrahi aletler için üretim miktarıdır. (9), (10), (11) ve (12) nolu kısıt grupları, oluşturulan modelin pozitif kısıtlama bölümünü oluşturur. Söz konusu tüm değişkenler sevkiyat sayılarını ifade ettiği için de tamsayı değerleridir.

Kurulan model, GAMS programında çözülmeye çalışılmıştır ancak elde edilen çözüm gerçek değerleri yansıtmamaktadır. Bunun nedeninin, sevkiyat sayısının araç kapasitesine bağlı olarak da değişmesi ve eğer gönderilmesi gereken miktar araç kapasitesini aşıyorsa sevkiyat sayısının artırılması gerekliliğidir. Burada, karşılıklı etkileşen değerler ve buna bağlı olarak dinamik bir yapı ile karşı karşıya kalınmıştır. Bahsedilen bu sistem ihtiyacının kurgulanması Gamside programında mümkün olmamıştır. Program farklı müşterilere ve farklı tedarikçilerden talep ve arz kısıtlarını karşılayacak şekilde tek bir dönemde sevkiyat yapılmasını sağlamıştır. Bütün sene içinde tek bir sevkiyat yapılması sistem için gerçeğe uygun bir çözüm olamamaktadır. Bununla birlikte, karar değişkeni sayısı çok fazla olduğu ve firmanın müşterilerinin giderek arttığı ve tedarikçi sayısının indirgenmiş olduğu varsayımı düşünüldüğünde, doğrusal programlamanın yeterli sonuç veremeyeceği görülmüştür. Bu nedenle, alternatif bir yol olarak literatürdeki gelişmelerde göz önüne alınarak sezgisel yöntemlerden yararlanılması düşünülmüştür.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, nakliye planlaması problemin NP-zor olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan çalışmalar incelendiğinde, problem boyutu büyüdüğünde doğrusal optimizasyonun yeterli sonuç veremediği ve bu nedenle sezgisel tekniklere geçiş yapıldığı da görülmektedir.

Burada da, nakliye planlamasının NP-zor bir problem olması ile birlikte, tedarikçi sayısının indirgenmiş olduğu varsayımı altında bile, karar değişkeni sayısının çok fazla olması ve firmanın tedarikçi ve müşterilerinin de giderek artması nedenleriyle, problem boyutunun giderek büyüyeceği düşünülerek Jayaraman ve diğerleri (2003), Mak ve diğerleri (1995) ve Wong ve diğerleri (2009)'da olduğu gibi sezgisel yöntemlerden yararlanılmasına karar verilmiştir [3, 5, 8].

5. SONUÇ

Yapılan çalışmada, lojistik yönetimi içerisinde yer alan nakliye planlaması kavramı incelenmiştir. Rekabetin giderek zorlaştığı günümüz koşullarında, üretim ve dağıtım faaliyetlerinin entegre edilmesi gerekliliğinin hem akademikler hem de uygulayıcılar için önemli bir konu haline geldiği görülmüştür. Buradan hareketle, bu çalışmada da firmaların her faaliyetinde olması istendiği gibi taşıma faaliyetlerinin de en verimli şekilde gerçekleştirilmesi ve taşıma maliyetlerinin azaltılması üzerinde durulmuştur.

Bu alanda ortaya çıkan problemlerin çözümü, doğrusal optimizasyon teknikleri ile başlamaktadır. Bununla birlikte, problem boyutlarının giderek artmasıyla optimizasyon tekniklerinin yetersiz kalması ve birtakım varsayımlardan kurtulma ihtiyacı ile birlikte sezgisel tekniklerin kullanımı hız kazanmıştır.

Uygulamanın yapıldığı firma, tedarikçi ve müşterileriyle bir tedarik zinciri parçası halinde düşünülmüştür. Lojistik faaliyetler içerisinde önemli bir maliyet kalemini oluşturan nakliye giderlerinin azaltılması gerektiği belirlenmiştir. Firmanın çok sayıda müşterisinin olması ve özellikle yurtdışı sevkiyatlarda sipariş birleştirme yoluna gidilmesi nedeniyle planlama yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Kurulan modelin çözümünde elde edilen sonucun, birbiriyle etkileşerek değişen değerler nedeniyle, uygulamada gerçekleşen değerlerle örtüşmediği görülmüştür. Ayrıca, problem boyutunun giderek büyüyor olması ve karar değişkeni sayısının artmasıyla doğrusal optimizasyonun yetersiz kalacağı belirlenmiş, bununla birlikte matematiksel modeldeki varsayımlardan kurtulma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre, sezgisel tekniklere geçilerek nakliye planlaması yapılması düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Boudia, M., Prins, C., “A Memetic Algorithm With Dynamic Population Management For an Integrated Production–Distribution Problem”, *European Journal of Operational Research*, 195(3), 703-715 (2009).
- Çakır, O., “Benders Decomposition Applied to Multi-Commodity, Multi-Mode Distribution Planning”, *Expert Systems with Applications*, 36: 8212-8217 (2009).
- Jayaraman, V., Ross, A., “A Simulated Annealing Methodology to Distribution Network Design and Management”, *European Journal of Operational Research*, 144: 629-645 (2003).
- Lin, L., Gen, M., Wang, X., “Integrated Multistage Logistics Network Design by Using Hybrid Evolutionary Algorithm”, *Computers&Industrial Engineering*, 56: 854-873 (2009).
- Mak, K. L., Wong, Y. S., “Design of Integrated Production- Inventory-Distribution Systems Using Genetic Algorithm”, *Proceddings of the 1st IEE/IEEE International Conference on Genetic Algorithm in Engineering Systems: Innovations and Applications*, Sheffield, England, 454-460 (1995).
- Persson, J. A., Göthe-Lundgren, M., “Shipment Planning at Oil Refineries Using Column Generation and Valid Inequalities”, *European Journal of Operational Research*, 163(3): 631-652 (2005).
- Sarmiento, A.M., Nagi, R., “A Review of Integrated Analysis of Production-Distribution Systems”, *IIE Transactions*, 31: 1061-1074 (1999).
- Wong, H.W., Leung, L.C., Hui, Y.V., “Airfreight Forwarder Shipment Planning: A Mixed 0-1 Model and Managerial Issues In The Integration and Consolidation of Shipments”, *European Journal of Operational Research*, 193: 86-97 (2009).

GLOBAL KRİZDEN GÜÇLENEREK ÇIKMA: UŞAK DERİCİLİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Hüseyin YILMAZ

Uşak Üniversitesi

Atilla KARAHAN

Afyon Kocatepe Üniversitesi

ÖZET

Akademisyenler ve iş dünyası liderleri global krizin etkilerini en aza indirecek çözüm arayışını sürdürmektedir. Bu doğrultuda önlemler alınmakta, açıklamalar yapılmakta ve KOBİ' yönetimlerinin teşviki için çalışmalar yürütülmektedir. Diğer taraftan, global kriz ortamını fırsat olarak algılayarak harekete geçen KOBİ yönetimlerinin olduğu da görülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, global kriz şartlarını fırsata dönüştürmede başarı sağlayan KOBİ'lerin söz konusu başarı faktörlerinin neler olduğunun belirlenmesidir. Araştırma teorik ve uygulama olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Araştırmanın teorik çerçevesinde KOBİ'lerin global krizde başarılı olmalarını sağlayan kritik başarı faktörleri üzerinde durulmuş ve konuyla ilgili mevcut literatür incelenerek araştırmada veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Araştırmanın uygulama bölümünde, Uşak Karma Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan ve dericilik sektöründe faaliyet gösteren 175 işletme yer almıştır.

İşletmelerin örnekleme dahil edilmesinde 2007, 2008 ve 2009 yılının mevcut verilerine ilişkin firma satışları, istihdam edilen personel sayısı, iç esneklik göstergeleri (net çalışma sermayesi, likidite oranları) ile sabit varlık yatırımlarının büyüklüğüne ilişkin karşılaştırmalı rakamlar göz önüne alınmıştır. Araştırmada anket ile veri toplama metodu tercih edilmiştir. Literatürdeki genel yaklaşıma uygun olarak, 10 – 250 arası çalışana sahip işletmeler Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler olarak değerlendirilmiştir. Anket soruları ilgili literatürden ölçekler kullanılarak geliştirilmiştir. Verileri değerlendirmek için SPSS for Windows 16.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, Uşak Dericilik sektöründe faaliyet gösteren ve global krizi fırsat olarak nitelendirerek satışlarını arttırmayı başarak büyüme geçiren KOBİ'lerin temel başarı faktörlerinin; Liderlik, pazarlama ve üretim faaliyetleri arasındaki sıkı koordinasyon, modern üretim teknolojilerine yönelme, çalışanların eğitilerek onların motive edilmesi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Literatürde KOBİ'lerin global krizde büyüme sağlamalarına dönük çalışmaların az olması araştırmadaki ilk kısıt olmuştur. Uşak Dericilik sektöründeki firmaların mali göstergelerini paylaşmaya istekli olmaması ise ikinci kısıttır. Araştırmanın global krizin olumsuzlukları karşısında yeni vizyon ve motivasyon arayışı içerisindeki KOBİ yönetimlerine yol gösterici nitelikte olacağı beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Global Kriz, Kritik Başarı Faktörleri, Dericilik, Uygulama

1. GİRİŞ

Müşteri beklenti ve taleplerinin hızlı değiştiği ve ürün yaşam eğrilerinin gün geçtikçe daha da kısaldığı günümüz ekonomilerinde, yöneticilerin firmalarının varlıklarını sürdürebilme çabaları her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Özellikle hem mevcut rekabetin hem de makro ekonomik koşullardaki

istikrarsızlığın yoğun olduğu günümüz pazar koşullarında, taleplerdeki değişimi rakiplerinden daha önce fark edebilen firmalar diğerlerine göre rekabette avantaj kazanmaktadır (Porter, 1980). Son yıllarda işletmelerin teknolojik olarak gelişmelerinin, karmaşık ve birbirine bağımlı teknoloji kullanımlarının işletmelerde kriz tehdidini artırdığı yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Perrow: 1984:62-101). Ayrıca işletmelerde yaşanan krizlerin, ortakların güvenlerini zedelediği, satışlarda düşüşlere yol açtığı, karın ve karlılığın olumsuz etkilediği, verimliliği azalttığı, prestij kayıplarını doğurduğu, dış dünya ile ilişkileri bozduğu ortaya konulmuştur (Barton, 1993:97). Tepe yönetim kademesi üzerindeki etkileri ise Greening ve Johson (1997) tarafından ele alınmıştır.

İşletmelerde krizin kaynakları ise çeşitlilik arz etmektedir. Yapılan araştırmalarda krizin işletmelerin insan hatalarından (Sethi, 1987:107), teknolojik yeter-sizlikten (D'Avendi ve H.A.Simon, 1990:648), esnek olmayan üretim sistemlerinden (D'Avendi ve H.A.Simon, 1990:650), organizasyon bozukluklarından (Gephart, 1987:55), işletme kültüründen (Gephart, 1987:57) kaynaklanabileceği görülmüştür. Bunların dışında makro düzeyde ülkede yaşanan siyasi, ekonomik, kültürel veya hukuki sorunlar da mikro düzeyde işletme krizlerine neden olabilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, krizlerin örgütün dış veya iç çevresinden kaynaklandığı görülmektedir. Dış faktörler, ekonomik, toplumsal, politik, teknolojik, rekabet, tabii çevre'dir. İç faktörler ise, tepe yöneticiler, işletmenin hayat safhası, örgüt yapısı'dır (Dinçer, 1992:276). Ülkemizde yaşanan krizlerin en önemli nedenini ise ülke düzeyinde yaşanan ekonomik ve siyasi dalgalanmalar ve belirsizliklerdir. Diğer taraftan son dönemde yaşanan global krizin dış kaynaklı niteliğiyle özellikle KOBİ'leri etkilediği, krizden çıkış için farklı platformlarda çözümler üretilmesine odaklanıldığı anlaşılmaktadır.

2. KRİZ KAVRAMI ve KOBİ'LERİN ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİ

İşletmelerin hayatları boyunca çeşitli dönemlerde karşılaşabilecekleri kriz, en kapsamlı bir şekilde, "beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum yöntemlerini yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu" olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1992:313). İşletme krizleri, işletmelerde hayatı tehdit edici sürpriz bir gelişme olduğu ve işletmenin gerekli cevabı veremediği durumlarda, bunun maliyetinin yüksek olacağı durumları ifade etmektedir. (Dutton, 1986:501).

Daha kapsamlı bir başka tanımda ise kriz, örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, tüm örgütü varlığını sürdürememe tehlikesi ile başbaşa bırakan, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilecek veya etkileri en aza indirilebilecek sınırlı zamanı kapsayan plansız bir değişim sürecidir (Ataman, 2001: 231).

Krizi bir yönetim sorunu olarak bakıldığında, örgütün hayatını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her sıkıntıya kriz denilemez. Örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan, doğru ve tam bilginin toplanamaması, haberleşme engellerinin bulunması, çalışanların değişken beklentileri sonucu ortaya çıkan moral ve motivasyon düşüklüğü gibi, yönetimin ortak sorunlarına kriz demek doğru değildir. Ancak, krizin bu tür sorunlara yol açtığı söylenebilir. Krizi sorunlardan ayıran faktörlerden birisi, örgütün devamlılığını yok etme tehdididir.

Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Etkilerini Artırıcı Faktörler

1. Örgüt İçi Faktörler

Krizin işletmelerin yönetimsel ve örgütsel yapısı üzerindeki etkilerini artırıcı faktörlerden birincisi örgüt içi faktörlerdir. Kriz sürecinde, örgütsel stres en üst düzeye ulaşmaktadır. Bir yanda krizi çözebilmek için uygun çözümler bulabilme zorunluluğu, diğer yanda belirsizliğin yarattığı gerilim ve artan zaman baskısı işletmelerin yönetim yapısını olumsuz etkiler. Kriz dönemlerinde, bilginin tam ve doğru olarak toplanamaması, haberleşme engellerinin bulunması ve çalışanların psiko-sosyal durumları, örgütün iklimini değiştirmektedir. Değişen iklim, haberleşme, motivasyon, örgütsel adalet, moral, örgütsel vatandaşlık ve güven gibi örgütsel davranışları önemli ölçüde etkileyecektir (Özbakır, 1992:2).

2. Örgüt Dışı Faktörler

Bu faktörlerin başında işletmenin temel girdilerinde meydana gelen darlık veya büyük fiyat değişiklikleridir (Dinçer, 1992:271). Maliyetlerin artışı, başta personel sayısının azaltılması olmak üzere, sosyal imkanların kısıtlanması ve çıkarılan personelin görevlerinin mevcut personele yüklenmesi gibi bir dizi olumsuz tedbiri beraberinde getirmektedir. Kriz sürecinde devletin çıkarmış olduğu bazı yasalar veya politik düzenle-meler de olumsuz etkilenmeyi artırıcı etki yapmaktadır. Yeni vergiler, SSK primlerinin artırılması, kredi imkanlarının daraltılması, yeni gümrük mevzuatları işletmelerde olumsuz bir takım örgütsel ve yönetsel değişimi zorunlu kılmaktadır. Son olarak, kriz sürecine girmiş olan rakiplerin yurt içi ve yurtdışında yeni pazarlara girmek için rakipleri ile hakimiyetçi rekabete girişmeleri, var olan krizin şiddetini ve yaşanan olumsuzlukların oranını daha da artırmaktadır.

İşletme içi ve dışı bazı faktörlere dayalı olarak işletmelerde krizlerin yönet-sel ve örgütsel yapı üzerindeki etkisi değişkenlik gösterse de krizlerin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapıları üzerindeki etkileri, aşağıda maddeler halinde sıralanan sonuçları doğurur:

1. Örgüt İçi İletişimin Bozulması: Kriz dönemlerinde örgüt içi iletişimin niteliği ve iletişim süreci bozulur (Kiesler ve Sproull, 1982:555).
2. Yetkinin Merkezileşmesi: Kriz dönemlerinde örgüt açısından hızlı ve doğru karar verme gerekliliğinin artması, örgüt içerisinde yetkilerin merkezileşmesi eğilimini doğurur (Dinçer, 1992:284).
3. Kararların Kalitesinin Bozulması: Kararların hızlı ve tek merkezden alınıyor olması kararların kalitesini bozar (Barton, 1993:78).
4. Örgütsel Değişim Eğiliminin Azalması: Kriz dönemlerinde yaşanan belirsizlik nedeniyle işletmeler anlık olarak veya geçici bir süre hareketsiz kalabilir (Miller, 1991:38)
5. Koordinasyon Yetersizliği: Kriz dönemlerinde koordinasyon ihtiyacı artar (Türkel, 2002:3).
6. Görev, Yetki ve Sorumluluklarda Karmaşa: Kriz dönemlerinde en sık görülen örgütsel ve yönetsel yapı değişimi personel sayısının azaltılması ile ortaya çıkar.
7. Örgüt Üyeleri Arasında Korku ve Paniğin Artması: Kriz dönemlerinde işletmelerde karşılaşılan en önemli olumsuzlardan biri de çalışanların gönülsüz olarak işten çıkarılmasıdır.
8. Karar Sürecinin Bozulması: Kriz dönemlerinde hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde zihinsel performans azalır, karmaşık problemlerin üstesinden gelme becerisi zayıflar ve karar süreci bozulur (Dinçer, 1992:284).
9. Moralin Bozulması: Kriz dönemleri bazen uzun bazen de kısa olabilir. Kriz dönemlerinde ortaya çıkan ağır şartlar, zaman baskısı ve panik bireylerin moralini etkiler (Türkel, 2002:3).
10. Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü: Kriz süreci olumsuzluklarından biri de psikolojik çöküntüdür.
11. Öz savunmanın Artması: Kriz dönemlerinde tüm dikkatlerini ve çalışma enerjilerini kriz üzerinde yoğunlaştıran personel, krizin ortadan kalkmasıyla geleceğe ilişkin korkuların ön plana çıkmaya başlar (Tack, 1994:58).
12. İşletmenin Diğer Departmanları Arasındaki İlişkilerin Bozulması: İşletmelerde kriz dönemlerinde ortaya çıkan bazı yönetsel ve örgütsel sorunlar, örgütün diğer departmanlarını da olumsuz etkiler. Pazarlama, üretim veya halkla ilişkiler gibi (Ancona ve Caldwell, 1992:326).

3. GLOBAL KRİZDEN BAŞARIYLA ÇIKILMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

KOBİ'lerin ekonomik başarının devam ettirilmesinde itici bir güç olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir. Söz konusu işletmelerin, teknoloji transferi, insan kaynaklarının geliştirilmesi, finansman kolaylığı, pazarlara erişimi, sürdürülebilir ağ ortaklıkları ve ortak yatırımlar, dış pazarlara giriş engelleri ve nihayet uluslar arası pazarlarda rekabetçi kalma yeteneği gibi bir dizi faktörden etkilendiği anlaşılmaktadır. KOBİ'ler, genellikle dört boyutta karşımıza çıkan ve her biri girişimcilik perspektifinden değişik başarı faktörlerini içeren gelişim aşamalarını izlemektedir. Bu aşamalar aşağıda açıklandığı gibidir:

Aşama 1: Keşfetme

Girişimciler, bu ilk aşamada geliştirilen iş fikri için değer verilen temel pazarı keşfetmeye başlarlar. Onları büyümeye yönelten temel başarı faktörü, hizmet verilmesi gereken temelin doğru tanımlanmasıyla birlikte desteklenen girişimcilerin geleceğe ilişkin ümidi ve vizyonudur. Bu aşamada paraya olan ihtiyaç, diğer anahtar kaynaklarla ilişkilidir. Bu gelişme aşamasında, girişimcilerin nakdi değer olarak para için diğer sorumluluklarını gerektiğinde bir kenara bırakması ve keşfetme için çaba ve zaman ayırması gerekmektedir.

Aşama 2: Konsolidasyon (Sağlamaştırma)

Keşfetme aşamasını başarıyla geçen KOBİ'ler, konsolidasyon (sağlamaştırma) aşamasına geçerler. Bu noktada büyümeye yönelten temel başarı faktörü, odaklanılan pazar, müşteri gereksinimleri, beklenti ve alışkanlıklarına ilişkin bilginin artırılması ayrıca gerekli süreçlerin ve kritik sorumlulukların geliştirilmesidir. Bu aşamada bilgi aktifleri, en çok gereksinim duyulan aktif türüdür. Bu aşamada para özellikle Pazarın derinliğini ortaya çıkarma ve örgütsel öğrenme sürecini desteklemek amacıyla kullanılmalıdır.

Aşama 3: Genişleme

Bu aşamada, tüm engellerin üstesinden gelmiş olan KOBİ'ler, genişlemeye de hazırdır. Yeni pazarlar, orijinal Pazar tabanı ve sinerjisi ve bütünleyiciliği ile şimdi daha da gelişebilir. Kendi Pazar temeli daha hızlı büyüyebilir. Bu aşamadaki temel başarı faktörleri olarak, yeni pazarlara girişte destek için etkili ittifaklar oluşturulması ve söz konusu pazarlar arasında gerekli olan sinerjinin yaratılması ile marka konumlandırma olmaktadır.

Aşama 4: Olgunluk

Bu aşamaya ulaşmış olan bir KOBİ bundan böyle küçük olarak nitelendirilemez. Kendisinden daha büyük oyuncularla zorlu bir rekabete girerek kendi ekonomik sektörü ve bulunduğu endüstri içerisinde önemli bir aktör olabilir. Bu durumdaki girişimciler, örgütsel başarıyla yetinebilir veya uluslararası bir şirket olmak dahil, yeni finansal sorunlara olmasına rağmen örgütsel yenilenmeye yönelebilir.

KOBİ'lerin krizden güçlenerek çıkmasında etkili olduğu düşünülen biz dizi kritik başarı faktörü söz konusudur. Bu faktörler:

1. Liderlik

KOBİ sahibi olarak girişimci, açık bir vizyona sahip ve iyi liderlik nitelikleri sergilemektedir. Çalışanlarıyla işbirliği içinde onlara müşterilere hizmet sunma konusunda nasıl ağırbaşlı hareket edileceğini gösterir. Söz konusu girişimci, müşterinin ne kadar önemli olduğunun farkına varılması amacıyla yapılan toplantılarca defalarca aynı konu üzerinde durur ve ısrarla tekrar eder.

2. Pazarlama ve üretim bölümleri arasında iş sürekli bir iş birliği oluşturulması

Kriz ortamındaki bir KOBİ'de pazarlama ve üretim bölümü arasında düzenli ve sürekli bir toplantı süreci başlatılarak devam ettirilir. Üretim planları pazarlama planlarıyla düzenlenir. Bu bölümlerin sorumluları, müşterinin gereksinimine göre ürünleri sunma ve problemleri zamanında çözerek sunabilmeye odaklanırlar.

3. Modern Üretim Teknolojisi

Kriz sürecinde yer alan KOBİ'ler, yüksek kaliteli ürünler üretmek ve aynı zamanda yüksek verimlilik düzeyine ulaşabilmek için modern makinelere yatırım yaparlar ve sürekli şekilde yeni üretim teknolojileri konusunda araştırma yaparlar. Bu işletmeler böyle bir süreç içerisinde, üretim problemlerini ortadan kaldırmaya çalışarak, katma değer yaratmayan süreçlerini elimine etmiş olurlar. Böylesi bir anlayış içinde hareket eden çalışanlar, üretim maliyetini kontrol eden bir takım halinde çalışırlar.

4. Çalışanları yetiştirme programlarının düzenlenmesi

KOBİ'lerin farklı bölümlerinde işletme içi eğitim ve yetiştirme programları düzenlenir. Bu şekilde krizle başa çıkmaya çalışan bir KOBİ satış personeli, müşterilerine doğru bilgi vermelerine olanak tanıyacak makine, araç ve üretim teknikleri konularında bilgi sahibi olacaktır. Ayrıca, KOBİ'ler çalışanlarını entelektüel sermayesine daha çok katkıda bulunacağı umulan gerek eğitim-öğretim kurumlarınca düzenlenen gerekse de kamu kuruluşlarınca organize edilen seminer ve yetiştirme kurslarına göndermelidir.

5. Çalışanlara moral verme ve teşvik etme programı

Çalışanların moralinin yükselmesine yardım etmenin en kolay yöntemi, güvenli bir istihdam sağlayan bir işletme ortamının sağlanmasıdır. Bu bağlamda, çalışanların sağlığının korunmasına yardım eden ısıtma, havalandırma ve tozu azaltma teknik ve araçları kullanılır.

KOBİ'lerin işletme faaliyetlerinin genişlemesi ve ekonomik önemi, yeni istihdam yaratmada daha çok ön plana çıkmalarına yol açmaktadır. Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin, KOBİ'lerin sırasıyla daha fazla istihdam yaratmasına olanak sağlayarak, yeni işlerin yaratılmasında kendilerinden daha büyük işletmelere göre önde yer almaları için uygun bir ortamı teşvik edeceği umulmaktadır.(Gregory vd., 3-9)

KOBİ'ler kriz karşısında karşılarına çıkan fırsatları etkin biçimde değerlendirme konusunda global bir perspektif geliştirmektedir. Krize karşı mücadele için ileri sürülebilecek önerilerimiz şunlardır: Bu noktada, sıradan KOBİ'ler ile girişimci KOBİ'ler arasında dikkate değer bir farklılık göze çarpmaktadır. Bu bağlamda KOBİ'lerin üçte ikisinin bulundukları sektörde ve ilgilendikleri faaliyet alanlarında ilerleyen dönemlerde bir büyüme bekledikleri, diğerlerinin yeni bir işe başlayarak genişlemeye yöneldikleri anlaşılmaktadır. Özellikle üç önemli faaliyet alanı olarak nitelendirilebilecek, teknoloji konusundaki rekabetçiliğin artırılması, işletme sürekliliğinin ve istikrarın sürdürülmesi, devlet desteğinin etkinleştirilerek geliştirilmesi. (<http://www.ThailandSMEProfile.htm>, Erişim Tarihi, 12.08.2009).

4. MATERYAL VE YÖNTEM

Global kriz şartlarını fırsata dönüştürmede başarı sağlayan KOBİ'lerin söz konusu başarı faktörlerinin neler olduğunun belirlenmesini amaçlayan araştırma Uşak Karma Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan ve dericilik sektöründe faaliyet gösteren 175 işletme yer almıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun aile işletmesi yapısında olması dolayısıyla işletme sahiplerine veya onların yetki devrettiği yöneticilere yüz yüze anket uygulanmıştır. Ankete katılan işletmelerin 118 tanesi sorulara tamamen cevap verirken diğerleri, iş yüklerinin çok olması veya toplantıda bulunma gerekçeleri gibi nedenlerle ankete katılmamış veya tatmin edici olmayan cevaplar vermeleri nedeniyle analize tabi tutulmamıştır. Ankete katılan işletmelere 25 soru sorulmuş, sorularla işletmelerin krizi algılamaları, kriz sürecinde başarılarını etkileyen belli başlı faktörler ve krizle birlikte faaliyetlerine ilişkin avantajlı veya dezavantajlı gelişmelerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırmada, anketin kişisel ve işletmeye ait olan kısımlarında elde edilen verilerin frekanslara bağlı olarak, yüzdeleri hesaplanmıştır. Krizde başarılı olmayı etkileyen faktörlerin ölçümüne yönelik kısımda belirlenen yargılar için Likert ölçeği kullanılmış olup; seçenekler, 1=Hiç Önemli Değil, ve 5=Son Derece Önemli arasında sıralanmıştır. Elde edilen verileri değerlendirmede, SPSS 16,0 paket programından yararlanılmış ve öncelik/önem değerleri standart sapmaları ile birlikte alınmıştır. Bunun yanı sıra hipotezleri değerlendirmede, işletmelerin krizden güçlenerek çıkmalarını sağlayan faktörlerin değerlendirilmesine ilişkin ankete katılanların cevapları %95 güven aralığında ve Tek Örnek t testi ile değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler, belirlenen değerler içerisinde, bulguların analizi ve yorumlanmasında kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralandığı gibidir:

H₁: KOBİ'lerin krizden güçlenerek çıkmalarında bir dizi faktörün (liderlik, teknoloji, koordinasyon ve motivasyon) olumlu etkisi bulunmaktadır.

H₂: Liderlik performansının yüksek olması işletmenin krizden başarıyla çıkmasını sağlar.

H2: Kriz döneminde modern üretim teknolojisine yönelme işletmenin başarı düzeyini artırır.

H3: Çalışanların eğitilmesi ve motive edilmesi krizin etki düzeyini azaltır.

H4: Pazarlama ve üretim arasındaki etkin koordinasyon krizin olumsuzluklarını azaltır.

5. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma sürecinde yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 1. Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Yılları

Kuruluş Dönemi	Sayı	%
1965-1975	11	9,32
1976-1985	23	19,49
1986-1995	54	45,76
1996-2005	17	14,40
2006-	13	11,01
TOPLAM	118	100

Tablodaki verilere göre en çok işletme %45,76'lık bir oranla, 1986-1995 yılları arasında kurulmuştur. Bu dönemde eski Doğu Bloku ülkelerinden deri ürünleri talep eden müşterilerin yoğun şekilde olması ve pazardaki satışların arzu edilen talep düzeyinin üzerinde bir oranda seyretmesi ilgili sektörde kapsamlı bir yatırım yapılmasına neden olmuştur.

Tablo 2. Ankete Katılan Kişilerin Demografik Durumları

Eğitim Düzeyi	Sayı	%
İlkokul	26	22,03
Ortaokul	21	17,80
Lise	49	41,52
Üniversite	20	16,95
Master	2	1,69
TOPLAM	118	100,0
Cinsiyeti		
Bayan	7	05,93
Erkek	111	94,06
TOPLAM	118	100,0
Medeni Durumu		
Evli	91	77,11
Bekar	27	22,88
TOPLAM	118	100,0

Ankete katılan kişilerin %41,52'si lise mezunu iken aynı kişilerin %22,03'ü ilkokul mezunu oldukları görülmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi master dercesine sahip kişiler en az dilim olan %1,69'luk bir oranı teşkil etmektedir.

Tablo 3. Ankete Katılan İşletmelerin Tipi ve Son Üç Yılda Mali Durumu

İşletme Tipi	Sayı	Yüzde	2006-2009 Karlılık	2006-2009 Satışlar	2006-2009 Personel	2006-2009 Yatırım
Anonim	20	16,95	Azalmıştır	Azalmıştır	Azalmıştır	Azalmıştır
Kolektif	9	7,62	Azalmıştır	Azalmıştır	Azalmıştır	Azalmıştır
Adi	37	31,35	Azalmıştır	Azalmıştır	Azalmıştır	Azalmıştır
Limited	48	40,67	Azalmıştır	Azalmıştır	Azalmıştır	Azalmıştır
Komandit	4	3,40	Azalmıştır	Azalmıştır	Azalmıştır	Azalmıştır
Toplam	118	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Ankete cevap veren işletmelerin %40,67'si limited şirket, %31,35'i ise adi şirket olarak belirlenmiştir. Yine Tablo 3'de görüldüğü üzere ankete konu işletmelerin tamamı 2006-2009 dönemine ilişkin performans göstergelerinin olumsuz olduğunu ve ilgili mali alanlarda bir azalma yaşadıklarını belirtmiştir.

Tablo 4. Ankete Katılan İşletmelerde Yönetimde Bulunanların Dağılımı

Yönetimden Sorumlu Kişi	Sayı	%
Profesyonel Yönetici	9	7,62
Ailenin Profesyonel Yakını	17	14,40
Ailenin Dedesi	5	4,23
Ailenin Babası	24	20,33
Ailenin Çocuğu	61	51,69
Ailenin Torunu	2	1,70
Toplam	118	100,0

Araştırma konusu işletmelerde, yönetim sorumluluğunun çoğunlukla ailenin çocuğunda olduğu (%51,69), diğer taraftan oransal olarak ikinci sırada yer alan babaların da (20,33) yönetim sorumluluğu üstlendikleri gözlenmektedir.

Tablo 5. Ankete Katılan İşletmelerde Krize Karşı Mücadeleden Sorumlu Bulunanların Dağılımı

Kriz Sorumlusu	Sayı	%
Profesyonel Yönetici	34	28,80
Danışmanlık Şirketi	2	1,69
Şirketin Sahibi	47	39,86
Şirketin Ortağı	12	10,16
Şirketin Yönetim Kurulu	23	19,49
Toplam	118	100,0

Tablo 5'te gösterildiği gibi araştırma konusu işletmelerin %39,86'sında krizle mücadele eden şirketin sahibi sorumlu olurken, %28,80'in de ise profesyonel bir yönetici krizle ilgili süreçte sorumluluk sahibidir.

Tablo 6. Ankete Katılan İşletmelerin Krizin Yarattığı Sorunların Dağılımı

Krizin Getirdiği Sorunlar	Sayı	%
Kâr Performansının Düşmesi	41	34,74
Rakiplere Karşı Üstünlüğün Kaybedilmesi	21	17,79
Çevreyle İlişkilerin Bozulması	9	7,62
Çalışanların İşine Son Verilmesine Yolaçması	17	14,40
Müşteri Kaybına Neden Olması	26	22,03
İşletmenin Fırsatları Değerlendirmesini Engellemesi	4	3,38
Toplam	118	100,0

Tablo 6'dan anlaşılabacağı üzere işletmelerin kriz nedeniyle karşılaştığı en büyük sorunlar sırasıyla, kâr performansının azalması (%34,74), müşteri kaybedilmesi (%22,03) ve üçüncü olarak da rakiplere karşı üstünlüğün kaybedilmesi (%17,79) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 7. Ankete Katılan İşletmelerin Krize Karşı Aldıkları Önlemlerin Dağılımı

Krize Karşı Alınan Önlemler	Sayı	%
Yeni Pazarlara Girme	9	7,62
Yeni Ortaklıklar Kurma	3	2,54
Yenilikçi Ürünlere Yönelme	12	10,16
Pazarlamaya Yoğunlaşma	17	14,40
Üretim Kapasitesini Azaltma	31	26,27
Çalışan Sayısını Azaltma	23	19,49
Kâr Performansı Azalan Pazarlardan Çekilme	1	0,84
Rakip İşletmeleri Takip Etme	11	9,32
Kaliteye ve Öğrenen Organizasyon Sürecine Odaklanma	5	4,23
Maliyet Tasarrufundan Sağlanan Kaynaklarla Ar-Ge'ye Yönelme	6	5,13
Toplam	118	100,0

Tablo 7’de gösterildiği gibi ankete katılan işletmeler, krizde başarılı olmak için öncelikle üretim kapasitesini azaltmış (%26,27), ikinci olarak da çalışan sayısını azaltma politikasını uygulamaya yönelmişlerdir.

Tablo 8. Ankete Katılan İşletmelerin Krizden Başarıyla Çıkmasını Belirleyen Parametreler

Hipotezler	Ort.	Std. Sapma	Tek Örnek t Test Test Değeri P		Test Değerleri
H1: Liderlik performansının yüksek olması işletmenin krizden başarıyla çıkmasını sağlar.	4,20	0,661	69,079	<,001	Doğrulandı
H2: Kriz döneminde modern üretim teknolojilerine yönelme işletmenin başarı düzeyini artırır.	4,34	0,765	61,626	<,001	Doğrulandı
H3: Çalışanların eğitilmesi ve motive edilmesi krizin etki düzeyini azaltır	4,12	0,869	51,489	<0,01	Doğrulandı
H4: Pazarlama ve üretim arasındaki etkin koordinasyon krizin olumsuzluklarını azaltır	4,27	0,864	53,706	<0,01	Doğrulandı
Toplam	16,93	0,801	235.9	<0,01	Doğrulandı

Not: (i) n=118; (ii) Ölçekte 1 hiç önemli değil, ve 5 son derece önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $K2= 261, 683$ ve $p<,001$ sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki Tablo 8’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan KOBİ’lerin global krizden güçlenerek çıkmada etkisi bulunan faktörlere ilişkin değerlendirmelerine bakıldığında, ilgili işletmelerdeki liderlik performansının yüksek olmasının krizden başarıyla çıkılmasında etkili olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu işletmelerin güçlü bir liderlik potansiyeli yaratmasının krizin psikolojik ve ekonomik olumsuzluklarını ortadan kaldıracı bir etkisi olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan, ilgili işletmelerin kriz döneminde modern üretim teknolojilerine yönelmeleri de bir başarı faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin, tüketiciler için gerek düşük maliyetli üretimde gerekse de yenilik ve yaratıcılık sürecinde etkili bir katalizör olarak kullanılmasının olumlu

sonuçlar yaratabileceği söylenebilir. Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerde insan kaynaklarının eğitimi ve motive edilmesinin krizden güçlenerek çıkmada olumlu bir etki yarattığı kabul edilmiştir. Dolayısıyla kriz sürecinin yarattığı belirsizlik ve çalışanlardaki endişelerin motivasyon süreci ile aşılabileceği gerçeği ortaya çıkmıştır. Kriz sürecinde, pazarlama ve üretim faaliyetleri arasındaki sıkı koordinasyon sürecinin olumlu etkiler yarattığına ilişkin hipotezin kabul edildiği görülmektedir. KOBİ'lerin mevcut kapasiteleri ile Pazar potansiyeli arasında ilişki kurularak hareket edilmesinin başarıyı beraberinde getirdiği anlaşılmaktadır.

6. SONUÇ

Global kriz süreçlerinde başarılı olmak amacıyla farklı görüş ve önerilerin değerlendirme konusu yapıldığı anlaşılmaktadır. İşletmelerin, krizin belirsiz ve dinamik gelişimiyle başederek hayatta kalması, radikal kararların alınmasına ve özgün uygulama modellerinin geliştirilmesine bağlı bulunmaktadır. Ekonominin vazgeçilmez özneleri olan KOBİ'lerin, global krize karşı önlem almada akıllıca hareket etmeleri, kaynaklarını düşük maliyetli yatırım alanlarında değerlendirerek yüksek oranda katma değer yaratmaları onların varlıklarını devam ettirmelerinde etkili olacaktır. Global kriz sürecinden az sayıda KOBİ'nin başarı vizyonu ile güçlenerek çıktığı bir iş çevresinde, başarıya götüren parametrelerin bilinmesi başka KOBİ'ler için de kritik ve stratejik bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda yapılan araştırma ve gerçekleştirilen analiz sonucunda:

- a. Ankete konu Uşak dericilik sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin tamamının 2006-2009 dönemine ilişkin performans göstergelerinin olumsuz olduğu ve ilgili mali alanlarda bir küçülme yaşadıkları ortaya çıkmıştır.
- b. Araştırma konusu işletmelerin %39,86'sında krizle mücadeleden şirketin sahibi sorumlu olurken, %28,80'in de ise profesyonel bir yönetici krizle ilgili süreçte sorumluluk sahibi olmaktadır.
- c. Ankete katılan işletmeler, krizde başarılı olmak için öncelikle üretim kapasitesini azaltmış (%26,27), ikinci olarak da çalışan sayısını azaltma politikasını uygulamaya yönelmişlerdir.
- d. Araştırmaya katılan KOBİ'lerde global kriz sürecinin başarıyla atlatılarak, işletmenin krizi fırsata çevirmesinde liderliğin etkin bir faktör olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla yüksek performanslı, çok perspektifli, esnek ve yaratıcı boyutu ön plana çıkan KOBİ'lilerliğin krizin aşılmasında belirleyici olduğu anlaşılmıştır.
- e. Diğer taraftan, kriz dönemini geleneksel bakış açısının tersine ileri teknoloji yatırımlarıyla değerlendiren dericilik sektöründeki KOBİ'lerin Pazar yaratma ve mali durumunu güçlendirmede avantajlar elde ettikleri gerçeği ortaya çıkmıştır.
- f. KOBİ'lerin krizle başetmede, çalışanlarını eğitmeleri ve onların motivasyonuna odaklanmaları bir diğer başarı faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle çalışanları azaltma ve işten çıkarmaların gündemde olduğu bir dönemde, işten çıkarma yerine farklı ödeme ve istihdam seçeneklerinin geliştirilmesi, kriz sonrası döneme ilişkin beceri ve yeteneklerin güçlendirilmesinde etkili olacaktır.
- g. Kriz sürecindeki KOBİ'lerin üretim faaliyetleri ile pazarlama çabalarının sıkı biçimde koordinasyonu oldukça yararlı olmaktadır. Özellikle Pazar daralmaları karşısında üretim kapasitesinin azaltılması, KOBİ'lerin zarar minimizasyonu sürecini başarıyla yönetmelerinde ve dolayısıyla maliyetlerini etkili şekilde kontrol altına almalarında yararlı olacaktır.

Global krizin etkilerinin en aza indirilmesi bağlamında, Uşak dericilik sektörü KOBİ'lerinde gerçekleştirilen araştırmada KOBİ'lerin liderlik, motivasyon, teknoloji ve koordinasyon parametrelerine odaklanmak suretiyle başarılı olunacağına inandıkları anlaşılmıştır. KOBİ sahip ve profesyonellerinin, dinamik dengesizlik ve yoğun belirsizlik olarak krizi aşmada, ilgili sürece dönük farklı algılarının ve bilinenlerin dışındaki uygulamalarının rekabet için yeni fırsatlar yaratabileceği anlaşılmaktadır.

7. KAYNAKÇA

- Actet Sme. 2002. "Sme Profile: Development Programs And Strategies. (Online) Available: <http://www.thailand> Sme Profile.Htm, (Erişim Tarihi, 12.08.2009).
- Ancona, D.G. And D. F. Caldwell. (1992), "Demograph And Design Predictors Of New Product Team Performance." **Organization Science**, 3:321-341.
- Ataman, G. (2001), **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Barton, L. (1993), **Crises In Organization: Managing And Communicating In The Heat Of Chaos**, South Western Pub, Cincinnati.
- Begley, T.M. Ve Boyd, D.P. (1987). Psychological Characteristics Associated With Performance In Entrepreneurial Firms And Smaller Businesses, *Journal Of Business Venture* 2, p79-93
- Bennette R. J. Ve Smith, C. (1999). "Competitive Conditions, Competitive Advantage And The Location Of Smes". *Journal Of Small Business And Enterprise Development*. Vol 4. No.4.
- Chaganti , R. Ve Chaganti, R. (1983). A Profile Of Profitable And No So Profitable Small Business, *Journal Of Small Business Management*, 21(3), p45-51.
- Cuba, R., Decenzo, D. Ve Anish, A. (1983). Management Practices Of Successful Female Business Owners, *American Journal Of Small Business* 8(2), p40-46.
- D'avendi, R.D. And Simon, H.A. (1990), "Crises And The Content Of Managerial Communications: A Study Of The Focus Of Attention Of Top Managers In Surviving And Failing Firms." **Administrative Science Quarterly**, 35:634-657.
- Dinçer, Ö. (1992), **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, 2. Baskı., İstanbul: Timaş Yayınları
- Dutton, J. (1986), "The Processing Of Crises And Non-Crisis Strategic Issues" **Journal Of Management Studies**, 23:501-517.
- Gary, G., Charles, H. And Hyun-Hoon, L., Korean Smes In The Wake Of The Financial Crisis: Strategies, Constraints, And Performance In A Global Economy, University Of Wollongong Department Of Economics, pp. 3-9
- Ghosh, B.C., Teo, S.K. Ve Low, A.M. (1993). Factors Contributing To The Success Of Local Smes: An Insight From Singapore, *Journal Of Small Business And Entrepreneurship*, 10 (April-June), p33-46.
- Greening, D. And Johnson, R.A. (1996), "Do Managers And Strategy Matter? A Study In Crisis." **Journal Of Management Studies**, 33:25-51.
- Huck, John F. Ve Mcewen, T. (1991). Competencies Needed For Small Business Success: Perceptions Of Jamaican Entrepreneurs, *Journal Of Small Business Management*, 29(4), 90-93.
- Kiesler, S. And Sproull, L. (1982), "Managerial Response To Changing Environments: Perspectives On Problem Sensing From Social Cognition." **Administrative Science Quarterly**, 27:548-570.
- Lara-Carrero, New Economy Sme's: Entrepreneurs And Vcs Partner For Success, **V Inter-American Forum On Microenterprise**, A Favorable Environment For Micro And Small Enterprises 9, 10 & 11 September 2002, pp.2-5
- Miller, D. (1991), "Stale In The Saddle: Ceo Tenure And The Match Between Organization And Environment", **Management Science**, 37:34-52.
- Özbakır, G.A. (1992), "İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Uygulamadan Bir Örnek" **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Perrow, C. (1984), **Normal Accidents**, Newyork, Basic Books.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press: New York
- Sethi, S. P. (1987), "Inhuman Errors And Industrial Crisis", **Columbia Journals Of World Business**, 22(01), 101-110
- Steiner, M.P. Ve Solem, O. (1988). Factors For Success In Small Manufacturing Firms, *Journal Of Small Business Management*, 26(1), p51-56
- Tack, P.B. (1994), **Kriz Zamanı Yönetim**, (Çev: Yakut Güneri), İstanbul: İlgi Yayıncılık.

- Türkel, S. (2002), “Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları”, <www.tisk.org.tr>, Erişim Tarihi: 11/07/2009.
- Wijewardena, H. (1999), Factors Contributing To The Growth Of Small Manufacturing Firms: Data From Australia, Journal Of Small Business Management, 37 (2), 88-94.
- Wiklund, J. (1998). Small Manufacturing Firm Growth And Performance: Entrepreneurship And Beyond, Jonkoping International Business School, 1998: 138-139.
- Yusuf, A. (1995). Critical Success Factors For Small Business: Perceptions Of South Pacific Entrepreneurs, Journal Of Small Business Management, 33(1), 68-73.

KALİTE ÇEMBERLERİ UYGULAMASI VE VERİMLİLİK ANALİZİ: RADYATÖR İMALATINDAN ÖRNEK BİR UYGULAMA

İsmail SEYREK
Hitit Üniversitesi
Habib AKDOĞAN
Hitit Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışma küçük ölçekli bir radyatör firmasında verimlilik amaçlı kalite çemberi uygulamalarını ve sonuçlarını içermektedir. Çalışmayla sistematik bir yönetim yaklaşımının verimliliği artırma ve kontrol etmede önemli bir araç olduğunu kanıtlama ve imalat sürecinde genel performans ölçümüne yönelik tasarım sorunlarına dikkat çekmek amaçlanmıştır. Firmanın kalite çemberleri uygulaması öncesindeki durumu şöyledir: Firmada satın alma, muhasebe ve pazarlama departmanları bulunmaktadır. Ancak üretim biriminde belli bir uzmanlaşma yoktur. Kalite çemberi öncesinde saptanan genel olumsuzluklar şöyledir. 1. Hatalı siparişinin sıklığı, 2. İadelerin fazlalığı, 3. Üretim birimleri arasındaki koordinasyonsuzluk, 4. Ustabaşının etkinliğinin düşüklüğü, 5. Üretim hataların sorumlusunun olmadığı, 6. İşçilik ücretlerinin ödenmesinde bir performans kriterinin bulunmadığı. 7. Genel bir kalite sorununun yaşandığı saptanmıştır.

Durumun saptanmasından sonra firmada kalite çemberi uygulamaları için alt yapı hazırlanmıştır. Daha sonra standart kalite çember faaliyetlerine geçilmiştir. Firmada kalite çemberleri öncesi ve sonrası dönemler karşılaştırıldığında hurda ve hata sayılarının azaldığı; çalışan performanslarının hissedilir derece arttığı tespit edilmiştir. Mikroekonomik verimlilik analizine göre kalite çemberleri uygulamasıyla firmada ortalama % 41 civarında verimlilik artışı sağlandığı görülmüştür.

Anahtar sözcükler: Kalite, verimlilik, yönetim

1. GİRİŞ

Bu çalışma bir radyatör firmasında verimlilik amaçlı kalite çemberi¹ uygulamalarını ve sonuçlarını içermektedir. Söz konusu işletme Çorum Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan ERKSAN Oto Egzoz Radyatör Kalorifer San.Tic.Ltd. Şti.dir². Çalışma, örnek işletme içinde sistematik bir yönetim yaklaşımının verimliliği artırma ve kontrol etmede önemli bir araç olduğunu kanıtlama amacıyla. Çalışmanın amacı kalite çemberleri uygulamasını bir firma örneğinden giderek tanıtmak ve imalat sürecinde genel performans ölçümüne yönelik tasarım sorunlarına dikkat çekerek firma özeline uyarlanmış kalite çemberleri uygulamasını tanıtmaktır. Küreselleşme ülke ekonomilerini olduğu kadar firma yapılarını ve işletme politika ve araçlarını da temelden değiştirmiş ve ciddi bir rekabet sürecine sokmuştur. Firmalar yurt içi ve yurt dışı talep ayrımı yapmadan global pazarda yer edinmek ve

¹ Kalite çemberi kavramı farklı isimler altında da ifade edilmektedir. Bunlara kalite kontrol çevrimleri, kalite kontrol halkaları, sorun çözme grupları geliştirme grupları geliştirme çemberleri örnektir. Biz burada kısaca *kalite çemberi* kavramını kullanmayı tercih etmekteyiz. Bakınız Efil, 1999:21-22.

² Erksan Yönetim Kurulu Başkanı ve üyelerine bu çalışma için sağladıkları imkan ve desteklerinden dolayı teşekkür ederiz.

varlıklarını sürdürmek durumundadırlar. Bu sebeple firma yönetimleri pazardan daha büyük pay almak, düşük maliyet ve fiyat avantajlarıyla gerek yurt içinde gerekse yurt dışında daha rekabetçi olmak, ihracat yeteneklerini arttırma ve kalite ve ürün yelpazelerini genişletmek için genel bir verimlilik ve iyileştirme çabası içindedirler.

Verimlilik artışının bir aracı olarak kalite çemberlerini konu alan bu çalışma kalite çemberleri uygulamasının genel olarak tanıtıldığı ikinci alt başlıkla devam etmekte; daha sonra ise üç numaralı alt başlıkta firma analizi ve kalite çemberinin söz konusu firmadaki uygulaması yer almaktadır. Bu bölümde örnek firma genel olarak tanıtıldıktan sonra firma içindeki alt üretim birim ve bölümleriyle ilgili incelemeler özetlenmektedir. Dördüncü alt başlıkta verimlilik ölçme sorunlarına yönelik analitik yapının dizaynıyla ilgili düşünceler verilmektedir. Beşinci başlık ise kalite çemberinin firma içinde yürütülmesine yönelik eğitim ve tasarımı özetlemektedir. Altıncı alt başlıkta uygulama öncesi ve sonrası sayısal bazı sonuçların sunumu yer almaktadır. Çalışma sonuç kısmından önce verimliliğin mikroekonomik analizini ele almaktadır.

2. KALİTE ÇEMBERLERİ³

Kalite çemberi kavramıyla ilgili çok sayıda farklı perspektiflerden tanımlar mevcuttur. En genel tanıma göre kalite çemberi aynı mesleği veya işi yapan veya aynı üretim biriminde çalışan sayıları 5'le 10 iş gören arasında değişen gönüllü çalışanların oluşturduğu küçük bir gruptur. Diğer bir tanıma göre kalite çemberi bir işletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler geliştirmek için oluşturulan küçük iş gören grubudur. Üçüncü bir başka tanıma göre, kalite çemberleri bir lider tarafından yönlendirilen, düzenli ve sürekli aralıklarla toplanan, gönüllü bir iş gören grubudur (Efil, 1999:21-22). Kalite çemberi genel olarak kalite problemlerini ve süreçleri analiz etmek ve çözmek için toplanan iş gören ve birim yöneticilerinden oluşan küçük problem çözme grubu adı olarak bilinmektedir (Krajewski, 2005:200).

Mevcut literatüre göre kalite çemberleri uygulamasına bir işletmede genel bir kalite çemberleri tanıtım toplantısıyla başlanmaktadır. Bu toplantı üst yönetimin de katılımı ve tam desteği ile toplu olarak yapılır. Firmanın mevcut yönetim şekline tutunuz satın alma, kalite kontrol, üretim, pazarlama ve fonksiyonları da içeren bir mevcut durum analizi yapıp rapor haline getirilir. Bu rapor kalite çemberi uygulamasına temel teşkil etmek üzere referans olarak tartışılır. Tartışma sonunda firmanın ulaşılabilir ve uygulanabilir iyileştirme amaçları belirlenir. Bu amaçlar daha çok planlama olarak kabul edilir. Üçüncü olarak firma içinden veya dışından kalite çemberi uygulamasına hakim uygun bir gözlemcinin koordinatörlüğünde işi yürüten, yöneten ve denetleyen iş gören ve yöneticilerin de katılımıyla iş analizleri yapılır. İş analizlerinin amacı aynı iş gruplarını ve operasyonları bir araya gruplamaktır. Gerek yapılan iş gerekse yürütülen fonksiyon açısından benzer olan işler aynı grup içerisinde ele alınır. Daha sonra her bir birim için bir rehber seçilir. Rehber seçimiyle birlikte ilk eğitim grubu tespit edilmiş olunur. Rehberler belli bir süre, örneğin 2-3 ay, eğitime alınır ve kalite çemberleri eğitimi verilir. Rehberlerin eğitimi devam ederken her alt üretim biriminde veya bölümde amacına uygun ve yeterli sayıda kalite çemberi tanımlanır. Kalite çemberlerinin tanımlanmasıyla her bir çember lideri de ortaya çıkmış olur. Kalite çemberlerinin tanımlanmasıyla belirlenen çember liderleri rehberleri tarafından işletmenin ihtiyacına göre 2-4 ay arasında eğitime tabi tutulur. Bu arada gözlemci rehberlerle beraber firmada uygulanacak kalite çemberi sistemini geliştirerek amaçlara yönelik çeşitli çalışmaları yürütür. Lider eğitiminde sonra her lider her bir kalite çemberinde üye eğitimine başlar. Bu eğitim kalite çemberlerinin en belirleyici sürecidir. Eğitim süresi firmanın ihtiyacına göre 6-8 ay arasında yapılabilir. Üye eğitiminden sonra kalite çemberleri uygulamasında canlıya geçilir ve en tepeden aşağıya ve en temelden yukarıya doğru kalite çemberleri uygulaması her bir birimde yerleşir.

³ Kalite çemberleri kavramı, gelişimi ve tarihsel süreçlerle ilgili olarak detay için bakınız Efil, 1999:3-56.

3. FİRMA ANALİZİ VE KALİTE ÇEMBERİ UYGULAMASI

İnceleme konusu firma oto yedek parçası üreten orta ölçekli bir işletmedir. İşletmenin inceleme süresi 2005-2007 yıllarını kapsamaktadır. Firma 2005 Haziran ayında gözlem ve incelemeye tabi tutulmuştur. Bu incelemeye göre firmanın durumu şöyledir:

3.1 Firma: Genel

Kalite çemberleri uygulaması öncesinde firmada satın alma, muhasebe ve pazarlama departmanları bulunmaktadır. Çalışanlar usta başının günlük talimatına göre kendilerine gösterilen yerlerde çalışmaktadırlar. Firmada doküman hariç belirgin bir uzmanlaşma yoktur. Doküman elemanları da ustabaşının ihtiyacına göre başka yerlerde çalıştırılmaktadır. Kalite çemberi öncesinde tespit edilen olumsuzluklar şöyledir. 1- Hatalı mal siparişinin sıklığı satın alma ile üretim arasında ciddi bir koordinasyon olduğunu göstermiştir. 2- Geri dönen ürünlerin fazlalığı sebebiyle firmada kalite konusunda bir standardın olmadığı tespit edilmiştir; imalat istasyonlarında çalışanların sarf malzemesi kullanımı konusunda bilgilendirilmedikleri ve operasyonlarının standardının tespit edilmediği görülmüştür. 3- Firmada kalite sorunları ve hurda miktarını denetleyici ve düzenleyici bir faaliyet mevcut değildir, 4- Üretim istasyonları arasında ciddi bir taşıma problemi tespit edilmiştir. 5- Firmada üretim süreci belirsizdir, ISO uygulaması olmasına rağmen alt üretim birimleri arasındaki bilgi akışı etkin olmayıp, ileri ve geri koordinasyon mevcut değildir; 6-Atölyedeki ustabaşının yönetsel etkinliği düşüktür. 7-Firmada üretim sonunda hataların sorumlusu tespit edilememektedir. 8-Üretimden personelin performansına dair ücret ayarlamalarına temel teşkil edecek net bir veri üretilmemektedir. 9-Hem imalat hem yönetim de genel bir kalite sorunu yaşanmaktadır. 10- Temel sarf malzemesi olan lehim kullanımına yönelik standart ve net bir ölçü yoktur. 11- Yeni gelen iş görenler için bir eğitici olmayıp eğitim süresi de yoktur. 12- Firmanın personel ücret ve personel değerlendirme politikası sayısal temelden yoksundur.

Firma bir limited şirket ortaklığı olarak kurulmuş ve işletilmektedir. Ortaklardan birinin yönetim kurulu başkanı ve firmanın aktif yöneticisidir. Diğer ortaklardan birisi dış ticareti yönetirken diğer başka bir ortak üretimi gözetmekte ve yeni ürün çalışmaları yapmaktadır. Üst yönetim arasında karar alma ve işlerin yürütülmesi hususunda net bir süreç olmadığı gözlenmiştir. Firma üst yönetiminin pazar payları ve sektörle ilgili stratejik bir değerlendirme ve planlama faaliyeti içinde olmadıkları kanaatine varılmıştır.

Firmada aynı zamanda ortaklardan olmayan bir idari müdür görev almaktadır. Fabrika müdürü ustabaşını ve genel olarak personeli yönetmektedir. Firmanın yönetimiyle yetki ve sorumluluk çatışması olduğu gözlenmiştir. Firma performansına yönelik raporlama ve bilgilendirme sürecinin formal ve periyodik olmadığı sonucuna varılmıştır.

Firmada satın alma fonksiyonunun tam olarak çalışmadığı, satın alma sürecinin belgeleme ve iletişimden ibaret olduğu, satın alma fonksiyonunun karar verme açısından dağınık ve belirsiz olduğu tespit edilmiştir. Satın alma konusunda sık sık hatalar yapıldığı, üretim başta olmak üzere diğer birimlerle koordinasyon sorunu olduğu tespit edilmiştir. Satın alma biriminin kalite kontrol sorumluluklarını yerine getirmeyeceği gözlemlenmiştir.

Firmada ISO belgesi olmasına rağmen belli bir kalite kontrol bölümü olmayıp kalite fonksiyonu belirsizdir. Ürünler son safhada ambalajdan önce gözle kontrol edilmektedir. Satın alma bölümünün kalite kontrol işlevi yeterli değildir. Mal tesliminde kalite kontrolün teknik olarak yapılmadığı görülmüştür. Teknik ekipmanları yeterli değildir. Üretim sırasında ara kontrol ve kalite kontrol yapılmamaktadır. Süreçlerin kalite kontrollü yapılmamaktadır.

Hammadde depo iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bakır, kalay kurşun aksam ve diğer malzemeler toplu olarak tutulurken, ikinci bölümde sac profil ve hacimli malzemeler bulunmaktadır. Depo yönetimi konusunda net kurallar olmadığı gibi tam bir envanter de mevcut değildir. Ayrıca depodan üretime malzeme nakli konusunda görev ve sorumluluk net değildir. Depo sorumlusu dışında malzeme tedariki de yapılabilmektedir. Firma içerisinde bir de yarı mamul depo bulunmaktadır. Depoda yer düzenlemesi ve sınıflandırma sistematik değildir.

Firmada ambalaj, sevk ve ürün depo işlemleri ayrı bir süreç olarak yürütülmektedir. Bu birim ürünlerin gözle kontrol edilip sevk için hazırlandığı veya depoya kaldırıldığı yerdir. Ambalaj süreci ve sevk işlemleri için belli bir yer ayırt edilmemiştir. Ambalaj işlemleri çoğunlukla elle yapılmakta olup sadece toplu taşımalar fortliftle yapılmaktadır. Depo sistematik görünmemektedir.

Firma çizim ve programlama işlemleri ve kalıp üretimi için ayrı bir birim oluşturmuştur. Firmanın kalıp üretiminin de içinde olduğu araştırma ve geliştirme biriminde kalıp üretimi için gerekli iş görenlerle birlikte çizim ve tasarım elemanları bulunmaktadır. Firmada mühendis istihdam edilmemektedir. Araştırma ve geliştirme birimi kalıp üretimi ve mevcut kalıpların tamir ve revizyonunu yapmaktadır. Birimde tasarım ve kalite kaygılarının olmadığı gözlenmiştir.

Firma da pazarlama fonksiyonu net değildir. Biri sürekli fabrikada olmak üzere firmada üç pazarlama elemanı mevcuttur. Pazarlama elemanları bayilerin ihtiyacı olan ürünleri sağlamakta, dağıtım ve tahsilat yapmaktadır. Firma ürünlerini hem kendisine ait araçlarla sınıflandırdığı bölgelere turlar düzenleyerek ulaştırmakta hem de özel kargo firmalarıyla münferit ürünleri alıcıya ulaştırmaktadır. Firmanın pazar payının incelenmesi, sektördeki gelişmelerle ilgili bilgi toplanması ve ürünlerin stratejik olarak pazarlanmasına yönelik herhangi bir faaliyeti yoktur. Pazarlama birimi satış biriminden ibarettir.

Firma bünyesinde bir muhasebeci istihdam edilmekte olup muhasebe ve ürün maliyetlendirme için bir software kullanılmaktadır. Muhasebe biriminde günlük işlemler, ön muhasebe ve üretim için maliyetlendirme yapılmaktadır. Fabrika üretim biriminden performanslar ve sarf malzemelerine yönelik değerler karışık olarak alınmaktadır. Buna ilaveten her ay sonunda hesap dökümü ve özet bilanço çıkarılmaktadır.

Firmada bir personel yönetim birimi mevcut değildir. Personel hizmetleri firmanın sekreteri tarafından informal olarak yürütülmektedir. Ancak personele ait dosyalar ve yasal belgeler muntazaman düzenlenmekte ve yönetim tarafından kullanılarak yararlanılmaktadır. Personel maaş ve izleme konusunda bir programdan yararlanılmaktadır. Bunun dışında personel idari olarak firma müdürü tarafından değerlendirilmektedir.

3.2. Üretim

Firma içinde iki üretim birimi mevcuttur. Bunlardan birincisi radyatör olup firmanın faaliyetinin %85'ini kapsamaktadır. Diğeri ise egzoz üretimidir.

3.2.1. Radyatör

Firmanın temel üretimi çeşitli büyüklüklerde ve türlerde radyatör üretimidir. Radyatör üretimi aşağı yukarı üretim alanının %80'ini kapsamaktadır. Radyatör üretimi sırayla dokuma, Pres, Kaynak Punto, Tabla fırın pota kontrol, Komple, Kontrol Taşlama boyama bölümlerinden oluşmaktadır. Bu bölümde ayrıca dönemsel olarak çalışan kalorifer bölümü de vardır.

a) Dokuma

Bu birimde finler kesilmekte ve radyatörler için su boruları hazırlanmaktadır. Makine teçhizat olarak şerit kalay makinesi, boru makinesi, çeşitli fin kesme makineleri ve radyatör dokumaları için dokuma tezgahları mevcuttur. Dokuma bölümüyle ilgili temel tespitler şöyledir: 1-Makinelerin ve tezgahların durumuyla ilgili raporlama yoktur; 2-Makine bakımına yönelik periyodik bir kontrol ve bakımla ilgili belli bir süreç mevcut değildir; 3- Makine sorumluları belirsizdir; 4-Makine performansları net değildir; 5-Dokumacıların performansları karşılaştırılabilir değildir; 6-Birim içinde belirgin ergonomik problemlerle birlikte ciddi taşıma sorunları vardır; 7-Birimin bir yöneticisi yoktur.

b) Pres

Pres bölümü saç ve prinç hurdasının yoğun olarak yapıldığı yer olup güvenlik açısından oldukça riskli bir birimdir. Pres bölümüyle ilgili temel tespitler şöyledir: 1-Preslerin bakımı konusunda planlama olmayıp, yetki ve sorumluluk belirsizdir; 2-Diğer birimlerle koordinasyon eksiktir; 3-Kalite ve ara kontrol mevcut değildir; 4-Birim sorumlusu yoktur; 5-Kalıp bağlama ve diğer özel konularda uzmanlaşma yoktur.

c) Kaynak Punto

Kaynak ve punta bölümü üretimle ilgili parçaların kısmen montajının yapıldığı ve özellikle münferit üretim siparişlerinde önemli dizayn sorunlarının yaşandığı bir bölümdür. Bu bölümde hatalı iş ve hurda miktarı önemli düzeylerde. Kaynak punto bölümüyle ilgili temel tespitler şöyledir: 1- Kalite ve ara kontrol mevcut değildir; 2- Birim sorumlusu yoktur; 3- Diğer birimlerle koordinasyon yoktur; 4- Performans değerlendirme net değildir; 5- Belli bir çalışma alanı yoktur.

d) Tabla fırın pota kontrol

Bu üretim istasyonu birkaç üretim istasyonunun koordineli olarak çalıştığı bir bileşik hattır. Tabla bölümünde en fazla iki kişi çalışırken fırın kısmında da üç kişi görev almaktadır. Pota kısmında ise yine iki kişi görev almaktadır. Bunun dışında işin akışına göre diğer bölümlerden destek alınmaktadır. Bu bölüm gönyeleme, fin-boru tutunmasının sağlanması başta olmak üzere üretimde malzeme kalınlık-sıcaklık ve lehim aldırma adı verilen kıvamların hassasiyetini gerektirmektedir. Bu bölümle ilgili temel tespitler şöyledir: 1- Kalite kontrol ve ara kontrol mevcut değildir; 2- Birim sorumlusu yoktur; 3- Diğer birimlerle koordinasyon yoktur; 4- Performans değerlendirme net değildir.

e) Komple

Komple bölümü radyatörün montajının yapıldığı bir üretim birimidir. Burada radyatör yarı mamul parçaları lehimleme işlemi yapılarak montaj edilmektedir. Kalite sorunlarının daha belirgin hale geldiği bir birim olarak ara kontrolün en önemli olduğu yerdir. Ayrıca sarf malzemesi açısından önemli bir kontrol ve tasarruf birimidir. Komple bölümüyle ilgili temel tespitler şöyledir: 1- Özel ürünlerde uzmanlaşma yoktur, her iş gören her üründe çalışabilmektedir; 2- Kalite kontrol ve ara kontrol mevcut değildir; 3- Birim sorumlusu yoktur; 4- Diğer birimlerle koordinasyon yoktur; 5- Performans değerlendirme net değildir; 6- Çalışma şartları sağlıklı değildir, asit ve asit kokulu hava çalışanları çok rahatsız etmektedir.

f) Kontrol Taşlama boyama

Radyatör kısmındaki bu son üretim istasyonu kontrol, taşlama ve boyama alt kısımlarından oluşmaktadır. Kontrol kısmında radyatör ve petekler fonksiyonel olarak kontrol edilmekte, özellikle sızdırmazlık testine tabi tutulmaktadır. Test sonucu rutin tamirleri gerektiren ürünler bu kısımda kontrol elemanlarınca yapılmakta, daha temel olan tamirler için ürün geri komple bölümüne gönderilmektedir. Bu bölüm sızdırmazlık testi dışında ürünle ilgili temel aksaklıkların gözle veya araçla tespit edildiği yegane üretim istasyonudur. Ara kontrol görevi açısından hem önleyici hem de tespit fonksiyonu yüksektir. Diğer alt birim olan taşlama boya öncesi ürünlerin genel kontrol ve düzeltme işlemlerinin yapıldığı bir birimdir. Bu birim kalite kontrol fonksiyonu üretim hattında en yüksek olan birimdir. Boya ise iki iş gören tarafında yürütülmektedir. Bu bölüme yönelik tespitler şöyledir: 1- Ürünlerin özellikleriyle ilgili veri olmadan çalışma yapılmaktadır; 2- Çalışanlar ürünlerle ilgili bilgilere sahip değildir; 3- Birim sorumlusu yoktur; 4- Kalite ve ara kontrol mevcut değildir; 5- Diğer birimlerle koordinasyon yoktur; 6- Performans değerlendirme net değildir; 7- Çalışma şartları sağlıklı değildir, boya ve tiner çalışanları rahatsız etmektedir.

3.2.2. Egzoz

Egzoz üretimi bir atölye ortamında yapılmakta olup, üretim sırası ve taşıma süreci belirsizdir. Birbirine çok yakın münferit iş görenlerin iş gruplarını bağımsız olarak sürdürmektedir. İş akışı bir alt usta başı tarafından yürütülmektedir. Firma egzoz konusunda iddialı görünmemektedir. Bu sebeple egzoz üretimi analiz dışı tutulmuştur.

4. VERİMLİLİK VE ÖLÇME SORUNLARINA YÖNELİK ANALİTİK YAPININ DİZAYNI

Literatürde verimlilik çıktı ve girdi arasındaki oran olarak tanımlanmaktadır (ILO, 2004:22). En çok kullanılan verimlilik ölçütü basitçe katma değer veya ürünün kullanılan işçi saati toplamına veya

işçi sayısına bölünmesiyle elde edilen oranlardır(Loren ve diğerleri, 2009:1). Verimliliğin ölçülmesi için öncelikle firma içindeki her bir iş için iş analizleri yapılarak iş tanımlarına gidilmiştir⁴. İş tanımlarını takiben her bir işin amacı ve beklenen performansla ilgili geçmişten de yararlanılarak iş etkinliği belli sınırlar içinde sayısal olarak tespit edilmiştir. Sayısal ölçü olarak performans hedefleri ile hata ve olumsuzluklar da ölçü kriteri olarak tespit edilmiştir. Bölüm ve iş birimlerine göre verimlilik çalışması için sayısal düzenleme ve sayısal veri üretimi şöyledir⁵:

Muhasebe finans bölümünün maliyet muhasebesi ile ilgili verilerin üretilmesi ve özellikle ürün bazlı maliyet ve fiyat tespitinde standart ve fiili maliyet hesaplamalarının yapılarak yönetime sunulması ve dönem sonlarında fiili maliyetler yoluyla standart maliyetlerin düzeltilmesi önerilmiştir. Bunun için ürün temelli maliyet hesabının direkt maliyet kalemleri ve endirekt maliyet kalemleri ayrıntısıyla yapılması istenmiştir. Genel muhasebenin içinde gelir tablosu, bilanço ve yönetimin kontrol ve izlemesi için gereken bazı sayısal göstergeleri olduğu aylık bir rapor hazırlanması kararlaştırıldı. Tek tek ürün maliyeti direkt ve endirek malzeme maliyetinin dağıtımıyla yapıldığı gibi toplam maliyet hesabıyla da tutarlılık izlenmiştir. Ortalama birim maliyetler ve ortalama birim hasılatlar hesaplanarak performans değerlendirmesi için veri üretilmiştir.

Satın almada satın alma sürecinin standartlaştırılması, hatalı satın alma, mal kabulünde kalite kontrol fonksiyonunun etkinleştirilmesi, tedarikçi sicili, temel malzeme listesinin izlenmesi, pazarlama ve satışla koordinasyon gibi temel konularda sayısal veri tutulmasına karar verildi.

Kalite kontrol fonksiyonunun satın alma sürecindeki mal kabulden sevk aşamasına ve satış sonra aşamalara kadar geniş kapsamlı çalışılması, ara kontrollerin yapılması, müşteri memnuniyetinin ölçülmesinde kalite konusuna ağırlık verilmesi ve üretimde özellikle ara kontrolle birlikte süreç kalitesinin ve kontrolünün de kalite kontrol bünyesinde ele alınmasına karar verilmiştir. Kalite kontrol için üretimdeki ara kontrol hariç, üretim sonunda hatalı ürün, satış sonrası hatalı ürün, hatalı ürün tamiri, hatalı ürün değiştirme istatistiklerinin aylık olarak tutulmasına karar verilmiş ve uygulanmıştır.

Hammadde deponun yeniden dizayn edilerek deponun tek bir depo haline getirilmesi, envanterin güncel olarak tutulması, taşıma faaliyetlerinin minimizasyonu için aynı ürünlerin yakınlaştırılması, depo çıkışının belgeli günlük ve tekerlekli sepetlerle depocu tarafından yapılması kararlaştırılmış ve uygulanmıştır.

Dokuma bölümünde şerit kalayı için uzunluk, kalay ağırlığı, boru uzunluk, fin için uzunluk, adam başına dokuma için uzunluk, hurda bakır için kg verilerinin tutulmasına karar verildi. Buna ilaveten her petek için ortalama dokuma süresi için istatistik sağlanmasına karar verildi.

Pres bölümünde iş başlama ve bitim zamanları, ortalama iş bitim süresi, adam başına yapılan iş, kalıp bağlama ve sökme süreleri, hurda miktarı, bozuk baskı miktarı, pres arıza raporları, tamir süresi vb istatistiklerin tutulmasına karar verilmiş ve sayaç kullanımına geçilmiştir.

Kaynak ve punto bölümünde iş başlama ve bitirme süreleri, adam başına iş raporları, bozuk mal ve hatalı iş verilerinin tutulmasına karar verilmiştir.

Tabla fırın ve potada adam iş miktarı, metre kare başına tarama ve düzeltme süresi, fırın pişirme süreleri, asit uygulama süreleri ve miktarları, mal başına pota lehim alma miktarı istatistiklerinin tutulmasına karar verilmiştir.

Komple bölümünde her bir çalışanın malzemesini kendisinin yarı mamul depodan almasına son verilerek bu bölüme bir malzeme tedarikçisi tayin edildi. Adam başına komple sayısı, adam başına iş hataları ve hatalı ürün sayısı, adam başına lehim kullanım miktarı gibi istatistiklerin detaylı tutulmasına karar verilmiştir.

Kontrol bölümünde her bir iş gören bazlı hata istatistiklerinin tutulması ve anında komple bölümüne yansıtılmasına ve birim zamanda kontrol sayısı istatistiklerinin tutulmasına karar verilmiştir. Metrekare taşılama ve boyama sürelerinin tutulmasına karar verilmiştir.

⁴ Verimlilikle ilgili detaylı araştırmalar için bakınız ILO(2004).

⁵ İş analizi ve performans değerlendirme yöntemleri için bakınız(Akal, 2005).

Benzer istatistiklerin genel olarak egzoz bölümünde de tutulması istenmiştir. Buna ilave olarak sevk ve depo teslim sayı ve sürelerinin tutulmasına karar verilmiştir.

Fabrika üretim alanında taşıma işlemlerinin minimum olması için koordinasyon öngörülmüş ve beyin fırtınası çalışması yapılmıştır.

Pazarlama biriminin satış fonksiyonu dışında pazarlama fonksiyonlarının geliştirilmesine karar verilmiştir.

Pazarlama dahil ve pazarlama hariç maliyetlendirme yapılmasına karar verilmiştir. Buna ilaveten sektördeki üretici ve belli başlı müşterilerin analizinin yapılması, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi, ürün iadelerinin minimize edilmesi, yıllık fuar ve tanıtım faaliyetlerinin koordine edilmesi konularına öncelik verilmesine karar verilmiştir.

Firma içinde personel işlerinin yürütülmesi için ayrı bir biriminin tesis edilmesine karar verilmiştir.

Araştırma geliştirme ve kalıp bölümünde kalıp çalışmalarına yönelik makine çalışma süreleri, kalıpların bir proje olarak alınıp teslim edilmesi ve maliyetlendirilmeleri, yap-yaptır analizinin yapılması, kalıp tasarımında press, komple, fırın, tabla, kontrol bölümleriyle koordinasyonun sağlanması, montaj sırasında lehimleme için sarf malzemesi minimizasyonunun sağlanmasına yönelik tasarım yapılması, malzeme ve parçaların montajında ergonomi sağlanması ve aparat maliyetlerinin minimizasyonu, üretim için aparat geliştirilmesi vb. gibi iyileştirme projelerinin yapılmasına karar verildi.

Genel olarak bakıldığında işletmede Haziran 2005 tarihi itibarıyla çok sayıda veri üretilmekte ancak politika ve kontrol amaçlı olarak kullanılmamaktadır. Bu veriler ayrıştırılmış ve yenileri eklenerek Tablo 1 belirtildiği şekliyle hem geriye dönük olarak hem de ileriye dönük olarak üretilmeye ve özetlenmeye başlanmıştır. 2005 yılı da dahil olmak üzere mevcut verilerden hareketle Tablo 1'de ifade edilen veriler periyodik olarak özet halinde üretilmiş ve yönetime sunulmuştur. Bu verilerin temel üretilme amacı genel olarak firma yönetimine üretim ve verimlilik yönetimine yönelik araç sağlamak özel olarak da kurulacak kalite çemberinin etkinliğini ve sağladığı verimlilik artışını ölçmektir.

5. KALİTE ÇEMBERİNİN DİZAYNI VE ÇALIŞTIRILMASI

Firmadaki durumun tespitinden sonra veri üretimi için gerekli yapılar oluşturulmuş; kalite çemberi uygulamalarının standart prosedürü başlatılmış ve üretim istasyonları paralelinde kalite çemberleri tespit edilmiş; 6 ay kalite çemberi eğitimi verilmiştir. Öncelikle bölümlere birer rehber tayin edilerek 2 ay rehber eğitimi verilmiş; sonraki aşamada çember liderlerine üç ay süre ile çember liderliği eğitimi verilmiştir. Son olarak uygun sayıda gönüllü iş gören katılımı ile oluşturulan her bir çember üyeleri imalat konusu da dahil olmak üzere Tablo 2'de gösterilen konularda 6 ay kalite çemberi eğitiminden geçirilmiştir. Bu eğitimler yer yer paralel yapılmıştır. Bu aşamadaki eğitimden sonra tam olarak 2006 yılı itibarıyla kalite çemberi uygulamasına canlı olarak geçilmiştir. Kurulan kalite çemberleri kalite çemberleri gözetmenin kontrolünde literatürde ifade edildiği gibi kendi üretim ve iş alanlarındaki sorunları çözmek ve etkinliği sağlamak için takım halinde çalışmış; periyodik olarak toplanmış; iş ve kalite sorunlarını çözmek, sarf malzemesi minimizasyonunu sağlamak, diğer birimlerle ileri ve geri koordinasyonu sağlamak; makine, emek ve malzemenin etkinliğini arttırmak için işbirliği geliştirmişlerdir. Çemberler arasındaki koordinasyon önce çember liderleri sonra bölüm rehberleri tarafından sağlanmış ve üst yönetimin de katılımı ile firma içinde devamlı artan bir bilinç düzeyi sağlanmıştır.

6. KALİTE ÇEMBERİ ÖNCESİ VE SONRASI DURUM: BAZI VERİMLİLİK GÖSTERGELERİ

İşletme içinde herhangi bir kalite faaliyeti yapılmazdan önce iş ve üretim birimleri üzerinde çalışılarak sadece belli sayısal verilerin üretilmesi sağlanmıştır. Firmanın mahremiyetini korumak amacıyla bütün veriler normalleştirilmiştir. Çok sayıda veri üretilmesine rağmen çalışmanın sayfa sınırlaması sebebiyle sadece belli

Tablo 1: İş Birimleri ve Verimlilik Ölçümü

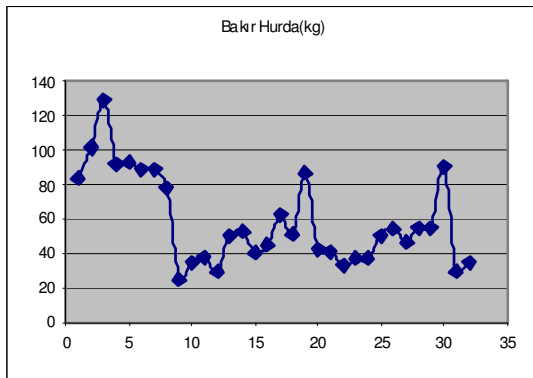
İş Birimleri	Tutulan Sayısal Veriler ve Verimlilik Ölçüleri
Dokuma	Hurda miktarı, adam başına boru uzunluğu, adam başına hatalı ürün, dakika başına dokunan boru uzunluğu, yeni personel eğitim süresi, Haftalık ve Aylık kullanılan bakır miktarı, toplam fiili çalışma süresi
Pres	Hurda miktarı, adam başına yapılan iş adedi, dakika başına iş sayısı, çalışan pres saat toplamı, hatalı ürün miktarı, kalıp bağlama süresi, ıskarta miktarı, toplam fiili çalışma süresi
Kaynak punto	Hurda miktarı, hatalı iş miktarı, toplam çalışma süresi, adam başına iş miktarı, dakika başına iş miktarı
Tabla fırın pota	Dakika başına iş sayısı, çalışma süresi, ürün başına lehim alma miktarları, hatalı iş sayısı
Komple	Ürün başına lehim kullanma ölçümü, dakika başına üretim, adam başına üretim, hatalı ürün sayısı, adam başına hata, hata türleri ve adam başına hata dağılımı, adam başına üretim sayısı
Kontrol taşıma boyama	Hatalı ürün sayımı, adam başına hatalı ürün, hata türlerinin dağılımı, dakika başına test sayısı, dakika başına taşıma boyama miktarı
Sevk depo	Birim zaman başına ambalajlama süresi, ortalama sevk hazırlama süreleri
Satın alma	Haftalık satın alma emirleri, hatalı emirler, teyit raporları
Pazarlama	Müşteri memnuniyeti anketleri, müşteri şikayet sayısı, iade sayıları ve iade sebeplerinin dökümü, müşteri iletişim dökümü, müşteri ziyaret dökümü ve yorumu
Yönetim	Hatalı emir, koordinasyon hataları
Personel	Çalışan memnuniyeti anketi, şikayet ve türleri dökümü, devam çizelgesi, izin çizelgesi ve türü, personel performans çizelgesi

Tablo 2: Gruplar ve Kalite Çemberi Eğitimi

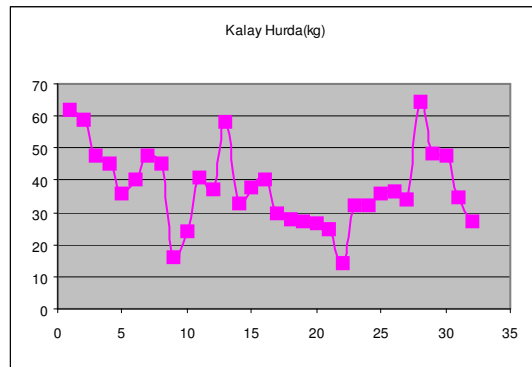
Konular	Rehber eğitimi (2 ay) Haziran-Temmuz 2005	Lider Eğitimi (3 ay) Temmuz-Eylül 2005	Üye eğitimi (6 ay) Ağustos-Aralık 2005
Yönetim	√	√	
Maliyet	√		
Motivasyon	√	√	
Genel kalite çemberi	√	√	√
İletişim	√	√	√
Beyin fırtınası ve toplantı yönetimi	√	√	√
Kalite	√	√	√
Yönetim	√	√	
Sorumluluk	√	√	√
Takım çalışması	√	√	√
Koordinasyon	√	√	√
Problem çözme teknikleri	√	√	√
Performans	√	√	√
Kalite çember belge ve dokümanları	√	√	
Basit istatistik ve karşılaştırmalar	√	√	√
Mesleki eğitim ve öğretim	√	√	
Hata düzeltme önleme	√	√	√
Kontrol	√	√	√
Analiz yöntemleri	√	√	
Mesleki eğitim ve uygulama			√

sayısal ölçümlere yer verilmektedir. Elimizdeki toplam veriler 32 aylıktır. Bu 32 aylık verilerin 12 ayı kalite çemberlerinin faal olmadığı birinci bölüm olan 2005 yılını kapsarken geri kalan kısmı kalite çemberlerinin uygulandığı bölüm olan 2006 ve 2007 yıllarını kapsamaktadır.

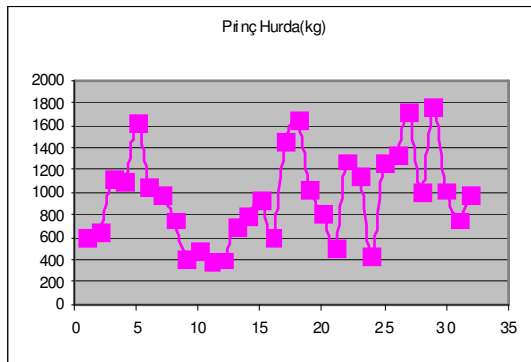
Grafik 1 firmadaki bakır hurda miktarını göstermektedir. Buna göre 2005 yılından sonra hurda miktarında belirgin bir azalma vardır. Kalay hurda miktarını gösteren Grafik 2'ye göre de hurda miktarında hissedilir bir azalış vardır. Grafik 3 pirinç hurda miktarında bir farklılık göstermemektedir. Sürekli bir dalgalanma vardır. Saç hurda miktarı ise Grafik 4'de net bir şekilde düşmektedir. Grafik 5'e göre hata/üretim oranı çok belirgin bir şekilde sürekli düşmüştür. Grafik 6 iade rakamlarını göstermektedir. Buna göre iadeler kalite faaliyetleriyle birlikte azalarak neredeyse sıfıra yaklaşmıştır. Birkaç birimin üretim performansına bakıldığında Grafik 7'ye göre dakika başına dokunan metre boru cinsinden petek üretiminin verimliliğin sıçrama göstermektedir. Bu konuda önemli sorunlar gözlenmiştir. İş görenin performansı çalışıldığı zaman ölçülmekte ancak sipariş gelmediğinde çalışmadığı için performans ölçümü ortalama olarak düşmektedir. Bu zaman içinde düzeltilmiş ve özellikle esnek personel politikasıyla sorun giderilmiştir. Benzer bir performans artışı komple bölümünde Grafik 8'da gözlenmektedir. Dakikada yapılan metre tül lehim uzunluğu yapılan iyileştirme faaliyetleriyle sürekli arttırılmıştır.



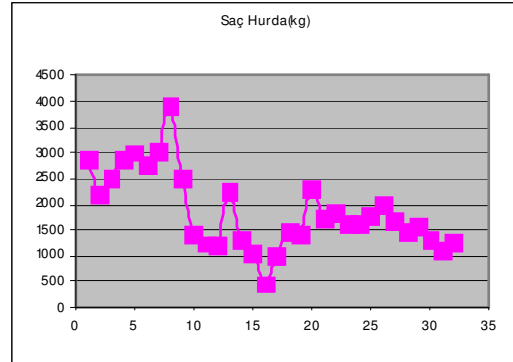
Grafik 1: Bakır Hurda Miktarı



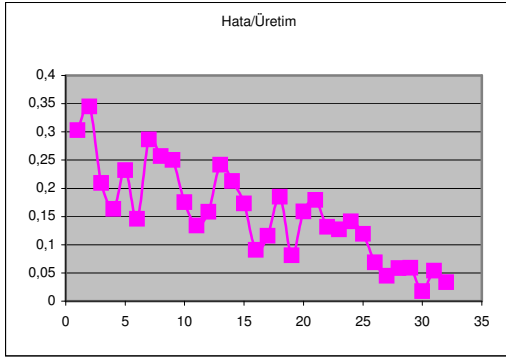
Grafik 2: Kalay Hurda Miktarı



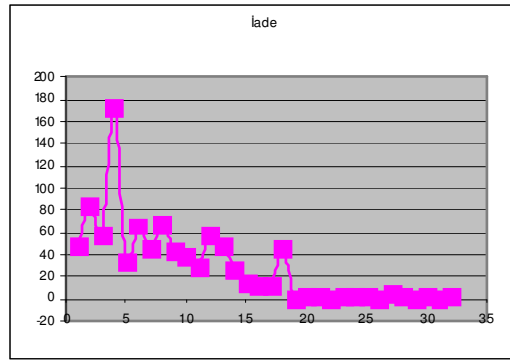
Grafik 3: Pirinç Hurda Miktarı



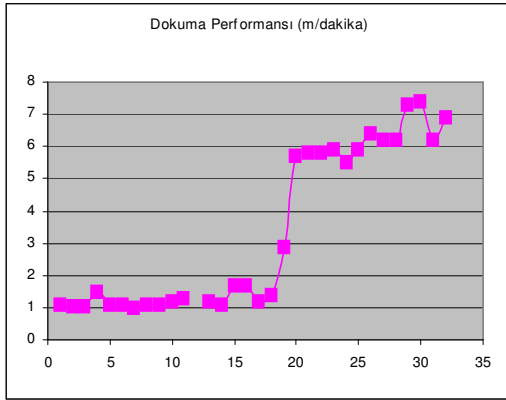
Grafik 4: Saç Hurda Miktarı



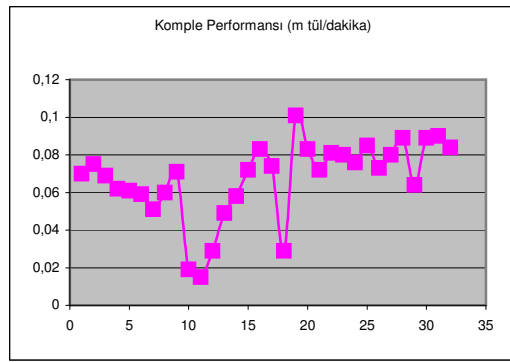
Grafik 5: Hata/Üretim Oranı



Grafik 6: İade Sayıları



Grafik 7: Dokuma Performansı (metre/dk.)



Grafik 8: Komple Performansı (metre /dk.)

7. VERİMLİLİĞİN MİKROEKONOMİK ANALİZİ

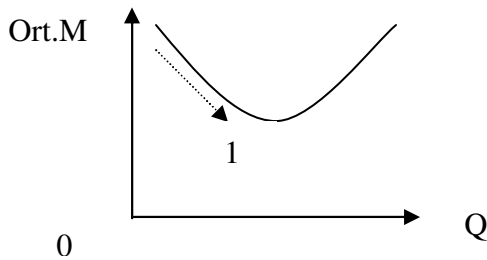
Neoklasik firma teorisine göre firma dengesinde üretilen malın piyasa fiyatı, girdi fiyatları ve teknoloji veridir. Buna göre firma dengesi optimum üretim düzeyinde gerçekleşir. Ancak gerçek hayat tamamen dinamiklidir. Firma faaliyetleri sabit değildir. Üretim hacmi değişir. Üretilen malın piyasa fiyatı değişebilir, çünkü üretimde kullanılan girdi fiyatları, enerji, hammadde fiyatları, makine teçhizat, nakliye ve diğer maliyetler değişebilir. Gerçekten de örnek firmaya kronolojik olarak 32 aya bakıldığında firma üretim hacmi sürekli değişmektedir. Bu durumda verimlilik nasıl ölçülecektir?

Mikro ekonomik olarak bir üretim fonksiyonu şöyle yazılırsa; $Q_t = A_t F(x_t)$, bu üretim fonksiyonunda elde edilebilecek verimlilik artışı logaritmik olarak $\ln(A_t/A_T) = \ln(Q_t/Q_T) - \ln[F(x_t)/F(x_T)]$ şeklinde ifade edilmektedir (Diewert and Smith, 1994:6). Bu ifade üretim miktarı ile fiziksel girdi miktarı arasında gözlemlenen sabit sayısal ilişkinin dışındaki bütün gelişmeleri verimlilik olarak kabul etmektedir. Bu fonksiyonla çalışmak ekonometrik bir analizi gerektirmektedir. Bu tür bir incelemeyi başka bir makalenin konusuna bırakmayı çalışmanın sayfa sınırı açısından daha uygun buluyoruz.

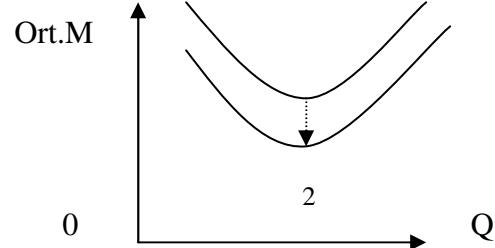
Diğer taraftan teorik olarak bir firmada verimliliği sağlamanın iki temel yolu vardır. Birincisi ölçek verimliliğidir ki bu firma tesis edildiği anda oluşur ve ancak talebin izin verdiği ölçüde yararlanmak mümkündür. Bu teknik olarak Şekil 1'de görüldüğü gibi 'U' şeklindeki ortalama maliyet eğrisi boyunca birim maliyetin azalması olarak ifade edilir. Pazarlama faaliyetleri ve etkinlikleriyle birlikte firma satışları arttırıldığı sürece üretimin ortalama birim maliyetleri 'u' eğrisi boyunca önce azalır sonra optimum bir üretim miktarından sonra ölçek tıkanırdığı için ortalama maliyet tekrar artmaya başlar. Bu durum Neoklasik iktisat teorisine göre azalan verimler yasasının çalışmasından başka bir şey değildir. Ölçek türü

verimlilikten yararlanmanın yolu kalitenin veri olması şartıyla fiyat, vade ve başka unsurların ayarlanmasıyla optimum ölçekte üretimi sağlayacak ve sürdürecektir. Verimliliği sağlamanın ikinci yolu ise veri ölçek düzeyinde her bir birim ortalama maliyetin bir takım özel iyileştirme çalışmalarıyla aşağı çekilmesidir. Diğer bir deyişle ortalama maliyet eğrisinin Şekil 2'de olduğu gibi bütünüyle paralel olarak aşağı kaymasıdır. Bunun sağlanması firma içinde veri her bir faaliyetin operasyon maliyetlerini indirmek yoluyla mümkündür. Firma içindeki bütün sarf malzemesi, işçilik, enerji, zaman, pazarlama, satın alma, personel ve yönetim maliyetlerini minimize etmek ve genel bir etkinlik sağlanması yoluyla mümkündür. Bu yöntemlerden birisi de firmada kalite çemberlerinin uygulanmasıdır. Bu şekilde örnek firmamıza ait verimlilik analizi şöyledir:

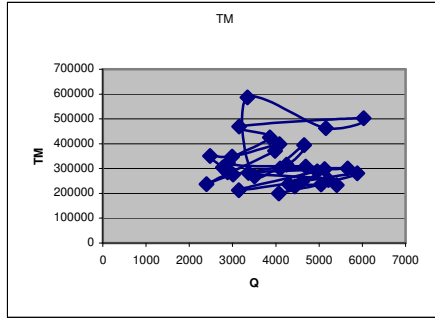
Grafik 9 firmanın farklı üretim düzeylerine karşılık gelen cari fiyatlarla toplam maliyetini kronolojik olarak ocak 2005-Ağustos 2007 ayları için göstermektedir. Bu şekil mikro iktisat ders kitaplarındaki gibi klasik bir toplam maliyet şeklini göstermekten uzaktır. Miktar ve toplam maliyet ilişkisi oldukça kaotik gözükmemektedir. Ancak üretim miktarları en küçükten en büyüğe doğru sıralandığında Grafik 10'la ifade edilen biçim elde edilmektedir. Bu şekliyle toplam maliyet ve üretim ilişkisi daha ayırt edilebilir ve düzenli görünmektedir. Buna ilaveten 2005-2007 dönemleri arasındaki bakır fiyatlarının Grafik 11'deki hareketleri ve enflasyon oranı dikkate alınıp toplam maliyet rakamları deflate edildiğinde ise Grafik 12 elde edilmektedir. Bu grafik sabit fiyatlarla toplam maliyet ve üretimi miktarlarını göstermektedir. Buna göre sabit fiyatların kullanıldığı verilerle toplam maliyet-üretim miktarı ilişkisi daha tanıdık gelmektedir. Sabit fiyatlarla hesaplanan verilerden hareketle iki dönem ayrı ayrı en düşük üretim düzeyinden en yüksek üretim düzeyine sıralanıp ortalama maliyet eğrisi elde edildiği zaman ise Grafik 13 elde edilmektedir. Grafik 13 kalite çemberi faaliyetlerinin verimlilik etkisi olan ikinci tür verimlilik hareketini göstermektedir. 2005 dönemine ait verimlilik faaliyetlerinin yapılmadığı ilk 12 aylık döneme karşılık gelen sabit fiyatlarla ortalama maliyet-üretim miktarı ikilileri bu grafikte bir 'U' benzeri şekil oluştururken 2006-2007 döneminde yapılan kalite çemberi faaliyetlerinin sonucu olarak firmanın sabit fiyatlarla kısa dönem ortalama maliyet eğrisini temsil eden ikililer kümesi 'U' şeklini koruyarak neredeyse paralel olarak aşağı kaymıştır. Bu da kalite çemberi faaliyetlerinin ikinci tür verimlilik etkisini gerçekleştirdiğini göstermektedir. Diğer taraftan gerek birinci dönemde gerekse ikinci dönemde firmanın sabit fiyatlarla ortalama maliyet-üretim ilişkisinin ölçek ekonomisini yansıtır şekilde 'U' benzeri bir şekil olduğu görülmektedir. Bu da birinci tür verimliliğin firmada var olduğunu göstermektedir. Tablo 3, 2005 ve sonraki dönemi temsil eden ortalama maliyet eğrilerinin örnek üç adet üretim miktarı/ortalama maliyet ikililerini vermektedir. İkinci satıra göre üretim arttıkça ortalama maliyet düşmektedir. Benzer şekilde 2006-2007 döneminde de ölçek ekonomisi varlığını korumaktadır. Üretim 1000 kg düzeyinde iken ortalama maliyet 27 TL iken üretim arttıkça 2840kg seviyesinde 14 TL'ye düşmektedir. Sonra üretim 2951kg dolaylarında iken ortalama maliyet 17 TL'ye yükselmektedir. Buna göre her iki dönemde de ölçek ekonomisi varlığını göstermektedir. Tablo 4 ise ikinci tür kalite hareketini rakamlarla ifade etmektedir. İkinci sütun birinci dönem için sütun birdeki üretim düzeyleri civarındaki ortalama maliyeti vermektedir. Üçüncü sütun ise ikinci döneme karşılık gelen ortalama maliyetleri yaklaşık olarak vermektedir. Dördüncü sütuna göre ortalama maliyetlerin %36 ila %46 dolayında azalarak ortalama %41 civarında bir verimlilik artışı sağlandığı görülmektedir.



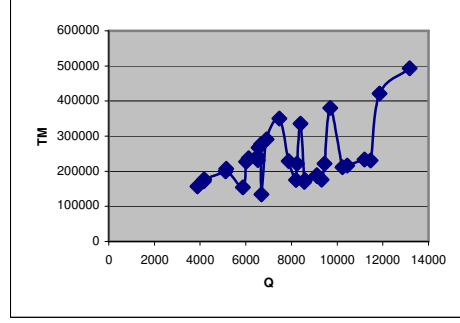
Şekil 1: Birinci Tür Verimlilik Artışı



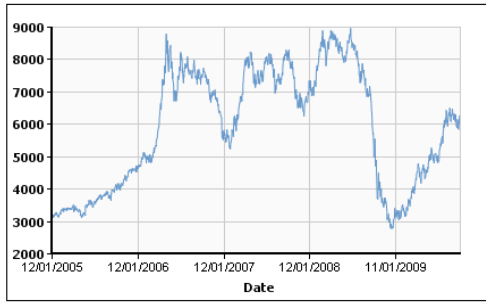
Şekil 2: İkinci Tür Verimlilik Artışı



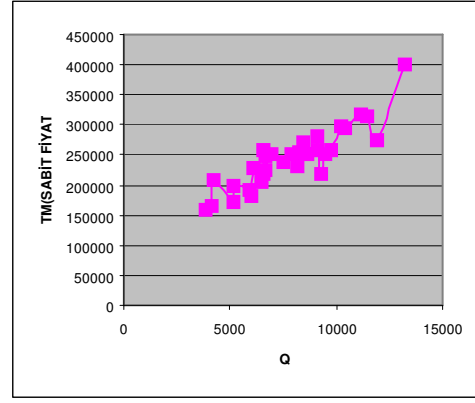
Grafik 9: Toplam Maliyet-Üretim(kg)



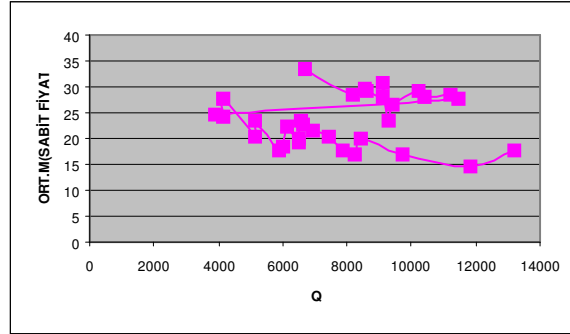
Grafik 10: Toplam Maliyet-Üretim(kg)



Grafik 11: Bakır Fiyatları(USD)



Grafik 12: Sabit Fiyatlarla Toplam Maliyet-Üretim



Grafik 13: Ortalama Maliyet(I ve II Dönem)

Tablo 3: Birinci ve İkinci Dönemde Ölçek Verimliliği

Ölçek	Üretim(ton)- ort.maliyet(TL)	Üretim(ton)- ort.maliyet(TL)	Üretim(ton)- ort.maliyet(TL)
	Düşük kapasite	Optimum kapasite	Aşırı kapasite
2005 (12 ay)	1000 / 33.41	1393 / 23	1623 / 27
2006-2007(20 ay)	1000 / 27	2840 / 14	2951 / 17

Tablo 4: Verimlilik Artışı

Yaklaşık Üretim Miktarı(kg)	Birinci Dönem Ortalama Maliyet(TL)	İkinci Dönem Ortalama Maliyet(TL)	Ortalama Maliyet Azalışı(%)
1000/1000	33,41	19,22	-0,42472
1115/1124	32	20,44	-0,36125
1214/1225	28,36	16,82	-0,40691
1261/1245	29,19	20,06	-0,31278
1323/1400	30,86	16,85	-0,45399
1467/1476	28	16	-0,42857
1566/1642	27,56	14,71	-0,46626
1542/1555	28,51	15,1	-0,47036
		Ortalama verimlilik artışı	0,415605

8. SONUÇ

Bu çalışma örnek bir firmada kalite çember faaliyetlerinin verimliliği artırmadaki rolünü ölçmeye çalışmıştır. Kalite çemberleri öncesi ve sonrası iki dönem karşılaştırıldığında belli sayısal göstergelere göre üretim sürecinde hata sayıları ve hurda miktarlarında belirgin bir düşme gözlemlenmişken belli bazı performans değerlerinde de belirgin yükselmeler yaşanmıştır. Bunun dışında nümerik olarak yapılan mikroekonomik analize göre ilk olarak firmada birinci tür verimlilik denilen ölçek verimliliğinin mevcut olduğu tespit edilmiştir. İkinci olarak örnek firmada uygulanan kalite çember faaliyetlerinin ikinci tür verimlilik olarak adlandırılan firma verimliliğini %41 arttırmış olduğu görülmüştür.

KAYNAKLAR

- Akal, Z.(2005), *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi*, MPM, Ankara, 2005, 6. Basım.
- Diewert, W.E. and Smith, A.M.(1994), 'Productivity Measurement for a Distribution Firm', *NBER Working paper*, WP no:4812, July 1994.
- Loren, B. and Johannes V.B. and Yifan, Z.(2009), 'Creative Accounting or Creative Destruction? Firm-Level Productivity Growth in Chinese Manufacturing', *NBER, Working Paper* 15152, July 2009.
- Efil, İsmail(1999), *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, 5. Baskı, Alfa Yayınları.
- ILO(2004), *İş Etüdü*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:29, Çev:Zühal Akal, Ankara.
- Krajewski, L.J. and Ritzman, L.P.(2005), *Operation Management*, Pearson, Prentice Hall, 7th Ed.

KOBİ'LERİN GELİŞİM SÜRECİNDE İNOVATİF İŞ FİKİRLERİNİN ÖNEMİ

Salim ŞENGEL
Anadolu Üniversitesi

ÖZET

KOBİ'ler yeni iş olanaklarının yaratılması, yeniliklerin ortaya çıkarılması, rekabet gücünün artırılması ve işsizlik sorununa çözüm getirmesi konularından dolayı ekonomiler açısından son derece önemli ekonomik birimlerdir. Türkiye'deki işletmelerin % 98.5'i KOBİ niteliği taşımaktadır. Esnek ve dinamik yapıları ile ekonominin vazgeçilmez birimleri olan KOBİ'ler, ülkelerin ekonomik ve sosyal yapıları içinde bölgeler arası dengesizliğin giderilmesi, kaynakların etkin kullanımı, istihdamın sağlanması açısından önemlidir.

Bu çalışmada KOBİ'ler açısından büyük önem arz eden inovasyon ve inovatif iş fikirlerinin işletmelerin gelişim sürecindeki etkileri ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Araştırmanın amacı, inovatif iş fikirlerinin KOBİ'lerin kuruluş ve gelişim sürecinde etkisini ortaya koymaktır. Veriler anket yöntemiyle elde edilmiş ve SPSS'de analiz edilmiştir. Çalışmada anakütle olarak Eskişehir Organize sanayi bölgesindeki KOBİ'ler belirlenmiş ve anketler tümüne uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, İnovasyon

1-GİRİŞ

Gelişmekte olan bir ekonomide dinamik yapılarıyla KOBİ'lerin önemi yadsınamaz. Türkiye ekonomisi içinde KOBİ'ler vazgeçilemez durumdadır. Toplam işletme sayısı içinde KOBİ'lerin oranı dikkate alındığında bunu kanıtlar niteliktedir. KOBİ'ler ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasının itici gücüdürler. Sürdürülebilir bir ekonomik yapı için çağdaş üretim ve yönetim araçlarıyla donatılmış KOBİ'lerin oluşturmak gerekir.

KOBİ'ler değişen koşullara uyum, esnek üretim yapılarıyla ve yarattıkları istihdam olanaklarıyla ekonomide önemli işlevler görmektedirler. Türkiye'deki işletmelerin % 98.5'i KOBİ (KOSGEB.2002,6) niteliği taşımaktadır. Esnek ve dinamik yapıları ile ekonominin vazgeçilmez birimleri olan KOBİ'lerle ilgili olarak Türkiye'de farklı kurumlar farklı ölçütlere göre KOBİ sınıflandırması yapmışlardır. 18.11.2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik"e göre KOBİ'ler " İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler "KOBİ" olarak tanımlanmış ve aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.

- a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,
- b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler,
- c) Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

Günümüzde işletmeler inovasyonun önemi her gün daha fazla anlamakta ve ilgilenmektedirler. Özellikle KOBİ'ler için küresel bir dünyada inovasyon, dezavantajlı bir durumdan avantajlı bir duruma

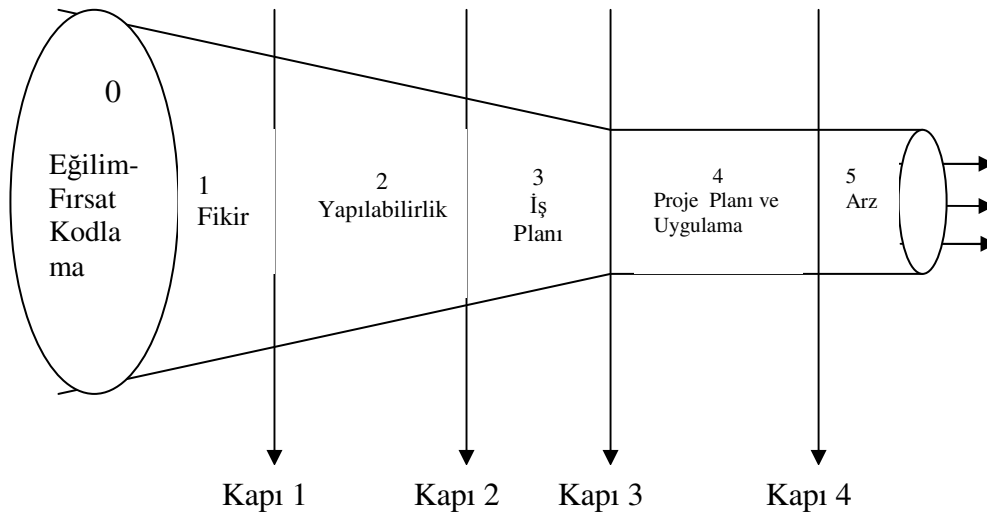
geçebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Özellikle küreselleşmeyle birlikte ölçek ekonomisinin önemi azalırken, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomiye yaptıkları katkının farkına varılmıştır. Küresel bir yapıda faaliyet gösteren KOBİ'ler için inovasyonun önemi oldukça azdır.

2- İNOVASYON VE ÖNEMİ

İnovasyon, Latince bir sözcük olan “innovatus”tan türetilmiştir. toplumsal, kültürel ve idari ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlaması anlamına gelir (Elçi, 2007:1). OECD ise inovasyonu bir süreç olarak, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat yahut dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmete dönüştürmektir” şeklinde tanımlamaktadır. Son zamanlarda inovasyon konusu işletmelerin ve toplumun gündemin önemli bir yer tutmaktadır. İşletmeler açısından vazgeçilemez nitelik taşıyan inovasyon, işletmelerin uzun vadeli olarak ayakta kalabilmeleri, küresel dünyada rekabet edebilmeleri, sürdürülebilir bir ekonomik büyüme ve toplumsal refah açısından önemlidir.

Son zamanlarda, inovasyonun kalkınma ve rekabet açısından önemi anlaşıldıkça ‘inovasyon ekonomisi’ kavramı da çokça tartışılmaktadır. Ülkelerin geleneksel ekonomilerini inovasyon ekonomisine dönüştürmedeki başarıları, sürdürülebilir ekonomik büyüme ve toplumsal gelişme performanslarını belirlemektedir. İnovasyon ekonomisi kendini, nitelikli işgücü; bu işgücü için yüksek getiriler vadeden iş olanakları ve bu iş olanaklarını yaratan hızla büyüyen firmalar ve çok sayıda yeni kurulan işletmelerle gösterir (Elçi,2008).

İnovasyon sürecini aşağıda görülen yenilik hunisi yoluyla açıklamak yararlı olacaktır. İnovasyon süreci, Şekil 1’de görüldüğü gibi birbirinden farklı ve çok sayıda fikir yenilik hunisine birinci alandan giriş yapar. Beşinci alan uygulama alanıdır. Fikirlerin önemli bir kısmı bu aşamaya gelmeden elenmektedir. Önemli olan çok sayıda fikrin huniye girmesini sağlamaktır.



Şekil 1- Yenilik Hunisi
(Ulusal İnovasyon Sistemi;2003)

Yaratıcılık ve yenilik bir birinin devamı niteliğindedir. Yaratıcılık hayal gücünün kullanıldığı ve fikirlerin çoğaltıldığı aşamadır. Kişileri girişimcilikle buluşturan ortak nokta yeniliktir. Farklı kişiliklere sahip girişimcilerin ortak yönleri kendilerini sistematik olarak yeniliğe adanmış olmalarıdır. Yenilik konusunda farkları yoktur (Müftüoğlu vd., 2004: 44).

Girişimcilik ve yenilik (inovasyon) modelleri incelendiğinde, gerçekleştirme süreçlerinin iç içe geçtikleri ve birbirlerinden güç aldıkları görülmektedir. Rekabetçilik girişimciliğin hayata geçirilmesinde

önemli bir etkidir. Yaratıcılık ise bütün bu olgularda ortak özelliktir. Dolayısıyla yaratıcılık, yenilikçilik, girişimcilik ve rekabetçilik oluşumları birbiriyle yakın ilişki içindedirler ve dinamik olarak etkileşirler (UİG, 2006:30)

3-KOBİ'LER VE İNOVASYON

İşletmecilik alanında son zamanlarda sıklıkla duymaya başladığımız inovasyon kavramı, yeni fikirlerin değer yaratan çıktılara (ürün, yöntem veya hizmet gibi) dönüştürülme sürecini ifade etmektedir. İnovasyon süreci, sonunda artı getirisi olan, eskiye kıyasla daha fazla bir değer oluşturan değişimleri ifade etmektedir. En öz tanımı ile inovasyon, işletmelerde katma değer sağlamaya yönelik bir faaliyet olarak yenilik yapma ve böylelikle değişimi meydana getirebilme gücüdür. Ayrıca inovasyon, sonunda ticari bir takım kazanımları olan bir süreci ifade etmektedir. Bu anlamda inovasyon, fikirlerin oluşumundan ticarileştirilmesine kadar geçen süreci kapsamaktadır. İnovasyonu tam olarak ölçümleyebilmek ve ekonomik faaliyetlere etkisini belirlemek, kaynakların ekonomi içerisinde makro ve mikro bazda etkin dağıtımını olanaklı kılmaktadır(Toraman,2009,91).

Günümüz rekabet koşullarında firmaların hayatta kalabilmeleri hız, esneklik, kalite, güvenilirlik ve maliyette yeterli performansı gösterebilmelerine bağlıdır. Bu kapsamda firmaların ürün ve hizmetlerinde, üretim yöntemlerinde, süreçlerinde inovasyon yapmaları kaçınılmaz hale gelmektedir. İnovasyon, firmaların ürün ve hizmetlerinde yaratılan katma değeri artırması ve dış pazarlarda ülkeleri daha rekabetçi hale getirmesi açısından istihdam ve büyüme üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Firmaların inovatif olabilmeleri ise değişime açık, alanlarındaki yenilikleri takip eden ve esnek bir organizasyonel yapıya sahip olmalarıyla mümkündür. KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve payı göz önüne alındığında KOBİ'lerin inovasyon çalışmalarına çok önem vermelerinin gerekli olduğu açıktır. (Dengiz vd,2007,267)

Günümüzde KOBİ'ler ekonominin vazgeçilemez yapı taşlarıdır. KOBİ'lerin ekonomik büyüme, istihdam ve yerel kalkınmaya yaptıkları katkı önemli boyutlarda olup, bunun önemi bugün için daha iyi anlaşılır hale gelmiştir. Ekonomide işletmelerin yaklaşık %99'u küçük ve ortaklı işletmelerden oluşmaktadır.

Bu bağlamda, KOBİ'lerin ekonomiye katkılarını 5 başlıkta toplayabiliriz(Oktay, 2002,2).

- a) İstihdam yaratılması
- b) Esneklik sayesinde yeniliklere hızla uyum
- c) Girişimciliği teşvik
- d) Butik üretim sayesinde ürün farklılaşması
- e) Büyük işletmelere ara malı temini

Ekonomik ve teknik açıdan hızla değişen, dinamik bir çevre içinde bulunan işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri ancak kendilerinin de bir değişim içinde olmaları ile mümkündür. Özellikle global rekabetle birlikte ülke ekonomisindeki ve endüstrideki yeri ve önemi gün geçtikçe artmakta olan küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) bu değişimden büyük işletmelere göre daha fazla etkilenmektedirler. Bu bağlamda inovasyon, ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin önemli bir kaynağıdır. Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu nedenle inovasyonun ülkelerin kalkınmalarında ve işletmelerin başarılarındaki yeri büyüktür(Çatalpınar,2007,446).

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ) yönelik strateji ve eylem planlarında geliştirilen temel strateji; KOBİ'lerin verimliliklerini, katma değer içindeki paylarının ve uluslararası rekabet güçlerinin artırılması esasına dayanmaktadır. Ülkemizde, Ar-Ge faaliyetlerinin önemli bir bölümü büyük ölçekli işletmelerle sınırlı olup, ülke sanayinin %98'ini oluşturan KOBİ'lerin Ar-Ge faaliyetleri istenilen düzeyin altında kalmıştır. Yukarıda belirtilen stratejik hedeflere ulaşmak için piyasa koşulları ve uluslararası anlaşmalar kapsamındaki yükümlülükler dahilinde, KOBİ'lerin Ar-Ge ve yenilik projeleri için farklılaştırılmış bir destek programı TÜBİTAK tarafından kurgulanmış ve uygulamaya alınmıştır. Projelere program kapsamında sağlanacak desteklerle KOBİ'lerin, teknoloji ve yenilik kapasitelerinin geliştirilerek daha rekabetçi olmaları, sistematik proje yapabilmeleri, katma değeri yüksek

ürün geliştirebilmeleri, kurumsal araştırma teknoloji geliştirme kültürüne sahip olmaları, ulusal ve uluslararası destek programlarında daha etkin yer almaları hedeflenmektedir(<http://www.tubitak.gov.tr>).

Son yıllarda KOBİ'lere TÜBİTAK Ar-Ge desteklerinde bulunmaktadır. Bu bağlamda KOBİ'lerin destek sağlama anlamında başvurularında ve desteklenme oranlarında artışlar olduğu görülmektedir. 2009 Temmuz itibariyle TÜBİTAK'a yapılan başvurular Tablo1'de gösterilmiştir.

Tablo 1 Tübitak Başvuruları

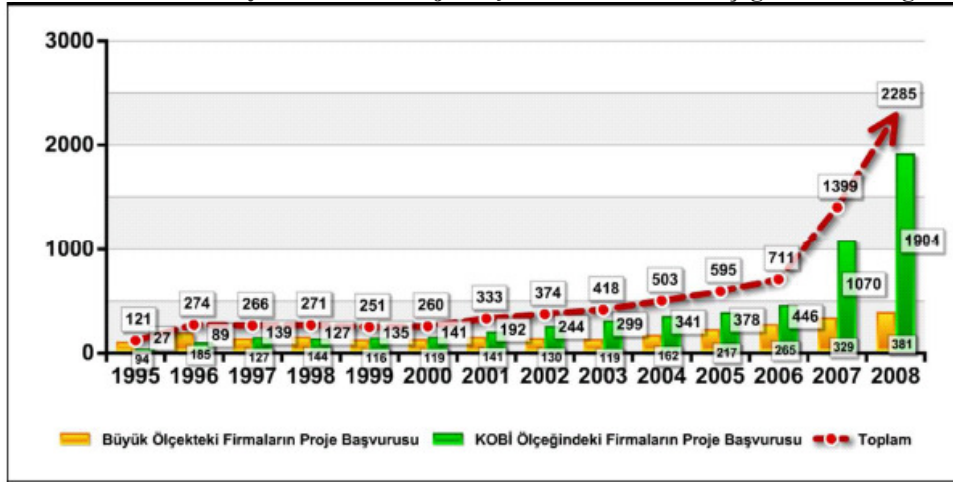
Toplam proje başvurusu	9.297
Proje başvurusu yapan kuruluş sayısı	4.369
Büyük firmalara ait proje sayısı	2.686
Proje başvurusu yapan büyük firma sayısı	421
Proje başvurusu yapan KOBİ'lere ait proje sayısı	6.611
Proje başvurusu yapan KOBİ sayısı	3.948

<http://www.tubitak.gov.tr/home.do?ot=1&sid=488&pid=478>

Tablo 1'de görüldüğü gibi toplam 9297 proje başvurusundan 6.611 proje KOBİ'lerden gelmiştir. Kuruluş bazında değerlendirildiğinde toplam 4.369 kuruluş başvuruda bulunmuş, bunların 3.948'i KOBİ ve 421'i büyük ölçekli firmadır.

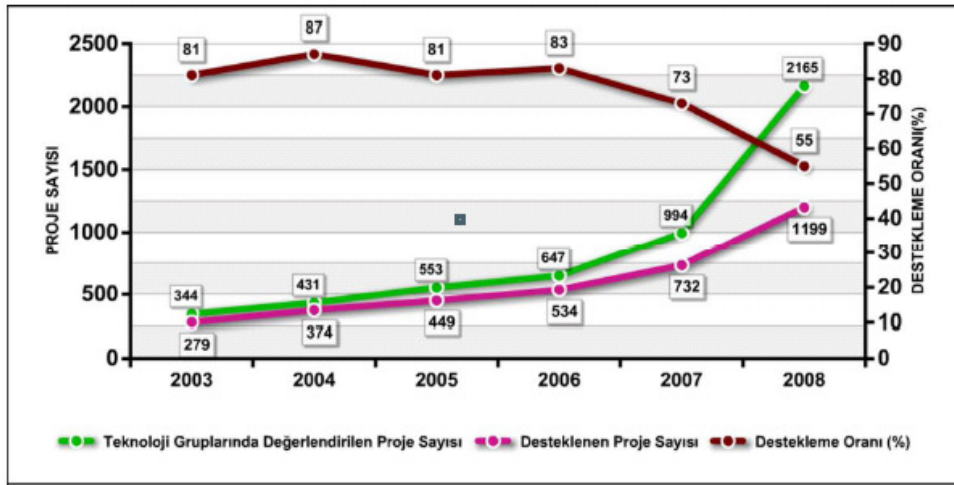
2009 yılı verilerini daha iyi anlayabilmek ve yorumlayabilmek için geçmiş yıllara ait verileri de değerlendirmek yararlı olacaktır. 1995-2008 yılları arasında proje başvurusunda bulunan firmalar ölçeğine göre Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2-Yıllar İtibariyle Önerilen Proje Başvuruların Firma Ölçeğine Göre Dağılımı



http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/istatistikler/TEYDEB04.pdf

Tablo 2'de görüldüğü gibi 2007 yılında kadar proje başvurusunda KOBİ'lerde bir sıçma olmuş toplam 1070 proje başvurusunda bulunulmuş olup, 2008 yılında da artış devam ederek 1904 proje başvurusu yapılmıştır. Önerilen projelerin yıllar itibariyle değerlendirme ve desteklenme durumları ise Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3- Yıllar İtibariyle Değerlendirilen Proje Sayısı, Desteklenen Proje Sayısı ve Destekleme Oranı

http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files//BTYPD/istatistikler/TEYDEB05.pdf

Tablo 3'de görüldüğü gibi 2007 yılında proje desteği %73, 2008 yılına ise %55 olarak gerçekleşmiştir. Proje destek oranında düşme eğilimi olmasına rağmen, desteklenen proje sayısında artış olduğu gözükmemektedir. 2007 yılında 732 proje desteklemişken, 2008 yılında 1199 proje desteklenmiştir. Ülkemizdeki toplam KOBİ sayıları düşünüldüğünde, var olan bu gelişmelerin olumlu, ancak yetersiz olduğu söylenebilir. Çok daha fazla sayıda inovatif iş fikirleri üretmek, Ar-ge çalışmaları içinde olunması gerekmektedir.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma amacının KOBİ'leri inovasyon bakımından durumlarının belirlenmesidir. Bu araştırma sayesinde KOBİ'lerin inovatif iş fikirleri bakımından değerlendirilmesi mümkün olabilecektir.

4.2. Anakütle ve Örneklem

Bu araştırmada ana kütle Eskişehir Organize Sanayi Bölgesindeki KOBİ'lerdir. Eskişehir Organize sanayi bölgesindeki KOBİ niteliğindeki işletme sayısı 382'dir. Araştırmadan daha anlamlı ve güvenilir sonuçlar alınabilmesi açısından ana kütlenin tamamına anket uygulanmıştır. Uygulanan araştırmada anketleri istenilen ölçütlere göre dolduran KOBİ sayısı ise 53'dir. Anketteki soruların anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla 10 KOBİ üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Katılımcıların anketi yanıtlama süresi yaklaşık 10-15 dakika sürmüştür.

4.3. Araştırma Modeli

Araştırma amaçlarına uygun olarak "Betimsel" araştırma modeli kullanılmıştır. Betimsel araştırmalar, bir konudaki herhangi bir durumu saptamayı hedefleyen araştırmalardır (Erdoğan, 1998:60-62).

4.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma modelinin betimsel ve bağıntısal olması ve gerekli verilerin tarafsız ve istatistiksel analize uygun olarak toplanması bakımından en uygun veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Geliştirilen ankette illerin sosyo ekonomik gelişmişlik sıralamasında 6.sırada yer alan

Eskişehir’deki KOBİ’lerin (<http://ekutu.dpt.gov.tr/bolgesel/gosterge/2003-05.pdf> erişim tarihi 05.10.2009) entelektüel sermaye uygulamaları bakımından durumunun ortaya konulması hedeflenmiştir.

4.5-Verilerin Analizi

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanıldığı için verilerin analizinde SPSS 16.0 kullanılmıştır. Tanımlayıcı analizde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

5-BULGULAR

5.1. Katılımcılara İlişkin Özellikler

Araştırmaya katılan KOBİ’lerin çalışan sayısı bakımından % 83.3’ü 49 ve daha az kişi (44 KOBİ), % 17.0’si 50-249 kişi (9 KOBİ) sayısına sahiptir. Yıllık satış hasılatı bakımından ise %49.1’i 5 milyon TL ve daha az (26 KOBİ), % 50.9’u <5milyon TL≤ 25milyon TL (27 KOBİ), arasında bir satış hasılatına sahiptir. KOBİ’lerin faaliyet alanları ise % 64.2’si (34 KOBİ) imalat yaparken, % 24.5’i (13 KOBİ) ticaret ve % 11.3’ü (6 KOBİ) hizmet alanında faaliyet göstermektedir. KOBİ’lerin demografik özellikleri Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Grup	Değişkenler	Sıklık	Yüzde
İşletme Çalışan Sayısı	≤49 Kişi	44	83.0
	50-249 Kişi	9	17.0
Yıllık Satış Hasılatı	5 ≤milyon TL	26	49.1
	<5milyon TL≤ 25milyon TL	27	50.9
Faaliyet Alanı	İmalat	34	64.2
	Ticaret	13	24.5
	Hizmet	6	11.3

5.2- İnovasyon Hakkında Bilgi Durumu

Araştırmaya katılan KOBİ’lerin %24.5’i (13 KOBİ) inovasyon kavramını duymamışken, % 26.4’ü inovasyon kavramını duymuş ancak içeriğini bilmemekte olup (13 KOBİ), % 49.1’i inovasyonu bilmektedir(26 KOBİ) (Tablo 5). Bu durumda işletmelerin (% 51.0) yarısından fazlasının inovasyon konusunda bilgilerinin olmadığı söylenebilir.

Tablo 5. İnovasyon Hakkında Bilgi Durumu

	Değişkenler	Sıklık	Yüzde
İnovasyon Hakkında Bilgi Durumu	İnovasyonun anlamını biliyorum	26	49.1
	İnovasyonu ilk defa duydum	13	24.5
	İnovasyonu duydum ama içeriğini bilmiyorum	14	26.4

5.2- Çalışanlara Eğitim Verilmesi Durumu

Çalışanlara eğitim verilmesi bakımından durum değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan KOBİ’lerin % 24.5’i 1 defa(13 KOBİ), %35.9’u yılda 2 defa (19 KOBİ), % 13.2’si 3 defa (7 KOBİ) ve bir işletmede yılda en az dört defa eğitim verildiğini belirtmektedir. Ayrıca % 24.5 oranındaki (13 KOBİ) hiç eğitim yapılmadığı belirtilmiştir. Eğitim verilme durumu Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6 . Çalışanlara Eğitim Verilmesi Durumu

	Değişkenler	Sıklık	Yüzde
Çalışanlar yılda kaç defa eğitim çalışsına katılıyor?	1 defa	13	24.5
	2 defa	19	35.9
	3 defa	7	13.2
	4 defa ve daha fazla	1	1.9
	Hiç	13	24.5

5.3 Çalışanların İş Fikirleri ve Uygulanması

Araştırmaya katılan KOBİ'lerde çalışanların iş fikri önerisinde bulunma durumu değerlendirildiğinde, işletmede çalışanları % 79.2'si (42 KOBİ) iş fikri önerisinde bulunurken, çalışanların % 20.8'i (11 KOBİ) iş fikri önerisinde bulunmamaktadır. Diğer yandan önerilen iş fikirlerinin uygulanması açısından durum değerlendirildiğinde, önerilen fikirlerin % 50.9'u uygulanmış, % 18.9'u ise uygulanmamış olup, % 11.3 oranında iş fikri ise uygulanma aşaması veya uygulanması planlanmaktadır. İş fikirleri ve uygulanması ile uygulanması Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Çalışların İş Fikirleri ve Uygulanması

Gruplar	Değişkenler	Sıklık	Yüzde
Çalışanlar İş fikri önerisinde bulunurlar mı?	Evet	42	79.2
	Hayır	11	20.8
Çalışanların önerdiği iş fikirlerini uyguladınız mı?	Evet	27	50.9
	Hayır	10	18.9
	Uygulama aşamasında	6	11.3
	Uygulanması planlanıyor	10	18.9

5.4- Yeniliğe (İnovasyon) Yaklaşım Durumu

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin yeniliğe (inovasyon) yaklaşım durum değerlendirildiğinde % 49.1'i (26 KOBİ) piyasada olmayan ürünleri geliştirmeyi, % 24.5'i var olan ürünleri geliştirmeyi (13 KOBİ)ve % 26.4'ü ürün taklit etmeyi düşünmektedir (24 KOBİ) (Tablo 8).

Tablo 8. Yeniliğe (İnovasyon) Yaklaşım Durumu

	Değişkenler	Sıklık	Yüzde
Yenilikle ilgili yaklaşımınız nedir?	Piyasada olmayan ürünleri geliştirme	26	49.1
	Var olan ürünleri geliştirme	13	24.5
	Ürün taklit etme	14	26.4

5.5 KOBİ'ler İnovasyonun Önemi

Araştırmaya katılan işletmelerin, inovasyon ile ilgili olarak verilen ifadelerin değerlendirilmesinde 21 ifadeden yararlanılmıştır. Bu ifadeler dört grup altında değerlendirilmiştir. Verilen tüm ölçek ifadelerinin alpha. 81'dir. Cronbach-alpha değerleri "güvenilirliğin genel kabul sınırlarının (0.70)" içinde olduğunu göstermektedir. Bu değer ölçek sorularının güvenilirliği açısından yüksek olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 9. İnovasyonun Önemi

Alpha α :: 81

Gruplar	N	Ortalama	Standart Sapma
Yönetim			
Yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı bilgi akışı vardır	53	4.253	.743
İnovasyon üst yönetimin işidir	53	4.274	.826
Lider çalışanlarla birlikte sorunlara çözüm arar	53	4.528	.450
Lider kimseye bir şey sormaz, kendisi karar verir	53	3.711	1.232
Yönetim yeni fikirlere açıktır	53	4.207	.793
İnovasyonla İlgili Düşünce			
İnovasyon üst yönetim işidir	53	4.274	.826
İnovasyon Ar-Ge ile olur	53	4.269	.719
İnovasyon büyük işletmeler için gereklidir	53	3.842	1.092
KOBİ'ler için inovasyon gereksizdir	53	3.339	1.399
İnovasyon önemli değil, finansman önemlidir	53	3.377	1.259
İnsan Kaynakları			
Yenilikçi ve yaratıcı davranışlar takdir edilir	53	4.117	.863
Yeni fikirler maddi ve manevi olarak ödüllendirilir	53	4.250	.837
Çalışanlara eğitim verilir	53	3.807	1.120
Çalışanlara iş fikirleri konusunda teşvik edilir	53	4.038	.739
Çalışanlar sorunlara çözüm önerisi sunabilir	53	4.019	.727
Uygulama			
İşletmenin kuruluşu inovatif bir fikirle olmuştur	53	4.128	.868
Çalışanlardan gelen iş fikirleri uygulanmıştır	53	3.937	.884
İnovatif fikirlerle ürünler farklılaşmaktadır	53	4.000	.958
Yeni fikirler hızla uygulanır	53	4.184	.766
İnovatif ürünlerle satış artmıştır	53	4.263	.644
Müşteriler artmıştır	53	4.026	.752

“5” Tamamen katılıyorum “1” Hiç katılıyorum

Araştırmaya katılan işletmelerin inovasyonla ilgili verilen değişkenler çerçevesinde dört grup belirlenmiştir. Birinci grup, beş ifadeden oluşmakta olup “Yönetim” olarak adlandırılmıştır. İkinci grup, beş ifadeden oluşup “İnovasyonla İlgili Düşünce” olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü grup, beş ifadeden oluşup “İnsan Kaynakları” olarak adlandırılmıştır. Dördüncü grup altı ifadeden oluşup “Uygulama” olarak isimlendirilmiştir.

Bu üç grubun ortalamaları ve standart sapması Tablo 9’da verilmiştir. Birinci grup olan yönetim ile ilgili verilen ifadeler içerisinde en yüksek öneme sahip olan görüş; lider çalışanlarla birlikte sorunlara çözüm arar 4.523 ortalama (std. sap.=. 450) ile ilk sırada yer alırken, ikinci sırada yönetimle çalışanlar arasında karşılıklı bilgi akışı vardır ifadesi 4.253 ortalamalar (std. sap.=.743) ile ikinci en yüksek öneme sahip ifadeler olarak belirlenmiştir. Genel olarak tüm ifadelerin önem derecesi iyi olarak ifade edilmiştir. Sadece lider kimseye bir şey sormaz kendisi karar verir ifadesi 3.711 ortalama (std. sap.=1.232) ile en düşük katılınan ifade olmuştur.

İkinci grup inovasyonla ilgili düşünceler değerlendirildiğinde; inovasyon üst yönetimin işidir ifadesi 4.274 ortalama (std. sap.=. 826) ile en yüksek en çok katılınan ifade iken, inovasyon AR-Ge ile olur 4.269 ortalama (std. sap.=. 719) ikinci derecede öneme sahip olduğu görülmektedir. KOBİ’ler için

inovasyon gereksizdir ifadesi 3.339 ortalama (std. sap.=1. 399) ile katılmakla katılmamak arasında bir yerde dururken, inovasyon önemli değil, finansman önemlidir ifadesi 3.377 ortalama (std. sap.=1.259) ile KOBİ'lerde finansmanın önemsendiği söylenebilir.

Üçüncü grup insan kaynakları ile ilgili verilen ifadeler değerlendirildiğinde; en yüksek ifade yatacı fikirleri ödüllendirme 4.250 ortalama (std. sap.=. 837) en yüksek öneme sahip iken, çalışanlara eğitim verilmesi 3.807 ortalama (std. sap.=1.120) en az katılınan ifade olmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğindeki gruptaki ifadelere katılmaktadırlar. Dördüncü grup uygulama ile ilgili ifadeler değerlendirildiğinde inovatif ürünlerle satışlar artmıştır ifadesi 4.263 ortalama (std. sap.=.644) ile en önemli ifade olurken, çalışanlardan gelen iş fikirleri uygulanmıştır ifadesi 3.937 ortalama (std. sap.=.884) ile en az katılınana ifade olmuştur. Genel olarak değerlendirildiğinde ifadelere katılmaktadırlar.

6-SONUÇ

Ekonominin önemli yapı taşlarından olan KOBİ'ler günümüzde küresel bir dünyada faaliyetlerini sürdürmek, güçlü rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek, finansman sorunlarını aşabilmek, bilgi ve teknolojiye ulaşarak katma değerli bir mal ve hizmet üretim ve pazarlamasını yaparak ekonomik yaşamdaki yerini almak durumundadırlar. Ancak çok güçlü ve yoğun rekabetin olduğu yerde, rakiplerle başa çıkabilmek için inovatif fikirler ve ürünlerle farklılık yaratarak avantajlı bir duruma gelinebilir. İnovasyon, sadece Ar-Ge ile yapılabilecek bir şey olmadığı bilinci ile üretimde, pazarlamada, üründe, organizasyonda vb alanlarda yapılabileceğini bilerek, bu konuda çaba göstermeyi gerektirir.

Çalışmada Eskişehir'deki KOBİ'lerde inovatif iş fikirlerinin önemi üzerinde durulmuştur. İnovasyon kavramı ve içeriği hakkında tam bilgi sahibi olunmasa da (%50.9), KOBİ'lerin diğer yarısı inovasyon konusunda bilgi sahibidir. Bu na bağlı olarak işletmelerde inovatif iş fikirleri için uygun ortamların yarıldığı ve inovatif iş fikirlerinin uygulamaya konulduğu (%50.9), diğer yandan uygulama aşamasında olan ve uygulamayı planlayanların oranı ise % 30.2'dir. İşletmelerin inovatif iş fikirlerini hayata geçirme konusunda istekli ve duyarlı olduklarını söylemek olanaklıdır. Ancak inovasyon ve finansmanın birlikte değerlendirildiği ifadede finansmana daha öncelik verdikleri söylenebilir. Bu finansman sıkıntısının yoğun olarak yaşanabileceği bir kriz ortamının getirdiği bir değerlendirme olduğu söylenilir. Diğer yandan inovatif iş fikirlerinin uygulanması ile ürünlerde farklılık yaratıldığı ve bunun da satışlara yansıdığı anlaşılmaktadır.

Diğer yandan araştırmaya katılan KOBİ'lerin inovasyona yaklaşım durumları bakımından değerlendirildiğinde % 49.1 yeni ürün üretmeyi düşünürken(26 KOBİ), % 24.5'i var olan ürünleri geliştirmeyi düşünmektedir(13 KOBİ). Diğerleri ise taklit yapmayı düşündüklerini ifade etmişlerdir (% 26.4, 14 KOBİ)

İnovasyonun önemi her geçen gün daha çok anlaşılmaktadır. Bunun için, farklılık yaratma isteği ve heyecanı ile çalışanların enerjilerini ve düşüncelerini inovatif bir işletme oluşturmaya kanalize edilmesi için çaba gösterilmesi yerinde olacaktır. Çalışanlara inovatif iş fikirlerini uygulama ve ifade edebilme için uygun ortamların yaratılması, kaynak ayrılması, işletmede yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin teşvik edilmesi gerekir. Çalışanlara inovasyon konusunda eğitimler verilerek bilinçlenmeleri ağılanabilir. İnovatif bir yapı oluşturan işletmeler yenilikçi ve yaratıcı iş fikirlerini hayata geçirerek hem daha katma değerli işletmeler olacaklardır, hem de yeni ve farklı ürünleri ile rakipleriyle fark yaratacak, rekabette üstünlük sağlayabileceklerdir. Böylece KOBİ'ler ekonomik yaşama katkılarını devam ettireceklerdir.

KAYNAKLAR

ÇALIPINAR, Hatice- BAÇ, Uğur, Kobi'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan

Araştırması, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review 7 (2) 2007

DENGİZ, Berna,-BELGİN, Önder, Kobilerin İş Süreçlerinde İnovasyon, Benzetimin Rolü, 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2007

ERDOĞAN, İ Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri, Ankara, Emel Matbaası. Birinci Basım. 1998

ELÇİ, Şirin İnovasyon, Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı, 2007

- ELÇİ,** **Şirin,** **İnovasyon** **Artık**
Gündemlerde, <http://ref.advancity.net/Moduller/Makaleler/MakaleForm.aspx?MkId=52> (Erişim tarihi 28.03.2008)
- KOSGEB,** Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı, 2002
- MÜFTÜOĞLU, T., ÜRPER, Y., BAŞAR, M. ve TOSUNOĞLU, T.,** Girişimcilik, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 824, 2004, Eskişehir
- OKTAY, Ertan- GÜNEY, Alptekin,** Türkiye'de Kobi'lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri, 21. Yüzyılda Kobi'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, 03-04 Ocak 2002, Doğu Akdeniz Üniversitesi, K.K.T.C
- TORAMAN, Cengiz- ABDİOĞLU, Hasan – İŞGÜDEN, Burcu,** İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi , C.X I, S I, 2009
- TÜSİAD,** Ulusal İnovasyon Sistemi, 2003
<http://www.tubitak.gov.tr/home.do?sid=696&pid=478> Erişim Tarihi. 15.10.209
- http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files//BTYPD/istatistikler/TEYDEB04.pdf Erişim Tarihi. 15.10.209
- http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files//BTYPD/istatistikler/TEYDEB05.pdf Erişim Tarihi. 15.10.209
- <http://ekutu.dpt.gov.tr/bolgesel/gosterge/2003-05.pdf> Erişim tarihi 02.09.2009

GİRİŞİMCİLER AÇISINDAN BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ÖNEMİ VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ KULLANIMININ ÇORUM KOBİ'LERİNE KATKILARI

Selçuk KENDİRLİ

Hitit Üniversitesi

Hülya ÇAĞIRAN

Hitit Üniversitesi

Sabiha KILIÇ

Hitit Üniversitesi

ÖZET

Bilgi teknolojileri ve bunların kullanımı, özellikle uluslararası rekabet ve ticarete zamanın iyi kullanılmasını da sağlamaktadır. Bu sayede bilgi teknolojilerini kullanan firmalar herhangi bir mal veya hizmeti diğer ülke ya da işletmelerden daha önce dış pazarlara ulaştıracak ve rekabet avantajı sağlamış olacaklardır. Ayrıca bilgi teknolojileri ve bunların kullanımı işletmelerin üretim ve pazarlama aşamalarında doğru bilgi almalarına, bu bilgileri derlemelerine, iyi yorumlayabilmelerine ve geleceklerini koruyabilmelerine yardımcı olacaktır.

Bugün dünyada güç dengeleri ekonomi üzerine kuruludur ve ekonomik olaylar ile ticaret giderek globalleşme eğilimi göstermektedir. Bu yüzden ekonomisi güçlü olan ülkeler daha saygın ve daha belirleyicidir. Türkiye'nin ekonomisinde önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin de küresel gelişmelerden geri kalması düşünülemez. Bu araştırma kapsamında, globalleşme sürecinde bilgi teknolojilerinin kullanımı ve KOBİ yönetimine katkısı araştırılacaktır. Bu bağlamda, Türkiye ölçeğinde önemli bir yere ve imaja sahip Çorum KOBİ'lerinin de bu süreçten etkilendikleri düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Teknolojileri, Yönetim Bilgi Sistemi, Karar Destek Sistemleri, Çorum KOBİ'leri.

1. GİRİŞ

21. yy son çeyreğinde bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler dünya ülkelerini yeni arayışlara yönlendirmektedir. Bu arayışlar da üretimden tüketime her şeyi değiştirmektedir. Bu hızlı değişime ayak uyduramayan toplumların büyük sıkıntılarla karşı karşıya gelecekleri muhakkaktır.

Bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki değişmelerin yaygınlaşması ve ülkelerin küreselleşme nedeniyle sınırlarının ortadan kalkması üretim faktörlerinin de uluslararası piyasalarda kolaylıkla yer değiştirir hale gelmesini sağlamıştır. Bütün bu gelişmeler işletmelerin fonksiyonlarında da (üretim, yönetim, pazarlama vs.) önemli ölçüde değişiklikler oluşturmuştur.

Günümüz iletişim ve bilişim teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler, özellikle de internetin gelişip büyümesi kamu ve özel sektörü önemli oranda etkilemiştir. Bu gelişmelerle birlikte, ülkeler arasındaki sınırlar giderek ortadan kalkmış ve oluşan ekonomik bütünleşmeler, verilen hizmetlerin niteliğini ve yapısını da önemli oranda değiştirmiştir. Ülkemizde de kamu ve özel sektör, teknolojiye bu gelişmelere bağlı hızlı bir dönüşüm süreci içinde bulunmakta, faaliyetlerinin büyük bir kısmını gerçekleştirirken

bilgisayarlardan yararlanmaktadır. Bu gelişim, işlemlerin daha hızlı ve etkin bir şekilde yapılmasına imkân tanımaktadır (Özbilgin, 2003: 123).

2. BİLGİ VE BİLGİ TEKNOLOJİSİ

Dünya ekonomisinde son yıllarda meydana gelen değişmelerin sonucunda, bilginin önemi artmıştır. Emek, sermaye, doğal kaynaklar gibi ekonominin temel girdileri yanında bilgi de önemli bir üretim fonksiyonu haline gelmiştir. Yoğun bir rekabetin yaşandığı “Yeni Dünya Ekonomik Düzeni”nde bilgi teknolojisinden daha iyi faydalananabilen firmalar diğerlerine oranla rekabet avantajı sağlayabilmektedirler.

2.1. Bilgi ve İletişim Teknolojisi

Teknoloji; iş görme sürecinde araçlara, ağıtlara bağımlı olarak girdileri, çıktıları dönüştüren ya da bu oluşumda etkili olan karmaşık mekanizma anlamına gelmektedir. Bilgi teknolojileri ise; genel olarak bilgi kaynaklarına erişmek, paylaşmak ve kullanmak için elektronik araçlardan yararlanmayı mümkün kılan uygulamaların tümünü içermektedir (Yahyağil, 2001:6).

Bilgi ve iletişim teknolojileri; bir bilginin toplanmasını, işlenmesini, bilginin saklanması ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesini ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini otomatik olarak sağlayan teknolojiler bütünüdür (Uzay, 2001:16). Kapsamına bakmak gerekirse; bilgisayarlar, mikro elektronik ve tümelşik devreler, iletişim teknolojisi, multimedya ve bio teknoloji, bilgi teknolojisi kapsamında değerlendirilebilir (Kaleli,2002: 743). Bir bilgi sistemi için ileri teknoloji kullanımı şart değildir. Bilgi sistemi bir örgüt içinde bilginin kişiler arasında iletilmesini sağladığından, bu işin mutlaka sofistike bir teknoloji ile yapılması gerekmemektedir. Bilgi teknolojisi, söz konusu işlem için kullanılan araç ve gereçleri ifade eder. Genel bir ifadeyle bilgi teknolojilerini bir bilginin toplanmasını, bu bilginin işlenmesini, saklanması ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesi ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini bugün için elektronik, optik vb. tekniklerle otomatik olarak sağlayan teknolojiler bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Burada bilgi 0 ve 1 haline dönüştürülmüş veri, ses, görüntü, video...vs. her şeyi içine almaktadır.

Bilgi teknolojisi kısaca, “Ana sistemlerden mikrobilgisayarlara kadar bilgisayar temelli tüm bilişim sistemleri” (Powell ve Dent-Micallef, 1997) veya bilgisayarlar aracılığıyla bilgilerin elde edilmesi, işlenmesi saklanması ve gerekli yerlere dağıtılması olarak ifade edilebilir.

Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ekonomilerde makro ve mikro düzeyde devrimsel dönüşümlere yol açmıştır. Bilgisayar teknolojisinin telekomünikasyon ile bütünleştirilmesi, günümüzün artan küresel rekabet ortamında hem örgüt içi hem de örgütler arası iletişimde devrim niteliğinde değişikliğe sebep olmuştur. Bugün, birçok örgüt, münferit bilgisayarlar yerine bunların birbirlerine muhtelif şekillerde bağlanmalarıyla oluşturulan ağlardan yararlanmaktadır. Çok yakın bir zamanda bu tür ağları kullanmayan örgütlerin azınlık haline geleceği öngörülmektedir. Bilgi teknolojisi kullanan birçok örgütte yöneticiler coğrafi olarak nerede konumlandıkları önemli olmaksızın ağlar aracılığıyla birbirine bağlı proje ekiplerinde görev alabilmektedirler. Böylece, nerede olurlarsa olsunlar hem meslektaşlarına hem de kendilerine gereken bilgiye ulaşabilmektedirler.

Makroekonomik düzeyde bilgi teknolojileri bir bölgenin küresel pazarda rekabet gücünün yanında refah ve gelişmişlik seviyesini belirleyen bir araç haline gelmiştir. Mikroekonomik düzeyde ise, bilgi teknolojileri stratejik yönetimin ve işletme yönetiminin tüm işlevlerini etkilerken işletmelerin rekabet gücünü de belirlemektedir (Buhalis, 1998; 409).

Bilgi teknolojilerinin yarattığı baskılar (bilgisayarlar, iletişim ağları, etkileşimli televizyon sistemleri), artan tüketici istekleri (esneklik, uyum, kişiye özel mal ve hizmet vb.) artan rekabet ile (küresel pazarlar, kısalan ürün yaşam dönemleri, artan risk, hızlı değişimler) ekonomik yapıyı değiştirmekte ve işletmeleri stratejilerini, ürünlerini ve süreçlerini yeniden gözden geçirmeye sevk etmektedir. Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin getirdiği en önemli yenilik, alıcı ve satıcıların bilgi ve veri ağırlıklı bir kanal üzerinden doğrudan iletişimine olanak vermesidir. Bundan dolayı, bilgi ekonomisinde, bilgi ve hizmetin öne çıktığı müşteri odaklı hizmet sektörleri önem kazanacaktır (Bloch ve Segev, 1996).

Son yıllarda bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, uygulama alanlarını çeşitlendirirken işlem hızını artırmakta, cihaz boyutlarını küçültmekte, program ve donanım maliyetini düşürmekte, çok sayıda bağlantı noktası ve uygulama arasındaki güvenilirlik, uyum ve eşgüdümü geliştirmektedir. Bilgi teknolojileri güçlü ve karmaşık hale geldikçe kullanımları kolaylaşmakta ve maliyetleri düşmektedir (Buhalis, 1998; 409).

2.2. Bilgi Toplumu

Internet ve bilgisayar kullanımının artmasıyla sanayi toplumundaki ekonomik yapı, bilgi toplumunda aşağıdaki şekilde değişmektedir (Erkan, 1998:99):

- Maddi mallar yerine, bilgi kullanılarak bilginin üretimi ön plana çıkmaktadır.
- Bilişim teknolojisine dayalı olarak kullanıcının üretebildiği bilgi artmakta ve bilginin birikimi sağlanmaktadır.
- Birikmiş bilginin sinerjik etkisi, bilgi üretimi ve bilgiden yararlanmayı daha da hızlandırmaktadır.
- Sonuçta ekonomik yapı, sanayi toplumunun mübadele ekonomisinden; bilgi toplumunun sinerjik ekonomisine dönüşmektedir.

Bilgi toplumu; sosyo-ekonomik faaliyetlerin giderek etkileşimiyle sayısal iletişim ağlarının yoğun kullanımıyla gerçekleştirilmesi yanında bu amaçla kullanılan her türlü teknolojinin ve uygulamanın üretilmesi olarak tanımlanmaktadır (TÜBİTAK, 2002).

2.3. Bilgi Teknolojilerinin Kullanımını Etkileyen Faktörler

Bilgi teknolojilerinin iş dünyası içindeki kullanımını yaygınlaştıran dinamikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Teknoloji: Teknolojik gelişmelerin küreselleşme sürecinin ve bilgi toplumunun ardındaki en önemli güç olduğu görülmektedir (Erkan, 1997).
- Ekonomik Etkiler: Ekonomik dönüşüm tüm dünyada üretim ve tüketim kalıplarını farklılaştırmakta, dünya ticaretinde ve pazarlarında geleneksel yapıları değiştirmektedir.
- Politik Etkiler: Politik gelişmeler küreselleşme sürecini hızlandırmakta ve yeni bir dünya düzeni oluşturmaktadır. Sovyetler Birliği'nin dağılması, Doğu Bloku ülkelerinin pazar ekonomisine geçmeleri, AB gibi bölgesel oluşumlar, Dünya Ticaret Örgütü, GATS (General Agreement on Trade in Services – Hizmet Ticareti Genel Anlaşması) ve ABD'nin yeni dünya düzeninde üstlendiği rol dünya pazarlarını ve ticaretini etkilemektedir (Kazgan, 2000).
- Kültürel Etkiler: Toplamların kültürleri, bilgi teknolojilerinin kabulünü ve kullanımını ciddi oranda etkilemektedir. Toplamların kendi içlerinde oluşturdukları, dinamik ve yaşayan kültür, bir teknolojik gelişimin kabulü ve kullanımında gerektiğinde belirleyici rol oynayabilmektedir. Matbaanın Osmanlı toplumunda uzun süre yaygın hale gelemeyişi bu duruma güzel bir örnek olabilir.
- Çevresel Etkiler: İşletmelerin ve onları yöneten kişilerin, doğal çevresi, toplumsal çevresi, kültürel çevresi ve sektörel çevresi de bu konuda etkin rol oynayabilmektedir. Teknolojik gelişmelere açık olan tekstil sektöründe, geleneksel yöntemlerle üretim yapmak, belirli bir noktadan sonra çok da rasyonel sayılmayacaktır.
- İşletme Yönetiminde Değişim: Küreselleşmenin itici güçleri işletmelerin yapılarını değiştirmekte ve işletmeleri kısıtlayan sınırları ortadan kaldırmaktadır. Bu da bilgi teknolojilerinin kullanımını yaygınlaştırmaktadır.

3. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ KULLANIMININ ÇORUM KOBİ'LERİNE KATKILARI

Bu bölümde, küreselleşme sürecinde bilgi teknolojileri kullanımının Çorum KOBİ'lerine yansımaları tartışılacaktır. Yapılan anket çalışmasının sonuçları değerlendirilecek ve yorumlanacaktır.

3.1. Amaç

Araştırmanın amacı; Çorum KOBİ'lerinde globalleşme sürecinde bilgi teknolojileri kullanımının Çorum KOBİ'lerine katkılarının araştırılmasıdır.

3.2. Varsayımlar

Yapılacak olan çalışmanın varsayımları ise şu şekilde sıralanmaktadır;

-Çalışma yapılan işletmelerin verdiği bilgiler gerçeği yansıtmaktadır.

- Çalışma kapsamına alınan işletmelerde anket sorularının tam olarak anlaşıldığı ve buna göre cevap verildiği varsayılmıştır.

3.3. Yöntem Ve Kapsam

Çalışma genel olarak iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım teorik bilgileri, ikinci kısım uygulamaya yönelik bilgileri içermektedir.

Çalışmanın teorik kısmında bilgi teknolojileri ve KOBİ'lerle ilgili literatür taraması yapılmıştır. Çalışmanın uygulamaya yönelik kısmında, Çorum KOBİ'lerine yönelik bir saha araştırması yapılmıştır. Bu araştırmada Çorum KOBİ'lerinde bilgi teknolojilerin kullanımı araştırılmıştır. Araştırma kapsamına Çorum'da faaliyet gösteren ve KOBİ tanımına uyan işletmeler alınmıştır. Bu kapsamda, Çorum genelinde faaliyet gösteren 368 adet KOBİ olduğu KOSGEB tarafından ifade edilmiş ([http:// www. kosgeb.gov.tr/veritabani/default.aspx](http://www.kosgeb.gov.tr/veritabani/default.aspx)), ve bu işletmelerden 169 tanesine ulaşılabilmektedir. Gönderilen anketlerden geri dönüşü olanlar ve bunların arasından değerlendirilebilir veriye sahip olan KOBİ sayısı 169 tanedir. Böylece Çorum KOBİ'lerinin yaklaşık %46'sına ulaşılmıştır.

Veri toplanması çerçevesinde anket çalışması yapılmıştır. Anketler, anketörler tarafından yüz yüze uygulanmış ve her bir anket tek tek değerlendirilmiştir. Veriler derlendikten sonra analiz için SPSS For Windows 11,0 programından faydalanılmıştır.

3.4. Değerlendirme

Bilgi teknolojileri kullanımının çorum KOBİ'lerine katkılarının araştırılmasında toplam 12 sorudan oluşan anketten aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular tablolar halinde yüzde ve frekans dağılımlar olarak ifade edilmiştir. Anket uygulamasının içsel tutarlılık analizinde Cronbach alfa katsayısı 0,9635 olarak ölçülmüştür. Bu da anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Cronbach alfa testinde 0,75 üzeri değerler çok güvenilir olarak kabul edilmektedir.

Tabloya bakıldığında Çorum KOBİ'lerinin hukuki yapısı genel olarak sermaye şirketi şeklindedir. Bu yapı %50 limitet şirket, %27 anonim şirket olarak yapılanmıştır. İşletmelerin %17'si ise şahıs şirketi olarak yapılanmıştır. İşletmelerin hayat süreleri ise genelde 1-5 yılı olarak ortaya çıkmıştır. Hayat eğrilerine göre, araştırmaya katılan Çorum KOBİ'leri henüz çok gençtir.

Çorum KOBİ'leri ağırlıklı olarak üç sektör üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bunlar taş-toprağa dayalı sanayi (%35), gıda sanayi (%27) ve makine sanayidir (%15). Söz konusu KOBİ'ler genelde sahipleri (%35) ya da ortaklardan biri (%42) tarafından yönetilmektedir. İşletmelerin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilme oranı ise % 23'tür.

Çorum KOBİ'leri genel olarak, ikinci ya da üçüncü kuşak yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Fakat ankete katılanlarla yapılan görüşmelerde, genelde baba işini devam ettirdikleri öğrenilmiştir. Belirtilen seçenek hukuki statü açısından geçerli şekilde beyan edilmiştir. Daha önceden küçük atölye ya da benzeri şekilde örgütlenen işletmeler, yeni hukuksal statüsüne kavuşmuş ya da işletmelerin isimleri yeni ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, kişisel olarak yöneticilerin, kurumsal sayılabilecek prensiplerinin ortaya çıkması beklenebilir. Bu iddiayı işletme kurucusu ile ilgili cevap destekler niteliktedir. Nitekim, bu soru ile ilgili değerlendirmeye bakıldığında, işletmelerin faaliyet dönemine genelde babalar tarafından (%77) ya da kendisi tarafından (%11) başlandığı gözlenmektedir.

Tablo 1: KOBİ'lerin ve KOBİ yöneticilerinin Özellikleri Dağılımı

Teste Tabi Tutulan Alanlar	Ankete Katılan KOBİ Sayısı	Oran %
A. Çorum KOBİ'lerinin Hukuki Statüsü		
Halka Açık A.Ş.	0	0,00%
Anonim Şirket	45	26,63%
Limitet Şirket	85	50,30%
Şahıs Şirketi	29	17,16%
Diğer	10	5,92%
TOPLAM	169	100,00%
B. Kaç Yıldır Bu Hukuki Statüdesiniz		
1-5 Yıl	120	71,01%
6-15 Yıl	18	10,65%
16-25 Yıl	8	4,73%
26-40 Yıl	19	11,24%
40 Yıldan Daha Fazla	4	2,37%
TOPLAM	169	100,00%
C.KOBİ'lerin Bağlı Bulunduğu Sektörler		
Gıda	46	27,22%
Tekstil	17	10,06%
Kağıt Endüstrisi	6	3,55%
Taş-Toprak Sanayisi	60	35,50%
Makine	26	15,38%
Diğer	14	8,28%
TOPLAM	169	100,00%
D. İşletmelerin Kimler Tarafından Yönetildiği		
Sahipleri	60	35,50%
Ortaklardan Birisi	71	42,01%
Profesyonel Yönetici	38	22,49%
TOPLAM	169	100,00%
E. İşletmenizin Kurucusu Kimdir		
Büyük Babam	6	3,55%
Babam	131	77,51%
Ağabeyim	12	7,10%
Ben Kendim	20	11,83%
Küçük Kardeşim	0	0,00%
TOPLAM	169	100,00%
G. Yöneticilerin Eğitim Düzeyi		
İlkokul	8	4,73%
Ortaokul	6	3,55%
Lise	28	16,57%
Yüksekokul	8	4,73%
Fakülte	119	70,41%
TOPLAM	169	100,00%

Yöneticiler genel olarak üniversite mezunu olup, fakülte mezunları %70,41 ile ilk sırada yer almaktadırlar. Yüksekokulla birlikte bu oran %75,14'e çıkmaktadır. Bu durum KOBİ yöneticilerinin eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu ve gelişen yeni bilgi teknolojilerinin işletmede uygulanabilirlik kapasitesinin yüksek olabileceğini göstermektedir

Çorum KOBİ'lerinde bilgi teknolojilerinin verimliliğe yansımaları ile ilgili dağılımlar Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Çorum KOBİ'lerin de Bilgi Teknolojilerinin Kullanımının Verimliliğe Yansımaları

Teste Tabi Tutulan Alanlar	Ankete Katılan	
A. İşletmenizde Bilgi Teknolojilerinden Hangilerini Kullanıyorsunuz	KOBİ Sayısı	Oran %
Bilgisayar	81	47,93%
İnternet- İntranet	42	24,85%
Otomasyon Tezgahları (Robotlar)	24	14,20%
CNC Tezgahları	12	7,10%
Hepsi	10	5,92%
TOPLAM	169	100,00%
B. Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmenin ve Yönetimin Yönetmelik Verimliliğine Katkıda Bulunduğuna İnanıyor musunuz?		
Kesinlikle Evet	68	40,24%
Evet	83	49,11%
Kısmen	15	8,88%
Hayır	3	1,78%
Kesinlikle Hayır	0	0,00%
TOPLAM	169	100,00%
C. Bilgi Teknolojileri Kullanımı İşletmenize Hangi Alanda Verimlilik Sağlamaktadır		
Üretim Kalitesi	40	24,10%
Pazarlama ve Satış	34	20,48%
Muhasebe Finansman	82	49,40%
İnsan Kaynakları Yönetimi	0	0,00%
Maliyet Planlaması ve Kontrolü	10	6,02%
TOPLAM	166	100,00%

Ankete cevap veren katılımcıların yaklaşık %48'i işletmelerinde bilgisayar bulundurduklarını ifade etmişlerdir. %25'e yakın bir kesim ise bilgisayarları vasıtası ile bir internet servis sağlayıcısı yardımıyla internete girdiklerini ifade etmişlerdir. Bilgisayara sahip olan işletmelerden bazıları, mevcutta tek bir bilgisayar olduğunu ve bununla sadece büro işlerini gördüklerini ifade etmiş, ayrıca bir internet bağlantısı olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcıların %14'ü işletmelerinde sanayi robotu yapısında otomasyon sistemlerine sahip olduklarını, %7'si ise üzerinde bilgisayar yazılımı da bulunan programlanabilir CNC tezgahları olduğunu, %6'lık bir kesim ise sıraladığımız tüm bilgi teknolojisi yazılım ve donanımına sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan Çorum KOBİ yöneticileri genel olarak bilgi teknolojilerinin, işletmenin ve yönetimin verimliliğine olumlu katkıda bulunduğunu düşünmektedirler. Kısmen seçeneğinin de olumlu bir cevap olduğu varsayılırsa, yöneticilerin %98'i bilgi teknolojileri kullanımının bir şekilde verimliliğe katkıda bulunduğuna inanmaktadır. Bazı yöneticiler ise, bilgi teknolojileri kullanımının ayrı bir uzmanlık bilgisi gerektirdiğini ve bunun da toplamda verimliliğe çeşitli nedenlerden dolayı olumsuz yansıdığını düşünmektedirler.

Bilgi teknolojilerinin verimliliğe katkı sağladığını düşünen yöneticilere göre bu alanda en büyük katkı, muhasebe finansman servisine sağlanmaktadır (%48,52). Bunun nedeni, işletmelerin, bilgi teknolojileri yardımıyla (bilgisayar ve muhasebe yazılım programlarıyla) işletme içinde bağımsız bir muhasebe servisi tutabildikleri, borç alacak ilişkilerini daha rahat takip edebildikleri hususudur. %23'lük bir yönetici kesimi ise, bilgi teknolojilerinin üretimde bir standardı sağladığını, firenin daha az ortaya çıktığını ve üretimde yeknesaklıkla, satış sonrası bakım onarım işlerinin daha kolay olduğunu ifade etmişlerdir. Bu şekilde bilgi teknolojilerinin maliyet kontrolüne de yardımcı olduğu belirtilmiştir.

Sağlanan bilgi teknolojilerinin yazılım ve donanımı yardımı ile üretim maliyetlerinde işçilik açısından önemli tasarruflar sağladığı kabul edilmektedir (%7,69).

Tablo 3'de Çorum KOBİ'lerinde bilgi teknolojileri kullanımı, kullanım alanları ve kullanım düzeyleri ile ilgili dağılımlar verilmiştir.

Tablo 3: Çorum KOBİ'lerinde Bilgi Teknolojileri Kullanım Alanları ve Kullanım Düzeyleri

Teste Tabi Tutulan Alanlar	Ankete Katılan	
A. Bilgi Teknolojilerini En Çok Hangi Alanda Kullanıyorsunuz	KOBİ Sayısı	Oran %
Üretim	38	22,49%
Muhasebe	90	53,25%
Tasarım	33	19,53%
Ar-Ge	8	4,73%
Hepsi	0	0,00%
TOPLAM	169	100,00%
B. İşletmenizdeki bilgi Teknolojilerini Hangi Amaçlarla Kullanıyorsunuz		
Üretim Kalitesini Artırmak	51	19,32%
İhracatı Artırmak	82	31,06%
Yeni Ürünler Üretmek	43	16,29%
Maliyetleri Azaltmak	78	29,55%
Rekabette Güçlü Olmak	10	3,79%
TOPLAM	264	100,00%
C. İşletmenizdeki Bilgi Teknolojilerini Elemanlarınızın Kullanma Düzeyi Aşağıdakilerden Hangisine Uygundur		
Oldukça Yüksek	2	1,18%
Yüksek	14	8,28%
Normal	124	73,37%
Düşük	28	16,57%
Oldukça Düşük	1	0,59%
TOPLAM	169	100,00%

Tablo 3'de de görüldüğü gibi, işletmeler genelde bilgi teknolojilerini muhasebe servisinde kullanmaktadırlar. Böylece (üst tabloda da bahsedildiği gibi) işletmeler, işletme içinde de muhasebelerini tutabilmekte ve mali tablo verilerine daha çabuk ulaşabildiklerini ifade etmektedirler. Yani, yönetimin istediği veriler, bir tuş uzaklıkta ve istenilen zamanda elde edilmektedir. İkinci olarak bilgi teknolojileri üretimde de kullanılmaktadır. Üretim aşamasında, otomasyon sistemlerinde ve üretim tezgahlarında bilgi teknolojilerinden yararlanılmaktadır. İşletmelerin %19,53'ü bilgi teknolojilerini tasarım işlemlerinde kullandıklarını ifade etmişlerdir. Tasarım aşamasında genel olarak bilgisayarlar ve ilgili bilgisayar yazılımları kullanılmaktadır.

Araştırmaya katılan Çorum KOBİ yöneticileri bilgi teknolojilerini öncelikli olarak, ihracatı artırmak amacıyla kullandıklarını belirtmektedirler. Bu kapsamda gerek bağlantı kurmak için internet ortamında araştırma yaptıkları, gerekse maliyet kontrolü gibi alanlarda bilgi teknolojilerinden yararlandıkları ifade edilmektedir. Öte yandan bilgi teknolojilerinden çeşitli şekillerde (bilgisayar, otomasyon ve CNC tezgahları yardımıyla personel maliyetleri ve fire maliyetleri gibi) maliyeti azaltmak için faydalandığı da bir gerçektir. Bilgi teknolojileri üretim kalitesinin artırılması için ve yeni ürünler üretilmesi amacıyla da kullanılmaktadır.

Araştırmaya katılan Çorum KOBİ'lerinde bilgi teknolojilerinin kullanımı seviyesi genelde normal olarak ifade edilmiştir. Burada bilgi teknolojilerinin kullanımına sektördeki gelişmeler açısından da bakılabilir. İşletmeler, bilgi teknolojileri kullanımını genelde tek bir departmanla (Muhasebe departmanı) sınırlandırdıkları için, bu soruya bu şekilde cevap vermiş olabilirler. Bilgi teknolojileri kullanımının

departman açısından daha dengeli dağıldığı işletmelerde, soruya alınan cevap daha yüksek seviyede olmuştur. Düşük cevabını veren %16'lık kesimin ise, genel olarak sadece bir bilgisayarı olduğu ve bunu da işyerinin basit ihtiyaçlarında kullandığı şeklinde bir izlenim edinilmiştir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada Çorum yöresinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin bilgi teknolojileri kullanımından ne denli etkilendiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çorum KOBİ'lerinde hukuki örgütlenme genel olarak limited şirket olarak göze çarpmaktadır. Yaş olarak ise oldukça genç görünmektedirler. Çorum KOBİ'leri genelde gıda sanayi ve taş toprağa dayalı imalat sanayinde faaliyet göstermektedirler. İşletmelerin sahibi aynı zamanda yönetici konumunda olduğundan yapılacak yatırımlara, ya da teknoloji yenileme gibi konulara işletme sahipleri karar vermektedir. Eğitim seviyesinin yüksek olduğu Çorum KOBİ'lerinde, gelişen ve değişen bilgi teknolojilerine intibakın daha hızlı ve kolay olacağı varsayılabilir.

Bu bağlamda Çorum KOBİ'lerine yönelik şu öneriler sunulabilir:

- İşletmelerde başarının daha üst noktalara çıkarılabilmesi için, küreselleşme çerçevesinde, küresel politikalara uyum sağlayacak ve bu perspektifte düşünecek yönetici kadrosunun oluşturulması gerekir. Bu şekilde kurum, küresel uyumu sağlayabilir ve hayat eğrisi daha uzun olabilir.

- İşletmelerde başarının daha üst noktalara çıkarılabilmesi için, bilgi teknolojilerinin her departmanda daha dengeli dağılımı sağlanmalıdır. Böylece maliyetten, zamandan ve hammadde (dolayısı ile maliyetten) tasarruf sağlanabilir.

- Bilgi teknolojileri kullanımının yaygınlığının sağlanabilmesi için, eğitim kurumları ile işbirliği içinde, başarılı mezun öğrencilerin, KOBİ'lerde görev alması sağlanabilir. Böylece yeni teknoloji konusunda bilgi sahibi olan mezun öğrenciler, kendi birikimlerini Çorum KOBİ'lerine aktarabilirler.

- Eğitim kurumlarından faydalanma yaklaşımı, işletmelerin kurumsallaşmasına da katkı sağlayabilir.

- Kendilerini bilgi teknolojileri konusunda yetiştirmiş olan öğrenciler, kurumun globalleşen dünyaya da hızlı adaptasyonu konusunda katkı sağlayabilirler.

- Personelin bilgi teknolojileri kullanımını geliştirme konusunda, hizmet içi kurslar düzenlenebilir. Personelin bu konudaki bilinç ve farkındalık seviyesinin yükseltilmesi önemlidir. Bu konuda yine Çorum yöresindeki gerek fakülte bazında, gerekse yüksekokul bazında örgütlenmiş kurumlardan destek alınarak üniversite sanayi işbirliğinin geliştirilmesinden veya KOSGEB Çorum Bölge müdürlüğünden de katkı sağlanabilir.

Yukarıda belirtilen noktalarda Çorum KOBİ'lerinin eksikliklerinin tamamlaması, küreselleşen dünyada kendilerine daha iyi bir yer sağlayacaktır. Bir KOBİ şehri olarak adını duyuran Çorum'un dünya piyasalarında da adının geçmesi yeterli ve etkili bir bilgi teknolojisi alt yapısı ile doğrudan ilgilidir. Bu da yönetsel anlamda entelektüel bir zihinsel dönüşümü, ileri düzeyde teknoloji kullanımı ve kullanım bilgisi ile mümkün olabilir. Bilgiye yapılan yatırım en önemli ve öncelikli yatırımdır. Geleceğin işletmeleri bilgiye, bilgi teknolojilerine ve entelektüel sermayeye yatırım yaparak piyasa rekabetinde avantaj elde edebilmektedir. Bu konuda, bilgi teknolojilerinin etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasının katkısı unutulmamalı ve yadsınmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Akyol, A. ve A. Akata, A. (2004), "Bilginin Şirket Performansına Etkisi: Pazar Bilgisi Ve Pazarlama Bilgi Sistemleri", 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Tebliğleri, ([http:// www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm](http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm)), 01/02/2008.
- Aydemir, Cahit; "Elektronik Ticaret Ve Ekonomik Boyutu". Standard, Yıl:40, Sayı: 471, Mart 2001, s.s. 75-78.
- Bloch, M. and A. Segev, (1996), The Impact Of Electronic Commerce On The Travel Industry. [http:// groups.haas.berkeley.edu/citm/ publications/papers/wp-1017.html](http://groups.haas.berkeley.edu/citm/publications/papers/wp-1017.html), 01/02/2008.
- Buhalis, D. (1998). Strategic Use Of Information In The Tourism Industry, Tourism Management, Vol.19, No.5, pp. 409-421.

- Erkan, H. (1997). Bilgi Toplumu Ve Ekonomik Gelişme. 3. Baskı. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları: Ankara.
- Erkan, Hüsnü, (1998) "Bilgi Toplumu Ve Ekonomik Gelişme", 4. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No: 326, Ankara, s.99.
- Guaru, C. and the Others (2003), "Customer-Centric Strategic Planning: Integrating CRM In Online Business Systems", Information Technology And Management, Vol.4, pp.199-214
- Kaleli, Nilay, ve A. Sen, (2002) "Bilgi Toplumunda Yönetim Ve Organizasyon", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, Hereke – İzmit, 10-11 Mayıs 2002.
- Kazgan, G. (2000). Küreselleşme Ve Ulus-Devlet / Yeni Ekonomik Düzen. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları: İstanbul.
- Mcdonald, M. and H. Wilson, (1998), "Improving Marketing Effectiveness Through Information Technologies", Cranreld: Cranreld School Of Management, 29 (1), pp.8-26
- Noble, C. H. and Mokwa, M. P. (1999), "Implementing Marketing Strategies: Developing And Testing A Managerial Theory", Journal Of Marketing, Vol.63, October, pp.57-73.
- Özbilgin, İzzet Gökhan, (2003) "Bilgi Teknolojileri Denetimi Ve Uluslararası Standartlar", Sayıştay Dergisi, Sayı:49, Nisan –Haziran, ss.123-129.
- Powell, T. C. and A. Dent-Micallef, (1997), "Information Technology As Competitive Advantage: The Role Of Human Business And Technology Resources", Strategic Management Journal, Vol.18:5.
- Ryals, L. and A. Payne, (2001), "Customer Relationship Management İn Financial Services: Toward Information-Enabled Relationship Marketing", Journal Of Strategic Management, Vol.9, s. 3-27
- TÜBİTAK, (2002), "Bilgi Toplumu Politikaları Üzerine Bir Değerlendirme (Dünya Ve Türkiye)", Ankara, Eylül.
- Uzay, Nisfeth, (2001), "Bilgi Teknolojilerindeki Gelişme Ve Verimlilik Artışı", İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No.25, Ekim, s.16.
- Yahyagil, Mehmet Y., (2001), "KOBİ'lerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları", İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, Şubat.

HİZMET İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİK ARTIRICI BİR ARAÇ OLARAK TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Turan PAKSOY

Selçuk Üniversitesi

Hasan BÜLBÜL

Niğde Üniversitesi

Eren ÖZCEYLAN

Selçuk Üniversitesi

ÖZET

Günümüz bilgi çağında hizmetler sektörü ülkeler açısından, milli gelirin ve istihdamın en önemli kaynağını oluşturması yanında ülkeler arası ticaretin ve mevcut imalat sanayisinde ki maliyetlerin de büyük kısmını meydana getirmektedir. Bu noktada küreselleşen dünyamızda ülke ekonomilerinin birbirleriyle olan farklılıklarına ülkelerin hizmet sektörleri arasındaki farklılıkların neden olduğunu söylemek hatalı olmayacaktır.

Hizmet sektörünün imalat sektöründen farklılaştığı noktalardan birisi hizmet sağlayıcıların sürecin her anında sisteme etki edebilmesidir. Öte yandan hizmet sektöründe de müşteri memnuniyetinin en önemli amaç olduğu düşünüldüğünde sürekli aktif olan bu süreçte gerekli malzemelerin temini ve devamlılığı da bir o kadar önemli olmaktadır. Dolayısıyla hizmet sürecinin verimliliğini artırabilmek için girdilerin doğru zamanda, doğru yerde ve uygun maliyetle temin edilmesi yani Tedarik Zinciri Yönetiminin (TZY) etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu çalışmada öncelikle hizmetler sektöründe TZY'ye değinilmekte daha sonra ise bu sektörün iki büyük kolu olan sağlık ve turizmde TZY uygulamaları örneklerle incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Verimlilik, Tedarik Zinciri Yönetimi, Hizmet Sektörü, Turizm Sektörü, Sağlık Sektörü.

1. GİRİŞ

Hizmetler sektörü ülkelerin gelişmişliği açısından son derece önemli bir konuma sahiptir. Bu nedenle bu sektörün gelişmişliği ve rekabet edebilirliği en az sanayi işletmeleri kadar önemlidir. Her ne kadar Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) konusundaki çalışmaların büyük çoğunluğu sanayi işletmelerine yönelik olsa da hizmetler sektöründeki rekabetin yoğunluğu hizmet işletmelerinin de TZY'ye önem vermesine ve yaygın biçimde uygulamaya başlamasına yol açmıştır. Bu çalışmada hizmetler sektörünün iki büyük kolu sağlık ve turizm sektöründe TZY uygulamaları incelenmektedir.

Her geçen gün daha da artan rekabet sürekli olarak işletmelerin karşısına yeni pazarlar, mamuller, hizmetler, fırsatlar ve tehditler getirmektedir. Bu da işletmeleri ürünlerini daha iyi yapmaya, daha hızlı üretmeye ve daha çabuk teslim etmeye zorlamaktadır. Bunların başarılmasındaki en önemli engeller ise örgüt içindeki karışıklıklar ve tedarik zinciri boyunca karşılaşılan sorunlar olmaktadır. Bu engelleyici sebepler tedarik zincirinin önemini artırıp küresel pazarda rekabet edebilmenin iyi bir TZY'den geçtiğinin anlaşılmasını sağlamaktadır. TZY, işletme içinde ve dışında bütünleşmeyi sağlayarak değişen müşteri

taleplerine hızlı ve esnek cevap verebildiği için pazarda tutunabilmenin gerekli koşullarından biri olmuştur (Güner, 2003).

TZY konusunda çalışmalara genellikle sanayi işletmelerinde daha çok rastlanır. TZY öncelikle sanayi işletmelerinde yaygın biçimde uygulanmasına karşın günümüzde hizmet işletmelerinin de TZY'ye önem vermeye ve yaygın biçimde uygulamaya başladığı görülmektedir. Hizmet ve mamul üretiminin kendilerine has özellikleri (Tablo 1) TZY'nin kabulünde ve yayılmasında sektörler arasında bu zaman farkının ortaya çıkmasına sebep olmuş olabilir.

Tablo 1. Üretim ve Hizmet Sektörleri Arası Farklılıklar (Ellram vd., 2004)

	Üretim	Hizmet
Beklentiler	Tümüyle kestirilebilir	Belirsiz bir hizmet seviyesi vardır
Kalite	Ölçülebilir ve önceden belirlenebilir	Sübjektif ve kullanıcıya bağlıdır
Talebin Tahmin Edilebilirliği	Nihai kullanıcı veya talep tahminlerine göre yapılır	Projenin kapsamı ile değişir
Kontrat Anlaşmasının Doğrulanması	Gönderi esnasında fiziksel kanıt	Kayıt dışı
Ödeme	Üründen önce	Hizmetten sonra

Aslında hizmet sektöründe de işletmenin bünyesindeki mobilyalardan tutun müşteriden akan bilgiye ve hizmete kadar bir tedarik zinciri bulundurduğundan durum farklı değildir. Hizmet sektöründe yüksek verimlilik için öncelikle tedarik zincirini iyi anlamak ve tedarik zincirinin performansını değerlendirilebilmek gereklidir. Ayrıca bu değerlendirmeler müşteri hizmetinden kalite, maliyet, üretim tekliflerine kadar olmalıdır (Kothari vd., 2005). Hizmet sektöründe müşteri merkezli ve başarılı bir tedarik zinciri oluşturmada göz önünde bulundurulması gereken bazı önemli noktalar söz konusudur. Bunlar (Kothari vd., 2005; Presutti, 2002);

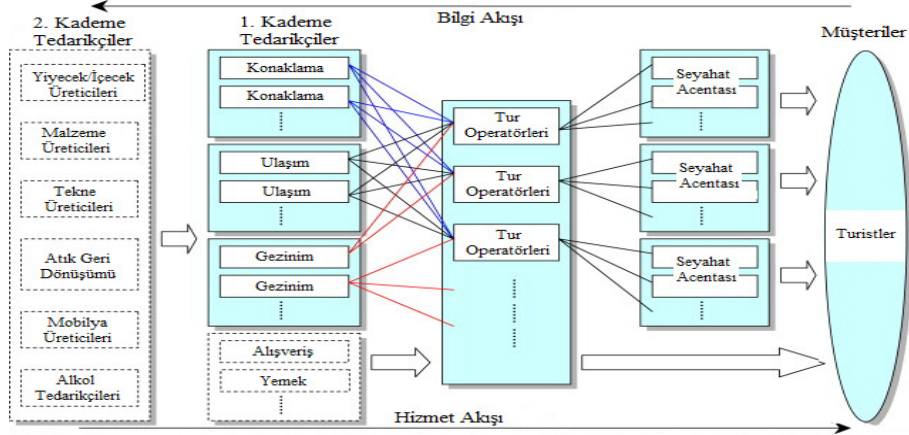
- Sipariş alımı, istenilen zamanda ve şekilde yapılmalıdır.
- İşletmeler kesintisiz tedarik sağlamalı ve müşterilerine de sürekli bilgi vermelidir.
- Son ürünün maliyetini azaltmak için işletmeler, iç harcamalarını minimuma indirmelidir.
- Tasarım sürecinin süresini azaltmak önemlidir. Çünkü bu müşterinin ihtiyacına yanıt verebilme süresini de azaltacaktır.

2. TURİZM SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Zorlu rekabet koşulları tüm diğer firmalar gibi turizm firmalarını da rekabet edebilmek için değişik yollar aramaya sevk etmiş ve turizm sektörünün ciddi biçimde değişmesine ve gelişmesine neden olmuştur. Günümüzde turizm firmaları rekabet avantajlarını artırmak amacıyla bilişim teknolojileri ve e-turizm uygulamalarından yararlanmakla birlikte en önemli stratejilerinin başında ise etkili bir turizm tedarik zinciri yönetimi gelmektedir (Zhang vd., 2009).

Turizm sektöründe TZY'nin artan önemiyle birlikte konuyla ilgili çalışmalar uluslararası literatürde yaygınlık kazanmıştır. Sinclair and Stable (1997) çalışmalarında turizm sektörü için tedarik zincirinin önemini vurgularken Kaukal vd. (2000) turizmdeki değer zincirinin turizm tedarikçisi, tur operatörü, seyahat acentesi ve müşteriden oluştuğunu ve bunların tek bir bağla zincire dahil olduğunu belirtmiştir. Buhalis ve Laws 2001 yılında turizm sektöründeki dağıtım ağlarını içeren "Dağıtım Kanalları: Uygulamalar, Konular ve Dönüşümler" isimli bir çalışma hazırlamışlardır. Page (2003) tedarikçilerin geniş bir yelpazede sundukları ürünleri ve hizmetlerin turizm sektöründe nasıl sağlandığına dikkat çekmiş ve turizm odaklı bir tedarik zinciri yapısı planlamıştır. Tapper ve Font (2004) turizm tedarik zincirini "müşterilere turizm sektöründeki ürünlerin sunulması ve bunların tedarikçilerden hizmet veya fiziksel ürün olarak temin edilmesi" olarak tanımlamıştır. Alford (2005), Business and Cost Analysis Working Group adına, turizm sektöründe azaltılması gereken maliyetleri minimize etmek için hazırlanmış olan turizm sektörüne ait bir tedarik zinciri örneği sunumu yapmıştır. Yılmaz ve Bititçi (2006) turizm ürünlerini başa baş olacak şekilde yönetmek için turizm değer zinciri modeli geliştirmişlerdir. Zhang vd.

(2009) turizm sektöründe TZY'nin önemi ve sürdürülebilirliği konusunda ileriki araştırmacılara örnek olacak bir çalışma ortaya koymuşlardır (Şekil 1).

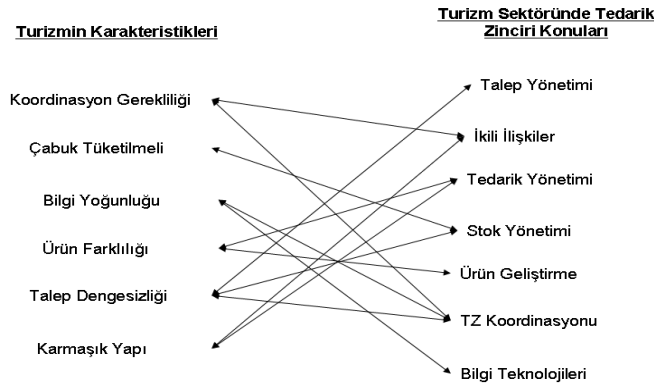


Şekil 1. Turizm Sektöründe Tedarik Zinciri Sürdürülebilirliği (Zhang vd., 2009)

Turizm sektöründe başarılı bir TZY için öncelikle sektöre ait temel özelliklerin iyi belirlenmesi gerekmektedir. Küresel ekonominin bir parçası olan turizm sektörü kendisini üretim sektöründen ayıran birçok özelliğe sahiptir. Bunlar beş başlık altında toplanabilir (Zhang vd., 2009);

- Turizm sektörü nihai hizmeti sunmak için birbirinden farklı ürün ve hizmetleri (taşıma, konaklama vb.) koordineli bir şekilde yönetmesi gereken bir sektördür.
- Hizmetler fiziksel ürünler gibi ileriki talepler için stoklanamaz, turizmde ürünler hemen tüketilmelidir.
- Turistler, turistik ürünlerin üretildiği ve sunulduğu yerlere yolculuk yapmak ve oralarda bulunmak zorundadırlar. Turistler yani müşteriler ürünün veya hizmetin öncesine bakmazlar, onlar için ürün/hizmet kalitesi sunum şekillerine göre belirlenir.
- Konaklama, taşıma, yemek, alışveriş ve geziler gibi sektörde sunulan hizmetler karışık ve heterojendir.
- Turizm sektöründe talepler çoğunlukla kapasiteyi aşar ve tahmin edilemeyen talepler ortaya çıkabilir.

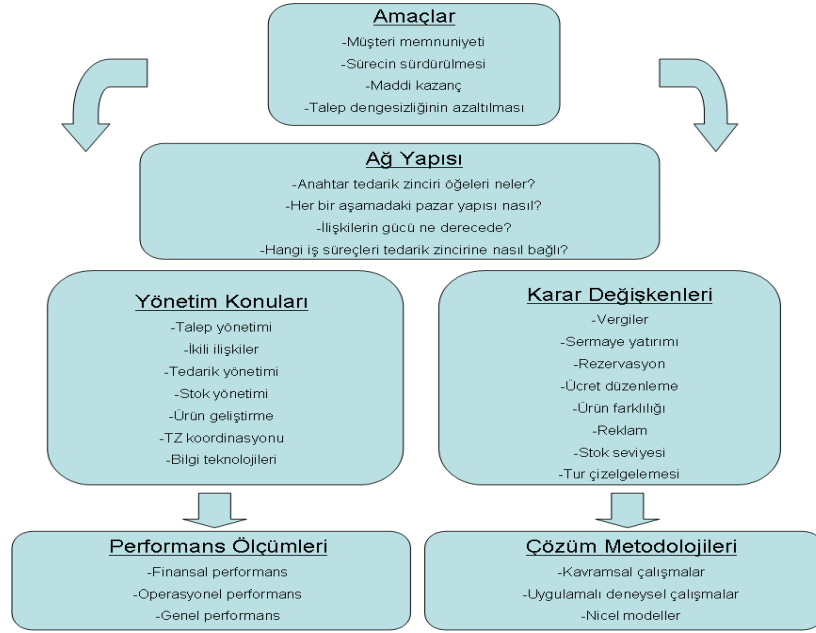
Sektöre ait bu karakteristik özellikler için turizm sektörüne ait TZY'de şu konular tanımlanmıştır: talep yönetimi, ikili ilişkiler, tedarik yönetimi, stok yönetimi, ürün geliştirme, tedarik zincirinin koordinasyonu ve bilişim teknolojileri (Şekil 2).



Şekil 2. Turizm Karakteristikleri ve TZ konularıyla ilişkileri (Zhang vd., 2009)

Şekil 2'deki kritik noktaların ve konuların anlaşılabilmesi için genel bir bakış sağlayan turizm sektöründe tedarik zincirine ait çalışma metodolojisi Şekil 3'de yer almaktadır. Ayrıca, turizm sektöründe TZY esnasında aşağıdaki kararlar alınır (Zhang vd., 2009);

- Stratejik Kararlar, uzun dönemde organizasyonu etkileyecek olan kararlardır, turizm ile ilgili vergi politikaları, sektöre ait yatırım kararları, altyapı inşaatları veya yeni alanlara giriş gibi kararlar uzun dönemde etkilerini gösteren kararlardır.
- Taktiksel Kararlar, çeyrek, yarım veya tüm dönemlik olarak alınan kararlardır. Satın alma kararları, ücretlendirme stratejileri, sunulan ürün/hizmet yelpazesi, reklam ve stok politikaları bu kararlardandır.
- Operasyonel Kararlar, tur ve güzergâh kararları gibi günlük veya haftalık kararlardır.



Şekil 3. Turizm sektöründe tedarik zincirine ait teorik çalışma yapısı (Zhang vd., 2009)

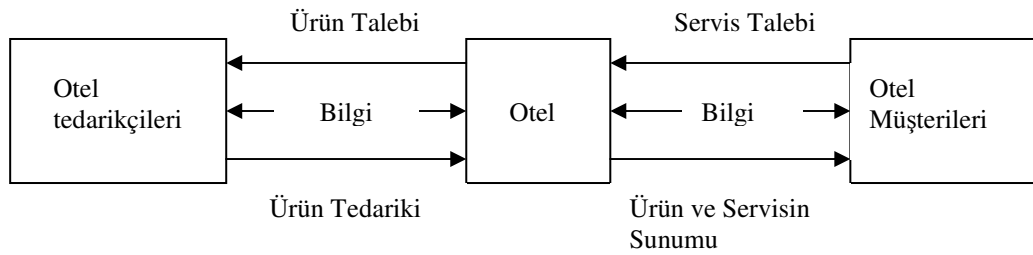
Turizm sektöründe TZY'nin daha iyi anlaşılabilmesi açısından sektörün en önemli alanlarından birini oluşturan otel hizmetlerinde konunun incelenmesi yararlı olacaktır. Turizm gelirlerinin ülke ekonomilerindeki yerinin artan önemi ile birlikte otel işletmeciliği, konaklanacak yer sağlayan işletmelerden, bunlara ek olarak gıda hizmetleri sağlayıp sosyal ihtiyaçlarını ve diğer gereksinimlerini karşılayabilen işletmelere dönüşmektedir. Otel işletmelerinin geçirdiği değişim, rekabetin varlığı ve müşterilerin artan beklentileri otellerde TZY'yi kaçınılmaz hale getirmektedir (Borooah, 1999; Kothari vd., 2005).

Otel işletmeleri ürettiği veya elde ettiği mamul veya hizmetleri müşteriye sunan birimlerdir. Günümüzde otel işletmeleri konaklamadan, yeme içmeye, iletişime, sportif faaliyetlere, sosyal etkinliklere, müşteri ilişkilerine (ilgilendirme ve bilgilendirme) ve sağlık güvenlik hizmetlerine kadar geniş bir ürün yelpazesini müşterilerine sunmaktadır (Borooah, 1999). Oteller bu hizmetlerin tamamını ya doğrudan kendileri üretmek ya da bir kısmını tedarikçilerden sağlamak durumundadırlar. Yiyecek ve içecek hammaddeleri gibi tümünü üretmesi mümkün olmayacağından bazı mamulleri tedarikçilerinden karşılamak zorundadırlar. Oteller bu durumda o hizmetlerin sadece sunumunu gerçekleştirmektedir (Kothari vd., 2005).

Otellerin bu kadar çok hizmeti kusursuz bir şekilde sunabilmesi için çok iyi bir organizasyon yapısına sahip olması gerekir. Sonuçta müşteriye karşılanmasını istediği ihtiyaçları için kusursuz mamul

ve hizmet sunulacaktır. Müşteri iyi bir hizmet ve ilgi görmek ister ayrıca hizmetlerin ihtiyaçlarını ne derece karşıladığını bilmek, onun işletmeyi gözünde puanlandırmasına yardımcı olacaktır. Müşteri olumlu hizmette otele artı puan verecekken, olası bir olumsuzlukta doğrudan muhatap olduğu işletmeyi yani oteli sorumlu tutacaktır (Tour Operators, 2003).

Otel işletmeleri hem otele hem de müşteriye pek çok hizmet ve mamul sağlayıcıyı bünyesinde barındıran bir sektörde faaliyet gösterirler. Hem tedarikçi hem müşterilerin çokluğu tedarik zincirini otel işletmeleri açısından önemli bir araç haline getirmektedir (Borooah, 1999; Kothari vd., 2005). Basit bir ifadeyle otel işletmelerinde tedarik zinciri, otel tedarikçilerinden, otel müşterilerine kadar yol alan bilgi, hizmet ve üretim akışından oluşan bir süreçtir. Otel ise tedarikçiler ile müşteriler arasında yer alan olası bir aksilik veya hoşnutsuzlukta doğrudan etkilenen, buna bağlı olarak tedarik zincirini yönetmek zorunda kalan işletmedir. Tedarik zinciri malzeme, bilgi ve finansal akışını ve bunları gerçekleştiren tüm birimleri kapsamaktadır. Bu zincirde her işletme, birim veya birey kendinden bir önceki işletme, birim veya bireyden malzemeyi veya akışı olan nesneyi alıp kendinden bir sonrakine aktarır. Tedarik zinciri, mamulün, malzemenin veya hizmetin dolaşımının tamamlandığı noktaya kadar devam eder. Nihai müşteri tedarik zincirinin son halkasıdır (Kothari vd., 2005) (Şekil 4).



Şekil 4. Basit Tedarik Zinciri Modeli (Kothari vd., 2005)

Daha iyi anlaşılması için oteller için oluşturulabilecek bir tedarik zincirini aşağıdaki gibi şematize edebilir.

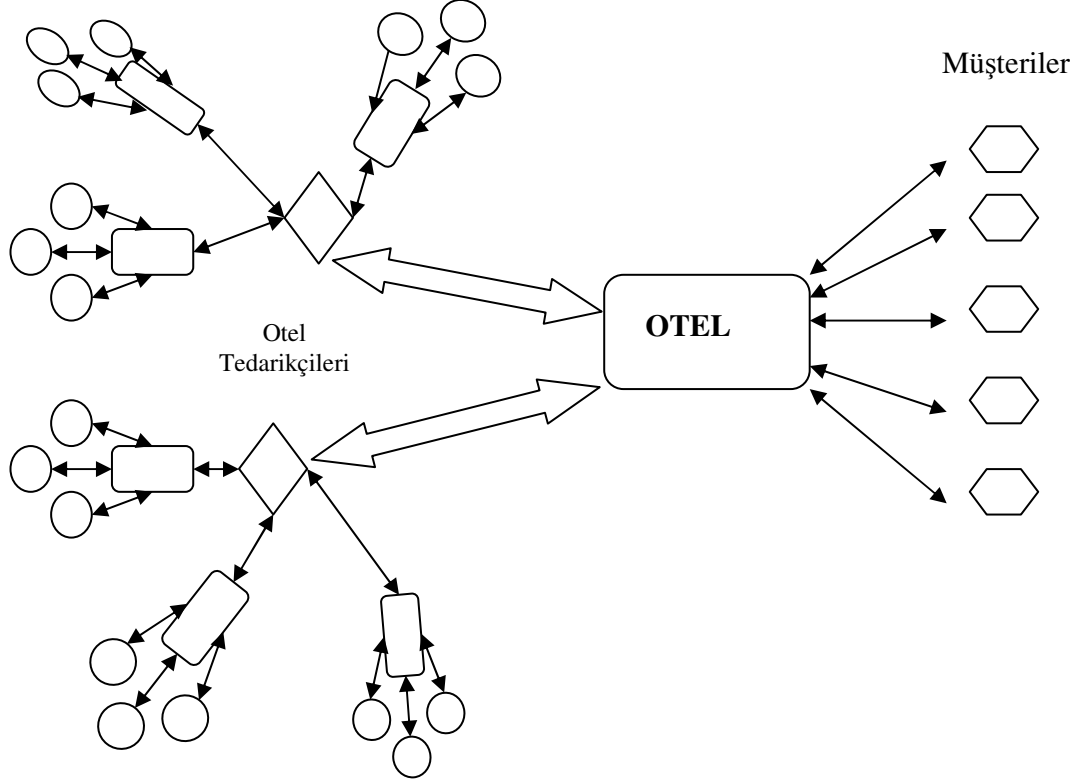
Şekil 5'deki model tedarik zincirinin otel işletmelerinde oluşumuna yönelik sadece bir örnektir. Aslında her işletmenin kendine özel bir modeli vardır. Tedarikçinin kimliği, ne işlev gördüğü ve onunda çalıştığı tedarikçiler, otelin organizasyon yapısı, personeli, personel sayısı ve müşteri kitlesi hepsi birer tedarik zinciri modelinde yer alan bileşenlerdir. Bu tedarik zincirini modellemek, yönetmek, geliştirmek ve izlemek de görevlendirilecek uzmanların sorumluluğunda olmalıdır (Borooah, 1999; Lapierre, 2005).

Her sektörde olduğu gibi otel işletmeleri arasında da artık büyük bir rekabet var olduğuna göre günümüzde TZY'yi uygulamalı mı ya da uygulamamalı mı tartışmaları yerini acaba daha etkin tedarik zinciri modelini nasıl kurulabilir tartışmalarına bırakmalıdır (Kothari vd., 2005). Ancak, TZY'nin mucizeler yaratan bir yönetim tarzı değil, doğru uygulandığında işletmeleri başarıya götüren bir yönetim stratejisi olduğu unutulmamalıdır (Özdiç, 2005). TZY'de temel amaç, daha verimli ve daha düşük maliyetle çalışmak, müşteri tatminini artırmak ve kârı maksimum seviyeye çıkarmaktır. Önemli olan da TZY'nin amacına bağlı kalarak bunu otel işletmelerine uygulamaktır (Güner, 2003; Kothari vd., 2005). Otel işletmelerinde başarılı bir TZY uygulamasının birçok yararı bulunurken, eksik ya da başarısız uygulanmalarında da kimi dezavantajları söz konusudur. Bunları aşağıdaki gibi ifade edebiliriz (Kothari vd., 2005; Borooah, 1999; Tour Operators, 2003): Otel işletmelerinde başarılı tedarik zinciri uygulamaları;

- Ortak çalışma ruhunu geliştirir,
- Kısa sürede uygulanabilir ve sonuç alınabilir,
- Maliyetlerde ve satış rakamlarında iyileşme sağlar,
- Özellikle tedarikçinin iç süreçlerini rahatlatır ve
- Otel işletmeleri ve tedarikçileri için tahminleri kolaylaştırırken

Otel işletmelerinde başarısız ya da hatalı tedarik zinciri uygulamaları;

- Tedarikçinin sorumlulukları ve idari giderlerini artırabilir,
- Taraflar arasında fiyatlandırma/iskonto veya minimum stok seviyesi belirleme gibi konularda sorun yaratabilir ve
- İlk uygulama anında tedarikçi bir seferlik hacim kaybına mazur kalabilir.



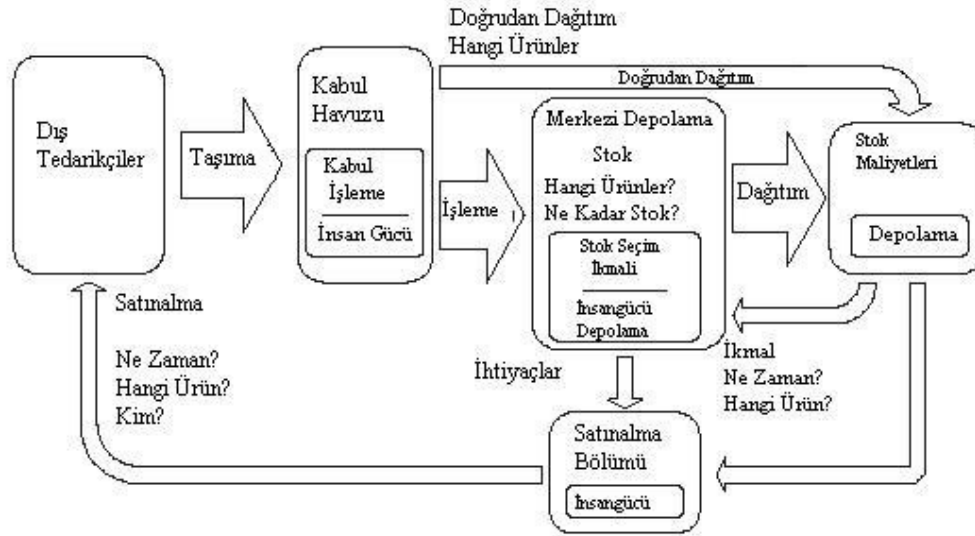
Şekil 5. Otel İşletmelerinde Tedarik Zinciri Modeli (Teigen, 1997)

3. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Hastaneler, sağlık tanımı kapsamı içinde yer alan hizmetleri sunan ve sağlık sistemini oluşturan tüm alt sistemlerden etkilenen ve etkileyen örgütsel yapılardır. Hastanelerin birden çok fonksiyonun bir arada götürüldüğü kompleks yapıları vardır. Hastalara yatak hizmeti sunmaktan, binlerce kalem ilaç ve tıbbi malzemeyi kullanmaya kadar birçok hizmeti yerine getiren başlı başına bir hizmet kurumudur. Günümüzde hastaneler, tedavi ve tıbbi bakım fonksiyonlarının yanı sıra hekimlerin ve yardımcı sağlık personelinin eğitimi, tıbbi araştırma ve toplum sağlığı gibi bir kuruluş, ekonomik bir işletme, doktor ve diğer personeline eğitim veren bir eğitim kurumu, bir araştırma birimi, birçok meslek gruplarından kişilerin çalıştığı bir örgüt, sosyal bir kurum ve çoğunluğu kamu kuruluşu niteliğinde olan hizmet işletmeleridir. Ayrıca hastanelerin verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için nitelikli tıp, yardımcı tıp, mali, idari ve destek personel kadrosuna, yeterli araç gereç ve tıbbi cihazlar ile diğer fiziksel ve insan gücü kaynaklarına ihtiyacı vardır (Tokuçoğlu, 2002).

Sağlık ve teknoloji alanındaki gelişmeler daha iyi hizmet imkânı sunarken hastaneler arasında rekabeti de artırmıştır. Artan rekabet diğer sektörlerde olduğu gibi hastane sektörünün de TZY ile tanışmasına neden olmuştur. Hastaneler öncelikle müşteri yani hasta memnuniyetini sağlamak amacıyla kurulup buna önem verseler de yine de ekonomik birer varlıktırlar ve hayatta kalmaları için başarılı bir

şekilde yönetilmeleri gerekir. Ayrıca hastaneler insan sağlığı açısından mamul ve hizmet talebini daha kısa sürede karşılamak zorundadırlar (Tokuçoğlu, 2002). Hastane işletmeleri TZY ile kaynakların yerinde kullanılması ve israfın önlenmesi, oluşturulmaya çalışılan kalite ve standartların tesis edilmesi ve korunması, hastanelerde sunulan sağlık hizmetinin en iyi şekilde verilebilmesi, gelir ve giderlerin izlenmesi, hastane yönetimine verilecek önemli kararlarda bilgi desteğinin sağlanması, sağlanan bilgi desteğiyle ileriye yönelik doğru hedef belirlenmesi ve doğru kaynak yönetimini etkin bir şekilde kullanmayı hedeflemektedir (Lapierre vd., 2005; Tokuçoğlu, 2002) (Şekil 6).



Şekil 6. Hastane İşletmesinde Tedarik Zinciri (Lapierre vd., 2005)

Hastanelerde diğer hizmet işletmelerinden farklı olarak müşteri tanımı yerini hasta tanımına bırakır. Bu değişim hastanelerde müşteriye daha fazla önemin verilmesini sağlar. Ayrıca hastane işletmelerinde kazanma düşüncesi müşteriden bir diğer ifadeyle hastadan sonra gelmektedir. Sağlık konusu bu nedenlerle hastane işletmelerini diğer hizmet işletmelerinden ayırır. Hastanelerde hastaların neye gereksinimi olduğunun ve bu gereksinimlerin daha çabuk ve daha ucuz karşılanması için tedarik zinciri çabalarının ne şekilde koordine edilmesi gerektiği belirlenmelidir. Bu sayede işletmeler hem hasta memnuniyetini sağlayacak hem de kendi finansal performanslarını artıracaklardır. Ancak bu dengenin sağlanması ve devam ettirilmesi kolay değildir. Her bir hastane işletmesi, etkin bir tedarik zinciri kurabilmek için şu tedarik zinciri ilkelerini dikkate almalıdır (Tokuçoğlu, 2002; Güner, 2003):

- Farklı hizmetlere ihtiyaç duyulacağından hastalar gruplara ayrılmalı ve tedarik zinciri bu gruplara hizmet vermek üzere adapte edilmelidir.
- Lojistik ağı, hizmet ihtiyaçları ve müşteri gruplarının kârlılığına göre uyarlanmalıdır.
- Tutarlı tahminler ile optimal kaynak tahsisi garanti edilerek pazar işaretleri izlenmeli ve buna bağlı olarak tedarik zinciri çerçevesinde talep planlaması yapılmalıdır. TZY, her bir tedarik zinciri bağlantısını, tahminler yürütmeyi ve işlemler arasındaki gerekli kapasiteyi muhafaza etmeyi görev edinerek, işletme sınırlarını aşan satış ve operasyonel planlamayı gerektirir.
- Tedarik kaynakları, malzeme ve hizmet sahibi olmanın maliyetini azaltmak için stratejik bir biçimde yönetilmelidir.
- Birden fazla karar verme seviyesini destekleyen ve ürünlerin, hizmetlerin ve bilgilerin akışını açık bir şekilde gösteren, tedarik zinciri kapsamında bir strateji geliştirilmelidir.

- Uç kullanıcıya etkili ve verimli bir şekilde ulaşmada toplam başarıyı ölçmek için kanal çerçevesindeki performans ölçütleri benimsenmelidir

TZY, altyapısı sağlam kurulduğu takdirde hız, memnuniyet ve finansın önemli olduğu sağlık sektöründe başarılı bir şekilde uygulanıp yönetilebilir. Ancak, hastaneler finansal konulardan daha çok sağlık konusuyla ön plana çıktıklarından dikkat edilmesi gereken bir nokta tedarik zincirinin herhangi bir yerinde ortaya çıkabilecek bir aksaklığın dönüşü mümkün olmayan büyük sorunlara yol açabileceğidir (Eastham vd., 2005). Bu nedenle etkin bir TZY' nin yanında bu zinciri inceleyecek performans ölçümüne diğer hizmet veya sanayi işletmelerinden daha fazla önem vermelidirler (Tokuçoğlu, 2002).

4. SONUÇ

Günümüzde hizmet sektörü yapılan harcamaların genişlemesine paralel olarak önemini daha da artırmaktadır. Bu önem derecesini geliştirmek ve hizmet piyasasında rekabet avantajını yakalamak için kaynakların en iyi şekilde temin edilmesi/müşterilere sunulması tedarik zincirinin iyi yönetilmesi ile gerçekleşir. TZY, hem malzeme hem de bilgi akışının müşteri gereklerini karşılayacak şekilde eş zamanlı bir şekilde yürütülmesini ön planda tutan bir yaklaşımdır. Ayrıca işletmeler arasındaki geleneksel sınırların yıkılarak araştırma ve geliştirme çalışmalarında işbirliği, maliyet yönetim sistemlerinin paylaşılması, stokların birlikte kontrolü ve yönetilmesi gibi alanlarda ortaklık kurulmasını sağlar. Fakat fiziksel üretim yapan işletmelerden daha farklı süreçlere sahip olması, hizmet sektörlerinde tedarik zinciri kavramının anlaşılıp uygulanmasını daha zor hala getirmektedir. Bu çalışmada hizmet sektörlerinde tedarik zinciri yönetimi anlatılmaya çalışılmış, turizm ve sağlık sektörlerinde TZY incelenmiştir.

KAYNAKÇA

- ALFORD, P., 2005, A Framework for Mapping and Evaluating Business Process Costs in the Tourism Industry Supply Chain, Information and Communication Technologies in Tourism, Springer Verlag, Vienna.
- BOROOAH, V. K., 1999, The Supply Of Hotel Rooms In Queensland Australia, Annals of Tourism Research, 26(4), pp 985-1003.
- BUHALIS, D., LAWS, E., 2001, Tourism Distribution Channels: Practices, Issues and Transformations, Continuum International Publishing Group, London.
- EASTHAM, J. F., SHARPLES, L., BALL, S. D., 2001, Food Supply Chain Management: Issues for The Hospitality and Retail Sectors, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- ELLRAM, L. M., TATE, W. L., BILLINGTON, C., 2004, Understanding and Managing the Services Supply Chain, The Journal of Supply Chain Management, November.
- GÜNER, H., 2003, Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bütünleşik Tedarik Zinciri, Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı, Rekabetçi Üretim Yönetimi Yaklaşımları Projesi, Isparta.
- KAUKAL, M., HÖPKEN, W., WERTHNER, H., 2000, An Approach to Enable Interoperability in Electronic Tourism Markets, Proceedings of the 8th European Conference on Information System, pp 1104-1111.
- KOTHARI, T., HU, C., ROEHL, W. S., 2005, E-Procurement: An Emerging Tool for the Hotel Supply Management, National Laboratory for Tourism and eCommerce, School of Tourism and Hospitality Management, Temple University, Philadelphia.
- LAPIERRE, S. D., RUIZ, A. B., 2005, Scheduling Logistic Activities to Improve Hospital Supply Systems, Computers and Operations Research, 34, pp 624-641.
- ÖZDİNÇ, İ. Y., 2005, Impacts of E-procurement on Supply Chain: An Exploratory Study in Hotel Industry, Tourism Today, In press.
- PAGE, S. J., 2003, Tourism Management: Managing for Change, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- PRESUTTI, W. D., 2002, Supply Management and E-procurement: Creating Value Added in the Supply Chain, Industrial Marketing Management, 32, pp 219-226.
- SINCLAIR, M. T., STABLER, M., 1997, The Economics of Tourism, Routledge, London.

- TAPPER, R., FONT, X., 2004, Tourism Supply Chains: Report of a Desk Research Project for the Travel Foundation, Leeds Metropolitan University, Environment Business & Development Group.
- TEIGEN, R., 1997, Information Flow in a Supply Chain Management System, Ph.D. Thesis, Department of Industrial Economics and Technology Management, Trondheim University, Sweden.
- TOKUÇOĞLU, H., 2002, Hastane Hizmetleri ve Müşteri Memnuniyeti, Ankara.
- TOUR OPERATORS, 2003, Supply Chain Management for Tour Operators: A Handbook on Integrating Sustainability into Tour Operators' Supply Chain Systems, Tour Operators' Initiative (TOI) for Sustainable Tourism Development, The Center for Environmental Leadership in Business, Arlington.
- YILMAZ, Y., BİTİTÇİ, U. S., 2006, Performance Measurement in Tourism: A Value Chain Model, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 18 (4), pp. 341-349.
- ZHANG, X., SONG, H., HUANG, G. Q., 2009, Tourism Supply Chain Management: A New Research Agenda, Tourism Management, 30, pp 345-358.

KALİTE ÇEMBERLERİ UYGULAMASI VE VERİMLİLİK ANALİZİ: RADYATÖR İMALATINDAN ÖRNEK BİR UYGULAMA

İsmail SEYREK
Hitit Üniversitesi
Habib AKDOĞAN
Hitit Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışma küçük ölçekli bir radyatör firmasında verimlilik amaçlı kalite çemberi uygulamalarını ve sonuçlarını içermektedir. Çalışmayla sistematik bir yönetim yaklaşımının verimliliği artırma ve kontrol etmede önemli bir araç olduğunu kanıtlama ve imalat sürecinde genel performans ölçümüne yönelik tasarım sorunlarına dikkat çekmek amaçlanmıştır. Firmanın kalite çemberleri uygulaması öncesindeki durumu şöyledir: Firmada satın alma, muhasebe ve pazarlama departmanları bulunmaktadır. Ancak üretim biriminde belli bir uzmanlaşma yoktur. Kalite çemberi öncesinde saptanan genel olumsuzluklar şöyledir. 1. Hatalı siparişinin sıklığı, 2. İadelerin fazlalığı, 3. Üretim birimleri arasındaki koordinasyonsuzluk, 4. Ustabaşının etkinliğinin düşüklüğü, 5. Üretim hataların sorumlusunun olmadığı, 6. İşçilik ücretlerinin ödenmesinde bir performans kriterinin bulunmadığı. 7. Genel bir kalite sorununun yaşandığı saptanmıştır.

Durumun saptanmasından sonra firmada kalite çemberi uygulamaları için alt yapı hazırlanmıştır. Daha sonra standart kalite çember faaliyetlerine geçilmiştir. Firmada kalite çemberleri öncesi ve sonrası dönemler karşılaştırıldığında hurda ve hata sayılarının azaldığı; çalışan performanslarının hissedilir derece arttığı tespit edilmiştir. Mikroekonomik verimlilik analizine göre kalite çemberleri uygulamasıyla firmada ortalama % 41 civarında verimlilik artışı sağlandığı görülmüştür.

Anahtar sözcükler: Kalite, verimlilik, yönetim

1. GİRİŞ

Bu çalışma bir radyatör firmasında verimlilik amaçlı kalite çemberi¹ uygulamalarını ve sonuçlarını içermektedir. Söz konusu işletme Çorum Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan ERKSAN Oto Egzoz Radyatör Kalerifer San.Tic.Ltd. Şti.dir². Çalışma, örnek işletme içinde sistematik bir yönetim yaklaşımının verimliliği artırma ve kontrol etmede önemli bir araç olduğunu kanıtlama amacıyla. Çalışmanın amacı kalite çemberleri uygulamasını bir firma örneğinden giderek tanıtmak ve imalat sürecinde genel performans ölçümüne yönelik tasarım sorunlarına dikkat çekerek firma özeline uyarlanmış kalite çemberleri uygulamasını tanıtmaktır. Küreselleşme ülke ekonomilerini olduğu kadar firma yapılarını ve işletme politika ve araçlarını da temelden değiştirmiş ve ciddi bir rekabet sürecine sokmuştur. Firmalar yurt içi ve yurt dışı talep ayrımı yapmadan global pazarda yer edinmek ve

¹ Kalite çemberi kavramı farklı isimler altında da ifade edilmektedir. Bunlara kalite kontrol çevrimleri, kalite kontrol halkaları, sorun çözme grupları geliştirme grupları geliştirme çemberleri örnektir. Biz burada kısaca *kalite çemberi* kavramını kullanmayı tercih etmekteyiz. Bakınız Efil, 1999:21-22.

² Erksan Yönetim Kurulu Başkanı ve üyelerine bu çalışma için sağladıkları imkan ve desteklerinden dolayı teşekkür ederiz.

varlıklarını sürdürmek durumundadırlar. Bu sebeple firma yönetimleri pazardan daha büyük pay almak, düşük maliyet ve fiyat avantajlarıyla gerek yurt içinde gerekse yurt dışında daha rekabetçi olmak, ihracat yeteneklerini arttırma ve kalite ve ürün yelpazelerini genişletmek için genel bir verimlilik ve iyileştirme çabası içindedirler.

Verimlilik artışının bir aracı olarak kalite çemberlerini konu alan bu çalışma kalite çemberleri uygulamasının genel olarak tanıtıldığı ikinci alt başlıkla devam etmekte; daha sonra ise üç numaralı alt başlıkta firma analizi ve kalite çemberinin söz konusu firmadaki uygulaması yer almaktadır. Bu bölümde örnek firma genel olarak tanıtıldıktan sonra firma içindeki alt üretim birim ve bölümleriyle ilgili incelemeler özetlenmektedir. Dördüncü alt başlıkta verimlilik ölçme sorunlarına yönelik analitik yapının dizaynıyla ilgili düşünceler verilmektedir. Beşinci başlık ise kalite çemberinin firma içinde yürütülmesine yönelik eğitim ve tasarımı özetlemektedir. Altıncı alt başlıkta uygulama öncesi ve sonrası sayısal bazı sonuçların sunumu yer almaktadır. Çalışma sonuç kısmından önce verimliliğin mikroekonomik analizini ele almaktadır.

2. KALİTE ÇEMBERLERİ³

Kalite çemberi kavramıyla ilgili çok sayıda farklı perspektiflerden tanımlar mevcuttur. En genel tanıma göre kalite çemberi aynı mesleği veya işi yapan veya aynı üretim biriminde çalışan sayıları 5'le 10 iş gören arasında değişen gönüllü çalışanların oluşturduğu küçük bir gruptur. Diğer bir tanıma göre kalite çemberi bir işletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler geliştirmek için oluşturulan küçük iş gören grubudur. Üçüncü bir başka tanıma göre, kalite çemberleri bir lider tarafından yönlendirilen, düzenli ve sürekli aralıklarla toplanan, gönüllü bir iş gören grubudur (Efil, 1999:21-22). Kalite çemberi genel olarak kalite problemlerini ve süreçleri analiz etmek ve çözmek için toplanan iş gören ve birim yöneticilerinden oluşan küçük problem çözme grubu adı olarak bilinmektedir (Krajewski, 2005:200).

Mevcut literatüre göre kalite çemberleri uygulamasına bir işletmede genel bir kalite çemberleri tanıtım toplantısıyla başlanmaktadır. Bu toplantı üst yönetimin de katılımı ve tam desteği ile toplu olarak yapılır. Firmanın mevcut yönetim şekline tutunuz satın alma, kalite kontrol, üretim, pazarlama ve fonksiyonları da içeren bir mevcut durum analizi yapıp rapor haline getirilir. Bu rapor kalite çemberi uygulamasına temel teşkil etmek üzere referans olarak tartışılır. Tartışma sonunda firmanın ulaşılabilir ve uygulanabilir iyileştirme amaçları belirlenir. Bu amaçlar daha çok planlama olarak kabul edilir. Üçüncü olarak firma içinden veya dışından kalite çemberi uygulamasına hakim uygun bir gözlemcinin koordinatörlüğünde işi yürüten, yöneten ve denetleyen iş gören ve yöneticilerin de katılımıyla iş analizleri yapılır. İş analizlerinin amacı aynı iş gruplarını ve operasyonları bir araya gruplamaktır. Gerek yapılan iş gerekse yürütülen fonksiyon açısından benzer olan işler aynı grup içerisinde ele alınır. Daha sonra her bir birim için bir rehber seçilir. Rehber seçimiyle birlikte ilk eğitim grubu tespit edilmiş olunur. Rehberler belli bir süre, örneğin 2-3 ay, eğitime alınır ve kalite çemberleri eğitimi verilir. Rehberlerin eğitimi devam ederken her alt üretim biriminde veya bölümde amacına uygun ve yeterli sayıda kalite çemberi tanımlanır. Kalite çemberlerinin tanımlanmasıyla her bir çember lideri de ortaya çıkmış olur. Kalite çemberlerinin tanımlanmasıyla belirlenen çember liderleri rehberleri tarafından işletmenin ihtiyacına göre 2-4 ay arasında eğitime tabi tutulur. Bu arada gözlemci rehberlerle beraber firmada uygulanacak kalite çemberi sistemini geliştirerek amaçlara yönelik çeşitli çalışmaları yürütür. Lider eğitiminde sonra her lider her bir kalite çemberinde üye eğitimine başlar. Bu eğitim kalite çemberlerinin en belirleyici sürecidir. Eğitim süresi firmanın ihtiyacına göre 6-8 ay arasında yapılabilir. Üye eğitiminden sonra kalite çemberleri uygulamasında canlıya geçilir ve en tepeden aşağıya ve en temelden yukarıya doğru kalite çemberleri uygulaması her bir birimde yerleşir.

³ Kalite çemberleri kavramı, gelişimi ve tarihsel süreçlerle ilgili olarak detay için bakınız Efil, 1999:3-56.

3. FİRMA ANALİZİ VE KALİTE ÇEMBERİ UYGULAMASI

İnceleme konusu firma oto yedek parçası üreten orta ölçekli bir işletmedir. İşletmenin inceleme süresi 2005-2007 yıllarını kapsamaktadır. Firma 2005 Haziran ayında gözlem ve incelemeye tabi tutulmuştur. Bu incelemeye göre firmanın durumu şöyledir:

3.1 Firma: Genel

Kalite çemberleri uygulaması öncesinde firmada satın alma, muhasebe ve pazarlama departmanları bulunmaktadır. Çalışanlar usta başının günlük talimatına göre kendilerine gösterilen yerlerde çalışmaktadırlar. Firmada doküman hariç belirgin bir uzmanlaşma yoktur. Doküman elemanları da ustabaşının ihtiyacına göre başka yerlerde çalıştırılmaktadır. Kalite çemberi öncesinde tespit edilen olumsuzluklar şöyledir. 1- Hatalı mal siparişinin sıklığı satın alma ile üretim arasında ciddi bir koordinasyon olduğunu göstermiştir. 2- Geri dönen ürünlerin fazlalığı sebebiyle firmada kalite konusunda bir standardın olmadığı tespit edilmiştir; imalat istasyonlarında çalışanların sarf malzemesi kullanımı konusunda bilgilendirilmedikleri ve operasyonlarının standardının tespit edilmediği görülmüştür. 3- Firmada kalite sorunları ve hurda miktarını denetleyici ve düzenleyici bir faaliyet mevcut değildir, 4- Üretim istasyonları arasında ciddi bir taşıma problemi tespit edilmiştir. 5- Firmada üretim süreci belirsizdir, ISO uygulaması olmasına rağmen alt üretim birimleri arasındaki bilgi akışı etkin olmayıp, ileri ve geri koordinasyon mevcut değildir; 6-Atölyedeki ustabaşının yönetsel etkinliği düşüktür. 7-Firmada üretim sonunda hataların sorumlusu tespit edilememektedir. 8-Üretimden personelin performansına dair ücret ayarlamalarına temel teşkil edecek net bir veri üretilmemektedir. 9-Hem imalat hem yönetim de genel bir kalite sorunu yaşanmaktadır. 10- Temel sarf malzemesi olan lehim kullanımına yönelik standart ve net bir ölçü yoktur. 11- Yeni gelen iş görenler için bir eğitici olmayıp eğitim süresi de yoktur. 12- Firmanın personel ücret ve personel değerlendirme politikası sayısal temelden yoksundur.

Firma bir limited şirket ortaklığı olarak kurulmuş ve işletilmektedir. Ortaklardan birinin yönetim kurulu başkanı ve firmanın aktif yöneticisidir. Diğer ortaklardan birisi dış ticareti yönetirken diğer başka bir ortak üretimi gözetmekte ve yeni ürün çalışmaları yapmaktadır. Üst yönetim arasında karar alma ve işlerin yürütülmesi hususunda net bir süreç olmadığı gözlenmiştir. Firma üst yönetiminin pazar payları ve sektörle ilgili stratejik bir değerlendirme ve planlama faaliyeti içinde olmadıkları kanaatine varılmıştır.

Firmada aynı zamanda ortaklardan olmayan bir idari müdür görev almaktadır. Fabrika müdürü ustabaşını ve genel olarak personeli yönetmektedir. Firmanın yönetimiyle yetki ve sorumluluk çatışması olduğu gözlenmiştir. Firma performansına yönelik raporlama ve bilgilendirme sürecinin formal ve periyodik olmadığı sonucuna varılmıştır.

Firmada satın alma fonksiyonunun tam olarak çalışmadığı, satın alma sürecinin belgeleme ve iletişimden ibaret olduğu, satın alma fonksiyonunun karar verme açısından dağınık ve belirsiz olduğu tespit edilmiştir. Satın alma konusunda sık sık hatalar yapıldığı, üretim başta olmak üzere diğer birimlerle koordinasyon sorunu olduğu tespit edilmiştir. Satın alma biriminin kalite kontrol sorumluluklarını yerine getirmeyeceği gözlemlenmiştir.

Firmada ISO belgesi olmasına rağmen belli bir kalite kontrol bölümü olmayıp kalite fonksiyonu belirsizdir. Ürünler son safhada ambalajdan önce gözle kontrol edilmektedir. Satın alma bölümünün kalite kontrol işlevi yeterli değildir. Mal tesliminde kalite kontrolün teknik olarak yapılmadığı görülmüştür. Teknik ekipmanları yeterli değildir. Üretim sırasında ara kontrol ve kalite kontrol yapılmamaktadır. Süreçlerin kalite kontrollü yapılmamaktadır.

Hammadde depo iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bakır, kalay kurşun aksam ve diğer malzemeler toplu olarak tutulurken, ikinci bölümde sac profil ve hacimli malzemeler bulunmaktadır. Depo yönetimi konusunda net kurallar olmadığı gibi tam bir envanter de mevcut değildir. Ayrıca depodan üretime malzeme nakli konusunda görev ve sorumluluk net değildir. Depo sorumlusu dışında malzeme tedariki de yapılabilmektedir. Firma içerisinde bir de yarı mamul depo bulunmaktadır. Depoda yer düzenlemesi ve sınıflandırma sistematik değildir.

Firmada ambalaj, sevk ve ürün depo işlemleri ayrı bir süreç olarak yürütülmektedir. Bu birim ürünlerin gözle kontrol edilip sevk için hazırlandığı veya depoya kaldırıldığı yerdir. Ambalaj süreci ve sevk işlemleri için belli bir yer ayırt edilmemiştir. Ambalaj işlemleri çoğunlukla elle yapılmakta olup sadece toplu taşımalar fortliftle yapılmaktadır. Depo sistematik görünmemektedir.

Firma çizim ve programlama işlemleri ve kalıp üretimi için ayrı bir birim oluşturmuştur. Firmanın kalıp üretiminin de içinde olduğu araştırma ve geliştirme biriminde kalıp üretimi için gerekli iş görenlerle birlikte çizim ve tasarım elemanları bulunmaktadır. Firmada mühendis istihdam edilmemektedir. Araştırma ve geliştirme birimi kalıp üretimi ve mevcut kalıpların tamir ve revizyonunu yapmaktadır. Birimde tasarım ve kalite kaygılarının olmadığı gözlenmiştir.

Firma da pazarlama fonksiyonu net değildir. Biri sürekli fabrikada olmak üzere firmada üç pazarlama elemanı mevcuttur. Pazarlama elemanları bayilerin ihtiyacı olan ürünleri sağlamakta, dağıtım ve tahsilat yapmaktadır. Firma ürünlerini hem kendisine ait araçlarla sınıflandırdığı bölgelere turlar düzenleyerek ulaştırmakta hem de özel kargo firmalarıyla münferit ürünleri alıcıya ulaştırmaktadır. Firmanın pazar payının incelenmesi, sektördeki gelişmelerle ilgili bilgi toplanması ve ürünlerin stratejik olarak pazarlanmasına yönelik herhangi bir faaliyeti yoktur. Pazarlama birimi satış biriminden ibarettir.

Firma bünyesinde bir muhasebeci istihdam edilmekte olup muhasebe ve ürün maliyetlendirme için bir software kullanılmaktadır. Muhasebe biriminde günlük işlemler, ön muhasebe ve üretim için maliyetlendirme yapılmaktadır. Fabrika üretim biriminden performanslar ve sarf malzemelerine yönelik değerler karışık olarak alınmaktadır. Buna ilaveten her ay sonunda hesap dökümü ve özet bilanço çıkarılmaktadır.

Firmada bir personel yönetim birimi mevcut değildir. Personel hizmetleri firmanın sekreteri tarafından informal olarak yürütülmektedir. Ancak personele ait dosyalar ve yasal belgeler muntazaman düzenlenmekte ve yönetim tarafından kullanılarak yararlanılmaktadır. Personel maaş ve izleme konusunda bir programdan yararlanılmaktadır. Bunun dışında personel idari olarak firma müdürü tarafından değerlendirilmektedir.

3.2. Üretim

Firma içinde iki üretim birimi mevcuttur. Bunlardan birincisi radyatör olup firmanın faaliyetinin %85'ini kapsamaktadır. Diğeri ise egzoz üretimidir.

3.2.1. Radyatör

Firmanın temel üretimi çeşitli büyüklüklerde ve türlerde radyatör üretimidir. Radyatör üretimi aşağı yukarı üretim alanının %80'ini kapsamaktadır. Radyatör üretimi sırayla dokuma, Pres, Kaynak Punto, Tabla fırın pota kontrol, Komple, Kontrol Taşlama boyama bölümlerinden oluşmaktadır. Bu bölümde ayrıca dönemsel olarak çalışan kalorifer bölümü de vardır.

a) Dokuma

Bu birimde finler kesilmekte ve radyatörler için su boruları hazırlanmaktadır. Makine teçhizat olarak şerit kalay makinesi, boru makinesi, çeşitli fin kesme makineleri ve radyatör dokumaları için dokuma tezgahları mevcuttur. Dokuma bölümüyle ilgili temel tespitler şöyledir: 1-Makinelerin ve tezgahların durumuyla ilgili raporlama yoktur; 2-Makine bakımına yönelik periyodik bir kontrol ve bakımla ilgili belli bir süreç mevcut değildir; 3- Makine sorumluları belirsizdir; 4-Makine performansları net değildir; 5-Dokumacıların performansları karşılaştırılabilir değildir; 6-Birim içinde belirgin ergonomik problemlerle birlikte ciddi taşıma sorunları vardır; 7-Birimin bir yöneticisi yoktur.

b) Pres

Pres bölümü saç ve prinç hurdasının yoğun olarak yapıldığı yer olup güvenlik açısından oldukça riskli bir birimdir. Pres bölümüyle ilgili temel tespitler şöyledir: 1-Preslerin bakımı konusunda planlama olmayıp, yetki ve sorumluluk belirsizdir; 2-Diğer birimlerle koordinasyon eksiktir; 3-Kalite ve ara kontrol mevcut değildir; 4-Birim sorumlusu yoktur; 5-Kalıp bağlama ve diğer özel konularda uzmanlaşma yoktur.

c) Kaynak Punto

Kaynak ve punta bölümü üretimle ilgili parçaların kısmen montajının yapıldığı ve özellikle münferit üretim siparişlerinde önemli dizayn sorunlarının yaşandığı bir bölümdür. Bu bölümde hatalı iş ve hurda miktarı önemli düzeylerde. Kaynak punto bölümüyle ilgili temel tespitler şöyledir: 1- Kalite ve ara kontrol mevcut değildir; 2- Birim sorumlusu yoktur; 3- Diğer birimlerle koordinasyon yoktur; 4- Performans değerlendirme net değildir; 5- Belli bir çalışma alanı yoktur.

d) Tabla fırın pota kontrol

Bu üretim istasyonu birkaç üretim istasyonunun koordineli olarak çalıştığı bir bileşik hattır. Tabla bölümünde en fazla iki kişi çalışırken fırın kısmında da üç kişi görev almaktadır. Pota kısmında ise yine iki kişi görev almaktadır. Bunun dışında işin akışına göre diğer bölümlerden destek alınmaktadır. Bu bölüm gönyeleme, fin-boru tutunmasının sağlanması başta olmak üzere üretimde malzeme kalınlık-sıcaklık ve lehim aldırma adı verilen kıvamların hassasiyetini gerektirmektedir. Bu bölümle ilgili temel tespitler şöyledir: 1- Kalite kontrol ve ara kontrol mevcut değildir; 2- Birim sorumlusu yoktur; 3- Diğer birimlerle koordinasyon yoktur; 4- Performans değerlendirme net değildir.

e) Komple

Komple bölümü radyatörün montajının yapıldığı bir üretim birimidir. Burada radyatör yarı mamul parçaları lehimleme işlemi yapılarak montaj edilmektedir. Kalite sorunlarının daha belirgin hale geldiği bir birim olarak ara kontrolün en önemli olduğu yerdir. Ayrıca sarf malzemesi açısından önemli bir kontrol ve tasarruf birimidir. Komple bölümüyle ilgili temel tespitler şöyledir: 1- Özel ürünlerde uzmanlaşma yoktur, her iş gören her üründe çalışabilmektedir; 2- Kalite kontrol ve ara kontrol mevcut değildir; 3- Birim sorumlusu yoktur; 4- Diğer birimlerle koordinasyon yoktur; 5- Performans değerlendirme net değildir; 6- Çalışma şartları sağlıklı değildir, asit ve asit kokulu hava çalışanları çok rahatsız etmektedir.

f) Kontrol Taşlama boyama

Radyatör kısmındaki bu son üretim istasyonu kontrol, taşlama ve boyama alt kısımlarından oluşmaktadır. Kontrol kısmında radyatör ve petekler fonksiyonel olarak kontrol edilmekte, özellikle sızdırmazlık testine tabi tutulmaktadır. Test sonucu rutin tamirleri gerektiren ürünler bu kısımda kontrol elemanlarınca yapılmakta, daha temel olan tamirler için ürün geri komple bölümüne gönderilmektedir. Bu bölüm sızdırmazlık testi dışında ürünle ilgili temel aksaklıkların gözle veya araçla tespit edildiği yegane üretim istasyonudur. Ara kontrol görevi açısından hem önleyici hem de tespit fonksiyonu yüksektir. Diğer alt birim olan taşlama boya öncesi ürünlerin genel kontrol ve düzeltme işlemlerinin yapıldığı bir birimdir. Bu birim kalite kontrol fonksiyonu üretim hattında en yüksek olan birimdir. Boya ise iki iş gören tarafında yürütülmektedir. Bu bölüme yönelik tespitler şöyledir: 1- Ürünlerin özellikleriyle ilgili veri olmadan çalışma yapılmaktadır; 2- Çalışanlar ürünlerle ilgili bilgilere sahip değildir; 3- Birim sorumlusu yoktur; 4- Kalite ve ara kontrol mevcut değildir; 5- Diğer birimlerle koordinasyon yoktur; 6- Performans değerlendirme net değildir; 7- Çalışma şartları sağlıklı değildir, boya ve tiner çalışanları rahatsız etmektedir.

3.2.2. Egzoz

Egzoz üretimi bir atölye ortamında yapılmakta olup, üretim sırası ve taşıma süreci belirsizdir. Birbirine çok yakın münferit iş görenlerin iş gruplarını bağımsız olarak sürdürmektedir. İş akışı bir alt usta başı tarafından yürütülmektedir. Firma egzoz konusunda iddialı görünmemektedir. Bu sebeple egzoz üretimi analiz dışı tutulmuştur.

4. VERİMLİLİK VE ÖLÇME SORUNLARINA YÖNELİK ANALİTİK YAPININ DİZAYNI

Literatürde verimlilik çıktı ve girdi arasındaki oran olarak tanımlanmaktadır (ILO, 2004:22). En çok kullanılan verimlilik ölçütü basitçe katma değer veya ürünün kullanılan işçi saati toplamına veya

işçi sayısına bölünmesiyle elde edilen oranlardır(Loren ve diğerleri, 2009:1). Verimliliğin ölçülmesi için öncelikle firma içindeki her bir iş için iş analizleri yapılarak iş tanımlarına gidilmiştir⁴. İş tanımlarını takiben her bir işin amacı ve beklenen performansla ilgili geçmişten de yararlanılarak iş etkinliği belli sınırlar içinde sayısal olarak tespit edilmiştir. Sayısal ölçü olarak performans hedefleri ile hata ve olumsuzluklar da ölçü kriteri olarak tespit edilmiştir. Bölüm ve iş birimlerine göre verimlilik çalışması için sayısal düzenleme ve sayısal veri üretimi şöyledir⁵:

Muhasebe finans bölümünün maliyet muhasebesi ile ilgili verilerin üretilmesi ve özellikle ürün bazlı maliyet ve fiyat tespitinde standart ve fiili maliyet hesaplamalarının yapılarak yönetime sunulması ve dönem sonlarında fiili maliyetler yoluyla standart maliyetlerin düzeltilmesi önerilmiştir. Bunun için ürün temelli maliyet hesabının direkt maliyet kalemleri ve endirekt maliyet kalemleri ayrıntısıyla yapılması istenmiştir. Genel muhasebenin içinde gelir tablosu, bilanço ve yönetimin kontrol ve izlemesi için gereken bazı sayısal göstergeleri olduğu aylık bir rapor hazırlanması kararlaştırıldı. Tek tek ürün maliyeti direkt ve endirek malzeme maliyetinin dağıtımıyla yapıldığı gibi toplam maliyet hesabıyla da tutarlılık izlenmiştir. Ortalama birim maliyetler ve ortalama birim hasılatlar hesaplanarak performans değerlendirmesi için veri üretilmiştir.

Satın almada satın alma sürecinin standartlaştırılması, hatalı satın alma, mal kabulünde kalite kontrol fonksiyonunun etkinleştirilmesi, tedarikçi sicili, temel malzeme listesinin izlenmesi, pazarlama ve satışla koordinasyon gibi temel konularda sayısal veri tutulmasına karar verildi.

Kalite kontrol fonksiyonunun satın alma sürecindeki mal kabulden sevk aşamasına ve satış sonra aşamalara kadar geniş kapsamlı çalışılması, ara kontrollerin yapılması, müşteri memnuniyetinin ölçülmesinde kalite konusuna ağırlık verilmesi ve üretimde özellikle ara kontrolle birlikte süreç kalitesinin ve kontrolünün de kalite kontrol bünyesinde ele alınmasına karar verilmiştir. Kalite kontrol için üretimdeki ara kontrol hariç, üretim sonunda hatalı ürün, satış sonrası hatalı ürün, hatalı ürün tamiri, hatalı ürün değiştirme istatistiklerinin aylık olarak tutulmasına karar verilmiş ve uygulanmıştır.

Hammadde deponun yeniden dizayn edilerek deponun tek bir depo haline getirilmesi, envanterin güncel olarak tutulması, taşıma faaliyetlerinin minimizasyonu için aynı ürünlerin yakınlaştırılması, depo çıkışının belgeli günlük ve tekerlekli sepetlerle depocu tarafından yapılması kararlaştırılmış ve uygulanmıştır.

Dokuma bölümünde şerit kalayı için uzunluk, kalay ağırlığı, boru uzunluk, fin için uzunluk, adam başına dokuma için uzunluk, hurda bakır için kg verilerinin tutulmasına karar verildi. Buna ilaveten her petek için ortalama dokuma süresi için istatistik sağlanmasına karar verildi.

Pres bölümünde iş başlama ve bitim zamanları, ortalama iş bitim süresi, adam başına yapılan iş, kalıp bağlama ve sökme süreleri, hurda miktarı, bozuk baskı miktarı, pres arıza raporları, tamir süresi vb istatistiklerin tutulmasına karar verilmiş ve sayaç kullanımına geçilmiştir.

Kaynak ve punto bölümünde iş başlama ve bitirme süreleri, adam başına iş raporları, bozuk mal ve hatalı iş verilerinin tutulmasına karar verilmiştir.

Tabla fırın ve potada adam iş miktarı, metre kare başına tarama ve düzeltme süresi, fırın pişirme süreleri, asit uygulama süreleri ve miktarları, mal başına pota lehim alma miktarı istatistiklerinin tutulmasına karar verilmiştir.

Komple bölümünde her bir çalışanın malzemesini kendisinin yarı mamul depodan almasına son verilerek bu bölüme bir malzeme tedarikçisi tayin edildi. Adam başına komple sayısı, adam başına iş hataları ve hatalı ürün sayısı, adam başına lehim kullanım miktarı gibi istatistiklerin detaylı tutulmasına karar verilmiştir.

Kontrol bölümünde her bir iş gören bazlı hata istatistiklerinin tutulması ve anında komple bölümüne yansıtılmasına ve birim zamanda kontrol sayısı istatistiklerinin tutulmasına karar verilmiştir. Metrekare taşılama ve boyama sürelerinin tutulmasına karar verilmiştir.

⁴ Verimlilikle ilgili detaylı araştırmalar için bakınız ILO(2004).

⁵ İş analizi ve performans değerlendirme yöntemleri için bakınız(Akal, 2005).

Benzer istatistiklerin genel olarak egzoz bölümünde de tutulması istenmiştir. Buna ilave olarak sevk ve depo teslim sayı ve sürelerinin tutulmasına karar verilmiştir.

Fabrika üretim alanında taşıma işlemlerinin minimum olması için koordinasyon öngörülmüş ve beyin fırtınası çalışması yapılmıştır.

Pazarlama biriminin satış fonksiyonu dışında pazarlama fonksiyonlarının geliştirilmesine karar verilmiştir.

Pazarlama dahil ve pazarlama hariç maliyetlendirme yapılmasına karar verilmiştir. Buna ilaveten sektördeki üretici ve belli başlı müşterilerin analizinin yapılması, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi, ürün iadelerinin minimize edilmesi, yıllık fuar ve tanıtım faaliyetlerinin koordine edilmesi konularına öncelik verilmesine karar verilmiştir.

Firma içinde personel işlerinin yürütülmesi için ayrı bir biriminin tesis edilmesine karar verilmiştir.

Araştırma geliştirme ve kalıp bölümünde kalıp çalışmalarına yönelik makine çalışma süreleri, kalıpların bir proje olarak alınıp teslim edilmesi ve maliyetlendirilmeleri, yap-yaptır analizinin yapılması, kalıp tasarımında press, komple, fırın, tabla, kontrol bölümleriyle koordinasyonun sağlanması, montaj sırasında lehimleme için sarf malzemesi minimizasyonunun sağlanmasına yönelik tasarım yapılması, malzeme ve parçaların montajında ergonomi sağlanması ve aparat maliyetlerinin minimizasyonu, üretim için aparat geliştirilmesi vb. gibi iyileştirme projelerinin yapılmasına karar verildi.

Genel olarak bakıldığında işletmede Haziran 2005 tarihi itibarıyla çok sayıda veri üretilmekte ancak politika ve kontrol amaçlı olarak kullanılmamaktadır. Bu veriler ayrıştırılmış ve yenileri eklenerek Tablo 1 belirtildiği şekliyle hem geriye dönük olarak hem de ileriye dönük olarak üretilmeye ve özetlenmeye başlanmıştır. 2005 yılı da dahil olmak üzere mevcut verilerden hareketle Tablo 1'de ifade edilen veriler periyodik olarak özet halinde üretilmiş ve yönetime sunulmuştur. Bu verilerin temel üretilme amacı genel olarak firma yönetimine üretim ve verimlilik yönetimine yönelik araç sağlamak özel olarak da kurulacak kalite çemberinin etkinliğini ve sağladığı verimlilik artışını ölçmektir.

5. KALİTE ÇEMBERİNİN DİZAYNI VE ÇALIŞTIRILMASI

Firmadaki durumun tespitinden sonra veri üretimi için gerekli yapılar oluşturulmuş; kalite çemberi uygulamalarının standart prosedürü başlatılmış ve üretim istasyonları paralelinde kalite çemberleri tespit edilmiş; 6 ay kalite çemberi eğitimi verilmiştir. Öncelikle bölümlere birer rehber tayin edilerek 2 ay rehber eğitimi verilmiş; sonraki aşamada çember liderlerine üç ay süre ile çember liderliği eğitimi verilmiştir. Son olarak uygun sayıda gönüllü iş gören katılımı ile oluşturulan her bir çember üyeleri imalat konusu da dahil olmak üzere Tablo 2'de gösterilen konularda 6 ay kalite çemberi eğitiminden geçirilmiştir. Bu eğitimler yer yer paralel yapılmıştır. Bu aşamadaki eğitimden sonra tam olarak 2006 yılı itibarıyla kalite çemberi uygulamasına canlı olarak geçilmiştir. Kurulan kalite çemberleri kalite çemberleri gözetmenin kontrolünde literatürde ifade edildiği gibi kendi üretim ve iş alanlarındaki sorunları çözmek ve etkinliği sağlamak için takım halinde çalışmış; periyodik olarak toplanmış; iş ve kalite sorunlarını çözmek, sarf malzemesi minimizasyonunu sağlamak, diğer birimlerle ileri ve geri koordinasyonu sağlamak; makine, emek ve malzemenin etkinliğini arttırmak için işbirliği geliştirmişlerdir. Çemberler arasındaki koordinasyon önce çember liderleri sonra bölüm rehberleri tarafından sağlanmış ve üst yönetimin de katılımı ile firma içinde devamlı artan bir bilinç düzeyi sağlanmıştır.

6. KALİTE ÇEMBERİ ÖNCESİ VE SONRASI DURUM: BAZI VERİMLİLİK GÖSTERGELERİ

İşletme içinde herhangi bir kalite faaliyeti yapılmazdan önce iş ve üretim birimleri üzerinde çalışılarak sadece belli sayısal verilerin üretilmesi sağlanmıştır. Firmanın mahremiyetini korumak amacıyla bütün veriler normalleştirilmiştir. Çok sayıda veri üretilmesine rağmen çalışmanın sayfa sınırlaması sebebiyle sadece belli

Tablo 1: İş Birimleri ve Verimlilik Ölçümü

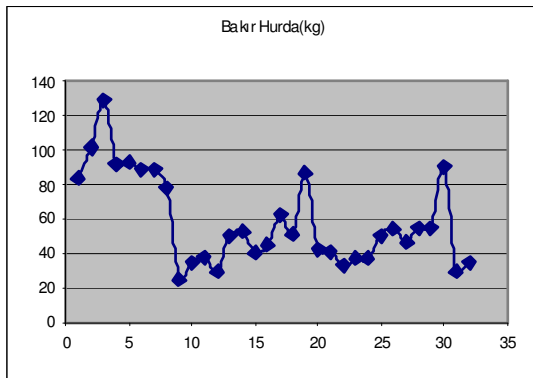
İş Birimleri	Tutulan Sayısal Veriler ve Verimlilik Ölçüleri
Dokuma	Hurda miktarı, adam başına boru uzunluğu, adam başına hatalı ürün, dakika başına dokunan boru uzunluğu, yeni personel eğitim süresi, Haftalık ve Aylık kullanılan bakır miktarı, toplam fiili çalışma süresi
Pres	Hurda miktarı, adam başına yapılan iş adedi, dakika başına iş sayısı, çalışan pres saat toplamı, hatalı ürün miktarı, kalıp bağlama süresi, ıskarta miktarı, toplam fiili çalışma süresi
Kaynak punto	Hurda miktarı, hatalı iş miktarı, toplam çalışma süresi, adam başına iş miktarı, dakika başına iş miktarı
Tabla fırın pota	Dakika başına iş sayısı, çalışma süresi, ürün başına lehim alma miktarları, hatalı iş sayısı
Komple	Ürün başına lehim kullanma ölçümü, dakika başına üretim, adam başına üretim, hatalı ürün sayısı, adam başına hata, hata türleri ve adam başına hata dağılımı, adam başına üretim sayısı
Kontrol taşıma boyama	Hatalı ürün sayımı, adam başına hatalı ürün, hata türlerinin dağılımı, dakika başına test sayısı, dakika başına taşıma boyama miktarı
Sevk depo	Birim zaman başına ambalajlama süresi, ortalama sevk hazırlama süreleri
Satın alma	Haftalık satın alma emirleri, hatalı emirler, teyit raporları
Pazarlama	Müşteri memnuniyeti anketleri, müşteri şikayet sayısı, iade sayıları ve iade sebeplerinin dökümü, müşteri iletişim dökümü, müşteri ziyaret dökümü ve yorumu
Yönetim	Hatalı emir, koordinasyon hataları
Personel	Çalışan memnuniyeti anketi, şikayet ve türleri dökümü, devam çizelgesi, izin çizelgesi ve türü, personel performans çizelgesi

Tablo 2: Gruplar ve Kalite Çemberi Eğitimi

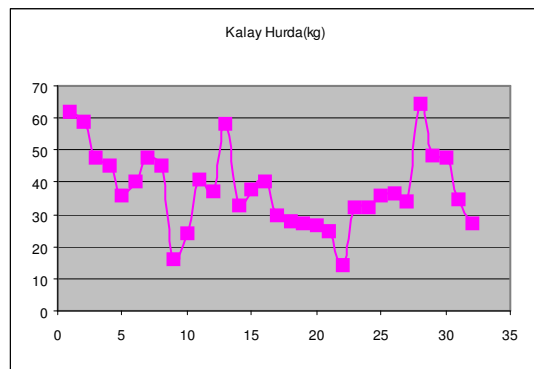
Konular	Rehber eğitimi (2 ay) Haziran-Temmuz 2005	Lider Eğitimi (3 ay) Temmuz-Eylül 2005	Üye eğitimi (6 ay) Ağustos-Aralık 2005
Yönetim	√	√	
Maliyet	√		
Motivasyon	√	√	
Genel kalite çemberi	√	√	√
İletişim	√	√	√
Beyin fırtınası ve toplantı yönetimi	√	√	√
Kalite	√	√	√
Yönetim	√	√	
Sorumluluk	√	√	√
Takım çalışması	√	√	√
Koordinasyon	√	√	√
Problem çözme teknikleri	√	√	√
Performans	√	√	√
Kalite çember belge ve dokümanları	√	√	
Basit istatistik ve karşılaştırmalar	√	√	√
Mesleki eğitim ve öğretim	√	√	
Hata düzeltme önleme	√	√	√
Kontrol	√	√	√
Analiz yöntemleri	√	√	
Mesleki eğitim ve uygulama			√

sayısal ölçümlere yer verilmektedir. Elimizdeki toplam veriler 32 aylıktır. Bu 32 aylık verilerin 12 ayı kalite çemberlerinin faal olmadığı birinci bölüm olan 2005 yılını kapsarken geri kalan kısmı kalite çemberlerinin uygulandığı bölüm olan 2006 ve 2007 yıllarını kapsamaktadır.

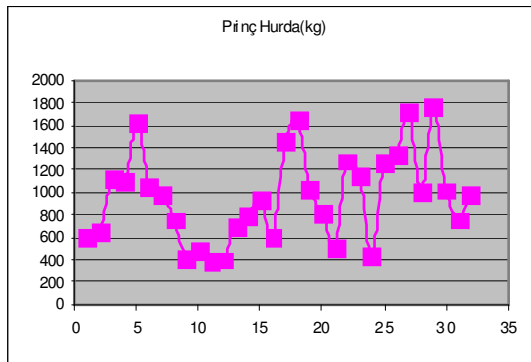
Grafik 1 firmadaki bakır hurda miktarını göstermektedir. Buna göre 2005 yılından sonra hurda miktarında belirgin bir azalma vardır. Kalay hurda miktarını gösteren Grafik 2'ye göre de hurda miktarında hissedilir bir azalış vardır. Grafik 3 pirinç hurda miktarında bir farklılık göstermemektedir. Sürekli bir dalgalanma vardır. Saç hurda miktarı ise Grafik 4'de net bir şekilde düşmektedir. Grafik 5'e göre hata/üretim oranı çok belirgin bir şekilde sürekli düşmüştür. Grafik 6 iade rakamlarını göstermektedir. Buna göre iadeler kalite faaliyetleriyle birlikte azalarak neredeyse sıfıra yaklaşmıştır. Birkaç birimin üretim performansına bakıldığında Grafik 7'ye göre dakika başına dokunan metre boru cinsinden petek üretiminin verimliliğin sıçrama göstermektedir. Bu konuda önemli sorunlar gözlenmiştir. İş görenin performansı çalışıldığı zaman ölçülmekte ancak sipariş gelmediğinde çalışmadığı için performans ölçümü ortalama olarak düşmektedir. Bu zaman içinde düzeltilmiş ve özellikle esnek personel politikasıyla sorun giderilmiştir. Benzer bir performans artışı komple bölümünde Grafik 8'da gözlenmektedir. Dakikada yapılan metre tül lehim uzunluğu yapılan iyileştirme faaliyetleriyle sürekli arttırılmıştır.



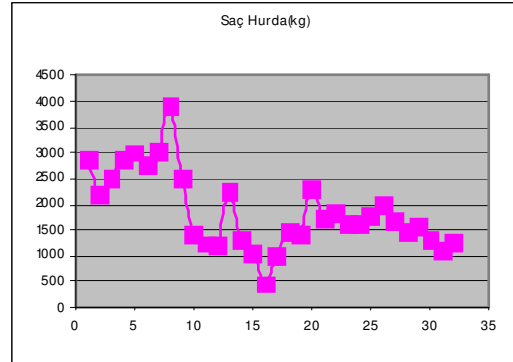
Grafik 1: Bakır Hurda Miktarı



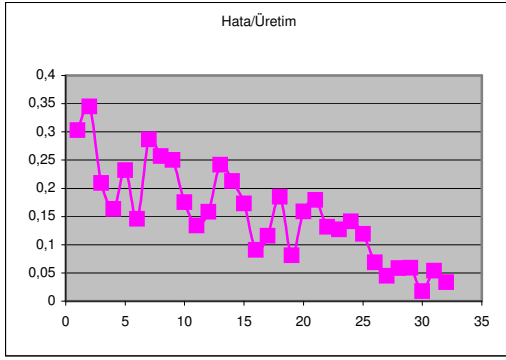
Grafik 2: Kalay Hurda Miktarı



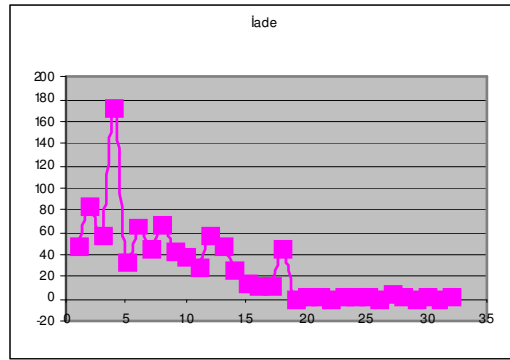
Grafik 3: Pirinç Hurda Miktarı



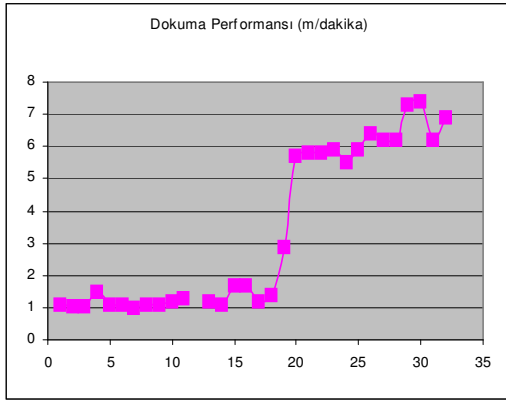
Grafik 4: Saç Hurda Miktarı



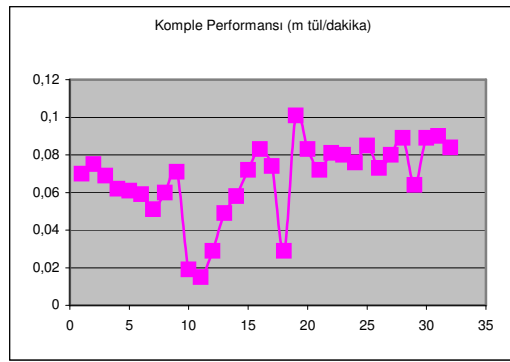
Grafik 5: Hata/Üretim Oranı



Grafik 6: İade Sayıları



Grafik 7: Dokuma Performansı (metre/dk.)



Grafik 8: Komple Performansı (metre /dk.)

7. VERİMLİLİĞİN MİKROEKONOMİK ANALİZİ

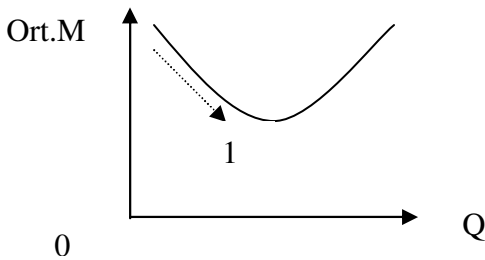
Neoklasik firma teorisine göre firma dengesinde üretilen malın piyasa fiyatı, girdi fiyatları ve teknoloji veridir. Buna göre firma dengesi optimum üretim düzeyinde gerçekleşir. Ancak gerçek hayat tamamen dinamiklidir. Firma faaliyetleri sabit değildir. Üretim hacmi değişir. Üretilen malın piyasa fiyatı değişebilir, çünkü üretimde kullanılan girdi fiyatları, enerji, hammadde fiyatları, makine teçhizat, nakliye ve diğer maliyetler değişebilir. Gerçekten de örnek firmaya kronolojik olarak 32 aya bakıldığında firma üretim hacmi sürekli değişmektedir. Bu durumda verimlilik nasıl ölçülecektir?

Mikro ekonomik olarak bir üretim fonksiyonu şöyle yazılırsa; $Q_t = A_t F(x_t)$, bu üretim fonksiyonunda elde edilebilecek verimlilik artışı logaritmik olarak $\ln(A_t/A_T) = \ln(Q_t/Q_T) - \ln[(F(x_t)/F(x_T))]$ şeklinde ifade edilmektedir (Diewert and Smith, 1994:6). Bu ifade üretim miktarı ile fiziksel girdi miktarı arasında gözlemlenen sabit sayısal ilişkinin dışındaki bütün gelişmeleri verimlilik olarak kabul etmektedir. Bu fonksiyonla çalışmak ekonometrik bir analizi gerektirmektedir. Bu tür bir incelemeyi başka bir makalenin konusuna bırakmayı çalışmanın sayfa sınırı açısından daha uygun buluyoruz.

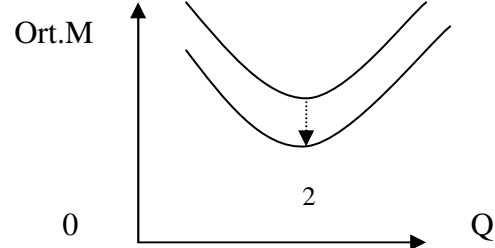
Diğer taraftan teorik olarak bir firmada verimliliği sağlamanın iki temel yolu vardır. Birincisi ölçek verimliliğidir ki bu firma tesis edildiği anda oluşur ve ancak talebin izin verdiği ölçüde yararlanmak mümkündür. Bu teknik olarak Şekil 1'de görüldüğü gibi 'U' şeklindeki ortalama maliyet eğrisi boyunca birim maliyetin azalması olarak ifade edilir. Pazarlama faaliyetleri ve etkinlikleriyle birlikte firma satışları arttırıldığı sürece üretimin ortalama birim maliyetleri 'u' eğrisi boyunca önce azalır sonra optimum bir üretim miktarından sonra ölçek tıkanıldığı için ortalama maliyet tekrar artmaya başlar. Bu durum Neoklasik iktisat teorisine göre azalan verimler yasasının çalışmasından başka bir şey değildir. Ölçek türü

verimlilikten yararlanmanın yolu kalitenin veri olması şartıyla fiyat, vade ve başka unsurların ayarlanmasıyla optimum ölçekte üretimi sağlayacak ve sürdürecektir. Verimliliği sağlamanın ikinci yolu ise veri ölçek düzeyinde her bir birim ortalama maliyetin bir takım özel iyileştirme çalışmalarıyla aşağı çekilmesidir. Diğer bir deyişle ortalama maliyet eğrisinin Şekil 2'de olduğu gibi bütünüyle paralel olarak aşağı kaymasıdır. Bunun sağlanması firma içinde veri her bir faaliyetin operasyon maliyetlerini indirmek yoluyla mümkündür. Firma içindeki bütün sarf malzemesi, işçilik, enerji, zaman, pazarlama, satın alma, personel ve yönetim maliyetlerini minimize etmek ve genel bir etkinlik sağlanması yoluyla mümkündür. Bu yöntemlerden birisi de firmada kalite çemberlerinin uygulanmasıdır. Bu şekilde örnek firmamıza ait verimlilik analizi şöyledir:

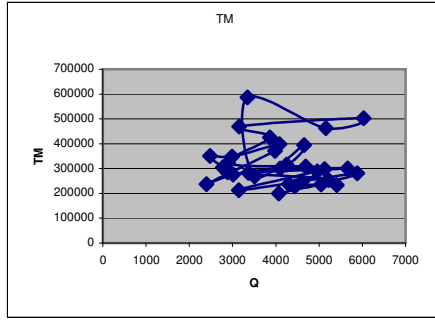
Grafik 9 firmanın farklı üretim düzeylerine karşılık gelen cari fiyatlarla toplam maliyetini kronolojik olarak ocak 2005-Ağustos 2007 ayları için göstermektedir. Bu şekil mikro iktisat ders kitaplarındaki gibi klasik bir toplam maliyet şeklini göstermekten uzaktır. Miktar ve toplam maliyet ilişkisi oldukça kaotik gözükmemektedir. Ancak üretim miktarları en küçükten en büyüğe doğru sıralandığında Grafik 10'la ifade edilen biçim elde edilmektedir. Bu şekliyle toplam maliyet ve üretim ilişkisi daha ayırt edilebilir ve düzenli görünmektedir. Buna ilaveten 2005-2007 dönemleri arasındaki bakır fiyatlarının Grafik 11'deki hareketleri ve enflasyon oranı dikkate alınıp toplam maliyet rakamları deflate edildiğinde ise Grafik 12 elde edilmektedir. Bu grafik sabit fiyatlarla toplam maliyet ve üretimi miktarlarını göstermektedir. Buna göre sabit fiyatların kullanıldığı verilerle toplam maliyet-üretim miktarı ilişkisi daha tanıdık gelmektedir. Sabit fiyatlarla hesaplanan verilerden hareketle iki dönem ayrı ayrı en düşük üretim düzeyinden en yüksek üretim düzeyine sıralanıp ortalama maliyet eğrisi elde edildiği zaman ise Grafik 13 elde edilmektedir. Grafik 13 kalite çemberi faaliyetlerinin verimlilik etkisi olan ikinci tür verimlilik hareketini göstermektedir. 2005 dönemine ait verimlilik faaliyetlerinin yapılmadığı ilk 12 aylık döneme karşılık gelen sabit fiyatlarla ortalama maliyet-üretim miktarı ikilileri bu grafikte bir 'U' benzeri şekil oluştururken 2006-2007 döneminde yapılan kalite çemberi faaliyetlerinin sonucu olarak firmanın sabit fiyatlarla kısa dönem ortalama maliyet eğrisini temsil eden ikililer kümesi 'U' şeklini koruyarak neredeyse paralel olarak aşağı kaymıştır. Bu da kalite çemberi faaliyetlerinin ikinci tür verimlilik etkisini gerçekleştirdiğini göstermektedir. Diğer taraftan gerek birinci dönemde gerekse ikinci dönemde firmanın sabit fiyatlarla ortalama maliyet-üretim ilişkisinin ölçek ekonomisini yansıtır şekilde 'U' benzeri bir şekil olduğu görülmektedir. Bu da birinci tür verimliliğin firmada var olduğunu göstermektedir. Tablo 3, 2005 ve sonraki dönemi temsil eden ortalama maliyet eğrilerinin örnek üç adet üretim miktarı/ortalama maliyet ikililerini vermektedir. İkinci satıra göre üretim arttıkça ortalama maliyet düşmektedir. Benzer şekilde 2006-2007 döneminde de ölçek ekonomisi varlığını korumaktadır. Üretim 1000 kg düzeyinde iken ortalama maliyet 27 TL iken üretim arttıkça 2840kg seviyesinde 14 TL'ye düşmektedir. Sonra üretim 2951kg dolaylarında iken ortalama maliyet 17 TL'ye yükselmektedir. Buna göre her iki dönemde de ölçek ekonomisi varlığını göstermektedir. Tablo 4 ise ikinci tür kalite hareketini rakamlarla ifade etmektedir. İkinci sütun birinci dönem için sütun birdeki üretim düzeyleri civarındaki ortalama maliyeti vermektedir. Üçüncü sütun ise ikinci döneme karşılık gelen ortalama maliyetleri yaklaşık olarak vermektedir. Dördüncü sütuna göre ortalama maliyetlerin %36 ila %46 dolayında azalarak ortalama %41 civarında bir verimlilik artışı sağlandığı görülmektedir.



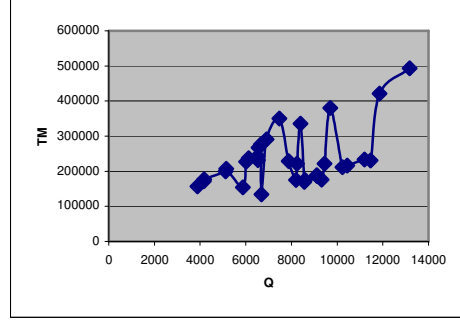
Şekil 1: Birinci Tür Verimlilik Artışı



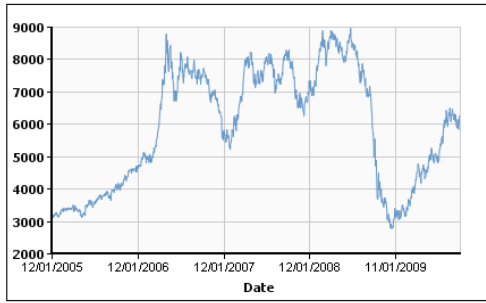
Şekil 2: İkinci Tür Verimlilik Artışı



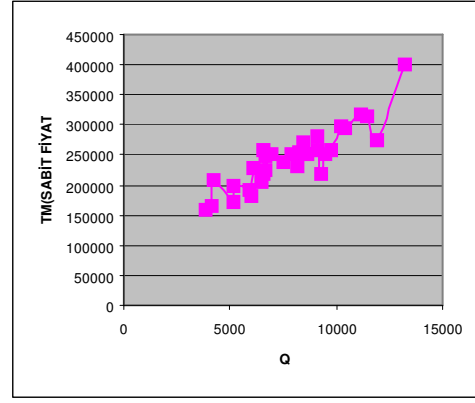
Grafik 9: Toplam Maliyet-Üretim(kg)



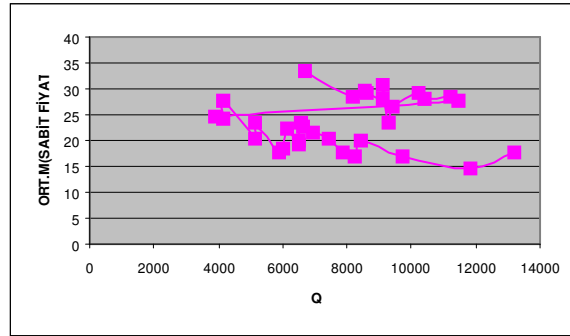
Grafik 10: Toplam Maliyet-Üretim(kg)



Grafik 11: Bakır Fiyatları(USD)



Grafik 12: Sabit Fiyatlarla Toplam Maliyet-Üretim



Grafik 13: Ortalama Maliyet(I ve II Dönem)

Tablo 3: Birinci ve İkinci Dönemde Ölçek Verimliliği

Ölçek	Üretim(ton)- ort.maliyet(TL)	Üretim(ton)- ort.maliyet(TL)	Üretim(ton)- ort.maliyet(TL)
	Düşük kapasite	Optimum kapasite	Aşırı kapasite
2005 (12 ay)	1000 / 33.41	1393 / 23	1623 / 27
2006-2007(20 ay)	1000 / 27	2840 / 14	2951 / 17

Tablo 4: Verimlilik Artışı

Yaklaşık Üretim Miktarı(kg)	Birinci Dönem Ortalama Maliyet(TL)	İkinci Dönem Ortalama Maliyet(TL)	Ortalama Maliyet Azalışı(%)
1000/1000	33,41	19,22	-0,42472
1115/1124	32	20,44	-0,36125
1214/1225	28,36	16,82	-0,40691
1261/1245	29,19	20,06	-0,31278
1323/1400	30,86	16,85	-0,45399
1467/1476	28	16	-0,42857
1566/1642	27,56	14,71	-0,46626
1542/1555	28,51	15,1	-0,47036
		Ortalama verimlilik artışı	0,415605

8. SONUÇ

Bu çalışma örnek bir firmada kalite çember faaliyetlerinin verimliliği artırmadaki rolünü ölçmeye çalışmıştır. Kalite çemberleri öncesi ve sonrası iki dönem karşılaştırıldığında belli sayısal göstergelere göre üretim sürecinde hata sayıları ve hurda miktarlarında belirgin bir düşme gözlemlenmişken belli bazı performans değerlerinde de belirgin yükselmeler yaşanmıştır. Bunun dışında nümerik olarak yapılan mikroekonomik analize göre ilk olarak firmada birinci tür verimlilik denilen ölçek verimliliğinin mevcut olduğu tespit edilmiştir. İkinci olarak örnek firmada uygulanan kalite çember faaliyetlerinin ikinci tür verimlilik olarak adlandırılan firma verimliliğini %41 arttırmış olduğu görülmüştür.

KAYNAKLAR

- Akal, Z.(2005), *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi*, MPM, Ankara, 2005, 6. Basım.
- Diewert, W.E. and Smith, A.M.(1994), 'Productivity Measurement for a Distribution Firm', *NBER Working paper*, WP no:4812, July 1994.
- Loren, B. and Johannes V.B. and Yifan, Z.(2009), 'Creative Accounting or Creative Destruction? Firm-Level Productivity Growth in Chinese Manufacturing', *NBER, Working Paper* 15152, July 2009.
- Efil, İsmail(1999), *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, 5. Baskı, Alfa Yayınları.
- ILO(2004), *İş Etüdü*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:29, Çev:Zühal Akal, Ankara.
- Krajewski, L.J. and Ritzman, L.P.(2005), *Operation Management*, Pearson, Prentice Hall, 7th Ed.

5

Yönetim

KURUMSALLAŞMA ALGILAMASI NE KADAR FARKLI?: KOBİ İŞLETME SAHİPLERİ VE YÖNETİCİLER BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA

Abdullah SOYSAL

Kilis 7 Aralık Üniversitesi

Aykut BEDÜK

Selçuk Üniversitesi

Sedat ALICI

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

ÖZET

Hemen her şeyin küreselleştiği günümüz dünyasında bilginin ve onu yaratan insanın temel değer haline gelmesi ile değişimi benimsemek ve onu yönetmek daha önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda 21. Yüzyılda var olabilmenin anahtarı sayılan değişim olgusu; her alanda olduğu gibi Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) yapısını, yönetimini ve stratejilerini de derinden etkilemektedir. KOBİ'ler, gelişmiş ve gelişmekte olan pek çok ülke ekonomilerinde yarattıkları katma değerle, istihdama ve sosyal kalkınmaya olan katkılarıyla çok önemli bir yere sahiptirler. Gelişmekte olan ülkelerde tüm üretimin, satışların ve katma değer % 90'dan fazlası KOBİ'ler tarafından yaratılmaktadır (Çakıcı ve Özer, 2007: 88). Bu bağlamda Ulusların ekonomik kalkınma ve sosyal gelişme bakımından arzu edilir noktaya taşınmalarında KOBİ'lerin öneminin anlaşılmasıyla bu tür işletmeler gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelere de kabul görmeye ve hükümetlerce teşvik edilmeye başlanmıştır (İlhan, 2004: 83).

Bununla birlikte özellikle küresel kriz altında sürekli rekabetçi bir güce sahip olma arzusu, diğer işletmeler kadar KOBİ'lerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesini de gittikçe zorlaştırmaktadır. Yapı, yöntem, süreç ve stratejilerini değişimin emrine veremeyen ve bunu etkin bir yönetsel yapıya ve profesyonel anlayışa bırakmayan işletmelerin günümüz rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri oldukça güçtür. Bu bağlamda, işletmelerin süreklilik gösterebilmeleri, iş çevrelerinde ve toplumda güven uyandırabilmeleri ve küresel rekabeti fırsata çevirebilmeleri için, kurumsallaşma alt yapılarını tamamlamaları gerekmektedir.

Kurumsallaşma; bir şirketin kişilerden bağımsız olarak kurallara standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, kendilerine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünme süreci olarak tanımlanmaktadır (Sağlam, 2003, s.33; Toprak, 2003). Bir diğer tanımda ise kurumsallaşma; bir işletmenin piyasanın ve günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak gerekli sistemleri kurması, bir kurum olmaya özgü davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı hale getirmesi ve uygulayabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Genç vd., 2004, s.26; Karpuzoğlu, 2003, s.72). Aynı zamanda kurumsallaşma; işletmelerin çevrelerindeki yasalara ve baskılara uyum sağlayıp, uymak zorunda oldukları kuralları yerine getirerek çevreden destek sağlamaları olarak da ifade edilmektedir (Kondra, 1998: 1-2). Kurumsallaşma tanımlamalarında ortak payda, örgütlerin

kişilerden bağımsız sistemli bir yapıya kavuşturulması söz konusudur. Fakat örgütü yönetenlerin de kurumsal kimliğin oluşturulmasında önemli bir role sahip oldukları bilinmektedir.

Bu kapsamda işletmelerde kurumsal yönetim, kurumların profesyonelce yönetildikleri ve kontrol edildikleri sistem olarak tanımlanır. Kurumsal yönetimin temel amacı uzun dönemde kurumun kârlı ve başarılı büyümesini, başarının devamlılığını, adil ve sorumlu davranılmasını ve işletmeyle ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesini sağlamaktır (Pazarcık, 2004, s.36). Dolayısıyla kurumsallaşma işletmenin bir “sistem” haline gelmesini sağlayan önemli bir unsur olarak görülebilir (Chua vd., 2003: 90)

Bir işletmenin kurumsallaşma düzeyini tam olarak ortaya koymak amacıyla şu faktörlerin dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir (Karpuzoğlu, 2003, s.72; Kondra, 1998: 6): Misyon, vizyon ve amaçların varlığı, biçimsellik, işletme sahibinin yaklaşımı, girişimcinin tüm karar süreçlerine diğer yöneticileri dahil etmesi, işletmenin girişimciye bağımlı olmaması, girişimcinin yetki devretmesi, profesyonel yöneticilerin yeterince dikkate alınması, uzun vadeli ve belirgin amaçlara sahip olmak, stratejik planın olması, işletme kültürünün aile kültüründen daha ön planda olması, insan kaynakları politikasının var olması ve sağlıklı bir biçimde işletilmesi, çevre koşullarının yeterince dikkate alınması, finansman fonksiyonunun sorumluluğunun uzman kişilere verilmesi, etkin ve sağlıklı işleyen bir üretim politikası ve sağlıklı işleyen satış politikasının mevcut olması.

Kurumsallaşma düzeyine etki eden faktörleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür (www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/10): Kurum kültürü, yönetim kalitesi, eğitim alt yapısı, insana yönelik tutum ve davranışlar ve örgüt yapısı. Buna göre bir işletmenin kurumsallaşmasının temel göstergeleri; örgüt kültürünün geliştirilmesi, yönetimin profesyonelleşmesi, eğitim-yetiştirme faaliyetleri, kurumun insana bakış açısı, sistemli bir örgüt yapısı, faaliyetlerin belli bir plan ve politikalar ışığında yürütülmesi, iş/süreçlerin standartlaştırılması, iç denetim sisteminin oluşturulması şeklinde sıralanmaktadır (Çakıcı ve Özer, 2007: 91).

Kurumsallaşma sürecini yavaşlatan unsurlar arasında, ataerkil aile ve merkeziyetçi işletme düzeni ile birlikte devlet bürokrasisi ile iyi ilişkiler kurarak işini geliştiren girişimciler sayılabilir (Alacaklıoğlu, 2001). KOBİ’lerde ve dolayısıyla aile işletmelerinde istenen düzeyde kurumsallaşmanın sağlanamaması ve istenen gelişmenin olmamasına yönelik olarak aşağıdaki nedenler sıralanabilir (Chung ve Karina, 2003, s.648; Miller vd., 2003, s.524; Çakıcı ve Özer, 2007: 89): Vizyon, misyon, amaç ve stratejilerin belirgin olmaması ve benimsenmemesi, kurumsal çevrenin etkisini önemsememe ve uyum sağlayamama, katılımcı yönetim kültürünün benimsenmemesi, uzun dönem finansal kaynak yokluğu/eksikliği, yönetsel, finansal, pazarlamaya ilişkin vb. alanlarda teknik uzmanlık eksikliği, aile işletmeleri arasında sınırlı işbirliği ve alt-işletmecilikten (taşeronluk) kaynaklanan yoğun ve baskıcı rekabet, aile işletmelerine dönük kurumsal ve endüstriyel hizmetlerin (bankacılık, hizmet içi eğitim desteği, girişimci geliştirme desteği vb.) yetersizliği, yasal mekanizmanın işlevsel olmayışı ya da yetersiz kalması, iletişim kanallarında yatırım eksikliği, birinci kuşak işletme sahiplerinin misyonlarına çok sıkı bağlı olması ve değişime karşı çıkması ve aile üyesi çalışanların yönetimde çok ağırlıklı ve baskın bir rol oynaması. Diğer taraftan kurumsallaşmaya yönetici engelleri ise şu şekilde sıralanabilir (Bayer, 2005: 137-138): Başkalarının başarısını kabullenememe, başarısızlıkların gizlenmesi, yetki devretmeme, sorumsuzluk, itaat bekleme, beceriksizlik, başka şekillerde farklılaşma arayışı, diktatörlük hevesi, yalnızca çalışarak olmaz anlayışı, yeteneksizlik düzeyine ulaşma, olanak yetersizliği, çağdaş düşünmeden yoksunluk, başarısızlık hegemonyası, yönetsel rahatlık alanlarını koruma ve her şeye gücü yeten yönetici efsanesi.

Kurumsallaşma ile ilgili literatüre bakıldığında, Karpuzoğlu (2003), aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik çalışmasında plan, hedef, yönetim, satış, finans, personel, üretim, kültür ve çevre olarak sayılan işletme faktörlerinin tamamı için, kurumsallaşmanın yöneticiler tarafından yeterince önemsenmediğini bulgulaştırmıştır.

Özkaya ve Şengül’ün (2006) Manisa’da 50 işletme üzerinde yaptıkları kurumsallaşma araştırmasında, işletmelerin büyük çoğunluğunun “kurumsallaşma” olgusunun işletmeleri için önemli olduğunun farkında oldukları belirlenmiştir. Aynı çalışmada, ele alınan işletmelerde kuşaklar arasında; kurumsallaşma düzeyinde gerek eğitim ve gerekse yaş grupları açısından belirgin farklılıkların olduğu

tespit edilmiştir. İkinci kuşak aile üyelerinin eğitim düzeyleri yükseldikçe, işletme ile ilgili plan yapma ile finansmanla ilgili yeni yöntemleri uygulama konusunda aktif girişimde bulundukları belirlenmiştir.

Çakıcı ve Özer'in (2007) Mersinde faaliyet gösteren toplam 77 KOBİ'nin kurumsallaşma düzeyi araştırmasında, daha çok işletmelerin; iş-sahip bağımlılığının azaltılması, işlemlerin belgelere dayandırılması, güvenilir bir kurum olma, insana bakış açısı, yönetim ve örgüt yapısı, yazılı plan ve politikalar, profesyonelleşme, iş ve süreçlerin standartlaştırılması gibi konularda kurumsallaşmaya daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir.

Ulukan (2005) Eskişehir'de 25 işletmenin yöneticisi üzerinde yaptığı kurumsallaşma araştırmasında, kurumsallaşmanın en fazla profesyonel yönetim ve profesyonellerin işletmede çalıştırılması olarak algılandığını bunu örgütlenme faaliyetleri, kişilerden bağımsız örgütsel faaliyetler ve yetki devrinin izlediğini belirlemiştir. Aynı çalışmada işletme sahipleri ile profesyonel yöneticilerin kurumsallaşmaya kendi açılarından baktıkları bulgulanmıştır. Buna göre işletme sahipleri kurumsallaşmadan en fazla profesyonel yönetim ve profesyonellerin işletmede çalıştırılması, yetki devri ve yetkilendirme konularını algıladıklarını belirtmişlerdir. Profesyonel yöneticileri ise kurumsallaşma kavramından en fazla, örgütte işlerin, standartların, sorumlulukların vb. belirlenmesini ve kişilerden bağımsız örgütsel yapıların oluşturulmasını anladıklarını belirtmişlerdir.

KURUMSALLAŞMA ALGILAMASI NE KADAR FARKLI?: KOBİ İŞLETME SAHİPLERİ VE YÖNETİCİLER BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, KOBİ'lerde önemli pozisyonda olan işletme sahip ve yöneticilerin kurumsallaşmaya yönelik yaklaşımlarını ve algılama düzeylerini belirleme amacını taşımaktadır. Böylece işletme düzeyinde işletme açısından önemli, fakat farklı statü ve rollere sahip olan kişilerin kurumsallaşma yönündeki eğilimlerinin ve algılamalarının ne derecede farklılık ya da benzerlik gösterdiği, kurumsallaşmanın avantaj mı yoksa dezavantaj olarak mı algılandığı, uygulanabilirliğinin ne olduğu, kurumsallaşma bağlamında alınan kararlar ve politikaların hangi düzeyde olduğu sorularına cevap aranmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın Kapsamı Yöntemi ve Sınırlılığı

Araştırmanın kapsamını, K.Maraş ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin sahipleri ve işletme yöneticileri oluşturmaktadır. 13 İşletme sahibi ve 17 işletme yöneticisi olmak üzere toplam 30 kişi üzerinde yürütülen çalışmada Ulukan'ın (2004) 15 maddelik kurumsallaşma anketi kullanılmış ve yüz yüze görüşmeler ile veriler elde edilmiştir. Anket 2 bölümden ve 20 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölüm; ankete cevap veren katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik toplam 5 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm, katılımcıların kurumsallaşmaya yönelik yaklaşım ve algılama düzeylerini belirleme amacını taşıyan, Likert tipi toplam 15 sorudan oluşmaktadır. Anket verileri SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde t-testi kullanılmıştır. Sonuçların yorumlanmasında .05 anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Araştırmanın sadece K.Maraş'ta tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ sahip ve yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiş olması çalışmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bu durum elde edilen sonuçların genellemesini engellemektedir. Araştırmaya kaynaklık eden işletme sahibi ve yöneticilerin, anket sorularını doğru olarak algıladıkları ve doğru yanıtlar verdikleri varsayımı da araştırmanın bir diğer kısıtı olarak belirtilebilir.

Bulgular

Araştırmaya katılan işletme sahip ve yöneticilerin %66.8'i erkek, %33.2'si erkektir. Araştırma kapsamındaki işletme sahip ve yöneticilerin % 77.5'inin 40 yaşın altında, %23.5'inin ise 40 yaşın üzerinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmadaki deneklerin % 83'ünün evli % 17'sinin ise bekar olduğu tespit edilmiştir. Deneklerin %40'ının üniversite, % 34'ünün lise ve %16'sının ise lisansüstü eğitime

sahip oldukları belirlenmiştir. Cevaplayıcıların tekstil sektöründeki iş tecrübelerinin ortalama 11-15 yıl olduğu bulgulanmıştır.

Tablo.1: İşletme Sahip ve Yöneticilerin Kurumsallaşma Algılamasına Yönelik Aritmetik Ortalama Standart Sapma ve t Testi Sonuçları

Kurumsallaşma Algılaması	İşletme S./Yöneticiler	N	X	Ss	t değeri	P
Profesyonel yönetim; profesyonellerin çalıştırılması	İşletme S.	13	4,18	,69	-1,16	0,322
	Yönetici	17	4,12	,72		
İşlerin, standartların, prosedürlerin, kişilerin vb. belirlenmesi	İşletme S.	13	3,71	1,23	-2,136	,05 p<.05
	Yönetici	17	4,59	,57		
Kişilerden bağımsız yapıların oluşturulması	İşletme S.	13	2,50	,634	1,81	,073
	Yönetici	17	2,28	,725		
Yetki devri, yetkilendirme	İşletme S.	13	2,67	1,17	-1,64	,001 p<.05
	Yönetici	17	4,26	,59		
İşbölümü	İşletme S.	13	3,66	,50	-1,44	0,15
	Yönetici	17	3,94	,43		
İşletmenin ve personelin kontrolü	İşletme S.	13	2,36	,481	1,67	,108
	Yönetici	17	2,19	,531		
İşlerin uzman kişilerce yerine getirilmesi	İşletme S.	13	3,59	,543	-1,63	,105
	Yönetici	17	3,73	,474		
Kuralların varlığı	İşletme S.	13	2,31	,476	1,62	,107
	Yönetici	17	2,19	,530		
Personelin kararlarda etkin rol ve sorumluluk alması	İşletme S.	13	3,57	1,04	-0,187	0,83
	Yönetici	17	3,64	1,05		
Raporlama sisteminin kurulması	İşletme S.	13	3,51	,79	-1,047	0,312
	Yönetici	17	3,79	,85		
Şirketin büyümesi	İşletme S.	13	3,87	1,06	-0,368	0,718
	Yönetici	17	4,13	,79		
Süreklilik	İşletme S.	13	2,55	,562	-1,55	,431
	Yönetici	17	2,45	,621		
Objektif kriterlerin ortaya çıkması	İşletme S.	13	4,02	,86	-1,13	0,275
	Yönetici	17	4,11	,79		
Herkesin işinin sahibi ve patronu olduğu bir yapı	İşletme S.	13	3,56	1,02	-0,188	0,87
	Yönetici	17	3,62	1,02		
Patrona bağlı olmadan yönetim kuruluna bağlı olma	İşletme S.	13	3,75	1,18	-2,132	,05 p<.05
	Yönetici	17	4,60	,54		

Yukarıda Tablo 1'e bakıldığında, işletme sahibi ve yöneticilerinin kurumsallaşma algılaması kapsamında; Profesyonel yönetim; profesyonellerin çalıştırılması, işbölümü, İşlerin uzman kişilerce yerine getirilmesi, Personelin kararlarda etkin rol ve sorumluluk alması, Raporlama sisteminin kurulması, Şirketin büyümesi, Objektif kriterlerin ortaya çıkması ve Herkesin işinin sahibi ve patronu olduğu bir yapı konularında hemen hemen aynı algılamada oldukları belirlenmiştir. Diğer taraftan, işletme sahibi ve yöneticilerin, işlerin, standartların, prosedürlerin, kişilerin vb. belirlenmesi ($t(30) = -2,136$, $p < .05$), Yetki devri, yetkilendirme ($t(30) = -1,64$, $p < .05$) ve Patrona bağlı olmadan yönetim kuruluna bağlı olma ($t(30) = -2,132$, $p < .05$) gibi kurumsallaşma algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma sonucunda, işletme sahibi ve yöneticilerin kurumsallaşmayı, özellikle profesyonel yönetim ve profesyonellerin çalıştırılması olarak algıladıkları belirlenmiştir. Bunun yanında işletme sahibi ve yöneticilerin, objektif kriterlerin ortaya çıkması, şirketin büyümesi, işbölümü ve uzmanlaşma ve personelin kararlarda etkin rol oynamasını da kurumsallaşmanın bir parçası olarak gördükleri belirlenmiştir.

Araştırmada işletme sahibi ve yöneticilerin işlerin, standartların, prosedürlerin, kişilerin vb. belirlenmesi, yetki devri, yetkilendirme ve patrona bağlı olmadan yönetim kuruluna bağlı olma gibi kurumsallaşma algılamalarında farklı görüşler içerisinde oldukları söylenebilir. Buna göre yöneticilerin; örgütte işlerin, standartların, prosedürlerin, kişilerin vb. belirlenmesi, yetki devri, yetkilendirme ve patrona bağlı olmadan yönetim kuruluna bağlı olmayı kurumsallaşma açısından işletme sahiplerine göre daha önemli gördükleri belirlenmiştir. Bu bulgular Ulukan'ın (2004) bulgularını da destekler niteliktedir. Bu durum, işletme yöneticilerinin örgütün biçimsel yapısını daha da etkin hale getirerek kendi pozisyonlarını güçlendirme ve inisiyatif kullanmayı vurgulamak istedikleri düşünülebilir. Buna göre işletme sahiplerinin yöneticilere göre kurumsallaşma algılamasının daha esnek olduğu ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- Alacaklıoğlu, H. 2001. İş hayatındaki ailelere danışmanlık. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Bayer, Ertuğrul. 2005. İşletmelerde kurumsallaşmanın sorunsal hale gelmesi ve kurumsallaşamama nedenlerinin belirlenmesi, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7 (3), 125-142
- Chua, J.H., J.J. Chrisman ve P. Sharma (2003), "Succession and Nonsuccession Concern of Family and Agency Relationship", **Family Business Review**, Jun. 16 (2), ABI/INFORM Global, 89
- Chung, W.W.C. ve K.P.K. Karina. 2003. Management succession:a case for chinese family-owned business, *Management Decision*, 41(7)
- Çakıcı, A. Ve B.Ş. Özer, (2007), "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10 (18): 87-110
- İlhan, S., (2004), "Bir Sosyo-Ekonomik Örgütlenme Biçimi Olarak Küçük ve Orta Boy İşletmeler", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 3 (7):82-91
- Karpuzoğlu, E., 2003. Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma, İstanbul: Hayat Yayınları
- Kondra, A., (1998), "Organizational Diversity and Change in Institutional Theory", **From Organizational Studies**, 22 (12): 1-17
- Miller, D., L. Steir, ve I. Le Breton-Miller, 2003. Lost in time:intergenerational succession, change and failure in family business", *Journal of Business Venturing*, Vol.(18)
- Özkaya M.O., ve C.M. Şengül. 2006. Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve ikinci kuşağın "kurumsallaşma" konusuna bakış açısı. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 21 (1), 109-126
- Pazarcık, O., 2003. Aile şirketleri-tanımı, önemi, yapısı değişim ve devir planı gerekleri, *Anahtar Dergisi*, Sayı. 178, Ekim
- Sağlam, N., 2003. Aile şirketlerinde yeniden yapılanma, <http://www.eso-es.net>, (Erişim: 23.08.2003).
- Ulukan, C., 2004. Örgütlerin kurumsallaşması mı yoksa süreçlerin kurumsallaşması mı?: yeni bir perspektif ihtiyacı, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 22-29 Mayıs, Bursa
- Ulukan, C., 2005. "Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005/2: 29-42

İŞLETMELERDE ÇOK BOYUTLU PERFORMANS ÖLÇÜMÜ ÜZERİNE BİR MODEL ÖNERİSİ VE BİR UYGULAMA

Ali ELEREN

Afyon Kocatepe Üniversitesi

ÖZET

İşletmelerde performans ölçümü çok yeni olmamasına rağmen çalışılan model ve yöntem sayıları sınırlı kalmıştır. Çalışılan modeller içerisinde daha çok finansal boyut üzerinde durulmasına rağmen diğer boyutlarla birlikte nitel ve nicel verileri birlikte kullanıldığı modeller çok çalışılmamıştır. Özellikle nitel modellerden ziyade nicel modellere yönelişin temel sebeplerinden birisi, verilerin elde edilmesinde ve ölçümünde daha kolay olmalarıdır.

İşletmelerin rekabetçi konumlarını güçlendirmek için profesyonel yönetim, vasıflı işgücü, gelişmiş teknoloji, kalite, performans, verimlilik, kaynak etkinliği, kalite, esneklik, yenilikçilik vb. birçok faktör rol oynamaktadır. Bu faktörlerden biri olarak performans, işletmelerin rekabet konumlarını belirleme, kendi tarihi seyri veya sektördeki diğer işletmelerle mukayeseli karşılaştırma yapabilme yönüyle önemli bir kavramdır.

Çalışmada, işletmelerin performans ölçümü ve değerlendirmesinde beklentilerin karşılanma düzeyleri yaklaşımına dayalı, ağırlıklı ve çok boyuttan oluşan yeni bir performans modeli uygulanmıştır. Bu modelde uygulanan yaklaşıma benzer olarak bazı modellerde fark (gap) modeli adıyla uygulamalara rastlanmaktadır. Burada fark aralığının öngörülen değer içerisindeki oran yani fark oranını belirlemek ve bu yaklaşıma göre işletmelerin performans puanlarını hesaplamaktır.

Çalışmanın ilk aşamasında Afyonkarahisar ilinde gıda sektörünün bir alt sektörü olan şekerleme sektöründe faaliyet gösteren ve sanayi ve ticaret odasına kayıtlı toplam 71 işletme içersinden 26 işletmeye anket uygulanmıştır. Bu anket çalışmasıyla işletme yöneticilerinin performans boyutlarını ağırlıklandırması ve boyutlara ait ihtiyaç duyulan diğer verilerin elde edilmesine çalışılmıştır. Sonra, işletmelerin performans boyutlarına ait veriler ve ağırlıklar performans modeline yerleştirilmiştir. Daha sonra tüm önermelerde nitel ve nicel verilere ait beklenen ve gerçekleşen değerlere ait ortalamalar hesaplanarak fark-aralık (gap) değerleri bulunmuş ve bu değerler tekrar beklenen performans değerlerine oranlanarak fark oranları elde edilmiş ve bu oranlar önceden belirlenen modelde kullanılarak performans puanlarına dönüştürülmüştür. En son olarak işletmeler bu puanlara göre büyükten küçüğe sıralanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çok Boyutlu Performans Modeli, Fark Yüzdeleri Analizi, Afyonkarahisar, Gıda Sektörü

GİRİŞ

İşletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmada bireyler, birimler ve işletmenin tümü için konulan hedeflere ulaşma düzeylerinin takibi, rekabete hazırlanan bir işletme için önem taşımaktadır. Bu açıdan işletme yöneticileri günümüzde performans yönetim sistemlerine daha çok önem vermektedirler. Bu amaçla işletmeler tarafından geliştirilen stratejiler ve hedeflerin zaman içerisinde işletmenin tüm

faaliyetlerine ve yaşamına uyumlu hale getirilmesi söz konusu olmakta ve önceden konulan hedeflerin aşılmasına dayalı bir performans modeli rekabete hazırlanmak isteyen işletmeler için zorunluluk halini almaktadır.

İşletmeler için performans ölçme ve değerlendirme, şimdiye kadar basit, tek kriterli ve sınırlı yöntemlerle ve çoğunlukla kısmi ölçümlere dayalı yürütülmekteydi. Ancak günümüzde, performans yönetim sistemlerinde gelişmeler, sürekli gelişen istatistiksel ve matematiksel yöntemler ve duyulan gereksinimler sonucunda çok kriterli, çok yönlü ve aşamalı performans ölçme ve değerlendirme modelleri ve yöntemleri geliştirilmiştir. Performans izleme için oluşturulan modeller işletmenin içinde bulunduğu ve değişkenlik arz eden şartlara da uyumlu olmalıdır. Yeni rekabet faktörleri olarak ortaya çıkan yenilikçilik, esneklik gibi faktörlerle de uyumlu olmalıdır. Dolayısıyla modeller, değişen şartlar, beklentiler ve rekabetin yapılabilecek yeni tanımlarına da uyum sağlayabilmelidir. Modeller kısacası esnek bir yapıda olmalıdır.

Performans ölçme ve değerlendirme modellerinde amaç işletme performansının değerlendirilmesi ise, konulacak hedefler ve değerlendirme kriterleri sektörün yapısına göre farklılıklar arz etmektedir. Bu nedenle modellerin oluşturulmasında sektöre dayalı hassasiyetlere dikkat edilmelidir.

Fark / boşluk (Gap) yöntemleri, performans ölçümünde sık olmasa da kullanılmaktadır. Daha çok hizmet kalitesine dayalı performans ölçümünde (Servqual veya Servperf) rastladığımız yöntem, beklenilen (hedeflenen) sonuçlarla gerçekleşen (fiili) sonuçların karşılaştırılması esasına dayandırılmaktadır.

I. LİTERATÜR BİLGİSİ

Performans, performans yönetimi veya performans ölçümü konusunda literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. “Performans yönetim sistemi” kavramı ilk kez, Beer ve Ruh (1976) tarafından kullanılmıştır. Daha sonra, Bell, 1978 ve 1987 yıllarında çalışmalarıyla sistemin daha da gelişmesine zemin hazırlamıştır. 1990’lı yıllardan itibaren çalışmalar daha da da artarak günümüze kadar ulaşmıştır.

Performans literatürü içerisinde belli başlı modeller ve bu modellerde kullanılan performans boyutları aşağıdaki tabloda özet olarak yer almaktadır. Burada en fazla performans boyutunu birlikte kullanan modeller “Entegre Performans Ölçüm Modeli” ile “Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli” olarak sıralanmaktadır.

Performans ölçümünde modeller yanında bir de ölçüm yöntemleri üzerinde durmak gerekir. Literatürde bu konuda sıkça kullanılan yöntemlere ait bilgiler aşağıdaki tabloda özet olarak verilmektedir. Buna göre simülasyon ve istatistiksel yöntemlerin daha çok kullanıldığı görülmektedir. Ancak son birkaç yılda çok kriterli karar verme yöntemlerinin kullanılmasında bir artış gözlemlenmektedir. Bu yöntemler içerisinde en çok AHP, TOPSIS ve bu yöntemlerin bulanık yaklaşımları kullanılmaktadır. Bunun bir sebebi, yöntemlerin nicel ve nitel kriterleri birlikte değerlendirebilmesi, kolay uygulanabilirliği ve farklı kriterlere bağlı olarak bir değerlendirme performans indeksi veya puanı oluşturulabilmesidir.

Literatürde performans, performans yönetimi ve performans ölçümü ve modelleri üzerine birçok tanım bulunmaktadır. Baş ve Artar (1991)’a göre performans, “bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye ulaşabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel bir açıklamasıdır” Akal (1992) göre performans “genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır.” Tanyaş (1993)’a göre ise, “işletmeler için birey, grup, toplum veya nitel açılarından ulaşma derecesinin bir ölçüsü olup, genel anlamda sonuç/hedef bağıntısıyla ifade edilmesi gereken bir kavram” olarak vurgulamaktadır.

Macey (2001)’e göre performans yönetimi, örgütün ortak ve fonksiyonel stratejileri ile amaçlarına ulaşması için etkin ve etkili yönetilmesini sağlayacak geniş kapsamlı bir süreçtir. Barutçugil (2002), “işletmeleri istenen amaçlara yöneltmek için, işletmelerin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir” tanımını yapmıştır. Frolick

vd. (2006)'e göre ise örgüt stratejilerinin uygulanmasını ve geliştirilmesini iyileştirmek için tasarlanmış iş süreçleridir.

Tablo-1: Çok Boyutlu Performans Modelleri

PERFORMANS BOYUTLARI	ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLEME MODELLERİ									
	Keegan vd. 1989	Lynch ve Cross 1991	Fitzgerald vd. 1991	Kaplan ve Norton 1992	Bititci vd. 1997	Atkin-son vd. 1997	Chen-nel vd. 2000	Neely vd. 2002	EFQM 1991-1999	Laitinen 2002
	Perfor. Ölçüm Matrisi	Performans Piramidi	Sonuçlar Belirleyiciler Modeli	Dengeli Performans Göstergesi	Entegre Performans Ölçüm Modeli	Sorumluluk Temelli PD Modeli	Örgütsel PD Modeli	Performans Prizması Modeli	Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli	KOBİ'ler için Entegre Performans Ölçüm Modeli
Finansal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Müşteri	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Pazar	✓	✓			✓		✓			✓
Ürün/ Süreç Kalitesi		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ürün /Süreç Hızı	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Etkinlik/ Verimlilik		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
Esneklik		✓	✓		✓			✓		
Yenilik	✓		✓	✓				✓	✓	
Öğrenme ve Gelişme	✓		✓	✓				✓	✓	
Çalışanlar				✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Vizyon/ Strateji		✓		✓	✓		✓	✓	✓	
Rekabet	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓
Sosyal Sorumluluk ve Dışsal Çevre	✓				✓	✓	✓		✓	

Kaynak : Ağca, 2009 :56

Tablo-2: Literatürde performans analizinde kullanılan teknik ve modellerden örnekler

YAZARLAR	PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN YÖNTEMLER										
	SPC	PY	FA	MCDM	DEA	SEM	DP	DOP	FUZ.	REG.	SIM.
Jagadees ve Babu (1994)	√	√									
Chenhal (1996)			√							√	
Tong ve Chen (1998)		√									√
Berry ve Cooper (1999)										√	
Caporaletti vd. (1999)					√		√				
Lo ve Pushpakumara (1999)				√							
Martin vd. (1999)	√									√	√
Suwignjo vd. (2000)				√							
Bititci vd. (2001)				√							
MacCarthy ve Wasuri (2001)	√										√
Selen ve Asheyeri (2001)											√
Chan vd. (2002)									√		√
Corbett ve Pan (2002)	√	√									
Yurdakul (2002)				√							
Chan vd. (2003)									√		
Sarkis (2003)				√							
Chen ve Chen (2004)		√									
Triantis ve Otis (2004)					√						
Agus (2005)						√					
Ali ve Wadhwa (2005)											√
Meer vd. (2005)										√	
Silveria (2005)										√	
Pearn ve Wu (2006)	√	√									
Sandroek vd. (2006)	√							√			√
Eleren ve Özgür(2006)				√	√						
Eleren (2007)									√		
Eleren ve Soba (2009)				√							
SPC: İstatiksel Proses Kontrol – PY: Proses Yeterliliği – DOP: Doğrusal Olmayan Programlama DEA: Veri Zarflama Analizi – SEM: Yapısal Eşitlik Modelleme – DP: Doğrusal Programlama - FA: Faktör Analizi FUZ: Bulanık Küme – REG: Regresyon – SIM: Simülasyon- MCDM: Çok Kriterli Karar Verme (AHP,TOPSIS..)											

Kaynak : Akyüz, 2006 : 26 ; Eleren,2009 : 1304

Harrington(1996)'a göre performans ölçümü, işletmelerin önceden belirlenen hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını belirleyen bir işlem dizisi olarak tanımlamakta ve performans yönetim sürecinin bir alt süreci olduğunu belirtmektedir. Tekeli (2003) ise tanımında “bir işletmenin başarısını etkileyen faktörlerin karşılaştırılması veya ilişkilendirilmesi sonucu elde edilen bilgidir. Daha teknik bir anlatımla performans ölçümü, bir işletmenin yararlandığı kaynaklar, ürettiği ürün ve hizmetler ile elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli sistematik olarak veri toplaması analizi ve raporlama sürecidir”

II. PERFORMANS MODELİNİN KURULMASI

Performans modelinin kurulmasında performans faktör ve değişkenlerinin belirlenmesi ve ağırlıklandırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla deri sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin üst yöneticilerine uygulanan bir anket yardımıyla araştırma yapılmıştır.

A) ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Çalışmanın amacı, kapsamı, metodolojisi ile ilgili bilgiler aşağıdadır:

Araştırmanın amaç ve kapsam: Bir sektöre ait çok boyutlu ve beklenen ve gerçekleşen değerler farkı (gap) temeline dayalı performans ölçüm modelinin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır.

Araştırmanın Kapsamı: Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren gıda alt sektörlerinden şekerleme sektöründe faaliyet gösteren 26 işletme ve bu işletmelere ait 2008 verileriyle sınırlıdır.

Araştırmanın Metodolojisi: Çalışmada veri olarak birincil veri kullanılmıştır. “Araştırmacının amacına ulaşması için ihtiyaç duyduğu özgün verileri, araçlar kullanarak kendisinin toplaması ile oluşan verilere birincil veri denilmektedir” (Altunışık vd., 2005: 68).

Burada birincil veriye ulaşmak için geleneksel anket yöntemlerinden yüz yüze görüşme tekniği tercih edilmiştir. Örneklem seçiminde “rastgele ve olasılığa dayalı olmayan örneklem” yöntemi uygulanmıştır.

Verilerin Toplanması: Verilerin elde edilmesinde kullanılan ölçeğin hazırlanmasında Eleren ve Soba (2009) kullandıkları ölçek temel alınmıştır. Ancak burada boyutlar iç ve dış müşteri, finans, üretim ve pazarlama fonksiyonlarına dayalı toplam beş boyutla sınırlandırılmıştır. Ölçek, boyutlar ve her boyuta ait değişkenlerin ağırlıklandırılması üzerine sorular ile her değişkene ait veri toplama amaçlı sorulardan oluşmaktadır. Tüm sorular bir formatta hazırlanmış ve işletme yöneticileri tarafından değerlendirilmiştir.

B) ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELERE AİT BİLGİLER

Araştırmaya katılan işletmelerin;

- %100'ü KOBİ sınıfına girmektedir (İşgücü, ciro ve sermaye kriterlerine göre).
- İşletmelerin %27'si tek kişi işletmesi, %55'i limited ve diğerleri de anonim işletmelerdir.
- %92'si aile işletmesidir ve yönetimlerinde aile bireyleri bulunmaktadır.
- Üst yöneticilerin %53'ünün lisans ve üzeri eğitim alanlardan oluşması KOBİ ve aile işletmeleri konumunda olmalarına rağmen eğitime önem verdiklerini göstermektedir.
- İşletmelerin %72'si lokum, diğerleri ise muhtelif şekerleme, reçel ve marmelat, kahvaltılık gibi ürün üreten işletmelerden oluşmaktadır.
- İşgörenlerin %89'u erkeklerden oluşmakta, yaş ortalaması 27 olup genç işgücüdür. Buna rağmen işgücü tecrübeleri ortalama 12 yıl olup çocuk yaşta işe başladıkları görülmektedir.

C) MODEL DEĞİŞKENLERİNİN BELİRLENMESİ VE AĞIRLIKLANDIRILMASI

Model üç aşama ile oluşturulmaktadır. Bunlar sırasıyla;

- Model boyutlarının belirlenmesi ve ağırlıklandırılması,
- Her model boyutuna ait değişkenlerin belirlenmesi ve ağırlıklandırılmasıdır.

Birinci aşamada işletme üst yöneticilerinden her boyutun için 1-5 arası değerlendirilmesi istenmiş ve bu değerlendirmeler sonucunda puan ortalamaların toplam puanlara oranlanmasıyla boyutlara ait önem düzeyleri (ağırlıklar) hesaplanmıştır. Bunlar sırasıyla;

- Müşteri beklentileri ve memnuniyeti (W=0,225),
- Çalışanların beklentileri ve memnuniyeti (W=0,136),
- Üretim Yönetimi (W=0,201),
- Pazarlama Yönetimi (W=0,210),
- Finansal Yönetim (W=0,228)

İkinci aşamada ise her boyut ve bunlara ait değişkenler ilgili kişilere uygulanmıştır. Burada bir yönüyle değişkenlerin belirlenmesi ve ağırlıklandırılması diğer yönüyle de değişkenlere ait nicel ve nitel verilerin toplanması amaçlanmıştır.

Performans fonksiyonunda yer alması düşünülen her faktör ve değişkene ait değerlendirmeler sırasıyla aşağıdaki gibidir. Burada boyutlara ait önem düzeyleri işletme üst yönetimlerince

değerlendirilmiştir. Boyutlara ait ağırlıklandırma ve gerçekleşen ve beklenen performans verileri ilgili taraflara sorularak elde edilmiştir.

1. Müşteri beklenti ve memnuniyeti faktöründe müşterilerin beklentilerini karşılama ve memnuniyet düzeyleri incelenmeye çalışılmıştır. Şekerleme sektörünün ürünleri çoğunlukla toptancılara satılmaktadır ve bu bölgede çoğunlukla tüketilmektedir. Ana kütlesi tahminen 12.500, örneklem ise 322 kişiden oluşmaktadır.

Tablo-3 : Müşteri Beklentileri ve Memnuniyeti Faktörü ve Değişkenleri

	ÖNEM DÜZEYİ	
	ORTALAMA	W/w
1. MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ VE MEMNUNİYETİ	4,62	0,225
Ürünlerin fiyatı bütçemize uygundur.	4,81	0,123
Ürünlerin kalite düzeyi yeterlidir	4,59	0,118
Ürün çeşitliliği boldur	4,31	0,110
Ürünlerin teslimatı zamanında olmaktadır.	4,18	0,107
Garanti kapsamı uygundur	3,92	0,100
Sorun ve şikayetlerimize yeterli cevap bulmaktayız	3,79	0,097
Ürünler damak tadımıza uygundur	3,77	0,097
İşletme personeli güler yüzlü hizmet vermektedir	3,39	0,087
Ürünlerin tasarımı moda ve zevklerimize hitap etmektedir.	3,21	0,082
Ürünlerin tanıtımı akılcı ve ilgi çekicidir	3,09	0,079
N = 10.000 / n=322		

2. Çalışanların beklenti ve memnuniyeti faktöründe çalışanların yani iç müşterilerin işletme ve yönetimden memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu değerlendirme sorularını toplam 26 işletmede çalışan 371 kişiden sadece 110 kişiye uygulanmıştır.

Tablo-4 : Çalışanların Beklentileri ve Memnuniyeti Faktörü ve Değişkenleri

	ÖNEM DÜZEYİ	
	ORTALAMA	W/w
2. ÇALIŞANLARIN BEKLENTİLERİ VE MEMNUNİYETİ	2,79	0,136
Yaptığım işin karşılığını maaş ve ücret olarak almaktayım	4,75	0,118
Sağlanan çalışma yaşam kalitesi memnuniyet vericidir.	4,42	0,110
İş tatmininde huzur ve güven ön plandadır	4,31	0,107
Herkes yönetimde söz hakkında sahiptir.	4,27	0,106
Ücret ve ödüllerin dağılımının adil olduğuna inanmaktayım.	4,20	0,104
İş yükünün uygun olduğuna inanmaktayız.	4,11	0,102
Yeterli iş güvenliğine sahip olduğumuza inanmaktayım	3,93	0,098
Takım ruhu ile çalışmaktayız.	3,59	0,089
Teorik ve uygulamalı eğitimlerin verilmesi memnuniyet vericidir.	3,49	0,087
Tüm çalışan arkadaşları işletme kültürüne sahip çıkmaktadırlar	3,22	0,080
N : 371 / n: 110		

3. Üretim Yönetimi fonksiyonuna ait değişkenlerin değerlendirilmesi işletme sahip /üst yöneticileri tarafından değerlendirilmiştir. Değişkenlerin çoğunluğu nicel verilerden oluşmaktadır.

Tablo-5: Üretim Yönetimi Faktörü ve Değişkenleri

	ÖNEM DÜZEYİ	
	ORTALAMA	W/w
4. ÜRETİM YÖNETİMİ	4,13	0,201
Ürün çeşitliliği (*)	4,54	0,115
Üretim teknoloji yaşı (*)	4,48	0,114
Kapasite kullanım oranı (*)	4,31	0,109
Hatalı ürün sayısı (/1000 adet ürün) (*) (-)	4,22	-0,107
Geliştirilen paten sayısı (*)	4,04	0,102
Sahip olunan patent sayısı (*)	3,93	0,100
Üretim yönetiminde profesyonellik düzeyi (1-5)	3,91	0,099
Mesleki eğitim çalışmaları (saat / yıl) (*)	3,41	0,086
Son beş yılda gerçekleştirilen proje sayısı (*)	3,36	0,085
Son beş yılda iş kazası ve hastalıkları sayısı (*) (-)	3,25	-0,082
N : 72/ n: 26		

(*) Nicel veriler ; (-) Negatif yönlü

4. Pazarlama Yönetimi fonksiyonuna ait değişkenlerin değerlendirilmesi işletme sahip /üst yöneticileri tarafından değerlendirilmiştir. Değişkenlerin çoğunluğu nicel verilerden oluşmaktadır.

Tablo-6 : Pazarlama Yönetimi Faktörü ve Değişkenleri

	ÖNEM DÜZEYİ	
	ORTALAMA	W/w
5. PAZARLAMA YÖNETİMİ	4,31	0,210
Yıllık satışlarda artış oranı (*)	4,82	0,116
Müşteri şikayetlerinde azalma (1-5)	4,75	0,114
Tüm satışlar içersinde ihracatın payı (*)	4,45	0,107
Marka tescilli ürün sayısı (*)	4,33	0,104
Pazarlama yönetiminde profesyonellik düzeyi (1-5)	4,29	0,103
Ürün hayat süresi (yıl) (*)	4,21	0,101
Web tabanlı / e-ticaret uygulamaları ile satışlar % (*)	3,85	0,092
Profesyonel lojistik firmaları ile çalışma düzeyi (1-5)	3,77	0,091
Satış personelinin eğitimi (... saat / yıl)	3,61	0,087
Pazarlama maliyetlerindeki artış % (*) (-)	3,56	-0,085
Yıllık satışlarda artış oranı (*)	4,82	0,116
N : 72 / n: 26		

(*) Nicel veriler

5. Finansal Yönetim fonksiyonuna ait değişkenlerin değerlendirilmesi işletme sahip /üst yöneticileri tarafından değerlendirilmiştir. Değişkenlerin çoğunluğu nicel verilerden oluşmaktadır.

Tablo-7 : Finansal Yönetim Faktörü ve Değişkenleri

	ÖNEM DÜZEYİ	
	ORTALAMA	W/w
6. FİNANSAL YÖNETİM	4,69	0,228
Finansal yönetimde profesyonellik düzeyi (1-5)	4,83	0,114
Finansal planlama, analiz ve denetimlerin periyodik yapılması (1-5)	4,72	0,112
Yönetim muhasebesi uygulama	4,62	0,109
Toplam Borç / Toplam Varlıklar	4,25	-0,100
Alacak Devir Hızı	4,22	0,100
Likidite (Cari Oran)	4,05	0,096
Net Kar / Özsermaye	4,01	0,095
Net Kar / Toplam Varlıklar	3,99	0,094
Stok Devir Hızı	3,84	0,091
Net İşletme Sermayesi Devir Hızı	3,79	0,090
N : 72 / n: 26		

(*) Nicel veriler ; () Negatif yönlü

D) PERFORMANS MODELİNİN KURULMASI

Performans modelinin kurulmasında kullanılacak olan faktör ve değişkenler ile ağırlıkları önceki bölümlerde belirlenmiştir. Burada bu veriler kullanılarak aşağıdaki şekilde model oluşturulmuştur:

Performans Fonksiyonu $f(x)$, faktör (boyut) ağırlıkları W_i , fark yüzdesi değişkenleri x_{ij} ve değişken ağırlıkları w_{ij} olmak üzere;

$$f(x) = W_1 * F_1 + W_2 * F_2 + W_3 * F_3 + W_4 * F_4 + W_5 * F_5 \quad (1)$$

$$= W_1 * (w_{11} * x_{11} + w_{12} * x_{12} + \dots) + W_2 * (w_{21} * x_{21} + w_{22} * x_{22} + \dots) + \dots \quad (2)$$

III. MODELİN PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE UYGULANMASI**1. Verilerin Hazırlanması**

Veriler, tüm faktörler ve altında değişkenleri olmak üzere M.S. Excel dosyasında tablo haline getirilmiştir. Araştırmaya katılan 26 işletmenin tümü tabloya aktarıldığında dosya büyüklüğünün aşırı büyümesi nedeniyle tüm işletmeler içersinden küçük, orta ve büyük işletmeleri tanımlayacak şekilde 10 işletme seçilmiş ve performans modeli bu işletmelere uygulanmıştır.

2. Farklar ve Fark Yüzdelelerinin Hesaplanması

Her işletmeye ait model boyutları ve değişkenlerine ait veriler M.S. Excel tablosuna girilmiştir. Girilen veriler ikili veri sisteminden oluşmaktadır. Bunlar gerçekleşen ve beklenen (öngörülen) performans değerleridir. Bu değerler de kendi içersinde nicel ve nitel olarak ikiye ayrılmaktadır. Likert türü sorular (1-5) arası değerlerden oluşmaktadır. Bunun yanında kapasite kullanım oranı veya likidite oranı gibi nicel veriler ise bu değişkenleri ifade eden oran veya rakamlardan (nicel) oluşmaktadır.

Tablo -8 : İşletmelerin Boyutlara ve Toplamda Performans Puanları ve Sıralaması

PERFORMANS BOYUTLARI	İŞLETMELER										
	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	ORT
1. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	-0,113	-0,107	-0,103	-0,091	-0,115	-0,096	-0,098	-0,131	-0,110	-0,113	-0,108
Ürünlerin fiyatı bütçemize uygundur.	-0,016	-0,012	-0,008	-0,014	-0,009	-0,008	-0,014	-0,013	-0,018	-0,019	-0,013
Ürünlerin kalite düzeyi yeterlidir	-0,007	-0,014	-0,017	-0,012	-0,018	-0,01	-0,011	-0,02	-0,016	-0,012	-0,014
Ürün çeşitliliği boldur	-0,015	-0,013	-0,009	-0,014	-0,016	-0,007	-0,009	-0,017	-0,015	-0,009	-0,012
Ürünlerin teslimatı zamanında olmaktadır.	-0,010	-0,017	-0,015	-0,008	-0,017	-0,019	-0,011	-0,021	-0,012	-0,018	-0,015

Garanti kapsamı uygundur	-0,016	-0,003	-0,007	-0,008	-0,008	-0,006	-0,002	-0,014	-0,008	-0,006	-0,008
Sorun ve şikayetlerimize yeterli cevap bulmaktayız	-0,006	-0,010	-0,011	-0,002	-0,005	-0,01	-0,009	-0,011	-0,009	-0,009	-0,008
Ürünler damak tadımıza uygundur	-0,013	-0,008	-0,009	-0,015	-0,014	-0,005	-0,013	-0,012	-0,015	-0,014	-0,012
İşletme personeli güler yüzlü hizmet vermektedir	-0,008	-0,011	-0,007	-0,008	-0,006	-0,011	-0,012	-0,004	-0,005	-0,007	-0,008
Ürünlerin tasarımı moda ve zevklerimizimize hitap etmektedir.	-0,009	-0,012	-0,004	-0,005	-0,016	-0,009	-0,006	-0,011	-0,005	-0,01	-0,009
Ürünlerin tanıtımı akılcı ve ilgi çekicidir	-0,013	-0,007	-0,016	-0,005	-0,006	-0,011	-0,011	-0,008	-0,007	-0,009	-0,009
2. ÇALIŞANLARIN BEKLENTİLERİ	-0,106	-0,081	-0,105	-0,134	-0,104	-0,097	-0,112	-0,106	-0,109	-0,104	-0,106
Yaptığım işin karşılığını maaş ve ücret olarak almaktayım	-0,013	-0,010	-0,008	-0,011	-0,012	-0,007	-0,014	-0,014	-0,015	-0,006	-0,011
Sağlanan çalışma yaşamı kalitesi memnuniyet vericidir.	-0,006	-0,014	-0,010	-0,014	-0,006	-0,009	-0,011	-0,005	-0,013	-0,014	-0,010
İş tatmininde huzur ve güven ön plandadır	-0,018	-0,014	-0,013	-0,025	-0,009	-0,015	-0,011	-0,013	-0,013	-0,006	-0,014
Herkes yönetiminde söz hakkında sahiptir.	-0,011	-0,014	-0,008	-0,017	-0,012	-0,007	-0,011	-0,015	-0,014	-0,012	-0,012
Ücret ve ödüllerin adil dağıldığına inanmaktayız	-0,011	-0,01	-0,013	-0,015	-0,016	-0,015	-0,007	-0,013	-0,009	-0,011	-0,012
İş yükünün uygun olduğuna inanmaktayız.	-0,019	-0,004	-0,010	-0,004	-0,019	-0,013	-0,014	-0,008	-0,009	-0,011	-0,011
Yeterli iş güvenliğine sahip olduğumuza inanmaktayım	-0,005	-0,002	-0,013	-0,014	-0,009	-0,009	-0,016	-0,012	-0,007	-0,013	-0,010
Takım ruhu ile çalışmaktayız.	-0,008	0,001	-0,015	-0,014	-0,005	-0,009	-0,010	-0,007	-0,009	-0,017	-0,009
Teorik ve uygulamalı eğitimler memnuniyet vericidir.	-0,003	-0,007	-0,008	-0,009	-0,009	-0,006	-0,010	-0,013	-0,008	-0,005	-0,008
Tüm çalışanlar işletme kültürüne sahip çıkmaktadırlar	-0,012	-0,006	-0,007	-0,011	-0,007	-0,007	-0,008	-0,006	-0,012	-0,009	-0,009
3. ÜRETİM YÖNETİMİ	-0,141	-0,123	-0,080	-0,095	-0,129	-0,133	-0,106	-0,064	-0,093	-0,102	-0,107
Ürün çeşitliliği	-0,003	0,001	0,01	-0,008	-0,015	0,003	0,001	0,016	0,010	0,001	0,001
Üretim teknoloji yaşı	-0,002	0,006	0,002	0,007	0,022	-0,001	0,001	0,001	0,003	-0,002	0,004
Kapasite kullanım oranı	0,005	0,022	0,023	0,034	0,017	0,016	0,026	0,022	0,005	0,023	0,019
Hatalı ürün sayısı (/1000 adet ürün)	-0,055	-0,084	-0,011	-0,035	-0,056	-0,042	-0,053	-0,016	-0,003	-0,016	-0,037
Geliştirilen paten sayısı	-0,018	-0,017	-0,018	-0,022	-0,023	-0,029	-0,015	-0,021	-0,018	-0,019	-0,020
Sahip olunan patent sayısı	-0,010	-0,013	-0,003	-0,011	-0,013	-0,016	-0,007	-0,012	-0,011	-0,006	-0,010
Üretim yönetiminde profesyonellik düzeyi (1-5)	-0,012	-0,007	-0,008	-0,01	-0,014	-0,012	-0,013	-0,011	-0,008	-0,012	-0,011
Mesleki eğitim çalışmaları (saat / yıl)	0,010	0,004	0,005	0,006	-0,003	-0,003	0,002	0,001	0,003	-0,002	0,002
Son beş yılda gerçekleştirilen proje sayısı	-0,013	-0,017	-0,013	-0,013	-0,011	-0,018	-0,016	-0,017	-0,009	-0,013	-0,014
Son beş yılda iş kazası ve hastalıkları sayısı	-0,043	-0,018	-0,067	-0,043	-0,033	-0,031	-0,031	-0,025	-0,065	-0,055	-0,041
4. PAZARLAMA YÖNETİMİ	0,172	0,147	-0,096	0,217	-0,081	0,099	0,086	0,047	-0,132	0,115	0,057
Yıllık satışlarda artış oranı	0,038	0,031	0,021	0,036	0,009	0,029	0,027	0,015	0,031	0,076	0,031
Müşteri şikayetlerinde azalma (1-5)	-0,016	-0,014	-0,011	-0,009	-0,011	-0,011	-0,01	-0,009	-0,010	-0,022	-0,012
Tüm satışlar içerisinde ihracatın payı	0,033	0,042	0,012	0,036	0,013	0,023	0,004	0,032	0,034	0,020	0,025
Marka tescilli ürün sayısı	-0,013	-0,004	-0,010	-0,006	-0,017	-0,012	-0,014	0,001	-0,012	-0,016	-0,010
Pazarlama yönetiminde profesyonellik düzeyi (1-5)	-0,010	-0,011	-0,014	-0,014	-0,007	-0,016	-0,008	-0,010	-0,019	-0,011	-0,012
Ürün hayat süresi (yıl)	0,037	0,024	0,023	0,020	0,019	0,036	0,027	0,003	0,007	0,011	0,021
Web tabanlı / e-ticaret uygulamaları ile satışlar	0,026	0,044	0,030	0,037	0,033	0,019	0,044	0,021	0,022	0,013	0,029
Profesyonel lojistik firmaları ile çalışma düzeyi (1-5)	-0,005	-0,003	-0,016	-0,013	-0,013	-0,011	0,001	-0,012	-0,014	0,002	-0,009
Satış personelinin eğitimi (... saat / yıl)	0,002	0,018	0,007	0,008	0,006	0,002	0,017	0,007	0,005	0,002	0,007
Pazarlama maliyetlerindeki artış %	0,080	0,020	-0,138	0,122	-0,113	0,04	-0,001	-0,001	-0,176	0,04	-0,013
5. FİNANSAL YÖNETİM	0,109	0,065	0,233	0,169	0,159	0,075	0,076	0,073	0,027	0,167	0,099
Finansal yönetiminde profesyonellik düzeyi (1-5)	-0,024	-0,014	-0,011	-0,012	-0,018	-0,011	-0,015	-0,011	-0,014	-0,012	-0,014
Finansal planlama, analiz ve denetimlerin periyodik yapılması (1-5)	-0,009	-0,017	-0,013	-0,014	0,011	-0,015	-0,016	-0,008	-0,016	-0,008	-0,011
Yönetim muhasebesi uygulama (1-5)	-0,015	-0,006	-0,012	-0,012	-0,012	-0,011	-0,009	-0,007	-0,013	-0,013	-0,011
Toplam Borç / Toplam Varlıklar	0,005	0,052	0,051	0,055	0,054	0,05	0,049	0,024	0,050	0,004	0,039
Alacak Devir Hızı	0,007	0,026	0,061	0,011	0,056	0,048	0,008	0,003	0,023	0,054	0,030
Likidite (Cari Oran)	0,013	0,028	0,029	0,019	-0,012	0,019	0,013	-0,023	0,045	0,050	0,018
Net Kar / Özsermaye	0,028	0,055	0,026	0,017	-0,004	0,023	0,010	0,006	0,005	-0,002	0,016
Net Kar / Toplam Varlıklar	0,063	-0,008	0,042	0,08	0,056	0,025	0,030	0,078	-0,069	0,016	0,015
Stok Devir Hızı	0,013	-0,093	0,048	0,043	0,009	-0,02	0,030	-0,007	0,008	0,069	0,010
Net İşletme Sermayesi Devir Hızı	0,028	0,042	0,012	-0,018	0,019	-0,033	-0,024	0,018	0,008	0,009	0,006
PERFORMANS PUANLARI	- 0,007	- 0,014	- 0,020	0,026	- 0,047	- 0,024	- 0,023	- 0,030	- 0,080	0,002	- 0,025
SNO	3	4	5	1	9	7	6	8	10	2	

Farklar hesaplanırken aşağıdaki formülasyon kullanılmaktadır:

$$\text{Fark (gap)} = (\text{Gerçekleşen performans değeri}) - (\text{beklenen performans değeri}) \quad (3)$$

Burada sonucun negatif çıkması, beklenen öngörünün sağlanamadığı yani düşük performansı göstermektedir. Sıfır çıkması tam performansın yakalandığını, yüksek çıkması ise aşıldığını göstermektedir.

Performans fark (gap) yüzdeleri ise farkın başka bir gösterimi olmakla birlikte, performans hesaplamasında -1/+1 arası bir oranla tanımlandığı için verilerin performans modelinde kullanılmadan önce standart hale gelmesine imkan vermesi yönüyle önemli bir çevrimdir.

$$\text{Fark(gap) Yüzdesi} = (\text{Gerçekleşen Değer} - \text{Beklenen Değer}) / (\text{Beklenen Değer}) \quad (4)$$

3. İşletmelerin Faktör Performans Puanlarının Hesaplanması

Performans fonksiyonu $f(x_i)$, oluşturulmasından sonra tüm oranlar, gruplar ve ağırlıklar kullanılarak performans puanları belirlenmektedir. Puanlar sırasıyla aşağıdaki işlemler sonucunda hesaplanmaktadır :

Performans değerlemesine giren tüm işletmeler için ayrı ayrı olmak üzere;

- Tüm performans boyutları ve değişkenleri için öncelikle her gözleme ait gerçekleşen ve beklenen performans değerleri arasındaki farklar ve fark yüzdeleri hesaplanır. Sonra her işletme için fark yüzdeleri ortalamaları hesaplanır. Burada her boyut için değer sayısı değişmektedir. Örneğin müşteri memnuniyeti boyutunda tüm müşterilerin sayısı farklı olduğu için bu boyuttaki değişkenlere ait verilerin sayısı da buna bağlı olarak diğerlerinden fazla olacaktır. Bunun yanında iç müşteri memnuniyetinde araştırmaya katılan işgören sayıları kadar veri olacak, diğer boyutlarda ise üst yönetim cevaplayacağından işletme sayısı kadar olacaktır.
- Her boyuttaki değişkenlerin önceden hesaplanan ağırlıkları ile değişken fark yüzde ortalamaları çarpılarak toplanır ve boyutlara ait toplam ağırlıklı puanlar hesaplanır.
- Son olarak her boyut için önceden hesaplanan boyut ağırlıklarıyla boyutlara ait toplam ağırlıklı puanlar çarpılarak toplanır ve işletmenin toplam performans puanı bu şekilde elde edilmiş olur. Puan negatif ise, işletme performans boyutlarının çoğunluğunda hedeflerine ulaşmada başarısız kaldığı, pozitif ise başarılı olduğu değerlendirilmesine gidilir.
- İşletmelere ait performans puanları büyükten küçüğe sıralandığında işletmelerin performans sıralaması tamamlanmış olacaktır.

4. İşletmelerin Toplam Performans Puanları ve Sıralama

Önceki bölümde bahsedilen işlemler takip edildiğinde işletmelerin performans puanları her boyut ve değişkenler için hesaplanmış ve aşağıdaki tabloda yer almaktadırlar. Buna göre;

- Model çalışmasında yer alan tüm işletmeler, örnek uygulamaya dahil edilmemiştir. Çalışma sayfasının matris boyutları dikkate alınarak örnek olması amacıyla 10 işletme ile sınırlandırılmıştır. İşletmelerin isimleri izin verilmediği için kullanılamamıştır ancak 1-10 arası kodlanmıştır.
- Her değişken için performans yüzdeleri -1 /+1 arası değerlerde gezmektedir.
- Puanların hesaplanma özellikleri dikkate alındığında ağırlıklı performans puanları da yine -1 /+1 arası sınırlarda gezdiği düşünülmektedir.
- Çalışma nicel ve nitel verilere direkt uygulanabilmektedir.
- Model, sadece sektörün karakteristikleri ve öncelikleri dikkate alınarak sektörlere özel oluşmaktadır ve her sektör için yeniden hazırlanabilir özelliktedir. Model bir kez hazırlandıktan sonra her yıla ait verilere uygulanabilir ve karşılaştırılmalı değerlendirmelerde kullanılabilir.
- Sonuçlar incelendiğinde A04 nolu işletmenin öne çıktığı görülmektedir. Bu işletmenin puanının yüksek çıkmasında özellikle finans ve pazarlama boyutlarından gelen puanların etkili olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Performans ölçme ve değerlendirme üzerine şuana kadar birçok çalışma literatüre kazandırılmıştır. Bu çalışmalarda birçok model geliştirilmiş ve farklı yöntemler denenmiştir. Küreselleşme ile zorlaşan rekabet şartlarında, stratejik planlarla rekabet şartları içersinde mevcut durumlarını ve gelecek hedeflerini doğru ve net olarak tanımlamaları ve bunu sürekli izlemeleri büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle gelecekte de performans üzerine benzer çalışmaların devam etmesi kaçınılmazdır.

Çalışmanın model ve yöntem açısından önemli bir farklılığı, önceden kullanılan fark (gap) modeli olarak tanımlanan performans hedefleri ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki farklara dayalı değerlendirme yapan bir modelin ağırlıklı fark yüzdeleri cinsinden yeniden yorumlanmasına dayanmaktadır. Literatürde bu tür bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Uygulanan yöntem ayrıca, tüm boyutlar için ayrı ayrı puanlama yapılabilmesi ve bu puanlar izlenerek toplam puanların nasıl oluştuğunun yorumlanabilmesine ve nicel - nitel verilerin birlikte değerlendirilmesine de imkan vermektedir.

Modelin doğruluğu, verilerin doğruluğuna, sektör işletmelerinin çoğunluğunun katılımına ve katılımcıların bu tür bir çalışmanın gerekliliği üzerine bilinç düzeylerine göre değişmektedir. Model, boyutlar, değişkenler ve ağırlıklarıyla sektörler için bir kez kurulduktan sonra, sektördeki işletmelerin bireysel (kendi tarihi seyri içersinde) veya toplu performans değerlendirilmelerinde uygulanabilir.

Çalışmada uygulama safhasında isimleri kod ifadelerle tanımlanan on işletme içersinde en yüksek fark yüzdesi A04 işletmesinin olmuştur. Sadece boyutlara bağlı değerlendirmede birinci ve dördüncü boyutlarda A04, ikinci boyutta A02, üçüncü boyutta A08 ve son boyutta A03 öne çıkmaktadır. Ancak ağırlıklı toplam performans bir işletmenin sırasını belirlediği için tüm boyutlarda skor A04 işletmesinin olmuştur.

KAYNAKÇA

- Agus, A. (2005) "The Structural Linkages between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: Preliminary Empirical Study in Electronics Companies", *Singapore Management Review*, 27 (1), pp. 87-105.
- Ağca, Veysel (2009) "Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (PD) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği", *Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı :23, Nisan 2009, Kütahya.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu S., Yıldırım E., (2005) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. 4. Bsk. Sakarya.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. MPM Yayınları No:473, Ankara.
- Akyüz, Gökhan (2006) "Proses İmalatında Performans Ölçme Ve İyileştirmeye Yönelik Bir Modelleme Yaklaşımı: Bir Uygulama", *Akdeniz Ün. S.B.E. Basılmamış Doktora Tezi*.
- Ali M., Wadhwa S., "Performance Analysis of Partial Flexible Manufacturing Systems", *Global Journal of Flexible Systems Management*, 6(1), (2005), pp.9-19.
- Andersen, B. (1999). *Business Process Improvement*. American Society For Quality: USA.
- Andersen, B. & Fagerhaug, T. (2001). *Performance Measurement Explained, Designing and Implementing Your State-of-the-Art System*, ASQ, USA.
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. ve Wells, R.B. (1997). "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, 38 (3), s. 25-38.
- Atkinson, A. A., (1997) "New Direction in Management Accounting Research", *Journal of Management Accounting Research*, 9, pp. 285-311.
- Barutçugil, İ.(2002) *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baş, M. & Artar, A. (1991) *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*. MPM Yayınları No:434, Ankara.
- Beer M., Ruh R. A., (1957)"Employee Growth Through Performance Management", *Harvard Business Review*, July-August, pp.59-66.
- Beer M., Ruh R., Dawson J. A., McCaa B. B., Kavanagh M. J., (1978) "A Performance Management System: Research, Design, Introduction and Evaluation", *Personel Psychology*, 31, pp.505-535.

- Berry W. L., Cooper M. C., (1999) "Manufacturing Flexibility: Methods for Measuring the Impact of Product Variety on Performance in Process Industries", *Journal of Operations Management*, 17, pp.163-178.
- Bititci U. S., Suwignjo P., Carrie A. S., (2001) "Strategy Management Through Quantitative Modelling of Performance Measurement Systems", *International Journal of Production Economics*, 69, pp.15-22.
- Chan D. C. K., Yung, K. L., Ip, A. W. H., (2002) "An Application of Fuzzy Sets to Process Performance Evaluation", *Integrated Manufacturing Systems*, 13/4, 237-246.
- Chenhall R. H., (1996) "Strategies of Manufacturing Flexibility, Manufacturing Performance Measures and Organizational Performance: An Empirical Investigation", *Integrated Manufacturing Systems*, 7/5, 25-32.
- Caporaletti L. E., Dula J. H., Womer N. K., (1999) "Performance Evaluation Based on Multiple Attributes with Nonparametric Frontiers", *Omega*, 27, pp.637-645.
- Chen J. P., Chen K. S., (2004) "Quality And Reliability Corner Comparison of Two Process Capabilities by Using Indices Cpm : An Application to a Color STN Display", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(1), pp. 90-101.
- Chennell, A., Dransfield, S., Field, J., Fisher, N., Saunders, I. ve Shaw, D. (2000). "OPM: a system for organisational performance measurement", *In Proceedings of the Performance Measurement – Past, Present and Future Conference, Cambridge*, 19–21 July.
- Corbett C.J., Pan J.-N., (2002) "Evaluating Environmental Performance Using Statistical Process Control Techniques", *European Journal of Operational Research*, 139, pp.68-83.
- EFQM Mükemmellik Modeli 2000. (1998) İstanbul: EFQM ve KalDer Yayınları. European Foundation For Quality Management, <http://www.efqm.org>
- ELEREN, Ali, (2007) "İMKB'ye Kayıtlı Çimento İşletmelerinin Finansal Tablolarının Bulanık Mantık Yaklaşımı İle Değerlendirilmesi", *AKÜ İİBF Dergisi*, C.9, s.1, ss.141-154.
- ELEREN, A. ÖZGÜR, E. (2006) "Gıda Sektöründe Faaliyet Gösteren İMKB'ye kayıtlı İşletmelerde Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Performans Ölçümü", *4.Ulusal Araştırmaları Sempozyumu*, İKU, İstanbul, ss.403-414.
- ELEREN, Ali; ÖZGÜR, Ersan (2006) "Türkiye'de Yabancı Sermayeli Mevduat Bankalarının Veri Zarflama Yöntemi İle Etkinlik Analizlerinin Yapılması " *AKÜ İİBF Dergisi*, C8, S2, ss.53-76.
- ELEREN, A., SOBA, M. (2009) "İşletmelerde Çok Boyutlu Performans Ölçümü Ve Uşak Deri Sektöründe Bir Uygulama", *Uluslararası Davraz Kongresi*, Isparta, ss.1302-1320.
- Fitzgerald, L., Johnson, R., Brignall, S., Silvestro, R. and Voss, C. (1991) *Performance Measurement in Service Businesses*. London: CIMA.
- Frolick M. N., Ariyachandra T. R., (2006) "Business Performance Management: One Truth", *Information Systems Management*, 23(1), pp.41-48.
- Grady, M. W. (1991) "Performance Measurement, Implementing Strategy", *Management Accounting*, June-1991, pp.137-148.
- Heide, D. P., A (1993) *Comprehensive Performance Management Model, A Dissertation of Presented to the Graduate Faculty of the School of Human Behavior*, United States International University, San Diego.
- Johnson P., Bell C., (1987) "Focused Vision for Focused Performance", *Training and Development Journal*, December (1987), pp.56-59.
- Kaplan, R. ve Norton, D. (1992). "The Balanced Scorecard: The Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, Jan–Feb, pp.71–79.
- Laitinen, E.K. (2002). "A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies", *Scandinavian Journal of Management*, 18, pp. 65–99.
- Lo E. K., Pushpakumara C., (1999) "Performance and Partnership in Global Manufacturing-Modelling Frameworks and Techniques", *International Journal of Production Economics*, 60(1), pp.261-269.

- Lynch, R ve Cross, K. (1991) *Measure UP! Yardsticks for Continuous Improvement*. Oxford:Blackwell Publishing.
- Macey S., (2001) *An Integrated Model for Performance Management Based on ISO9000 and Business Excellence Models, Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Master of Applied Science*, Industrial Engineering at Dalhous University, Canada.
- MacCarthy B. L., Wasusri T., (2001) "Statistical Process Control for Monitoring Scheduling Performance-Addressing the Problem of Correlated Data", *Journal of the Operational Research Society*, 52, pp.810-820.
- Martin E. B., Morris A. J., Kiparissides, (1999) "Manufacturing Performance Enhancement Through Multivariate Statistical Process Control", *Annual Reviews in Control*, 23, pp.35-44.
- Medori D., Steple D., (2000)"A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations & Production Management*, 20(5),pp.520-533.
- McGregor D., (1957) "An Uneasy Look at Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, 35(3),pp.89-94.
- Meyer H. H., Kay E., French J. R. P., (1965) "Split Roles in Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, 43(1), pp.123-129.
- Pearn W. L., Wu C.-W., (2006) "Production Quality and Yield Assurance for Processes with Multiple Independent Characteristics", *European Journal of Operational Research*, 173, pp.637-647.
- Sandrock C., Vaal P., Weightman D., (2006) "Performance Comparison of Controllers Acting on a Batch Pulp Digester Using Monte Carlo Modelling", *Control Engineering Practice*, 14, pp.949-958.
- Sarkis J. (2003) "Quantitative Models for Performance Measurement Systems-Alternate Considerations", *International Journal of Production Economics*, 86, pp.81-90.
- Selen W. J., Ashayeri J., (2001) "Manufacturing Cell Performance Improvement: A Simulation Study", *Robotics and Computer Integrated Manufacturing*, 17,pp.169-176.
- Silveria G. J. C., (2005) "Market Priorities, Manufacturing Configuration, and Business Performance: An Empirical Analysis of the Order-Winners Framework", *Journal Of Operations Management*, 23, pp.662-675.
- Smith PC., Goddard M., (2002) "Performance Management and Operational Research: a Marriage Made in Heaven?", *Journal of the Operational Research Society*, 53, pp.247-255.
- Suwignjo P., Bititci U. S., Carrie A. S., (2000) "Quantitative Models for Performance Measurement Systems", *International Journal of Production Economics*, 64, pp.231-241.
- Tanyas, M. (1993). *Verimlilik Kavram ve Açıklamaları*. İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü Verimlilik Ders Notları.
- Tong L. I., Chen J. P., (1998) "Lower Confidence Limits of Process Capability Indices For Non- Normal Process Distributions", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(8/9), pp.907-919.
- Triantis K., Otis P.,(2004) "Dominance-Based Measurement of Productive and Environmental Performance for Manufacturing", *European Journal of Operational Research*, 154, (2004), pp.447-464.
- Yurdakul M.,(2002) "Measuring a Manufacturing System's Performance Using Saaty's System with Feedback Approach", *Integrated Manufacturing Systems*, 13(1), pp.25-34

İŞ HAYATINA İLİŞKİN YENİ KÜRESEL DÜZENLEMELER KOBİLERİMİZCE NASIL ALGILANIYOR?

Bariş BARAZ
Anadolu Üniversitesi
Ertan ÇINAR
Anadolu Üniversitesi

ÖZET

Küreselleşen iş hayatı beraberinde bazı yeni düzenlemeler getirmiştir. Bu yeni düzenlemeler arasında; Risk Odaklı Kredi Yönetimi (Basel II Standartları), Kurumsal Yönetim (Corporate Governance), Sosyal Sorumluluk Standartları (SA 8000), Yeşil İş Uygulamaları (Green Job), Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact), Küresel Raporlama Rehberi (Global Reporting Initiative), Sorumlu Yatırım İlkeleri (Principles for Responsible Investment) ve Adil Ticaret (Fair Trade) vb. sayılabilir.

Adı geçen yeni düzenlemelerin bazıları çalışma ortamına, bazıları şeffaflığa, bazıları da dürüst ticaret yapmaya ilişkin uyulması gereken kuralları beraberinde getirmektedir. İş hayatını düzenleyen küresel kurallar koymanın çeşitli amaçları vardır: Çevreyi, doğayı korumak, dünyanın sınırlı kaynaklarını doğru kullanmak, işgücü ve üreticinin sömürsünü önlemek, finansal krizleri önlemek, küçük yatırımcıları korumak gibi.

Türkiye'nin kendine özgü, aynı zamanda uluslararası konjonktürle etkileşerek oluşmuş bir Ulusal İş Sistemi vardır. Uluslararası etkileşimden Türkiye'ye gelen; bazıları “zorunlu”, bazıları “töremsel”, bazıları da “normatif” yeni düzenlemelerin Yeni Kurumsal Kuram'ın diliyle “eşbiçimli” bir örgüt yapısı oluşturduğu (isomorfizm) söylenebilir.

Bu araştırmada ilk olarak yukarıda sıralanan küresel düzenlemelerin neler olduğu -kısaca- aktarılmaktadır. Ardından yeni küresel düzenlemeleri KOBİ'lerimizin nasıl algıladığı irdelenmektedir. Gerçekte farklı isimler ifade edilen çok sayıda küresel iş düzenlemesi olmasına rağmen (UNEP Deklerasyonu, CERES İlkeleri, CAUX İlkeleri, SULLIVAN İlkeleri, CANARY Projesi, Düşük Karbon Ekonomisi vb.) bu araştırmada kamuoyunda en fazla bilinen küresel yedi küresel iş düzenlemesi (Basel II, Kurumsal Yönetim, SA 8000, Yeşil İş, Küresel İlkeler Sözleşmesi, Küresel Raporlama Rehberi, Adil Ticaret) ele alınmıştır. Adı geçen küresel iş düzenlemelerinin hepsinin “normatif” olduğu söylenilebilir. Çünkü hepsi (bu araştırmada sorgulanmayanlar dahil) yapılması gereken doğru uygulamalardır. Araştırma sonuçları Basel II ve Kurumsal Yönetim konusunda KOBİ yöneticilerinin bilgili olduklarını, diğer uygulamalar hakkında yeterli düzeyde birikimlerinin olmadığını göstermektedir. KOBİ yöneticileri bu düzenlemelerin 5 yıl ve üzeri bir zamanda kendilerini etkileyeceklerini düşünmektedirler. Ayrıca bu düzenlemeleri duyurma aşamasında Meslek Odalarına, üniversitelere medyaya ve işletmelerin kendilerine roller düştüğünü düşünmektedirler. Yine KOBİ yöneticileri kayıt dışı ekonominin büyüklüğü gibi bazı nedenlerin adı geçen düzenlemeleri tam olarak hayata geçirmenin önünde bir engel olduğunu belirtmişlerdir.

Anahtar Sözcükler: Küreselleşme, Kurumsal Yönetim, Basel II Standartları, Sosyal Sorumluluk Standartları, Yeşil İş.

1. GİRİŞ

Tüm dünya çapında işletmeler hızlı bir şekilde küreselleşmektedirler. Teknolojik gelişmelerin ve iletişim olanaklarının giderek artması ve yaygınlaşması tüm dünyayı daha kolay ulaşılabilir bir hale getirmiştir. Bununla birlikte iş hayatında yaşanan (outsourcing, e-business, empowerment vb.) bütün değişim ve gelişmeler tüm dünya ülkelerinde yabancı yatırımların armasına, işletmelerin küresel boyutta büyümelerine yol açmıştır.

Özellikle 1980’li yıllardan günümüze teknolojinin hızla ilerlemesi, iş hayatını ve iş yapma biçimini büyük ölçüde değiştirmiştir. Bu değişim ülkeler arasındaki sınırları kaldırmış ve “tüm dünyayı tek bir pazar olarak” gören küresel işletmelerin doğmasına zemin hazırlamıştır. Bu anlayışın dünyanın “insanlığın ortak malı olduğu” görüşünü, dolayısıyla dünya kaynaklarının etkin kullanımı beraberinde getirmesi beklenir.

Bu araştırmanın amacı, KOBİ yöneticilerinin yeni ortaya çıkan Risk Odaklı Kredi Yönetimi (Basel II Standartları), Kurumsal Yönetim (Corporate Governance), Sosyal Sorumluluk Standartları (SA 8000), Yeşil İş Uygulamaları (Green Job), Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact), Küresel Raporlama Rehberi (Global Reporting Initiative), Sorumlu Yatırım İlkeleri (Principles for Responsible Investment), Adil Ticaret (Fair Trade) vb. küresel iş düzenlemelerine bakış açılarını ortaya koymaktır.

Araştırmada KOBİ yöneticilerinin bu düzenlemeleri bilip bilmedikleri, ne kadar doğru bildikleri, kendilerinin bu düzenlemelere uyma konusundaki fikirlerinin ne olduğu vb. soruların yanıtları aranmaktadır. Araştırmanın başında yukarıda sıralanan küresel iş düzenlemelerinin ne olduğu ve hangi amaçla hayata geçirildiği kısaca açıklanmaktadır. Ardından araştırma sonuçları ve yorumlarına yer verilmektedir.

2. KÜRESEL İŞ DÜZENLEMELERİ

“Küresel iş düzenlemeleri” kavramıyla aktarılmak istenen küreselleşen iş hayatında genellikle uluslararası düzenleyici kurumların önderliğinde belirlenen ve bütün dünya çapında uygulanması beklenen düzenlemelerdir. Genellikle çevreyi korumak, yerel ekonomik krizlerin uluslararası hale gelmesini önlemek, emeği sömürsünü önlemek gibi amaçlarla hayata geçirilen bu düzenlemelerin ne olduğu ve KOBİ’lerimize olası etkileri aşağıda açıklanmaktadır:

Risk Odaklı Kredi Yönetimi (Basel II Standartları):

Basel-II, bankaların sermaye yeterliliklerinin ölçülmesine ve değerlendirilmesine ilişkin olarak Basel Bankacılık Denetim Komitesi (Basel Committee on Banking Supervision – BCBS) tarafından yayımlanan ve yakın tarihte birçok ülkede yürürlüğe girmesi beklenen standartlar bütünüdür (BDDK, 2009). Basel II ile risk odaklı sermaye yönetimi, risk odaklı kredi fiyatlamasını beraberinde getirecektir.

Basel II kriterlerinin uygulanmaya başlaması ile firmanın ve kullanılacak kredinin risk seviyesi, doğrudan kredi maliyetini etkileyecektir. Kredi veren firmanın derecelendirme notu düştükçe, banka hem daha çok risk alacak, hem karşılık olarak daha çok sermaye tutacak ve dolayısıyla daha çok kaynağını getirden mahrum bırakacaktır. Bu durumda firmalara kullanılacak kredilerin maliyetleri artacaktır. Bağımsız derecelendirme kuruluşları ile KOBİ’lerin değerlendirilecek olan özelliklerinin başında, sahip oldukları işletme sermayesi gelmektedir. Güçlü sermaye yapısına sahip KOBİ’lere verilecek kredilerin maliyetleri daha düşük olacaktır. KOBİ’lerimizin zaman zaman farklı merciler için farklı mali raporlar (bilançolar, gelir-gider tabloları vb) üretmeleri söz konusudur. KOBİ bilançolarının kredilendirmeye uygun olmaması, (negatif sermaye, bilançodaki zarar vb.), kayıt dışı işlemlerin bulunması, KOBİ’lerin derecelendirme aşamasında yaşayacağı zorlukların başında gelmektedir. İyi yönetilen, iyi finanse edilmiş ve gerekli tüm bilgileri (finansal ve niteliksel) zamanında ve yeterli bir şekilde sunarak şeffaflığı sağlayan KOBİ’ler, potansiyel olarak en iyi dereceyi almak suretiyle, en iyi şartlarda kredilendirme imkanına sahip olacaklardır (TBB, 2004).

Kurumsal Yönetim (Corporate Governance):

“İşletmenin üst yönetiminin yönetilmesi” olarak da ifade edilebilen kurumsal yönetim İngilizce literatürde “corporate governance” olarak adlandırılmaktadır. Kavram konusunda Türkçe’de bazı karışıklıklar yaşanmaktadır. Sözelimi “yönetişim”, “kurumsal yönetişim”, “kurumsal egemenlik” gibi terimlerle ifade edilmekte, kimi zaman “kurumsallaşma” ile karıştırılmaktadır. Kurumsal yönetim, işletmenin üst yönetiminin denetimi, yönlendirilmesi ve işletme üzerinde hak iddia eden grupların üst yönetimle olan ilişkilerinin bütünüdür. Kurumsal yönetim yönetim yapılarının şirketin ilişki içinde olduğu bütün kesimlere güven verici nitelikte ve yönetim anlayışının şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerini hayata geçirecek şekilde oluşmasıdır. Dolayısıyla kurumsal yönetim; üst yönetimin, yönetim kurulunun faaliyetleri ile yakından ilgili bir kavramdır. 1995 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde başlıca kurumsal yatırımcılar, yatırım temsilcileri, büyük şirketler, finansal aracılık kuruluşları ve üniversite temsilcileri Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağı’nı (ICGN-International Corporate Governance Network) kurmuştur. Bu kuruluş işletmelerin rekabet güçlerini artırmak, fon akışlarını etkinleştirmek, fon sahiplerini korumak için işletmelerin uyması gereken başlıca “kurumsal yönetim ilkeleri”ni belirlemiştir. Bu ilkeler 1999’da OECD’ye üye 29 ülke tarafından da benimsenmiş ve “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” adı altında kabul edilmiştir (Koçel, 2005, 466). Adı geçen ilkeleri TÜSİAD 2000 yılında, Türkçe’ye çevirerek, “Kurumsal Yönetim İlkeleri” adı altında kitap olarak yayınlamıştır. SPK’da bu ilkeler 2003’de web sitesinden Türkçe ve İngilizce olarak yayınlanmış ve bu ilkelerin uygulanmasının Türk sermaye piyasalarına, işletmelerine ve tasarruf sahiplerine önemli katkılar sağlayacağını duyurmuştur. İlkeler; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır (SPK, 2004).

Kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması; düşük sermaye maliyeti, finansman imkanlarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmaması anlamına gelmektedir. Konuya ülkemiz açısından baktığımızda ise iyi kurumsal yönetim; ülkemiz imajının yükselmesi, sermayenin yurt dışına kaçmasının önlenmesi, dahası yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararlarla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi anlamına gelmektedir (SPK, 2009). Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin uygulanması, halka açık işletmeler için istenilen ve olması gerekli (normatif) bir düzenlemedir. SPK’da bu yüzden Kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarının formatlarının belirlenerek söz konusu raporların hazırlanmasının zorunlu hale getirilmesi ve İMKB’de kurumsal yönetim ilkelerine uyum seviyesini baz alan ayrı bir endeks oluşturulmuştur.

Sosyal Sorumluluk Standartları (SA 8000):

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı (CSR) “İşletmelerin daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü olarak katkıda bulunması” olarak tanımlanabilir. Sosyal sorumluluk faaliyetleri Sosyal Sorumluluk Standartları (SA 8000) ile belgelendirilmektedir. Sosyal Sorumluluk bilinci günümüzde tüketicilerin ve yatırımcıların işletmeleri değerlendirirken göz önüne aldığı göstergelerden biri haline gelmiştir. SA 8000, dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm standardın “amaç ve kapsamı”nı tanımlamakta, ikinci bölümde, bir işletmenin belge almaya hak kazanabilmesi için standarda ek olarak uymak zorunda olduğu yerel yasalar yer almakta ve ILO’nun temel düzenlemelerini ve Birleşmiş Milletler Anayasasını belirtmektedir. Üçüncü bölüm, standartla ilgili “işletme”, “tedarikçi”, “çocuk işgören” ve “zorla çalıştırılan işgören” gibi kavramları tanımlamaktadır. Son bölüm ise, işletmenin yönetim sistemini uygularken ve belge alırken uymak zorunda olduğu genel koşulları açıklamaktadır (Aydemir, 2003).

SA 8000, iş hayatında insan kaynaklarına yapılan bir yatırım olarak düşünülebilir. Çalışma koşullarının küreselleşmenin etkisiyle değişmesi sonucu SA 8000 adı altında belirlenen ilkelerin gitgide iş hayatının normları haline gelmesi beklenebilir. Bu yüzden ihracat, ithalat yapan, yabancı ortaklarla iş yapan, hatta tedarikçi olarak faaliyetlerini sürdüren işletmelerin bu ilkeleri en kısa zamanda benimseyerek belgelendirmesi gerekecektir.

Yeşil İş Uygulamaları (Green Job):

Yeşil işler enerji ve hammadde tüketimini azaltmaya, ekosistemi ve canlıları korumaya, çevre kirliliğini en düşük seviyeye indirmeye dönük işlerdir. Aynı zamanda yeşil işler insancıl işlerdir. Yani yeterli ücret ve güvenli çalışma şartları olan, iş güvencesi sunan, kısaca çalışanların haklarını koruyan işlerdir. Yeşil işlerin ön plana çıkması, ekonomide eskiden olmayan bazı yeni mesleklerin doğmasına (kirliliği düşüren araçların üretimi gibi) yol açacak, bazılarını ise yenileriyle değiştirilmesini sağlayacaktır (çöp depolamaktan, geri dönüşüme geçiş gibi). Yeşil iş uygulamaları yenilenebilir enerji alanındaki istihdamın artmasını da sağlayacaktır.

Çevre dostu ve dünyaya karşı taşıdığı sorumluluğun bilincinde olan işletmeler bu bilinci taşıdığını bütün paydaşlarına (haklı olarak) aktarmak isterler. Ancak bu çevreci anlayış kimi zaman da “çevreci gibi görünen” işletmelerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Çevreciliğini sadece bir halka ilişkiler faaliyeti olarak gösterip, paydaşlarını yanıltan yönetim anlayışı ise “yeşil yıkama ya da yeşile boyama (green washing)” olarak adlandırılmaktadır.

Yeşil iş uygulamalarına benzer bir örnek de “düşük karbon ekonomisi” olarak adlandırılmaktadır. Düşük karbon ekonomisi (Low Carbon Economy-LCE) biyosferdeki sera gazı salınımını, özellikle de karbon dioksit gazını en az düzeye çıkaran ekonomi anlamını taşımaktadır.

Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact):

Küresel İlkeler Sözleşmesi ya da diğer adıyla Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, sürekli rekabet içindeki iş dünyasına ortak bir kalkınma kültürü oluşturmak üzere evrensel ilkeler öneren yenilikçi bir kurumsal sorumluluk yaklaşımıdır. Bu yaklaşım eski BM Genel Sekreteri Kofi Annan’ın 31 Ocak 1999 tarihinde Davos’ta yapılan Dünya Ekonomik Forumu’nda başlattığı bir girişimdir. Dünya ekonomisinin yaklaşık yüzde 90’ının özel sektör tarafından yönetildiği günümüzde, özel sektörün sürdürülebilir kalkınma yolunda atacağı adımların öneminden yola çıkılarak hazırlanan Küresel İlkeler Sözleşmesi’ne göre, iş dünyası STK ve yerel otoritelerle işbirliğine giderek, yerel kalkınmayı hızlandıracak projeleri hayata geçirmeyi amaçlamaktadır.

Küresel İlkeler Sözleşmesi on maddeden oluşmaktadır. Bu on ilke insan hakları, çalışma koşulları, çevre koruma ve yolsuzlukla mücadele gibi konuları içermektedir. Adı geçen maddeleri uygulayan işletmelerin isimlerinin kamuoyuna güven veren markalar olarak zihinlerde pekişmesi beklenmektedir.

Küresel Raporlama Rehberi (Global Reporting Initiative):

Küresel Raporlama Rehberi, kuruluşların kendi etkinlik, ürün ve hizmetlerinin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarını raporlamaları için geliştirilmiştir. İşletmelerin sundukları mal ve hizmetlerin ve çalışma koşullarının ekonomik, çevresel ve sosyal yönleriyle birlikte raporlanmasına olanak veren bir gönüllü sosyal sorumluluk girişimidir (Global Reporting Web Sitesi, 2009). Rehber’in amacı, raporlamayı yapan kurumlara ve onların paydaşlarına raporlama yolu ile sürdürülebilir gelişimi sağlamak konusunda yaptıkları katkıyı anlamalarına ve ifade etmelerine yardımcı olmaktır. GRI Süreci kapsamlılık, şeffaflık, doğruluk ve sürekli gelişimi temel almaktadır. Böylece GRI “sorumluluk” kavramını somut olarak ortaya koyabilmektedir (Argüden, 2002).

Benzer bir uygulama da Sorumlu Yatırım İlkeleri’dir (Principles for Responsible Investment). Sorumlu Yatırım İlkeleri, Birleşmiş Milletler öncülüğünde hayata geçirilen ve çevre, toplum, yönetim ile ilgili gönüllü ilkelerdir. Bu ilkeleri benimseyen yatırımcıların –aynı Küresel Raporlama Rehberi’ne uyması gibi-, yatırım analizlerinde ve karar alma süreçlerinde çevreyi korumak ya da şeffaf, adil olmak gibi ilkeleri benimseyerek, özette sorumluluk duyarak yatırımlarını yönlendirmesi beklenir.

Adil Ticaret (Fair Trade):

Adil ticaret, geniş pazarlara açılmayan küçük üreticiler ile, tüketiciler arasında doğan alternatif bir alış veriş organizasyonudur. Adil ticaret ile yerel üretici, araçlar olmadan ürünlerini büyük pazara sunabilmekte ve emeğinin karşılığını doğrudan kendisini alabilmektedir. Sistem, tüketiciye de aracıya komisyon ödemediği daha ucuz olarak malı doğrudan üreticiden alma fırsatı sunmaktadır.

Dünya ticaretinde yoksul ülkeler ile sanayileşmiş ülkeler arasındaki ticaret genellikle tarım ve teknoloji yoğun ürünlerin değişimine dayanmaktadır. Yoksul ülkelerdeki üretim koşullarında işçiler, ürünlerin fiyatlaması sürecinde ise üreticiler büyük bir sömürüyle karşılaşmaktadır. Adil ticaret girişimi, bu kısır döngüyü değiştirme çabalarında biri olarak kabul edilebilir. Şeffaflığa dayanan ve uluslararası ticaret alanında eşitliği arayan bir model olan “adil ticaret” sistemi şöyle işlemektedir: Kahve, çay, çikolata, giysi, oyuncak vb. ürünlerde üretici ile tüketici arasındaki aracılara atlayarak üreticiler ve Uluslararası Adil Ticaret Markası Örgütü (Fair Trade Labelling Organizations International-FLO) arasında direk sözleşme imzalanmakta ve bu ürünler etiketlerindeki FLO logosuyla satışa sunulmaktadır (Fair Trade Web Sitesi, 2009).

3. YÖNTEM

Araştırmanın amacı, KOBİ yöneticilerinin küresel iş düzenlemeleri konusundaki algılarını tanımlamaktır. Böylece çalışanların bu düzenlemeler konusunda nasıl yönlendirilecekleri ve en önemlisi bunun nasıl “süreklilik” kazanacağı hakkında elimizde bazı ipuçları olacaktır. Benzer araştırmaların Türkiye genelinde yapılması bize Türk KOBİ yöneticilerinin “yeni küresel iş düzenlemeleri” perspektifi hakkında bilgi verecektir.

Araştırmanın ana kütlesi ESO'ya üye aile işletmeleri olarak belirlenmiştir. ESO'nun toplam 574 üyesi vardır (2009 Eylül). ESO yetkilileri adı geçen işletmelerin 450'sinin KOBİ kapsamında ele alınabileceğini belirtmiştir (resmi Gazete, 2005 tanımına göre). Hazırlanan soru formu önce 2 KOBİ yöneticisine verilmiş ve soru ifadeleri, yöneticinin ne anladığı, konuya ilişkin önemli gördüğü bilgiler alınmış ve sorular güncellenmiştir. Bu süreçte 12 olan soru sayısı (yeni bir düzenlemeyle) 5'e indirilmiştir. Bir sorudaki 7 alt başlık üçlü ölçeğe göre (Hiç bilgim yok, Genel olarak bilgi sahibiyim, Ayrıntılı olarak bilgi sahibiyim) şeklinde. 4 soru ise çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. 450 KOBİ içinden tesadüfi örneklem yöntemi ile 100 KOBİ seçilmiştir. Bu işletmeler farklı sektörlerde faaliyet gösteren, farklı büyüklüklerdeki işletmelerdir. Bu işletmelere soru formları e-posta aracılığıyla aktarılmıştır. Her işletmeden bir yönetici ile iletişim kurulmuştur. Yöneticilerin bazıları hissedar (patron), bazıları da profesyonel yöneticidir. Soru formunun başında yeni küresel düzenlemeler kavramı ile ne anlatılmak istenildiğine ilişkin ve araştırmanın amacına ilişkin kısa açıklama yapılmıştır. 35 işletmeden geri dönüş sağlanmıştır. Ancak 3 form değerlendirme dışı tutulmuştur. Böylece 32 form değerlendirmeye alınmıştır.

Verilerin analizi aşamasında ayrıntılı analizler yapılması planlanmıştır. Küçük ve büyük işletmelerin algılarındaki farklılıkları ortaya koymak için 2 ayrı hipotez belirlenmişti. Ancak geriye dönen form sayısının (32) az olması ayrıntılı analizlerden sağlıklı sonuçlar çıkarmayı engellediği için (geçerlilik ve güvenilirlik anlamında) araştırmada sadece frekans (sıklık) dağılımlarına yer vermenin doğru olacağı düşünülmüştür. Bu durumda araştırmayı konunun önemine değinen bir “ön araştırma” olarak değerlendirmek doğru olacaktır. Sonuç ve yorumlar, aynı ya da benzer konuyu ele alan araştırmacılara yol gösterebilir.

4. BULGULAR

Araştırmaya katılan yöneticilere ilk olarak yedi küresel iş düzenlemesi hakkındaki bilgi birikimlerinin ne düzeyde olduğu sorulmuştur. Tablo 1, araştırma kapsamındaki KOBİ yöneticilerinin sorulara verdikleri yanıtları sıklık (frekans) dağılımı olarak göstermektedir. Yöneticilerin yarıdan fazlası (19 yönetici, yüzde 59) Basel II Standartları hakkında “genel” olarak, üçte biri ise (9 yönetici, yüzde 28) “ayrıntılı” bilgi sahibi olduğunu belirtmiştir. Sonuçlar, Basel II Standartları'nın ne olduğunu ve etkileri konusunda yeterli bilinç düzeyinin oluştuğunu göstermektedir. Benzer şekilde Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) ve Sosyal Sorumluluk Standartları (SA 8000) konusunda yeterli bilinç düzeyi oluşmuştur. Yöneticilerin yarısı (16 yönetici, yüzde 50) kurumsal yönetim konusunda “ayrıntılı”, 13 yönetici ise (yüzde 41) “genel” olarak bilgi sahibidir. Yine araştırmaya katılan yöneticilerin yarıdan fazlası (18 yönetici, yüzde 57) SA 8000 konusunda genel, yüzde 9'u (3 yönetici) ayrıntılı bilgi sahibidir.

Tablo 1’de görüldüğü gibi, KOBİ yöneticilerinin yarısından çoğu Yeşil İş Uygulamaları’nın ne olduğu konusunda bilgi sahibi değildir (17 yönetici, yüzde 53). Küresel İlkeler Sözleşmesi, Küresel Raporlama Rehberi ve Adil Ticaret konularında yöneticilerinin çoğunluğunun hiçbir bilgisi yoktur. Bahsedilen üç kavram hakkında sırasıyla 27 yönetici (yüzde 84), 27 yönetici (yüzde 84) ve 24 yönetici (yüzde 75) hiç bilgisi olmadığını belirtmiştir.

Tablo 1. Küresel İş Düzenlemeleri Algısı

	Hiç Bilgim Yok		Genel Olarak Bilgi Sahibiyim		Ayrıntılı Olarak Bilgi Sahibiyim	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%
Basel II Standartları	4	13	19	59	9	28
Kurumsal Yönetim	3	9	13	41	16	50
SA 8000	11	34	18	57	3	9
Yeşil İş Uygulamaları	17	53	10	31	5	16
Küresel İlkeler Sözleşmesi	27	84	5	16	-	-
Küresel Raporlama Rehberi	27	84	5	16	-	-
Adil Ticaret	24	75	8	25	-	-

Ne kadar sürelik bir zaman dilimi içinde yeni küresel düzenlemelerin iş hayatını etkileyeceği sorulmuştur. Yöneticilerin yüzde 22’si (7 yönetici) bunların **şu anda** (hali hazırda) işletmelerini etkilediğini, 3 yönetici (yüzde 9) **1 yıl içinde**, 5 yönetici (yüzde 16) **3 yıl içinde**, 10 yönetici (yüzde 31) **5 yıl içinde**, 7 yönetici de (yüzde 22) **10 yıldan fazla** bir süre sonra işletmelerini etkileyeceğini öne sürmüştür. Bu sonuçları şöyle değerlendirmek mümkündür: Yöneticilerin çoğunluğu yeni küresel iş düzenlemelerinin 5 yıl ve üzeri bir zaman dilimi sonrasında işletmelerini etkileyeceğini düşünmektedirler.

Yeni küresel düzenlemelerin iş hayatına duyurulup açıklanmasının hangi kurumun görevi olduğu sorulmuştur. Yöneticilerin birden fazla yanıt verebildiği bu soruya alınan yanıtlara göre; sırasıyla Ticaret Odası, Sanayi Odası gibi **Meslek Odaları** (18 yönetici), **İşletmelerin kendileri** (17 yönetici), **Üniversiteler** (11 yönetici) ve **Medya** kuruluşlarının (9 yönetici) görevidir. Burada dikkat çeken yöneticilerin önemli bölümünün (17 yönetici) yeni küresel iş düzenlemelerini kendilerinin öğrenmeleri gerektiğini düşünmeleridir. Bu tür bir düşünceye rağmen Küresel İlkeler Sözleşmesi, Küresel Raporlama Rehberi ve Adil Ticaret konusundaki bilgi düzeyinin çok düşük olması şaşırtıcıdır.

Araştırmaya katılan KOBİ yöneticilerinin yarısından fazlası (17 yönetici, yüzde 53) yeni küresel iş düzenlemelerinin gerçekten hedefledikleri amaçlarına Türk iş hayatında **“kısmen”** ulaşabileceğine inanmaktadır. 5 yönetici (yüzde 16) aynı amaçlara **ulaşabileceğini** düşünürken, yöneticilerin yaklaşık olarak üçte biri (10 yönetici, yüzde 31) adı geçen küresel düzenlemelerin gerçekten hedefledikleri amaçlarına (şeffaflık, çevre bilinci vb.) ulaşacaklarına **“inanmadığını”** belirtmiştir. Doğal olarak bu düzenlemelerin hedeflerine ulaşacağına inanmayan yöneticilerin bunları öğrenmesi ya da hayata geçirmeye çalışması söz konusu değildir.

Son olarak araştırmaya katılan KOBİ yöneticilerine Türk iş hayatının hangi özelliklerinin küresel iş düzenlemelerini tam olarak uygulamaya engel olduğu sorulmuştur. Yöneticilerin birden fazla yanıt verebildiği bu soruda 28 yönetici **“siyasi ve ekonomik istikrarsızlıkları”** öne sürmüştür. 24 yönetici **Türkiye’deki kayıt dışı ekonominin boyutunu**, 18 yönetici **“patrona bağlı ve merkezci karar alan örgütlerin çokluğunu”**, 17 yönetici **“devlete bağlı iş sisteminin etkilerini”**, 14 yönetici **“eğitim seviyesinin düşüklüğünü”**, 13 yönetici ise **“toplumdaki örgütlenme bilincinin eksikliği”** bahsedilen küresel iş düzenlemelerini tam olarak uygulamaya engel olduğunu öne sürmüştür. 11 yönetici Türk iş hayatının küresel iş düzenlemeleri hayata geçirmenin önünde herhangi bir engel yaratacak özelliği **“olmadığını”** belirtmiştir.

5. SONUÇ

Her ülkenin kültürel dokusu iş yapma biçimlerini etkiler. Ülkenin iş hayatında o ülkeye özgü tutumlar oluşur. Bu çalışmada, Türkiye'deki KOBİ yöneticilerinin tutumları -yerel ölçekte- incelenmiş ve yöneticilerimizin “yeni küresel iş düzenlemelerine” bakış açısı ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çevreyi koruma, şeffaf ve adil işletme yönetme, küçük ortakları, küçük üreticileri koruma vb. konularda değişiklikler öngören küresel iş düzenlemeleri hakkında Türk KOBİ yöneticilerinin bakış açısını öğrenmek önemlidir. Çünkü konuyu Türkiye'nin gerçekleri ile birlikte analiz eden onlardır. Diğer yandan bunları gerçek temalarıyla benimseyip hayata geçirmekle, uyguluyor gibi görünmek farklıdır. İlki bunları içselleştiren, ikincisi ise uyguluyor gibi görünen törensel benimsemedir.

Türkiye'nin kendine özgü, aynı zamanda uluslararası konjonktürle etkileşerek oluşmuş bir Ulusal İş Sistemi vardır. Uluslararası etkileşimden Türkiye'ye gelen; bazıları “zorunlu”, bazıları “törensel”, bazıları da “normatif” yeni düzenlemelerin (küresel düzenlemelerin) Yeni Kurumsal Kuram'ın diliyle “eşbiçimli” bir örgüt yapısı oluşturduğu (isomorfizm) söylenebilir. Di Maggio ve Powell'ın Yeni Kurumsal Kuram'da açıkladığı (Zucker, 1987, 447) “kurumsal eşbiçimli” yapının empoze edilmesi, başka bir deyişle “meşruiyet unsuru sayılması” örgütlerin hayatta kalma olasılığını artıracak ve aynı zamanda ülke ekonomisinin rekabetçiliğini ivmelendirecektir.

Gerçekte farklı isimler ifade edilen çok sayıda küresel iş düzenlemesi olmasına rağmen (UNEP Deklerasyonu, CERES İlkeleri, CAUX İlkeleri, SULLIVAN İlkeleri, CANARY Projesi, Düşük Karbon Ekonomisi vb.) bu çalışmada kamuoyunda en fazla bilinen küresel yedi küresel iş düzenlemesi (Basel II, Kurumsal Yönetim, SA 8000, Yeşil İş, Küresel İlkeler Sözleşmesi, Küresel Raporlama Rehberi, Adil Ticaret) ele alınmıştır. Adı geçen küresel iş düzenlemelerinin hepsinin “**normatif**” olduğu söylenebilir. Çünkü hepsi (bu çalışmada sorgulanmayanlar dahil) yapılması gereken doğru uygulamalardır.

Bu çalışmada sorgulanan Basel II Standartları'nın yakın bir zamanda Türkiye'de “**zorunlu**” olarak uygulanacağı beklenmektedir. Nitekim Türk Bankaları Basel II hazırlıklarını tamamlamış (BDDK, 2009), Türk iş hayatının da yakın zamanda bu ölçütlere göre kredi kullanacağı beklenmektedir.

Benzer şekilde kurumsal yönetim uygulamaları şimdilik sadece halka açık GMYO için “**zorunlu**” olarak uygulanmaktadır. Ancak bütün halka açık şirketlerin, bu ilkelerin uygulanmasına ilişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporları'nı yayınlamaları **zorunlu** tutulmuştur (SPK, 2009). Bu yönlendirme belirli bir geçiş dönemi içinde, hazırlıkların yapılarak kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve uygulanmasını sağlamaya yöneliktir. Diğer yandan TBMM'de tasarı halinde bekleyen yeni Türk Ticaret Kanunu, tamamen Kurumsal Yönetim perspektifiyle hazırlanmış bir kanundur. Sözgelimi elektronik oy kullanma, web sitesi hazırlama zorunluluğu vb. birçok modern uygulama ile şeffaflık özendirilmektedir. Sonuçta Türk iş hayatı için “**zorunlu**” gözüken düzenlemelerin yakın gelecekte **artacağı** beklenmektedir.

SA 8000, Yeşil İş Uygulamaları, Küresel İlkeler Sözleşmesi, Küresel Raporlama Rehberi kapsamında ele alınan birçok konu (iş güvencesi, çocuk istihdam, çevreyi koruma vb.) bugünkü mevzuatta korunmaktadır. Ancak adı geçen düzenlemeler bu konuları daha detaylı olarak ele almakta (işletmenin tedarikçilerinin de uyması gereken ilkeler gibi) ve spesifik bir başlıkla temalı vurgu (yeşil iş gibi) yapmaktadır. Bütün bu düzenlemelerin hem **zorunlu**, hem de yapılması gerekli doğru uygulamalar olduğu (**normatif**) söylenebilir.

Diğer önemli bir konu gerçekte bu uygulamaları içselleştirmedeği halde şekil olarak benimseyenlerdir. Bu grubu “**törensel**” benimseme olarak adlandırabiliriz. Üsdiken ve Yıldırım Türkiye'deki büyük aile holdinglerindeki şirketlerin yönetim kurullarını inceledikleri çalışmalarında (Üsdiken ve Yıldırım, 2008) Yönetim Kurulu üyelerinin “dışarıdan” ama “bağımlı” üyelerden oluşuklarını ortaya koymaktadırlar. Bu sonuç kurumsal yönetimin şeklen (bizde de var) ya da “törensel” olarak uygulandığını göstermektedir. Bu araştırma yöntemi ve örnekleme açısından “**törensel**” benimseme yolunda birtakım çıkarımlar elde etmeyi sağlayacak derinlikte olmamıştır. Ancak ön görüşme sürecinde iki KOBİ yöneticisi ile yapılan görüşmede törensel benimsemenin olabileceğine ilişkin bazı ipuçları oluşmuştur.

Sorular

- 1) Aşağıdaki küresel iş düzenlemeleri hakkındaki bilgi düzeyiniz nedir?
- 2) Yeni küresel düzenlemelerin ne kadar süreli bir zaman dilimi içinde işletmenizi etkilemesini bekliyorsunuz?
- 3) Yeni küresel düzenlemelerin iş hayatına duyurulup, açıklanması hangi kurumun görevidir?
- 4) Yeni küresel düzenlemelerin Türk iş hayatında gerçekten hedefledikleri amaçlarına (çevre koruma, şeffaflık vb.)
- 5) Türk iş hayatının hangi özellikleri küresel iş düzenlemelerini tam olarak uygulama konusunda engeldir?

KAYNAKÇA

- Argüden, Yılmaz (2002), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, 1. B., Rota Yay., İstanbul.
- Aydemir, M. (2003) **Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı**.
<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi03/sa%208000.htm>.
- Baraz, Barış (2004), "Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir’de Bir Araştırma", **3.Ulusal Bilgi, Yönetim ve Ekonomi Kongresi**, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, s.(763-771).
- BDDK Web Sitesi (2009)**, (http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Basel-II/125010_Soruda_Basel-II.pdf)
- Behlül Üsdiken ve Özlem Yıldırım Öktem (2008), “Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında ‘İcrada Görevli Olmayan’ ve ‘Bağımsız’ Üyeler”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 41, Sayı 1, (43-71).
- Commission of the European Communities (2001) **Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility**. (http://europa.eu.int/eur-lex/en/comgrpr/2001/com2001_0366en01.pdf)
- Commission of the European Communities (2002) **Communication from the Commission Concerning Corporate Social Responsibility: A business Contribution to Sustainable Development**. (http://europa.eu.int/comm?employment_social/soc-dial/csr/csr2002_en.pdf).
- Çelik, A.Erhan (2006), “Felaket Senaryosu: Şirketlerin Yüzde 80’i Batacak”, **Ekonomist**, (22.10.2006).
- Fair Trade Web Sitesi (2009)**, (www.fairtrade.net)
- Global Reporting Web Sitesi (2009)**, (www.globalreporting.org)
- Kalite Kontrol Web Sitesi (2009)**, (<http://www.kalitekontrol.org/forum/sosyal-sorumluluk-yonetim-sistemi-nedir-sa-8000-t637.0.html>)
- Koçel, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği**, 10.B., Arıkan Bas. Yay., İstanbul.
- Resmi Gazete** (18.11.2005), (Sayı: 25997)
- SPK Web Sitesi (2009)**, (<http://www.spk.gov.tr/duyurugoster.aspx?aid=2008319&subid=0&ct=c>)
- TBB Web Sitesi (2008)**, (<http://www.tbb.org.tr/turkce/konferans/riskbasel/bddk.doc>, 11.8.2006)
- TBB (2004)**, “Risk Yönetimi ve Basel II’nin KOBİ’lere Etkileri” (Yayın No: 228).
- Ülgen, Hayri ve Mirze, S.Kadri (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 1.Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Zucker, Lynne (1987), “Institutional Theories of Organizations”, **Annual Review of Sociology**, N.13.

AB MÜZAKERE SÜRECİNİN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE SOSYAL SORUMLULUK AÇISINDAN GETİRDİĞİ YÜKÜMLÜLÜKLER VE ÜÇ ÖRNEK UYGULAMA

Figen DALYAN
Anadolu Üniversitesi

ÖZET

Avrupa Komisyonu Avrupa Birliği'ne üye ülkeler için 2005 yılını işletme sosyal sorumluluğu yılı olarak ilan etmiştir. Buna bağlı olarak Avrupa Birliği üyesi ülkeleri bu konuda ciddi adımlar atmıştır. Örneğin İngiltere Ticaret ve Yatırım Bakanlığı'na işletme sosyal sorumluluğu ile ilgili bir başkan atamıştır, Fransa işletmelerden yasal olarak yıllık raporlarında sosyal ve çevresel etkilerini içermeleri şartı getirmiştir, Hollanda büyük işletmelerin OECD'nin çokuluslu yatırımlar için geliştirdiği rehberle uyum sağlamları için finansal destek planlarıyla bağlantılar kurmuştur ve Danimarka Hükümeti Copebhang Merkezi kurmuştur, bu merkez işletme sosyal sorumluluğu üzerine odaklanan araştırma enstitüleri üzerine eğilmektedir. Tüm bu çabalar aslında işletme sosyal sorumluluğunun hangi noktasına odaklanmaktadır? Bu çalışma Türkiye'nin halihazırda çabalarının sürdüğü AB'ne girme girişimi içinde önemle üzerinde durması gereken iş dünyası ve iş dünyasının kendini geliştirmek zorunda olduğu konulardan birisi olan sosyal sorumluluk faaliyetleri konusu üzerinedir.

AB'ye girebilmemiz için olmazsa olmaz konulardan birisi olan işletme sosyal sorumluluğu konusunda yapılması gerekenler yani iş dünyasının üstlenmesi gereken sorumluluklar ve atması gereken adımlar bu çalışmanın özüni oluşturmaktadır. Bu amaçla bu çalışma işletme sosyal sorumluluğunun teorik çerçevesindeki son gelişmeleri açıklamaya çalışmaktadır ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin neden sosyal sorumlu bir işletme olmaları gerektiği, gerekçeleriyle açıklanmaktadır ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin uygulamada mevcut konumuna vurgu yapmaktadır ve yine küçük ve orta ölçekli işletmelerin geliştirmekte olan ülkelerin ekonomik gelişindeki rolüne vurgu yapılmaktadır. AB açısından Türk işletmelerinin sosyal sorumluluk adına yapmaları gerekenler teorik çerçeve ile verildikten sonra Türkiye'de uygulamada görülen gelişmeler ve atılan adımlar konusunda bilgi verilecektir. Çalışmada işletme sosyal sorumluluğunun Türkiye'de kaydettiği gelişmeler genel çerçevesiyle verildikten sonra seçilen Eczacıbaşı-İpekkağıt, Sunjut, Aygaz olmak üzere üç örnek incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: AB Müzakere Süreci, Türk KOBİ'leri, Sosyal sorumluluk, Eczacıbaşı-İpekkağıt, Sunjut, Aygaz

1. Giriş

Son yıllarda Türk dernek ve vakıflar hakkındaki kanunun Avrupa Birliği'ne uyarlanması ile sivil toplum kuruluşlarının değişim ve gelişim süreci hızlanmış ve sivil katılım için ülkede daha uygun bir ortam doğmuştur. Türkiye'de hem uluslararası etkenler, hem de yaşanan ekonomik ve sosyal krizler iş dünyasının esas rolü oynadığı, sivil toplumun da denetleyip yararlandığı sosyal sorumluluk uygulamaları hakkında tartışabilmek için gerekli ortamı yaratmışlardır. Kanada merkezli Globe Scan araştırma

şirketinin araştırmaları da bu analizi desteklemektedir. “CSR Monitor” adıyla gerçekleştirilen uluslararası bu araştırmanın Türkiye ayağını Yöntem Araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmaya göre kurumsal yurttaşlık kavramı, Türkiye’de hayli tanınırlığa sahip olmasına karşın işletmeler, çalışma hakları ve çevresel konularla ilgili işlevsel bir varlık gösterememektedirler (*Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu, 2008: 7*)

Son yıllarda, işletme sosyal sorumluluğu kavramı, bir işletmenin etiğe uygun davranışı olarak varsayılan ve iyi bir işletme mevcudiyeti olarak artan ilgi görmektedir. Geniş bir ölçekteki işletme sorumsuzluğunu gösteren olayların ortasında ve Atlantığın her iki yakasındaki sahtekarlıklar (Enron , Parmalat gibi), sosyal sorumluluğu gözetecek bir şekilde bir tavırla davranabilecekleri ve davranışları gerektiği konusunda bir vurgu bulunmaktadır. Hem ülke düzeyinde hem de ulusal ülke sistemleri içinde kamu-özel sektör işbirliği ile ilgili olarak sıralama söz konusu olduğunda, Sürdürülebilir Gelişme İçin Dünya İş Dünyası Konseyi (World Business Council For Sustainable Development WBCSD) ya da uluslararası İşletme Liderleri Forumu (International Business Leaders Forum IBLF) gibi sınır ötesi işletme koalisyonları; global konferanslar, çalışmalar ve workshoplar; sosyal standartlar, nitelendirici isimler ve ilişkili denetim mekanizmaları; dürüst ticaret grupları ve sosyal sorumluluk yatırım gelirleri şeklinde yapılabilir.

Ekonomik paradigmanın kuralı, global ya da ulusal olsun pazarlarla ilgilidir; kaynakların tahsisinin etkinliği ile, ekonomik dinamizmin bir kaynağı olarak rekabetle, düşük maliyetler ve /veya yüksek kalite olarak kabul edilen verimlilik elde etmektir. Karlılığını maksimize etmenin yollarını araştıran işletmeler, ekonomik büyüme, tüketici taleplerini karşılama ve ekonomik gelişim süreçleri bu döngüyle gerçekleşir (*Nelson, 2002*). Peki bu konularla işletme sorumluluğu arasındaki ilişki nerededir? İşletme karlılığını artırırken, bunu hangi koşullar altında sağlandığının bir önemi yok mudur, ya da iş dünyasının gündemi, insan kaynakları, çevresel ve sosyal yönelimleri ve beklentileri de içine alır mı? Ve evet ise bu beklentilerle meydana gelecek ilave maliyetlerle işletmenin mevcut durumu değişir mi ya da bu beklentilere cevap verebilme işletmeler için pazara girme ve rekabetin bir kaynağı olabilir mi?

Önemli bir politik gelişim olarak Avrupa Komisyonu 2005 yılını, tüm Avrupa Birliği ülkeleri içinde işletme sosyal sorumluluğu yılı olarak tasarlamıştır. Benzer şekilde her bir Avrupa Birliği üye ülkesi, önemli adımlar atmıştır, örneğin İngiltere Meclisine Ticaret ve Sanayi Departmanı başına bir bakan atamıştır. Fransa yasal olarak işletmelerden yıllık raporlarının sosyal ve çevresel etkilerini eklemelerini şart koşmuştur, Hollanda büyük ölçekli işletmelerin OECD’nin çokuluslu yatırımlar için yayımladığı kural ve rehberlere uyması için finansal destek planları için şart olarak getirmiştir ve Danimarka Hükümeti Kopenak Merkezi (işletme sosyal sorumluluğuna odaklanan bir araştırma enstitüsü) kurmuştur.

Tüm bu faaliyetlerle işletme sosyal sorumluluğu konusunda yapılmak istenen nedir? Acaba bunlar sadece yeni bir tat mıdır? Kamu sektörünün kapasite ve performansı ile , son yıllarda gelişmiş bir kamuoyunun dikkat çekici bir şekilde ya da merakının artmasının sonucu mudur? Ya da gerçekten bu çabalar işletmelerin davranışlarına yeni rol modeli için görme çabaları mıdır? Ya da işletmeler, özellikle transnational işletmelerde, pazarın kısa dönemde zorla kabul ettirmeye çalıştığına mı uymaya çalışıyor ya da paydaşların değerini paylaşılmış değerlere mi taşımaya çalışıyor?

Gözlenmiştir ki, globalleşme süreci global politika ve kurumlarının temel sisteminin bir sonucu olan, çok hızlı bir şekilde hareket eden ürün ve finans uluslararası networküne uyum sağlamada ve bağlanmada derece derece sıkıntı yaşamaktadır (*CSR Europe, 2000*). Bu dengesizlik, paylaşılan değerlerin tam ekonomik alanı ve daha geniş iskeleti arasında böylece bir dengesizlik yaratılmıştır. Harvard’ın ekonomistlerinden Dani Rodrik’in dediği gibi, “uluslararası ekonomik entegrasyona karşı, hükümetlerin geri çekilmesine ve sosyal sorumluluklardaki azalma ile yer değiştirmiştir” (*Rodrik, 2001:16*). Bu durum, ülkeler için sosyal ihtiyaçların artık özel bir konu olmadığı, hibrid yönetsel yapıların artan bir şekilde ortaya çıkışına şahit olduğunu mu ima ediyor? Savaş sonrası pazar ekonomisine geçen Avrupa markalarında sosyal yönelimlerin varlığı, Avrupa markalarının tabiatının bir gereğidir (Almanya’daki sosyal pazar ekonomisi; Fransa’daki planlı ekonomi), bugün işbirliği halindeki dünyanın gönüllü

hareketlerin temeline dayanan sorumlu işletme faaliyetlerine demirlediğine şahit olmaktadır (Kell ve Ruggie, 1999:103).

Bu çalışma işletme sosyal sorumluluğunda son yıllardaki eğilimleri, teori ve uygulamaları ve yapılanları, küçük ve orta ölçekli işletmelerinkine özellikle vurgu yaparak ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik gelişimin şartlar ve çevresi ile değerlendirme çalışmaktadır. Burada tartışılan, son günlerde eğer küçük ve orta ölçekli işletmeler etkin bir şekilde var olabilmelerinde sosyal sorumluluğu bu işletmeler üzerindeki en önemli zorlayıcı güç ise ki biz böyle olduğunu iddia ediyoruz ve galip gelebilme nedeni olacaktır, eğer sosyal sorumluluğu gelişim gündemi üzerinde etkili olarak görülebiliyorsa, öncelikli ve en güçlü bir şekilde ekonomik büyümenin uzun dönemli bir belirtisi olarak verimlilik üzerinde de artırıcı ve olumlu, öncelikli ve güçlü bir şekilde bir etkisi olacaktır.

2. İşletme Sosyal Sorumluluğunun Tanımı Ve Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Geçerliliği

İşletme sosyal sorumluluğu, pek çok farklı yoldan tanımlanabilir. En azından bu kavram, işletme faaliyetlerinin sosyal ve çevresel ilgisi ile uyumunu vurgulamaktadır ve işletmelerin paydaşları ile gönüllülük temeli ile sadece yasal gereklilikleri yerine getirmek ya da uyum sağlama amacıyla değil, gönüllülük temeli ile faaliyetlerini ve paydaşlarıyla etkileşimi ile ilgilidir. Özellikle Avrupa Birliği'nin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin aslında işletme faaliyetleri olduğu ile ilişkilendirir, işletme temel yetenekleri ile işletme sosyal sorumluluğu arasında ilişki vardır, işletme felsefesinin dışında yer almasına rağmen. Çevresel ve sosyal odakların(önceliklerin, konuların) bir sonucu olarak ekonomik karlılığa yapılan vurgu genellikle "işletme sosyal sorumluluk örneği" olarak değerlendirilmekte ve bu şekilde anlaşılmaktadır (UNIDO, 2003:41).

İşletme sosyal sorumluluğu olabilecek örnek olaylar, çok sayıda birbirinden farklı güdü ve mekanizmanın bir örneğidir (UNIDO, 2002:7). Bu nedenler; finansal kayıplardan kaçınmak için savunmacı çabalar, ün ve imajı koruma çabaları, verimliliği geliştirmenin finansal bir göstergesi olan kar-zarar hesapları (insan kaynakları yönetiminin ya da yüksek enerji ya da malzeme etkinliği konusunda bilgi veren, ip ucu veren sonuçlar gibi) ve işletme sosyal sorumluluğunun kendisinin marka hakimiyeti için ve organizasyonel öğrenmenin, yenilikçiliğin ve teknoloji yönetiminin itici gücü haline geldiği bir işletmenin, işletme stratejisinin temel bir yeteneği olarak işletme sosyal sorumluluğu tartışmasız bir şekilde kabul edilmektedir (Maitland, 2003:9).

Ancak Avrupa birliği Yeşil Raporu'nda belirtildiği gibi, işletme sosyal sorumluluğu uygulamaları büyük transnational işletmeler için temel önemde değildir, mikro iş dünyasının içinde yer alan, oluşan küçük ve orta ölçekli işletmeler için geniş bir zorunluluktur, temel öneme sahiptir, bunun nedeni ise bu işletmelerin ekonomi ve istihdama olan büyük katkıları ile açıklanabilir (European Commission, 2001:8).

Buna ilaveten, ekonomik ve sektörel gelişimde, cüce, küçük ve orta ölçekli yatırımlar kritik önemde rol oynamaktadır, yatırımların %90'ını oluşturmaktadır ve istihdamın %50-%60'ına sahiptirler ve özellikle de bu oranlar gelişmiş olan ülkeler için önceliklidir. Gelişmenin tüm düzeylerinde büyük bir öneme sahip olmaları nedeniyle ampirik çalışmalar geliştirmekte olan ülkelerdeki düşük karlılık düzeyleri, küçük ve orta ölçekli işletmelerin özellikle elde ettiğini göstermektedir (Samii vd., 2002:995). Ayrıca, karlılık artışlarının bir oranı olarak mikro yatırımlar aşağıya doğru ve daha sofistike, orta ölçekli yatırımların ise arttığı ve bu sonuçların işletmelerin ölçeklerine göre katkısının tipik bir şekilde yukarıya doğru hareket etmesiyle sonuçlandığı görülmektedir. Küçük ve orta ölçeklilerin katkısıyla ilgili çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Snodgrass ve Biggs, 1996). Sadece bazı ihtilafli alanlarla ilgili değil, aynı zamanda geniş bir görüş birliğinin sağlandığı aşağıdaki konularda da görülebilmektedir:

- Küçük ve orta ölçekli işletmeler(özellikle bunlar tarafından üretilen sanayinin alt sektörleri ve ürün grupları), büyük ölçekli işletmelere göre üretim sürecine yoğunluğu olan, iş gücünü daha fazla istihdam etme eğilimindedir. Buna bağlı olarak, verimli istihdam olanakları karlılığı geliştirme ve özellikle yoksulluğu azaltmaya önemli katkı sağlamada ön koşuldur. Küçük ve orta ölçekli işletmelere destek veren geniş bir şekilde uluslararası kamuoyu ve tek tek ülkelere, 2015 yılına kadar yoksulluk düzeyini

yarıya indirmeyi amaçlayan Milenyum Gelişim Amacına ulaşma için göstermeleri gereken çabalarına yardımcı olabilir.

- Pek çok ampirik örnek olay göstermektedir ki, büyük oranda küçük sanayi yatırımlarına sahip olan ülkeler, gelirlerin daha dengeli ve eşite yakın dağıtımında (hem bölgesel hem de fonksiyonel) başarılıdırlar. Bu sonucun dönüşü, yeniden dağıtımın baskılarını dengeleme ve yatırma ile şehir ve kırsal kesim arasındaki ekonomik eşitsizliği azaltma ile uzun dönemli sosyal sağlamlılığı ve sürekliliği sağlamada anahtar katkıya sahip olacaktır.

- Küçük ve orta ölçekli işletmeler, sürdürülebilir geçimin gelişimini sağlayacak değer-eklemleri üretim faaliyetleri için temel fırsatları sağlayan bir unsur olarak tarım ekonomisinden, sanayi ekonomisine geçişte lider rol oynamaktadır. Bu gelişimde tabiki kadınların öncelikli önemli rolü, özellikle temel oluşturmaktadır.

- Küçük ve orta ölçekli işletmeler, girişimciliğin gelişimi, yenilikçilik ve risk alma davranışları ve uzun dönemli büyüme dinamikleri için gereken öncelikleri sağlamada ve büyük yatırımlara doğru geçişte bir tarla görevi görmektedir.

-Küçük ve orta ölçekli işletmeler, sistematik üretken kapasitenin inşasına destek olur. Ekonominin her düzeyinde kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasına ve esnek ekonomik sistemlerin bir gereği olarak küçük ve büyük ölçekli işletmelerin birbiriyle olan ilişkilerinin oluşturulmasına katkı sağlamada yardımcı olur.

- Böylesi ilişkiler aynı zamanda yabancı yatırımların dikkatini çekmek için artan bir öneme sahiptir. Transnasyonal yatırımlar, kendi tedarik zincirleri için güvenilir yerel tedarikçiler araştırmaktadır. Buna karşın yabancı yatırımlarla rekabet edebilmek için yerel destek sektörlerinin varlığının ayrı bir önemi ve değeri vardır.

- Küçük ve orta ölçekli işletmeler, bir bilgi ve iletişim teknolojisi örneği olarak, önemli bir yenilikçilik kaynağıdır, sıklıkla yüksek bir esneklikle niş pazarlar için ürün üretmektedirler ve müşteri memnuniyeti anlayışıyla bu üretimi gerçekleştirmektedir.

Kısaca özetlenmeye çalışılan bu katkılar ışığında küçük ve orta ölçekli işletmelerin artan katkıları çeşitlenmektedir ve ekonomik ve sosyal boyutlarda yerlerini bulmaktadır; küçük ve orta ölçekli işletmeler, ekonomik bağıllığı, bağlantı kurarak ve destekleyerek; büyük yatırımları niş pazarlara hizmet ederek ve genel olarak sistematik üretim kapasitesinin oluşturulmasına katkı sağlayarak ekonomik bağıllığı beslemektedir. Aynı zamanda, küçük ve orta ölçekli işletmeler sosyal bağıllığı; gelişimin önündeki engel ve çarpıklıkları azaltarak, ekonomik büyümeyi daha geniş nüfus segmentine ve daha geniş bölgelere yaymaya katkı sağlar (UNCTAD, 2001:127; Altenburg, 2000:6).

Gelişmekte olan ülkelerdeki küçük ve orta ölçekli işletmelere faaliyet gösterdikleri çevre açısından bakıldığında, bu iş çevresi üç çeşide ayrılabilir (Snodgrass ve Biggs, 1996):

1. İç değer zinciri içinde transnasyonal işletmeler için bir taşeron gibi hareket eden küçük ve orta ölçekli işletmeler. Bu şekildeki küçük ve orta ölçekli işletmeler için, çalışanlara uygun ücret, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çevreye önem verme gibi minimum standartları ki, bu standartlar bugünkü müşterilerin işletmelerden istediği ve baskı yaptığı konulardır, olmazsa olmazlardır. Aynı zamanda bu konular birlikte çalışılan transnasyonal işletme için, müşteri kaybetmeme adına mutlaka olması gerektir ve sosyal sorumluluk faaliyetleri değer zincirinin en önemli parçası haline gelmiştir.

2. Uluslararası pazarlardaki hizmet işletmelerine bağlı olarak faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler. Böylesi yatırımlar hem yerel hem de uluslararası yasal düzenlemelerin sosyal sorumlulukla ilgili getirdiği zorunlulukları yerine getirme, bu konudaki müşteri baskılarına cevap verebilme ve sosyal sorumluluğu işletme politikasının bir parçası haline getirebilmek için çaba sarfeder.

3. Ulusal değer zinciri içinde ya da yerel pazarlarda faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler. Böylesi yatırımlar müşteri baskısı, sivil toplum kuruluşlarının harekete geçme için yaptıkları baskı ve yerel yasal uygulamalara uyum sebebiyle sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmek zorundadır. Yerel olarak uyumlaştırılmış olan bu yatırım türünde, ülkenin gelişimi için hayati öneme

sahip olması nedeniyle diğer iki yatırım türüne göre çok daha etkili ve baskındır. Gelişmekte olan ülkelerde zayıf yasal alt yapı, belli bir olgunluğa ulaşmamış olan müşteriler ve sivil toplum kuruluşları, sosyal sorumluluk için hayati öneme sahip olan iç baskının göreceli olarak zayıf kalmasına neden olmaktadır, sosyal sorumluluk örnekleri sergileyen işletmelerin bu durumu ise sadece, işletme sahibinin ya da üst yönetiminin bu konudaki ileri görüşlülüğüne bağlı olmasıyla açıklanabilmektedir.

Buraya kadar anlatılanlar, küçük ve orta ölçekli işletmelerin hem transnational işletmeler hem de uluslararası değer zincirleri içindeki önemini ortaya koymaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin transnational işletmelerle ve uluslararası pazarlarda faaliyet göstermesi ve global değer zinciri içinde yer bulmasıyla, küçük ve orta ölçekli işletmenin yerel ülkeye iş dünyasının temel bir kaynağı, üretim ve/veya hizmetin bir unsuru olmayı ve yerel üretim içeriğini zenginleştirilmesi katkılarıyla sonuçlanır (*Altenburg ve Chahoud, 2003:146*).

3. İşletme Bağlantıların Öncelikleri ve Önemi Açısından Transnational İşletmeler, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

Global değer zinciri içinde transnational işletmelerin, dünya üretimi içindeki payı %25'den fazladır ve küçük ve orta ölçekli işletmeleri global değer zincirine başarıyla katabilmektedirler (*Kell, 2003:47*). Bu değer zinciri içinde küçük ve orta ölçekli bir işletmenin yer alabilmesi için uluslararası pazarlarda olduğu gibi faaliyet gösterdiği yerel pazarlarda da yüksek kalite standartlarına ulaşmak zorundadır ve bunu da hayata geçirebilmelidir. Değer incirinin geleneksel anlamda müşteri-bakış açılı ve üretici-bakış açılı olmak üzere iki çeşidi vardır (*UNIDO, 2001; UNIDO, 2002*). Bu türlerin her ikisi de küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomiye katkılarını geliştirir ve sosyal sorumluluk stratejilerinin biçimini ve önemini belirler.

1. Müşteri- bakış açılı değer zinciri en yaygın olanıdır, satış yönelimlidir, büyük ölçekli işletmelerde görülür, küçük ve orta ölçekli işletmeleri bir tedarikçi olarak kullanır, özel ürünler üreten işletmeler için uygundur. Bu tip değer zincirinde insan kaynakları uygulamaları zayıftır ve giysi, deri, oyuncak gibi dayanıksız mallar üreten sektörlerde görülür. Teknoloji, kapasite ve uzmanlığa vurgu azdır, ancak küçük ve orta ölçekli işletmeler müşteri beklentilerini tam karşılayan ürün ürettiğinde gelişmekte olan ülkeler için pek çok fırsatı beraberinde getirmektedir. Ancak bu değer zinciri türünün içinde yer almak isteyen küçük ve orta ölçekli işletmeler için en büyük handikap son teknolojinin üretime kazandırılmasıdır. Bu değer zincirinin kısa vadeli getirdikleri, istihdamda artış, çocuk işçilerin çalıştırılmaması, çevre kirliliği konusunda atılacak adımlar ve küçük ve orta ölçekli işletmenin adım adım kapasitesini geliştirmesidir.

2. Üretim-bakış açılı değer zinciri yatırım odaklıdır, elektronik sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde görülür, tedarikçiler yakın ve doğrudan denetim altındadır. Eğer işletme sahipliği bir kişinin elinde değilse, joint venture yatırımları olarak piyasaya girerler, bu nedenle de bu yatırımın gerektirdiği yönetim biçimine sahiptirler. Geçiş ekonomilerinde ya da gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösterirler, piyasa liderliği için olmazsa olmaz olan insan kaynakları faaliyetleri ve teknolojik kapasite önemlidir. Geçiş ekonomileri ve gelişmekte olan ülkeler için teknolojiye çok know-how'ın çok önemli olmasına rağmen, bu değer zinciri türünde yerel üreticilerle olan ilişkilerin sınırlı tutulma eğilimi vardır. Bu değer zincirinin tipik örnekleri otomotiv ve elektronik sektörleridir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler için global değer zinciri içinde yer almak fırsatlar kadar riskleri de beraberinde getirmektedir. Pozitif açıdan bakıldığında, teknoloji geliştirilebilir, teknik ve yönetsel yetenekler edinilebilir ve keskin piyasa koşullarına uyum kolaylaşır (*Holliday vd., 2002*). Bu gelişmeler aynı zamanda toplumun her kesiminde ve düzeyinde hissedilir. Topluma yansıyan bu gelişmeler, gelişmenin tam dağıtımına ve hızına da bağlıdır, küçük ve orta ölçekli işletmenin ilişki içinde olduğu kurum, kuruluş ve işletmelerin sayısı ve özelliklerine bağlıdır ve faaliyet gösterdiği sektördeki diğer işletmelerin durumuna bağlıdır (*UNIDO, 2001*).

Global değer zinciri içinde yer almanın riskleri ise şöyle sıralanabilir: küçük ve orta ölçekli işletmelere sadece önemsiz bir tedarikçi rolünün biçilmesi, temel özellikleri olan dinamik gelişmelerinin

sınırlandırılması, belli bir sektörün tedarikçisi yaparak bağımsızlıklarını ortadan kaldırılması, bağımlı hale getirilmeleridir (*European Commission, 2002*). Ayrıca önemle üzerinde durulması gereken bir başka nokta bu yapı ile küçük ve orta ölçekli işletmelerin ayakta kalabilmeleri için hayati öneme sahip olan ihracat kapasitelerini ortadan kaldırmasıdır. Bunun yanında faaliyet gösterdikleri ekonominin ve sektörün kalkınma, gelişme gibi öncelikli stratejilerini de arka plana atmak zorunda kalmaktadırlar (*UNIDO, 2002*).

4. İşletme Bağlantıları: Kamuoyunun İhtiyaçlarına Uygun Üretim

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin potansiyel faydaları ve gelişmekte olan ekonomiler için taşıdığı öneme rağmen ve büyük ölçekli işletmelerin gelişmekte olan ülkelerden yüksek kaliteli yerel tedarikçiler edinmeyi, değer zinciri için çok önemli olarak görmelerine rağmen, işletme bağlantılarının sağlanması ve sağlıklı bir şekilde kurulması sanıldığı gibi kolay değildir (*The Copenhagen Centre and Accountability, 2002:21*). Pek çok büyük ölçekli işletme belirli ve sürekli bir tedarik zinciri için öncelikli tedarikçilerini belirler ve belirlemeyi yaparken tedarikçi sayısını da oldukça sınırlı tutar. Sosyal sorumluluk adına ise, yerel ülkenin getirdikleri zorunluluklardan çok, gönüllülüğe dayanarak asgari koşulları sağlamayı yeterli bulurlar. Lisans anlaşmalarıyla ulaşım maliyetlerini düşürmeyi hedeflerler ve just-in-time uygulamalarıyla ise depolama maliyetlerinden kurtulmaya çalışırlar. Faaliyet gösterilen ülkenin teknolojik gelişimini yukarıya taşımak için katlanılması gereken maliyetler yerine var olan teknolojiyi, ya da ülkelerinde neredeyse onlarca yıl önce kullanılan ve bugün kullanımı kaldırılmış olan eski teknolojiyi getirerek, ülkenin mevcut kapasitesini sınırlamayı tercih ederler (*Stanton ve Polatajko, 2001:3*). Ancak küçük olarak kabul edilebilecek bu hesap biçimi ve davranış, aslında büyük işletmenin kapasitesini, yeteneklerini de sınırlamaktadır, modern yönetim tekniklerine ve mantığı kar elde etmek ve büyümek olan işletmenin temel varlık ve oluşum sebebine terstir ve temel bu mantık bile yerine getirilememektedir.

Halihazırda böyle davranarak büyük işletmeler, bu konuda büyük gelişme kaydeden gelişmekte olan ülkelerden bihaberdir ve gerisinde kalmaktadır. Dolayısıyla da küçük ve orta ölçekli işletmeler ile transnational işletmeler arasındaki başarıya götürecek ilişkilerin kurulması, piyasayı tanıma, kaliteli tedarikçileri edinme, tedarikle ilgili sağlıklı bilgilere ulaşım ulaşamama ve gelişmekte olan ülkelerin belkide en önemli handikapı olan ekonomik alt yapının tam oluşturulamamış olmasına bağlı olmaktadır (*Keesing ve Lall, 1992*). Bunun yanında uluslararası kuruluşların artık global dünya için şart olarak getirdiği sosyal sorumluluk ile ilgili faaliyetler konusunda da bir zorunluluk içinde olmaktadır ve bu kafa yapısıyla bu durum çelişmekte ve yepyeni bir sorun olarak önlerine gelmektedir.

5. Başarılı Örnekler

5.1. Eczacıbaşı –İpek Kâğıt

Eczacıbaşı-İperk Kağıt çok önemli bir görev üstlenmektedir. Sağlık Bakanlığı verilerine göre son on yılda Türkiye’de 589,000 kişi dışkı yoluyla bulaşan ve tuvalet kâğıdı kullanımı ve basit kişisel hijyen önlemleriyle kolaylıkla önlenilebilecek olan hastalıklara yakalanmaktadır. Diğer taraftan Avrupa’da hane başına tuvalet tüketimi yaklaşık 7 kg iken, Türkiye’de ise sadece %8’i kadardır, 580 gr. İle sınırlı kalmaktadır. İpek Kâğıt, son altı yıldır özellikle 7–11 yaş arası çocukları hedefleyen “kişisel hijyen” kursları düzenlemiş ve yaklaşık 4.3 milyon öğrenciye bu yolla ulaşmıştır. “İlköğretim Kişisel Hijyen Eğitimi Projesi” ile ülke çapında ilkökul öğrencilerine kişisel hijyenin temelleri öğretilerek, sağlıklı ve yüksek yaşam standartlarının sağlanabilmesine katkıda bulunulması amaç edinilmiştir. Proje, Türkiye’de sağlık şartlarını iyileştirmeyi, hijyen kuralları ile ilgili farkındalığı geliştirmeyi amaçlarken, tuvalet kâğıdı tüketimini artırarak sektör liderlerinden biri olan İpek Kâğıt’ın uzun vadede kazanımlarına da hizmet etmektedir. Bu yöntemle proje kazan-kazan politikasının güzel bir örneği olarak karşımıza çıkmakta, her iki taraf içinde fayda yaratmakta ve sosyal ve kültürel kalkınma için olumlu bir adım olarak değerlendirilmekte ve çağdaşlaşma çabalarına katkı sağlamaktadır.

5.2. Sunjut

Sunjut, 1968'den bu yana İstanbul'da faaliyet göstermektedir ve teknik tekstil üretimi yapmaktadır. Şirket yönetimi, ulusal ve uluslararası pazarda konumunu güçlendirmek amacıyla, kullandığı elektrik enerjisinin bir bölümünü rüzgârdan enerjisi ile sağlama kararı alarak çevre bilinciyle hareket etmiştir. Şirket bu proje ile 'yenilenebilir kaynak kullanımı kurulumu sahipliği' kategorisinde, özel rüzgar gücü tesislerine sahip ilk endüstriyel üretim yapan bir şirket sıfatı ile Eurosolar tarafından ödüllendirilmiştir. Toplam 12 Mw'lık rüzgâr gücü santrali, üretimin enerji ihtiyacının büyük bir çoğunluğunu karşılamaktadır. Bu proje bir fabrika bahçesi, bir rüzgar tarlasına dönüştürülmüştür, bu projede bürokrasiyi kolaylaştırarak, şirkete destek vermiştir.

5.3. Aygaz

Koç Holding bünyesinde yer alan şirket, 1,400 mavi yakalı ve 500 beyaz yakalı personele sahiptir. İşletme Lpg üretimi ile enerji sektöründe faaliyet göstermektedir. Aygaz, Koç Grubu'nun kurumsal stratejilerine grubun bir parçası olması gereği uyum sağlamak zorundadır. Bu amaçla topluma daha yakın sağlama, sorunlarına eğilme ve topluma yakın olma çabaları içindedir. İşletme sosyal sorumluluk faaliyetlerini de aynı kapta şekillendirmekte ve ana ilgi alanlarını eğitim, sağlık, kültür ve sanat olarak tanımlamaktadır. Örneğin tedarikçileriyle ve ileriye doğru zincirleme içinde yer alan toptancılarından düzenli olarak görüş ve geri bildirimler almaya önem vermektedir. Aynı zamanda, her ilde gerek işletmenin ürünleri gerekse Aygaz'ın bölgedeki faaliyetleri hakkında görüşlerin bildirilebileceği ve şikayetlerin yapılabilceği bir çağrı merkezi bulunmaktadır. Aygaz, bugünün çocuklarını işletmenin gelecekteki müşterileri olarak görmekte, çocukların bilgilendirilmeleri için faaliyetlerde bulunmaktadır. 2002 yılında ilkökul öğrencilerini yangın, deprem, ilkyardım, trafik ve ev-okul kazalarına ilişkin konularda eğitmeyi amaçlayan "Dikkatli Çocuk" kampanyası düzenlemiştir. Ateşböceği eğitim birimleri projesi ve "Aygaz Ev Kazalarına Karşı Uyarıyor" kampanyası da işletmenin farkındalık yaratmak amacıyla gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk çalışmaları arasındadır. Aygaz'ın finansal raporları yanında, sosyal sorumluluk raporunda halka açıktır. Ayrıca tüm Aygaz projelerinin etkilerinin neler olduğu hakkında bilgi edinilmeye çalışılmakta, projelerin geri bildirimi için çeşitli üniversite ve bilim adamları ile çalışılmakta, raporlar hazırlanmaktadır.

6. Sonuçlar ve Değerlendirmeler

"Sorumlu işletmecilik" terimini, sosyal ve çevresel konuları işletmenin faaliyetlerinin bir parçası haline getirerek o işletmenin ekonomik başarısını sağlamak anlamında kullandık. Başka bir deyişle, müşterilerin taleplerini karşılarken aynı zamanda diğer insanların, örneğin çalışanları, tedarikçileri ve bir parçası olunan toplumun beklentilerine de cevap vermek anlamına gelmektedir. Topluma olumlu yönde katkıda bulunmayı ve işletmenin çevre üzerindeki etkilerini yönetmeyi ifade etmektedir. İşletme bu yolla doğrudan faydalar elde edebilir ve uzun vadeli rekabet gücünü güvence altına alabilir (*Avrupa Komisyonu Girişim Genel Direktörlüğü*, 2).

Önemli bir politik gelişim olarak Avrupa Komisyonu 2005 yılını, tüm Avrupa Birliği ülkeleri içinde işletme sosyal sorumluluğu yılı olarak tasarlamıştır. Benzer şekilde her bir Avrupa Birliği üye ülkesi, önemli adımlar atmıştır, örneğin İngiltere Meclisine Ticaret ve Sanayi Departmanı başına bir bakan atamıştır. Fransa yasal olarak işletmelerden yıllık raporlarının sosyal ve çevresel etkilerini eklemelerini şart koşturmuştur, Hollanda büyük ölçekli işletmelerin OECD'nin çokuluslu yatırımlar için yayımladığı kural ve rehberlere uyması için finansal destek planları için şart olarak getirmiştir ve Danimarka Hükümeti Kopenak Merkezi (işletme sosyal sorumluluğuna odaklanan bir araştırma enstitüsü) kurmuştur.

Tüm bu faaliyetlerle işletme sosyal sorumluluğu konusunda yapılmak istenen nedir? Acaba bunlar sadece yeni bir tat mıdır? Kamu sektörünün kapasite ve performansı ile , son yıllarda gelişmiş bir kamuoyunun dikkat çekici bir şekilde ya da merakının artmasının sonucu mudur? Ya da gerçekten bu çabalar işletmelerin davranışlarına yeni rol modeli içinde görme çabaları mıdır? Ya da işletmeler, özellikle

transnational işletmelerde, pazarın kısa dönemde zorla kabul ettirmeye çalıştığına mı uymaya çalışıyor ya da paydaşların değerini paylaşılmış değerlere mi taşımaya çalışıyor?

Gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye, bugün gelişmekte olan diğer ekonomilerin taşıdığı tipik özellikleri sergilemektedir. Her geçen gün katlanarak artan oranda çokuluslu yatırımlar ülkeye gelmekte ve çokuluslu yatırımlar diğer gelişmekte olan ülkelerde yaptıkları gibi daha çok ortak yatırım ya da joint-venture yatırımları biçiminde piyasaya girmektedir. Böylece, daha az risk, daha düşük taşıma maliyetleri, piyasayı bilen yerel bir ortağın getirdiği avantajlar ve yerel tedarikçilerle azalan girdi maliyetleri hedeflenmektedir. Bunun yanında bu yatırımlar ile çok sınırlı olsa da, Türkiye'deki en büyük eksik olan yönetsel ve teknolojik know-how, uluslararası pazarlara rahat girme, istihdam ve dolayısıyla ekonomik gelişme hedeflenmektedir. Ancak çokuluslu yatırımların eski teknoloji ile gelmeleri, ortağının neredeyse her hareketini kısıtlayarak üstün olduğu yönetsel bilgiyi öğretmemek adına çaba sarfetmesi, ülke gelişimi için olumsuz bir durumdur. Çokuluslu işletme böyle yaparak aslında, temel bazı öncelikleri göz ardı etmekte, başarısızlık olasılığını artırmaktadır, yerel ortağa rağmen.

Bu gerçekler ışığında gelişmemiz için oldukça önemli olan çokuluslu işletmeler ile iş dünyasının %98'ni oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında kurulması zorunlu olan ilişkilerin ve adı her ne olursa olsun iş bağlantılarının sağlam bir temele oturtulması gerekmektedir. Bu konuda devlete ve küçük-orta ölçekli işletmelere görevler düşmektedir. Devlet, Avrupa Birliği ülkelerinin hızla hayata geçirdiği, sosyal sorumlulukla ilgili önemli yetkilere sahip birimler kurmalıdır. Bu birimler bakanlık düzeyinde yapılandırılarak hükümetin bu konuya vermiş olduğu önem vurgulanmalıdır. Türkiye Cumhuriyeti hükümeti, oluşturulması zorunlu olan değer zinciri konusunda standartlar geliştirmeli, bu standartlar yerel işletme, çokuluslu işletme ve devletin yapacağı denetim işlevi ile desteklenmelidir. Makalenin ana konusu olan sosyal sorumluluk adına ise adımlar atılması şarttır. Devlet sosyal sorumluluk faaliyetini çokuluslu işletmenin eğilimi olan asgari şartlara uymadan çıkartarak, yazılı, kesin, denetimli ve uygulanabilir kurallar haline getirmelidir. Bu kurallar hem çokuluslu işletme, hem de küçük ve orta ölçekli işletmeler için söz konusu olmalıdır. Burada özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelere vurgu yapılmalıdır, bu önemlerinden çok taşıdıkları kendilerine has özelliklerin yine kendilerine has sosyal sorumluluk kurallarını gerekli kılmasındandır.

Ekonomik gelişim için Türkiye'nin piyasasında görmek istediği çokuluslu işletmeler, bu gelişim yerine tamamen kendi önceliklerine göre hareket etmektedir, hatta Türkiye'nin geldiği noktanın çok gerisinde kalmaktadır. Bu konuda devlet gereken düzenlemeleri, sınırlamaları ve şartları getirerek, bu konuda bilinçsiz olan Türk küçük ve orta ölçekli işletmeleri onların adına korumalıdır. Şu unutulmamalıdır ki, biz çokuluslu işletmeleri eksiklerimizin olduğu yönetsel ve teknolojik bilgi için istemekteyiz, bu gelişim bize sağlanmıyor, hatta engel olunuyorsa, sadece çokuluslu işletmenin kar hedeflerine ve ülkesinin ulusal hedeflerine hizmet ediyoruz demektir. Bu durumda da bizim bu işten elde ettiğimiz tek avantaj, istihdam ile sınırlı kalmaktadır.

Benzer şekilde küçük ve orta ölçekli işletmelerde kendilerine gelen çokuluslu teklifleri çok dikkatli incelemeli, bir ödölmüş gibi görüp kelimenin tam anlamıyla üzerine atlamamalı, uzmanlarla değerlendirmelidir. Sözlü, gıyabında ya da öyle anlaşılmış sözler ve vaatler değil, ortaklığın ya da işbirliğinin her noktası ayrıntılandırılmalı ve kurala bağlanmalıdır. Yine bu noktada uzmanlardan yararlanılmalıdır. Arada yasal yaptırımı olacak bir anlaşma, caydırıcı olacağı gibi, yerine getirilmeyecek ya da vazgeçilecek maddeler, yasal yolla çok daha adil, gerçekçi ve kesin bir biçimde çözülecektir. Yasal zemin için yine devlete önemli görevler düşmektedir, hatta sadece bu davalara bakan mahkemeler kurulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Altenburg, T. (2000). *Linkages and Spillovers Between Transnational Corporations and Small and Medium-Sized Enterprises in Developing Countries-Opportunities and Policies*. New York and Geneva, s.3-61.
- Altenburg, T. Ve Chahoud, T. (2003). "Public-Private Partnerships, Assessment of the First Years". *Development and Cooperation*. V. 30, N.4. s.144-147.
- Avrupa Komisyonu Girişim Genel Direktörlüğü.
<http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index.htm>
- CSR Europe: European Survey of Consumers' Attitudes Towards Corporate Social Responsibility. *Survey* (2000).
- European Commission: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. (2001). *Green paper*. s.8
- European Commission: European SMEs and Social and Environmental Responsibility. (2002). *Observatory of European SMEs*. N.4
- Holliday, C. O., Schmidheiny, s. Jr., Watts, P. (2002). *Walking the Talk, The Business case for Sustainable Development*. San Francisco.
- Keesing, D. ve Lall, S. (1992). "Marketing Manufactured Exports from Developing Countries". *Industrialization and Development*. Oxford.
- Kell, G. Ve Ruggie, J.G. (1999). "Global Markets and Social Legitimacy: The Case of the 'Global Compact'". *Transnational Corporations*. V.8, N.3, s.101-120.
- Kell, G. (2003). The Global Compact, Origins, Operations, Progress, Challenges. *The Journal of Corporate Citizenship*. I.11, s.47.
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği (2008). *Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu*, Ankara
- Maitland, A. (2003). Peofits from the Righteous Path. *Financial Times*. s.9.
- Nelson, J.(2002). *Building Partnerships. Cooperation Between the United Nations System and the Private Sector*. New York.
- Rodrik, D. (2001). "Survey on Globalization: Is Government Disappearing?". *The Economist*, s.16.
- Snodgrass, D.R.; Biggs, T. (1996). *Industrialization and the Small Firm. Patterns and Policies*, International Centre for Economic Growth and Harvard Institute for International Development.
- Stanton, D. Ve Polatajko, t. (2002). *Business Linkages: Their Value and Donor Approaches Towards Them*. UK Department for International Development. London, s.3.
- The Copenhagen Centre and Accountability: Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations*. Copenhagen. (2002). s.21
- UNCTAD. (2001). *Word Investment Report*. New York ve Geneva, s.127-192.
- UNIDO. (2001) *Integrating SMEs in Global Value Chains. Towards Partnership for Development*, Vienna.
- UNIDO (2001). *Development of Clusters and Networks of SMEs*. Vienna.
- UNIDO. (2002). *Business Partnerships for Industrial Development*. Vienna.
- UNIDO. (2002) *Corporate Social Responsibility. Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*. Vienna. s.7
- UNIDO. (2003). *Developing Industry: Productivity Enhancement for Social Advance*. Vienna, s.41.

KOBİ'LERDE PSİKOLOJİK YILDIRMANIN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ İLE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK VE HAKKINI ARAMA KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE BAĞLI DAVRANIŞSAL TEPKİLER ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Gülşah KARAVARDAR
İstanbul Kültür Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerde psikolojik yıldırmanın çalışanların iş performansı üzerindeki etkileri ile psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkileri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Psikolojik yıldırma ile ilgili anket formunda araştırmaya katılanların psikolojik yıldırma maruz kalıp kalmadıkları, hangi davranışlara maruz kaldıkları ve iş performanslarının etkilenip etkilendiği hususları belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca araştırma konusuna ilişkin ilişkilerin belirlenmesi için psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama ölçeklerinden de yararlanılmıştır. Araştırmanın konusu doğrultusunda yapılan analiz sonuçlarına göre, psikolojik yıldırma maruz kalan çalışanların iş performanslarının etkilendiği belirlenmiştir. Ayrıca bu psikolojik yıldırma mağdurlarının, psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama özellikleri de düşük düzeylerde çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik yıldırma, psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama.

1.GİRİŞ

Ülkemizde 2005 yılına kadar KOBİ'lere yönelik faaliyette bulunan kurum ve kuruluşların gerek tanım, gerekse tanımı belirlemede seçtikleri ölçütler birbirinden farklılık göstermekteydi. Bu karışıklığı gidermek amacıyla, Bakanlar Kurulu'nun 'Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmelik' 18 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Araştırmamıza katılan kişilerin çalıştıkları işletmeler, bu tanımdaki 'orta büyüklükteki işletme' (250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler) kategorisine girmektedir. Bu çalışmada KOBİ işletmelerinde orta büyüklükteki işletmeler kategorisinde çalışanların psikolojik yıldırma sonucu iş performansları üzerinde oluşan etkiler ile psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkileri arasındaki ilişki incelenecektir. Öncelikle psikolojik yıldırma, psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama kavramları kısaca açıklanacaktır. Ardından da araştırmanın sonuçları üzerinde durulacaktır.

2. PSİKOLOJİK YILDIRMA

Psikolojik yıldırma kavramı, ilk olarak, 1960’larda hayvan davranışlarını inceleyen etholog Konrad Lorenz tarafından, bazı hayvan hareketlerini tarif etmek için kullanılmıştır. K. Lorenz bu kavramı, “büyük bir hayvanın tehdidine karşı, daha küçük hayvan gruplarının gösterdiği tepki” olarak açıklamıştır. Daha sonraları, çocukların okullarda birbirlerine karşı hareket tarzını inceleyen İsveçli Doktor Heinemann da aynı terimi “bir grup çocuğun, tek bir çocuğa karşı yıkıcı hareketlerini” açıklamak amacıyla 1972 yılında kullanmıştır.(Ergenekon, 2008)

Almanya doğumlu doktor ve psikiyatrist olan Leymann, işyerinde psikolojik yıldırma kavramı ile ilgili çalışmaların öncüsü olarak kabul edilmektedir. Leymann’ın çalışmaları, okullardaki zorbalık konusundan işyerindeki psikolojik yıldırmaya doğru genişlemiştir. Leymann araştırmaları sonucunda, okullardaki öğrencilerin davranışları ile yetişkinlerde benzer özellikler belirlemiştir.(Sandvik, 2006) Leymann 1984 yılında İsveç’te “İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık” konulu bir raporun içinde ilk defa psikolojik yıldırma kavramını kullanmıştır. (Ergenekon, 2008)

İşyeri, çalışanın işiyle ilgili görevleri yerine getirdiği kalıcı veya geçici herhangi bir yer; psikolojik yıldırma ise, geniş kapsamlı olarak psikolojik, fiziksel ya da cinsel taciz ya da düşmanlık olarak tanımlanabilir. (Macintosh , 2005) İşyerinde “psikolojik yıldırma” kavramı, günümüzde örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış üzerine çalışanların, işyerindeki psikolojik şiddeti tanımlamak amacıyla kullandıkları bir kavramdır (Ergenekon, 2008). Psikolojik yıldırma, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve psikolojik yıldırmaya uğrayan kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir.(Laçiner, 2006)

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) psikolojik yıldırmayı; “birey veya grubu sabote etmek amacıyla yapılan, intikam duygusu, zalimce, kötü niyetli ve aşağılayıcı tavırlarla kendini gösteren davranış biçimi” şeklinde tanımlamaktadır. Çalışanlardan birine karşı bir araya gelinmekte ve kişiye karşı psikolojik yıldırma uygulanarak, kişi tacize maruz bırakılmaktadır. Psikolojik yıldırma, bireyi sosyal açıdan izole eden sürekli negatif görüşler ya da eleştiriler, ofis dedikoduları ya da yanlış bilgilerin yayılımı gibi eylemleri kapsamaktadır.(<http://www.ilo.org/ehost>)

İş yaşamında psikolojik yıldırma, düşmanca ve etik olmayan iletişimi ifade eder. Sistematik bir şekilde, bir ya da birkaç kişi tarafından bir kişiye karşı onu çaresiz ve korumasız bir hale düşürmek amacıyla yapılır. Psikolojik yıldırma davranışı sıklıkla (istatistikî olarak haftada bir kez) ve uzun bir dönemi (en az altı ay) kapsayacak şekilde gerçekleşir.(Leymann, 2008) Leymann, Einarsen ve Skogstad (Einarsen ve diğerleri, 1996) gibi araştırmacılar bir davranış, psikolojik yıldırma olarak nitelendirmek için, bu davranışın tekrarlanması gerektiğini ifade vurgulamaktadır. Adams ve Randall ise, psikolojik yıldırma ile bir kez karşılaşılrsa dahi, bu davranışın mağdur üzerinde yıldırıcı bir etkisi olduğu görüşünü savunmaktadır.

Psikolojik yıldırma kavramını literatüre ilk kazandıran kişi olarak Heinz Leymann bu konu ile ilgili yaptığı çalışmalar sonucunda, psikolojik yıldırma davranışlarını beş kategoriye ayırmıştır (Leymann, 2008):

- Mağdurların etkin iletişim kurmasına yönelik davranışlar: Yönetim size konuşma imkânı vermez, sessiz kalmaya zorlanırsınız, görevlerinizle ilgili sözlü saldırıya maruz kalırsınız, sözlü tehditler alırsınız, vb.
- Mağdurların sosyal destek almasına yönelik davranışlar: İş arkadaşlarınız artık sizinle konuşmaz ya da böyle davranmaları için yönetimden baskı görürler, diğerlerinden ayrı bir odada izole edilirsiniz, dışlanırsınız, vb.
- Mağdurların kişiliklerine yönelik davranışlar: Mağdur hakkında dedikodu yapılması diğerleri tarafından küçük düşürölmek, mağdurun bir özü, etnik mirası, davranışları ya da konuşma biçimi ile alay edilmesi, vb.
- Mağdurların mesleki durumlarına yönelik davranışlar: Mağdura neredeyse hiç iş verilmemesi; anlamsız görevler verilmesi; vb.

- Mağdurların fiziksel sağlıklarına davranışlar: Mağdurlara tehlikeli işlerin verilmesi, diğerlerinin mağduru fiziksel olarak tehdit etmesi ya da fiziksel olarak saldırması, cinsel tacize maruz bırakılması, vb.

3. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK

Stresli durumlarla karşılaşıldığında, bazı insanlar hastalanırken bazılarının hastalanmaması, araştırmacıların psikolojik dayanıklılık üzerinde çalışmalar yapmalarına neden olmuştur. Psikolojik dayanıklılık kavramı ilk olarak Suzanne Kobasa tarafından 1979 yılında kullanılmıştır. (Atkinson, 1994)

Salvatore R. Maddi, psikolojik dayanıklılık kavramını, stresli durumlara rağmen sağlığını koruma ve performansını geliştirme için bir direnç faktörü olarak tanımlamıştır (Maddi ve diğerleri, 2006). Kobasa, psikolojik dayanıklılığı yüksek olan erkek yöneticilerin düşük olanlara oranla, fiziksel olarak, kendi iş ortamlarını kontrol etmede ve streste ilgili bildirilen problemlerin ortaya çıkması açısından daha avantajlı olduklarını ortaya çıkarmıştır. Daha sonraları, Kobasa ve diğerleri psikolojik dayanıklılığın, stres algılarını değiştirme ve etkin başa çıkma stratejilerini harekete geçirme ile strese karşı koruma sağladığına karar vermişlerdir. (Judkins ve diğerleri, 2007)

Teorik olarak, S. R. Maddi ve S. Kobasa'ya göre, psikolojik dayanıklılık çocukluğun erken dönemlerinde gelişmekte ve zengin, çeşitli ve ödüllendirici yaşam tecrübelerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. S. Kobasa'ya göre, psikolojik dayanıklılığın akıl sağlığına etkisi, bireyin stresli durum karşısındaki bilişsel değerlendirmesi ve bireyin başa çıkma strateji repertuarı ile ilgilidir. Psikolojik dayanıklılık, tehdit algılamasını azaltır ve bireyin başa çıkma çabaları ile başarılı olacağına olan inancını artırır. Psikolojik dayanıklılık ayrıca, stresli olaylarla karşılaşıldığında, aktif bir şekilde problem-odaklı başa çıkma stratejilerini kullanmayı da kapsar. Bu iki mekanizmanın karşılıklı olarak, yaşam tecrübeleri sonucunda meydana çıkan üzüntü miktarını azalttığı ve bireyin uzun dönemli psikolojik iyi olma haline katkıda bulunduğu ifade edilmektedir. (Bissonnette, 1998)

Psikolojik dayanıklılık üç unsurdan oluşmaktadır: Kontrol, bağlılık ve mücadeleci olma. (Kobasa, 1982) Kontrol, bireyin yaşamında meydana gelen değişiklikleri etkileyebileceği ya da kontrol edebileceği şeklinde tanımlanmaktadır. Kontrol unsuru ile aslında ifade edilmek istenen bir durumun ne kadar hasar verici ya da caydırıcı olduğu ve bireyin bu durumu nasıl ele aldığı ile ilgilidir. Bu, tutum ve düşüncelerimiz yolu ile durumun sağlığımız ve bedenimiz üzerinde yaratacağı etkileri kontrol edebileceğimiz anlamına gelir. Aslında birey gerçekte durumu kontrol edemez; ancak nasıl tepki vereceğini kontrol edebilir. (Justice, 2008)

Bağlılık, bireyin diğerleriyle aktif olarak ilişkide bulunması; kendinde ve kendi tecrübelerinde doğruluk, değer ve öneme duyduğu inançtır. Psikolojik dayanıklılığın bu boyutu yüksek seviyede olan bireylerde bireylerarası arası ilişkiler, aile ve bireyin kendisi ile ilgili, yaşamın çok çeşitli yönlerine bağlılık olarak ortaya çıkar. Bağlılık, bireyin kendini yabancı hissetmesinden ziyade ilişkilere dahil olabilmesi şeklinde ortaya çıkar. Bu bireyler için yaşam daha anlamlıdır ve büyük/kalabalık gruplara katılma becerileri daha yüksektir. (Bissonnette, 1998) Bağlılık kavramı, bireyin yaptığı ya da dahil olduğu her ne ise buna kendisini de dahil etmesidir. (Kobasa, 1982)

Psikolojik dayanıklılığın üçüncü unsuru olan mücadeleci olma ise, bireyin değişimi kişisel güvenliğe bir tehdit olarak değil kişisel gelişimi için bir fırsat olarak görmesi olarak tanımlanabilir. Bireyin değişime karşı olan olumlu tavrını ve başarısızlıktan da başarı kadar fayda elde edebileceğini gösterir. (Brooks, 1994) Değişikliklerin birey tarafından güvenlik için tehditten ziyade gelişim için ilginç motive ediciler olarak değerlendirilmesi nedeniyle, bu unsur, bireyin değişimi normal ve kabul edilebilir olarak görmesini sağlar. Bütün değişimler stresli olduğu için, bunu yaşamın bir parçası olarak görmek çok önemlidir. Bu bireyler değişiklikleri gelişim için bir fırsat olarak görürler. Mücadeleci olma unsuruna sahip bireyler değişimlere daha açık ve esnekler. (Kobasa, 1982)

4.HAKKINI ARAMA

Hakkını arama kavramı, İngilizce’de **assertiveness** kelimesinden dilimize çevrilmiştir. Hakkını arama, bireyin olumlu ve olumsuz duygu, düşünce ve arzularını başkalarının haklarını göz ardı etmeksizin ve bu konuda kaygı ve suçluluk duymaksızın ifade edebilmesi olarak tanımlanabilir (Uğur, 1996). Hakkını arama, insan ilişkilerinde eşitliği destekleyen, bireyin kendisi için en faydalı şekilde hareket etmesini sağlayan, bireyin endişeye kapılmasını engelleyen, düşüncelerini rahatlıkla dürüstçe açıklayabilmesine imkân sağlayan ve kendi haklarını korurken diğerlerinin haklarını inkar etmeyen kişilerarası davranışların bütünüdür. (Kilkus , 1993) Diğer bir tanıma göre hakkını arama, bireyin; benliğine, onuruna, haklarına sahip çıkması, görüş duygu ve düşüncelerini pasif kalmadan, saldırgan da olmadan, kendi inanç ve ihtiyaçlarına saygı duyduğu kadar, başkalarının inanç ve ihtiyaçlarına da saygı duyarak dürüstçe ve doğrudan ifade etmesi demektir.(Özcan, 2006)

Bireyin duygu ve düşüncelerini diğer insanlara açabilmesi insan ilişkilerinin geliştirilmesini destekleyebilir. Kendini açma iletişimi, günlük yaşamda karşımızdaki kişiyle konuşmaktan farklı bir olaydır. Bireyin kendisini bir başka kişiye açabilmesi için, karşısındaki kişinin uygun tepki vereceğine güven duyması, kendi fikirlerine ve tepkilerine önem verildiğini hissetmesi ve anlattıklarıyla ilgilenildiğine inanması gerekir.(Collins ve diğerleri, 1994) Duyguların açılması eğitimiyle bağımsız davranışı geliştirmek, iletişim yeteneğini arttırmak, benlik saygılarını arttırmak ve böylece hakkını arama niteliklerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Yapılan çalışmalarda hakkını arama davranışının öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir davranış olduğu belirlenmiştir.(Voltan, 1980)

Hakkını arama özelliğine sahip bireyin kendini ortaya koymadaki tavrı, üstünlük kurmak değildir. Söyleyeceklerini açık ve anlaşılır biçimde söyler, yanıtları çabuk ve kendiliğindendir (spontane). “Ben” diye başlayan, duygularını dürüstçe anlatan cümleler kullanır. Taraflar birbirini dinler ve savunmaya geçmeden tepki verirler. Bu kişiler yaşamlarının kontrolünün kendi ellerinde olduğunu düşünür, ilişkilerinden doyum alır ve amaçlarının çoğuna ulaşırlar.(Özcan, 2006)

P. Butler, hakkını arama davranışını bireyin dört alanda kendini dürüstçe ifade edebilmesi, olarak tanımlamıştır. Bu alanlar: (Butler, 1981)

- Olumlu duygular,
- Olumsuz duygular,
- Sınırlar koyabilme (“hayır” diyebilme),
- Kendini ifade edebilmedir. (ne düşündüğünü açıkça söyleyebilme, istek ve ricalarda bulunabilme)

5. KOBİ’LERDE PSİKOLOJİK YILDIRMANIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ İLE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK VE HAKKINI ARAMA KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE BAĞLI DAVRANIŞSAL TEPKİLER ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı ‘orta büyüklükteki işletmeler kategorisi’ndeki KOBİ’lerde, psikolojik yıldırmanın, çalışanların iş performansı üzerindeki etkileri ile psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkileri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

5.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Çalışmanın anakütlesi, İstanbul ilinde KOBİ’lerde ‘orta büyüklükteki işletmeler kategorisi’ndeki işletmelerde çalışan kişilerdir. Araştırmaya eğitim, sağlık, güvenlik, finans, otomotiv, bilgi teknolojisi, turizm, tekstil sektörü ve enerji sektöründen çalışanlar katılmıştır. Örneklem seçilirken kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Psikolojik yıldırma gibi hassas bir konuda bir araştırma yapıldığı için, herhangi bir firmaya gidip anket yapılması mümkün olmaması nedeniyle bu örnekleme yönteminin en uygun yöntem olduğuna karar verilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminin esası, evrene ait ulaşılan her

birimin örnekleme dahil edilmesidir. Çok yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Temel düşüncesi, en kolay bulunan denegin en ideal denek olmasıdır. Bu yöntemle en az emek ve maddi harcama ile oldukça büyük bir örnek hacmine ulaşılabilir. (Yazıcıoğlu, 2004) Bu çalışmada veriler, anket yoluyla elde edilmiştir. 330 anket dağıtılmıştır. Geri dönmeyen ve eksik doldurulan anket sayısı 20'dir. Bu nedenle araştırmaya 310 anket ile devam edilmiştir. Araştırmada, mevcut durumu analiz etmeye yönelik olarak tanımlayıcı analizin yanısıra, değişkenler arasındaki farklılıkları ve ilişkileri ortaya çıkarabilmek için hipotez testleri de kullanılmıştır. Araştırmada psikolojik yıldırma, psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama ölçeklerinden yararlanılacaktır.

5.2.1. Psikolojik Yıldırma Ölçeği

Psikolojik yıldırma anketinde, Nazan Bilgel, Serpil Aytaç ve Nuran Bayram'ın 2006 yılında Occupational Medicine dergisinde yayımlanan "Bullying in Turkish White-Collar Workers" isimli makalesi temel alınmıştır. (Kutlu, 2006) Ölçekte, çalışanların psikolojik yıldırmaya uğrayıp uğramadıkları, hangi psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları, psikolojik yıldırmadan iş performanslarının nasıl etkilendiğine ilişkin görüşleri irdelenmektedir.

5.2.2. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği

Çalışanların psikolojik dayanıklılıkları, Hardiness Institute'un 1999 yılında hazırlamış olduğu ölçek ile belirlenmiştir. Bu ölçek, cevaplayıcıların psikolojik dayanıklılığın unsurları olan bağlılık, kontrol ve mücadele etme açılarından, hem kendilerini hem de çevrelerini değerlendirmesini sağlamaktadır. (Durak, 2002)

5.2.3. Hakkını Arama Ölçeği

Kişiler arası ilişkilerde hakkını arama özelliğinin ölçülmesi amacıyla Rathus Hakkını Arama Ölçeği (Burger, 2006) kullanılmıştır. Bu ölçek farklı kültürlerle uygulanması, kısa oluşu, değerlendirmesinin kolay oluşu gibi avantajlar taşımaktadır ve Nilüfer Voltan Acar tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. (http://okulweb.meb.gov.tr/37/01/168207/birevi_tanima_teknikleri.htm.)

5.3. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 13 paket programında değerlendirilmiştir. Veri analizine başlamadan önce elde edilen verilere hangi testlerin uygulanmasının uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla ilk olarak, Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmadan önce anlamlılık düzeyi sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan 0,05 olarak belirlenmiştir. Yapılan testin test sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi

Değerler	Psikolojik Dayanıklılık	Hakkını Arama
N	143	143
Parametreler		
- $\bar{x}$	1,9378	2,5704
- s.s.	0,80011	1,46244
K-Smirnov Z	2,490	2,782
p	,000	,000

Tablo 1'de görüldüğü üzere, psikolojik yıldırma mağduru çalışanların her bir soru grubuna verdikleri yanıtların ortalamalarının dağılımları normal dağılıma uymamaktadır (sig. 0,000 < 0,05).

Parametrik testlerin en önemli varsayımlarından biri olan normallik varsayımı sağlanamadığı için, yukarıda yer alan değişkenlerle ilgili analizlerde parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

5.3.1. Araştırmanın Genel Demografik Bulguları

Araştırmaya katılan çalışanların %46,1'inin psikolojik yıldırma mağduru olduğu belirlenmiştir. Bu oran, Salin'in (Salin, 2001) araştırmasında %30,4 ve Quine'in (Quine, 2008) araştırmasında %38 olarak; ülkemizde yapılmış bu alanda öncü bir çalışma olan Nazan Bilgel, Serpil Aytac ve Nuran Bayram (Bilgel ve diğerleri, 2006) tarafından Bursa ilinde yapılmış olan çalışmada ise, psikolojik yıldırma mağduru oranı %55 olarak belirlenmiştir. Bu oranlara bakıldığında %46,1'lik oranın makul bir değer olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Psikolojik yıldırma mağduru kalan 143 çalışanın 59'u kadın, 84'ü erkektir. Yaş grupları olarak bakıldığında 26-31 yaş aralığının, medeni durum açısından evlilerin (%76,9), eğitim durumu açısından üniversite mezunlarının (%90,2), işyerindeki pozisyon bakımından en düşük seviye olan 'eleman' pozisyonunda, tecrübe olarak 1-4 (%37,4) ve 5-8 (%39,2) yıl aralığında psikolojik yıldırmanın en fazla yaşandığı görülmüştür. Psikolojik yıldırma anketinde yer alan 'hiç psikolojik yıldırma mağduru olmadığınız mı?' sorusuna 310 kişilik örneklemden 143 kişi "evet" yanıtı vermiştir. Bu ankette yer alan diğer sorular ve diğer anketlerde yer alan sorular psikolojik yıldırma mağduru bu 143 çalışan üzerinden değerlendirilmiştir.

Psikolojik yıldırma anketinde yer alan ve psikolojik yıldırma mağduru çalışanların hangi psikolojik yıldırma davranışına maruz kaldığını görmeye yönelik olarak sorulan soruda 19 adet psikolojik yıldırma davranışı çalışanlara seçenek olarak sunulmuştur. Birden fazla psikolojik yıldırma davranışını işaretlemelerine imkan verilmiştir. En sık görülen davranışlar Tablo 2'de gösterilmiştir:

Tablo 2: Hangi Psikolojik Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalındığına İlişkin Frekanslar

Psikolojik Yıldırma Davranışları (a)	Cevaplar	
	N	Yüzde
Çalışmanın sürekli küçümsenmesi	78	7,5%
İşin sürekli eleştirilmesi	66	6,3%
Herkesin önünde küçük düşürülme	10	1,0%
Hakaret ve iğneleyici sözler söylenmesi	1	0,1%
Sözlü ve sözsüz olarak tehdit edilme	1	0,1%
Uygunsuz sakalar	10	1,0%
Sürekli tehdit edilme kızdırma rahat vermeme	39	3,7%
Fiziksel şiddet kullanma	1	0,1%
Kişisel mallara saldırma	8	0,8%
Bilgilere ulaşılmanın engellenmesi	27	2,6%
Dışlama yok sayma ve görmezden gelme	39	3,7%
Nedensiz reddedilme	31	3,0%
Baskı yapılması	121	11,6%
İş dışında işler yüklenmesi	50	4,8%
Olanaksız iş bitirme tarihleri verilmesi	131	12,6%
Hedefleri haber vermeden değiştirme	90	8,6%
Değersiz görme	91	8,7%
Moral bozma	132	12,7%
Sorumluluk alanlarının çalışana danışmadan değiştirilmesi	116	11,1%
Toplam	1042	100,0%

a Dichotomy group tabulated at value 1.

5.3.2. Psikolojik Dayanıklılık ve Hakkını Arama Tutum Ölçeklerinin Betimleyici İstatistikleri

Psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama tutum ölçeklerinde, psikolojik yıldırma mağduru her bir çalışan için ayrı ayrı bu ölçeklerde yer alan ifadelerle vermiş oldukları yanıtların ortalamaları hesaplanarak, her bir çalışanın ortalama tutumu belirlenmiştir.

Psikolojik dayanıklılık tutum ölçeğinin ortalaması, psikolojik yıldırma mağduru 143 çalışanın psikolojik dayanıklılık tutum ölçeğinde yer alan 18 ifadeye vermiş oldukları ortalama yanıtların ortalamasını göstermektedir ve bu değer yaklaşık 1,93'tür. Bu ortalama değer, psikolojik yıldırma mağduru çalışanların psikolojik dayanıklılıklarının düşük olduğunu göstermektedir. Hakkını arama tutum ölçeğinin ortalaması, psikolojik yıldırma mağduru 143 çalışanın hakkını arama tutum ölçeğinde yer alan 30 ifadeye vermiş oldukları ortalama yanıtların ortalamasını göstermektedir ve bu değer yaklaşık olarak 3'tür. Bu ortalama değer, psikolojik yıldırma mağduru çalışanların hakkını arama özelliklerinin düşük olduğunu göstermektedir. Betimleyici istatistiklere göre, psikolojik yıldırma mağdurlarının hem hakkını arama hem de psikolojik dayanıklılıkları düşük düzeyde çıkmıştır.

5.3.3. Psikolojik Yıldırmanın İş Performansı Üzerindeki Etkileri ile Psikolojik Dayanıklılık ve Hakkını Arama Kişilik Özelliklerine Bağlı Davranışsal Tepkiler Arasındaki Anlamlı İlişkinin Testi

Bu bölümde, psikolojik yıldırma mağduru çalışanların görüşleri doğrultusunda, psikolojik yıldırmanın kendi iş performansları üzerindeki etkileri ile psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkileri arasındaki ilişki test edilecektir. Psikolojik yıldırmanın, çalışanların iş performanslarını nasıl etkilediğine yönelik olarak çalışanların kendi görüşlerinin sorulduğu bir soru psikolojik yıldırma anketinde yer almaktadır. Bu önermenin test edilmesinde Spearman Korelasyon testi kullanılacaktır.

Tablo 3: Psikolojik Yıldırma Mağduru Çalışanların Psikolojik Yıldırmanın İş Performansları Üzerindeki Etkileri ile Psikolojik Dayanıklılık ve Hakkını Arama Kişilik Özelliklerine Bağlı Davranışsal Tepkileri Arasındaki İlişki

Psikolojik Dayanıklılık ve Hakkını Arama Kişilik Özelliklerine Bağlı Davranışsal Tepkiler		Psikolojik Yıldırmanın İş Performansları Üzerindeki Etkileri
Psikolojik Dayanıklılık	r	-,753*
	p	,000
	N	143
Hakkını Arama	r	-,649*
	p	,000
	N	143

Tablo 3 verileri dikkate alındığında, psikolojik yıldırma mağduru çalışanların psikolojik yıldırmanın iş performansları üzerindeki etkileri ve psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkileri arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir (tüm p değerleri < 0,05). Bu nedenle, psikolojik yıldırma mağdurlarının, psikolojik yıldırmanın iş performansları üzerindeki etkileri ile psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkileri arasında anlamlı ilişki olduğu ifadesi kabul edilebilir.

Korelasyon analizlerini yorumlarken sadece değişkenler arasında anlamlı ilişki olup olmadığı ile değil, aynı zamanda var olan ilişkinin yönü ve derecesi ile ilgili yorumlarda bulunmak gerekir. Buna göre, psikolojik yıldırma mağduru çalışanların psikolojik yıldırmanın iş performansları üzerindeki etkileri ile psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama arasında negatif yönde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu

sonuçtan hareketle, psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama özellikleri zayıf olan psikolojik yıldırma mağdurlarının iş performanslarının psikolojik yıldırma nedeniyle oldukça etkilendiği söylenebilir.

6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan analizler sonucunda araştırmaya katılan orta büyüklükteki KOBİ'lerdeki 310 çalışanın %46,1'inin (143 kişi) psikolojik yıldırma maruz kaldığı belirlenmiştir. Psikolojik yıldırma maruz kalan 143 çalışanın 59'u kadın, 84'ü erkektir. Yaş grupları olarak bakıldığında 26-31 yaş aralığının, medeni durum açısından evlilerin (%76,9), eğitim durumu açısından üniversite mezunlarının (%90,2), işyerindeki pozisyon bakımından en düşük seviye olan 'eleman' pozisyonunda, tecrübe olarak 1-4 (%37,4) ve 5-8 (%39,2) yıl aralığında yer alan çalışanların, psikolojik yıldırma maruz kaldığı görülmüştür. Araştırma sonucunda psikolojik yıldırma mağdurlarının, psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama özellikleri bakımından oldukça düşük puanlar aldıkları belirlenmiştir. Psikolojik yıldırma mağdurlarının, psikolojik yıldırmanın iş performansları üzerindeki etkileri ile psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama kişilik özelliklerine bağlı davranışsal tepkileri arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, psikolojik yıldırma mağduru çalışanların psikolojik yıldırmanın iş performansları üzerindeki etkileri ile psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama arasında negatif yönde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçtan hareketle, psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama özellikleri zayıf olan psikolojik yıldırma mağdurlarının iş performanslarının psikolojik yıldırma nedeniyle oldukça etkilendiği söylenebilir.

Psikolojik yıldırma, iş yaşamında oldukça güçlü bir stres kaynağıdır ve hem çalışanlar hem de işletmeler için büyük bir tehlikedir. Çünkü psikolojik yıldırma sürecinde, mağdurların yanı sıra izleyici olarak katılanların da verimliliklerinde azalma meydana gelmektedir. Bu da organizasyonun verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca psikolojik yıldırma süreci işletme için de oldukça maliyetlidir. Psikolojik yıldırma mağdurunun açacağı davalar nedeniyle oluşabilecek mahkeme masrafları, kıdem ve ihbar tazminatları ve çalışanların maddi ve manevi tazminat talepleri en önemli maliyet kalemleri olarak öne çıkmaktadır. Yetmiş iş gücünün kaybı, işe alma ve eğitim maliyetleri de işletmenin karşısına çıkacak diğer önemli maliyet kalemleridir. Ayrıca psikolojik yıldırma sonucu oluşan güvensizliğin, düşük moralin ve hastalıklı bir şirket kültürünün, bir şirketin ürün veya hizmet üretip satma kapasitesi üzerinde çok önemli etkisi olduğu unutulmamalıdır. Yüksek iş gücü devri, yeniden istihdam ve kaybedilen deneyimleri kazanabilmek için yeniden eğitim verilmesi nedeniyle de masraflar artabilir. Fakat bunların hepsinden önemlisi, sağlıklı ve insancıl bir işyeri atmosferinin kaybıdır.

Psikolojik dayanıklılığı ve hakkını arama özellikleri bakımından zayıf olan çalışanların psikolojik yıldırma nedeniyle iş performanslarının oldukça etkilendiği bu çalışmada görülmüştür. Bu noktadan hareketle, oldukça kuvvetli bir stres kaynağı olan psikolojik yıldırma ve sonuçları ile mücadelede psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama özelliklerinin önemi üzerinde durulmasında fayda olduğu söylenebilir. Yurtdışında psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama konularında verilen eğitimler mevcuttur. Bu eğitimlerin oldukça yararlı oldukları belirlenmiştir. Salvatore R. Maddi ve çalışma arkadaşlarının yöneticiler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda, psikolojik dayanıklılık eğitimi sonrasında endişe, depresyon ve gerginlik belirtilerinde azalma ve iş tatmini ile moralde artış belirlenmiştir. (<http://www.apa.org>.) Ülkemizde de psikolojik yıldırmanın çalışanların iş performansları üzerindeki etkilerini azaltmak için, psikolojik dayanıklılık ve hakkını arama konularında eğitimler verilmesi hem işletmeler hem de çalışanlar için oldukça faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- American Psychological Association, "Turning Lemons into Lemonade: Hardiness Helps People Turn Stressful Circumstances into Opportunities", (Çevrimiçi), <http://www.apa.org>, 19 Aralık 2007.
- Atkinson, R. L., Atkinson, Rita L., Richard C. Atkinson, Edward E. Smith, Daryl J. Bem, Susan Nolen – Hoeksema, **Psikolojiye Giriş**, Çev. Yavuz Alogan, 2. baskı, Ankara, Arkadaş Yayınevi, 2002.
- Bilgel, N., S. Aytaç, N. Bayram, "Bullying in Turkish White-Collar Workers", **Occupational Medicine**, 2006, s. 226-231.

- Bissonnette, M., "Optimism, Hardiness, and Resiliency: A Review of the Literature", **The Child and Family Partnership Project**, August 4, 1998, s.5.
- Brooks, R.B., "Children at Risk: Fostering resilience and hope", **American Journal of Orthopsychiatry**, Vol.64, 1994, s.545-553.
- Burger, J. M., **Kişilik**, Çev. İnan Deniz Erguvan Sarioğlu, İstanbul, Kaknüs Yayınları, 2006.
- Butler, P. E. **Self-Assertion for Women**, Harper and Row, San Francisco, 1981.
- Collins, N. L., L.C. Miller, "Self-disclosure and liking: A meta-analytic review", **Psychological Bulletin**, Vol.116, 1994, s.457-475.
- Durak, M., "Predictive Role of Hardiness on Psychological Symptomatology of University Students Experienced Earthquake", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2002.
- Einarsen, S., A. Skogstad, "Bullying at work: Epidemiological finding in public and private organisations", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.5, N.2, 1996, s.187.
- Ergenekon, S., "İşyerinde Duygusal Taciz, Mobbing", (Çevrimiçi) <http://www.mobbingtr.com.ehost>, 04.03.2008.
- International Labour Organization (ILO), "World of Work, When Working Becomes Hazardous", No.26, (Çevrimiçi) <http://www.ilo.org.ehost>, 5 Mart 2008.
- Judkins, S., L. Furlow, T. Kendricks, "Developing Hardiness in Nurse Managers", **Nursing Management**, Vol. 14, No.7, November 2007, s.19.
- Justice, B., "Those Who Stay Healthy", (Çevrimiçi) http://www.noetic.org/lons/publications/rewiev_archives/07/issue07_08.html, 09 Ocak 2008.
- Kastamonu Rehberlik ve Araştırma Merkezi, (Çevrimiçi) http://okulweb.meb.gov.tr/37/01/168207/bireyi_tanima_teknikleri.htm, 16.02.2009.
- Kilkus, S. P., "Assertiveness among professional nurses", **Journal of Advanced Nursing**, V.18, 1993, s.1324.
- Kobasa, S. C., "Commitment and Coping In Stress Resistance Among Lawyers", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.42, 1982, s.169.
- Laçiner, V., "Mobbing, İşyerinde Psikolojik Taciz", **The Journal of Turkish Weekly**, 24.04.2006.
- Leymann, H., Mobbing-its Course Over Time, The Mobbing Encyclopedia, (Çevrimiçi) <http://www.leymann.se/English/12220E.HTM>, 13 Mart 2008.
- Leymann, H., "Why Does Mobbing Take Place?", **The Mobbing Encyclopedia**, (Çevrimiçi) <http://www.leymann.se/English/12310E.HTM>, 18 Mart 2008.
- Macintosh, J., "Experiences of Workplace Bullying in a Rural Area", **Issues in Mental Health**, Vol. 26, 2005, p. 893-910.
- Maddi, S. R., "The personality construct of hardiness, III: relationships with repression, innovativeness, authoritarianism, and performance", **Journal of Personality**, Vol. 74, 2006, s. 575-597
- Özarallı, N., A. Torun, "Çalışanlara Uygulanan Zorbalığın Mağdurların Kişilik Özellikleri, Negatif Duygular ve İşten Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 25-27 Mayıs, Sakarya, 2007, s.944.
- Özcan, A., **Hemşire Hasta İlişkisi ve İletişim**. 2. Baskı, Ankara, 2006.
- Quine, L., **Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey**, 1999, (Çevrimiçi) <http://www.bmj.com>, 18 Nisan 2008.
- "Sağlık Sektöründe Çalışan Kadınların yüzde 40.6'sı işyerinde şiddete uğruyor", (Çevrimiçi) <http://mobbingturkiye.net>, 27.05.2008.
- Salin, D., "Prevalence And Forms Of Bullying Among Business Professionals: A Comparison Of Two Different Strategies For Measuring Bullying", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 10 (4), 2001, s.425-441.

- Sandvik,, P.L.,“Burned by Bullying in The American Workplace, Prevalence, Perception, Degree, and Impact”, **Journal of Management Studies**, 11 August 2006, p.5-6.
- Uğur, G., “Üniversite Öğrencilerinde Atılganlık ile Beden Algısı İlişkisi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 1996.
- Voltan, N. “Rathus Atılganlık Envanteri’nin Geçerlik, Güvenirlik Çalışması”, **Psikoloji Dergisi**, V.10, 1980, s.23-25.
- Yazıcıoğlu, Y., **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Kutlu, F., “İşyerinde Duygusal Taciz’in (Mobbing) Çalışanın Tükenmişliği Üzerine Etkisi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ TEMELİNDE GÖRELİ REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN BELİRLENMESİ

İhsan YÜKSEL
Kırıkkale Üniversitesi
Metin DAĞDEVİREN
Gazi Üniversitesi

ÖZET

İşletmelerin rekabet üstünlüğüne olanak sağlayan kritik başarı faktörlerinin tanımlanması ve belirlenmesinde güçlüklerle karşılaşmaktadır. Karşılaşılan sorunlardan ilki rekabet üstünlüğünü sağlayan çok sayıda başarı faktörünün olması, dolayısıyla rekabet üstünlüğüne olanak sağlayan başarı faktörlerinin hangilerinin kritik başarı faktörü olarak değerlendirilmesi gerektiğidir. Bir diğeri ise, nitel ve nicel yapıda olabilen kritik başarı faktörlerinin birlikte dikkate alınarak görelî rekabet düzeyinin belirlenmesidir. Bu çalışmanın amacı bu temel sorunsalın çözümüne olanak sağlamak için, rekabet üstünlüğünün analizinde kullanılan çok sayıda başarı faktörleri arasından kritik olan değişkenleri belirlemek ve işletmenin görelî rekabet üstünlüğünü çok boyutlu değerlendirme teknikleriyle ölçmeye çalışmaktır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet Üstünlüğü, Kritik Başarı Faktörleri, AHP, TOPSIS

1. GİRİŞ

Teknolojik ve ekonomik gelişmelere koşturarak rekabetin boyutları uluslararası düzeylere ulaşmıştır. Günümüzde üretilen mal ve hizmetlerin dünyada değer görmesi daha önemli olmuş, ekonomik faaliyetlerde siyasi ve yerel coğrafya sınırları aşılmıştır (Eren, 2002). Ekonomik faaliyetlerdeki bu tür bir evrimle sürecinde, işletmelerin hızla değişen ve genişleyen ulusal ve uluslararası çevrede yaşamlarını sürdürebilmeleri rekabet üstünlüğünü kazanmaları ve bunu korumalarıyla olanaklıdır. Hedef pazara mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünü olarak tanımlanan rekabet (Eren, 2002) olgusu yazında farklı kuramsal temellerde (Porter, 1980; Barca, 2002) ve yine farklı analiz teknikleriyle (Sirikrai ve Tang, 2006; Ou vd., 2007; Oral ve Mısıkoğlu, 2007; Ülgen ve Mirze, 2007) incelenmiştir. Rekabet olgusunun analizinde kullanılan yaklaşımlardan biri de kritik başarı faktörleri kavramıdır (Hussey, 1998; Ülgen ve Mirze, 2007).

Kritik başarı faktörleri yazında kritik beceriler (skills) olarak bilinmekte ya da bazen “kritik” sözcüğü yerine anahtar (key) sözcüğü de kullanılabilmektedir. Kavram olarak kritik başarı faktörü işletmelerin faaliyet göstermiş olduğu endüstride başarısı için zorunlu olarak sahip olması gereken faktörleri ifade etmektedir (Hussey, 1998). İçerik olarak kritik başarı faktörleri örgütün yönetim başarısını önemli bir düzeyde etkileyebilen özellikler, koşullar ya da değişkenler niteliğindedir (Leidecker ve Bruno, 1984). İşlevsel açıdan düşünüldüğünde kritik başarı faktörleri işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde başarısını kolaylaştırıcı bir özellik taşımaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2007).

Kritik başarı faktörleri stratejik düşünmenin ilk evresinde işletmenin zayıflıklarının ve üstünlüklerinin belirlenmesinde, bir diğer deyişle işletmenin içsel unsurlarının değerlendirilmesinde

kullanılan bir yaklaşımdır. Kritik başarı faktörleri işletmenin sahip olduğu pazardaki konumundan işletmenin üstünlük ve zayıflıklarına bağlantı sağlamaktadır. Bu yaklaşıma göre, faaliyet gösterilen pazarda başarılı olmak isteyen işletme, sektörün gerektirdiği kritik başarı faktörlerinde çok iyi durumda olmak zorundadır. Bu bakış açısına göre, işletme kritik başarı faktörlerinin birinde zayıf ise işletme stratejik zayıflığa sahip olur (Hussey, 1998). Bu nedenle kritik başarı faktörleri rekabet üstünlüğünü sağlamak ve başarıya ulaşabilmek için işletmenin sahip olması ve bunun ötesinde rakiplerine göre güçlü olması gerekli bir dizi faktör olarak değerlendirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007). Bu çalışmanın gerek başlığına gerekse içeriğine esin kaynağı olan Ülgen ve Mirze (2007)'nin "işletmelerde stratejik yönetim" adlı eserinde, kritik başarı faktörlerinin işletmenin rakipleri ile göreceli olarak değerlendirilmesi ve ölçülmesinin stratejik yönetim açısından önemli olduğu ifade edilmektedir. Kritik başarı faktörlerinin bu tür bir nitelikte olması gerek işletmenin içsel unsurlarının değerlendirilmesinde gerekse rekabet üstünlüğü analizinde kullanılması bu yaklaşımı önemli kılmaktadır.

Yazın incelemesinde rekabet üstünlüğü olgusunun farklı analiz teknikleriyle açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir (Sirikrai ve Tang, 2006; Oral ve Mısıkoğlu, 2007; Ou vd., 2007; Dağdeviren ve Yüksel, 2009). Bunun başlıca nedenlerinden ilki rekabet üstünlüğü kavramına yaklaşımdaki kuramsal temellerin farklılığıdır. İkincisi analiz birimi olan işletmelerin faaliyet gösterdiği endüstrilerin değişkenliği ve boyutlarının düzeyidir. Üçüncü bir neden ise rekabet üstünlüğünü tanımlayacak, açıklayacak ve öngörecektir değişkenlerin kolaylıkla belirlenememesidir. Bir diğer neden ise rekabet üstünlüğünü açıklayan değişkenlerin çok sayıda olması ve değişkenlerin ölçülmesindeki güçlüklerdir. Nitekim rekabet analizi değişkenlerinin tamamının kantitatif nitelikte olduğunu söylemek olası değildir. Kimi değişkenler finansal ve ölçülebilir bir yapıda olmayıp, nitel içerikli bir yapı taşımaktadır. Bütün bu nedenler rekabet üstünlüğü olgusunun analizinde bir dizi güçlükler ya da kısıtlılıklar oluşturmaktadır.

Bu çalışmaya konu edilen kritik başarı faktörleri kavramı açısından bakıldığında, işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlara göre farklılık göstermekle birlikte, aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerin rekabet üstünlüğüne olanak sağlayan kritik başarı faktörlerinin tanımlanması ve belirlenmesinde de güçlüklerin olabileceği söylenebilir. Bunlardan biri rekabet üstünlüğüne olanak sağlayan başarı faktörlerinin hangilerinin "kritik başarı faktörü" olarak değerlendirilmesi gerektiğidir. Bir diğer deyişle rekabet üstünlüğü kavramının doğasını içeren ya da yansıtan kritik başarı faktörlerinin belirlenmesinde güçlüklerle karşılaşılabilir. Bu çalışmanın amacı da bu sorunun çözümüne olanak sağlamak için rekabet üstünlüğünün analizinde kullanılan çok sayıda başarı faktörleri arasından "kritik" olan değişkenleri ve bu kritik başarı faktörlerini esas alarak inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir KOBİ işletmesinin görece rekabet üstünlüğünü belirlemeye çalışmaktır. Türkiye'de inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin boyutları diğer sektörlerde benzerlik göstermektedir. Koçak ve Sey (2008) yapmış oldukları çalışmada inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin % 70'inin KOBİ boyutundaki işletmeler olduğunu belirtmektedirler. Bu tür işletmelerin karşılaştığı sorunların diğer sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki işletmelerle benzerlik göstermesiyle birlikte, ayrıca yüksek düzeyli yoğun rekabetin yaşandığı bir sektörde faaliyetlerini sürdürmektedirler (Koçak ve Sey, 2008). Bu özellikler inşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ boyutundaki işletmelerin kritik başarı faktörleri temelinde rekabet üstünlüğünün analizini önemli kılmaktadır.

2. YÖNTEM

Bu çalışmanın verileri Ankara'da inşaat sektöründe faaliyet gösteren üç KOBİ işletmesinde sağlanmıştır. KOBİ işletmeleri inşaat sektöründe ekipman yoğun olarak faaliyet gösteren alt-yüklenici boyutundadır. Çalışmada TOPSIS (Technique for Order Performance by Similarity to Ideal Solution) (Hwang ve Yoon, 1981; Shih vd., 2007; Lin vd., 2008) ve Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) (Saaty, 1980) teknikleri kullanılmıştır. Kritik başarı faktörlerini belirlemek amacıyla TOPSIS tekniği, belirlenen kritik başarı faktörlerinin ağırlıklarını belirlemek amacıyla da AHP tekniği kullanılmıştır. AHP ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılığı ve kritik başarı faktörlerinin ağırlıkları ise Expert Choice (2000) programı ile hesaplanmıştır.

3. GÖRELİ REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA

Adım 1: İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörde başarılı olmasına olanak veren faktörlerin belirlenmesi.

Bu adımda öncelikle işletmenin faaliyet gösterdiği alanda başarılı olabilmesi için gerekli olan faktörler saptanmıştır. Başarı faktörlerinin belirlenmesinde Ng vd. (2009)'nin Hong Kong'da inşaat sektöründe ekipman-yoğun faaliyet gösteren alt-yüklenicilere yönelik yapmış olduğu çalışmanın bulguları esas alınmıştır.

Ng vd. (2009)'nin çalışmasında temel bileşenler analizi neticesinde önemli olduğu belirlenen 17 başarı faktörü şöyledir:

- Politik durum
- Pazar koşulları
- Makine/ ekipman fiyatları
- Nakit akışı
- Kar
- Gelirdeki büyüme
- Ana yüklenici ile ilişkiler
- Yöneticilerin takım ruhu
- Yöneticilerin performansı
- İşletmenin saygınlığı
- İşletme geçmişi
- Yeni teknoloji ve yöntemlere uyum
- Yönetimin liderlik düzeyi
- Hakediş sistemi
- İş bitirme zamanlaması
- Program ve planlama
- Makine/teçhizat/ekipman performansı

Adım 2: Başarı faktörlerinin sıralanması. Bu adımda öncelikle TOPSIS analizine girecek başarı faktörlerinin sıralanmasında esas olacak öğeler belirlenmiştir. Bu çalışmada başarı faktörünün “kritik” olarak nitelendirilmesinde, bir diğer deyişle “kritik” olmasında belirleyici olabileceği düşünülen öğeler şunlardır:

- Yetenek
- Öncelik
- Süreklilik

Bu ana faktörlerin göreceli ağırlıkları Expert Choice (2000) programı ile hesaplanmıştır. Tablo 1’de görüldüğü gibi yeteneklerin ağırlığı % 53.9, önceliklerin ağırlığı % 16.4, sürekliliğin ağırlığı ise % 29.7 olarak hesaplanmıştır. İkili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı ise 0.07 dir.

Tablo 1: Ana Faktörlerin Ağırlıkları

Ana faktörler	Yetenek	Öncelik	Süreklilik	Ağırlıklar
Yetenek	1	3	2	0.539
Öncelik	1/3	1	1/2	0.164
Süreklilik	1/2	2	1	0.297

Tablo 1’deki ana faktörlerin ağırlıkları temelinde TOPSIS tekniğiyle hesaplanan başarı faktörlerinin sıralama değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Başarı Faktörlerinin TOPSIS ile Sıralanması

Başarı faktörleri	Sıralama Değerleri
Politik durum	0.055
Pazar koşulları	0.065
Makine/ ekipman fiyatları	0.071
Nakit akışı	0.062
Kar	0.064
Gelirdeki büyüme	0.050
Ana yüklenici ile ilişkiler	0.074
Yöneticilerin takım ruhu	0.046
Yöneticilerin performansı	0.055
İşletmenin saygınlığı	0.046
İşletme geçmişi	0.047
Yeni teknoloji ve yöntemlere uyum	0.066
Yönetimin liderlik düzeyi	0.048
Hakediş sistemi	0.061
İş bitirme zamanlaması	0.070
Program ve planlama	0.056
Makine/techizat/ekipman performansı	0.064

Adım 3: Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi için eşik değerin saptanması. Bu çalışmada eşik değer olarak analize giren faktörlerin öncelikleri ve AHP ikili karşılaştırma matrislerine alınabilecek değişken sayısı birlikte dikkate alınarak saptanmıştır. Buna göre TOPSIS tekniği ile yapılan sıralama sonucunda belirlenen ilk 9 faktör rekabet üstünlüğü analizinde kullanılacak kritik başarı faktörü olarak kabul edilmiştir. Buna göre belirlenen kritik başarı faktörleri şunlardır:

- Ana yüklenici ile ilişkiler (K1)
- Makine/ ekipman fiyatları (K2)
- İş bitirme zamanlaması (K3)
- Yeni teknoloji ve yöntemlere uyum (K4)
- Pazar koşulları (K5)
- Kar (K6)
- Makine/techizat/ekipman performansı (K7)
- Nakit akışı (K8)
- Hakediş sistemi (K9)

Adım 4: Kritik başarı faktörlerinin ikili karşılaştırmalarının yapılması ve kritik başarı faktör ağırlıklarının hesaplanması.

Bu adımda öncelikle kritik başarı faktörlerinin ağırlıklarını belirlemek amacıyla faktörlerin ikili karşılaştırmaları uzman görüşleri alınarak yapılmıştır. İkinci aşamada ise faktör ağırlıkları ve ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılığı Expert Choice (2000) programı ile hesaplanmıştır. Buna göre faktör ikili karşılaştırma değerleri, hesaplanan faktör ağırlıkları Tablo 3’de verilmiştir. İkili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı ise 0.03’tür.

Tablo 3: Kritik Başarı Faktörlerine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	Ağırlıklar
K1	1	3	1/4	1/3	1/2	1/3	2	1/3	1/2	0.0589
K2	1/3	1	1/7	1/4	1/2	1/3	1/2	1/4	1/3	0.0320
K3	4	7	1	2	5	3	4	2	1	0.2419
K4	3	4	1/2	1	3	2	4	1	1	0.1538
K5	2	2	1/5	1/3	1	1/3	3	1/3	1/2	0.0674
K6	3	3	1/3	1/2	3	1	2	1/2	1	0.1081
K7	1/2	2	1/4	1/4	1/3	1/2	1	1/4	1/3	0.0428
K8	3	4	1/2	1	3	2	4	1	2	0.1683
K9	2	3	1	1	2	1	3	1/2	1	0.1270

Adım 5: Kritik başarı faktör ağırlıkları (Tablo 3) ve değerlendirme ölçeği (Tablo 4) kullanılarak işletmenin rekabet düzeyinin belirlenmesi. Çalışmanın bu adımında kritik başarı faktörlerinin işletmedeki mevcut durum düzeyleri yazında yöntem açısından uygun görülen çalışmalarda (Yüksel ve Dağdeviren, 2006) kullanılan bir ölçekle (Tablo 4) uzman görüşlerine göre değerlendirilmiştir.

Tablo 4: Faktör Düzey Değerleri

Faktörlerin Mevcut Durumu	Değer
Çok iyi (VG)	1.0
İyi (G)	0.8
Orta (A)	0.6
Olumsuz (N)	0.4
Çok Olumsuz (VN)	0.2
Değerlendirmeye giremez (NE)	0.0

Görelî rekabet düzeyi belirlenmek istenen işletmenin kritik başarı faktörlerinin mevcut durumu ölçekte yer alan altı seçeneğe göre değerlendirilmiştir. Kritik başarı faktörlerinin mevcut durumunun çok iyi olması durumunda 1.0 değerini, kritik başarı faktörünün mevcut durumunun işletme açısından “değerlendirmeye giremez” durumu ise 0.0 değerini almaktadır. Tablo 4’de görüldüğü gibi diğer seçenekler ise 1.0 ile 0.0 değer aralığında bulunmaktadır. Önerilen yaklaşım ile çalışmanın yapıldığı işletmeye ilişkin analiz bulguları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5’de işletmenin kritik başarı faktörleri temelinde rekabet düzeyleri faktör ağırlıkları ile kritik başarı faktörünün mevcut durumunun değerlendirilmesi sonucundaki ölçek değerinin çarpımından oluşmaktadır. Her bir kritik başarı faktörü için hesaplanan rekabet düzeyinin toplamı ise işletmenin genel rekabet düzeyini ifade ettiği varsayılmıştır. Buna göre çalışmanın kapsamındaki birinci işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki görelî rekabet düzeyi % 70.2, ikinci işletmenin % 49 ve üçüncü işletmenin ise % 66.9 bulunmuştur.

Tablo 5: Kritik Başarı Faktörlerine Göre Rekabet Düzeyinin Belirlenmesi

Kritik Başarı Faktörleri	Faktör Ağırlıkları	Birinci İşletme			İkinci İşletme			Üçüncü İşletme		
		Değer	Ölçek Değeri	Rekabet Düzeyi	Değer	Ölçek Değeri	Rekabet Düzeyi	Değer	Ölçek Değeri	Rekabet Düzeyi
K1	0.0589	A	0.6	0.035	G	0.8	0.047	A	0.6	0,035
K2	0.0320	G	0.8	0.026	N	0.4	0.013	A	0.6	0,019
K3	0.2419	VG	1.0	0.242	A	0.6	0.145	A	0.6	0,145
K4	0.1538	N	0.4	0.062	A	0.6	0.092	VG	1.0	0,154
K5	0.0674	A	0.6	0.040	VN	0.2	0.013	N	0.4	0,027
K6	0.1081	G	0.8	0.086	G	0.8	0.086	N	0.4	0,043
K7	0.0428	VN	0.2	0.009	A	0.6	0.026	G	0.8	0,034
K8	0.1683	A	0.6	0.101	N	0.4	0.067	A	0.8	0,135
K9	0.1270	G	0.8	0.102	NE	0.0	0.000	A	0.6	0,076
Rekabet Düzeyi				0.702			0.490			0.669

4. SONUÇ

Bu çalışmada Ankara’da inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir KOBİ işletmesinin görece rekabet üstünlüğü kritik başarı faktörleri temelinde AHP-TOPSIS teknikleriyle belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada öncelikle rekabet açısından anlamlı olabilecek başarı faktörleri belirlenmiştir. İkinci aşamada belirlenen başarı faktörleri arasında hangilerinin kritik başarı faktörü olabileceği AHP-TOPSIS teknikleriyle saptanmıştır. Son aşamada ise seçilen kritik başarı faktörlerine göre işletmenin rekabet düzeyi hesaplanmıştır.

Çalışmada önerilen yaklaşımla kritik başarı faktörleri temelinde işletmenin görece rekabet düzeyinin hesaplanabilmesine karşılık, yöntem açısından geliştirilmesi gereken yönleri de bulunmaktadır. Bunlardan ilki kritik başarı faktörlerinin ağırlıklandırılmasının alt seviyelere ayrıştırılmasıdır. Çalışmada kritik başarı faktörleri tek seviyede incelenmiştir. Bir diğer deyişle kritik başarı faktörleri kendi aralarında gruplandırılmamış ve alt hiyerarşik seviyelere dönüştürülmemiştir. Oysaki faktörlerin gruplandırılması ve alt hiyerarşik seviyelere ayrıştırılması ve buna göre AHP modelinin oluşturulması çok sayıda faktörün analize alınabilmesine olanak sağlayabilecektir. Bu tür bir yapılandırma daha kapsamlı ve ayrıntılı bir rekabet analizinin yapılabilmesini olanaklı kılacaktır. Çalışmanın başlıca bir diğer eksiklik ya da yetersizliği ise faktörler arasında karşılıklı bağımlılığın varsayılmamış olmasıdır. Gerçek yaşamda faktörleri ayrı ve biri birinden bağımsız değerlendirmek olası değildir. Bu eksikliğin giderilmesi ise ANP tekniğinin analizde kullanılmasıyla mümkün olabilecektir. Çalışmanın esas ya da içerik açısından da eksiklik ve yetersizliği söylenebilir. Çalışmada kullanılan başarı faktörlerinin ekipman yoğun faaliyet gösteren alt yüklenicilerin genelini ya da faaliyet açısından bütünüyle temsil edebileceğini söylemek olası değildir. Bu eksikliğin giderilmesi önerilen yaklaşımın geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasının yapılmasıyla çözümlenebilir.

KAYNAKLAR

- Barca, M., (2002), Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki, Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta, İstanbul.
- Dağdeviren, M., Yüksel, İ., (2009), “A Fuzzy Analytic Network Process (ANP) Model For Measurement Of The Sectoral Competition Level (SCL)”, Expert Systems With Applications.
- Eren, E., (2002), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Altıncı Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Expert Choice, (2000), Analytical Hierarchy Process (AHP) Software, Version 9.5, Expert Choice, Pittsburg, USA..
- Hussey, D., (1998), Strategic Management; 4.ed., Butterwood Heinemann.
- Hwang, C.L., Yoon, K., (1981), Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications. A State of the Art Survey, Springer-Verlag, NY.
- Koçak, İ., Sey, Y., (2008), “İnşaat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerin proje sürecindeki tutum ve davranışları”, itüdergisi, 7(1), 25-37.
- Leidecker, J.K., Bruno, A.V., (1984), “Identifying and using critical success factors”, Long Range Planning, 17, 23-32.
- Lin, M.-C., Wang, C.-C., Chen, M.-S., Chang, C.-A., (2008), “Using AHP and TOPSIS approaches in customer-driven product design process”, Computers in Industry, 59, 17-31.
- Ng, S.T., Tang, Z., Palaneeswaran, E., (2009), Factors contributing to the success of equipment-intensive subcontractors in construction, International Journal of Project Management, 27, 736-744.
- Oral, E.L., Mısıkoğlu, G., (2007), “Competitive analysis of the Turkish brick industry- a case study for developing countries”, Building and Environment, 42, 416-423.
- Ou, C.-W., Chou, S.-Y., Chang, Y.-H., (2007), “Using a strategy-aligned fuzzy competitive analysis approach for market segment evaluation and selection”, Expert Systems with Applications.
- Porter, M.E., (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, New York: Free Press
- Saaty, T.L., (1980), The Analytic Hierarchy Process, McGraw-Hill International Book Company, USA.

- Sirikrai, S.B., Tang, J.C.S., (2006), "Industrial competitiveness analysis: Using the analytic hierarchy process", Journal of High Technology Management Research, 17, 71-83.
- Shih, H-S., Shyur, H-J., Lee, E.S., (2007), An extension of TOPSIS for group decision making, Mathematical and Computer Modelling, 45,801-813.
- Ülgen, H., Mirze, S. K., (2007), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Yüksel, İ., Dağdeviren, M., (2006), "Sosyo-Teknik Sistemlerde Hatalı Davranış Riskini Belirlemeye Yönelik Bir Erken Uyarı Modeli", Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der., 21(4), 791-799.

İŞLETMELERDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ TÜKETİCİLERİN SATIN ALMA DAVRANIŞLARINA ETKİLERİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Mahmut TEKİN
Selçuk Üniversitesi
Emel CELEP
Selçuk Üniversitesi

ÖZET

Günümüzde Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY)'nin işletmeler için önemi her geçen gün artmaktadır. Artan rekabet, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle birlikte müşteriler artık daha da bilgili olmaktadır. Bu nedenle işletmeler müşterileri anlamak, onların ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılayabilmek için MİY uygulamalarına daha fazla önem vermektedir.

Tüketicilerin satın alma davranışları, kendilerine beklentilerini karşılayabilecek özelliklerde, uygun yer ve zamanda ürün ve hizmet sunulması sonucu farklılık gösterebilmektedir. İşletmeler etkin MİY uygulamaları sayesinde uygun yer ve zamanda tüketicilerin beklentilerini karşılayabilecek özelliklerde ürün ve hizmet sunarak satın alma davranışlarında etkili olabilmektedir. Bu çalışmada MİY'in işletmeler için önemi, yararları, amaçları, tüketici davranışlarını etkileyen faktörler ve MİY uygulamalarının tüketicilerin satın alma davranışlarına olan etkileri incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Müşteri İlişkileri Yönetimi, Tüketici Satın Alma Davranışı, Bankacılık Sektörü

1.GİRİŞ

Bilgi, iletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan değişimler ve gelişmeler ile yoğun rekabet, pazarlamanın kurallarını değiştirmiş, tüketicilerin bilgi düzeyinin artmasını sağlamıştır. Yeni ekonominin yeni patronları olan “müşteriler” artık tercihlerinde, satın alma davranışlarında ve alışveriş sürecinde eskisinden daha seçici ve özgürdürler. Son yıllarda, geleneksel pazarlama yaklaşımına bir alternatif olarak gelişen bire bir pazarlama ya da Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) olarak adlandırılan, müşteriler hakkında olabilecek en detaylı bilgileri elde edip, onları birey olarak tanımlamak ve benzer ya da ortak özelliklerine göre segmentlere ayırarak, onlara bu veriler ışığında ürün ve hizmet sunmak şeklindeki süreç, pazarlama dünyasına damgasını vurmuştur. Ulaşılmak istenen hedeflerin ilk başta, koşulsuz müşteri memnuniyeti ve sadakati olduğu, ayrıca hareket noktasını tüketici istek ve ihtiyaçlarının oluşturduğu bu pazarlama anlayışı (MİY), bilgi ve insanı merkeze taşımıştır. Bu nedenle şirketler için, ürün merkezli odaklanmadan, müşteri merkezli odaklanmaya nasıl geçileceğini öğrenme ve müşteri denilen yeni bir patrona sahip oldukları gerçeğini görme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Kotler, 2003).

Artık günümüzde, her bir müşteriye ayrı ayrı tanıyıp, onların ihtiyaçlarına göre ürün tasarlayıp bunları ilgili kişilere iletebilmek ancak bilişim teknolojilerinin kullanılması ile mümkün olup, her müşterinin işletmeyle yapmış olduğu işlemler ve kurduğu ilişkilerin sistemselsel olarak kaydedilmesi ve müşterilerle ilgili bir veri tabanının oluşturulması gerekmektedir. Bilişim teknolojilerini en hızlı şekilde

kabul edilip uygulamaya geçiren sektörlerden biri olan bankacılık sektöründe bilişim teknolojileri (kullanımı) MİY uygulamasını da kolaylaştırmakta ve böylece çok kanallı kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetlerin sunulması da mümkün olmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında, işletmelerin etkin pazarlama iletişimi sayesinde ve bütünleşik pazarlama iletişimi araçlarından bir tanesi olan MİY'i uygulayarak tüketicilerin satın alma davranışlarında gözle görülebilir etkiler yaratabileceği anlaşılmaktadır.

2. PAZARLAMADA YENİ BİR YAKLAŞIM MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM)

Uzun dönemli müşteri bağlılığını sağlayarak müşteri payını artırmak amacıyla işletmeler tarafından geliştirilen stratejiler yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinin uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu yaklaşımların en güncel olanlarından birisi, merkeze müşteriye alan ve müşteri memnuniyetinin ötesine geçmeyi amaçlayan MİY'dir. MİY'in son zamanlarda işletmeler tarafından yaygın bir şekilde kullanılmasının nedenlerini talep ve rekabet yapısındaki yapısal değişim (talebin çekme gücü) ve teknolojik gelişmeler (teknolojinin itme gücü) olmak üzere iki grup altında toplamak mümkündür (Güleş, 2007).

Günümüzde çok sayıda küçük müşteriye çekip pazar payı yaratmak yerine, büyük müşterilere çok miktarda satmak daha popüler olmaya başlamıştır (Doyle, 2003). Bunun yanında yeni müşterilere ulaşmanın maliyeti, var olanları korumanın çok ötesine geçmektedir. İşletmeler için önemli olan, kaynaklarını en çekici müşterilerini elde tutmak ve kârlı müşterilerin bulunduğu alanda paylarını arttırmak için kullanmaktır. Bunu sağlamanın en iyi yollarından biri, bir müşteri hizmetleri ya da MİY programı uygulamasıdır. Müşterilerin beklentisi ise ürün araştırması, siparişler ve durum değerlendirmesini, isteğe yönelik siparişleri ve yeni ürünlerin takibini yedi gün 24 saat işletmelerden istiyor olmasıdır. Reichheld ve Sasser tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada müşterilerin yaşadığı sorunlardaki %5'lik bir azalmanın firmaların kâr oranlarını %25 ile %85 arasında arttırdığı hesaplanmıştır (www.cisco.com). Bu sonuç, işletmeler açısından müşteri memnuniyetinin ne denli önem olduğunu açıklar niteliktedir. MİY'i uygulayan işletmelerin, uygulama kapsamında belirli amaçları olduğu ifade edilmekle birlikte, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetler için etkin MİY uygulamaları ile temel olarak kârlı müşterilerin belirlenmesi, bu müşterilerle uzun vadeli, güçlü ilişkiler kurulması, müşteri sadakatinin (bağlılığının) sağlanması, müşteri kârlılığının artırılması, potansiyel kârlı müşterilerin belirlenmesi ve bu müşterilere doğru, etkili ve daha düşük maliyetli yöntemlerle ulaşılması gibi işletme yöneticilerine çok önemli avantajlar kazandırılması mümkün olmaktadır (Zerenler, 2007).

MİY, müşteri memnuniyetini kâr maksimizasyonuna dönüştürmek amacı taşıyan, istediği müşteriye istediği deneyimi yaşatabilecek kabiliyette bir kurum felsefesi ve bu hedefe ulaşmak için gerekli insan, proses (süreç) ve teknoloji yapılanmasıdır. Aynı zamanda MİY, birbirinden farklılık arz eden müşteri davranışlarını, farklı müşterilerin değerini anlamayı, müşterilere ait bilgileri elde etmeyi ve elde edilen bu bilgilerin etkinliğini artırmayı hedefleyen bir yaklaşımdır (Newell, 2003). MİY, her ne kadar büyük çaptaki işletmelerin modern teknolojiyi kullanma yönünde attıkları bir adım olarak algılsa da aslında, işletmenin tümüne müşteri kavramını yerleştiren, işletmenin en alt düzeyden en üst düzeydeki yöneticisine kadar herkese müşteri odaklı olma kültürünü benimseten bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır (Civelek, 2004). Bu tanımlamalarının içerisinde en ilgi çekici ve belki de MİY'i en iyi ifade eden tanım "doğru mal ya da hizmeti, doğru müşteriye, doğru zamanda ve fiyatla, doğru noktada sunmaktır" olarak ifade edilmektedir (Sullivan ve diğerleri, 1997). Burada önemli olan müşterinin her hangi bir ihtiyacının doğması durumunda, rakip işletmelere yönelmeden onun bu ihtiyaç veya gereksinimlerinin taşınması gerekli olan uygun özelliklerle, zamanında, doğru kanallarla, uygun şekilde müşteriye ulaştırılması ve bu müşterilerin işletmeye bağlılığının sağlanmasıdır. MİY, müşteri merkezli stratejiler ile bu stratejileri destekleyen bir dizi işlevsel faaliyetten oluşmaktadır. Ortaya çıkan yeni işlevsel faaliyetler, bu yapıdan etkilenen herkes için, tüm iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesini gerektirmektedir. Bu durum, işletmenin teknolojiye olan desteğini ortaya çıkarmaktadır. Sonuç olarak MİY stratejik bir kavramdır ve işletmelere yepyeni ve çok fazla sayıda yararlar sunan bir pazarlama anlayışını ifade etmektedir (Kırım, 2001).

3.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN TÜKETİCİ SATIN ALMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİLERİ

Dünya genelinde sunulan ürün ve hizmetlerin eskiye oranla sayısının ve çeşidinin artması sonucu daha çok alternatifle karşı karşıya olan tüketicilerin memnun edilmesi ve bağlılıklarının sağlanması işletmelerin başarılı olmasında kilit unsur olarak kabul edilmektedir. Bu konuda işletmelerin sahip oldukları en önemli rekabet avantajı, tüketicilerle ilgili bilgilerin toplanıp analiz edilmesidir ve talep edebilecekleri özellikte ürün ve hizmet üretimine yönelmektir. Bu bağlamda, işletmeler tarafından tüketicilerin istek, beklenti ve alışkanlıklarının incelenip, satın alma davranışlarının hangi ürün ve hizmetler üzerinde yoğunlaştığının tahmin edilip, buna göre üretim yapılmasında ve tüketicilerin işletmeyle olan bağlarının kuvvetlendirilip sadakatlerinin sağlanmasında MİY'in çok önemli etkileri olduğu söylenebilmektedir. İşletmelerin uyguladıkları etkin MİY stratejilerinin tüketicinin satın alma davranışlarına olan etkilerinden bazıları şu şekildedir (Özilhan, 2004):

- MİY uygulaması ile tüketici kaybı minimize edilmekte, buna bağlı olarak satış sürecinin verimsizliği ortadan kaldırılarak, satış sürecini geliştirme olanağı ortaya çıkmaktadır.
- MİY çözümü, işletmelere tüketicileri bireysel olarak tanıyıp onlara yönelik ürünler geliştirme fırsatı sunmaktadır ve böylece işletmeler tüketicilerine daha önce satın aldıkları ürünlerle ilişkili yeni ürünler satabilmekte, esnek servis anlayışları sunabilmekte ve gereksinimlere göre yeni ürünler geliştirebilmektedir.
- İşletmeler MİY çözümleri ile satın alma eğilimlerini gözlemleyip bu bilgi doğrultusunda pazarlama yapabilmektedir.

İşletmelerde uygulanan MİY'in tüketici satın alma davranışlarına olan diğer etkileri ise şöyle sıralanabilmektedir:

- MİY'in de diğer araçları arasında yer aldığı bütünleşik pazarlama iletişimi'nin strateji süreci ele alındığında, tutundurma karması stratejilerinden olan çekme stratejisi sayesinde, üretici pazarlama etkinliklerini, özellikle reklam ve tüketici tutundurmaya kullanarak, nihai tüketicilere yönlendirerek onları ürünü almaya ikna etmeye çalışmakta ve talep artırıcı çalışmaları yapabilmektedir (Erdem, 2005).
- İnsanların ürünleri nasıl satın aldıklarını ve kullandıklarını anlamak, onları belirli bir şirkete yönlendirmek için gereken başarılı stratejilerin başlangıcıdır (www.capital.com.tr). Bu anlamda MİY uygulamaları ile sağlanan, tüketicilerin segmentlere ayrılması gibi stratejiler sayesinde satın alma ve kullanım alışkanlıkları daha anlaşılır hale getirilerek, bu yönde çalışmalar yapıp, tekrar satın almalar sağlanabilecektir.
- Etkili bir MİY alışverişe giden yolu hızlandırdığından etkin bir iletişim kanalı seçimi, ürünlere ya da servislere ulaşımı her zaman ve her yerde elverişli yapmaktadır. Tüketicie ulaşan firmanın satışı kapatma şansı her zaman daha yüksektir. Aynı zamanda etkin iletişim kanalı seçimi, alışveriş işleminin tamamlanma sürecini hızlandırmakta ve firmaya pazarda "ilk olma" ünvanı kazandırmaktadır (www.kykonline.com).
- Maddi durumu iyi olan veya geçim sıkıntısı olmayan tüketicilerin, kendi ülkeleri yani ulusal sınırları dışındaki tedarikçilerden de ürün satın alma seçeneğinin olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda, uygulanan E-MİY (Elektronik-MİY) stratejileri ile tüketicilerin, kendi ulusal sınırları dışındaki mal ve hizmetlerden de haberdar olmasıyla, bu ürün ve hizmetleri satın alma olasılıkları artabilmektedir.
- Son tüketiciler ile ilgili pazarlama faaliyeti olan doğrudan pazarlama uygulamaları ile reklam mesajının tüketiciye doğrudan iletilmesi, satın alma davranışlarını reklamı yapılan ürün ya da hizmetin satın alınımının yapılması yönünde etkileyebilecektir.
- MİY yazılımları, en kârlı müşterilerin davranışlarını tanımlayabilip, anlayabilmekte ve bu davranışları destekleyip tüketicilerle ilgili diğer segmentlerde de başarılı olabilmektedir. Bu sayede sadık tüketicilere diğer ürünlerin de çapraz satışı sağlanabilip, pazarlama kaynaklarının verimliliği artırılabilir (www.capital.com.tr).
- Tüketici davranışı bilgilerini elde edebilmek, pazarlamacının bugüne kadar fazlaca zorlandığı alanlardan biridir. Öte yandan tüketici profillerinin oluşturulması konusunda internet sihirli bir değnek konumundadır, çünkü web sitesinde dolaşan herkes iz bırakmaktadır. İşletmeler sitelerinde dolaşan

kişiden hiç veri talep etmese dahi, sitenin hangi noktasıyla ne kadar ilgilendiğini rahatlıkla gözlemleyebilmekte ve tüketici davranışını ölçebilmektedir (www.mavipiksel.com). Bu bağlamda MİY'in başlıca uygulama alanlarından, ayrıca MİY ile ilgili teknoloji unsurlarından biri olan internetin bu anlamda olumlu etkisi olduğu söylenebilir.

İşletmelerin MİY sayesinde edindikleri müşteri istek ve ihtiyaçları hakkındaki detaylı bilgilere müşteri ile kurulan sosyal yakınlığın da eklenmesiyle birlikte, müşterilerin ihtiyaç ve istekleri ile taşıdıkları özelliklere özgü ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi mümkün olmaktadır. Bu durumda, istek ve ihtiyaçlarının önemsenmesiyle istedikleri ürün ve hizmetleri kolaylıkla elde edebilen müşteriler, kendilerine verilen önemin farkında olarak işletme ile olan ilişkilerine devam etmektedir (*Peppers ve diğerleri, 1999*). İşletmeler için bu denli önem taşıyan bilgi edinme ya da araştırma süreci, müşteri farkında olsun ya da olmasın, satın alma öncesinde, sırasında ve hatta sonrasında devam eden bir süreçtir (*Berkman, 1997*).

4.ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ, BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

MİY, pek çok işletme için organizasyonunun stratejisinin en önemli unsuru olarak kabul edilmektedir ve tüketicinin işletmeye bağlanmasını, aynı zamanda sadakatini sağlayıp bunun sonucunda rekabet edebilme ve kâr elde edebilme potansiyelini artırabilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın **temel amacı**; Konya ili sınırları içerisinde yer alan bankaların MİY uygulamalarının tüketicilerin satın alma davranışlarına etkilerini belirlemektir.

Araştırmanın alt amaçlarını şu şekilde belirlemek mümkündür:

1. Bankacılık hizmetlerini satın alırken tüketicilerin genel olarak dikkat ettikleri kriterlerin satın alma düzeylerini etkileme derecesini belirlemek,
2. Tüketicilerin banka hizmeti satın alma düzeyini etkileyen banka ve uygulamaları ile ilgili faktörlerin önem derecelerini belirlemek,
3. Bankacılık hizmetlerinden yararlanan bankaların hizmet geliştirme ve tüketicilere sunması ile ilgili olan unsurların tüketicilerin satın alma düzeyini etkileme derecesini belirlemek,

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma Türkiye Bankalar Birliği'nin yayınladığı istatistiksel raporlardan yararlanılarak, Konya ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren ticari banka şubelerinden MİY departmanına sahip olanların tüketicileri üzerinde yapılmıştır. Ankete son şeklini vermeden ve anket deneklere dağıtılmadan önce, ankette yer alması olası hatalardan kaçınmak için taslak anket konunun uzmanı banka çalışanlarına sunularak anket üzerinde görüş bildirmeleri istenmiştir. Bu süreç sonucunda, bazı sorulardaki belirsizlikler, varsayımsal sonuçlar çeşitli akademisyenlerden yardım alınarak düzeltilmiş, aynı zamanda soruların bazılarındaki ifade hataları da giderilmiştir. Anket dahilindeki soruların büyük bir bölümünde 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. 5'li Likert ölçeğinde 1 hemen hemen hiç etkili değil, 5 ise çok fazla etkili olma derecesini göstermektedir.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde "SPSS for Windows 11.0 sürümü" kullanıldığından, anket formundaki tüm soru başlıkları kodlanmış, daha sonra anket formundaki cevaplar veri halinde düzenlenerek analiz edilmek üzere programa girilmiştir. Daha sonra, araştırmaya ilişkin faktörler ve ortalamaları değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarının tablo halinde gösterilmesinde, Microsoft Office grubu programı Excel'in 7.0 sürümünden de yararlanılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Yapılan değerlendirmeler sonrasında, uygulamada bulunan veri ve bilgilerden örnekler aşağıdaki gibidir:

Araştırmaya katılan tüketicilerin, cinsiyetleri, medeni durumları, yaş durumları, eğitim durumları, meslekleri ve gelirlerine göre dağılımına ilişkin bilgiler Tablo 4.1'deki gibidir.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Tüketiciler Hakkında Genel Bilgiler

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	107	63,7
Erkek	61	36,3
Toplam	168	100,0
Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Evli	91	54,2
Bekar	77	45,8
Toplam	168	100,0
Yaş	Sayı	Yüzde
26-35	61	36,3
18-25	59	35,2
36-45	27	16,1
46-55	17	10,1
56 ve üzeri	4	2,3
Toplam	168	100,0
Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
Üniversite	48	28,6
Lise	45	26,8
Ön Lisans	38	22,6
Yüksek lisans ve üzeri	26	15,5
İlköğretim	11	6,5
Toplam	168	100,0
Meslekler	Sayı	Yüzde
Memur	50	29,8
Serbest Meslek	36	21,4
Öğrenci	31	18,5
Yönetici	25	14,9
Esnaf	13	7,7
İşçi	10	6
Diğer	3	1,8
Toplam	168	100,0
Gelirler	Sayı	Yüzde
1000-1499	44	26,2
1500-1999	31	18,4
500-999	27	16,1
0-499	22	13,1
2000-2499	18	10,1
2500-2999	14	8,3
3000 ve üzeri	12	7,8
Toplam	168	100,0

Araştırmaya katılanların % 63,7'si (107 kişi) kadın, %36,3'ü (61 kişi) ise erkek olmak üzere, araştırmaya katılanlardan %54,2'si (91 kişi) evli, % 45,8'si (77 kişi) bekârdır. Araştırmaya katılanların %36,3'ü (61 kişi) 26-35 yaş arası, % 35,2'si (59 kişi), 18-25 yaş arası, % 16,1'i (27 kişi) 36-45 yaş arası, %10,1'i (17 kişi) 46-55 yaş arası, %2,3'ü (4 kişi) 56 ve üzeri yaş grubundadır.

Araştırmaya katılanların % 28,6'sının (48 kişi) eğitim durumu üniversite, % 26,8'inin (45 kişi) eğitim durumu lise, % 22,6'sının (38 kişi) eğitim durumu ön lisans, % 15,5'inin (26 kişi) eğitim durumu yüksek lisans ve üzeri, % 6,5'inin (11 kişi) eğitim durumu ilköğretimdir. Araştırmaya katılan kişilerin % 28,6'lık bir oranla en çok üniversite mezunu olmaları, kapsamlı bir literatür araştırması sonucunda hazırlanan teorik bilgilerin yansıtıldığı anket formlarının gerekli alt yapıya sahip katılımcılar tarafından cevaplandırılması bakımından gerekli ve anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların % 29,8'i (50 kişi) memur, % 21,4'ü (36 kişi) serbest meslek sahibi, % 18,5'i (31 kişi) öğrenci, % 14,9'u (25 kişi) yönetici, % 7,7'si (13 kişi) esnaf, % 6'sı (10 kişi) işçi, % 1,8'i (3 kişi) diğer meslek gruplarındandır. Meslek gruplarıyla ilgili sonuçlardan yola çıkılarak, Konya ilinde faaliyet gösteren bankaların hizmetlerinden yararlanan kesimin çoğunun memur olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılanların % 26,2'sinin (44 kişi) aylık geliri 1000-1499 YTL aralığında, % 18,4'ünün (31 kişi) aylık geliri 1500-1999 YTL aralığında, %16,1'inin (27 kişi) aylık geliri 500-999 YTL aralığında, % 13,1'inin (22 kişi) aylık geliri 0-499 YTL aralığında, % 10,1'inin (18 kişi) aylık geliri 2000-2499 YTL aralığında, % 8,3'ü (14 kişi) aylık geliri 2500-2999 YTL aralığında, % 7,8'inin (12 kişi) aylık geliri 3000 YTL ve üzerindedir. Bu durum Konya ili sınırları içerisindeki bankaların hizmetlerinden 1000-1499 YTL aylık gelire sahip olanların daha fazla yararlanmalarıyla açıklanabilir.

Uygulamaya katılan tüketicilerden banka hizmetlerini kullananların bankacılık hizmetlerini satın alırken dikkat ettikleri kriterlerin satın alma düzeylerini etkileme derecesi açısından önem derecelerini test etmek amacıyla Tablo 4.2'deki faktörler beşli likert ölçeği olarak sorulmuştur. Ölçekte 1 hemen hemen hiç etkili değil, 5 ise çok fazla etkili anlamındadır. Bu bağlamda bankacılık hizmetleri ile ilgili kriterlerin tüketiciler açısından önem derecelerine ilişkin bilgiler Tablo 4.2'deki gibidir.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Bankacılık Hizmetlerini Satın Alırken Genel Olarak Dikkat Ettikleri Kriterlerin Satın Alma Düzeylerini Etkileme Derecesini Göre Dağılımı

Faaliyetler	Art. Ort.	St. Sp.
Bankaların ödemelerde sağladığı esneklik ve diğer kolaylıklar	4,56	1,13
Bankanın sunmuş olduğu hizmetlerin kalitesi ve güvenilir oluşu	4,31	1,32
Bankalar tarafından sunulan hizmetlerin çeşitliliği ve mükemmelliği	4,24	1,02
Yeni geliştirilip sunulacak olan hizmetlerden tüketicilerin haberdar edilmesi	4,19	1,02
Bankaların satış sonrası hizmetlerinin ve tüketiciye olan ilgisinin sürekliliği	4,02	0,90
Tanıdıklar/arkadaşlar ve yakınların banka hakkındaki görüşleri	3,91	0,88
Bankaların Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının etkinlik seviyesi	3,88	1,17
Bankanın tüketiciye vermiş olduğu sözü ve vaat ettiklerini yerine getirmesi	3,62	1,10
Bankaların ilgili şubelerinde bir danışma (yönlendirmenin yapıldığı grup) bulunması	3,47	0,88
Bankanın, tüketicinin doğum günü, evlilik yıldönümü vb. özel günlerinin hatırlaması ve kutlaması	3,39	1,04
Bankaların yaygın şube ağına sahip olması	3,35	1,02
Bankaların ilgili şube yetkilileri ile istenildiği anda iletişim kurulabilmesi	3,16	1,10
Bankaların sağlamış olduğu şube dışı bankacılık uygulamalarının varlığı	3,05	1,05
Bankanın tüketicilerini önceki satın alma davranışlarına göre segmentlere ayırması (gruplandırması)	2,88	1,02
Bankanın güvenilirliği	2,77	1,20
Yılbaşı vb. özel günlerde tüketicilerin farklı şekillerde ödüllendirilmesi	2,61	1,09
Tüketicilerin kişisel bilgilerinin gizli tutulması	2,48	0,90
Bankaların tüketiciye yeterli teknik desteği sağlaması	2,25	0,76

Not: (i) $n=168$; (ii) ölçekte 1 hiç etkilemedi, 5 tamamen etkiledi anlamındadır; (iii) Friedman Çift Yönlü Anova testine göre ($\chi^2=722,183$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Araştırma kapsamında yer alan tüketicilerin bankacılık hizmeti satın alırken dikkat ettikleri kriterlerden bankaların ödemelerde sağladığı esneklik ve diğer kolaylıkların 4,56'lık bir ortalama ile en etkili kriter olduğu görülmektedir. Bu kriteri 2. sırada bankacılık hizmeti satın alma düzeyini etkileme

derecesine göre, 4,31'lik bir ortalama ile bankanın sunmuş olduğu hizmetlerin kaliteli ve güvenilir oluşu, üçüncü olarak ise 4,24'lik ortalama ile bankalar tarafından sunulan hizmetlerin çeşitliliği ve mükemmelliği izlemektedir. Bu konuda en az etkiye sahip kriter ise, 2,25'lik bir ortalama ile "Bankaların tüketiciye yeterli teknik desteği sağlaması" olarak belirlenmiştir. Görüldüğü gibi her bir faktöre ilişkin ortalama değerler, tüketiciler açısından önem dereceleri arasındaki farkları ortaya koymaktadır.

"Bankaların MİY uygulamalarının etkinlik seviyesi" faktörünün 3,88'lik bir ortalama ile sahip olması, tüketicilerin belirli bankadan hizmet satın almaları nedenleri arasında o bankanın etkin MİY uygulamalarının önemli olduğunu gösterir. Bu bağlamda bankaların etkin MİY uygulamaları, tüketici ile olan ilişkilerinin daha sağlam kurulmasına, tüketicilerin daha iyi tanınmasına, tüketiciler hakkında elde edilen bilgilerin daha üstün özellikli hizmetler için kullanılmasına ve böylece tüketicileri ikna etmeyi kolaylaştırarak, tüketici kaybının en düşük seviyeye indirilmesine yardımcı olacaktır.

"Bankaların tüketicilere vermiş olduğu sözü ve vaat ettiklerini yerine getirmesi" faktörünün 3,62'lik bir ortalama ile sahip olması, bu faktörün tüketiciler açısından önemli olduğunu göstermektedir. Bankanın tüketicilere sunacağı teknolojik imkânlar, internetten sunulan hizmetlerin kapsamının artması, Atm'ler aracılığıyla ilgili banka şubesine gelmeden yapılabilecek işlemlerin çeşitlerinin artması, tüketicilerin her türlü bilgisinin gizli tutulup ve bu bilgilerden yararlanılarak sunulacak olan hizmetlerin sayısında meydana gelecek artış gibi konulardaki vaatlerinin, tüketicilerin satın alım yapma düzeyinde çok etkili olduğunu söylenebilmektedir.

"Bankaların satış sonrası hizmetlerinin ve tüketicilere olan ilgisinin sürekliliği" faktörünün 4,02'lik bir ortalama ile sahip olması, tüketicilerin belirli bankadan satın alım yapma nedenleri arasında bankaların satış sonrası hizmetlerinin ve tüketicilere olan ilgisinin sürekliliğinin önemli olduğunu göstermektedir. MİY uygulamaları satış sonrası hizmetler, pazarlama ile satış ve işletmelerin çeşitli faaliyetlerinin bir bütün içerisinde ele alınmasını esas alması açısından bu noktada önem arz etmektedir.

"Yeni geliştirilip sunulacak olan hizmetler hakkında tüketicilerin bilgilendirilmesi" faktörünün 4,19'lik bir ortalama ile sahip olması nedeniyle, bankaların bankacılık işlemlerinin kolaylaştırılması, kredi kartlarının kullanım alanının genişletilmesi, kredi çekme işlemlerinde sağlanacak kolaylıklar, ya da uygulamaya geçirilecek teknolojik yenilikler ve çeşitli yeni hizmetlerin sunumunda kullanılacak yeni iletişim kanallarının kullanıma başlanması ile ilgili olarak geliştirilecek hizmetler hakkında tüketicileri, herhangi bir başka bankaya kaymadan bilgilendirmeleri gerektiği söylenebilir.

Tablo 4.3. Araştırmaya Katılanların bankacılık hizmeti satın alma düzeyini etkileyen bankalar ve uygulamalarıyla ilgili kriter seçimine göre dağılımı

Faaliyetler	Art. Ort.	St. Sp.
Bankanın şehir içinde yeterli sayıda ATM'sinin olması	4,11	0,90
Bankanın EFT ve diğer online işlemler gibi elektronik bankacılık hizmetleri sunması	3,87	0,95
Bankanın yeterli teknolojik altyapıya sahip olması	3,64	0,88
Bankanın elektrik, su, telefon vb. faturalar için otomatik ödeme sisteminin yaygın olması	3,59	1,02
Bankanın 7 gün 24 saat kesintisiz hizmet veren bir çağrı merkezi (call center)'ı olması	3,39	0,98
İnternet bankacılığı uygulamalarının erişilebilir ve kolay kullanılabilir olması	3,21	0,77
Bankanın tüketicilerin kişisel bilgilerinin yer aldığı bir veri tabanına sahip olması	3,08	0,94
Bankanın mobil telefon bankacılık hizmetleri sunması	2,95	0,88
Bankaların internet, televizyon, radyo vb. ortamlarda yapılan reklamları	2,84	0,76

Not: (i) $n=168$; (ii) ölçekte 1 hiç etkilemedi, 5 tamamen etkiledi anlamındadır; (iii) Friedman Çift Yönlü Anova testine göre ($\chi^2=384,824$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4.3.'de görüldüğü gibi banka ve uygulamalarıyla ilgili kriterler içerisinde en etkili olanı 4,11'lik bir ortalama ile bankanın şehir içinde yeterli sayıda ATM'sinin olması kriteridir. Buradan bankaların şehir içinde yeterli sayıda ATM'sinin olmasının tüketicilerde banka şubesine çoğu yerde kolaylıkla ulaşılabilceği düşüncesini yaratabileceğinden hareketle, bu kriterin tüketicilerin o bankayı tercih etmelerinin en önemli nedeni olduğu kabul edilebilir. Bundan hemen sonraki en yüksek etki derecesine sahip olan kriter 3,87'lik bir ortalama ile bankanın EFT ve diğer online işlemler gibi elektronik bankacılık hizmetleri sunmasıdır. Bu kriteri ise, 3,64'lük bir ortalama ile bankanın yeterli teknolojik altyapıya sahip olması izlemektedir. Bu anlamda bankacılığın geleceği her geçen gün daha hızlı değişen tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek olan teknolojik yeniliklere ve bunları gerçekleştirmek için gerekli teknolojik altyapıya sahip olmalarına bağlıdır. Bu faktörü 3,59'luk bir ortalama ile bankanın elektrik, su, telefon vb. faturalar için otomatik ödeme sisteminin yaygın olması izlemektedir. 3,39'luk bir ortalama ile sahip olan bankanın 7 gün 24 saat kesintisiz hizmet veren bir çağrı merkezi (call center)'ı olması faktörü çağrı merkezlerinin zamanında kurulan iletişim, tüketici memnuniyeti, zaman tasarrufu ve tüketicilerle banka arasında sağlanan yakınlaşma gibi yararları sağladığı söylenebilir. Bu faktör, tüketicilerle kurulacak sağlam bir ilişkide, işletmelerin MİY kapsamındaki call center vb. uygulamaların etkili olduğunu gösterir. İlgili faktörü, 3,21'lik ortalama ile internet bankacılığı uygulamalarının erişilebilir ve kolay kullanılabilir olması, 3,08'lik bir ortalama ile bankanın tüketicilerin kişisel bilgilerinin yer aldığı bir veri tabanına sahip olması izlemektedir. Bunların yanında bankaların internet, televizyon, radyo vb. ortamlarda yapılan reklamları 2,84'lük bir ortalama ile en az etkiye sahip olup, bankanın mobil telefon bankacılık hizmetleri sunması da 2,95'lik bir ortalama ile diğer kriterler arasında daha önemsiz kabul edilebilir.

Tablo 4.4. Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanılan Bankanın Hizmet Geliştirme Ve Tüketicilere Sunması İle İlgili Olan Unsurların Tüketicilerin Bankacılık Hizmeti Satın Alma Düzeyini Etkileme Durumları

Faaliyetler	Art. Ort.	St. Sp.
Bankanın kişisel ihtiyaçlara hitap eden ürün ve hizmet sunması	3,78	0,90
Bankanın hizmet satın alımı yapan tüketicilerin tümü için standard hizmetler geliştirip sunması	3,61	1,02
Bankanın kazandıran, yüksek değer sahibi tüketicilere özgü hizmetler geliştirip sunması	3,28	0,88

Not: (i) $n=168$; (ii) ölçekte 1 hiç etkilemedi, 5 tamamen etkiledi anlamındadır; (iii) Friedman Çift Yönlü Anova testine göre ($\chi^2=376,963$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4.4'de görüldüğü gibi 3,78'lik bir ortalama ile "Bankanın kişisel ihtiyaçlara hitap eden ürün ve hizmet sunması", en etkili faktör konumundadır. Bu durum, tüketicilerin bankacılık hizmeti satın almasında, kişisel ihtiyaçlarına hitap eden ürün ve hizmet sunulmasının önemli olduğunu göstermektedir. Her bir müşteriye ait kişisel özellikler, gelir durumu ve buna bağlı tüketim alışkanlıkları ve satın alma davranışlarının izlenebileceği MİY uygulaması kapsamında oluşturulabilen veri tabanları, tüketiciler için çok etkili sayılan bu faktörün gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır. Bir diğer ifadeyle, bu sonuçlara bakılarak, bankaların tüketicileri değişen kişilik özellikleri ve satın alma davranışlarına göre segmentlere ayırması ve her bir segmente özgü ürün ve hizmetler geliştirmeleri faydalı sonuçlar doğurabileceği söylenebilir. Kişiselleştirilmiş ürün ve hizmet sunumu ise tüketici tatmininin sağlanmasına yardımcı olabilecektir. Bu faktörü 3,61'lik bir ortalama ile bankanın hizmet satın alımı yapan tüketicilerin tümü için standart hizmetler geliştirip sunması takip ederken, söz konusu kriterler arasında bankanın kazandıran, yüksek değer sahibi tüketicilere özgü hizmetler geliştirip sunmasının 3,28'lik bir ortalama ile en az etkiye sahip olan kriter olduğu görülmektedir.

5.SONUÇ

Etkin MİY uygulamalarının işletmelere ve bankalara müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti ve kârlılık oranlarının artması gibi belli başlı bir takım yararlar sağladığı görülmektedir. MİY uygulamaları, işletmelerin tüketiciler ile olan ilişkilerini sadece satış sonrası aşamada değil, üretim aşamasından ve satış öncesinden başlayıp, satış sonrası da devam eden bir süreç olarak ele alan bir süreç olmasından dolayı bu doğrultuda, MİY uygulamaları ile tüketici davranışlarının birbirinden etkilendiğini söylemek mümkündür.

Yapılan açıklamalardan MİY uygulamalarının bankalara organizasyonlarında, iş yapma süreçlerinde tüketiciler ile ilgili birçok alanda düzenlemelere gitmelerini gerektirdiği anlaşılmaktadır. Bankanın MİY'in ne olduğunu anlayıp kendisine sağlayacağı yararları inanması, banka personeli ve yöneticilerinin MİY'in faydalarına inanarak bu konuya gereken desteği vermeleri, çalışanların bu konuda gereken eğitimi almış olmaları, bankanın istenilen özelliklerde ve yeterli hizmet sunumu için gerekli bilişim teknolojilerini gerektiği şekilde kullanması, tüketicilerin bankanın kendine sunmuş olduğu hizmetlerle ilgili olan düşüncelerini öğrenip hizmetlerle ilgili gereken yenilikleri yapması, tüketici memnuniyetinin sağlanmasını amaç edinmesi, şubelerle ilgili gerekli düzenlemelerin yanında, alternatif dağıtım kanalları olan şubesiz bankacılık kanallarını da etkin şekilde kullanması ve değişikliklere anında uyum sağlamanın gerekli olduğu söylenebilir. MİY uygulamalarının en önemli teknolojik unsurlarından bir tanesi olan veri ambarlarında saklanan bilgiler sayesinde getirisi en yüksek, en kârlı tüketicilerin belirlenip, bunların özellikleri ve satın alma davranışlarının detayları öğrenilerek buna göre kararlar alınması bankalar açısından faydalı olabilecektir.

Bu bağlamda MİY'in tüketici satın alma davranışlarına olan etkileri, tüketicilerin kaybetme oranının olabildiğince azaltılarak, satış gücünün verimliliği ve satış sürecinin geliştirilmesi, tüketicilerini bireysel olarak tanıma imkanı bulan işletmelerin onlara yönelik ürünler geliştirip satın alma oranını artırması, önceden gözlemlenmiş satın alma davranışları doğrultusunda pazarlama yapılabilmesi, iletişim kanallarının etkin kullanılması ile ürün satın alma konusunda tüketicileri ikna etme fırsatının elde edilmesi, tüketici segmentasyonu gibi uygulamalarla satın alma davranışlarının daha anlaşılır hale getirilmesi, işletmenin ürün ve hizmetlerine yönelik süreklilik gösteren satın alma eğilimleri yaratılmasına olanak vermesi, etkin MİY uygulaması ile tüketiciye en önce ulaşan işletmelerin ürünlerinin satın alınması konusunda ilk olma şansını yakalaması, tüm bunların sonucunda işletmelerin kendi ürün ve hizmetleri ile ilgili olarak tüketicilerin memnuniyetini sağlaması, işletme ile tüketici arasındaki bağın güçlendirilerek tüketici sadakatının ve bu bağın sürekliliğinin sağlanması, mevcut tüketicilerde yaratılan olumlu imaj sayesinde, bu tüketicilerin tavsiyeleri doğrultusunda yeni veya potansiyel tüketicilerin de işletmeye çekilerek satış ve kârlılık oranının yükseltilmesi olarak sayılabilir. MİY'in işletmelere sağladığı bu yararların bankacılık sektörü için de geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, etkin MİY ile bankalar en kârlı tüketicilerini ve onların kendilerinden ne gibi hizmetler beklediğini belirleyebilmekte, kendisi ile ilişkilerin güçlendirilmesi bankanın yararına olacak olan tüketiciler hakkında ileriye dönük kararlar alınabilmekte, bankanın sahip olduğu farklı satış kanalları ile tüketicilere özgü kişiselleştirilmiş hizmetlerin verilmesi sağlanabilmekte ve elektronik hizmet kanalları ile tüketicilerin hizmet satın alımıyla ilgili işlemleri daha kolay yoldan gerçekleştirmeleri mümkün olmaktadır.

Yapılan araştırmaya göre ürün, pazar ve müşteriler arasındaki ilişki düzeyinin farklılaşması ile işletmelerin, tüketicilerin beğenisini kazanmada etkili olan uygulamalara yöneldiği görülmektedir. Bu uygulamaların en önemlilerinden biri olarak görülen MİY, teknolojinin önemli bir aktör olarak rol aldığı bir süreç olarak kabul edilmekte ve MİY'in işletmelerin tüketicilere verdiği değeri maksimize etmeleri gerektiğini öğrettiği kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle tüketicilerin mal ve hizmet anlamında sayısız seçeneğe sahip olmaları, yeni rekabet koşullarına adapte olmak isteyen işletmelere, sahip oldukları tüketicileri tanımayı, onlar için fark yaratmayı ve onlara değer sunmayı öğrenmelerini zorunlu kıldığı ileri sürülmektedir. Bu bağlamda gerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında, gerekse MİY'in başarılı bir şekilde uygulanmasında, tüketicilerin gereksinim ve istekleri ile ilgili bilgilerin sürekli olarak toplanması ve analiz edilmesi anahtar unsur olarak kabul edilmektedir. Uygulama sonuçlarına göre, etkin MİY uygulamalarının tüketicilerin satın alma davranışları üzerinde etkisi olduğu, bu bağlamda tüketiciler

hakkında elde edilen bilgilerin ve onlarla kurulan birebir iletişimin memnuniyetlerini ve sadakatlerini sağlamada etkili olduğu anlaşılmıştır.

KAYNAKÇA

- “E-CRM Nedir?”, <http://www.kykonline.com/content/view/112/66/>, Erişim Tarihi:26.05.08.
- “E-İş ”, <http://www.mavipiksel.com/default.asp?L=TR&mid=3&catid=14>, Erişim Tarihi: 24.05.08
- “Müşteri Destek”, http://www.cisco.com/web/TR/solutions/ent/bus_solutions/cc_home.html, Erişim Tarihi: 25.03.08
- BERKMAN, Harold W., Consumer Behaviour, Illinois; NTC Publishing Group, 1997
- CİVELEK, A., Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi, Selçuk Üniversitesi, SBE, Konya, 2004
- DOYLE, P., Değer Temelli Pazarlama, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2003
- ERDEM, A., Firmalarda Bütünleşik Pazarlama İletişimi Stratejilerinin Belirlenmesinde Tüketici Davranışlarının Önemi: Türkiye’deki Akaryakıt Sektöründe Tüketici Davranışlarının İncelenmesi Araştırması, Selçuk Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi, 2005
- GÜLEŞ, H.K., ”Bilişim Teknolojileri’nin Müşteri İlişki Yönetimine Katkıları”, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler, Erişim Tarihi, 14.03.2007
- KIRIM, Arman, Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001
- KOTLER, P., Marketing Insights From A to Z, John Vailey and Sons Inc., USA, 2003
- NEWELL, F., Why CRM Doesn’t Work, Bloomberg Press Princeton, New Jersey, 2003
- ÖZİLHAN, D., Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri ve Konaklama İşletmelerinde CRM Uygulamaları, Selçuk Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2004
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha; DORF, Bob, “Is Your Company Ready For One-To-One Marketing”, Harvard Business Review, January-February, 1999
- SULLIVAN, G.R. & HARPER M., Umut Bir Yöntem Olamaz, Bzd Yayıncılık, İstanbul 1997
- TEKİNAY, N.A., “ABD’nin 1 Numarasından Pazarlama Taktikleri”, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1378, Erişim Tarihi: 24.05.08.
- ZERENLER, Muammer, Dijital İş Yaşamı: Tüm Boyutlarıyla Elektronik Ticaret, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007

KOBİ'LERDE ÖĞRENME EĞRİLERİNİN KULLANILMASINA YÖNELİK UYGULAMALAR

Metin DAĞDEVİREN

Gazi Üniversitesi

İhsan YÜKSEL

Kırıkkale Üniversitesi

ÖZET

Öğrenme eğrileri sağlamış olduğu katkılar ile insan kaynakları yönetimi sürecinin, özellikle işgücü planlama ve çizelgeleme faaliyetlerinin etkinliğini arttıracak bir potansiyele sahiptir. Bu düşünceden hareketle bu çalışmada, KOBİ'lerde öğrenme eğrilerinin nasıl kullanılacağına yönelik bir uygulama yapılmıştır. Çalışmada yapılan işlerin niteliğine bağlı olarak öğrenme oranlarının nasıl belirleneceği, belirlenen bu öğrenme oranlarına bağlı olarak yapılan işlerin sürelerinde nasıl bir iyileşme sağlanacağı, işi yapan işgörenin bu iyileşmeyi sağlayıp sağlamadığına nasıl karar verileceği ve üretim sürecinde yaşanan kesintilerin öğrenme sürecini nasıl etkileyeceği gösterilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, İşgören planlaması, Öğrenme eğrileri

1. GİRİŞ

İnsan, makine ve malzemeden oluşan üretim sistemlerinin rekabet gücünü belirleyen en önemli unsur diğer kaynakların da kullanıcısı konumunda olan insan faktörüdür. İşgücü planlaması faaliyetleri yalnızca işletmenin gelecekte gereksinim duyacağı işgören sayısının belirlenmesi ile sınırlı olmayıp, mevcut işgücünün en iyi şekilde değerlendirilmesi çalışmalarını da içermektedir. Bu amaçla işletmelerde en yaygın olan çalışma, yapılan işin gerekleri ile mevcut işgücünün niteliklerinin uyumlaştırılması ve böylece işe en uygun işgörenin atanması şeklinde gerçekleştirilmektedir.

Günümüz işletmelerinin çoğunlukla dikkate almadığı, fakat iş sistemlerinin tasarımında göz önüne alınması gereken önemli bir olgu insan öğesinin olduğu sistemlerde “öğrenme”nin de yer almasıdır. Özellikle tekrarlı işlemlerin söz konusu olduğu işletmelerde, tekrar sayısı arttıkça işin yapılma süresi azalacak ve bu azalmaya bağlı olarak farklı planlama ve analizler gerçekleştirilebilecektir. Bu çalışmaların en başında işin yapılış süresindeki azalmaya bağlı olarak işgören çizelgeleme faaliyetlerinin daha etkin bir şekilde yapılması, işletme bütününde ise bütçeleme ve envanter planlama faaliyetlerinin işin yapılış süresindeki azalmaya bağlı olarak daha doğru bir şekilde hesaplanabilmesi gelmektedir.

Bu çalışmada öğrenme eğrileri kısaca tanıtarak işletmelerde hangi amaçlarla nasıl kullanılacağı anlatılmış ve bu alanlara yönelik yapılan farklı uygulamalara yer verilmiştir.

2. ÖĞRENME EĞRİLERİ

Öğrenme eğrisi, neredeyse tüm tekrarlanan işlerle ilgili bir olgudur. İlk olarak 1903 yılında uçak endüstrisinde çalışılan ve gözlemlenen öğrenme eğrisi olgusu, tekrarlı bir işte meydana gelen çevrim zamanındaki, çevrim sayısı arttıkça, azalışı ifade etmektedir. Öğrenme eğrisi işletmelerin zaman çalışmaları kapsamında dikkate alması gereken önemli bir konudur (Groover,2007). Bir üretim

sisteminde, tekrarlanan işlerde ücretle çalışan bir kişinin performansının zamanla iyileştiği sıkça görülür. Bu durum, tekrarlanan bir üretim işleminde her bir birimi üretmek için gerekli çabada bir azalmanın olduğu, öğrenme eğrisi olarak adlandırılır. Diğer bir ifadeyle, emek yoğun üretim sisteminde, üretim miktarı arttıkça, hazırlık ve birim üretim sürelerinde, öğrenmenin etkisiyle bir azalma meydana geldiği söylenebilir (Manap,2003).

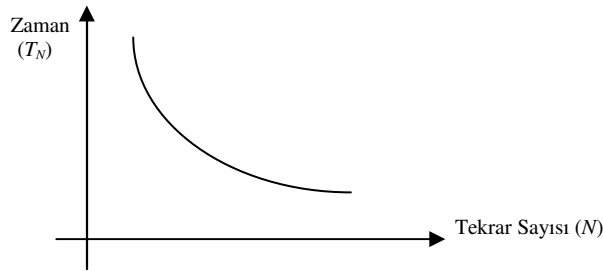
Öğrenme, pekiştirmenin sonucu olarak davranış ya da potansiyel davranışta oldukça sürekli bir değişme meydana gelmesidir. Öğrenme, insan hayatının her evresinde farklı zaman ve mekanlarda görülebilmektedir. Öğrenim geliştikçe yapılan işin süresi kısılırken kalitesi artacaktır. Örneğin bir halı yıkama fabrikasında yeni işe başlayan bir işçi ilk günlerde 10 halı yıkayabilirken, zaman geçtikçe aynı sürede yıkayabildiği halı sayısı 25'e çıkmıştır. Özellikle üretim sektöründe öğrenme ve tecrübenin verimliliği ve kaliteyi attırdığı gözlenmiştir (Manap,2003).

Öğrenme eğrisi olgusu tekrarlı bir operasyonun çevrim zamanı ile sınırlı değildir. Ayrıca birim sayısı arttıkça üretim maliyetlerindeki düşüşü ölçmek için de kullanılabilir. Bunu çevrim zamanındaki düşüşün takip etmesinin bir sebebi de birim maliyetlerin genellikle birim zaman üzerinde ortaya çıkmasıdır. Ancak, birim maliyetler malzeme maliyeti ve ürün tasarımı gibi diğer faktörleri de kapsamaktadır. Bu faktörlerin de birim ürün maliyetini azaltmak için zamanla geliştirilebileceği öğrenme eğrisi etkisinin ileri devam ettirilmesiyle bulunmuştur. Birim zaman ve birim maliyete ek olarak öğrenme eğrisi analizleri ürün kalitesi, mesleki güvenlik, fiyatlandırma stratejileri ve diğer alanlarda da uygulanmaktadır (Groover,2007). Öğrenme eğrileri;

- Maliyet tahmini,
- Üretim programlarının hazırlanması
- Yeni bir ürünün satış fiyatının üretime geçmeden tahmin edilmesi,
- İşgücü planlaması,
- Yeni işçilerin ustalık bakımından gösterdiği gelişmelerin izlenmesi,
- Mevcut tesislere yapılacak ek yatırımların planlanması,
- Üretim ve satın alma kararlarının verilmesi,
- Mamul üzerindeki tasarım değişikliklerinin maliyetinin hesaplanması,
- Standart zamanların kontrolü,
- Finansal planlama ve
- İşçilik kontrolü

gibi çok farklı alanlarda uygulama imkanına sahiptir (Manap,2003).

En genel haliyle bir öğrenme eğrisi Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Öğrenme eğrisi

Crawford modeli endüstride en geniş çapta kullanılan öğrenme eğrisi modelidir. Model uygulamada göreceli olarak kolay olduğu ve pek çok endüstriyel durumda ortaya çıkan öğrenme eğrilerinin etkilerini doğru yansıttığı için yaygın bir kullanıma sahiptir. Bazen birim zaman modeli ismiyle de anılmaktadır. Çünkü Minci iş çevrimine ilişkin birim zaman bağımlı değişkendir. İlk iş çevrimini gerçekleştirmek için gerekli olan zaman ve öğrenme oranı verilmişken, Minci iş çevrimini gerçekleştirmek için beklenen zaman 1 eşitliği ile hesaplanabilir.

$$T_N = T_1 N^m \quad (1)$$

Burada T_N Ninci iş çevrimi için birim zamanı, T_1 ilk iş çevrimi için birim zamanı, N tekrarlı iş sayısını ve m ise 2 eşitliği ile hesaplanan bir katsayıdır.

$$m = \ln(LR) / \ln 2 \quad (2)$$

Eşitlik 2’de yer alan LR öğrenme oranını (learning rate) göstermekte olup öğrenme eğrilerinin en önemli tarafını oluşturmaktadır. Öğrenme oranı ile elde edilen tüm sonuçlar belirlenen bu öğrenme oranına göre değişiklik göstermektedir. Farklı üretim konularında farklı öğrenme oranları geçerlidir ve farklı işgörenler bireysel operasyonların öğrenme oranını etkileyebilecek farklı öğrenme yeteneklerine sahiptirler. Yapılan çalışmalar öğrenme oranının % 60 ve % 100 aralığında değiştiğini göstermektedir. %60’lık bir öğrenme oranı iş zamanında çok hızlı bir düşüşü göstermekte olup, çevrim sayısının bir kaç kez iki katına çıkmasıyla iş zamanı oldukça azalacağını gösterir. %100’lük bir öğrenme oranı hiç öğrenmemeyi temsil ederken %100’den fazla bir öğrenme oranı bir öğrenme kaybını işaret etmektedir (Groover,2007).

Uygulamada öğrenme oranını elde etmek için iki yöntem vardır: (1) Sanayi ortalamalarının kullanılması ve (2) asıl uygulama verilerinin analizi veya çok benzer uygulamalar (Groover,2007). Crawford modeli için iş ve sanayi kategori türlerinde bazı tipik öğrenme oranı değerleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Çeşitli tip iş ve sanayi kategorileri için tipik öğrenme oranı değerleri (Groover,2007)

İşin Tipi	Öğrenme Oranı	Sanayi Kategorisi	Öğrenme Oranı
Montaj, Elektrik Donanımı	85	Uzay	85
Montaj, Elektronik	85	Karmaşık Makine Aletleri	75-85
Montaj, Mekanik	84	Yapım	70-90
Prototiplerin Montajı	65	Elektronik İmalatı, Tekrarlı	90-95
Büro Operasyonları, Tekrarlı	75-85	Atölye, Tekrarlı	90-95
Denetim	86	Kesme Delme Operasyonları, Tekrarlı	90-95
İşleme, Tekrarlı	86	Satın alınan parçalar	85-88
Sac Metal İşleme	90	Hammadde	93-96
Kaynak	85-90	Gemi İnşaatı	80-85

Öğrenme oranının uygulamada yer alan gerçek verileri kullanarak belirlenmesinde ise 3 farklı yöntem vardır. Bunlar: (1) ikiye katlama etkisini inceleme, (2) ikili katlama etkisine sahip olmayan iki gözlemin eğimini bulma ve (3) çoklu gözlem kullanan regresyon analizidir. Öğrenme oranı işletmenin yapısına ve yapılan işlerin özelliklerine bağlı olarak verilen bu alternatiflerden herhangi biri ile belirlenebilir.

Öğrenme eğrileri bu yapısıyla literatürde, enerji teknolojilerinin ekonomik durumlarının değerlendirilmesi (Yeh ve Rubin, 2007; Söderholm ve Sundqvist, 2007), planlama ve gelişim stratejilerinde veri kirliliğinin etkilerinin azaltılması (Eden vd., 1998; Smunt ve Watts, 2003), süreç kontrolünün sağlanması ve kalitenin artırılması (Jaber ve Guiffreda, 2008), tıp alanında ise laparoskopi ile diğer bazı ameliyatlarda öğrenme eğrisinin başarıyı arttırmadaki etkisinin incelenmesi (Hogle vd.,2007; Toker vd.,2008) gibi çok farklı alanlarda kullanılmıştır.

3. UYGULAMA

Bu bölümde öğrenme eğrilerinin kullanım alanları temel alınarak farklı KOBİ’lerde farklı alanlarda yapılan uygulamalara yer verilmiş ve bu uygulamalar sonucunda elde edilen verilerin KOBİ’ler tarafından nasıl kullanılacağı tartışılmıştır.

3.1. Üretim sürelerinin belirlenmesinde öğrenme eğrilerinin kullanımı

Bu uygulama alanında öğrenme eğrileri ilk üretilen ürünün üretim süresinden hareketle belirli bir öğrenme oranını temelinde üretilen n . ürünün üretim süresinin bulunması amacıyla kullanılır. Bu uygulamada bir KOBİ’de ilk üretimi 15.75 dk süren bir ürünün 20. üretiminin ne kadar sürede tamamlanacağı hesaplanmıştır. Sürece ilişkin öğrenme oranı ikili katlama etkisine sahip olmayan T7 ve T8. gözlemlerin eğimini bulma yoluyla belirlenmiş ve elde edilen değerlerden hareketle aşağıda verilen hesaplamalar yapılmıştır.

$$T_1=15.75 \text{ dk.}, m = \frac{\ln T_{N_2} - \ln T_{N_1}}{\ln(N_2) - \ln(N_1)} = \frac{\ln 9.5 - \ln 10}{\ln 8 - \ln 7} = -0.38, T_{20}=15.75 \times 20^{(-0.38)} = 5.04 \text{ dk.}$$

Yapılan hesaplama sonucunda belirlenen öğrenme oranına göre 20. ürünün birim üretim süresi 5.04 dk. olarak hesaplanmıştır. Öğrenme oranı dikkate alındığında ilk birimin üretim süresine göre birim üretim süresinin yaklaşık olarak % 68 azaldığı görülmektedir. Öğrenme eğrilerinin üretim sürelerinin hesaplanmasındaki ikinci kullanım şekli toplam üretim zamanının hesaplanmasıdır. Öğrenme eğrileri toplam üretim zamanının belirlenmesi amacıyla eşitlik 3’de verilen şekilde kullanılır.

$$E(TT_N) = T_1 \left(\frac{(N+0.5)^{m+1} - (0.5)^{m+1}}{m+1} \right) \quad (3)$$

Aynı uygulamada toplam 20 ürün üretileceği varsayımı altında toplam üretim süresi eşitlik 3 kullanılarak şu şekilde hesaplanır:

$$E(TT_{20}) = 15.75 \left(\frac{(20+0.5)^{1-0.38} - (0.5)^{1-0.38}}{1-0.38} \right) = 148.75 \text{ dk.}$$

Yapılan hesaplama sonucunda 20 ürün için toplam üretim süresi 148.75 dk olarak hesaplanmıştır. Bu bilgi üretim maliyetinin hesaplanmasında ve sipariş süresinin belirlenmesinde kullanılacak en önemli bilgidir. Öğrenmenin dikkate alınmadığı durumda 20 ürün için üretim süresi 315 dk olarak hesaplanacaktı, öğrenme oranının hesaplanmasıyla bu süre yaklaşık olarak 166 dk düşmüş ve yaklaşık olarak % 47’lik bir azalma meydana gelmiştir. Bu azalmanın ürün üzerindeki en önemli yansıması ürünün üzerindeki birim işçilik süresinin azalması olacaktır. Bu azalmaya bağlı olarak ürünün üretim maliyeti azalacak ve satış fiyatı düşecektir. İkinci önemli konu ise özellikle siparişe dayalı üretimde ürünün müşteriye teslim süresinin öğrenme oranına bağlı olarak azalması ve öngörülenden daha kısa sürede teslimatın yapılmasıdır.

Öğrenme eğrilerinin üretim sürelerinin belirlenmesinde kullanıldığı bir diğer alan partiler halinde yapılan üretimlerde her bir partiye ilişkin üretim sürelerinin hesaplanmasıdır. Bu hesaplama eşitlik 4’de verilen ifade ile yapılır.

$$E(TT_{N_1, N_2}) = E(TT_{N_2}) - E(TT_{N_1}) = T_1 \left(\frac{(N_2+0.5)^{m+1} - (N_1+0.5)^{m+1}}{m+1} \right) \quad (4)$$

Aynı uygulamada 20 birimlik üretimin onarlık iki parti şeklinde yapıldığı varsayıldığında birinci parti ve ikinci partiye ilişkin üretim süreleri şu şekilde hesaplanır:

$$\text{Birinci parti: } E(TT_{10}) = 15.75 \left(\frac{(10+0.5)^{1-0.38} - (0.5)^{1-0.38}}{1-0.38} \right) = 92.61 \text{ dk.}$$

$$\text{İkinci parti: } E(TT_{11,20}) = 15.75 \left(\frac{(20+0.5)^{1-0.38} - (11+0.5)^{1-0.38}}{1-0.38} \right) = 56.11 \text{ dk.}$$

Yapılan hesaplama sonucunda ilk partiye ait üretim süresi 92.61 dk., ikinci partiye ait üretim süresi ise 56.11 dk. olarak hesaplanmıştır. Üretim süreleri öğrenme oranı dikkate alınmadan belirlenmiş olsaydı bu süreler birinci ve ikinci parti için 157.5 dk. olarak belirlenecekti. Bu değerden hareketle birinci partide %41.2' lik, ikinci partide ise %64.3'lük bir azalma olmuştur. Bir önceki uygulamada birim maliyete ve teslim sürelerine ilişkin faydalar aynı şekilde burada da geçerlidir. Burada dikkat çeken bir diğer nokta partiler halinde bulunan üretim sürelerinin toplamının önceki uygulamada hesaplanan toplam üretim süresine eşit olmasıdır.

3.2.Kesikli üretimde öğrenme eğrilerinin kullanımı

Kesikli üretim sistemlerinde belirli bir ürünün üretimine zaman zaman ara verildiği için verilen bu aralar öğrenme sürecini olumsuz etkilemekte ve unutmaya neden olmaktadır. Bu nedenle klasik öğrenme oranı hesaplamaları kesikli üretim sistemlerinde direkt olarak uygulanamaz. Yapılan hesaplamalarda unutmanın da hesaplama sürecine dahil edilmesi gerekir. Bir üründen belirli miktarlarda üretildikten sonra üretime verilen aradan sonraki ilk ürünün üretim süresi eşitlik 5 ve 6 kullanılarak hesaplanır.

$$\Delta T_{N+1} = (T_1 - T_N) \left(\frac{2-1}{11} \right) \quad (5)$$

$$T_{N+1} = T_N + \Delta T_{N+1} \quad (6)$$

Eşitlik 5 de yer alan D değişkeni kesikli üretimde üretime ne kadar süreyle ara verildiğini gösteren değişkendir. D değişkeninin birimi ay olarak kullanılır. ΔT_{N+1} değişkeni ise N . ve $N+1$. üretimler arasında üretim süresindeki artışı göstermektedir.

Öğrenme eğrilerinin bu uygulamasında 60 birimlik bir ürünün üretim süreci ele alınmış ve bu üretim sürecinde ilk 30 birim üretildikten sonra üretime 4 ay ara verildiği ve kalan 30 birimlik üretimin verilen bu 4 ay süreden sonra gerçekleştirildiği varsayılmıştır. Üretime başlandığında ilk birimin üretim süresinin 10 saat sürmüş ve öğrenme oranı sektörel öğrenme oranları tablosundan % 80 olarak belirlenmiştir. Bu veriler temel alınarak 31. ürünün üretim süresi şu şekilde hesaplanmıştır (Groover,2007):

$$T_1=10 \text{ saat}, m = \frac{\ln 0.80}{\ln 2} = -0.32193, T_{30} = 10 \times 30^{(-0.32193)} = 3.35 \text{ saat}$$

$$\text{Unutma etkisi: } \Delta T_{31} = (10 - 3.35) \left(\frac{4-1}{11} \right) = 6.65 \times 0.273 = 1.81 \text{ saat}, T_{31} = 3.35 + 1.81 = 5.16 \text{ saat}$$

Yapılan hesaplamalar sonucunda 31. Ürünün üretim zamanında unutma etkisine bağlı olarak 1.81 saatlik bir artış meydana geldiği görülmektedir. Unutma etkisine bağlı olarak hesaplanan değer sonucunda öğrenmede bir gerileme olduğu belirlenmiştir. Bu gerilemenin ilk üretimde hangi noktaya karşılık geldiği eşitlik 1'in tersten işletilmesiyle şu şekilde hesaplanabilir:

$$T_N = T_1 N^m, 5.16 = 10(N)^{-0.32193}, N = 7.81 \approx 8$$

Hesaplanan değer gerilemenin ilk üretimde 8. ürünün üretim seviyesine kadar düştüğünü göstermektedir. Bu değere bağlı olarak yaklaşık 23. üretimde bırakılan noktaya gelineceği anlaşılmaktadır. Toplam üretim süresi hem unutmanın dikkate alınmadığı hem de verilen belirli bir aradan sonra unutma etkisinin dikkate alındığı iki durum için sırasıyla hesaplanmıştır. Üretimin tamamının ara vermeden partiler halinde yapıldığı varsayımı altında toplam üretim süresi eşitlik 4 ile şu şekilde hesaplanmıştır:

$$E(TT_{31,40}) = 10 \left(\frac{(60+0.5)^{1-0.32193} - (31-0.5)^{1-0.32193}}{1-0.32193} \right) = 88.48 \text{ saat.}$$

Unutma etkisi dikkate alınarak ikinci parti için toplam üretim süresi şu şekilde hesaplanmıştır:

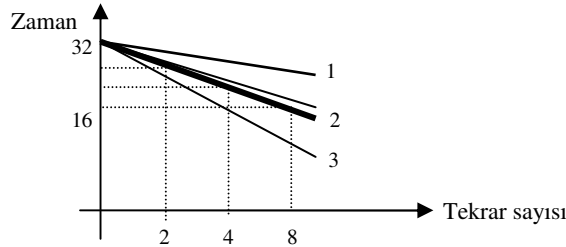
$$E(TT_{1,60}) = 10 \left(\frac{(60.5-23)^{1-0.32193} - (20.5-23)^{1-0.32193}}{1-0.32193} \right) = 114.38 \text{ saat.}$$

Hesaplanan verilerden hareketle verilen 4 aylık bir aranın ikinci partinin üretim süresinde 25.9 saatlik bir artışa neden olduğu görülmüştür. Elde edilen bu veriler işletme tarafından daha önceden hesaplanan birim üretim maliyeti ve temrin zamanlarının verilen araya göre revize edilmesi amacıyla kullanılabilir.

3.3. İnsan kaynakları planlamasında öğrenme eğrilerinin kullanımı

Öğrenme eğrilerinin işletmelerde kullanılabileceği diğer bir alanda işgören planlamasıdır. İnsan kaynakları planlamasında öğrenme eğrileri belirli bir tekrar sayısında işgörenin öngörülen iyileşmeyi sağlayıp sağlamaması temelinde yapılmaktadır. İşletmelerde işgören verimliliğini etkileyen en önemli etken işgören nitelikleri ile yapılan işin gereklerinin birbirini tam olarak karşılamamasından kaynaklanmaktadır. Bu uyumu belirlenmesinde öğrenme eğrileri de bir araç olarak kullanılabilir.

Bu uygulamada bir işletmede tekrarlı olarak yapılmakta olan bir işin öğrenme oranı sektörel öğrenme oranları tablosundan % 85 olarak belirlenmiş, belirli bir tekrar sayısından sonra üretim süresinin gerileyeceği nokta ilk üretim süresinin 32 dk. olmasından hareketle hesaplanmıştır. Yapılan hesaplamaların grafiksel gösterimi Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. %85 öğrenme oranı temelinde öğrenme eğrisi

Şekil 2’de verilen öğrenme eğrisine göre sekizinci tekrarda işin süresinin 19.87 dk. düşeceği beklenmektedir, bu öğrenme eğrisi temel alınarak işi yapan işgörenlerin işin gerektirdiği öğrenmeyi sağlayıp sağlamadıkları ve yapılan işe uygun olup olmadıklarına ilişkin değerlendirmeler yapılabilir. Bu verilerden hareketle Şekil 2’de 1 numaralı öğrenme oranına sahip işgörenin iş için uygun bir işgören olmadığı, 2 numaralı öğrenme oranına sahip işgörenin iş için en uygun işgören olduğu, 3 numaralı öğrenme oranına sahip işgörenin ise bu işin gereklerinden daha üst düzey niteliklere sahip bir işgören olduğu sonucu çıkarılabilir.

4. SONUÇ

Üretim sistemlerinde insan, makine ve malzeme kaynakları gibi homojen olmadığı için özenle yönetilmesi gereken bir unsurdur. Bu nedenle insan kaynakları yönetim sürecinde birçok bilimsel yöntem kullanılmaktadır. Öğrenme eğrileri de bu süreçte farklı amaçlarla kullanılabilecek yöntemlerden birisidir. Öğrenme eğrilerinin temeli insanın tekrarlı işlerdeki öğrenmesine bağlı olarak birim üretim süresinde meydana gelen azalmaya dayanmaktadır. Bu çalışmada öğrenme eğrileri kısaca tanıtarak işletmelerde hangi amaçlarla nasıl kullanılacaklarına ilişkin kısa uygulamalara yer verilmiştir. Öğrenme eğrileri bu çalışmada gösterildiği gibi salt üretim zamanlarına yönelik olarak kullanılabileceği gibi elde edilen veriler işletme bünyesinde yapılabilecek farklı çalışmalara da temel oluşturabilecek yapıdadır.

KAYNAKLAR

- Eden, C., Williams, T., Fran,V., Ackermann, F., “Dismantling The Learning Curve - The Role Of Disruptions On The Planning Of Development Projects”, International Journal of Project Management, 16(3), 131-138, 1998.
- Hogle, N. J., Briggs, W. M., Fowler, D. L., “Documenting A Learning Curve And Test-Retest Reliability Of Two Tasks On A Virtual Reality Training Simulator İn Laparoscopic Surgery”, Journal of Surgial Education, 1931-7204, s. 424-430, 2007.
- Jaber, M. Y., Guiffrida, A. L., “Learning Curves For İmperfect Production Processes With Rewoeks And Process Restoration İnterruptions”, European Journal of Operational Research, 189, 93-104, 2008.
- Manap, G., “Paranın Zaman Değeri Ve Öğrenme Etkisi Altındaki Kesikli Zaman-Değişken Talepli Parti Büyüklüğü Modelleri”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2003.
- Smunt, T. L., Watts, C. A., “Improving Operations Planning With Learning Curves - Overcoming The Pitfalls Of Messy Shop Floor Data”, Journal of Operations Management, 21, 93-107, 2003.
- Söderholm, P., Sundqvist, T., “Empirical Challenges İn The Use Of Learning Curves For Assessing The Economic Prospects Of Renewable Energy Technologies”, Renewable Energy, 32, 2559-2578, 2007.
- Toker, A., Tanju, S., Ziyade, S., Kaya, S., Dilege, S., “Learning Curve İn Videothoracoscopic Thymectomy - How Many Operations An İn Which Situations”, European Journal of Cardio-thoracic Surgery, 34, 155- 158, 2008.
- Yeh, S., Rubin, E. S., “A Centurial History Of Technological Change And Learning Curves For Pulverized Coal-Fired Utility Boilers”, Energy, 32, s. 1996-2005, 2007.

KKTC BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PAZAR YÖNELİMİ - SEKTÖR PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Okan Veli ŞAFAKLI
Yakın Doğu Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmada, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) bankacılık sektörünün ne ölçüde müşteri/pazar odaklı olduğu ve sektördeki pazar yönelimi- performans ilişkisinin boyutu araştırılmıştır. Sektördeki 24 bankanın tamamı 2007 Haziran ayı itibariyle anket yöntemiyle araştırmaya tabi tutulmuştur. Genel Müdürlük seviyesinde üst düzey yöneticilerin tabi tutulduğu araştırmada, 2 banka hariç 22 ticari bankadan geçerli anket elde edilmiştir. Araştırmada sektörün pazar yönelimini ölçmek için Kohli vd. (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla “örgütsel ayrıntılar”, “pazar/müşteri odaklılık” ve “iş performansı”dır. Ankette, Örgütsel ayrıntılara ilişkin banka türü ve hizmet verdiği süre; pazar/ müşteri odaklılığa ilişkin 6 soruluk “bilgi edinme”, 5 soruluk “bilgi paylaşımı” ve 9 soruluk “tepkisellik” boyutları; ve “iş performansı”na ilişkin birer soruluk kâr, satış cirosu ve yatırımın geri dönüşü değişkenleri yer almaktadır. Ankette örgütsel bilgilerle ilgili nominal ölçek, “pazar/müşteri odaklılık” ve “iş performansı”na ilişkin ise Likert şeklinde aralı ölçek kullanılmıştır. Araştırma yöntemi olarak, örgütsel bilgilerle ilgili frekans ve yüzde analizi, pazar yönelimi ve iş performansına ilişkin aritmetik ortalama, örgütsel özelliklerle pazar yönelimi ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin araştırılması için parametrik olmayan Kruskal-Wallis testi ve Sperman rank korelasyonundan yararlanılmıştır. Çalışmada özetle, sektörün pazar/müşteri odaklı olduğu ancak bazı boyutlar açısından pazar yöneliminin sektör performansı ile ilişkili olmadığı ve örgütsel özelliklerle pazar yönelimi arasında anlamlı farklılık bulunmadığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık Sektörü, Performans, Pazar Yönelimi, KKTC

1. GİRİŞ

Pazar yönelimi çoğu kez örgüt performansını artırmada stratejik yaklaşım olarak görülmektedir (Narver and Slater, 1990; Jaworski and Kohli, 1993; Van Egeren and O'Connor, 1998; Chang and Chen, 1998). Aynı yaklaşım, artan rekabeti daha yoğun hale getiren son derece hızlı değişimlerin gözlemlendiği bankacılık sektörü için de sergilenebilir (Kolar, 2006: 76). 2000'li yıllara kadar pazarlama kavramının uygulanmasında bankalar oldukça isteksiz davranmışlardır. İşletme felsefesi olarak reklam ve satış promosyonu haricinde bankaların pazarlama kavramını uygulamamış oldukları (Kotler 1994) örgütsel ve fonksiyonel seviyede de incelendiğinde ortaya çıkmaktadır (Baker 1993). Ancak, bankacılık sektörü son zamanlarda birçok değişimle karşılaşmıştır. Finansal ve yapısal deregulasyonlar, serbestleşme, finansal yenilikler ve yeni teknolojilerin edinimi, finansal entegrasyon ve küreselleşme, uluslararası bankacılığın yaygınlaşması, banka dışı finansal kurumların artan rekabeti, bankalar arası birleşme ve edinimler şeklinde özetlenebilecek değişim ve gelişimler bankacılık sektöründe yeni bir dönem başlatmıştır (Casu vd., 2006: 37-46, 345). Bu durumda, artan ve yoğunlaşan hem ulusal hem de uluslararası rekabet

bankaların etkinliğini artırmayı ve dolayısıyla pazara odaklı olmayı kaçınılmaz kılmıştır. Pazara duyarlılık ve üretimi müşteri ihtiyaçlarına göre uyarlama, hedef kitle seçimi, yenilik ve daha etkin pazarlama faaliyetleri şeklinde ortaya konan pazar yöneliminin finansal sektörde başarı için önemli olduğu 1990'lı yıllardan itibaren gittikçe anlaşılmaya başlanmıştır (Greenbaum and Thakor, 1994; Canals 1993). Günümüz modern bankacılığında ise çağdaş pazarlama yöntemleri bankaların gündeminde bulunmakta ve proaktif politikalar güden bankaların pazar yönelimi artmaktadır (Howcroft and Durkin, 2003; Slattery and Nellis, 2005).

Uluslararası tanınmamışlığına rağmen Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde (KKTC) uluslararası bankaların varlığı ile ölçek yapısı bankacılık sektöründe yoğun bir rekabetin oluşmasına neden olmaktadır. Şöyle ki, 2000 yılı verilerine göre Avrupa Birliği ülkeleri; Güney Kıbrıs ve Türkiye'yi kapsayan 18 ülkenin karşılaştırmasında, nüfus oranına göre en fazla bankanın KKTC'de olduğu tespiti yapılmıştır (Şafaklı, 2003). Bu durum ise KKTC'de pazar yönelimini bankacılık sektöründe rekabet avantajı elde etmenin temel şartı haline getirmektedir. Dolayısıyla, bu araştırma KKTC bankacılık sektörünün pazar yönelimi derecesini belirlemeyi ve pazar yönelimi-sektör performansı ilişkisini ülke için tespit etmeyi hedeflemektedir.

2. PAZAR YÖNELİMİ KAVRAMI –PERFORMANS İLİŞKİSİ

Özellikle son 40 yılda pazarlama literatürü içerisinde pazar yönelimi geniş bir şekilde araştırılmıştır (Kolar, 2006: 79; Kotler 1977; Levitt, 1960). Ancak, Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater (1990) pazar yöneliminin kavramlaştırılması yanında geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçülmesinde önde gelen yazarlar olmuşlardır (Dawes, 2000: 174). Kohli ve Jaworski (1990), pazar yönelimini pazarlama kavramının uygulaması olarak ele alırken, Narver ve Slater (1990), kavramı alıcılar için üstün değer yaratmada gerekli davranışları oluşturan en etkili ve verimli bir örgüt kültürü boyutu olarak görmektedir. Kohli ve Jaworski (1990) pazar yönelimini, mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçları ile ilgili pazar bilgisinin örgüt genelindeki üretimi, söz konusu bilginin bölümler arasında yayılması ve firmanın buna yönelik cevabı şeklinde ifade ederek pazarlama felsefesi ve kavramının uygulaması şeklinde değerlendirmektedir. Narver ve Slater'e göre, örgüt kültürü davranışların itici gücüdür ve bundan dolayı müşterilere yönelik benimsenen güçlü bir ortak değer olmadıkça pazar yönelimi firma içinde kendiliğinden ortaya çıkmaz. Dolayısıyla, pazar yönelimi müşterilere yönelik değerlerin firma yönetimi ve çalışanlarca benimsenmesini gerektirir. Bu şekilde pazar yönelimi, Narver ve Slater'e göre, müşteri odaklılık, rakip eğilimi ve fonksiyonlar arası işbirliği olmak üzere üç davranışsal boyuttan oluşabilir (Danışman ve Erkocaoğlu, 2008: 199-200).

Pazar yönelimi üzerine yapılan çalışmalar genelde işletme performansı ile arasında pozitif bir ilişki ortaya koymaktadır (Pelham, 2000; Baker and Sinkula, 1999; Lado, Maydeu-Olivares and Rivera, 1998; Jaworski ve Kohli, 1993; Kumar, Subramanian ve Yauger, 1998; Narver ve Slater, 1990; Deshpande vd., 1997). Az miktarda olsa dahi anlamsız ilişki rapor eden araştırmalar da bulunmaktadır (Sargeant and Mohamad, 1999; Caruana, Pitt and Berthon, 1999; Bhuian, 1997). Pazar yönelimi ile firma performansı arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koyan araştırmaların geneli büyük ölçüde gelişmiş Batı Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerinde yapılmıştır. Öte yandan, farklı yapısal özellikleri olup ekonomik dengeleri tam olarak tesis edilmemiş gelişmekte olan ülkelerde pazar yönelimi ile firma performansı arasındaki ilişki, beklenenin aksine anlamsız bir ilişki ortaya koyabilmektedir (Batra, 1997; Deng ve Dart, 1999; Deshpande ve Farley, 2000; Peng, 2001).

KKTC uluslararası açıdan tanınmamış bir ülke olarak ambargolara tabi bir ekonomiye sahiptir. Gelişmekte olan ekonomi şeklinde ifade edilebilecek bu yapı içerisinde piyasa yapısı, rekabet koşulları ve kurumsallık gibi alanlarda halen yeterli düzeyde etkinliğe ulaşmamıştır. Dolayısıyla, KKTC'de bankacılık sektörüne yönelik gerçekleştirilen bu çalışma, pazar yönelimi-performans ilişkisinin gelişmekte olan bir ülkede ne olabileceğine nispeten ışık tutmaktadır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada KKTC bankacılık sektörünün pazar yönelimi araştırılmıştır. Araştırma bankacılık sektöründe faaliyet gösteren yerel ve yabancı bankaların tamamını kapsamaktadır. Şöyle ki, sektördeki 24 bankanın tamamı 2007 Haziran ayı itibarıyla anket yöntemiyle araştırmaya tabi tutulmuştur. Genel Müdürlük seviyesinde üst düzey yöneticilerin tabi tutulduğu araştırmada, 2 banka hariç 22 ticari bankadan geçerli anket elde edilmiştir. Dolayısıyla, araştırma evrenin neredeyse (% 91.66) tamamını kapsamaktadır. Araştırmada sektörün pazar yönelimini ölçmek için Kohli vd. (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla “örgütsel ayrıntılar”, “pazar/müşteri odaklılık” ve “iş performansı”dır. Ankette, Örgütsel ayrıntılara ilişkin banka türü ve hizmet verdiği süre; pazar/ müşteri odaklılığa ilişkin 6 soruluk “bilgi edinme”, 5 soruluk “bilgi paylaşımı” ve 9 soruluk “tepkisellik” boyutları ve “iş performansı”na ilişkin birer soruluk kâr, satış cirosu ve yatırımın geri dönüşü değişkenleri yer almaktadır. Ankette örgütsel bilgilerle ilgili nominal ölçek, “pazar/müşteri odaklılık” ve “iş performansı”na ilişkin ise Likert şeklinde aralı ölçek kullanılmıştır. Likert ölçeğiyle aritmetik ortalama hesaplaması hedeflenirken kodlama “1=genellikle olumsuzdan”dan “5=genellikle olumlu”ya kadar 5’li ölçek şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel bilgilerle ilgili frekans ve yüzde analizi yapılırken, pazar yönelimi ve iş performansına ilişkin aritmetik ortalama esas alınmıştır.

“One sample Kolmogorov-Smirnov Test”ine göre Asymp. Sig. (2 tailed) satırındaki değerlerin 0,05’den küçük olması nedeniyle (Hinton vd. 2005: 30-32) değişkenler normal dağılım göstermemektedir. Dolayısıyla, örgütsel özelliklerle pazar yönelimi ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin araştırılması için parametrik olmayan Kruskal-Wallis testi ve Sperman rank korelasyonundan yararlanılmıştır. Bu doğrultuda yapılan araştırmada aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır:

- **H1:** Pazar yönelimini ifade eden 20 adet değişken açısından kümülatif olarak bankacılık sektörü, pazar/ müşteri odaklı bir yapıya sahiptir.
- **H2:** Pazar yönelimini ifade eden 20 değişkenin guruplandırıldığı 3 boyut açısından kümülatif olarak bankacılık sektörü, pazar/ müşteri odaklı bir yapıya sahiptir.
- **H3:** Pazar yönelimini ifade eden 3 boyutla iş performansı boyutları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışmada ayrıca pazar yönelimine ilişkin ölçeğin tamamı ve 3 farklı boyutun güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach alfa katsayısı esas alınmıştır. Bu çerçevede, ölçeğin geneli ve kapsadığı boyutlar için güvenilirlik düzeyleri belirlenmiştir. Tablo 1’de görüldüğü gibi bilgi paylaşımı hariç ölçeğin geneli ve boyutlar açısından oldukça yüksek güvenilirlik (>.7) bulunmaktadır. Bilgi paylaşımı açısından ise 10’dan az değişken bulunan ölçeklerde 0.7’den düşük güvenilirlikte makul karşılanıp kabul edilebilmektedir (George and Mallery, 2001: 217; Pallant, 2005:90)

Tablo 1: Ölçeğin Geneline ve Kapsadığı Boyutlara İlişkin Güvenilirlik Düzeyleri

Boyutlar	Değişken Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Bilgi edinme	6	.718
Bilgi Paylaşımı	5	.633
Tepkisellik	9	.784
Ölçeğin Geneli (Pazar Yönelimi)	20	.896

4. TEMEL BULGULAR VE ANALİZ

4.1 Örgütsel Bilgiler

Evreni kapsayacak şekilde araştırmaya tabi tutulan 24 ait ticari bankanın 22’sinde geçerli anket elde edilmiştir. Ankete cevap veren 22 bankanın örgütsel bilgileri Tablo 2’de belirtildiği gibidir. Şöyle ki,

14'ü özel, 3'ü kamu, 5'i ise yabancı şube bankasıdır. Hizmet süresi açısından 6'sı 10 yılın altında, 8'i 11-20 yıl arası geriye kalanı ise 20 yılın üzerindedir.

Tablo 2: Örgütsel Bilgiler

Örgütsel Bilgiler		Frekans	Yüzde
Banka türü	Özel	14	63,6
	Kamu	3	13,6
	Yabancı Şube	5	22,7
	Toplam	22	100,0
Hizmet süresi	0-10	6	27,3
	11-20	8	36,4
	+21	8	36,4
	Toplam	22	100,0

4.2 Pazar Yönelimi Değişkenleri (İfadeleri)

Pazar yönelimi açısından ölçeğe ilişkin ifadelerin tamamı ve aritmetik ortalamaları Tablo 3'de yer almaktadır. KKTÇ'de ticari bankaların pazar yönelimine ilişkin düzeylerini yansıtan 1 ile 5 arasında verilen değerlerin genel ortalaması hesaplanmıştır. Buna göre, en yüksek ortalamaya sahip olan ifade (değişken) , sektör geneli açısından en yüksek düzeyde pazar yönelimini sergilemektedir. Pazar yönelimine ilişkin 20 adet ifadenin tamamına ait ortalama 3'den büyüktür. Dolayısıyla, “*Pazar yönelimini ifade eden 20 adet değişken açısından kümülatif olarak bankacılık sektörü pazar/ müşteri odaklı bir yapıya sahiptir*” şeklinde ifade edilen hipotez (**H1**) kabul edilmektedir. En yüksek düzeyde pazar/ müşteri odaklı bir yapıyı yansıtan ifade “*En büyük müşteri pazarında önemli bir gelişme olursa bu bilgi en kısa sürede tüm bankaya yayılır*” (4.59) iken en düşük düzeyde pazar/ müşteri odaklı bir yapıyı yansıtan ifade “*Hizmetlerimizin kalitesini ölçmek için yılda en az bir kez müşterilere anket yapıyoruz*”dur. (3.27). Bu verilere göre, banka içi iletişimin yüksek düzeyde olduğu, ancak hizmet kalitesi açısından müşteri ile banka arasındaki iletişimin göreceli olarak düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3: Pazar Yönelimine İlişkin İfadelerin Aritmetik Ortalamaları

İfadeler		Aritmetik Ortalama
B İ L G İ E D İ M E	Yılda en az bir kez çeşitli vesilelerle müşterilerle bir araya gelip gelecekte gereksinim duyacakları finansal ürünlerin neler olduğunu öğreniriz.	4,14
	Bankamız kurum olarak birçok pazar araştırması yapmaktadır.	4,18
	Müşterilerimizin tercihlerindeki değişiklikleri fark etmekte gerektiği gibi hızlı hareket ediyoruz.	4,09
	Hizmetlerimizin kalitesini ölçmek için yılda en az bir kez müşterilere anket yapıyoruz.	3,27
	Sektördeki temel değişiklikleri fark etmekte gerektiği gibi hızlı hareket ediyoruz.(ör. Rekabet ve teknoloji)	4,05
	İş çevresindeki değişikliklerin müşteriler üzerindeki etkilerini dönemsel olarak gözden geçiriyoruz (ör. Yasal uygulamalar)	4,50
B İ L G İ	Yılda en az üç ayda bir pazardaki eğilimleri ve gelişmeleri değerlendirmek üzere bölümler arası toplantı düzenlenir.	4,27
	Pazarlama personeli müşterilerin gelecekteki ihtiyaçları üzerine yoğunlaşarak bunu diğer bölümlerle değerlendirir.	4,05
	En büyük müşteri pazarında önemli bir gelişme olursa bu bilgi en kısa sürede tüm bankaya yayılır.	4,59

P A Y L A Ş I M I	Müşteri memnuniyeti ile ilgili veri ve bilgiler düzenli olarak banka içerisinde her seviyede paylaşılır.	4,00
	Herhangi bir bölüm rakiplerle ilgili önemli bir bilgi edindiğinde diğer bölümleri uyarmakta gerektiği gibi hızlı hareket eder.	4,09
T E P K İ S E L L İ K	Rakiplerimizin fiyatlarındaki değişikliklere karşı ivedilikle hareket edebiliyoruz.	4,18
	Müşterilerin ürün/hizmet gereksinimlerindeki değişiklikleri göz ardı etmemek için gerektiği gibi hızlı hareket ediyoruz.	3,59
	Müşteri istekleriyle uyumlu olabilmek için ürün geliştirme çabalarını dönemsel olarak gözden geçiriyoruz.	4,27
	Birçok bölüm işletme çevresindeki değişikliklere karşı önlem alabilmek için düzenli olarak toplanır.	4,32
	Rakiplerimiz müşterilerimize karşı yoğun kampanya düzenlerse biz de kısa sürede karşılık veririz.	3,91
	Bankadaki farklı bölümlerin faaliyetleri iyi bir şekilde koordine edilir.	4,32
	Banka müşterilerinin şikayetleri dikkate alınmaktadır.	4,05
	Büyük ve kapsamlı pazarlama planları hazırlamakta ve bunları uygun ve gerekli zamanda uygulamaktayız.	3,86
	Müşteriler ürün ve hizmetlerde değişiklik talep ettiğinde ilgili bölümler gerekli çabayı ortaya koyar.	4,32

4.3 Pazar Yönelimi Boyutları

Araştırmada kullanılan ölçeğe göre Tablo 3’de görüldüğü gibi pazar yönelimine ilişkin 20 adet ifade, “Bilgi edinme”, “Bilgi paylaşımı” ve “Tepkisellik” adı altında 3 boyuta ayrılmaktadır. Tablo 1’de belirtildiği gibi bu boyutların içerdiği ifade sayısı sırasıyla 6, 5 ve 9’dur. Bu boyutların Pazar yönelimine özgü aritmetik ortalamalarının 4’ten büyük olduğu Tablo 4’de ortaya konulmaktadır. Buna göre, “*Pazar yönelimini ifade eden 20 değişkenin guruplandırıldığı 3 boyut açısından kümülatif olarak bankacılık sektörü pazar/ müşteri odaklı bir yapıya sahiptir*” (H2) hipotezi kabul edilmektedir. Bu boyutlar arasında büyük farklılıklar olmamakla birlikte en yüksek düzeyde pazar yöneliminin “bilgi paylaşımı”na ait olduğu ortaya çıkmıştır.

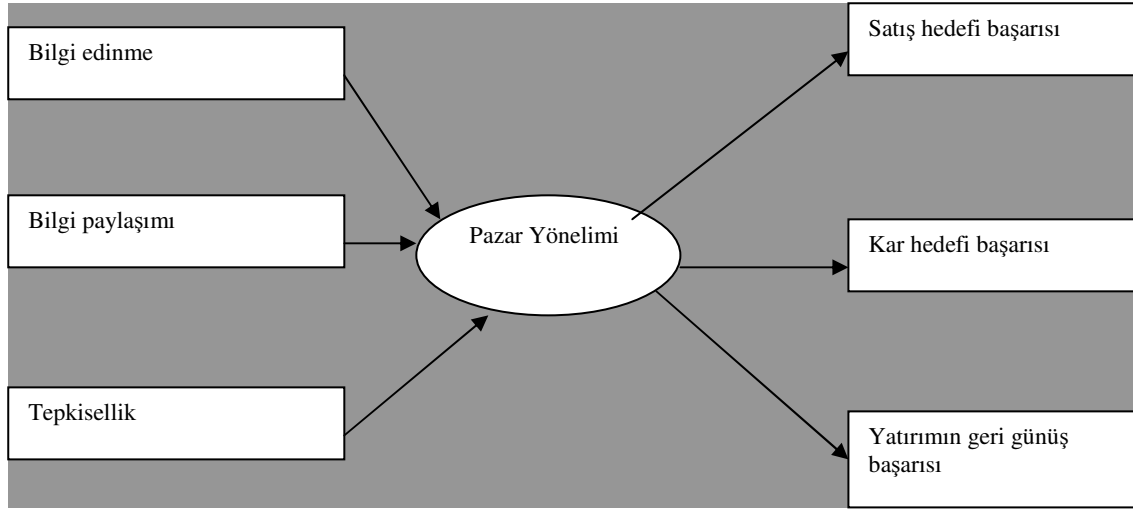
Tablo 4: Pazar Yöneliminin Kapsadığı Boyutların Aritmetik Ortalamaları

Boyutlar	Aritmetik Ortalama
Bilgi edinme	4,0379
Bilgi paylaşımı	4,2000
Tepkisellik	4,0909

4.4 Araştırma Modeli

Literatürel açıdan ortaya konduğu gibi pazar yönelimi ile performans arasında genelde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu çerçevede, KKTC bankacılık sektörüne ilişkin gerçekleştirilen araştırmada Şekil 1’deki gibi bir model oluşturulmuştur. Modele göre KKTC bankacılık sektörünün Pazar yönelimini temsil eden bilgi edinme, bilgi paylaşımı ve tepkisellik ile sektör performansını teşkil eden satış hedefi, kâr hedefi ve yatırımın geri dönüş başarısı arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Bu ise “Pazar

yönelimini ifade eden 3 boyutla iş performansı boyutları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır” şeklinde ifade edilen hipotezin (H3) model olarak kurgulanmasıdır.



Şekil 1: Pazar Yönelimi ve Sektör Başarısı Üzerine Araştırma Modeli

Araştırmada örneklemin tesadüfi yapılmaması ve değişkenlerin normal dağılım göstermemesinden dolayı değişkenler arası ilişkiyi ortaya koymak için uygun analiz tekniği olarak non-parametrik “Sperman rank korelasyon”u kullanılmıştır. Buna göre, değişkenler arası korelasyon Tablo 5’de gösterilmektedir. Kâr hedeflerine varma ile bilgi paylaşımı ve tepkisellik arasında orta düzeyde pozitif korelasyon tespit edilmiştir. Ayrıca, Pazar yönelimi boyutları arasında yalnızca tepkisellik ile yatırımın geri dönüş başarısı arasında orta düzeyde pozitif korelasyonun varlığı ortaya çıkmıştır. Bu ilişkiler dışında H3’ün kabulünü gerektirecek ilişkilere rastlanmamıştır.

Tablo 5: Banka Performansı ile Pazar Yönelimi Arasındaki İlişki

	Kâr amaçlarına ulaşmamızdaki başarımız.	Finansal ürün satış amaçlarına ulaşmamızdaki başarımız	Yatırımın geri dönüş amaçlarımızdaki başarımız
Bilgi edinme	,181	,165	,298
Bilgi paylaşımı	,448(*)	,120	,345
Tepkisellik	,547(**)	,418	,534(*)

** %99 güvenilirlik içinde anlamlıdır

* %95 güvenilirlik içinde anlamlıdır

4.5 Örgütsel Yapının Pazar Yönelimine Etkisi

Sektördeki örgütsel yapıyla Pazar yönelimi arasındaki ilişkiyi belirlemek için non-parametrik *Kruskal-Wallis* farklılık testi uygulanmıştır. Uygulanan test sonucu pazar yönelimi boyutları ile banka türü ve hizmet süresi özelliklerine göre anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

5. SONUÇ

Küresel rekabet koşullarının ağırlaşması yanında KKTC’de banka sayısının aşırılığı, sektörün başarısı açısından pazar yönelimini gerekli kılmaktadır. Bu araştırmada da KKTC bankacılık sektörünün pazar yönelimi farklı ifadeler ve farklı boyutlar açısından belirlenmeye çalışılmıştır. Genelde sektörün

müşteri/pazar odaklı bir yapıya sahip olduğu ortaya çıkarken göreceli olarak pazardan bilgi edinme ve pazara tepki verme açılarından daha düşük düzeyde pazar yönelimine sahip olduğu tespiti yapılmıştır. Pazar yönelimi ile sektör performansı arasında yönetsel olarak yapılacak en önemli çıkarım bilgi edinme ve bilgi paylaşımının kâr amaçları açısından sektör performansı ile pozitif ilişkisi bulunduğudır. Ayrıca, yatırımın geri dönüşü açısından sektör performansının yalnızca tepkisellik ile pozitif ilişki içinde olduğu görülmüştür. Örgütsel yapı itibarıyla analiz edildiğinde pazar yöneliminde herhangi bir farklılık belirlenmemiştir.

KAYNAKLAR

- Baker, M.J. (1993), "Bank Marketing-myth or reality?", *International Journal of Bank Marketing*, 11(6): 5-12.
- Baker, W. and Sinkula, J. (1999), "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4): 411-27.
- Batra R. (1997), "Executive Insights: Marketing Issues and Challenges in Transitional Economies", *Journal of International Marketing*, 5: 95- 114.
- Bhuiyan, S. (1997), "Exploring Market Orientation in Banks: An Empirical Examination in Saudi Arabia", *The Journal of Service Marketing*, 11(5):317-28.
- Canals, J. (1993), *Competitive Strategies in European Union*, Clarendon Press, Oxford.
- Casu, B., C. Girardone and P. Molyneux (2006), *Introduction to Banking*, Prentice Hall-Financial Times, England.
- Chang, T.Z and Chen, S.J. (1998), "Market Orientation, Service Quality And Business Profitability: A Conceptual Model And Empirical Evidence", *Journal of Services Marketing*, 12(4): 246-64.
- Caruana, A., Pitt, L. and Berthon, P. (1999), "Excellence-Market Orientation Link: Some Consequences for Service Firms", *Journal of Business Research*, 44: 5-15.
- Danışman, A. ve E. Erkocaoğlu (2008), "Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi: İMKB'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19: 197-212.
- Dawes, J. (2000), "Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data", *Australian Journal of Management*, 25(2): 173-200.
- Deng, S. and Dart, J. (1999), "The Market Orientation Of The Chinese Enterprises During A Time Of Transition", *European Journal of Marketing*, 33(5-6): 631-654.
- Deshpande, Rohit, Farley, John U. & Webster, F.E. (1997), "Factors Affecting Organizational Performance: A Five Country Comparison", *Marketing Science Institute*, Report 97-108, Cambridge, MA
- Deshpande, R. & Farley, U. (2000), "Market-Focused Organizational Transformation in China", *Journal of Global Marketing*, 14: 7-35.
- George, D. And Mallery, P. (2001), *SPSS For Windows*, Third Edition, Allyn & Bacon/Pearson Education Company, USA.
- Greenbaum, S.I. and Thakor, A.V. (1994), *Contemporary Financial Intermediation*, The Dryden Press, Fort Worth, TX.
- Hinton, P.R., C. Brownlow, I. McMurray and B. Cozens (2005), *SPSS Explained*, Routledge.
- Howcroft, B. and Durkin, M. (2003), "Effective Marketing Management in Financial Services Contexts", *Journal of Marketing Management*, 19(9-10): 911-14.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993), "Market Orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, 57(3): 53-71
- Kohli, Ajay K. and Jaworski, Bernard J. (1990), "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, 54: 1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. & Kumar, A. (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, 30: 467-477.

- Kolar, T. (2006), "Benchmarking Market Orientation of Banks in Transitional Markets", *The International Journal of Bank Marketing*, 24(2/3): 76-97
- Kotler, P., (1977), "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", *Harvard Business Review*, 55(6): 67-75.
- Kotler, P. (1994), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementatin and Control*, 8th ed., Prentice-Hall, London.
- Kumar, Kamalesh, Subramanian, Ram & Yauger, Charles (1998), "Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study", *Journal of Management*, 24(2): 201-233.
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A. and Rivera, J. (1998), "Measuring Market Orientation In Several Populations: A Structural Equations Approach", *European Journal of Marketing*, 32 (1/2): 23-39.
- Levitt, T., (1960), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, (July-August), 24-27.
- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (4): 20-35
- Pallant, J. (2005), *SPSS Survival Manual*, 2nd Ed., Open University Press, United Kingdom.
- Pelham, A. (2000), "Market Orientation And Other Potential Influences On Performance In Small And Medium-Sized Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, 38 (1): 48-67.
- Peng, M. W. (2001), "How Entrepreneurs Create Wealth in Transition Economies", *Academy of Management Executive*, 15(1): 95 –108.
- Sargeant, A and Mohamad, M. (1999), "Business performance in the UK hotel sector ± does it pay to be market oriented?", *The Service Industry Journal*, 19 (3): 42-59.
- Slattery, D.J. and Nellis, J.G. (2005), "Product Development in UK Retail Banking: developing a market oriented approach in a rapidly changing regulatory environment", *International Journal of Bank Marketing*, 23(1): 90-107.
- Şafaklı, O. (2003): "The Analysis of Banking and Financial Crises: Case of TRNC", *Second Global Conference on Business & Economics*, July 5-7, Imperial College South Kensington Campus, London-England.
- Van Egeren, M. and O'Connor, S. (1998), "Drivers of Market Orientation and Performance in Service Firms", *Journal of Services Marketing*, 12(1): 39-58.

Yazar İndeksi

<i>Abdulkadir Kurbanoglu</i>	315	<i>Gürkan Haşit</i>	295
<i>Abdullah Soysal</i>	527	<i>Habib Akdoğan</i>	481
<i>Ahmet Oğuz</i>	337	<i>Hasan Bülbül</i>	515
<i>Ali Eleren</i>	533	<i>Hasan Kiracı</i>	337
<i>Atilla Çifter</i>	355	<i>Hülya Çağırın</i>	505
<i>Atilla Karahan</i>	469	<i>Hüseyin Altay</i>	315
<i>Aydın Kayabaşı</i>	337, 449	<i>Hüseyin Yılmaz</i>	469
<i>Aykut Bedük</i>	527	<i>İhsan Yüksel</i>	575, 593
<i>Ayla Öztürk</i>	399	<i>İsmail Seyrek</i>	481
<i>Aysel Çetindere</i>	449	<i>Mahmut Tekin</i>	583
<i>Bahar Özyörük</i>	391	<i>Metin Dağdeviren</i>	575, 593
<i>Baki Yılmaz</i>	273	<i>Nevra Yaman</i>	461
<i>Barış Baraz</i>	547	<i>Okan Veli Şafaklı</i>	601
<i>Cemal Zehir</i>	323	<i>Ramazan Erturgut</i>	305
<i>Cengiz Duran</i>	449	<i>Raziyahan Abdiyeva</i>	347
<i>Cuma Karakuş</i>	315	<i>Sabiha Kılıç</i>	505
<i>Doğan Kutukız</i>	375	<i>Sabit Tunçel</i>	419
<i>Ediz Atmaca</i>	399, 409, 461	<i>Sait Yilmazer</i>	355
<i>Emel Celep</i>	583	<i>Salim Şengel</i>	365, 495
<i>Ender Güler</i>	273	<i>Sedat Alıcı</i>	527
<i>Engin Sirkeci</i>	409	<i>Selami Özcan</i>	315
<i>Eren Özceylan</i>	427, 515	<i>Selçuk Kendirli</i>	505
<i>Ertan Çınar</i>	547	<i>Serhat Soyşekerci</i>	305
<i>Fatma Buluş</i>	439	<i>Şakir Sakarya</i>	375
<i>Fatma Taş</i>	391	<i>Turan Paksoy</i>	427, 515
<i>Fevzi Er</i>	285	<i>Turusbek Asanov</i>	347
<i>Figen Dalyan</i>	555	<i>Tülay Top</i>	439
<i>Gözde Yıldız</i>	409	<i>Zafer Acar</i>	323
<i>Gülşah Karavardar</i>	565	<i>Zafer Kanberoğlu</i>	337

