İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

KOBİ'06

3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi

Kongre Kitabı

Editör
Prof. Dr. Güneş GENÇYILMAZ

Yayına Hazırlayanlar
Yrd. Doç. Dr. Gülsüm SAVCI GÖKGÖZ
Arş. Gör. Çağla ARIKER

17 - 18 Kasım 2006
İstanbul

İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
Yayın No 58

ISBN 975-6957-59-X

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

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

TC İstanbul Kültür Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

Ataköy Kampüsü, Bakırköy, 34156, İstanbul
Tel: (0212) 498 44 00
Faks: (0212) 661 39 75
E-posta: iibf@iku.edu.tr
Web: www.iku.edu.tr, http://iibf.iku.edu.tr

Kongremize destek veren

ANA SPONSORUMUZ



ŞEKERBANK'a

Teşekkür ederiz.

Ana Sponsor

Şekerbank

Resmi Ulaşım Sponsoru

TURKISH AIRLINES
TÜRK HAVA YOLLARI

Oturum Sponsoru

finar D&B

Hizmet Sponsoru

aras cargo
önem taşır...

Stand Sponsoru

aritech

Reklam Sponsoru

TEB

Basın Yayın Sponsoru

SUBCON TURKEY
YAN SANAYİ ÜRÜNLERİ GAZETESİ

ajans mik
www.ajansmik.com

Düzenleyen Kuruluşlar

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

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

Kongre Başkanı

Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz

Danışma Kurulu

Bayram Mecit.....KOSGEB Başkanı

Dr. Hasan Basri Göktan .....Şekerbank Genel Müdürü

Bahri Uğraş .....Şekerbank Genel Müdür Yardımcısı, Kurumsal Bankacılık

Bilimsel Kurul

Prof. Dr. A. Can Baysal .....İstanbul Kültür Üniversitesi

Prof. Dr. Bülent Durmuşoğlu .....İstanbul Teknik Üniversitesi

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

Doç. Dr. Müge İşeri .....İstanbul Kültür Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Nazan Çağlar.....İstanbul Kültür Üniversitesi

Prof. Dr. Numan Durakbaşa.....Viyana Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Peyami Çarıkçıoğlu.....İstanbul Kültür Üniversitesi

Prof. Dr. Sıtkı Gözlü .....İstanbul Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Tamer Koçel.....İstanbul Kültür Üniversitesi

Prof. Dr. Tamer Müftüoğlu .....Başkent Üniversitesi

Prof. Dr. Tülin Yazgaç .....İstanbul Kültür Üniversitesi

Düzenleme Kurulu

Mustafa Kaplan ..... KOSGEB
İpek Aybek..... Şekerbank
Prof. Dr. A. Can Baysal .....İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Asuman Sönmez.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Dilek Erik .....İstanbul Kültür Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr.Gülsüm Gökgöz .....İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz .....İstanbul Kültür Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Kadri Mirze.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Öğr. Gör. Mehtap Eliaçık.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Dr. Meltem Ulusan.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Öğr. Gör. Meral Arık Toprak.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Doç. Dr. Müge İşeri .....İstanbul Kültür Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Nazan Çağlar.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Peyami Çarıkçıoğlu.....İstanbul Kültür Üniversitesi

Düzenleme Kurulu Yardımcıları

Arş. Gör. Çağla Arıker.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Erol Muzır.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Fırat Şimşek .....İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Gülşah Karavardar.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Levent Polat .....İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Mert Onur.....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

(Kurum içi sıralamalar, ilk isme göre yapılmıştır.)

SUNUŞ

Ülkemiz işletmelerinin özellikle KOBİ'lerinin çok çeşitli sorunları vardır. Finanstan pazarlamaya kadar çeşitli fonksiyonel alanlardaki sorunların tümünü tek bir nedene indirgemek mümkündür: KOBİ'lerimizin verimlilikleri düşüktür. Küresel pazarlarda ön plana çıkan firmalara bakıldığında, hepsinin verimliliklerinin yüksek olması nedeniyle pazarda rekabet edebilir fiyatlara sahip oldukları görülmektedir. Verimlilik, tanım gereği çıktı ile girdi arasında oluşturulan bir orandır. Çıktı ile üretim miktarı, girdi ile de üretim faktörleri kastedilmektedir. Ancak günümüzde verimlilik tanımı genişletilmiştir. Bunda, işletmelerin giderek süreçleri yönetme anlayışına geçmelerinin rolü büyüktür. Bu anlayış, işletmelerdeki tüm yatay ve düşey süreçlerin sürekli iyileştirilmesine, dolayısıyla zaman dahil her türlü kaynağın daha iyi kullanılmasına dayanmaktadır. Tek cümle ile verimliliği ifade etmek gerekirse, verimliliğin tüm süreçlerin daha iyi yönetilmesi ile arttırılabilecek bir olgu olduğunu söylemek mümkündür.

DİE 2002 genel işyerleri sayısına göre Türkiye'deki KOBİ'ler, tüm işletmeler içinde %99.89 paya sahiptir. İstanbul Kültür Üniversitesi, ülkemizin ekonomik hayatında KOBİ'lerin taşıdığı önemi gözönüne alarak, bir yandan "KOBİ Danışma Birimi" adı altında bir birim kurarak, bir yandan da "KOBİ'ler ve Verimlilik" konusunda konferanslar düzenleyerek, endüstriye, dolayısıyla topluma hizmet etmeyi görev kabul etmiştir. Geçtiğimiz iki yılda iki kongre gerçekleştirmiş, bu yıl da 3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi'ni düzenlemekteyiz.

Ülkemizin AB katılım sürecine geri dönülmez bir şekilde girmesini gözönüne alarak geçtiğimiz kongreyi "AB KOBİ'leri ile İşbirliği" teması altında gerçekleştirmiştik. Bu yıl da kongremizi "AB'nin KOBİ Finansmanına Getirdiği Yenilikler" teması ile gerçekleştiriyoruz. Yapılan araştırmalar, KOBİ'lerimizin en önemli sorununun finansman konusunda olduğunu göstermektedir. Kongrede yer alan paneller ile çalıştaylar bu temaya uygun olarak hazırlanmıştır. Bu yıl da kongremizi geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi, KOBİ'lerin en büyük destekçisi olan KOSGEB işbirliği ile düzenledik.

Düzenlediğimiz kongrelerin, diğer kongrelerden önemli bir farkı bulunmaktadır. Hem reel sektör mensupları hem de akademisyenler aynı çatı altında biraraya gelmekte, akademisyenler panelleri izleyebildikleri gibi, reel sektör mensupları da üniversitelerde bu alanda yapılan araştırmaları takip etme şansını bulabilmektedirler. Başka bir ifade ile, bu kongreler reel sektör mensupları ile akademisyenleri biraraya getirmektedir.

Kongrede 7 panel, 4 çalıştay, bildirilerin tartışılacağı 14 oturum ve 46 bildiri bulunmaktadır.

KOBİ Danışma Birimi'mizin bir yıl içinde gerçekleştirdiği faaliyetler de, kongre bildiri kitabında sunulmaktadır.

Ayrıca KOBİ'ler ve verimlilik konularında elinizin altında olacağına inandığımız bilgiler kitaba eklenmiştir.

Bu kongre, akademisyen arkadaşlarımızın, panel ve çalıştaylarda görev almayı kabul eden, KOBİ sahip ve yöneticileri ile kamu ve özel sektör kuruluşlarından gelen değerli konuşmacıların katılımları ile gerçekleştirilmektedir. Kendilerine bu değerli katkıları için teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu kongrede ana sponsorumuz ŞEKERBANK'tır. Kongremizin gerçekleşmesine büyük katkı sağlayan Genel Müdür Sayın Dr. Hasan Basri GÖKTAN, Genel Müdür Yardımcısı Sayın Bahri UĞRAŞ ve yönetmen yardımcılarından Sayın İpek AYBEK nezdinde ŞEKERBANK'a teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Diğer sponsorlarımız olan Türk Hava Yolları, Aras Kargo, SubconTurkey, Ajans MİK ve panel sahne düzenlemesini sağlayan Necmi Rıza'ya ve Kongre Kitabı'mızın basımını her zaman büyük bir titizlikle yapan Sayın Uğur Gergin nezdinde Golden Print AŞ'ye teşekkür ederiz.

Kongremizin Danışma Kurulu'nda görev alarak görüşlerinden yararlanma olanağı bulduğumuz değerli kurul üyelerine, Bilim Kurulu'ndaki değerli meslektaşlarımıza ve Düzenleme Kurulu'ndaki mesai arkadaşlarımıza teşekkür ediyoruz. Ayrıca ilk kongreden beri işbirliği yaptığımız KOSGEB Başkanı Sayın Bayram Mecit'e teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Hazırlıklar aşamasında, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'ndeki öğretim üyesi ve yardımcısı arkadaşlarımızdan gördüğümüz destek için kendilerine teşekkür ederiz. İşletme Bölümü olarak yaptığımız tüm kongrelerde gösterdiği üstün görev anlayışı ve özverili çalışmaları ile her zaman büyük desteğini aldığım Dekan Yardımcımız Sayın Yard. Doç. Dr. Gülsüm GÖKGÖZ'e ve kongre kitabının baskıya hazırlanmasında yardımcı olan Arş. Gör. Çağla ARIKER'e, kongremizin tasarımından uygulanmasına kadar her aşamada büyük emeği geçen Arş. Gör. Asuman SÖNMEZ'e, Öğr. Gör. Mehtap ELİAÇIK yönetimindeki üniversitemizin Tanıtım Birimi'ne, özellikle Aslıhan Sönmez ve İpek Topal'a teşekkür ediyorum.

Bu kongremize herzaman destek vererek bizleri yalnız bırakmayan Rektörümüz Prof. Dr. Tamer KOÇEL'e ve KOBİ'lere verdiği önemi herzaman dile getiren ve görüşleri ile bize ışık tutan Mütevelli Heyet Başkanı'mız Sayın İnş. Yük. Müh. Fahamettin AKINGÜÇ'e şahsım ve çalışma arkadaşlarım adına teşekkür ediyorum.

Kongremizin endüstri hayatına yararlı sonuçlar getirmesi dileklerimle...

Prof. Dr. Güneş GENÇYILMAZ
İKÜ İktisadi ve İdari Bilmler Fakültesi Dekanı
ve
Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı

KOBİLER : EKONOMİNİN HÜCRELERİ

Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü ve bu bölüm içindeki KOBİ Danışma Birimi tarafından düzenlenen bu **3. KOBİLER ve VERİMLİLİK KONGRESİ** dolayısıyla, bu Kongre'nin genel organizasyonu ve düzenlemesini yapan, bildirilerini sunarak akademik içeriği oluşturan, maddi ve manevi destek sağlayarak Kongre'nin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan, emeği geçen herkesi kutluyorum ve teşekkür ediyorum. Bu vesile ile küçük ve orta ölçekli işletmeler konusunda bazı görüşlerimi katılımcılarla paylaşmak istiyorum.

Ülkemizde KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler), yurt dışında SME's (Small and Medium Sized Enterprises) olarak adlandırılan küçük işletmelerin incelenmesi ve izlenmesine olan bu yoğun ilgiyi Tıp metaforu kullanarak kısaca açıklamak mümkündür.

Bilindiği üzere canlı organizmaların yapı taşları hücrelerdir. Hücreler birleşerek dokuları, dokular birleşerek organları ve benzer fonksiyonları üstlenen organlar da birleşerek sistemleri oluşturmaktadır.

Ülke ekonomisi de yaşayan bir sistemdir. Ekonomik yaşamın hücreleri de *işletme*lerdir. Özellikle bir ekonominin hücrelerinin %95'i küçük ve orta ölçekli ise, o bünyenin sağlıklı olabilmesi, büyük ölçüde bu hücrelerin sağlıklı olmasına bağlıdır. Ekonomideki bu hücreler de birleşerek ekonominin alt sektörlerini ve sektörleri oluşturmaktadırlar. Yapı taşları olan bu hücreler ne kadar sağlıklı ise ekonomi içindeki sistemler de o kadar sağlıklı olacaktır.

O halde sağlıklı hücre ne demektir? Bir hücrenin yapısını oluşturan unsurların hücrenin fonksiyonunu ve ilişkilerini gerçekleştirecek düzeyde olması ile sağlıklı bir hücreden söz edilebilir. Aynı şekilde ölçeği küçük de olsa bir işletmeyi oluşturan unsurların, işletmenin yaşama ve gelişmesini sağlayacak düzeyde olması ile o işletme sağlıklı sayılabilir. Bu açıdan bakıldığında, KOBİ niteliğindeki işletmelerin, firmalardaki yeterli insan gücünün sağlanmasından çağdaş teknoloji kullanımına, pazarlamadan faaliyetleri ve büyümeyi finanse etmeye ve yönetmekten – girişimcilikten profesyonelliğe geçişe kadar her alanda sorunları ve güçlükleri vardır. Bu sorunların arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini bulmak da her zaman kolay değildir. Bu nedenlerle ekonominin sağlığının ve geleceğinin büyük ölçüde bağlı olduğu bu işletmeler, hemen her ülkede yoğun bir şekilde incelenmekte, devlet tarafından bu işletmelere yardım için özel kurumlar oluşturulmaktadır.

İşletme literatüründe "cesamet problemi" (büyüklük - ölçek sorunu) adı altında incelenmesine başlanan ve girişimci kuruluştan küçük ölçekliye, daha sonra orta ölçekliye, oradan da büyük ölçeğe geçişin sorunları ile ilgili olarak, işletme fonksiyonlarının her alanında yoğun araştırmalar yapılmaktadır.

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü tarafından oluşturulan KOBİ Danışma Birimi de, KOBİ'lerin sorunlarını verimlilik çerçevesi içinde her açıdan incelemektedir. **3.KOBİ'LER ve VERİMLİLİK KONGRESİ**, bu nitelikteki işletmelerin sorunları üzerinde düşünenlerin görüşlerini, bu nitelikteki işletmelerin sahip ve yöneticilerinin deneyimlerini bir araya getiren bir forum olma özelliğini korumaktadır.

Kongreye destek veren, konuşmacı olarak katılarak görüş ve deneyimlerini diğer katılımcılarla paylaşan herkese Üniversitem adına tekrar teşekkür ederim. Bu kongreyi düzenleyen başta İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanımız Prof.Dr.Güneş Gençyılmaz'ı ve tüm çalışma arkadaşlarını tekrar kutlar ve teşekkürlerimi sunarım. Kongrenin tüm katılımcılara yararlı olmasını dilerim.

Prof.Dr.Tamer KOÇEL
Rektör

FİNANSMAN VE VERİMLİLİK

İş dünyası ve akademik çevre tarafından beklenen bir organizasyon haline gelen İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nün ***"KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi"***nin bu yıl üçüncüsünü düzenlemesinden mutluluk duyuyoruz. Kongre, ilk yıldan itibaren artan bir ilgiyle izlendiğini görüyorum. Gündemdeki konuları takip ederek oluşturulan Kongre alt başlıklarının sözkonusu ilginin artmasında payının büyük olduğuna inanıyorum.

Özsermaye yetersizliği durumunda büyük emeklerin heba olabileceğini, bilinçsiz finansman modellerinin seçimi ile ne kadar yüksek zararların kaydedilebileceğini, iyi bir fizibilite çalışması yapılmaksızın atılan adımların ne derece verimsiz yatırımlara dönüşebileceğini ve risk yönetimi olmaksızın belirlenen politikaların ülke ekonomisine hangi oranlarda ciddi kayıplar verdirebileceğini ülkece yaşadığımız ekonomik krizlerden edindiğimiz tecrübelerle en pahalı biçimde öğrendiğimiz inancındayım. Dolayısıyla, Avrupa Birliği'ne girmeye çalıştığımız ve global rekabetin hızla arttığı bu dönemde, istenen, tercih edilen mal ve hizmetler üretebilme becerisi, her alanda verimli olabilmemiz halinde gerçekleşecektir.

Gelişmiş ülkelerle kıyasladığımızda ülkemizdeki verimlilik oldukça düşük düzeydedir. Verimlik, ülkelere daha kaliteli ürün, daha çok para ve dolayısıyla refah getirir. Ülkemizi bu seviyeye ulaştırmak için gerek mal ve hizmet üreten işletmelerde gerekse hayatımızda "verimli" çalışmayı prensip haline getirmeliyiz.

Bilgi ile beslenmeyen uygulamalar gelişemez. Bu nedenle, bilgi üreten üniversitelerle reel sektör işbirliği için önemli bir adım olarak gördüğüm bu Kongre'nin organizasyonunda katkılarıyla değer yaratan tüm kişi, kurum ve kuruluşlara teşekkür eder, yeni başarılara yine birlikte imza atabilmeyi dilerim.

İnş.Yük.Müh.Fahamettin AKINGÜÇ
Mütevelli Heyet Başkanı

ŞEKERBANK'TAN KOBİ'LERE EĞİTİM DESTEĞİ

Avrupa ile bütünleşme ve globalizasyon sürecinde KOBİ'lerimizin yoğun rekabetten olumsuz etkilenmemeleri için finansal aracılara önemli görevler düşmektedir. Çağımızın sürekli değişen koşullarında, ekonomik gelişmeyi hızlandırmanın, istihdam yaratmanın, teknolojik gelişmenin öncüsü ve ilk uygulayıcısı olmanın en etkin yöntemlerinden biri yeni ve yaratıcı fikirleri uygulamakla mümkün olmaktadır. Aynı zamanda sosyal ve ekonomik hayatımızın temelini oluşturan küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin ülkemizin kalkınma ve refahı için desteklenmesi, sürekli ve sağlıklı büyümelerinin sağlanması gerekmektedir.

Bu dönem içerisinde KOBİ'lerin finansal çözüm ortağı olmak için yoğun çalışmalar yapan **ŞEKERBANK**, KOBİ'lerimizin her türlü finansman ihtiyacını karşılamak arzusundadır. Bu bağlamda 50 yılı aşan bankacılık tecrübesi **ŞEKERBANK**'ın ana avantajı olmuştur. Bu avantaj, bankanın portföyünde sosyal küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir paya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. **ŞEKERBANK** bu süreç içerisinde KOBİ'lere yakın ve onların ihtiyaçlarını doğru algılayabilen bir banka olarak varlığını güçlendirmiş; KOBİ'lerin finansman sorunlarının giderilmesi amacıyla, yoğun rekabet ve belirsizlik ortamlarında istikrarlı desteğini devam ettirmiştir. Bu kapsamda 2006 yılında İstanbul Kültür Üniversitesi ile birlikte "KOBİ Eğitim Projesi" hazırlanmış olup; Türkiye'nin çeşitli illerinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelere çeşitli konularda eğitim seminerleri verilmiştir. Türkiye'de ilk kez üniversite - reel sektör - bankacılık sektörü temsilcilerinin aynı hedef için biraraya geldiği bu projede, taraflar KOBİ'lerin danışmanlık desteğine ihtiyaç duyduğu konularda beklentilerinin en iyi şekilde karşılanması için işbirliği yapmıştır. Ticaret ve sanayi odaları ve sivil toplum kuruluşları tarafından da büyük destek gören bu projede eğitim seminerleri uzman akademisyenler tarafından verilmiştir.

Türkiye'de bir ilke imza atan ***"KOBİ Eğitim Projesi"***ni **3.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi** ile tamamlıyor olmamız bu projenin ciddiyetini göstermektedir. Bu kongre ile KOBİ'lerin bilgi seviyelerinin yükseltilerek rekabet güçlerinin arttırılması amaçlanmaktadır. Önceki yıllarda da akademik çevreler ile iş dünyasını bir araya getiren bu organizasyonu bu yıl Şekerbank olarak desteklememiz KOBİ'lere verdiğimiz önemin bir göstergesidir.

ŞEKERBANK olarak hep KOBİ'lerimizle birlikte olduk; onlarla birlikte büyüdük ve önümüzdeki dönemde de aynı heyecan, istek ve kaliteli hizmet anlayışı ile KOBİ'lerimizle birlikte olmaya devam edeceğiz.

Saygılarımla,
Dr. Hasan Basri GÖKTAN
Şekerbank T.A.Ş.
Genel Müdürü

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler)

1. Türkiye ve AB'de KOBİ Tanımları

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

Aşağıda çeşitli KOBİ tanımları topluca verilmektedir:

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

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

2. Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) Tanımı

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

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

3. Hazine Müsteşarlığı Tanımı

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

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

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

İşçi Sayısı	Ölçek
1-50	Küçük
51-150	Orta

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

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

6. Halk Bankası Tanımı

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

(İmalat sanayii işletmeleri için)

7. Türkiye İhracat Kredi Bankası (Eximbank) Tanımı

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bu yeni tanım 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren yürürlüğe girecektir. Tanımda gözönüne alınan "bağımsızlık" kriteri ile, sermayesinin ya da hisse senetlerinin %25 veya daha fazlası bir işletme tarafından üstlenilmemiş olan veya sermayesi KOBİ tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş işletmeler KOBİ kapsamına alınmıştır.

2. Yeni KOBİ Tanımı YasaTasarısı (Taslak)

Türk KOBİ tanımları, gerek tanım sayısının fazlalığı ve farklılığı, gerekse AB ile işbirliği ve destekler gibi alanlarda yarattığı problemler nedeniyle AB tanımları ile uyumlaştırılmıştır. Bakanlar Kurulu'nun 2005 / 9617 sayılı kararı ile "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" 18 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanmış ve yayım tarihinden 6 ay sonra da yürürlüğe girmiştir.

İşçi Sayısı	Yıllık Satış Cirosu / Yıllık Bilanço Değeri (milyon € karşılığı TL)	Ölçek
≤ 10	≤ 1 / ≤ 1	Mikro
≤ 50	≤ 5 / ≤ 5	Küçük
≤ 250	≤ 25 / ≤ 25	Orta

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

3. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri

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

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

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

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

- İşletme Büyüklüklerinin (Ölçek), Toplam İşletme Sayısı İçindeki Payları

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

Kaynak: DİE 2002 GSİS

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

- KOBİ'leri Hukuki Durumları

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

- İşletme Ömürleri

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

- İşletmelerin Bulunduğu İller

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

4. KOBİ'lerin Bankalarla İlişkileri

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

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

5. KOBİ'lerin Sağladıkları Yararlar

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

- Büyük işletmelerin tedarikcileri olduklarından, onların iş ortaklarıdırlar.

- Bölgelerarası kalkınma farklılıklarında dengeleri sağlamada rol oynarlar.
- Kişisel tasarrufları özendirirler.
- Talepdeki değişkenliklere kolayca ayak uydurabilirler.
- Bankalarla ilişkilerinde daha dikkatli olduklarından, ekonomik dalgalanmalardan etkilenmeleri göreli olarak daha düşüktür.
- Girişimci yetiştirme görevini görürler.
- Yatırım maliyetleri düşük olduğundan, çok çeşitli ürünleri düşük maliyetlerle üretebilirler.
- Genel istihdam oranları üzerinde büyük katkıları vardır.
- Yapıları esnek olduklarından, finansal olanaklar sağlandığı taktirde, kolaylıkla teknolojik yenilikleri uygulayabilirler.
- Ekonomik krizlerde eleman çıkarma sayıları, küçüklere kıyasla çok daha azdır.

6. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Sorunlar

KOBİ'lerin sağlamış oldukları çok sayıda yarara rağmen bir çok da sorunları vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

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

7. Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler

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

Avrupa'da bir işletme, çok büyük olanlar da dahil olmak üzere, ortalama 7 kişi için istihdam sağlarken, KOBİ'lerde bu sayı 5 kişidir.

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

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

Çok küçük işletmeler için birinci sırada, yeni ve daha büyük pazarlara girme; sonra daha geniş aralıkta ürün tedariki; daha sonra da know-how'a ve teknolojiye ulaşma gelmektedir. Bu sıra, küçük

ölçekli firmalar için, yeni ve daha büyük pazara girme; ek üretim kapasitesi elde etme; maliyetlerin azaltılmasıdır. Orta büyüklükteki firmalar için de, sırasıyla, maliyetlerin azaltılması, know-how'a ve teknolojiye ulaşma; yeni ve daha büyük pazarlara girmek şeklinde yanıtlanmıştır.

Aynı ankete göre, KOBİ'lerin %30'u dış tedarik yapmaktadırlar. %18'i ihracat yapmaktadırlar.

KAYNAKLAR

European Commision, Enterprise Publications, 2003 Obsevatory of European SMEs.

http://www.ikv.org.tr

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

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

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

VERİMLİLİK

VERİMLİLİĞİN ÜLKE EKONOMİSİ İÇİN ÖNEMİ

Kalkınmış bir toplum olmanın, çağdaş bir yaşam biçimine ulaşmanın, ekonomik ve sosyal refahı sağlamanın anahtarı olan verimlilik, **Çıktı/Girdi** olarak tanımladığımız bir orandır. En az kaynakla en fazla ürünü elde etmek olarak tarif edilir. Ancak bu yalın tanımın içinde; **müşteri, kalite, yenilikçilik, teknoloji ve sistem kurma** ile birlikte "**daha mükemmele nasıl ulaşılabilir**?" sorusunu içeren bir düşünce şekli yer almaktadır. Artık verimliliği, doğru işlerin, doğru biçimde yapılması ve sonuçlarından bireyin, işletmenin, toplumun yarar sağlaması ve gelişmesi, kısaca **bir iş kültürü, bir yaşama biçimi** olarak değerlendirmek durumundayız. Verimlilik, gelişmeci bir düşünce yada varolan her şeyde özellikle insanda sürekli gelişimi hedefleyen bir düşüncedir. Bugün dünden iyi, yarın bugünden iyi olmayı savunan bir inançtır. Ekonomik ve sosyal yaşamın sürekli değişen koşullara uyumlaştırılmasıdır. Yeni teknikler ve yöntemleri uygulama çabasıdır. **İnsanın gelişmesi**ni desteklemektir.

Ulusal bir ekonomi ne kadar etkin ve verimli olursa ulusal gelir de o oranda yüksek olacaktır. Daha yüksek gelir ise büyümeyi ve gelişmeyi sağlayıcı yatırımlara daha fazla kaynak ayrılmasına fırsat yaratacaktır. Dolayısıyla iyi bir bölüşüm ve kalkınma politikasıyla birlikte yüksek verimlilik, yoksulluğu azaltmak, yeni iş ve istihdam olanaklarını artırmak için kullanılabilecek en etkili araçtır. Verimlilik artışlarıyla sağlanan gelir, **yüksek teknoloji**nin kullanılması, **yüksek çalışma standartları**nın ve iş sistemlerinin uygulamaya konulması, **insana yatırım** yapılması ve **ar-ge** çalışmalarına kaynak yaratılmasını olanaklı kılar. Bu nedenle verimlilik artışı ülke ekonomisinin kalkınması ve gelişmesi için vazgeçilmezdir.

Gelişmiş sanayi toplumlarının deneyimleri, ekonomik gelişmede verimlilik artışının neden ve nasıl çok önemli bir rolü olduğunun çarpıcı örnekleriyle doludur. II. Dünya Savaşı sonrasında Japonya'daki büyümenin %61'i, Batı Avrupa'daki büyümenin %65'i, Batı Almanya'daki büyümenin %62'si, ABD'deki büyümenin %43'ü, İsveç'teki büyümenin %55'i doğrudan verimlilik artışına bağlanmıştır. Batıdaki kalkınma sürecini yakından inceleyen çeşitli araştırmalarca gelişmeye katkısı olan ve **büyüme yaratan** etmenler incelenmiş olup gelişmede en önemli rolün emek yada 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. Bu araştırmalar, gelişmeye katkısı olan, büyüme yaratan etmenlere geleneksel faktörlerin katkısının %30-40 iken, yeni faktörlerin katkısının %60-70 olduğunu ortaya koymuştur. II. Dünya Savaşı sonrasında, ABD %3.3, Batı Avrupa %4.8, Batı Almanya %7.2, Japonya %10.1 oranında büyüme hızına ulaşmış olup, faktör girdileri artış hızı ise, ABD'de %1.7, Batı Avrupa'da %1.7, Batı Almanya'da %2.7, Japonya'da %4.2 oranında gerçekleşmiştir. Geriye kalan yaklaşık %60-70'lik açıklanmayan bir kısım ise verimlilik artışının katkısıdır.

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

ULUSLAR ARASI REKABET ve VERİMLİLİK

Verimlilik, aynı zamanda, bir ülkenin mallarının uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü de belirler. Aynı malı üreten ülkelere kıyasla, bir ülkenin işgücü verimliliğinde düşme olursa, rekabet açısından bir dengesizlik doğar. Üretim maliyetlerindeki artışın aynen fiyatlara yansıtılması durumunda, müşteriler daha ucuza mal sağlayan tedarikçilere yöneleceğinden ülke sanayilerinin satışlarında düşme olacaktır. Yüksek maliyetlerin fiyatlara yansıtılmayıp sanayilerce karşılanması durumunda ise kârlar düşecektir. Marjinal kârlarla çalışan işletmeler ya işlerini kapatmak zorunda kalacaklar veya girdilerini (özellikle işgücü) azaltacaklardır. Bu da işsizliğe yol açacağı gibi üretimin (kapasite kullanım oranında azalma nedeniyle) yada ücretlerin düşürülmesine yol açabilecektir. Bu nedenle düşük verimlilik, ödemeler dengesinde açığa, kalkınma hızında düşüşe ve yukarda belirtildiği gibi işsizliğe neden olur. Bu bir kısır döngü olup, bu kısır döngüden kurtulabilmek için benimsenmesi gereken stratejiler verimlilik artışı sağlayıcı politikalar doğrultusunda geliştirilebilir.

Yoksulluk, işsizlik ve düşük verimlilik kısır döngüsünün yalnızca verimlilik artışıyla kırılabileceği açıktır. Yüksek işgücü verimliliği, kaynakların daha etkin kullanılması, hata ve firelerin azaltılması, teknolojiden daha fazla yararlanarak iş sürelerinin kısaltılması, nitelikli elemanların yetiştirilmesi ve istihdamı, işletmelerin ve toplumun verimlilik düzeyini ve kişi başına düşen milli geliri artıracaktır. Artan ulusal verimlilik, yalnızca kaynakların optimum kullanımına değil; aynı zamanda toplumun ekonomik, sosyal ve politik yapısında daha iyi bir denge kurulmasına da yardımcı olur. Milli gelirin dağılımını ve kullanımını büyük ölçüde hükümet politikaları ve sosyal amaçlar belirler. Bu ise, sonuçta birey ve toplumun verimliliğini belirleyen siyasal, kültürel, eğitsel ve güdüsel çalışma ortamını etkiler.

OECD ülkeleri arasında verimliliği en düşük ülkedir. Kaynaklarını hem çok eksik, hem de çok yanlış kullanan bir ülke ve toplum olarak yıllarını geçirmekte, dolayısıyla potansiyeline uygun bir yere gelememektedir. Mevcut kaynaklar eksik ve kötü kullanıldığından yeterince yeni iş, istihdam ve gelir yaratılamamakta dolayısıyla hem gelir dağılımındaki bozulma giderilememekte, hem de büyüme sağlıklı ve istikrarlı bir yapıya kavuşturulamamaktadır. Bu problemi aşmanın ilk yolu, önce büyümenin dinamikleri üzerinde durmak, büyümede işgücü ve sermaye faktörlerinin payını, verimliliğin payını dikkate almaktır.

Sürdürülebilir bir ihracat artışı ve buna bağlı olarak rekabet gücü yakalamak için öncelikle sağlıklı bir yatırım-üretim-ihracat zincirinin kurulması gerekmektedir. Bunun için öncelikle makro ekonomik istikrarın sağlanması, sağlıklı bir üretim yapısının oluşturulmasında ön koşul olmakla birlikte yeterli değildir. Gerek iç talep gerekse ihracat yoluyla tüketim artırılarak uzun dönemde büyümenin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında üretimde verimlilik artışları kilit önem taşımaktadır. Ancak verimlilik, ekonomik süreçleri çözümlemede tek başına anlam ifade eden bir kavram olarak da algılanmamalıdır. Verimlilik artışlarının yanı sıra verimlilik-ücret makası, kaynak dağılımında rasyonellik, girişimcilerin uzun süreli öngörülerde bulunabilmesi, işletmelerin verimliliklerini artırarak kendi öz kaynakları ile büyümeleri, satın alma gücünü artırıcı gelir ve ücret politikaları gibi birtakım sosyo-ekonomik faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

SÜRDÜRÜLEBİLİR VERİMLİLİK ARTIŞI

Gelişmekte olan ülkemizin sürdürülebilir kalkınmayı sağlayabilmesinin yolu, üretmek, daha verimli üretmek ve bunu sürekli kılmaktan geçmektedir. İç ve dış pazarda, müşteri beklentilerini karşılayan kaliteli, yenilikçi, katma değeri yüksek mal ve hizmetlerin talep ediliyor olması, daha yüksek gelir, daha fazla istihdam, daha çok ihracat ve yüksek rekabet gücü demektir. Bunun için hükümet politikaları yanında toplumun tüm kesimlerinin ilgi, teşvik ve katılımı şarttır. Ulusal, sektörel, işletme düzeyinde verimlilik artışını sağlamak için ulusal kalkınma hedef ve vizyonu doğrultusunda, her kesim için uygulanabilir strateji ve politikalara gereksinim vardır. İşin hareket noktası ise birey, bireysel gelişim, bilinçlenme ve **bireysel sorumluluk** almak için eğitimdir.

Ülkemizde işletmelerin ölçekleri ve yapılanmaları büyük bir çeşitlilik göstermektedir. Özellikle KOBİ'lerin işyeri sayısı olarak ve istihdam, katma değer yaratmadaki payı dikkate alındığında, verimlilik araştırma ve artış çabalarının önemli bir alanını teşkil ettiği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Ulusal ve sektörel vizyon

ve politikalar doğrultusunda, KOBİ'lere ve hatta bireylere ortak bir yön / amaç duygusu verilebilir ve politikalar bilim ve teknoloji temeline dayandırılabilirse, ülkemizde ciddi anlamda bir **verimlilik sıçraması** yaratılabilir. Gelişmiş ülkelere kıyasla avantajımız kaynaklarımızın ve potansiyelimizin zenginliği yanında kullanılmayan, verimliliğe açık pek çok alanın bulunmasıdır. Ülkemizin hızlı ve sürdürülebilir verimlilik artışını yakalamada başvuracağı çözüm yolları şunlardır: (MPM Verimlilik Raporu 3)

- Reel sektörün üretim-yatırım-istihdam-ihracat artışı sağlamasına olanak verecek makro ekonomik istikrar ortamının korunması
- Tüm kurum ve kuruluşların verimlilik ölçme-izleme sistemlerini kurmaları, geleceğe yönelik hedef ve politikalarını verimlilik göstergelerine bağlı olarak oluşturmaları
- Ülkedeki ücret ödemelerinin verimlilik ve performans ile ilişkilendirilmesini sağlayacak düzenlemelere gidilmesi
- Kayıt dışı ekonominin en aza indirilmesi için yasal düzenlemelerin yapılması
- Toplam kalite, stratejik yönetim, bilgi yönetimi gibi uygulamaların kuruluşlarda yaygınlaştırılması
- Kuruluş eğitimlerinin bir işletme fonksiyonu olarak benimsenmesi ve yaygınlaştırılması
- Kalkınma ve gelişmede çok önemli olan ve verimliliğin de ana öğesi olan beşeri sermeye üzerine ciddi yatırım yapılması ve varolan beşeri sermayenin etkin kullanılması
- Bilim-teknoloji temeline dayalı ar-ge, yenilikçilik ve yaratıcılık çalışmalarının her alanda öne çıkartılarak desteklenmesi, geleceğin planlanmasında temel kriter olarak alınması
- Ulusal, sektörel, kurumsal, sosyal, ekonomik, kültürel alanlarda sürekli bir değişim, yeniden yapılanma duygu, eylem ve pratiği içinde olunması

YÜKSEK VERİMLİLİK İÇİN YENİDEN YAPILANMA

Toplumsal ve ekonomik anlamda bir verimlilik sıçraması yaratabilmek için bilim, teknoloji ve çağdaşlık temeline dayalı bir yeniden yapılanma, her alanda gereklidir. Pek çok kuruluşun katılımıyla, TÜBİTAK'ın öncülüğünde hazırlanan "**Vizyon 2023** Bilim ve Teknoloji Stratejileri" çalışmasında, bilim ve teknoloji alanındaki stratejiler aşağıda kısaca açıklandığı şekilde ortaya konulmuştur:

- **Özgür Düşünme Ortamı** ve doğru düşünme: Bir ülkede özgürce düşünen, sorgulayan bireyler yetişmedikçe yenilenme gerçekleşmeyecektir.
- **Teknoloji Politikası**nın Benimsenmesi ve Sürekliliğinin Sağlanması: Bilim ve teknoloji üreten ve stratejileri uygulayan kurumların özerkliğinin sağlanması yanında ulusal teknoloji amacına yönelik faaliyetlerin eşgüdümü gerekmektedir.
- İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi: İnsan kaynağının geliştirilmesine yönelik **eğitim politikaları; bilim, teknoloji ve çağdaşlık** temeline dayandırılmalıdır.
- **KOBİ'lerin Güçlendirilmesi**: KOBİ'lerin **finansman** sorunlarının çözülerek, **ar-ge** çalışmalarında destek verilmesi
- **Yeniliğin Finansmanı**nda Kamunun Rolü: Kamu tarafından ar-ge faaliyetlerine verilen teşvikler, uluslararası krediler, **AB Çerçeve Programı** kredileri bu faaliyetler için çok önemli bir **finansman kaynağı** oluşturmaktadır. Bu konuya daha fazla önem verilerek kaynak aktarılması ve varolan kaynakların kullanılması için **proje** geliştirmede destek verilmesi çok önemlidir.
- **Enformasyon Altyapısı**nın Güçlendirilmesi ve Daha Verimli Kullanılması: Enformasyon ve bilgi

arasındaki fark dikkate alınırsa, bilgi üretiminin öncelikli olması gerektiği sonucuna ulaşılabilir. Kısıtlı olan kaynakları etkili kullanmak için, enformasyon altyapısının daha verimli kullanılması ve yine ar-ge finansmanına öncelik verilmesi söz konusu olmaktadır.

- **Dış Ticaretin Önemi:** İmalat sanayi ve **ihracat içinde yüksek teknolojili** sanayilerin payının düşük olması, daha az katma değer yaratılması sonucunu getirmektedir. Yüksek teknolojili sanayilerde verimlilik, katma değer ve ücretlerin daha yüksek olması gerçeğinden hareketle, beşeri sermeyenin bu yöndeki eğitimine önem verilerek, dış ticarette ve ihracatta yüksek teknolojili ürünlerin hedeflenmesi gerekmektedir.

Rekabet gücüne asıl etki eden unsur, ulusal Ar-Ge çalışmaları, yenilikler ve buluşlardır. Teknoloji transferi, tamamlayıcı bir unsur, uluslar arası bilgi veri tabanına ulaşmada belli bir aşamaya gelinceye kadar kullanılacak bir araç olarak değerlendirilmelidir. Ulusal teknoloji yeteneğinin belirli bir kritik eşiğe kadar artmasıyla teknoloji transferi giderek artacak, bu eşik aşıldıktan sonra ise ülke dışına yatırım yapmak, lisans vermek, yatırım malı satmak gibi faaliyetlerle süreç tersine dönecektir. Teknoloji transferi bir basamak olarak kullanıldıktan sonra, ***asıl amaç bugünün bilgi dünyasında verimlilikle neredeyse eş anlamlı hale gelen teknolojiyi üretmek ve satmak olmalıdır.***

KOBİ DANIŞMA BİRİMİ

KURULUŞU

KOBİ Danışma Birimi 2005 yılında İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi bünyesinde kurulmuştur.

AMAÇLARI

Türk ekonomisinin vazgeçilmez bir parçası olan KOBİ'lerin gelişimlerinde aktif rol oynayacak KOBİ Danışma Merkezi'nin üniversite bağlantılı ve destekli olması bilhassa, teorik bilgilerin reel sektöre aktarılmasında aracılık ve tercümanlık misyonu üstlenebilmesini sağlayacaktır. Diğer taraftan reel sektör sorunlarının yakından ve uygulamalı olarak görülmesi ve takip edilmesi ise yeni yaklaşımların ve teorilerin ortaya çıkmasına bir başlangıç teşkil edecektir.

Çeşitli seminer, panel, toplantı, konferans, kongre, eğitim günleri vb organizasyonlar vasıtasıyla KOBİ Sivil Toplum Örgütleri, dernekler, birlikler, vakıflar ve federasyonlar ile birlikte çalışmalar içinde bulunacak KOBİ Danışma Merkezi, çalışma süreci esnasında sektörel bazda sorun tespit etme ve çözüm önerisi getirebilme imkanına da sahip olacaktır. Sözkonusu bilgilerin reel sektör ile çalışmak istek ve zorunluluğunda olan finans ve bankacılık gibi diğer sektörlere aktarılmasında aracılık ise KOBİ Danışma Merkezi'nin bir diğer misyonudur ki, son dönemlerde reel sektör ile bağlarını güçlü kılma yönünde her çalışmada ve aktivitede yer alan adı geçen sektörler bu konu da tekliflere açıktır.

Diğer taraftan, Avrupa Birliği'nin özellikle farklı eğitim konularında vermekte olduğu hibe ve desteklerin kullanılabilmesine yönelik olarak, Sivil Toplum Kuruluşları ile işbirliği ve proje hazırlama ve sunma çalışmaları, KOBİ Danışma Merkezi'nin planları arasındadır.

Üniversite bünyesinde işlev görecek olan KOBİ Danışma Merkezi'nin tüm çalışmalarında, çeşitli konumlarda kendi öğrencilerinin desteğini alması ise birkaç sene içinde iş hayatına atılacak öğrencilerin eğitimleri sırasında farklı konularda tecrübe kazanmalarına, takım çalışması ve takım içinde yer alma, liderlik gibi iş hayatının önemli değerlerini yaşayabilmelerine imkan verecektir.

İLKELERİ

Bilimsellik
Araştırmacılık
Bilgi üretimi ve paylaşımı
Güvenilirlik
Ekip çalışması
Kurumlararası işbirliği
Sırdaşlık
KOBİ'ye özgün çözüm

FAALİYETLERİ

- **KOBİ Check-up**
  Sorunların Teşhisi
  Yapısal Değerlendirme/Kurumsallaşmanın Neresindeyiz?
  Mali Değerlendirme
  Rekabet Gücü Değerlendirme
  Teknoloji Kullanımı
  Markalaşma

- **Danışmanlık**
  Sistem Kurma ve Kurumsallaşma Danışmanlığı
  Verimlilik ve Etkinlik Teknikleri Danışmanlığı
  İş ve Performans Değerlendirme
  Rekabet Gücü Danışmanlığı
  Mali Danışmanlık
  Teknik-Teknolojik, Endüstriyel Tasarım
  E-ticaret
  Markalaşma ve İmaj Danışmanlığı

- **Eğitim**
  Sürekli eğitim programları
  Öğle toplantıları
  Kuruluşlara özgü programlar
  Sertifika programları
  Yönetici programları
  Kongreler, sempozyumlar
  Konferans, açık oturum, paneller
  Çalıştaylar, sorun çözme toplantıları

- **Araştırma**
  KOBİ'lerin sorunlarına yönelik araştırmalarının öğrenci tezleri ile desteklenmesi

- **Yayın**
  KOBİ'lere yararlı el kitapları, broşür, e-bülten, CD'lerin hazırlanması
  KOBİ Danışma kütüphanesinin, CD ve film arşivinin kurulması

- **Halkla İlişkiler**
  Basın ve Yayın Kuruluşları ile İlişkiler
  Başarılı KOBİ Ödülleri
  Filmler, Belgeseller
  Söyleşiler
  Kariyer Günleri
  Kampanyalar

KADROSU

KOBİ Danışma Birimi'nin kadrosu, İİBF öğretim üyeleri ile dış danışman ve eğiticilerden oluşmaktadır.

2006 YILI FAALİYETLERİ

❖ "**KOBİ Eğitim Projesi**"

Şekerbank Proje Sponsorluğu'nda Edirne, Balıkesir, Malatya, Tokat, Uşak, Afyonkarahisar, Konya ve Çorum olmak üzere sekiz ilde Ticaret ve Sanayi Odaları ile birlikte 530'dan fazla KOBİ yöneticisine makro ekonomik konular, maliyet yönetimi ve Basel II hakkında bilgi aktarımı yapılmıştır.

❖ **PİMAŞ AKADEMİ Eğitimleri**

Temmuz ayında gerçekleştirilen "Maliyet ve Fiyatlandırma" konulu ilk eğitimin ardından, ayda bir eğitim olmak üzere; "Zaman Yönetimi ve Etkili Toplantı Yapma", "Etkili İletişim Teknikleri" ve "Temel Yönetim Becerileri" başlıkları ile toplam dört eğitim yapılmıştır. Aralık ayında düzenlenecek "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi" ile 2006 yılı programı tamamlanmış olacaktır.

❖ **"İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Sertifika Programı"**

Türkiye Personel Yönetimi Derneği Trakya Şubesi ile birlikte bir yıl sürecek "**Sertifika Programı**" Eylül 2006 – Ekim 2007 tarihleri arasında devam edecektir. Onüç eğitimden (104 saat) oluşacak programın katılımcılarını, Trakya Şubesi'nin üyeleri ve bölgede faaliyet gösteren firmaların insan kaynakları departmanında çalışan uzmanları oluşturmaktadır.

❖ **"Basel II ve Risk Yönetimi"**

2006 Mart ayı içinde Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeciler Derneği (KOSİD) üyelerine yönelik olarak organize edilmiştir.

❖ **"Kültür Masası'nda Referans Sohbetleri"**

Referans Gazetesi ile yapılan işbirliği sonucu, tekstil sektörünün özellikle son dönemde çeşitli ekonomik parametreler nedeniyle zor günler geçirmesinden ve yeniliklerle kendini geliştirebilme imkanlarına sahip olabileceği düşüncesinden hareketle, başlık olarak "**Tekstilde Bölge Firmaları Arası İşbirliğinin Esasları ve Sağladığı Yararlar**" seçilmiş ve konunun uzmanları ve uygulayıcıları bir araya getirilmiştir.

❖ **"KOBİ'lere Hizmet Dizisi"**

"Sorularla Zaman Yönetimi", "Sorularla İşletme Finansı" ve "Sorularla Kurumsal İmaj Oluşturma" konulu kitapçıklar, Ticaret ve Sanayi Odaları ile yapılan etkinliklerde KOBİ'lerin ilgisini çekmesi üzerine Subconturkey Dergisi'nde yayınlatılmıştır.

❖ **Corptech Kurumsal Teknolojiler Fuarı - İKÜ KOBİ Etkinlikleri**

30 Kasım – 03 Aralık tarihleri arasında İstanbul'da düzenlenecek fuarda, KOBİ'lerin yakında ilgileneceği beş farklı konuda iki gün boyunca paneller düzenlenmesinin yanı sıra "KOBİ Danışma Birimi" standından bilgilendirme yapılacaktır.

❖ **Yazı ve Makaleler**

❖ KOBİ Turkey, Plastik Turkiye gibi çeşitli sektörel dergilerde KOBİ'lerin ilgisini çekecek konularda makaleler yayınlanmıştır.

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Adres : İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
Ataköy KampüsüBakırköy 34156, İstanbul
Tel : (0212) 498 44 30 / (212) 498 44 00
Fax : (0212) 661 39 75 / (212) 498 44 92
Web : www.kobidanis.org.tr
e-posta : info@kobidanis.org.tr
a.sonmez@iku.edu.tr

İÇİNDEKİLER

1. BÖLÜM: AB ve KOBİ'LER

Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler ve Danışmanlık Hizmetleri, ***Alptekin Erkollar*** 3

AB'nin Mermer Sektöründeki KOBİ'lerin Sorunlarının Çözümünde Yaratacağı Fırsat ve Tehditlerin Değerlendirilmesi, ***Gürkan Haşit, İsa İpçioğlu*** 9

2. BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM

Aile İşletmelerinde Birinci Kuşak ile Sonraki Kuşakların Yönetim Anlayışlarındaki Farklılıkların Karşılaştırılması: İstanbul Örme Sanayicileri Derneği (ÖRSAD) Üyelerine Bir Uygulama, ***İbrahim Aksel,Arzu Çakınberk, Ahmet Çakır*** 23

"Patron-Profesyonel Yönetici" Arasındaki İlişkilerin Verimlilik Faktörlerinde (İşgörenlerin Yöneticilerden Duyduğu Tatmine) Yansımaları: Malatya'da Bir Aile İşletmesinde Yapılan Araştırma, ***Mehmet Tikici, Osman Uluyol*** 33

Küçük İşletmelerde İş-Aile Çatışmaları, Çalışma Hayatından Duyulan Memnuniyet ve Firma Başarısıyla İlgili Algılar, ***Alev Torun, Safiye Neslihan Ercan*** 45

3. BÖLÜM: BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ

KOBİ'lerin Bilişim Teknolojilerine Adaptasyonları (Muğla İlinde Faaliyet Gösteren KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma), ***Ali Sayılır, Serkan Dirlik, Sevgim Mercan*** 59

4. BÖLÜM: FİNANSMAN

AB Sürecinde Türkiye'deki KOBİ'ler için Yeni Bir Finansman İmkanı: Mezzanine (Köprü) Finansmanı ve Türkiye'de Uygulanabilirliği, ***E. Şule Aydeniz*** 73

AB'ye Giriş Sürecinde KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Alternatif Finansman Tekniklerinden Yararlanma Dereceleri Sakarya Örneği, ***Filiz Aygen*** 81

Konya İlinde Faaliyette Bulunan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Sermaye Yapısı Kararları Üzerine Bir Araştırma, ***Ahmet Büyükşalvarcı, Ceyhun Ç. Kılınç*** 89

İş Planı Hazırlanmasında Bütçe Uygulama Tekniklerinin Kullanımı: Hemodiyaliz Ünitesi İçin Bütçe Örneği, ***Sezgin Demir, Pınar Köseoğlu*** 99

Kredi Derecelendirme Sistemleri ve KOBİLER, ***İlhan Ege*** 109

Türkiye'de Özel Mevduat Bankalarının Etkinlik Analizi: Bir Veri Zarflama Analizi Uygulaması, ***Ali Eleren, Ersan Özgür*** 121

Basel II Sürecinde KOBİ'LER İçin Alternatif Finansman Kaynakları: Mikro Krediler, ***Abdülmecit Karataş, Aslı Deniz Helvacıoğlu*** 137

KOBİ'lerin Finansal Olanakları ve Finansal Yapıları: Zonguldak Çaycuma'daki KOBİ'lere Yönelik Anket Uygulaması, ***Turhan Korkmaz, Gülşen Cura.*** 147

İMKB'de İşlem Gören KOBİ'lerin Finansal Başarısızlığına Etki Eden Faktörlerin Veri Madenciliği İle Belirlenmesi, ***Ali Serhan Koyuncugil, Nermin Özgülbaş*** 159

Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ'lerin Finansman Sorularının Çözümünde Risk Sermayesinin Uygulanabilirliği; Türkiye Üzerinde Bir İnceleme, ***Şakir Sakarya, Suat Kara*** 171

KOBİ'ler Finansal Destekleri Kullanma Yetkinliğinde mi? (Muğla İlinde Ampirik Bir Çalışma), ***Ali Sayılır, Serkan Dirlik, Sevgim Mercan*** 185

KOBİ'lerin Ar-Ge Faaliyetlerinin Finansmanı ve Fon Kullanımı: Avrupa Birliği Süreci Yeni Fırsatlar Yaratıyor mu?, ***Şerafettin Sevim, Yasemin Deniz Koç*** 197

KKTC'de KOBİ'lere Dönük Banka Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi, ***Okan Veli Şafaklı*** 205

Isparta Deri Organize Sanayi Bölgesindeki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Finansal Sorunlarına Yönelik Model Önerisi, ***Nesrin Şalvarcı Türeli*** 213

KOBİ'lerin Finansmanı Üzerinde Basel II Kriterlerinin Etkileri ve Değişen Koşullarda Kredi Sağlamaya Yönelik Önlemler, ***Öcal Usta, Sevinç Güler*** 225

5. BÖLÜM: GİRİŞİMCİLİK

KOBİ'lerde İç-Girişimcilik Yönelimi: İç-Girişimciliği Destekleyecek Alt Yapı Çalışmaları Üzerine Uygulama, ***Gürcan Papatya, Nurhan Papatya, A. Buğra Hamşioğlu*** 239

6. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İşletme Büyüklüğünün Mezuniyet Aşamasına Gelen Öğrencilerin İş Arama Sürecindeki Tercihleri Üzerine Etkisi ve KOBİ'lerin İK Temin ve Seçim Sürecindeki Temel Sorunları, ***Kadriye Övgü Çakmak, Banu Saadet Ünsal, Cavide Uyargil*** 255

7. BÖLÜM: KALİTE YÖNETİMİ

KOBİ Niteliğinde Örgütlenen Turizm İşletmelerinde Kalite Yönetimi Uygulamaları: Çanakkale Örneği, ***Mukaddes Çelik, İbrahim Koç, Nevriye Ayas*** 269

KOBİ'lerde Ekolojik Çevre Yaklaşımı:Trakya Örneği, ***Hakan Evin*** 277

Otomotiv Servislerinde, Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma ve Sonuçları, ***Ferhat Güngör, Mehmet Okkalı, Muammer Zerenler*** 291

Altı Sigma Yönteminin Orta Ölçekli İşletmelerde Uygulanabilirliğinin Analizi, ***İbrahim Karagöz, Mustafa Nursoy*** 301

Bir Karar Verme Aracı Olarak Kalite Fonksiyonu Yayılımı-Bütünleşik Bir Model ve Bir KOBİ'de Uygulama, ***Bedriye Özel, Metin Dağdeviren, Bahar Özyörük*** 313

8. BÖLÜM: PAZARLAMA

KOBİ'lerde Yeşil Pazarlama Uygulamaları, ***Kurtuluş Yılma z Genç, Hasan Ayyıldız*** 325

KOBİ Yöneticilerinin Pazar ve Müşteri Yönlülük ile İlgili Algılamalarının Belirlenmesi: Kars İli Süt Sektörü KOBİ'lerinde Bir Araştırma, ***Nurhan Papatya, Gürcan Papatya, A. Buğra Hamşioğlu*** 339

Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobilerin Uluslararası Rekabet Gücünün İncelenmesi (Denizli İli Uygulaması)***, Ali Sayılır , Sevgim Mercan, Serkan Dirlik*** 351

Satış Gücünün Nitelikleri ve İstatistik Değerlendirmesi, ***Erdoğan Taşkın, Fazıl Güler*** 363

9. BÖLÜM: PERFORMANS YÖNETİMİ

İşletmenin Başarı ve Başarısızlığını Öngören Erken Uyarı Modelinin Geliştirilmesi: Bir KOBİ'ye Yönelik Çalışma, ***İhsan Yüksel, Metin Dağdeviren*** 375

10. BÖLÜM: TEDARİK ZİNCİRİ VE SATIN ALMA

KOBİ'lerin Girdi Satın Alımı İçin İnterneti Kullanmama Nedenleri Üzerine Bir Saha 387

Araştırması, ***Ali Acılar***

Türkiye'de Yer Alan KOBİ'lerin Tedarik Zinciri Yönetim Sisteminin İncelenmesi ve Bir Model Önerisi, ***Hatice Çalıpınar*** 395

KOBİ'lerde Endüstriyel Mal Satınalma Kararını Etkileyen Dışsal Faktörler, ***Mehmet Marangoz, Mikail Erol, Levent Biber*** 405

11. BÖLÜM: ÜRETİM

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Stok Kontrolünde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri, **Bülent Başaran, Ali Acılar** 417

Türkiye Kimya ve Elektronik Sanayilerinde Üretim Stratejilerinin Karşılaştırılması, ***Sıtkı Gözlü , Başak Başyurt, Bahar Emeksizoğlu*** 427

Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile Bir Gıda İşletmesinde Üretim Performans Kriterlerinin Belirlenmesi, ***Sıtkı Gözlü , Dilek Özdemir, Seda Tacer*** 439

12. BÖLÜM: VERİMLİLİK

Hata Türü ve Etkileri Analizi (HTEA) ve Orta Ölçekli Bir İşletmede Uygulanması, ***Ali Acılar, Gözde Özcan*** 453

Çanakkale İlinde Üretim Alanında Faaliyette Bulunan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Verimlilik Analizleri: Sorunlar ve Öneriler, ***Mukaddes Çelik, İbrahim Koç, Nevriye Ayas*** 461

Risk Yönetiminde Hata Türü ve Etkileri Analizi-Bir KOBİ'de Uygulama, ***Metin Dağdeviren, İhsan Yüksel, Mustafa Kurt*** 469

KOBİ'lerde Kümelenme(Cluster)Yaklaşımı ve Verimlilik, ***Kader Girgin , Derya Değerli*** 477

Bir Döküm Fabrikasında Toplam Verimli Bakım Uygulama Süreci ve Makina Verimliliklerinin Hesaplanması, ***Bahar Özyörük, Bedriye Özel*** 483

EKO Verimlilik Aracı Olarak Çevre Yönetimi: Malatya'daki KOBİ'lerde Bir Araştırma, ***Mehmet Tikici, Mevlüt Türk*** 493

13. BÖLÜM: YÖNETİM

KOBİ Yöneticilerinin Kritik Kararlarının Çok Kriterli Analitik Hiyerarşi Süreci Karar Modeli İle Çözümlenmesi, ***Onur Özveri*** 509

Yazar İndeksi

A.Buğra Hamşioğlu 239, 339
Abdulmecit Karataş 137
Ahmet Büyükşalvarcı 89
Ahmet Çakır 23
Alev Torun 45
Ali Acılar 387, 417, 453
Ali Eleren 121
Ali Sayılır 59, 185,351
Ali Serhan Koyuncugil 159
Alptekin Erkollar 3
Arzu Çakınberk 23
Aslı Deniz Helvacıoğlu 137
Bahar Emeksizoğlu 427
Bahar Özyörük 313, 483
Banu Saadet Ünsal 255
Başak Başyurt 427
Bedriye Özel 313, 483
Bülent Başaran 417
Cavide Uyargil 255
Ceyhun Ç. Kılınç 89
Derya Değerli 477
Dilek Özdemir 439
E.Şule Aydeniz 73
Erdoğan Taşkın 363
Ersan Özgür 121
Fazıl Güler 363
Ferhat Güngör 291
Filiz Aygen 81
Gözde Özcan 453
Gülşen Cura 147
Gürcan Papatya 239, 339
Gürkan Haşit 9
Hakan Evin 277
Hasan Ayyıldız 325
Hatice Çalıpınar 395
İbrahim Aksel 23
İbrahim Karagöz 301
İbrahim Koç 269, 461, 469
İhsan Yüksel 375
İlhan Ege 109
İsa İpçioğlu 9
Kader Girgin 477
Kadriye Övgü Çakmak 255
Kurtuluş Yılmaz Genç 325
Levent Biber 405
Mehmet Marangoz 405
Mehmet Okkalı 291
Mehmet Tikici 33, 493
Metin Dağdeviren 313, 375, 469
Mevlüt Türk 493
Mikail Erol 405
Muammer Zerenler 291
Mukaddes Çelik 269, 461
Mustafa Kurt 469
Mustafa Nursoy 301
Nermin Özgülbaş 159
Nesrin Şalvarcı Türeli 213
Nevriye Ayas 269, 461
Nurhan Papatya 239, 339
Okan Veli Şafaklı 205
Onur Özveri 509
Osman Uluyol 33
Öcal Usta 225
Pınar Köseoğlu 99
Safiye Neslihan Ercan 45
Seda Tacer 439
Serkan Dirlik 59, 185, 351
Sevgim Mercan 59, 185, 351
Sevinç Güler 225
Sezgin Demir 99
Sıtkı Gözlü 427, 439
Suat Kara 171
Şakir Sakarya 171
Şerafettin Sevim 197
Turhan Korkmaz 147
Yasemin Deniz Koç 197

1
AB ve KOBİ'ler

AVRUPA BİRLİĞİNDE KOBİLER VE DANIŞMANLIK HİZMETLERİ

Alptekin Erkollar
University of Applied Sciences, Vienna

ÖZET

Bu çalışmada avrupa birliği içinde üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 342 işletme de 2005 yılında gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları sunulmakta ve değerlendirilmektedir. Araştırmanın kapsamı Kobiler ve orta büyüklükteki işletmeler olarak sınırlandırılmış olup özellikle bu alandaki işletmelerin talepleri ve bu işletmelerde gerçekleştirilen danışmanlık uygulamaları incelenmiştir.

İncelemede IT - Endüstri Danışmanlık hizmetlerine ilave olarak üretim ve faaliyet analizleri alanlarındaki danışmanlık hizmetleri gözönünde bulundurulmuş ve bunun yanısıra şirketlerin hangi alanlarda Danışmanlık hizmetlerine taleplerinin olduğu da araştırılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Danışmanlık, IT, Endüstri Mühendisliği, ROI, KOBİ

1. GİRİŞ

Danışmanlık hizmetleri işletmelerin problemlerini incelemek ve çözümler aramak için yararlanılan hizmetlerden biri olarak tanımlanabilir. Genel olarak işletme içinde ortaya çıkan problemler ile beraber kendini hissettiren „Danışman ihtiyacı", günümüzde „Life Cyle Consulting – bütünleşik sürekli danışmanlık" olarak karşımıza çıkmaktadır. Bütünleşik danışmanlık tanımı, işletmelerin periyodik olarak danışmanlık desteği almaları ve işletme içinde problem çözümünün yanında optimizasyon, yeni teknolojilerin işletmeye getirilmesi ve uygulanması şeklindeki faaliyetleride kapsamaktadır. Sürekli danışmanlıkla ortaya çıkan avantajların başında işletme içindeki maliyetlerin kontrolu ve yeni teknolojilerin uygulanması sayılabilir. Uluslararası yeni teknolojilerin uygulanabilmesi, bu teknolojileri uygulayan uluslararası şirketlerle olan üretim esaslı temas imkanları, işletme içindeki faaliyetlerin tarafsız bir birim tarafından incelenmesi ve geliştirilmeside bu yöntemi destekleyen diğer faktörlerdir.

Bütünleşik danışmanlık olarak tanımlanan ve işletmelerde yalnızca bir alanda değil işletmenin tamamının maliyet, süre, miktar alanlarında iyileştirilmesini hedefleyen uygulamalarda (hizmetlerin tamamının bir birimden karşılanması) günümüzde KOBİler açısından en büyük talep olarak ortaya çıkmaktadır.

Avrupa Birliğindeki gerek hizmet sektörü ve gerekse üretim sektörü danışmanlık kavramının bilinci ile bu alandaki imkanlardan geniş olarak yararlanmaktadırlar. Avrupa çapında son 3 yıl içinde yapılan araştırmalara göre (2002-2005) bu alanda gerçeklestirilen hizmet hacmi 9 haneli Euro seviyelerine ulaşmakta (BDU 2006) ve bu alanda destek veren ve alan kişilerin, kurumların sayısıda hergün artmaktadır. Ortaya çıkan maliyetler ise sadece işletmeler tarafından değil, ülkelerin sanayi odalarına ait fonları, Avrupa Birliği Fonları ve ticaret odaları tarafından karşılanmaktadırlar.

Gerek danışmanlık maliyetleri ve gerekse bu alandaki talepler günümüzde sürekli değişmekte iken işletmelerde bütünleşik ve sürekli danışmanlık faaliyetlerine olan ihtiyaçta artmaktadır.

Yukarıda değinilen hususlar nedeni ile gerçekleştirilen bu araştırma, danışmanlık sektörü hakkında temel olabilecek bilgileri ortaya çıkarmanın yanında işletmelerin ihtiyaçlarını ve gelişim

süreçlerinide belirlemeye destek olacaktır. Özellikle bu alanda avrupadaki Kobilerin durumunun ve ihtiyaçlarının belirlenmesi Türkiyedeki işletmelerinde bu alandaki bilgi ihtiyacını destekleyecektir.

Bu konu hakkındaki araştırmanın ilk bölümünde araştırmanın içeriği konusunda genel bir bilgi verilecektir. Daha sonraki bölümde Kobilerin durumu, talepleri ve uygulamalara ilişkin örnekler incelenecektir.

Danışmanlık kavramı 'talep – arz iletişimi bazında gerçekleşen bir hizmet' olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamadaki „Danışman", problemi olan işletmelere çözümler öneren kişi veya birim olarak, „çözüm" ise işletmelerin „lokal" problemlerinin yanında işletmenin tamamını içine alabilecek, işletmelerin yeniden yapılanmalarına kadar genişleyebilecek faaliyetler veya öneriler şeklinde ortaya çıkmaktadır (ILTIS 2006, Gartner 2005).

Günümüzde gerek endüstri ve gerekse hizmet sektöründeki gelişmelerin doğrultusunda bu tanımlamaların yenilenmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Özellikle SCM (Supply Chain Management) müşteri ve işletme kavramlarına etki ederek 'lokal' çözümlerin olumsuz yönlerini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle bu güne kadar geçerli olan tanımlar ve danışmanlık desteğinin verilme şeklide, değişik bir bakış açısı kazanmış olmaktadır. Bu alandaki uygulamalara etki eden kriterler ve bu kriterlerin incelenmelerine ilişkin, aşağıdaki örnek verilebilir:

1. Problemin yapısı ve incelenmesi.
   İşletme içinde (lokal) veya tedarik zinciri içerisinde (Global)
   Örnek: İşletme içindeki faaliyetlerde ortaya çıkan problemler
2. Probleme etkiyen faktörler (direkt veya indirekt)
   Örnek: Girdiler (Malzeme veya Talep), Süre, Miktar, Kapasite
3. Belirlenen problemin faaliyetlere etkisi (Gecikme, Kuyruk oluşumu, maliyetin artmasi, üretim miktarının azalması, stokların artması)
4. Belirlenen problem için mümkün olan çözümlerin araştırılması
5. En iyi çözümün seçimi

Bu alanda verilebilecek örnek, bir üretim hattında üretim yapamayan takım tezgahındaki problemlerin incelenmesinde, önceki ve sonraki tezgahlarında dikkate alınmalarının gerektiğidir (İşlenecek ürünün işleyecek tezgaha gelmemesi durumu veya sonraki tezgahın meşgul olmasından dolayı işlenmiş ürünlerin iletilememesi durumu).

İşletme içindeki tüm üretimin ve işletmenin beraber çalıştığı tedarik zincirindeki diğer işletmelerinde böyle bir inceleme için dikkate alınabileceği, problemin büyüklüğünü gösterebilecek bir örnektir. Bunun yanında problemin değişik açılardan (Malzeme, Miktar, Süre, Kapasite) incelenmesi gereğide konuya ilişkin çözümlerin bulunmasındaki karmaşıklığı ve zorlugu ortaya çıkarmaktadır.

Verilen örnekte problemin lokal ve dahili olarak incelenmesi, geçerli bir çözüme ulaşılmasına yardımcı olamayacağı gibi incelemeye katılanlarıda mümkün çözümlerden uzaklaştırabilir. Dolayısı ile

danışmanlık desteğinin bütün işletme alanlarını kapsaması, geçerli ve uygulanabilir çözümlere ulasılmasına destek olmasının zorunluluğu ortaya çıkmış durumdadır.

Danışmanlık alanında dikkate alınması gereken diğer faktör ise, danışmanlık desteğinin gerçekleştirileceği zamandır. Günümüzdeki işletmelerin durumu ve birbirlerine olan bağımlılıkları, (Özellikle SCM) danışmanlık hizmetlerinin problem desteği yapısından çıkarak sürekli destek yapısına dönüştürülmesini zorunlu kılmaktadır (Kennedy 2006, Dooly 2006).

2. KOBİler ve danışmanlık hizmetleri

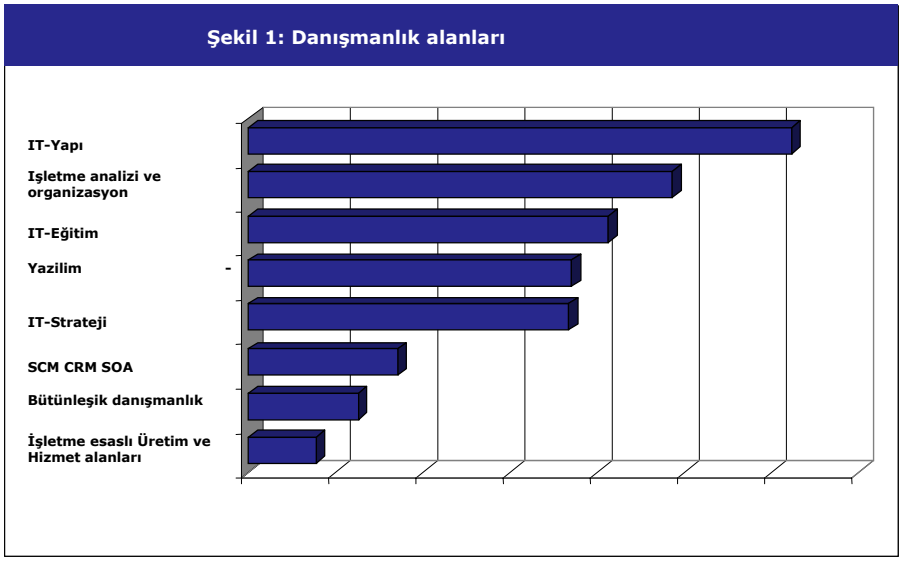
Bu araştırma için KOBİ sektörünün seçilmesinde aşağıdaki etkenler gözönünde bulundurulmuştur:

a. KOBİ sektörü avrupadaki en geniş sektörlerden biridir.
b. Bu sektöre ilişkin veriler aynı zamanda, ülkelerin eğitim ihtiyacını belirleyebilir.

c. Bu sektörün beklentileri uzun ve kısa vadeli ekonomik yapının incelenmesine yardımcı olacaktır.
d. KOBİler danışmanlık desteğine en fazla ihtiyaç gösteren sektörlerden biridir.
e. Maliyetler açısından özellikle KOBİ Sektörü danışmanlık, AR-GE ve Outsourcing faaliyetleri için uygun olan bir sektördür.

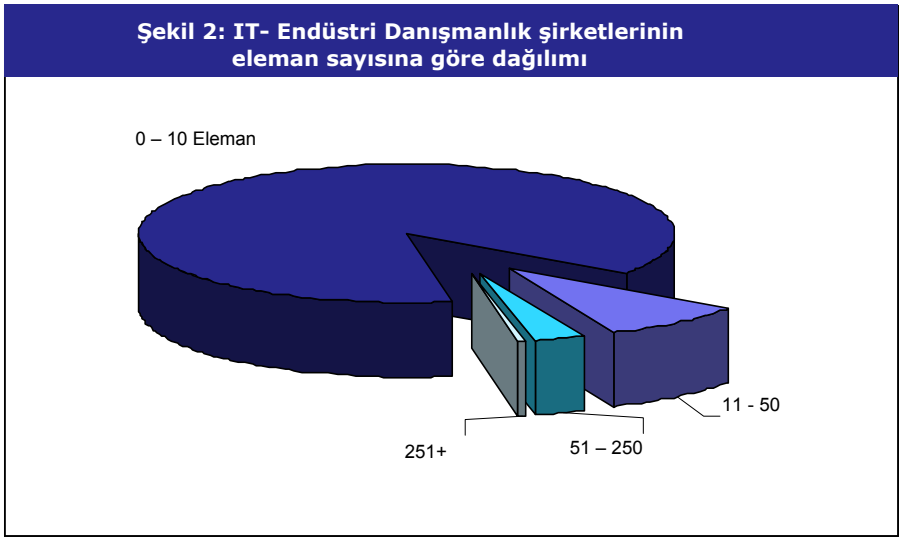
Araştırma için kullanılan sorular danışmanlık alanında özellikle temel soruların (Ne, nasıl, hangi alanda ve ne zaman) cevaplanmasına yönelik düzenlenmiş olup aynı zamanda işletmelerin taleplerininde belirlenmesinde destek olmuşlardır. Araştırma için seçilen şirketler ülkelerin kendi veri bankalarından (DE, AT, CH) tedarik edilmiş olup, tüm çalışma WEB aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.

Şekil 1, IT ve Endüstri mühendisliği alanındaki danışmanlık hizmetlerinin dağılımını göstermektedir. Araştırmaya katılan şirketlerin çoğunluğu işletme içinde mevcut IT sistemlerine yönelik danışmanlık hizmetleri yanında, IT sistemlerinin yenilenmesi, faaliyet analizleri ve bütünleşik işletme danışmanlığından da yararlanmışlardır. Bu konuların yanında üretim planlaması ve işletme analizleride danışmanlık desteği olarak verilmiştir.



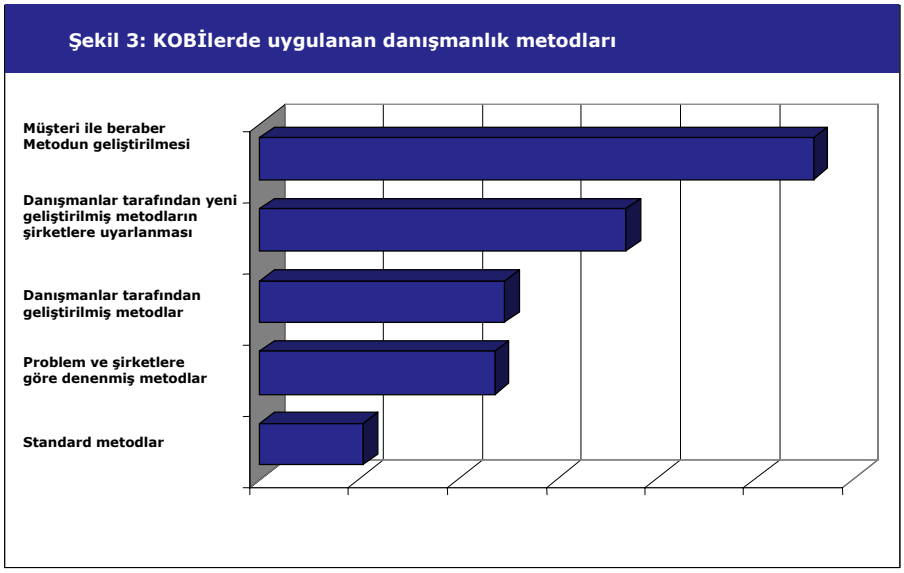
Şekil 1: It- Endüstri Danışmanlarının Kobilerdeki Danışmanlık Alanları

Şekil 2, Kobilere danışmanlık desteğini veren şirketlerin yapısını göstermektedir. Danışmanlık hizmetlerinin %87 si küçük veya tek kişilik danışmanlık şirketlerinden kaynaklanmaktadırlar. Büyük danışma şirketlerinin oranı ise yaklaşık %1 civarındadır. Bu sonuçlar incelendiğinde KOBİlerin büyük danışman şirketleri ile beraber çalışmakta problemler ile karşılaştıkları ve Kobilerin ihtiyaçlarının küçük danışman şirketleri tarafından karşılandığı ortaya çıkmaktadır. Sonuçların diğer yorumlanması ise, KOBİ lere sadece küçük danışmanlık şirketlerinin destek verdiği şeklindedir.



Şekil 2: IT-Endüstri Danışmanlık şirketlerinin yapısı

Danışmanlık hizmetlerinde kullanılan metodlara ilişkin araştırma sonuçları şekil 3 de gösterilmektedir. En önemli sonuç, işletmelerin destek taleplerinin bir grup çalışması ile karşılanabildiği ve dolayısı ile standard çözüm metodlarının her işletmeye uygulanamadığı şeklindedir.

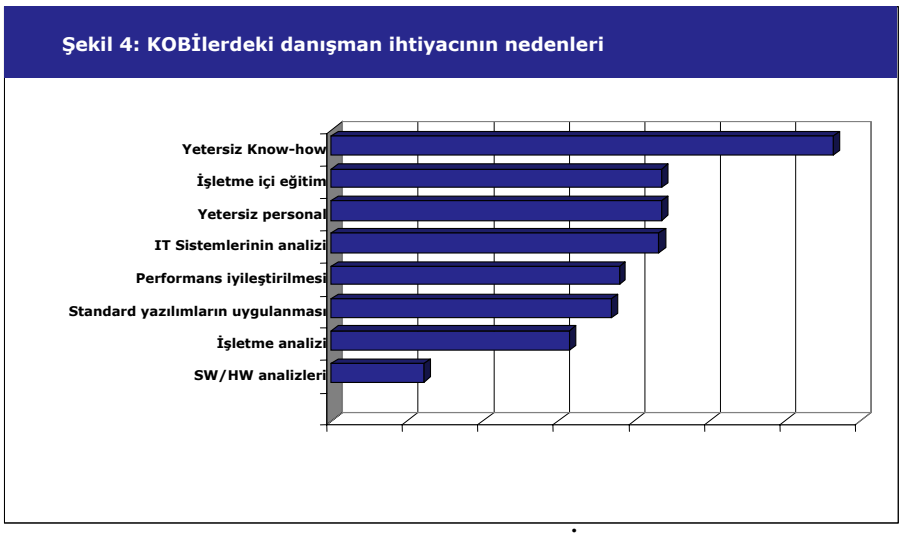


Şekil 3 Kobilerde Uygulanan Problem Çözüm Metodları

Araştırmaya katılan şirketlerin çoğunluğu danışmanlık hizmetinin müşteri ile beraberce geliştirildiğini belirtirken diğer bir kısım kendi geliştirdikleri methodları uygulamakta. Standard metodlarin problemin yapısına göre değiştirerek müşterilere uygulanması ve direkt olarak standard metodların kullanılması ise daha seyrek olarak ortaya çıkmaktadır.

Şekil 4 de araştırmaya katılan KOBİlerin danışmanlık hizmetlerini kullanma nedenleri gösterilmektedir.

Öncelikle ortaya çıkan yeni teknolojilerin kullanılması (% 66) ve bu teknolojilerin işletmede çalışanlara aktarımı şeklindedir. Daha sonra gelen nedenler ise işletme içinde bu alanda kullanılabilecek bir eleman kapasitesinin mevcut olmaması, mevcut IT Sistemlerinin analizi ve güncelleştirilmesi ve yeni yazılımların işletmeye uygulanması, işletme içindeki problemlerin analizi ve bu problemlerin çözümü için gerekli yazılım ve donanım analizlerinin yapılması şeklindedir.



Şekil 4. Kobilerdeki Danışman İhtiyaçları

Gerçekleştirilen bu araştırmanın önemli sonuçlarından ilki, Avrupa Birliğindeki IT-Endüstri Mühendisliği alanındaki danışmanlık hizmetlerinin KOBİlere büyük bir destek sağladığı ve KOBİlerdeki AR-GE maliyetlerini düşürdüğü şeklindedir. Diğer önemli bir sonuç ise gerçekleştirilen danışmalık hizmetlerinin kısa vadeli olarak işletme içindeki belli bir problem için değil sürekli olarak sürdürüldüğü şeklindedir. Özellikle 'Bütünleşik sürekli danışmanlık' giderek önemini arttıran bir hizmet alanı olarak KOBİler için önem kazanmaktadır. Bu çalışma ile danışmanlık alanındaki personal ihtiyacı ve danışmanların sahip olmaları gereken temel özellikler ve eğitim içeriği de belirlenebilir.

KAYNAKLAR

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2006): Facts & Figures zum Beratermarkt 2005. http://www.bdu.de/downloads/UB/Pub/Brosch/Facts_und_Figures_2002.pdf, Stand: 18.06.2006.

DOOLY, J./KROA, V. (2006): The IT Services Market in Austria, 2001-2006. http://www.idc.com/germany/research/research.jsp, Stand: 12.03.2006.

GARTNER (2005): Worldwide IT-Services Market Definition, 1Q03 – Gartner Dataquest Guide. http://www4.gartner.com/resources/113000/113009/113009.pdf, Stand: 18.12.2005.

ILTIS GmbH (2006): Notwendigkeit einer IT-Strategie. http://www.4managers.de/10-inhalte/asp/it-strategie.asp, Stand: 12.05.2006

Kennedy Information Inc. (2006): Global IT Consulting Report. http://www.consultingcentral.com/gitinfo.html, Stand: 18.06.2006

AB'NİN MERMER SEKTÖRÜNDEKİ KOBİLERİN SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNDE YARATACAĞI FIRSAT VE RİSKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Gürkan HAŞİT
Dumlupınar Üniversitesi
İsa İPÇİOĞLU
Dumlupınar Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmada AB'nin mermer sektöründe faaliyet gösteren KOBİLER'in sorunlarının çözümünde ne gibi fırsat ve tehditler yaratabileceği araştırılarak sektörün genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu amaç çerçevesinde ilk olarak mermer sektöründeki KOBİLER' in sorunları tespit edilmiş, daha sonra belirlenen sorunların çözümünde AB'nin yaratabileceği fırsat ve tehditler analiz edilerek sektöre bazı öneriler sunulmuştur. Araştırma kapsamına Bilecik Mermer ve Granit Derneği'ne bağlı olarak faaliyet gösteren 32 küçük ve orta ölçekli işletme alınmış ve bu işletmelerden 16 tanesiyle karşılıklı görüşme yapılarak sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda AB'ye girmenin sektörün sorunlarına önemli fırsatlar getirebileceğinin yanı sıra sektörü bekleyen bazı tehditlerin de olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: AB, Mermer Endüstrisi, KOBİLER, Fırsatlar, Tehditler

1. GİRİŞ

20.Yüzyılın ilk yarısında işletmelerin giderek büyüme eğilimi göstermesi, KOBİLER'in varlıklarını sürdüremeyecekleri görüşünü gündeme getirmişti, ancak günümüzde KOBİLER bu görüşün aksine 1970'li yıllardan itibaren teknolojinin gelişmesi, kişi ve toplumlardaki bağımsızlık eğiliminin artması ve bilgi toplumuna geçiş gibi nedenlerden dolayı sayılarını artırmışlardır. Günümüzde KOBİLER ülkenin sosyo-ekonomik yapısı içinde sanayileşmenin, bölgeler arası eşitsizliği gidermenin, istihdam oranlarını artırmanın vazgeçilmez bir unsuru haline gelmişlerdir *(Soydan, 1998).* Kobiler büyüyen canlı bir ekonominin yapı taşlarıdır. OECD'ye bağlı çoğu ülkenin toplam işletme sayısının %95'den fazlasını KOBİLER oluşturmakta ve toplam GDP'nin oluşmasında da önemli bir paya sahiptir. Bu ülkelerdeki KOBİLER toplam istihdamın %60 - %70'ini oluşturmakta ve yeni meslekler yaratmaktadır *(OECD, 2000a, 2000b).* Ülkemiz açısından baktığımızda da durum farklı değildir. Türkiye deki işletmelerin sayısal dağılımında KOBİLER %98,8'lik bir oranla en büyük paya sahip bulunmaktadırlar. Türkiye deki istihdamın %76.7'ini KOBİLER oluşturmaktadır *(KOSGEB, 2006).* Türkiye deki KOBİLERİN birçoğunu 1-9 kişi çalıştıran (%94) mikro işletmeler oluşturmakta ve KOBİLERİN ortalama ölçek büyüklüğü 3,68 gibi bir rakama denk gelmektedir *(DİE, 2003).* Türkiye deki ve AB üyesi ülkelerdeki KOBİLER'e yönelik karşılaştırmada işletme sayısı ve istihdam payı açısından çok büyük farklılıklar olmamasına rağmen, AB üyesi ülkelerdeki KOBİLER'in katma değeri Türkiye'nin iki katıdır *(KOSGEB, 2006).* Ayrıca Türk KOBİLER'i know-how, beceri seviyesi, sermaye miktarı ve özellikle bilgi ve iletişim alanındaki modern teknolojiye erişim ve sağladığı avantajlardan faydalanma kabiliyeti açısından da geri durumdadır .

Faaliyetlerini incelediğimiz mermer sektöründeki KOBİLER'inde aynı sorunlarla karşı karşıya oldukları görülmektedir. AB ile uyum sürecini yaşadığımız bu dönemlerde bu sorunların giderilmesi daha önemli bir durum arz etmektedir.

2. MERMER SEKTÖRÜNÜN TÜRKİYEDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Dünyadaki tüm mermer rezervlerinin % 40'ının Türkiye'de olduğu tahmin edilmektedir. Toplam rezervi 13.9 milyar ton (yaklaşık 5,1 milyar m^3) 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 Diyabaz ve Afyon Şeker'dir. Sektörde yaklaşık 800 ocak, 1500 fabrika ve 7000 civarında atölye, 2005 yılı itibariyle 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. Bu oranlar göz önüne alındığı takdirde çalışmada araştırma kapsamına alınan Bilecik ilinin mermer üretimi içerisinde önemli bir yere sahip olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Bilecik ili Türkiye'de üretim sıralamasında ilk beş ilden birisi olmakta ve yıllık 450 milyon m^3 rezervi ile sektörde önemli bir yer tutmaktadır *(Tenli, 2002).* Özellikle son yıllarda ham kaynakları olmayan ülkelerle yapılan ikili anlaşmalar sayesinde gerekli olan yabancı sermaye girişinin önü açılmakta ve farklı yabancı firmaların isimleri altında dünyanın farklı ülkelerine mermer ve doğal taş ihracatı yapılabilmektedir. Mermer ihracatımızda son yıllarda gözlenen büyük artış özellikle AB'ye bağlı ülkeler ve Amerika Birleşik Devletleri ile yapılmış olan ikili anlaşmaların bir sonucudur *(Sabuncu, 2004).* Bu gelişmenin devamlılığının sağlanması için sektörel anlamda ihtiyaç duyulan yapılanmaya gidilmekte olup özellikle KOBİ şeklinde faaliyet gösteren işletmeler özendirilerek sayılarında artış sağlanılmaya çalışılmaktadır. Her bölgede farklı bir yapıya (yer üstü ve yeraltı farklılıkları sonucu) sahip olan doğal taş rezervlerimizin yeryüzüne çıkarılması ve aynı zamanda işlenmesi için gerekli olan işletme çeşitliliği KOBİ'lerin teşvik edilmesi ile mümkün olabileceği anlaşılmıştır *(Yılmaz, 2004).*

3. KOBİLERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

Ülkemizdeki KOBİLER'in karşılaştıkları sorunları iki ana grup altında toplayabiliriz. Bunlardan birinci grubu işletmenin dış çevresinden kaynaklanan sorunlar oluştururken, diğer grubu işletmenin iç çevresiyle ilgili sorunlar oluşturmaktadır.

3.1. İşletmenin Dış Çevresinden Kaynaklanan Sorunlar

İşletmenin dış çevresinden kaynaklanan sorunları şu temel başlıklar altında sıralayabiliriz *(www.girisimciliknetwork.gen.tr):*

KOBİLER'in faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki yasal düzenlemelerin günümüz şartları karşısında yetersiz kalması sonucu özellikle uluslar arası pazarlamada karşılaşılan güçlükler,

Ülkemizdeki bürokratik yapıdan kaynaklanan engeller,

İçinde bulunduğumuz coğrafya itibariyle sınır komşularımızda ortaya çıkan siyasi ve etnik çatışmaların bir türlü çözülememesi sonucu buralardan sağlanan hammadde fiyatlarındaki sürekli yükselişler (özellikle petrol ve doğalgaz fiyatlarında),

Uluslararası boyutta ortaya çıkan salgın hastalıkların ihracat ve iç pazar koşullarında yarattığı olumsuzluklar,

Ülke içindeki teşvik uygulamalarında bölgeler arasında yaşanan dengesizlikler sonucu aynı sektördeki işletmeler arasındaki haksız rekabet koşullarının oluşması,

Ülkenin ulaşım alt yapısındaki yetersizlikler,

Özellikle uzak doğuda çok düşük maliyetle üretilen malların iç piyasada egemen olmaya başlaması.

Ülkenin bilgi ve teknolojik alt yapısındaki yetersizlikler.

3.2. İşletmenin İç Çevresinden Kaynaklanan Sorunlar

KOBİLER'i etkileyen ikinci grup sorunlar ise işletmelerin bizzat kendisinden kaynaklanmaktadır. Bu sorunlar ise şu ana başlıklar altında toplanabilir:

3.2.1. KOBİLER'in Örgüt Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

KOBİ'lerdeki yönetim sorunları aslında KOBİ'lerin sorunlarının tümünü kapsamaktadır. İşletmenin yönetimi işletme sahibinin elindedir ve genellikle profesyonel anlamda bir yönetim anlayışı yoktur. Bu durum yönetimin kapsamına giren insan, para, makine, zaman ve kalite, verimlilik, üretim yönetimi gibi kavramlarda hatalara yol açabilmektedir *(Şimşek, 2002).* Bunlara ek olarak örgüt yapısının, amaca uygun oranda yeterli ve basit olmaması, örgütün temel politikalarının saptanmamış olması, işbölümü ve uzmanlaşmada yetersiz kalınması *(Aşkun, 1979)* , verimli bir örgüt yapısı olmaması sonucu verimliliğin ölçülememesi *(Akçasu ve Pazarcık, 1996)* gibi örgütsel sorunları saymamızda mümkündür *(Aşkun, 1979).*

3.2.2. KOBİLER'in Planlama ve Karar Alma Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

KOBİLER'de gerek zaman gerekse maliyet ve planlama yapacak bilgi ve eğitime sahip personel istihdam edilmediğinden genellikle uzun vadeli planlama yapılamamaktadır. Planlama genellikle işletme sahibi veya ortakları tarafından yapılmaktadır. İşletme sahibi ve ortakları yalnızca tahmin ve önsezi metoduyla planlama yaptıkları için, hata payı yüksek bir planlama ve karar alma süreci ortaya çıkabilmektedir *(Akgemci, 2001).*

3.2.3. KOBİLER'in Koordinasyon Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

KOBİLER'de başlıca koordinasyon sorunları arasında; KOBİ amaç plan ve programlarının yeterince uyumlaştırılamaması, örgüt içi iletişimin işletme sahibi veya ortakların kişisel uygulamalarına bağlı gelişip şekillenmesi, kararlara katılımda astların yeterince özendirilmemeleri sayılabilir *(Akgemci, 2001).*

3.2.4. KOBİLER'in Denetim Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

KOBİLER işletme ölçeğine göre farklılık gösterse de genel olarak denetim fonksiyonuyla ilgili şu sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır *(Akgemci, 2001):*

Üretilen mal ve hizmetler ile beşeri kaynaklarda geçerli standartlardaki eksiklikler,
Başarı değerlendirme ölçütlerinde etkin bir sistemin olmaması,
Denetimde bilgi ve teknolojiyi kullanmadaki eksiklikler,
Düzeltici eylemlerin işletme sahibi, ortak ve yakınlarının eline bırakılması.

3.2.5. KOBİLER'in Personel Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

KOBİLER'de belli başlı işletme fonksiyonları için hem yönetici düzeyde hem de işgören düzeyinde elemen eksiği bulunmaktadır. Çalışanların büyük bölümünü işletme sahipleri ve onların sosyal çevrelerinden kişiler oluşturmaktadır. Yetişmiş eleman çalıştırma olanakları oldukça sınırlıdır. *(Güney, 2000).* Bu durum KOBİLER'in uluslar arası pazarda büyümelerini engelleyen en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.2.6. KOBİLER'in Bilgi Eksikliği Konusunda Karşılaştıkları Sorunlar

Ülkemizdeki KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biride yönetimin ihtiyaç duyduğu konulardaki bilgi eksikliğidir. Bilgi eksikliğinden kaynaklanan hatalar işletmenin yatırım kararının alınma aşamasında başlamakta ve işletmenin yaşamı boyunca ürün ve pazar seçimi, işletme büyüklüğü ve teknoloji seçimi gibi konularda devam edebilmektedir. KOBİ'ler pazarlarda rekabet üstünlüğü elde edebilmek için bilginin üretilmesi, değerlendirilmesi, saklanması, dağıtılması, koordinasyonu gibi konuların üzerinde

titizlikle durması gerekmektedir *(Nonaka, 1995).* Ülkemizdeki KOBİ'lerin bilgi almasına yönelik bilgi işlem merkezi yetersizdir. Özellikle bu eksiklik, planlama, üretim, stok kontrol, ar-ge, koordinasyan, güvenlik ve danışmanlık gibi hizmetlerde önemli sorunlara yol açabilmektedir.

3.2.7. KOBİLER'in Pazarlama Konusunda Karşılaştıkları Sorunlar

KOBİ'ler hedef pazarlarını tanımlamada ve pazarlama stratejisi belirlemede yetersizdirler. Pazar araştırması yapmadan kişisel sezgi ve gözlemlerini kullanarak pazarlama faaliyetini yürütmeye çalışırlar *(Akgemci, 2001).* KOBİLER'de pazarlama işlevine ilişkin uzman kişilerden oluşan ayrı bir pazarlama bölümü olmaması, kalite düşüklüğü, fiyatlamadaki yanlışlıklar gibi nedenler bu işletmelerin uluslar arası pazarlardaki rekabet şansını azaltmaktadır *(Müftüoğlu, 1998).*

3.2.8. KOBİLER'in Finansman Konusunda Karşılaştıkları Sorunlar

KOBİLER'in finansman konusunda karşılaştıkları temel sorunlar ise şu ana başlıklar altında özetlenebilir *(Yörük, 2001):*

Öz sermaye ve işletme sermayesi konusundaki yetersizlikler,
Kredi temininde güçlükler,
Sermaye piyasasından fon sağlamada karşılaşılan güçlükler,
Finansal yönetim anlayışındaki yetersizlikler.

4. AB VE KOBİLER

AB'ye göre bir işletmenin 250 kişiden az çalışanı var ve cirosu 50 milyon Euro'dan az ise orta ölçekli, 50 kişiden daha az çalışanı ve cirosu 10 milyon Euro'dan az ise küçük ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir. 10 kişiden daha az çalışanı olan ve cirosu 2 milyon Euro'dan az olan işletmeler ise mikro ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır. *(Başmanav, 2001).* AB tarafından Avrupa birliği'ne üye ve aday ülkelerde faaliyet gösteren KOBİLER için teşvik ve destek kapsamında birçok özendirici çalışma yapılarak KOBİLER'e destek sağlanmaktadır. Bu özendirici çalışmaların önemli bir bölümünü hibe, kredi, know-how ve eğitim oluşturmaktadır. Teşvik ve destek kapsamında yer alan unsurlar ise: ihracatı geliştirme, yeni pazarlar edinme ve yurtdışı pazarlarda yapılanma, pazar araştırması, markalaşma ve tanıtım, teknoloji yatırımları, fuarlara katılım, ekipman alımı, üretim-idari-alt yapı yatırımları, ürün ve teknoloji geliştirme, kurumsallaşma ve yönetim organizasyonu, danışmanlık, personel eğitimleri, bilgi paylaşımı, iş toplantı ve organizasyonları, internet çözümleri bu desteklerden en çok kullanılanlarıdır *(www.Avrupabilgimerkezi /Mermer, 2005).*

Ancak sektörel bazda özendiriciler ve teşvikler ele alınacak olursa, üye ülkelerde kendi iç dinamiklerini harekete geçirecek farklı uygulamalar da söz konusu olabilmektedir. Örnek olarak İtalya başta olmak üzere İspanya ve Portekiz, amortismanları sıfırlanmış kurulu tesislerine idame yatırımları yaparak maliyetleri azaltma yoluna gitmektedir. Aynı şekilde devlet teşvikleri açısından İtalya ve İspanya'da dolaylı teşvikler uygulanmaktadır. Ayrıca bazı ekonomik birliklerin kendi üyesi ülkelere tanıdığı alım öncelikleri İtalya, İspanya ve Portekiz için avantaj sağlamaktadır. Aynı şekilde Asya'ya egemen olan Çin'de de ülkeye mal getiren gemilerin yük talepleri navlunları düşürmekte, devlet aracılığı ile sürdürülen liman hizmetlerinin ucuzluğu, Çin için avantaj sağlamaktadır. İtalya, İspanya ve İsrail gibi ülkeler üretim noktalarından ham ve yarı mamulleri ithal edip işledikten sonra ihraç etmekte ve/veya doğrudan re-export işlemi yapmaktadır. Bu işlemler başlangıçta hem üretici ülke için hem de işlenen ülke için yararlı sonuçlar sağlamaktadır *(www.tmmob.org.tr, 2005).* Avrupa birliği bünyesinde özellikle 6. Çerçeve programı kapsamında ortaya konan ve tüm KOBİ'leri yakından ilgilendiren uygulamalar gündeme gelmiştir. Bu uygulamalar sayesinde AB fonlarından ve pazarından faydalanmak mümkün olmuştur. Bu faydaları ve kullanılması durumunda elde edilecek fırsatları ele alacak olursak, bunlardan ilki ve belki de en önemlisi büyük pazar fırsatıdır. Büyük pazar fırsatından kast edilen; 470 milyon alım gücünden oluşan 10 trilyon euro hâsılatlı pazar ile KOBİ'lere yeni iş olanakları ve yeni müşteriler sunmaktadır *(www.Gaziantepeic.Org/, 2005).* Aynı şekilde özellikle yabancı yatırımcıya kaynak temini konusunda destek

sağlayan KOBİ'ler için istikrar ve güven ortamı sağlanması kolaylaşacak ve farklı AB ülkelerinden yatırımcıların KOBİ'lerle ortak yatırımlar yapması imkânı ortaya çıkacaktır.

AB'den neredeyse tüm alanlarda faal durumda olan pek çok kaynaktan bir bölümü de KOBİ'ler için ayrılmıştır. Bu kaynaklar sayesinde yeni finansal olanaklar ortaya çıkabilmekte ve gelecekte ihtiyaç duyulabilecek alanlara yatırım yapılması ya da kaynak aktarılması noktalarında kullanılabilmektedir. 6. Çerçeve programına uygun olarak adlandırılan bu olanaklar şunlardır *(Çolakoğlu, 2002):*

— KOBİ Kredi Garantileri;
- Kredi garantileri,
- Mikro kredi portföyleri için garantiler,
- Kontrgarantiler veya ortak garantiler,
- Bilgi İletişim Teknolojileri garantileri

— Çekirdek Sermaye Hareketi
— Avrupa Teknolojik Kolaylıkları (ETF)'dır.

Sadece bu finansal olanakları sunmakla kalmayan AB Genişleme Komisyonu üyeleri aynı zamanda geleceğe dönük bir projeksiyon da yaparak 2010 yılına kadar olan sürede yapılması gereken programı da açıklamışlardır. Çok yıllı program, 2010 yılı ve işletmeler Avrupa'sı olma yönündeki 2005 yılı hedefi doğrultusunda hazırlanan 2001–2005 yıllarını kapsamaktadır. Bu program, Aralık 2000 tarihli konsey kararı ile kabul edilmiştir. AB siyasi anlamın ötesinde, aday ülkelerin entegrasyonu, iç pazarın dengesinin sağlanması amacıyla aday ülkeler programların tasarımı, hedef, bütçe ve fiili uygulamadaki projelerin amaçları, ihale usulleri ve tüm değerlendirme mekanizmalarına ortak edilmektedirler. Bu amaçlar;

> "*1 Bilgiye dayalı, uluslararası boyutlarda bir ekonomik ortamda iş dünyasının büyümesini ve rekabet edebilirliğini sağlamak, 2.Girişimciliği teşvik etmek, 3. İş ortamının idari ve düzenleyici çerçevesini basitleştirmek ve iyileştirmek, böylece araştırma, yenilik ve özellikle iş olanaklarının yaratılmasına olanak sağlamak, 4.Özellikle KOBİ'ler olmak üzere işletmelerin finansal ortamını geliştirmek, 5. İşletmelerin, Topluluğun destek hizmetlerine, programlarına ve bilgi ağlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak ve bu kolaylıkların koordinasyonunu geliştirmek.*"

olarak açıklanmaktadır *(www.kosgeb.gov.tr/, 2005).*

AB'nin ana amacının ekonomik güç olmak olduğu düşünüldüğünde, bilimsel araştırmaların ve teknolojik gelişmelerin desteklenmesi bu sayede ABD ve Japonya gibi ülkelerle daha iyi yarışabilmeyi sağlamak için Lizbon kriterleri politikalarını benimseyen AB 2010 yılına kadar bilimsel mükemmeliyet ve küresel düzeyde rekabet yeteneklerine ulaşmayı planlamaktadır. Bu amaçla öncelikli alanlar belirlemiş bunun yanında çeşitli özel programlarla gelişmenin arttırılmasını hedeflemiştir. Altıncı Çerçeve içinde bulunan tüm tematik alanların (*tematik alanlar: gen bilimi ve sağlık biyoteknolojisi bilgi toplumu teknolojileri nano-teknolojiler, akıllı malzemeler ve yeni üretim süreçleri havacılık ve uzay gıda kalitesi ve güvenliği sürdürülebilir kalkınma Avrupa açık bilgi toplumuna yurttaşlık ve yönetişim*) toplam 12 milyar Euro'ya yaklaşan bütçelerinin %15'i KOBİ'lere yönelik olarak harcanmış, Yedinci Çerçeve programı kapsamında da harcanmaya devam edecektir. *(www.tubitak.gov.tr/, 2005).*

Sağlanacak olan destekler elbette sadece finansal konularla sınırlı tutulmamaktadır. Öncelikle KOBİ'lere özel "*Yatay Araştırma Etkinlikleri*" müstakil işletmelere veya birliklere uygun şekilde düzenlenecek ve gerekli olan alt yapı çalışmalarında yeniliklerden faydalanılması ve gerekli durumlarda yeniliklerin ortaya konması noktasında çalışılması sağlanacaktır. Aynı şekilde tüm dünyada ortaya çıkan farklı üretim ve yönetim teknik ve uygulamalarından da haberdar olunması amaçlı, gündemi takip edebilmeyi sağlayan ekonomik ve teknolojik istihbarat üzerinde de çalışarak gerekli olan yenilenme ve inovasyon faaliyetlerinde öne çıkma şansının sağlanması içinde gerekli olan destek ve hizmet sağlanmaktadır *(www.tubitak.gov.tr, 2005).*

5. METODOLOJİ

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmada AB'nin mermer sektöründe faaliyet gösteren KOBİLER'in sorunlarının çözümünde ne gibi fırsat ve tehditler yaratabileceği araştırılarak sektörün genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu amaç çerçevesinde ilk olarak mermer sektöründeki sorunlar tespit edilmiş, daha sonra belirlenen sorunların çözümünde AB'nin yaratabileceği fırsat ve tehditler analiz edilerek sektöre bazı öneriler sunulmuştur. Araştırma için mermer sektörünün seçilmesinde özellikle bu sektörün son yıllarda Avrupa ve Amerika da önemli bir pazar payına sahip olması etkili olmuştur.

5.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırma kapsamına Bilecik Mermer ve Granit Derneği'ne bağlı olarak faaliyet gösteren 32 küçük ve orta ölçekli işletme alınmış ve bu işletmelerden 16 tanesiyle mülakat yapılarak sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada KOBİ ölçütü olarak Avrupa Komisyonu'nun ölçütü esas alınmıştır. Araştırmaya katılanlarla mülakat yapılarak sorular yöneltilmiş, cevaplar gerek dijital ortamda gerekse not tutularak kayıt altına alınmıştır. Araştırmadaki 12 soru mermer sektöründeki KOBİLER'in sorunlarını tespit etmeye, 7 soru ise mermer sektöründe tespit edilen temel sorunların çözümünde AB'nin yaratabileceği fırsat ve tehditleri analiz etmeye yöneliktir. Araştırma kapsamına aldığımız bu işletmeler, Türkiye'deki toplam mermer üretiminin yüzde otuz gibi büyük bir oranını gerçekleştirmeleri ve seksen ülkeye ihracat yapmaları nedeniyle sektörün karşılaştığı sorunların ve AB'nin bu sorunlar karşısında yaratabileceği fırsat ve tehditlerin neler olduğu konusunda fikir verebilecek bir öneme sahiptir. Mermer sektöründeki KOBİLER'in sorunlarını tespit etmeye yönelik sorular şunlardır:

- İşletmeniz kuruluş sermayesini nasıl sağlıyor?
- İşletmeniz yaygın olarak kredi kullanıyor mu? Kredi alırken karşılaşılan sorunlar nelerdir?
- İşletmeniz devlet teşviklerinden yararlanıyor mu? Yararlanmıyorsa nedenleri nelerdir?
- İşletmeniz elde ettiği karı yatırıma dönüştürebiliyor mu?
- İşletmenizde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki temel sorunlar nelerdir?
- İşletmeniz personel ihtiyaçlarını nerelerden sağlıyor?
- Mermer sektöründe yetişmiş elemen sıkıntısı mevcut mu? Mevcut ise ne tür eleman sıkıntısı var?
- Mermer ile ilgili ürünlerin üretiminde; üretim maliyetleri, kapasite kullanım oranları, kalite kontrolü, teknolojik durum ve ar-ge çalışmalarında yaşadığınız başlıca sorunlar nelerdir?
- İşletmenizde bağımsız bir pazarlama bölümü var mı dır?
- Mermer sektöründe pazarlama faaliyetiyle ilgili; fiyat belirleme, pazar yapısı, tanıtıcı çalışmalar gibi konularda ne tür sorunlar yaşıyorsunuz?
- Sektörünüzdeki kayıt dışı mermer işletmelerinin oranı nedir? Bunlar sektörü nasıl etkiliyor?
- Mermer sektöründe yukarıdaki konularla ilgili sorunlar dışında karşılaştığınız diğer sorunlar nelerdir?

Mermer sektöründe tespit edilen temel sorunların çözümünde AB'nin yaratabileceği fırsat ve tehditler ile ilgili 7 soru ise şunlardır:

- Türkiye'nin AB tam üye olması sektörünüzdeki KOBİ'ler açısından ne tür fırsat ve tehditler yaratabilecektir?
- AB'nin mermer sektörü ile ilgili standart ve ölçütleri var mıdır? Varsa bunlar nelerdir?
- Mermer sektörü açısından AB'ye girmeyi destekliyor musunuz? Sektör açısından AB'ye girmeye hazır mısınız?
- AB'ne bağlı üye ülkelerle sektörünüzdeki KOBİ'lerin rekabet edebilirlik düzeyi nedir?
- Türkiye'nin AB'ye tam üye olması sektörünüzdeki KOBİ'lerin AB'ne bağlı üye ülkelerle ilişkileri sırasında karşılaştığı sorunları çözer mi?

- Türkiye'nin AB'ye tam üye olması sektörünüzdeki KOBİ'lerin şu an karşılaştığı genel sorunları çözer mi?
- AB'ye uyum süreci sektörünüzdeki KOBİ'ler olarak devletten beklentileriniz nelerdir?

5.3. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Mermer sektörünün içinde bulunduğu sorunlar ile ilgili elde edilen bulgulardan aşağıdaki değerlendirmeler yapılmıştır:

- Sektördeki işletmelerde kuruluşta gerekli olan öz sermaye büyük bir çoğunlukla işletmeyi kuran kişi veya ortaklarlarca karşılanmaktadır. Sektörde kredi kullanımı sınırlı kalmaktadır. Bazı işletmeler dönemsel olarak kredi kullandıklarını belirtmişlerdir. İşletmeler kredi almaktaki bürokratik engellerden (özellikle uzun vadeli kredilerde prosedürlerin çokluğu, Kredi kuruluşlarının istedikleri teminatları karşılamadaki güçlükler gibi), kredi olanakları konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıklarından dolayı çok zorda kalmadıkça kredi seçeneğini düşünmediklerini söylemişlerdir. Kredi kullanan işletmelerin kredi kullanımında tercih ettikleri yöntemler içinde en önemli yeri leasing türünde krediler tutmaktadır. İşletme yöneticilerinin bir bölümü ülkemizdeki kredi faizlerinde yaşanan düşüşlerin sektördeki kredi kullanım oranını artırabileceğini öne sürmüşlerdir. Sektördeki işletmeler şu an için yukarıda saydığımız nedenlerden dolayı sınırlı sermaye ile çalışmakta, bu durum işletmelerin büyüyüp gelişerek uluslar arası pazarlarda etkin olmasını engellemektedir.
- İşletmelerin büyük çoğunluğu bazı devlet teşviklerinden (KDV istisnası, yatırım indirimi gibi) yararlanmaktadır. Ancak işletme yöneticileri bu teşviklerin yeterli olmadığını sektörün önünün açılabilmesi için sektörel teşviklere ihtiyaçlarının olduğu görüşünü taşımaktadırlar.
- Sektördeki işletmelerin bir bölümü elde ettikleri karları yatırıma dönüştürebilmekte, diğer bölümü ise ürün fiyatlarının özellikle son 3–4 yılda düşmesi nedeniyle düşük düzeyde elde ettikleri karları sadece işletmenin ayakta kalmasını sağlamada kullanabilmekte ve yeni yatırımlar yapamamaktadır.
- Gerek maden sektörüyle gerekse çevrenin korunmasıyla ilgili yasalardaki eksiklik ve yetersizlikler ile ülkemizin ağır işleyen bürokratik yapısı hem dış yatırımcıların ülkemize hem de ülke işletmelerimizin dış pazarlara açılmasının önünü kesmektedir. Diğer yandan eksik yasa ve yönetmelikler en kaliteli mermerlerimizin yabancı işletmeler tarafından ülkemiz için katma değer yaratmadan kolayca yurt dışına çıkarılmasına da olanak sağlayabilmektedir.
- İşletmelerde çalışanlar ile yöneticiler arasında en önemli sorun olarak eğitim, iletişim eksikliği ve motivasyon konuları göze çarpmaktadır. Sektörün büyük oranda kalifiye eleman ihtiyacı bulunmaktadır. Özellikle profesyonel yönetici eksikliği dikkati çekmektedir. İşletmelerdeki işgörenler işletmenin yakın çevresinden sağlanmaktadır. Sektördeki ücretlerin düşüklüğü nitelikli üst düzey personelin istihdam edilmesinde güçlükler yaratmaktadır. Sektörde nitelikli personelin çok az olması profesyonel yönetim anlayışının uygulanamaması sonucunu doğurmaktadır.
- Üretimle ilgili en önemli problemler olarak; ocaktan her zaman aynı kalitede mermer çıkmadığı için üretim verimliliğin aynı oranda devam etmemesi, üretim maliyetlerinin yüksek olması (özelikle elektrik, mazot ve işgörenlerin sosyal güvenlik primleri), ocakların bulunduğu köylerde yaşanan su problemleri ve ocaklara giden yollardaki yetersizlikler ön plana çıkmaktadır. Sektördeki kapasite kullanım oranında yetersizlikler bulunmakta ve bu oran ortalama olarak %60-%70'ler seviyesinde seyretmektedir. Sektördeki teknolojik yatırımlarda eksiklikler bulunmakta. İşletmelerin çoğu teknolojik yatırım yapmaktansa mermeri ocaktan çıkarıp işlemeden satma yolunu tercih etmektedir. Teknolojinin izlenmesinde özellikle uluslar arası fuarlar önemli yer tutmaktadır. İşletmelerde ar-ge çalışmalarına yer verilmemekte ve kalifiye eleman eksikliği yüzünden kalite kontrol konusunda problemler yaşanmaktadır.

- İşletmelerin büyük bir bölümünde bağımsız bir pazarlama bölümü bulunmamaktadır. İşletmeler pazarlama konusunda bilgi eksiklikleri bulunduğu için pazarları yeterince tanımamaktadır. Sektörde maliyetler gerçek anlamda saptanmadığı için sektörde fiyat istikrarı sağlanamamaktadır. Sektördeki işletmeler etkin bir pazarlama politikası izleyemediği için ürünlerini dünya pazarlarında yeterince tanıtamamaktadır. İşletmeler yurt dışına mal gönderirken ulaşım olanaklarında önemli sıkıntılar yaşamakta (özellikle liman yetersiz), bu durum yurt dışı siparişlerin teslimatında gecikmeler yaratabilmektedir.
- Sektördeki kayıt dışı işletmelerin sayısı konusunda çok değişik görüşler bulunmakla birlikte kayıt dışılığın yurt dışına ihracat yapan işletmelerde daha az olduğu vurgulanmaktadır. Kayıt dışılığın sektöre getirdiği en büyük sorun haksız rekabet olarak görülmektedir. Haksız rekabet ortamı mermer sektöründe uluslar arası standartlara uygun üretim yapmayı amaçlayan işletmeleri güç durumda bırakmaktadır. İşletmeler dünya çapındaki uluslar arası şirketlerden ziyade Türkiye'de haksız rekabet yapan ulusal işletmelerden daha fazla zarar gördüklerini belirtmektedir.
- Sektörde yukarıdaki sorunlar dışında tespit edilen diğer sorunlar ise şu ana başlıklar altında özetlenebilir: Sektörde mermer rezervleriyle ilgili bilgiler gerçeği yansıtmamakta, halen faal olarak çalışan ocakların kapasiteleri bilinmemektedir. Kapasiteler tam olarak bilinmediği için sektördeki işletmeler gelecek için uzun dönemli plan yapmakta zorlanmaktadır. Sektöre ne kadar daha işletme, hangi tür makine, ne tür ocak gerekli, hangi ocakların faaliyetleri durdurulmalı, hangisi hızlandırılmalı bu konularda bir proje eksikliği yaşanmaktadır. Bilimsel etüd çalışması yapılmadan ocak açılmakta, sektörün geçmişinin 10–12 sene gibi kısa bir süreden oluşması organizasyon ve tecrübe eksikliği yaratmaktadır. Sektörde tam anlamıyla bir kurumsallaşma eksikliği göze çarpmaktadır.

Mermer sektöründe tespit edilen temel sorunların çözümünde AB'nin yaratabileceği fırsat ve tehditler ile ilgili bulgulardan aşağıdaki değerlendirmeler yapılmıştır:

- AB' ye tam üyelik mermer sektöründeki KOBİ'ler açısından şu fırsat ve tehditleri yaratabilecektir: AB'ye girmek daha çok ve farklı pazara girilmesine ve daha kolay satış fırsatları yaratılmasına yol açacaktır. AB'den gelebilecek fonlarla yeni yatırımlar yapılabilecektir. AB'nin denenmiş sistemli çalışma teknikleri sektördeki faaliyet gösteren KOBİ'ler de uygulanarak kalite anlamında önemli gelişmeler sağlanabilecektir. Riskler konusundaki temel görüşler ise şunlardır: Sektördeki bazı KOBİ'ler AB normlarına ayak uyduramayıp kapanma tehlikesiyle karşılaşabilecektir. Kısa vadede maliyet ve uyum sorunu yaşanabilecektir. Özellikle mermer sektöründe ocaklar AB standartlarına uyum açısından daha büyük sorun yaşayabileceklerdir. Kalite açısından da bazı problemlerle karşılaşılabilecektir. Sektördeki işletme sahibi ve yöneticilerin özellikle üzerinde durdukları risk faktörü ise, işletmelerin büyük rekabet üstünlüğünü oluşturan ve sektöre hammadde sağlayan mermer ocaklarının sektördeki yabancı işletmelerin eline geçmesi konusundaki kaygılarıdır.
- AB'nin mermer sektörüyle ilgili standart ölçütleri hakkında sektördeki işletmelerin çoğunluğunun belirli bir bilgisi bulunmamaktadır. Çok az işletme AB'ye üye ülkelerde mermer işletmelerinin kapalı olarak işletildiğini, devletin işletmelere özellikle çevre ve üretim süreçlerinde önemli yaptırımlar getirdiğini, mermer taşıma konusunda tonaj sınırlamaları olduğunu ifade etmişlerdir.
- Mermer sektöründeki işletmeler, AB'ye girilmesini büyük çoğunlukla desteklemekte ve AB'ye girmeye hazır olduklarını belirtmektedirler. Özellikle uluslararası piyasalarda Çin'le rekabette büyük bir avantaj sağlayacaklarına inanmakta, AB'ye girilmesinin aşırı talep artışından kaynaklanabilecek yatırımlarla ilgili bazı olumsuzluklara da yol açabileceğini belirtmektedirler.
- Sektörde faal olarak ihracat yapan işletmelerin genelde kendilerine olan özgüvenlerinin yerinde olduğu ve şu anki durumda dahi rekabet konusunda karamsarlık yaşanmadığı görülmektedir.

Sektörün asıl beklentisi içinde olduğu konulardan olan teşvik ve desteklemelerinde olması halinde rekabet konusunda tüm dünyayla mücadele edebileceği görüşü genel kanaat olarak sektörde mevcuttur.

- Sektörün genelinde özellikle AB'ne bağlı ülkelerden alınan siparişlerin yerine getirilmesi sırasında yaşanan sorunlar öne çıkmaktadır. Standartların bütün halini alması ve üye ülkelerle gerek ticari gerekse hukuksal anlamda aynı platformun paylaşılabilmesi sonucu sektörün yaşadığı sorunlardan kurtulmak mümkün gözükmektedir.
- Genel anlamda tüm sektörlerde şu an için en büyük tereddüt sebeplerinden biri olan ve AB ile yapılacak karşılıklı anlaşmalar sırasında AB'ne ülkemiz genelinde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet güçlerini elinden alacak tavizlerin verilme ihtimali mermer sektöründeki işletmeler için de kaygıya neden olan bir konudur.. Buna rağmen işletmeler genel anlamda dengenin korunacağına olan inançlarını korumaktadırlar.
- Sektördeki işletmeler AB ülkeleriyle rekabet edebilirlik oranlarının çok yüksek olduğu vurgulamaktadır. İşletmeler, ocak rezervlerinin yüksekliği ve üretimini yaptıkları mermerlerin çok farklı renk ve çeşitte olmasının bu ülkelerle rekabette kendilerine avantaj sağladığını belirtmektedir. Sektördeki işletmeler döviz kurunun ve sektöre devlet tarafından sağlanan teşviklerin düşük, üretim maliyetlerinin (elektrik, su, akaryakıt gibi) yüksek olmasının kendilerini rekabette olumsuz etkilediğini de ifade etmişlerdir.. Sektördeki işletmeler AB'ye girişin maliyetler anlamında kendilerine bir çözüm getirmeyeceğini ancak pazarlama sorunlarını çözebileceğini vurgulamışlardır. AB'ye entegre süreci içinde sektördeki KOBİ'ler devletten bu süreçle ilgili bilgilendirilmelerini, kendilerine sektörel teşviklerin ve fonların sağlanmasını, üretimle ilgili yüksek maliyetler konusunda çözümler üretilmesini, sektördeki her işletmeye aynı yaptırımların uygulanarak piyasadaki haksız rekabetin giderilmesini beklediklerini belirtmişlerdir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bütün Dünyada olduğu gibi ülkemizde de KOBİLER ülke işletmelerinin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. KOBİLER ülkemizde sayıca fazla olmalarına rağmen ekonomiye sağladıkları katkı anlamında değerlendirildiklerinde katkılarının yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Bunun altında yatan temel neden KOBİ'lerin yeterince verimli olarak işletilmedikleri gerçeğidir. Faaliyetlerini incelediğimiz Bilecik İlinde faaliyet gösteren mermer sektöründeki KOBİ'lerinde aynı sorunla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Bilecik ilindeki KOBİ'ler mermer yatakları ve sahip oldukları mermer çeşitliliği açısından bütün dünya ile rekabet edebilecek bir güce sahip olmalarına rağmen içinde bulundukları sorunlar yüzünden hammadde açısından avantajlı oldukları bir sektörde daha düşük bir karlılığa razı olmaktadırlar.

Hammadde kaynaklarının ülkemiz işletmelerinin elinde olması avantaj gibi görünse de bu avantaj işletmeler açısından yeterince kullanılmamaktadır. Daha üstün pazarlama kabiliyeti ve teknolojiye sahip olan başka ülke işletmeleri ülkemiz madencilik sektöründeki boşluklardan da yararlanarak birçok mermer ocağını kendine bağlamakta ve buralardan ucuz maliyetle elde ettikleri mermerleri işleyip ülke işletmelerimizden daha fazla fiyata bütün dünya'ya pazarlayabilmektedirler.

Sektörün kendi içinde bir araya gelememesi, işletmelerdeki sermaye yetersizliği, teşviklerdeki yetersizlik ve bölgelerarası dengesizlikler, profesyonel yönetim anlayışı çerçevesinde gerekli olan kalifiye elemanların sektörde tam anlamıyla istihdam edilememesi sektörü zorlayan diğer önemli sorunlardır. Sektörün önünü kesen diğer bir sorunda haksız rekabettir. Haksız rekabet beraberinde kayıt dışılığı da getirmekte ülke ekonomisi de bundan büyük zarar görmektedir. Sektörde üretim maliyetlerinin yüksekliği, kapasite kullanım oranlarının düşüklüğü, kalite ve fiyat istikrarının sağlanamaması, ulaşım olanaklarının yetersizliği de göze çarpan diğer önemli sorunlar arasındadır. Sektörde ayrıca bilimsel verilere dayanan bilgi eksikliği de göze çarpmaktadır. AB' ye üyelik gerçekleştiği takdirde yukarıda saymaya çalıştığımız mermer sektörüne ait sorunların önemli bir bölümünde çözüm sağlanabilecektir.

Ülkemiz mermer hammaddesi açısından çok büyük kaynaklara sahip olduğu için belki de AB üyeliğinde en karlı sektörler arasında yer alabilecektir.

AB'nin ülkemiz mermer işletmeleri açısından yaratabileceği fırsatları genel olarak özetlersek bu fırsatlar şunlardır:

- Serbest dolaşım izni yeni pazarlar yaratabilecektir
- Sektöre yeni bir düzen ve standartlar gelmesiyle eşit rekabet ortamı doğabilecektir
- Yeni teknoloji transferleriyle kalite düzeyinde artış sağlanabilecektir
- AB'nin sağladığı fonlardan daha büyük oranda yararlanma şansı doğabilecektir

Tabiî ki bu fırsatların yanında AB üyeliği mermer sektöründeki işletmeler açısından bazı tehditleri de getirebilecektir. Genel olarak karşılaşılabilecek bu tehditler şunlardır:

- AB'nin sektörle ilgili getireceği kriter ve standartlarla ilgili uyum sorunları
- Yoğun rekabet baskısı sonucu bazı işletmelerin yok olması
- Ulusal kaynakların yabancıların eline geçme tehlikesi

Mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerimize bu sektörde görev alan kuruluşlara ve devletimize AB sürecinde karşılaşabileceğimiz tehditleri azaltma yönünde önemli görevler düşmektedir. Öncelikle devletimizin üzerine düşen görev mermer sektörünü de içine alan madencilik yasalarında günümüz şartlarına uygun yasal değişiklikleri yapmaktır. Bu değişiklikler sektörün önünü açacaktır. Ayrıca gündemde olan teşvik yasası tekrar gözden geçirilerek ülke ekonomisi açısından önemli katkılar sağlayacak sektörlere teşvikler sağlanmalıdır. Ülkemize yatırım yapacak dış yatırımcıları zorlayan gereksiz bürokratik faaliyetlerde azaltılmalıdır. Mermer sektörüyle ilgili kuruluşlarda bu sektördeki işletmelere yakından destek sağlamalıdır. Bu konuda özellikle sektöre gerekli olan bilimsel verilerin (ocak açılması düşünülen yerlerin fizibilitesi, mermer rezervlerinin gerçek anlamda değerlerinin saptanması, halen faal olan ocakların kapasiteleri gibi) işletmelere sunulmasında Maden Tetkik Arama Enstitüsüne önemli görevler düşmektedir. Ayrıca bu sektörde görev alan dernek ve kuruluşların işletmelere özellikle pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinde ve işletmeler arasında halen mevcut olan haksız rekabetin giderilerek sektörde birlikteliğin ve fiyat istikrarının sağlanması konusunda destekleri gerekmektedir. AB sürecinde en önemli görev bu sektörde çalışan işletmelere düşmektedir. Sektördeki işletmeler öncelikle kendi içinde bir araya gelerek sektördeki sorunları gerçekçi bir şekilde tespit etmeli ve bu sorunların çözümüne yönelik kararlı adımlar atmalıdır. İşletmelerin uluslar arası pazarlarda etkinliğini artırabilmesi için bağımsız bir pazarlama bölümüne ihtiyacı bulunmaktadır. Bu bölüm iyi bir pazarlama stratejisi altında tanıtım, dağıtım ve reklâm faaliyetlerine ağırlık vererek uluslar arası pazarlarda ve fuarlarda işletmelerin ürünlerini pazarlamalıdır. Sektördeki işletmelere profesyonel yönetim anlayışı kazandırılarak kurumsallaşma sağlanmalıdır. Sektörde maliyetler bilimsel yolla tespit edilerek maliyetlere uygun bir fiyatlandırma politikası izlenmelidir. Mermerin ocaklardan işlenmeden blok halinde satışı önlenmeli, ülkemizde işlenerek dış pazarlara satılması sağlanmalıdır. Sektördeki organizasyon ve kalifiye eleman eksikliği giderilerek ar-ge çalışmalarına ağırlık verilmelidir.

KAYNAKLAR

AKÇASU, S. ve PAZARCIK, O. (1996). "Yönetsel Açıdan KOBİ'lere Bir Bakış", *Anahtar Dergisi*, MPM Yayınları, 87, : 6.

AKGEMCİ, T. (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, Ankara: KOSGEB Yay. .

AŞKUN, İ. C. (1979). "Yönetim ve Örgüt Sorunlarımızın Kargaşa Yaratıcı Genel Boyutları", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 15: 2.

BAŞMANAV, S. V. (2001). *AB Terminolojisinde KOBİ'ler ile İlgili Sözcük ve Kavramlar,* T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı.

ÇOLAKOGLU, M. H. (2002). *KOBİ Rehberi,* Ankara: TOBB Genel Yayın No Genel: 359, Yorum Matbaacılık.

DİE, (2003), *2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı*.

GÜNEY, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara: Nobel Yayınları.

KOSGEB, (2006), *2006 Yılı Çalışma Programı*, Ankara.

MÜFTÜOĞLU, T. (1998). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar ve Öneriler*, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, 4.Baskı.
NONAKA, I. ve TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowladge Creating Company*, Oxford Press
OECD, (2000a). *OECD Small and Medium Enterprise Outlook*, OECD Publishing.
OECD, (2000b), *Compendium on International ans Regional Boides: activities and Initiatives Related to Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*, The Bologna Conference for Ministers Responsible for SMEs and IndustryMinisters on " Enhanching the Competitiveness of SMEs in the Global Economy: Strategies and Policies", Bologna, Italy.
SABUNCU, A. (2004). *Türkiye'de Mermer Sektörü ve Marble 2004*, İzmir: 10. Uluslar Arası Mermer, Doğal Taş ve Teknolojileri Fuarı, İzmir Ticaret Odası.
ŞİMŞEK, M. (2002). *Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları*, Alfa Yayınları.
SOYDAN, C. (1998). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yönetsel Sorunları ve Çözüm Önerileri*, İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans *Tezi*.
TENLİ, H. (2002). *Mermer Sektörünün Potansiyeli*, İzmir: Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, İzmir Ticaret Odası.
Turkish Time, Doğal Taş: Tek Eksik, Teknoloji , http://www.turkishtime.org/mayis/80_tr.htm, (22.11.2005).
YILMAZ, H. ve RUHAN, S. (2004). *Mermer Sektörü,* Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.
YÖRÜK, N. (2001). "KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanında Karşılaştıkları Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama", *I.Orta Anadolu Kongresi*, "KOBİLER'in Finansman ve Pazarlama Sorunları", Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
http://www.Avrupabilgimerkezi/Mermer.Htm, (18.11.2005).
http://www.Gaziantepeic.Org/İndex.Php?Sf=15, (15.11.2005).
http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/htm, (29 Haziran 2003).
http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/BilgiBankasi/12/KOBITesvikTeblig.pdf, (13.11.2005).
http://www.tmmob.org.tr/modules.php?op=modload&name=Sections&file=
index&req=viewarticle&artid=112, (15.11.2005).
http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/politika/b5.html, (12.11.2005).
http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/politika/b7.html, (12.11.2005).

2
Aile İşletmelerinde Yönetim

AİLE İŞLETMELERİNDE BİRİNCİ KUŞAK İLE SONRAKİ KUŞAKLARIN YÖNETİM ANLAYIŞLARINDAKİ FARKLILIKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

İbrahim AKSEL
İstanbul Üniversitesi
Arzu ÇAKINBERK
İstanbul Üniversitesi
Ahmet ÇAKIR
İstanbul Üniversitesi

ÖZET

Aile işletmelerinin çok büyük bir kısmı küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Bu işletmeler yeni iş imkânları yaratması açısından ülke ekonomisinde önemli yer tutmaktadır. Aile işletmelerinin uzun ömürlü ve başarılı bir şekilde faaliyet göstermesi için kuşaklar arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların tespit edilmiş olması çok önemlidir.

Bu çalışmanın amacı; aile işletmelerinde birinci kuşakla ikinci ve daha sonraki kuşakların yönetim anlayışlarındaki farklılıkları tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda literatür taranmış, hipotezler geliştirilerek İstanbul Örme Sanayicileri Derneği (ÖRSAD) üyesi olan aile işletmelerinde bir araştırma yapılmış ve elde edilen bulgular yorumlanarak kuşakların yönetim anlayışlarındaki farklılıklar ve benzerlikler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma, aile işletmelerinde yönetim anlayışını inceleyen araştırmacılara ve işletmelerini uzun ömürlü kılmak isteyen işletme sahiplerine ışık tutacaktır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmelerinde kuşaklar (nesiller), kuşakların karşılaştırılması, yönetim anlayışı

1. GİRİŞ

Birinci kuşak kavramı ile işletmeyi kuran ve yönetiminden büyük şekilde sorumlu olan kişiler kastedilmektedir. Bu kişiler sadece işletmeyi kurmakla kalmayıp, gücü ellerinde bulundurarak işletmenin yönetilmesinde de baskın rol oynamaktadırlar. İkinci ve daha sonraki kuşaklar ise aile içinden işletmeye sonradan katılan ve yönetim sorumluluğunu üstlenen kişiler olarak tanımlanabilir.

Çalışmada aile işletmelerindeki birinci kuşak ve daha sonraki kuşakların yönetim anlayışları; aile dışından yöneticilerle çalışma, kadın varislerin yönetimde bulunması, çatışma ve anlaşmazlık, yönetimin devri, yönetim bilgisi ve profesyonellik, liderlik tarzı, kontrolü elinde tutma, karar verme otoritesinin devri ve takım yönetimi, halka açılma ve finansal yönetim konuları açısından ele alınmıştır. Bu yönde literatür taraması yapılmış ve aile işletmeleri arasında kuşak farklılıklarıyla ilgili sınırlı sayıda çalışma bulunmuştur; Sonfield ve Lussier (2002), Sonfield, Lussier ve Manikutty, (2003), Sonfield, Lussier, Pfeifer, Manikutty, Maherault ve Verdier (2003) gibi 2002 yılında Amerikan aile işletmelerinde kuşak farklılıklarını incelemeye başlayan Sonfield ve Lussier araştırmalarının sonucunda önemli farklılıkların olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. 2003 yılında aynı çalışmayı Manikutty ile birlikte Hindistan'da ve daha

sonrada 5 farklı ülkede tekrarlayan ikili bu araştırmalarında da, kuşaklar arasında farklılıkların olmadığı iddia etmektedirler (Manikutty, 2005).
Çalışma, literatürdeki bu eksikliğe dikkat çekmek ve bu konuda çalışma yapacak olan araştırmacılara ışık tutmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda önce kuramsal temele yer verilecektir. Daha sonra araştırmaya konu olan örneklem ile ilgili veriler ortaya konacak ve son olarak da teorinin üzerine inşa edilmiş olan hipotezlerin test sonuçları tartışılacaktır.

2. AİLE İŞLETMELERİNDEKİ BİRİNCİ KUŞAK VE DAHA SONRAKİ KUŞAKLARIN YÖNETİM ANLAYIŞLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

**** Aile Dışından Yöneticilerle Çalışma:*** Levinson (1971) işletmeler büyünce yöneticilerin aile dışından alınmaya başlandığını ve bunlarından aile bireylerini yavaş yavaş elimine ettiklerini iddia etmektedir. Fakat bu konuda yapılan geniş kapsamlı bir araştırma bulunmamaktadır. "Aile içinden yöneticiler mi yoksa aile dışından yöneticiler mi daha iyi olacaktır?" sorusunun cevabı hâlâ üzerinde tartışılan bir konudur (Brockhaus, 2004). Mc Canoughy ve Phillips sonraki kuşağın kontrolünde olan aile işletmelerinin kurucunun kontrolünde olan aile işletmelerine nazaran daha profesyonel yönetim tarzını benimsediklerini iddia etmektedirler. Bu yazarlar, birinci kuşak aile yöneticilerinin işletmeyi kurmak için gerekli olan teknik ve bilgi birikimleri ile iyi bir girişimci olduklarını fakat kurucunun soyundan gelen diğer yöneticilerin ise işletmenin değerini artırmak ve devamını sağlamak için işletme içinde bir takım değişiklikler yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yapılan değişikliklerin en önemlilerinden biri işletmeye aile dışından yöneticiler alınmasıdır. İşletme ikinci kuşaklarda daha fazla büyüme eğilimindedir ve bu işletmenin büyüklüğü profesyonel yönetimin oluşmasını etkilemektedir. Bu durum işletmenin daha iyi performans sergilemesine yardımcı olmasının yanı sıra kurumsallaşma sürecini de hızlandırmaktadır (Sonfield & Lussier, 2004).
**** Kadın Varislerin Yönetimde Bulunması:*** Aile işletmelerinde cinsiyet konusunu araştıran pek çok çalışma vardır. Literatürde bu konudaki çalışmalara bakıldığında, daha önceleri kız çocuklarının aile işletmelerinde çalışma ve/veya yönetime katılma konularında geri planda kaldıklarını görmek mümkündür. Kız çocukları iş hayatına katılmaktan çok, çalışıyormuş gibi gösterilerek dışardan ücret ödendiği yani şirketin maddi olanaklarından bu şekilde yararlandıklarını iddia etmektedir (Stavrou, 1999). Fakat günümüzde birçok sektörde faaliyet gösteren aile işletmelerinde kız çocukların ve eşlerin yer aldığı liderlik pozisyonlarında artış olduğu dikkat çekmektedir. Bir başka deyişle, kızların yönetimi devralması günden güne artmaktadır. Kadınların ve erkeklerin farklı liderlik tarzları sergilediği, kadınların erkeklere nazaran daha fazla demokratik veya katılımcı liderlik eğiliminde olduğu iddia edilmektedir (Folker, 2006). Bunun devamı olarak kadınların, bilgi paylaşımı, ilişki geliştirme, çalışanları güçlendirme, kollektif kararlar verebilme, karar vermek için daha fazla zaman harcama ve diğerlerinin fikirlerine önem verme gibi önemli liderlik özelliklerine sahip olduğu savunulmaktadır (Vera & Dean, 2005). Günümüzde, pek çok aile işletmesinde kızların ve oğulların, yönetimi ve sahipliği paylaştıkları bir "takım" oluşturarak beraber çalışmaya başladıkları görülmektedir (Garcia-Alvarez ve diğ, 2002).
**** Çatışma ve Anlaşmazlık:*** Daha önceki çalışmalara bakıldığında, aile işletmelerinde kişiler arası dinamikler gibi aile üyeleri arasında çatışma ve anlaşmazlıkların da üzerinde çalışılan başlıca konulardan biri olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinin, kendilerine özgü karmaşık ve farklı örgütsel problemleri vardır. Bu işletmelerde aile sorunları işletme sorunlarıyla içe içe girebilmektedir. Çatışmayı birinci kuşak firmalarda kardeşler, karı-koca ve diğer akrabalar arasında görmek mümkünken sonraki kuşak aile işletmelerinde farklı kuşaklar arasında anlaşmazlık ve çatışmalar da olabilmektedir. Beckhard ve Dyer (1983) aile üyeleri arasında çatışmanın kuşaktan kuşağa aktarılmasıyla arttığını iddia etmişlerdir. Davis ve Harveston ise aile üyeleri arasındaki çatışmanın birinci kuşaktan ikinci kuşağa devir edilmesinde nispeten az olduğu fakat ikinci kuşaktan üçüncü kuşağa devir edilirken çatışmanın daha da büyüdüğünü belirtmişlerdir (Sonfield & Lussier, 2004). Aile işletmelerinde yönetimi devralacak olan varisler ile hâlihazırdaki yöneticilerin gelecek ile ilgili planları ve amaçları birbirinden farklıdır (Bowman-Upton, 2006). Bu durum aile işletmelerinde çatışma çıkmasını en önemli sebeplerinden birini oluşturmaktadır.

**** Yönetimin Devri:*** Yönetimin devri aile işletmesinin yaşamında önemli bir dönüm noktasıdır. Bir işletme olarak aile işletmeleri, bir kuşaktan diğerine devredilebilinen işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Yönetimin devri aile işletmelerini yüz yüze kaldığı en önemli konudur. Aile işletmelerinde yönetimin devri, işletmenin hayatını devam ettirmek için liderliğin transferini ve gücün kuşaktan kuşağa aktarılmasını içerir. Kurucu/yöneticiler özellikle yönetimi kendi ailesinden birilerine devir etmeyi istemekte, dışarıdan çok iyi donanımlara sahip yabancı yöneticilere devir etme konusuna pek sıcak bakmamaktadırlar (Birley ve diğ, 1999). Organizasyonlarda lider, önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır. Bu nedenle de aile işletmelerinde yönetimin devredileceği liderin belirlenmesi ve hazırlanması çok önemli bir konudur (Cabrera-Suarez, 2005). Aile işletmelerinde çoğu zaman birinci kuşak sahip/yöneticiler, yönetimi devir ettikleri ikinci kuşağa işi nasıl yapacakları konusunda sahip oldukları tecrübeleri aktarırlar fakat yeni fırsatları nasıl fark edecekleri konusunda gerekli bilgi ve yetenekleri veremezler (Brockhaus, 2004).

İşletmenin kurucusu, kontrol ve otoritenin kendi elinde olmasını çoğu zaman ister. Bu durum sonraki kuşakları liderlik için hazırlamada bir takım eksikliklerin ortaya çıkmasına sebep olur. Fiegener ve Prince aile işletmeleriyle aile işletmesi olmayan işletmeleri devir planlaması ve geliştirilmesi konularında karşılaştırmışlar ve aile işletmelerinin devir sürecinde daha fazla kişisel ilişki merkezli olmalarına nazaran aile işletmesi olmayanların ise daha fazla görev merkezci olduklarını ve daha fazla resmi olduklarını ortaya koymuşlardır (Sonfield & Lussier, 2004). Bu çalışmalarda da görüldüğü gibi devir süreci farklı yazarlar tarafından farklı açılardan ele alınıp incelenmiştir. Fakat tüm bu çalışmalara rağmen bu konuda kuşaklar arasında farklılıklar net olarak ortaya konulmamıştır. Devir sürecinin önemli olduğunun kabul edilmesine karşın hala kuşaklar birbirine yönetimi devrederken deneme yanılma yolunu kullanmaktadır. Gelen her bir nesil, devir sürecinin önemli olduğunu eski nesle oranla daha fazla kabul etmekte ve bu konuda işletme içinde hazırlık yapmaktadır (Dikmen ve diğ, 2006).

**** Yönetim Bilgisi ve Profesyonellik:*** Lnasberg ve Astrachan (1994) ile Chrisman ve diğ. (1998) bir variste arzu edilen özelikler arasında varisin yönetsel yeteneklere ve yetkinliklere sahip olması gerektiği ifade etmişlerdir (İbrahim ve diğ, 2004) Dyer(1988), Mc Canoughy ve Phillips (1999), Schein (1983), aile işletmelerinde, sonraki kuşakların yönetimde daha fazla profesyonel tarzda yönetme eğiliminde olduklarını belirtmektedirler (Sonfield & Lussier, 2004). Küçük işletmelerde yönetim tarzı genelde otokratiktir. Genelde bunun uygun olduğu düşünülür, hemen hemen tüm aile işletmeleri kurucusunun uzmanlık alanı temel alınarak kurulmuştur. Firma büyüdükçe kişinin tüm faaliyetleri kontrol edebilmesi ve etkisi azalır. Zamanla otokratik yönetim tarzı uygun olmamaya başlar. Problem genelde yönetimin ikinci kuşağa devir edilmesinden sonra göze çarpar ve yeni lider eski yönetim tarzının etkili olmadığının farkına varır. Çalışanlar da çoğunlukla bu yönetim tarzından şikâyetçidirler ve bu şartlar altında verimli olarak çalışamazlar. Bu nedenle varisin yönetim tarzını çalışanların yeteneklerini ve beklentilerini karşılayacak şekilde değiştirmesi gerekir (McGivern, 1989).

Sorumlulukları ve bilgiyi paylaşma konusunda yöneticilerin yeteneksizliği, profesyonel uygulamaların eksikliği ile de ilgilidir. Profesyonelliğin eksikliği firmanın geleceğini de belirsizliğe itebilir. Baba-sahipler kendi varlıklarıyla ilgili plan yapmak için çok meşgullerdir ve pek çok işletme baba ayrıldığında başarısız olmaktadır. Stratejiler ve sistemler mevcut değilse, genç varislerin işletmede çalışıp çalışmamaları veya işletmeyi devam ettirecek yeteneğe sahip olup olmadıkları gibi konularda sorunlar çıkmaktadır. Diğer taraftan bazı çocuklar işletmenin profesyonelleşme ihtiyacını görerek yeni ve etkili bir sistem yaratabilirler (Stavrou, 1998).

**** Liderlik Tarzı*:** Yukarıda da belirtildiği gibi çoğu aile işletmesi otokratik liderlik tarzı ile yönetilmektedir. Aile işletmelerindeki bu tip otokratik liderlik bazen rekabet avantajı sağlamaktadır. Çünkü kararların tek kişi tarafından, hızlı şekilde alınması işletmenin çevresel fırsatları kaçırmamasını sağlayabilir (Sorenson, 1999). Dyer (1988) çalışmasında, aile işletmelerinde birinci kuşak yöneticilerin %80 gibi büyük çoğunluğunun "babacan" yönetim kültürüne sahip olduklarını iddia etmektedir. Fakat bunun yanında yönetim devrinin yapıldığı ikinci ve üçüncü kuşakların ise daha çok "profesyonel" yönetim tarzını seçtiklerini ifade etmektedir. İşletmelerde "babacan" yönetim, kişilerarası samimi ilişkilerin yanında, otorite ve gücün tepedeki kişide toplandığı, kapalı ve sıkı bir denetimin yaşandığı, katı

hiyerarşik ilişkilerin olduğu, özellikle yabancılara karşı güvensizliğin görüldüğü yönetim tarzıdır. "Profesyonel" yönetim ise aile dışından uzmanların ve yöneticilerin de yönetime dahil edildiği, sıkı bir denetimin olmadığı, daha esnek bir hiyerarşik yapının söz konusu olduğu yönetim tarzıdır.

**** Kontrolü Elinde Tutma:*** Ailenin kontrolünde olan aile işletmelerinin karar verme ve kontrol süreçleri çoğunlukla merkezidir ve daha az biçimseldir. Fakat bu durum işletmede kuşaktan kuşağa geçerken değişiklikler gösterir (Morris ve diğ, 1997). Çok kuşaklı aile işletmelerinde *"kuşak gölgesi"*[*] söz konusu olabilir. İşletmenin kurucusu ile varis arasındaki etkileşim, yeni liderin yönetim tarzını ve işletmenin faaliyetlerini etkilemektedir (Miller ve diğ, 2003). Aile işletmesinin kurucusu işletmenin stratejik amaçlarını, vizyonunu ve kültürünü şekillendirir. Çoğu kez kurucu yöneticinin karar verme ve haberleşme gibi alanlarda merkezi rol oynadığı görülmektedir (Kelly ve diğ, 2000). İşletmecinin kurucu/yöneticisinin sonraki kuşak yöneticiler üzerinde bu etkisi onlara iyi bir yönetim için standartlar, yön ve değerler kazandırmada yararlı olabilir. Bu nedenle işletmenin kurucu/yöneticisinin emekliye ayrılmasından sonra, işletme içindeki muhtemel yeni rolünün net olarak belirlenmesi yani yeni lidere sadece danışman veya mentor olması gibi yeni rolünü tanımlamak gerekir (Ramachandran, 2006). Kısacası aile işletmeleri, kontrolün aile içinde kalmasını istemektedir (Chrisman ve diğ, 2006).

**** Karar Verme Otoritesinin Devri ve Takım Yönetimi:*** Aile işletmelerinde yönetimin devrinde bir başka yön ise, işletmede karar alma otoritesinin devir edilmesidir. Dyer (1988) birinci kuşak aile işletmelerinin ikinci kuşağa nazaran karar alma konusunda daha fazla merkezi olduklarını belirtmiştir. Aronoff (1998) ikinci kuşak aile işletmelerinde takım yönetimin uygulandığını ve karar verme sürecinde ebeveynler, çocuklar ve kardeşlerin eşit haklara sahip olduklarını ve karar verme sürecine katıldıklarını ifade etmektedir (Sonfield & Lussier, 2004).

**** Halka Açılma ve Finansal Yönetim:*** *Aile* işletmeleri her zaman özel mülkiyet olarak kalmamaktadır. Sonraki kuşakların da katılımıyla büyüyen işletme "halka açılma" ile yeni fırsatlar kazanmaktadır. Aile halka açılmayı istemeyebilir ya da bu yolu seçmeyebilir fakat finansal kaynak sağlamak için bu durum kaçınılmaz olabilmektedir. Sermaye konusu aile işletmeleri için son derece önemlidir. Yapılan çalışmalarda büyük ve eski aile işletmelerinin, genç ve küçük aile işletmelerine nazaran borçlanarak sermaye elde etmek yerine hisse satarak sermaye elde etmeyi tercih ettikleri ortaya çıkmaktadır. Diğer bazı çalışmalar, aile işletmelerinin özellikle birinci kuşağın yönetiminde olan dönemlerde dış borçlanma yoluyla sermaye sağlamayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur (Sonfield & Lussier, 2004).

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; aile işletmelerindeki birinci ve daha sonraki kuşakların yönetim anlayışlarının karşılaştırılmasıdır. Bu amaçla, İstanbul Örme Sanayicileri Derneği'ne (ÖRSAD) üye olan aile işletmelerinde bir araştırma yapılmıştır.

3.2 Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Örneklem Hacmi

Araştırmada ana kütle olarak seçtiğimiz İstanbul Örme Sanayicileri Derneği'ne(ÖRSAD) üye işletmelerin sayısı (N) 200'dür. Ana kütle olarak seçtiğimiz ÖRSAD'a üye işletmelerden tesadüfi örnekleme yoluyla seçtiğimiz 71 işletme örneklem büyüklüğünü (n) oluşturmaktadır. Bununla birlikte, %95 güven seviyesi ve %5 anlamlılık düzeyinde örneklem büyüklüğünü oluşturan işletme sayısının 132 olması gerekmektedir. Araştırma sahasında birçok işletmeye zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı ulaşılamaması ve bazı işletmelerin araştırmaya katılmayı reddetmesinden dolayı örneklem büyüklüğü 71 olmuştur.

3.3 Araştırmada Veri Toplama Tekniği ve Aracı

[*] *Kuşak gölgesi;* aile işletmelerinde faaliyetlerin bir önceki kuşağın (genellikle kurucunun) tarzında düzenlenmesidir. Yönetim devredilmiş olsa bile bu gölge işletmenin stratejilerini, vizyonunu vb. etkisi altında tutmaktadır.

Araştırmada verilerin toplanmasında yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunda yer alan sorular araştırmada belirtilen hedeflere uygun bir şekilde belirlenmeye çalışılmış, soruların anlaşılabilir ve kısa olmasına özen gösterilmiştir. Katılımcıları etkilememek amacıyla yönlendirici soruların sorulmamasına özen gösterilmiştir.
Anket 3 bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde,* katılımcı ile ilgili kişisel veriler (yaş, çocuk-varis-sayısı, çalışılan pozisyon vb.) ve *ikinci bölümünde* katılımcının içinde bulunduğu işletmeye ilişkin (hukuki yapı, işletmede görev yapan aile üyesi olan/olmayan yönetici sayısı vb.) veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Anketin *son bölümünde* ise, işletmedeki yönetim anlayışına ilişkin ifadeleri 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde Likert tipi metrik ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir.

3.4 Araştırmanın Güvenilirliği

Hazırlanan ölçeği (üçüncü bölüm) oluşturan 22 ifadenin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı (Cronbach Alfa) kullanılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin güvenilir olduğunu söyleyebilmek için alfa katsayısının (α) 0,70'den büyük olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2004, s.165). Ölçekte kullanılan 22 değişkenin α değeri 0.89 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte her bir değişkenin α değeri hesaplandığında 0.88'den düşük değer çıkmamıştır. Bunun için ölçekteki değişkenlerin her biri için güvenilirlik sonuçları verilmemiştir. Bu sonuca göre ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

3.5 Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmadaki değişkenlerden katılımcının kişiliğine ait ve işletmeye ait değişkenler Tablo 1 ve Tablo2'de, aile işletmelerindeki birinci kuşak ve daha sonraki kuşakların yönetim anlayışına ilişkin değişkenler ise araştırma hipotezleri başlığı altında verilmiştir.

3.6 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H_{1A}: Sonraki kuşakların yönettiği aile işletmelerinin tepe yönetiminde aile dışından olan yönetici sayısı birinci kuşağın yönettiği işletmelere nazaran daha fazladır.

H_{1B}: Aile işletmelerinde sonraki kuşaklar birinci kuşaktan daha fazla kadın yönetici çalıştırmaktadır.

H_{1C}: Sonraki kuşak aile işletmeleri birinci kuşak aile işletmelerinden daha fazla "takım yönetimi" tarzını uygulamaktadırlar.

H_{1D}: Sonraki kuşak aile işletmelerinde birinci kuşak aile işletmelerinden daha fazla çatışma ve anlaşmazlık vardır.

H_{1F}: Sonraki kuşak aile işletmeleri birinci kuşak işletmelerden daha fazla spesifik devir planlaması yapmaktadır.

H_{1G}: Sonraki kuşak aile işletmeleri birinci kuşak işletmelerinden daha fazla danışmanlardan ve uzmanlardan faydalanırla.

H_{1H}: Sonraki kuşak aile işletmeleri birinci kuşak işletmelerden daha fazla finansal yönetim araçlarını kullanırlar.

H_{1I}: Sonraki kuşak aile işletmeleri birinci kuşak işletmelerden daha fazla "halka açılmayı" düşünmektedirler.

H_{1J}: Sonraki kuşak aile işletmeleri birinci kuşak işletmelerden daha fazla zamanlarını stratejik yönetim için harcarlar.

4. BULGULAR

4.1 İşletmeye Ait Bulgular

Araştırmada yer alan işletmelerin %94,4'ü toptan satış yapan ve imalatçı işletmelerdir. Bununla birlikte toptan satış yapan işletmelerin çoğu aynı zamanda imalat, imalat yapan işletmelerin bir kısmı da kendi ürünlerinin satışlarını toptan olarak yapmaktadır. Fakat araştırmanın sonuçları açısından bu ayrım önemli olmadığı için yapılmaya gerek görülmemiştir.

Örneklemde yer alan işletmelerin %57,7'si limited şirket ve %11,3'ü anonim şirkettir. İşletmelerin %45,1'i uluslar arası faaliyette bulunmaktadır. KOSGEB'in küçük-orta-büyük işletme ayrımına göre; araştırmada yer alan işletmelerin % 62'si küçük ölçekli, % 28,1'i orta ölçekli ve %9,9'u da büyük ölçekli işletmelerdir.

Örneklemde yer alan aile işletmelerinin yönetim kademelerine bakıldığında, %28,2 oranda işletmenin yönetim kademesinde aile üyesi olmayan yöneticinin çalışmadığı görülmektedir. Aile üyesi olmayan yöneticileri istihdam eden işletmelerin ise çoğunlukla 1 yönetici (%19,7) veya 2 yönetici (%38) istihdam ettikleri tespit edilmiştir.

Örneklemde bulunan işletmelerin %70,4'ünün işletmenin % 50'sinden fazlasına sahip oldukları görülmektedir. Buna ek olarak, işletmenin tamamına sahip olan ailelerin oranı %49,3tür.

Örneklemde yer alan işletmelerin %47,9 u birinci nesil, %45,1 ise ikinci nesil tarafından yönetilmektedir. Üçüncü nesil tarafından yönetilen işletme oranının %7 olması oldukça dikkat çekicidir. Hatta üçüncü nesle ulaşan işletmelerin oranın düşük olması bu işletmelerin yaşam evrelerinin daha kurulu ve büyüme evrelerinde olduklarını yani nispeten yeni kurulan işletmeler olduklarını söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra, aile işletmelerinin ömrünün diğer işletmelere nazaran daha kısa olmasının da burada etkili olabileceğini göz önünde bulundurmak gerekir (bkz. Tablo 1).

4.2 Katılımcılara Ait Bulgular

Araştırmadaki katılımcıların %42,3'ü 30–45 yaş arasında oldukları, %35,2'si genel müdür pozisyonunda ve %25,4' yönetim kurulunda yer aldıkları görülmektedir.. Katılımcıların %67,6'sı mevcut işletmenin kurucusudur ve %29,6'sı 4-7 yıldır işletmede çalışmaktadır (bkz. Tablo 2).

Tablo 1 Örneklemdeki İşletmelerin Profili

İŞLETME PROFİLİ			
İşletme Tipi		**Hukuki Yapı**	
Perakendeci İşletme	%5,6	Şahıs işletmesi	%23,9
Toptan Satış Yapan İşletme	%47,9	Kolektif şirket	%7
İmalat İşletmesi	%46,5	Limited şirket	%57,7
		Anonim şirket	%11,3
Satış ve Gelirlerin Coğrafi Dağılımı		**Çalışan Sayısı**	
Faaliyet gösterilen il	%14,1	1 - 49	%62
Bölgesel	%12,7	50 - 199	28,1
Ulusal	%28,2	200 den fazla	9,9
Uluslararası	%45,1		
Yönetim Kademesindeki Aile Üyesinin Sayısı		**Aile Üyesi Olmayan Yöneticilerin Sayısı**	
		Aile üyesi olmayan yönetici yok	%28,2
1 kişi	%29,6	1 kişi	%19,7
2 kişi	%11,3	2 kişi	%38,0
3 kişi	%19,7	3 kişi	%7,0
4 kişi	%21,1	4 kişi	-
5 kişi	%5,6	5 kişi	%5,6
6–10 kişi	%2,8	6–10 kişi	%1,4
10 kişiden fazla	%9,9		
Ailenin İsletmedeki Sahipliği		**Şu Anda İşletmede Bulunan Nesil**	
%50'den az	%29,6	Birinci nesil	%47,9
%51-75	%15,5	İkinci nesil	%45,1
%76-99	%5,6	Üçüncü nesil	%7,0
%100	%49,3		

Tablo 2 Örneklemdeki Katılımcıların Profili

KATILIMCI PROFİLİ			
Yaş		**İşletmede Çalışılan Yıl**	
30'dan az	%26,8	1-3 yıl	%19,7
30-45 arası	%42,3	4-7 yıl	%29,6
46-59 arası	%26,8	8-10 yıl	%18,3
60 dan fazla	%4,2	11-15 yıl	%19,7
İşletmedeki Pozisyon		16-20 yıl	%7
Yönetim kurulu üyesi	%25,4	20 yıldan fazla	%5,6
Genel müdür	%35,2		
Üst düzey yönetici	%11,3	**İşletme Kurucusu Katılımcılar**	%67,6
Orta düzey yönetici	%28,2		

4.3 Aile İşletmelerindeki Birinci Kuşak ve Daha Sonraki Kuşakların Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Çalışmada birinci, ikinci ve üçüncü nesiller üzerine araştırma yapıldığı için, analizde ikiden fazla grup arasındaki farklılıkların incelenmesi için kullanılan ANOVA ve One-way ANOVA testi kullanılmıştır. Gruplar arası farklılıklar ile ilgili hipotez olmadığı için sonuçlarda sadece birinci nesil ve daha sonraki nesiller karşılaştırılmıştır.

Araştırmaya ilişkin dokuz hipotezin sonuçları aynı tabloda verilmek yerine, kabul edilen hipotezler (Tablo3) ve reddedilen hipotezler (Tablo4) ayrı tablolarda verilmiştir. Buna göre;

Aile dışından yöneticilerle beraber çalışma değişkeninde, sonraki kuşakların oranı birinci kuşağın oranından daha fazla çıkmış ve bu fark varyans analizine göre anlamlı bulunmuştur. Bununla birlikte sonraki kuşakların bu oranı katılmıyorum diliminde[•] yer aldığı için; sonraki kuşak aile işletmelerinin birinci kuşağa oranla aile dışından yöneticilerle çalışmayı istememe oranının düşük olduğu söylenebilir.

Takım yönetimini, sonraki kuşakların birinci kuşağa oranla daha fazla kullanmakta olduğu ortaya çıkmıştır. Bu değişkenin p değeri (0,005 < 0,05) olduğu için fark anlamlı bulunmuştur.

Sonraki kuşakların birinci kuşağa oranla daha fazla çatışma ve anlaşmazlıkları olduğu söylenebilir (p = 0,025).

Yönetimin devri değişkeninde, sonraki kuşak aile işletmeleri birinci kuşağa oranla (3,35 > 2,66) devir planlaması yaptığı söylenebilir ve ortaya çıkan bu oran varyans analizi sonucuna göre (p = 0,048) anlamlı bulunmuştur.

Zamanı stratejik yönetim için harcama değişkenine göre, sonraki kuşakların birinci kuşağa oranla daha fazla stratejik yönetime önem verdiği söylenebilir (3,65 > 2,82) ve çıkan bu sonuç varyans analizine göre anlamlı bulunmuştur (p = 0,010).

[•] Aritmetik ortalamaları 1–3 arasında olan değişkenler katılmıyorum; 3–5 arasında olan değişkenler katılıyorum bölgesinde bulunmaktadır. Oranlar uçlara gittikçe katılma veya katılmama durumunun şiddeti artmaktadır.

Tablo 3 Varyans (ANOVA)Analizi Sonucu Kabul Edilen Hipotezler

	Aritmetik Ortalamalar $\bar{x}$				
	Birinci Kuşak	Sonraki Kuşak	F	p	SONUÇ
H_{1A}: Sonraki kuşakların yönettiği aile işletmelerinin tepe yönetiminde aile dışından olan yönetici sayısı birinci kuşağın yönettiği işletmelere nazaran daha fazladır.	1,88	2,86	7,982	0,006	H_{1A} KABUL
H_{1C}: Sonraki kuşak aile işletmeleri birinci kuşak aile işletmelerinden daha fazla "takım yönetimi" tarzını uygulamaktadırlar.	3,12	3,92	8,325	0,005	H_{1C} KABUL
H_{1D}: Sonraki kuşak aile işletmelerinde birinci kuşak aile işletmelerinden daha fazla çatışma ve anlaşmazlık vardır.	2,09	2,73	5,239	0,025	H_{1D} KABUL
H_{1F}: Sonraki kuşak aile işletmeleri birinci kuşak işletmelerden daha fazla spesifik devir planlaması yapmaktadır.	2,66	3,35	4,039	0,048	H_{1F} KABUL
H_{1K}: Sonraki kuşak aile işletmeleri birinci kuşak işletmelerden daha fazla zamanlarını stratejik yönetim için harcarlar.	2,82	3,65	6,973	0,010	H_{1K} KABUL

Araştırmada, kadın yöneticilerle çalışma değişkeni aile içi ve aile dışı olarak farklı şekilde ölçülmüştür. Her iki durumun sonuçları birbirinden farklı çıkmamıştır. Sonraki kuşakların kadın yöneticilerle çalışma oranı birinci kuşağa oranla daha fazla (3,14>2,59) çıkmasına rağmen varyans analizi sonucu (p=0,121) aradaki fark anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla, H_{1B} hipotezi *"Aile işletmelerinde sonraki kuşaklar birinci kuşaktan daha fazla kadın yönetici çalıştırmaktadır"* reddedilmiştir.

Danışman ve uzmanlardan yararlanma konusunda birinci kuşakların oranı (katılmıyorum alanında bulunmakla birlikte) sonraki kuşaklara oranla daha fazla çıkmıştır. Bununla birlikte çıkan bu oran varyans analizi sonucu (p=0,183) anlamlı bulunmamıştır.

Finansal yönetim araçlarını kullanma konusunda sonraki kuşakların oranı birinci kuşağa oranla daha fazla çıkmıştır (3,16>2,97) fakat aradaki bu fark varyans analizi sonucu (p=0,536) anlamlı bulunmamıştır.

Halka açılmayı düşünme değişkenine göre birinci kuşak aile işletmelerinin oranı sonraki kuşaklara göre daha yüksek çıkmıştır. Aradaki bu fark varyans analizi sonucuna göre (p=0,214) anlamlı bulunmasa da, sonraki kuşakların halka açılmayı birinci kuşağa oranla daha fazla düşündüğü söylenemez.

Tablo 4 Varyans (ANOVA) Analizi Sonucu Reddedilen Hipotezler

	Aritmetik Ortalamalar $\bar{X}$				
	Birinci Kuşak	Sonraki Kuşak	F	p	SONUÇ
H_{1B}: Aile işletmelerinde sonraki kuşaklar birinci kuşaktan daha fazla kadın yönetici çalıştırmaktadır.	2,59	3,14	2,461	0,121	H_{1B} RED
H_{1G}: Sonraki kuşak aile işletmeleri birinci kuşak işletmelerinden daha fazla danışmanlardan ve uzmanlardan faydalanırlar	2,68	2,30	1,809	0,183	H_{1G} RED
H_{1H}: Sonraki kuşak aile işletmeleri birinci kuşak işletmelerden daha fazla finansal yönetim araçlarını kullanırlar.	2,97	3,16	0,316	0,536	H_{1H} RED
H_{1J}: Sonraki kuşak aile işletmeleri birinci kuşak işletmelerden daha fazla "halka açılmayı" düşünmektedirler.	2,88	2,46	1,576	0,214	H_{1J} RED

5. SONUÇ

Yukarıda yapılan açıklama ve analizlere göre araştırma sonuçlarını üç gruba ayırmak mümkündür.

1. Sözü edilen değişkenin sonraki kuşak tarafından birinci kuşağa oranla daha fazla kabul edilmesi

2. Sözü edilen değişkenin sonraki kuşak tarafından birinci kuşağa oranla daha az reddedilmesi

3. Sözü edilen değişkenin sonraki kuşak tarafından birinci kuşağa oranla daha fazla reddedilmesi

Bu gruplamaya göre; takım yönetimi, yönetimin devrini planlama ve stratejik yönetim için zaman harcama değişkenleri birinci gruba girmektedir. Başka bir deyişle, sonraki kuşaklar takım yönetimi, yönetim devrini planlama ve stratejik yönetim için zaman harcama konularını birinci kuşağa oranla daha fazla kabul etmektedir.

Aile dışından yöneticilerle beraber çalışma ve işletme içinde çatışma ve anlaşmazlıkların yaşanması konuları sonraki kuşaklar tarafından kabul edilmese de birinci kuşak kadar reddedilmemiştir. Dolayısıyla bu değişkenler de ikinci grup sonuca girmektedir.

Danışman ve uzmanlarda yararlanma ile halka açılma konusu ise, sonraki kuşaklar tarafından birinci kuşağa oranla daha fazla red görmüştür. Bu değişkenler de üçüncü grup sonuca girmektedir.

Son olarak kadın yöneticilerle çalışma ve finansal yönetim araçlarını kullanma değişkenleri sonraki kuşaklar tarafından birinci kuşağa oranla daha fazla kabul görmekle birlikte sonuçlar istatistikî açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Çalışmanın sonunda, aile işletmeklerinin kuşaklar arası yönetim anlayışında farklılıkların olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, takım yönetimi, yönetim devrini planlama ve stratejik yönetim için zaman harcama gibi değişkenlerin dışındaki değişkenlerin sonraki kuşaklar tarafından kabul görmemesi oldukça düşündürücüdür.

Çalışma ÖRSAD üyeleriyle sınırlı olmakla birlikte, aile işletmelerindeki nesillerin, profesyonel ve kurumsal bir işletme ile aile merkezli işletme tayfının neresinde olduğunu göstermek açısından oldukça önemli sonuçlar vermiştir.

KAYNAKLAR

BIRLEY, S., NG D. & GODFREY, A., 1999, *"The Family and The Business"*, **Long Range Planning**, Vol.32, No.6, P.598-608.

BOWMAN-UPTON, Nancy, *"Transferring Management in the Family-Owned Business"*, http://www.sba.gov/library/pubs/eb-birincipdf , (04.08.2006)

BROCKHAUS, Robert H., 2004, *"Family Business Succession: Suggestions for Future Research"*, **Family Business Review**, No: 17, No.2

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Yay.,4. Baskı, Ankara, 2004

CABRERA-SUAREZ, Katiuska, 2005, *"Leadership Transfer and The Successor's Development in The Family Firm"*, **The Leadership Quarterly**, Vol.16, Is.1, p. 71-96

CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H. & SHARMA, P., 2006, *"Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm"*, www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/chrisman2003.pdf, (04.08.2006)

DİKMEN, Ç., ÇAKINBERK, A., AKSEL, İ. ve ÇAKIR, A., 2005, *"Aile İşletmelerinde Yönetimin Devredilmesi Sürecinde Varisten Beklenen Özelliklerin Belirlenmesi: İstanbul Örme Sanayicileri Derneği (ÖRSAD) Üyelerine Bir Uygulama"*, **2. Aile İşletmeleri Kongresi,** İstanbul, 14-15 Nisan 2006

FOLKER, C. A. *"Female vs. Male Family Business Owners: Exploring The Differences Through A Trust/Distrust Framework"*, http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1999/folker.pdf, (14.07.2006)

GRACIA-ALVAREZ, E., LOPEZ-SINTAS, J. & GONZALVO, P. S., 2002, *"Socialization Patterns of Successors in First- to Second- Generation Family Businesses"*, **Family Business Review**, 15-3, p. 189-203

IBRAHIM, B., SOUFANI, K., POUTZIOURIS P. & LAM, F., 2004, "*Qualities of an Effective Successor: The Role of Education and Training"*, **Education & Training**, Vol.46, Is. 8-9, p. 474-480

KELLY, L., ATHANASSIOU, M. N. & CRITTENDEN,W. F., 2000, *"Founder Centrality And Strategic Behavior İn The Family-Owned Firm"* **Entrepreneurship Theory And Practice**, 25-2 , p. 27–42

MANIKUTTY, S., 2005, *"Success and Succession in Family Firms: An Investigation Into Changes in Managerial Practices With Generations"*, **Family Enterprise Research Conference**, Oregon, 21-22 Mayıs 2005

MCGIVERN, Chris, 1989, *"The Dynamics of Management Succession: A Model Of Chief Executive Succession in The Small Family Firm"*, **Family Business Review**, Vol.2, No.4, P. 401–411

MILLER, D., STEIER, L. & BRETON-MILLER, I. L., 2003, *"Lost İn Time: İntergenerational Succession, Change, And Failure İn Family Business"*, **Journal of Business Venturing**, 18,4,p. 513-531

MORRIS, M. H., WILLIAMS, H. R. O., ALLEN, J. A. & AVILA, R. A., 1997, *"Correlates of Success in Family Business Transitions"*, **Journal of Business Venturing**, 12, p. 385-401

RAMACHANDRAN, K., 2006, *"Indian Family Businesses: Their Survival Beyond Three Generations"*, http://www.isb.edu/faculty/Working_Papers_pdfs/Indian_Family_Businesses.pdf (04.08.2006)

SONFIELD, Matthew & LUSSIER, Robert N., 2004, *"First-,Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison"*, **Family Business Review**, 17,3,p. 189–202

SORENSON, Ritch L. 1999, *"Conflict Management Strategies Used By Successful Family Businesses"*, **Family Business Review**, 12-4, p. 325-339

STAROU, E. T., 1999, "*Succession in Family Businesses: Exploring The Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over The Business"*, **Journal of Small Business Management**, 37-3, p. 43-61

VERA, Carolina F. & DEAN, Michelle A., 2005, *"An Examination of The Challenges Daughters Face in Family Business Succession"*, **Family Business Review**, Vol.18, No.4, P.321-345

"PATRON- PROFESYONEL YÖNETİCİ" ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN VERİMLİLİK FAKTÖRLERİNDEN "İŞGÖRENLERİN YÖNETİCİLERDEN DUYDUKLARI TATMİNE" YANSIMALARI: MALATYA'DA AİLE İŞLETMESİ NİTELİĞİNDEKİ BİR KOBİ'DE ARAŞTIRMA

Mehmet TİKİCİ
İnönü Üniversitesi
Osman ULUYOL
İnönü Üniversitesi

ÖZET

İşletmelerde verimlilik rekabet açısından büyük önem taşımaktadır. Bir işletmede farklı verimlilik türleri bulunduğu gibi, verimliliğe etki eden çeşitli faktörler de söz konusu olmaktadır. Bu çalışmada; aile işletmesi niteliğindeki bir KOBİ'de patronlar ile profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkilerin bir verimlilik faktörü olan "işgörenlerin yöneticilerinden duydukları tatmine" yansımaları irdelenmiştir. Çalışma kuramsal ve uygulama olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Kuramsal bölümde konu ile ilgili tanımlar ve açıklamalar üzerinde durulmaktadır. Uygulama bölümünde ise Malatya'da faaliyet gösteren aile işletmesi niteliğindeki bir KOBİ'de, "işgörenlerin yöneticilerden duydukları memnuniyet düzeyine" ilişkin olarak uygulanan anket ve mülakat sonuçları irdelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: işgören verimliliği, aile işletmesi, KOBİ, tatmin, yönetici

ABSTRACT

Productivity in businesses has a big importance in the aspect of rivalry. As there are different kinds of productivity, there are also some factors that affect the productivitiy. In this study, we studied on the reflections of " the satisfaction employees felt from their managers" which is a productivitiy factor of relationship between boss and profesional managers in a SME as a family business. This study is consisted of two sections as a theoretical and practical. In the theoritical part, the definitions and explanations related to the topic were focused on studied. In practical section, results of the survey and the interview related to the statisfaction level employees felt from their managers" in SME acting as a family business in Malatya.

Key words: employee productivity, family business, Small and Medium Seized Businesses, satisfaction, manager

GİRİŞ

I. KURAMSAL ÇERÇEVE

Aile işletmesi niteliğindeki KOBİ'lerden bahsederken aslında aile işletmesi ile KOBİ kavramlarının büyük ölçüde aynı içeriğe sahip oldukları ileri sürülebilir. Çünkü ülkemizdeki toplam işletmelerin % 99'unu KOBİ'ler oluştururken, bu işletmelerin yaklaşık olarak % 95'i aile işletmesi olarak faaliyetlerini devam ettirmektedirler.

KOBİ tanımları yapılırken hem nitel hem de nicel kriterler esas alınmaktadır (Uludağ ve Serin, 1991 ve Koçel vd.; 1993). Nitel kriterler; işletmenin faaliyet gösterdiği iş kolu içerisinde nispeten küçük bir paya sahip olması, işletme sermayesinin tümünün veya büyük bir bölümünün işletme sahibine ait olması, işbölümü ve uzmanlaşma derecesinin düşük olması, girişimcinin işletmede fiilen çalışması, bağımsız yönetim ve modern yönetim tekniklerini uygulamadaki yetersizlik, nicel kriterler ise personel sayısı, sermaye, üretim miktarı, aktifler toplamı, makine parkı, pazar payı, kâr, kullandıkları enerji miktarı, satış hacmi gibi kriterlerdir. KOBI'lerin tanımlanmasında bazen bir tek kriter yeterli görülmezken bazen de birden fazla kriterin kullanıldığı tanımlar çok karmaşık olup ihtiyaca cevap verememektedir. KOBİ'lerin tanımlanmasında genelde sermaye ve işgören sayısı kriterleri dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda KOSGEB; 1-50 işgören çalıştıran imalat sanayi işletmelerini küçük işletme, 51-150 işgören çalıştıran imalat sanayi işletmelerini ise orta boy sanayi işletmeleri olarak tanımlamaktadır (Çolakoğlu, 2002).

Avrupa Birliği'nde geçerli olan KOBİ tanımı ise şu şekildedir: 250 kişiden az işçi çalıştıran, yıllık satış cirosu 40 milyon EURO'yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sermaye tutarı, bilânço net değeri itibariyle 27 milyon EURO'yu geçmeyen, 3. paragrafta tanımlanan bağımsızlık kriterine uygun olan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir. (3. paragraf: Bağımsız işletmeler, sermayesinin ya da hisse senetlerinin % 25 veya daha fazlası bir işletme tarafından üstlenilmemiş olan veya sermayesi, "küçük ve orta büyüklükteki işletme" tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olan işletmelerdir.) (Çolakoğlu, 2002).

Bu çalışmanın konusu aile işletmesi niteliğindeki KOBİ'ler olduğu için aile işletmesinin tanımının da yapılması gereği vardır. Aile işletmesinin tanımlanmasında yaygın olarak kullanılan üç ölçütten söz etmek mümkündür. İlki ailenin işletmenin kontrolünde söz sahibi olması ya da tamamına sahip olması gibi önemli bir mülkiyet sahibi olması durumudur. İkincisi ailenin işletme yönetiminde söz sahibi olmasıdır. Üçüncü ölçüt ise işletmenin sahipliğinin ve liderliğin, ailenin gelecek kuşaklarına bırakılmış olmasıdır (Erdil vd., 2004). Bu kriterleri içinde barındıran bir aile işletmesi tanımı şu şekilde yapılabilir: "Aile işletmesi, sahipliği bir ailenin elinde olan, bu ailenin bireyleri tarafından yönetilen, yönetimi ve mülkiyeti aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları bu aile tarafından kontrol edilen veya en azından işletmenin yönetiminin bir aile tarafından etkilendiği işletmeleri" ifade etmektedir (Koçel, 2004).

Çalışmamızın konusu gereği tanımlanması gereken bir başka kavram da verimlilik ve işgücü verimliliğidir. Çünkü kâr amacı ile faaliyet gösteren işletmelerin en önemli amaçlarından birisi de verimliliktir. Verimliliğin en yüksek düzeye çıkarılması işletmelerin rekabet gücünü artıracağı için üzerinde durulması gereken bir konudur. Verimlilik, üretimi gerçekleştirebilmek için gereken girdilerin miktarı ile üretimden elde edilen çıktı miktarı arasındaki ilişkidir (Aytaç, 2000). Teknik anlamda verimlilik, girdilerle çıktılar arasındaki orandır. Mal üreten bir işletmeyi ele aldığımızda ise verimliliği, "belli bir üretim süreci sonunda elde edilen çıktının, bu çıktıyı elde etmede kullanılan girdi ya da girdiler toplamına oranı" olarak tanımlayabiliriz. Kâr etmek amacıyla kurulmuş bulunan işletmelerin, rekabetçi ortamda diğer bir amacı da elinde bulundurduğu fiziki, beşeri ve mali kaynakları en iyi şekilde kullanarak verimliliği artırmak olmalıdır (Öncer, 2000). Dolayısıyla işletmenin temel amaçlarından birisi verimliliktir. İnsan gücünün verimli kullanılıp kullanılmaması rekabet gücünü etkiler. Verimlilik, iş analizi, iş tasarımı, performans değerleme, teşvik ve ödüllerle yakından ilgilidir (Serinkan, 1996). İşgücü verimliliği ise, insanın bedensel, zihinsel ve motivasyon gücünün etkin kullanımı ile üretim verimliliğinin

artırılmasıdır. Tüm çalışma alanlarında, özellikle de emek yoğun teknolojilerde işgücü verimliliği toplam verimliliğin belirlenmesinde en önemli unsur durumundadır (Aytaç, 2000). KOBİ'lerde işletmenin elinde bulundurduğu kaynaklara sahip olan ve onları yönetenlerin (patron yöneticiler) özellikle beşeri kaynakları yönetmedeki tavır ve davranışlarının işletmenin verimliliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemesi söz konusudur.

İşletmelerde verimlilik artırma teknikleri ile örgütsel davranış konuları arasında anlamlı ve önemli ilişkiler bulunmaktadır. Örgütsel davranışta bireylerin amaçlarıyla örgütlerin amaçları arasında uyum sağlanmaya çalışılmaktadır ve bu şekilde verimlilik sağlanacağı düşünülmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar, iş tatmininin verimlilik üzerinde etkili olduğunu göstermiştir (Özdevecioğlu, 2003). Son yıllarda işletmelerde "işgörenlerin" önemli bir faktör haline gelmesine paralel olarak, çalışanların memnuniyetine verilen önem de artmaktadır. Özellikle performansın hayati öneme sahip olduğu küresel rekabet ortamında çalışan memnuniyeti, yöneticilerin çok önem ve uğraş verdiği kritik bir alan haline gelmiştir (Morrison, 1999).

Kısaca; "bireyin işinin takdir edilmesi üzerine ortaya çıkan olumlu duygusal durum" olarak tanımlanan iş tatmini, değişen koşullara gösterilen duyguları içermektedir. (Togia, Koustelios, Tsigilis, 2004). "Çalışanın işine karşı göstermiş olduğu duygusal uyum" (Park, Deitz, 2005) şeklinde de tanımlanan iş tatmini, hem işgören hem de işletmeler için önemlidir ve işletmelerde davranış araştırmalarında sıklıkla incelenen bir değişkendir. (Lu, While, Barribal, 2005).

KOBİ'ler yakından incelendiğinde yönetimle ilgili sorunların, iş tatmini gibi davranışsal konulardaki problemlerin ön planda olduğu görülmektedir. Bunun nedenlerinin başında da KOBİ'lerin yapısal özellikleri gelir. Bilindiği gibi, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tipik özelliği, girişimci (patron) ya da girişimcilerin aynı zamanda yöneticilik görevini üstlenmeleridir. Bu patron yöneticiler herhangi bir alanda yaptıkları yatırımı en iyi biçimde kendilerinin yöneteceği kanısındadırlar. Bunun en önemli nedeni de başkalarına olan güvensizliktir (Öncer, 2000). Bu güvensizlik nedeniyledir ki patron yöneticiler, işletmelerinde maaşlı olarak istihdam ettikleri yöneticilere yeterince yetki ve sorumluluk vermekten kaçınma eğilimindedirler. Bunun sonucunda ilişkilerde bir gerilim, hoşnutsuzluk, iletişim kopukluğu, birbiriyle konuşmama gibi durumlar çatışma ortamına neden olmakta ve bu çatışma ortamının işgörenlerin yöneticilerden duydukları tatmini ve dolaysıyla işgücü verimliliğini olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir. Aile işletmelerinin büyümesini, gelişmesini ve sürekliliğini olumsuz etkileyen en önemli nedenlerden birisi de işletmedeki yöneticilere aile içinden ve dışından olmasına göre ayrıcalık tanınması ve aile dışından gelen yöneticilere nispeten ikinci sınıf yönetici muamelesi yapılması ve iyi bir yönetim ekibi oluşturulamamasıdır.

Bir araştırmaya göre küçük işletmelerin yöneticilerinin insan faktörüne verdikleri önem % 25–30 civarında iken, teknik konulara eğilimleri % 70–75 civarındadır (Erdoğan, 1991). Aynı araştırmada elde edilen sonuçlara göre işletmenin ölçeği büyüdükçe insan faktörüne daha fazla önem verildiği ortaya çıkmıştır. İnsan faktörüne yeterince önem vermeyen bir yönetim anlayışının işgücünden istenen verimi alması beklenemez.

Firmaların aile işletmesi niteliğinde olmaları, profesyonel yönetim kademelerinin bulunmaması, dolayısıyla kurumsallaşmanın tamamlanmamış olması önemli bir zafiyet alanı olarak görülmektedir. Aile işletmesi olan kuruluşlarda alınan kararlar ve uygulamalar sırasında aile üyeleri arasında çelişkiler yaşanabilmekte, karar süreçlerinde gecikmeler, işin işleyiş biçiminde de aksamalar ortaya çıkmaktadır (Ilgaz, 1993). Aile dışı yöneticilerin işin içine katılmasıyla bu aksaklıklar daha da artmakta ve iletişim-koordinasyon eksikliği sorununu doğurmaktadır. Yönetim kademelerindeki bu iletişim sorunu işgörenleri de doğal olarak olumsuz etkilemektedir. Zira işgörenlerin kime bağlı olduğu, kimden emir alacağı ya da kime karşı sorumlu olacağı noktasında belirsizlikler ve ikilemler doğmaktadır. Bu da işgörenin yöneticiden duyduğu tatmini ve onun verimini azaltıcı bir etki yapmaktadır.

Bütün işletmelerde olduğu gibi aile işletmesi niteliğindeki KOBİ'lerde de işgörenlerin verimliliğini etkileyen faktörlerin önemli bir bölümünü, "yöneticilerin izledikleri politikalar" oluşturmaktadır. Bu nedenle bir işletmede uygulanan yönetim politikası ile işgören verimliliği arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Herzberg'in motivasyon teorisinde olduğu gibi çalışanların iş

tatminine ulaşması ya da ulaşmaması yöneticiye bağlıdır. Çünkü iş faktörlerini elinde tutan kişi yöneticidir (Hick ve Galet, 1972). Dolayısıyla yöneticilerin tutum ve davranışlarının, işgören verimliliği üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Timur,1983). Son 75 yıl içinde yöneticilik üzerine 3000'den fazla eser yayınlanmış olmasına rağmen yöneticilik olgusunun tanımı konusunda belirli bir görüş birliği sağlanamamıştır. "Mekanik bir organizasyona can veren ruhu aşılayan kişi" (Hatipoğlu, 1978) olarak görülen yönetici, rotayı tayin etmektedir (Hicks, 1978). Genel kabul gören tanımlardan birine göre yöneticiyi; "başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir" şeklinde tanımlamak mümkündür (Koçel, 2003).

Bütün işletmelerde "yönetimsel görevler" yöneticiler tarafından yerine getirilmektedir. Ancak bir hiyerarşik yapı içerisinde yürüyen organizasyonlarda yöneticiler; tepe yönetimi, orta yönetim ve alt yönetim şeklinde sıralanan üç farklı düzeyde yer almaktadırlar (Daft, 1991). Hiyerarşinin en üst düzeyinde yer alan ve işletmenin bütününden sorumlu olan tepe yöneticileri, işletmenin varlığı-yokluğu noktasında çok etkili grup olarak son derece önemlidir. Tepe yöneticiler sahip oldukları güç ve aldıkları kararlarla işletmenin performansını doğrudan etkileyen kişilerdir (Deepak, 1996). Bu nedenle aile işletmesi niteliğindeki KOBİ'lerde yönetim kurulu başkanı ve/veya genel müdür niteliğindeki tepe yönetimi görevi "aile bireyi" olan patronlar tarafından yerine getirilmektedir.

Aile işletmesi niteliğindeki KOBİ'lerde profesyonel yöneticiler orta ve alt düzeylerde görev yapmaktadırlar. Genel olarak orta düzey yöneticiler üst yönetimle alt düzeyler arasında koordinasyonu sağlamakla görevlidirler (Kanter, 1989). Orta düzey yöneticiler oynadıkları bu rol gereği alt ve üst kademelerin hedef ve talepleri arasındaki çatışmalarla yüz yüze gelmektedirler ve günümüzde bu çatışmalarda artış gözlenmektedir (Hallien ve diğerleri, 1999). Alt düzey yöneticiler, "yönetsel görevi olmayan" çalışanlardan sorumludurlar.

Dolayısıyla işgörenler, alt düzey ve orta düzey yöneticilerle muhatap olmakta ve onların liderlik davranışlarından etkilenmektedirler. Çünkü tepe yöneticiler örgütleme faaliyetlerine yoğunlaşırken, alt ve orta düzey yöneticiler yürütme fonksiyonuna öncelik vermektedirler (Daft, 1991). Aile işletmesi niteliğindeki KOBİ'lerde işletmenin varlığı-yokluğu noktasında çok etkili olan ve işletmenin devamlılığını belirleyen "tepe yöneticisi" konumundaki aile bireyleri ile profesyonel yöneticiler arasında "yetki devrinde" ortaya çıkan dengesizlik orta ve alt düzey yöneticilerin işgörenlere karşı tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca patronlarla, işgörenlerin hedef ve talepleri arasındaki çatışmalarla yüz yüze gelen profesyonel yöneticiler işgörenleri yeterince tatmin edememektedirler.

Bu konuda karışıklığa sebep olan husus, yönetim işinin yalnızca yöneticilik yapan "profesyonel yöneticiler" tarafından değil fakat aynı zamanda "patronlar" tarafından yapılmasıdır. Bu durumda yöneticiler, "kendilerine güven duyulmadığı" endişesine kapılmaktadırlar. Bu da profesyonellerin astları tatmin etmedeki başarısını etkileyen bir faktördür. Çünkü kişilerarası ilişkilerdeki belirsizlik ve karmaşıklığın yönetilmesinde güvensizlik, güven kadar önemli bir işleve sahiptir (Erdem ve diğerleri, 2000).

Profesyonel yöneticilerin astları tatmin etmedeki başarısını etkileyen diğer faktör de, patronlar tarafından güçlendirilme düzeyleridir. "Güçlendirme, çalışanların faaliyet alanları içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın inisiyatif kullanmasına yönelik güçtür" (Saruhan ve diğerleri, 2003).

II. UYGULAMA

A. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; Malatya'da faaliyet gösteren ve işgören verimliliği sektör ortalamasının üzerinde olan bir aile işletmesi niteliğindeki KOBİ'de, "patron-profesyonel yönetici" arasındaki ilişkilerin, verimlilik faktörlerinden "işgörenlerin yöneticilerinden duydukları tatmin düzeyine" yansımaları açısından mevcut durumun saptanmasıdır.

B.Ana Kütle (Evren)

Araştırmanın ana kütlesini, Malatya'daki aile işletmesi niteliğinde olan bir KOBİ'deki işgörenlerle yöneticiler oluşturmaktadır. Firmada çalışan 180 işgörenin tamamına anket uygulanmış ancak

geçerli ve güvenilir olarak geriye dönen 156 form değerlemeye alınmıştır. Bu işletmedeki dokuz (9) yöneticinin tamamıyla da görüşme yapılmış ve bu mülakatın bulguları değerlendirilmiştir. Dolaysıyla araştırmada örnek seçilmeksizin ana kütlenin tamamına ulaşılmıştır.

C.Veri Toplama Tekniği

Çalışanların yönetici davranışlarından duydukları tatmin düzeyine ilişkin veriler anket aracılığıyla elde edilmiştir. Anket formunda 11 soru yer almaktadır. Pilot uygulama yapılarak anketin yüzeysel geçerliliği sağlandıktan sonra bu formlar bizzat araştırmacıların işgörenlerle yaptıkları yüzyüze görüşmelerde doldurulmuştur. "Patronlarla yöneticiler arasındaki ilişkiler" konusunda yöneticilerin görüşleri ise araştırmacıların yöneticilerle yaptıkları mülakat sonucunda elde edilmiştir.

D.Veri Değerleme Tekniği

Anket aracılığıyla toplanan veriler bilgisayar ortamında SPSS paket programında, frekans dağılımı ve ağırlıklı aritmetik ortalama teknikleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

E.İşgörenlere Uygulanan Anketlerin Değerlendirilmesi

1. Çalışanların, işletmedeki geleceklerine yöneticilerin sağlayacakları katkıya inanma düzeyleri: Çalışanların, "işletmedeki geleceklerine yöneticilerin sağlayacakları katkıya inanma" düzeylerine ilişkin dağılım Tablo 1'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 1: Çalışanların, İşletmedeki Geleceklerine Yöneticilerin Sağlayacakları Katkıya İnanma Düzeyleri

Seçenekler	Frekans	Yüzde
Çok az	37	23,7
Kısmen	48	30,8
Yeterince	71	45,5
Toplam	156	100,0

Tabloya dikkat edildiğinde çalışanların "işletmedeki geleceklerine yöneticilerin sağlayacakları katkıya" inanma düzeylerinin ağırlıklı aritmetik ortalaması 0,74'tür. Bu sonuca göre yöneticilerin, işletmedeki geleceklerine sağlayacakları katkı açısından astlarını "iyi" derecede tatmin ettikleri söylenebilir. Bu sonucun sağlanmasında; patronların yöneticilere yeterince yetki devretmiş olmalarının önemli katkıları olduğu ileri sürülebilir.

2. Yöneticinin yönetim tarzından duyulan memnuniyet durumu: İşgörenlerin "yöneticilerin yönetim tarzından duydukları memnuniyet" düzeyine ilişkin dağılım Tablo 2'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 2: Yöneticinin Yönetim Tarzından Duyulan Memnuniyet Durumu

Seçenekler	Frekans	Yüzde
Çok az	11	7,1
Kısmen	28	17,9
Yeterince	117	75,0
Toplam	156	100,0

Tablo incelendiğinde, "çalışanların yöneticilerin yönetim tarzından duydukları memnuniyet" düzeylerinin ağırlıklı aritmetik ortalamasının 0,89 olduğu görülmektedir. Bu sonuç yöneticilerin yönetim görevini yapma konusunda astlarını tatmin etme derecesinin "oldukça iyi" olduğunu göstermektedir. Patronların yöneticileri gereğince güçlendirmiş olmalarının bu faktör üzerinde olumlu etkisi olduğu düşünülebilir.

3. İşletme Yöneticilerinin Çalışanlara Verdiği Değer: İşgörenlerin, işletme yöneticilerinin kendilerine verdiği değerden memnuniyet düzeyine ilişkin dağılım Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3: İşletme Yöneticilerinin Çalışanlara Verdiği Değer

Seçenekler	Frekans	Yüzde
Çok az	34	21,8
Kısmen	39	25,0
Yeterince	83	53,2
Toplam	156	100,0

Tabloya bakıldığında "çalışanların işletme yöneticilerinin kendilerine verdiği değere inanma" düzeyine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalamanın 0,77 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların yöneticilerin kendilerine verdiği değere inanma düzeylerinin "iyi" derecede tatmin edici olduğu söylenebilir. Bu sonucun elde edilmesinde yöneticilerin kişilik yapılarının ve yönetici eğitimlerinin önemli bir etken olduğu söylenebilir.

4. Yöneticilerin Günlük İşlerin Düzenlenmesinde Çalışanların Düşüncelerine Verdiği Değer: Çalışanların, yöneticilerin günlük işlerin düzenlenmesinde kendi düşüncelerine verdiği değere inanma düzeylerine ilişkin dağılım Tablo 4'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4: Yöneticilerin Günlük İşlerin Düzenlenmesinde Çalışanların Düşüncelerine Verdiği Değer

Seçenekler	Frekans	Yüzde
Çok az	28	17,9
Kısmen	60	38,5
Yeterince	68	43,6
Toplam	156	100,0

Tabloya göre çalışanların, yöneticilerin günlük işlerin düzenlenmesinde kendi düşüncelerine verdiği değere inanma düzeylerine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,75 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre yöneticilerin günlük işlerini yapılmasında düşüncelerine değer vermek suretiyle çalışanlarını tatmin etme düzeyi "iyi" olarak değerlendirilebilir. Bu sonucun elde edilmesinde de yöneticilerin kişilik yapılarının ve yönetici eğitimlerinin önemli bir etken olduğunu söylemek mümkündür.

5. Yöneticilerin Çalışanlarla İlgili Konularda Karar Alırken Fikirlerine Başvurma Durumu: Çalışanların, yöneticilerin kendileri ile ilgili olarak aldığı kararlarda görüşlerine başvurma düzeyine ilişkin dağılım Tablo 5'de görülmektedir.

Tablo 5: Yöneticilerin Çalışanlarla İlgili Konularda Karar Alırken Onların Fikirlerine Başvurma Durumu

Seçenekler	Frekans	Yüzde
Çok az	49	31,4
Kısmen	64	41,0
Yeterince	43	27,6
Toplam	156	100,0

Tablodaki sonuçlar göz önüne alındığında çalışanların, "yöneticilerin kendileri ile ilgili konularda alınan kararlarda kendi fikirlerine danışma" düzeylerinin ağırlıklı aritmetik ortalaması 0,65'tir. Bu sonuca göre yöneticilerin işgörenlerle ilgili olarak aldığı kararlarda fikirlerine başvurarak astlarını "orta" derecede tatmin ettikleri söylenebilir. Bu da yine yöneticilerin kişilik yapıları ve yönetici eğitimleri ile açıklanabilir.

6. Yöneticilerin Görevlerini Yapma Konusunda Çalışanlara Duyduğu Güven: Çalışanların, "yöneticilerin görevlerini yapma konusunda kendilerine duyduğu güven" düzeyine ilişkin dağılım Tablo 6'da gösterildiği şekildedir.

Tablo 6: Yöneticilerin Görevlerini Yapma Konusunda Çalışanlara Duyduğu Güven

Seçenekler	Frekans	Yüzde
Çok az	18	11,5
Kısmen	42	26,9
Yeterince	96	61,5
Toplam	156	100,0

Tablodaki veriler incelendiğinde "yöneticilerin işgörenlerin görevini yapma konusunda kendilerine duyduğu güven" düzeyinin ağırlıklı ortalamasının 0,83 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin işletmedeki geleceklerine sağlayacakları katkı açısından astlarını "çok iyi" derecede tatmin ettikleri söylenebilir. Bu sonucu patronların yöneticilere duydukları güvenin bir yansıması olarak değerlendirmek mümkündür.

7. Yöneticilerin İşgörenler İle İlgili Bilgilendirme ve Duyuruları Açık, Net ve Zamanında Yapma Durumu: Çalışanların, "yöneticilerin kendileri ile ilgili konularda bilgilendirme ve duyuruları açık, net ve zamanında yapma konusuna inanma" düzeyleri ile ilgili dağılım Tablo 7'de gösterildiği gibidir.

Tablo 7: Yöneticilerin İşgörenler İle İlgili Bilgilendirme ve Duyuruları Açık, Net ve Zamanında Yapma Durumu

Seçenekler	Frekans	Yüzde
Çok az	16	10,3
Kısmen	36	23,1
Yeterince	104	66,7
Toplam	156	100,0

Tablodaki veriler incelendiğinde, "yöneticilerin işgörenler ile ilgili bilgilendirme ve duyuruları açık, net ve zamanında yapmasına" duyulan güven düzeyine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,85 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre yöneticilerin işletmedeki çalışanlarını bilgilendirme ve duyuruları açık, net ve zamanında yapma açısından "çok iyi" derecede tatmin ettikleri söylenebilir. Bu sonucu da patronların yöneticilere duydukları güven ile açıklamak mümkündür.

8. İşgörenlerin Yönetici İle Her Konuyu Sevgi, Saygı ve Anlayış İçinde Konuşabilmeleri: İşgörenlerin, "yönetici ile her konuyu sevgi saygı ve anlayış içinde konuşabilmeleri" ne ilişkin dağılım Tablo 8'de gösterildiği gibidir.

Tablo 8: İşgörenlerin Yönetici İle Her Konuyu Sevgi, Saygı ve Anlayış İçinde Konuşabilmeleri

Seçenekler	Frekans	Yüzde
Çok az	31	19,9
Kısmen	46	29,5
Yeterince	79	50,6
Toplam	156	100,0

Tablodaki veriler incelendiğinde "işgörenlerin yönetici ile her konuyu sevgi, saygı ve anlayış içinde konuşabilme" düzeyine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,77 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca

göre yöneticilerin işletmedeki çalışanlarını her konuyu sevgi, saygı ve anlayış içinde konuşabilme bakımından "iyi" derecede tatmin ettiği söylenebilir. Bu sonucun elde edilmesinde de yöneticilerin kişilik yapılarının ve yönetici eğitimlerinin önemli bir etken olduğunu söylemek mümkündür.

9. Yöneticilerin İşle İlgili Bilgi Düzeyinin Yeterliliği: İşgörenlerin, "yöneticilerin işle ilgili bilgilerinin yeterliliğine inanma düzeyi" ne ilişkin dağılım Tablo 9'da gösterildiği gibidir.

Tablo 9: Yöneticilerin İşle İlgili Bilgi Düzeyinin Yeterliliği

Seçenekler	Frekans	Yüzde
Çok az	22	14,1
Kısmen	49	31,4
Yeterince	85	54,5
Toplam	156	100,0

Tablodaki veriler incelenerek, "işgörenlerin yöneticilerin işle ilgili bilgi düzeyinin yeterliliği hakkındaki görüşleri" ne ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,80 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre işletme yöneticilerinin çalışanlarını işle ilgili bilgilerinin yeterliliği bakımından tatmin etme derecesi "çok iyi" olarak belirtilebilir. Bu sonucun elde edilmesinde yöneticilerin mesleki yetkinliklerinin yanı sıra yönetici eğitimlerinin de etkisi olduğu düşünülebilir.

10. Yöneticilerin İşgörenlerin Zayıf Yönleri Dışında İyi Yönlerini Bulmaya Çalışma Durumları: İşgörenlerin, "yöneticilerin kendi zayıf yönleri dışında iyi yönlerini de bulmaya çalışma durumları" hakkındaki görüşlerine ilişkin dağılım Tablo 10'da gösterildiği gibidir.

Tablo 10: Yöneticilerin İşgörenlerin Zayıf Yönleri Dışında İyi Yönlerini Bulmaya Çalışma Durumları

Seçenekler	Frekans	Yüzde
Çok az	33	21,2
Kısmen	51	32,7
Yeterince	72	46,2
Toplam	156	100,0

Tablodaki veriler incelenerek, "işgörenlerin yöneticilerin kendi zayıf yönleri dışında iyi yönlerini de bulmaya çalışma durumları" hakkındaki görüşlerine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama 0,75 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, yöneticilerin zayıf yönlerinin yanında iyi yönlerinin de bulunarak astlarını tatmin etmedeki başarı düzeyi "iyi" olarak değerlendirilebilir. Bu sonucun elde edilmesinde; hem yöneticilerin kişilik yapılarının ve yönetici eğitimlerinin, hem de patronların yöneticileri güçlendirmiş olmalarının önemli bir etken olduğu söylenebilir.

11. Yöneticilerin İşgörenler Üzerinde Uygulamakta Olduğu Kontrol Biçimi: Çalışanların, "yöneticilerin işgörenler üzerinde uygulamakta olduğu kontrol biçiminden duyduğu memnuniyet" düzeyine ilişkin dağılım Tablo 11'de gösterildiği gibidir.

Tablo 11: Yöneticilerin İşgörenler Üzerinde Uygulamakta Olduğu Kontrol Biçimi

Seçenekler	Frekans	Yüzde
a. Çok az	19	12,2
b. Kısmen	38	24,4
c.Yeterince	99	63,5
Toplam	156	100,0

Tablodaki sonuçlardan hareket edilerek "yöneticilerin işgörenler üzerinde uygulamakta olduğu kontrol biçiminden duyulan memnuniyet" düzeyine ilişkin olarak ağırlıklı aritmetik ortalama 0,83 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçtan hareket edilerek, yöneticilerin işgörenler üzerinde uygulamakta olduğu kontrol biçiminden duyulan memnuniyet düzeyi "çok iyi" olarak belirtilebilir. Bu sonucun patronların yöneticilere duydukları güvene bağlı olduğu söylenebilir.

F.Yöneticilerle Yapılan Görüşme (Mülakat) Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Uygulama yapılan işletmedeki profesyonel yöneticilere yapılandırılmış mülakat yöntemiyle; onların "işgörenlere karşı tutum ve davranışlarına etki eden faktörlere" ilişkin sorular yöneltilmiştir. Kuramsal bölümdeki bilgileri esas alarak hazırlanan bu sorulara verilen yanıtlara ilişkin değerlendirmeler aşağıdaki şekildedir:

1.Araştırma yapılan işletmede "Yönetim Kurulu Başkanlığı" ile "Genel Müdürlük" görevleri ayrı kişilere verilmiş olup, "Genel Müdürlüğe " aile bireyleri dışından bir profesyonel yönetici atanmıştır. Bu adım "kurumsallaşma" açısından büyük bir öneme sahiptir. Çünkü kurumsallaşmanın gerçekleşmemesi aile işletmelerinde önemli bir zafiyet alanı olarak görülmekte ve alınan kararlar ile uygulamalar sırasında sorunlar yaşanmakta, karar süreçlerinde gecikmeler, işin işleyiş biçiminde de aksamalar ortaya çıkmaktadır. Bu sorun, işgörenleri de doğal olarak olumsuz etkilemektedir. Ancak araştırma kapsamındaki işletmede bu engelin aşıldığı görülmektedir.

2.Genel müdürlüğe aile bireyleri dışından bir profesyonel yönetici atandığı gibi, diğer yönetsel kademelerde de aile bireylerinden bir atama yapılmamıştır. Bu da yine kurumsallaşma açısından önemli bir göstergedir.

3. Araştırma yapılan işletmede bütün işgörenler için yapıldığı gibi yöneticiler için de "ayrıntılı iş tanımları ve iş gerekleri" hazırlanmıştır. Bu formlarda yöneticiler arasındaki hiyerarşik yapı, yetki ve sorumluluk sınırlar açık bir şekilde belirlenmiştir. Böylece, "işgörenlerin kime bağlı olduğu, kimden emir alacağı ya da kime karşı sorumlu olacağı" noktasında belirsizlikler ve ikilemler ortadan kaldırılmıştır. Ayrıca yöneticiler, "kendilerine güven duyulmadığı" endişesine kapılmamakta ve patronlar tarafından güçlendirilmiş olmaktadırlar.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamındaki işletmede işgörenlerin, "yöneticilerinden duydukları genel tatmin düzeyinin" oldukça yüksek olduğu (0.78) görülmektedir. Bu faktörler arasında İşgörenleri en yüksek oranda (0.89) tatmin eden unsur ise; "yöneticilerin yönetim tarzından duyulan memnuniyet" olmuştur. Aslında bu sonuç oldukça anlamlıdır. Çünkü araştırma kapsamındaki işletmede görev yapan yöneticilerin önemli bir kısmı; mühendis kökenlidir. Ancak yöneticilerle yapılan mülakatlarda, onlara üniversitelerde görev yapan akademisyenler tarafından sürekli olarak yöneticilik eğitiminin verildiği anlaşılmıştır. Firmanın kurumsallaştığının önemli bir göstergesi olan bu yaklaşımın, yöneticilerin yönetsel tutumlarını olumlu yönde etkileyerek işgörenlere yansıdığı düşünülmektedir.

İşgörenleri ikinci sırada (0.85) tatmin eden unsur; "yöneticilerin işgörenler ile ilgili bilgilendirme ve duyuruları açık, net ve zamanında yapmalarıdır". Bu sonuç; "işgörenlerin kime bağlı olduğu, kimden emir alacağı ya da kime karşı sorumlu olacağı noktasındaki belirsizliklerin ve ikilemlerin" aşıldığını; iletişim ve koordinasyonun etkili bir şekilde gerçekleştiğini göstermektedir.

İişgörenlerin,"yöneticilerinden duydukları genel tatmin düzeyinin" yüksek olması, onların verimliliğine de olumlu şekilde yansımaktadır.. İşgören verimliliğine etki eden çok sayıda faktör bulunmakla birlikte bu işletmede yönetici tutum ve davranışlarının önemli düzeyde etkisi olduğu söylenebilir. "İnsanların işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalıştıkları" bilinmektedir. Aile işletmelerinde bireyci bir kültür ortamı mevcut olması, işletmede liyakat ve performanstan çok sadakat ve kıdemin yükselme için gerekli özellikler olarak ifade edilmesi yani bu işletmelerin kurumsallaşamamaları yönetici tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Fakat araştırma kapsamındaki firmada, yöneticilerle yapılan görüşmeden elde edilen bulgular; patron ve

yönetici arasındaki ilişkilerin, yönetici tutum ve davranışlarına olumlu yönde etki edecek nitelikte olduğunu yani bu işletmenin kurumsallaşma açısından bir hayli gelişme kat ettiğini göstermektedir.

Aile işletmesi niteliğindeki KOBİ'lerde, "patron-yönetici ilişkilerinin", çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkileyecek şekilde düzenlenebilmesi için; kurumsallaşmanın kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Ancak, kurumsallaşma çalışmalarının süreklilik arz etmesi gerekmektedir. Yani, aile işletmesi niteliğindeki KOBİ' lerin sadece sistemi oluşturmakla yetinmemeleri, bu sistemin işleyiş sürecinde de eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden sürekli yararlanmaya özen göstermeleri önerilebilir. Bu öneri aile işletmesi tarzındaki bütün firmalar için önemli olmakla birlikte, aile işletmesi niteliğindeki KOBİ'lerde, daha farklı bir anlam ifade etmektedir. Çünkü KOBİ'lerin, faaliyet gösterdikleri iş kolu içerisinde nispeten küçük bir paya sahip olmaları, işbölümü ve uzmanlaşma derecesinin düşük olması, girişimcinin işletmede fiilen çalışması ve modern yönetim tekniklerini uygulamadaki yetersiz kalmaları onlar için kurumsallaşmayı daha önemli hale getirmektedir.

KAYNAKLAR

AYTAÇ, S., "İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi", **Verimlilik Dergisi,** MPM Yayını, Sayı 2000/3.

ÇOLAKOĞLU, M. H., **Kobi Rehberi,** TOBB Genel Yayın No Genel: 359 – PM: 2., Ankara, Nisan 2002.

DAFT, R., **Management,** Second Edition, The Dryden Pres, ABD, 1991.

ERDEM, F., İŞBAŞI, J. Ö., "Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi , Optimum Güven mi?" **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı",** Nevşehir, 2000.

ERDİL, O., CİĞERİM, E. ve GÖK, Ş., "Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması", **I. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı,** İstanbul Kültür Üniversitesi, İ.İ.B.F., Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, 17-18 Nisan 2004.

ERDOĞAN, İ., **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri,** İ.Ü., İşletme Fakültesi, Yayın No: 248, İstanbul, 1991.

HALLIEN, J., JAMES, F., "Middle Managers and The Employee Psychological Contract; Agency, Protection and Advancement", **Journal of Management Studies,** September, 1997.

HATİPOĞLU, Z., "Temel Yönetim ve Organizasyon", **Yeni İktisat ve İşletme Yönetimi Dizisi,** No: 22, İstanbul 1978.

HICKS, H. G., GALET, R. C., **Organisations: Theory and Behavior,** Singapure, 1972.

HICKS G., H., **Örgütlerin Yönetimi, Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından,** Çeviri. Çeviren: Osman Tekok vd., 1. Cilt, Turhan Kitabevi, Ankara, 1978.

ILGAZ, N., "KOBİ'lerin Yönetim Sorunları Nerede Yatıyor?", **Verimlilik Dergisi,** MPM Yayını, Sayı 1993/3.

KANTER M., RASABETH, "The New Managerial Work", **Harvard Business Review,** November/December, 1989.

KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği,** Genişletilmiş 9. Bası, Beta Basım, Yayın, Dağıtım, 2003, İstanbul, s. 21.

KOÇEL, T., **I. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı,** İstanbul Kültür Üniversitesi, İ.İ.B.F., Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, 17-18 Nisan 2004, İstanbul.

LU Hong, WHILE E.Alison, BARRIBAL K. Louise, "Job Satisfaction Among Nurses: A literature Review", Nursing Studies, (42) 2005.

MORRISON J. Chambers, "The Job Satisfaction of Managerial and Executive Women: Revisiting The Assumptions", Journal of Education For Business, November/December, 1999

ÖNCER, M., "KOBİ'lerde Verimliliği Etkileyen Yönetimle İlgili Temel Sorunlar", **Verimlilik Dergisi,** MPM Yayını, Sayı 2000/1.

ÖZALP, İ., EREN, G. Ve ÖCAL, H., "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik", **Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi,** C: 4, Sayı: 2, Eskişehir, 1986,

ÖZDEVECİOĞLU Mehmet, "İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22–24 Mayıs 2003, Afyon.

PARK E.Jeong, DEITZ D.George, "The Effect of Working Relationship Quality on Salesperson Performance and Job Satisfaction: Adaptive Selling Behavior in Korean Automobile Sales Representatives", Journal of Business Research, April, 2005.

RAJAGOPALAN, N., DEEPAK, K. DATTE, "CEO Characteristics: Does Industry Matter",, **Academy of Management Journal**,Vol: 39, Iss: 1, 1996.

SARUHAN, Ş. C., TÜRKER, M. VOLKAN, "Personeli Güçlendirme Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklilik mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi mi? Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,** Afyon 2003, s. 817.

SERİNKAN, C., "İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi, **Verimlilik Dergisi,** MPM Yayını, Sayı 1996/4.

TİMUR Hikmet, "Norm Kadro ve İş Değerlendirmesinin Emek Verimliliğine Etkisi", Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, Ankara, 1983.

TOGIA Aspasia, KOUSTELIOS Athanasios, TSIGILIS Nikolaos, "Job Satisfaction Among Grek Academic Librarians", Library and Information Science Research, 26 (2004).

ULUDAĞ, İ. ve SERİN, V., **Türkiye'de KOBİ'ler: Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler,** İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 1991-25, İstanbul 1991.

KÜÇÜK İŞLETMELERDE İŞ-AİLE ÇATIŞMALARI, ÇALIŞMA HAYATINDAN DUYULAN MEMNUNİYET VE FİRMA BAŞARISIYLA İLGİLİ ALGILAR

Alev TORUN
Marmara Üniversitesi
Safiye Neslihan ERCAN
Marmara Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmada küçük işletmelerde iş-aile çatışmalarına yol açan sorunlar zaman temelli, duygu temelli ve davranış temelli çatışmalar çerçevesinde incelenmiştir. Kalitatif bir yöntemle yürütülen araştırmada, en çok yaşanan çatışma türünün zaman temelli çatışma olduğu, duygu temelli çatışmanın aileden işe dönük olarak yaşandığı, davranış temelli çatışmanın ise görülmediği bulunmuştur. İş ve aile arasındaki etkileşimlerde "evdeki huzur" kavramı, küçük işletme sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerinin çalışma hayatından duyduğu memnuniyeti ve firma başarısı ile ilgili algılarını etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: İş-aile çatışması, çalışma hayatı doyumu, firma başarısı

1. GİRİŞ

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde işle ilgili sakatlık ve hastalıkların büyük işletmelere oranla daha yüksek düzeyde olduğu bildirilmektedir. İşletme sahipleri, sağlık ve güvenlikle ilgili önlemler alınmasının çalışanları daha sağlıklı ve mutlu kılacağına, işverenin çalışanlara olan ilgisini ortaya koyacağına, verimliliği arttıracağına, tazminatları düşüreceğine, ürün ve hizmet kalitesini yükselteceğine ve giderleri azaltacağına inanmaktadır, ancak bu konuda atılan adımların yeterli olmadığı görülmektedir. İşletme sahiplerinin bu doğrultuda ilerleme sağlamaya yönelik girişimler için motive edilmesinin önemine dikkat çekilmektedir (Brosseau ve Li, 2005).

Büyük işletmelerde çalışanların iş ve aile yaşamlarına ilişkin sorunlarına küçük işletmelere oranla daha fazla duyarlılık gösterilmektedir. Bu işletmelerde esnek çalışma biçimleri, izinler, çocuk yuvaları, maddi yardımlar gibi desteklerle çalışanların yükü hafifletilmeye çalışılmaktadır. Büyük işletmeler çok sayıda kişiyi çalıştırdıkları için alternatif çalışma biçimlerini uygulayabilmekte ve ekonomik açıdan daha güçlü oldukları için rahatlatıcı yöntemleri benimsemeleri kolaylaşmaktadır. Ayrıca, bu işletmelerde göreceli olarak geniş imkanları bulunan bir insan kaynakları ekibinin işbaşında olması da bu duyarlılığı arttırmaktadır. Bu ekip, çalışanların yaşadığı güçlükleri daha detaylı bir biçimde inceleyebilmekte, iş ve aile arasındaki çatışmalar nedeniyle ortaya çıkan devamsızlık ve işten ayrılma sorunlarını daha iyi izleyebilmekte ve iş-aile dengesini sağlamaya yönelik önlemlerin firmaların rekabet gücündeki artışa katkısını daha iyi değerlendirebilmektedir (Morgan ve Milliken, !992).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri olumsuz bir biçimde etkileyen sorunlar arasında pazarlama, finansman, üretim ve teknoloji konusundaki sorunlar kadar yönetim sorunları da yer almaktadır (Çetin, 1996). İşletmelerin iyi bir biçimde yönetilmesine, işverenlerin özel yaşam ve iş

yaşamının birbiriyle çatıştığı durumlara ilgi göstermesi ve olumsuzlukları giderecek yaratıcı çözümlere öncülük etmesi katkıda bulunacaktır. Bireylerin hayatlarında önemli yer tutan iş ve aile alanlarının birbirleriyle uyum içerisinde varlıklarını sürdürebilmesi yönünde küçük işletmelerde de gerekli önlemlerin alınabilmesi için öncelikle sorunların belirlenmesi gereklidir. Bu amaçla gerçekleştirilen çalışmamızda, küçük işletmelerde yaşanan iş-aile çatışmaları ve bunların çalışma hayatından duyulan memnuniyet ve firma başarısı ile ilgili algılar üzerindeki etkileri işletme sahipleri ve üst düzey yöneticiler açısından incelenecektir.

2. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI

İş- aile çatışmasında roller arası bir çatışma söz konusudur. Bu alanlardan biriyle ilgili yükümlülüklerin yerine getirilmesi, diğeriyle ilgili sorumlulukların üstlenilmesini güçleştirmektedir. İki alan arasındaki çatışmanın zaman-temelli, duygu-temelli ve davranış- temelli olarak gerçekleştiği görülmektedir. Greenhaus ve Beutell (1985) bu üç çatışma türünü aşağıdaki biçimde tanımlamışlardır.

Zaman temelli çatışmada, bireylerin üstlendiği çeşitli roller kendilerine ayrılabilecek zaman için yarışmaktadırlar. Rollerden birine zaman ayrıldığında, diğeriyle ilgili beklentiler karşılanamamakta ya da bir alanla uğraşılırken kişinin zihninin diğer alanla meşgul olması, rolün hakkının verilmesini engellemektedir. İşte ve ailede zaman baskısına yol açan çeşitli faktörlerden söz edilebilir. Bunların arasında haftalık çalışma süresi, işe gidip gelirken yolda geçirilen zaman, fazla mesaiye kalma sıklığı, vardiyalı çalışma, iş saatlerinin çalışanın kontrolünde olmayışı, küçük yaştaki çocukların ebeveyni olmak, geniş bir aileye sahip olmak, eşin yöneticilik veya uzmanlık gerektiren bir görevi olması sayılabilir. Bu faktörler, iş veya aile için daha yoğun zaman harcanmasını zorunlu kılmakta, ancak bunu başarmak mümkün olmadığında, çatışma kaçınılmaz hale gelmektedir.

Duygu temelli çatışmada, bireyin rollerinden birine ilişkin olarak yaşadığı yorgunluk, kaygı, huzursuzluk gibi duygular, diğer rolünün gereklerini yerine getirmesini önlemektedir. Duygu-temelli çatışmaya neden olan unsurlar arasında işteki rol çatışmaları ve belirsizlikler, çalışma ortamındaki hızlı değişiklikler, çalışanlar arasındaki iletişim sorunları, aile-içi anlaşmazlıklar, eşlerin birbirlerine destek sağlamayışı, aile üyelerinin temel değerlerinin farklı oluşu yer alır. Bu gibi olumsuz durumların yarattığı gerginlikler, kişilerin hayatlarının bir alanından diğerine aktarılmakta ve her iki alanda da tatmin edici olmaktan çok uzak bir yaşantı sürmelerine neden olmaktadır.

Davranış temelli çatışmada, iş ve aile alanında uygun karşılanan davranışların birbirleriyle çeliştiği görülür. İş hayatı çoğunlukla mantık, nesnellik, ketum olma, kendi kendine yetme, rekabet, güç kazanma gibi kavramları yüceltirken, ailede duygusallık, yakınlık, sıcaklık, vericilik, şeffaflık, açıklık gibi özelliklere önem verilir. Bireylerin bu iki alandaki farklı beklentileri karşılamakta yetersiz kalmaları ve bir rolden diğerine geçerken esneklik göstermeyi başaramamaları, davranışlarından kaynaklanan bir iş-aile çatışması içerisine sürüklenmeleriyle sonuçlanır.

Çatışma; işle ilgili rol beklentilerinin aileyle ilgili görevleri engellemesi durumunda işten aileye, ailenin bireyden beklentilerinin kişinin iş hayatında aksamalara yol açması halinde de aileden işe yönelir. İki çatışma biçimi birbiriyle ilişkilidir. İş hayatının öncelik kazandığı dönemlerde ev ve ailenin ihmal edilmesi, bir süre sonra özel yaşama daha çok ilgi gösterilerek eksikliklerin telafi edilmesi zorunluluğunu doğurur. Aileyle ilgili sorumluluklara ağırlık verilmesi tercihi yapıldığında ise işe ilişkin performansın zarar görmesi sonucuyla karşılaşılır. Bu nedenle, işten aileye veya aileden işe yönelen çatışmalardan birini yoğun bir biçimde yaşayan kişilerin diğer çatışmadan da etkilenmesi önüne geçilmesi güç bir durum olarak ortaya çıkar.

3. İŞ-AİLE ÇATIŞMASINDA KİŞİLERARASI FARKLILIKLAR, İŞ TATMİNİ VE BAŞARI

İş-aile çatışması çeşitli özelliklere göre değişmektedir. İçsel kariyer yönelimleri, işteki ve ailedeki rollere verilen önem, cinsiyet rolleriyle ilgili beklentiler, çatışma çözümü için kullanılan yöntemler, girişimci veya çalışan konumunda bulunmak iş-aile çatışmalarını farklı biçimlerde

etkilemektedir. Bu çatışmalar da iş tatmini ve başarı/başarı algısı açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Bireylerin kendi ihtiyaçlarına göre tanımladıkları mesleki ideallerinin ifadesi olan içsel kariyer yönelimlerinin iş-aile çatışmasıyla ilişkili olduğu bulunmuştur**.** Kariyer yönelimleri, çalışanların iş ve aile hayatlarına ilişkin kararlarını etkileyerek çatışma yaşamalarına vesile olur. Kişilerin çalışma süreleri boyunca fazla değişikliğe uğramayan bu yönelimler; işinde yükselerek statü sembolleri elde etmek, yaşam boyu iş güvencesi sağlayan bir kurumda çalışmak, bağımsız çalışılabilecek bir ortamda bulunmak, heyecan ve yaratıcılık içeren bir iş yapmak ve iş, ilişkiler ve kişisel gelişim arasında bir denge kurmak yönündeki istekleri ortaya koyar. Bu değişik kariyer yönelimlerini benimseyenler arasında, hissettikleri zaman, duygu ve davranış temelli iş-aile çatışmasının düzeyi açısından farklılıklar kaydedilmiştir ve çatışmayı en yoğun yaşayanlara bağımsız çalışmak isteyenler arasında rastlanmıştır. Yaptıkları işlerin sonuçlarıyla ilgili sorumluluğu üstlenmek isteyen, özerklik arayışı içinde olan, sıkı denetimden hoşlanmayan ve başkalarının koyduğu kurallarla sınırlandırılmaktan kaçınan bu bireyler daha çok uzmanlık gerektiren işlerde ve küçük işletmelerin kurucusu olarak çalışmaktadır (Carlson ve diğerleri, 2003).

İş-aile çatışması konusunda bireyleri birbirinden ayıran bir diğer özellik, ebeveynlik rolüne ve ailenin geçimini sağlama yükümlülüğüne verdikleri önemdir. Bazı bireyler, işlerinin çocukları kadar önemli olduğunu düşünür ve hatta kimileri işlerine zaman ve emek açısından daha büyük yatırım yapılması gerektiğine inanırlar. Yapılan işin ailenin yaşam standardını yükseltme potansiyeli göz önüne alındığında, aile üyelerinin iş koşullarına uyum göstermesi gerektiği fikrini benimserler. Diğerleri ise ebeveyn olarak sorumluluklarının daha önemli olduğu görüşündedirler ve iş koşullarının çocukların ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi gerektiği düşüncesindedirler. Ailenin öncelik taşıması gerektiğine inanan bu kişiler, çocuklarla geçirilen zamanın yaşamlarına getirdiği anlamlı katkıların işten daha önemli olduğunu vurgulamaktadırlar (Loscocco, 1997). Araştırma sonuçları genellikle, işe adanmışlık ile iş-aile çatışması ve aileye düşkünlük ile aile-iş çatışması arasında pozitif ilişkilerin bulunduğunu ortaya koymuştur. Ancak bazı araştırmalarda, işe adanmışlığın aile-iş çatışması ile ve aileye düşkünlüğün iş-aile çatışması ile ilişkili olduğunu gösteren bulgular da elde edilmiştir (Şatır, 2002).

Cinsiyet rollerine ilişkin beklentiler de rollere verilen ağırlık konusunda belirleyici olmaktadır. Geleneksel cinsiyet rolleri, cinsiyetler arasında temel farklılıklar öngörmekte ve erkeklerin daha çok dışarıda çalışarak para kazanmasını ve kadınların da ev ve aile ile ilgilenmesini uygun görmektedir (Foley ve Powell, 1997). Bu gibi farklı yaklaşımlar, hissedilen iş-aile çatışmasının şiddetini ve yönünü (aileden işe veya işten aileye) etkilemektedir.

Uluslararası görevler alan kadın yöneticilerle yürütülen bir çalışmada, kadın yöneticiler için, hem başarılı bir kariyer sürdürmenin hem de iyi bir evliliği yürütüp çocuk yetiştirmenin erkeklerden daha güç olduğu vurgulanmıştır. İş ve ev hayatlarını dengelemek konusunda karşılaştıkları zorluklar çoğunlukla kadınları, meslekleri ve aileleri arasında bir seçim yapmaya zorlamaktadır (Linehan ve Walsh, 2000). Küçük işletme sahibi kadınlarla yapılan çalışmalar da bu kesimin iş-aile çatışmasını yoğun biçimde yaşadığını, çatışma düzeyi arttıkça iş tatmini ve işletmeyle ilgili başarı algısının azaldığını ve iş stresi ile iş-aile çatışması düzeylerinin erkeklerinkinden yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Firestone-Leach, 1997; Stoner ve diğerleri, 1990). Erkek işletme sahipleri, kadınlara oranla çeşitli üstünlüklere sahiptirler. Erkeklerin evle ilgili sorumlulukları daha azdır, işletmeleri daha büyük ve istikrarlıdır, sahip oldukları beşeri sermaye daha fazladır. Bununla birlikte, satış hacmi ve kazanç açısından kadınlar ve erkekler arasında genel olarak büyük bir fark görülmemektedir. Ancak, bu durumun daha çok eşinden ayrılmış kadınlar için geçerli olduğu, evli kadınların başarı açısından biraz daha geride kaldığı görülmektedir. Araştırıcılara göre bu durum, evli olmayan kadınların geleneksel cinsiyet rollerinin baskısından uzaklaşıp özgürce hareket etmelerine ve tek başına evin geçimini üstlenme zorunluluğu nedeniyle çok çalışmalarına bağlı olabilir. Öte yandan, evle ilgili sorumluluklarının çokluğuna rağmen kadınların gösterdikleri başarı, ev işi ve çocuk bakımı konusunda iyi bir düzenleme yaptıklarının göstergesi olarak ele alınabilir. (Loscocco ve Leicht, 1993).

Yukarıdaki önermeye paralel olarak, küçük işletmelerin sahibi olan kadın girişimcilerin başarılarını arttırabilecek faktörlerin ele alındığı bir çalışmada, işlerini büyüten kadın işletmecilerin, iş-aile çatışmasını çözümlemek için, başarısızlığa uğrayan girişimcilere göre daha uygun stratejiler seçtiği ileri sürülmüştür. Bu stratejiler, hem işteki hem de ailedeki rollerin daha büyük bir keyifle yürütülmesine olanak tanıyan stratejilerdir. Her iki alanda da yetki devrine gidilerek, işyerinde katılımcı yönetim tekniklerinin uygulanması, evle ilgili yükümlülüklerin de hizmet satın alarak gerçekleştirilmesi önerilmektedir. İş ve aileyi dengelemede kullanılan stratejilerin, iş-aile çatışmasını hafifletmesi durumunda, girişimcilerin kendilerini iyi hissettikleri ve bu durumun da işletmenin başarısına yansıdığı vurgulanmıştır. Yeterli çözümler uygulanamadığında ise, firma ömrü kısalmakta ve gelir kaybı oluşmaktadır (Shelton, 2006).

Çeşitli sektörlerden çalışanlarla yapılan bir araştırmada, girişimcilerin, beyaz yakalı, mavi yakalı ve profesyonel çalışanlara göre daha ağır bir iş yüküyle karşı karşıya olduğu bulunmuştur (Harris ve diğerleri, 1999). Kendi işinin sahibi olanlar ile başkalarına ait işletmelerde çalışanlar birbirleriyle kıyaslandığında, iş ve aile yaşantıları açısından iki grubun farklı avantaj ve dezavantajlarla karşı karşıya olduğu görülmüştür. Kendi işinin sahibi olan kişiler, daha özerk ve esnek koşullarda çalışmakla birlikte, işletmelerini ayakta tutmak için taşıdıkları sorumluluk onları işleriyle daha fazla özdeşleşmeye yöneltmekte ve daha fazla baskı hissetmelerine yol açmaktadır. Girişimci olmayan bireylerin ise işlerine daha az duygusal yatırım yapmaları ve daha güvenli bir ilişkiler ağı içinde olmaları nedeniyle iş-aile çatışmasıyla daha kolay başa çıkabilecekleri belirtilmiştir (Parasuraman ve Simmers, 2001). Ancak, özellikle büyük işletmelerdeki işgörenlerin, görevlerin daha resmi ve sistematik bir biçimde yapılandırılmasından dolayı işin yapılış biçimi ve zamanlamasıyla ilgili özgürlükleri kısıtlanmaktadır. Bu işletmelerde çalışan kişilerin daha yüksek ücretler almalarına karşın, iş ortamı üzerinde yeterli denetime sahip olmamaları, küçük işletmelerde çalışan bireylere göre iş tatminlerinin düşmesi sonucunu doğurmaktadır (Idson, 1990).

Küçük işletme sahipleri yoğun bir çalışma temposu içinde bulunmakla birlikte, işlerini kendi denetimleri altında yürütmekten dolayı çalışma hayatlarıyla ilgili yüksek düzeyde bir tatmin duymaktadırlar. Ancak burada kendi işini kurmanın kişinin planlı bir tercihiyle mi gerçekleştiği yoksa ekonomik kriz nedeniyle görülen kitlesel işten çıkarmalar, küçülmeler, iş seçeneklerinin daha çok sözleşmeli ve yarım zamanlı işlerden oluşması, iş güvencesinin düşüklüğü gibi durumların yol açtığı zorunlu bir yönelişle mi ortaya çıktığı önem taşımaktadır. Bu gibi ekonomik baskılar nedeniyle kendi işlerini kuranların iş yaşantılarıyla ilgili yaklaşımlarının, bilinçli bir seçimle girişimlerini başlatanlar kadar olumlu özellikler göstermeyebileceği ileri sürülmüştür (Jamal, 1997).

Kariyer ile ilgili eğilimler, iş ve aile rolleriyle ilgili öncelikler, içselleştirilen cinsiyet rolleri, çatışmanın çözümü için yapılan tercihler ve işveren ya da işgören durumunda bulunmak gibi bireysel özelliklerin farklılaştırdığı bir olgu niteliğindeki iş-aile çatışması, iş tatminini ve gerek iş başarısını gerekse başarıyla ilgili algılamaları etkilemektedir.

İş-aile çatışmasının kökeninde, çalışma ve aile bağlarını sürdürme gibi bireylerin kimliğini tanımlayan iki önemli rolün birbirini tehdit eder duruma girmesi yatmaktadır. Roller arasındaki bu uzlaşmazlığın, kişinin iş tatminini, başka bir deyişle işinden hoşnut olma durumunu etkileme potansiyeli vardır. Araştırmacılara göre, çatışmanın yarattığı gerginlik ve olumsuz duygular, bu tehdidin kaynaklarından birine, örneğin işe yönelerek, işe karşı tutumların olumsuz hale dönüşmesine yol açmakta ve çalışmaktan duyulan tatminin azalması sonucunu doğurmaktadır (Grandey ve diğerleri, 2005). Kadın ve erkek küçük işletme sahiplerinde iş-aile ve aile-iş çatışmaları iş stresine yol açmakta, iş stresi iş tatminini düşürmekte ve nihayet yaşam tatmini azalmaktadır (Firestone-Leach, 1997). İş ve aile rolleri arasında denge kurulabildiğinde ise her iki alanda da olumlu duyguların ortaya çıktığı ve bu duyguların bir alandan diğerine aktarılarak hem ev hem de iş hayatından duyulan memnuniyeti arttırdığı görülmektedir (Friedman ve Greenhaus, 2000).

İş başarısı, dışarıdan gözlemlenebilen para ve güç gibi ölçütlerle ve bireylerin kariyerlerinde ulaştıkları konumla ilgili kendi yargılarıyla değerlendirilmektedir. Refah, sosyal statü ve kendini gerçekleştirme gibi ödülleri getiren başarı, aile ve iş arasında anlamlı bir bütünleşme oluşturulamadığı

takdirde, ulaşılması güç bir hedefe dönüşmektedir. Bireyin işin dışındaki hayat alanlarına yapmak zorunda olduğu yatırımların iş başarısını kısıtlamasının önüne geçilmesinde aile bireylerinden ve iş çevresinden alınan sosyal destek önemli rol oynamaktadır. Böylece, iş ve aile birbiriyle kaynaştırılabilmekte, uyum sağlanmakta ve işte başarıya ulaşmak mümkün olmaktadır (Friedman ve Greenhaus, 2000). Aile işletmelerinde başarıyı arttırmaya yönelik önerilerin ele alındığı bir araştırmada, eşlerin ev ve iş yaşantılarına ilişkin ortak bir amaç çevresinde buluşmalarının ve birbirlerine güçlüklerin aşılmasında destek sağlamalarının işletmenin başarısına ve sağlıklı bir aile ortamına katkısı vurgulanmıştır (Foley ve Powell, 1997). Aycan ve Eskin'in (2005) bulguları da eşin desteğinin aileden işe yönelen çatışmayı hafiflettiğini, yaşam tatminini yükselterek depresyonu azalttığını ve evlilik doyumunu arttırdığını göstermiştir. Örgütsel destek ise işten aileye olan çatışmayı azaltmaktadır.

4. YÖNTEM

Çalışmada derinlemesine yüz yüze görüşme yöntemiyle, İstanbul'da değişik sektörlerde (hukuk, inşaat, elektrik/elektronik, hizmet) faaliyet gösteren küçük işletmelerde, zaman, duygu ve davranış temelli iş-aile çatışmaları ve bu çatışmaların, çalışma hayatından duyulan memnuniyet ve firma başarısıyla ilgili algılara etkisi incelenmiştir.

Katılımcılar, çalışan sayısının 50 veya daha az olduğu küçük işletmelerin sahipleri ya da üst düzey yöneticileridir. Katılımcı grubu kolay ulaşma olanağı bulunan kişilerden oluşturulmuştur. Çalışmada yer alan 21 katılımcının 12'si erkek ve 9'u kadındır. Katılımcıların yaşları 27 ile 70 arasında değişmekte olup ortalaması 47.3'tür. Toplam çalışma süresi 2 yıl ile 54 yıl arasında değişmektedir ve ortalaması 23.2 yıldır. Şimdiki işinde çalışma süresi 1 yıl ile 37 yıl arasında değişmektedir ve ortalaması 14 yıldır. Tüm katılımcılar üniversite mezunudur. İşletmelerde çalışanların sayısı 7 ile 48 arasındadır. Firmaların en eskisi 1969, en yenisi ise 2002 yılında kurulmuştur.

Hepsi evli ve çocuklu olan katılımcılarla görüşmeler iş yerlerinde yürütülmüş ve yaklaşık 35-40 dakika sürmüştür. Katılımcıların isteği doğrultusunda, görüşmelerde kayıt cihazı kullanılmamıştır. Görüşmeler, araştırmacılar tarafından not tutmak suretiyle kaydedilmiştir.

Görüşmelerin standart bir formatta yürütülebilmesi için aşağıdaki soru formu hazırlanmış ve bu formdaki sorulara verilen cevaplar temalar halinde gruplanarak araştırma bulgularını oluşturmuştur:

1-a) İşinizde geçirdiğiniz zaman; evle ilgili sorumluluklarınızı yerine getirmenizi, aile bireyleriyle ilgilenmenizi, beraber zaman geçirmenizi güçleştiriyor mu? Nasıl?

1-b) Ailenizle geçirdiğiniz ve evle ilgili sorumluluklarınıza ayırdığınız zaman; işinizi gerektiği gibi yapmanızı, mesleğinizde ilerlemenizi güçleştiriyor mu? Nasıl?

2-a) İşinizde gün boyunca yaşadığınız yoğunluğun ve karşılaştığınız sorunların yarattığı yorgunluk ve gerginlik aile ortamına nasıl yansıyor?

2-b) Ailenizle ilgili zihninizi meşgul eden stres ve kaygılarınız olduğunda, bu durum işinize nasıl yansıyor?

3-a) İşinizde verimli çalışmanızı, sorunları çözmenizi sağlayan davranışların evde/ailede işe yaramadığı veya zararlı olduğu durumlarla karşılaşıyor musunuz? Nasıl?

3-b) Evinizde/ailenizde hayatınızı kolaylaştıran davranışların işinizde etkisiz olduğu veya istemediğiniz sonuçlara yol açtığı durumlarla karşılaşıyor musunuz? Nasıl?

4- İş hayatınız ve aile hayatınız arasında yaşanan bu etkileşimler, çalışmaktan duyduğunuz memnuniyeti (işinizden; ortaklar, müşteriler, tedarikçiler, yöneticiler, çalışanlar ile ilişkilerden; iş ortamından hoşnut olma durumunuz) nasıl etkiliyor?

5- İş hayatınız ve aile hayatınız arasında yaşanan bu etkileşimler, firmanızın başarısını (benimsediğiniz hedeflere ulaşma derecenizi) nasıl etkiliyor?

5. BULGULAR

Araştırmada içerik analizi ile ortaya konan bulgular; zaman temelli çatışmalar, duygu temelli çatışmalar, davranış temelli çatışmalar, iş-aile etkileşimlerinin çalışma hayatından duyulan memnuniyet

ve firma başarısıyla ilgili algılara etkileri başlıkları altında toplanmıştır. Bu başlıklar altında katılımcılarla yürütülen görüşmelerden yapılan alıntılara yer verilmiştir.

5.1. Zaman Temelli Çatışmalar

Katılımcıların en çok üzerinde durdukları çatışma türüdür. Tüm katılımcılar işten aileye ve aileden işe zaman temelli çatışma yaşadıklarını belirtmişlerdir. Erkek katılımcılar, genellikle çok fazla iş yükünün bu tarz bir çatışmaya neden olduğunu söylemişlerdir. Kadın katılımcılar ise, zaman temelli çatışmanın en önemli nedeninin çocuklarına ve eşlerine vakit ayırmak olduğunu bildirmişlerdir. Bulgular, erkeklerin işten aileye olan çatışmayı kadınlardan daha çok yaşarken, kadınların aileden işe olan çatışmayı erkeklere göre daha yoğun yaşadığını ortaya koymaktadır. Erkekler, ailelerine önem verdiklerini belirtmekle birlikte, işlerine daha çok zaman ayırdıklarını söylerken; kadınlar, ailelerine daha çok zaman ayırmakta, işleri önemli olsa bile ailelerinin her şeyden önce geldiğini vurgulamaktadırlar.

"Bir keresinde çocuğun yuva müsameresini kaçırdım diye eşimle tartıştık. Ben de aslında ufacık çocuk fark etmez bile diyordum ki, öyle olmadığını gördüm. Çocuklar da duygusal yönden sarsılabiliyorlar. Onları yıpratmamak lazım." –Erkek Katılımcı

"Bir ara evden uzak kaldım. Gidip uzun süre şehir dışında kalmam gerekti. Proje bitip de eve dönünce, oğlumun sevincini görmek şehir dışı projeleri kabul etmemi güçleştirdi. İlkokul beşinci sınıfta olan oğlum, "anne, babam evde" diye şaşırmış ve sevinmişti. O günü hiç unutmam..."-Erkek Katılımcı

"Hiçbir zaman çocuğumun basket maçını kaçıran bir baba olmak istemedim. Ama sanırım öyle oldum.."-Erkek Katılımcı

"İşime de evime de makul vakit ayırmak için organize olmaya çalışıyorum. Ailemi, eşimi ve çocuklarımı hiçbir şekilde ihmal etmem. Onlar her şeyin üstünde, her şeyden önemli. Onlara vakit ayırmak işten de önemli."-Kadın Katılımcı

"Aileme vakit ayırmaya her zaman özen gösteririm. İş, para gelip geçer, yeter ki eşimle çocuklarımla huzurlu olayım. Tabii ki bazen iş yoğunluğu çok olabiliyor. Ama yine de mutlaka bir huzursuzluk yaşanacaksa, yani sorun olacaksa işte olsun. Nitekim oluyor da zaten. Aile ortamının düzeni ve huzuru benim için her şeyden önce gelir."-Kadın Katılımcı

"Her zaman aileme zaman ayırırım. Aile gibisi var mı? Bir sıralar işte hafta sonları da çalışmam gerekiyordu. Eğer bu durum devam etseydi işi bırakırdım. Parası iyi olsa bile benim için fark etmezdi. 'Aliye' dizisindeki gibi: Çocuklarım olmadan asla."-Kadın Katılımcı

5.2. Duygu Temelli Çatışmalar

Katılımcıların çoğu ailede yaşanan ve strese neden olan olumsuzlukların işe yansıdığını vurgulamışlardır. İşte yaşanan problemlerin işyerinde çözümlendiğini, bazen de evde tartışılsa bile huzursuzluğa neden olmadığını, aksine aileleriyle yaşadıkları bu paylaşımların kendilerini daha iyi hissettirdiğini, işle ilgili yorgunlukların aile ortamında hafiflediğini belirtmişlerdir. Görüşülenlerin anlatımlarından, ailenin bir sosyal destek kaynağı işlevi gördüğü ve işle ilgili gerilim ve sıkıntılarla başa çıkılmasına yardımcı olduğu sonucu çıkmaktadır.

"Aile problemleri işime yansır. Mesela evde eşimle kavga etmişsem, ofisimde çatacak adam ararım. Stajyer avukatları az kaçırmadım değil."-Erkek Katılımcı

"Evdeki sıkıntılarım nedeniyle stajyerlerimi çok kaçırdım. Adam dayanmıyor bana. Buna rağmen işte depresif bir ortam varsa, aileye yansıtmamaya çalışırım. Yani günah keçisi genelde stajyerler oluyor."-Erkek katılımcı

"Aile ortamında bir gerginlik olduğunda, bu durum çalışırken hep aklımın bir köşesinde oluyor ve kafamı işe tam manasıyla veremiyorum. Ama işteki stres verici durumları, eve gidince eşimle paylaşıyoruz. Her günün sonunda günlük analiz yapıyoruz."-Kadın Katılımcı

"İşte karşılaştığım sorunlar, aile ortamında gerilmeme sebep olmaz. Problemleri, uzatmadan iş yerinde çözmeye çalışırım. Çözemesem bile evde eşimle konuşup dertleşmek huzur verir. Evdeki problemleri çözmek daha zor, uğraştırıcı, nereye giderseniz gidin sizinle geliyor."-Erkek Katılımcı

"İşte problem olunca, evde maksimum tembellik yapıp erkenden yatarım. Eşim yanıma geldiğinde tartışırız. Hem onun işini hem de benimkini konuşur, rahatlarız."-Kadın Katılımcı
"Uzun mesafeler kat edildiğinde, hava şartları ve uzun yol almak bedeni yorgunluğa sebebiyet veriyor. Bu yorgunluğa rağmen, kızımdan iki makas alınca, bu bana yetiyor. Dünyaya bedel."-Erkek Katılımcı

Katılımcılar işle ilgili olumsuz duygularının aileye fazla yansımadığını belirtmekle birlikte olumlu duygularının ev hayatına aktarıldığını belirten örnekler vermişlerdir. Öte yandan, ailedeki sevinçli olaylar da işteki enerji ve coşkuyu arttırarak başarıya katkıda bulunmaktadır. İş ve aile arasındaki etkileşimlerin zaman zaman çatışmaya yol açmasına karşın, iki alanın birbirini geliştirmesine yol açan bağlantılar da söz konusudur.

"Bence, aile pozitif enerji yollayan bir reiki'dir. Ama işte de iyi şeyler olunca, eve dönerken yoldan eşime çiçek almak gibi şeyler geçiyor içimden. Yani aile yönü ağır bassa da, iş yönü de var aslında. Mesela aynı gün içinde üç müvekkil gelmişti bir gün. Şanslı günüm dedim. O hevesle, akşam güzel bir restorana rezervasyon yaptırıp eşimle gittik."-Erkek Katılımcı
"Bir keresinde önemli bir toplantı öncesinde eşim aradı ve ultrason neticesini söyledi. Oğlan olacak dediği andan sonra ben mutluluk sarhoşu oldum. Sonra toplantıya da o moralle girince, müşteriyi kaptım tabii. Ama işin aileye etkisi de tartışılmaz. Biz işteki başarılarımızı hep birlikte kutlarız, alışveriş yaparız, şarap açarız..."-Erkek Katılımcı

5.3. Davranış Temelli Çatışmalar

Tüm katılımcılar, evde ve işte farklı davranış kalıpları benimsediklerini söylemişlerdir. İşte karşılaşılan problemleri çözmek için daha katı kurallar uyguladıklarını belirtirken, evde ise yumuşak başlı davranmanın problemleri çözmede daha etkili olduğunu vurgulamışlardır. Özellikle kadın katılımcılar, iş yerinde sert, kendine güvenli olmanın ve güçlü görünmenin öneminden bahsetmişlerdir. Katılımcılar, farklı rollerin beklentilerine davranışlarını uydurabildikleri için, davranış temelli çatışmalar yaşamadıklarını ifade etmişlerdir.

"Evde daha duygusalım. Daha çok 'ben'im. İşte duygusal tarafım ön planda değil. İşte daha soğukkanlı davranırım. Evde biraz panik durumlarım da yok değil."-Kadın Katılımcı
"Eşim bir gün iş yerime geldi. Dışarıda bekliyormuş, ben de farkında değilim. Asistanıma yaptığı bir hatadan dolayı çıkışıyordum. Eşimi sonradan fark ettim: Bana korku dolu gözlerle bakıyordu. Sonra bana beni öyle görünce çok şaşırdığını söyledi, çünkü evde öyle değilimdir. Problemleri çözerken yelkenleri suya indiririm, ama işte içim kan ağlasa bile güçlü görünmeliyim. Ailem zayıf taraflarımı görse de olur, ama iş yerinde asla zayıf görünmemeliyim."-Kadın Katılımcı
"Çalışanlarıma, çocuğum gibi davranmam tabii ki. Kimseyle yüz göz olamam. Yüz verdin mi tepene çıkabiliyor insanlar. İşte daha mesafeli olmak lazım."-Erkek Katılımcı
"İşteki ve ailedeki davranışlarım farklı. Evde sürekli konuşurum mesela. Bazen eşime baygınlık gelir. İşte sessiz kalırım. Söz gelimi birine çok kızdımsa, sessiz, gözlerimle yiyerek azarlarım. Evde direkt bağırırım. Sonuçta evdeki ortam daha samimi."-Kadın Katılımcı
"İşte, soğukkanlıyım, olayları büyütmem, ama sert biriyimdir. Babam asker de değildi, ama ben böyle disiplin delisiyim. Ama sadece işte böyleyim, evde daha sakinim. Ailedeki problemleri sükunetle çözerim, ya da çözmeye çalışırım. Sanki evin kapısından girince, üzerimdeki takım elbisenin baskı yaratan gücünden kurtulup, rahat biri oluyorum. Huzur evde çünkü."-Erkek Katılımcı
"Evde nazlıyımdır. Sakin sakin naz yaparım. İşte savaş rüzgarları estirdiğim olur. Bilmiyorum, çalışanlarıma bir sorun bakalım hakkımda ne diyecekler?"-Kadın Katılımcı
"İşyerinde birine küsünce konuşmadan olur mu hiç? Evde eşime, çocuğuma küsünce konuşmam onlarla." –Kadın Katılımcı

5.4. İş-Aile Etkileşimlerinin Çalışma Hayatından Duyulan Memnuniyet ve Firma Başarısıyla İlgili Algılara Etkileri

İş hayatı ve aile hayatı arasındaki etkileşimlerin, çalışmaktan duyulan memnuniyet ve firma başarısıyla ilgili algılara etkisi sorulduğunda, tüm katılımcılar 'evdeki huzur' kavramının önemi üzerinde

durmuşlardır. Ailevi huzursuzlukların işe gitme isteğini düşürdüğünü, ailedeki huzurun ise iş hayatına yansıdığını ve dolayısıyla firma başarısını olumlu yönde etkilediğini düşünmektedirler.

"İnsanın evinde ne kadar huzur, rahatlık ve mutluluk olursa, işine o derece daha iyi konsantre olabiliyor. Evdeki mutsuzluk iş başarısını engelliyor."-Erkek Katılımcı

"Evdeki düzenli hayat ve huzur, işime olumlu yansıyor. İşteki problemleri daha etkin bir yaklaşım içerisinde ele alıyorum."-Kadın Katılımcı

"Evde huzursuzluk varsa, işe ayağım geri geri gider."-Erkek Katılımcı

"Evdeki huzur ve mutluluk, işteki dengeyi sağlamama ve bu dengeyi korumama olanak sağlıyor. Böylece doğru kararlar verip, daha başarılı oluyorum. Yani başlangıç noktası evdeki huzur ve güven ortamı. Böylece insanın kafası salim oluyor, zevkle ve keyifle çalışıyor."-Kadın Katılımcı

"İş hayatının iyi gitmesi, aile hayatının iyi gitmesini; aile hayatının iyi gitmesi de iş hayatının iyi gitmesini tetikliyor. Bunlar birbirlerini tetikleyen güçler. İşte iyi bir şey olmuşsa, eve mutlulukla gidiyorum ve mesela evde eşim bir jest yapıp kahvaltıyı hazırlamışsa işe gülümseyen bir yüzle gidiyorum. Bütün bunlar da hem iş hem aile hayatımdan memnuniyet duymamı sağlıyor. Zaten işim çok stresli, o yüzden evim benim back-up'ım."-Kadın Katılımcı

"Başarımız, firma başarısı ailenin pozitif etkisinden doğar. Diyelim ki evde eşimle çocuğumla mükemmel, eğlenceli bir gece geçirmişiz, mesela DVD seyredip, mısır yemişiz, sohbet etmişiz. O zaman işe daha şevkle ve zevkle giderim. Motive olurum. Bu da başarıya götürür. Reiki'ler, fengshui'ler boşuna çıkmadı. Pozitif etkileşim, pozitif düşünce çok önemli."-Erkek Katılımcı

"İş ve aile hayatım dengeli olunca tabii ki firmam daha başarılı olur. Ama temeli ev, evdeki azınlık benim arkamdaki en büyük destek. Ben mutlu olunca, olumsuzlukları kafama takmam. İşte değişik fikirler aklıma gelir, yaratıcılığım artar. Mutlu, mesut, motive bir şekilde işimi gücümü yaparım ve ne olur? Tabii ki başarı olur. Bizim işte başarı ne demek? Para demek. Para kim için? Çocuklarım için. Demek ki, aile birincil önemde." -Kadın Katılımcı

"Aile bağlantıları kuvvetli ise, iş başarısı artar. Aile huzuru olunca, insan daha programlı bir yaşam tarzına sahip oluyor ve kendisini işte de geliştirme imkanını buluyor. Zaten çocuğun gelişmesinde de manevi destekler ve sağlam bir aile yaşamı önemli. İş, her zaman kurulur ya da bulunur, önemli olan gönüllerin birliği, ailevi ilişkilerin güçlü olması."-Erkek Katılımcı

"Aile…İşteki başarı için gerekli tek şey, eve gidince pozitif ve candan ilişkiler içinde olmak. Sevdiğini ve sevildiğini bilmek. İş, aslında bir araç, materyal bir araç. Aile ise amaç. Her şey onlar için…"-Kadın Katılımcı

"Aile aşktır, sevgidir. İşi besler, büyütür, geliştirir. Kişiyi başarılı bir birey yapar. Yani sanırım hiçbirimiz ailemiz arkamızda olmadan başarılı olamazdık." -Erkek Katılımcı

6. TARTIŞMA

Bu çalışmada, zaman baskısı nedeniyle işteki ve ailedeki yükümlülüklerin eşzamanlı olarak yerine getirilmesinde güçlük çekilmesi, iş hayatında ortaya çıkan gerginliklerin aileye, ailede doğan sıkıntıların işe yansıması ve işyerinde ya da evde gösterilmesi uygun olan davranışların ortama göre farklılaştırılamaması biçiminde ortaya çıkan iş-aile çatışmaları incelenmiştir. Ayrıca, bu çatışmaların küçük işletme sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerinin çalışma hayatından duyduğu memnuniyet ve firma başarısı ile ilgili algıları üzerinde yarattığı etkiler de ele alınmıştır.

Zaman temelli çatışmanın katılımcıları en çok rahatsız eden çatışma türü olduğu ortaya çıkmıştır. Yabancı literatürdeki bulgular (Bartolome ve Evans, 1980) ve Türkiye'deki çalışmalar (Aycan ve Eskin, 2005; Giray ve Ergin, 2006; Şatır, 2002), iş-aile çatışmasının aile-iş çatışmasına göre daha yoğun yaşandığını ve ailenin sınırlarının işin sınırlarına göre daha fazla geçirgenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ancak bu çalışmada, katılımcıların hem iş hem de aile rolleri için zaman bulmakta zorlandıkları görülmüştür. Diğer çalışma bulgularının elde edildiği örneklemlerin çoğunlukla ücret karşılığında çalışan kişileri kapsaması, bu çalışmada ise örneklemin büyük bölümünün işletme sahiplerinden oluşması bu bulgu ile ilişkilendirilebilir. Ücret karşılığında çalışanlar, işlerini kaybetme kaygısıyla işe öncelik vermek durumunda kalırken, daha bağımsız çalışma koşulları bulunanlar,

sorumluluğu çift taraflı olarak hissetmiş olabilirler. Bununla birlikte, çatışmanın yönü ile ilgili cinsiyet farkları söz konusudur. Erkekler arasında işten aileye, kadınlar arasında ise aileden işe dönük çatışma daha yaygındır. Bu bulgu, diğer araştırma bulguları (Aycan ve Eskin, 2005; Greenhaus ve Beutell, 1985) ile tutarlıdır. Gerek Batı toplumlarında gerekse toplumumuzda, ev işleri ve çocuk bakımı konusunda daha çok kadınları sorumlu gören bir anlayışın egemen olması, kadınların aileden işe yönelik çatışmayı daha çok yaşamasına katkıda bulunmuş olabilir.

Duygu temelli çatışmaların bu araştırmadaki katılımcı grubu için aileden işe dönük olarak yaşandığı, işten aileye dönük böyle bir çatışmanın ortaya çıkmadığı görülmüştür. Aile içindeki rol çatışmalarının ve belirsizliklerin, örneğin, boş zamanları değerlendirme niteliğindeki etkinliklerin aile bireylerine ayrılacak zamanla çatışması veya ev işlerinin eşler arasında nasıl paylaştırılacağına ilişkin anlaşmazlıklar içine girilmesi gibi sorunların duygu temelli çatışmalarla ilişkili olduğu öne sürülmüştür (Carlson, 1999). Çalışma bulguları, bu görüşü doğrulamakta, katılımcıların aile içindeki olumsuzluklardan etkilendiği ve bunları işlerine yansıttığı anlaşılmaktadır. Ancak işyerindeki çatışma ve belirsizlikler ev ortamına aktarılarak bir iş-aile çatışmasına yol açmadığı gibi, bunların çözümünde aile üyelerinden destek alınmaktadır. Araştırmaya katılanlar işyerinde kimi zaman etkili çözüm yollarını uygulayarak kimi zaman ise olumsuz duygularını daha güçsüz bireylere yansıtarak sorunlarının üstesinden gelmektedirler. Öte yandan, iş ve aile arasında olumlu aktarımların da gerçekleştiği ve bunların çift yönlü olarak işlediği saptanmıştır. İşteki ve ailedeki istenen olaylardan kaynaklanan mutluluk, aile bireyleriyle ilişkilerin güçlenmesine ve işteki performansa olumlu katkılarda bulunmaktadır. Bu sonuç, olumlu bir ruh halinin bilişsel işlevleri hızlandırdığı, çalışma isteğini arttırdığı ve kişilerarası etkileşimleri iyileştirdiği yönündeki bulguları (Edwards ve Rothbard, 2000) destekler niteliktedir.

Davranış temelli çatışmaların katılımcılar için sorun oluşturmadığı, iş yerinde ortaya koydukları davranış biçimleriyle evde gösterdikleri davranış biçimlerini kesin çizgilerle birbirinden ayırdıkları ve işveren ya da yönetici kimliği ile eş, ebeveyn gibi diğer kimlikleri arasında bir uyumsuzluk bulunmadığı belirlenmiştir. Davranış temelli iş-aile çatışmasını ele alan bir çalışmada, bu tür çatışmanın yaş ile birlikte azaldığı bulunmuştur (Stephens ve Sommer, 1996). Örneklemimizi oluşturan katılımcıların çoğunun orta yaş grubunda bulunması, yaş ilerledikçe kazanılan deneyimlerin kişileri olgunlaştırdığını ve işyerinde ve ailede uygun düşen davranışlar konusunda daha seçici olduklarını düşündürmektedir. Katılımcılar, işyerinde mesafeli ve sert görünmeyi, evde ise duygusal ve yumuşak tavırlar takınmayı tercih etmektedirler. Öte yandan, kadınlar, kendinden emin ve güçlü bir işveren ya da yönetici imajı oluşturmak için özel bir çaba harcadıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, işveren ve yönetici rollerinin daha çok erkeklere özgü kabul edilen özelliklere uygun düştüğü inanışının toplumda yaygın olduğunu ve kadınların da otorite kurabilmek için bu kalıp yargılar doğrultusunda hareket etme zorunluluğunu hissettiklerini ortaya koymaktadır. Başarılı yöneticilere atfedilen özelliklerin ele alındığı araştırmaların bulguları da kadınların, başarılı yöneticinin maskülen (erkeksi) bir tarzı olması gerektiğine inandığını göstermektedir (Cames ve diğerleri, 2001).

Katılımcılara göre, evdeki huzur, işteki tatminin ve başarının anahtarıdır. Duygu temelli çatışmalarda değinilen olumlu aktarımlarda da belirtildiği gibi, işteki ve ailedeki olumlu durumlar birbirine aktarılmaktadır. Bununla birlikte, katılımcıların daha çok aile üzerinde durmaları, aileye düşkünlüklerinin, işe adanmışlıklarından daha güçlü olduğu izlenimini uyandırmaktadır. Aycan ve Eskin'in (2005) bulgularına göre, aile Türk toplumunda en önemli yeri tutmaktadır ve iş sorumlulukları nedeniyle ailenin zarar görmesi, aile sorumlulukları nedeniyle iş hayatının zarar görmesinden daha kaygı vericidir. Bu çalışmadaki katılımcıların da benzer görüşleri paylaştığı söylenebilir. Ayrıca, aile-iş çatışmasının performans üzerindeki etkisinin iş-aile çatışmasından daha güçlü olduğunu gösteren bulgular (Kossek ve Ozeki, 1999) dikkate alındığında, aileyi ön planda tutan ve duygusal konularda çatışmayı aileden işe dönük olarak yaşayan katılımcılarımızın da algıladığı gibi, bu durumun başarılarını tehlikeye düşürebilecek bir etken olduğu ileri sürülebilir. Öte yandan, araştırmalar, ailelerinin desteklediği, olumlu bir ruh hali ve başarı duygusu aşıladığı bireylerin, başa çıkma becerilerinin arttığını, daha etkin çalıştıklarını, kendine güvenli ve iyi hissettiklerini ve işlerine büyük bir enerjiyle sarıldıklarını

göstermektedir. Bunun yanı sıra, bu kişilerin iş tatminleri ile örgüte duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu ve işten ayrılmayı düşünmedikleri de belirlenmiştir (Balmforth ve Gardner, 2006). Çalışmamızda da ailenin sosyal destek kaynağı olarak tatmin ve başarının en önemli aracı işlevini gördüğü ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmanın bulguları, iş ve aile arasında zaman temelli çatışmalar ve aileden işe yönelik duygu temelli çatışmalar yaşandığını, tatmin ve başarı üzerinde de ailenin en önemli rolü oynadığını ortaya koymuştur. Söz konusu çatışmaların çözümlenmesinde küçük işletme sahiplerine ve yöneticilerine, zaman yönetimi ve kişilerarası çatışmanın çözümü ile ilgili beceriler edinmeleri önerilebilir. Bu becerilerin yardımıyla, üstlendikleri rollerin çeşitliliğinin gerginlik üretmek yerine yaşamlarına anlamlı katkılarda bulunacak bir niteliğe kavuşması beklenebilir.

Küçük işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin hayatlarında ailenin merkezi bir konumda yer alması, bu işletmelerde çalışanlar için olumlu bir durum sayılabilir. Ailenin öneminin farkında olan işverenlerin, çalışanların iş ve aile çatışmalarından kaynaklanan sorunlarına çözüm getirebilecek çeşitli politikaları benimsemeleri ve esnek bir yaklaşım içinde bulunmaları söz konusu olabilir. Ancak küçük bir katılımcı grubundan, kalitatif araştırma yöntemiyle edinilen bulgulara dayalı bu varsayımın sınanabilmesi için hem işverenleri hem de çalışanları kapsayan örneklemlerle yeni çalışmaların yapılması gereklidir.

KAYNAKLAR

AYCAN, Z. ve ESKİN, M. (2005). Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work-family conflict for men and women: The case of Turkey. *Sex Roles*, 53(7/8), 453-471.

BALMFORTH,K. ve GARDNER, D. (2006). Conflict and facilitation between work and family: Realizing the outcomes for organizations. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 69-76.

BARTOLOME, F. ve EVANS, P.L. (1980). Must success cost so much? *Harvard Business Review*, 58, 137-148.

BROSSEAU, L, M. ve Lİ, S.Y. (2005). Small business owners' health and safety intentions: A cross-sectional survey. *Environmental Health: A Global Access Science Source*, 4: 23.

CAMES,I., VINNICOMBE, S. ve SINGH, V. (2001). Profiles of "successful managers" held by male and female banking managers across Europe. *Women in Management Review*, 16(3), 108-117.

CARLSON, D.S. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 236-253.

CARLSON, D.S., DERR, C.B. ve WADSWORTH, L.L. (2003). The effects of internal career orientation on multiple dimensions of work-family conflict. *Journal of Family and Economic Issues*, 24(1), 99-115.

ÇETİN. C. (1996). *Yeniden yapılanma, girişimcilik, küçük ve orta boy işletmeler ve bunların özendirilmesi*. İstanbul: Der Yayınları.

EDWARDS, J.R. ve ROTHBARD, N.P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.

FIRESTONE-LEACH, M. (1997). *Relationships between work and life attitudes of small business owners*. Yayınlanmamış doktora tezi. Michigan: Wayne State University.

FOLEY, S. ve POWELL, G.N. (1997). Reconceptualizing work-family conflict for business/marriage partners: A theoretical model. *Journal of Small Business Management*, 35(4), 36-47.

Friedman, S.D. ve Greenhaus, J.H. (2000). *Work and family-Allies or enemies?* New York: Oxford University Press.

GİRAY, M.D. ve ERGİN, C. (2006). Çift-kariyerli ailelerde bireylerin yaşadıkları iş-aile ve aile-iş çatışmalarının kendini kurgulama davranışı ve yaşam olayları ile ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(57), 83-101.

GRANDEY, A.A, CORDEIRO, B.L. ve CROUTER, A.C. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 305-323.

GREENHAUS, J.H. ve BEUTELL, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
HARRIS, J., SALTSTONE, R. ve FRABONI, M. (1999). An evaluation of the job stress questionnaire with a sample of entrepreneurs. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 447-455.
IDSON, T.L. (1990). Establishment size, job satisfaction, and the structure of work. *Applied Economics*, 22, 1007-1018.
JAMAL, M. (1997). Job stress, satisfaction, and mental health: An empirical examination of self-employed and non-self-employed Canadians. *Journal of Small Business Management*, 35(4), 48-57.
KOSSEK, E.E. ve OZEKİ,C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work and Family*, 2(1), 7-32.
LINEHAN, M. ve WALSH, J.S. (2000). Work-family conflict and the senior female international manager. *British Journal of Management*, 11(3), Special Issue, S49-S58.
LOSCOCCO, K.A. (1997).Work-family linkages among self-employed women and men. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 204-226.
LOSCOCCO, K.A. ve LEICHT, K.T. (1993). Gender, work-family linkages, and economic success among small business owners. *Journal of Marriage and the Family*, 55(4), 875-887.
MORGAN, H. ve MILLIKEN, F.J. (1992). Keys to action: Understanding differences in organizations' responsiveness to work-and-family issues. *Human Resource Management*, 31(3), 227- 248.
PARASURAMAN, S. ve SIMMERS, C. A. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: A comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 551-568.
SHELTON, L.M. (2006). Female entrepreneurs, work-family conflict, and venture performance: New insights into the work-family interface. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 285-297.
STEPHENS, G.K. ve SOMMER,S.M. (1996). The measurement of work to family conflict. *Educational and Psychological Measurement*, 56(3), 475-486.
STONER, C.R., HARTMAN, R.I. ve ARORA, R. (1990). Work-home role conflict in female owners of small business: An exploratory study. *Journal of Small Business Management,* 28(1), 30-38.
ŞATIR, F.S. (2002). *Work-Family Conflict: In Relation with Job Involvement and Family Involvement.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

3

Bilişim Teknolojileri

KOBİ'LERİN BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNE ADAPTASYONLARI (MUĞLA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA)

Ali SAYILIR
Muğla Üniversitesi
Serkan DİRLİK
Muğla Üniversitesi
Sevgim MERCAN
Muğla Üniversitesi

ÖZET

Bilişim teknolojilerinin etkin kullanılması; işletmelerin bilgiye ulaşma, bilgiyi saklama ve örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli bilgilerin sağlanmasında işletmelere büyük kolaylıklar sunabilirler. Günümüzde işletmelerin temel sorunlarından biri bilişim teknolojilerine uyum sağlanmasında güçlükler yaşaması ve bilişim teknolojilerinin örgütsel amaçların başarımı için nasıl kullanılması gerektiğine ilişkin yönetsel becerilerin yetersizliğidir. Muğla İlinde faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerine yapılan bu araştırmada KOBİ'lerin bilişim teknolojilerinin önemini kabullenmelerine karşın kullanma düzeylerinin oldukça düşük ve bilgi teknolojilerine ilişkin becerilerin de yetersiz olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Bilişim Teknolojileri, Uyum

1. GİRİŞ

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler gerek sayıları, gerek sanayi üretimindeki payları ve gerekse milli gelire katkıları bakımından ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutmaktadır. (Yörük ve Ban; 2003; s.15). Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı sonuçlarına göre 2002 itibariyle ülkemizdeki toplam işletme sayısı içinde 10'dan az işçi çalıştıran mikro ölçekli firmaların payı % 96,32, 10-49 işçi çalıştıran küçük ölçekli firmaların payı % 3,09, 50-250 işçi çalıştıran orta ölçekli firmaların payı % 0,48'dir. Bu itibarla, Türkiye'deki işletmelerin % 99,89'u AB uyumlu KOBİ tanımına girmektedir. KOBİ'lerin önemli bir bölümünün de mikro ölçekli firmalar olduğu görülmektedir. Ülkemizdeki KOBİ'ler ayrıca toplam işgücünün %76,7 sini istihdam etmektedir. Katma değerin %38'lik bir bölümünü yaratan küçük ve orta ölçekli işletmelerin gerçekleştirilen toplam yatırımlar içerisindeki payı %27'ye ulaşmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik, sosyal ve siyasal istikrarın sürekliliğinin sağlanmasında katkıları da dikkate alındığında, bu işletmelerin ulusal ve küresel iş dünyası açısından önemi ortaya çıkmaktadır. (DİE 2002 GSİS).

KOBİ'ler ekonomiyi dinamizm kazandırmak, istihdam sağlama ve yeni iş imkanı yaratmak, Esneklik ve yenilikleri teşvik etmek ve bölgesel kalkınmayı hızlandırmak rolleri ile ekonomik ve toplumsal kalkınmada çok önemli unsurlardır. (Sarıaslan, 1996: 15). KOBİ'lerin, sadece ekonomik hayata değil, sosyal hayatta da önemli rolleri vardır. KOBİ'ler, ülkede geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarını gidermede, mülkiyeti geniş bir alana yaymada, istihdam olanağı meydana getirip,

bunu sürdürmede ve demokratik hayatı canlı tutmada önemli bir güçtür. Tüketicilerin günlük, sürekli ihtiyaçlarını karşılamaları, toplumun tüm kesimleri ile direkt ilişki kurabilmeleri, tüketici isteklerine ve yeniliklere hızla uyum sağlayabilmeleri KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal hayatta istikrar unsuru olmalarının göstergeleridir. (Akgemci, 2001: 16).

Müftüoğlu (2002) KOBİ'lerin genel olarak sorunlarının ve başarısızlıklarının kaynağında bilgi noksanlığı olarak adlandırdığı alınan kararların nicelik ve nitelik olarak yeterli bilgiye dayandırılmamasının yarattığı darboğazın olduğunu ifade etmektedir. İşletmelerin artan rekabette sürdürebilir rekabet üstünlüğü sağlayarak ayakta kalmalarının günümüzde stratejik bir unsur olan bilgiyi etkin kullanmaları mecburiyeti yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda işletmelerin bilgi yönetiminde etkinliği sağlayan bilgi teknolojilerinden yararlanmaları gerekmektedir. Bu sayede bilgiyi etkin kullanarak bilgi noksanlığından kaynaklanan sorunlara çözüm bulabilme fırsatına sahip olabilirler.

Bu bağlamda bu çalışmanın amacı KOBİ'lerin bilgi teknolojilerinden yararlanmaları ve bilgiyi etkin kullanmalarını sağlayacak mekanizmaları ve faktörleri ortaya koyarak yazına katkı yapacağı gibi KOBİ yörecilerine de ışık tutmaktır.

2. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ TANIMI VE ÖNEMİ

"En basit şekliyle bilişim teknolojileri (BT), veri toplamak ve değerli bilgiler oluşturmak için işletme süreçlerine teknolojinin uygulanmasıdır. Genel olarak donanım, yazılım, iletişi araçları (faks, e-posta gibi) ile bunları destekleyen kaynaklar ve personelden meydana gelir. " (Güleş ve Bülbül; 2004: 216; Amrik S. , Moss Simon ve Ng Lionel; 2001: 31).

Bilgi teknolojileri, verilerin kaydedilmesini, saklanmasını, belirli bir işlem sürecinden geçirilerek yeni bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere ulaşılması, saklanması ve nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli şekilde uygulanmasına olanak tanıyan teknolojileri tanımlamada kullanılan terimi ifade etmektedir (Behan ve Holmes, 1990:1; Bengshir, 1996:39)

Bilgi teknolojileri; donanım, yazılım, telekomünikasyon, bilgi tabanlı yönetim ve diğer teknolojilerin bilgiyi depolamak, işlemek ve dağıtmakta kullanılmasıdır. (Daft, 2006: 546).

"Bilgi teknolojileri; sesli, resimli, metinli ve sayısal verilerin elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve dağıtımını yürüten mikro-elektroniğe dayanan hesaplama ve iletişim teknolojilerini içerir. Bu çerçevede, başta bilgisayarlar ve bunlara destek sunan girdi ve çıktı donanımları olmak üzere faks, mikrografik, telekominkasyon, doküman doldurma ve hazırlama makineleri ve basım makineleri vb. bilgi teknolojileri terimi içinde yer alan donanımlar olmaktadır." (Bensghir, 1996: 39).

Bilgi teknolojileri başlangıçta işletmelerin üretim süreçlerini daha verimli hale getirmek için kullanılırken zamanla tüm faaliyetlerde kullanılmaya başlanmıştır. Hem üretim hem de hizmet işletmelerinde hızlı ve kaliteli bilişim sağlayan bilgi teknolojileri işletmelerin işlemle ilgili faaliyetlerini ve işletme kaynaklarının kullanımını daha etkin hale getirmektedir. Hızlı ve kaliteli bilişim ve aşağıya çekilmiş maliyetler işletmelerin kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak içinde bulundukları endüstride ayırt edilecek nitelikler kazanmalarına imkan sağlamaktadır. Bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla, üretimde düşük maliyet, esneklik ve standartizasyon sağlanmış, küçük üretim hacimlerinden ölçek ekonomilerin üstünlüklerini yaratmak mümkün olmuştur. Bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması ile işletmeler, işletme kaynaklarını etkin kullanan ölçek ekonomileri yaratarak endüstri için daha verimli imkanlar sağlamışlardır. Hızla gelişen ve maliyetleri azalan bilişim teknolojilerinin kullanılmanın yaygınlaşması ile işletmeler maliyetlerini düşürüp, yeni ürün ve hizmetlerle rekabet güçlerini verimliliklerini arttırabilmişlerdir. (Yeniçeri ve İnce, 2005: 149–154)

Bilişim teknolojilerinin kullanılması ile sistematik çözüm üretme, yeni yaklaşımlar deneme, geçmiş deneylerden öğrenme, sürekli pazar analizi yapma ve bilginin hızlı ve etkin bir şekilde kullanılması gibi olmakta ve işletmeler bu şekilde avantajlar elde etmektedir. (Tekin vd. , 2003).

3. ARAŞTIRMANIN AMACI:

Çalışmanın amacı Muğla ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin bilişim teknolojilerini kullanma düzeyleri ve işletmelere etkileri, bilişim teknolojilerini kullanırken karşılaştıkları sorunlar ve bilişim teknolojilerinin onlara ne gibi artı değerler kazandırdığı belirlemektir.

4. MATERYAL VE YÖNTEM:

Bu çalışmada Muğla ilinde faaliyet gösteren Muğla Ticaret Odası, Fethiye Ticaret Odası, Marmaris Ticaret Odası, Bodrum Ticaret Odası ve Milas Ticaret Odasına kayıtlı toplam 12070 işletmelerden basit rasgele yöntemle seçilen örneklem üzerinde anket uygulanarak veriler toplanmıştır. Anakütleyi temsil edecek örneklem sayısı %5 hata payı ile 370'dir. (Saunders vd. ; 2000: 156) Çalışmada anketlerin geri dönüş oranı göz önünde tutularak örneklemin 2 katı 2*370= 740 işletme basit rasgele yöntemle belirlenmiştir. Araştırmada yaklaşık 550 işletmeye ulaşılmış bunlardan 376'sı anketi cevaplamayı kabul etmişlerdir. Böylece araştırmadaki örneklem sayısı ana kütleyi temsil etme büyüklüğüne ulaşılmıştır. Ancak cevap vermeyenlerin bir sapma yaratabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Veriler SPSS 11.0 programında analiz edilmiştir. Araştırma için kullanılan anket formu büyük ölçüde Bensghir'in (1996) ve Karalar, Eroğlu, Sevim'in (2005: 365-373) çalışmalarından yararlanılarak hazırlanmıştır. Anket soruları büyük bir oranda işletme sahiplerine veya işletme yöneticilerine uygulanmıştır. Anket dört kişi tarafından, yüz yüze uygulanarak ve ticaret odalarından yazı alınarak gerçekleştirilmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI:

Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri

Personel Sayısı	**İşletme Sayısı**	**Yüzde (%)**
1-9 arası	297	79,0
10-49 arası	73	19,4
50-250 arası	6	1,6
Toplam	**376**	**100**
Faaliyet Süresi	**Frekans**	**Yüzde (%)**
1 yıl veya daha az	1	0,3
1-5 yıl arası	124	32,9
6-9 yıl arası	74	19,6
10-14 yıl arası	91	24,3
15 yıl veya daha fazla	77	20,5
Yanıtlamayan	9	2,74
Toplam	**376**	**100**

Ana Sektörler İtibariyle Dağılım	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Ticaret	229	60,9
Hizmet	104	27,7
Üretim	22	5,9
Diğer	21	5,7
Toplam	**376**	**100**

Araştırmaya katılan işletmelerin büyüklükleri, çalışan sayısı esas alınarak incelendiğinde; % 79'unun Çok küçük (mikro), % 19,4'ünün küçük işletme, % 1,6'sının da orta boy işletme olduğu belirlenmiştir. Mikro işletmelerin 2002 yılı Genel Sanayi Sayımı sonucunda da ülkemizde toplam işletme sayısı içindeki payı % 96,7 olduğu göz önüne alındığında Küçük İşletmelerin (10-49 arası çalışan sayısı) Muğla İlinde oranın Türkiye ortalamasında daha yüksek olduğu görülmektedir. Ankete katılan işletmelerin % 20.5'i 15 yıl ve daha fazla süredir, %24.3'ü 10-14 yıl arası, %19.6'sı 6-9 yıl arası, %32.9'u 1-5 yıl arası, % 0.3'ü 1 yıl ve altında bir süredir faaliyetini sürdürmektedir. İşletmelerin yaklaşık % 70'inin beş yıldan daha fazla süre faaliyette bulunmaları görece istikrarlı bir duruma işaret etmektedir. Muğla ilinde faaliyette bulunan araştırmaya katılan işletmelerin sektörlere göre sınıflandırması yapıldığında; %60,9'unun ticaret, %27,7'sinin hizmet, %5,9'unun üretim, %1,9'unun diğer sektörlerde (inşaat, makine vs.), %0,5'inin hizmet-üretim, %1,6'sının ticaret-hizmet, %1,1'inin ticaret-üretim ve %0,3'ünün ticaret-hizmet-üretim sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler olduğu tespit edilmiştir. Bu verilerden de anlaşılacağı üzere Muğla ilinde faaliyet gösteren işletmeler ağırlıklı olarak ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 4. İşletmelerin Hukuki Yapısı ve Özsermaye Tutarları

Hukuki Yapı	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Anonim Şirket	8	2,1
Limitet Şirket	172	45,7
Şahıs Şirketi	155	41,2
Diğer	33	8,8
Cevaplamayan	8	2,1
Toplam	**376**	**100**
Özsermaye Tutarı	**Frekans**	**Yüzde (%)**
5000-10000 YTL arası	39	10,4
11000-15000 YTL arası	7	1,9
16000-20000 YTL arası	20	5,3
21000 YTL ve üzeri	189	50,2
Yanıtlamayan	121	32,2
Toplam	**376**	**100**

Araştırmaya katılan işletmelerin hukuki yapılarına bakıldığında; %2.1'inin Anonim Şirket, %45.7'sinin Limitet Şirket, %41,2'sinin Şahıs Şirketi ve %8.8'inin de diğer (kolektif şirket) olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan işletmelerin özsermaye tutarlarına bakıldığında; %10.4'ünün 5000-10000 YTL arası, %1.9'unun 11000-15000 YTL arası, %5.3'ünün 16000-20000 YTL arası ve %50.2'sinin 21000 YTL ve üzerinde özsermaye tutarına sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 6. İşletmelerin Bilgisayar Kullanma Süreleri

	Frekans	**Yüzde (%)**
1 yıldan az	29	7,7
1-4	130	34,6
5-9	118	31,4
10-14	53	14,1
15 yıl ve daha fazla	4	1,1
Cevapsız	5	1,3
Bilgisayar kullanılmıyor	37	9,8
Toplam	**376**	**100**

Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir kısmı % 66 sı 1-10 yıl arası bilgisayar kullanmaktadırlar. İşletmelerin % 9,8'inde bilgisayar kullanılmamaktadır. Bu rakam oldukça yüksektir.

Tablo 7. İşletmelerin Bulunan Veri İletişim Ağı

	Frekans	Yüzde (%)
bir iletişim ağı yok/	283	75,3
LAN-Local Area Network	73	19,4
WAN-Wide Area Network	5	1,3
Cevapsız	15	4,0
Toplam	**376**	**100**

İşletmelerin büyük bir kısmında (%75,3) LAN ve WAN yoktur. Bu rakam işletmelerin bilgisayar sayısına göre oldukça düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 8. İşletmelerin 2000 Yılından Bu Yana Bilgi Teknolojilerine Yaptıkları Toplam Yatırım Tutarı

	Frekans	Yüzde (%)
5000 YTL'den az	112	29,8
5000– < 10000 YTL	101	26,9
10000– < 15000 YTL	59	15,7
15000- < 20000 YTL	24	6,4
20000 ve üzeri	22	5,8
Cevapsız	58	15,4
Toplam	**376**	**100**

Araştırmaya katılan işletmelerin yarısından fazlası (% 56,7) 2000 yılından bu yana 10000 YTL ve altında bilgi teknolojilerine yatırım yaptıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 9. İşletmelerde İstihdam Edilen Bilgi İşlem Personeli Sayısı

	Frekans	Yüzde (%)
Yok	244	64,9
1-4	119	31,7
5-9	13	3,5
Toplam	**376**	**100**

İşletmelerin % 64,9'unda bilgi teknolojileri ile ilgili personel istihdam edememektedir.

Tablo 10. İşletmelerin Bilgi Teknolojilerini Kullanma Düzeyinin Yetersizliğinin Sebepleri

	Frekans	Toplam içindeki yüzde
İşgücü ve teknik altyapı yetersizliği	113	30,0
İnternet ve BT kullanımı konusunda yeterli bilgi birikiminin olmaması	131	34,8
Müşterilerin internet aracılığıyla çalışmamaları	135	35,9
Uygulama maliyetlerinin çok yüksek olması	67	17,8
Diğer	23	0,6
Yetersiz bulmayan	39	10,4

Tablo 10'da görüldüğü gibi işletmelerin bilgi teknolojilerini kullanma düzeylerindeki yetersizliğin nedenini 1. sırada müşterilerinden, 2. sırada bilgi teknolojilerine ilişkin bilgisizliği, 3. sırada işgücü ve teknik alt yapı yetersizliğini, 4. sırada da uygulama maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 11. Bilgi Teknolojilerini Kullanırken Karşılaşılan Sorunlar

	Frekans	**Yüzde (%)**
Yok	201	53,5
Bilgi eksikliği	50	13.3
Teknik sorunlar,yerel bağlantıların yetersizliği	15	4,0
Personel eğitimi	13	3,5
Bağlantı hızı,hat bağlantı sorunları	7	1,9
İnternet kullanımı çok ileri düzeyde değil	10	2,7
Yeterli teknik bilgisi olmayan personel,yabancı dil eksikliği	8	2,1
işletim sistemi kaynaklı sorunlar	5	1,3
Alt yapı ve maliyet	12	3,2
Teknoloji ve malzeme eksikliği	5	1,3
Cevapsız	50	13,3
Toplam	**376**	**100**

Araştırmaya katılan işletmelerin yarısından fazlası bilgisayar vb. teknolojilere sahip olmadıkları ve bilgi teknolojilerini kullanırken bir sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Diğer işletmelerin verdikleri cevapları kategorileştirdiğimizde Tablo 11'deki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 12. Bilgi Teknolojilerinin İşletmelere Katkıları

	Frekans	**Yüzde (%)**
Evet, katkı sağlıyor	169	45,1
Zaman açısından katkısı olduğunu düşünenler	26	6,9
işlerin kolaylaştığını ve işteki etkinliğin arttığını düşünenler	42	11,3
Bilgiyi daha etkin kullanıldığını düşünenler	24	6,4
İşletme kaynalarının daha etkin kullanılmasına ilişkin görüş belirtenler	13	3,4
Maliyet odaklı değerlendirenler	18	4,7
Süreçlerin verimliliği eksenli görüş belirtenler	39	10,5
Cevapsız	55	14,5
Toplam	**376**	**100**

Araştırmaya katılan işletmelerin %45,1'i bilgi teknolojilerinin katkı sağladığını belirtmişler fakat ne tür katkılar sağladığını belirtmemişlerdir. Bilgi teknolojilerinin katkılarını belirtenlerin cevapları Tablo 12'de kategorileştirilerek sunulmuştur.

Aşağıdaki tablolarda araştırmaya katılan işletme sahibi veya yöneticilerinin 24 likert tipi 5 dereceli ifadeleri değerlendirmeleri sonucunda elde edilen frekanslar yer almaktadır. (*1: yararlanılmamaktadır, 2: çok az yararlanılmaktadır, 3: kısmen yararlanıyorum, 4: çoğunlukla yararlanıyorum, 5 tamamen yararlanıyorum)*

Tablo 13: Farklı Yönetsel İşlerde İşletmelerin Bilgi Teknolojilerini Kullanım Düzeyleri

	Yönetsel İşler											
	Muhasebe İşlemleri		**Bordo Maaş hesaplama**		**İrsaliye fatura düzenleme**		**İş emirleri düzenlenme**		**Sipariş düzenleme**		**Bütçe Hazırlıklarını düzenleme**	
Ortalama	**1,93**		**2,69**		**2,28**		**1,92**		**2,04**		**1,86**	
Standart Sapma	**1,25**		**1,72**		**1,56**		**1,33**		**1,39**		**1,25**	
Kullanım Düzeyi	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
1	204	54,3	168	44,7	198	52,7	228	60,6	207	55,1	222	59,0
2	65	17,3	22	5,9	28	7,4	31	8,2	47	12,5	51	13,6
3	45	12,0	36	9,6	44	11,7	51	13,6	44	11,7	45	12,0
4	33	8,8	47	12,5	42	11,2	33	8,8	38	10,1	31	8,2
5	22	5,9	98	26,1	59	15,7	28	7,4	35	9,3	22	5,9
Cevapsız	7	1,9	5	1,3	5	1,3	5	1,3	5	1,3	5	1,3
Toplam	367	100	376	100	376	100	376	100	376	100,0	376	100

Tablo 13'ün devamı

	Yönetsel İşler											
	Para Yatırma Çekme		Evrak Hazırlama-Kayıt- Dağıtım		Stok Kontrol		Personelin Performans Kontrolü		Kalite Kontrol		İnsan gücü Planlama	
Ortalama	**2,21**		**3,08**		**1,54**		**1,31**		**1,20**		**1,01**	
Standart Sapma	**1,41**		**1,42**		**1,01**		**0,64**		**0,78**		**0,14**	
Kullanım Düzeyi	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
1	182	48,4	87	23,1	268	71,3	293	77,9	340	90,4	365	97,1
2	49	13,0	43	11,4	39	10,4	41	10,9	3	0,8	4	1,1
3	54	14,4	47	12,5	41	10,9	37	9,8	6	1,6	1	0,3
4	50	13,3	138	36,7	12	3,2	-	-	8	2,1	-	-
5	36	9,6	56	14,9	11	2,9	-	-	9	2,4	-	-
Cevapsız	5	1,3	5	1,3	5	1,3	5	1,3	10	2,7	6	1,6
Toplam	376	100	376	100	376	100	376	100	376	100	376	100

	Yönetsel İşler											
	Malzeme Planlama		Bütçe Planlama		Sermaye Planlama		Satışların Planlaması		Üretim İş Programları Planlama		Kalite Planlama	
Ortalama	**1,09**		**1,32**		**1,21**		**1,17**		**1,07**		**1,05**	
Standart Sapma	**0,39**		**0,78**		**0,67**		**0,59**		**0,37**		**0,28**	
Kullanım Düzey	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
1	346	92,0	305	81,1	326	86,7	332	88,3	352	93,6	353	93,9
2	13	3,5	27	7,2	20	5,3	18	4,8	12	3,2	12	3,2
3	10	2,7	25	6,6	14	3,7	14	3,7	4	1,1	5	1,3
4	1	0,3	10	2,7	7	1,9	4	1,1	1	,3	-	-
5	-	-	3	0,8	3	0,8	2	,5	1	,3	-	-
Cevapsız	6	1,6	6	1,6	6	1,6	6	1,6	6	1,6	6	1,6
Toplam	376	100	376	100	376	100	376	100	376	100	376	100

Tablo 13'ün devamı

	Yönetsel İşler											
	Fabrika Yerleşim Planlama		**Depo Yerleşimi Planlama**		**Finansman Yönetimi**		**Dağıtım Sistemi Planlama**		**Yeni Ürün Planlama**		**AR-GE Planlama**	
Ortalama	**1,04**		**1,04**		**1,89**		**1,05**		**1,12**		**1,04**	
Standart Sapma	**0,24**		**0,24**		**1,29**		**0,27**		**0,54**		**0,25**	
Kullanım Düzey	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
1	359	95,5	359	95,5	223	59,3	357	94,9	349	92,8	358	95,2
2	7	1,9	7	1,9	47	12,5	9	2,4	6	1,6	8	2,1
3	4	1,1	4	1,1	41	10,9	4	1,1	9	2,4	4	1,1
4	-	-	-	-	36	9,6	-	-	3	0,8	-	-
5	-	-	-	-	24	6,4	-	-	3	0,8		--
Cevapsız	6	1,6	6	1,6	5	1,3	6	1,6	6	1,6	6	1,6
Toplam	376	100	376	100	376	100	376	100	376	100	376	100

Verilen cevaplara göre işletmelerin birinci sırada Evrak hazırlama, kayıt ve dağıtım, ikinci sırada bordo ve maaş hesaplama, üçüncü sırada irsaliye- fatura düzenleme işlerini yaptıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Tablo incelendiğinde görüleceği gibi işletmelerin bilgi teknolojilerini kullanma düzeyleri oldukça düşüktür.

Tablo 14: İşletmelerin Bilgi Teknolojilerini Kullanım Alanlarını Önem Düzeyine Göre Değerlendirmeleri

Bilgi Teknolojilerini Kullanma Alanları	Ortalama
Müşteriye Daha iyi hizmet sunmak	3,5902
Verimliliği arttırmak	3,5635
Bilgiye hızlı ve ucuz bir şekilde ulaşabilmek	3,5920
Maliyetleri azaltmak	3,4677
Sipariş ve tedarik sürecini hızlandırma	3,3386
Sipariş ve tedarik süreci maliyetlerini düşürmek	3,2773
Satışları arttırmak	3,3913
Yenilikleri takip etmek	3,4627
Telefon, faks vb yerine daha ucuz olan e-posta kullanma	3,3438
İşletme içinde uygun bir koordinasyon sağlamak	3,2102
Rekabet gücünü arttırmak	3,3013
Yazıcı, tarayıcı gibi donanımları paylaşıma açarak maliyet avantajı sağlamak	3,2799
Hızlı çevresel değişimlere tepki verme	3,2669
Tedarikçilerle etkili iletişim kurmak	3,2500
Rakiplerin teknoloji düzeyine ulaşma gayreti	3,1902
İşletme dışıyla entegrasyon ve veri alış verişini sağlamak	3,2258
İnternet üzerinden tanıtım yapmak	3,3622
Daha katılımcı ve daha etkin karar vermek	3,3182
Ana/yan sanayi arasında koordinasyonu sağlamak	3,1338

Tablo 14'de işletmelerin bilgi teknolojilerinin kullanma alanlarına göre önem düzeyini belirlemeleri istenmiştir. Bilgi teknolojilerini kullanmanın bilgiye hızlı ve ucuz bir şekilde ulaşabilmenin açısından önemi en fazladır. İkinci sırada müşteriye daha iyi hizmet sunabilmenin bilgi teknolojilerini kullanmanın daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Üçüncü olarak da verimliliğin arttırılması amacıyla bilgi teknolojilerinin kullanımının önemi belirtilmiştir.

6. SONUÇ

Araştırma sonucunda elde ettiğimiz verileri değerlendirdiğimizde Muğla ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yaklaşık % 70'inin beş yıldan daha fazla süredir faaliyet gösterdikleri belirlenmiştir. ;% 60,9'unun ticaret ana sektöründe yer aldıkları görülmektedir. İşletmelerin % 90,2'sinde bilgisayar olması oldukça yüksektir. Bilgisayar alt yapısı yüksek olmasına rağmen yönetsel işlerde bilgi teknolojilerinden yeterince yararlanmadıklarını belirlenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu bilgi teknolojilerinin işletmelerine katkı sağladığını düşünmektedirler. Ama % 45,1'i işletmelere ne tür katkı sağladığını belirtmemeleri bilgi teknolojileri hakkındaki bilgi düzeyinin yetersiz olduğunu göstermektedir. İşletmelerin bilgi teknolojilerine yatırımlarının düşük olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunda mikro işletme ve küçük işletme olması nedeniyle bu sonuçların normal olduğu söylenebilir. Fakat bu durumun geçici olması ve KOBİ'lerin bilgi teknolojilerine adapte olmaları işletmelerin gelişimi için önemli bir zorunluluktur.

KAYNAKLAR

AKGEMCİ, T., (2001) "KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler", KOSGEB yayınları, Haziran.

BENSGHİR T. K. (1996). Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim, Ankara: TODAİE

DAFT R. (2006). The New Era of Management, South-Western Thomson, International Edition,

GÜLEŞ H. K. ve BÜLBÜL, H. (2004). Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara

KARALAR, R., EROĞLU, E. ve SEVİM, N. , "AB perspektifiyle Türkiye'deki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı ve Eskişehir Uygulaması, Uluslararası Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu, 19-22 Mayıs 2005, Bandırma,

MÜFTÜOĞLU, T. (2002) "Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler" , Turhan Kitabevi, 5. Baskı, Ankara.

TEKİN M., ZERENLER, M. ve YILDIZ, M. "İşletmelerde Bilişim Teknolojisi Kullanımının Örgtsel Yapıdaki Değişimlere Etkileri". II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 17-18 Mayıs 2003- Derbent/İzmit

SARIASLAN, H. (1996), "Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler, TOBB Yayınları, Ankara

SAUNDERS, M., LEWİS, P. ve THORNHİLL, A.. (2000). "Research Methods For Business Students" Prentice Hall: EnglanD

YENİÇERİ, Ö. Ve İNCE, M. (2005) "Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik," IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.

YÖRÜK, N. ve BAN, Ü. (2003) "KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama", Gazi Kitabevi, Ankara.

4

Finansman

AB SÜRECİNDE TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LER İÇİN YENİ BİR FİNANSMAN İMKANI: MEZZANİNE (KÖPRÜ) FİNANSMANI VE TÜRKİYE'DE UYGULANABİLİRLİĞİ

E. Şule AYDENİZ
Yeditepe Üniversitesi

ÖZET

BASEL II (Avrupa Ortak Pazarı) düzeyinde bankaların özsermaye ve kredi ilişkileri konusundaki yeni düzenleme, banka kredilerine ulaşmayı güç duruma getirmiştir. Bankalar, hem kredi vermeyi, hem de kredi masraflarının yüksekliğini üstlendiği risk bazında değerlendiriyorlar. Orta - küçük ölçekteki kuruluşlar, yeni ve kurulmakta olan şirketlerin riskleri yüksek olduğundan, kredi alma olanakları büyük çapta kısıtlandırılmıştır. Bu açıdan alternatif finansman kaynaklarının önemi, özellikle orta ve küçük şirketler için gittikçe artmaktadır. Bunlardan biri "Mezzanine Sermaye"dir. Mezzanine sermaye, hem özsermayenin, hemde yabancı sermayenin özelliklerini içeren bir arafinansman şeklidir. Yabancı sermaye özelliği, vadeli oluşu ve sabit bir faiz oranına tabii tutulmasından kaynaklanmaktadır. Özsermaye özelliği de kara bağlı bir tazmin oranının bulunmasından oluşur. Yüksek bir esnekliğe sahip olan bu finansman türü ile özsermaye ve borçlar arasıdaki boşluğun kapatılması amaçlanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Mezzanine, KOBİ, Arafinansman

1. GİRİŞ

BASEL II (Avrupa Ortak Pazarı) düzeyinde bankaların özsermaye ve kredi ilişkileri konusundaki yeni düzenleme, banka kredilerine ulaşmayı güç duruma getirmiştir. Bankalar, hem kredi vermeyi, hem de kredi masraflarının yüksekliğini üstlendiği risk bazında değerlendiriyorlar. Orta - küçük ölçekteki kuruluşlar, yeni ve kurulmakta olan şirketlerin riskleri yüksek olduğundan, kredi alma olanakları büyük çapta kısıtlandırılmıştır. Bu açıdan alternatif finansman kaynaklarının önemi, özellikle orta ve küçük şirketler için gittikçe artmaktadır. Bunlardan biri "Mezzanine Sermaye"dir.

Mezzanine finansmanı ise özsermaye ile yabancı sermaye arasında yeralmaktadır. Mezzanine finansmanı, kullanım şekillerine göre bilanço anlamında özsermaye veya yabancı sermaye olarak yerleştirilmektedir. Mezzanine finansmanı, geleneksel finansman imkanları ile karşılaştırıldığı zaman özsermaye olarak sınıflandırılmaktadır. Çalışmada KOBİ'lerin özellikler ve Türkiye ekonomisindeki önemi vurgulandıktan sonra KOBİ'lerin finansman imkanları ve mezzanine finansmanının özellikleri açıklandı. Mezzanine finansmanının uygulama alanları, avantaj ve dezavantajları belirtildi.

2. TÜRKİYE'DE KOBİ'LER

2.1. KOBİ TANIMI

Dünyada genel anlamda kabul görmüş bir KOBİ tanımlaması bulunmamaktadır. Bu konuda her ülkenin ekonomik özellikleri itibariyle belirlenmiş değişik ölçütler kullanılmaktadır. ABD'de istihdam edilen işçi sayısı ve satış tutarları nicel ölçüt olarak benimsenirken, nitel ölçüt olarak da işletme yönetimi

ve sahipliğinin bağımsızlığı esas alınmaktadır. Genel olarak 1-100 arası işçi istihdam eden işletmeler küçük, 100-500 arası işçi çalıştıran işletmeler ise orta büyüklükteki işletmeler olarak kabul edilmektedir (Muhammet Akdiş, ve Diğerleri, 2000).

AB Komisyonu kararına göre en fazla 500'den az çalışanı olup yıllık cirosu 75 milyon Euro'ya ulaşan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmıştır. OECD'nin gruplandırmasına göre çalıştırdığı işçi sayısı 20'den az olan işletmeler çok küçük, 100'e kadar olan işyerleri küçük, 101-499 arasında olanlar ise orta büyüklükteki işletme sayılmaktadır. Dünya Bankası ise 50'ye kadar işçi çalıştıran işyerlerini küçük işletme, 51-200 arası işçi çalıştıran işyerlerini ise orta ölçekli işletme olarak kabul etmektedir.

Ülkemizde farklı kuruluşlarca farklı KOBİ tanımlamaları yapılmaktadır. KÜSGET(Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı) 1-9 işçi çalıştıran işyerlerini küçük, 10-49 işçi çalıştıran işyerlerini orta, 50'den çok işçi çalıştıran işyerlerini ise büyük işletme olarak vasıflandırmıştır. KOSGEB(Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) Kuruluş Kanununa göre 1-50 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük, 51-150 arasında olan işletmeler da orta ölçekli işletme sayılmaktadır. DİE(Devlet İstatistik Enstitüsü) 1-9 arası işçi çalıştıran işletmeleri küçük, 10-24 arasında olanları orta, 25'den fazla olanları ise büyük işletme olarak kabul etmektedir. İTO(İstanbul Ticaret Odası) 25 kişiye kadar işçi çalıştıran işletmeleri küçük işletme kabul ederken, TOSYÖV(Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı) 10 işçiye kadar olan işletmeleri küçük, 11-100 arası işçi çalıştıran işletmeleri küçük ve orta ölçekli, 100'den fazla işçi çalıştıran işletmeleri ise büyük işletme olarak tanımlamaktadır.

2.2. TÜRKİYE EKONOMİSİNDE KOBİ'LERİN YERİ VE ÖNEMİ

DIE 2002 Genel Sanayi İş Yerleri Sayımı (GSİS) 1. aşama sonuçlarına göre, 2002 yılında Türkiye'de toplam 1.881.433 işletme faaliyet göstermektedir. Sayımda tarım dışı sektörlerde faaliyet gösteren ve Maliye Bakanlığı'nda vergi sicil kaydı bulunan tüm işyerleri kapsama alınmıştır. Bu işyerlerinde 6.484.168 kişi istihdam edilmektedir. İşletmelerin yoğunlaştığı sektörler, ticaret, komisyonculuk, tamirat; ulaştırma, depolama, haberleşme; imalat sanayii; otel ve lokantalar; diğer sosyal, toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri ile gayrimenkul, kiralama ve iş faaliyetleridir. Toplam işletmelerin % 94,6'sı bu sektörlerde faaliyet göstermektedir. İmalat sanayi işletmeleri içerisinde ise sırasıyla tekstil, konfeksiyon, deri; metal eşya sanayii; mobilya; gıda, içki, tütün; ağaç ve mantar ürünleri ile makine ve teçhizat sektörlerinde yoğunlaşma vardır. İşletmelerin ortalama ölçek büyüklüğü 3,4 kişidir. Ortalama ölçek büyüklüğü mikro işletme boyutunu aşan sektörler şöyle sıralanmaktadır: kok kömürü, rafine edilmiş petrol ürünleri; madencilik, taşocakçılığı; radyo, TV, haberleşme cihazları; motorlu kara taşıtları, karoseri; kimyasal madde ürünleri; elektrik, gaz, su; kâğıt ve kağıt ürünleri; diğer ulaşım araçları; ana metal sanayii; tekstil, konfeksiyon, deri; eğitim hizmetleri; hurda yeniden değerlendirme ile taş ve toprağa dayalı ürünlerdir (Figen Yılmaz; 2005).

TCMB her sene çok sayıda firmadan aldığı verileri derleyerek sektörler itibariyle bilançolar yayımlamakta, ele aldığı firmaların ölçek dağılımına göre net satış, aktif ve öz kaynak büyüklüklerini de vermektedir. TCMB çalışan sayısına ve net satışlara göre olmak üzere iki ayrı ölçek kriteri kullanmış olup, 1-50 kişi çalıştıran ya da net satışları € 7 milyonu ağmayan işletmeleri küçük ölçekli olarak kabul etmiştir. Çalıştırdığı kişi sayısı 50-500 veya net satışları € 7-40 milyon arasında olan işletmeler orta ölçekli; çalıştırdığı kişi sayısı 500'ü, net satışları € 40 milyonu ağan işletmeler de büyük ölçekli kabul edilmiştir. TCMB'nin orta ölçekli işletme büyüklüğü "çalışan sayısı kriteri" bakımından Türkiye'de genel kabul gören KOBİ ölçeklerini ağmakta, "net satış kriteri" bakımından ise AB Komisyonu'nun KOBĞ tanımına girmektedir (Figen Yılmaz; 2005).

Çalışan sayısı kriterine göre küçük ölçekli işletmeler 2002'de, net satışların % 15,4'ünü, toplam aktiflerin % 16'nı ve toplam özkaynakların % 11,8'ini gerçekleştirmiştir. Küçük ölçekli işletmelerin firma başına ortalama olarak, çalışan sayısı 21 kişi, net satışları € 7,4 milyon, aktifleri € 4,3 milyon, özkaynakları € 1,1 milyon düzeyindedir. TCMB yıllar itibariyle farklı sayıda firmanın verisini ele aldığından, verilerin gelişiminin firma başına ortalamalardan incelenmesi uygun görünmektedir. Buna

göre küçük ölçekli işletmelerin ortalama net satışları 2001'de % 29,9, 2002'de % 34,6 gerilemiştir. Firma başına ortalama aktif 2001'de % 14,6 azalırken, 2002'de % 7,5 yükselmiştir. Ortalama öz kaynakların da 2001'de % 36,6 gerilediği, 2002'de % 25,8 arttığı hesaplanmaktadır (Figen Yılmaz; 2005).

Net satış kriterine göre küçük ölçekli işletmelerin 2002'de, net satışların % 5,1'ini, toplam aktiflerin % 15,3'ünü ve toplam özkaynakların % 13,1'ini gerçekleştirdiği gözlenmektedir. Küçük ölçekli işletmelerin firma başına ortalamalar itibariyle, çalışan sayısı 49 kişi, net satışları € 2 milyon, aktifleri € 3,4 milyon, özkaynakları € 1 milyon düzeyindedir (Figen Yılmaz; 2005).

KOBİ'lerin toplam ihracattaki payı Türkiye'de % 9 civarında kalırken, bu oran ABD'de % 32, Almanya'da % 31, Hindistan'da % 40, Japonya'da % 38, İngiltere'de % 22, Güney Kore'de % 20, Fransa'da % 23 civarındadır. Ancak Türkiye'de KOBİ'ler, dolaylı ihracata konu olup, ihracat rakamlarına yansımayan, ama ihracata yönelik üretim ve satış yapmaktadırlar. Öyleki KOBİ'ler ihracatçı büyük firmalara fason üretimde bulunmaktadırlar. Fason üretim özellikle tekstil sektöründe oldukça yaygındır.

İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO), KOBİ'lerin durumunu gösteren 'İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2005' raporu, Türkiye'nin büyüme rakamlarının sorgulanmasını beraberinde getirecek. İSO'nun açıkladığı rapora göre KOBİ'lerin brüt katma değeri yüzde 6.2 oranında azaldı. Rapora göre, geçen yıl ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu Türkiye gayrisafi milli hasılasının (GSMH) yüzde 1'ini yarattı. İkinci 500 büyükte geçen yıl mali yapıdaki iyileşme durdu ve inişe geçti. İkinci 500 sanayi kuruluşunda özel büyüklerde toplam varlık finansmanında toplam borç payı önceki yıl yüzde 45.6 iken, geçen yıl yüzde 50.2'ye yükseldi. İlaç, boya hariç diğer tüm alt sektörlerde satış kârlılığının çok ciddi boyutlarda gerilediği belirtilen rapora göre, en büyük gerileme hazır giyim ve deride oldu (ISO).

3. KOBİ'LERİN GÜNÜMÜZDEKİ FİNANSMAN İMKANLARI

KOBİ'lerin toplam kredilerden aldığı pay yaklaşık % 6-8 olarak ortaya çıkmaktadır. Bu oran ABD'de % 43, Almanya'da % 35, Hindistan'da % 15, Japonya'da % 50, İngiltere'de % 27, Güney Kore'de % 47, Fransa'da % 48 civarındadır. Türkiye'de KOBİ-banka kredi ilişkilerinin zayıf olduğu anlaşılmaktadır.

KOBİ'lere yönelik destekler, kısaca aşağıda özetlenmiştir (Figen Yılmaz; 2005):

FINANSMAN DESTEKLERI
Halk Bankası
Eximbank (ihracat kredisi)
TKB
Dünya Bankası
Kredi Garanti Fonu (KGF)
(garanti ve kefalet şeklinde)

EĞITIM DESTEKLERI
Iktisadi Kalkınma Vakfı (IKV)
TOSYÖV
IGEME
KOSGEB
Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)

YATIRIM DESTEKLERI
Hazine Müsteşarlığı
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)
KOSGEB
Halk Bankası
TKB
TSKB

DANIŞMANLIK DESTEKLERI
KOSGEB
Hollanda Yönetim İşbirliği Programı (NMCP)
TOSYÖV
Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)
Milli Prodüktivite Merkezi
Halk Bankası

PAZAR DESTEKLERI
TOBB
KOSGEB
İstanbul Ticaret Odası (ITO)
IKV

IHRACAT DESTEKLERI
Türk Standartları Enstitüsü (TSE)
Ihracatı Geliştirme Etüt Merkezi (IGEME)
Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM)
KOSGEB

BÖLGE DESTEKLERI	***AR-GE DESTEKLERI***
TOBB	*TTGV*
KOSGEB	*Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kur. (TÜBITAK)*
Halk Bankası	*IGEME*
Avrupa Birliği	*KOSGEB*
IKV	*DTM*
IGEME	*Hazine Müsteşarlığı*
TESK	*Türk Patent Enstitüsü (TPE)*

Geleneksel finansman imkanları dışında Türkiye'de factoring, finansal kiralama (leasing), forfaiting ve girişim sermayesi gibi yeni finansman imkanları da vardır. Factoring, işletmelerin genellikle kısa vadeli satışlardan doğan alacak haklarının, factorlere satılmasıyla işletmelere fon sağlama olanağı veren bir finansman yöntemidir. Forfaiting, mal ve hizmet ihracatından doğan ve gelecekte tahsil edilecek bir alacağın, vadeden önce satılarak tahsil edilmesidir. Finansal kiralama, belirli bir süre için, kiralayan ve kiracı arasında imzalanan ve üreticiden kiracı tarafından seçilip, kiralayan tarafından satın alınan bir malın mülkiyetini kiralayanda, kullanımı ise kiracıda bırakan bir sözleşmedir (Ceylan, Ali; 2001).

4. MEZZANİNE FİNANSMANI

4.1. TANIM

Kavram olarak "Mezzanine", mimarlıkta "Ara (Asma) Kat" olarak kullanılmaktadır. Mezzanine finansmanı ise özsermaye ile yabancı sermaye arasında yeralmaktadır. Mezzanine finansmanı, kullanım şekillerine göre bilanço anlamında özsermaye veya yabancı sermaye olarak yerleştirilmektedir. Mezzanine finansmanı, geleneksel finansman imkanları ile karşılaştırıldığı zaman özsermaye olarak sınıflandırılmaktadır. Mezzanine finansmanı, özellikle BASEL II kriterlerine göre KOBİ'lere kredi vermede bankaların beklentilerinin yüksek olması sebebiyle daha da önem kazanmaktadır. Mezzanine finansmanında KOBİ'ler için ideal olan durum, yüksek faizli mezzanine'nin düşük faizli krediler ile desteklemektir. Örneğin firmanın 1 milyon € mezzanine finansmanı ile özsermayesi güçlenirken, 2 milyon banka kredisini kolay alabilmektedir (Känel, Oliver; 2004).

Mezzanine finansmanının özellikleri ise (Känel, Oliver; 2004):

1) İflas durumunda Mezzanine finansmanının veren kurumlara, alacaklılardan sonra sıra gelmektedir. Dolayısıyla ekonomik açıdan mezzanine finansmanı, özsermaye olarak nitelendirilmektedir.
2) Mezzanine sermayesini verenler, genellikle firma değerinin artışına paralel olarak karar vermektedirler. İlgili kurum ve şahıslar, artan firma değerine ortak olmayı istemektedir. Mezzanine finansmanı talep eden firmadan garanti ve ipotek istenmemektedir.
3) Mezzanine finansmanında ödeme koşulları esnektir.
4) Vade, genelde 5-10 yıl arasındadır.
5) Mezzanine finansmanı, özsermaye özelliği gösterdiği için sermaye yapısı güçlü ve kredibilitesi de yüksek olmaktadır.
6) Çoğunlukla ortaklık paylarında değişim olmadığı için oy kullanma hakkı da değişmemektedir.
7) Firmanın hukuki statüsüne bakılmadan ilgili firmaya mezzanine sermayesi verilmektedir.

4.1.1. MEZZANINE FİNANSMANININ TÜRLERİ

Mezzanine sermayesi, kullanım alanına göre özsermaye veya yabancı sermaye karakteri gösterebilmektedir. Mezzanine sermayesi, hem özsermayenin ve hem de dış kaynakların karakterlerini içeren bir ara finansman (hybrid) şeklidir. Yabancı sermaye özellikleri ise vadeli oluşu ve sabit bir faiz oranına tabii tutulmasından kaynaklanmaktadır. Özsermaye özelliği de kara bağlı bir tazmin oranının bulunmasından oluşur. Yüksek bir esnekliğe sahip olan bu finansman türü ile özsermaye ve borçlar

arasındaki boşluğun kapatılması amaçlanmıştır. Bunun yanında mezzanine sermayesi, melez özelliği de göstermektedir. Melez finansal araçlar, bilanço açısından hem özsermaye, hem de yabancı sermaye olarak sınıflandırılmaktadır. Özsermaye karakteri gösteren mezzanine sermayesine "Özsermaye Mezzanine Sermayesi (Junior Mezzanine)" ve yabancı sermaye karakteri gösteren mezzanine sermayesine de "Borç Mezzanine Sermayesi (Senior Mezzanine)" denilmektedir. Bilançoda ise aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (http://www.investmezzanin.at).

Tablo 1: Özsermaye Mezzanine Sermayesinin ve Borç Mezzanine Sermayesinin Bilançoda Gösterilmesi

AKTİF	PASİF
DÖNEN VARLIKLAR DURAN VARLIKLAR	YABANCI SERMAYE BORÇ MEZZANİNE SERMAYESİ ÖZSERMAYE ÖZSERMAYE MEZZANİNE SERMAYESİ

Özsermaye Mezzanine Sermayesi, ekonomik ve bilanço açısından özsermaye özelliği göstermekte, ancak özel koşullarda vergi açısından yabancı sermaye olarak adlandırılmaktadır. Özsermaye özelliğine tamamen sahip olabilmesi için:

1) Kara bağlı komponentler
2) İflas durumunda alacaklar konusunda 2. sırada yeralmak
3) Sermaye devrinin uzun vadeli olması

Borç Mezzanine Sermayesi, ekonomik açıdan özsermaye, ancak bilanço açısından yabancı sermaye özelliği taşımaktadır. Özsermaye ve yabancı sermayenin özellikleri bir araya getirildiği zaman işletmeler için Mezzanine sermayesinin esnekliği çok yüksektir.

Mezzanine sermayesinin, özsermaye özelliğine rağmen masraflarının (faiz, kar payı ve diğer masraflar) vergiden düşürülebilir olması ve yabancı sermayeye göre tam veya kısmen ikinci derecede ödenilir olmasının yanısıra diğer özel kaynaklı finansmanlara (private Equity) göre avantajları şöyle sıralanabilinir (Nevzat Ağrı; 2005):

- belirli oranda baz faiz
- işletmenin başarısına bağli kar payı
- ihtiyaca göre yüksek derecede esneklik
- borsa'dan bağımsız ve aynı zamanda borsa girişi için veya diğer ortaklıklar için iyi bir hazırlık
- işletme kontrolü kayıba uğramaz
- sermaye,sulandırılmaya maruz kalmaz

Bunların dışında Mezzanine sermayesi, aynı zamanda banka kredileri alımında da kolaylıklar sağlamaktadır. Bankaların kredibilite değerlendirmeside özsermaye (bilançoda belirli şartlar altında özsermayeden sonra, yani yabancı sermayeden önce sıralandırılabilinir) özelliğinden dolayı işletmenin kredibilitesine olumlu etkide bulunmaktadır Känel, Oliver; 2004.

Özsermaye Mezzanine Sermayesi, "İntifa Senedi" ve "Tipik Gizli Ortaklık"dan oluşmakta, buna karşın Borç Mezzanine Sermayesi, "2. Derecede Kredi" ve "Atipik Gizli Ortaklık" oluşmaktadır. Hisse senedine dönüştürülebilir tahviller ve opsiyonlu tahviller, ara finansman olarak kullanılmaktadır (Känel, Oliver; 2004).

4.1.2. MEZZANİNE FİNANSMAN İMKANINDA SERMAYE VERENLER

Mezzanine sermayesini veren kurumlar, özel kaynaklı finansman şirketleri (Private Equity), bankalar, sigorta şirketleri ve Mezzanine fonlarıdır. İlgili kurumlar, kendilerini yabancı sermaye ile finanse etmektedir. Mezzanine sermayesi, rating kuruluşlarının notlamasına göre ilgili kurumlar tarafından işletmelere verilmektedir. Mezzanine sermayesi veren kurumlar, detaylı bir şekilde uzun vadeli planlama hazırlamaktadır. Uzun vadeli planlama, özellikle büyümeye yönelik strateji uygulayan işletmeler için büyük önem arzetmektedir (Papaioannou. Pascal; 2005).

Özsermayesi düşük olan işletmeler, genellikle mezzanine sermayesini kullanamamaktadır. Bu sebepten dolayı mezzanine sermayesi, özsermayeyi ikame etmemekte, sadece özsermayeyi güçlendirmektedir.

4.1.3. MEZZANİNE SERMAYESİNİN UYGULAMA ALANLARI

Mezzanine finansmanı, özellikle yüksek büyüme hedefleri olan ve bunu gerçekleştirmek için yüksek sermayeye ihtiyacı olan işletmeler için idealdir. Bunun yanında çeşitli projeler, firma birleşmeleri ve satın almaları, halka açılma aşaması, yeni piyasalara giriş, yeni ürün geliştirme veya üretim kapasitesini arttırma konularında da mezzanine sermayesi, işletmeler için avantajlıdır. İşletme, bunun yanında yüksek özsermaye karlılığa ve yüksek kara sahip olmalıdır. Mezzanine sermayesi veren kurumların, işletmelerden beklentilerinin yüksek olmasının sebebi, yıllık faiz oranının %10-%20 (döviz) arasında olmasıdır. Mezzanine sermayesini almak isteyen işletmelerden garanti veya ipotek istenmediği için işletmenin mali yapısı, mezzanine sermayesi veren kurumlar için çok önemlidir. Bu sebepten dolayı mezzanine sermayesi verilmeden önce detaylı firma analizi yapılmaktadır (Wahl, Simon; 2004).

Mezzanine finansman maliyeti yüksek, ancak getirdiği avantajlar göz önünde tutulduğu zaman işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Mezzanine sermayesi alabilmek için sabit nakit akıma ihtiyaç duyulur. Mezzanine sermayesi, 1-2,5 milyon € arasında işletmelere verilmektedir. Mezzanine finansmanı esneklik sağlarken yüksek işlem maliyetine de sebep olmaktadır (Commerzbank Frankfurt; 2006).

4.2. MEZZANINE FİNANSMAN ARAÇLARI

4.2.1. ÖZSERMAYE MEZZANINE FİNANSMAN ARAÇLARI

Özsermaye mezzanine finansman araçlarından biri "Tipik Gizli Ortaklık"tır. Gizli ortak, işletme dışında bilinmemekte ve oy kullanma hakkı bulunmamaktadır. Sermaye veren kurum, sözleşmede belirtildiği zaman zarara katılmamaktadır. Sermaye veren kurumun getirisi, genellikle %12 ile %18 arasında değişmektedir. Ancak getiri, hem faiz, hem de özsermayeyi de içeriyorsa %30'lara kadar yükselmektedir (Wahl, Simon; 2004).

İşletmeler, hisse senedi yanında katılma intifa senedi, yani intifa hakkını içeren hisse senedi de ihraç edebilmektedir. Katılma intifa senedi, kara katılım, tasfiye karına katılım veya yeni ihraç edilecek olan intifa haklarını kullanma önceliğine sahip olma gibi özellikler arz etmektedir. Ancak katılma intifa senedi, sahibine oy kullanma hakkı vermemektedir.

4.2.2. BORÇ MEZZANINE FİNANSMAN ARAÇLARI

Borç mezzanine finansman araçlarından biri, 2. derecede kredilerdir. Bu krediler, özsermayeye yaklaştırılmış olan kredilerdir. Faiz oranı yüksek, garanti ve ipotek istenmiyor ve iflas durumunda alacaklı olarak 2. derecede yeralmaktadır. Ancak sermaye veren kurumun zarara katılımı sözkonusu değildir. Atipik gizli ortaklıkta gizli ortak, işletmenin zararına da katılmaktadır. Aynı zamanda gizli ortağın kullanma hakkı da mevcuttur. Bu durumda özsermaye özelliği göstermektedir.

5. SONUÇ

BASEL II (Avrupa Ortak Pazarı) düzeyinde bankaların özsermaye ve kredi ilişkileri konusundaki yeni düzenleme, banka kredilerine ulaşmayı güç duruma getirmiştir. Bankalar, hem kredi vermeyi, hem de kredi masraflarının yüksekliğini üstlendiği risk bazında değerlendiriyorlar. Orta - küçük ölçekteki kuruluşlar, yeni ve kurulmakta olan şirketlerin riskleri yüksek olduğundan, kredi alma olanakları büyük çapta kısıtlandırılmıştır. Bu açıdan alternatif finansman kaynaklarının önemi, özellikle orta ve küçük şirketler için gittikçe artmaktadır. Bunlardan biri "Mezzanine Sermaye"dir. Mezzanine sermaye, hem özsermayenin, hemde yabancı sermayenin özelliklerini içeren bir arafinansman şeklidir.

İşletmeler, mezzanine finansmanı olarak "Katılma İntifa Senedi", "Tipik Gizli Ortaklık", "Atipik gizli ortaklık", "2. Derecede Kredi", "Hisse Senedine Dönüştürülebilir Tahviller" ve "Opsiyonlu Tahviller" kullanabilmektedir. Mezzanine finansmanı, özellikle yüksek büyüme hedefleri olan ve bunu gerçekleştirmek için yüksek sermayeye ihtiyacı olan işletmeler için idealdir. Bunun yanında çeşitli projeler, firma birleşmeleri ve satın almaları, halka açılma aşaması, yeni piyasalara giriş, yeni ürün geliştirme veya üretim kapasitesini arttırma konularında da mezzanine sermayesi, işletmeler için avantajlıdır. Mezzanine finansmanı, özsermayeyi ikame etmemekte, özsermayeyi güçlendirmektedir.

KAYNAKLAR

AĞRI, Nevzat; **"**Yeminli Mali Müşavir ve Vergi Danışmanı"; Senior Manager Denetim Bölümü, KPMG Berlin 2005.

AKDİŞ, Muhammet, BAYRAK, Sabahat; "Türkiye'de KOBİ'lerin Genel Görünümü ve Finansal Krizlere Dayanıklılığı:5 İli Kapsayan Bir Araştırma", İktisat ve Yönetim Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi, Yıl:2000, Sayı:6, s.13-44.

CEYLAN, Ali; "İşletmelerde Finansal Yönetim", Ekin Kitabevi; Bursa 2001.

Commerzbank (Broschiert); Frankfurt; 2006.

KÄNEL, Oliver; "Mezzanine Finance; "2. Aufl.; Hauptverlag, München 2004

PAPAIOANNOU. Pascal;"Mezzanine Finanzierung"; Diplomica Verlag; Stuttgart 2005.

WAHL, Simon; "Private Debt - Private Fremdkapital- und Mezzanine-Kapital-Platzierungen"; Wissenschaft und Praxis Verlag; Augsburg 2004

YILMAZ , Figen; Türkiye'de KOBİ'ler; İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü; 5 Aralık 2005.

http://www.investmezzanin.at

AB'YE GİRİŞ SÜRECİNDE KOBİ'LERİN FİNANSMAN SORUNLARI VE ALTERNATİF FİNANSMAN TEKNİKLERİNDEN YARARLANMA DERECELERİ SAKARYA ÖRNEĞİ

Filiz AYGEN
Sakarya Üniversitesi

ÖZET

Kobi'lerin öz kaynaklarının yetersiz olması ve yabancı kaynak bulmada karşılaştıkları sorunlar, onları alternatif finansman kaynaklarına yöneltmiştir. Çalışma, Sakarya'daki KOBİ'lerin finansman sorunlarını belirlemeye ve alternatif finansman tekniklerinin Sakarya'daki KOBİ'lerde uygulanma düzeyini tespit etmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**,** finansal problemler**,** alternatif finansman teknikleri

1. GİRİŞ

Günümüzde, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ); istihdamı ve üretimi arttırıcı, işsizliği önleyici, bölgelerarası eşitsizliği giderici, büyük işletmeleri tamamlayıcı rolleriyle ekonomik ve sosyal yaşamın vazgeçilmez bir unsuru haline gelmişlerdir (Yörük, 2001.)

KOBİ'ler, bugün gerek ülkenin sosyo-ekonomik yapısından gerekse kendi yapılarından kaynaklanan nedenlerle pazarlama, üretim, yönetim, finansman, Ar-Ge gibi konularda bir çok sorunla yüz yüze gelmekte bu sorunlar arasında onları en ciddi etkileyenler ise finansmanla ilgili yaşadıkları sorunlar olmaktadır. Üretim, yönetim, pazarlama, finans gibi fonksiyonların birbirleriyle etkileşim içinde bulunmaları sorunların da birbirini etkilemesine neden olmaktadır. Her sorunun altında ise finansman sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden KOBİ'lerin finansman sorunlarına çözüm bulmadan; yatırım yaparak büyümeleri, dışarıya açılıp rekabet edebilmeleri söz konusu olmayacaktır (Yörük, 2001.)

Kobi'lerin öz kaynaklarının yetersiz olması ve yabancı kaynak bulmada karşılaştıkları sorunlar, onları alternatif finansman kaynaklarına yöneltmiştir. Çalışma, Sakarya'daki KOBİ'lerin finansman sorunlarını belirlemeye ve alternatif finansman tekniklerinin Sakarya'daki KOBİ'lerde uygulanma düzeyini tespit etmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

KOBİ'LERİN FİNANSMAN SORUNLARI

Ülkemizdeki KOBİ'lerin gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'ler karşısında rekabet gücünü azaltan en önemli sorun fon kaynaklarının yetersizliği ve kaynakların yüksek maliyetidir (Çabuk ve diğerleri, 2003.) Sınırlı finansman imkânları ve yüksek kaynak maliyeti ile karşı karşıya kalan küçük ve orta ölçekli işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için iş hacimlerini genişletmek ve mevcut sermayelerini korumak zorunda kalmaktadırlar. Faaliyetlerine devam etmek zorunda olan küçük ve orta ölçekli işletmeler artan düzeyde işletme sermayesi ihtiyacına gerek duymakta ve bu ihtiyaçlarını gidermek amacıyla öz

kaynaklara ve yabancı kaynaklara başvurmaktadır; ancak KOBİ'ler çoğunlukla yetersiz öz kaynakla faaliyetlerine devam etmek zorunda kalmakta ve yabancı kaynak sağlamada da çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. KOBİ'lerin karlılık oranları oldukça düşük olduğundan oto finansman yoluyla öz kaynak yaratmaları oldukça güç olmaktadır (Çonkar ve diğerleri, 2003.) Ayrıca ülkemizdeki yasal düzenlemelerin varlığı bu işletmelerin sermaye piyasaları yoluyla öz kaynak sağlayabilmelerinin önünde bir engel oluşturmaktadır. Neticede KOBİ'ler fon ihtiyaçlarını karşılamada öz sermayelerinden yeterli derecede yararlanamamaktadırlar.

KOBİ'lerin finansman ihtiyaçlarını gidermede başvuracakları diğer bir kaynak ise banka kredileridir. Yetersiz öz kaynakla çalışmak zorunda olan KOBİ'ler kaynak ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla bankalara başvurmakta ancak kredi miktarı, maliyeti, vadesi, kredi sağlamada teminat sorunları gibi bir çok sorunla yüz yüze gelmektedirler. Özellikle teminat sorunu KOBİ'lerin yeterli krediyi alamamalarında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Büyük işletmeler aldıkları krediler karşısında işletme varlıklarını teminat olarak gösterirken küçük işletmeler genelde kişisel varlıklarını teminat olarak göstermektedirler. Bu durum KOBİ'ler için kredi yoluyla finansman sağlamada çekimser kalmalarına neden olmaktadır. Yine istenen teminat sağlansa bile bankalar düşük riskle çalışma eğiliminde olduklarından büyük şirketlere göre daha fazla riskli olan KOBİ'lere yüksek faizlerle kaynak sağlamaktadırlar. Bütün bu sebepler ise küçük ve orta ölçekli işletmelerin yabancı kaynak sağlama yolunu tıkamaktadır (Yörük, 2001.)

Aşağıdaki tablo, küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansman ihtiyaçlarını gidermede kullanmış olduğu finansman kaynakları ve kullanım oranlarını göstermektedir (İSO, 2000.)

Finansman Kaynakları	Küçük Ölçekli İşyerleri	Orta Ölçekli işyerleri
Özkaynak	% 88.2	% 82.9
Ticari Banka	% 40.1	% 59.7
Eximbank	% 11.1	% 26.0
Yat.Kalk.Bankası	% 0.3	% 2.8
Finans Kurumu	% 4.0	% 7.2
Factoring	% 4.7	% 16.6
Leasing	% 16.2	% 21.5
Diğer	% 9.8	% 8.3

Tablodan da anlaşılacağı üzere Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmeler finansman ihtiyaçlarını gidermede büyük ölçüde öz sermaye kullanmakta ve dış kaynak olarak da banka kredilerine başvurmaktadır. Tablo'da dikkati çeken diğer bir unsur küçük ve orta ölçekli işletmelerin yeni finansman teknikleri olarak adlandırılan risk sermayesi, faktöring, forfaiting ve leasing gibi finansman tekniklerinden yeterince yararlanmıyor olmalarıdır. Leasing, faktöring forfaiting gibi yöntemler KOBİ'ler tarafından genelde bilinen fakat yeterince uygulanamayan yöntemlerdir. Ülkemizdeki KOBİ'lerce risk sermayesi yeterli ölçüde tanınmamaktadır.

ALTERNATİF FİNANSMAN TEKNİKLERİ VE KOBİ'LER

Kobi'ler ülkemizde gerek hukuki yönüyle gerekse uygulama yönüyle oluşmuş bulunan leasing, factoring gibi finansman tekniklerinden yararlanabilme imkanına sahiptirler. Forfaiting, büyük miktarda sermaye gereksinim duyduğundan KOBİ'ler için leasing, faktöring işlemleri kadar uygun değildir. Sektörel dış ticaret şirketleri ise KOBİ'lerin ihracat potansiyellerinin değerlendirilmesinde önemli roller üstlenmişlerdir. Risk sermayesi yatırım ortaklığı şirketleri ve küçük işletme yatırım finansman şirketleri ise KOBİ'lerin yatırım ve işletme sermayesi ihtiyaçları için fon sağlamada kullanabilecekleri alternatiflerdir (Uzay ve diğerleri, 2001.)

Bu çalışmada KOBİ'lerin kullandığı alternatif finansman teknikleri olarak; risk sermayesi, faktöring, leasing ve barter ele alınmıştır. Çalışmanın bu kısmında; bu tekniklere kısaca değinilecek sonraki aşamada araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi ele alınacaktır.

1. RİSK SERMAYESİ: Gelecekte büyük kazançlar sağlayabilecek fikirleri, buluşları olan ancak yeterli kaynağa sahip olamamaları nedeniyle bu fikirlerini hayata geçiremeyen dinamik ve yenilikçi işletmelere bu fikirlerini hayata geçirmeleri yönünde gerekli kaynağı sağlayan bir finansman tekniğidir (Zaimoğlu, 1995.) Risk sermayesi sayesinde KOBİ'ler, ihtiyaç duydukları uzun vadeli fonları geleneksel hisse senedi piyasasından öz kaynak biçiminde veya bankalardan da yabancı kaynak biçiminde anapara ve faiz gibi sabit bir ödeme yükümlülüğü altına girmeden karşılayabilmektedir. Risk sermayesinde temel amaç yüksek gelişme potansiyeline sahip ve rekabet üstünlüğü olan işletmelere uzun vadeli yatırım yapmaktır. Risk sermayesi modelinin uygulamada temelini oluşturan kurumlar fon toplayan ve bu fonları sabit sermaye yatırımlarına dönüştürmede uzmanlaşmış finans kuruluşları olan risk sermayesi şirketleridir. Risk sermayesi şirketleri büyük şirketler, emekli fonları ve sigorta şirketleri gibi kurumlar ile yüksek gelir düzeyine sahip kişilerden uzun süreli fon toplanmaktadırlar. Toplanan fonlar kendilerine sunulan girişimci ve yaratıcı proje ya da iş fikirlerine ortaklık temelinde yatırılır. Yatırım yapılan şirket beklenen karlılık veya gelişme durumuna gelince tezgah üstü piyasalar veya organize menkul kıymetler borsalarında halka açılır veya blok olarak satılır. Satıştan elde edilen gelir, fon sahiplerine dağıtılır (Sarıaslan, 1992.) Yatırımcılar bu modelde, gelecekte yüksek sermaye kazançları elde edebilme amacında olduklarından yüksek riskle karşı karşıya kalabilmektedirler; ancak yatırımcılar yatırımlarını direkt olarak kendileri değil risk sermayesi yatırım ortaklığı aracılığıyla yaptıklarından riski dağıtabilmeleri mümkündür. Risk sermayesi yatırım ortaklığı yatırım yapacağı işletmeleri belirledikten sonra onlara teknik ve yönetsel destek de vererek piyasa değerlerini arttırmalarını sağlamaktadır. Yani risk sermayesi yatırım ortaklığı girişimciye sadece fon sağlama yönünde destek olmamakta aynı zamanda üretim, pazarlanma ve yönetim fonksiyonlarını en iyi şekilde yerine getirmelerini sağlayacak desteği de vermektedir (Çonkar, 2001.)

Kısaca ifade etmek gerekirse risk sermayesi finansmanı, esas itibariyle bir yatırım fikrine sahip girişimciye veya yeni kurulmuş gelişme şansı olduğu düşünülen işletmelere yüksek riske katlanarak yüksek gelir elde etme amacındaki risk sermayesi ortaklığı tarafından hisse senedi karşılığı ortak olunması; bu yolla girişimciye hem öz sermaye hem yönetim desteği sağlanması; işletmenin istenilen gelişme düzeyine ulaştığında ise hisse senetlerinin satılarak yatırılan fonların önemli ölçüde büyütülmüş şekilde geriye alınması şeklindeki bir finansman modelidir (İçerli ve diğerleri, 2001.)

2. FAKTÖRİNG : Faktöring vadeli satış yapan firmaların her türlü mal ve hizmet satışından doğan alacak haklarını faktör adı verilen finanssal kuruluşlara satmak suretiyle kısa vadeli kaynak sağladıkları bir finansman tekniğidir. Kısa vadeli alacak haklarının satışı olarak ifade edilebilecek olan faktöring belirli koşullarda banka kredileri ve satıcı kredilerine göre maliyet açısından daha avantajlı olabilmektedir. Zaman ve eleman tasarrufu sağlaması, alacakların ödenmeme riskini ortadan kaldırması, ek finansman olanağı sağlaması gibi birçok avantaja sahip olan faktöring gerek kriz dönemlerinde gerekse normal dönemlerde önemli bir alternatif finansman aracı olarak kullanılmaktadır (Toroslu, 2000.; Çonkar, 1993.; Şahin, 2004., Uzunoğlu, 1998.)

3. BARTER : Bir nevi takas işlemi olan barter, özellikle likidite sıkıntısı çeken ülkelerdeki işletmeler için son derece avantajlı bir araçtır. Barter'ın işleyişi genel olarak şu şekilde olmaktadır. Barter sistemine üye olan firma satışa arz ettiği ürünlerle ilgili bilgileri sistem danışmanı aracılığıyla barter şirketine sunmaktadır. Barter organizasyonunda bir mal ve hizmet havuzu oluşturulmaktadır. Barter üyeleri mal ve hizmet ihtiyaçlarını bu havuzdan karşılamaktadırlar. Satışın gerçekleşmesi için o ürüne alıcı çıkmalı, alıcı ile satıcı anlaşmalı ve barter şirketinin de bu işlemi onaylaması gerekmektedir. Bu sistemde fiyat alıcı ile satıcı arasında belirlenmekte olup, işlemlerde peşin fiyatın geçerli olması esastır (Uzay ve diğerleri, 2001.) Barter sisteminin amacı; üye firmaların atıl kapasite ve stoklarının eritilmesi, finansman maliyetinin düşürülmesi, yeni pazar ve müşteri kazanarak ciro artışının sağlanmasıdır. Barter, üretimi ve satışı arttırarak nakit akımını direkt olarak etkilemektedir. Artan üretim ile ortaya çıkan mal ve hizmetin bir kısmı barter sisteminde ihtiyaç duyulan mal ve hizmet ile takas edilerek stok maliyeti ve stokların

getirdiği nakit çıkışını minimize etmekte; diğer taraftan da üretim artışı ile ortaya çıkan mal veya hizmetin geriye kalan kısmının da piyasada satılmasına imkan vererek nakit girişi sağlanmaktadır (Aypek, 2001.)

4. LEASING : Bir yatırım malının mülkiyeti leasing şirketinde kalarak, belirli bir kira karşılığında, kullanım hakkının kiracıya verilmesi ve yapılan sözleşmede belirlenen değer üzerinden sözleşme süresi sonunda mülkiyetin kiracıya geçmesini sağlayan çağdaş bir finansman yöntemidir (Çolakoğlu, 2002.) KOBİ'lerin yararlanabileceği finansman tekniklerinin başında gelen leasing ülkemizde 1985 yılından itibaren uygulanmaya başlanan bir finansman yöntemidir. 1985 yılında çıkarılan 3226 sayılı Finanssal Kiralama Kanunu ile leasing uygulamasında yasal esaslar oluşturulmuş ve özellikle bankalar kendi bünyelerinde leasing konusunda faaliyet gösteren şirketlerini oluşturmuşlardır (Uzay ve diğerleri, 2001.) Özellikle 1994 krizinden sonra bankaların uyguladıkları yüksek kredi faizleri, ayrıca küçük işletmelerin alternatif finans kaynaklarından gerekli finansmanı bulamayışları, küçük işletmeleri, özellikle sanayideki işletmelerin finansal kiralama yolunu tercih etmelerine yol açmıştır. Öz kaynakların tüketilmemesi ve kredi imkanlarının saklı tutulması, vergi avantajı sağlanması, işlemlerinin daha basit olması gibi faktörler finansal kiralamanın KOBİ'lere sağlayacağı başlıca avantajlardır. Bu yöntemin dezavantajları ise; kullanımdaki sınırlamalar, hurda değerinden yararlanmama durumu, kredi değerindeki düşmedir (Uzay ve diğerleri, 2001.)

ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma, Sakarya'daki KOBİ'lerin finansman sorunlarını belirlemeye ve alternatif finansman tekniklerinin Sakarya'daki KOBİ'lerde uygulanma düzeyini tespit etmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Sakarya ilinden tesadüfü olarak seçilen 69 KOBİ'ye anket yöntemi uygulanarak çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bu bölüm; KOBİ'lerin yapısal özelliklerinin tespitine, KOBİ'lerin finansman sorunları ve KOBİ'lerin alternatif finansman tekniklerden yararlanma imkanlarının belirlenmesine ilişkin soruların değerlendirilmesi olmak üzere iki kısım halinde incelenmiştir.

I. KOBİ'lerin Yapısal Özelliklerinin Tespitine İlişkin Soruların Değerlendirilmesi

Ankete katılan KOBİ'lerin yapısal özelliklerini tespit edebilmek amacıyla firmanın büyüklüğü, hukuki yapısı ve faaliyet alanlarını içeren üç bağımsız değişken kullanılmıştır.

Tablo 1: İşletmelerin Hukuki Yapısı

Hukuki Yapısı	f	%
Adi Ortaklık	15	21,7
Limited Şirket	44	63,8
Kolektif Şirket	1	1,5
Anonim Şirket	9	13,0

İşletmeler hukuki yapıları itibariyle limited, anonim, adi, kolektif şirket olmak üzere dört grup halinde değerlendirilmiştir. Buna göre bu işletmelerin %63,8 limited, %21,7'ni adi şirket, %13'nü ise anonim şirketlerden oluşmaktadır.

Tablo 2: İşletmelerin Büyüklüğü

Personel Sayısı	f	%
1-9 Kişi	24	34,8
10-49 Kişi	32	46,4
50-99 Kişi	6	8,7
100-199 Kişi	3	4,3
200 ve üstü	4	5,8

Firmaların büyüklüğünün belirlenmesinde işçi sayısı temel alınmış ve ankete katılan işletmelerin % 81,2 küçük ölçekli, %18,8'i ise orta ölçekli olarak kabul edilmiştir.

Tablo 3 : İşletmelerin Faaliyet Alanı

Faaliyet Alanı	f	%
Mobilya ve Orman Ürünleri	9	13,1
Deri ve Ayakkabı Ürünleri	1	1,4
Kimya ve Plastik Ürünleri	14	20,3
Tekstil	18	26,1
Gıda Ürünleri	27	39,1

Faaliyet alanları itibariyle incelendiğinde, veriler ağırlıklı olarak bu şirketlerin %39,1'nin gıda sektöründe faaliyet gösterdiğini ortaya koymuştur.

II. KOBİ'lerin Finansman Sorunlarına İlişkin Sorularının Değerlendirilmesi

Tablo 4: Fon Kaynakları

Kaynaklar	F	%
Öz kaynaklardan (Ortaklar)	33	48,5
Kamu Bankaları Kredileri	5	7,4
Şahıslardan Temin	12	17,6
Diğer Firmalardan Temin	1	1,5
Özel Sekt.Bank.Temin	8	10,3
Eximbank	2	2,9
Özel Fins.Kurumlarından Tem	1	1,5
Yurt dışından Temin	1	1,5
Kişisel Tasarruflardan Temin	6	8,8

Ankete katılan işletmelerin yaklaşık % 50'si ihtiyaç duydukları kaynakları öz varlıklarından karşılamaya çalışırken yaklaşık % 18'i banka kredilerine başvurmaktadır. Ancak, gerek bu işletmelerin karlılık oranlarının düşük olması nedeniyle yeterli oto finansmanı sağlayamaması gerekse sermaye piyasaları yoluyla fon oluşturamaması bu işletmeleri yetersiz öz kaynakla çalışmak zorunda bırakmaktadır. Yabancı kaynak bulmada karşılaşılan zorluklar ise KOBİ'ler için ciddi bir sorun olmaktadır.

Tablo 5 : Finansman Konusunda Karşılaşılan Güçlükler

Sorunlar	f	%
Öz kaynakların Yetersizliği	17	30,4
Kredi Faizlerinin Yüksekliği	23	41,1
Kredinin Bulunmayışı	4	7,1
Çalışma Serm.Yetersizliği	12	21,4

Ankete katılan işletmelerin % 41,1 özellikle kredi faizleri konusunda ; % 30,4 'ü öz kaynakların yetersizliği % 21,4 'ü işletme sermayelerinin yetersizliği konusunda sıkıntı yaşamaktadır.

Tablo 6: Kredi Temininde Karşılaşılan Sorunlar

Temindeki Sorunlar	F	%
Bürokratik İşlemler	18	34,6
Teminat Zorunluluğu	17	32,7
Kredi Vadesinin Kısalığı	8	15,4
Kredi Miktarının Azlığı	8	15,4

Ankete katılan işletmeler yabancı kaynaklara başvurduklarında % 34,6 'sı bürokratik işlemler % 32,7'si teminat göstermede problem yaşamaktır.

Tablo 7 : Fon Fazlalıklarını Değerlendirme Yöntemleri

	F	%
Döviz Alımı	3	4,8
Altın vs .gibi Değerli Madenler	1	1,6
Bankaya Yatırım	6	9,7
Hisse Senedi Alımı	1	1,6
Kişilere Borç Verme	1	1,6
Yeni Yatırımlarda Kullanma	19	30,6
Repo İşlemleri	1	1,6
Hazine Bonosu ve Tahvil Alımı	-	-
Stok Yapmak	25	40,3
Gayrimenkul Alımı	3	4,8
Ar-Ge Yatırımı	1	1,6
Bağış Yapma	1	1,6

Sakarya'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerin % 40 'ı ellerindeki fon fazlalıklarını stok yapmak şeklinde kullanırken % 30, 6 ' sı yatırım yapmak şeklinde kullanmaktadır.

Tablo 8 : Finansmanda Kullanılan Teknikler

	F	%
Krediler	10	18,9
Öz kaynak Finansmanı	36	67,9
Finansal Kiralama	3	5,7
Faktöring	1	1,9
Forfaiting	-	-
Risk Sermayesi	1	1,9
Barter	2	3,8
Senet İskontası	-	-
Sermaye Piyasası	-	-

Ankete katılan işletmelerin % 67,9 öz kaynakla finansmanı kullanırken % 18,9'u kredilerden yararlanmaktadır. Sakarya'daki KOBİ'ler alternatif finansman teknikleri arasında en fazla leasing yani finansal kiralamayı kullanmaktadır. Barter ise % 3,8' lik oranıyla ikinci sırayı almaktadır. Forfaiting ise bu işletmeler tarafından tercih edilmemektedir. Tercih edilmeme sebebi olarak bu tekniğin büyük miktarda sermaye gerektirmesi gösterilebilir .

Ankete katılan işletmelere alternatif finansman teknikleri ile ilgili olarak açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Bu sorulardan elde edilen sonuçlar genellendiğinde işletmeler bu teknikleri kullanmama nedenleri olarak;

- Bu teknikler konusunda gerekli bilgiye sahip olamama,
- Bu tekniklerin uygulanabilirliği yönünde gerekli alt yapıya sahip olunmadığı düşüncesi,
- İhtiyaç duydukları kaynakları öz kaynak ya da yabancı kaynak kullanarak karşılama anlayışının hakim olması,
- Bu tekniklere ihtiyaç duymama,
- Bu teknikleri kullanmanın maliyetleri daha da arttıracağı endişesini taşımaları,

İfade etmişlerdir.

Ankete katılan işletmelerden bazıları bu kaynaklardan yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Tablodan da görüleceği üzere ankete katılan işletmelerin yaklaşık % 6'sı finansal kiralamayı kullanmaktadır. Bu işletmeler mevcut makine ve teçhizatını yenileme, yeni tesisler kurmak, mevcut teknolojilerini yenileyerek rakipleri karşısında daha güçlü olabilmek, vergi avantajından yaralanmak gibi nedenlerle bu tekniği kullandıklarını belirtmişlerdir. Yine ankete katılan işletmelerin yaklaşık % 4'ü barter tekniğini kullanmıştır. Bu işletmeler; bu tekniği işletmenin ihtiyaç duyduğu malların nakit çıkışı olmadan sağlanması, alacak riskini ortadan kaldırması, vadeli kredi imkân vermesi gibi nedenlerle tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

SONUÇ

KOBİ'ler, bugün gerek ülkenin sosyo-ekonomik yapısından gerekse kendi yapılarından kaynaklanan nedenlerle pazarlama, üretim, yönetim, finansman, Ar-Ge gibi konularda bir çok sorunla yüz yüze gelmekte bu sorunlar arasında onları en ciddi etkileyenler ise finansmanla ilgili yaşadıkları sorunlar olmaktadır .KOBİ'lerin öz kaynaklarının yetersiz olması ve yabancı kaynak bulmada karşılaştıkları sorunlar, onları alternatif finansman kaynaklarına yöneltmiştir. Sakarya'daki KOBİ'lerin finansman sorunlarını belirlemeye ve alternatif finansman tekniklerinin Sakarya'daki KOBİ'lerde uygulanma düzeyini tespit etmeye yönelik olarak hazırlanmış çalışmada Sakarya'daki KOBİ'lerin yetersiz öz kaynakla çalıştığını, yabancı kaynak bulmada kredi maliyetleri, miktarı, vade, teminat konusunda ciddi sıkıntılar yaşadığını ve alternatif finansman kaynaklarından da çeşitli sebeplerle yararlanmadıklarını ortaya konmuştur. Aşağıda Türkiye'deki KOBİ'ler genel olarak düşünüldüğünde bu işletmelerin finansal sorunlarının çözümünde kullanılabilecek birtakım önerilerde bulunulmuştur

- Bugün gelişmiş birçok ülkede KOBİ'ler ihtiyaç duyduğu fonları sermaye piyasasından rahatlıkla karşılamaktır. Ülkemizde de KOBİ'lerin bu ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik İMKB vasıtasıyla bölgesel Pazar ve yeni şirketler pazarı altında KOBİ borsaları oluşmuştur. Ancak KOBİ sahiplerinin gerek sermaye piyasaları konusunda yeterli bilgisinin olmaması gerekse güçlerini yitirme korkusu bu pazarları beklenen ilginin görmemesine neden olmaktadır. Sermaye piyasası aracılığıyla KOBİ'lerin temin edebilmesini sağlamak için sahiplerinin bu konudaki yersiz korkularının giderilmesi ve bu konuda gerek TOBB gerek KOSGEB gerek üniversitelerin vereceği eğitim seminerleri ile sermaye piyasaları konusunda KOBİ sahiplerinin bilgi sahibi olması sağlanmalıdır. Sermaye piyasalarında KOBİ'lerin halka açılmalarını ve piyasada etkin şekilde yararlanmasını sağlamak için üzerine düşen görevleri yerine getirmelidir. Kurumsallaşamama KOBİ'lerin önündeki en büyük engellerden biridir. KOBİ'ler sermaye piyasalarında etkin bir rol aldıklarında hem iyi bir organizasyon yapısına hem de etkin bir muhasebe sistemine kavuşacaklardır. Bu durum kurumsallaşamaması nedeniyle ortaya çıkan sorunların çözümünde etkili olabilecektir. Yine kullanılmayan fonların ekonomiye kazandırılması açısından KOBİ'lerin halka açılmaları son derece önemlidir. (Aras,2001.)
- Finansal araçlar konusunda bilgi sahibi olamama KOBİ'lerin karşılaştıkları finanssal sorunlardan bir diğeridir. Yapılan incelemeler sonucunda elde edilen veriler Türkiye'deki KOBİ'lerin faktöring, leasing, forfaiting gibi finansal finansman tekniklerinden yeterince yararlanmadığını ortaya koymuştur. Gerekli yasal ve kurumsal yapı oluşturularak KOBİ'lerin bu teknikler vasıtasıyla fon kullanmaları sağlanmalıdır.
- Bankaların KOBİ'lere açacakları kredilerde ağır teminat şartı getirmesi; bu işletmelere verilen kredilerde kredi maliyetlerinin yüksek olması KOBİ'lerin bankacılık isteminden yeterince

yararlanamamasına neden olmaktadır. Özellikle kredi karşılığında gayrimenkul ipoteğinin istenmesi yetenekli bilgili elinde iyi projeleri olan girişimcileri engellemekte bu girişimcilerin kaybedilmesi ekonomi için büyük bir kayıp olmaktadır. Bu nedenle teminat gösterme konusunda kolaylıklar yapılmalı ve elinde iyi projeleri bulunan girişimciler mutlaka desteklenmelidir. (Yörük,2001.)

— Bugün gelişmiş birçok ülke KOBİ'lerinin gelişimini sağlamak için onlara vergisel açıdan da birtakım avantajlar getirmiştir. Örneğin, İrlanda bütün firmaları için vergi beyanname sistemini basitleştirici uygulamaları yürürlüğe koymasının yanında 2003 yılında KV. Oranlarını %12,5 'a indirmiştir. Buna benzer bir uygulamayı İngiltere yapmıştır. K.vergisi oranını %23' ten %19' a indirmiştir. Hatta kuruluş aşamasında olan işletmeler içinde %19 olan vergi oranını kaldırmıştır.

KAYNAKLAR

ARAS, G. , KOBİ'lerin Sermaye Piyasası Yoluyla Fon Sağlama Olanakları: Tezgah üstü Piyasalar ve Risk Sermayesi Finansman Modeli I.Orta Anadolu Kongresi KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, 2001

AKKAYA, G.C. ve M. İÇERLİ, KOBİ'lerin Finanssal Problemlerinin Çözümünde Risk Sermayesi Finansman Modeli, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E.Dergisi, Cilt:3, Sayı:3, 2001, s.67-68

AYPEK, N. , KOBİ Finanslama Sürecinde Yeni Finansman Teknikleri, I.Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi, Haziran 2001 Bişkek, Kırgızistan

ÇABUK, A. ve A. SAYGILI, Finansman Maliyetlerinin KOBİ'lerde Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi – Ampirik Bir Uygulama, VII. Ulusal Fianas Sempozyumu Bildiriler, 22-25 Ekim 2003

ÇOLAKOĞLU, M. , KOBİ Rehberi, TOBB Genel Yayın 2002

ÇONKAR, K. , Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Katkıları Açısından Faktöring , Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:1, 1993

ÇONKAR, K. , Risk Sermayesi Finansman Yönteminin Küçük ve Orta Boy İşletmeler Açısından Önemi ve Uygulanabilirliği, I.Orta Anadolu Kongresi KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, 2001

ÇONKAR, K. Ve F.KURT, Kayseri'deki KOBİ'lerin Faktöringden Yararlanmaları Üzerine Bir Değerlendirme I.Orta Anadolu Kongresi KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, 2001

ISO ,2000

SARIASLAN, H. , Venture Capital (Risk Sermayesi) Finansman Modeli ve Türkiye'de Uygulama Olanakları, Ankara Sanayi Odası Dergisi Özel Eki, Yıl: 16, Sayı:113, Ocak-Şubat 1992

ŞAHİN, A. , İhracata Yönelik Finansman Araçları, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (İGEME) Yayınları ,2004

TOROSLU, M. , Çağdaş Finansman Teknikleri, Beta Yayınevi , İstanbul-2000

UZAY, Ş. ve E. KÜÇÜK, Leasing, Factoring ve Barter Finansman Tekniklerinden KOBİ'lerin Yararlanma Düzeylerinin Araştırılması: Kayseri Uygulaması, 1.Orta Anadolu Kongresi KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, 2001

UZUNOĞLU, S. , Yeni Finansman Teknikleri, Strata Yayınevi, İstanbul ,1998

YÖRÜK, N. , KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanında Karşılatıkları Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama 1.Orta Anadolu Kongresi KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, 2001

ZAİMOĞLU,T. , Risk Sermayesi ve Türkiye'deki Uygulama Olanakları, İMKB Yayınları, İstanbul-1995

KONYA İLİNDE FAALİYETTE BULUNAN KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN SERMAYE YAPISI KARARLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ahmet BÜYÜKŞALVARCI
Selçuk Üniversitesi
Ceyhun Ç. KILINÇ
Selçuk Üniversitesi

ÖZET

İşletmeler genel olarak gereksinim duydukları fonları yabancı kaynak ve özkaynak ile sağlamaktadırlar. Finans yöneticisi sözü edilen iki finans kaynağına ilişkin olarak sermaye yapısını oluştururken sermaye maliyetini ve işletmenin oluşturduğu sermaye yapısının işletme değerini etkileme boyutunu göz önünde bulundurmalıdır. İşlemelerin sermaye yapılarının ne olması gerektiği konusunda net gelir yaklaşımı, net faaliyet geliri yaklaşımı, geleneksel yaklaşım ve Modigliani ve Miller yaklaşımından söz edilebilir.

Modern işletme finans teorisinin Modigliani ve Miller'in çok sayıda sınırlayıcı varsayım altında öne sürdükleri sermaye yapısı hakkındaki çalışmaları ile başladığı kabul edilmektedir. Modigliani ve Miller'in çalışmalarından sonra işletme sermayesi yapısı finans araştırmalarında önemli bir konu başlığı haline gelmiştir. Bu bağlamda çalışmamızda öncelikli olarak işletmelerin sermaye yapıları hakkında yukarıda bahsedilen kuramsal yaklaşımlar ele alınacaktır. Ayrıca Konya İli'nde faaliyette bulunan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) sermaye yapısı kararlarına etki eden etmenler ve sermaye yapısı kararları yapılan anket çalışması ile ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Sermaye Yapısı, Sermaye Yapısı Kararları, KOBİ (Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler), Anket, Konya

A RESEARCH ON THE DECISIONS OF SMALL AND MEDIUM SIZED BUSINESS ENTERPRISES RUNNING IN KONYA ABOUT THE CONSTRUCTION OF CAPITAL

ABSTRACT

Business enterprises provide funds that they usually need by means of foreign source and capital. While constituting the construction of capital concerning the two mentioned financial sources. Financial manager should consider the cost of capital formed by the business enterprise affects the value of the business enterprise. In the matter of what the capital construcition of business enterprises should be, we can talk about net income approach, net activity income approach, traditional approach and Modighiani & Miller approach. Modern business enterprise finance theory is accepted to begin with the works of Modighiani&Miller about the construction of capital proposed under many limiting assumptions. After the works of Modighiani&Miller, the capital construction of business enterprise has become an important topic title in finance researches.

In tis context in our study, first we are going to consider the theoretical approaches mentioned above about the capital construction of business enterprises. Furthermore, we will try to bring up the factors that affect the decisions of capital construction of small and medium sized business enterprises running in Konya and the decisions of capital construction by means of the questionnaire we made.

Key Words: Capital construction, The decisions of capital construction, Small and medium sized business enterprises, Questionnaire, Konya

1. GİRİŞ

İşletmelerin sermaye yapısı ile ilgili kuramsal yaklaşımları; net gelir yaklaşımı, net faaliyet geliri yaklaşımı, geleneksel yaklaşım ve Modigliani-Miller yaklaşımı başlıkları altında toplayabiliriz. (Akgüç, 1998: 481-525) Net gelir yaklaşımı yabancı kaynak kullanımı arttıkça işletmenin ortalama sermaye maliyetinin düşeceğini ve işletme değerinin artacağını savunur. Net faaliyet geliri yaklaşımı ise yabancı kaynak kullanımının işletme değerini etkilemediğini vurgulamaktadır. Geleneksel yaklaşım ise belirli bir noktaya kadar yabancı kaynak kullanmanın işletme değerini arttıracağını, bu noktadan sonra ortalama sermaye maliyeti de artacağı için işletme değerinin düşeceğini ifade eder. Modern şirketleştirilmiş finans teorisi Modigliani ve Miller'in klasikleşmiş bildirisi olan sermaye yapısı altında birtakım kısıtlayıcı varsayımları ile başlamıştır. Bu durumdan sonra anonim şirketlere ait sermaye yapısı çalışmaları finansal araştırmalar içinde önemli bir konu haline gelmeye başlamıştır.(Modigliani, Miller, 1958: 433-443)

Bu bağlamda Modigliani-Miller yaklaşımında işletmelerin sermaye yapılarının işletme değerini etkilemediğini, yabancı kaynak kullanımı miktarını değiştirmekler işletme değerinin arttırılamayacağını ileri sürülmüştür. Araştırmanın sınırları içinde Modigliani ve Miller sermaye yapısında vergi uygulama kararları üzerine odaklanılmıştır. Bu yaklaşımlarda temel olarak yabancı kaynak kullanımı ile işletme değeri arasındaki ilişkiler farklı öngörüler altında incelenmiştir. Bu kuramsal yaklaşımlar arasında yabancı kaynak kullanma politikasının belirli yönleri arasında görüş ayrılıkları olmasına karşın, bir işletmenin optimal sermaye yapısını araması gerektiği konusunda tam bir görüş birliği vardır. (Modigliani, Miller, 1963: 261-297)

İşletmelerin sermaye yapılarında özkaynak ve yabancı kaynak miktarlarının seçimini etkileyen faktörleri iki grupta toplamak mümkündür.(Ceylan, 2003: 213-228) Bunlar; genel ekonomik durum, sermaye piyasalarındaki gelişmeler ve bankaların uzun vadeli fon yaratma gücü gibi genel piyasa faktörleri ile işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri yapısı, işletme stratejileri, işletme varlık yapısı, işletme büyüme hızı gibi işletmeye özgü faktörlerdir.

Bu bağlamda çalışmada, Konya ilinde faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerin sermaye yapısı kararları ile sermaye yapısını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik yapılan anket çalışması sunulmuştur.

2. KONYA İLİNDE FAALİYETTE BULUNAN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN SERMAYE YAPISI KARARLARINI BELİRLEMEYE YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırma, Konya ilinde 2. Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan KOBİ'lerin sermaye yapılarının tespiti ile sermaye yapılarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Ülkemizde KOBİ'lerin sermaye yapıları ve sermaye yapılarını etkileyen faktörler gerek sektörel, gerek bölgesel ve gerekse de ölçek boyutlarına göre önemli farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle araştırma amacına ulaşabilmek için çeşitli sınırlamalar getirilmiştir. Bunlar;

- Araştırma uygulama alanı İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan Konya ilindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerdir.
- Anket kapsamına imalat sektöründe faaliyet gösteren anonim ve limited şirketler alınmıştır.

- Araştırmada 1-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük, 50-250 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletme olarak kabul edilerek bu işletmelere anket çalışması uygulanmıştır.

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada yüz yüze anket yöntemi kullanılarak 20 ana sorudan (Kula, 2000: 111-125) oluşan anket* uygulanmıştır.(Dennis, Raymond, 2000:347-365) Konya Sanayi ve Ticaret Odası kayıtlarına göre 2. Organize Sanayi Bölgesi'nde anonim ve limited şirket olarak toplam 213 adet şirket bulunmaktadır. Bu şirketlerden 110 şirket ile anket çalışması yapılmış, 9 işletme anket çalışmasına katılmamıştır. 11 işletmenin yetkilileri de anket sorularının tamamını cevaplamadıkları için bu işletmelere ait anket sonuçları da anket sonuçlarının değerlendirilmesinde dikkate alınmamıştır. Böylece değerlendirilmeye alınan anket çalışması 80 şirkettir.

Anket soruları temel olarak iki grupta toplanmıştır. İlk grupta işletmelerin hukuki statüsü, personel sayısı, mevcut ve arzulanan borç seviyesi gibi betimsel özellikleri ortaya çıkarmaya yönelik sorular kullanılmıştır. İkinci grupta ise çeşitli faktörlerin işletmelerin sermaye yapısı kararlarını ne şekilde etkileyeceğini belirlemeye yönelik sorular kullanılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen veriler SPSS istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizde frekans dağılımları tespit edilmiş, değişkenler arasında bağımlılık ilişkisi olup olmadığını belirlemek için Chi-square testi ve ölçülen. grupların parametrik değişkenlere ait verilerde farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için de ANOVA testi uygulanmıştır.

2.3. Araştırma Sonuçları ve Değerlendirme

2.3.1. İşletmelerin Hukuki Statüsü

Ankete katılan işletmelerin %43.75'i anonim şirket, %56.25' i ise limited şirkettir.

Tablo 1: Ankete Katılan İşletmelerin Hukuki Statüsü

Hukuki Statü	Frekans	Dağılım(%)
Anonim	35	43.75
Limited	45	56.25
Toplam	80	100

2.3.2. İşletmelerin Personel Sayısı

İşletmelerin personel sayılarına bakıldığında ankete katılan işletmelerin %95'i küçük ölçekli işletme oldukları ve personel sayısının 1-49 arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 2: İşletmelerin Personel Sayısı

Personel Sayısı	Frekans	Dağılım (%)
1-10	41	51.25
11-49	35	43.75
51 -100	4	5
101-200	0	0
201-250	0	0
Toplam	80	100

* Anket çalışmasında kullanılan sorular hazırlanırken; Veysel Kula'nın "Küçük ve Orta ölçekli İmalat işletmelerinin sermaye yapısını etkileyen faktörler ve Afyon'daki İşletmeler Üzerine Bir Araştırma" isimli Yayınlanmamış Doktora tezi ve Dennis K. K. Fan'ın "A survey On Capital Structure Decisions of Hong Kong Firms" isimli çalışmalardan yararlanılmıştır.

2.3.3. İşletmelerin Mevcut Yabancı Kaynak/Özkaynak Oranı

Ankete katılan işletmeler sermaye yapılarını oluştururken yabancı kaynak kullanmak yerine özkaynaklara yöneldiklerini Tablo 3'te görebiliriz. İşletmelerin %77.5'inin Yabancı kaynaklarının özkaynaklara oranı %25'in altındadır. İşletmelerin %15'i %26-%50 arasında yabancı kaynağa sahip iken, bu oranı %50'nin üzerinde olan işletmeler ankete katılan işletmelerin %7.5'unu oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile ilgili oran arttıkça gruplardaki işletme sayısı da azalmaktadır.

Tablo 3: İşletmelerin Mevcut Yabancı Kaynak/Ö kaynak Oranları

Yabancı Kaynak/Öz kaynak	Frekans	Dağılım(%)
%0-%25	62	77.5
%26-%50	12	15
%51-%75	6	7.5
%75-%100	0	0
Toplam	80	100

2.3.4. İşletmelerin İstedikleri Yabancı Kaynak/Özkaynak Oranı

Tablo 4' ten de görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerin istedikleri yabancı kaynak/öz kaynak oranlarının mevcut oranlardan daha düşüktür. İşletmelerin %93.75'i %0-%25 seviyesinde yabancı kaynak kullanmayı istemektedir. Yabancı kaynak kullanmayı istemeyen işletmelerde %67.5 gibi önemli bir yüzdeye sahiptirler. Sonuç olarak ankete katılan işletmeler sermaye yapılarını oluştururken yabancı kaynak yerine öz kaynak kullanmayı istemektedirler.

Tablo 4: İşletmelerin İstedikleri Yabancı Kaynak/Öz kaynak Oranları

Yabancı Kaynak/Öz kaynak	Frekans	Dağılım(%)
Yabancı kaynak istenmemekte	54	67.5
%0-%25	21	26.25
%26-%50	3	3.75
%51-%75	2	2.5
%75-%100	0	0
Toplam	80	100

2.3.5. İşletmelerin Borç Kaynakları ve Borçlanma İlişkileri

Tablo 5'ten de görüldüğü üzere; ortakların aile bireyleri, yakın çevre ve arkadaşlar ile banka kredisi şeklindeki üç borç kaynağının her birisi işletmelerin yarısında çoğunda borçlanma amaçlı kullanılmaktadır. Banka kredisi ve ortakların aile bireyleri borç kaynağı olarak yakın çevre ve arkadaşlara nazaran daha sıklıkla kullanılmaktadır.

Tablo 5: İşletmelerin Borç Kaynakları ve Borçlanma İlişkileri

	KULLANIM SIKLIĞI							
	SIKLIKLA		BAZEN		HİÇ		TOPLAM	
BORÇ KAYNAĞI	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Ortakların aile bireyleri	19	23.75	27	33.75	34	42.5	80	100
Yakın çevre ve arkadaşlar	3	3.75	32	40	45	56.25	80	100
Banka kredisi	17	21.25	24	30	39	48.75	80	100

2.3.6. İşletmelerin Fon Kaynakları Tercihi

Ankete katılan işletmelere yeni yatırımlarını finanse etmek için kullanacakları fon kaynaklarını tercihlerine göre sıralamaları istenmiş ve tablo 6'daki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 6'dan da görüldüğü gibi iç fonları ilk tercih olarak belirten işletmeler ankete katılan işletmelerin %92.5'ini oluşturmaktadır. İkinci tercih olarak belirtilen fon kaynağı %57.5 ile yabancı kaynak olup yeni ortak alma 3. tercih olarak kullanılmaktadır. Başka bir ifade ile işletmeler yeni yatırımlarını finanse etmede önce iç fonların, sonra yabancı kaynakların ve en son olarak da yeni ortak almayı tercih etmektedirler.

Tablo 6: İşletmelerin Fon Kaynakları Tercihi

FON KAYNAKLARI	1. Tercih		2. Tercih		3. Tercih	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
İç Fonlar	74	92.5	6	7.5	0	0
Yabancı Kaynak	6	7.5	46	57.5	7	8.75
Yeni Ortak Alma	0	0	3	3.75	12	15

2.3.7. İşletmelerin Borçlanma Nedenleri

Ankete katılan işletmelerin %78.75'i genelde borçlanmaktan kaçınmaktadırlar. Bu durum işletmelerin sermaye yapılarını oluştururken öz kaynağa yoğunluk verdikleri görülmektedir. İşletmelerin en önemli borçlanma nedeni kısa vadeli nakit ihtiyacını karşılamak olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedeni %27.5'lik yüzde ile büyümenin finanse edilmesi takip etmektedir. Tablo 7'den de görüldüğü gibi işletmelerin %23.75'i işletme sermayesi ihtiyacı için borçlanırken, %11.25'i borçlanma nedeni olarak borç geri ödemeyi belirtmiştir.

Tablo 7: İşletmelerin Borçlanma Nedenleri

BORÇLANMA NEDENİ	İŞLETME	
	Frekans	%
Genelde Borçlanmayız	63	78.75
Kısa Vadeli Nakit İhtiyacında	53	66.25
Büyümeyi Finanse Etmek	22	27.5
İşletme Sermayesi İhtiyacı	19	23.75
Borç Geri Ödemede	9	11.25

2.3.8. İşletmelerin Hukuki Statüsü ile Yabancı Kaynak Kullanma Arasındaki İlişki

Tablo 8'den de görüldüğü gibi anonim ve limited şirketlerin her ikisinde de yabancı kaynak kullanım seviyesi %0-%25 arasında yoğunlaşmaktadır. Che-square testi sonucu ortaya çıkan Pearson Che-square skoruna (5.224) göre yabancı kaynak/özkaynak oranı ile işletmelerin hukuki statüsü arasında ilişkinin olmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 8: İşletmelerin Hukuki Statülerinin Yabancı Kaynak/Özkaynak Oranlarına Göre Bölümlenmesi

MEVCUT YABANCI KAYNAK/ÖZKAYNAK ORANI	İŞLETMENİN HUKUKİ YAPISI					
	ANONİM		LİMİTED		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
%0-%25	27	77.14	35	77.78	62	77.5
%26-%50	3	25	9	75	12	15
%51-%75	2	33.33	4	66.67	6	7.5
%76-%100	0	0	0	0	0	0
Toplam	35	100	45	100	80	100

2.3.9. İşletmelerin Yabancı Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler

Tablo 9'da görüldüğü gibi işletmeler geçmiş yıllar karlılıkları ve mevcut nakitleri çoksa yabancı kaynak kullanımını düşük düzeyde seçeceklerini belirtmişlerdir. Yabancı kaynak kullanımının yüksek olması yatırımdan beklenen kar marjının yüksek olduğu, kredinin uzun vadeli olduğu durumlarda belirgin şekilde tercih edilmektedir. İşletmelerin %47.5'i gibi yüksek bir bölümü sektörde büyüme potansiyeli varsa yabancı kaynak kullanımını tercih etmektedir. İşletmeler enflasyon ve faiz oranlarının yüksek olduğu ortamlarda yabancı kaynak kullanımını tercih etmediklerini söyleyebiliriz.

Tablo 9: İşletmelerin Yabancı Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler Etkisi

YABANCI KAYNAK KULLANIMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	YABANCI KAYNAK KULLANIMINA ETKİSİ							
	ÇOK		AZ		ETKİSİZ		TOPLAM	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Yatırımdan beklenen kar marjı büyükse	40	50	27	33.75	13	16.25	80	100
İstikrarlı satışlara sahipsek	34	42.5	36	45	10	12.5	80	100
Kredi uzun vadeli ise	40	50	24	30	16	20	80	100
Faiz oranları yüksek ise	2	2.5	67	83.75	11	13.75	80	100
Enflasyon yüksek ise	14	17.5	44	55	22	27.5	80	100
Sektörün büyüme potansiyeli varsa	38	47.5	30	37.5	12	15	80	100
Sabit varlıkların değeri yüksek ise	17	21.25	32	40	31	38.75	80	100
Mevcut nakit çoksa	20	25	49	61.25	11	13.75	80	100
Geçmiş yıllardaki karlılık çoksa	17	21.25	44	55	19	23.75	80	100
Mevcut borç miktarı çoksa	6	7.5	60	75	14	17.5	80	100

2.3.10. İşletmelerin Sermaye Yapısı Kararlarında Önemli Olan Faktörler

Tablo 10'dan da görüldüğü gibi, sermaye yapısını etkileyen faktörlerin verilen önem derecelerinin ortalamalarına göre yapılan sıralamada "krizlerden en az şekilde etkilenmek" ve "finansal açıdan kimseye muhtaç olmamak" 1.17 ortalama ile birinci sırayı paylaşmaktadırlar. Bunları 1.52 ortalama ile "işletme kontrolünü elde tutmak", 1.69 ortalama ile "faiz oranlarındaki değişmeler" ve 1.79 ortalama ile "ilerde kolayca borç bulabilme" izlemektedir.

Bu 5 adet faktörün yabancı kaynak/özkaynak oranı grupları açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Bu testin uygulanmasında cevap şıkları "önemli=1","kısmen önemli=2" ve önemli değil=3" şeklinde değerlendirilmiştir. Test sonucu "faiz oranlarındaki değişme" ve "finansal açıdan kimseye muhtaç olmamak" faktörleri %10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan farklılık göstermektedir.

Tablo 10: İşletmelerin Sermaye Yapılarını Etkileyen Faktörler Açısından Yabancı Kaynak/Özkaynak Oranı Gruplarının Karşılaştırılması

SERMAYE YAPISI KARARLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	MEVCUT YABANCI KAYNAK/ÖZKAYNAK ORANI	FREKANS	ORTALAMA	F-DEĞERİ
Faiz oranlarındaki değişmeler	%0-%25	62	1.76	2.412*
	%26-%50	12	1.54	
	%51-%75	6	1.21	
	%76-%100	0	0	
	Toplam	80	1.69	
Krizlerden en az şekilde etkilenmek	%0-%25	62	1.23	0.815
	%26-%50	12	1.42	
	%51-%75	6	1.64	
	%76-%100	0	0	
	Toplam	80	1.17	
İşletme kontrolünü elde tutmak	%0-%25	62	1.52	1.451
	%26-%50	12	1.71	
	%51-%75	6	1.12	
	%76-%100	0	0	
	Toplam	80	1.52	
İlerde kolayca borç bulabilmek	%0-%25	62	1.75	0.926
	%26-%50	12	2.08	
	%51-%75	6	1.57	
	%76-%100	0	0	
	Toplam	80	1.79	
Finansal açıdan kimseye muhtaç olmamak	%0-%25	62	1.13	2.416*
	%26-%50	12	1.45	
	%51-%75	6	1.08	
	%76-%100	0	0	
	Toplam	80	1.17	

* $p<0.10$

2.3.11. İşletmelerin Sermaye Yapısı Kararları İle Performans Değerlemesi İlişkisi

Sermaye yapısı ile performans değerlemesi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik anket sorusunun cevap seçenekleri "çok iyi=" den "çok kötü=1" e giden beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Tablo 11'den de görüldüğü gibi hiçbir performans ölçüsü çok iyi grubuna giren 2.00'den düşük ortalamaya sahip değildir. Performans kriterleri ortalamalarına göre sıralandığında; ilk sırayı 2.19 ortalama ile "satışların büyüme hızı"dır. Bu kriteri 2.23 ortalama ile "verimlilik", 2.46 ortalama ile "yatırım üzerinden karlılık", 2.55 ortalama ile "piyasa payı" ve 2.57 ortalama ile de "maliyet azaltma" izlemektedir. ANOVA testi sonuçlarına göre de istatistiksel açıdan %10 anlamlılık düzeyinde yabancı kaynak/özkaynak oranı grupları arasında hiçbir performans ölçüsü önemli farklılıklar göstermemektedirler.

Tablo 11: İşletmelerin Performans Ölçüleri Açısından Yabancı Kaynak/Özkaynak Oranı Gruplarının Karşılaştırılması

PERFORMANS ÖLÇÜSÜ	MEVCUT YABANCI KAYNAK/ÖZKAYNAK ORANI	FREKANS	ORTALAMA	F-DEĞERİ
Satışların büyüme hızı	%0-%25	62	2.12	1.652
	%26-%50	12	2.48	
	%51-%75	6	2.31	
	%76-%100	0	0	
	Toplam	80	2.19	
Maliyet azaltma	%0-%25	62	2.65	0.412
	%26-%50	12	2.21	
	%51-%75	6	2.47	
	%76-%100	0	0	
	Toplam	80	2.57	
Verimlilik	%0-%25	62	2.12	1.145
	%26-%50	12	2.87	
	%51-%75	6	2.08	
	%76-%100	0	0	
	Toplam	80	2.23	
Piyasa payı	%0-%25	62	2.65	0.523
	%26-%50	12	2.14	
	%51-%75	6	2.36	
	%76-%100	0	0	
	Toplam	80	2.55	
Yatırım üzerinden karlılık	%0-%25	62	2.47	0.682
	%26-%50	12	2.57	
	%51-%75	6	2.14	
	%76-%100	0	0	
	Toplam	80	2.46	

3. SONUÇ

Küçük ve orta ölçekli işlemeler; yeni iş imkânlarının oluşturulmasına, istihdam sağlamaya ve verimliliğe katkılarının yanında milli gelire de küçümsenemeyecek katkılarından dolayı ülke ekonomimiz için büyük bir öneme sahiptir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler ülkemizin ekonomik kalkınmaya verdiği katkının yanında bölgesel kalkınmayı da hızlandırması ile bölgelerin sosyal açıdan gelişmesinde de önemli bir yere sahiptirler. Ülkemiz ekonomik koşullarında küçük ve orta ölçekli işletmelerin en önemli sorunu olarak finansman sorunu ilk sıralarda yer almaktadır. Bu sorun küçük ve orta ölçekli işletmelerin sermaye yapılarının nasıl olması gerektiğini ve bu yapıyı etkileyen faktörlerin neler olduğu sorusunu beraberinde getirmektedir.

Bu bağlamda çalışmada, Konya ilinde faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerin sermaye yapılarının tespiti ile sermaye yapılarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen temel bulgular şu başlıklar altında özetlenebilir:

- İşletmelerin %77.5'i özkaynaklarının %25'inin altında yabancı kaynağa sahiptir. Ayrıca işletmelerin %54'ü yabancı kaynak kullanmayı istememektedirler. Yabancı kaynak olarak ortakların aile bireyleri ve banka kredisi yoğun olarak kullanılmaktadır.

- İşletmelerin %53'ü kısa süreli acil nakit ihtiyacı olduğunda, %22'si büyümelerini finanse etmede, %19'u işletme sermayesi ihtiyacı olduğunda ve %9'u borç geri ödemede yabancı kaynak kullanmaktadır.
- İşletmelerin hukuki statüleri ile yabancı kaynak/özkaynak oranı arasında ilişkinin olmadığını söyleyebiliriz.
- İşletmelerin %92.5'i fon temininde ilk tercihlerinin iç fonlar olduğunu belirtmiştir. İlk tercihi iç fon olan işletmelerin ikinci tercihleri borçlanmadır. Yeni ortak alma tercihi arzulanmamaktadır.
- İşletmeler geçmiş yıllar karlılıkları ve mevcut nakitleri çoksa yabancı kaynak kullanımını düşük düzeyde seçeceklerini belirtmişlerdir. Yabancı kaynak kullanımının yüksek olması yatırımdan beklenen kar marjının yüksek olduğu, kredinin uzun vadeli olduğu durumlarda belirgin şekilde tercih edilmektedir. Ayrıca işletmelerin %47.5'i gibi yüksek bir bölümü sektörde büyüme potansiyeli varsa yabancı kaynak kullanımını tercih etmektedir. İşletmeler enflasyon ve faiz oranlarının yüksek olduğu ortamlarda yabancı kaynak kullanımını tercih etmediklerini söyleyebiliriz.
- İşletmelerin sermaye yapılarını etkileyen faktörlerden "faiz oranlarındaki değişme" ve "finansal açıdan kimseye muhtaç olmamak" faktörleri, yabancı kaynak/özkaynak oranı grupları açısından %10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan farklılık göstermektedir.
- Satışların büyüme hızı, maliyet azaltma, verimlilik, piyasa payı ve yatırım üzerinden karlılık olarak belirlediğimiz işletmelerin performans ölçüleri ile yabancı kaynak/özkaynak oranı gruplarının karşılaştırılması sonucunda istatistiksel açıdan %10 anlamlılık düzeyinde önemli farklılıklar bulunmamıştır.

KAYNAKLAR

AKGÜÇ, Öztin (1998), Finansal Yönetim, Avcıol Yayıncılık, İstanbul, 481-525.

CEYLAN, Ali (2003), İşletmelerde Finansal Yönetim, Ekin Kitapevi, Bursa, 213-228.

DENNİS, K. K. FAN ve RAYMOND W. So (2000), Survey on Capital Structure Decisions of Hong Kong Firms, Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies, Vol. 3, No.3, 347-365.

KULA, Veysel (2000), Küçük ve Orta Ölçekli İmalat İşletmelerinin Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörler ve Afyon'daki İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi S.B.Enstitüsü, 111-125.

MODIGLIANI, F. and M.H. MILLER, (1963), Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction, American Economic Review 53, 433-443.

MODIGLIANI, F. and M.H. MILLER,(1958), The Cost of Capital, Corporation Finance, and the Theory of Investment, American Economic Review 48, 261-297.

İŞ PLANI HAZIRLANMASINDA BÜTÇE UYGULAMA TEKNİKLERİNİN KULLANIMI: HEMODİYALİZ ÜNİTESİ İÇİN BÜTÇE ÖRNEĞİ

Sezgin DEMİR
Adnan Menderes Üniversitesi
Pınar KÖSEOĞLU
Adnan Menderes Üniversitesi

ÖZET

İşletme kurma çabaları, araştırma, planlama ve karar verme uygulamalarının bütünleştiği bir süreci kapsamaktadır. Kurulması düşünülen ekonomik birimin uygulama bölümünün başarısının, söz konusu sürece bağlı olduğu açıktır. İşletmenin faaliyet konusundan başlayan ve uzun vadeli amaçlara ulaşmasında uygulaması gereken stratejilere kadar uzanan karar aşamalarını bu sürçte planlamaktadır.

Bir işletmenin kurulmasında yapılacak olan iş planı için gerekli bilgilerin toplanmasına yönelik araştırma faaliyetlerinin bitimi ile birlikte, planlama ve planlamanın uzantısı olarak bütçeleme süreci başlamaktadır. Bütçeleme sürecinin başarısını, verilerin sağlıklı olması ve tahminlerin doğruluğu ile ölçmek mümkündür. Bu noktada bütçeleme tekniklerinin kullanımına ilişkin kararlar, kurulması düşünülen birimin faaliyet konusuna, ülke ve bölge olarak kuruluş yerine ve girişimcinin beklentilerine bağlı olarak değişebilmektedir. Ancak değişmeyen gerçek, bütçelemenin gerekliliği ve kurulması düşünülen birimin başarısı, büyüme olanakları ile sürekliliğine olan etkisidir.

Bu çalışmada bir hemodiyaliz ünitesi kurmaya yönelik hazırlanacak olan iş planında bulunması gereken finansal bütçeler için kullanılacak tahminleme yöntemleri üzerinde durulacaktır. Proje hazırlama aşamasında oluşturulması gereken finansal bütçelerin birbirine bağlı olarak hazırlanması ve bu hazırlık aşamasında hangi tahmin ve analiz tekniklerinin kullanılması gerektiği hemodiyaliz ünitesi için belirlenmeye çalışılacaktır.

Anahtar sözcükler : hemodiyaliz, yatırım bütçesi, Monte Carlo Simülasyonu, yatırım proje değerleme yöntemleri

1) GİRİŞ

Yeni bir iş kurma fikrinin ortaya çıkışı ile başlayan işletme sürecinin başarısı, geleceğin belirsizliğine değil planlama ve bütçelemenin ne denli sağlıklı yapıldığına bağlıdır. İş fikrinin hayalden gerçeğe dönüştüğü aşama ise İş Planının hazırlanmasıdır. İşletme fonksiyonlarının ile ilgili bilgilerin toplandığı, fonksiyonlar arası eşgüdümün kurulduğu bu aşamada iş fikri, işletme kurmaya yönelik projeye dönüşmektedir.

İş planı, işletmenin amaç ve hedefleri ile başlamakta ve bu hedeflere ulaşmak için izlenmesi gereken yolların oluşturulduğu planlama süreci ile devam etmektedir. Planlamanın doğal sonucu olarak da bütçeleme ile son bulmaktadır. Sürecin bütçeleme ile bitiyor olması, toplanan hemen hemen tüm bilgilerin bütçe oluşturmada kullanıldığı sonucunu doğurmaktadır (Aşan ve İşeri, 1998). Bütçelemenin, geleceğin belirsizliğini yapılan tahminlemeler ile ortadan kaldıran araç olması ise iş planındaki önemini ve işletmenin başarısındaki rolünü anlatmaya yeterlidir.

Bütçelemenin başarısı, gerekli verilerin ne denli sağlıklı olduğuna ve tahminlemede kullanılan yöntemleri geleceğin belirsizliğini ne ölçüde ölçülebilir hale getirmesine bağlıdır. Belirsizliği risk haline dönüştürebilmenin yolu olarak kullanılan tahminleme yöntemleri doğru kararlar verebilmenin vazgeçilmez araçlarıdır.

Çalışmamızda özel bir Hemodiyaliz ünitesinin kurulmasına yönelik İş Planı oluşturulmuş ve bu planın bir bakıma sonucu olan yatırım bütçesi hazırlanmıştır. İş Planının ve buna bağlı olarak yatırım bütçesinin oluşturulmasını sağlayan bilgiler, Aydın ili baz alınarak derlenmiş ve tamamıyla gerçek verilere dayandırılmıştır. Yatırım bütçesinin oluşturulması için filli verilerden yola çıkarak yapılan tahminlemelerde, Monte Carlo Simülasyonu kullanılmıştır. Yatırım bütçesinin değerlendirilmesinde ise Net Bugünkü Değer ve İç Verim oranı yöntemleri kullanılmıştır.

2) İŞ PLANI

İş planı, karmaşık ve sınırsız olarak görünebilecek işletme amaçlarını açık hale getiren ve basitleştiren bir araç ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak yöntem ve araçları yazılı hale getiren yazılı belgedir. Mevcut durumun analiz edilmesi ile başlayan iş planı süreci, fırsatların ve bu fırsatlara ulaşmak için gerekli olan ihtiyaçların ayrıntılı olarak belirlenmesi ile devam etmekte ve tüm bilgilerin parasal hake dönüştürüldüğü bütçeleme ile son bulmaktadır.

İş planı yeni bir iş fikrin hayat geçirilmesini sağlayan temel araç olmanın yanında, mevcut bir işletme yapısının büyümesi için yapılacak yeni yatırımların planlaması için de gereklidir (Çolakoğlu, 2002). Amacı ne olursa olsun iş planının sadece işletme içi bir raporlama olmadığı ve işletmenin başarılı olmasında temel etkiye sahip çıkar gruplarını ikna edici özelliğe sahip olması gerektiği açıktır. Bu nedenle, gerçekleri yansıtan, kısa ve mantıksal bir sırada düzenlenmiş olması gerekmektedir. İş planının bu durumda içermesi gereken üç temel bölüm bulunmaktadır (Patsula, 2003).

1. Giriş ya da Özet Bölümü: İşin, işletmenin ve işletmecinin tanımlandığı ve işletmenin mevcut durumunun analiz edildiği bölümdür. Dört alt bölümden oluşmaktadır.
    a. İşletme profili
    b. Ürün ya da hizmet özellikleri
    c. Pazarlama Stratejisi
    d. Ana amaçlar ve finansal yapı
2. Plan ve Bütçe Bölümü: İşletme fonksiyonlarının yerine getirilmesini sağlayacak veri ve analizlerin yer aldığı, verilerin bütçe haline dönüştürüldüğü bölümdür.
    a. Pazar analizi ve rekabet şartlarının belirlenmesi
    b. Ürün ya da hizmetler ile pazarlama stratejilerinin belirlenmesi
    c. S.W.O.T. Analizi
    d. İşletme yapısı ile yönetim ve ortaklık yapılarının belirlenmesi
    e. Finansal Bilgilerin Oluşturulması
        i. Yatırım Bütçesi
        ii. Nakit Akım Analizi
        iii. Proforma Bilanço düzenlenmesi ve Finansal Kaynakların belirlenmesi
        iv. Karlılık Analizi ve Yatırımın değerlendirilmesi
    f. Faaliyet Planı
3. Sonuç Bölümü: Amaçların tekrar gözden geçirildiği ve destekleyici dokümanlar ile iş planının karar vermede rol oynadığı ana bölümlerinin özeti yer aldığı bölümdür.
    a. Kontratlar
    b. Kredi raporları
    c. Yasal dokumalar
    d. Referanslar ve diğer dokumanlar

İş planının oluşturulması işletme fonksiyonlarının tamamını ilgilendirmekle birlikte sonuçları elde etmeyi sağlayan bütçeleme finans disiplinini ilgilendirmektedir. Bütçelemede izlenmesi gereken aşamalar ile kullanılacak yöntemler finansal analiz ve planlamayı kapsamaktadır.

3) BÜTÇELEME VE YATIRIM BÜTÇESİNİN OLUŞTURULMASI

İşletme amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak olan işletme politikaları ile faaliyetlerini parasal hale dönüştüren ve işletme gelir ve giderleri arasındaki eşgüdümü sağlayan sürece bütçeleme ve elde edilen rapora da bütçe denmektedir.

Bütçeleme sürecini normal faaliyet dönemine ilişkin dönemsel bütçeler ve yatırım amaçlı bütçeler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Faaliyet dönemine ilişkin bütçeler, işletmenin bir yıllık gelir ve giderlerini uyumlaştırmayı amaç edinmektedir. Yeni ya da ek yatırımın yapılabilmesi için gerekli bilgileri içeren ve söz konusu yatırımın yapılabilirliğini ortaya koyan bütçelere Yatırım (Sermaye) Bütçesi adı verilmektedir. İşletmenin uzun vadeli amaçlarına ulaşmasını sağlayacak unsurların büyük bir bölümü yatırım bütçesi ile belirlenmekte ve uzun vadeli kararların temel dayanağını oluşturmaktadır.

Yatırım bütçesi işletmenin duran varlıklarına yapılacak yatırım alternatiflerinin belirlenmesini sağlayan mevcut durum analizi ve ihtiyaçların saptanması ile başlamakta ve bu alternatiflerin uygulanabilirliğini her alternatif açısından ayrı ayrı ölçmektedir. Alternatifler arasında yapılan karşılaştırmanın sonucunda en karlı yatırımın yapılmasına ilişkin karara veri oluşturmaktadır. Yatırım alternatiflerini değerlendirme sırasında yatırımın finansmanında kullanılacak kaynaklar arasında seçim yapmayı da sağlaması, yatırım kararının uygulanması aşamasında kullanılacak finansman kaynaklarının seçiminde de yardımcı olmaktadır.

Yatırım bütçeleme sürecinin sonuçlarının doğru kararlar vermeye dayanak olabilmesinin temel iki şartı vardır. Bunlar, toplanan verilerin niteliği ve geleceğe yönelik tahminlerin doğruluk derecesidir. Kullanılacak verileri beş grupta toplamak mümkündür.

- Yatırım tutarı
- Net nakit akımı
- Yatırımın ekonomik ömrü
- Beklenen verim oranı
- Hurda değeri

Yatırım tutarı, işletmenin gelir edebileceği konuma gelinceye kadar yapılan harcamaların toplamı olarak ifade edilebilir. Yatırım dönemi olarak ifade edilen bu sürede sabit sermaye harcamaları ile bu harcamalarda kullanılan finansmanın maliyeti temel iki kalemdir. İşletmenin gelir elde etmeye başladığı işletme döneminde ortaya çıkan giderler ile elde edilen gelirleri kapsayan veriler net nakit akımını oluşturmaktadır. Bu verilerin gelir ve gider olarak elde edilmesinin yanında nakit akımı haline dönüştürülmesi, yatırımın değerlendirilmesini olanaklı hale getirmektedir.

Yatırımın kabul edilebilirliğini etkileyen diğer önemli unsur olan ekonomik ömür, yatırımdan ekonomik fayda sağlanabilecek maksimum süredir. Bu sürenin sonunda ortaya çıkan yatırımın ekonomik değerine ise hurda değeri denmektedir.

Beklenen verim oranı ise, yatırımın risk ve getirisi arasındaki ilişkiyi gösteren ölçüdür. Bir yatırımın uygulanabilirliği ile farklı yatırımlar arasında seçim yapmayı sağlayan veri olması nedeniyle, bütçelemeye ilişkin tahminlemenin en önemli aşamasıdır. Uygulamada verim oranının çoğunlukla deterministik yöntemler ile belirleniyor olması yatırım bütçelemesinin başarısızlığına sebep olmakta ve yeni kurulan işletmelerde başarısızlık oranını artırmaktadır.

4) HEMODİYALİZ ÜNİTESİNİN KURULMASINA YÖNELİK YATIRIM İHTİYACI

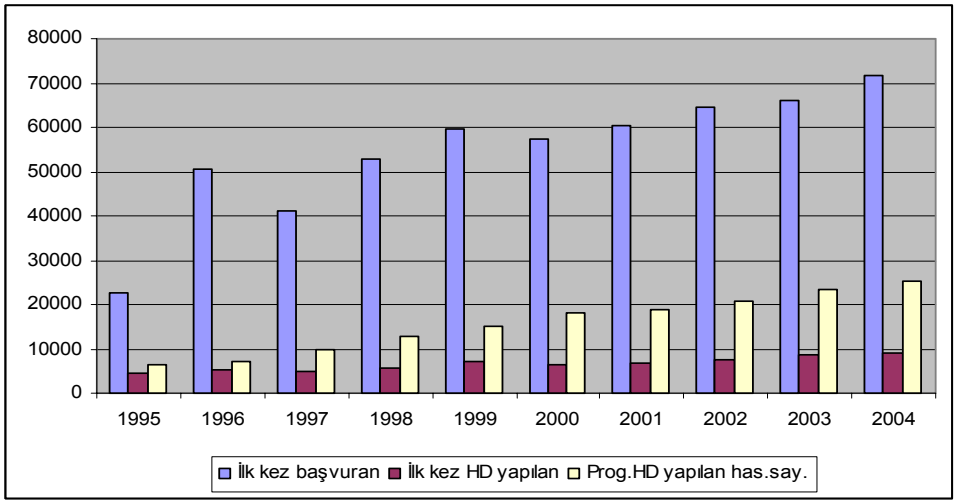
Sağlık sektöründe yapılacak yatırımların başarısını belirleyen etmenler diğer sektörlere oranla çok daha çeşitli ve karmaşıktır. Bunun en önemli sebebi ülkemizin sağlık politikasında ortaya çıkan değişikliklerin sıklığı ve bu değişikliklerin yol açtığı sonuçların büyüklüğüdür. Amerika başta olmak üzere gelişmiş ülkelerin sağlık sektöründe yarattığı aşırı rekabetin yol açtığı uygulamalar ikinci önemli sebep olarak söylenebilir (Tokat, 2003). Bu durum yatırımların projelendirilmesi aşamasında yapılan tahminlerin doğruluğunu önemli ölçüde etkilemekte ve değişkenlerin rastsallık özelliğini artırmaktadır.

Hemodiyaliz işlemi, ileri derecede böbrek yetmezliği olan kişilerde normal yollarla atılamayan zararlı maddeleri vücuttan uzaklaştırmayı sağlayan tedavi yöntemidir. Böbrek yetmezliği olan hastaların hemodiyaliz tedavisini alması, böbrek nakli yapılmadığı sürece ömür boyu doktor tarafından belirlenen aralıklarla yapılmak zorundadır. Özel bir diyaliz merkezinin kurulma sürecinde böbrek yetmezliği olan hastaların sürekli tedavi olma zorunluluğu, müşteri profilinin belirlenmesinde ve pazarlama çabalarının şekillendirilmesinde önemli bir yere sahiptir.

Hizmet sektörü olmakla birlikte faaliyet konusunun sağlık hizmetleri olması yapılacak yatırımda izlenecek yöntemlerin bu sektörün yapısını uygun olmasını gerektirmektedir. Ayrıca hemodiyaliz işlemine ilişkin yukarıda söz ettiğimiz özellik nedeniyle sağlık sektörü içerisinde de diğer sağlık hizmetlerinden daha farklı işletme politikalarının üretilmesi gerekmektedir.

Özel bir hemodiyaliz ünitesinin kurulmasına ilişkin yatırımın büyüklüğü, böbrek yetmezliği olan hasta sayıları ile bu hastaların hemodiyaliz işlemi için ilgili merkezlere başvuru sayıları incelenerek belirlenebilir.

Grafik 1: 1995–2004 Yılları Arası Klinik Nefroloji ve Hemodiyaliz Hasta Sayıları

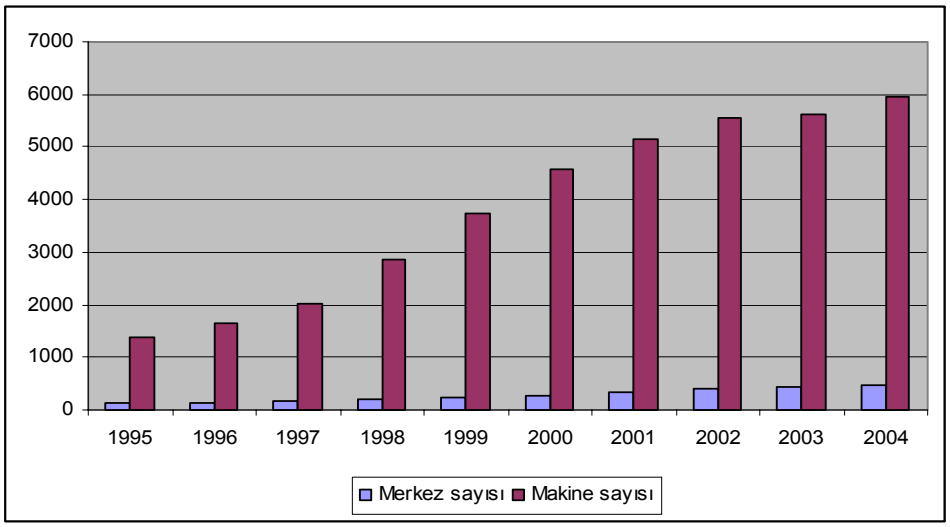


Kaynak : Türk Nefroloji Derneği Registry Raporlarından derlenmiştir.

Nefrolojik şikayetler ile klinik incelemesi yapılan hasta sayısında 10 yıllık dönemde 3,5 kat bir artış gözlenirken, ilk Hemodiyaliz yapılan hasta sayısı iki kat artış göstermiştir. Düzenli hemodiyaliz programına dahil hasta sayısında ise yaklaşık dört kat artış gözlenmektedir. Özel bir hemodiyaliz merkezinin kurulmasına ilişkin yatırım kararının verilmesinde dikkate alınması gereken verinin düzenli hemodiyaliz programına dahil hasta sayısı olduğu açıktır. Yıllar itibariyle ortalama % 16 artış gösteren bu verinin yatırımın büyüklüğünü belirlemede kullanılması gerekmektedir.

Hasta sayısındaki değişimin incelenmesi, hasta talepleri konusunda geleceğe yönelik fikir verirken, bu talebin ne ölçüde karşılanabildiğini incelemek için hemodiyaliz merkezlerinin gelişiminin incelenmesi gerekmektedir.

Grafik 2: 1995–2004 Yılları Arası Hemodiyaliz Merkezi ve Diyaliz Makinesi Sayısı



Kaynak : Türk Nefroloji Derneği Registry Raporlarından derlenmiştir.

İncelenen dönemde hemodiyaliz merkezi ve makine sayısında yaklaşık 4 kat, artış gözlenmektedir. Ortalama artış yüzdesi merkez sayısında % 16 iken makine sayısında bu sayı % 18 dir. Hemodiyalize giren hasta sayısı ile hemodiyaliz merkezi ve makine sayısında ortaya çıkan artış yüzdesinin yaklaşık olarak aynı olması, mevcut hemodiyaliz merkezlerinin tam kapasiteyle çalıştığını göstermektedir. Hemodiyaliz işleminde ortaya çıkan talep artışının mevcut merkezler tarafından karşılanamayacağı ve yeni merkezlerin açılmasının gerekliliği açıktır. Ayrıca makine sayısındaki artışın, merkez sayısındaki artıştan % 2 daha fazla olması mevcut merkezlerin talebi karşılamak amacıyla ek yatırıma gittiğini açıklamaktadır.

Makine sayısı ile düzenli hemodiyaliz programına dahil hasta sayısı arasındaki ilişkiden yararlanarak makine başına hasta sayısının dört olduğu bulunmuştur. Bu veri bize Türkiye genelinde yapılan analizin yatırım yapılması düşünülen bölge için ne derece geçerli olduğunu sınama şansı verecektir.

5) AYDIN İLİNDE ÖZEL HEMODİYALİZ ÜNİTESİ KURULMASINA İLİŞKİN YATIRIM BÜTÇESİ

Türkiye geneli için yapılan talep analizinin sonuçlarının Aydın ili için geçerliliği, Aydın iline ait rakamların incelenmesi ve söz konusu sektörde faaliyet gösteren işletmeler ile yüz yüze görüşülmesinin sonucu test edilmiş ve sonuçların Aydın İli için de kullanılabileceği anlaşılmıştır.

2006 yılı Haziran ayı verilerine göre, Aydın ili merkez ve ilçelerinde 407 hasta olduğu ve hemodiyaliz ünitelerinde 521 hastanın tedavi görmekte olduğu belirlenmiştir. Yaz dönemlerinde özellikle sahil yörelerinde nüfusun artması ile birlikte tedavi gören hasta sayısının % 22 arttığı bilinmektedir. Diyaliz tedavisi gören 521 hastadan 331 adedi özel bir hemodiyaliz ünitesinden hizmet almaktadır.

Türkiye genelinde 1995 yılında hemodiyaliz ünitelerinde tedavi gören hastaların % 15'i özel diyaliz merkezinden hizmet alırken 2004 yılında bu oran hasta sayısı olarak % 50'nin üstüne çıkmıştır (San, 2001). Aydın ili için bu yüzdenin % 63 civarında olması talep yönünden yapılacak yatırımın gerekliliğini göstermektedir. Talep analizinin sonucu yatırım ihtiyacının kesinleşmesi, yatırım ile ilgili finansal verilerin oluşturulmasını mantıklı kılmaktadır.

Yapılacak yatırımın büyüklüğü mevcut merkezlerin yaşadığı kuruluş ve büyüme stratejileri örnek alınarak belirlenmiştir. Talepte ortaya çıkacak değişmelerin tahmininde sektördeki yasal

düzenlemelerin ve politikaların değişkenliği göz önünde tutularak rastsallık ön planda tutulmuştur. Söz konusu yatırıma ilişkin gerçek veriler aşağıda tablo halinde verilmiştir.

Tablo 1: Başlangıç Yatırımı Kalemleri ve Değerleri

Teçhizat makine ve Cihaz	**Birim**	**Birim Fiyat**	**Tutar**
EKG Cihazı Lipopant monitörlü	1	5.200	5.200 TL
Tansiyon Aleti Erka Takım	3	120	360 TL
Pump Cihazı	1	3.500	3.500 TL
Hemodiyaliz Su Sistemi	1	38.000	38.000 TL
Hemodiyaliz Cihazı	10	27.000	270.000 TL
Defibrilatör	1	4.000	4.000 TL
Tansiyon Aleti Monitörü	2	2.054	4.108 TL
Bilgisayar	3	1.500	4.500 TL
Oksijen Tüpü (10 Lt)	2	200	400 TL
		Toplam	**330.068 TL**
Demirbaş			**82.700 TL**
Kuruluş ve Örgütlenme Giderleri			**40.000 TL**
YATIRIM TUTARI			**452.768 TL**

Not: 10 hemodiyaliz makinesi baz alınmıştır.

Başlangıç yatırımı için gerekli olan finansman alternatifinin özsermaye olduğu düşünülmüş ve finansman maliyeti bu nedenle ihmal edilmiştir. Söz konusu büyüklüğe sahip hemodiyaliz ünitesi için yıllık işletme giderleri piyasa araştırması sonucu yıllık olarak aşağıda tablo olarak gösterilmiştir.

Tablo 2: İşletme Giderleri Kalemleri ve Değerleri

Sabit Giderler		
Personel Gideri		174.000 TL
Kira Gideri		72.000 TL
Temizlik Gideri		12.000 TL
Bakım - Onarım Gideri		3.000 TL
Sigorta Gideri		2.600 TL
	Toplam	**263.600 TL**
Değişken Giderler		
Elektrik Gideri (Seans başı)		2 TL / seans
Su Gideri (seans başı)		0,20 TL / seans
Hasta Nakil Gideri (seans başı)		4 TL / seans
Malzeme Gideri (seans başı)		36,06 TL / seans
	Toplam	**42,26 TL / seans**

Yatırım bütçesinin başlangıç yatırımı ve işletme giderleri için baz alınan 10 makine büyüklüğü, hastaların hemodiyaliz işlemine girme sayısına dönüştürüldüğünde 2.100 seans yapmaktadır. Yatırım bütçesinin oluşturulabilmesi için işletmenin hastalardan alınan hemodiyaliz ücretine bağlı olarak gelirler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Hemodiyaliz ücretinin hastaların sosyal güvence kuruluşları tarafından karşılanıyor olması, standart ücretin oluşmasına neden olmuş ve bu nedenle piyasa da ayrıca fiyat araştırmasına gerek duyulmamıştır.

Tablo 3: Seans Başına Hemodiyaliz İşlemine Ait Ücretlendirme

İşlem	Ücret
Hemodiyaliz Ücreti (Hemodiyaliz Takımı, Hemodiyaliz Solüsyonları, Hemodiyaliz Hizmet Ücreti)	160,00
Hemodiyaliz Yatak Ücreti	6,00
Serum Ücreti	4,16
Heparin Ücreti	4,43
Kateter Pansumanı	6,00
Intravenöz İlaç Uygulaması	4,80
Intramüsküler İlaç Uygulaması	4,80
Venöz İlaç Uygulaması	2,40
Ekg Çekilmesi	3,00
Subkutan Enjeksiyon	2,40
Stickle Kan Şekeri Tayini	3,00
Toplam	**200,99**

Yatırım bütçesinde yer alan gelir kalemlerinin, diyaliz işlemi ile sınırlı olmadığı ancak, diğer gelirlerin toplam gelirler içindeki payının oldukça düşük olduğu yüz yüze görüşmeler sonucunda belirlenmiştir. Bu durumun sebebinin ise, diyaliz işlemi sırasında ortaya çıkan masrafların tamamına yakınının ücret içerisinde gösterilmesini şart koşan yükümlülüklerdir.

6) HEMODİYALİZ ÜNİTESİ YATIRIM BÜTÇESİ DEĞERLEME MODELİ

Yukarıdaki veriler ışığında bir yatırım projesi oluşturulmuş ve projenin yatırım dönemi ile dört yıllık işletme dönemine ait verilerden yararlanarak proje değerlendirmesi yapılmıştır. Projeye ait dört yıllık verilerin tahmininde Monte Carlo Simülasyonu kullanılmış ve proje değerleme yöntemlerinden Net Bugünkü Değer İç Verim Oranı yöntemleri kullanılmıştır. Modele ilişkin sabit veriler ile verilerin simülasyonu için kabul edilen dağılım ve tahminleme varsayımları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Satış Fiyatı: Normal Dağılım	
Ortalama	200
St. Sapma	10
Değişken Maliyet: Üçgensel Dağılım	
Alt Sınır	%42,26
Olası Değer	50
Üst Sınır	55
Satış Miktarı: Üçgensel Dağılım	
Alt Sınır	1500
Olası Değer	2100
Üst Sınır	2300
Talep Değişimi	Rastsal
Çalışma Sermayesi (Sat.Tut.%)	%2,00
Amortisman Oranı (Normal Yöntem)	%20,00

Satış fiyatının geçmiş verilerin analizi sonucu % 68 oranında normal dağılım gösterdiği, değişken maliyet ile satış miktarının simetrik bir dağılım göstermediği belirlenmiş ve bu iki verinin üçgensel dağılım göstereceği varsayımı kabul edilmiştir. Satışların büyüme oranının ise sıfır ortalamaya ve % 15 standart sapmaya sahip normal dağılım göstereceği kabul edilmiştir.

Yukarıdaki veriler kullanılarak projenin kabul edilebilirliğini ölçen Net Bugünkü Değer ve İç verim Oranı ile dört yıl boyunca satış miktarı, satış fiyatı ve değişen maliyetler için simülasyon yapılmıştır. Simülasyon için 1.000 örnek yol kullanılmış ve simülasyon 1.000 defa tekrarlanmıştır. Simülasyon sonuçları aşağıda tablo halinde verilmiştir.

	NBD	**İVO**
Ortalama	134.332 TL	% 61
Standart Sapma	106.797 TL	% 28
Maksimum Değer	583.683 TL	% 127
Minimum Değer	-68.500 TL	% -17
Medyan	122.618 TL	% 65
NBD, İVO, DİVO > 0 olma olasılığı	90,3%	% 97,8
Değişim Katsayısı	0,80	0,45

Simülasyon sonuçları, projenin Net Bugünkü Değer ve İç Verim Oranı yöntemlerine göre kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Başlangıç yatırımı 458.762 TL olan yatırımın dört yıllık nakit akımlarına göre Net Bugünkü Değeri 134.332 TL dir. Simülasyon sonuçlarının ayrıca maksimum ve minimum sonuçları vermesi olası en yüksek kazanç ile kaybın ne olabileceği konusunda bir fikir vermektedir. İç Verim Oranının % 61 olması da Net Bugünkü Değer Yönteminin sonuçlarını desteklemektedir.

Sonuçlara ilişkin standart sapma değerlerinin yüksekliği, söz konusu sonuçların geçerliliği konusunda şüphe uyandırsa da, bu durum simülasyonda kullanılan örnek sayısı ile simülasyonun tekrarlanma sayısı artırılarak giderilebilir. Ayrıca simülasyon için kullanılan rastsal sayı üretecinin de bu sonucu etkilediği gerçektir.

7) SONUÇ

Bir iş fikrinin yatırıma dönüştürülmesinin vazgeçilmez başlangıç öğesi olan İş Planının sayısal olarak ifadesi olan bütçelemenin tahminleme ile sonuçlanan bir süreç olduğu açıkça görülmektedir. Başlangıç yatırımını konu alan yatırım bütçesi için tahminlemenin önemi diğer bütçe türlerine oranla daha yüksektir. Çünkü yatırım bütçesi için toplanan bilgiler, işletme kurulmadan önceki bilgilerdir ve yaşanan bir süreç olmadığı için geçmiş verilerden yararlanma şansı yoktur. Bu durumda sadece piyasa koşulları ile benzer durumda olan işletmelerin verileri ancak karar vermede dayanak olarak kullanılabilmektedir.

Karar vermeye yönelik bilginin kısıtlı olduğu durumlarda, mevcut kısıtlı bilgilerden tahminleme ile geleceğe yönelik sağlıklı bilgi üretmenin en sık kullanılan yolu ise benzetim olarak adlandırılabilecek simülasyon işlemidir. Değişkenlerin tamamına yakınının rastsal özellik gösterdiği ortamlarda, Monte Carlo Simülasyonu söz konusu rastsallığı tahmine dönüştürebilecek uygun simülasyon tekniklerinden biridir.

Modelimizde ele aldığımız sağlık sektörünün, gerek yasal düzenlemeler gerekse devlet politikalarının sıkça değişmesi nedeniyle rastsallık özelliği taşıdığı düşünülmüş ve söz konusu model ve varsayımlar kullanılmıştır. Modelden elde edilen sonuçlar, aynı sektörde faaliyet gösteren mevcut işletmelerin yaşadığı yatırım geçmişi ile paralellik göstermektedir. Elde edilen sonuçların tek bir veri olması yerine maksimum ve minimum değerleri de içermesi değişkenlerde ortaya çıkabilecek öngörülemeyen dalgalanmaların sonuçları konusunda da fikir vermektedir.

Hemodiyaliz işleminin kamu ve üniversite hastaneleri bünyesinde kurulan ünitelerce karşılanamadığı ve özellikle 2000'li yılların başından itibaren özel hemodiyaliz ünitelerinin daha yüksek hasta tedavi sayısına ulaştığı incelenen verilerden anlaşılmaktadır. 1996 senesinde hemodiyaliz ünitesinde tedavi gören hastaların % 20'si özel ünitelerde tedavi görürken 2002 yılında bu oran % 50 civarındadır. Kamu ve üniversite hastanelerinde ortaya çıkan yoğunluğu azaltarak, hastalara daha kaliteli tedavi hizmeti vermeye yönelik çabaların olduğu, konu ile ilgili tüm taraflarca kabul edilmektedir. Bu gelişmenin sonucu olarak 1995 yılında düzenli hemodiyaliz tedavisi gören hastaların yüzde % 19'u oranında ölüm gerçekleşirken 2004 yılında % 14'ü oranında ölüm gerçekleşmiştir. Diğer faktörlerin etkisi de unutulmamak kaydıyla, bu olumlu gelişmeye özel diyaliz merkezlerinin verdiği hizmetin kamu ev üniversite hastanelerine oranla daha kaliteli olmasının katkı sağladığını söylemek yanlış olmaz. Yarıca kamu ve üniversite hastanelerinde ilgili ünitelerde çalışan personelin görüşünün de aynı yönde olduğu tespit edilmiştir.

KAYNAKLAR

AŞAN, S. Ve İŞERİ, M. (1998), Yatırım Bütçelemesi ve Yatırım Kararları, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No:4, Çınar Matbaası, İstanbul

ÇOLAKOĞLU, H.M. (2002), KOSGEB Teknolojik Destek Süreçleri Grubu, Ankara

PATSULA, P.J.(2001), Writting a Business Plan, The Entrepreneur'sGuidbook Series, Patsula Media, Mansfield, OH

SAN, A. (2001), "Ülkemizde Hemodiyaliz Tarihçesi", Hemodiyaliz Hekimi El Kitabı II. Baskı, s. 350-359, Anadolu yayıncılık, Kayseri

TOKAT, M. (2003), "Sağlıkta Ekonomik Değerlendirme Yöntemleri", Hastane – Tıp Teknolojisi Dergisi, Sayı 20, Ankara, ISSN - 1302-8413

Türk Nefroloji Derneği Registry 1995

Türk Nefroloji Derneği Registry 1996

Türk Nefroloji Derneği Registry 1997

Türk Nefroloji Derneği Registry 1998

Türk Nefroloji Derneği Registry 1999

Türk Nefroloji Derneği Registry 2000

Türk Nefroloji Derneği Registry 2001

Türk Nefroloji Derneği Registry 2002

Türk Nefroloji Derneği Registry 2003

Türk Nefroloji Derneği Registry 2004

KREDİ DERECELENDİRME SİSTEMLERİ VE KOBİLER

İlhan EGE
Erciyes Üniversitesi

ÖZET

Modern finansal sistem finansal sektördeki belirsizliklerin ölçülebilir ve fiyatlanabilir bir riske dönüştürülmesi için risk yöntemleri sunar. Bu yöntemler bir finansal kurumun maruz kalabileceği anapara riski, likidite riski, piyasa riski, operasyon riski gibi risklerin ölçülmesine, fiyatlandırılmasına ve yönetilmesine hatta denetlenmesine yardımcı olur. Basel II bu konuda bize yeni açılımlar sunmaktadır.

Basel II ile KOBİ'lere dereceler (rating) verilecektir. Bu dereceler her KOBİ'nin kredi derecelerini gösterecek ve bankalara bu derece notlarına göre kredi faizi ödenecektir. Bundan dolayı kredi derecesinin yükselmesi, daha az maliyetli kredi sağlanmasını da beraberinde getirecektir. KOBİ'lerin kredi derecesini arttırmaları için özkaynaklarını güçlendirmeleri, mali yapılarını düzeltmeleri, muhasebe sistemlerini kurmaları ve güvenilir bilanço açıklamaları, kurumsallaşmaları ve şeffaflaşmayı gerektirecektir. KOBİ'lere bu dereceleri bağımsız denetim kuruluşları veya derecelendirme (rating) kuruluşları verebileceği gibi, bankaların ilgili bölümleri de verebilecektir.

Mevcut sistemde, özel sektör firmalarına verilen krediler risk yapısına bakılmaksızın, teminat yapısı dikkate alınarak büyük oranda yüzde 100 risk ağırlığına sahipken, Basel II'deki standart yöntem altında kurumsal portföydeki firmaların risk ağırlığı, firmaların kredi notuna bağlanmıştır. Finansal istikrar açısından Basel II'nin uygulanmasında Moody's, Standard&Poors, Duff&Phelps ve Fitch IBCA gibi uluslararası kredi derecelendirme kuruluşlarının önemi ortaya çıkacaktır. Bu çalışmada da Basel II'nin KOBİ'lere etkileri, derecelendirme sistemleri incelenerek, bu derecelendirmelerin KOBİ'lere etkisinin analizine çalışılmıştır.

Çalışmada ikincil verilerden faydalanılacaktır. Ayrıca Nevşehir İlindeki işletmelere konuyla ilgili bir anket uygulanmıştır. Anket yöntemiyle elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde Basel II, Basel II'nin etkileri, ikinci bölümde ise derecelendirme prosedürleri açıklanacaktır. Üçüncü bölümde KOBİ'lere kredi derecelendirmesinin etkileri ile ilgili yapılan anket sonuçlarına yer verilecektir. Çalışma, sonuç ve öneriler bölümüyle sona erecektir.

Anahtar Kavramlar: Basel II, Kredi Riski, Kredi Derecelendirme, KOBİ

GİRİŞ

Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) Türk ekonomisi için önemli kuruluşlardır. Çünkü DİE 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımına göre Türkiye'deki firmaların %99,89'u KOBİ ölçeğindedir. İstihdamın yüzde %45,6'sını, üretimin %37,7'sini KOBİ'ler sağlamaktadır. Ayrıca toplam yatırımların %6,5'i, toplam ihracatın %8'i KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmada önce kısaca Basel II'nin ne olduğu daha sonrada Basel II'nin Türk ekonomisi için önemli olan KOBİ'leri nasıl etkileyebileceği açıklanmaya çalışılmıştır.

Derecelendirme (Rating), bir kuruluşun finansal yükümlülüklerini zamanında yerine getirip getiremeyeceği hakkında verilen bağımsız bir görüştür. Bu görüşün kolay anlaşılabiliyor olması için sonuçlar sembollere dönüştürülmüştür. Semboller ise evrensel uygulamaya sahiptir (Berker).

Derecelendirme, borçlunun geri ödeme kapasitesini ölçmeye yarayan ve bu nedenle sermaye piyasalarındaki rolünü değerlendiren bir profesyonel görüştür. Derecelendirme, sermaye piyasalarında faaliyet gösteren kurumlara, yatırımcılara, aracılara ve düzenleyicilere değerlendirmelerinde yardımcı olmayı sağlayan güçlü ve kullanışlı sembollerden oluşmaktadır (Nye; Eke 2004, 38).

Derecelendirme kuruluşları (Rating Kuruluşları) serbest piyasalarda yatırımcıların ve diğer piyasa oyuncularının bilgi açığını kapatan aracılardır ve piyasaların etkin işleyebilmeleri için önemli bir sorumluluk üstlenmişlerdir. Rating piyasa oyuncularına yol gösteren bir araçtır ve yatırımlarını uygun gördükleri risk grubunda değerlendirebilmelerini sağlar (Berker).

Derecelendirme şirketleri, yaptıkları derecelendirmede belirli kategoriler (gruplar) kullanılmakta ve bu kategorileri harf, sayı ya da bunların karışımından oluşan ve kullanılıcılar tarafından kolaylıkla anlaşılabilir sembollerle göstermektedir (Özdinç 1999, 8).

Kuruluş derecelendirmeleri ülke derecelendirmeleri ile sınırlıdır. Özellikle döviz cinsinden yükümlülüklerin yerine getirilebilmesi hükümetlerin döviz transferlerine getireceği bir kısıtlama ile imkansız bir hale gelebileceği için ülke notu yabancı para derecelendirmelerinde sınır oluşturur. Yatırım yapılabilir derecesinin altındaki ülkelerdeki kuruluşların dar bir aralıkta sıkışıp kalmaları göreli değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Bu nedenle Türkiye de dahil olmak üzere bu tür ülkelerde Ulusal derecelendirme uygulaması gündeme gelmiştir. Ülkedeki en iyi kredi ki bu çoğunlukla devlet olabilir; AAA olarak derecelendirilir diğer kuruluşlar ise buna göre sıralandırılırlar (Berker).

I. BASEL II VE KOBİ'LERE ETKİLERİ

Basel Komitesi (The Basel Committee on Banking Supervision), 1974 yılında, girdiği döviz krizi nedeniyle iflas eden Bankhaus Hestatt'ın çöküş nedenlerini incelemek, bu çöküşün ulusal ve uluslararası piyasalarda meydana getirebileceği olası etkileri araştırmak üzere Dünya Bankası tarafından G-10 ülkelerinin merkez bankası ya da bankalarla ilgili gözetim işlevini yerine getiren kuruluşların temsilcilerinin katılımı ile oluşturulmuş, bankacılık sektörünün denetlenmesi ve standartların oluşturulmasını amaçlayan bir kuruluştur (Alp 2002, 215). Komite, üye ülkeler arasında denetim konularında birlikte çalışılmayı sağlayacak ortak bir düzen oluşturmaya çalışırken dünya bankacılık denetim kalitesinin arttırılmasını da amaçlamaktadır. Şu an üyeleri, Belçika, Lüksemburg, İsviçre, Kanada, Fransa, Almanya, İtalya, Japonya, Hollanda, İsveç, İngiltere ve A.B.D.'nin merkez bankalarının üst düzey yöneticileridir. Komite sekretaryası, İsviçre'nin Basel kentindedir ve "Bank for International Settlements" tarafından sağlanır.

İlk versiyonu 1988 yılında yapılan Basel II uzlaşısı, üçüncü versiyonunun (Basel 3rd Consulatative Paper) da 2003 yılında yayınlanmasıyla sonlanma aşamasına gelmiştir. Basel Komitesinin oluşturduğu sofistike bir yönetim modeli olan Basel II, temel olarak, birbiriyle uyumlu yönetim uygulamaları ile bankaların risklerini daha iyi yönetmesini, olası kayıpların azaltılmasını ve sermaye yeterliliğinin her koşulda sürdürülmesini hedeflediği anlaşılmaktadır. Üye ülkelerin Basel Komitesi'nin önerdiği kurallara ilişkin uyumluluk düzenlemelerini 2006 yılı sonuna kadar yapmaları öngörülmüştür. Türkiye'de de Basel II hesaplamalarının 2007 yılı ortalarında başlatılması ve 2008 yılında da Basel II yükümlülüklerinin yerine getirilmesi planlanmaktadır.

Barclays, Basel II'ye uyum süreciyle ilgili olarak yapılan çalışmalarda ilk olarak risk yönetiminde belirleyici olan unsurları bir araya getirdi. Belirleyici unsurlar olarak şu faktörler dikkate alındı; banka stratejisi, bankanın yönetim standartları, mevcut uygulamalar, bankanın riski önleme konusundaki şartları, Basel II'nin koşulları, banka nezdinde değer yaratmak amacıyla yönetme ilkesi,

Uluslararası Muhasebe İlkeleri ve diğer kanuni düzenlemeler ve sınırlamalar. Bu belirleyici faktörler risk yönetiminin ilkelerini belirlemek amacıyla kullanıldı. Belli başlı risk kavramları olarak sayılan kredi, piyasa ve operasyonel riskler, bahse konu ilkeleri belirleme aşamasında da dikkate alındı. Son aşamada ise, riskin yönetimi amacıyla gerekli modeller ve araçlar geliştirilerek kullanılmaya başlandı. En önemli aşamalar, risk politikasının belirlenmesi, organizasyon şemalarının revize edilmesi, yöneticilere ve dış dünyaya yapılacak raporlamalar en önemli aşamalardır. Basel II'deki en önemli zorluk, veri ve sistem kurmada yoğunlaşmaktadır. Verilerin toplanması irdelenmesi, süzülmesi, işlenmesi ve sonuçlara ulaşılması oldukça önemlidir (Mitchell 2002, 1-2).

Basel II'de üç prensip yer almaktadır. Bunlar; asgari sermaye yeterliliği, sermaye yeterliliğinin denetimi ve piyasa disiplinidir. Asgari sermaye yeterliliği ile ilgili dayanak üç ana maddeden oluşmaktadır; yasal olarak bulundurulması gereken sermayenin tanımı, risk ağırlıklı aktifler ve sermayenin risk ağırlıklı aktiflere oranının minimum seviyesidir (Basel Commitee 1999, 12-15).

Basel II, bankaların kredi riskine karşı tutmak zorunda oldukları yasal sermaye miktarının bankaların tek tek taşıdıkları kredi risklerinin değerlendirilmesi sonucunda belirlenmesini zorunlu tutan bir yaklaşımdır. Artık bankalar sadece kredi verirken, çok dikkatli olmak ve verdikleri ve bu belirledikleri krediyi vermeleri durumunda, buna karşın koymak zorunda oldukları sermayeyi de bulmak ve bunu özsermayelerine katmak durumunda olacaklardır. Bankalar artık yalnızca firmalarca gösterilen teminatlara bakarak bugüne kadar alışılagelmiş birtakım karşılıklar olarak kredi vermek durumunda kalmayacaklardır. Firmaların finansal verilerinin yanı sıra yöneticilerinin ve ortaklarının geçmiş faaliyetleri, dış ticaret verilerinin yanı sıra yöneticilerinin ve ortaklarının geçmiş faaliyetleri, dış ticaret pazar payları, organizasyon yapıları gibi kriterler de ön plana çıkacaktır (Avdagiç 2005, 8).

Basel II, kredi riskinin ölçümü için farklı alternatifler sunmaktadır. Birinci alternatif, her ülkeye o ülkedeki kuruluşlar için de geçerli olacak bir kalite notu verilmesidir. İkinci alternatif, bankalara borcu zamanında ödeyememe temelli ülke notunu aşmayacak kalite notu verilmesidir (Teker; Turan 2003, 72).

Basel II'den başta bankacılık sektörü olmak üzere birçok sektörün etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır. En önemli etkisi de KOBİ'lerin birincil finansman kaynağı olan banka kredilerinin şartlarındaki değişimden dolayı KOBİ'lere olacaktır. Basel II ile KOBİ tanımı değişecektir. KOBİ tanımının değişmesi iki açıdan önemlidir: Birincisi kredilerin hangi portföye dahil edileceği hususu, ikincisi ise aynı portföy içindeki büyük ölçekli şirketler ve KOBİ kredilerinin sermaye yükümlülüklerinin farklı olmasıdır (Yüksel 2005, 24). Basel II'ye göre 250'den daha az işçi çalıştıran, yıllık cirosu 50 milyon Euro'yu geçmeyen ve bilanço toplamı 43 milyon Euro'dan küçük olan firmalar KOBİ sayılmaktadır. Bu tanım dikkate alındığında BDDK'nın hesaplamalarına göre, İSO'nun 1000 firmasından 660'ı, TCMB'nin bilanço verilerini topladığı 7 bin 500'ü aşkın firmanın 6 bin 800'ü KOBİ sayılacaktır (Erçel 2005). Bu tanım Basel II'nin avantajlarından faydalanabilme açısından önemlidir.

Basel II'ye göre KOBİ'lere dereceler (rating) verilecektir**.** Bu dereceler her KOBİ'nin kredi derecelerini gösterecek ve bankalara bu derece notlarına göre kredi faizi ödenecektir. Bundan dolayı kredi derecesinin yükselmesi, daha az maliyetli kredi sağlanmasını da beraberinde getirecektir. KOBİ'lerin kredi derecesini arttırmaları için özkaynaklarını güçlendirmeleri, mali yapılarını düzeltmeleri, muhasebe sistemlerini kurmaları ve güvenilir bilanço açıklamaları, kurumsallaşmaları ve şeffaflaşmayı gerektirecektir (Yıldırım 2005). KOBİ'lere bu dereceleri bağımsız denetim kuruluşları veya derecelendirme (rating) kuruluşları verebileceği gibi, bankaların ilgili bölümleri de verebilecektir.

Basel II'ye göre kurumsal portföyde değerlendirilen ve dışsal derecelendirme notuna sahip olmayan bir firma % 100 risk ağırlığına tabi olacak, risk ağırlığı ülke risk ağırlığından daha iyi olamayacaktır. Eğer firmanın derecelendirme notu varsa ülke risk ağırlığından daha iyi bir dereceye sahip olabilecektir.

Firmanın finansal (bilanço, gelir tablosu gibi finansal verilerinin değerlendirilmesi) ve niteliksel (yönetici ve ortakların geçmişi, ithalat-ihracat, pazar payı vb.) faktörlerinin değerlendirilmesi sonucu

atanan derecelendirme notu bankaya bu firmaya verilecek kredinin taşıyacağı riski gösterir ve bu işlem sonucu bankanın tutması gereken sermayenin belirlenmesinde girdi olarak kullanılır. Yani, kredi verilen firmanın derecelendirme notu düştükçe banka hem daha çok risk alacak, hem karşılık olarak daha çok sermaye tutacak ve dolayısıyla daha çok kaynağını getiriden mahrum bırakacaktır (TBB 2004, 12-13).

Basel II'nin uygulanması ile birlikte KOBİ kredileri perakende ve kurumsal olmak üzere ikiye ayrılacaktır. Bir şirkete verilen kredinin perakende olarak sınıflanabilmesi için karşı tarafın bir KOBİ olması, kredi tutarının 1 milyon €'dan az olması ve portföyün yeterince çeşitlendirilmiş olması gerekmektedir. Bu ayrımın önemi de kredi riskine karşı ayrılacak sermaye tutarının perakende portföyler için kurumsal portföylere göre daha düşük olmasıdır. Örneğin kredilere ilişkin standart ölçüm yaklaşımının kullanılması durumunda, derecelendirme notu bulunmayan bir şirkete verilen kurumsal bir kredi için %8 oranında sermaye ayrılması gerekirken, perakende bir kredi için ayrılması gereken sermaye %6'dır. KOBİ'lerin bu avantajdan faydalanabilmeleri için dışsal derecelendirme notuna sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü kurumsal kredilerde bir kredi için bankalar tarafından bulundurulacak sermaye tutarı derecelendirme notlarına göre belirlenmektedir.

Basel II ile krediler için alınacak teminat sistemi değişmektedir. Nakde yakın teminatlar, devlet tahvilleri gibi menkul değerler önem kazanacak ve riskten düşülecektir. Gayrimenkul teminatı cazip olmaktan çıkarılacaktır (Erçel 2005).

KOBİ'lerin risk yönetim sistemleri oluşturmalarının ve risk ölçüm yöntemleri kullanmalarının gerekliliği ortaya çıkacaktır. KOBİ'ler risklerini ölçerek, gerekli önlemleri alacaktır. Aksi takdirde yüksek risklilikteki KOBİ'lerin, kredi maliyetleri de artacaktır. Bundan dolayı iyi bir risk yönetim sistemini oluşturmaları gereklidir.

Bankaların KOBİ'lerden talep edecekleri verilerin kapsamı genişleyecektir. Borçlanma maliyetlerinin seviyesi değişecektir. Basel-II ile birlikte kredi maliyetine etki eden bir takım unsurların (fonlama maliyeti, operasyonel giderler, risk primi) değişeceğini ve bazı firmalar için artacağı beklenmektedir. Ayrıca kredilerde fiyat farklılaşması artacaktır.

I. RİSK DERECELENDİRME SİSTEMLERİ

Bugünkü kredi derecelendirme kuruluşlarının kökeni, 1841 yılında New York'ta Lewis Tappan tarafından kurulan Mercantile Agency'e kadar gitmektedir. 1837 yılında ABD ekonomisindeki büyük çöküşün ardından, birçok şirket taahhütlerini yerine getirememiştir. Kendisi de zarara uğrayan Tappan borçluların kredi değerliliğinin belirlenmesi için Doğu ve Batı eyaletlerinde çoğunluğu avukat olan 180 muhabir kapsayan bir network kurarak derecelendirmenin temelini atmıştır (Ban; Yörük 2003, 525). John Moody tarafından 1909 yılında yazılmış olan "Demiryolları Yatırımlarının Analizleri" adlı eserde kullanılan semboller daha sonra kredi değerlendirilmesinde kullanılan uluslararası semboller olmuştur (Sevil 1995, 159).

Derecelendirme ülkeler, kurumlar, bankalar ve menkul kıymetler üzerine yapılmaktadır. Dünya'da ulusal, bölgesel ve global derecelendirme kuruluşları vardır. Dünya'da en büyük üç derecelendirme kuruluşu Moody's, Standard&Poor's ve Fitch IBCA'dır. Bu üç farklı derecelendirme kuruluşu tarafından kullanılan derecelendirme ölçeklerinin eşleştirilmesi Tablo 1 görülmektedir.

Tablo 1: Üç Farklı Derecelendirme Şirketi Tarafından Kullanılan Derecelendirme Ölçeklerinin Eşleştirilmesi

Standard&Poor's	Moody's	Fitch IBCA
AAA	Aaa	AAA
AA+	Aa1	AA+
AA	Aa2	AA
AA-	Aa3	AA-
A+	A1	A+
A	A2	A
A-	A3	A-
BBB+	Baa1	BBB+
BBB	Baa2	BBB
BBB-	Baa3	BBB-
BB+	B1	BB+
BB	B2	BB
BB-	B3	BB-
B+	Caa1	B+
B	Caa2	B
B-	Caa3	B-
CCC+	Ca	CCC+
CCC	C	CCC
CCC-		CCC-
CC		CC
C		C
D		D

Kaynak: Basel Commitee 2002, 44.

2.1. Minimum Sermaye Yeterliliği

Minimum sermaye yeterliliği ile ilgili Basel komitesi iki temel yaklaşım oluşturmuştur.

2.1.1. Standart Yaklaşım

Standart yaklaşım, Basel I'deki mevcut uygulama ile içerik olarak aynı, ancak risk hassasiyeti daha yüksek bir yaklaşımdır. Basel I'de ülke ve merkez bankalarının yükümlülüklerinin değerlendirilmesinde OECD üyesi olup olunmamasına bakılmaktadır. Bu değerlendirmede OECD üyesi olan ülkeler daha az riskli kabul edilmektedir (Basel Commitee 1999, 26-27).

Tablo 2: Standart Yönteme Göre Derecelendirme Sınıfları (Perakende ve Diğer firmalar için)

Harici derecelendirme notu	Perakende risk ağırlığı	Diğer firma risk ağırlığı
AAA'dan AA-'ye kadar	75%	20%
A+'dan A-'ye kadar		50%
BBB+'dan BB-'ye kadar		100%
BB-'den düşük		150%
Derecelendirilmemiş		100%

Tablo 2'de görüldüğü gibi firmaların risklilik seviyesinin ölçümünde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta Basel II kapsamındaki Standart Yöntem'de "Perakende" sınıfına giren firmalar için %75 olarak standart bir risk ağırlığı uygulanacağıdır. Diğer firmaların risk ağırlığı derecelendirme notuna bağlı olacaktır.

Standart yaklaşım ülkelerinin temerrüde düşme olasılığını etkileyen makro değişkenler üzerine yoğunlaşırken, bankaların portföy yapıları ve müşterileri hakkındaki özel bilgiler gibi mikro değişkenleri göz ardı etmektedir. Ayrıca temerrüde düşme riskini saptamada bankanın kurulu olduğu ülke referans alınmaktadır. Oysaki düşük kredi derecesi olan bir ülkede kurulu olan bir bankanın, kredi derecesi yüksek bir ülkede çok kârlı faaliyetleri olabilir (Burçkin, Boyacıoğlu 2003, 175).

2.1.2. İçsel Derecelendirme Yaklaşımı

Basel II'nin uygulanması ile birlikte bankalar risk derecesi yüksek, mali raporları şeffaf ve sağlıklı olan firmalara daha düşük faiz oranlarıyla kredi kullandıracaklardır. Firmaların ve KOBİ'lerin risklerin önemi artacağından, bankaların içsel derecelendirme sistemleri de önem kazanacaktır. Basel II Özkaynak Yeterliliği Normları Kapsamında Kredi Riski İçin Uygulanacak "İçsel Derecelendirme Yöntemi"nde Dikkate Alınan Bankacılık Hesaplarına İlişkin Risk Kategorileri

Firmalara Riskler

- Proje Finansmanı
-Nesne(obje) Finansmanı
-Mal/Emtia Finansmanı
-Gelir Yaratan Gayri Menkul Finansmanı
-Yüksek Volatiliteye Sahip Ticari Gayri Menkul Finansmanıdır.

Uygulanacak içsel derecelendirme modeli, yalnızca içsel derecelendirme sistemi olarak düşünülmemeli (Arda 2004, 83);

- Riskin ölçülmesinde ve yönetilmesinde,
- Portföyün izlenmesi ve kontrol edilmesine,
- Pazarlama faaliyetlerinin etkinliğinde,
- Getirinin maksimize edilmesine,
- Sağlıklı bir CRM alt yapısının oluşturulmasında etkin bir rol oynayacağı düşünülerek oluşturulmalıdır.

Basel II'de önerilen kredi risk ölçüm yöntemlerinden riske en hassas olan yöntem, içsel derecelendirme dayalı yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, bankalar kendi tarihi verilerini, aktifler portföyü, dağılımını ve müşteri kalite derecelerini kullanarak risk ağırlıklarını kendileri belirler (Teker; Turan 2003, 79).

Bu yaklaşımda sermaye yükümlülüğünün hesaplanması diğer yaklaşımlara göre daha karmaşıktır. Ayrıca bu hesaplamalar için farklı portföyler için farklı formüller ve farklı girdi parametreleri kullanılmaktadır.

2.2. Türkiye'de Derecelendirme Sistemi

Sermaye Piyasası Kurulu derecelendirme konusunda ilk tebliğini 1997 yılında çıkartmış ve Türkiye'de kurulan derecelendirme kuruluşlarının uyması gereken kuralları düzenlemiştir. Fakat Türkiye'deki derecelendirme sistemleri ile ilgili en kapsamlı düzenleme 04.12.2003 tarih ve 25306 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Seri:VIII, No:40 sayılı "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği"dir. Bu tebliğde sadece finansal derecelendirme değil, aynı zamanda kurumsal yönetime uyum derecelendirmesi ile ilgili düzenlemelerde yapılmıştır. Kurul derecelendirmeyi bir bütün halinde ele almıştır.

Seri VIII,40 sayılı tebliğinin 4. maddesinde "Derecelendirme yaptırılması ihtiyaridir. Ancak Kurul tarafından gerekli görülen durumlarda derecelendirme yaptırılması zorunlu tutulabilir." ifadesine yer verilmiştir. Böylece Türkiye'de derecelendirme isteğe bağlıdır. Öncelikle SPK sadece şirket derecelendirmelerini bu düzenlemenin kapsamına almıştır.

Derecelendirme faaliyeti; kredi derecelendirmesi ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi faaliyetlerini kapsar. Bu çalışmada sadece kredi derecelendirmesi konusuna değinilecektir. Türkiye'de derece yaptırılması ihtiyari (isteğe) bağlıdır. Fakat Basel II'nin uygulanmaya başlanması ile birlikte derece yaptırılması zorunlu hale gelecektir. Çünkü derece yaptırmayan firma kredi

alamayacak, bankalarda kendi içsel derecelendirme sistemlerini oluşturarak, kapsamlı risk yönetim sistemleri kuracaklardır.

Derecelendirme kuruluşları, kendiliklerinden derecelendirme yapabilirler. Ancak, söz konusu derecelendirme sonuçlarının derecelendirme kuruluşu tarafından kamuya açıklanması, ilgili ortaklık ve sermaye piyasası kurumunun onayına bağlıdır.

Derecelendirme faaliyeti, Türkiye'de kurulan ve derecelendirme faaliyetinde bulunmak üzere SPK tarafından yetkilendirilen derecelendirme kuruluşları ile Türkiye'de derecelendirme faaliyetinde bulunması SPK tarafından kabul edilen uluslararası derecelendirme kuruluşları tarafından yapılır. Bu kapsamda Türkiye'de kurulmuş olan "Fitch Türkiye Finansal Derecelendirme Hizmetleri A.Ş." ve Moody's, Standard&Poor's, Fitch Ratings uluslararası kuruluşları derecelendirme faaliyetleri için SPK tarafından kabul edilmiştir. Türkiye'de derecelendirme kuruluşlarının kurulmasının ağır şartları vardır. En önemli şart AŞ olması ve ödenmiş sermayelerinin en az 200 milyar Türk lirası olmasıdır. Ayrıca derecelendirme kuruluşlarında çalışacak personel ile ilgilide ağır şartlar vardır. Çalışanların derecelendirme alanında en az 1 yıllık deneyimlerinin bulunması ve SPK'nın lisanslamaya ilişkin düzenlemeleri çerçevesinde kendilerine Derecelendirme Uzmanlığı Lisansı verilmiş olması gerekmektedir. Şimdiye kadar bu lisansı 11 kişi almıştır. Derecelendirme raporlarını imzalamaya yetkili yöneticilerin ise şirket sermayesinde asgari %10 oranında pay sahibi olmaları, derecelendirme alanında en az 3 yıllık deneyimlerinin bulunması ve derecelendirme uzmanı sayılmak için belirtilen diğer şartların tamamını taşımaları gerekmektedir.

Derecelendirmenin şirketler açısından önemini şu şekilde sıralamak mümkündür (Ban; Yörük 2003, 535):

- Derecelendirme, kurumsal nitelikteki, yatırımcıları borçlanma araçları piyasasına çekerek, firmaların menkul kıymet ihraçlarını kolaylaştırır ve borçlanma olanaklarını artırmalarına yardımcı olur,
- Şirket yöneticilerini, stratejik kararlarını yeniden gözden geçirmesi ve daha dikkatli hareket etmelerine yardımcı olmaktadır,
- Derecelendirme, şirketlere borçlanma esnasında maliyet tasarrufu sağlar,
- KOBİ olmalarından dolayı, piyasada yeterince tanınmayan, ancak güçlü mali yapılara sahip olan firmaların borçlanma piyasalarına çekerek, bu piyasalara girmelerine yardımcı olur.

III. NEVŞEHİR İLİNDEKİ KOBİ'LERİN DERECELENDİRME İLE İLGİLİ DURUMLARININ ANALİZİ

Nevşehir'de KOSGEB veri tabanına kayıtlı 171 adet KOBİ ölçeğinde işletme vardır. Bu çalışmada da KOSGEB veri tabanı kullanılmıştır. Fakat bu işletmelerin bir kısmı faaliyetine devam etmemektedir, bir kısmı da mikro ölçekli işletmelerdir ve bu mikro ölçekli işletmelerin çoğu atölye şeklinde üretim yapmaktadırlar. Ayrıca işletmeler Ürgüp, Avanos ve Gülşehir olmak üzere geniş bir coğrafyaya yayılmıştır. Bu nedenlerle çalışmada mekân sınırlaması yapılmış ve çalışma alanı Nevşehir il merkeziyle sınırlandırılmıştır. KOSGEB veri tabanından faaliyette olmayan işletmeler çıkarılmış ve çalışmanın daha anlamlı olabilmesi için mikro ölçekli işletmeler, çok küçük, atölye tipi olanlarda çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu işlemlerden sonra toplam işletme sayısı 84'e düşmüştür. Bu işletmelerden tesadüfi örnekleme yoluyla 26 tanesiyle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerde önceden hazırlanan anket formları uygulanmıştır. Elde edilen bilgiler analiz edilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde ankete katılan işletmelerin %69,23'ünün kuruluş yılının 1990-99 yılları arasında olduğu görülmektedir. İşletmelerin hiçbirinin 1980 ve öncesinden kurulmadığı dikkat edilecek bir husustur. 1990-99 yılları arasında kurulan işletmeleri, %23,08 ile 1980-89 yılları arasında ve 2000 ve sonrasında kurulan işletmeler takip etmektedir. Anketi uyguladığımız işletmelerden elde edilen bu sonuç Türkiye geneliyle de benzerlik taşımaktadır. Türkiye genelinde de işletmeler %44,83 oranıyla ağırlıklı olarak 1990-99 yılları arasında kurulmuştur.

1983-2000 dönemini kapsayan 18 yılda Türkiye'de kurulan 461 bin 58 adet yeni şirketin %86,7'si limited şirket, %13,2'si anonim şirket. Görüldüğü gibi kurulan şirketlerin büyük çoğunluğu limited şirket ve ortak sayısı genelde 2 ve 2'nin üzerinde (http://www.kobifinans.com.tr, 04.02.2006)

Tablo 3: İşletmelerin Kuruluş Yılı

Kuruluş Yılları	İşletme Sayısı	Yüzde	Türkiye %
1980 ve öncesi	-	-	11,22
1980-89	6	23,08	16,33
1990-99	18	69,23	44,83
2000 ve sonrası	2	7,69	27,62

İşletmelerin hukuki yapıları Tablo 4'de verilmiştir. Türkiye genelinde olduğu gibi, ankete katılan işletmeler ağırlıklı olarak %80,77 oranı ile limited şirkettir. İşletmeler %19,23'ü ise şahıs şirketidir. İşletmeler arasında anonim şirket, kolektif şirket ve komandit şirket ise yoktur.

Tablo 4: İşletmelerin Hukuki Yapıları

Hukuki Yapı	İşletme Sayısı	Yüzde	Türkiye %
Limited Şirket	21	80,77	49,58
Şahıs İşletmesi	5	19,23	34,57
Anonim Şirket	-	-	13,26
Kollektif Şirket	-	-	0,63
Komandit Şirket	-	-	0,15
Diğer	-	-	1,81

İşletmelerin çalışan sayısına göre gruplandırılması incelendiğinde (Tablo 5), anketi cevaplandıranların %73,08'nin 10-24 kişi arasında çalışanı vardır. Türkiye geneline bakıldığında ağırlıklı olarak (%50,23) işletmeler 1-9 arasında çalışan sayısına sahiptir. Türkiye genelinden farklı bir sonuç elde edilmesinin nedeni, mikro ölçekli işletmelerim çalışmanın dışında tutulmasıdır. Yoksa Nevşehir'de de Türkiye'deki durumla benzer bir durum söz konusudur.

Tablo 5: İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Gruplandırılması

Çalışan Sayısı	İşletme Sayısı	Yüzde	Türkiye %
1-9	3	11,54	50,23
10-24	19	73,08	26,79
25-50	4	15,38	14,75
51-250	-	-	8,32

İşletme sahiplerinin eğitim durumu Tablo 6'da verilmiştir. Türkiye genelinde işletme sahiplerinin %42,87'si ilköğretim mezunudur. Uygulama yapılan işletmelerin ise %57,69'u ortaöğretim mezunudur. Bunun nedeni uygulamada ağırlıklı olarak mikro işletmelerin kullanılmamasıdır. Uygulamaya konu olan işletmelerin sahiplerinin hiçbir yüksek lisans veya doktora eğitimi almamıştır.

Tablo 6: İşletme Sahiplerinin Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	İşletme Sayısı	Yüzde	Türkiye %
İlköğretim	5	19,23	42,87
Ortaöğretim (Lise)	15	57,69	29,39
Üniversite	6	23,08	24,42
Yüksek Lisans	-	-	3,10
Doktora	-	-	0,22

İşletme sahiplerinin yabancı dil durumu incelendiğinde (Tablo 7), ankete katılan işletmelerin sahiplerinin %76,92'sinin hiç yabancı dil bilmediği, %15,38'nin İngilizce bildiği, %1'nin ise Almanca bildiği görülmektedir. Türkiye genelinde de yabancı dil bilenler içinde İngilizce bilenlerin ağırlığı fazladır.

Tablo 7: İşletme Sahiplerinin Yabancı Dil Durumu

Yabancı Dil	İşletme Sayısı	Yüzde	Türkiye %
Bilmiyor	20	76,92	39,05
İngilizce	4	15,38	43,56
Almanca	1	3,85	8,21
Diğer	1	3,85	9,18

İşletmelerin mali tablo oluşturma amaçları Tablo 8'de verilmiştir. Ankete katılan işletmelerin %92,31'nin mali tabloları düzenleme nedenleri yasal zorunluluktur. Buradan da işletmelerin sağlıklı bir mali tablo oluşturma sistemlerinin olmadığı ve sadece kanuni, vergisel nedenlerle mali tablolar oluşturdukları sonucuna varılabilir. Sadece işletmelerin %7,69'u kredi verenler için mali tabloları oluşturmaktadırlar. İşletmelerin hiçbirinin mali tabloları finansal analiz ve planlama amacıyla kullanmadıkları da düşündürücü bir sonuçtur.

Tablo 8: Mali Tabloları Oluşturma Amaçları

	İşletme Sayısı	Yüzde
Yasal zorunluluk	24	92,31
Finansal Analiz	-	-
Finansal Planlama	-	-
Kredi verenler	2	7,69
Yatırımcılar	-	-

Tablo 9'da kurumsal yönetim ile ilgili bazı sorular vardır. Firmaların %92,31'inde yönetim kurullarında bağımsız üye vardır. Ayrıca firmaların %61,54'ünde yönetim kurulu ile genel müdür farklı kişilerdir. Firmaların toplantılarla ilgili bilgileri üçüncü şahıslarla paylaşma oranı %65,38'dir. Bu veri de firmaların şeffaflığı açısından önemlidir. Firmaların tümü bilgileri çalışanlarla paylaşmakta, sıkı bir denetim ve kontrol mekanizmasına sahip, gerekli bilgilere kolay ve zamanında ulaşılabiliniyor ve aile üyeleri yeniliklere ve değişimlere açıktır. Kurumsal yönetişim ilkeleri açısından bu sonuçlar olumlu kabul edilebilirken, firmaların sadece %42,31'nin ortakların haklarını korumak için düzenlemelere sahip olması olumsuz kabul edilebilinir.

Tablo 9: Kurumsal Yönetim ile İlgili Bilgiler

		Firma Sayısı	%
Yönetim kurulunda bağımsız üye var mıdır?	Evet	2	7,69
	Hayır	24	92,31
Yönetim kurulu başkanı ile genel müdür farklı kişiler midir?	Evet	10	38,46
	Hayır	16	61,54
Toplantılarla ilgili bilgiler üçüncü şahıslarla paylaşılıyor mu?	Evet	17	65,38
	Hayır	9	34,62
Firma ile ilgili bilgiler tüm çalışanlarla paylaşılıyor mu?	Evet	26	100
	Hayır	-	-
Firma da sıkı bir denetim ve kontrol mekanizması var mı?	Evet	26	100
	Hayır	-	-
Gerekli bilgilere kolay ve zamanında ulaşılabiliniyor mu?	Evet	26	100
	Hayır	-	-
Aile üyeleri yeniliklere ve değişimlere açık mı?	Evet	26	100
	Hayır	-	-
Ortakların haklarını korumak için düzenlemeler var mı?	Evet	11	42,31
	Hayır	15	57,69

Tablo 10'da görüldüğü gibi, ankete katılan firmaların nakit, mevduat veya mevduat sertifikası gibi teminat türlerini %42,31'i çok az ve %30,77'si ise az kullanmaktadır. Borçlanma senetlerini ise firmaların %80,77'si teminat olarak kullanmamaktadır. Hisse senetlerinin de teminat olarak kullanılması yaygın değildir. İşletmelerin %69,23'ü hisse senetlerini teminat olarak kullanmamaktadırlar. Bu teminat türleri Basel II için tercih edilen teminat türleri iken, uygulama da yaygın olarak kullanılmadıkları görülmektedir. Aksine uygulama da teminat türü olarak gayrimenkul ipoteği, ortak kefaleti, müşteri çek ve senetleri kullanılmaktadır. Firmaların %46,25'i çok fazla oranda gayrimenkul ipoteği %73,08'i çok fazla oranda ortak kefaleti kullanırken, %92,31'i de çok fazla oranda müşteri çek ve senetlerini teminat olarak kullanmaktadır.

KOSGEB tarafından 2004 yılında 40.000'den fazla işletme üzerinde yapılan ankete göre işletmelerin %42,80'i ipoteği, %22,27'si imza karşılığını, %18,32'si kefilliğini, %16,11'i belge karşılığını ve %0,50'si de Kredi Garanti Fonu'nu teminat olarak kullanmaktadır.

Tablo 10: Firmaların Kullandıkları Teminat Türü

Kullanılan Teminat Türü		Yok	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla
Nakit, Mevduat veya mevduat sertifikası	İşletme Sayısı	-	11	8	2	1	4
	Yüzde	-	42,31	30,77	7,69	3,85	15,38
Borçlanma Senetleri	İşletme Sayısı	21	2	1	1	1	-
	Yüzde	80,77	7,69	3,85	3,85	3,85	-
Hisse Senetleri	İşletme Sayısı	18	1	4	1	2	-
	Yüzde	69,23	3,85	15,38	3,85	7,69	-
Gayrimenkul ipoteği	İşletme Sayısı	-	-	1	2	11	12
	Yüzde	-	-	3,85	7,69	42,31	46,25
Ortak kefaleti	İşletme Sayısı	-	-	1	2	4	19
	Yüzde	-	-	3,85	7,69	15,38	73,08
Grup şirketi kefaleti	İşletme Sayısı	23	2	1	-	-	-
	Yüzde	88,46	7,69	3,85	-	-	-
Müşteri çek ve senetleri	İşletme Sayısı	-	-	-	1	1	24
	Yüzde	-	-	-	3,85	3,85	92,31

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ankete katılan şirketlerin kurumsal yönetişim ile ilgili önermelere verdikleri cevap olumludur. Fakat firmalarda yapılan gözlemler sonucunda, bu ifadelere verilen cevapların olması gereken cevaplar olduğu için bu şekilde cevap verildiği söylenebilir. Firmalar basit bazı uygulamaları yaptıklarında kurumsal yönetişimi uyguladıklarını sanmaktadırlar. Fakat kurumsal yönetişimin uygulanması uzun zaman ve yoğun bir emek gerektirmektedir. Buna rağmen KOBİ'ler başta şeffaflık olmak üzere kurumsal yönetişim ilkelerini uygulamalıdırlar.

Türkiye'de mali tablolar sağlıklı olarak tutulmamaktadır. Ankete katılan işletmelerin %92,31'i mali tabloları yasal zorunluluk amacıyla düzenlemektedirler. Bu sonuçta göstermektedir ki işletmeler mali tabloları yasal ve vergisel açıdan olumlu olabilecek şekilde tutmaktadırlar. KOBİ'lerin mali tablolar düzenli güvenilir ve gerçeği net olarak yansıtacak şekilde kredi derecelendirme kuruluşlarına verilebilecek şekilde olmalıdır. Firmalarda kayıt dışılık azaltılmalıdır. Bunun için vergi sisteminin daha adil hala getirilmesi gereklidir.

Ankete katılan firmaların nakit, mevduat veya mevduat sertifikası gibi teminat türlerini %42,31'i çok az ve %30,77'si ise az kullanmaktadır. Borçlanma senetlerini ise firmaların %80,77'si teminat olarak kullanmamaktadır. Hisse senetlerinin de teminat olarak kullanılması yaygın değildir. İşletmelerin %69,23'ü hisse senetlerini teminat olarak kullanmamaktadırlar. Bu teminat türleri Basel II için tercih edilen teminat türleri iken, uygulama da yaygın olarak kullanılmadıkları görülmektedir. Aksine uygulama da teminat türü olarak gayrimenkul ipoteği, ortak kefaleti, müşteri çek ve senetleri kullanılmaktadır. KOBİ'lerin Basel II'ye uygun teminat türlerini kullanımları arttırılmalıdır.

KOBİ'lere Basel II ve derecelendirme sistemleri ile ilgili bilgilendirici toplantılar yapılmalıdır. KOSGEB KOBİ'leri bilgilendirici bazı seminerler yapmaktadır.

Türk KOBİ'lerinin gelişmesi ve küresel piyasada rekabet edebilmesi için zaten Basel II'nin getirdiği kriterler gereklidir. Bundan dolayı KOBİ'lere bir çok olumlu etkisi olabilecek bu kriterlere KOBİ'lerin bir an önce hazırlanması gereklidir. Zaten KOBİ'ler bu kriterlere hazır olduklarında bu süreci olumsuz etkileri en az olacak bir şekilde geçeceklerdir.

KAYNAKLAR

ALP, Ali; Uluslararası Mali Piyasalardaki Gelişmeler ve Türkiye, İMKB, Ankara 2002.
AVDAGİÇ, Şekib, Açılış Konuşması, İşletmelerde Kredi Risk Yönetimi, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul 2005.
BAN, Ünsal, Nevin Yörük, Derecelendirme, Derecelendirme Yöntemleri ve Avrupa Birliği'ne Giriş Öncesi Türkiye Açısından Değerlendirme, VII. Ulusal Finans Sempozyumu Bildiriler, İstanbul Üniversitesi, 22-25 Ekim 2003, 523-557.
BASEL COMMITTEE, A New Capital Adequacy Framework, 1999.
BASEL COMMITTEE, Quantitative Impact Study 3 Instructions, 2002.
Basel Committee on Banking Supervision, The New Basel Capital Accord, Third Consultattive Document, 2003.
BERKER, A. Botan, Derecelendirme Kuruluşları.
BURÇKİN, Emre, Melek Acar Boyacıoğlu, Basel II Uzlaşısı Çerçevesinde Önerilen "İçsel Derecelendirmeye Dayalı Yaklaşım"ın Bankalar Açısından Önemi, VII. Ulusal Finans Sempozyumu Bildiriler, İstanbul Üniversitesi, 22-25 Ekim 2003, 169-189.
DİE 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı.
ERÇEL, Gazi; Basel II ve KOBİ'ler, Sabah Gazetesi, 09.09.2005.
GÖĞEBAKAN, M. Cengiz, Musa Arda, Kredi Risk Yönetimi Açısından İçsel Derecelendirme Modeli, Active, Sayı 34, Ocak/Şubat 2004, 80-85.
http://www.kobifinans.com.tr, 04.02.2006
MITCHELL, Adrian O'Connor; "İçsel Değerlendirme Kârlılık Fırsatı Yaratabilecek Mi?", Activeline, Ekim 2002.
NYE, Roger P., Selda Eke, Türkiye'de Kredi Derecelendirmesi, Activeline, Mayıs 2004.
ÖZDİNÇ, Özer, Derecelendirme Sürecinde Ekonometrik Bir Değerlendirme, SPK, 1999.
Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği, Seri:VIII, No:40 sayılı
SEVİL, Güven, Risk Derecelendirmesi ve Derece Değişikliklerinin Menkul Kıymetler Üzerindeki Etkileri, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi, C.1, S.2, 1995, 157-180.
TEKER, Suat, Mustafa Turan, Bankaların Kredi Riski Ölçümü İçin Önerilen İçsel Derecelendirme Sisteminin Türk Bankaları Tüketici Kredileri Portföyüne Uygulanması, İktisat, İşletme ve Finans, Yıl 18, Sayı 209, 2003, 71-81.
Türkiye Bankalar Birliği (TBB), Risk Yönetimi ve Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri, 2004.
YILDIRIM, Abdurrahman; Küçük ve Orta Boy İşletmlere Yeni Bankacılık Düzeni Uyarısı, Sabah Gazetesi, 19.08.2005.
YÜKSEL, Ayhan; Basel II'nin KOBİ Kredilerine Muhtemel Etkileri, BBDK Araştırma Raporları, 2005/4, Ağustos 2005.

TÜRKİYE'DE ÖZEL MEVDUAT BANKALARININ ETKİNLİK ANALİZİ : BİR VERİ ZARFLAMA ANALİZİ UYGULAMASI

Ali ELEREN
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Ersan ÖZGÜR
Afyon Kocatepe Üniversitesi

ÖZET

Finansal sistemde verimliliğin sağlanması ve ölçülmesi konuları, Türkiye'de yeni yeni önem kazanmaya başlamıştır. Son çeyrek yüzyıla gelene kadar Türkiye'nin uygulamış olduğu finansal baskılama modeli, diğer bir deyişle yani tasarruflara negatif reel faiz oranlarının verilmesi yoluyla sanayi kesimine ucuz kaynak sağlanabileceği düşüncesi ve son on beş yılda yoğunlaşan kamu borçlanması finansal sistemin davranış kalıpları açısından aynı sonucu vermiş gözükmektedir; verimlilik düşüncesi karlılığa göre ihmal edilmiş ve karlılık rekabetin itici unsuru olarak kabul edilmiştir. Etkinlik ve verimlilik kavramları bankacılık sektörü açısından artık büyük önem arz etmektedir.

Çalışmada Türkiye'de mevcut özel mevduat bankalarının etkinliklerinin ölçülmesi amacıyla ilgili bankaların bilanço ve gelir tablolarından belirli kalemler değerlendirilmek üzere girdi ve çıktı seti oluşturulmuştur. Sonra bu bilgiler yardımıyla Veri Zarflama Analizi (VZA) yöntemi uygulanarak özel mevduat bankalarının etkinlik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Sözcükler **:** Özel Mevduat Bankaları, Etkinlik Analizi, VZA

I. GİRİŞ

Türk Mali sistemindeki önemli payı ile ağırlığını giderek artıran bankacılık kesimi için verimlilik ölçümü konusu, güncelliğini koruyan bir olgudur. Özellikle ekonomide liberalleşme eğilimlerinin gelişmesiyle sınai kuruluşlar gibi finansal kurumların da rasyonelleşme doğrultusundaki atılım ve girişimleri artmış; bunun rekabet gücü ve verimlilik üzerindeki etkileri daha yakından ve duyarlılıkla izlenir olmuştur. Liberalleşme doğrultusunda geliştirilen ekonomi politikalarının ithal ikameci, içe dönük bir ekonomiden vazgeçilmesini öngörmesi, bunun yerine dışa dönük bir ekonomik büyüme modelinin benimsenmesini gerekli kılması, ülkeleri doğal olarak küreselleşme olarak tanımlanan olgu içine çekmiştir. Bu durum da verimlilik konusunun gerek sistem bütünü, gerekse tekil kuruluşlar açısından hayati değerde önem kazanmasına yol açmıştır. Dünya tek pazarını hedef alarak yeniden yapılanma sürecine giren ekonomilerde politika seçimleri genel anlamda bir "verimlilik" kavramına dayandırılmak gerekliliğini ortaya koymaktadır. Nitekim sistemin ve onu oluşturan parçaların verimliliklerinin uluslararası rekabetçi düzeye çekilebilmesi, kamusal müdahale ve girişimlerin çapı ve yönünde, kuruluşların mülkiyet yapısı (kamu-özel) ile teknoloji ve ölçek açısından değişmelerini kaçınılmaz kılmaktadır. Bu nedenle dünya planındaki bir bütünleşme (entegrasyon) için çok yönlü yapılanma önlemleri ve bunların verimlilik üzerindeki etkilerini ölçmek için de çok yönlü ölçüm tekniklerinin kullanımının gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Türk banka sisteminin 2002-2005 yıllarına ait verileriyle DEA tekniği kullanılarak gerçekleştirilen bu çok yönlü verimlilik ölçme çalışması yukarıda işaret edilen gerekleri yerine getirme amacına dönüktür.

Bu çalışma, 9 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Türk bankacılığının finansal sistemdeki yeri açıklanmıştır. İkinci bölümde Türk bankacılık sisteminin temel özellikleri üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde etkinliğe ilişkin temel kavramlar değerlendirilmiştir. Dördüncü bölümde etkinlik analizleri değerlendirilmiştir. Beşinci bölümde bankacılık sektöründe etkinlik üzerinde durulmuştur. Altıncı bölümde araştırmanın amacı ve yöntemi ortaya konulmuştur. Yedinci bölümde veri zarflama analiz değerlendirilmiştir. Sekizinci bölümde modelin çözülmesi üzerinde durulmuştur ve son olarak dokuzuncu bölümde araştırma sonucu değerlendirilmiştir.

II. LİTERATÜR BİLGİSİ

Kaynakların sınırlı olduğu dünyamızda etkinlik ve verimlilik kavramları her zaman önemli olmuştur. Bu nedenle, etkinliğin ölçülmesinde üretim biriminin neyi ölçmeyi hedeflediğinin açıkça ortaya konması oldukça önemlidir. Amaçların açıkça belirtilmesi sonucunda etkinlik ölçümü kolaylaşacak ve etkinliğin artırılmasına yardımcı olacak çözüm üretimi de arttıracaktır. Etkinlik, matematiksel programlama tekniği ile hesaplanabileceği gibi istatistiksel tekniklerle de tahmin edilebilir. Ancak bu ölçümler birtakım varsayımlarla gerçekleştirilmektedir. Bu varsayımların en önemlisi, girdi ve çıktı vektörleri arasında pozitif bir ilişki olduğudur. Aynı zamanda bu girdi ve çıktı kümesinin bir üretim teknolojisi altında üretim imkanları kümesini oluşturacağı varsayılmaktadır **(Akdoğan, 2001, s. 36)**

Etkinlik analizlerinde karşılaşılan güçlükleri giderebilmek için **Charnes, Cooper ve Rhodes (1981)** tarafından parametresiz bir yöntem olan Veri Zarflama Analizi geliştirilmiştir. VZA, özellikle birden çok girdi ve çıktının anlamlı bir etkinlik indeksinde toplanamadığı durumlar için kullanılmaktadır. Bu yaklaşım ile bir organizasyonun göreli etkinliği; toplam ağırlıklandırılmış; çıktının toplam ağırlıklandırılmış girdiye oranı olarak tanımlanır. Burada bir dönüşüm sınırı oluşturmak için bir dizi doğrusal program kullanılır. 1978 yılında Charnes, Cooper ve Rhodes tarafından bugün kullanılan şekli ile tanımlanan metod 1957'de Farrel tarafından ortaya konmuş, Farrel ve Fieldhouse (1962), Seitz (1967), Afriat (1972) ve Meller (1976) tarafından geliştirilmiştir. Yakın tarihteki çalışmalarda Fare ve Grosskoph (1983), Fare, Grosskoph ve Lovell (1983), Banker, Charnes ve Cooper (1984) Farrel' in teknik etkinsizlik ölçümünün nasıl yapılacağını ve araştırılan birim açısından nasıl bilgi çıkarılacağını ortaya koymuşlardır **(Ersen, 1999, s. 1)**

Parametrik olmayan yöntemler içinde en sık kullanılanı VZA yöntemidir. Bu yöntem, homojen oldukları varsayılan üretim birimlerini kendi aralarında kıyaslar. En iyi gözlemi etkinlik sınırı olarak kabul ettikten sonra, diğer gözlemler bu en etkin gözleme göre değerlendirilir. Dolayısıyla, VZA yönteminde etkinlik sınırı, varsayılan bir durum değil, gerçekleşen bir gözlemdir. Etkinlik sınırı bu şekilde tespit edildiği için de, bu yöntemde rassal hata kullanılmaz. Ancak, gözlemler arasında çok uç değerleri temsil ettiği düşünülen gözlemleri ayıklamak mümkündür.

Veri Zarflama Analizi, birden çok ve farklı ölçeklerle ölçülmüş ya da farklı ölçü birimlerine sahip girdi ve çıktıların karşılaştırma yapmayı zorlaştırdığı durumlarda, karar birimlerinin göreli performansını ölçmeyi amaçlayan doğrusal programlama tabanlı bir tekniktir **(Karacaer, 1998 : 11).** Bu yöntemin sahip olduğu en önemli özellik; her karar alma birimindeki etkinsizlik miktarını ve kaynaklarını tanımlayabilmesidir. Bu özelliği ile yöntem, etkin olmayan birimlerde ne kadarlık bir girdi azaltma ve/veya çıktı miktarını arttırmak gerektiğine ilişkin olarak yöneticilere yol gösterebilir. Yöntemin getirdiği en önemli yenilik, birçok girdinin kullanılarak birçok çıktının elde edildiği ortamlarda, parametrik yöntemlerde olduğu gibi önceden belirlenmiş herhangi bir analitik üretim fonksiyonu varlığının öngörülmesine gereksinim duymadan ölçüm yapılabilmesidir. Ayrıca girdi ve çıktılar, ölçüm birimlerinden bağımsızdırlar. Bu nedenle işletmenin değişik boyutlarının aynı zamanda ölçülebilmesi imkanı vardır **(Karsak ve İşcan, 2000 : 2 - 3).**

Veri zarflama analizinin kullanılabilmesi için öncelikle aynı kararların uygulandığı ve benzer organizasyona sahip olan karar verme birimlerinin seçilmesi gerekmektedir. Karar verme birimlerinin etkinliğinin ölçülebilmesi için bu birimlere ait girdi ve çıktı değişkenleri belirlenmelidir. Veri zaflama analizi modelinin ayrıştırma yeteneğinin çok olabilmesi için girdi ve çıktı sayısının çok olması arzulanır. Bu nedenle mümkün olduğunca çok sayıda girdi ve çıktı elemanı seçilmelidir. Ancak seçilen girdi ve çıktı elemanlarının her karar birimi için kullanılıyor olması gerekmektedir. Seçilen girdi sayısı m, çıktı sayısı da p ise en az m + p + 1 tane karar birimi araştırmanın güvenilirliği açısından gerekli bir kısıttır. Diğer bir kısıt ise değerlendirmeye alınan karar verme birimi sayısı, değişken sayısının en az 2 katı olmalıdır **(Boussofianee, Dyson ve Rhodes, 1991 : 7 - 8).**

III. TÜRK BANKACILIĞININ FİNANSAL SİSTEMDEKİ YERİ

Bankalar finansal sistem içinde para piyasalarında faaliyet gösteren ve ulusal ekonomide finansal aracılık faaliyetlerinde önemli payı olan kurumlardır. Türkiye'de bankacılık sektörü çeşitli alanlarda faaliyet gösteren bankaların ekonomideki diğer kurum ve kişilerle aynı zamanda kendi aralarındaki ilişkilerinden oluşan bir organizasyonu ifade etmektedir. **(Muharrem Afşar, 2006, s.138)**

Finansal aracılık fonksiyonunu yerine getiren kurumların bir türü olan bankalar Türkiye'de finansal sistemin önemli bir unsurudur ve bankacılık sistemi finansal sektörde ağırlıklı bir paya sahiptir. Son yıllarda banka dışı finansal kurumların sayısında ve büyüklüğünde artış olmasına rağmen finansal sistem toplam aktiflerin yaklaşık %90'ı bankacılık sistemine aittir. **(TBB, Mart 2005, s.12)**

Bankacılık sektörü Türk finans kesiminde öncü bir role sahip olmuş ve Türkiye ekonomisinin finansal serbestleşmesine yönelik yapısal değişikliklere katkıda bulunarak önemli bir gelişme göstermiştir. Türk bankacılık sektöründe fonksiyonları ve yapısal özellikleri farklılıklar gösteren değişik banka türleri bulunmaktadır. Bu anlamda bankacılık sektörü içinde yer alan bankalar, sermaye yapıları, yönetiminde etkili olan otorize yapısı ve mevduat toplamaya yetkili olup olmadıkları gibi faktörler göz önüne alınarak farklı gruplar altında toplanmıştır. **(Muharrem Afşar, 2006, s.138)**

IV. TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Bankacılık her ülkenin kendi ekonomik sosyal ve siyasal koşullarına bağlı olarak farklı bir gelişme yapısı sergilemektedir. Ülkemiz bankacılık sektöründe bu anlamda kendine özgü bir takım özelliklere sahiptir. Türk bankacılık sektörü 1980 öncesi dönemde kredi ve faiz oranlarının belirlenmesinin kamu otoritelerinin kontrolünde olması negatif reel faiz uygulamaları , gelişmemiş bir sermaye piyasasına bağlı olarak yetersiz kaynak hacmi ve bankacılıkta klasik bir anlayışın hakim olması gibi temel özelliklere sahiptir. **(Muharrem AFŞAR, 2006, s. 154)**

Türk bankacılık sektöründe 1980 sonrasının ayrı bir önemi bulunmaktadır. Bilindiği gibi 1980 sonrası dönemde ekonomik yapıdaki değişmelere bağlı olarak bankacılık sektörü de kendi içinde önemli değişmeler yaşamıştır. Bugün için Türk bankacılık sektörünün temel özelliklerini şu şekilde açıklayabilirz: **(Muharrem AFŞAR, 2006, s. 154)**

- Finasal kesim içinde önemli bir öğe; Türk bankacılık sektörü finansal kesimin önemli bir öğesidir. Gelişmiş ülkelerde ticaret bankalarının finansal kesim içindeki göreli önemi % 20-%35 arasında iken ülkemizde bu oran % 70 - % 80 arasında değişmektedir. Kalkınma ve yatırım bankaları ile merkez bankasını da dahil ettiğimizde bu oran daha da büyümektedir.

- Kamu sermayeli bankaların önemi; Türk bankacılık sektöründe kamusal sermayeli bankaların sayısı azalmış olmakla birlikte bu bankalar toplam aktifler, toplam mevduatlar ve toplam krediler içinde hala önemli bir paya sahiptir.

- Homojen olmayan bankacılık yapısı; Bankacılık sektörü homojen bir yapıya sahip değildir. Sistem içinde bankalar arasında büyüklük bakımından önemli farklar mevcuttur. Çok şubeli büyük bankaların yanında sayıca çok ancak ölçek itibariyle küçük bankalarda faaliyet göstermektedir.

- Oligopol piyasa yapısı; Türk bankacılık sektörü oligopolist bir yapıya sahiptir. Sisteme giriş ve çıkışlar izne bağlıdır. Sektör içinde çok sayıda banka bulunmasına rağmen bankaların sisteme giriş ve çıkışları ile ilgili çok sayıda kısıtlama bulunmaktadır. Hem ulusal hem de yabancı bankalar için bağlayıcı

olan bu kısıtlamalar önemli bir bölümü yasal nitelik taşımaktadır. Ayrıca az sayıda banka sektör içinde önemli bir hakimiyete sahiptir. Birkaç bankanın sektördeki aktifler, mevduatlar ve kredilerin önemli bir bölümünü paylaştıkları gözlenmektedir.

- Şube bankacılığının yaygınlığı; Türkiye'de bankacılık 1982 yılına kadar hızla artan şube sayısı daha sonraki yıllarda durağanlaşmış hatta bir süre şube sayılarında azalmalar ortaya çıkmıştır. Ancak özellikle son yıllarda şube sayısında tekrar artışlar yaşanmaktadır. Bu bağlamda bazı küçük ve orta büyüklükteki bankaların büyüme stratejisi izlemeleri kaynak olarak mevduata dönüş eğiliminin ortaya çıkışı ve bankalar arasında yaşanan rekabet gibi etkenlerle artan şube sayıları Türkiye'de şube bankacılığı sisteminin henüz önemli olduğunu göstermektedir.

- Uzmanlaşma eksikliği; Sektörde yeterince uzmanlaşmaya gidilmediği için karma bir yapıda bankacılık işlemleri yürütülmektedir. Türkiye'de özel kanunlarla ve belirli konularda ihtisas bankacılığı yapmak üzere kurulan bankalar, ihtisas konusu olan yatırım alanlarını finanse etmeleri yanında ticaret bankacılığı alanlarına da girerek kısa vadeli kredilendirmede bulunmaktadır. Öte yandan ticaret bankaları da geleneksel görevlerinin yanında orta ve uzun vadeli krediler verebilmekte, portföylerinde tahvil ve hisse senetleri bulundurabilmekte ve iş bankacılığının konusunu oluşturan iştirakçilik konusuna gidebilmektedirler.

- Holding bankacılığının yaygınlığı; Bankacılık sektörünün diğer bir özelliği de ticaret bankacılığının yaklaşık büyük bir bölümünün belirli kişi grup holding veya diğer bankaların denetimi altında bulunmasıdır.

- Yaygın döviz pozisyon açıkları; Türk bankaları özellikle son yıllarda büyük ölçüde açık döviz pozisyonu ile çalışma eğilimindedirler. Türk lirasının aşırı değerlenmesi ekonomik koşulların da uygun olması ve bankaların düşük maliyetli kaynak arayışları gibi etkenler sistem içindeki bankaların döviz kredisi kullanmaya teşvik etmiştir. Bankalar açık pozisyonla çalışmaya başlamışlardır.

- Fon aktarma maliyetlerinin yüksekliği; Türk bankacılık sektöründe fon aktarma maliyetleri oldukça yüksektir. Fon aktarma maliyetlerini yükselten etkenlerin başında faiz marjının yüksekliği gelmektedir. Mevduata ödenen faiz oranları ile kredi faiz oranları arasındaki marj olarak tanımlanan faiz marjı bankaların etkin çalışmasını engelleyecek ölçüde yüksektir. Faiz marjının yüksek olmasının nedenleri ise geri dönmeyen krediler idari giderlerin yüksekliği, tahsili gecikmiş alacakların fazlalığı, mevduat munzam karşılıkları, disponibilite ve enflasyon oranları gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır.

V. ETKİNLİGE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

Weihrich (1993), bireysel ve organizasyonel performans içinde verimliliğin etkililik (effectiveness) ve etkinliği (efficiency) ifade ettiğini belirtmekte ve etkililiği amaçlara ulaşmadaki başarı, etkinliği ise amaçlara en az kaynakla ulaşmadaki başarı olarak tanımlamaktadır.

Bartol (1994) ise performansın iki önemli boyutunun etkililik ve etkinlik olarak belirlemektedir. Etkililiği uygun hedefleri seçme ve onlara ulaşma yeteneği olarak tanımlamakta aynı zamanda da etkililiğin doğru şeyi yapmak ile ilgili bir kavram olduğunu vurgulamaktadır. Diğer taraftan etkinliği de amaçlara ulaşma sürecinde elde edilebilir kaynakları en iyi şekilde kullanma yeteneği olarak tanımlamakta ve etkinliğin bir şeyi doğru şekilde yapmak ile ilgili bir kavram olduğunu belirtmektedir.

Etkinlik bir girdi unsurunun (işçilik, sermaye vb.) eş deyişle hizmet-üretim kaynağının fiili kullanım durumunun belli tekniklerle (hareket ve zaman etütleri) tespit edilmiş standartlarla kıyaslanması ile bulunan bir göstergedir. Bu göstergeye yeterlilik derecesi de denilmektedir. **(Mehmet takan, 2002, s.666)**

Etkinliği üretim biriminin davranışsal amacı olarak da tanımlamak mümkündür. Bu durumda ekonomik etkinlikten bahsedilir ve üretim biriminin maliyetinin, gelirinin ve ya karının gözlemlenmiş değerleri ile optimal değerleri karşılaştırılarak ölçülür **(Ulufer, 2002: 93).**

Başka bir ifadeyle çalışma derecesi olarak anılan etkinlik:

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Fiziki Miktar}}{\text{Standart Miktar}}$$

şeklinde tanımlanır. Bu oranın, 1 değerine ulaşması amaçlanır. Oranın 1 değerini aşması, söz konusu faaliyetlerin gerçekleşmesinde hedefin üzerinde, bir performans sergilendiğini ifade eder. Eğer oran 1 değerinden düşük ise, hedefin altında bir performansın gerçekleştiği düşünülür **(Baş ve Artar, 1991).**

Bir karar biriminden elde edilen sonuçlarla istenilen sonuçların çakışması durumunda bu birimin etkin, çakışmaması durumda da etkin olmadığı söylenir. Etkinlik ölçümünün en genel anlamda konusu, kaynakların belirli bir zamanda ve biçimde kullanımı ile gerçekleşen sonuçların hedeflenen ya da istenen sonuçlara göre değerlendirilmesidir. Burada temel sorun, istenen sonuçlarla gerçekleşen sonuçların çakışmadığı durumlarda etkinliğin boyutunun ölçülmesinden kaynaklanmaktadır. Kullanılacak olan etkinlik ölçütünün gerçekleşen sonuçların istenen sonuçlara ne kadar yaklaşabildiğini yansıtması gerekir. İstenilen sonuçlarla gerçekleşen sonuçların çakışıp çakışmaması ile ilgili mutlak etkinlik kavramının yanı sıra daha ilginç ve anlamlı olanı, karar birimlerinin (çok boyutlu) belli bir zaman kesitinde istenen sonuçları gerçekleştirmekteki başarılarını ya da bir karar biriminin (tek boyutlu) zaman içinde istenen sonuçları gerçekleştirmekteki başarısını kıyaslamayı konu alan göreli etkinlik kavramıdır. **(Kaskanoğlu, 1980 : 2)**.

Bir firma, doğru şekilde üretip üretmediğini nasıl belirleyecektir? Bu soruya yanıt etkinlik kavramı çerçevesinde aranacaktır. Firma öncelikle doğru şeyi doğru şekilde ürettiğinde girdi ve çıktılarının optimum değerlerinin ne olması gerektiğini belirlemek durumundadır. Firmanın bu değerlere ne derece yakın olduğu ise firmanın etkinlik düzeyini belirleyecektir. Etkinsizlik de arzu edilen ve gerçekleşen performans endeksleri arasındaki fark ile ölçülecektir **(Ertuğrul ve Zaim, 1996, s.37).**

Üretici, çeşitli girdiler kullanarak, çeşitli çıktılar üretmektedir. Girdilerin satın alınması ve çıktıların satışı, üreticinin kontrolü altında bulunmayan rekabetçi piyasalarda gerçekleşir. Girdilerin belirli bir teknoloji ile çıktılara dönüştürülmesi sürecinde, ayrıca üreticinin her zaman ulaşılması mümkün olmayan davranışsal amacı da dikkate alınacaktır. Değişik davranışsal amaçlardan en sık karşılaşılanları maliyet minimizasyonu ve kar ve getiri maksimizasyonudur. Üreticinin etkinliği, çeşitli karar değişkenlerinin gözlemlenen değerleri ile üreticinin davranışsal amacını sağlayan değerleri, karşılaştırılarak ölçülebilir. Karşılaştırmalar miktarlar (girdi-çıktı) cinsinden yapılabileceği gibi değerler (maliyet, kar, getiri) cinsinden de yapılabilir **(Ertuğrul ve Zaim,1996, s.37).**

VI. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ETKİNLİK

Türkiye bankacılık sektöründe yaşanan rekabet, bankaları kaynaklarını en etkin şekilde kullanmaya zorlamaktadır. Bunu sağlamak için bankaların rekabet ettikleri sektör içinde performanslarını göreli olarak değerlendirmesi ve etkinlik sınırlarında yer almak için referans almaları gereken bankaları belirlemesi gerekir. Bankaların istenilen çıktılarını elde etmek sürecinde girdilerinin hangi seviyeye kadar kullanıldığının belirlenmesinde etkinlik ve verimlilik analizleri çok önemli yönetim araçlarıdır. Türkiye bankacılık sektörünün etkinlik ve verimlilik çalışması ülke ekonomisi açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü, diğer ekonomik sektörlerden farklı olarak bankacılık sektörü kaynak dağılımını belirleyen finansal aracılık görevi üstlenmiştir. Bu durum bankacılık sektörünü, ülkenin ekonomik gelişmesinde merkezi bir konuma getirmiştir. Bu nedenle bankacılık sektörünün performans analizinin yapılabilmesi için etkinlik ve verimlilik ölçütlerinin analizi gereklidir **(Aydoğan ve Çapoğlu, 1989, s. 7).**

Finansal sistemlerin en önemli görevlerinden biri ekonomideki kaynak tahsis kararını almaktır. Bu karar, ekonomideki 'ne üretilecek' ve 'ne kadar üretilecek' sorularını doğrudan doğruya cevaplanmasını kolaylaştırır.

Finansal sistemleri bu işlevi çerçevesinde kabaca iki ana gruba ayırmak mümkündür. Bunlardan bir tanesi piyasa temelli (market-based) denilen sistemdir. Bu sistemde firmalar esas olarak hisse senedi ihracı ile kaynak temin ederler ve ticari bankaların rolü nispeten küçük ve işlevleri de azaltılmış durumdadır. Evrensel bankacılık olarak da adlandırılan diğer sistemde ise firmalar esas olarak bankalardan kaynak temin ederler ve bu sistemde ticari bankaların finansal sistem içindeki önemi ve girebileceği piyasalar (işlevleri) çok daha az sınırlandırılmıştır. Dolayısı ile ekonominin bütünü itibariyle bakıldığında evrensel bankacılık sisteminde bir ticari bankanın en çok göze çarpan işlevi kaynak tahsis kararı, yani aracılık işlevi olarak ön plana çıkar.

Türkiye'deki finansal sistem evrensel bankacılık sistemine daha yakındır. Verimlilik ölçümüne bu çerçevede yaklaştığımızda bankacılık sistemi bir bütün olarak düşünülür ve birbirlerine ya da diğer ülkelerin bankacılık sistemlerine karşı etkinliği incelenmek istendiğinde bankacılık sisteminin çıktısı olarak toplam kredi hacmi, toplam DİBS hacmi ya da toplam mevduat gibi büyüklüklerin alınması daha anlamlı gözükmektedir. Eğer Türkiye'de ticari bankaların ekonominin genel işleyişi içinde asli fonksiyonlarının aracılık ve kaynak tahsis kararı olduğu şeklinde ki varsayım doğru kabul edilirse, banka çıktısının ve bankacılık sisteminin etkinliğinin hesaplamasında aracılık yaklaşımının kabul edilmesinin daha mantıklı olacağı düşünülmektedir.

VII. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu çalışmadaki amaç Türkiye'de faaliyet gösteren özel mevduat bankalarının etkinliklerinin değerlendirilmesidir. Türk bankacılık sisteminin hacminin yarısını oluşturan özel mevduat bankaları hakkında bir etkinlik ve verimlilik değerlendirmesi yapılması önemli görülmektedir. Bu noktada literatürde etkinlik analizleri içerisinde sıklıkla kullanılan veri zarflama analiz tekniği kullanılmıştır. Doğrusal programlama modeli şeklinde ifade edilebilen VZA ile özel mevduat bankacılık sektörünün bilançolarından ve gelir tablolarından bazı kalemler kullanılarak model çözülmüştür. Bu çalışmada veri zarflama analizi uygulamasında üç çeşit girdi ve çıktı seti oluşturulmuş; bu setler açısından analiz değerlendirilmesi yöntemi uygulanmıştır.

Çalışmanın ilk aşamasında VZA analizinde kullanılacak olan girdi ve çıktı değişkenleri belirlenmiştir. Girdi ve çıktı değişkenleri özel mevduat bankalarının mevcut yapıları içerisinde aracılık fonksiyonunu yerine getirirken etkinlik ölçülmesi yönünden uygun olanlar dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Özel mevduat bankalarının bilanço ve gelir tabloları www.tbb.org.tr internet adresinden sağlanmıştır.

Çalışmada 2002-2005 yılları verileri kullanılmıştır. Dört farklı dönem seçilmiştir bunun temel amacı özel mevduat banlarının uyguladıkları politikaların bilançoya yansımasının ve performanslarını ölçebilmek içindir. Ayrıca çalışma farklı dönemlerin sonuçlarını karşılaştırma imkanı verecek ve dinamik bir çözümleme yapmak mümkün olabilecektir.

Veri zarflama analizinde kullanıcının birkaç hususta karar vermesi gerekmektedir. İlk olarak girdi/çıktı seçiminde hangi yaklaşımın kullanılacağı belirlenmelidir. Bir diğer husus seçilen yaklaşımın girdi veya çıktı odaklı olmasına karar verilmesidir. Girdi odaklı yaklaşımda belirli bir çıktıyı üretmede kullanılacak en az girdi miktarı (girdi minimizasyonu); çıktı odaklı yaklaşımda ise belirli bir girdiyle en fazla üretilecek çıktı miktarı (çıktı maksimizasyonu) baz alınmaktadır. Birbirinin duali olan iki optimizasyon probleminin çözülmesi aynı etkin sınırı vermekte, ancak zaman zaman etkinsiz birimlerde farklılıklar oluşabilmektedir (Cengiz, 2004).

Araştırma çalışmasında özel mevduat bankalarının etkinlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz yapılırken girdi ve çıktı değerleri ilgili bankaların 2002-2005 yılları arasındaki bilanço ve gelir tablosuna ulaşılabilen bankalar değerlendirmeye alınmıştır. Analizde kullanılan özel mevduat bankaları Tablo 1 de gösterilmektedir.

Tablo 1. Çalışmada Kullanılan Özel Mevduat Bankaları Listesi

ÖZEL MEVDUAT BANKALARI
Türkiye İş Bankası A.Ş.
Akbank T.A.Ş.
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
Koçbank A.Ş.
Finans Bank A.Ş.
Denizbank A.Ş.
Oyak Bank A.Ş.
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.
Şekerbank T.A.Ş.
Anadolubank A.Ş.
Tekstil Bankası A.Ş.

Analiz çalışmamızda veri zarflama analizi uygulanmıştır. Bu analiz uygulanırken çalışmamızda üç farklı veri zarflama analizi uygulanmıştır. Burada girdi çık setine göre etkinlik değişimlerinin görülmesi yönünde deneme çalışması gerçekleştirilmiştir. Uygulama çalışmasında kullanmış olduğumuz girdi ve çıktı setleri sırasıyla Tablo 1 de Tablo 2 de ve Tablo 3 te gösterilmektedir.

Tablo 2. Çalışmada Kullanılan Girdi ve Çıktı Değişkenleri Listesi 1

ETKİNLİK DEĞERLERİ	GİRDİ	GİRDİ	ÇIKTI
ETKİNLİK KALEMLERİ	MEVDUAT	ÖZSERMAYE	KREDİ

Tablo 3. Çalışmada Kullanılan Girdi ve Çıktı Değişkenleri Listesi 2

ETKİNLİK DEĞERLERİ	GİRDİ	GİRDİ	ÇIKTI
ETKİNLİK KALEMLERİ	MEVDUAT	PERSONEL	KREDİ

Tablo 4. Çalışmada Kullanılan Girdi ve Çıktı Değişkenleri Listesi 3

ETKİNLİK DEĞERLERİ	GİRDİ	GİRDİ	ÇIKTI
ETKİNLİK KALEMLERİ	ÖZSERMAYE	PERSONEL	KREDİ

VIII. VERİ ZARFLAMA ANALİZİ

Veri Zarflama Analizi, birden çok ve farklı ölçeklerle ölçülmüş ya da farklı ölçü birimlerine sahip girdi ve çıktıların karşılaştırma yapmayı zorlaştırdığı durumlarda, karar birimlerinin göreli performansını ölçmeyi amaçlayan doğrusal programlama tabanlı bir tekniktir (Karacaer, 1998 : 11).

Bu yöntemin sahip olduğu en önemli özellik, her karar alma birimindeki etkinsizlik miktarını ve kaynaklarını tanımlayabilmesidir. Bu özelliği ile yöntem, etkin olmayan birimlerde ne kadarlık bir girdi azaltma ve/veya çıktı miktarını artırmak gerektiğine ilişkin olarak yöneticilere yol gösterebilir. İlk başta kar amacı gütmeyen kurumların (hastane, silahlı kuvvetler, üniversite vb.) karşılaştırmalı etkinliğinin ölçülmesini hedefleyen bu yöntem, daha sonraları ARGE projelerinde, çok uluslu ya da çok şubeli şirketlerin göreli performanslarının ölçümünde ve nihayet kar amaçlı üretim ve hizmet sektörlerinde de işletmeler arası göreli etkinliğin ölçümünde yaygınca kullanılmaya başlanmıştır. Yöntemin getirdiği en önemli yenilik, birçok girdinin kullanılarak birçok çıktının elde edildiği ortamlarda, parametrik yöntemlerde olduğu gibi önceden belirlenmiş herhangi bir analitik üretim fonksiyonu varlığının

öngörülmesine gereksinim duymadan ölçüm yapabilmesidir. Ayrıca girdi ve çıktılar, ölçüm birimlerinden bağımsızdırlar. Bu nedenle işletmenin değişik boyutlarının aynı zamanda ölçülebilmesi imkanı vardır **(Karsak ve İşcan, 2000 : 2).**

Veri zarflama analizinin kullanılabilmesi için öncelikle aynı kararların uygulandığı ve benzer organizasyona sahip olan karar verme birimlerinin seçilmesi gerekmektedir. Karar verme birimlerinin etkinliğinin ölçülebilmesi için bu birimlere ait girdi ve çıktı değişkenleri belirlenmelidir. Veri zarflama analizi modelinin ayrıştırma yeteneğinin çok olabilmesi için girdi ve çıktı sayısının çok olması arzulanır. Bu nedenle mümkün olduğunca çok sayıda girdi ve çıktı elemanı seçilmelidir. Ancak seçilen girdi ve çıktı elemanlarının her karar birimi için kullanılıyor olması gerekmektedir. Seçilen girdi sayısı **m**, çıktı sayısı da **p** ise en az **m + p + 1** tane karar birimi araştırmanın güvenilirliği açısından gerekli bir kısıttır. Diğer bir kısıt ise değerlendirmeye alınan karar verme birimi sayısı, değişken sayısının en az **2** katı olmalıdır **(Boussofianee, Dyson ve Rhodes, 1991 : 7 - 8).**

Veri zarflama analizinin göreli etkinliği ölçme şekli, iki aşamalı olarak kısaca şu şekilde özetlenebilir **(Yolalan, 1993)**

- Herhangi bir gözlem kümesi içinde en az girdi bileşimini kullanarak en çok çıktı bileşimini üreten "**en iyi**" gözlemleri (ya da etkinlik sınırını oluşturan karar birimlerini) belirler.

- Söz konusu sınırı "**referans**" olarak kabul edip, etkin olmayan karar birimlerinin bu sınıra olan uzaklıklarını (ya da etkinlik düzeylerini) "**oransal**" olarak ölçer. Veri zarflama analizinin matematiksel yapısı Charnes, Cooper ve Rhodes tarafından aşağıdaki kesirli programlama modeli yardımıyla oluşturulmuştur **(Charnes, Cooper ve Rhodes, 1978 : 431 – 432).**

IX. MODELİN KURULMASI

Toplam faktör verimliliği yada çıktıların girdilere oranından elde edilen basit verimlilik formülü aşağıdaki gibidir;

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktıların ağırlıklı toplamı}}{\text{Girdilerin ağırlıklı toplamı Belirli bir}}$$

birimin verimliliği ise,

$$\frac{w_1 y_{1j} + w_2 y_{2j} + \ldots.}{w_1 x_{1j} + w_2 x_{2j} + \ldots.}$$

şeklindeki bir matematiksel ifadeyle gösterildiğinde burada,

v1 = birinci çıktı ağırlığı

y_{1j} = "j" birimden elde edilen ilk çıktı

w_1 = birinci girdi ağırlığı

x_{1j} = "j" birimi tarafından tüketilen ilk girdi

VZA modelini açıklamanın en iyi yollarından biri toplam faktör verimliliğidir. Yukarıda tek bir KVB nin verimliliğini hesaplamak için kullandığımız formül, aynı zamanda toplam faktör verimliliğini hesaplamak için tek bir oran ile özetleyen formüldür.

Bir KVB nin x_k , k=1,2,....,m girdilerden, y_i , i=1,2,....,t çıktılarını ürettiğini varsayarsak, değişkenler üzerindeki uygun ağırlıklar (vi = l,...t; wk = 1,...,m) yoluyla denklemin özeti aşağıdaki şekilde yazabiliriz:

$$\frac{\sum_{i=1}^{t} v_i y_i}{\sum_{k=1}^{m} w_k x_k} \qquad (1)$$

Kesirli program toplam faktör verimliliği oranından yola çıkmaktadır. Bu program VZA'nın kavramsal modeli olarak düşünülmeli, doğrusal programlama ise verimlilik hesaplaması için kullanılan pratik bir yöntem niteliğindedir. Ağırlıkların doğrusal programlama aracılığıyla belirlenmesinde iki kısıt söz konusudur; Birincisi, ağırlıkların pozitif olma zorunluluğu; ikincisi ise, modeldeki KVB için ağırlıklı çıktıların ağırlıklı girdilere oranının birden büyük olmamasıdır. Ağırlıklar bazen "sanal transformasyon" veya "sanal çarpanlar" olarak tanımlanır ve bunların ekonomik anlamı bulunmamaktadır.

VZA, bu orandaki gözlenen girdiler (x_k) ile çıktıları (y_i) veri olarak alır, bu girdi ve çıktılar için "p" karar biriminin performansını benzerlerinin performanslarına göre maksimize eden ağırlıklar seçmektedir;

$$Max.\ v_i w_k \frac{\sum_{i=1}^{t} v_i y_{ip}}{\sum_{k=1}^{m} w_k x_{kp}} \qquad (2)$$

"Z" tane birden küçük eşittir kısıtı altında;

$$0 \le \sum_{i=1}^{t} v_i y_{ic} \ / \ \sum_{k=1}^{m} w_k x_{kc} \le 1$$

c = 1,.....p,.....,Z

$v_i , w_k > 0$ tüm girdi ve çıktılar için.

Modeldeki "v" ve "w", girdi ve çıktı ağırlıklarını göstermektedir. Modelin esas çözümü, p, kadar KVB için elde edilen bir verimlilik değeri ve bu değere ulaşmak için gerekli ağırlıklar kümesini verir.

Kesirli programın yukarıdaki denklemi Charnes, Cooper ve Rhodes (1978,1979) 'un çalışmalarından derlenmiştir. Denklem, her karar birimi için ayrı ayrı hesaplama yaparak "Z" adet KVB sayısı kadar ağırlık kümesi elde etmektedir. Amaç fonksiyonundaki ağırlıklar, birimin verimlilik değerini (<1) kısıtı altında maksimize etmektedir. Denklem aracılığıyla hesaplanan performansın" 1.00" olması gözlemlenen ile potansiyel performansın çakıştığı anlamı çıkar. Bu durumdaki her KVB nin *en iyi durumu meydana getirdiği* veya *en iyi durumda* olduğu anlaşılır. Gözlemlenen performansı potansiyel performansın altında olan bir KVB nin 1'den düşük bir verimlilik değeri olur (**Kutlar vd. : 5**).

X. MODELİN ÇÖZÜMLENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde özel mevduat bankalarının 2002 – 2005 yılları arasında yayınlanan bilançolarından ve gelir tablolarından elde edilen kalemlerden girdi ve çıktı değişkenlerine ait etkinlik değerleri verilmiştir (Bkz : Ek Tablo1-2-3) .

Analiz çalışmamızda ilk olarak Mevduat ve Öz sermaye girdisi karşısında Kredi çıktısı değerlendirilmiştir. Bankacılık çalışmalarında öz sermayesi ve toplamış olduğu mevduatları kredi şeklinde müşterilerine sunmaktadır. Ne ölçüde öz sermayeye ve mevduata sahipse buna uygun olarak müşterisine kredi kullandırabilme olanağı bulmaktadır.

Ekte verilen bankalara ait her bir girdi ve çıktı değeri XIDEA veri zarflama paket programı yardımıyla çözülmüş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo-5 : Özel Mevduat Bankalarının Mevduat ve Öz sermaye Girdisi ve Kredi Çıktısına Göre Hesaplanan Etkinlik Değerleri

ÖZEL BANKALAR	2002	2003	2004	2005
Türkiye İş Bankası A.Ş.	1.0000	0.9841	0.9623	0.9386
Akbank T.A.Ş.	0.8804	1.0000	1.0000	1.0000
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Koçbank A.Ş.	1.0000	1.0000	1.0000	0.7502
Finans Bank A.Ş.	0.8607	1.0000	1.0000	1.0000
Denizbank A.Ş.	0.5980	0.7483	0.6214	0.7695
Oyak Bank A.Ş.	0.7167	0.9868	0.9507	0.8697
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	0.9222	0.8928	0.7836	0.9789
Şekerbank T.A.Ş.	0.8609	0.8276	0.8201	0.4897
Anadolubank A.Ş.	1.0000	1.0000	0.8349	0.6691
Tekstil Bankası A.Ş.	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000

Yukarıda oluşan veri zarflama analiz sonucuna göre büyük ölçekli bankaların daha etkin olduğunu oysa küçük ölçekli bankaların daha etkinsiz oldukları görülmektedir.

Analiz çalışmasında ikinci olarak mevduat ve personel girdisi karşılığında kredi çıktısı üzerinde durulmaktadır. Burada bankaların aracılık işlevlerini yerine getirirken personel girdisi önem arz ettiği için mevduat ile personel bileşenleri kredi çıktısı üzerinde etkinliği değerlendirilmektedir.

Tablo-6: Özel Mevduat Bankalarının Mevduat ve Personel Girdisi ve Kredi Çıktısına Göre Hesaplanan Etkinlik Değerleri

ÖZEL BANKALAR	2002	2003	2004	2005
Türkiye İş Bankası A.Ş.	1.0000	0.9841	0.9623	0.9386
Akbank T.A.Ş.	0.9794	1.0000	1.0000	1.0000
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	1.0000	0.9878	0.9306	0.9622
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	1.0000	1.0000	1.0000	0.8211
Koçbank A.Ş.	1.0000	1.0000	0.9403	1.0000
Finans Bank A.Ş.	0.8607	1.0000	1.0000	1.0000
Denizbank A.Ş.	0.5980	0.6943	0.6368	0.7433
Oyak Bank A.Ş.	0.7167	0.8571	0.8370	0.8512
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	0.9222	0.9142	0.7876	0.8701
Şekerbank T.A.Ş.	0.5110	0.5018	0.5642	0.3793
Anadolubank A.Ş.	1.0000	0.8612	0.8351	0.6728
Tekstil Bankası A.Ş.	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000

Analiz çalışmasının ikinci ayağında da büyük bankaların daha etkin oysa küçük bankaların daha etkinsiz oldukları görülmektedir.

Analiz çalışmasının üçüncü ayağında öz sermaye ve personel girdisi karşılığında kredi çıktısı üzerinde durulmaktadır. Öz sermaye ve personel girdisi bankanın işlevlerini yerine getirmesinde önemli iki kalem olarak değerlendirilmektedir. Bu iki girdi sayesinde banka faaliyet gelirlerini arttırması durumu söz konusu olacaktır.

Tablo 7. Özel Mevduat Bankalarının Öz sermaye ve Personel Girdisi ve Kredi Çıktısına Göre Hesaplanan Etkinlik Değerleri

ÖZEL BANKALAR	2002	2003	2004	2005
Türkiye İş Bankası A.Ş.	1.0000	0.9841	0.9623	0.9386
Akbank T.A.Ş.	0.9794	1.0000	1.0000	1.0000
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	1.0000	1.0000	0.8614	1.0000
Koçbank A.Ş.	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
Finans Bank A.Ş.	0.8311	0.7993	1.0000	0.9513
Denizbank A.Ş.	0.3940	0.5663	0.5931	0.7427
Oyak Bank A.Ş.	0.4270	0.7928	0.9006	0.8916
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	0.7429	0.8148	0.7425	0.9769
Şekerbank T.A.Ş.	0.8609	0.8276	0.8119	0.4654
Anadolubank A.Ş.	1.0000	1.0000	0.8436	0.7008
Tekstil Bankası A.Ş.	0.9414	1.0000	1.0000	1.0000

Analiz çalışmasının üçüncü değerlendirmesinde de büyük sermaye sahibi ve yaygın şubeciliği olan bankaları daha etkin olduğunu oysa düşük sermayeli ve yaygın şubesi olmayan bankaların daha etkinsiz oldukları görülmektedir.

Bütün bu analiz çalışmaları bize büyük sermaye sahibi olmak çok şubeli çalışmak çok personeli olmak ve büyük ölçüde piyasaya hakim güvenilir bir banka olarak mevduat hacmi yüksek olmak etkinlik üzerinde etkiye sahip olmaktadır. Bu durum Türk bankacılığı açısından etkinlik yönünden banka evliliklerinin artacağını, yabancı bankaların büyük sermayeleri ile banka satın alabileceğini ve bankacılık sisteminin yeniden yapılanacağı fikrini bize vermektedir.

XI. SONUÇ

Bankacılık sektörünün sürdürülebilir bir büyüme ortamına katkı sağlayabilmesi ve kaynak dağılımında üstlendiği rolü yerine getirebilmesi için, sektörde etkinliğin sağlanması ve sürdürülebilmesi önem arz etmektedir.

Türk bankacılık sistemi, 2001 yılında başlatılan ve kesintisiz olarak devam ettirilen yeniden yapılandırma çabaları sonucu hem temel büyüklükler açısından olumlu gelişmeler kaydetmekte hem de aracılık fonksiyonunu daha etkili bir şekilde yerine getirmektedir.

Bu çalışmada bankacılık sektörünün 2002-2005 dönemindeki etkinliği veri zarflama analizi kullanılarak incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre dezenflasyon sürecinde bankacılık sektörünün etkinliğinde olumlu bir seyir gözlenmektedir. Makroekonomik ortamdaki olumlu gelişmelere bağlı olarak ekonomik bekleyişlerin iyileşmesi, faiz oranlarında yaşanan hızlı gerilemeye bağlı olarak bankaların aracılık işlevini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerinin ve sektörde artan rekabetin etkinlik derecelerinin yükselmesinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada elde edilen bulgulara göre büyük ölçekli bankaların diğer ölçekteki bankalara göre daha etkin çalıştığını ve ölçek büyüklüğü arttıkça etkinliğin de arttığını söylemek mümkündür. Sektördeki özellikle küçük ölçekli bankaların düşük etkinlik performansına sahip olmalarının -düşen enflasyon ortamı ve AB'ye tam üyelik perspektifinin tetiklediği artan rekabet de dikkate alınarak- devir ve birleşmeler yoluyla konsolidasyonları gündeme getirebilecektir.

Çalışmada teknolojik değişmede sağlanan iyileşmeden kaynaklanan bir artış yaşandığını ve bankacılık sektörünün teknoloji alanında uzun dönemdir gerçekleştirmekte olduğu yatırımların performanslarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Analiz dönemi boyunca ölçek etkinliğinde görülen azalıştan sektördeki bankaların ölçek sorunu yaşadıkları anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, önümüzdeki dönemde ölçek ekonomilerinden faydalanmak için de sektörde devir ve birleşmeler yaşanabilecektir.

Bankacılık sektörü için düşük enflasyon ortamına geçişte bazı hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Ülke örnekleri enflasyon ve nominal faiz oranları düştükçe bankaların faiz marjlarının daraldığını göstermektedir. Yeni ortamda bankaların kârlılıklarını sürdürebilmek için özellikle net faiz dışı gelirlerini artırmaları önem taşımaktadır. Bankaların önümüzdeki dönemde ücret ve komisyon gelirlerini yukarı, operasyonel maliyetlerini ise aşağıya çekme yönünde çabalarını artıracağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, bankaların operasyonel maliyetlerini aşağı çekme hususunda çeşitli alanlarda (ortak POS-ATM kullanımı, kurumsal kredi derecelendirme merkezi oluşturulması, etkin bütçeleme, ortak veri merkezi kurulması, kredi kartı basım-dağıtım işlemlerinin tek merkezden yürütülmesi gibi) işbirliğine gitmelerinde yarar görülmektedir. Yeni yaşam alanının bankaları ürün ve hizmet çeşitliliğini artırarak müşteri nezdinde farklılık yaratmaya özendireceği beklenmektedir. Bu bağlamda, yeni dönemde müşteri ilişkileri yönetiminin daha da önem kazanacağı düşünülmektedir. Bankaların önümüzdeki dönemde gerek müşteri portföyünü genişleterek elde tutabilme, gerekse müşteriye çapraz satış alanlarında daha aktif olması muhtemeldir. Önümüzdeki dönemde, düşük enflasyonun yaratacağı rekabet baskısının bir yandan kârlılık üzerinde etkilere neden olurken diğer yandan etkinlik kavramının önemini artıracağı düşünülmektedir. Bu bağlamda sektörde yaşanabilecek devir ve birleşmelerin bankaların rekabet güçlerini artırmalarına yardımcı olurken, yaratılan sinerjinin etkinliklerini de olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

KAYNAKLAR

AFŞAR M., 2006, Finansal Sistemin İşleyişi, Gülen Ofset , Eskişehir

AKDOĞAN M., 2001, Veri Zarflama Analizi Tekniği ile Sigorta Şirketlerinin Etkinlik Ölçümü: Türkiye Örneği, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

AYDOĞAN K., G. ÇAPOĞLU, 1989, Bankacılık Sistemlerinde Etkinlik ve Verimlilik: Uluslar Arası Bir Karşılaştırma, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları Yayın No: 397, Ankara

BARTOL K.M. , D.C. MARTİN , 1994, Management, Second Edition, Mc.Graw-Hill Inc., Usa

BAŞ İ. M., ve A. ARTAR, 1991, İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 435

BUSSOFIANE, A., DYSON, R., RHODES, E., 1991, .Applied Data Envelopment Analysis., European Journal of Operational Research, Vol. 2, No: 6

CHARNES, A., W., W., COOPER, RHODES, E., 1981, .Evaluating Program and Managerial Efficiency : An Application of Data Envelopment Analysis to Program Follow Through., Management Science, Vol. 27, No:6, 668 - 697.

ERSEN H. M., 1999, Veri Zarflama Analizinin Skolastik Değişiklikler Altında Geçerliliği Gürültünün Verimsizlik Bileşeni, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ERTUĞRUL A., OSMAN Z., 1996, Türk Bankacılığında Etkinlik: Tarihi Gelişim Katitatif Analiz, Bilkamat İşletme ve Finans Yayınları Yayın No:3, Ankara

KARACAER Ş., 1998, Antalya Yöresinde 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Toplam Etkinlik Ölçümü: Bir Veri Zarflama Analizi Uygulaması, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

KARSAK, E., İŞCAN, E., F., 2000, .Çimento Sektöründe Göreli Faaliyet Performanslarının Ağırlık Kısıtlamaları ve Çapraz Etkinlik Kullanarak Veri Zarflama Analizi İle Değerlendirilmesi., Endüstri Mühendisliği Dergisi, Cilt : 11, Sayı : 3, 2 . 10.

KASKANOĞLU H., 1980, Etkinlik Ölçümü, Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi 2, Ankara

KUTLAR, AZİZ vd., (2004), Cumhuriyet Üniversitesi Fakültelerinin Performans Değerlendirilmesi, CÜ İİBF Dergisi, C5,S2.

TAKAN M., 2002, Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetim, 2. Baskı, Nobel Yayınları,

Tbb, 2005, "Türkiye'de Finansal Sektör ve Bankacılık Sistemi"

ULUFER S., 2001, Özel Sermayeli Türk Ticaret Bankalarının Etkinlik Analizi, Ankara, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

WEIHRICH H., H. Konnntz, Management: A Global Perspective, Tenth Edition, Mc.Graw-Hill Inc, Usa, 1993

YOLALAN, R., 1993, İşletmeler arası Göreli Etkinlik Ölçümü, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 483, Ankara,.

EKLER

Tablo-1 : Mevduat, Özsermaye Girdi, Kredi Çıktı Değerleri Tablosu

	MEVDUAT				ÖZSERMAYE				KREDİ			
BANKALAR	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
Akbank T.A.Ş.	16.595.823	19.561.606	24.320.442	37.399.979	3.248.938	5.605.438	7.639.999	9.677.343	6.282.849	8.579.098	12.451.842	20.749.855
Türkiye İş Bankası A.Ş.	16.720.074	19.103.202	19.918.425	31.450.977	4.247.536	5.042.686	6.226.991	6.353.219	7.234.647	8.717.455	12.939.200	22.106.149
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	13.163.403	14.400.740	17.612.241	23.578.023	1.678.355	2.450.787	3.169.324	3.899.624	5.658.648	6.870.823	10.501.376	16.937.195
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	12.987.504	13.425.278	14.293.241	16.876.096	2.739.012	3.520.660	4.639.658	1.677.301	7.086.165	7.990.661	10.055.975	11.306.271
Koçbank A.Ş.	4.459.633	5.052.713	7.066.428	9.534.750	399.371	540.664	726.117	2.724.484	2.480.747	2.810.140	3.931.643	7.180.246
Finansbank A.Ş.	3.658.454	3.635.026	5.091.705	6.115.397	535.196	768.380	1.047.022	1.397.275	1.733.860	2.633.169	5.190.730	7.615.857
Oyak Bank A.Ş.	2.773.864	3.092.064	4.160.112	5.234.371	413.799	516.380	854.535	1.047.632	1.074.697	1.518.921	2.628.727	4.559.105
Denizbank A.Ş.	2.607.741	3.513.724	4.640.244	5.629.884	399.685	529.358	714.453	1.009.833	838.960	2.180.610	3.483.776	5.093.017
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	1.691.487	1.977.521	2.259.870	3.242.197	255.785	326.487	394.197	468.811	801.872	1.167.830	1.584.721	2.938.644
Şekerbank T.A.Ş.	1.856.022	2.059.865	2.293.633	2.468.347	103.830	177.523	295.950	349.971	493.300	740.999	1.301.031	1.134.594
Anadolubank A.Ş.	974.608	1.147.913	1.238.968	1.338.044	66.173	103.214	159.946	199.474	329.952	503.503	723.076	946.474
Tekstil Bankası A.Ş.	751.191	744.747	774.373	1.061.513	94.669	117.265	136.614	165.809	322.265	511.153	739.707	1.207.304

Tablo-2 : Mevduat, Personel Girdi, Kredi Çıktı Değerleri Tablosu

	MEVDUAT				PERSONEL				KREDİ			
BANKALAR	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
Akbank T.A.Ş.	16.595.823	19.561.606	24.320.442	37.399.979	9.011	15.550	16.055	17.111	6.282.849	8.579.098	12.451.842	20.749.855
Türkiye İş Bankası A.Ş.	16.720.074	19.103.202	19.918.425	31.450.977	14.873	9.964	10.413	11.186	7.234.647	8.717.455	12.939.200	22.106.149
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	13.163.403	14.400.740	17.612.241	23.578.023	7.407	8.145	9.128	10.523	5.658.648	6.870.823	10.501.376	16.937.195
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	12.987.504	13.425.278	14.293.241	16.876.096	10.435	10.542	10.537	10.211	7.086.165	7.990.661	10.055.975	11.306.271
Koçbank A.Ş.	4.459.633	5.052.713	7.066.428	9.534.750	3.257	3.254	3.611	3.590	2.480.747	2.810.140	3.931.643	7.180.246
Finansbank A.Ş.	3.658.454	3.635.026	5.091.705	6.115.397	2.811	3.923	5.464	6.499	1.733.860	2.633.169	5.190.730	7.615.857
Oyak Bank A.Ş.	2.773.864	3.092.064	4.160.112	5.234.371	3.590	3.240	4.344	5.059	1.074.697	1.518.921	2.628.727	4.559.105
Denizbank A.Ş.	2.607.741	3.513.724	4.640.244	5.629.884	2.860	3.919	4.199	4.585	838.960	2.180.610	3.483.776	5.093.017
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	1.691.487	1.977.521	2.259.870	3.242.197	1.673	1.849	2.131	2.619	801.872	1.167.830	1.584.721	2.938.644
Şekerbank T.A.Ş.	1.856.022	2.059.865	2.293.633	2.468.347	2.948	3.000	3.334	3.405	493.300	740.999	1.301.031	1.134.594
Anadolubank A.Ş.	974.608	1.147.913	1.238.968	1.338.044	826	983	1.036	1.199	329.952	503.503	723.076	946.474
Tekstil Bankası A.Ş.	751.191	744.747	774.373	1.061.513	840	908	938	1.112	322.265	511.153	739.707	1.207.304

Tablo-3 : Özsermaye„Personel Girdi, Kredi Çıktı Değerleri Tablosu

	ÖZSERMAYE				PERSONEL				KREDİ			
BANKALAR	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
Akbank T.A.Ş.	3.248.938	5.605.438	7.639.999	9.677.343	9.011	15.550	16.055	17.111	6.282.849	8.579.098	12.451.842	20.749.855
Türkiye İş Bankası A.Ş.	4.247.536	5.042.686	6.226.991	6.353.219	14.873	9.964	10.413	11.186	7.234.647	8.717.455	12.939.200	22.106.149
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	1.678.355	2.450.787	3.169.324	3.899.624	7.407	8.145	9.128	10.523	5.658.648	6.870.823	10.501.376	16.937.195
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	2.739.012	3.520.660	4.639.658	1.677.301	10.435	10.542	10.537	10.211	7.086.165	7.990.661	10.055.975	11.306.271
Koçbank A.Ş.	399.371	540.664	726.117	2.724.484	3.257	3.254	3.611	3.590	2.480.747	2.810.140	3.931.643	7.180.246
Finansbank A.Ş.	535.196	768.380	1.047.022	1.397.275	2.811	3.923	5.464	6.499	1.733.860	2.633.169	5.190.730	7.615.857
Oyak Bank A.Ş.	413.799	516.380	854.535	1.047.632	3.590	3.240	4.344	5.059	1.074.697	1.518.921	2.628.727	4.559.105
Denizbank A.Ş.	399.685	529.358	714.453	1.009.833	2.860	3.919	4.199	4.585	838.960	2.180.610	3.483.776	5.093.017
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	255.785	326.487	394.197	468.811	1.673	1.849	2.131	2.619	801.872	1.167.830	1.584.721	2.938.644
Şekerbank T.A.Ş.	103.830	177.523	295.950	349.971	2.948	3.000	3.334	3.405	493.300	740.999	1.301.031	1.134.594
Anadolubank A.Ş.	66.173	103.214	159.946	199.474	826	983	1.036	1.199	329.952	503.503	723.076	946.474
Tekstil Bankası A.Ş.	94.669	117.265	136.614	165.809	840	908	938	1.112	322.265	511.153	739.707	1.207.304

BASEL II SÜRECİNDE KOBİ'LER İÇİN ALTERNATİF FİNANSMAN KAYNAKLARI: MİKRO KREDİLER

Abdülmecit KARATAŞ
Boğaziçi Üniversitesi
Aslı Deniz HELVACIOĞLU
Boğaziçi Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmanın amacı firmalara derecelendirme notu verilmesini öngören Basel II standartlarının getireceği yeni iş ortamında mikro işletmelerin durumunu değerlendirmek ve Avrupa Birliği'nde (AB) mikro işletmelere sunulan mikro kredi olanaklarını analiz ederek, Türkiye'ye uygulanabilirliğini tartışmaktır. Çalışma, AB'de mikro kredi uygulamalarının kapsamlı bir incelemesini sunmakta, mikro kredilere yönelik yasal çerçeve ile birlikte Avrupa Yatırım Fonu tarafından yürütülen işletmelere ve girişimciye yönelik mikro kredi programını analiz ederek, kredilere başvuru, kredi kullanım alanları ve başarı hikayelerine de yer vermektedir. Özellikle Merkezi ve Doğu Avrupa ülkelerinin tam üyelik sürecinde başarı ile uyguladıkları mikro kredi planları ve kredi garanti uygulamalarına yönelik incelemeleri de kapsamaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Mikro kredi, Basel II, KOBİ, Avrupa Birliği*

1. GİRİŞ

Bankaların sermaye yeterliliği standartlarını yeniden belirleyen ve risk yönetimini ön plana çıkaran Basel II düzenlemesi, tüm iş dünyası ve KOBİ'ler için yeni bir dönemin başlangıcını oluşturmaktadır. Bu yeni dönemle birlikte, bankalarla işletmeler arasındaki kredi ilişkileri daha detaylı ve kapsamlı kurallara bağlanacaktır. Bankalar ve bağımsız kuruluşlar, KOBİ'lerin bilançolarından yönetim yapılarına, yaptıkları ihracattan, risk ölçüm yöntemleri uygulayıp uygulamadıklarına kadar her alanda inceleyerek not vereceklerdir. Bu notlara göre, riski düşük KOBİ'ler daha düşük faizle kredi kullanırken, riski yüksek olanlar ise daha yüksek faizler ödemek zorunda kalacaklardır.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Komitesi, kısaca Basel Komitesi, dünyanın en eski finans kuruluşlarından biri olan Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS)'nın organizasyon yapısı altında 1974 yılında oluşturulmuş bir yapılanmadır. Aralarında Türkiye'nin de bulunduğu, 55 ülkenin merkez bankalarının başkanlarının üye olduğu, ekonomik ve finansal gelişmelere göre sektöre yön veren büyük bir komitedir. Basel Komitesi, global bankacılık sisteminin güvenliğini sağlamayı, ülkelerin denetçi otoritelerine yol gösterecek bankacılık denetim standartlarını oluşturmayı, bankaların gözetiminde kullanılan teknikler geliştirmeyi ve sermaye yeterlilikleri konusunda minimum standartlar belirlemeyi amaç edinmiş bir yapıdır. Basel Komitesi 1988 yılında Basel I standartlarını yayınlamıştır. Bu standartlar üye ülkelerin bankalarının uyması gereken çalışma kriterlerini belirlemektedir. Bankaların krizlere karşı dayanıklılığını artırmak için sermayelerinin riskli aktiflere oranının %8'den az olamayacağı önemli kriterlerden birisidir. Zamanla, mali piyasaların gelişmesi ve işlemlerin karmaşıklaşması sonucu, Basel I kriterlerinin yetersiz kaldığı görülmüş ve yeni standartlar için çalışma başlatılmıştır. 1998 yılından

itibaren başlayan ve 2004 yılına kadar devam eden yeni uzlaşı çalışmalarıyla, sermaye yeterliliğine bakış açısı önemli derecede değişmiştir. Bu çalışmaların sonucu olarak hazırlanmış olan Basel II ile bankaların riskleri daha kapsamlı ve riske daha duyarlı bir şekilde ele alınmaktadır. Bu yapı, 2007 yılında Basel II düzenlemelerini G10 ülkelerinde uygulamaya geçirerek yeni bir dönemi başlatacaktır. Türkiye de ise 2008 yılı başından itibaren standart yöntem uygulanması planlanmaktadır. İleri düzey standartlar ise 2009 yılı başından itibaren uygulamaya geçecektir.

Avrupa Birliği'nin yeni tanımına göre KOBİ'ler yıllık satış cirolarına göre sınıflandırılmaktadır ve Türkiye bu yeni tanımı kabul etmiştir. Buna göre yıllık satış ciroları 50 milyon euronun altında kalan işletmeler bu standartlar çerçevesinde KOBİ olarak değerlendirilecektir. 2000 yılında Portekiz'de Santa Maria da Feira Avrupa Konseyi toplantısında kabul edilen "Küçük İşletmeler İçin Avrupa Şartı" ile birlikte mikro işletmelere yönelik çalışmaların geliştirilmesi ve yeni bir tanımlama ile KOBİ tanımı içerisinde mikro işletmelere yer verilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda, 2003 yılında AB KOBİ tanımını yeniden düzenlemiş ve mikro işletmeleri, on kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu iki milyon euroyu aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler olarak tanımlamıştır (Commission Recommendation, 2003). Türkiye 2005/9617 Sayılı ve 19.10.2005 tarihli Karar ile "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik"i yürürlüğe sokarak KOBİ tanımını AB ile uyumlu hale getirmiştir. Sözkonusu Yönetmelik'in 5(a) maddesi mikro işletmeyi on kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler olarak tanımlamıştır.

Yeni standartlar uyarınca bankalar kredi talebinde bulunan kuruluşları iki guruba böleceklerdir. Bir bankadan kullandıkları kredi tutarı 1 milyon Euro'nun altında bulunan firmalar o bankanın perakende portföyünde, 1 milyon euronun üzerinde bulunanlar ise kurumsal portföyde değerlendirilecektir. Firmalar içerisinde bulunduğu portföyün risk ağırlıklarına tabi olacakladır. Kurumsal portföy içindeki firmalar dış derecelendirme kuruluşlarınca değerlendirilecekler ve kredi maliyetleri daha yüksek olacaktır (Türkiye Bankalar Birliği, 2004).

Kredi veren kuruluşlar (bankalar), yeni standartların uygulanması ile birlikte firmaların mali yapılarını ve yönetimsel performanslarını da irdeleyecektir. Yönetimsel ve mali yapısı gelişmiş olan firmalar kredi kuruluşları için daha az risk teşkil edecek, kuruluşlar bu firmalar için daha az sermaye tutacaklardır. Bunun etkisiyle de kredi maliyetleri aşağı düşecektir. Firmaların uygun maliyetler ile kredi temin edebilmeleri için kurumsal yönetişim ve mali yapılarında gerekli düzenlemeleri en kısa zamanda yapmaları kaçınılmaz olmaktadır. Bu bağlamda, 2007 yılından sonra oluşacak yeni kredi düzeninden KOBİ'lerin daha fazla etkilenecekleri beklenmektedir.

Yeni dönemde kullandırılan kredinin türünden vadesine, teminatından firma derecelendirilmesine kadar çeşitli kriterler kredilerin maliyetine yansıyacaktır. Standart yöntem için tercih edilen teminatlar aşağıdakilerdir (Finansbank):

- Nakit, mevduat veya mevduat sertifikası,
- Altın,
- Borçlanma senetleri,
- Ana endeksteki hisse senetleri,
- Yatırım fonları,
- Diğer düzenlenmiş piyasalarda işlem gören senetler,
- Diğer düzenlenmiş piyasalarda işlem gören senetleri de barındıran fonlar,
- Taşınmaz mal ipoteği.

Kredi kullananın riski, firmanın temel mali tabloları olan bilanço ve gelir tablosu ile yönetici ve ortakların geçmişi, yönetim ve organizasyon yapısı, ürün hizmet gelişimi, ithalat-ihracat haddi ve pazar payı gibi faktörlerin değerlendirilmesi sonucu tespit edilen '*firma derecelendirme notu*' ile ifade edilecektir.

Sonuçta yeni kredi düzeni, zayıf işletmeleri zorlarken, güçlüleri daha da güçlendirebilecektir. Bankalar, risk notu olmayan KOBİ'ler için en yüksek seviyede sermaye karşılığı ayırmak durumunda kalacaklardır. Bu durum, kredi vermeyi ekonomik olmaktan çıkarabilir. Firmanın ve kullanılacak kredinin

risk seviyesi doğrudan kredi maliyetini etkileyecektir. Kredi verilen firmanın derecelendirme notu düştükçe, banka daha çok risk alacak, karşılık olarak daha çok sermaye tutacak ve dolayısıyla daha çok kaynağını getiriden mahrum bırakmak zorunda kalacaktır. Basel II ile birlikte operasyonel riskler de karşılığında yasal sermaye bulundurulması gereken riskler kapsamına dahil edilmiştir (Mazıbaş, 2005). Bu durumda firmalara kullandırılan kredilerin maliyetleri de artacaktır. İyi yönetilen, iyi finanse edilmiş ve gerekli finansal ve niteliksel bilgileri zamanında ve yeterli bir şekilde sunarak şeffaflığı sağlayabilen KOBİ'ler, potansiyel olarak en iyi dereceyi alarak, daha düşük maliyetlerle fon temin etme olanağına sahip olacaklardır (Beşinci, 2006). Özetle, Basel II teminat türlerindeki değişim, kurumsal yönetişimin zorlayıcılığı, borçlanma maliyetlerinde değişiklik, derecelendirme gereksinimin ortaya çıkması ve finansal kuruluşlar tarafından talep edilen mali raporların nitelik ve niceliği gibi konularda piyasayı etkileyecektir. Görünüşte kurallar bankacılık sistemine getirilmektedir ancak banka müşterisi reel sektör firmaları kullanacakları kredilerin limiti, teminat yapısı ve fiyatlandırması nedeni ile Basel II sürecinden etkilenecektir. Özellikle KOBİ'ler veya kısmen kayıtdışı çalışan firmalar için önemli değişiklikler gündeme gelmesi beklenmektedir (Gökçe, 2005). Basel II ile gelecek olan değişime uyum sağlayamayan ve değişimi yönetemeyen KOBİ'lerin kredi maliyetlerinin artacağı ve ileriye yönelik gerçekçi planlar yapmalarının zorlaşacağı tahmin edilmektedir. Bu bağlamda, değişime ayak uydurmak, KOBİ'ler için hayati önem taşımaktadır (Türkiye Bankalar Birliği, 2004).

2. MİKRO KREDİ NEDİR?

Mikro kredi, finansal kurumların hizmet sun(a)madıkları veya eksik hizmet sundukları, görece düşük ve düzensiz gelire sahip, kurumsallaşma/profesyonelleşme konusunda ciddi eksikleri olan kişi veya firmalara, işlerini kurmaları, sürdürebilmeleri ve geliştirebilmeleri için belli usul ve esaslara göre verilen fondur (The Microfinance Gateway, 2006). Bu bağlamda mikro kredi, sadece yoksullukla mücadele ve kırsal kalkınma amacına yönelik bir finansman aracı olmayıp aynı zamanda çok küçük işletmelerin büyümelerine yardımcı olmak amacıyla onlara küçük meblağlarda kredi (mikro kredi) verilmesi anlamına da gelmektedir. *Mikro finansman ise*, finansal yapıdan faydalanamayan düşük gelirli müşterileri hedefleyen krediler, tasarruflar, sigorta, transfer hizmetleri ve diğer finansal ürünlere karşılık gelmektedir. Bu bağlamda mikro kredi, mikro finansmanın bir unsurudur.

Mikro kredi uygulamaları otuz yıl önce Bangladeş ve Bolivya gibi birkaç ülkede başlatılmış, 1980'lerden sonra ise geliştirilerek Güney Asya, Doğu Asya, Afrika, Doğu Avrupa ve Güney Amerika'daki birçok ülkeye yayılmıştır. 1980'li yıllarda sübvansiyonlu kredilerin amacına ulaşmadığı yönündeki eleştirilerin çoğalması üzerine, piyasa tabanlı bir çözüm olarak gündeme getirilmiştir. Şu an tüm dünyada yaklaşık 55-60 milyon insana hizmet veren 2200 mikro kredi kuruluşu bulunmaktadır (Forumuz.Biz, 2006). Dünya'da mikro finansman hizmeti veren kurumlardan bazıları şunlardır: Grameen Bank (Bangladeş), ACCION Ağı (Latin Amerika), Bank Rakyat (Endonezya) ve PRODEM/BancoSol (Bolivya). Geçtiğimiz yirmi yıl içerisinde, mikro-finans uygulamaları, hedeflenen belirli sektörleri geliştirmek için verilen arz odaklı kredilerden, talep odaklı ve sürdürülebilir hizmetlere (kredi, tasarruf, sigorta hizmetleri gibi) dönüşmüştür. Diğer bir deyişle, dar gelirli kesimlerin finansal ihtiyaçlarına sürekli olarak cevap verebilecek sürdürülebilir ve yerel kurumlar oluşturmak, bu uygulamanın odak noktası haline gelmiştir (KEDV, 2006).

Dünya genelindeki sivil toplum örgütleri, kredi birlikleri, kooperatifler, özel ticaret bankaları ve banka dışı finans kuruluşları ve devlet bankalarının belirli bölümleri gibi bazı kurumlar benzer türlerde mikro kredi uygulamalarının içinde bulunmakta olup değişik miktarlarda mikro kredi vermektedirler.

3. AB'DE MİKRO KREDİ UYGULAMALARI

Avrupa Birliği'nde mikro kredi uygulamaları, mikro işletmelere yönelik olarak hayata geçirilen bölgesel kalkınma ve sosyal uyum politikalarının finansman araçlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. 7 Haziran 2006 tarihinde Brüksel'de yapılan EUROFI Perakende Finansal Hizmetler Konferansı'nda konuşan Avrupa Komisyonu'nun Bölgesel Politika'dan Sorumlu Üyesi Danuta Hübner mikro krediyi Avrupa'da ekonomik büyüme, istihdam, yenilikçilik ve sosyal uyum için en iyi araç olarak tanımlamakta

ve AB genelinde mikro kredilerin kullanılmasının genişletilmesini temel bir strateji olarak kabul etmektedir. Mikro işletmeler AB'deki KOBİ'lerin %93'ünü ve toplam istihdamın %25'ini oluşturmaktadır. Üye ülkelerde yeni istihdamın %35'i yeni işletmelerin kuruluşuna bağlıdır (Hüber, 2006). Genel anlamda AB'de mikro krediler çok küçük ölçekli aile şirketlerini, genç ve kadın odaklı girişimciliği, başta uzun dönemli işsiz yaşlı erkek ve 25 yaş altı genç kadınlar olmak üzere işsizleri ve göçmen odaklı etnik azınlık gruplarını desteklemek amacıyla kullanılan bir sosyal politika aracı olarak görülmektedir. Bugün AB nüfusunun yaklaşık olarak %15'inin yoksulluk riski taşıdığı tahmin edilmektedir (Underwood, 2006). İşsiz kişi sayısı 19 milyon civarındadır (Hüber, 2006). Bu bağlamda, 25.000 euro üst sınırı ile mikro krediler, mikro işletmeler yolu ile bireysel istihdama olanak sağlamakta, risk gruplarının yaşadıkları topluma sosyal ve ekonomik uyumlarında önemli rol oynamaktadır. Mikro kredi son yıllarda sadece AB alanında değil, AB'nin üçüncü ülkelere yönelik politikalarında da tercih edilen bir fon kalemidir. Örneğin; Komisyon "Göç ve Kalkınma" konulu 1.9.2005 tarihli ve COM(2005) 390 sayılı Bildirisinde (Communication from the Commission, 2005) göç gelen ülkelerde bulunan mikro kredi kurumları ile Avrupa Yatırım Bankası arasında işbirliği ortamının geliştirilerek mikro kredi erişiminin iyileştirilmesi yönünde görüş bildirmiştir. Bu çerçevede AB-AKP (Afrika-Karayip-Pasifik) Mikro Finans Programı, AKP ülkelerinde yoksul kişilerin finansal araçlara erişimlerini gerçekleştirmek ve mikro finans aktörlerinin kapasitelerini arttırarak, etkin mikro kredi dağıtımı sağlamak hedeflerine hizmet etmektedir. 2005 yılı itibarı ile Program Dokuzuncu Avrupa Kalkınma Fonu kapsamında dört yıl için 15 milyon euro tutarında bir bütçeye sahiptir (EU-ACP Microfinance Framework Program ile ilgili detaylı bilgi için http://ec.europa.eu/comm/europeaid/projects/acp/microfinance/about_en_print.htm).

AB'de mikro kredi uygulamalarının yeni KOBİ tanımı ile paralellik gösteren bir süreç içerisinde önem kazandığı görülmektedir. 21 Eylül 2004 tarihli Avrupa Mikro Kredi Konferansı Sonuç Bildirgesi'nde (Conclusions of the Microcredit European Conference, 2004) AB'de mikro işletmelerin en büyük sorunlarının finansman ihtiyacı olduğu belirlenmiş ve ulusal/bölgesel destek programlarına erişimlerinin kolaylaştırılması ve finansman olanaklarının çeşitlendirilmesi konusunda prensip kararına varılmıştır. AB üye ülkelerinde etkin bir mikro kredi yapısının oluşturulması ve bu alandaki engellerin kaldırılması gerekmektedir. Konferansta; AB genelinde mikro işletmelerin üzerindeki vergi ve sosyal güvenlik yükünü azaltma, mikro krediye yönelik yasal çerçeveyi geliştirme ve özellikle faiz oranlarını esnek tutarak mikro kredi grubu içerisinde yer alan kişilerin fona erişimlerini kolaylaştırma, AB ülkelerinde en iyi deneyimlerin paylaşılmasını sağlayarak mikro krediye yönelik destekleyici bir tutum üstlenme, mikro kredi kurumları arasında işbirliğini güçlendirme ve mikro kredi alanında faaliyet gösteren kurumlara yönelik teknik eğitimler ile sistemin etkinliğini yükseltme konuları üzerinde durulmuştur. Konferansta mikro kredilerin sürdürülebilirliği için kamu desteği ile faaliyet gösteren mikro kredi kurumlarının çok-yıllı kredilendirmeyi tercih etmeleri önerilmiştir.

AB genelinde mikro kredi konusundaki teşvik edici tutumun yasal düzenlemelerle de desteklenmesi gerekmektedir. Mikro kredinin yasal çerçevesini, bankacılık kanunu ve düzenlemeleri ile faiz oranını belirleyen politikalar oluşturmaktadır. Avrupa Birliği bankacılık kanunlarının AB düzeyinde yapılanması sonucunu doğurmuştur. AB bankacılık düzenlemeleri; mevduat sahiplerinin korunması (20.000 euro tutarında mevduat garantisi) ve sadece bankacılık lisansına sahip kurumların mevduat kabul edebilmelerini öngörmektedir. AB bankacılık direktifleri kredi kurumlarını kapsamamakta, dolayısıyla mikro krediler konusunda bir kısıtlama veya düzenleme getirmemektedir. Ancak bazı üye ülkeler ulusal kanunlarında kredi konusunda düzenlemelere sahiptirler. Örneğin, Almanya, Portekiz ve İspanya'da mikro kredi faaliyetlerinde bulunabilmek için bankalarla işbirliği anlaşmasına sahibi olmak gerekmektedir. Öte yandan faiz ile ilgili düzenlemeler de AB düzeyinde mikro kredi uygulamalarında etkili olmaktadır. Fransa, Almanya, Hollanda, Belçika, tüm İskandinav ülkeleri ve İtalya, kredi için bir tavan faiz değerine sahiptirler (Siewertsen, 2005). Faize yönelik düzenlemelerde amaç tüketici ve girişimcileri adil olmayan uygulamalardan korumaktır. Mikro kredi uygulamaları KOBİ'lere ait AB politika alanlarında finansmana erişim özgürlüğü prensibi içerisinde değerlendirilmektedir. Ancak bu prensibin gerçekleştirilmesi için alternatif finansman olanakları içerisinde yer alan mikro kredi

kurumlarına yönelik yasal düzenlemelerin esnek bir yapıya kavuşması ve mikro işletmelere yönelik mikro kredi prosedürlerinin basitleştirilmesi gerekmektedir.

Mikro kredi fonları dünya genelinde Birleşmiş Milletler, IMF, Dünya Bankası gibi çok uluslu kalkınma ajanslarından gelirken AB'de uygulama AB menşeli fonlar, özel sermaye grupları, yardım dernekleri ve kamu odaklıdır. AB içerisinde mikro kredi kullanımını vurgulayan çeşitli destek programları bulunmaktadır. İşletmeler ve Girişimciler için Çok-Yıllı Program kapsamında yer alan Mikro Kredi Garanti Olanağı, Avrupa Komisyonu adına Avrupa Yatırım Fonu tarafından yürütülmektedir. Avrupa Yatırım Fonu Mikro Kredi Garanti desteklerini mikro işletmelere vermektedir. Mikro Kredi Garanti desteklerinin amacı mikro girişimcilerin taşıdıkları yüksek riskler nedeniyle karşılaştıkları finansman zorluklarını gidermektir. Avrupa Yatırım Fonu Kredi Olanağı finans kurumlarını yüksek işlem giderleri ve riskler nedeniyle sıcak bakmadıkları mikro kredi verme konusunda teşvik etmeyi, daha fazla sayıda mikro işletmeye daha geniş yatırım desteği imkanı sunmayı ve yüksek riskli krediler için garanti temin etmeyi hedeflemektedir. 31.12.2004 itibarı ile Avrupa Yatırım Fonu Garanti toplamı 193.4 milyon euro, tahmini kredi toplamı 303.8 milyon euro ve desteklenen KOBİ sayısı 15.577'dir. Avrupa Yatırım Fonu Mikro Kredi Garanti destekleri aracı kurumlar tarafından sunulmaktadır. Aracı kurumlara yönelik kriterler aday aracı kurumun mali durumu, operasyonel kapasitesi, risk yönetme yeteneği ve Avrupa Yatırım Fonu Kredi Olanağının yasal şartlarını yerine getirme isteği başlıkları altında toplanmaktadır. Avrupa Yatırım Fonu 31 Aralık 2005 tarihinde aralarında Türkiye'nin de bulunduğu kamu ve özel sektör finansal kurumları ile anlaşmaya vararak Kredi Garanti Penceresi kapsamında 9.6 milyar euro tutarında fon desteği sağlamıştır (Ayrıntılı bilgi için www.eif.org). Ancak bu noktada Kredi Garanti Penceresi mikro kredi tanımını kullanmamakta, mikro işletmelere gönderme yaparak yüksek risk taşıyan ve yeterli teminatı bulunmayan KOBİ'lere yönelik olarak bu olanağın kullandırılmasını öngörmektedir.

Avrupa Mikro Kredi Garanti Fonu kamu ve özel sektör ortaklığına dayanmakta; Deutsche Bank, Rabobank, European Foundation Centre ve European Partners for the Environment kuruluşlarının ortak girişimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Avrupa Mikro Kredi Garanti Fonu, Avrupa hükümetlerinin, özel ve kamu bankalarının ve Avrupa vakıflarının girişime katılmalarını öngörmektedir. Avrupa Mikro Kredi Garanti Fonu; Avrupa genelinde faaliyet gösteren ve yerel kalkınma bankalarının mikro kredi verme konusunda motive ederek, AB'de sosyal-etik yatırımcıların yeni girişimlerde bulunmalarını destekleyerek**,** kalkınmakta olan ülkelerdeki Avrupa Kurumları desteklerini bağış sisteminden, daha geniş kapsamlı mikro kredi sistemine dönüştürmeye çalışarak ve krediyi güçlü para birimi ortamından, zayıf para birimi ortamına geçirmeyi teşvik ederek; mikro işletmelere sunulan mikro kredi kalitesini yükseltmeyi hedeflemektedir. Avrupa Mikro Kredi Garanti Fonu, diğer garanti fonlarının aksine gelişmekte olan mikro finans kurumlarında ve istikrarsız, kur riski taşıyan ekonomilerde portföy sahibi olarak ticari ve kur riski üstlenmektedir. Risk mikro finans kurumunun kalitesi ve ülkesi ile bağlantılıdır. Mikro krediler ortalama üç yıl süreli ve yenilenebilir olarak, komisyon şeklinde düşük bir faiz oranı ile verilmektedir (The European Micro-Credit Guarantee Fund, 2006).

AB'de mikro kredileri diğer destek programları ile birlikte kullanan sosyal politika eylem alanları bulunmaktadır. 2007-2013 Sosyal Uyum Politika Belgesinde Avrupa Yatırım Bankası ve Avrupa Yatırım Fonu'nun gerekli düzenlemelerde bulunarak mikro işletmelere yönelik kredilere erişimin kolaylaştırılmasına destek olabilecekleri ifade edilmiştir. 2007-2013 döneminde Avrupa Komisyonu ve Avrupa Yatırım Fonu mikro kredi ve KOBİ'lere yönelik olarak JEREMIE isimli yeni bir girişimi hayata geçireceklerdir. Yeni girişim Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu (ERDF) altındadır ve mikro kredi kurumları da dahil olmak üzere seçilecek olan finansal aracı kurumlara mali, teknik ve danışman desteği verecektir. 2006-2007 hazırlık dönemidir ve bu dönem zarfında Avrupa Komisyonu ve Avrupa Yatırım Fonu, ulusal ve bölgesel yetkililerle işbirliği içerisinde fona tabi olacak bölgeler üzerinde çalışılmıştır. Avrupa Yatırım Fonu fona %25 oranında katkı sağlayacak, geri kalan miktar Avrupa Komisyonu ve ERDF tarafından verilecektir. 2007-2013 döneminde ise AB hukuku çerçevesinde devlet yardımları ve kamu ihale kanunu ile uyumlu olarak anlaşmalar yapılarak fon dağıtımına geçilecektir.

Bugün AB'de mikro krediler yardım dernekleri gibi banka dışı kurumlar tarafından da verilmektedir. Ancak banka kanununun kredinin banka olmayan kurumlardan doğrudan verilmesini

engellemesi nedeniyle uygulama, kredilerin bankalardan idari görevleri üstlenen mikro finansman kurumlarına aktarılması şeklinde olmaktadır. Genellikle idari görevleri üstlenen kurumların kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları olduğu görülmektedir. İspanya'da uygulama mevduat bankalarının kredi desteğinde bulunan sivil toplum örgütleri ile ortaklık işbirliği içerisinde bulunmalarına dayanmaktadır. İngiltere, İtalya ve Fransa'da ise kar amacı gütmeyen sivil toplum örgütleri etkindirler. Örneğin, 2006 yılında İngiliz Bankası NatWest & RBS, toplumda riskli gruplar olarak kabul edilen düşük gelirli mahallelerde sosyal amaçlı mikro kredi olarak kullanılmak üzere 659 milyon İngiliz Sterlini tutarında bir fon oluşturmuştur (An English Bank invests in Social and Micro finance, 18/08/2006). Belçika, İsveç, Finlandiya ve Almanya'da ise devlet bankaları, vakıflar, kredi kooperatifleri ve kamu kurumları mikro kredi verebilmektedirler. Mikro kredi aktörleri ülkelerin yasal çerçevelerine bağlı olarak gelişmektedir (Underwood, 2006).

Almanya'da mikro kredi sistemi büyük ölçüde sübvanse edilmektedir ve erişmiş olduğu sosyal karlılık düzeyi oldukça yüksektir. Almanya'da kamu kurumlarının mikro kredi sorumluluğu taşıdığı görülmektedir. Alman Kalkınma Bankası KfW Almanya'nın mikro kredi alanında lider kurumu olarak kabul edilmektedir. Sadece iki kurum Arbeitsmarktpolitisches Rahmenprogramm ARP-Kredit Berlin ve Hamburger Kleinstkreditprogramm yılda 100 adetten fazla mikro kredi vermektedir. Faiz oranları genel olarak %0 ile %8.5 arasında uygulanmakta veya KfW tarafından belirlenen koşullara göre belirlenmektedir. Halihazırda KfW 5.000 ile 25.000 euro arasında mikro kredi vermekte ve faiz oranı olarak %8.67 uygulanmaktadır. Almanya'da mikro işletmeler Basel II standartlarına göre B+ ve D derecelendirme yer almakta ve risk maliyetleri %1.34 ile %20.00 arasında olmaktadır. Krediler doğrudan KfW tarafından verilmemekte, yerel perakende bankalar tarafından sunulmaktadır. Perakende bankalar her kredi için 600 euro sabit işlem maliyeti almaktadırlar. Mikro kredinin tavan düzeyi kesin olarak belirlenmemiştir. Bu nedenle mikro krediden geleneksel banka kredisine geçiş daha kolay olmaktadır. 2004 yılında Alman Mikro Finans Enstitüsü'nün (DMI) kurulması ile birlikte küçük ölçekli finansal hizmetlerde gelişme kaydedilmiştir. Son dönemde kabul edilen yasal düzenlemelerle mikro ölçekli girişimcilerin yönelik hibe ve kredilere erişimi kolaylaştırılmıştır. DMI ülke genelinde standart bir mikro kredi sistemi kurmayı ve bankalar ile kar amacı gütmeyen kurumlar arasındaki bağı güçlendirmeyi hedeflemektedir (Kreuz, 2006). Almanya mikro kredi sektörü son olarak 12 Eylül 2006 tarihinde KfW, Ekonomi ve Teknoloji Bakanlığı, İşçi ve Sosyal İşler Bakanlığı'nın DMI ile birlikte hareket eden GLS Bank ile Almanya Mikro Finans Fonu'na katılmaları ile büyük bir atılım içerisinde girmiştir (Broad Basis for Microfinance Sector: KfW and Federal Ministries participate in Fund, 2006).

AB'de aday ve yeni üye ülkelere bakıldığında mikro krediler uyum sürecinin en fazla kullanılan finansman araçları olduğu tespit edilmiştir. 2004 yılında Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi Merkezi ve Doğu Avrupa Görev Gücü tarafından yürütülen "Merkezi ve Doğu Avrupa'da Finans ve Sürdürülebilirlik" araştırmasına göre, istihdam, KOBİ yatırımları, gönüllülük projeleri gibi farklı alanlarda AB menşeli kalkınma faaliyetlerini içeren fonları yürüten finansal kurumların %92.3'ü mikro kredilerin en fazla tercih edilen finansman aracı olduğunu ifade etmişlerdir. Örneğin Romanya'da AB sosyal uyum programları kapsamında girişimcilik ve istihdam yaratma alanlarında Avrupa Yeniden Yapılanma ve Kalkınma Bankası'nın mikro kredi kurumlarına destek verdiği bilinmektedir. 30 Kasım 2005 tarihinde Avrupa Yatırım Fonu ve mikro kredi konusunda uzman olan danışmanlık firması Symbiotics S.A. Balkanlarda (Rusya Karadağ, Arnavutluk, Romanya, Bulgaristan, Makedonya ve Sırbistan) bulunan mikro kredi kurumlarına fon desteğinde bulunma konusunda anlaşmaya varmışlardır. Sözkonusu anlaşma ile uzun vadeli mikro kredi sağlanması ve Balkan ülkelerinde istihdam yaratıcı niş sektörlere yönelik yaklaşık 20.000 adet mikro kredinin dağıtılması hedeflenmiştir.

Avrupa İmar ve Kalkınma Kalkınma Bankası mikro kredi önündeki engellerin kaldırılarak, mikro işletmelere yönelik fon havuzunun geliştirilmesine çalışmaktadır. Bu çerçevede Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası, Rusya ile çok bağışlı Rusya Küçük İş Fonu'nu, AB ile KOBİ Finans Olanağı'nı ve İtalya ile Batı Balkanlarda Özel Sektör Gelişim İşbirliği Fonu'nu hayata geçirmiştir. ABD ve Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası arasında oluşturulan KOBİ Finansman Olanağı ile son AB genişlemesi öncesinde AB aday ülkelerinde bulunan yerel bankaların mikro kredi verme yeteneklerinin arttırılması

hedeflenmiştir. KOBİ Finansman Olanağı aday ülkelerde başarılı sonuçlar vermiştir. Bulgaristan'da bulunan ProCredit Bank bu örneklerden biridir. Halihazırda Hırvatistan'da tasarruf ve kredi birlikteliği kurumu kredi MikroPlus ve Romanya'da ProCredit Bank mikro kredi kurumları olarak görev almaktadırlar. Romanya ProCredit Bank'a Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası 1.9 milyon euro yatırımda bulunmuştur. Günümüzde ProCredit Bank Romanya, yedi şehirde faaliyet göstermektedir. 2004 yılı Kasım ayında 1,345 adet mikro kredi vermiştir. ProCredit Bank bölgesel kalkınmada önemli bir görev üstlenmektedir (Catalyst for Change, EBRD Donor Report, 2005).

4. TÜRKİYE'DE MİKRO KREDİ UYGULAMALARI

Türkiye'de Ziraat Bankası çiftçilere, Halk Bankası ise esnaf ve sanatkarlara uzun zamandan beri sübvanse edilmiş krediler sunmakta olup esnaf kooperatifleri de çiftçi ve esnaflara kredi kaynağı sağlamaktadırlar. Ayrıca, başarı vadeden genç ve yaratıcı girişimcilerle, küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyüme ve gelişmelerine destek veren Kredi Garanti Fonu (KGF), iyi iş fikirlerinin önündeki teminat yetersizliği engelini ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Kredi olanaklarına büyük işletmeler kadar kolay ulaşamayan küçük işletmelerin bu teminat problemi, KGF kefaleti ile giderilmekte, bu sayede KOBİ'lerin de kredi kullanma imkanı doğmaktadır. KGF, kredi riskinin büyük bölümünü üstlenerek, yeterli teminatı olmayan küçük ve orta ölçekli işletmelerin yatırımlarının ve işletme faaliyetlerinin kredi yoluyla finansmanını mümkün hale getirmektedir. Sadece küçük ve orta ölçekli işletmelere kefalet hizmeti veren KGF, kefalet başvurusunun olumlu değerlendirilebilmesi için yapılabilir ve kârlı bir proje kriteri aramaktadır. Genel çerçevesi ile bu uygulamalar mikro kredi ile uyum göstermekle birlikte yukarıda sıralan kredi uygulamaları Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından mikro kredi kapsamında değerlendirilmemektedir.

Türkiye'de mikro kredi dağıtımını iki kuruluş gerçekleştirmektedir. Bunlar, 1997'den bu yana Marmara Bölgesi'nde 100 kadına mikro kredi veren Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı'nın iktisadi işletmesi Maya Mikrofinans Destek İşletmesi ile Güneydoğu Anadolu'da mikro kredi sağlayan Grameen Bankası'dır. Türkiye'nin ilk mikro kredi kurumu Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı (KEDV) tarafından Haziran 2002'de kurulmuş olan MAYA Mikro Kredi'dir. Amacı evinde, tezgahında ya da dükkanında kendi işini yapan ya da bir iş kurmak isteyen dar gelirli kadınlara maddi destek vermektir. Türkiye İsrafı Önleme Vakfı (TİSVA) ile Bangladeş kökenli Grameen Trust Bankası'nın işbirliğiyle Diyarbakır'da, 18 Temmuz 2003'te başlatılmış bulunan, 'Türkiye Grameen Mikro Kredi Projesi', toplumun en fakir insanlarına kredi vererek, onların iş kurmalarını sağlama amacını güden bir yoksullukla savaşım projesi olması nedeniyle Türkiye'deki mikro kredi veren ikinci kurumdur. Projeden kredi alanlar, borçlarını, ortak hizmetler karşılığı olarak eklenen %20 fazlasıyla ve haftalık taksitlerle, bir yılda geri ödemektedirler. Kredi alanlar, borçlarını geri ödeyinceye kadar, elde ettikleri yeni iş olanaklarıyla yaşam koşullarını iyileştirmekte ve borçlar ödendikten sonra ortaya çıkan iş olanaklarıyla işlerini genişletmektedirler (Forumuz.Biz, 2006). *Mikro finans kuruluşu* terimi, bu tip hizmetleri vermek amacıyla kurulmuş çok değişik ve farklı kuruluşları anlatmak amacıyla kullanılmaktadır. Örneğin, sivil toplum örgütleri, kredi birlikleri, kooperatifler, özel ticaret bankaları ve banka dışı finans kuruluşları ve devlet bankalarının belirli bölümleri gibi kuruluşlar bunlara örnek oluşturmaktadır.

Bu iki kuruluş bugüne kadar yaklaşık 2,000 kadına mikro kredi temin etmiştir. Kredi alan kadınlardan %98'i kendi işlerini kurmuşlardır. UNDP'nın yaptırdığı bir araştırmaya göre, Türkiye'de mikro kredilerden potansiyel olarak yararlanabilecek insanların sayısı, halen yararlananların sayısından çok daha fazladır. Sadece krediler göz önüne alındığında, mikrofinans hizmetleri piyasasındaki potansiyel müşterilerin yaklaşık 2 milyon kişi olduğu tahmin edilmektedir. Birleşmiş Milletler (BM), mikro kredinin yoksulluğun azaltılmasına yaptığı katkılara hak ettiği itibarı göstermek amacıyla 2005 yılını *Uluslararası Mikrokredi Yılı* ilan etmişti. Bu nedenle 2005 yılı içinde UNDP Türkiye Temsilciliği, Türkiye'de bir mikrofinans sisteminin var olmaması ve bu alandaki küresel faaliyetlere Türkiye'nin de katılımını sağlamak amacıyla, mikrofinans alanında diyaloğu destekleyen ve yoksulluğun azaltılmasında mikrofinansın bir araç olarak nasıl kullanılacağı konusunun tartışıldığı bir dizi faaliyete önayak olmuştur (Forumuz.Biz, 2006). Konunun önemine istinaden Maliye Bakanlığı, Mikro Finansman Kuruluşları

Hakkında Kanun Tasarısı hazırlamıştır. Tasarı halen TBMM Plan ve Bütçe Komisyonu'nda beklemektedir.

AB uyum sürecine bağlı olarak Türkiye'ye yönelik AB menşeli mikro kredi programlarında da gelişme beklenmektedir. Bu çerçevedeki örneklerden bir tanesi Alman Kalkınma Bankası KfW tarafından 2004 yılında sunulan İşbirliği Paketidir. Seçilen pilot bölgelerde AB'nin KOBi'lere yönelik kredi programını yürüten Alman Kalkınma Bankası Türkiye'de projenin uygulayıcısı olarak kredilerin dağıtılması için Avrupa Komisyonu'nun onayı ile Finansbank'ı seçmiştir. İzmir, Gaziantep ve Kocaeli'nde faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmelerin yararlanabildiği bu kredi işletmelerin işlerini yürütmesi veya iş yerlerini yenilemelerine yöneliktir. Uygun faizli geri ödemelerin firmaların nakit akışına göre planlayabildiği kredi ile uzun vade imkanı da beraberinde yer almaktadır. Firmalar 30.000 euroya kadar kullanımlarında altı ay geri ödemesiz ve 36 aya varan vadelerden yararlanabilmektedirler.

Tipik mikro kredi müşterileri, resmi finans kuruluşlarına erişim olanağı bulunmayan düşük gelirli kişi ve işletmelerdir. Mikro kredi müşterileri, normalde, genellikle kendi evinde çalışan serbest meslek sahibi girişimcilerdir. Kırsal alan ve bölgelerde, genellikle küçük çiftçiler ve gıda işleme ve küçük esnaflık gibi düşük gelir getiren faaliyetlerle uğraşan kişilerdir. Kentsel alan ve bölgelerde ise, mikro finans faaliyetleri daha çeşitlidir ve dükkan sahipleri, hizmet sağlayıcılar, zanaatçılar, seyyar satıcılar, vb. gibi grupları kapsar. Mikro kredinin uygun olabilmesi için müşteriler aldıkları krediyi kendilerine sağlanılan koşullar altında geri ödeme kapasitesine sahip olmalıdır.

Mikro krediler, özelliği gereği teminat gerektirmezler. Ancak sanılanın aksine uygulanan faiz oranları bankaların faiz oranlarından görece yüksektir. Aslında bu durum şaşırtıcı değildir. Çünkü mikro krediye ihtiyaç duyanlar benzer bir krediyi geleneksel finansal kurumlarından temin etme olasalığı oldukça düşüktür. Mikro kredilere uygulanan ortalama faizin büyüklüğünü anlamak için mikro kredi kullanan kişi ve işletmelerin getirilerini analiz etmek gerekir. Örneğin, Hindistan, Kenya ve Filipinler'de yapılan çalışmalar, mikro işlerde yapılan yatırımların yıllık ortalama getirisinin %117 ile %847 arasında değiştiğini ortaya koymuştur (The Microfinance Gateway, 2006). Bu yüksek getiriler mikro girişimciler arasında yaygındır ve faiz oranları yüksek görünürken genelde mikro girişimcilerin toplam getirilerinin sadece küçük bir bölümünü yansıtmaktadırlar. Bu nedenle faiz-getiri dengesi incelendiğinde mikro kredilerin birim maliyeti oldukça düşüktür.

5. SONUÇ

Bu çalışmada firmalara derecelendirme notu verilmesini öngören Basel II standartlarının getireceği yeni iş ortamında Türk KOBİ'lerin, özellikle de mikro işletmelerin, karşılaşacakları fırsatlar ve tehditler değerlendirilmiş ve AB'de mikro işletmelere sunulan mikro kredi olanaklarını analiz ederek, Türkiye'ye uygulanabilirliği tartışılmıştır.

Sonuç olarak, Basel II standartlarının sermaye yükümlülüklerine getirdiği yeni yaklaşımların banka ve finans kuruluşları tarafından müşterilerine yansıtacak olmalarından dolayı bu yeni durumun KOBİ'lere olumlu ve olumsuz etkileri olacaktır. Küresel rekabet ortamının son derece yoğun olduğu dikkate alınırsa, kredi oranındaki yüzde 1-2'lik değişiklik veya daha uzun vadeli kredi bulabilme gibi avantajlar söz konusu olacaktır. Ancak risk yönetimini yapamayan ve yeni düzenlemelere ayak uyduramayan KOBİ'ler, özellikle mikro işletmeler, süreçten olumsuz etkileneceklerdir. KOBİ'lerin bu yeni sürece ayak uydurabilmeleri için, finansal kurumların kullanacakları yöntemler hakkında yeterli ölçüde bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda yeni düzenlemelerin getireceği fırsatları ve tehditleri analiz etmek son derece önemlidir.

Basel II uyum sürecinde KOBİ'ler için alternatif finansman kaynakalarından birisi de mikro kredilerdir. AB mikro kredi kullanımını mikro işletmelerin sürdürülebilir kalkınması için önemli bir araç görmektedir. Mikro işletmelerin ekonomi içerisindeki konumlarını iyileştirmeyi amaçlayan yeni KOBi tanımı ile birlikte, mikro işletmelere yönelik strateji ve eylem alanları gelişme göstermiştir. Günümüzde AB menşeli mikro krediler iki temel amaca hizmet etmektedir: AB genelinde mikro işletmelerin rekabet gücünü yükseltmek ve istihdam yaratmak; AB dışında AB'nin sosyal destek paketleri içerisinde yoksullukla mücadelede riskli grupların ekonomik bağımsızlıklarını kazanmalarına yardımcı olmak. Bu

doğrultuda AB son yıllarda mikro kredi programlarını Afrika, Orta Asya ve Balkan ülkelerinde hayata geçirmektedir. Mikro krediler AB uyum sürecinde de tercih edilen bir finansal araçtır. Ancak aday ülkelere yönelik mikro kredi yaklaşımlarında AB'nin sadece AB kurumları tarafından yürütülen KOBİ desteklerini tercih etmediği ve özellikle son yıllarda özel bağış fonları ile işbirliğine giderek fon havuzunu çeşitlendirmeyi hedeflediği görülmektedir. AB'nin mikro kredilere yönelik özel bir mevzuatı bulunmaması, ülkeler arasında uygulama farklılıkları yaratmakla birlikte son yıllarda kabul gören yaklaşım, mikro işletmelerin kredilere erişiminin kolaylaştırılması ve bu doğrultuda yasal çerçevenin ve faiz oranlarının mikro kredi dağıtımı teşvik edecek bir yapıya kavuşturulmasıdır. Türkiye'nin AB uyum süreci çerçevesinde AB'nin diğer aday ülkelere uyguladığı mikro kredi programların ile benzer programlarda yer alacağı düşünülmektedir. Ancak AB kurumları dışındaki özel bağış fonları uyum sürecinden bağımsız değerlendirilebilmektedir. Bu noktada mikro krediye yönelik yasal düzenlemelerin hayata geçirilmesi ve örnek projeler ile Türkiye'de mikro kredi başarı öykülerinin geliştirilmesi, faklı fonların Türkiye'ye gelmesinde etkili olacaktır.

KAYNAKLAR

An English Bank invests in Social and Micro finance, European Microfinance Network, 18.08.2006. <http://www.micro-credit.net/news_en.php?piId=3230> Erişim Tarihi: 10.9.2006.

Beşinci, M. KOBİ'ler İçin Kritik Bir Dönemeç: Basel II, <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=608> Erişim Tarihi: 02.10.2006.

Broad Basis for Microfinance Sector: KfW and Federal Ministries participate in Fund, European Microfinance Network, 11.10.2006. <http://www.micro-credit.net/news_en.php?piId=3304> Erişim Tarihi: 11.10.2006.

Catalyst for change, EBRD Donor Report, 2005. <http://www.ebrd.com/pubs/funding/6387.pdf> Erişim Tarihi: 11.09.2006.

Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Migration And Development: Some Concrete Orientations COM(2005) 390 Final, Brussels, 1.9.2005

Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium sized enterprises, 2003/361/EC, Official Journal 124/39, 20.05.2003.

Conclusions of the Microcredit European Conference, 2004 <http://ec.europa.eu/enterprise/events/microcredit/conclusions.pdf> Erişim Tarihi: 18.09.2006

EU-ACP Microfinance Framework Program, <http://ec.europa.eu/comm/europeaid/projects/acp/microfinance/about_en_print.htm> Erişim Tarihi: 15.09.2006.

European Investment Fund, <http://www.eif.org/portfolio/ecport/product.asp?prod=73> Erişim Tarihi: 15.09.2006.

Finansbank, Basel II KOBİ'lerin Hayatında Neleri Değiştirecek? KobiFinans Bilgi Serisi II

Forumuz.Biz, Mikro Finans Nedir? <http://www.forumuz.biz/mikro_finans_nedir-156385t.html> Erişim Tarihi: 18.05.2006

GÖKÇE, D. Abi, Bilanço İsteme! Akşam Gazetesi, 08.11.2005, <http://www.aksam.com.tr/yazar.asp?a=13274,10,12&tarih=08.11.2005> Erişim Tarihi: 02.10.2006.

HUBNER D., Micro-credit: a strategy for Europe, EUROFI Conference on Retail Financial Services European Parliament, Brussels, SPEECH/06/349, 7.07.2006. <http://europa.eu.int/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/06/349&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en> Erişim Tarihi: 05.10.2006.

Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı (KEDV) <http://www.kedv.org.tr> Erişim Tarihi: 03.10.2006.

KREUZ, C., Microlending in Germany, Working Paper N. 41,International Labour Office,Geneva, 2006. <http://www.european-microfinance.org/data/File/microlanding_in_Germany_DMI.pdf> Erişim Tarihi: 05.10.2006.

MAZIBAŞ, M. Operasyonel Riske Basel Yaklaşımı: Risk Verilerine İlişkin Bir Değerlendirme, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu, Araştırma Raporları No: 2005/2.
Mikro Finans Türkiye <http://www.mikrofinansturkiye.org/docs/100dolar.doc> Erişim Tarihi: 03.10.2006.
SİEWERTSEN, H., Microfinance in EU Countries– A Brief Discussion of Interest Rates, Banking Legislation and EU Harmonization, Policy Monitor, Microfinance Centre for Central and Eastern Europe and the New Independent States, N.7, May 2005.
The Microfinance Gateway, <http://www.microfinancegateway.org> Erişim Tarihi: 03.10.2006.
The European Micro-Credit Guarantee Fund, European Partners for the Environment (EPE), 2006. <www.epe.be.> Erişim Tarihi: 07.09.2006
Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Risk Yönetimi ve Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri, Yayın No:228, Eylül 2004.
UNDERWOOD, T., Microcredit Research in the EU 15 and European Economic Area (EEA), European Dialogue, N.36, September, 2006, s.24-32.
<http://www.european-microfinance.org/data/File/Dialogue_36_AN_Role_of_research.pdf> Erişim Tarihi: 05.10.2006.
SİEWERTSEN, H., Microfinance in EU Countries– A Brief Discussion of Interest Rates, Banking Legislation and EU Harmonization, Policy Monitor, Microfinance Centre for Central and Eastern Europe and the New Independent States, N.7, May 2005.

KOBİ'LERİN FİNANSAL OLANAKLARI VE FİNANSAL YAPILARI: ZONGULDAK ÇAYCUMA'DAKİ KOBİ'LERE YÖNELİK ANKET UYGULAMASI

Turhan KORKMAZ
Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
Gülşen CURA
Oyka Kağıt Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.

ÖZET

KOBİ'lerde finansal performansın ve firma değerinin arttırılması, paydaşların beklentilerinin gerçekleşmesi, rekabette üstünlük ve ülke ekonomisinde katma değer yaratması açısından finansal kaynaklara erişim ve etkin kaynak kullanımı önemli rol oynamaktadır. Özellikle Türkiye'de sermaye piyasasının yeterince gelişmemesi, yüksek faiz oranları, krediler için teminat istenmesi vb nedenlerle finansal kaynaklara erişimde sınırlamalar söz konusudur. Bu çalışmada, Zonguldak İli Çaycuma İlçesinde faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerin mevcut ekonomik ve finansal yapılarını tespit etmek, finansal kaynakları ve bu kaynakların kullanıldığı yerleri saptamak, ihtiyaç duydukları finansal olanaklara erişim imkânlarını ortaya koymak ve mevcut sorunlarını tespit etmek amacıyla, 51 KOBİ'ye anket tekniği uygulanmıştır. Anketlere verilen cevaplar yüzde analizi yardımıyla anlamlandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, finansal kaynak, finansal yapı ve kaynak kullanımı.

1. GİRİŞ

Ülkelerin KOBİ tanımları farklılık göstermekle birlikte tanımlamalarda kullanılan kriterler; çalışan kişi sayısı, satış hasılatı, öz sermaye, çalışma sermayesi, sabit sermaye, aktifler toplamı, ödenen vergi toplamı ve piyasa payıdır. AB ülkelerinde Avrupa Komisyonunun hazırladığı tanıma göre, 250 kişiden az çalışanı olan, toplam cirosu 50 milyon Euro'yu aşmayan işletmeler orta ölçekli, 50 kişiden az, toplam cirosu 10 milyon Euro'yu aşmayan işletmeler küçük ölçekli, 10 kişiden az, toplam cirosu 10 milyon Euro'yu aşmayan işletmeler mikro ölçekli olarak tanımlanmaktadır (Comission, 2003). Türkiye'de ise çeşitli kurum ve kuruluşlarca çok farklı tanımlamaların kullanıldığı ve bunun da bazı karışıklıklara neden olduğu görülmektedir. Bu sorunu gidermek ve AB ile uyumlu tek bir KOBİ tanımı yapmak için bir yönetmelik yayınlanmıştır. Türkiye'de "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" 19.10.2005 tarihinde Bakanlar Kurulunca kabul edilerek yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmeliğe göre; **KOBİ:** 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon YTL'yi aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimler olarak tanımlanmıştır. Söz konusu yönetmeliğe göre; **Mikro İşletme:** 10 kişiden az çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı ya da bilançosu 1 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler mikro işletmelerdir. **Küçük İşletme:** 50 kişiden az çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı ya da bilançosu 5 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler küçük işletmelerdir. **Orta Büyüklükteki İşletme:** 250 kişiden az çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı ya da bilançosu 25 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler orta

büyüklükte işletmelerdir. Ayrıca, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEB) tanımına göre; imalat sektöründe çalışan sayıları 1–50 arası olan işletmeler küçük işletme, 50–150 çalışanı olan işletmeler ise orta ölçekli sanayi işletmesi olarak tanımlanmaktadır.

Türkiye'nin de içinde bulunduğu tüm dünya ülkelerinde, küçük ve orta ölçekli işletmeler, yarattıkları katma değer, istihdam olanakları, değişen rekabete dayalı pazar koşullarına hızlı uyum kabiliyetleri dolayısı ile büyük önem taşımaktadırlar.

KOBİ'lerin yapısal farklılıklarından dolayı ülke ekonomileri içerisindeki payları değişkenlik göstermekle birlikte sayısal veriler giderek artan bir oranda ilginin KOBİ'ler üzerine yoğunlaştığını göstermektedir. KOBİ sorunlarının çözümü ile ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişmelerine daha çok katkı sağlamaları için uluslararası platformlarda ciddi çalışmalar yapılmaktadır.

KOBİ'lerin dünya ülkeleri ekonomilerindeki yerine bakıldığında; ABD'de tüm işletmelerin %97,2'sinin, Almanya'da %99'unun, Japonya'da %99,4'ünün, Çin'de %99'unun KOBİ olduğu görülmektedir. KOBİ'lerin kredilerden aldıkları paylar ise ABD'de; %42,7, Japonya'da %50, İngiltere'de %27'dir (Korkmaz ve Gökbulut, 2005).

Türkiye'deki işletmelerin %99,8'ini KOBİ'ler oluştururken, ülkedeki toplam istihdamın da %76,7'lik büyük bölümünü sağlamaktadırlar. KOBİ'lerin toplam yatırımlar içindeki payları %38, üretilen katma değerdeki payları %26,5, ihracat oranları ise %10'un altında gerçekleşmektedir. Kredilerden aldıkları paylar ise %5 civarında olup, diğer ülkelerde bulunan KOBİ'lerin kredilerden aldıkları paylarla kıyaslandığında oldukça düşük oranda olduğu gözükmektedir. Türkiye'de finansal kaynaklara ulaşımın zor olması nedeniyle KOBİ yöneticisinin üretim faktörlerinden biri olan sermayeyi daha etkin ve verimli kullanması gerekmektedir.

KOBİ yöneticilerinden nakit yönetimi, çalışma sermayesi yönetimi ve sermaye bütçelemesi konularında finans teorisine uygun kararlar alması ve uygulaması beklenmektedir. Ayrıca ihtiyaç duyulan finansal kaynakların doğru yerlerden, doğru oranlarda, doğru maliyetlerle karşılanması beklenmektedir. KOBİ'lerin finansal yapısı genel standartlara yakın olmalıdır. Finansal yapının teorik değerleri bilinmesine rağmen Türkiye'de finansal kaynaklara erişim kısıtları nedeniyle KOBİ'lerin arzu edilen finansal yapılarının olmadığı tespit edilmektedir. Dolayısıyla, KOBİ yöneticileri ve kredi verenler finansal kaynak ve bu kaynakların kullanıldığı yerler konularına ilgi duymaktadırlar. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde de finansal kaynak ve kullanım oranlarının doğru bir şekilde oluşturulması, bu şirketlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve bulundukları ekonomide değer yaratabilmeleri açısından önemli bir rol oynamaktadır.

2. KOBİ'LERİN FİNANSAL KAYNAKLARI KULLANIM SORUNLARI

KOBİ'ler büyük işletmelere göre, esneklik, yeniliklere ve talep değişikliklerine kolay uyum gösterme, daha az sermaye gereksinimi özelliklerine sahip olmaları ile ekonomiye dinamizm kazandırırlar. Ayrıca istihdam yaratmada ve bölgesel kalkınmayı hızlandırmada, yan sanayi olarak büyük işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir yere sahiptirler. Avantajlarının yanında faaliyetlerini olumsuz etkileyen önemli sorunları da mevcuttur. Bu sorunlar kısaca; yönetim, kalifiye işgücü, pazarlama, kalite, ihracat, tedarik, teknoloji yetersizlikleri, finansal kaynaklara erişim ve finansal kaynakların etkin kullanımı vb. olarak sıralanabilir (Akgemci, 2001).

KOBİ'lerin finansal sorunlarını finansal yönetim konusunda bilgi ve donanım eksikliği, finansal kaynak temin etmede güçlükler ve kredi maliyetleri, nakit, alacak, tedarik ve stok yönetimi problemleri ile finansal kaynakların etkin kullanılmaması ve sermaye piyasasına uyum sorunları olarak sıralamak mümkündür.

KOBİ'lerin işletmeleri için en uygun krediyi temin etmede sorunlar yaşamaktadırlar. Pek çok ülkede KOBİ'ler, ihtiyaç duydukları kaynağı, özkaynaklar ya da borçlanma yolu ile temin ederler (Büker ve Bayar, 2001). Finansal kaynakların en uygun maliyetle, en uygun koşullarda temin edilmesi kadar etkin kullanımı da yeterli bir finansal bilgi ve donanım gerektirmektedir.

İşletmenin nakit tutmalarını olumsuz yönde etkileyen başlıca faktörler nakit akışlarının zaman uyumunun olmaması, alış ve satış politikalarına göre kredili alım ve satım işlemlerinin vadeleri,

işletmenin borçlarının vadeleri, ödeme planları, işletmenin dönemsel tüm alış ve satışlarında yaşanan dalgalanmalar şeklinde özetlenebilir (Okka, 2005). Ayrıca piyasa koşullarından çok çabuk etkilendikleri için KOBİ'leri alacakların toplanmasında da sorunlar yaşamaktadırlar.

İşletmelerin sektörel konumları ve ürün çeşitlerine göre stokları da değişkenlik gösterir. Stokların maliyeti ile stokta mal bulundurmanın getireceği kazanç durumları analiz edilerek, en uygun stok miktarlarına karar verilir. İşletmeler stok temin etme, stokta bulundurma ve az stokla çalışmanın getirdiği maliyetleri de karşılamak zorundadırlar. Genellikle KOBİ'lerin etkin bir stok yönetim politikalarına sahip olmadıkları bilinmektedir.

KOBİ'ler düzensiz satış hasılatı ve istikrarsız nakit akışları nedeniyle sıkça çalışma sermayesi yönetimi sorunu yaşamaktadırlar. Yapılmış araştırmaların sonuçlarına göre finans yöneticisi bir gündeki mesaisinin %60'ını çalışma sermayesi yönetimine harcamaktadır (Brigham, 1998).

3. KOBİ'LERİN FİNANSAL KAYNAKLARA ULAŞIM OLANAKLARI

Genel olarak KOBİ'lerin finansal kaynaklara ulaşmaları büyük işletmelere göre çok daha zordur. Ayrıca KOBİ'ler genelde farklı finansman alternatiflerinden yararlanma ve finansman yolları arasında denge kurma konusunda sorunlarla karşılaşırlar. Bu sorunlar KOBİ'leri ve onlara mali destek sağlayanlar arasındaki ilişkileri de etkiler. Türkiye'de yapılan birçok araştırmada bankacılık sektörünün sağladığı finansal kaynakların KOBİ'lerin geliştirilmesi ve büyümesi için yeterli olmadığı görülmüştür (Küçükçolak, 1998).

KOBİ'lerin kullanabilecekleri finansal kaynaklar; kısa vadeli kaynaklar, orta vadeli kaynaklar, uzun vadeli kaynaklar ve halka arz şeklinde sınıflandırılabilir (Büker ve Bayar, 2001).

Genellikle KOBİ'ler kısa vadeli banka kredilerinden yararlanmakta, uzun vadeli banka kredilerden faydalanmada zorluklar yaşamaktadırlar. KOBİ'lerin finansal planlama kapasitelerinin yeterince gelişmemiş olması, bilinen kanallardan yeterli miktarda finans sağlamalarına engel olmaktadır (Tao ve Yang, 2002).

KOBİ'ler finansal kaynaklara ulaşmada yaşadıkları problemler nedeniyle, optimal sermaye yapısını da oluşturamamaktadır. Bundan dolayı varlıkların etkin kullanımı ve karlılık olumsuz etkilenmekte ve işletme sermayesi sıkıntısı yaşanmaktadır. Özellikle banka kredilerinden elde edilemeyen finansman, leasing ve faktöring gibi alternatif finansal teknikler kullanılarak sağlanmaktadır (McMahon, 2001).

KOBİ'lerin, Sermaye Piyasası Kurumu'nun borsaya kotasyon koşullarını karşılayamamaları ve geleneksel yapıları, sermaye piyasalarından fon temin edememelerine yol açmaktadır. Burada belirtilen temel yapısal sorunlara ek olarak Türkiye'nin sahip olduğu ekonomik potansiyele, insan gücüne ve son yıllarda gerçekleştirilen hukuki ve kurumsal alt yapıya rağmen, yabancı sermaye girişi açısından da yetersiz durumda olduğu görülmektedir. Ayrıca, KOBİ'lere sunulan finansman dışı desteklerin de yeterince gelişmediği, kamu sektörünün talebi karşılamada yetersiz kaldığı, özel sektörün ise bu alanda aktif bir şekilde rol alacak kurumsal kapasiteye sahip olmadığı görülmektedir (OECD, 2005).

Geleneksel yapıları nedeniyle işletme sahiplerinin ortak alma konusundaki olumsuz tutumları da KOBİ'lerin sermaye piyasalarına girmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Genellikle, işletme sahibi ile yöneticinin aynı olduğu bir aile şirketi olma özelliği gösteren KOBİ'lerde, yönetimi kaybetme, başkalarına hesap verme ve kar paylaşma endişesi bu şirketlerin halka açılmasında önemli bir engel oluşturmaktadır (Erkumay, 2000).

Tüm bu finansal sorunların çözümlenmesinde aldığı kararlarla işletmenin piyasa değerini maksimize eden finans yöneticisinin önemli bir rolü vardır. Özellikle yeni kurulan ve gelişmekte olan işletmeler için başarılı bir finansal yönetim işletmelerin yaşamı için çok önemlidir (Ziegler, 1990).

4. ALAN ÇALIŞMASI VE SONUÇLAR

Araştırmanın Amacı: Türkiye genelinde teorik bir değerlendirme yaptıktan sonra, bölgesel bazda Zonguldak İli Çaycuma İlçesinde faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerin mevcut ekonomik ve finansal yapılarını tespit etmek, finansal kaynakları ve bu kaynakların kullanıldığı yerleri

saptamak, ihtiyaç duydukları finansal olanaklara erişim imkânlarını ortaya koymak ve mevcut finansal sorunlarını tespit etmektir.

Araştırmanın Varsayımları: Araştırma kapsamında işletme sahip veya tepe yöneticilerinden anket vasıtasıyla alınan bilgilerin gerçek durumlarını yansıttığı kabul edilmiştir.

Araştırmanın Kapsamı: Araştırmanın ana kütlesini Çaycuma'da faaliyette bulunan KOBİ'ler oluşturmaktadır. Araştırmanın kapsamındaki KOBİ'lerin listesi KOSGEB Zonguldak Bölge Müdürlüğü ve Çaycuma Ticaret ve Sanayi Odasının verilerinden temin edilmiştir. Bu verilere göre ana kütleyi oluşturan 55 KOBİ'nin tamamına ulaşılmak suretiyle tam sayım yapılmıştır. Araştırma kapsamına değişik sektörlerden işletmeler dâhil edilmiştir.

Araştırma Yöntemi ve Veri Analizi: KOBİ'lerin finansal kaynaklara erişim imkânları ve finansal yapılarıyla ilgili bilgiler verildikten sonra, bu araştırmanın konusu olan KOBİ'lerin finansal kaynaklara erişim olanakları ve finansal kaynakların etkin kullanımı bölgesel bazda anket yönetimiyle tespit edilmiştir.

Araştırma, Zonguldak İli Çaycuma İlçesi Organize Sanayi Bölgesi ve çevresinde faaliyette bulunan KOBİ niteliğindeki 55 işletmenin tamamına anket uygulaması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Anket çalışması 2006 yılının Mayıs ayı içinde yapılmıştır. 55 KOBİ işletmesinin 51 tanesi anket sorularına cevap verirken 4 tanesi değişik nedenlerle anket sorularına cevap vermeyi istememiştir. Anket yüz yüze görüşme yöntemiyle yapılmış ve tüm firmalarla görüşmeler araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Anket sorularına cevap verenlerin tamamı şirket sahipleri veya tepe yönetimindeki kişiler olmuştur. Anket soruları üç ana bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde; KOBİ'leri tanımlayıcı sorular sorulmaktadır. İkinci bölümde; finansal kaynak kullanımı, çalışma sermayesi ve nakit yönetimi, duran varlık yönetimi vb konularda detaylı sorular sorulmaktadır. Üçüncü bölümde; finansal kaynaklara erişim olanakları, alternatif finans teknikleri ve KOBİ Borsaları hakkındaki görüşlere yönelik sorular sorulmaktadır. Anket formu çoktan seçmeli sorulardan ve iki seçenekli (evet-hayır) sorulardan oluşmaktadır.

Bu araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS istatistik paket programı kullanılarak tanımlayıcı istatistiklere ulaşılmıştır. Sonuçlar bilimsel çerçevede değerlendirilip, çözüm önerileri ortaya konulmakta ve KOBİ yöneticilerine, yatırımcılara, kredi kuruluşlarına ve yasa yapıcılara kararlarında yardımcı olmak üzere KOBİ'lerin menfaatine sunulmaktadır.

5. BULGULAR

5.1. KOBİ'leri Tanımlayıcı Özellikler

Çaycuma'daki KOBİ'lerin genel özellikleri ile ilgili bu bölümde; işletmelerin faaliyet gösterdikleri süre, sektörleri, çalışan sayıları, hukuki statüleri, aile şirketi olup olmadıkları, ortak sayıları, yönetici profillerinin incelenmesi, finansman bölümü mevcut olup olmadığının tespiti amaçlanmıştır.

İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Süre: İşletmelerin %64,7'sinin 10 yıl ve üzeri, %23,5'inin 5–10 yıl arası, %9,8'inin 3–4 yıl, %2'sinin ise 1 yıldan az süredir faaliyette olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak işletmelerin %57'sinin kuruluşundan itibaren ilk beş yıllık dönemde başarısız oldukları saptanmıştır (Ceylan, 2003). Dolayısı ile KOBİ'ler için ilk beş yıllık süre riskli bir dönem olarak düşünüldüğünden, çalışma yapılan işletmelerin bu riskli dönemi başarıyla atlattıkları ve %88,2'sinin 5 yıl ve üzerinde faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir.

İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımı: İşletmelerin %21,6'sı gıda içki ve tütün sanayi, %21,6'sı diğer (inşaat malzemeleri üretimi ve inşaat firmaları), %15,7'sini taş ve toprağa dayalı sanayi, %9,8'ini kimya-petrol, kauçuk ve plastik sanayi, %7,8'ini orman ürünleri ve mobilya sanayi, %7,8'in metal eşya, makine, teçhizat, ulaşım aracı, %5,9'unu kâğıt-kâğıt ürünleri ve basım sanayi, %2'sini metal ana sanayi oluşturmaktadır.

İşletmelerde Çalışan Sayıları Dağılımı: İşletmelerin %27,5'inin 1–9, %45,1'inin 10–49, %9,8'inin ise 100–150 çalışan sayısına sahip olduğu görülmektedir. DPT'nin bir çalışmasına göre,

Türkiye'de 10'dan az işçi çalıştıran mikro ölçekli firmaların payı %96,32, 10–49 işçi çalıştıran küçük ölçekli işletmelerin payı %3,09, 50–250 işçi çalıştıran orta ölçekli firmaların payı %0,48'dir (DPT, 2004).

İşletmelerin Hukuki Yapıları: İşletmelerin %58,8'ini limited şirket, %21,6'sını anonim şirket, %9,8'ini ferdi mülkiyet, %7,8'ini adi ortaklık, %2'sini ise kooperatiflerin oluşturduğu tespit edilmiştir. DPT raporuna göre Türkiye'deki toplam işletmelerin %80,6's ferdi mülkiyet, %13,6'sı limited şirket, %2'si anonim şirket, %1,7'si adi ortaklıktan oluşmaktadır (DPT, 2004).

İşletmelerin Aile Şirketi Olma Durumları: Sosyo-ekonomik yaşamın vazgeçilmez bir parçası haline gelen aile şirketleri ile ilgili yapılan araştırmalar dünyadaki şirketlerin %80´inin aile şirketi olduğunu göstermektedir. ABD´de bulunan 18 milyondan fazla şirketin %90´ı aile şirketidir. En büyük 100 şirketin, İtalya´da 43´ü Fransa´da 26´sı, Almanya´da ise 17´si aile şirketidir. Tüm şirketler içinde aile şirketlerinin oranı ise İtalya´da %99, Almanya´da %80 Türkiye´de ise %92'dir (Erdemir, 2006). Dolayısı ile çalışma gerçekleştirilen işletmelere ait %74,5'lik aile şirketi olma oranı sadece Türkiye'de değil tüm dünyada bulunan aile şirketleri yapısını da yansıtmaktadır. Aile şirketlerinin önümüzdeki dönem içerisinde mevcudiyetleri önemli oranda devam ettirecekleri kanısı güçlenmektedir.

Şirketlerin Ortak Sayıları Dağılımı: İşletmelerin ortak sayıları dağılımları incelendiğinde; %90,2'lik en büyük oranın 1-5 kişilik ortaklıkların oluşturduğu, bunu sırasıyla %5,9 ile 101 ve üzeri, %2'lik eşit oranlar ile 6-10 ve 11-50 kişilik ortaklıkların izlediği tespit edilmiştir. İşletmelerin ortak sayılarının yönetim kolaylığı açısından az sayıda tercih edildiği gözlenmiştir.

İşletmelerin Sahibi Veya Profesyonel Yönetici Tarafından Yönetilme Durumları: Verilen cevaplara göre; işletmelerin %84,3'ü şirket sahibi tarafından, %15,7'lik kısmı ise profesyonel yönetici tarafından yönetilmektedir. Şirketlerin sahipleri tarafından yönetilmeleri dikkat çeken ölçüde yüksektir.

İşletme Yönetiminden Sorumlu Kişinin Eğitim Durumları: İşletme yönetiminden sorumlu kişilerin %31,4 oran ile lise, %29,4 ile üniversite; %23,5 ile ilkokul, %7,8 ile ortaokul, %5,9 ile yüksek lisans, %2,0 ile meslek yüksekokulu mezunu oldukları tespit edilmiştir. İşletme yöneticilerinin %84,3'lük kısmını sırasıyla lise, üniversite ve ilkokul mezunları oluşturmaktadır. Üniversite ve yüksek lisans mezunlarının ise toplamda %35,3'lük oranda olması gelecek için iyi bir gelişmeye işaret etmektedir.

İşletmelerin Finansman Bölümü Mevcut Olma Oranları: İşletmelerin %80,4'ünde finansman faaliyetlerini organize eden bir bölümün olmadığı, %19,6'sında ise mevcut olduğu tespit edilmiştir. Finansman bölümü mevcut olmayan işletmelerde işletme yöneticisi ve muhasebe bölümleri finansman faaliyetlerini sürdürmektedirler.

5.2. KOBİ'lerin Finansal Kaynak Kullanım Durumları

Bu bölümde; KOBİ'lerde çalışma sermayesi yönetimi, finansal planlama, nakit bütçesi, nakit, alacak ve stok yönetimi hakkında bilgilere ulaşılmak amaçlanmıştır.

İşletmeden Sorumlu Kişinin Çalışma Sermayesi Yönetimi İçin Günlük Ortalama Harcadığı Süre Dağılımı: Çalışma sermayesi yönetimi için işletme yöneticilerinin %52,9'u 2–3 saat, %21,6'sı 5 saat ve üzeri, %15,7'si 1 saatten az, %9,8'i ise 4–5 saat zaman harcamaktadır. İşletmelerde çalışma sermayesi yönetiminin başarısı, işletme karlılığının en önemli belirleyicisi olduğu için yöneticiler bu konuya giderek daha fazla zaman ayırma ihtiyacı hissetmektedirler.

Çalışma Sermayesi Finansmanında Kullanılan Kaynakların Dağılımı: Ankete katılan işletmelerin %33,3'ü diğer (özkaynaklar, elde edilen karlar), %27,5'i ticari kredi, %21,6'sı banka kredisi, %15,7'si sermaye artışı, %2'si ise diğer grup şirketlerden kaynak temin ederek çalışma sermayesi finansmanını sağlamaktadır. İşletmelerin büyük çoğunluğu, çalışma sermayesi finansmanı için kendi kaynaklarını kullanmakla birlikte ticari ve banka kredileri kullanım oranları da sırasıya %27,5 ve %21,6 ile önemli bir dış kaynak olarak değerlendirilmektedir.

İşletmelerde Kısa ve Uzun Dönemli Finansal Planlama Yapılma Durumu: Ankete katılan işletmelerin %58,8'i finansal planlama yapmakta, %41,2'si ise finansal planlama yapmamaktadır. İşletmeler için finansal planlama; kaynakların gelecekte etkin kullanımı, uzun ve kısa vadede finansal faaliyetlerin organizasyonu, nakit açıklarının önceden tespit edilmesi ve olası sorunlara çözüm bulunması için taşıdığı önem sebebiyle zaruriyet teşkil etmektedir.

İşletmelerin Nakit Bütçesi Hazırlama Oranları: Ankete katılan toplam 51 adet işletmenin %58,8'i nakit bütçesi hazırlamakta, geriye kalan %41,2'lik kısmı ise nakit bütçesi hazırlamamaktadır.

İşletmelerin Nakit Bütçesi Hazırlama Periyotları: İşletmelerde nakit bütçelerinin %33,3'lük oranla aylık, %21,6 oranla haftalık, %7,8'lik oranla yıllık, %5,9'luk oranla 6 aylık ve %3,9'luk oranla 3'er aylık dönemlerle hazırlandığı saptanmıştır.

İşletmelerin Nakit Fazlalarını Değerlendirme Araçları: İşletmeler nakit fazlalarını; %23'ü borç ödemek; %21,8'i hammadde almak; %12,6'sı diğer (yatırıma yönlendirme şeklinde yanıtlanmıştır), %11,5'i yatırım fonu, %11,5'i banka mevduat hesabı, %6,9'u hazine bonosu, %4,6'sı repo, %4,6'sı yabancı para, %2,3'ü borsada değerlendirdiğini belirtmiştir. İşletmelerin nakit fazlalarını yoğunlukla borç ödemek ve üretimi yardımcı hammadde almak, diğer (yatırıma yönlendirmek), yatırım fonu ve mevduat hesabı ile değerlendirdikleri görülmektedir.

En Son Hazırlanan Bilânçoda Dönen Varlıkların Toplam Varlıklara Oranı

En son hazırlanan bilânçoda dönen varlıkların toplam varlıklara oranı %80 ve üzeri yanıtı veren firma sayısı toplam 18'dir. 5 işletme %60 ve üzeri, 4 işletme %40 ve üzeri, 2 işletme ise %20 ve üzeri yanıtını vermiştir.

İşletmelerin Yıllık Toplam Ciroları: İşletmelerin yıllık toplam ciroları; 1.000.000 YTL'den az %21,6; 1.000.000–2.999.999 YTL aralığında %35,3; 3.000.000–5.999.999 aralığında %25,5; 6.000.000 – 9.999.999 aralığında %7,8; 10.000.000–15.999.999 aralığında %2,0; 25.000.000–49.999.999 aralığında %2,0 oranında gerçekleşmiştir. Buna göre işletmelerin tamamının KOBİ tanımına uymakta olduğu da görülmekte, ciroların miktar itibari ile işletmelerin %82,4'ünün 5.999.999 YTL'nin altında ciro elde ettikleri görülmektedir.

Peşin Satışların Oranı: İşletmelerin %13,7'sinin hiç peşin çalışmadığı, %7,8'inin ise tamamen peşin satışlar gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Araştırmadaki bilgiler ışığında işletmelerin peşin çalışma oranlarının düşük olduğu görülmektedir.

Kredili Satışlar İçin Müşterilere Tanınan Ortalama Vadeler: Müşterilerine 30 gün vade tanıyan işletmelerin oranı %17,0; 45 gün vade tanıyan %23,4; 60 gün vade tanıyan %19,1; 90 gün vade tanıyan %14,9; 180 gün vade tanıyan %10,6; diğer (36 ay ve üzeri) %14,9 olarak tespit edilmiştir. İşletmeler çoğunlukla 45–60–90 gün vadeli satışlar gerçekleştirmektedirler.

İşletmelerin Alacak Senetleri ve Çeklerini Teminat Göstererek Banka Kredisi Kullanım Oranları: KOBİ'ler finansman sıkıntılarını aşmak için alacak çek ve senetlerini kredi kullanımında teminat olarak kullanabilmektedirler. Yapılan araştırma sonuçlarına göre; alacak çek ve senetlerini teminat olarak asla kullanmayan işletmelerin oranı %47,1 olup, bunun dışındaki işletmeler belirli sıklıklarla çek ve senetlerinden teminat olarak faydalanmaktadırlar. Bu işletmelerin %5,9'u daima, %13,7'si sıklıkla, %25,5'i bazen, %7,8'i nadiren çek ve senetlerini teminat olarak kullanmaktadır.

Alacakların Tahsili İçin Faktöring Firmaları Kullanım Oranları: Anket gerçekleştirilen işletmelerden %94,1'i faktöring firmalarını kullanmaz iken, %5,9'u faktöring firmaları ile çalışmaktadır. İşletmelerin faktöring firmalarından hizmet alma oranları oldukça düşüktür.

Faktöring Anlaşması Yapılan Alacak Çeşitleri: Faktöring anlaşmalarının %100'ü yurtiçi alacaklar için yapılmaktadır. Yurtdışı alacakların toplanmasında faktöring şirketlerinden yararlanılmadığı tespit edilmiştir.

İşletmelerin İlk Kuruluşunda Yararlanılan En Önemli Finansal Kaynaklar: İşletmelerin %64,7'sinin özkaynak, %25,5'inin bankalardan alınan kredi ve teminatlar, %5,9'unun tedarikçi kredileri, %3,9'unun ise diğer (KOBİ kredileri) finansal kaynaklardan yararlanılarak kurulduğu görülmüştür.

5.3. KOBİ'lerin Finansal Kaynaklara Erişim Olanakları

İşletmelerin En Önemli Finans Kaynağı Hakkında Düşünceleri: İşletme yöneticileri en önemli finans kaynağı olarak %38,0 oranla iç kaynaklar, %32,6 oranla bankalar, %27,9 oranla tedarikçi kredileri ve %1,6 oranla diğer kaynakları görmektedirler.

İşletmelerin Banka Kredisi Kullanma Oranları: İşletmelerin %21,6'sı banka kredisi hiç kullanmaz iken, %78,4'lük kısmı değişen aralıklarla kredi kullanmaktadır. İşletmelerin %5,9'u daima, %17,6'sı sıklıkla, %43,1'i bazen, %11,8'i nadiren kredi kullanmaktadır.

İşletmelerin Kullandıkları Banka Kredilerinin Türleri: İşletmelerin 32 adedi (%62,7'si) işletme kredisi, 13'ü (%25,5'i) yatırım kredisi, 3'ü (%5,9) ihracat kredisi, 3'ü (%5,9'u) ise diğer kredi (araç kredisi) kullanmıştır. İşletmeler toplamda %88,7 oranında işletme ve yatırım kredisi kullanmaktadırlar.

Banka Kredileri Kullanımında Verilen Teminatlar: Bankalar kredi kullandırmadan önce işletmelerin taşıdıkları risklere göre çek, senet, ipotek, hazine bonoları gibi teminatlar ile ya da kefil gösterilmesi talep etmektedirler. Bankaların kredi kullandırmadan önce işletmelerin %16'sından ipotek, %16'sından çek, senet, %15'inden kefil, %2'sinden hazine bonosu, %2'sinden ise diğer (teminat vermiyorum yanıtı alınmıştır) talep ettiği tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, işletmelerin %2'sinden ise hiç teminat talep edilmemektedir.

Kredi Taleplerinin Olumsuz Karşılanmasının Sebepleri: Kredi talepleri olumsuz karşılanan işletmelerin %42,9'unun işletmenin kredi geçmişinin olmaması, %14,3'ünün riskinin yüksek olması, %14,3'ünün yeterli varlığa sahip olmaması, %14,3'ünün gerekçe sunulmadan reddedildiği tespit edilmiştir.

Banka Kredi Maliyetleri Hakkında Düşünceler: Finansman kaynağı olarak önemli bir yere sahip olan banka kredileri hakkında yöneticilerin %15,7'si çok pahalı, %5,9'u ucuz yorumunu yaparken, %39,2'lik kısmı pahalı ve %39,2'lik kısmı normal yorumunu yapmıştır. İçinde bulunduğumuz dönem içerisinde enflasyon ve mevduat faizlerinin düşük seyretmesi sebebiyle işletme yöneticilerinin banka kredilerine daha olumlu yaklaştıkları görülmektedir.

Kredili Mal ve Hizmet Alım Oranları: İşletmelerin %11,8'i tamamen peşin mal ve hizmet alımı yaparken, %13,7'si ise tamamen kredili alım yapmaktadır. Bunların dışında kalan tüm işletmeler değişik oranlarda peşin ve kredili alım yapmaktadırlar. Kredili alımların peşin alımlara göre daha fazla tercih edildiği görülmektedir.

Kredili Mal Satın Alan İşletmelere Tanınan Vadeler: Kredili mal alan işletmeler çoğunlukla 60 gün vadeli alım yapmaktadırlar. Bunu, işletmelerin %15,6'sı 30 gün, %20'si 45 gün, %20'si 90 gün, %11,1'i diğer (14 ve 20 gün gibi bir aydan daha kısa sürelerle) vadelerle yaptıkları alımlar takip etmektedir.

Kredili Alımlarda Çek-Senet Kullanım Oranları: İşletmelerin %30,2'si tamamen çek-senet kullanarak alım gerçekleştirirken, %14'ü ise hiç çek-senet kullanmamaktadır.

İşletmelerin Sabit Kıymet Yatırımları Finansmanında Kullandıkları Özkaynaklar: Sabit kıymet yatırımlarında özkaynaklarını kullanan işletmelerin oranı %56,9 olup, işletmelerin %7,8'i de hiç özkaynak kullanmadan yatırımlarını gerçekleştirmektedir.

İşletmelerin Sabit Kıymet Yatırımlarının Finansmanında Kullandıkları Dış Kaynak Oranları: Sabit kıymet yatırımlarında dış kaynak kullanmayan işletmelerin oranı %62,7'dir. İşletmelerin %7,8'i ise sabit kıymet yatırımlarını tamamen dış kaynaklarla gerçekleştirmektedir.

İşletmelerin Sabit Kıymet Yatırımlarının Finansmanında Kullandıkları Leasing Oranları:

İşletmelerin %90,2'si sabit kıymet yatırımlarında leasingi tercih etmez iken, %2'sinin %5, %2'sinin %15, %2'sinin %40, %3,9'unun %80 oranında leasing kullandığı tespit edilmiştir. Leasingin diğer finansman kaynaklarına göre daha az oranda tercih edildiği ve sabit kıymet yatırımlarında en az kullanılan finansal araç olduğu görülmektedir.

İşletmelerin Finansal Leasing Tecrübeleri Mevcut Durumu: İşletmelerin %80,4'ünün finansal leasing tecrübesi mevcut değildir, sadece %19,6'sının daha önce finansal leasingi kullandıkları ve tecrübe edindikleri tespit edilmiştir. Ankete katılan işletmeler içinde daha önce leasing tecrübesi olan %19,6 oranındaki işletmelerin hangi amaçlarla leasing hizmetinden yararlandıkları araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; işletmelerin %46,7'si makine-ekipman almak için, %33,3'ü araç, %13,3'ü bilgisayar alımında, %6,7'si diğer (yazılım programı alımı için) amaçlarla leasingi kullandığı tespit edilmiştir.

Leasingin Satın Almaya Tercih Edilmesinin Sebepleri: Leasing hizmetini kullanan işletmelerin leasing seçeneğini satın almaya tercih etmelerinin en önemli sebeplerinin sırası ile %42,9 oranla uzun vadede ödeme ve %42,9 oranla KDV'nin düşük olması, %14,3 oranında talep edilene göre uygun taksitlendirme avantajlarının olduğu görülmektedir.

Leasing Ödemelerinde Kullanılan Para Birimi: Leasing kullanan işletmelerin %50'si YTL, %20'si USD, %30'u ise Euro para cinsinde ödemeler gerçekleştirmektedir. Leasing ödemelerinde YTL'nin Euro ve USD'ye tercih edildiği görülmekle birlikte, oransal olarak analiz edildiğinde ulusal para birimi ile yabancı para oranının bire eşit olduğu görülecektir.

Öz Sermayenin Toplam Kaynaklar İçindeki Oranı: İşletmelerin %15'inin 0-19, %30'unun 20-39, %27,5'inin 40-59, %15'inin 60-79, %12,5'inin 80 ve üzerinde öz sermaye/toplam kaynak oranına sahip olduğu görülmektedir.

İşletmelerin Finansal Sorunları: İşletmelerin karşılaştıkları finansal zorluklar; özkaynak yetersizliği, kredi temininde zorlanma, alacakların temininde zorlanma, stok yönetim problemleri, nakit yönetim problemleri veya bunların dışında karşılaştıkları sorunlar olabilir. İşletmelerin %26,8'i alacakların toplanmasında zorlanma, %18,8'i nakit yönetim problemleri, %16,7'si stok yönetim problemleri, %15,9'u özkaynak yetersizliği, %13,8'i kredi temininde zorlanma nedenleriyle sorun yaşadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca işletmelerin %8'i diğer finansal sorunları olduğu yönünde yanıt vermiştir.

Yöneticilerin Halka Arz Hakkındaki Görüşleri: Bu bölümde işletmelerin halka arz hakkında yeterli bilgiye sahip olup olmadıkları, halka arzı düşünüp düşünmedikleri, nedenleri ile halka arz edilmesini düşündükleri oranlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Halka Arz Edilme Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip Olunması: İşletmelerin %39'unun yeterli bilgiye sahip olduğunu, %61'inin ise konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Halka Arzı Düşünen İşletmelerin Oranları: Sermaye Piyasası'ndan kaynak temin edebilmeleri amacı ile halka arzı düşünen işletmelerin oranı %7,8, halka arzı kesinlikle düşünmeyen işletme oranı ise %92,2'dir. İşletmeler büyük oranda halka arzı düşünmemektedirler.

Halka Arzı İsteyen İşletmelerin Düşündükleri Oran: İşletmelerinin halka arz edilmesini düşündükleri oranlar için eşit oranlarda yanıtlar verilmiş olup %15, 25, 40 oranlarında halka arzın düşünüldüğü tespit edilmiştir.

İşletmelerin Halka Arz Edilmesinin Düşünülmesinin Nedenleri: İşletmelerin halka arzın düşünmelerinin en büyük sebepleri %37,5 oranla şirketin imajını artırmak, %25 oranla büyüme hızını artırmak, %25 oranla daha fazla özsermaye elde etmek, %12,5 ile daha iyi tanınmak olduğu görülmektedir. Ayrıca işletme yöneticilerinin halka arz için daha kolay kredi temin etmeyi amaçlamadıkları tespit edilmiştir.

İşletmelerin Halka Arzı Düşünmemelerinin Nedenleri: İşletmelerin halka arzının düşünülmemesinin en büyük sebeplerinin 25,9 oranla riskli bir işlem olduğunu düşünmeleri, %19 oranla işletmenin yeterli büyüklükte olmadığına olan inancı, 17,7 oranla çok fazla bürokrasi ve evrak çalışmasının var olması, 15,8 oranla yeterli bilgiye sahip olunmama, %14,6 oranla işletme yönetimi ve kararlarının başkaları ile paylaşmanın istenmemesi olduğu tespit edilmiştir.

6. SONUÇ

KOBİ'ler dünya ve Türkiye ekonomisinde istihdam ve yaratılan katma değerler açısından önemli bir yere sahip olmalarına rağmen kendilerine özgü sorunları vardır.

KOBİ sorunlarını kısaca; yönetim, pazarlama, ihracat, nitelikli işgücü temininde zorlanma, finansal kaynaklardan yeterince yararlanamamaları, kaynakları etkin kullanamamaları, kalite, araştırma geliştirme olanaklarından yoksun olmaları ve teknolojik yetersizlikler olarak sıralamak mümkündür.

KOBİ işletmelerinde finansal yönetimden sorumlu kişinin işletmenin içinde bulunduğu ekonomik konjonktür, endüstri, finansal kaynak maliyetleri gibi konuları sürekli olarak değerlendirmesi gerekir. İşletme için en uygun finansal yapıyı kurması için işletmenin ihtiyacı olan finansal kaynakların ne kadarının yabancı kaynak ne kadarının özkaynaklarla finanse edilmesi gerektirdiğine karar vermesi

gerekir. Burada borç, özsermaye maliyeti ve finansal kaldıraç oranı gibi konular da yöneticinin karar vermesine yardımcı olmaktadır. KOBİ'lerde finans yöneticisinin, temel mali tablolar olarak bilinen bilanço ve gelir tablosu yanısıra ek mali tablo olarak adlandırılan satılan malın maliyeti tablosu, net işletme sermayesi değişim tablosu, fon kaynak kullanım tablosu, nakit akım tablosu, kar dağıtım tablosu, özkaynak değişim tablosu gibi tabloları da hazırlaması ve bu bilgileri işletmenin paydaşlarına sunması gerekir.

KOBİ'ler için diğer önemli bir sorun da elde edilen finansal kaynakların doğru kullanımı ile ilgilidir. Günümüzde finans bilimi, fonların sağlanmasından daha çok etkin ve doğru kullanımı üzerinde yapılan çalışmalarla gelişimini sürdürmektedir. KOBİ işletmelerinde finans işlerinden sorumlu yöneticinin, finansal kaynakların işletmenin dönen ve duran varlıkları arasında nasıl dağılacağı, riskleri, varlıklardan beklenen getirileri, vade yapılarının tespiti, çalışma sermayesinin yönetilmesi, nakit bütçesinin hazırlanması gibi birçok sorumlulukları vardır.

Bu çalışmada, Zonguldak İli Çaycuma İlçesinde faaliyette bulunan KOBİ niteliğindeki 51 işletmeye, yüz yüze görüşme yöntemiyle anket uygulanmıştır. Tüm firmalar ziyaret edildiğinden çalışmada tam sayım yöntemi uygulanmıştır. Ankete KOBİ sahipleri veya en üst düzeydeki yöneticiler cevap vermiştir. Anket üç temel bölümden oluşmuştur. Anket sorularıyla elde edilmek istenen temel bilgi Çaycuma'da faaliyette bulunan KOBİ'lerin genel özellikleri ile finansal kaynaklara ulaşım olanakları ve elde ettikleri kaynakları nasıl kullandıklarıdır.

Anket sonuçlarına göre; işletmelerin çoğunlukla beş yıldan daha uzun sürelerde faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir. Çaycuma'da faaliyet gösteren işletmelerin gıda sektöründe yoğunlaştıkları görülmüştür.

Bu işletmelerin çalışan sayılarının ise ağırlıklı olarak 10–49 arasında olup Türkiye ortalamasının üzerinde gerçekleştiği görülmüştür.

Anket uygulanan şirketlerin hukuki yapıları çoğunlukla limited şirket yapısındadırlar. Sermaye ve yönetim kolaylığı nedenlerinden dolayı limited şirketlerin yapısının tercih edildiği ve bunların da aile şirketleri yapısında ve ortak sayılarının da 1–5 arasında yoğunlaştığı görülmüştür.

İşletmeler sahipleri tarafından yönetilmektedir, çoğunluğu lise ve üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Bu yapı itibari ile Türkiye genelini de yansıtmaktadır.

İşletmelerde finansman bölümleri mevcut değildir. Finansal planlama yapılmadığı, finansal planlama araçlarından yeterince yararlanılmadığı tespit edilmiştir.

İşletme yöneticileri çalışma sermayesi yönetiminde ağırlıklı olarak günlük ortalama 2-3 saatlerini harcamaktadır. Ayrıca çalışma sermayesinin finansmanında ticari ve banka kredileri öncelikle kullanılmaktadır.

İşletmeler kredili satış yapacak müşteriler için bankalardan ve müşteri ile doğrudan görüşmeler gerçekleştirerek bilgileri temin etmektedirler. Alacakların karşılığında çek kullanımının hala önemli bir yer tuttuğu, senet kullanımının ise oldukça az bir oranda gerçekleştiği görülmüştür.

Alacakların karşılığında alınan çek ve senetlerin kredi kullanımlarında teminat olarak gösterilmesinin yaygın olmadığı görülmektedir.

Alacak tahsilinde faktöring firmalarından kullanım oranlarının çok yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Faktöring firmaları yurtiçi alacakların tahsilinde ve sadece finans hizmetleri için kullanmaktadır. Türkiye'de çok yaygın olarak kullanılan faktöringin anket uygulanan işletmelerde bilinmediği tespit edilmiştir.

İşletmelerin %78,4'ünün banka kredisini değişik sıklıklarda kullandıkları görülmektedir. %21,6'sının ise hiç kredi kullanmadan işletme faaliyetlerini devam ettirdikleri gözlenmiştir. En çok kullanılan krediler işletme kredisi olduğu, bir ve iki yıllık geri ödemeli şekilde temin edildiği, borcun ise çoğunlukla makine ve ekipman temini için kullanıldıkları tespit edilmiştir.

Banka kredileri kullanılırken gösterilen teminatların başında ipotek gelmektedir. Bunu çek, senet ve kefil gösterme takip etmektedir.

Son dönemlerde enflasyon oranlarının geçmiş yıllara göre düşük seyretmesi dolayısı ile kredi maliyetleri ile ilgili pahalı ve normal diyen işletmelerin oranlarının eşit olduğu görülmüştür.

İşletmelerin sabit kıymet yatırımlarında kullandıkları en önemli kaynak %56,9'luk oranda özkaynaklardır. İşletmeler özkaynakların dışında finansal olanaklardan yararlanma yoluna gitmeyi tercih etmemekte, özkaynaklarını kullanmayı tercih etmektedirler.

Sabit kıymet yatırımlarında leasing alternatifi %90,2'lik oran ile hiç kullanılmadığı tespit edilmiştir. Leasing yöntemi ile finansal ihtiyaçları karşılama oranı oldukça düşüktür. İşletmelerin %80,4'ünün hiç finansal kiralama tecrübesi yoktur.

Leasingin satın almaya tercih edilmesinin sebepleri ise; uzun vadede ödeme ile ilk planda gelmektedir.

İşletmelerin en büyük finansal sorunlarının başında alacakların yönetimi, nakit yönetimi ve stok yönetim problemleri gelmektedir. Özkaynak yetersizliği ve kredi temininde zorlanmanın ise bunların ardından geldiği tespit edilmiştir.

KOBİ yöneticilerinin halka arz konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve riskli bir işlem olmasından dolayısı ile halka arzı düşünmedikleri tespit edilmiştir.

Çaycuma'daki KOBİ'lerin dış ticaret yapma oranları %30,8'dir. İşletmelerin büyük bölümü kur riski taşımadığını ifade etmiştir. Kur riskinin ise herhangi bir destek alınmadan büyük oranla belirli bir programla işletmede yönetildiği görülmektedir. KOBİ'lerin dış ticaretlerinin büyük bölümünü Avrupa Birliği Ülkeleri ile gerçekleştirdiği tespit edilmiştir.

Sonuç olarak KOBİ yöneticileri nakit yönetimi, çalışma sermayesi yönetimi ve sermaye bütçelemesi konularında finans teorisine uygun kararlar almalı ve uygulamalıdırlar. İhtiyaç duyulan finansal kaynakların doğru yerlerden, doğru oranlarda, doğru maliyetlerle karşılanması gerekmektedir. KOBİ'lerin finansal yapısı genel standartlara yakın olmalıdır. Finansal yapının teorik değerleri bilinmesine rağmen Türkiye'de finansal kaynaklara erişim kısıtları nedeniyle KOBİ'lerin arzu edilen finansal yapılarının olmadığı tespit edilmektedir. Dolayısıyla, KOBİ yöneticileri ve kredi verenler finansal kaynak ve bu kaynakların kullanıldığı yerler konularına ilgi duymaktadırlar. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde de finansal kaynak ve kullanım oranlarının doğru bir şekilde oluşturulması, bu şirketlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve bulundukları ekonomide değer yaratabilmeleri açısından önemli bir rol oynamaktadır.

KAYNAKLAR

AKGEMCİ, Tahir (2001), *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, KOSGEB Yayınları, Ankara, http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ ekonomi/018.html, [Erişim Tarihi: 05.07.2006].

BRIGHAM, Eugene F. and Joel F. HOUSTON (1998), *Fundamentals of Financial Management,* Eighth Edition, The Dreyden Pres: Orlando.

BÜKER, Semih ve Doğan BAYAR (2001), *Finansal Yönetim*, 5. Baskı, Anadolu Üniversitesi Ders Kitabı, Yayın No: 6, Eskişehir.

CEYLAN, Ali (2003), *İşletmelerde Finansal Yönetim*, Ekin Yayınevi, Bursa.

CEYLAN, Ali ve Turhan KORKMAZ (2002), "Working Capital Management in SMEs", *2. Joint International Symposium-Transition Countries Joining European Union,* 17-19 June, Karvina, Czech Republic.

Commission (2003); Official Journal of the European Union, Definition of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises Adopted by the Commission, http://europa.eu/eur-lex/pri/en/oj/dat/ 2003/l _124 /l_12420030520en00360041.pdf, [Erişim Tarihi: 11.09.2006].

DPT (2004), "KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı", http://ekutup.dpt.gov.tr/esnaf/kobi/strateji.pdf#search= %22kobi%20strateji%20ve%20eylem%20plan%C4%B1%22, [Erişim Tarihi: 10.10.2006].

ERDEMİR, Kılınç Orhan (2006), "Aile Şirketleri ve KOBİ'lerde Kurumsallaşma", http://www.kobitek. com/article.php?id=14, [Erişim Tarihi: 10.09.2006].

ERKUMAY, M. Aslı (2000), *KOBİ'lerin Sermaye Piyasası Olanaklarından Faydalandırılması,* SPK Ortaklıklar Dairesi, Ankara.

KORKMAZ, Turhan ve R. İlker GÖKBULUT (2005), "Kobilerde Hissedar Değeri ile Finansal Performans Arasındaki İlişkinin Ölçülmesi," *2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*, 02–03 Aralık, İstanbul.

KÜÇÜKÇOLAK, Recep Ali (1998), *KOBİ'lerin Finansman Sorunlarının Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü,* Birinci Baskı, İMKB, İstanbul.

MCMAHON, Richard G.P. (2001), "Growth and Performance of Manufacturing SMEs: The Influence of Financial Management Characteristics", *International Small Business Journal,* April-June, Vol. 19, Issue 3, pp. 10-19.

OECD (2005), "Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Mevcut Durum ve Politikalar," http://www.oecd.org/dataoecd/37/37/33705673.pdf, [Erişim Tarihi: 20.08.2006].

OKKA, Osman (2005), *Finansal Yönetime Giriş,* 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tao, Sheh-Yeh and Wei-Tzen Yang (2002), "An Innovative Financing Model for Taiwan's Small and Medium-Sized Enterprises", *International Journal of Management*; Pole; March, Vol. 19, Issue 1, pp. 38-44.

ZIEGLER, Bryan (1990), "Financial Management for the Growing Business", U.S. Small Business Administration, http://www.sba.gov/library/pubs/eb-7.doc, [Erişim Tarihi: 17.06.2006].

İMKB'DE İŞLEM GÖREN KOBİ'LERİN FİNANSAL BAŞARISIZLIĞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN VERİ MADENCİLİĞİ İLE BELİRLENMESİ

Ali Serhan KOYUNCUGİL
Sermaye Piyasası Kurulu
Nermin ÖZGÜLBAŞ
Başkent Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmada amaç, reel sektörün can damarını oluşturan küçük ve orta ölçekli iletmelerin (KOBİ) finansal başarısızlıklarına etki eden finansal faktörlerin Veri Madenciliği yöntemi ile belirlenmesidir. Çalışma İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında (İMKB) 2000-2005 yılları arasında işlem gören KOBİ'lerde yürütülmüştür. Finansal başarısızlığa etki eden finansal faktörlerin belirlenmesinde veri madenciliği yöntemlerinden CHAID (Chi-Square Automatic Interaction Detector) karar ağacı algoritması kullanılmıştır. Ayrıca finansal performans ve büyüklük arasındaki ilişki Ki- Kare Bağımsızlık Testi ile sorgulanmıştır. Çalışma sonucunda KOBİ'lerin finansal başarısızlığında özsermaye verimliliğinin, kar marjının, alacakların yönetiminin ve maddi duran varlıkların finansmanının etkili olduğu ve mikro işletmelerin finansal olarak daha başarısız olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Finansal Başarısızlık, KOBİ, Veri Madenciliği, Karar Ağaçları, CHAID.

1. GİRİŞ

Dünya ekonomisi dikkate alındığında işletmelerin yüzde 95'ini oluşturan KOBİ'lerin kabaca toplam istihdamın yüzde 66'sını ve toplam üretimin yüzde 55'ini sağladığı göze çarpmaktadır (OECD, 2004). Türkiye'de KOBİ'ler Türkiye İstatistik Kurumu Genel Sanayi İş Yerleri Sayımı 2002 verilerine göre tüm işletmelerin %99,89'unu oluşturmaktadır. İstihdam ettikleri işgücü ortalama 3 milyon kişidir. KOBİ'ler Türkiye ekonomisinin toplam istihdamının %77'sini ve toplam katma değerin %38'ini yaratmaktadır. KOBİ'ler tüm işletmelerin % 99,89'unu oluştururken kredi hacminde % 5'in altında kalıyor olması KOBİ'lerin yaşadıkları finansman sorunun en önemli göstergesidir. Aynı oranların Amerika'da % 97,2- % 42,7; Almanya'da %99,8- % 35; İngiltere'de % 98,8- %27,2; Fransa'da ise %97- % 48 şeklinde olması bu sorunu daha da vurgulamaktadır (Türker vd.,2005; TESK,1999).

Ülkemizde; KOBİ'lerin finans güçlüğü çekmesinin en önemli nedenleri; finansman yetersizliği, kredi teminindeki zorluklar, Türkiye'de mali piyasaların gelişmemiş olması ve finansal yönetimdeki yetersizliklerdir. Bunun yanında yatırım ikliminin elverişli olmaması, yüksek enflasyon ve vergi oranları, sermayenin ve temel sınai girdilerin yüksek maliyet düzeyi, teknolojik gelişmelere ve yeniliklere ayak uydurma konusunda yaşanan zorluklar, yeni ürün ve teknoloji üretmede yetersizlikler vb. hususlar küçük ve orta ölçekli işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Küreselleşme, AB'ye giriş ve Basel-II süreci devam ederken, KOBİ'ler bir yandan çok uluslu ve rekabet gücü fazla olan şirketler tarafından diğer yandan da mali ve ekonomik düzenlemeler ile sürekli tehdit edilmektedir.

İşletmelerin finansal başarısızlıklarını tahmin etmeye ve etkileyen nedenleri bulmaya yönelik çalışmalar başta finans yöneticileri olmak üzere yöneticiler, yatırımcılar, kreditörler, denetçiler, işletme ortakları ve akademisyenler tarafından oldukça ilgi çekmektedir. Finansal başarısızlığı tahmin etmek için kullanılan araçlardan ya da başka ifade ile yöntemlerden biri mevcut ya da gelecekteki nakit akımlarının analizidir. Bu yöntemin en önemli avantajı yöneticinin sadece ilgili döneme yoğunlaşmasıdır. Finansal başarısızlığı tahmin etmede kullanılan ikinci bir yöntem işletme strateji analizidir ve bu analiz nakit akışları yanında işletmenin maliyetleri, rekabet durumu, pazar payı ve hizmet kalitesini de irdemeyi kapsar. Üçüncü bir yöntem ise işletmelerin finansal tablolarındaki bilgilerin analizini kapsar. Bu analizler tek bir değişkeni kapsadığı gibi (tek değişkenli modeller), finansal değişkenlerin kombinasyonun analizini de (çok değişkenli modeller) kapsayabilmektedir. Son bir yöntem ise işletme dışı kuruluşlar tarafından yapılan işletmeye yönelik derecelendirmelerdir ki bu dereceler ya da puanlar işletmenin nakit akışı, işletme stratejileri ve finansal tablo bilgilerinin tamamını kapsamaktadır (Foster 1986).

Finansal olarak başarılı ve başarısız işletmeleri ayırmaya yönelik çabalar Beaver'ın (1966) rasyoları kullanarak gerçekleştirdiği tek değişkenli ve Altman'ın 1968'de Çoklu diskriminant analizine dayalı Z-skorları ile başlamıştır. Çok değişkenli istatistik modelleri kullanan diğer önemli çalışmalar; Çoklu diskriminant modelini kullanan Deakin (1972), Altman, Haldeman, Narayanan (1977), Taffler ve Tisshaw (1977); Lojit ve probit modellerini kullanan Zmijewski (1984), Zavgren (1985), Jones (1987), Pantalone ve Platt (1987), Rudolph ve Hamdan (1988), Ward (1993), Ward (1994), Jones ve Hensher (2004); çoklu regresyon modelinin kullanıldığı Meyer ve Pifer (1970) örnek olarak sayılabilir.

Yapay sinir ağları, 1980'li yıllarda finansal başarısızlık ve iflas gibi sorunların belirlenmesinde kullanılmaya başlanmış ve Hamer (1983), Coats ve Fant (1992), Coats ve Fant (1993), Chin-Sheng vd. (1994), Klersey ve Dugan (1995), Boritz vd. (1995), Tan ve Dihardjo (2001) ve Anandarajan vd. (2001) gibi araştırmacılar araştırmalarında yapay sinir ağlarına yer vermiştir.

Veri Madenciliği genel anlamda; büyük miktarda veri içerisinden, gizli kalmış, değerli, kullanılabilir bilgilerin açığa çıkarılması biçiminde ifade edilmektedir. Bu ifade irdelendiğinde yakın zamana kadar pek duyulmamış bir terim olan Veri Madenciliği'nin, aslında uzun zamandır gerçekleştirilmesine karşın evrim geçirerek 1990'lardan itibaren isimlendirildiği belirginleşmektedir. Öyle ki, bu konu en iyi biçimde 'İstatistikçiler, Veri Madenciliğini elle yaparlar.' ifadesiyle özetlenebilir. Bu ifade her ne kadar Veri Madenciliği'nin temel mantığının Klasik İstatistik Teknikler olduğunun altını çizse de, herhangi bir istatistik yazılımı veya yöntemini Veri Madenciliği olarak ifade etmek doğru olmamaktadır. Bununla beraber Veri Madenciliği'ni, İstatistiksel Tekniklerin evrim geçirmiş hali olarak düşünmenin de mümkün olmasının yanı sıra; Veri Madenciliği'nin, kendisine has betimleyici karakteristikleri vardır (Koyuncugil, 2004).

Veri madenciliği, pek çok analiz aracı kullanımıyla veri içerisinde örüntü ve ilişkileri keşfederek, bunları geçerli tahminler yapmak için kullanan bir süreçtir. Veri madenciliğinin amacı, geçmiş faaliyetlerin analizini temel alarak gelecekteki davranışların tahminine yönelik karar verme modelleri yaratmaktır. Veri madenciliği, William Frawley ve Gregory Piatetsky-Shapiro (1991) tarafından, ' ... verideki gizli, önceden bilinmeyen ve potansiyel olarak faydalı enformasyonun önemsiz olmayanlarının açığa çıkarılması...' biçiminde yapılan bilgi keşfi tanımını destekler (Berson vd., 1999).

Hisse senetleri, döviz kurlarına ve işletme iflaslarının tahmini, finansal risk yönetimi ve belirlenmesi, borç yönetimi, müşteri profillerinin belirlenmesi ve kara para aklama analizleri veri madenciliğinin finansal çalışmalarda kullanıldığı temel alanlardır (Kovalerchuk ve Vityaev, 2000). Veri madenciliğinin finansal araştırmalarda kullanıldığı bir çok çalışma olmakla beraber veri madenciliğinin finansal çalışmalarda başarılı olarak uygulandığı araştırmalara; banka müşterilerinin profilinin belirlendiği Berka'nın (2002) çalışması; hilekarlığın, işletme iflas ve başarısızlıklarını belirlendiği Tam ve Kiang, (1992), Lee vd. (1996) ve Kurnar ve diğerlerinin (1997) çalışmaları, stratejik finansal karar alma uygulamalarında Nazem ve Shin'in (1999) çalışması, pazar uygulamalarında Bracham'ın (1996), finansal performans uygulamalarında Eklund vd. (,2003), Hoppszallern (2003), Derby (2003), Chang vd. (2003), Lansiluoto vd. (2004), Kloptchenko vd. (2004) ve Magnusson ve diğerlerinin (2005) çalışmaları örnek olarak gösterilebilir.

Bu çalışmada amaç, reel sektörün can damarını oluşturan KOBİ'lerin finansal başarısızlıklarına etki eden faktörlerin Veri Madenciliği yöntemi belirlenmesidir. Çalışma İMKB'de 2000-2005 yılları arasında işlem gören KOBİ'lerde yürütülmüştür.

2. METODOLOJİ

Ülkemizde KOBİ tanımı konusunda bir karmaşa yaşanmaktadır. En son yasal düzenleme ile KOBİ'ler ikiyüz elli kişiden az yıllık çalışan kişiyi istihdam eden, ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler olarak tanımlanmıştır. Avrupa Birliği'nin (AB) KOBİ tanımlaması ise 50 Milyon Euro ve 250 çalışan sınırı olarak alınmıştır. Bu sınıflandırmayı Tablo 1'de görmek mümkündür.

Tablo 1. AB KOBİ Sınıflaması

İşletme Türü	Çalışan Sayısı	Yıllık Ciro Euro (€)	Bilanço Euro (€)
Mikro İşletmeler	1-9	2 milyon €	2 milyon €
Küçük İşletmeler	10-49	10 milyon €	10 milyon €
Orta Büyüklükteki İşletmeler	50-249	50 milyon €	43 milyon €
Büyük İşletmeler	>250	>50 milyon €	>43 milyon €

Veri ve Değişkenler

Çalışmamız kapsamına 2000-2005 yılları arasında İMKB'de işlem gören KOBİ'ler alınmıştır. Araştırmada kullanılacak verilere İMKB'nin web sayfasından (http://www.imkb.gov.tr/) ulaşılmış, İMKB'de işlem gören tüm şirketlerin 2000-2005 yıllarına ait bilanço ve gelir tablolarına ilişkin veriler elektronik olarak elde edilmiştir. Analizlerde yıllar arası enflasyon etkisini yok etmek için finansal tablolara enflasyon düzeltmesi yapılmıştır.

2000-2005 yılları arasında İMKB'de işlem gören şirket sayısı toplam 1923'dür. Araştırmanın yürütüldüğü tarihlerde İMKB'de işlem gören 1923 şirketten ancak 1209 tanesinin verisine ulaşmak mümkün olmuştur. IMKB'de işlem gören şirketler arasından KOBİ diye tanımladığımız mikro, orta ve küçük ölçekli işletmelerin seçilebilmesi için 1209 şirket Tablo 1'de görülen AB KOBİ tanımı kriterlerinden yıllık ciro tutarı dikkate alınmak suretiyle sınıflandırılmıştır. Sınıflama işlemi gerçekleştirilirken şirketlerin yıllık ciro tutarları T.C. Merkez Bankası yıllık ortalama döviz kurları dikkate alınarak (http://www.tcmb.gov.tr/) Euro cinsine çevrilmiş ve şirketler mikro, küçük, orta ve büyük işletmeler olmak üzere dört sınıfta gruplanmıştır ve AB sınıflamasına göre KOBİ tanımına giren şirketler belirlenmiştir. Bu şirketlerden mali sektör dışında kalan ve verisi analize elverişli olan 697 KOBİ araştırma kapsamına alınmış.

Tablo 2. Araştırma Kapsamındaki KOBİ'lerin Büyüklük Dağılımı

Büyüklük	Sayı n	Yüzde %
Mikro İşletmeler	99	14,20
Küçük İşletmeler	176	25,25
Orta Büyüklükteki İşletmeler	422	60,55
TOPLAM	**697**	**100,00**

Tablo 2'de araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin büyüklüklerine göre dağılımı görmek mümkündür. Araştırma kapsamında yer alan KOBİ'lerin % 14,20'si (99 şirket) mikro ölçekli, % 25,25'i (176 şirket) küçük ölçekli, % 60,55'i de (422 şirket) orta büyüklükteki şirketlerdir.

Finansal başarısızlığın ve etki eden faktörlerin belirlenmesi amacı ile kullanılan değişkenler ve tanımları ise Tablo 3'de görülmektedir.

Analiz

Çalışmamızda finansal başarısızlık ölçütü olarak finansal performans kullanılmış ve finansal performansı kötü olan KOBİ'ler başarısız olarak nitelendirilmiştir. KOBİ'lerin finansal başarısızlığına etki eden faktörlerin belirlenmesinden öncelikle araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin karlılık oranları başta olmak üzere karşılaştırmalı oran analizi yöntemiyle finansal performansları belirlenmiştir. Veri madenciliğinde farklı amaçlarla kullanılan çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Finansal başarısızlığa etki eden faktörlerin belirlenmesinde görsel, kolay anlaşılır, kolay yorumlanabilir ve kural çıkarımına izin vermesi nedeniyle karar ağaçları kullanılmıştır. Karar ağacı adından da anlaşıldığı gibi ağaç olarak görünen, tahminsel bir modeldir.

Karar ağaçları algoritmaları uygulama bakımından bir hedef değişken ve hedef değişkeni açıklamaya yönelik kullanılacak açıklayıcı değişkenler olmak üzere iki grup değişken ile gerçekleştirilmektedir. Çalışmamızda hedef değişken finansal performans durumu ya da başka ifade ile başarı durumu olurken, finansal performans, Tablo 4'de tanımlarıyla birlikte yer verilen finansal değişkenler ile açıklanmıştır. Dolayısıyla, finansal performans göstergesi hedef değişken; finansal değişkenler de açıklayıcı olarak yer almıştır ve açıklayıcı değişkenler bize aynı zamanda başarısızlığa etki eden değişkenleri de vermiştir.

Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Tanımları

Değişkenler	Tanımlar
Özsermayenin Karlılığı	Net Kar / Özsermaye
Varlık Karlılığı	Net Kar/ Toplam Varlık
Net Kar Marjı	
Özkaynak Devir Hızı	Net Satışlar/ Özsermaye
Varlık Devir Hızı	Net Satışlar / Ortalama Varlıklar
Stok Devir Hızı	Net Satışlar / Ortalama Stoklar
Duran Varlık Devir Hızı	Net Satışlar / Ortalama Duran Varlıklar
Maddi Duran Varlıkların Uzun Vadeli Yabancı Kay. O.	Maddi Duran Varlık/Uzun Vadeli Yab. Kay.
Alacakların Ortama Tahsil Süresi	Ortalama Alacaklar/ (Net Satışlar/360)
Dönen Varlık Devir Hızı	Net Satışlar / Ortalama Dönen Varlıklar
Duran Varlıkların Yabancı Kaynaklara Oranı	Duran Varlıkların Yabancı Kaynaklara Oranı
Maddi Duran Varlıkların Özkaynaklara Oranı	Maddi Duran Varlık/Özkaynak
Uzun Vadeli Yabancı kaynağın Devamlı Sermaye Oranı	Uzun Vadeli Yab. Kay./ Devamlı Sermaye
Uzun Vadeli Yabancı kaynağın Toplam Yabancı Kay. Or.	Uzun Vadeli Yab. Kay./ Toplam Yab. Kay.
Kısa Vadeli Yabancı Kaynağın Toplam Yabancı Kay. Or.	Kısa Vadeli Yab. Kay./ Toplam Yaba. Kay.
Yabancı Kaynağın Özkaynağa Oranı	Borç/Özsermaye
Özkaynakların Toplam Varlıklara Oranı	Özsermaye/Toplam Varlık
Yabancı Kaynağın Toplam Varlığa Oranı	Borç/Toplam Varlık
Kısa Vadeli Alacakların Toplam Varlıklara Oranı	Kısa Vadeli Alacak/Varlık
Stokların Dönen Varlıklara Oranı	Stoklar/ Dönen Varlıklar
Nakit Oran	Hazır Değerler (Kasa+ Bankalar+ Ser. Men. Kıy.)/ Kısa Vad.YabKay
Likidite Oran	(Kasa+Bankalar+Serbest Men. Kıy.+ Alacaklar)/ Kısa Vad. Yab. Kay.
Cari Oran	Dönen Varlıklar/ Kısa Vadeli Yab. Kay.

Ağacın her dalı bir sınıflandırma sorusu ve yaprakları da veri setinin bu sınıflandırmaya ait parçalarıdır. Ağaç yapısından ve kolay kural çıkarımına imkân tanıması nedeniyle karar ağaçları anlaşılabilir modeller kurmak için oldukça faydalı bir tekniktir. Karar ağacı teknolojisi veri setlerinin ve iş problemlerinin keşfi için kullanılabilir. Bu genellikle ağacın her bir bölümündeki tahmin edicilere ve

değerlerine bakarak yapılabilir. Sıklıkla bu tahmin ediciler kullanılabilir içerik sağlayabilir veya cevaplanması gereken sorular önerebilir. Eğer ağaç tek bir kayıt kalana kadar büyümesine devam ederse, pek çok soru ve dal yaratılacağı tasavvur edilebilir. Ağacı bu kadar büyütmek hem hesaplama açısından pahalı hem de gereksizdir. (Berson vd., 2000).

Son 30 yılda pek çok karar ağacı öğrenim metodu geliştirilmiştir (Quinlann, 1993; Mitcheel, 1997) ve kredi başvurusunda risk değerlendirmesi gibi finansal ve bankacılık uygulamalarında başarılı olarak kullanılmaktadır (Kovalerchuk ve Vityaev, 2000). En sık kullanıma sahip karar ağacı modelleri ID3 ve daha gelişmiş modeli C4.5, Sınıflandırma ve Regresyon Ağaçları (Classification and Regression Trees-CART) (Breiman vd., 1984) ve Otomatik Ki-kare Etkileşim Keşfedicisi (Dedektörü)-OKEK(D)(Chi-Square Automatic Interaction Detector-CHAID) dir (Ribic ve Miller, 1998).

Çalışmada karar ağaçlarının kullanılması KOBİ'lerin başarı durumuna göre profillerilmesine de olanak sağlamış ve profiller ve bu profillere etki eden faktörler Karar Ağacı yöntemlerinden CHAID ile belirlenmiştir. CHAID ile diğer yöntemler arasındaki en önemli farklılıklarından birisi, ağaç türetimidir. ID3, C4.5 ve CART ikili ağaçlar türetirken, CHAID ikili olmayan çoklu ağaçlar türetir (Berson vd., 2000). CHAID'in analiz aracı olarak seçilme nedenlerinin başında sürekli ve kategorik tüm değişken tipleriyle çalışabilmesi gelmektedir. Bununla beraber, sürekli tahmin edici değişkenler otomatik olarak analizin amacına uygun olarak kategorize edilmektedir. CHAID, Ki-Kare metriği vasıtasıyla, ilişki düzeyine göre farlılık rastlanan grupları ayrı ayrı sınıflamakta ve ağacın yaprakları, ikili değil, verideki farklı yapı sayısı kadar dallanmaktadır (SPSS, 2001).

CHAID algoritmasında, $\alpha_{merge} = \alpha_{split} = 0{,}05$ olarak belirlenmiş ve SPSS AnswerTree yazılımı ile CHAID algoritması kullanılarak Şekil 1'deki karar ağacı elde edilmiştir. Karar ağacının oluşturulmasında kullanılan CHAID algoritması aşağıda verilmektedir:

1. Her bir tahmin edici değişken X için, X'in, Y hedef değişkenini dikkate alan en az öneme sahip kategori çiftini bul (bu, en büyük p değerine sahip olandır). Yöntem, Y'nin ölçüm düzeyine bağlı olarak p değerlerini hesaplayacaktır.
    a. Eğer Y sürekli ise F testini kullan.
    b. Eğer Y isimsel ise X'in kategorileri satırlarda ve Y'nin kategorileri sütunlarda olacak biçimde iki yönlü çapraz tablo düzenle. Pearson ki-kare testini veya olabilirlik oranı testini kullan.
    c. Eğer Y sıralı ise bir Y birliktelik modeli (Clogg ve Eliaisin, 1987; Goodman, 1979; Magidson,1992) uydur. Olabilirlik oranı testini kullan.
2. En büyük p değerine sahip X'in kategori çifti için, p değerini önceden belirlenmiş alfa düzeyi $\alpha_{birleş}$ ile kıyasla.
    a. Eğer p değeri $\alpha_{birleş}$ 'den büyük ise bu çifti bir tek kategori altında birleştir. X'in yeni kategori kümesi için süreci Adım 1'den başlat.
    b. Eğer p değeri $\alpha_{birleş}$ 'den küçük ise Adım 3'e git.
3. X'in ve Y'nin kategori kümesi için uygun Bonferroni düzeltmesini kullanarak, düzeltilmiş p değerini hesapla.
4. En küçük düzeltilmiş p değerine sahip X tahmin edici değişkenini seç (en önemli olan). Bunun p değerini önceden tanımlanmış alfa düzeyi $\alpha_{böl}$ ile kıyasla.
    a. Eğer p değeri, $\alpha_{böl}$ değerinden küçük veya eşit ise düğümü X'in kategori kümesini temel alarak böl.
    b. Eğer p değeri, $\alpha_{böl}$ değerinden büyük ise düğümü bölme. Bu düğüm uç düğümdür

Ağaç büyütme sürecini durma kuralları görülene kadar sürdür (SPSS, 2001).

Çalışmamızda, KOBİ'lerin finansal performansına etki edebilecek faktörlerden biri de işletme büyüklüğü olarak düşünülmüş. İşletme büyüklüğü ile finansal performans arasında istatistiksel bir ilişki bulunup bulunmadığının belirlenmesi için Ki-Kare Bağımsızlık Testi kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Çalışmamızda, araştırma kapsamındaki 697 KOBİ'den 267 şirketin finansal performansının iyi olduğu, 430 şirketin ise finansal performansının kötü olduğu başka bir ifade ile KOBİ'lerin % 61,69'unun finansal olarak başarısız olduğu belirlenmiş, Tablo 4'de de görülebileceği gibi CHAID karar ağacı ile KOBİ'ler 19 farklı profilde gruplanmıştır. KOBİ'leri klasik performans analiz ve ölçüm yöntemleri ile finansal performans düzeylerine göre "başarılı" yada "başarısız" olmak üzere iki grupta toplamak mümkünken, bu çalışma ile CHAID karar ağacı algoritmasından yararlanarak KOBİ'lerin 19 farklı profilde gruplandırması söz konusu olmuştur. Profiller, finansal olarak başarısız olan KOBİ'lerin hangi finansal göstergeler üzerine yoğunlaşacakları yanında, KOBİ'lerin finansal anlamda başarı için de yol çizmektedir.

CHAID yönteminin gereği olarak karar ağacı başka bir ifade ile KOBİ'lerin profillendirilmesi finansal performans durumu ile istatistiksel olarak en güçlü ilişkisi olan özsermaye karlılık oranı (p=0,000) ile başlamıştır. Özsermaye karlılık değerlerine göre ağacın dalları beş ana dalda başka bir ifade

Profiller	(Nodes) Düğüm	KOBİ Sayısı n	Finansal Performans %	Özsermaye Karlılık	Net Kar Marjı	U.Vadeli Yabancı Kaynak/ Devamlı Sermaye	Alacak Tahsil Süresi	Cari Oran	Varlık Devir Hızı	Maddi Dur. Varlık/ Öz Kaynak	Kısa Vadeli Alacak/ Varlık	Maddi Duran Varlık/ UVYK
1	1,6	261	İyi: 0 Kötü: 100	≤0,0009	≤0,0261							
2	1,7,16	8	İyi: 0 Kötü: 100	≤0,0009	>0,0261	≤0,0017						
3	1,7,17	10	İyi: 30 Kötü: 70	≤0,0009	>0,0261	>0,0017						
4	2,8,18	25	İyi:24 Kötü: 76	0,0009-0,0326	≤0,0062		≤117					
5	2,8,19	33	İyi: 21 Kötü: 12	0,0009-0,0326	>0,0062		≤117					
6	2,9	12	İyi: 0 Kötü: 100	0,0009-0,0326			>117					
7	3,10	40	İyi: 45 Kötü: 55	0,0326-0,0784				≤1,662				
8	3,11	29	İyi: 82,76 Kötü: 17,24	0,0326-0,0784				>1,662				
9	4,12	20	İyi: 35 Kötü: 65	0,0784-0,4612	≤0,0062							
10	4,13,20	136	İyi: 80,88 Kötü: 19,12	0,0784-0,4612	>0,0062				≤1,325			
11	4,13,21	54	İyi: 98,15 Kötü: 1,85	0,0784-0,4612	>0,0062				>1,325			
12	5,14,22	11	İyi: 18,18 Kötü: 81,82	>0,4612						≤0,0285	≤0,068	
13	5,14,23	4	İyi:75 Kötü: 25	>0,4612						≤0,0285	0,0683-0,1031	
14	5,14,24	18	İyi: 0 Kötü:100	>0,4612						≤0,0285	>0,1031	
15	5,15,25	5	İyi: 80 Kötü: 20	>0,4612						>0,0285		≤0,3990
16	5,15,26	6	İyi: 0 Kötü:100	>0,4612						>0,0285		0,3990-0,9687
17	5,15,25	6	İyi: 100 Kötü: 0	>0,4612						>0,0285		0,9687-3,2228
18	5,15,25	16	İyi: 62,50 Kötü: 37,50	>0,4612						>0,0285		3,2228- 21,9638
19	5,15,25	3	İyi: 0 Kötü:100	>0,4612						>0,0285		>21,9639

Tablo 4. KOBI Profiller

ile düğüm 1-5 arasında (Node1- Node5) toplanmıştır. Bu beş düğümü oluşturan diğer düğümler de profilleri oluşturmuştur.

Profil 1: Tablo 4'de görüleceği gibi 1. profil özsermaye karlılık oranı ve finansal performans durumu ile istatistiksel olarak ilişkisi olan net kar marjı (p=0,0003) değişkenleri ile oluşmaktadır. Özsermaye karlılık oranı 0,0009'dan küçük/eşit, net kar marjı 0,02'den küçük olan 261 KOBİ 1. profili oluşturmaktadır ve bu profildeki KOBİ'lerin tamamının finansal performansının kötü olduğu belirlenmiştir.

Profil 2: Toplam 8 KOBİ'nin yer aldığı 2. profil özsermaye karlılığı, net kar marjı ve uzun vadeli yabancı kaynakların devamlı sermaye oranı (p=0,0452) değişkenlerinden oluşmaktadır. Bu profili oluşturan KOBİ'lerin özsermaye karlılığı, 0,0009'dan küçük/eşit, net kar marjı 0,02'den büyük, uzun vadeli yabancı kaynakların devamlı sermaye oranı 0,001'den küçük/eşittir ve tamamının performansı kötüdür.

Profil 3: Toplam 10 KOBİ'nin yer aldığı 3. profil de 2. profil gibi özsermaye karlılığı, net kar marjı ve uzun vadeli yabancı kaynakların devamlı sermaye oranı değişkenlerinden oluşmaktadır. profili oluşturan KOBİ'lerin özsermaye karlılığı, 0,0009'dan küçük ve eşit, net kar marjı 0,02'den büyük, uzun vadeli yabancı kaynakların devamlı sermaye oranı 0,001'den büyüktür ve sadece %30'unun (3 şirket) performansı iyidir.

Profil 4: Tablo 4'de görüleceği gibi 4. profil, bu profildeki KOBİ'lerin finansal performans durumu ile istatistiksel olarak ilişkisi olan özsermaye karlılık oranı, alacak tahsil süresi (p=0,0027) ve net kar marjı değişkenleri ile oluşmaktadır. Bu profilde yer alan KOBİ'lerin özsermaye karlılık oranı 0,0009 ile 0,0326 arasında değişirken, alacak tahsil süresi 117 günden küçük/eşit, net kar marjı da 0,0062'den küçük veya eşittir. 4 profili oluşturan KOBİ'lerin % 24'ünün finansal performansı iyidir.

Profil 5: 5. profildeki KOBİ'ler de 4. profildeki KOBİ'ler gibi finansal performans durumu ile istatistiksel olarak ilişkisi olan özsermaye karlılık oranı, alacak tahsil süresi ve net kar marjı değişkenleri ile oluşmaktadır. Bu profilde yer alan KOBİ'lerin özsermaye karlılık oranı 0,0009 ile 0,0326 arasında, alacak tahsil süresi 117 günden küçük/eşittir ancak net kar marjı 0,0062'den büyüktür. Buna karşılık 5 profili oluşturan KOBİ'lerin % 63,64'ünün finansal performansı iyidir.

Profil 6: Bu profilde yer alan 12 KOBİ finansal performans durumu ile istatistiksel olarak ilişkisi olan özsermaye karlılık oranı ve alacak tahsil süresi değişkenleri ile oluşmaktadır. KOBİ'lerin özsermaye karlılık oranı 0,0009 ile 0,0326 arasında, alacak tahsil süresi ise 117 günden büyüktür ve tamamının finansal performansı kötüdür.

Profil 7 ve 8: Toplam 69 KOBİ'nin yer aldığı 7. ve 8. profiller finansal performans durumu ile istatistiksel olarak ilişkisi olan özsermaye karlılık oranı ve cari oran (p=0,0099) değişkenleri ile oluşmaktadır. Bu profillerdeki KOBİ'lerin özsermaye karlılık oranı 0,0326 ile 0,0784 arasında değişirken, 7. profilde cari oran 1,66'dan küçük ve eşit; 8. profilde ise 1,66'dan büyüktür. 7. profildeki KOBİ'lerin %45'inin; 8. profildeki KOBİ'lerin ise % 82,76'sının finansal performansı iyidir.

Profil 9: 9. profil özsermaye karlılık oranı ve net kar marjı değişkenleri ile oluşmaktadır. Toplam 20 şirketin bulunduğu 9. profildeki KOBİ'lerin, özsermaye karlılık oranı 0,0784 ile 0,4613 arasında değişirken net kar marjı 0,0062'nin altındadır ve % 35'inin finansal performansı iyidir.

Profil 10 ve 11: Toplam 190 KOBİ'nin yer aldığı 10. ve 11. profiller finansal performans durumu ile istatistiksel olarak ilişkisi olan özsermaye karlılık oranı, net kar marjı ve varlık devir hızı (p=0,0034) değişkenleri ile oluşmaktadır. Bu profillerdeki KOBİ'lerin özsermaye karlılık oranı 0,0784 ile 0,4613 arasında değişirken net kar marjı 0,0062'nin altında, 10. profilde varlık devir hızı 1,32'den küçük veya eşit; 11. profilde ise varlık devir hızı 1,32'den büyüktür. 10. profildeki KOBİ'lerin %35'inin; 11. profildeki KOBİ'lerin ise % 85,79'unun finansal performansı iyidir.

Profil 12-13-14: Toplam 33 KOBİ'nin yer aldığı üç profil finansal performans durumu ile istatistiksel olarak ilişkisi olan özsermaye karlılık oranı, maddi duran varlık özkaynak oranı (p=0,0027) ve kısa vadeli alacak varlık oranı (p=0,0390) değişkenleri ile oluşmaktadır. Bu profillerdeki KOBİ'lerin özsermaye karlılık oranı 0,4613'ten büyük, maddi duran varlık özkaynak oranı 0,0285'ten küçük/eşitken kısa vadeli alacak varlık oranı 0,0683 ile 0,1031 arasında değişmektedir. 12. profilde kısa vadeli alacak

varlık oranı 0,0683'ten küçük/ eşit ve KOBİ'lerin % 18,18'inin finansal performansı iyiyken 13. profilde kısa vadeli alacak varlık oranı 0,0683 ile 0,1031 arasında ve KOBİ'lerin % 75'inin finansal performansı iyidir. 14. profilde ise kısa vadeli alacak varlık oranı 0,1031'den büyük ve KOBİ'lerin tamamının finansal performansı kötüdür.

Profil 15-16-17-18-19: Bu profillerde toplam 36 KOBİ yer almaktadır ve profiller finansal performans durumu ile istatistiksel olarak ilişkisi olan özsermaye karlılık oranı, maddi duran varlık özkaynak oranı ve maddi duran varlık uzun vadeli yabancı kaynak oranı (p=0,0177) değişkenleri ile oluşmaktadır. Bu profillerdeki KOBİ'lerin özsermaye karlılık oranı 0,4613'ten büyük, maddi duran varlık özkaynak oranı 0,0285'ten büyükken duran varlık uzun vadeli yabancı kaynak oranı 0,3990 ile 21,9638 arasında değişmektedir. 15. profilde duran varlık uzun vadeli yabancı kaynak oranı 0,3990'dan küçük/eşit

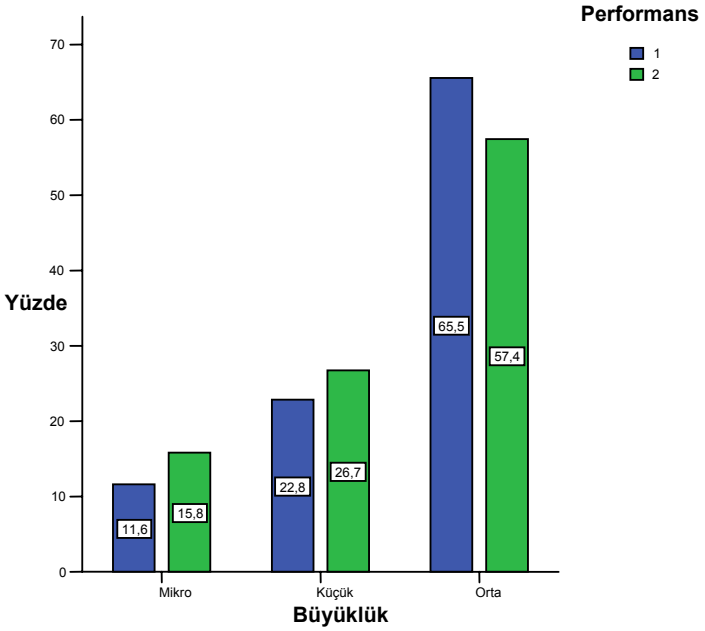
ve KOBİ'lerin % 80'inin finansal performansı iyi; 16. profilde duran varlık uzun vadeli yabancı kaynak oranı 0,3990 ile 0,9687 arasında ve KOBİ'lerin tamamının finansal performansı kötü; 17. profilde duran varlık uzun vadeli yabancı kaynak oranı 0,9687 ile 3,2228 arasında ve KOBİ'lerin tamamının finansal performansı iyi; 18. profilde duran varlık uzun vadeli yabancı kaynak oranı 3,2228 ile 21,9638 arasında ve KOBİ'lerin % 62,50'sinin finansal performansı iyi; 19. profilde de duran varlık uzun vadeli yabancı kaynak oranı 21,9638'den büyük ve KOBİ'lerin tamamının finansal performansı kötüdür.

Büyüklük ile finansal performans arasında istatistiksel bir ilişki bulunup bulunmadığının belirlenmesi için uygulanan Ki-kare Bağımsızlık Testi sonuçları ise Tablo 6'da sunulmaktadır. Test sonucu p=0,090 < 0,10 elde edilmiştir. Bu sonuca göre $\alpha = 0{,}10$ olmak üzere, KOBİ'lerin finansal performansı ile büyüklük arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6. Finansal Performans İşletme Büyüklüğü İlişkisi

Performans	**Büyüklük**			**Toplam**
	Mikro	**Küçük**	**Orta**	
İyi	31	61	175	267
Kötü	68	115	247	430
Toplam	99	176	422	697

Mikro, küçük ve orta ölçek olmak üzere üç grupta yer alan KOBİ'ler arasındaki ilişkinin belirginleştirilmesi için performans oranlarına göre yüzde dağılımlarını gösteren çubuk diyagram Şekil 1'de verilmiştir. Şekil 1'de finansal performansın iyi olma durumu incelendiğinde orta büyüklükteki işletmelerin finansal performanslarının iyi olma oranının mikro ve küçük ölçekli işletmelerin finansal performans oranlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda orta ölçekli işletmelerin finansal performans durumunun diğer işletmelere göre daha iyi olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 1. Büyüklüğe Göre Finansal Performansın Yüzde Dağılımı

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında 2000-2005 yılları arasında işlem gören şirketlerden araştırma kapsamına aldığımız 697 adet KOBİ, CHAID Karar Ağaçları Algoritması ile finansal özelliklerine göre değişen 19 farklı profilde sınıflandırılmıştır. Profiller incelendiğinde 1,2,6,14,16 ve 19. profillerde yer alan KOBİ'lerin tamamının finansal performansının kötü olduğu, diğer profillerde ise performans durumunun yüzdesel olarak değiştiği belirlenmiştir.

Finansal olarak başarısız olan profiller değerlendirildiğinde, bu profillerde yer alan KOBİ'lerin özsermaye verimliliği, net kar marjı, alacakların tahsilatı ve maddi duran varlıklarının finansmanı konusunda sorunları olduğu ve finansal yönetim anlamında bu alanlarda zayıf olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre finansal performansı kötü olan KOBİ'lerin özsermaye karlılığı 0,03'den küçük; net kar marjı 0,02'den küçük, alacak tahsil süresi 117 günden uzun, maddi duran varlıklarını uzun vadeli yabancı kaynaklar ile finanse etme oranı 21,96'dan büyük ve maddi duran varlıklarını özsermaye ile finanse etme oranı 0,03'den küçüktür. Ayrıca mikro işletmelerin küçük ve orta büyüklükteki işletmelere göre finansal başarısızlığın daha fazla olduğu da tespit edilmiştir. Mikro işletmelerin finansal başarıyı artırmak için bu değişkenler üzerine yoğunlaşması gerektiğini söylemek mümkündür.

Diğer profiller finansal performans ile istatistiksel olarak en güçlü ilişkiye sahip olan özsermaye karlılığının açısından incelendiğinde 4.düğüm (node) ile başlayan profillerde (9,10 ve 11.profiller) yer alan KOBİ'lerin % 80.95'inin finansal performansının iyi olduğu görülmektedir. Bu profiller özsermaye karlılığı, net kar marjı ve varlık devir hızı değişkenlerinden oluşmaktadır ve tüm KOBİ'ler içinde en iyi performansa sahip olan KOBİ'ler 11. profilde yer almaktadır. 11. profildeki KOBİ'lerin özsermaye karlılığının 0,08'den büyük, net kar marjının 0,006'dan büyük ve varlık devir hızının da 1,33'den büyük olduğu görülmektedir.

1,2,6,14,16 ve 19. profiller dışında kalan profillerin tamamı incelendiğinde, bu profillerdeki KOBİ'leri 1,2,6,14,16 ve 19. profillerdeki KOBİ'lere göre finansal anlamda güçlü kılan ve finansal performans düzeyini artıran finansal politika ve stratejilerin özsermaye verimliliğine, varlıkların verimliliğine, alacakların ve likiditenin yönetimine ve maddi duran varlıkların finansmanına ilişkin uygulamalardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Çalışma sonucunda, İMKB'de işlem gören KOBİ'lere özsermaye karlılıklarının 0,08'in üstünde; net kar marjlarının 0,03'ün üstünde; cari oranın 1,66'nın üstünde; varlık devir hızının 1,33'ün üstünde; alacak tahsil süresinin 117 günün altında; kısa vadeli alacakların varlıklar içindeki payının 0,10'un altında; maddi duran varlık finansmanında özsermayenin 0.02'nin üstünde ve uzun vadeli yabancı kaynakların 0,96'nın civarında; uzun vadeli yabancı kaynakların devamlı sermaye oranının 0,002'nin üstünde olması gerektiğini önermek mümkündür.

KOBİ'lerin finansal yapılarının ve performanslarının küreselleşmenin giderek pekiştiği bir ortamda küreselleşmeyi anlama ve ekonomik avantaj sağlayacak şekilde güçlü olması gerekmektedir. İMKB'de işlem gören KOBİ'ler üzerinde yaptığımız çalışmamızda KOBİ'lerin ancak % 61,69'unun finansal olarak başarısız olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, sermaye ve bilgi yetersizliği nedeniyle yurtdışı pazarlara açılmada güçlük çeken KOBİ'lerin finansal olarak güçlü olabilmesi için profesyonel finansal yönetim anlayışını benimsemesi ve bilimsel yöntemleri uygulanmasının şart olduğunu belirtmek gerekmektedir. Finansman ve finansal yönetim konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan KOBİ yöneticilerine üniversite sanayi işbirliği ile özellikle finansal planlama, işletme sermayesi yönetimi, sermaye bütçelemesi ve borç yönetimi konusunda eğitim verilmesi gerektiği çalışmamız sonucunda ortaya çıkmıştır.

KAYNAKLAR

ALTMAN, E., G. HALDEMAN and P. NARAYANAN. 1977. Zeta Analysis: A new model to identify bancrupcy risk of corporations. *Journal of Banking and Finance* June, p.29-54.

ANANDARAJAN, M., L. PICHENG, and M.ANANDARAJAN. 2001. Bankruptcy prediction of financially stressed firms: An examination of the predictive accuracy of Artifical Neural Networks. *International Journal of Intellegent Systems in Accounting, Finance and Management,* Vol: 10, p. 69-81.

BEAVER, W. 1966. Financial ratios as predictors of failure. *Journal of Accounting Research*, p. 71-111.

BERSON A, SMITH S. ve THEARLING,K. 2000. Building Data Mining Applications for CRM, McGraw-Hill, USA. 510 p.

BORITZ, E. J. and D. KENNERY. 1995. Effectiveness of Neural Network types for predicition of business failure. *Expert Systems with Applications* . Vol.9, p. 503-512.

BRACHMAN R J, KHABAZA T, KLOESGEN W, PIATETSKY-SHAPIRO G and SIMOUDIS E 1996 Mining business databases. *Communications of the ACM, Vol:* 39, p. 42-48.

CHANG S, CHANG H, LIN C and KAO S. 2003. The effect of organizatonal attributes on the adoption of data mining techniques in the financial service industry: An emprical study in Taiwan. *Internatioanl Journal Of Management,* vol: 20, p. 497-503.

CHIN-SHENG, H., R. E.DORSEY and M.A. BOOSE. 1994. Life insurer financial distress prediction: A Neural Network Model. *Journal of Insurance Regulation,* Vol: 13(2) (Winter), p. 131-168.

COATS, P.K. and F.L.FRANKLIN. 1992. A Neural Network approach to forecasting financial distress. *The Journal of Business Forecasting Methods & Systems,* Vol: 10, p. 9-12.

COATS, P.K. and F.L. FRANKLIN. 1993. Recognizing financial distress patterns using a Neural Network tool. *Financial Management*, Vol: 22 (3), p. 142-155.

DERBY B. L. 2003. Data mining for improper payments. *The Journal of Goverment Financial Management*. Vol. 52, p. 10-13.

EKLUND T, BACK B, VANHARANTA H and VISA A. 2003. Using the self- organizing map as a visualization tool in financial benchmarking. *Information Visualization,* Vol: 2 , p.171-81.

FOSTER, G. 1986 *Financial Statement Analysis.* Prentice Hall International Editions: New Jersey.

HAMER, M. 1983. Failure prediction: Sensitivy of classification accuracy to alternative statistical method and variable sets. *Journal of Accounting and Public Policy,* Vol: 2, p. 289-307.

HOPPSZALLERN S. 2003. Healthcare bechmarking. *Hospitals & Health Networks, Vol:* 77, p. 37-44.

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, İMKB. Resmi web sayfası, [Erişim: Nisan 2006] hhtp:// www.imkb.gov.tr/

JONES, S. and D.A. HENSHER. 2004. Predicting firm financial distress: A mixed Logit Model. *The Accounting Review, Vol. 79 (4), p. 1011-1038.*

KLERSEY, G.F. and M.T. DUGAN. 1995. *Substantial Doubts: Using Artificial Neural Networks To Evaluate Going Concern, In Advanced In Accounting Information Systems*. JAI Press, Greenwich.

KLOPTCHENKO A, EKLUND T, KARLSSON J, BACK B, VANHATANTA H and VISA A 2004 Combinig data and text mining techniques for analysing financial reports *Intelligent Systems in Accounting Finance and Managemen,* Vol: 12, p. 29-41.

KOYUNCUGİL A. S. 2004. Veri Madenciliği veya Bir Başka Deyişle Akıllı Algoritmalarla İstatistik Kullanımı. *Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi Bilişim Özel Sayısı*, Sayı:37, s.38-40.

KOVALERCHUK, B., ve VITYAEV E. 2000. Data Mining in Finance. USA, Kluwer Academic Publisher, Hingham MA.

KUMAR N, KROVI R and RAJAGOPALAN B. 1997. Financial decision support with hybrid genetic and neural based modeling tools. *European Journal of Operational Research,* Vol:103, p. 339-49.

LANSILUOTO A, EKLUND T, BARBRO B, VANHARANTA H and VISA A. 2004 Industry-specific cycles and companies' financial performance comparison using self-organising maps. *Benchmarking, Vol:* 11, p. 267-86.

LEE K C, HAN I and KWON Y. 1996. Hybrid neural network models for bankruntcy predictions. *Decision Supporte Systems*, Vol:18 , p.63-73.

MAGNUSSON C, ARPPE A, EKLUND T and BACK B. 2005. The language of quarterly reports as an indicator of change in the company's financial staus. *Information & Management,* Vol: 42, p. 561-70.

NAZEM S and SHIN B. 1999. Data mining: New aesenal for strategic decision making. *Journal of Database Management,* Vol: 10, 39-42.

OECD. 2004,.Small And Medium-Sized Enterprises In Turkey Issues And Policies Organization For Economic Co-Operation And Development.

PANTALONE, C. and M. PLATT. 1987. Predicting failures of savings and loan associations. *AREUEA Journa, Vol:* 15, p. 46-64.

RIBIC C. A. ve MILLER T. W. 1998. Evaluation of Alternative Model Selection Criteria in The Analysis Of Unimodal Response Curves Using CART. *Journal of Applied Statistics*, Vol: 25, p: 685-98

SPSS. 2001. AnswerTree 3.0 User's Guide, SPSS Inc. USA 226 p.

TAN, C. N. and H. DIHARDJO. 2001. A Study on using Artificial Neural Networks to develop an early warning predictor for credit union financial distress with comparison to the probit model. *Managerial Finance. Vol: 27 (4), p. 56-78.*

TAM K Y and KIANG M Y. 1992. Managerial applications of neural networks: The case of bank failure predictions. *Decision Sciences,* Vol:38, p. 926-48.

T.C. Merkez Bankası. Resmi web sayfası, [Erişim: Nisan 2006] hhtp:// www.tcmb.gov.tr/

TÜRKER M., Yarbaş E., Okay E. 2005. The Experience of SMEs in Turkey: A Compulsive Process

ZAVGREN, C. 1985. Assessing the vulnerability to failure of American Industrial Firms: A Logistics Analysis. *Journal of Accounting Research,* Vol:22, p. 59-82.

ZMIJEWSKI, M. E. 1984. Methodological issues related to the estimation of financial distress prediction models. *Journal of Accounting Research* (Supplement) p.59-82.

AVRUPA BİRLİĞİ SÜRECİNDE KOBİ'LERİN FİNANSMAN SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNDE RİSK SERMAYESİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ; TÜRKİYE ÜZERİNE BİR İNCELEME

Şakir SAKARYA
Balıkesir Üniversitesi
Suat KARA
Balıkesir Üniversitesi

ÖZET

Bugün, küçük ve esnek yapıları ile ekonomiye katkı sağlayan KOBİ'ler gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerin gündeminde yoğun bir yer tutmaktadır. Rekabetin ve değişikliğin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, istihdamın ve üretimin büyük bölümünü sağlayan KOBİ'ler değişimlere kolay uyum sağlayabilen yapılarıyla ekonomilerde oldukça önem taşımaktadır.

Türkiye ekonomisinde de önemli bir yer tutan KOBİ'ler Avrupa Birliği(AB)'ne giriş sürecinde, uluslararası rekabete hazır olmak zorundadırlar. Küçüklüklerinin kendilerine sağladığı esneklik ve uyum kabiliyetini en iyi şekilde değerlendirerek rekabet avantajı sağlayabilen işletmeler varlıklarını geliştirerek sürdürürken, bunu sağlayamayan işletmeler ise gittikçe büyüyen sorunlarıyla uğraşmak zorunda kalacaklardır.

Bugüne kadar gerek Türkiye'de gerekse diğer ülkelerde KOBİ'lerle ilgili yapılan çalışmaların hemen hemen hepsinde finansman sorunu en önemli sorunlar arasında gösterilmiştir. KOBİ'lerin özkaynaklarının yetersizliği göz önüne alındığında, KOBİ'ler için alternatif finansman tekniklerinin geliştirilmesinin kaçınılmaz olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle, yeni ve yaratıcı fikirlere ve projelere sahip olan, ancak yeterli finansal gücü olmayan girişimcilerin bu projelerini gerçekleştirmelerine imkan sağlayan Risk Sermayesi, alternatif bir yatırım finansman modeli olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmada; öncelikli olarak KOBİ'ler ve sorunları kısaca ele alınacak, AB'de KOBİ'lere sağlanan finansal imkanlar ve özellikle AB ülkelerindeki risk sermayesi uygulamaları ve mevcut durumu, ülkelerin risk sermayesini tercih nedenleri, hem üye ülkelerde hem de üyelik hazırlığında olan ülkelerde yaygınlaştırılması ve yöntemin etkinliği üzerinde durulacak ve daha sonra ülkemiz açısından bir karşılaştırma yapılıp, ülkemiz KOBİ'leri için önerilerde bulunulacaktır.

Anahtar Kelimeler; KOBİ, Finansman, Risk Sermayesi

1. GİRİŞ

Günümüzde ekonomilerin temel dinamiğini oluşturan KOBİ'ler, istihdam ettikleri işgücünden gerçekleştirdikleri yatırımlara, yarattıkları katma değerden ödedikleri vergilere kadar pek çok yönleri ile her ekonomide önemli bir yere sahiptir. Çünkü KOBİ'ler bağımsız ekonomik birimler olarak sadece mal ve hizmet üreten işletmeler olmayıp, aynı zamanda büyük işletmelerin kullandıkları mamul yada yarı mamul girdilerini de üreterek büyük işletmelerin gelişiminde de önemli rol oynamaktadırlar. KOBİ'ler, bir yandan büyük işletmelerle rekabet içinde kendi başlarına

nihai ürün yada hizmet üreterek ekonomiye katkıda bulunurlarken, diğer yandan da büyük işletmeleri yan sanayi biçiminde tamamlayarak, onların daha fazla üretken olmalarına ve ekonomiye olan katkılarının daha da artmasına yardımcı olurlar.

Dünyada olduğu gibi, Türkiye Sanayisinde de önemli yer tutan KOBİ'ler AB' ne girişle birlikte, uluslararası rekabete hazır olmak zorundadırlar. Küçüklüklerinin kendilerine sağladığı esneklik ve uyum kabiliyetini en iyi şekilde değerlendirerek rekabet avantajı sağlayabilen işletmeler varlıklarını gelişerek sürdürürken, bunu sağlayamayan işletmeler ise gittikçe büyüyen sorunlarıyla uğraşmak zorunda kalacaklardır.

2. KOBİ'LERİN DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DEKİ YERİ VE ÖNEMİ

20. Yüzyılın ilk yarısında işletmelerin giderek büyümeleri nedeniyle, KOBİ'lerin yaşamlarına devam edemeyecekleri düşüncesi gündeme gelmişti. Ancak günümüzde KOBİ' ler ortadan kalkmamış, aksine 1970'li yıllardan itibaren teknolojinin gelişmesi, kişi ve toplumlardaki bağımsızlık eğiliminin artması ve bilgi toplumuna geçiş gibi nedenlerden dolayı daha da önemli hale gelmiş bulunmaktadırlar (Oktay vd.,2002).

Gelişmiş ülkelerdeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin ekonomi içindeki paylarına baktığımızda, küçük farklılıklarla ülkemizdekine benzer özellikler görebiliriz. Tablo:1'de "Türkiye'de İmalat Sanayinde İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı", Tablo:2'de ise "Seçilmiş Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ'lerin Önemi" ele alınmıştır(http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm, http://www.die.gov.tr E.T.:06.08.2006).

Tablo:1'den de görüldüğü gibi, imalat sanayinde toplam işletmelerin yaklaşık %99,5'lik bölümü KOBİ işletmelerinden oluşmaktadır. Oranın büyüklüğü, küçük işletmelere yönelik her hangi bir teşvik uygulamasından %99,5'lik bir kısmın yararlanabileceği anlamındadır ki, bu da taşıdıkları önemi açıkça ortaya koymaktadır.

Tablo:1. Türkiye'de İmalat Sanayinde İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı

Sanayi Ölçeği	İşletme Sayısı	İşletme Payı (%)	Çalışan Sayısı	Çalışan Payı (%	Katma Değer (Milyon YTL)	Katma Değer Payı (%)
Küçük Ölçekli Sanayi (1-49)	194.546	98.4	721.469	47.1	37.9	14.1
Orta Ölçekli Sanayi (50-199)	2.247	1.1	213.676	14.0	35.6	13.2
KOS (1-199)	196.793	99.5	953.144	61.1	73.5	27.3
Büyük Sanayi (200 +)	982	0.5	595.601	38.9	194.9	72.7
Toplam İmalat Sanayi	197.775	100.0	1.530.745	100.0	268.4	100.00

Kaynak: http://www.kobinet.org.tr/kos.htm, http://www.die.gov.tr:, (E.T.: 06.08.2006)

Tablo:2'de ele alınan ülkelerin hepsinde toplam işletmelerin neredeyse tamamını KOBİ'ler oluştururken, Türkiye'de toplam işletmelerin % 99,5'ini KOBİ'ler oluşturmaktadır. Ülkemizde KOBİ'lerin istihdamdaki payı %53,3, yatırımlardaki payı %27, yaratılan katma değerdeki payı %37,7'dir. Ancak ülkemizdeki KOBİ'lerin toplam ihracat içindeki payı ile toplam kredilerden almış oldukları pay diğer ülkelere göre çok düşüktür. Bu da ülkemizdeki KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun dışa açılma derecesinin düşük olduğunu ve küreselleşme sürecine giremediklerini ortaya koymaktadır(Gündüz,2005).

Tablo:2. Seçilmiş Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ'lerin Önemi

ÜLKE	Tüm İşletmeler İçindeki Yeri (%)	Top. İstihdam İçindeki Yeri (%)	Top. Yatırım İçindeki Yeri (%)	Katma Değer İçindeki Yeri (%)	Top. İhracat İçindeki Payı (%)	Top. Kredilerden Aldığı Pay %)
A.B.D.	97,2	50,4	38,0	36,2	32,0	42,7
Almanya	99,8	64,0	44,0	49,0	31,1	35,0
Hindistan	98,6	63,2	27,8	50,0	40,0	15,3
Japonya	99,4	81,4	40,0	52,0	38,0	50,0
ingiltere	96,0	36,0	29,5	25,1	22,2	27,2
G.Kore	97,8	61,9	35,7	34,5	20,2	46,8
Fransa	99,9	49,4	45,0	54,0	23,0	48,0
İtalya	97,0	56,0	36,9	53,0	-	-
Türkiye	99,5	53,3	27	37,7	8,0	3,0-4,0

Kaynak: http://www.kobinet.org.tr/kos.htm,Yılmaz,2005.

3. KOBİ'LERİN FİNANSMAN SORUNLARI

Bugüne kadar gerek Türkiye'de gerekse diğer ülkelerde KOBİ'lerle ilgili yapılan çalışmaların hemen hemen hepsinde finansman sorunu en önemli sorunlar arasında gösterilmiştir. OECD tarafından yapılan "KOBİ'lerin Globalizasyonu" isimli araştırmada da, finansmanın KOBİ'lerin globalleşmesinde ülkeden ülkeye, işletmeden işletmeye değişik oranlarda olmak üzere en büyük engel olduğu ortaya konmuştur. TÜRKİYE'nin AB'ne Katılım Sürecine İlişkin 2002 Yılı İlerleme Raporu'nda "KOBİ'ler" başlığı altında finansman kaynaklarına erişimin, Türk KOBİ'lerinin gelişiminde hala önemli bir engel olduğu vurgulanmakta, yüksek faiz oranları ve yatırım sermayesine erişim eksikliğinin KOBİ'ler için ciddi bir engel olmaya devam ettiği belirtilmektedir(Gözbaşı, 2003).

Finansal sorunlar işletmelerin kuruluş aşamasında öz sermaye yetersizliği olarak başlamakta ve uygun dış kaynak bulmada karşılaşılan sorunlar, yetersiz ve maliyeti yüksek krediler, enflasyon, döviz kuru ve diğer faktörlerle devam ederek KOBİ'leri olumsuz yönde etkilemekte, işletmenin verimlilik ve rekabetini güçleştirmektedir(Yörük vd.,2003).

KOBİ'lerin, yeterince kurumsallaşamamaları sermaye piyasalarından kaynak temin etmelerine imkân vermemektedir. KOBİ'lerin finansal yönetimine ilişkin olarak yapılan çalışmalar, KOBİ'lerimizin %20 oranında borç, %80 oranında ise, özsermaye ile finanse edildiklerini ortaya koymaktadır. Finansman tekniği açısından değerlendirildiğinde teorik açıdan en maliyetli finansman şekli olarak kabul edilen özsermaye ile finansmanın KOBİ'lerimizce bu kadar yoğun olarak kullanılmasının aslında bir zorunluluk olduğu, bunun temelinde banka kredi maliyetlerinin yüksekliği, bürokrasi yoğunluğu ve teminatlandırma problemlerinin yattığı görülmektedir(Oruç vd.,2005).

4. RİSK SERMAYESİ KAVRAMI VE BOYUTLARI

Risk sermayesi genellikle KOBİ'lerle ilgili bir finansman yöntemidir. Teknolojiye dayalı işletmeler, gerek ürünlerinde gerekse üretim süreçlerinde kullandıkları yüksek teknolojik imkanlar sayesinde piyasada önemli rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Teknolojiye dayalı olan bu işletmelerin, piyasadaki rekabet avantajlarını koruyup geliştirebilmeleri için teknolojik gelişmeye süreklilik kazandırmaları gerekmektedir.

Ancak, işletmeler için yüksek maliyetli teknolojik yatırımların uzun yıllar finansmanını karşılayabilmeleri pek mümkün olmamaktadır. İşte işletmelerin karşılaştıkları bu tür finansman sorunlarının çözümü için kullanılabilecek araçlardan bir tanesi de risk sermayesidir. Bu anlamda risk sermayesi finansman modeli, iyi bir iş kurma fikrine ve gerekli girişimcilik yeteneğine ve bilgisine sahip olan ancak yeterli finansman imkanı olmayan girişimcilere fikirlerini hayata geçirmeye imkan verecek finansman sağlayan bir model olarak tanımlanabilir(Akkaya vd, 2001).

Amerika Risk sermayesi Derneği (NVCA) ise risk sermayesini, "önemli ekonomik değerler üretme potansiyeli olan, genç ve hızlı büyüyen firmalara yatırım yapan profesyonellerin sağladığı para" olarak tanımlarken(Yılmaz,2004), İngiltere Risk Sermayesi Derneği (BVCA) "borsaya kote olamayan firmaların

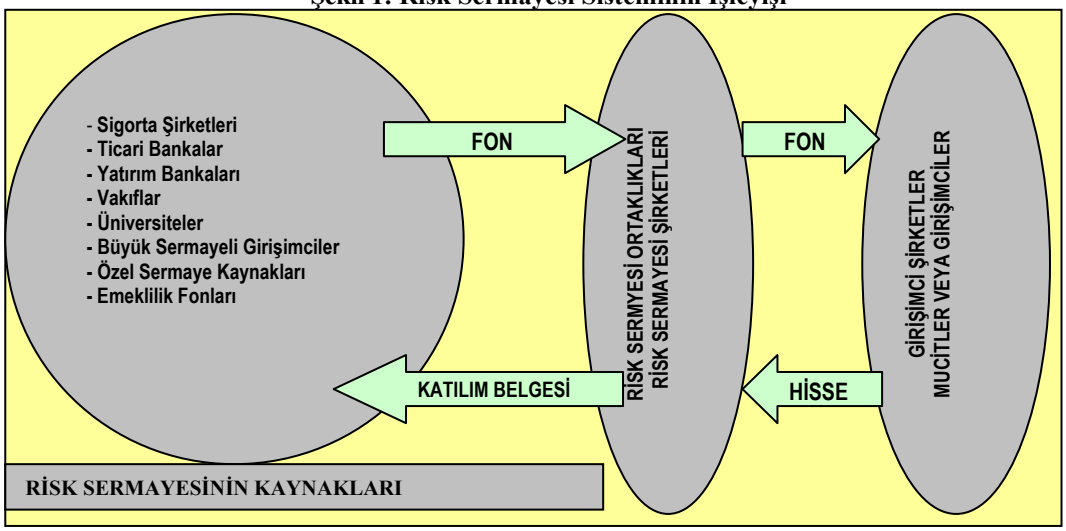
büyüyüp başarılı olabilmeleri için, hisse senetlerinin satın alınması yoluyla uzun vadeli finansman sağlayan para" olarak tanımlamaktadır (Kaya,2004). Risk sermayesi SPK mevzuatında da şu şekilde tanımlanmaktadır; Kurulmuş veya kurulacak olan ve gelişme potansiyeli taşıyan girişim şirketlerine yatırım yapılarak gerçekleştirilen uzun vadeli kaynak aktarım biçimine risk sermayesi yatırımı denir" (SPK Mevzuatı, Seri VIII. No:21). Bu tanıma göre risk sermayesi uzun vadeli ve riskli yatırımların finansmanı için kullanılmaktadır.

Bu tanımlardan hareketle risk sermayesi, teknolojiye dayalı işletmelerin sahip oldukları yeni ürün ve/veya süreçlerin ticarileştirilmesi esnasında karşılaştıkları finansman ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla geliştirilmiş uzun vadeli ve riskli yatırımların finansmanında kullanılan özkaynak benzeri yatırımlar olarak tanımlanabilir.

Risk sermayesi kavramının ortaya çıkmasına ve gelişmesine yol açan ana neden, KOBİ'lere finansal kaynak sağlayan bankalar ve diğer finansal aracı kuruluşların bu tür girişimlere yeterli ve uygun koşullarda fon aktaramamasıdır. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri için kaynak ayırmak, genellikle büyük işletmeler tarafından başarılabilecek bir iş olarak görülmektedir. Buna bağlı olarak yeni üretim teknikleri de genellikle büyük işletmelerce ortaya konulabilmektedir. Fakat bu tekniklerin uygulanmaya konularak hayata geçirilmesinde KOBİ'ler önemli bir yere sahiptirler. Risk sermayesi finansman modelinin ortaya çıkıp gelişmesine yol açan temel neden de bu durumdur. Risk sermayesi şirketleri çeşitli şekillerde topladıkları fonları, yaptıkları inceleme ve değerlendirme çalışması sonucunda seçtikleri girişimcilere ve projeye aktarırlar. Ayrıca risk sermayesi şirketleri, bu girişimcilere yönetsel ve teknik destek de sağlamaktadırlar.

Risk sermayesi Şekil:1'de de görüldüğü gibi, üçlü bir yapı içinde işlemektedir. Bu yapıda yatırımcılar, risk sermayesi ortaklığı ve başta KOBİ'ler olmak üzere risk sermayesinden yararlanan şirketler bulunmaktadır. Modelin işleyişi şöyledir: Kamu ve özel sektörden çeşitli yatırımcıların fonları Risk Sermayesi Ortaklığı'nda toplanır. Yatırım Bankaları, emeklilik fonları, sigorta şirketleri ve kalkınma bankaları gibi çeşitli yatırımcılardan oluşan ortaklar girişim sermayesi fonuna sermaye sağlar. Bu fonlar finansman talebinde bulunan (başta KOBİ'ler olmak üzere, piyasada faaliyet gösteren, yada yeni bir fikri, ürünü olan ve bunu hayata geçirmek isteyen yada genişletmek isteyen) girişimcilerin hisse senetlerine aktarılır. Fonları kullanan işletmeler geliştikçe yatırımlar değerlenir ve fon yatırımcılarına kar olarak geri döner.

Şekil 1: Risk Sermayesi Sisteminin İşleyişi



Kaynak:Yılmaz, 2004.

Risk sermayesi finansman türleri, farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır(İşeri, 2001). Bunlar; Çekirdek Sermayesi(Seed Capital), Başlangıç Finansmanı(Start-Up Capital), Erken Aşama ve Geçit Finansmanı(Early Stage and Gate Financing), Büyüme-Gelişme Sermayesi (Expansion /Development finance), Köprü Finansmanı ve Ara Finansman(Bridge/Mezzanine finance), Satın Alma Destek Finansmanı(Buy-Out finance) dır.

Tablo 3. Yatırım Aşamalarında Zaman-Risk Tablosu

Yatırım Tipi	Zaman (yıl)	Risk
Erken aşama finansmanı - Tasarım Finansmanı (prototip geliştirilme aşaması) - Başlangıç sermayesi (start-up) (iş oluşturma aşaması) - Erken geliştirme (zararda veya yeni kazanç sağlamaya başlamış işletmenin geliştirilmesi)	 7-10 5-10 3-7	 Çok yüksek Çok yüksek Yüksek
Geç aşama finansmanı - Genişleme sermayesi (kurulmuş, karlı işletmenin sermaye ihityacı) - Köprü finansa çıkış öncesi son destekleme finansmanı	 1-3 1-3	 Orta Düşük
Buy-out / Buy-in	1-3	Düşük-Yüksek
Şirket kurtarma finansmanı	3-5	Orta-Yüksek

Kaynak: Tuncel,2000.

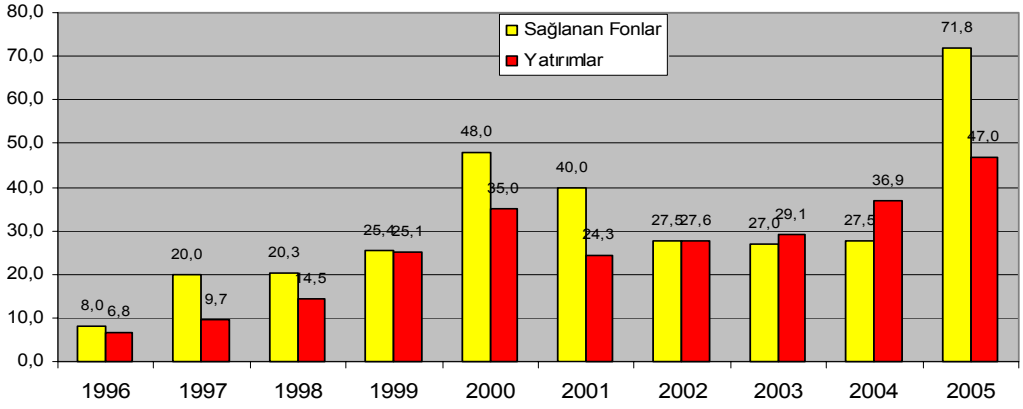
Risk sermayesi bütün yatırım aşamalarını kapsayacak şekilde ele alındığında, girişimcilerin yeni fikirler ve yeni teknolojilerinin uygulamaya geçirilmesi aşamasından başlayarak, bu fikrin gerçekleştirilmesi için işletmenin kurulup ürünün pazarlanması ve piyasada tutunması aşamalarını geçip, büyüyerek belirli bir gelişme düzeyine gelmesinden sonra olgunlaştığında yatırımların satılarak kar edilmesi aşamasıyla son bulur. Bu aşamaların hepsine risk sermayesi yatırımı yapılabileceği gibi herhangi bir aşamada da yatırım yapılabilir. Tablo 3.'de yatırımın bu aşamalarının zaman ve risk tablosu verilmiştir.

5. AB'DE RİSK SERMAYESİ UYGULAMALARININ GELİŞİMİ VE KOBİ'LERE YÖNELİK RİSK SERMAYESİ UYGULAMALARI

5.1. AB'de Risk Sermayesi Uygulamalarının Gelişimi

Bugünkü anlamıyla I950'li yıllarda ABD'de ortaya atılan risk sermayesi kavramı önce bu ülkede daha sonra İngiltere ve Japonya'da geniş uygulama alanı bulmuştur. 1998 yılında Avrupa'da risk sermayesi yatırımları 7 milyar Euro iken ABD'de 12 milyar Euro olmuştur. AB ile ABD arasındaki bu fark şirketlerin ilk aşama yatırımlarında daha da belirgin hale gelmiştir. Bu tür yatırımlar AB'de 1,6 milyar Euro iken ABD'de 4,5 milyar Euro'dur. Avrupa menkul kıymetler piyasası hızla büyüme göstermiş olmakla birlikte ABD NASDAQ borsasına göre çok küçük kalmıştır. 1997 yılında NASDAQ borsası, Avrupa borsaları EASDAQ, EURO NM ve AlM'ın kombine sermaye yatırımlarının üç katı kadar yatırım sağlamıştır. 1996 yılında ABD'de KOBİ'ler, bilişim teknolojileri ve tıbbi bilimler alanlarındaki risk sermayesi yatırımları AB'dekinden 6 kat daha fazla olmuştur(Kuğu, 2004).

Şekil:2;Avrupa Birliği'nde Risk Sermayesi Fonları ve Yatırımların Yıllık Gelişimi(Milyon Euro)



Kaynak: Annual European Private Equity Survey, 2005.

Şekil 2'de görüldüğü gibi Avrupa'da, risk sermayesi yıldan yıla gelişim göstermiştir. Bunun altında yatan en önemli neden ise yapılan hukuki düzenlemeler olmuştur.

20-21 Kasım 1997 tarihlerinde istihdama ilişkin olarak düzenlenen Lüksemburg Konseyi sonuç bildirgesinde Avrupa risk sermayesi piyasalarının istihdam yaratmada önemli rol oynayacağı belirtilmiş ve Komisyon'dan 1998 Konsey toplantısı için AB'de risk sermayesi piyasalarının gelişmesindeki engellerin saptanmasına ilişkin bir rapor hazırlanması istenmiştir. Bu amaçla "Risk Sermayesi: AB'de istihdam yaratmada anahtar" başlıklı bir bildirge yayımlamıştır (Presidency Conclusions, 1997).

Bildirge, KOBİ'ler ve yüksek büyüme potansiyeli bulunan şirketlere özel fon sağlayan risk sermayesi piyasalarının yeni başlayan şirketlerin gelişmesinde önemli rol oynadığını vurgulamıştır. Bildirgede aynı zamanda risk sermayesi piyasalarının istihdam yaratmada araç olarak geliştirilmesinin gerekliliği ile risk sermayesinin AB'de finansman aracı olarak kullanılmasının önündeki engeller ortaya koyulmuştur. Bildirgeyi takiben 1998 Temmuz'da yayımlanan **Risk Sermayesi Eylem Planı** ile AB'de risk sermayesine ilişkin devam eden iyileştirici faaliyetlerle birlikte kısa ve uzun vadede alınması gereken önlemler belirlemiştir(Presidency Conclusions, 1997).

Tablo:4 Risk Sermayesi (RS) Fon Kaynaklarının Karşılaştırılması

ABD	İngiltere	Türkiye
Bağımsız RS ortaklıkları Şirketlerin RS ile ilgili kuruluşları İş geliştirme şirketleri Küçük işletme yatırım şirketleri AR-GE ortaklıkları Özelleşmiş fonlar ve incubator'ler	Bankaların oluşturduğu fonlar Yatırım kuruluşları destekli fonlar BES (Business Expansion Funds) Şirket ve diğer özel sektör fonları Yarı resmi kuruluşların fon kaynakları	Bağımsız RS şirketleri (Vakıf Risk A.Ş., İş Risk A.Ş.) Şirketlerin RS bölümleri Küçük işletmelere yatırım yapan özel şirketler Ar-Ge konusunda faaliyet gösteren özel ortaklıklar Bankaların bu alanda faaliyet gösteren kolları

Kaynak: www.kobinet.org/hizmetler/bilgibankasi/finans/003d.html

Tablo 4'de risk sermayesi fon kaynaklarını oluşturan kuruluşlar açısından ABD, İngiltere ve Türkiye açısından bir karşılaştırma yapılmıştır. Şirketler kurumsallaşmış risk sermayesi kaynaklarından oluşmakta ve özel ortaklıklar şeklinde yapılanmışlardır. Tarihsel süreç içinde baktığımızda bu tür şirketlerin aile şirketleri olarak kuruldukları gözlenmektedir. Günümüzde risk sermayesi sektörüne

aktarılan sermaye, özel ortaklıklar şeklinde olmaktadır. Bu tür şirketlerce finanse edilen firmalar genellikle sınırlı sorumlu şirketler olarak yapılanmaktadırlar. Aynı zamanda bu şirketlerin yönetim kadrolarında risk sermayedarının da söz hakkı vardır. Ayrıca işletme yönetiminde bulunan ortaklar konulan sermayenin %2,5–3'ü oranında yönetim ücreti almaktadırlar (www.kobinet.org). Kısaca risk sermayesi yatırımından sağlanan kazançların %80'i fon sahibine kalırken, % 20'si de risk sermayesi yönetiminde bulunanların payı şeklinde dağıtılmaktadır (Bydrawe, 1992). Dünyada yaygın uygulaması olan risk sermayesi şirketleri, ülkemizde yeni yeni kurulmaya başlamıştır.

5.2. AB'de Risk Sermayesi Finansman Kaynakları

5.2.1. İş Melekleri (Business Angels)

İş melekleri, diğer ifadesiyle gayrı resmi bireysel yatırımcılar, şirketlere yatırım yapmak ve bilgi yada tecrübelerini yatırım yaptıkları şirketle paylaşmak isteyen kişilerdir. Yeni işe başlayan yada kurulu ve büyüme potansiyeli bulunan, borsaya kote edilmemiş şirketlerin ilk aşamalarında gerekli olan finansman için iş meleklerine giderek daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun bir sebebi bankacılık sektöründe düşük marjlar ve yüksek sabit maliyetler nedeniyle küçük işletmelere borç vermenin cazip olmamasıdır. Diğer yandan, risk sermayesi fonları da yüksek sabit maliyetler nedeniyle küçük işletmelere yatırım yapmaktan kaçınmaktadırlar(European Comission, Benchmarking Business Angels Final Report, 2004).

1998 yılında Komisyon tarafından yapılan bir çalışmada, iş melekleri yatırımları için yılda yaklaşık 10 ila 20 milyar Euro'luk bir potansiyelin bulunduğu belirlenmiştir. Çekirdek ve başlangıç sermayesi yatırım potansiyelinin 4,1 milyar Euro (2001 yılı) olduğu göz önünde bulundurulunca iş melekleri yatırım alanının geliştiği daha net anlaşılmaktadır. Avrupa'da aktif iş melekleri 125.000 civarında iken potansiyel yatırımcıların l milyon olduğu tahmin edilmektedir.

Tablo:5. Avrupa'da İş Melekleri Ağlarının Sayısı

Ülkeler	1999	2000	2001	2002	2003	2004 Ortası	2005 Ortası
Almanya	1	43	36	40	40	40	43
Avusturya	1	1	1	1	1	1	2
Belçika	4	6	7	7	7	5	6
İngiltere	49	52	48	48	51	51	35
Çek Cum.	0	0	0	1	1	2	2
Danimarka	0	1	4	6	8	8	8
Finlandiya	1	1	1	1	1	1	1
Fransa	4	13	32	48	48	40	38
Hollanda	1	1	2	2	3	3	5
İrlanda	1	1	1	1	3	1	1
İspanya	0	1	1	2	3	II	20
İsrail	0	1	1	1	2	2	-
İsveç	1	2	2	2	9	28	28
İsviçre	1	3	3	2	3	7	7
İtalya	2	5	12	li	10	12	12
Letonya							1
Lüksemburg	0	0	0	0	0	1	1
Macaristan	0	0	0	0	0	1	1
Malta	0	0	0	0	1	1	1
Monako	0	1	1	1	1	1	0
Norveç	0	0	1	1	3	7	7
Polonya	0	0	0	0	0	1	2
Portekiz	0	0	1	1	1	1	1
Rusya	0	0	0	0	1	4	4
Türkiye	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**2**	**2**
Toplam	66	132	155	177	179	230	227
Sınırötesi Ağlar	0	0	0	0	0	1	1
Toplam						**231**	**228**

Kaynak: EVCA Yearbook- 2005

Yukarıdaki Tablo 5'de yer aldığı gibi, AB'de iş melekleri ağları faaliyetlerinin çoğunluğu İngiltere, Almanya ve Fransa gibi büyük ülkelerde yoğunlaşmaktadır. İngiltere'deki aktif iş melekleri ağları sayısının 20.000 ile 40.000 arasında olduğu tahmin edilmektedir. Bu ağlar vasıtasıyla yılda yaklaşık 0,8-1,6 milyar Euro tutarında 3.000-6.000 adet yatırım yapılmaktadır. Bir iş meleği ağının ortalama yatırım hacmi 200.000 Euro'dur. AB'de İş Melekleri ağlarının gelişimi, 1998 yılında Avrupa İş Melekleri Ağı'nın (EBAN) kurulmasıyla hızlanmıştır. EBAN iş meleklerinin yatırım profilinin artmasını sağlamış, aynı zamanda tecrübe ve örnek uygulamaların yayılmasına ve iş melekleri ağları faaliyetlerinin desteklenmesi amacıyla kamu politikasının şekillendirilmesine katkıda bulunmuştur.

5.2.2. Avrupa Yatırım Bankası Grubu Kaynakları

Avrupa Yatırım Bankası (AYB), AB'nin entegrasyonunu güçlendiren devlet ve özel sektör projelerini finanse etmekte, istikrarlı büyümeye, ekonomik ve sosyal gelişmeye katkıda bulunmaktadır. 1994 yılında, AYB, AB Komisyonu ve AB finansal kurumlarının ortaklığı ile kurulan Avrupa Yatırım Fonu'nun (AYF) amacı KOBİ'lere finansman sağlamaktır. AYB, AYF'nun en büyük ortağıdır ve yönetiminde yer almaktadır. AYF, risk sermayesi çalışmalarına 1997 yılında Komisyon'un "Büyüme ve İstihdam girişimi" kapsamında başlamıştır. 2000 yılında AYF'nin statüsü yeniden düzenlenmiş ve AYB, AYF'ye risk sermayesi sağlama aracı olma görevini devretmiştir. Risk Sermayesi ve garanti faaliyetleri için AYF kendi fonlarını yada AYB ve Komisyon tarafından kendisine verilen çerçeve dahilindeki fonları kullanmaktadır. AYB ve AYF birlikte Avrupa Yatırım Grubu'nu oluşturmaktadır (AYG). Avrupa Yatırım Fonu'nun AB ve yeni katılan ülkelerde KOBİ'leri destekleyen 191 risk sermayesi fonuna 2,55 milyar Euro'dan fazla yatırımı bulunmaktadır(Sarı, 2005).

Avrupa Yatırım Fonu'nun risk sermayesi faaliyetleri iki fon kaynağı tarafından desteklenmektedir:

- Avrupa Yatırım Bankası Grubu'nun sermayesi: AYF'nin yatırımlarının büyük bölümünü oluşturmaktadır.
- Avrupa Komisyonu'nun sermayesi: iki ayrı program çerçevesinde tahsis edilmektedir.
  - AYF Başlangıç Sermayesi
  - Çekirdek Sermayesi
  -

AYF faaliyetleri, ilk aşamalarındaki yenilikçi ya da AR-GE çalışması yapan işletmelere risk sermayesi sağlanması üzerine yoğunlaşmış, diğer yandan birçok AB ülkesinde genel amaçlı KOBİ fonlarının gelişmesinin desteklenmesine katkı sağlamıştır. Tablo:'5'de görüldüğü gibi, 2004 sonu itibariyle AYB kaynakları kullanılarak risk sermayesi fonlarına yapılan yatırım tutarı 2.579,3 milyon Euro'dur. Coğrafi dağılım açısından AYB portföyünün %31'ini çoklu ülke işlemleri oluşturmaktadır.

Tablo 5 : AYF Kümülatif Portföy Hisse Senedi Yatırımlarının Ülkelere Göre Dağılımı

Ülke	Tutar (milyon Euro)	Ülke	Tutar (milyon Euro)
Çoklu-Ülke*	857,1	İrlanda	99,4
Almanya	249,9	İsveç	61,4
Avusturya	53,9	İtalya	244,1
Belçika	37,4	Macaristan	10
Danimarka	43,6	Hollanda	21,3
Finlandiya	69,4	Lüksemburg	18,7
Fransa	401,4	Yunanistan	20
İngiltere	391,7	**TOPLAM**	**2.579,3**
* Yatırım Tutarının %25 ve daha fazlası dier ülkelerde gerçekleşmesi halinde.			

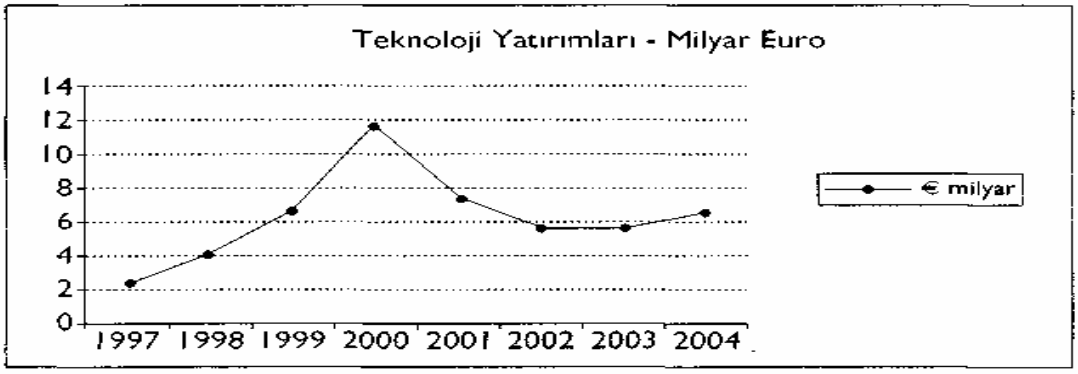
Kaynak: Çapanoğlu,2005.
Kaynak: EVCA Yearbook- 2005

5.3.3. AB Teknoloji Yatırımları

Avrupa'da teknoloji yatırımları **2004** yılında her düzeyde artış göstermiştir. Toplam teknoloji yatırımlarının %57'sine ulaşan teknolojiye dayalı risk sermayesi yatırımları %I8 artmıştır. Teknoloji buy-out ve buy-in yatırımları da %26 artarak toplam teknoloji yatırımları içindeki payını 2003 yılındaki %23 seviyesinden 2004 yılında %41'e çıkarmıştır. Buna karşın ilk aşama ve genişlemeye yönelik teknoloji yatırımlarının toplam risk sermayesi yatırımları içindeki payı 2003'te %9,4'ten 2004'te %9'a düşerek 2,5 milyar Euro düzeyine inmiştir(Yılmaz,2004).

Şekil 3'de görüldüğü gibi, Avrupa'da teknoloji yatırımları 1997 yılında 2 milyar Euro dolayında iken 2000 yılına kadar oldukça yüksek bir trend izlemiş ve 2000 yılının ortalarında en yüksek seviyeye ulaşarak 12 milyar Euro'ya yaklaşmıştır. Ancak, 2001 yılından itibaren düşüş eğilimine giren teknoloji yatırımları 2002 yılından itibaren eski yüksek seviyelerini koruyamamakla birlikte tekrar artmaya başlamıştır. Düşüşte dünya genelinde yaşanan ekonomik durgunluğun önemli etkisi bulunmaktadır.

Şekil 5. Teknoloji Yatırımları



Kaynak: Çapanoğlu, 2005.

*Teknoloji yatırımları özel hisse senedi yatırımları ve risk sermayesinin bütün aşamalarını kapsamaktadır. ** Teknoloji tanımına 1999 yılından sonra yayınevleri dahil edilmemiştir. Bu nedenle 1997 ve 1998 verileri ile tam karşılaştırılabilir değildir.

6. TÜRKİYE'DE RİSK SERMAYESİ UYGULAMALARI VE GELİŞİMİ

Risk sermayesi kavramı ülkemize 1990'lı yıllarda girmiş fakat yasal zemine oturtulması 90'lı yılların sonunu bulmuştur. En son 2003 yılında Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı (RSYO) yapısındaki eksiklikler nedeniyle SPK yeni yasa düzenlemesi yaparak bazı kısıtlamaları kaldırmıştır. Risk sermayesi uygulamaları, SPK tarafından yasal düzenlemelerin yapılmasından önce, Türkiye'de işletmelerin, finansman ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, yurt dışından ucuz maliyetli fon aramaları veya yurt dışında faaliyet gösteren risk sermayesi fonlarının Türkiye'ye yatırım yapma fikrinden ortaya çıkmıştır(Şirvan, 2002).

Ülkemizde ilk risk sermayesi yatırımı yapan, Vakıf Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş., 1996 yılında Vakıf Bankası'nın bir yan kuruluşu olarak kurulmuştur. Bankadan bağımsız özerk bir yapıda yönetilmektedir. Şirketin kayıtlı sermaye tavanı 2 Trilyon TL ve ödenmiş sermeyesi 250 Milyar TL'dir. Vakıf risk tarafından yatırım yapılan şirketler sektörel, teknik ve finansal analiz sonucunda belirlenmektedir. Bu aşamada yazılım, bio-teknoloji, kompozit malzeme ve makine imalat sektörleri öncelikli sektör olarak tercih edilmektedir. Şirket 2000 yılı içinde borsaya kote olmuştur. Portföyünde üç şirket yer almaktadır. Şirketin ilk yatırımı, ODTÜ-KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezi'nde faaliyet göstermekte olan Teknoplazma A.Ş. dir. Fiziksel buharlaşma yöntemi ile çalışan bir kaplama reaktörünü Türkiye'de ilk kez tasarlamış ve üretmişlerdir. Vakıf risk A.Ş. sözleşmede yazılı süre sonunda (5 yıl) hisseleri ya firmaya geri satarak yada şirket borsaya kote olursa borsa'da satarak ortaklıktan ayrılacaktır.

İkinci yatırımları ise, Ege Serbest Bölgesinde faaliyete başlayan İnova Biyoteknoloji A.Ş. dir. Hepatit A, hepatit B, HIV, vs. gibi hastalıklar ile hamileliğin hızlı bir şekilde teşhis edilmesinde kullanılan tanı kitlerinin biyoteknolojik yöntemlerle üretilmesini gerçekleştirecektir. Üçüncü yatırımları ise, bir İnternet servis sağlayıcısını bünyesinde bulunduran Ortadoğu yazılım Hizmetleri A.Ş. 'dir. ODTÜ yerleşkesi içinde faaliyet gösteren şirket Türkiye'nin ilk İnternet servis sağlayıcısı TR-NET'i kurmuştur.

İş Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş., 200 trilyon kayıtlı sermaye ile, 20 trilyon TL başlangıç sermayesi olarak Haziran 2000 tarihinde kurulmuştur. Şirkete İş Yatırım % 45, İş Faktoring % 1, Yatırım Finansman % 1,5, Destek Reasürans % 5, Anadolu Sigorta % 7,5, İş Finansal Kiralama % 7,5, TTGV % 12,5, TSKB % 20 payla ortak olmuşlardır(http://www.isrisksermayesi.com.tr).

İlk yatırımını ise % 10 payını satın alarak PROBİL'e yapan İş Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş., ikinci yatırımını İletişim Teknoloji Danışmanlık (ITD) Ticaret A.Ş.'ye yapmış ve % 30,99 oranında ortak olmuştur(Dünya Gazetesi,21.01.2003). Daha sonra üst gelir grubuna sunduğu lüks hizmetle hatırlanan CİNEMARS'a % 50 payla ortak olmuştur . Dördüncü yatırımında ise % 50,1'ini satın alarak 'IP Telefon' aracılığıyla altyapı üzerinde çalışan Türk yazılım firması NEVOTEK'e ortak olmuştur.

Bir diğer risk sermayesi şirketi olan KOBİ A.Ş.'nin ödenmiş sermayesi ise 1 trilyon TL olup, TOBB % 35,83, Halk Bankası % 31,47, KOSGEB % 9,44, TESK % 0,31, Halk Leasing % 4,72, İzmir Ticaret Odası % 6,29, Ankara Sanayi Odası % 3,15, Ege Bölgesi Sanayi Odası % 3,15, İstanbul Sanayi Odası % 3,15, Adana Sanayi Odası % 0,79, Manisa Ticaret ve Sanayi Odası % 0,20, Denizli Sanayi Odası % 0,10, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası % 0,10, Adapazarı Ticaret ve Sanayi Odası % 0,31, Antalya Ticaret ve Sanayi Odası % 0,31, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası % 0,31, Manisa Sanayi Odası % 0,10, Erzurum Sanayi Odası % 0,15, Samsun Ticaret ve Sanayi Odası % 0,04, Giresun Ticaret ve Sanayi Odası % 0,04, Balıkesir Sanayi Odası % 0,04 payla 21 ortakla kurulmuştur. KOBİ A.Ş. SPK'ya 10.11.2003 tarihli başvurusuyla 30 trilyon TL kayıtlı sermaye ile kurulmuştur (http://www.spk.gov.tr).

Bu temel uygulamaların yanında, Türkiye'de yapılan diğer bazı küçük ölçekli risk sermayesi uygulamaları da bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

1991 yılında Banker Trust ile Türk Petrol Holding'in ortaklığında gerçekleşmiştir. Bu girişim Banker Trust'un Türkiye ile ilgili politikasının değişmesinin ardından 50 Milyon $ iade edilmesi ile son bulmuştur. 1993 yılında risk sermayesini teşvik etmek amacıyla bazı düzenlemeler yapılmış ve dönemin birçok bankası bu fırsattan yararlanmak için risk sermayesi ortaklıkları kurmuşlardır. Bu girişimlerden Vakıf Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı Şirketi hariç, diğerleri başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Yılmaz,2004).

1995 yılında Sparx Asset Management Türkiye'de yatırım yapmak üzere ofis açmıştır. Sparx, Türkiye'de 7 şirkete toplam 40 milyon $ tutarında yatırım yapmıştır. Yaptığı yatırımlardan (Ünal Tarım ve Arat Tekstil) ikinci yılın sonunda halka arz yoluyla önemli oranlarda kar sağlayarak çıkarken, Aba Ambalaj'a yaptığı yatırım başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Halihazırda GSD, Tekstilbank, Rantleasing, Eka Elektronik ve bir biyoteknoloji firmasına yatırımları bulunmaktadır.

Fiba Holding'in bir PE (Private Equity) fonu olarak kurduğu Girişim Holding sadece bir yatırım yapmış ve Gima'nın çoğunluk hissesini Dedeman Holding'den almıştır.

Commercial Capital şirketi Türkiye'de 30 bin şirkete 2 milyon $ yatırırken, Turkven şirketi 2.500 şirkete 10 milyon $ ve PDF şirketi ise 1.000 şirkete 25 milyon $ yatırmıştır (Bosut, 2003).

Koç topluluğu bünyesinde 2000 yılında kurulan Bilgi Grubu, IT ve yeni ekonomi alanında faaliyet gösteren firmaları bünyesinde toplamaktadır. Koç Sistem, Koç Net, Ultra TV, GVZ, Biletix, Comsalt, Kangurum v.b. şirketlerdir ve 2000 yılı içinde bu şirketlere risk sermayesi olarak 20 milyon $ yatırılmıştır (Tozkoparan, 2000).

Ata Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş. (Ata Invest) fonlarını daha çok gelişme aşamasındaki firmalara aktarmaktadır. 1995 yılından bu yana 5 ayrı projeye fon yatırmış ve son olarak ABD ve İngiltere sermayeli olarak kurulan AIG'in Türkiye'de kullandıracağı 100 milyon $'ı yönlendirmektedir (Tozkoparan, 2000).

İLAB, internet sektöründe yatırım yapmak için 2000 yılında kurulmuş olup, 20 milyon $ fona sahiptir. Bugüne kadar Kariyer.Net, İleri teknoloji Merkezi, DigiLane, Nokta.com gibi projelere yatırım yapmıştır (htpp:/www.ilab.com.tr).

Finans Yatırım Menkul Değerler A.Ş. (Finans Invest), risk sermayesi için ayırdığı özel bir fonu olmamakla beraber, özel iştirak anlayışıyla büyüyen sektörlerdeki pazar payı yüksek şirketlere aracılık sağlamaktadır. Türk Nokta Net Bilgi Hizmetleri A.Ş. (Tuk.Net)'nin hisselerini Hacı Ömer Sabancı Holding'e satmıştır. Link Yazılım ve Arena Bilgisayar'ın halka arzlarını gerçekleştirmiştir (Tozkoparan, 2000).

Intel, risk yatırım kuruluşu olan Intel Capital'in dijital ev için yenilikçi teknolojiler geliştiren 5 şirkete 200 milyon $ değerinde ek yatırım yapmıştır. İlk kez yatırım yapılan ve geniş bant ağ hizmetleri yazılım şirketi olan Cablematrix, tüketiciye yönelik elektronik cihazlar için yazılım geliştiren Mediabolic, dijital ev teknolojisi için yazılım ve hizmet sağlayan Pure Networks, dijital eğlence için ağ çözümleri sağlayan BridgeCo AG ile yayıncılık ve gerçek zamanlı medya araçları ve sistemleri şirketi Envivio, kesintisiz finansman desteği almıştır (PCnet, 2004).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Risk sermayesi, yeni teknoloji geliştiren ve özgün fikirleri olan firma yada bireylere bu girişimlerini gerçekleştirmede kaynak sağlamak amacı ile kullanılan alternatif bir yöntemdir. Girişimcilerin, başlangıç ve gelişme aşamasında olan, dolayısıyla yüksek risk içeren projelere geleneksel finansman araçlarından fonlamada zorlanmaları nedeni ile bu piyasalarda gelişme kaydedilmiştir. Amaç, bir anlamda geleceği olan yeni fikirlere yatırım sonucu büyük kazanç elde etmek olmaktadır. Söz konusu piyasaların en önemli özelliği şirketin yaşam sürecinde özellikle fikir ve başlangıç aşamasında son derece sıkıntı yaşayan ve finansal piyasalardan istedikleri gibi borçlanamayan KOBİ'lere kaynak sağlamaktır**.**

Teknolojik yeniliğe açık, başarı ihtimali yüksek potansiyel girişimcilerin desteklenerek hayata geçirildiği bir model olan Risk Sermayesi, AB ve diğer gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında, henüz Türk finans sistemi içinde etkin bir yere ulaşamadığı görülmektedir. Çünkü ülkemizde finansal sistem önemli ölçüde bankacılık sektörüne bağlı bulunmakta ve özellikle de KOBİ'ler, geleneksel finansman sistemi olan bankacılık sektöründen yeterli ölçüde yararlanamamaktadırlar. İşte Risk Sermayesi finansman modeli, bu girişimcilere sağlıklı ve uygun bir şekilde kaynak sağlanabilmesi için alternatif bir model olmaktadır.

Risk sermayesinin başarısı, ülkeden ülkeye değişmekle birlikte, büyük ölçüde uygulandığı ülkenin toplumsal ve ekonomik durumuna, aynı zamanda o ülke ekonomisinin ulaştığı pazar ekonomisi seviyesine de bağlı bulunmaktadır. Eğer ulaşılan seviyede, gereken ölçüde sermaye (kaynak) hareketliliğine ulaşılmamışsa tatmin edici uygulama sonuçlarının elde edilmesi mümkün olmayacaktır. Bu bağlamda, ülkede etkin bir sermaye piyasasının varlığı, risk sermayesi uygulamalarının başarıya ulaşmasına büyük katkı sağlayacaktır. Çünkü risk sermayesi şirketi yatırımlarını ya ana firmaya geri satacak, ya da borsada halka arz edecektir.

Dünya'daki risk sermayesi yatırımlarının hemen hemen yarısı bilgi teknolojileri sektörüne aktarılmıştır. Türkiye'de ise risk sermayesi, daha çok kurulu olan KOBİ'ler için finansman modeli alternatifleri arasında gösterilmektedir. Bunun sonucunda da, Türkiye'de risk sermayesi dünya ülkelerinde olduğu gibi yeterli sermaye hareketliliğinin olmamasından dolayı, KOBİ'lere finansman alternatifi olarak düşünülmesi konusunda başarılı olamamaktadır. Ancak Türkiye'de etkin bir risk sermayesi uygulamasının bilgi teknolojileri sektörüyle başlaması ise, kısa ve uzun vadede verimli olacağı dünyadaki uygulamalardan görülmektedir.

Türkiye'deki risk sermayesi uygulamalarının dünyadaki uygulamalarla karşılaştırıldığında 3 temel şirket ve birkaç küçük uygulama dışında büyük oranda başarısızlıkla sonuçlandığı görülmüştür. Fakat 10 Kasım 2003 tarihinde kurulan KOBİ A.Ş. adlı risk sermayesi şirketi ise hemen hemen bütün sanayi odalarını, bankaları ve KOBİ'lerle ilgili kuruluşları kapsayan ve aralarında konsensüs sağlanarak kurulan yeni bir risk sermayesi girişimi olarak bu alanda önemli bir atılım olmuştur.

Bu bağlamda yapılması gerekenler;

- Türkiye'de daha henüz gelişme aşamasında olan bu yatırımlara sağlanacak devlet desteği ve uygulanacak teşvikler ile özel sektörün bu konuya olan ilgisi arttırılabilir.
- Yapılacak olan yatırımların sigortalanması sağlanabilir,
- Emeklilik Fonları, Sigorta Şirketleri, Yatırım Bankaları gibi kurumsal yatırımcıların sermaye piyasasındaki önemi artırılarak bunların risk sermayesi kuruluşlarına yatırım yapmaları desteklenebilir.

KAYNAKLAR

AKKAYA, Cenk@ İÇERLİ, Yılmaz;KOBİ'lerin Finansal Problemlerinin Çözümünde Risk Sermayesi Finansman Modeli, Dokuz Eylül Üniversitesi Sos. Bil. Enst. Dergisi, Cilt 3, Sayı:3, 2001.

Annual European Private Equity Survey, Conducted on Behalf of EVCA by Thomson Financal and PricewaterhouseCoopers, 2005.

Annual European Private Equity Survey; Conducted on Behalf of EVCA by Thomson Financal and PricewaterhouseCoopers, 2005.

BOSUT, L..;Private Equity and Venture Capital in Turkey, Venture Capital and Private equity year Book 2003/04 A Euromoney Publication, PDF Corporate Finance, www.pdf.com.tr

BYDRAWE, W. D.; Venture Capital at The Crossroad, Boston: Harvard Business School Press, 1992.

ÇAPANOĞLU, Sema Gençay; Avrupa Birliği'nde Risk Sermayesi Uygulamaları Ve Türkiye, İKV Yayını, Yayın No: 190–2005.

DOĞAN, Özlem İ.@ MARANGOZ, Mehmet; KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Dış Ticaret Dergisi, Sayı: 24, 2002.

European Comission, Benchmarking Business Angels Final Report, 2004

EVCA, Annual Report, 2005.

GÜNDÜZ, A.Yılmaz; Geçmişten Günümüze Ekonomik Yönleriyle Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler: Malatya Örneği, Uluslararası Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde Kobiler: Türkiye Ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu-Bandırma, 2005.

htpp:/www.ilab.com.tr

http://www.die.gov.tr

http://www.isrisksermayesi.com.tr

http://www.kobinet.org.tr/kos.htm

http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm,

İŞERİ, Müge; Risk Sermayesi Ve Türkiye'deki Geleceği, Türkmen Kitabevi, İst., 2001.

KAYA, Abdullah;Dünya'da ve Türkiye'de Risk Sermayesi, *Sermaye Piyasası Kurulu,* Cumhuriyetin 80. Yılına Armağan, Yayın No.: 147, Cilt: 2, Ankara, Mayıs 2004, s. 481 – 557.

KUĞU, Tayfun D.; Finansman Yöntemi Olarak Risk Sermayesi,CBÜ İ.İ.B.F.Dergisi,Cilt11,Sayı2, 2004.

OKTAY, Ertan@ GÜNEY, Alptekin; Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri, 21.Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyum Bildirileri –Kıbrıs 2002.

ORUÇ, Bora @ UYSAL, Erkan; KOBİ Finansmanında Alternatif Bir Çözüm: Sermaye Piyasaları, Uluslararası "Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri" Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, Bandırma , 19-22 Mayıs 2005.

PCnet Bilgisayar ve İnternet Dergisi; İntel'den 200 milyon $'lık Yatırım, Yıl: 8, Sayı: 86, Kasım 2004.

Presidency Conclusion, Extraordinary European Council Meeting on Employement, Lüxemburg, 1997.

SARI, Arzu O.; Avrupa Birliği'nde Kobi Destek Mekanizmaları Ve Türkiye, İKV Yayını–188- 2005.

SCARBOROUGH, Norman M.@ ZIMMERER, Thomas W.; Effective Small Business Management. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

ŞİRVAN, Nesrin; Risk Sermayesi ve Türkiye'de Uygulanabilirliği, www.iubam.org\risksermayesi.pdf., 2002

TOZKOPARAN, G.;Türk İnternetinde Finans Uygulamaları, htpp:/www.turk.internet.com., 28.11.2000

TUNCEL, Kürşat; Risk Sermayesi Finansman Modeli, SPK Yayınları,Yayın No:37, ANKARA, 2000.
www.evca.com.
www.spk.gov.tr
YILMAZ, Beytullah; KOBİ'lerin Finansman Sorunlarına Bir Çözüm Önerisi: Risk Sermayesi Finansman Modeli, Dış Ticaret Dergisi, Sayı:33, Ekim 2004.
YILMAZ, Sibel @TURAN, Başak; Avrupa Birliği Finansal Entegrasyon Sürecinde Risk Sermayesi Eylem Planı, Geleneksel Finans Sempozyumu–2004 s.s. 245-263.
YÖRÜK, Nevin@BAN, Ünsal; KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.

KOBİ'LER FİNANSAL DESTEKLERİ KULLANMA YETKİNLİĞİNDE Mİ? (MUĞLA İLİNDE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA)

Ali SAYILIR
Muğla Üniversitesi
Serkan DİRLİK
Muğla Üniversitesi
Sevgim MERCAN
Muğla Üniversitesi

ÖZET

KOBİ'ler ülke ekonomilerine ve toplumsal hayata katkıları bakımından çok önemlidir. İmalat sanayinin neredeyse tamamını oluşturan KOBİ'lere yönelik çeşitli alanlarda destekler sağlanmaktadır. KOBİ'lerin bu destekleri kullanarak mevcut sorunlarına çözüm bulmaları hedeflenir. Bu çalışma da KOBİ sahiplerinin veya yöneticilerinin ülke ve AB kurumlarının sağladığı destekten yararlanma bilincinde, arzusunda ve kabiliyetinde olup olmadıkları, desteklerden yararlanamıyorlar ise bunun nedenleri ve bölgede destek alan işletmeler üzerinde, desteklerin yarattığı etki de ortaya konmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, KOBİ'lere sağlanan destekler

1. GİRİŞ

Günümüzde KOBİ'lerin katma değer ve istihdam yaratıcı etkileri tüm ülkeler açısından oldukça önemli boyutlardadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik ve sosyal yaşamın istikrar unsuru olan KOBİ'ler, istihdam olanaklarının sürekli arttırmada, bölgesel eşitsizlikleri gidermede, gelir dağılımını dengeli hale getirmede önemli bir işlevi yerine getirmektedir.(İraz, 2005: 215-216).

KOBİ'lerin, sadece ekonomik hayata değil, sosyal hayatta da önemli rolleri vardır. KOBİ'ler, ülkede geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarını gidermede, mülkiyeti geniş bir alana yaymada, istihdam olanağı meydana getirip, bunu sürdürmede ve demokratik hayatı canlı tutmada önemli bir güçtür. Tüketicilerin günlük, sürekli ihtiyaçlarını karşılamaları, toplumun tüm kesimleri ile direkt ilişki kurabilmeleri, tüketici isteklerine ve yeniliklere hızla uyum sağlayabilmeleri KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal hayatta istikrar unsuru olmalarının göstergeleridir. (Akgemci, 2001: 16).

Özellikle son yirmi yıl içerisinde üretimde, rekabette, yeni iş yaratma ve toplumsal bütünleşmenin sağlanmasında önem kazanan KOBİ'lerin yarattıkları bu değerin farkına varan dünya ülkeleri, KOBİ'leri desteklemeye yönelik çeşitli uygulamaları başlatmışlardır. KOBİ'lerin önemini gören ve destek sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunan bir diğer devletler topluluğu ise Avrupa Birliği'dir. AB, KOBİ'lere yönelik çeşitli program ve projeler ile finansal destekler sağlamaktadır. (Küçükyılmazlar, 2004: 7).

Ülkemizde de KOBİ'lere çeşitli alanlarda destekler sağlanmaktadır. KOBİ'lerin sağlanan bu desteklerden yararlanmaları mevcut sorunlarını aşabilmeleri için çok önemli fırsatlar sunmaktadır. İşletmelerin bu fırsatlardan yararlanarak faydalı birer araç haline getirmek ise kuşkusuz KOBİ sahip veya

yöneticilerinin bilgi ve becerileriyle yakından ilgilidir. KOBİ yönetici veya sahiplerinin KOBİ'lere sağlanan desteklerden yararlanma becerilerini geliştirmeleri sayesinde birçok sorunlarına çözüm bulmaları kaçınılmazdır. Bu çalışmada öncelikle Küçük ve Orta Boy Ölçekli İşletme tanımı, ülke ekonomisindeki yeri ve önemi ele alınmış, daha sonra KOBİ'lere sağlanan yurt içi ve yurt dışındaki destekler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında Muğla ilinde faaliyette bulunan KOBİ'lerden seçilen örneklem üzerine anket çalışması yapılmış ve bulgular incelenerek sonuç kısmında önerilere yer verilmiştir.

2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME (KOBİ) TANIMI, ÜLKE EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ:

Türkiye'de kısa bir süre öncesine kadar KOBİ tanımı konusunda bir belirsizlik yaşanırken Bakanlar Kurulu'nun 19.10.2005 tarihli, 5674 sayılı yazısında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması hakkında yönetmelik ile ortak bir KOBİ tanımı yapılmıştır. Bu yönetmeliğe göre KOBİ; 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı yada bilanço büyüklüğü 1 milyon YTL'yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler mikro işletme, 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı yada bilanço büyüklüğü 5 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler küçük işletme, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı yada bilanço büyüklüğü 25 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler orta büyüklükteki işletmeler olarak tanımlanmaktadır. (18.11.2005 Tarih ve 25997 Sayılı Resmi Gazete)

Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı sonuçlarına göre 2002 itibariyle ülkemizdeki toplam işletme sayısı içinde 10'dan az işçi çalıştıran mikro ölçekli firmaların payı % 96,32, 10-49 işçi çalıştıran küçük ölçekli firmaların payı % 3,09, 50-250 işçi çalıştıran orta ölçekli firmaların payı % 0,48'dir. Bu itibarla, Türkiye'deki işletmelerin % 99,89'u AB uyumlu KOBİ tanımına girmektedir. KOBİ'lerin önemli bir bölümünün de mikro ölçekli firmalar olduğu görülmektedir. Ülkemizdeki KOBİ'ler ayrıca toplam işgücünün %76,7 sini istihdam etmektedir. Katma değerin %38'lik bir bölümünü yaratan küçük ve orta ölçekli işletmelerin gerçekleştirilen toplam yatırımlar içerisindeki payı %27'ye ulaşmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik, sosyal ve siyasal istikrarın sürekliliğinin sağlanmasında katkıları da dikkate alındığında, bu işletmelerin ulusal ve küresel iş dünyası açısından önemi ortaya çıkmaktadır. (DİE 2002 GSİS).

KOBİ'lerin en önemli sorunu, kredi ve finansmandır. Kar marjı düşük olan KOBİ'lerin gerek yatırım, gerekse işletme sermayesi oluşturmada uzmanlaşmış bankaların, hem yetersiz hem de kaynaklarının ihtiyaca cevap verememelerinden dolayı bu kaynaktan yararlanamayan sanayici, genel banka sistemine ve kredilerine başvurduğu anda da bir takım bürokratik uygulamalar, ödeyemeyeceği kadar yüksek faiz oranları ve ödeme koşulları ile karşılaşılabilmektedir. (Çelik ve Akgemci, 1998: 83; Erez, 1994: 6). KOBİ'ler yüksek faiz, ağır teminat koşulları, vade süresi ve kredi miktarının yetersizliği nedeniyle finans kurumlarından yeterli kredi sağlayamamaktadırlar. (Yörük, 2001: 48).

Girişimci kredisi ve işletme sermayesi ihtiyaçları yabancı kaynak ile karşılanabilen KOBİ'ler menkul kıymet ihracı ile fon sağlamamaktadırlar. KOBİ'lerin sermaye piyasalarından yararlanamamaları sadece menkul kıymet ihracı konusu ile sınırlı kalmamakta, risk sermayesi ve finansal kiralama gibi mali enstrümanların fazla yaygınlaşmaması veya hedef kitle olarak KOBİ'lerin belirlenmemiş olması da altarnatif kaynak sağlama açısından sıkıntı yaratabilmektedir. (Çetin, 1996: 166).

Bu nedenlerden dolayı ülkemizde KOBİ'ler, diğer ülkelerdekine göre kredi hacminden daha az yararlanmaktadırlar. KOBİ'lerin toplam kredilerden aldığı pay yaklaşık % 6-8 düzeyindedir. Bu oran ABD'de % 43, Almanya'da %35, Hindistan'da % 15, Japonya'da % 50, İngiltere'de % 27, Güney Kore'de % 47, Fransa'da % 48 civarındadır. (Yılmaz; 2003: 13). KOBİ'lerle ilgili olarak yapılan çalışmalarda en önemli sorunun finansal sorun olduğu vurgulanmaktadır. Finansal sorunlar işletmelerin kuruluş aşamasında özsernaye yetersizliği olarak başlamakta ve uygun dış kaynak bulmada karşılaşılan sorunlar, yetersiz ve maliyeti yüksek krediler, enflasyon, döviz kuru ve diğer etmenlerle devam ederek işletmeyi olumsuz yönde etkilemekte, işletmenin verimlilik ve rekabetini güçleştirmektedir. (Yörük ve Ban; 2003: 39).

Şamiloğlu (2000) KOBİ'lerin finansman sorunları üzerine Adana ilinde yapmış olduğu çalışmasında KOBİ'lerin finansman konusunda yaşadıkları sorunların en başında kredi faizleri, ikinci sorun olarak özkaynak yaratamama, üçüncü sorun olarak da kredi bulamamak olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Yabancı kaynak temininde de birinci sıradaki güçlük kredi faizlerinin yüksek olmasıdır. KOBİ'lerin kredi temin ederken bankaların teminat ve kefalet işlemlerine karşı tutumlarının % 37.5'inin zorlayıcı, % 25'inin adaletsiz, % 20'sinin de caydırıcı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yücel (2001), KOBİ'lerde çalışma sermayesi ve finansal yönetim uygulamaları adlı üç ilde yapmış olduğu çalışmasında; KOBİ'lerin yatırım projelerini değerlendirirken geri ödeme süresi yöntemini daha çok kullandıklarını, yatırımlarının finansmanında banka kredisi kullanmak yerine özkaynaklara ağırlık verdiklerini ve banka kredilerinden yararlanma oranlarının düşük olduğunu belirlemiştir. Yanı sıra, stok ve nakit yönetimine daha fazla önem verdikleri, fakat leasing, factoring gibi modern finansal tekniklerden yararlanma oranlarının düşük olduğu da saptanmıştır. Ayrıca araştırmasında, KOBİ'lerin finansal sorunlarının sadece kaynak sağlamak değil; var olan kaynakların etkin ve verimli kullanılamaması olduğunu belirtmiştir. Çonkar da (2001) Kayseri ilinde KOBİ'ler üzerine yapmış olduğu çalışmada KOBi'lerin banka kredilerin kullanma oranlarının düşük olduğu, yeni finansal yöntemlerin yeterince kullanılmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Yörük (2001), KOBİ'lerin kredi yoluyla finansmanında karşılaştıkları sorunlar üzerine Tokat ilinde yaptığı çalışmada kredi temini sırasında formalitelerin ağırlığı, kredilerin istenilen zamanda sağlanamaması ve teminat koşullarının ağırlığı nedeniyle KOBİ'lerin banka kredilerini kullanma oranları düşük olduğunu belirtmiştir. Özdoğan (2001) Kuşadası'nda faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerine yaptığı araştırmada sorunların en başında finansman sorunun geldiğini, buna rağmen büyük bir kısmının finansal konularda danışmanlık hizmeti almadıklarını, kuruluş aşamasında işletmelerin banka kredilerinden yararlanmalarının çok düşük olduğunu belirtmiştir. Delice (2001) Kayseri ve Nevşehir illerinde yaptığı Eximbank Kredilerinin ihracata yönlendirmesi üzerine çalışmasında ankete katılan işletmelerin % 37 si krediler hakkında yeterli bilgi sahibi olmadıklarını, % 29, 6 sının da bürokratik işlemlerin çokluğu ve karmaşıklığı nedeniyle kredilerden yararlanmadıklarını ortaya koymuştur. Karabıçak ve Altuntepe'nin (2001) KOBİ'lerin kredi yoluyla finansmanı adlı çalışmalarında işletmelerin büyük bir kısmın faiz oranlarının çok yüksek olması nedeniyle kredi kullanamadıklarını belirtmişlerdir. Oktay ve Güney de (2002) çalışmalarında işletmelerin büyük bir kısmının faiz oranlarının yüksek olması nedeniyle kredi bulmada güçlük çektiklerini, bu nedenle kredilerden uzak durulduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Ayrıca finansman kaynakları içinde özkaynak payının yüksek olduğunu ve kendi kayaklarıyla işlerini sürdürdüklerini belirtmişlerdir. Ören (2003) çalışmasında işletmelerin finansman sorunlarını çözmede KOBİ teşviklerinden veya diğer kredilerden yararlanma oranın çok düşük olduğunu ve AB'de KOBİ'lere sağlanan devlet yardımları konusunda büyük bir kısmının bu konuda bilgisiz olduklarını tespit etmiştir. Yörük ve Ban (2003) Amasya, Sinop, Samsun ve Tokat illerinde yapmış oldukları araştırmada KOBİ'lerin en önemli sorunun kredi temini sorunu olduğu ve bu sorununun da en önemli nedeninin formalitelerin ağırlığı ve teminat güçlüğü olduğu, işletmelerin büyük bir kısmının yatırımlarının finansmanında sermaye artırımını kullandıkları bulgularına ulaşmışlardır. Benzer bulgulara Akdiş ve Bayram (2000) tarafından Çorum, Denizli, G.Antep, K.Maraş ve Kayseri illerinde yapmış oldukları çalışmalarında da ulaşılmıştır. İşletmelerin kredi kullanmama nedenleri arasında birinci sırada faiz oranlarının yüksekliğinin olduğu, finansman ihtiyacını da büyük bir kısmının otofinansman yoluyla karşıladıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca KOBİ'lerin yeni finans tekniklerini kullanmalarının oranın çok düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Çağlar ve diğerleri (2005) tarafından Çorum ilinde KOBİ'lerde yönetim bilincinin oluşup oluşmadığı, bu bilinç ışığında işletmelerin finansman politikalarına gereğince yansıyıp yansımadıklarını ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmalarında; ankete katılan işletmelerin % 1,5'i finansman departmanında profesyonel yönetici kullanmakta olduğu, % 7,8'inde finansman ve kaynak sorunu yaşanmadığı bulgularına ulaşmışlardır. Ayrıca işletmelerin büyük bir çoğunluğunun geleneksel finansal politikalara odaklandıkları - banka kredisi ve ortaklardan borç- tespit edilmiştir. Sadece % 4,2'lik kısmının yeni finansal araçlardan faydalandıkları belirlenmiştir.

3. KOBİ'LERE SAĞLANAN FİNANSAL VE DİĞER DESTEKLER*

KOBİ'lere değişik kurumlardan sağlanan farklı destekler özellikle büyüme aşamasındaki işletmeler için oldukça önemlidir. Bu meyanda, işletmelere sağlanan yatırım destekleri ve orta- uzun vadeli düşük faizli krediler, KOBİ'lerin finansal alanda en önemli sorunlarından biri olan uygun faizli, uzun vadeli kredi bulamama ve işletme sermayesi ihtiyacı sıkıntılarına çözüm getirmektedir. Yatırım teşvikleri incelendiğinde KOBİ'lerin yatırımlarının yarısını karşılama şeklindeki destekler ve proje bitiminden sonraki ilk 3 yıla kadar geri ödemesiz ve düşük faizli orta-uzun vadeli teşvikler, yatırım yapıp daha kuruluşlarının ilk yıllarında büyük mali sıkıntılar çekerek işletmelerin kapanma tehdidi ile karşı karşıya kaldığı göz önüne alındığında oldukça faydalıdır. İhracat yapmayı amaçlayan fakat mali anlamda güçsüz işletmelere de hem danışmanlık hem de mali anlamda destekler (sıfır faizli kredi) KOBİ'lerin gelişimi açısından önemli fırsatlara kavuşabilmeye olanak sağlamaktadır. Ayrıca bazı kurumların şirket ortağı olarak yeni girişimleri hem mali hem de yönetsel açıdan desteklemeleri, profesyonelleşmemiş yönetim ve mali güçsüzlükle yeni girişimlere atılan işletmelerin riskini azaltması açısından önemlidir.

4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı; Muğla İlinde faaliyet gösteren KOBİ sahiplerinin veya yöneticilerinin ülke ve AB kurumlarının sağladığı destekten yararlanma bilincinde, arzusunda ve kabiliyetinde olup olmadıkları, sağlanan desteklerden yararlanıyorlarsa hangi özelliklere veya becerilere sahip oldukları, desteklerden yararlanamıyorlar ise bunun nedenleri ile bölgede destek alan işletmeler üzerinde, desteklerin yarattığı etkileri ortaya koymaktır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın amaçlarına uygun olarak tarama stratejisi seçilmiştir**.** Ana kütleyi Muğla ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır. İlin Ticaret ve sanayi alınan listelerden kayıtlı işletme sayısının 12070 olduğu görülmüş ve bunu temsil edecek örneklem büyüklüğünün %95 güven aralığında, %5 hata payıyla 370 olduğu saptanmıştır. Ancak araştırmaya katılma oranın düşük olabileceği göz önüne alınarak örneklem büyüklüğü 740 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın ihtiyaç duyduğu verileri toplamak üzere kaynakçada belirttiğimiz çalışmaları taranarak bir anket formu geliştirilmiştir. Anket formu belirlenen işletme sahiplerine veya yöneticilerine araştırmada yer alan iki araştırma görevlisi ve iki de işletme bölümü öğrencisi tarafından elden dağıtılıp toplanmıştır. Bu şekilde ifadelerin yanlış anlaşılması ile ilgili sorunlarda azaltılmıştır. Belirlenen 740 işletmeden 376'sı araştırmaya katılmıştır. Bu sayı büyüklük olarak yeterli olsa da, araştırmaya katılmayanların sapma yaratma olasılığı bulunduğu gözden kaçırılmamalıdır. Toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra SPSS vasıtasıyla analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular izleyen kısımda yer almaktadır.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Tablo 1. İşletmelerin Özellikleri Bakımından Dağılımları

		Faaliyet Alanı				Şirket Türü		
		Ticaret	**Hizmet**	**Üretim**	**Toplam**	**A.Ş**	**Ltd.Şti**	**Şahıs Şti**
Çalışan sayısı	1-9	183	91	15	**296**	3	114	146
	10-49	43	18	12	**73**	2	55	9
	50-250	3	2	1	**6**	3	3	
Toplam		229	111	28	**375**	8	172	155
Diğer				7				33

* www.kobi.org.tr sitesinden ve Figen Yılmaz'ın (2003- http://www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr_kobiler2004.pdf) çalışmasından KOBİ'lere sağlanan finansal ve diğer destekler ayrıntılı olarak görülebilir.

Söz konusu tablodan, işletmelerin 296'sının mikro işletme, 73 adedinin küçük işletme ve 6adedinin orta büyüklükteki işletme olduğu anlaşılır. Bunların oransal durumu ise sırasıyla, %79, 9, %19,5 ve %1,6 şeklindedir. Bu veriler oransal olarak Türkiye verileri ile karşılaştırıldığında, farklılık arz etmektedir. Zira Türkiye verilerinde bu oranlar %96,32, %3,09 ve %0,48 şeklinde idi**.** Yani, araştırmanın örnekleminde Türkiye dağılımına göre dağılım daha fazla küçük ve orta ölçekli işletmeler yönündedir. Tablo 1'den faaliyet alanlarının mikro işletmelerde örneklemdeki işletmeler hukuki özellikleri bakımından incelendiğinde ise, limitet şirketlerin ağırlıkta olduğu, anonim işletmelerin ise oldukça sınırlı olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin faaliyet alanı bakımından dağılımına baktığımızda, mikro işletmelerin diğerlerine göre daha fazla ticaret alanında yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Yine mikro işletmeler şahıs şirketi ağırlıklı iken, orta büyüklükteki işletmeler arasında hiç şahıs şirketi yoktur. Çalışan sayısı ile özsermaye büyüklüğü arasında pozitif yönlü bir ilişki olması doğal bir durumdur. Bu açıdan örneklemimiz incelendiğinden iki değişken arasındaki ilişki ve özsermaye dağılımları Tablo 2'deki gibidir.

Tablo 2. Özsermaye Dağılımı ve Çalışan sayısı İle Korelasyonu

Özsermaye Büyüklüğü	Ferekans	Pearson C.	Anlam. Düz. (2-tailed)	N
10.000YTL'den az	39 (%15)	0.182	.004	254
10.000 YTL-49999 YTL	79 (%31)			.
50.000YTL-100.00YTL	55(%22)			
101.000YTL-1.000.000YTL	74(%29)			
1.000.000YTL'den fazla	7(%3)			

Özsermaye büyüklüğü artıkça, çalışan sayısında olduğu gibi, işletme frekanslarının azaldığı Tablo 2'den anlaşılabilir. Tablodan anlaşıldığı üzere çalışan sayısı ile özsermaye arasındaki korelasyon %1 düzeyinde anlamlıdır. Ankete katılan işletmelerin % 20.5'i 15 yıl ve daha fazla süredir, %24.3'ü 10-14 yıl arası, %19.6'sı 6-9 yıl arası, %32.9'u 1-5 yıl arası, % 0.3'ü 1 yıl ve altında bir süredir faaliyetini sürdürmektedir. Yani, işletmelerin çoğunluğu (%64'ü) 5 yıldan daha fazla süredir faaliyette bulunmaktadır. İşletmelerin görece istikrarlı olduğu söylenebilir.

İşletmelerin işlev alanlarında profesyonel eleman kullanıp-kullanmadıklarına ilişkin durum tablo 3'ten anlaşılabilir.

Tablo 3. Uzman Eleman Çalıştırma Durumu

Finans	Üretim	Personel	Muhasebe	Genel Yön	Pazarlama	İstihdam Edilmiyor
	9	25	53	77	24	269

Tablodan 269 işletmenin işlev alanlarında bilgi sahibi hiç kimseyi çalıştırmadıkları görülmektedir. Mikro işletme sayısının 296 olduğu hatırlandığında bu hiç de şaşırtıcı olmasa gerek. Diğer ilginç husus ise işletmelerin hiç birinin finans alanında uzman kişi çalıştırmamalarıdır. Olasılıkla, muhasebe elemanları çalışan sayısı ondan fazla olan işletmelerin finansal işlerini yürütmektedir. Bu sayı örneklemde yer alan küçük ve orta ölçekli işletme sayısı (79) ile ilgili olabilir.

İşletmelerden 36'sı bilgisayar kullanmadığını belirtirken, 4'ü sadece bilgisayar sahibi olduğunu, 335'i ise bilgisayar ve internetin mevcut olduğunu belirtmiştir. Buna karşın 112 işletme web sayfasına da sahip olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin internetten yararlanma durumlarını saptamak için 11 alan belirlenmiştir. Bu alanlarda internet kullanım durumu Tablo 4'te görülebilir.

Tablo 4. İnterneti Kullanma Durumumu ve Kullanma Alanları

Kullanım Alanları	Kullanma Derecesi				
	Sıklıkla	Ara sıra	Nadiren	Toplam	Hiç
İşletmenin tanıtımı	98	29	12	139	155
İşletme içi iletişim (intranet)	81	25	10	116	165
İşletmeler arası bilgi değişimi	80	44	11	135	152
Malların ve hizmetlerin dağıtımı	55	23	11	89	168
Sipariş alma, onaylama ve kapatma	95	29	21	145	147
Girdi temini (tedarikçilerle iletişim)	94	15	12	121	143
Finansal ödemeler	186	40	31	257	57
E-mail	264	34	8	306	16
İnternetten bilgi edinme	273	26	13	312	17
Ürünlerinizin reklamını ve veya pazarlamasını yapmak amacıyla	69	29	15	113	182
Pazar/mal araştırması	130	61	25	216	83

Tablodan internetten en fazla yararlanılan alanların, internetten bilgi edinme, e-mail ve finansal ödemelerle ilgili kullanıldığı görülebilir. İnternetin banka olan işlemlerde, zaman kaybını önemli ölçüde azalttığı söylenebilir. Ancak bu üç alan dışındaki alanlarda işletmelerin yarıya yakının internetten hiç yararlanmadığı görülmektedir. İşletmenin verimliliğini etkileyebilecek bir diğer husus, işletmedeki faaliyetler yürütülürken hangilerinde bilgisayardan yararlandığıdır. Tablo 5 araştırmaya katılan işletmelerin bu konudaki yanıtlarını içermektedir.

Tablo 5. Bilgisayarların Kullanım Alanları

Sok Kontrol	Üretim	Muhasebe	Satış, müşteri takibi	Personel işlemleri	İnternet bağlantısı	Diğer
177	34	224	235	116	317	38

Tablodan bilgisayarın pek çok alanda kullanıldığı anlaşılabilir. Her ne kadar üretimle ilgili kullananların sayısı az görünse de, aslında üretim işletmelerinin hemen hepsinin üretim alanında bilgisayar kullandığı anlaşılmaktadır. Örneklemin özelliklerine uygun olarak, bilgisayarın en fazla kullanıldığı alanın satış ve müşteri takibi olduğu görülmektedir.

İşletmelerin hangi sorunları yaşadıkları ile ilgili yanıtları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. İşletmenizde Hangi Sorunlar Yaşandı/Yaşanmakta

	Yaşanan sorunlar													
	Finansal sorunlar		Pazarlama ile ilgili sorunlar		Yönetsel sorunlar		Üretim ile ilgili sorunlar		Tedarik ile ilgili sorunlar		Personel ile ilgili sorunlar		Sorun yaşanmamakta	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cevaplayan	229	60,9	106	28,2	62	16,5	14	3,7	39	10,4	153	40,7	69	18,4
Cevaplamayan	147	39,1	270	71,8	314	83,5	362	96,3	337	89,6	223	59,3	307	81,6
toplam	**376**	**100**	**376**	**100**	**376**	**100**	**376**	**100**	**376**	**100**	**376**	**100**	**376**	**100**

Araştırmaya katılan işletmelerden 229'u finansal sorunlar yaşarken, 106'sı pazarlama ile ilgili sorunlar, 62'si yönetsel sorunlar, 14'ü üretim ile ilgili sorunlar, 39'u tedarik ile ilgili sorunlar, 153'ü personel ile ilgili sorunlar yaşamakta; 69'u ise hiçbir sorun yaşamamaktadır.

Yaşanan finansal sorunlarına ilişkin yanıtlar ise tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Yaşanan Finansal Sorunların Kaynağı

	Sorunlar									
	Finansman bölümünün bulunmaması	Kredi kullanamama	Teşvik ve desteklerden yararlanamama	Kredi faizlerinin yüksekliği	Nakit para sıkıntısı	Sermaye yetersizliği	Finansal teşviklerin yetersizliği	Tahsilâtların zamanında yapılamaması	Tam kapasite ile çalışamama	İşletme sermayesi ihtiyacının artması
Cevaplayan	16	33	76	87	188	106	40	214	38	56
Cevaplamayan	360	343	300	289	188	270	336	162	338	320
Toplam	**376**	**376**	**376**	**376**	**376**	**376**	**376**	**376**	**376**	**376**

Araştırmaya katılan işletmelerden 16'sı yaşadığı finansal sorunların kaynağı olarak finansman bölümünün bulunmaması, 33'ü kredi kullanamama, 76'sı teşvik ve desteklerden yararlanamama, 87'si kredi faizlerinin yüksekliği, 188'i nakit para sıkıntısı, 106'sı sermaye yetersizliği, 40'ı finansal teşviklerin yetersizliği, 214'ü tahsilâtların zamanında yapılamaması, 38'i tam kapasite ile çalışamama, 56'sı işletme sermayesi ihtiyacının artması sebeplerini göstermiştir.

Tablo 8 finansman ihtiyacı ile ilgili yanıtları içermektedir.

Tablo 8. Nakit İhtiyacı İçin Gerekli Olan Paranın Hangi Yollarla Karşılandığı

	Frekans	Yüzde (%)
Banka kredileri	162	43,1
Destek sağlayan kurumlar	3	0,8
Leasing	31	8,2
Sermaye artırımı	17	4,5
Gayri resmi piyasalar	14	3,7
Diğer kaynaklar	83	22,1
Banka kred-gayri resmi piy.	7	1,9
Bank krd-leasing-diğ. kay	4	1,1
Bank krd-serm art	8	2,1
Bank krd-diğ. kayn	9	2,4
Bank krd-dest sağ. Kurum.	8	2,1
Bnk krd.-leasing	7	1,9
Dest sağ. Kurumlar-diğ. kayn	3	0,8
Münferit kaynaklar	1	0,3
Cevaplamayan	19	5,1
Toplam	**376**	**100**

Araştırmaya katılan işletmelerden 162'si nakit ihtiyacı için gerekli olan parayı banka kredilerinden, 3'ü destek sağlayan kurumlardan/özel finans kurumlarından, 31'i leasing ile, 17'si sermaye artırımı ile, 14'ü gayri resmi piyasalardan, 83'ü diğer kaynaklardan, 7'si banka kredileri-gayri resmi piyasalardan, 4'ü banka kredileri-leasing-diğer kaynaklardan, 8'i banka kredileri-sermaye artırımından, 9'u banka kredileri-diğer kaynaklardan, 8'i banka kredileri-destek sağlayan kurumlardan, 7'si banka kredileri-leasing ile, 3'ü destek sağlayan kurumlar-diğer kaynaklardan, 1'i ise münferit kaynaklardan sağlamaktadır. 19 işletme ise bu soruyu hiç yanıtlamamıştır.

Tablo 9. Kredi Alımında Karşılaşılan Güçlükler

	Firma Sayısı	Toplam İçindeki Yüzde
Kredi talepleri bankalarca gerekli şekilde dikkate alınmamakta	22	0,06
Kredi başvurusu ile kredi alınması arasında zaman kaybı olmakta	47	0,12
Teminat gösterme güçlüğü	95	0,25
Yüksek faiz oranları	180	0,48
Formalitelerin ağırlığı	135	0,36
Kredi vadeleri kısa	47	0,12
Verilen kredi miktarının azlığı	56	0,15
Kredilerden yararlanmıyorum	70	0,18
Herhangi bir güçlükle karşılaşmıyorum	59	0,156
Diğer	6	0,01

Araştırmaya katılan işletmelerden kredi alımında karşılaştıkları en önemli güçlükleri belirtmeleri istenmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır; 22 işletme kredi taleplerinin bankalarca gerekli şekilde dikkate alınmadığından, 47 işletme kredi başvurusu ile kredi alınması arasında zaman kaybı olduğundan, 95 işletme teminat gösterme güçlüğünden, 180 işletme yüksek faiz oranlarından, 135 işletme formalitelerin oldukça ağır olduğundan, 47 işletme kredi vadelerinin kısalığından, 56 işletme verilen kredi miktarının azlığından, 6 işletme diğer nedenlerden bahsetmiştir. Ayrıca 59 işletme herhangi bir güçlükle karşılaşmadığını söylemiştir. Bunun yanında 70 işletme de kredilerden yararlanmadığından bahsetmiştir. Tablodaki verilere göre kredi alımında karşılaşılan en önemli güçlük yüksek faiz oranlarıdır. Onu formalitelerin ağırlığı izlemektedir.

Tablo 10. Yatırım Teşviklerinden Faydalanma Durumları

	Frekans	**Yüzde (%)**
Evet	27	7,2
Hayır	345	91,8
Yanıtlamayan	4	1,1
Toplam	**376**	**100**

Araştırmaya katılan işletmelerden 27 işletme yatırım teşviklerinden faydalandığını, 345 işletme ise faydalanmadıklarını belirtmişlerdir. Bu işletmeler yatırım teşviklerinden faydalanmama nedenleri olarak; gerek duymamalarını, mevzuatla baş edememelerini, bürokrasi yığınlarını, yeterli bilgiye sahip olamamalarını, şartların ağır olmasını, arsa ve mülkün kendilerine ait olmasını, bürokratik mekanizmaların işleyişinin caydırıcı olduğunu vb. sebepleri göstermişlerdir.

Tablo 11. Yatırım Teşvik Kalemlerinden Faydalanma Durumları

	Frekans	**Yüzde (%)**
Gümrük vergisi, diğer vergi (Damga, BSMV…) ve fon muafiyeti	3	0,8
Yatırım indirimi	9	2,4
Enerji desteği	0	0,0
Arsa sağlanması	0	0,0
Devlet kredisi	6	1,6
Hepsi	0	0,0
Yatırım indirimi-devlet kredisi	4	1,1
Yatırım indirimi-arsa sağlanması-devlet kredisi	1	0,3
Gümrük vergisi-yatırım indirimi	2	0,5
Cevaplamayan	351	93,4
Toplam	**376**	**100,0**

Araştırmaya katılan işletmelerden 3 işletme gümrük vergisi, diğer vergi ve fon muafiyetinden faydalandıklarını belirtirken, 9 işletme yatırım indiriminden, 6 işletme devlet kredisinden, 4 işletme yatırım indirimi-devlet kredisinden, 1 işletme yatırım indirim-arsa sağlanması-devlet kredisinden, 2 işletme ise gümrük vergisi ve yatırım indiriminden faydalandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 12. KOBİ'lere Sağlanan Destekler Hakkındaki Bilgi Durumu

	Hayır		Evet	
	F	%	F	%
KOBİ'lere destek sağlayan kurumları ve desteklerini biliyor musunuz?	297	78,2	79	21.8
KOBİ'lere sağlanan yurt dışı destekleri biliyor musunuz?	370	97,4	6	2,6
KOBi'lere destek verdiğini bildiğiniz kamu niteliğindeki kuruluşları biliyor musunuz?	322	84,7	54	15,3
KOBi'lere destek verdiğini bildiğiniz AB'deki kuruluşları biliyor musunuz?	371	97,6	5	2,4

Tablo 8'de görüldüğü gibi işletmelerin KOBİ'lere sağlanan destekleri ve sağlayan kurumlar hakkında bilgi seviyeleri oldukça düşüktür.

Tablo 13. Desteklerden Faydalanma Durumu

Destekler	Frekans	Yüzde(%)
AR-GE sermaye desteği	1	0,3
Çevre maliyetleri ile ilgili destek	1	0,3
Pazar araştırmaları desteği	12	3,2
Yurtdışı ofis, mağaza işletme ve tanıtım faaliyetleri desteği	6	1,6
Yurtiçindeki uluslararası ihtisas fuarlarına katılım desteği	29	7,6
Hiçbiri	322	84,7
Cevapsız	9	2,4
Toplam	**376**	**100**

Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu (% 84,7) desteklerden faydalanmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan işletme sahiplerinin veya yöneticilerinin bazı özellikleri tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 14. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Bazı Özellikler ve Bilgiler

Eğitim Durumu		Kurslara Katılma Durumu		Mesleki Yayınları Takip Etme Sıklığı		Yabancı Dil Bilme Durumu	
İlköğretim	37	Evet	5	Sıklıkla	84	İngilizce	90
		Hayır	32				
Lise	181	Evet	32	Ara sıra	158	Almanca	5
		Hayır	149				
Önlisans	50	Evet	22	Nadiren	71	İngilizce-Almanca	10
		Hayır	28				
Lisans	92	Evet	46	Takip etmiyorum	56	Yok	268
		Hayır	44				
Lisansüstü	13	Evet	8				
		Hayır	5				
Pearson Chi-Square	47.860	Anlamlılık düzeyi	0.000				

Katılımcıların %58'i ilkokul veya lise mezunudur. Önlisans mezunu olanlar dikkate alındığında bu oran %72'ye çıkmaktadır. Kurslara katıldığını belirenlerin oranı %30 civarındadır. Eğitim düzeyi ile kurslara katılma durumu karşılaştırıldığında, katılım oranın eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tablodan görülebilir. Mesleki yayın takip etme durumuna bakıldığında, çoğunluğun öyle veya böyle takip etiği anlaşılmaktadır. Ancak sıklıkla takip eden sadece 84 kişidir. Ayrıca KOSGEB iş geliştirme programına 2 kez katılım yapan bir kişi dışında, finansal destekler ve krediler konusunda hiç kimse kursa gittiğini belirtmemiştir Yabancı dil bilme oranını (95/373=0,25) fena görünmese dahi, turizm sektörünün gelişmiş olduğu bir yöre için bu oran oldukça sınırlı kalır.

6. SONUÇ

İşletmelerin %64'nün 5 yıldan daha fazladır faaliyette olması yaşamlarını sürdürmeleri açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Yine Türkiye dağılımına göre mikro işletmelerin daha az olması Muğla İli'nin işletme büyüklüğü açısından daha iyi olduğuna işaret etmektedir. Ancak turizm sektörünün yoğun olduğu ilimizde, 269 işletmenin işletme işlevleri alanında uzman hiçbir eleman çalıştırmaması, işletmelerin profesyonellik düzeylerinin istenen düzeyden uzak olduğuna işaret etmektedir. Hiç finansman uzmanı çalıştırılmaması, en önemli sorun olarak (%61) finansman sorunlarının belirtilmesiyle örtüşmektedir. Belki 296 mikro işletmede, yani çalışan sayısının 1-10 arası olduğu işletmede finansman elemanının çalıştırılmasının maliyeti yüksek görülebilir. Ancak, büyümek isteyen işletmelerin tamda böyle elemana ihtiyacı vardır. Zira yatırım projesi hazırlayabilecek, sağlanan desteklerin istediği raporları hazırlayabilecek kişi ya iyi eğitim almış veya belirtilen alanlarda deneyimli biri olacaktır.

Yine işletmelerin bilgisayar kullanımları ile ilgili durum fena değildir. Bilgisayar en çok internete bağlanarak e-mail, finansal ödemeler ve bilgi edinme amacıyla kullanılmaktadır. İnternetin diğer amaçlarla kullanım oranı düşük seviyededir. Bilgisayar kullanım alanları müşteri takibi, stok kontrolü ve muhasebe kayıtları şeklinde belirmektedir. Bilgisayar kullanımındaki nispeten olumlu duruma rağmen, araştırmaya katılanların yaklaşık %80'nin KOBİ desteklerinden habersiz olması düşündürücüdür. Zira destek sağlayan kurumların hemen hepsine internetten ulaşılabilir.

Yukarıda da sözü edildiği üzere, finansmanla ilgili problemler en sık dile getirilenler idi. İkinci sırada personel ile ilgili sorunlar belirtilmiştir. Finansman sorunlarının giderilmesinde en önemli engeller olarak faiz oranlarının yüksekliği, formalitelerin ağırlığı ve teminat göstermekteki güçlükler sıralanmaktadır. Bu sonuçlar yazında yer alan çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir. Ancak burada sözü edilen krediler normal banka kredileridir. Zira destek sağlayan kurumlardan kredi kullandığını belirten işletme sayısı sadece 3 tür. Zaten KOBİ'lere destek sağlayan kurumlardan haberdar olanların oranı sadece %20 civarındadır. Bu oran yurt dışı destekler söz konusu olduğunda %3-5'lere düşmektedir. Yatırım teşviklerinden faydalanmada da durum pek farklı değildir. 376 işletmeden sadece 27'si yatırım teşviklerinden yararlandığını belirtmiştir. İşletme yöneticilerinin özelliklerine baktığımızda çoğunun (%58) lise veya ilkokul mezunu olduğu ve eğitim seviyesiyle mesleki kurslara gitme durumunun ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Aynı ilişki yayın takibi ve yabancı dil konusunda da gözlemlenmektedir.

Karmaşık adımlar içerebilecek KOBİ desteklerinden yararlanma, inisiyatif alma, bilgi ve beceri sahibi olma ve bilinçli almayı gerektirir. Finansal problemleri aşmak için KOBİ'lere yeterince destek sağlansa da, eğitim düzeyinin yetersizliği ve profesyonel yönetici eksikliği, bu sorunların aşılmasındaki en büyük engeller olarak öne çıkmaktadır.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada bize yardımlarını esirgemeyen ve çok nazik davranarak çalışmamızda yararlandığımız eserlerini istedikten çok kısa sürede elimize geçmesini sağlayan Sayın Prof. Dr. Canan ÇETİN'e, Sayın Prof. Dr. Halil SARIASLAN'a, Sayın Prof. Dr. Gültekin RODOPLU'ya, Sayın Doç. Dr. Famil ŞAMİLOĞLU'na, Sayın Yrd. Doç. Dr. İsmail AYDEMİR'e, Sayın Yrd. Doç. Dr. Nurullah UÇKUN'a, ASKON ve Sayın Abdurrahman ORUÇ'a, Muğla, Fethiye, Bodrum, Milas ve Marmaris Ticaret

Odalarına ve Fethiye Ticaret Odası Genel Sekreteri Sayın Füsun Şahin'e, anketler uygulanırken yardımlarını esirgemeyen Orhan Gökmen ve Sevgin Mercan'a teşekkürlerimizi sunarız.

KAYNAKLAR

AKGEMCİ, T., KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB yayınları, Haziran, 2001.

AKDİŞ, M. ve BAYRAK, S., "Türkiye'de KOBİ'lerin Genel Görünümü ve Finansal Krizlere Dayanıklılığı:5 İli Kapsayan Bir Araştırma", İktisat ve Yönetim Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:6, 2000

ARSLAN, Ö., KÜÇÜK ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Bazı Finansal Yönetim Uygulamaları, C.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2003.

ÇAĞLAR, İ., KENDİRLİ, S., VE ÇAĞIRAN, H., AB'ye Giriş Sürecinde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Yönetim Bilinci ve Finansal Politikalara Etkileri, Çorum KOBİ'lerine Yönelik Bir Araştırma, Uluslar arası "Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİLER: Türkiye ve Benzer Ülkeler Deneyimi Sepozyumu, 19-22 Mayıs 2005, s:348-364.

ÇETİN, C., Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi, İstanbul: Der Yayınları, 1996.

ÇELİK A., ve AKGEMCİ T., Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.

ÇONKAR, K., Risk Sermayesi Finansman Yönteminin Küçük ve Orta Boy İşletmeler Açısından Önemi ve Uygulanabilirliği, I. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir: KOSGEB, 18-21, Ekim 2001, s: 28-46.

DELİCE, G., KOBİ'lerin İhracata Yönlendirilmesinde Finansman Destekleri: Türk Eximbank Kredileri Üzerine Bir Uygulama, I. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir: KOSGEB, 18-21, Ekim 2001, s: 269-281.

DİE, 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı

KARABIÇAK, M. ve ALTUNTEPE, N., KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanı, I. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir: KOSGEB, 18-21, Ekim 2001, s: 282-295.

KÜÇÜKYILMAZLAR, A., Avrupa Birliğinin Türk KOBİ'lerine Yönelik Programları, İstanbul: İTO, 2004-48.

İRAZ, R., Yaratıcılık ve Yenilikçilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler, Konya: Çizgi Kitabevi, 2005.

OKTAY E., ve GÜNEY, M., Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri, 21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, Doğu Akdeniz Üniversitesi, 03- 04 Ocak 2002. Gazi-Mağusa, Kıbrıs. (http://www.emu.edu.tr/smeconf/paper_list.htm)

ÖREN, K., Avrupa Birliği ve Türkiye'nin Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmelere Sağladığı Devlet Teşvikleri ve Kullanım Alanlarının Karşılaştırılması: Nevşehir İlinde Bir Uygulama, C.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2003.

ÖZDOĞAN, O. N., Alternatif Bir Finansman Aracı Olarak Angel Finanslama ve Kuşadasında Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Finanslama Yönelimleri, I. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir: KOSGEB, 18-21, Ekim 2001, s: 121.131.

ŞAMİLOĞLU, F., "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Finansman Sorunları Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Araştırma", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı: 8, Ekim, 2000.

TÜİK, Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı (GSİS), 2002

YÖRÜK, N., "KOBİ'lerin Yabancı Kaynak Yoluyla Finansmanında Karşılaştıkları Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama, I. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir: KOSGEB, 18-21 Ekim 2001, s: 47-58.

YÖRÜK, N., ve BAN, Ü., KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama, Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.

YÜCEL, T., Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Finansal Yönetim Uygulamaları, I. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir: KOSGEB, 18-21, Ekim 2001, s: 1-12.

18.11.2005 Tarih ve 25997 Sayılı Resmi Gazete

KOBİ'LERİN AR-GE FAALİYETLERİNİN FİNANSMANI VE FON KULLANIMI : AB SÜRECİ YENİ FIRSATLAR YARATIYOR MU?

Şerafettin SEVİM
Dumlupınar Üniversitesi
Yasemin Deniz KOÇ
Dumlupınar Üniversitesi

ÖZET

Avrupa Birliği (AB)'ne müzakere sürecine başlamış olan ülkemizde işletmelerin %99.5'ne yakın kısmının Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) olduğu göz önüne alındığında önemli konuların başında KOBİ'lere rekabet yeteneği getirmek gelmektedir. Bu ise Ar-Ge faaliyetlerine daha fazla fon ayırma ve bu fonların KOBİ'ler tarafından nasıl daha etkin kullanıp buluş ve yeniliğe dönüşeceği sorunudur. Bu sorunun ele alınarak Avrupa Birliği'nin KOBİ'lere yönelik Ar-Ge fonlarının fırsatlarının neler olduğunun tespit edilmesi bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Ülkemiz açısından AB sürecinde en önem verilmesi gereken konu, KOBİ'lere rekabet yeteneği sağlayan Araştırma Geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerinin finansmanının nasıl yapılacağı ve bu fonların teknolojik buluş ve yeniliğe nasıl etkin ve etkili bir şekilde dönüşeceğine yönelik organizasyonların önemini ortaya koymaktır. Öznesini üniversitelerin ve/veya üniversite Ar-Ge merkezlerinin oluşturmasını planladığımız örgütleme modelini sunmak da çalışmamızın en temel amacıdır.

Anahtar Kelimeler : KOBİ, AB süreci ,Ar-Ge Fonları,Rekabet Gücü

1.AR-GE FAALİYETLERİNİN TANIMI, AB SÜRECİNDE AR-GE FAALİYETLERİNİN KOBİLER AÇISINDAN ÖNEMİ

Bilim ve teknolojide hızlı gelişmelerin ekonomik, sosyal ve siyasi alanlarda radikal değişimlere yol açtığı son zamanlarda, maliyetlerin yüksekliği, kaliteli ve yüksek teknoloji ürünlerinin talep edilmesi, verimli ve nitelikli insana yapılan yatırımın ön plana çıkması gibi nedenlerle işletmelerin yaşanan bu hızlı değişime ayak uydurmanın yanısıra yaşanan değişimin merkezinde olması gerekmektedir.

Genel anlamda Ar-Ge kişinin, toplumun ve kültürün bilgi birikimini artırmak ve bu birikimin yeni uygulamalara yol açması amacıyla sistematik bir temele dayalı yapılan yaratıcı işleri kapsar. Bu bağlamda, Ar-Ge terimi üç ana aktiviteyi kapsamaktadır. (http://www.ariteknokent.com.tr)

- ***Temel Araştırma:*** Spesifik bir uygulama veya kullanım olmadan, araştırılan konunun temeli ve gözlemlenen gerçeklerine dair yeni bilgi kazanılması için yapılan deneysel veya teorik çalışmadır.
- ***Uygulamalı Araştırma:*** Yeni bilgi kazanılması için yapılan özgün araştırmadır. Fakat bu temel araştırmadan farklı olarak, spesifik bir pratik uygulamaya veya amaca yöneliktir.
- ***Deneysel Gelişim:*** Yeni malzeme, ürün ve araçların üretimine; yeni işlemlerin, sistemlerin, hizmetlerin kurulmasına; veya halihazırda üretilmiş veya kurulmuş olanların geliştirilmesine yönelik, mevcut bilgiye dayalı sistematik çalışmasıdır.

Araştırmaların bir bütünlük içinde yürütülememesi, AB'nin Amerika ve Japonya karşısında rekabet gücünün düşük olması, AB'de Gayri Safi Milli Hasıladan (GSMH) Ar-Ge'ye ayrılan payın yeterli olmaması, katma değeri düşük ürünlerin üretiminin ağırlığının sürmesi gibi nedenlerle konu AB'nin de öncelikli konuları arasına girmiştir.(http://www.ikv.org.tr) Bu noktada işletmeleri değişimi yöneterek geleceğe taşıyacak en önemli olgu Ar-Ge yapılanmalarıyken en büyük fırsat ise AB tarafından verilen Ar-Ge destekleridir.

Avrupa Birliği, KOBİ Politikası ile Ortak Pazarda KOBİ'lerin gelişimini desteklemek amacıyla girişimcilik politikasını koordine etmekte ve bu doğrultuda KOBİ'lerin gelişimine her yönden elverişli bir ortamın teşvik edilmesini amaçlamaktadır. Bu amaçla da AB bütçesinden Ar-Ge faaliyetlerine büyük fonlar ayrılmaktadır. Genel olarak AB bütçesi üç kısımdan oluşmaktadır: (http://www.dtm.gov.tr)

i. Üye ülkelere yönelik yapısal fonlar,

ii. Aday ülkelere yönelik destekler (PHARE, ISPA, SAPARD, KÖMY)

iii. Üçüncü ülkelere yönelik yardım ve işbirliği mekanizmaları (MEDA, CARDS, TACIS, Asya, L.Amerika)

Türkiye AB müzakereler sürecinde aday ülkelere yönelik desteklerden yararlanma fırsatına sahip olmuştur. Bu desteklere iki amaçla ihtiyaç duyulmaktadır. Birincisi adaylık sürecinde gerekli yapılanmaları oluşturarak KOBİ'lerin belli bir güce erişmesi ve AB üyeliği ile birlikte ağır rekabet şartlarından Türkiye işletmelerinin olumsuz etkilenmemesini sağlamaktır. İkinci amaç ise AB'ne tam üyelik gerçekleştikten sonra 3. ülkeler ile rekabet yeteneği sağlamaktır. Bu amaçlar doğrultusunda ülkemiz işletmelerinin %98'inin KOBİ olduğu düşünüldüğünde, AB'nin KOBİ'lere yönelik destekleri büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda KOBİ'lerin müzakereler sürecinde rekabet gücü kazanabilmesi için Ar-Ge yapılanmalarını oluşturması kaçınılmaz olup bu yapılanmada AB bütçesi önemli bir fırsattır. Bununla birlikte Ar-Ge faaliyetleri için finansman önemli bir faktördür. Bu ise yetişmiş işgücü, bu alana yönlendirilmiş finans olanakları ve bu çabaları makro ve mikro düzeyde koordine edecek yapılanmaları gerektirir. Diğer bir ifade ile KOBİ'ler açısından Ar-Ge çalışmalarının etkinliği bilgi birikimi ile yani elde edilen teorik bilginin, uygulamaya dönüştürülmesi ve üretime yansımasına bağlıdır.('Yücel, 1997')

2.KOBİ'LERE YÖNELİK AB AR-GE FONLARI VE KULLANIM KOŞULLARI

2.1 AB'nde KOBİ'lerin Ar-Ge Felsefesi

AB fonları AB'ne üye ülkelerde Ar-Ge faaliyetleri için etkili araç olmuştur. KOBİ'lere yönelik AB tarafından farklı kapsamlarda çok değişik fonlar bulunmaktadır. Bu çalışmanın konusunu KOBİ'lere Ar-Ge yeteneği sağlayacak fonlar oluşturduğu için AB fonları bu kapsamda ele alınacaktır.

AB Mart 2002'de yapılan Lizbon Zirvesi'nde yakın gelecekteki bilim ve teknoloji Ar-Ge felsefesini "Avrupa Araştırma Alanı"(ERA) başlığı altında planlama kararı almış ve bu planla ABD ve Japonya karşısında rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir. 2010 yılına kadar dünyanın en büyük bilgiye dayalı ekonomisi ve toplumu olma yolundaki Avrupa'nın teknolojik rakipleri karşısında rekabet gücünü ve istihdamı artırmayı ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamayı amaçlayan ERA, Avrupa'nın yapısal ve Ar-Ge faaliyetlerindeki zayıflığını ortadan kaldırmak için kurulmuştur. Topluluğa katılan ülkelerdeki yaratıcı düşünce ve yenilikçi potansiyelin, işbirliği halinde hazırlanmış projeler çerçevesinde birleştirilmesi hedeflenmektedir. (http://europa.eu.int) Bu bağlamda ERA'nın ana felsefesi; ekonomik ve toplumsal katma değer getirecek projelere öncelik vermek,öncelikli araştırma alanlarını belirlemek, kaynakların rasyonel kullanımını sağlamak, kritik kütle - altyapı imkanlarının bütünleştirilmesini sağlamak, etkin innovasyon (yaratıcılık) sistemi oluşturmak, araştırmacı dolaşımını teşvik etmek, KOBİ'lere destek vermektir.(http://www.mku.edu.tr) Türkiye'de, Avrupa Araştırma Alanı felsefesini"Türkiye Araştırma Alanı" (TARAL) felsefesine dönüştürme, yani topluma getirisi olan bütünleştirilmiş AR-GE yaklaşımını yerleştirmektir. Ancak Türkiye Araştırma Alanı kapsamında yapılmış olan herhangi bir KOBİ projesine rastlanılmamıştır. Bu durum fonların KOBİ'ler tarafından kullanılmasını sağlayacak yapılanmanın olmamasına rağmen yeni fon talebinin devam etmesi çelişkisini

doğurmaktadır. Bu açıdan Türkiye'nin AB fonlarına olan ihtiyacını ve bu fonların etkin kullanımını sağlayacak yapılanmaların etkinliğini değerlendirmesi çok önemlidir.

ERA'nın bütünleştirilmesi, yeniden yapılandırılması ve güçlendirilmesinde kullandığı en etkili araçlar ise çerçeve programları olup,bu programların bütçeleri günümüze kadar büyük bir artış göstererek gelmiştir.(Ayrıca bakınız: http://www.mku.edu.tr) Çerçeve programları, birliğin araştırma geliştirme temelinin güçlendirilmesi ve üye ülkeler arasında bilimsel ve teknolojik işbirliğinin geliştirilmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Ancak ilk beş çerçeve programı kapsamında yürütülen projeler Avrupa düzeyinde faaliyetlerin bütünleşmesine yeterince katkıda bulunamamıştır.

(http://www.fp6.org.tr)

2.2 AB'nin Ar-Ge Fonları Ve Kullanım Koşulları

AB'nin Ar-Ge için ayırdığı fonların en önemlileri çerçeve programlarıdır. 6.Çerçeve Programı (FP6) 2002-2006 yıllarını kapsamakta olup bütçesi yaklaşık 17.8 milyar euro'dur. (Euratom programı ile birlikte 19 milyar euro) Söz konusu bütçe, AB'nin 2001 yılı toplam bütçesinin yüzde 3.9'unu AB ülkelerinin Ar-Ge bütçesinin % 6 'sını oluşturmaktadır. (http://www.fp6.org.tr) FP6'dan FP7'ye geçişin yaşandığı günümüzde FP6'nın temelini oluşturan yedi önemli alan FP7 projelerinde de hala önemini korumaktadır. Bu alanlar; yaşam bilimleri, genom bilim ve sağlık için biyoteknoloji, bilgi toplumu teknolojileri, nanoteknoloji ve nanobilimler, bilgi tabanlı çok fonksiyonlu malzemeler, yeni üretim süreçleri ve araçları,havacılık ve uzay, gıda kalitesi ve güvenilirliği, sürdürülebilir kalkınma,bilgiye dayalı toplumda yurttaşlık ve yönetişimdir.(http://www.fp6.org.tr)

Çerçeve programlarının bütçesi, Avrupa Komisyonu'nun (AB'ye üye ülkelerden KDV yoluyla) katkısının yanı sıra, programa katılan ülkelerin katkı paylarından oluşmaktadır (GSMH oranında katkı payı ödenir). Türkiye programdan yararlanmak üzere taksitlendirilmiş olarak toplam 250 milyon Euro katkı payını ödemiş olup; Türkiye tarafından hazırlanan ve FP6 kapsamında desteklenmek üzere kabul edilen proje oranı %10,66 ile aday ülkelerin ortalamalarının (%12,89) altında gerçekleşmiştir. (http://europa.eu.int)Bu olumsuzluğun en önemli nedeni ise üniversite-sanayi-devlet arasındaki koordinasyonun tam olarak sağlanamaması ve programın başlangıcından bugüne kadar geçen süre içerisinde programa proje sunmak isteyenlerin yabancı ortak bulma ve proje yazma konusunda etkili girişimlerde bulunamaması gelmektedir. (http://www.bilesim.com.tr)

7. çerçeve programı (FP7) (Ayrıca bakınız: http://europa.eu.int), Avrupa Araştırma Alanı'nın oluşturulması hedefi doğrultusunda kendinden önceki programın başarıları üzerine inşa edilmiştir ve Avrupa'da bilgi ekonomisi ve toplumunun geliştirilmesine yöneliktir. 1 Ocak 2007 tarihi itibariyle yedi yıl yürürlükte kalacaktır. Temel amacı,"Avrupa Ar-Ge Ortak Pazar"ını kurmaktır. Bu program aynı zamanda Avrupa araştırmacılığının mühendislik, sosyo-ekonomik bilimler ve insani bilimleri de kapsayacak şekilde bütün bilimsel ve teknolojik alanlarda dinamizmini, üretkenliğini ve mükemmelliğini zenginleştirecektir. Bu eylem "Avrupa Araştırma Konseyi" tarafından da denetlenecektir. Programın amacı, araştırma alt yapılarını, KOBİ'ler yararına yapılan araştırmaları, Avrupa'daki mevcut araştırma potansiyellerini desteklerken aynı zamanda genişlemiş Avrupa'nın bütün araştırma potansiyelini hayata geçirmek, etkin ve demokratik bir Avrupa Bilgi Toplumu inşa etmektir. 2007-2011 yılları arasında uygulanacak programın bütçesi son kısıntılardan sonra, 64.3 milyar euro ve "Eurotom Anlaşması" çerçevesinde yürütülen "nükleer araştırma faaliyetleri" için de 2.8 milyar Euro olarak belirlenmiştir. Komisyon tarafından 2007 yılı için kullanılacak bütçe yaklaşık 6 milyar Euro olarak öngörülmüştür. Ancak bunun giderek artması ve 2013 yılında 15 milyar Euro seviyesine çıkması beklenmektedir. AB'de halen yıllık Ar-Ge harcaması 3.8 milyar Euro seviyesindedir.(http://www.eic.org.tr) Bu ise Japonya ve Amerika oranlarının gerisinde kalmaktadır.Bu nedenle Dış Ticaret, Araştırma ve Enerji Komitesi tarafından 2007-2010 dönemi için FP7 bütçesinin 30 milyar euro arttırılması istenmiştir (http://www.cordis.lu)

Türkiye'nin Ar-Ge faaliyetlerini etkinleştirebilmesi ve AB fonlarından yararlanabilmesinde KOSGEB ve TUBITAK gibi kurumlar kilit rol üstlenmektedir. KOSGEB birçok KOBİ desteği yanında teknolojik yenilik destekleri de sağlamakta olup Ar-Ge bazlı faaliyetlerin, teknolojik buluş ve yeniliklerin

markalaştırılarak ekonomiye kazandırılması için Teknoloji Merkezlerinin (TEKMER) kurulması, ORTKA ve ORTLAB gibi organizasyonların kurulmasında kilit rol oynamaktadır. Sözkonusu desteklerin bir kısmı hibe ve bir kısmı da geri ödemelidir. Teknolojik yenilik destekleri ise geri ödemelidir.(KOSGEB'in desteklerinden nasıl yararlanılacağı konusunda bkz www.kosgeb.gov.tr) TUBİTAK, AB çerçeve programlarının işleyişinde katalizör görevi üstlenmektedir. Başka bir değişle çerçeve programlarına başvurular TUBİTAK aracılığıyla yapılmaktadır. (http://www.tubitak.gov.tr)

3.KOBİ'LERİN AR-GE FAALİYETLERİ VE FİNANSMANINA YÖNELİK MEVCUT DURUM ANALİZİ VE DEĞERLENDİRMESİ

Türkiye'deki KOBİ'lerin mevcut durumu incelendiğinde en büyük sorunun teknoloji kaynaklı finansman olduğu görülmektedir. Gerekli finansman kaynağına sahip olmayan, olsa bile bunu başarılı Ar-Ge faaliyetlerinin sonucu olan patente dönüştüremeyen KOBİ'ler için bu sorunun gerçekçi çözümü, KOBİ'lere rekabet yeteneği kazandıracaktır. Bu ise ancak başarılı Ar-Ge faaliyetlerine daha fazla fon ayırmak ve bu fonların KOBİ'ler tarafından etkili bir şekilde kullanılmasını mümkün kılan örgütlenmeler ile mümkündür.

Avrupa Birliği ülkelerinin istatistikleri incelendiğinde Araştırma Geliştirme (Ar-Ge) çalışmalarına milli gelirlerinden çok büyük paylar ayırdıkları Türkiye'nin ise bu sıralamada en son sıralarda yer aldığı görülmektedir.('Sevim, Çetinoğlu ve Koç' 2006) Bu açıdan bakıldığında da ülkemiz açısından AB sürecinde en önem verilmesi gereken konunun KOBİ'lere rekabet yeteneği sağlayan Ar-Ge faaliyetlerinin finansmanının nasıl yapılacağı ve bu fonların teknolojik buluş ve yeniliğe nasıl etkin ve etkili bir şekilde dönüşeceğidir.

Bu bağlamda Türkiye'de faaliyette bulunan KOBİ'lerin AB sürecinde fon ihtiyaçları, bu ihtiyaçların alanı,yeni yatırım alanları ve amaçlarına ilişkin bilgiler ışığında KOSGEB tarafından il bazında yapılan anketlerin %65'ini oluşturan ilk 7 şehri veri alınarak KOBİ'lerin mevcut durumunu ve gelecek yönelimleri araştırılmış ve bu araştırma sonucunda ise aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Anket çalışması KOSGEB'in internet sitesindeki veri tabanındaki verilerden yaralanılarak oluşturulmuştur.(www.kosgeb.gov.tr)

- İşletmelerin hukuki statüleri incelendiğinde bu işletmelerin %55'inin Limited şirket,%30'unun Şahıs şirketi,%13'ünün Anonim şirket ,%1'inin Kolektif şirket olduğu görülmektedir.
- Hukuki statüsüne göre Limited şirket ağırlıklı olduğu görülen bu işletmelerin %46'sının 1-9 arası işçi çalıştırdığı,%28'inin 10-24 arası işçi çalıştırdığı,%17'sinin 25-50 arası işçi çalıştırdığı,%9'unun 51-150 arası işçi çalıştırdıkları görülmektedir.
- Bu işletmelerin yeni yatırım yapma eğilimleri incelendiğinde %74'ünün yeni yatırıma olumlu baktığı %26'sının ise olumsuz baktığı görülmüştür.
- Veri olarak aldığımız illerdeki işletmelerin yatırımı hangi amaçla yaptığı incelendiğinde; %58'inin üretim amaçlı, %13'ünün pazarlama amaçlı, %11'inin Ar-Ge amaçlı,%8'inin tasarım amaçlı,%7'sinin bilgi işlem amaçlı ve %4'ünün ise yeni sektörlere girme amacıyla yeni yatırım yaptıkları görülmüştür.
- İşletmelerin bu marka,patent yada faydalı modele sahip olup olmadıkları incelendiğinde işletmelerin %40'nın sahip olurken %51'inin sahip olmadığı,%8'inin ise çalışmalarının hala devam ettiği görülmüştür.
- KOSGEB tarafından yapılan anketler incelendiğinde baz alınan ilk yedi ildeki işletmelerin %30'u kredi kullanmaktayken %70'i kullanmamaktadır.
- Kredinin kullanılması kadar hangi amaçla kullanıldığı da ayrı bir önem taşımaktadır. Bu işletmelerin kullandıkları kredi türleri incelendiğinde ise; %65'inin işletme kredisi,%15'inin yatırım kredisi, %10'unun ihracat kredisi,%5'inin işletme ve yatırım kredisi,%3'ünün işletme ve

ihracat kredisi,%1'inin ise işletme, yatırım ve ihracat kredilerinin üçünü birden kullandığı görülmektedir.

- İşletmelerin geleceğe yönelik ihtiyaçları incelendiğinde kapsam dahilindeki KOBİ'lerin en önde gelen ihtiyaçlarının %64 ile yatırım için ek finansman olduğu,bunu %54 ile teknoloji iyileştirme,%51 ile dış pazara açılma,%50 ile iç pazarda büyüme,%48 ile ilave işletme sermayesi kalemlerinin izlediği görülmektedir.

KOSGEB tarafından yapılan bu araştırma sonuçları da göstermiştir ki;

- Ülkemizdeki KOBİ'lerin büyük bir kısmının Limited şirket ağırlıklı olması kurumsallaşmanın olmadığını ve kurulan bu şirketlerin daha çok Türkiye'ye özgü avantajlardan yararlanmak amacıyla kurulduğunu yorumlayabiliriz.
- Ülkemizdeki işletmelerin %99'unun KOBİ olduğu düşünüldüğünde, bu yüzdenin hangi tür KOBİ'ler üzerinde yoğunlaştığı da önemli bir husustur. KOSGEB tarafından il bazında yapılan bu çalışma da göstermiştir ki ülkemizdeki işletmelerin büyük bir çoğunluğunun Mikro KOBİ ağırlıklı olduğunu düşünebiliriz ve bu AB'de Türkiye'ye özgü bir durumdur.
- Ülkemizdeki işletmelerin büyük bir çoğunluğu yeni yatırıma olumlu bakmaktadır. Ancak sadece yeni yatırıma olumlu bakmak yeterli olmayıp bu yatırımların hangi amaçla yapıldığı ve yatırımın hangi kaynaklar ile finanse edildiği da büyük önem taşımaktadır.
- Aslında Ar-Ge amaçlı yapılan yatırımların yüzdesinin yetersiz olması bu yetersizliğin ise tescilli marka,patent veya faydalı model yüzdesindeki yetersizlikleri doğurması Ar-Ge faaliyetlerinin KOBİ'ler açısından gerekli olduğunu ortaya koymaktır. Ancak yeni yatırıma olumlu bakan işletmelerin bu çalışmalarını tescilli marka veya patente dönüştürmekte zorluk çekmeleri nedeniyle gerekli örgütsel ve finansal yapılanmayı gerçekleştiremediklerini düşünebiliriz.
- KOBİ'lerin en önemli sorunlarından bir diğeri de gerek günlük faaliyetlerin devamı gerekse yeni faaliyet alanlarına girilmesi ya da teknolojik yeniliklerin yapılması için gerekli olan finansman sorunudur.Ülkemizdeki KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu bu finansman sorununun çözümünde banka kredilerine başvurmamaktadır. Bunun nedenleri ise; yüksek kaynak maliyeti,bankacılık sisteminde KOBİ'lere yönelik kredi çeşitliliğinin olmaması,Kredilerin ödenmemesi durumundaki yaptırımların çok ağır olması, Türkiye'nin ekonomik yapısı…vb şeklinde sıralanabilir.
- İşletmeler tarafından kullanılan kredi türünün işletme kredisi ağırlıklı olması işletmelerin günlük faaliyetlerinin devam etmesi için bile borçla finansmanı tercih ettiklerinin bir göstergesi olarak olumsuz yorumlanabilir.
- KOBİ'lerin geleceğe yönelik ihtiyaçlarının finansman ağırlıklı olması ise bütün bu araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olup AB desteklerinin makro anlamda ülke, mikro anlamda ise işletmeler açısından büyük bir fırsat olduğu yorumlanabilir.

Ar-Ge faaliyetleri Türkiye'deki KOBİ'lerin rekabet gücü kazanması açısından önemli bir faaliyet alanıdır. AB müzakereler süreci, KOBİ'lerin bu faaliyetleri için hem AB'nin Ar-Ge fonlarından yararlanma yolunu açmış hem de Türkiye'nin kendi içerisinde Ar-Ge fonlarını artırma fırsatını yaratmıştır. Ancak mevcut yapılanma ile KOBİ'lerin Ar-Ge faaliyetlerinde bulunması ve rekabet gücü kazanması mümkün değildir.Türkiye'deki işletmelerin büyük bir kısmının Mikro KOBİ oldukları görülmektedir. Bu nedenle bu kısımdaki konular araştırılırken herhangi bir ülke uygulamasına yer verilmemiştir. Çünkü Türk KOBİ'lerinin gerek KOBİ tanımına uygunluğu gerekse faaliyetleri açısından kendilerine özgü bir yapıları olduğu görülmektedir. Türkiye'nin ise müzakere ve üyelik aşamasında KOBİ'lerin Ar-Ge koordinasyonunu sağlayarak rekabet ve finansman sorunlarına çözüm getirmesi gerekmektedir.

AB fonlarının temel özelliği proje bazlı olmalarıdır. Mikro KOBİ'lerin tek başlarına hem proje yapması hem de bu fonlardan yararlanması mümkün görülmemektedir.

4.AB MÜZAKERE SÜRECİNDE KOBİ'LERİN AR-GE FAALİYETLERİNİN FİNANSMANI VE YAPILANMASINA İLİŞKİN ÖNERİLER

KOBİ'ler geleneksel üretim metotları ile Türkiye pazarı için üretim yapmakta; ancak, bir çok alanda hatta yurtiçi pazarda bile başta AB firmaları olmak üzere yabancı firmalar ile rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bu durumda Türkiye'deki KOBİ'lerin teknoloji düzeyi Avrupalı firmalara göre çok düşük kalmaktadır. Bunun nedeni KOBİ'lerin genellikle modası geçmiş tasarımlar, verimsiz üretim metotları ve eski makine-ekipman kullanarak katma değeri düşük olan alt kalitede ürünlerin üretimiyle meşgul olmasıdır. Ülkemizdeki KOBİ'lerin etkili bir Ar-Ge bilincine sahip olmadıkları da düşünüldüğünde teknoloji yetersizliği baş göstermekte bu da teknoloji transferlerine neden olmaktadır. Bu yetersizliğin giderilmesi ise; KOBİ'lerin finansal yapılarının zayıflığı ve net çalışma sermayelerini yetersizliği gibi zaten var olan finansal sorunlarına yüksek faizli banka kredilerinin doğurduğu borçlanma maliyetlerini de eklemektedir.

Bu açıdan bakıldığında gerek yurtiçi gerekse yurtdışı pazarda KOBİ'lerin rekabet etmesindeki en önemli strateji, işletmelerin Ar-Ge çalışmalarına önem vermesi ve Ar-Ge ile ilgili gerekli yapılanmaları oluşturmasıdır. Ar-Ge çalışmaları riskli, uzun vadede karlı ve kalifiye insan gücü gerektiren yatırımlardır. Ar-Ge yatırımları sırasında girişimcilerin kendi kaynakları yetersiz kalmakta, para ve sermaye piyasalarından kaynak bulmakta ise zorlanmaktadırlar. Ayrıca mevcut piyasadaki sermayedarlar bu yatırımların geri dönüşünün uzun vadeli ve riskinin yüksek olması nedeniyle yatırım yapmaktan çekinmektedirler. Amerika ve Avrupa'da hızla uygulanmakta olan risk sermayesi (venture capital) uygulaması Ar-Ge faaliyetlerinde karşılaşılan finansman sorununun direkt olarak aşılmasında bir seçenektir.('Altıntaş',1990) Ancak ülkemizde risk sermayesi konusunda önemli mesafeler katedilememiştir.

Ülkemizdeki KOBİ'lerin ölçeği dikkate alındığında neredeyse tüm KOBİ'lerin tek başlarına Ar-Ge yapma olanağı yok gibidir.Dolayısıyla Ar-Ge fonlarından yararlanması da sözkonusu olamayacaktır. AB sürecinin Türkiye'deki KOBİ'ler için sunacağı proje bazlı fırsatların da değerlendirilmesi mevcut yapı ile mümkün görülmemektedir. Bugüne kadar KOSGEB ve TUBİTAK tarafından yönlendirilen Ar-Ge faaliyetlerinden de çok önemli sonuçlar alınamamıştır. Örneğin,Ar-Ge faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak sağlayacak KOSGEB projesi olan ORTKA ve ORTLAB organizasyonlarının etkinliği konusunda soru işaretleri mevcuttur. KOSGEB tarafından 75.000 Euro'ya kadar desteklenen teknolojik yenilik projelerinden de çok önemli çalışmaların çıkmadığı görülmüştür.

Türkiye'de KOBİ'lerin orta vadede (ki bu vade müzakereler sürecidir) Ar-Ge faaliyetlerinden kaynaklı rekabet gücü kazanabilmeleri için önerilerimizi iki noktada toplayabiliriz:

1) Anonim şirket statüsündeki KOBİ'lerin ortak olacağı ortak sektörel Ar-Ge merkezlerinin kurulmasıdır. Bu merkezlerde laboratuar hizmetleri, pazar araştırması, teknolojik izleme ve nitelikli personelden yaralanma gibi hizmetleri sunmanın yanı sıra finans olanakları sağlayarak farklı ekonomik potansiyele sahip KOBİ 'lerin Ar-Ge faaliyetlerinin yararlı projelere dönüştürülmesini sağlamaktadır. Bu sayede Üniversite-devlet-sanayi işbirliğinin kurulabileceği ortak sektörel Ar-Ge merkezleri teknolojik buluş ve yeniliklerin temel dinamiği olabilecektir.

2)KOBİ'ler için Ar-Ge faaliyetlerinin yapılacağı yerler üniversitelerdir. Gerek artacak fonların gerekse üyelik sürecinde katılımdan sağlanacak fonların üniversitelerin öznesi olduğu bir örgütsel yapı içerisinde kullanılması, bu fonlardan teknolojik yenilik yaratmak konusunda etkinlik sağlayacaktır. Üniversitelerin Ar-Ge yapılanmalarının re-organizasyonu, özelliği olan Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEKMER)'lerin kurulması ve orta ve uzun vadede TEKMER 'lerin teknoparka dönüşeceği yapıların sağlanması için bugünden girişimlerde bulunulması gerekmektedir.

Üniversitelerimizin bugünkü mevcut Ar-Ge yapılanmaları göz önüne alındığında KOBİ'lerin Ar-Ge sorunlarını çözmeye ve kendilerine tahsis edilecek finansmanı etkin bir şekilde Ar-Ge çalışmalarına yöneltmeleri konusunda mevcut yapılanmalarının olmadığı da görülmektedir.

5.SONUÇ

Türkiye'nin AB ile müzakereleri sürecinde AB desteklerini etkili bir şekilde kullanarak birlik üyesi ülkeler ile rekabet edecek seviyeye çıkması gerekmektedir. AB'nin KOBİ'lere yönelik konularda Türkiye'den beklentileri de bu doğrultudadır. Türkiye'nin üyelik sürecinde KOBİ'lerin kendine özgü yapılanmaları göz önüne alındığında ilk olarak Ar-Ge için finansmana ihtiyaç duydukları görülmektedir. Ancak KOBİ'lerin hem Ar-Ge yapılanmalarını bireysel olarak oluşturması hem de AB fonlarından tek başlarına proje bazlı yararlanması mümkün değildir. Çünkü AB KOBİ tanımına göre ülkemizdeki mevcut durum incelendiğinde Türkiye'de bu tanıma uygun KOBİ olmadığı görülmektedir. Türkiye'deki KOBİ niteliğindeki işletmelerin büyük bir kısmı AB KOBİ tanımında Mikro KOBİ sınıfına girmektedir. Bu da Türkiye'nin kendi içerisinde kendine özgü bir modeli kurmasını zorunlu kılmaktadır.

AB müzakereleri Türkiye'de Ar-Ge faaliyetlerinin KOBİ merkezli yapılanması için bir fırsattır. Bu aynı zamanda uzun yıllardan beri Ar-Ge konusunda KOBİ'ler için en önemli sorun olan Ar-Ge finansmanı için de iki boyutlu fırsatlar sunmaktadır. Birincisi, AB fonlarından yararlanarak AB bazında projeler üretmek, ikincisi Ar-Ge'ye ayrılan fonların GSMH'nın %5'i hedefiyle artırılmasıdır. Hükümetlerin önümüzdeki dönemlerde Ar-Ge faaliyetlerine ayrılacak olan fonların GSMH'nın %5 ler seviyesine getirme konusunda kararlar alması beklenmektedir. Bu fırsatlar etkili bir şekilde değerlendirildiğinde Türkiye'deki KOBİ'ler kısa sürede rekabet yeteneği kazanabileceklerdir. Bunun başlangıç adımı ise üniversitelerin özne olduğu bir Ar-Ge yapılanmasının sağlanmasıdır. Başka bir değişle sadece finansman sağlamak KOBİ'lerin Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için yeterli değildir.

Türkiye'deki KOBİ'lerin rekabet yeteneği kazanabilmesi için öznesi üniversite olan etkili bir Ar-Ge yapılanmasını Üniversite-devlet–sanayi üçgeni içerisinde oluşturması gerekmektedir. Mevcut durum itibariyle üniversitelerimizin birçoğunda yaklaşık on tane araştırma merkezi olmasına rağmen bu araştırma merkezlerinin faaliyetleri sonucunda KOBİ'lerle işbirliğine yönelik üretilmiş olan teknolojik yeniliğe birkaç örnek dışında henüz rastlanılmamıştır. Üniversitelerin belirtilen konuda etkinliğinin artması için ise paranın ve bu parayı etkili projelere dönüştürecek araştırma görevlisi kadrosunun üniversitelere direk verilmesi, üniversitelerin kendi araştırma görevlilerini yetiştirmelerine olanak sağlanması, araştırma görevlilerinin maaşlarının onları güdüleyebilecek seviyelere getirilmesi ve üniversitelerin kendilerine verilen Ar-Ge bütçelerini kullanmaları konusunda özgür bırakılmaları gerekmektedir. Bununla birlikte;Ar-Ge bütçeleri oluşturulurken baz alınacak ana kriterin başarılı projelerin buluş ve patente dönüşme oranı olması gerekmektedir. Bununla yaratılmak istenen üniversitelere teknolojik buluş ve yenilik yapmak konusunda rekabet yeteneği kazandırmaktır. Türk üniversitelerinin mevcut Ar-Ge potansiyeli ve yapılanması üzerine ayrıntılı başka bir bilimsel çalışma önerilebilir.Bu çalışma üniversitelerimizin Ar-Ge yapılanmalarına fırsat yaratacaktır.

Bu bağlamda; AB süreci bir fırsat olarak değerlendirilip, üniversitelerimizin işbirliği de yaparak özelliği olan ortak Ar-Ge merkezlerini kurmaları ve buralarda öncelikle yörenin, sonra ülkemizin sorunlarına çözüm getirebilecek teknolojik yenilik çalışmalarına girişmesi gerekmektedir. Ayrıca, Türkiye'nin çerçeve programlarına katılımını nicelik ve nitelik yönünden artırması için ciddi yatırımlar yapması büyük önem taşımaktadır.FP6'dan etkili bir şekilde faydalanamayan Türkiye için FP7 büyük bir fırsat olup üniversitelerin öznesi olduğu bir yapı ile en iyi şekilde değerlendirilecektir.

Üniversitelerin özne olduğu bir Ar-Ge yapılanmasıyla Türkiye sadece AB fondan yararlanmaya çalışan bir ülke değil, AB stratejilerine katkı sağlayan ve yön veren AB'ne üçüncü ülkeler ile rekabet gücü katan bir ülke olacaktır. Başka bir ifadeyle AB Türkiye ile rekabet gücü kazanacaktır.

KAYNAKLAR

ALTINTAŞ, Berra'Bir Finans Tekniği Olarak Risk Sermayesi'Para ve Sermaye Piyasası Dergisi, Y.8, S.94, s:32 34, 1990

SEVİM, Şerafettin , ÇETİNOĞLU, Tansel, KOÇ Y.Deniz, *Fınancıng Of Technologıcal Innovatıons In Small And Medıum Sıze Enterprıses: Does Europen Unıon Create New Opportunıtıes?***Dumlupınar**

University International Symposıum On The Changes And Transformations In The Socio-Economic And Political Structure Of Turkey Within The EU Negotiations,Mart-2006

YÜCEL İ.Hakkı , 'Bilim –Teknoloji Politikaları ve 21. yüzyılın Toplumu /Üniversite –Sanayi İşbirliği', **Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Araştırma Dairesi Başkanlığı**, s.69,Ağustos 1997

http://www.ariteknokent.com.tr/8.htm (10.08.2006)

http://www.ikv.org.tr/pdfs/efa2a1a2.pdf#search=%22arge%20neden%20ab%20i%C3%A7in%20%C3%B6nemli%22 (05.07.2006)

http://www.dtm.gov.tr/AB/MALI/katilim%20oncesi.htm (15.08.2006)

http://europa.eu.int/eurlex/lex/LexUriServ/site/en/com/2005/com2005_0118en01.pdf (18.08.2006)

http://www.mku.edu.tr/6cerceve/6c/geneltanitim_dosyalar/frame.htm#slide0246.htm (12.09.2006)

Bkz: **Yıllar itibariyle gerçekleşen çerçeve programlarının bütçeleri aşağıdaki gibidir**:

1984-1987 yılları arası 3,27 milyar euro,1987-1991 yılları arası 5,36 milyar euro,1990-1994 yılları arası 6,60 milyar euro,1994-1998 yılları arası 13,12 milyar euro,1998-2002 yılları arası14,96 milyar euro,2002-2006 yılları arası 17,50 milyar euro 2006-2010 yılları arası 35 milyar euro(tahmin dilen)'dir.

http://www.fp6.org.tr/web/fp6_genel_bilgi.htm

http://europa.eu.int/comm/research/future/pdf/fp7themesconsultation_en.pdf (23.08.2006)

16 mart 2005 tarihli Avrupa Komisyonu'nun FP7 ile ilgili araştırmasına göre;Alınan araştırma geliştirme projelerinin yarısından fazlası devlet,üniversite ve araştırma enstitüleri tarafından gerçekleştirilmekte olup sadece %10'luk bir kısmı bireysel yani şirketler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular ise daha önceden bahsetmiş olduğumuz devlet-üniversite-sanayi üçgenini arasındaki işbirliğinin önemini desteklemektedir.

http://www.bilesim.com.tr/tr/index.nsf?lf=/tr/leftbarfuarcilik.html&rf=http://www.bilesim.com.tr/mistoportal/showmakale.nsf?xd=301.xml (15.08.2006)

http://www.eic.org.tr/up/Download/fp7.doc (28.07.2006)

http://www.cordis.lu/fp7/faq.htm (25.09.2006)

http://www.kosgeb.gov.tr/Firmalar/Default.asp?Action=ORTKA (19.08.2006)

http://www.tubitak.gov.tr/hakkimizda/index.htm

(11.09.2006)

KKTC'DE KOBİLERE DÖNÜK BANKA HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ

Okan Veli ŞAFAKLI
Yakın Doğu Üniversitesi

ÖZET

Küreselleşmenin de etkisiyle yoğunlaşan uluslararası rekabet ve düşen kâr marjları gerek fiziki üretim gerekse hizmet üreten firmaların rekabet edebilirliğini güçleştirmektedir. Bu olgu paralelinde, rekabet edebilirlik müşteriden bağımsız olarak yönetici ve çalışanların takdir edeceği üretimde değil, kalitenin de tanımlanabileceği ve ölçülebileceği müşteri odaklı üretimde odaklanmaktadır. Bir başka deyişle, müşteri ihtiyaç ve isteklerini (beklentilerini) karşılayamayan bir kuruluşun rekabet edebilme şansı azalmaktadır. Dolayısıyla, kalitenin ölçümü müşteri beklentilerinin ne ölçüde karşılandığının belirlenmesiyle mümkün olabilir. Bu çerçevede çalışmada, Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen SERVQUAL (hizmet kalitesi) modeli kullanılmak suretiyle KKTC'de küçük ve orta boy işletmelere (KOBİ) dönük banka hizmet kalitesinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Çalışmada Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) Lefkoşa kazası bölgesinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lerin sahip ve/veya yöneticileri ile anket yoluyla araştırma yapılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular, KOBİ'lere hizmet sunan bankalara [farklı boyutlarda hizmet kalitelerini artırma açısından] rehber olabilme özelliği taşımaktadır. Araştırma özetle, bankaların KOBİ'lere sunduğu hizmetlerin empati boyutu başta olmak üzere beklentileri karşılamadığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: KKTC, Kobi, SERVQUAL, Banka

GİRİŞ

Avrupa Birliği KOBİ tanımına göre yıllık cirosu 50 milyon EURO'yu, bilanço toplamı 43 milyon EURO'yu ve çalıştırtığı kişi sayısı 250'yi aşmayan işletmelere KOBİ denmektedir (Europa, 2004). Ülke ekonomisinde üretim, istihdan ve refah için hayati öneme haiz olması nedeniyle, AB politikaları KOBİ'lerin desteklenmesini öngörmektedir. Şöyle ki, 25 milyona yakın KOBİ, AB'de 100 milyondan fazla işçi çalıştırmakta ve özel sektördeki işgücünün üçte ikisini temsil etmektedir (Europa, 2005). Ayrıca, AB'deki işletmelerin % 99'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır (Commission of the European Communities, 2005:1). AB'deki istihdam kriteri dikkate alındığında, KKTC'de de benzeri bir tablo ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki, KKTC'deki işletmelerin 7,442 adetini (%95.3) mikro, 308 adetini (%3.96) küçük ve 57 adetini (%0.74) de orta büyüklükte işletmeler oluşturmaktadır (Şafaklı ve Güryay, 2005).

Ülkeler arası farklılık göstermesine rağmen, Avrupa'da KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu alternatif kaynakların eksikliğinden dolayı banka temelli finansmanı tercih etmektedir (European Commission, 2003: 19). Tanınmamış bir ülke olarak uluslararası finans kaynaklarına erişimi son derece sınırlı olan

KKTC'deki KOBİ'ler diğer ülkelere kıyasla daha ağır finansal koşullarda faaliyet göstermektedirler (Şafaklı, 2004). Dolayısıyla, bankalardan alınan hizmet kalitesi KOBİ'ler için büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada ise, KKTC'de KOBİ'lere dönük banka hizmet kalitesinin ölçümü ve sözkonusu hizmetlerin ve/veya hizmeti yaratan araç-gerecin iyileştirilmesi için önerilerin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

1. KAVRAMSAL TEMELLER

Hizmet kalitesinin ölçülmesi hedefi çerçevesinde hizmet ve hizmet kalitesi ile ilgili temel kavramların açıklanması gerekmektedir. Hizmetin temel karakteristiği üzerinde kavramsal konsensus oluşmamasına rağmen hizmetle ilgili aşağıdaki tanımlamalar büyük oranda örtüşmektedir:

- Hizmet, tüketici ihtiyaçlarının tatmin edilmesi amacıyla meydana getirilen maddi niteliği olmayan bir ürün olup (Kuriloff vd., 1993: 247), başka birisi için iş icra edilmektedir (Goetsch ve Davis, 1998: 104).
- Fiziksel varlığın olmaması, üretimle tüketimin brirbirinden ayrılmaz olması, değişkenlik, heterojenlik ve dayanıksızlık hizmetleri mallardan ayıran temel karakteristik özelliklerdir (Ghobadian vd., 1994: 44-46; Bergman ve Klefsjö, 1994: 266).
- Hizmet, bir gruptan diğerine sunulan herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan, bir faaliyet ya da faydadır. Hizmet üretimi fiziksel bir ürüne bağlı olabilir ya da olmayabilir (Rust vd., 1996: 7).
- Hizmetler fiziksel varlığı olmayan eğitim, eğlence, ulaşım, sigortacılık, kamu ve finansal, bakım ve onarım gibi aktiviteleri kapsamaktadır (Heizer ve Render, 1999).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi hizmet kalitesinin teknik ve fonksiyonel olmak üzere iki farklı bileşeni bulunmaktadır (Gronroos, 1984: 36-84). Ancak, teknik kalitenin uzmanlık gerektirmesi nedeniyle fonksiyonel kalite müşteriler açısından en önemli unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Kizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik tartışmalar ise müşterilerin hizmet kalitesini belirlemede hangi boyutları dikkate aldığı üzerinde yoğunlaşmaktadır (Asubonteng vd., 1996: 62-81). Benzer şekilde, hizmet kalitesi tanımları müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve tatmini ekseninde odaklanmaktadır (Cronin and Taylor, 1992: 55-68; Parasuraman vd., 1988, 1985). Parasuraman vd (1985) göre hizmet kalitesi, verilen hizmetin müşteri beklentilerinin ne kadarını karşılayabildiğinin bir ölçüsüdür. Kaliteli hizmet verebilmek için ise müşteri beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. SERVQUAL ölçeği şeklinde formule edilen bu model hizmet kalitesini değerlendirmede hizmet pazarlaması literatüründe karşımıza çıkan temel araçtır (Parasuraman vd.,1991; Parasuraman vd., 1988). Bu araç hem yöneticiler (Parasuraman vd., 1991) hem de akademisyenler (Babakus and Boller, 1992; Carman, 1990) tarafından bankalar gibi hizmet çeşitlerinde müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını belirlemede yaygın olarak kullanılmıştır. (Lassar vd., 2000:245-46). Bu modele göre, algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin hizmetten beklentileri ile hizmet sunumu sırasında, hizmetin performansına yönelik oluşan algılarının yönünün bir sonucudur. Müşterilerin hizmetten beklentileri ile hizmete yönelik algılarının karşılaştırılması esasına dayanan bu yaklaşıma göre, beklenen hizmet algılanan hizmetten büyük olursa algılanan kalite tatmin edici olmaktan daha düşük olacaktır. Beklenen hizmetin, algılanan hizmete eşit olması durumunda ise algılanan kalite tatmin edici olacaktır. Müşteriler tarafından algılanan kalitenin ideal kalite olarak kabul edilmesi için ise; beklenen hizmetin algılanan hizmetten küçük olması gerekmektedir (Parasuraman vd., 1985: 48-49). SERVQUAL modeli genel olarak tüm hizmet sağlayan organizasyonlarda geçerli olan beş hizmet kalitesi boyutundan sözetmektedir. Bunlar fiziksel özellikler (tangibles), güvenilirlik (reliability), heveslilik (responsiveness), güven (assurance) ve empati (empathy) şeklinde sıralanmaktadır (Zeithaml vd., 1990: 176; Brensinger and Lambert, 1990; Crompton and MacKay, 1989). SERVQUAL, bu beş boyuta dayanarak hizmet kalitesini 22 önermelik anketler aracılığı ile nümerik olarak ölçmektedir (Cronin and Taylor, 1992). Üç bölümlük bu anketin ilk bölümündeki 22 önerme müşterilerin hizmet konusundaki genel beklentisini ölçmeye, ikinci bölümde kalite boyutlarının ağırlıklarını tesbit etmeye, üçüncü bölümdeki 22 önerme ise müşterilerin sözkonusu bankanın verdiği hizmeti nasıl algıladığını anlamaya

yöneliktir. SERVQUAL anketini dolduran katılımcılar, her önerme için görüşlerini 1 (hiç katılmıyorum)'dan, 7 (tamamen katılıyorum)'a kadar cevap ölçeği üzerinde belirtirler. Hizmet kalitesinin hesaplanmasında kullanılan "Önerme Kalite Skoru", (önerme algılama skoru-önerme beklenti skoru) şeklindedir. Her önerme için skor +6 ile -6 arasında, sayı büyüdükçe hizmet kalitesinin arttığını göstererek değişir (Parasuraman vd., 1988).

Yapılan araştırmalar SERVQUAL ölçeğini destekler niteliktedir. Şöyle ki, hizmet kalitesi algılamalarının, tüketici beklentilerinin gerçekleşen hizmet performansı ile karşılaştırmasının sonucu olduğu ve hizmet kalitesine ilişkin değerlendirmelerde sadece hizmet çıktısının değil hizmetin veriliş şeklinin de önem arzettiği hizmet kalitesine ilişkin araştırmaların ortak sonucudur (Juran vd., 1988: 336).

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmanın temel amacı olan "KKTC'deki KOBİ'lere dönük banka hizmet kalitesinin ölçülmesi"ne yönelik olarak, Parasuraman, Zeithhaml ve Berry tarafından geliştirilen Servqual hizmet kalitesi ölçüm modeli kullanılmıştır. Araştırma, 2006 Nisan-Mayıs döneminde Lefkoşa kasabasında çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lere yönelik gerçekleştirilmiştir. Araştırma, *kolayda örnekleme* yöntemiyle seçilmiş KOBİ'lerin sahip ve/veya yöneticileriyle 227 geçerli anketin elde edilmesi sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu dört kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım, KOBİ sahip/yöneticilerinin demografik özelliklerini, KOBİ'nin hizmet verdiği sektörü ve genelde çalıştığı banka türü ile ilgili verileri içermektedir. İkinci kısım'da KOBİ'lerin hizmet kalitesi beklentilerini belirlemeye dönük 22 soru önermesi yeralmaktadır. Üçüncü kısımda, öngörülen beş hizmet kalitesi boyutları belirtilmeden tanımlamalar esas alınarak toplamı 100 olacak şekilde önem derecelerine göre puanlandırılmıştır Dördüncü kısım ise aynı 22 soru önermesine karşı KOBİ'lerin genelde çalıştığı bankanın hizmet kalitesine ilişkin algılamalarını içermektedir. Ankette beklenti ve algılamalar yedili Likert Ölçeği ile sorgulanmıştır Araştırmada elde edilen veriler (*SPSS 12.0 for Windows*) 'Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı' kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada gerçekleştirilen başlıca analiz ve testler frekans ve yüzde analizi, "tek-grup t-testi", " "eşleştirilmiş iki grup arası farkların testi" ve güvenilirlik analizidir.

3. TEMEL BULGULAR

3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Ankete katılan banka müşterisi KOBİ sahip ve/veya yöneticilerine ait demografik yapılarıyla ilgili bulgular Tablo 1'de özetlenmektedir.

Tablodan da görüldüğü gibi KKTC'deki KOBİ'leri temsilen katılımcıların yaklaşık % 62'si erkek, % 82'si 26 yaş ve üzeri, % 70'i evli, % 44.1'i lise, % 39.7 Lisans ve lisans üstü eğitime sahip bulunurken, % 38.8'i ticaret-turizm, % 40.5'i ise serbest meslek ve hizmetler sektöründe yeralmaktadır. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin % 68.3'lük önemli bir çoğunluğu yerel bankalarla çalışmaktadır.

Table 1: Demografik Bulgular

Faktör	Kategori	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	61.7
	Kadın	38.3
Yaş gurubu	25 yaş ve altı	18.1
	26-35 yaş arası	33.0
	36-45 yaş arası	28.6
	46 yaş ve üzeri	20.3
Medeni hal	Bekar	26.4
	Evli	69.6
	Dul	4.0
Tahsil durumu	İlkokul	6.6
	Ortaokul	9.7
	Lise	44.1
	Lisans ve Yüksek Lisans	38.8
	Doktora	0.9
Hizmet verilen sektör	Tarım	1.3
	Sanayi	5.7
	İnşaat	8,4
	Ticaret-turizm	38.8
	Ulaştırma-haberleşme	2.2
	Mali müessese	3.1
	Serbest meslek ve hizmetler	40.5
Genelde çalışılan banka	Türkiye menşeli bankalar	23.3
	Yerel bankalar	68.3
	HSBC	8.4

3.2. Müşteri Algıları ve Beklentilerine İlişkin SERVQUAL Skorları

Ankete katılan KOBİ'lerin banka hizmet kalitesi ile igili beklenti ve algıları Tablo 2'de yeralmaktadır. Banka hizmet kalitesini gösteren SERVQUAl skorları tüm önermeler için eksi değer taşımaktadır. Başka bir ifade ile, sunulan hizmet kalitesi tatmin edici olmayıp beklentileri karşılamamaktadır. Sadece , "mükemmel bankalarda hizmet verirken kullanılan malzemeler göze hoş görünür" şeklindeki 4 nolu önerme için "eşleştirilmiş iki grup arası t-testi" sonucuna göre % 5 anlamlılık düzeyinde (.958>.05) olduğu için kalite beklentisi ile algılama arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Başka bir ifade ile, 22 önermenin 21'inde bankalar beklenen kalitede hizmet vermemektedirler.

Table 2: Banka Müşterilerinin Hizmet algıları ve Beklentileri ile ilgili Ortalamaların Dağılımı

Boyut	Soru Önermesi	Algı	Beklenti	SERVQUAL SKORU	Önem Düzeyi (P)
Fiziksel Özellikler	1.Mükemmel bankalar modern görünüşlü donanıma sahiptir.	4.87	5.61	-.744	.000
	2.Mükemmel bankaların binaları ve çalışma salonları göze hoş görünür.	5.04	5.62	-.577	.000
	3. Mükemmel bankalarda hizmet verirken kullanılan malzeler göze hoş görünür.	4.88	5.48	-.599	.000
	4. Mükemmel bankalarda hizmet verirken kredi kartları, çek ve benzeri şeyler göze hoş görünür.	5.56	5.57	-.013	**.958**
Güvenilirlik	5. Mükemmel bankalar verdikleri sözü zamanında yerine getirirler.	5.57	6.06	-.489	.000
	6. Mükemmel bankalar müşterinin bir sorunu olduğu zaman, sorunu çözmek için samimi ilgi gösterirler.	5.4	6.02	-.621	.000
	7. Mükemmel bankalar hizmetlerini ilk seferinde ve doğru olarak verirler.	5.45	6.15	-.692	.000
	8. . Mükemmel bankalar hizmetlerini daha once söyledikleri zaman içinde verirler.	5.37	6.03	-.665	.000
	9. Mükemmel bankalar kayıtların hatasız tutulmasında çok titizdirler.	5.63	6.27	-.634	.000
Heveslilik	10. Mükemmel bankalarda çalışanlar, hizmetlerin tam olarak ne zaman verileceğini müşterilere söylerler.	5.45	5.98	-.533	.000
	11. Mükemmel bankaların çalışanları hizmetleri mümkün olan en kısa sürede verirler.	5.26	5.88	-.612	.000
	12.Mükemmel bankalarda çalışanlar her zaman müşteriye yardım etmeye istekli ve gönüllüdürler.	5.04	5.63	-.590	.000
	13. Mükemmel bankaların çalışanları hiç bir zaman müşterilerin isteklerine cevap veremiyecek kadar meşgul değildirler.	5.07	5.50	-.427	.002
Güven	14. Mükemmel bankalarda çalışanların davranışları müşterilerde güven duygusu uyandırır.	5.34	5.96	-.626	.000
	15. Mükemmel bankalara giden müşteriler banka ile olan ilişkilerinde kendilerini güvende hissederler.	5.50	6.10	-.599	.000
	16. Mükemmel bankaların çalışanları devamlı olarak müşterilere saygılıdırlar.	5.52	6.11	-.590	.000
	17. Mükemmel bankalarda çalışanlar müşterilerin sorularına cevap verebilecek bilgiye sahiptirler.	5.21	5.91	-.699	.000
Empati	18. Mükemmel bankalar her müşteriyle tek tek ilgilenirler.	4.87	5.73	-.859	.000
	19. Mükemmel bankaların çalışma saatleri bütün müşterilere uygun olacak şekildedir.	4.47	5.19	-.718	.000
	20. Mükemmel bankalar her müşteriyle kişisel olarak ilgilenecek çalışanlara sahiptirler.	4.45	5.38	-.930	.000
	21. Mükemmel bankalar müşterilerinin menfaatlerini her şeyin üstünde tutarlar.	4.55	5.40	-.855	.000
	22. Mükemmel bankaların çalışanları müşterilerin özel isteklerini anlarlar.	4.53	5.35	-.824	.000

SERVQUAL modeline göre 22 önerme Tablo 3'de gösterildiği gibi 5 boyuta ayrılarak bankaların hizmet kalitesine ilişkin değerlendirme yapılabilir. Boyut bazında incelendiğinde empati açısından bankalar en düşük kalitede hizmet vermektedirler. Empati boyutunun kapsamı içerisinde müşteriyle tek tek ilgilenme, çalışma saatlerinin müşteriye uygunluğu, müşteriyle kişisel olarak ilgilenecek yeterli çalışana sahip olma, müşterilerin çıkarlarını her şeyin üzerinde tutma ve müşterilerin özel isteklerini anlama açısından KKTC'deki bankalar KOBİ'lere sundukları hizmetlerde diğer önermelere nazaran tatmin düzeyi düşmektedir.

Table 3: Kalite Boyutları Bazında SERVQUAL Skorları

Boyutlar	N	Ortalama SERVQUAL SKORU	Önem Düzeyi (P)	KOBİ'ler Açısından Kalite Boyutlarının Önem Ağırlığı (%)	Ağırlıklandırılmış SERVQUAL SKORU
Fiziksel Özellikler	3	-.64000	.007	16.77290	-0.10734
Güvenilirlik	5	-.62020	.000	27.62948	-0.17135
Heveslilik	4	-.54050	.001	20.18326	-0.10909
Güven	4	-.62850	.000	20.27490	-0.12742
Empati	5	-.83720	.000	15.13944	-0.12674
Ağırlıklandırılmamış toplam SERVQUAL skoru		-.65328			
Ağırlıklandırılmış toplam SERVQUAL skoru					-0.64197

Araştırmaya katılan KOBİ'ler, kalite boyutları arasında en fazla önemi % 27.63 ile güvenilirliğe vermektedir (Tablo 3). Bunu yaklaşık % 20 ile güven ve heveslilik takip etmektedir. Bankaların en düşük kalitede hizmet sunduğu empati, KOBİ'lerin en az önem verdiği kalite boyutudur. Toplamda ağırlıklandırılmamış SERVQUAL skoru ile önem ağırlıkları kullanılarak hesaplanan ağırlıklandırılmış SERVQUAL skoru arasında pek fark olmadığı Tablo 3'de görülmektedir.

3.3. Modelin Güvenilirliği

Güvenilirlik ölçümü, araştırmada kullanılan tekniğin aynı şartlarda aynı sonuçları verip vermediğini ortaya koymaktadır. Bu ölçüm için kullanılan gösterge ise Cronbach's Alpha katsayısıdır. Cronbach's Alpha katsayısı için kabul edilebilecek minumum değer 0.5 iken, bu katsayı 1'e yaklaştıkça modelin güvenilirliği artmaktadır. Araştırmada, hem hizmet algılaması hem de hizmet beklentileri için iki farklı alpha katsayısı hesaplamak mümkündür. Hizmet beklentisi için Cronbach's Alpha değeri .944 olarak hesaplanırken, hizmet algılaması için ise 4. önermenin modelden çıkarılması halinde Cronbach's Alpha değeri .94'e kadar yükselebilmektedir. Bu değerler ise modelin güvenilirliğinin son derece yüksek olduğunu göstermektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Serbest piyasa ekonomisinin etkinliğinin arttığı günümüzde rekabet avantajı elde etmek oldukça güçleşmiştir. Bu rekabet ortamı içerisinde müşteri odaklı pazar politikası gütmeden başarı sağlamanın imkanı bulunmamaktadır. Dolayısıyla, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayamayan işletmeler bu sistem içerisinde piyasının dışına sürüklenmektedirler. Bu çerçevcede, işletmeler açısından hizmet kalitesi teknik olmaktan çok fonksiyonel olarak müşterilerin beklentilerine ve almış oldukları hizmetin performans algılamasına dayandırılmaktadır. SERVQUAL ise kalite ölçümü için müşteri beklenti ve algılamalarını esas alarak genelde banka gibi hizmet sektöründe kullanılan en yaygın modeldir. Bu çalışmada ise, KKTC'de KOBİ'lere hizmet veren bankaların hizmet kalitesi SERVQUAL yöntemiyle

ölçülmüştür. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin sahip ve/veya yöneticilerinin çoğunluğu aydın pozisyonda ya lise yada üniversite mezunu olup, tercih ettikleri en önemli iki sektör "ticaret-turizm" ve "serbest meslek ve hizmetler", genelde çalıştıkları bankalar ise yerel bankalardır. Araştırma sonucuna göre, beş kalite boyutunda da bankalar KOBİ'lerin beklediği hizmeti sunmamaktadırlar. KOBİ'leri tatmin etmede en yetersiz kalite boyutu ise empati olmuştur. KOBİ'lerin hizmet kalitesi açısından en fazla önem verdiği boyut güvenilirlik iken en az önem verdiği boyut ise empatidir.

Çalışmada sonuç olarak +6 ile -6 arasında değişme imkanı bulunan SERVQUAL skorunun -1'den dahi düşük olması bankalar açısından beklentileri karşılamanın güç olmadığını göstermektedir. Bu çerçevede, bankaların müşteri odaklı pazar politikasını benimseyerek devamlı şekilde KOBİ istek, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almaları ve "fiziksel görünüm, güvenilirlik, heveslilik, güven ve empati" boyutlarını bir bütün olarak düşünerek hizmet sunumunu gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

KAYNAKLAR

ASUBONTENG, P., MCCLEARY, K. J. & SWAN, J. E. (1996), "SERVQUAL Revisited: A Critical Review Of Service Quality", *The Journal of Services Marketing,* 10 (6).

BABAKUS, E. and BOLLER, G.W.(1992), "An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Business Research,* Vol. 24: 253-68.

BERGMAN, B. & KLEFSJÖ, B. (1994), *Quality,* McGraw-Hill, Sweden.

BRENSINGER, R.P. and LAMBERT, D. M. (1990), "Can the SERVQUAL Scale be Generalized to Business-to-Business Services?", in *Knowledge Development in Marketing,* AMA's Summer Educators' Conference Proceedings, American Marketing Association, Chicago, IL, p.289.

CARMAN, J.. M. (1990), "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions", *Journal of Retailing,* Vol. 66, Spring, pp. 33-55.

Commission of the European Communities (2005), "Implementing The Community Lisbon Programme Modern SME Policy For Growth And Employment", Communication From The Commission To The Council, The European Parliament, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions, COM(2005) 551 final, Brussels, 10.11.2005.

CROMPTON, J. L. and MacKay, K.J. (1989), "Users' Perceptions of the Relative Importance of Service Quality Dimensions in Selected Public Recreation Programs", *Leisure Sciences*, Vol. 11, pp. 367-75.

CRONIN, J.J. Jr & Taylor, S.A. (1992), "Measuring Service Quality. A Re-examination and Extension", *Journal of Marketing,* Vol. 56, July, pp. 55-68.

Europa (2004), "Definition of micro, small and medium-sized enterprises", [Online], Available: http://europa.eu.int/scadplus/leg/en/lvb/n26026.htm [2005, January 13].

Europa (2005), "Recent Press Releases and Speeches", Speech by P. Vandoren, the European Commission's Delegation, [Online], Available: http://www.delrus.cec.eu.int/en/news_753.htm#_ftn1 [2006, September 24].

European Commission (2003), *2003/2 SMEs and Access to Finance*, Observatory of European SMEs, Enterprise Publications, Belgium.

GHOBADIAN, A.; SPELLER, S. & JONES, M. (1994), "Service Quality: Concepts and Models", *International Journal of Quality & Reliability Management,* 11 (9), 43-66.

GOETSCH, D. L and STANLEY B, D. (1998), *Understanding and Implementing ISO 9000 and ISO Standards,* Prentice-Hall, USA:

GRONROOS, C. (1984), "A Service Quality Model and its Implications", *European Journal of Marketing,* Vol. 18.

HEIZER, J. And RENDER, B. (1999), *Operations Management,* 5th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

JURAN, J.M. & GRYNA, D.M. (1988), *Juran's Quality Control Handbook,* 4th Ed., McGraw-Hill Co., USA.

KURILOFF, A., HEMPHILL, J. M & CLOUD, D. (1993), *Managing Service Quality,* Paul Chapman Publishing, London.

LASSAR, W.M., MANOLIS, C. & WINSOR, R.D. (2000), "Service Quality Perspectives and Satisfaction in Private Banking", *Journal of Services Marketing,* 14(3):244-271.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. & BERRY, L.L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality: Its Implications for the Future Research", *Journal of Marketing,* 49 (4): 41-50.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. & BERRY, L.L. (1988),"SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing,* 64 (1): 12-37.

PARASURAMAN, A., BERRY, L.L. & ZEITHAML, V. A (1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing,* Vol. 67: 420-50.

RUST, R.T., ZAHORIK, A. J. & KEININGHAM, T. L. (1996), *Service Marketing,* Harper Collins College Publishers, New York.

ŞAFAKLI, O. (2004),"AB Sürecinde KKTC'de KOBİ'lerin Finansman Sorunları Üzerine Bir Araştırma",*I. Kobiler ve Verimlilik Kongresi,* T.C İstanbul Kültür Üniversitesi – Milli Prodüktivite Merkezi & KOSGEB, 11-12 Aralık, İstanbul.

ŞAFAKLI, O. & GÜRYAY, E. (2005), "AB Sürecinde KKTC'de KOBİ'lerin Finansmanına Yönelik Yerel Bankaların Rolü Üzerine Bir Araştırma ",*2. Kobiler ve Verimlilik Kongresi,* T.C İstanbul Kültür Üniversitesi – Milli Prodüktivite Merkezi & KOSGEB, 02-03 Aralık, İstanbul.

ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A. & BERRY, L.L. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations,* Free Press, USA.

ISPARTA DERİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDEKİ KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN FİNANSAL SORUNLARINA YÖNELİK MODEL ÖNERİSİ

Nesrin (ŞALVARCI) Türeli
Süleyman Demirel Üniversitesi

ÖZET

Global stratejilerin önem kazandığı imalat-sanayi, hizmet ve ticaret alanında, dünya ekonomisiyle bütünleşme gerekliliği ülkeler için vazgeçilmez bir hedef haline gelmiştir. Bu nedenle ülkelerin ekonomik birimleri olan işletmeler bu yarışta en büyük görevi üstlenmektedir. Özellikle imalat-sanayi, hizmet ve ticaret alanında büyük bir potansiyeli oluşturan KOBİ'lere (Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler) bu yarışta önemli görevler düşmektedir. KOBİ'lerin ekonomik yapıda azımsanamayacak üstünlükleri olmasına rağmen ülke ekonomisinden kaynaklanan sıkıntıları ve kendine özgü problemleri bulunmaktadır

Bu bağlamda Isparta'daki Deri İşleme Sanayinde faaliyette bulunan KOBİ' lerin aile işletmesi olması ve dış kaynak kullanımının olmaması bu işletmeleri ciddi finansal sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır.

Bu çalışmada, Isparta'daki Deri İşleme Sanayinde faaliyette bulunan KOBİ niteliğindeki işletmelerin sorunlarını tespit etmek ve Deri Organize Sanayi Bölgesi'ne taşınabilmeleri için ve daha sonrası için gerekli olan finansal kaynaklarının araştırılmasını amaçlamaktadır. Ayrıca çalışmada Isparta Deri Organize Sanayi Bölgesi' nin işletmelere getireceği değişiklikler STEEP ANALİZİ ile değerlendirilip, çözüm önerilerine yönelik model kongre katılımcıları ile paylaşılacaktır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Dış Kaynak, Deri, Deri Organize Sanayi Bölgesi, Steep Analizi

1. GİRİŞ

Avrupa Birliği sürecinde girişimcilik, ekonomik değerlerin yaratılmasında en önemli üretim faktörü haline gelmiştir. Türkiye' de ve dünya da girişimcilik ruhunun gelişmesinde, KOBİ' ler (Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler) önemli bir yükü üstlenmektedirler. Çünkü KOBİ' ler, tüm dünya ekonomilerinde daha az yatırımla daha çok ürün çeşitliliği yaratarak değişken talebe uyum sağlama esnekliğine sahiptirler. İstihdam yaratma konusunda ekonomide oldukça etkilidirler. Büyük işletmelerin yan kuruluşu olarak tamamlayıcı olma özelliğine sahip olan KOBİ'ler ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedirler. KOBİ' lerin söz konusu üstünlüklerine rağmen, enflasyon, yüksek faiz oranları, istikrarsızlık gibi ülke ekonomisinden kaynaklanan sıkıntıları olduğu gibi kendine özgü (pazarlama, finansman, yönetim, tanıtım, dağıtım, teşvikler…gibi) problemleri de bulunmaktadır.

Araştırmanın birinci aşamasında Türkiye' deki KOBİ' lerin ortak, mevcut sorunlarına yer verilmiş; ikinci aşamada, Isparta Deri İşleme Sanayini oluşturan işletmelerin sorunları swot ve steep analizi yardımıyla ortaya konulmuştur. Son aşamada ise, çözüm önerilerine yer verilmiştir.

2. TÜRKİYE' DE KOBİ TANIMI VE SORUNLARI

İstihdamın, gelir artışının ve kalkınmanın itici gücü olarak KOBİ'ler dikkat çekicidir. Elbette KOBİ'ler tek başlarına sanayileşmenin yaratıcısı değildirler. Ancak bir ülkenin sosyo-ekonomik yapısı çerçevesinde endüstrileşmenin sağlıklı dağıtım ve ticaret uygulamalarının sürükleyici öğeleridir.*(Şimşek,2002)*

Değişen şartlara ve yeniliklere hızla uyum sağlama yeteneğine sahip KOBİ'leri belli bir kalıp içine sokmak güçtür. Tanımlamada amaca göre nitel ve nicel ölçütler kullanılmaktadır. 2005/9617 sayılı yönetmeliğin 4. madde 2. bendinde KOBİ, iki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandıran ve kısaca KOBİ olarak adlandırılan ekonomik birimler şeklinde ifade edilmektedir.

Ülkemizde ekonomik büyüme ve istihdam yaratma yönünden en büyük ağırlığı taşımakta olan KOBİ' ler, üretim esneklikleri nedeniyle değişen koşullara kolayca uyum sağlayabilmekte ve rekabet koşullarına adapte olabilmektedir. KOBİ' ler, aynı zamanda ekonomik büyümede, bölgesel kalkınmada, gelir dağılımındaki adaletsizlikleri gidermede, tasarrufları teşvik ve yatırıma yönlendirmede, politik, toplumsal, siyasal sistemlerin istikrarlı işlemesinde, sosyal dayanışmada ve bütünleşmede de etkinlik göstermektedirler.*(Uslu,2002)*

Türkiye'de genellikle az sermayeli emek yoğun aile işletmeleri şeklinde organize olan KOBİ' lerin sahipliği, bilgi ve becerilerini sanayiye intikal ettirmiş, ustalıktan sanayici olmuş hem girişimci hem de yönetici konumundaki kişilerin elindedir. Bu kişiler müşterileri ve çalışanları ile kişisel ilişki içindedirler. Bu özellikleri ile KOBİ' ler esnek davranabilmekte, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilmekte, talep boşluklarını yakalayıp fırsatları zamanında değerlendirebilmekte, müşteri ve personeli ile yakın ilişki kurabilmekte ve teknolojideki gelişmelere daha kolay uyum sağlayabilmektedir.

KOBİ' lerdeki bu başarının sürekliliği düzensiz bir şekildedir ve temelde doğru bazı şeyleri yapmak yerine, sürekli olarak her şeyi doğru yapmak amaçtır ki bu da toplamda organizasyonların ağırlıklı olarak yeteneğine bağlıdır. KOBİ' lerin içsel becerilerini geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Vasıflı elemana ve dışarıdan hizmet almaya güvenmemektedirler. Bu işletmeler kendi ihtiyaçlarını anlamada başarısızdırlar ve iletişim seviyeleri zayıftır. Geliştirme ve tasarım literatürleri sınırlıdır. Resmi dokümantasyon prosedüründen kaçınmaktadırlar. Gelişme performansları ile ilgili gözlemleme ve veri toplama da yetersizdirler. Etkili rekabet analizi yapmada başarısızdırlar. Bununla birlikte en üzücü faktör, değişiklik hakkında karar almada yavaş davranmaktadırlar. KOBİ yöneticileri işletme performansları hakkında aşırı derecede kötümser davranmaktadırlar. Bilindik sahip–yöneticiler anahtar oyuncular olarak düşünülmektedir ve bunlar otokratik, etkili ve sık sık tahmin edilemeyen yönetim stiline sahiptirler.*(Millward,2005)* Yöneticilerin hepsi aile bireylerinden oluşur. Kendilerini sektörde oldukça geniş deneyimlere sahip ve sık sık şirkette en iyi teknik eleman olarak tanımlamaktadırlar. Bunun sonucu olarak mağazada çok fazla zaman harcar, yönetim stratejileri konusunda yeterli zaman ayıramazlar. Bütün gelişim kararlarını kendileri alır, sorumluluklarını paylaşmada direnirler.Yönetim toplantıları çok nadir ve işle ilgili iletişim mekanizmaları yoktur. Her bir fonksiyonda sorumluluklar belirsiz ve bölümler arası iletişim zayıftır. *(Millward,2005)*

KOBİ' lerin yapıları gereği işletme fonksiyonları belirlenemediğinden uzun yıllar tedarik, pazarlama, personel, üretim ve yönetim fonksiyonları girişimcinin bilgi, beceri, eğitim ve yetenekleri ile orantılı olarak sınırlı bir kapasite ile yürütülmektir.*(Dinçer,1992*) Küçük ölçekte olmaları sebebiyle yetersiz kaynak ve finansmana sahiptirler. Bu nedenle yeni teknoloji edinme, nitelikli işgücü istihdamı, araştırma ve geliştirme yapma ve bilgiye erişme, pazarlama tekniklerini ve araçlarını geliştirme de engellerle karşılaşmaktadırlar.*(Erdil, 2003)*

KOBİ' ler yeni tasarımlar için kaynakların tespitinin ilk safhalarında pazar araştırmalarına yeterli önem vermemektedir. Çünkü, yönetici son kullanıcıların ve tüketicilerin isteklerini iyi anlamış olduğunu düşünür. Bununla birlikte, yöneticilerin tahminleri yanlıştır.Yönetici başarı için yeni kaynakları bilmesine ve daima yeni fikirleri olmasına rağmen yeterli titizliğe sahip değildir. Yönetici ürün geliştirmek için

engellerin olmadığı zanneder. Ancak araştırmaya başladığında rakip, maliyet, güvenlik, materyal özellikleri gibi engellerle karşılaşmaya başlar. *(Millward,2005)*

KOBİ' lerin yeniliklere adapte olması, yetersiz çalışma alanına sahip olmalarından (mahalle aralarında, konut alanlarında) ve finansman sıkıntısı içinde olmalarından dolayı güçtür.*(Sahtiyancı,2003)* Bu nedenle KOBİ' ler, yeni teknolojiye adaptasyonda ve daha çok kişinin istihdamında yetersiz kalmaktadırlar. İşyerleri şehir dışına çıkarıldığında maliyetler artmakta, verim düşmektedir. Şehir dışına çıkılmadığı zaman da cadde ve sokaklara taşarak çalışılmaktadır. Bu durumda da verim düşmektedir. Belediye ve trafik görevlileri ile sorunlar yaşanmakta, zaman zaman işyerleri kapatılmaktadır. Yapılan üretimin durumuna göre çıkan gürültü, toz ve dumanın semt sakinlerini rahatsız etmesi nedeniyle çevre sağlığı ve benzeri mevzuatlardan dolayı faaliyetler sınırlandırılmakta veya tamamen durdurulmaktadır.*(Baykal,1985)*

KOBİ' lerin finansal yapılarının zayıf olması, pazarlama politikalarında büyük işletmeleri geriden takip etmelerine neden olmuştur. KOBİ' ler yapıları gereği pazarlamanın mal ve fiyat dışındaki tutundurma, fiziksel dağıtım gibi fonksiyonlarını etkin olarak yerine getirememişlerdir.*(Çabuk,1993)*

Pazarlama kararları pazar araştırması yapılmadan alındığı için satışlar güçleşmiş ve daha fazla masraf gerektirmiştir. Türkiye 'de yapılan bir araştırmada, araştırma kapsamına giren KOBİ' lerin % 64 ünde pazarlama planlaması çalışmalarının yapılmadığı belirlenmiştir. Bu işletmeler gerekçe olarak, ekonomik koşullarda sık sık ortaya çıkan değişikleri göstermişlerdir.*(Özcan,1996)*

Yörelerin nüfus artışında, imarında, çeşitli gelir kalemlerinin artmasında önemli ekonomik birim olan KOBİ' ler ulusal gelir ve istihdam yönünden yer aldıkları yörelerde yerel yönetimlere dolaylı ve dolaysız önemli katkıları bulunmaktadır. *(Tortop,1998,s.77)* KOBİ yatırımlarının tek başına piyasaya bırakılması halinde bireysel fayda ile toplum faydası çelişeceğinden yerel yönetimlerin sanayi yatırımlarını yönlendirmesi yatırımların optimal düzeyde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Eğer yerel yönetimler girişimcilik faaliyetlerini etkileyebilirlerse ekonomik ilerlemeyi de dolaylı olarak etkileyebilirler.*(Van Stel,2006)* Bu açıdan yerel yönetimler yerel kaynakların artırılması ve rasyonel olarak kullanılmasında kentlerde önemli rol üstlenirler.*(Bilgin,2002*) Yerel yönetim, politik baskı altında yenilikleri sunmak ve hizmetlerin yerine getirilmesinde sorumluluğu olan birimlerdir. Öncelikle monopolleşmiş kamu hizmetlerini rekabet altında finansal güçlüklerle radikal yenilikleri gerçekleştiren yerel yönetimlerin KOBİ' ler üzerindeki etkisi, iş ve yaşam kalitesine katkı sağlayarak, kolektif tesislerin, alt yapının ve kalitesinin artırılması sonuçlarına yöneliktir. *(Hodgkinson,1999)* Böylece bölgedeki işletmelerin yeniliklere uyumu, modernizasyonu ve girişimcilik kültürünün güçlendirilmesi, rekabet gücünün kazandırılması, iş gücü arzının ve gelirinin artırılması yerel yönetimlerce amaçlanmalıdır.

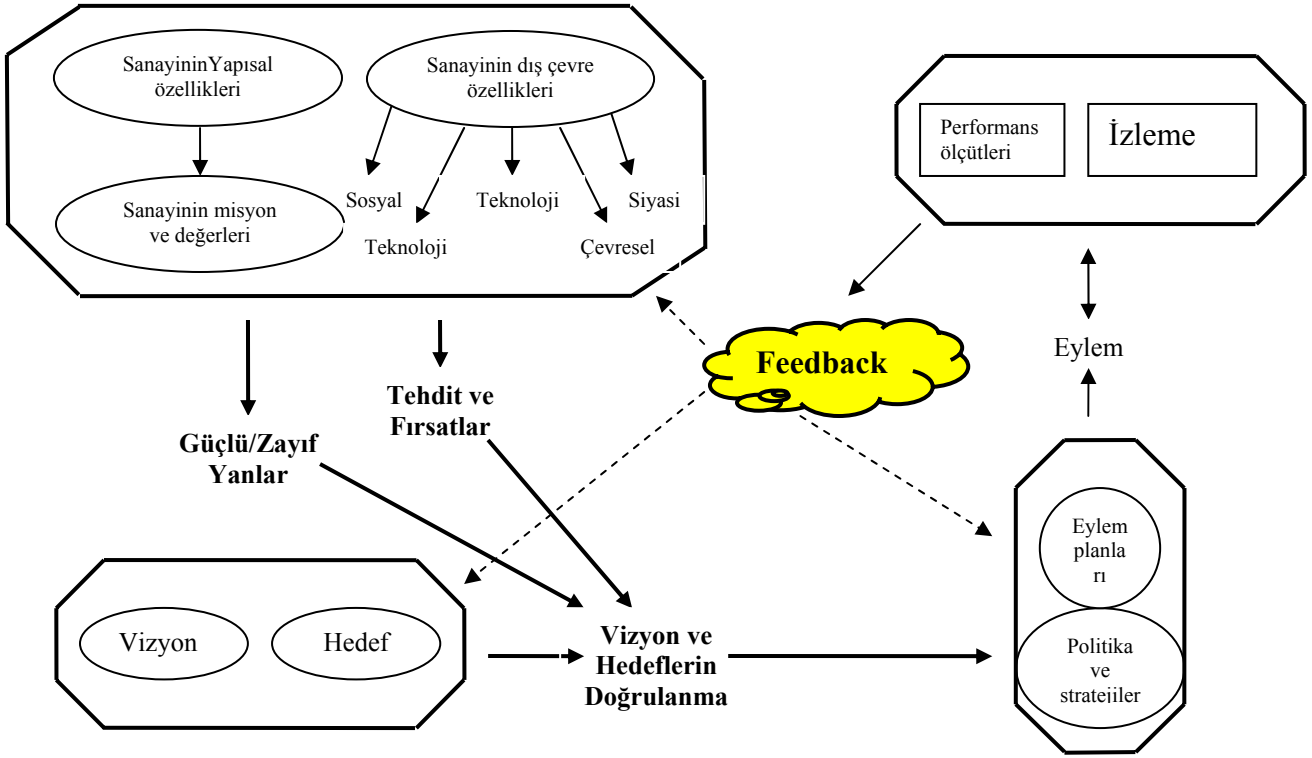
KOBİ' ler altyapı, yönünden de yetersiz alanlarda, kötü ve sağlıksız koşullarda çalışmaktadırlar. Bu nedenle yerel yönetimlere bu konuda da sorumluluk düşmektedir. Bu sorunların çözümü olarak, organize sanayi bölgeleri gösterilmektedir. Ancak organize sanayi bölgeleri için arazilerin kamulaştırılmasında yaşanan güçlükler, ödenek yetersizlikleri KOBİ' lerin sorunlarının çözümünde gecikmelere neden olmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Büyük bir bölümü şahıs işletmesi olan oldukça sınırlı alan ve kaynaklarla faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki Isparta Deri İşleme Sanayi İşletmelerinin içinde bulundukları durum swot ve steep analizi yardımıyla analiz edilmiştir. Söz konusu işletmelerin sorunları tespit edilerek, yakın zamanda taşınacakları Isparta Deri Organize Sanayi Bölgesinde yaşayacakları finansal sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunulacaktır.

4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Çalışmanın kavramsal modeli STEEP analizine dayanılarak oluşturulmuştur: (Kılıç,2002)



Şekil1. STEEP Analizi Modeli

Bu model çerçevesinde araştırma planlanmış ve yürütülmüştür.

5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Isparta ili merkezinde yer alan deri işleme sanayi işletmeleri araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmeler herhangi bir ayırıma tabi tutulmamıştır.

Araştırmada ilgili literatürden ikincil kaynaklara, Isparta Ticaret ve Sanayi Odası, Isparta Deri Organize Sanayi Başkanlığı ve TEYKOD (Tabak Esnafını Koruma ve Yaşatma Derneği) gibi kuruluşlarda inceleme yapılmış ve sanayiyi oluşturan işletmelere tek tek gidilerek işletme sahipleri ile görüşmeye dayalı incelemede ve 40 işletmede anket çalışmasında bulunulmuştur. Anket sonuçları SPSS programında analiz edilerek değerlendirilmeye çalışılmıştır.

6.VERİLERİN ANALİZİ

6.1. Isparta Deri İşleme Sanayinin Yapısal Özellikleri

Isparta Deri İşleme Sanayi dernek kayıtlarında kayıtlı 70 işyeri ile Aksu caddesi Demirköprü mevkiinde faaliyet göstermektedir. Mevcut işyerlerinde yılda 2.100.000 adet keçi derisi ile 500 ton sığır derisi işlenerek, ayakkabı astarı (meşin) ve yüzlük deri (vidala) imal edilmektedir. Söz konusu işletmeler işçi sayısı baz alınarak değerlendirildiğinde geneli mikro ölçekli işletmeler grubuna girmektedir.

Sanayinin şu andaki yerleşim alanı üçüncü yerleşim yeridir. Tabaklar Derneği Eski Başkanı Ahmet Demirkazık'ın ifade ettiğine göre ilk yerleşim yeri bilinmemektedir. İkinci yerleşim bölgesinden de aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı taşınmıştır.(Böcüzade,1983)

* Meskun mahal içerisinde yer alma,
* Artıkların ve atık suların başıboşluğu,
* İşgücünün sağlıksız bir ortamda çalışması,
* İlkel üretim tekniklerinin kullanılması.

Şu andaki deri sanayicilerinin faaliyet alanı eskisinden pek fazla uzakta değildir. Aradaki mesafe yaklaşık 1 km dir. O zaman taşınma için etken olan unsurlar bugünde geçerliliğini korumaktadır. Hatta günün koşullarına bağlı olarak bu nedenlere ilaveler yapmakta mümkündür. Sanayideki işletmelerin meskun mahal içinde yer alması, faaliyet alanının darlığı ve binaların ahşap olması, yeniliklere ayak uydurmadaki güçlükler ve gecikmeler örnek olarak gösterilebilir. Bu durum üretim artışını ve kalitesini olumsuz yönde etkilemekte, istihdam olanaklarını kısıtlamaktadır. Dahası, Isparta Deri İşleme Sanayi' indeki işletmelerin yıllar boyunca kullandıkları tekniğin ilkelliği, üretimin el emeğine dayanması, tesislerin kapasitesinin düşüklüğü, yeterli ve kaliteli bir üretimin gerçekleşmesine engel olmuştur. Bu nedenle, Isparta deri sanayinde istihdam ve gelir düzeyi uzun süre düşük seviyelerde seyretmiştir. Zaten yörede de deri sanayi, sanayi olarak değil, tabakhane olarak zikredilmektedir.

Isparta Deri Sanayi içinde yer alan işletmelerin yapılan anket çerçevesinde %85 i adi ortaklık, %2,5 u limited şirket, %12,5'u anonim şirket şeklinde yapılandığı tespit edilmiştir. Genelde adi ortaklığı oluşturan bireylerin tamamı aile bireylerinden oluşmaktadır.

Sanayide yer alan işletmelerden %22,5'u işgücünü aile bireylerinden, %45 i aile bireyleri ve dışarıdan, %32,5'u ise tamamını dışarıdan temin etmektedir. İşletmelerin yönetimi genellikle sahip-yönetici niteliğindeki kişilerce yerine getirilmektedir. Dışarıdan kullanılan işçilerin önemli bir kısmı vasıfsız işgücüdür ve bu işgücünün istihdam miktarı mevsimler itibariyle 500 - 1000 kişi arasında değişmektedir. Sanayide ücret sistemi, genellikle haftalık şeklindedir. Bazı işletmeler de aylık üzerine de çalışanlar bulunmaktadır. Az da olsa bazı işletmelerde istihdam edilen kişiler asgari ücrete tabidir.

6.2. Isparta Deri İşleme Sanayinin Dış Çevresi

Isparta ili Akdeniz Bölgesinin kuzeyinde Göller Bölgesinde yer almaktadır. 8933 km' lik yüzölçümüne sahip olan Isparta ilinin ekonomisi eski çağlarda bez dokumacılığı ve deri işlemeciliği gibi küçük sanat dallarına bağlı iken, orta çağlarda tuz, şarap, koku ve renk veren bitki ihraç eden bir şehir durumuna gelmiştir. Günümüzde ilin ekonomisi tarım sektörü ağırlıklı bir ekonomik yapıdan, hizmet

sektörünün ön planda olduğu bir ekonomiye dönüşmüştür. İl genelinde sanayi sektörünün payı da bu çerçevede gelişimini korumuştur. (http://www.isparta.gov.tr/index3.php?b1=4(19.04.2006)

İl haberleşme, bayındırlık, sağlık, eğitim, ve kültür hizmetleri gibi alt yapı hizmetleri bakımından yatırımlarını tamamlamış görünmektedir.

İlde bu olumlu gelişmelere karşın halen sermaye birikiminin yetersizliği dikkat çekmektedir. Bu durum bölgede yeni yatırımların gerçekleşmesini güçleştirmektedir. Girişimcilik anlayışı gelişimini tamamlayamamıştır. İlde birlik, beraberlik ve teşebbüs yeteneği henüz oluşmaktadır. Bu ve benzeri etkiler nedeniyle işyerleri sanayi sitelerinde değil şehir merkezlerinde kurulmuştur. Dolayısıyla bu durum şehirde çevre ve hava kirliliğini artırmış, sanayileşme sınırlı seviyelerde kalmıştır.

Isparta Deri İşleme Sanayinin dış çevre özelliklerini STEEP analizi yapıldıktan sonra şu başlıklar altında değerlendirebiliriz..

a. Isparta Deri İşleme Sanayinin Sosyal Çevresi: Yapılan araştırmada, Isparta Deri İşleme Sanayi İşletmelerinin az sermayeli, emek yoğun aile işletmeleri olduğu tespit edilmiştir. İşletmeler sahipliği, bilgi ve becerisini sanayiye intikal ettirmiş babadan oğula geçen, sahip-yöneticiliğin aynı kişide toplandığı, yönetim ve üretim kararlarının tek bir elden yürütüldüğü ekonomik birim görünümündedirler. Sanayideki işletmelerde işbölümü bulunmamaktadır. Çalışanların büyük bir çoğunluğu vasıfsız işgücüdür. Sanayi de gün geçtikçe işletmelerde çalışacak vasıflı - vasıfsız personel temininde güçlük çektikleri işletme sahipleri tarafından ifade edilmiştir. İşletme sahipleri, müşterileri ve çalışanları ile kişisel ilişki içindedirler.

b. Isparta Deri İşleme Sanayinin Ekonomik Çevresi: Isparta Deri İşleme Sanayini oluşturan işletmelerin ihtiyaç duyduğu işletme sermayesini genellikle öz kaynaklarla karşılamaktadır. Zaman zaman ortaya çıkan finansman ihtiyacı, ticari borçlanma yoluyla ya da Halk Bankası tarafından sağlanan KOBİ kredileri ile karşılanmaktadır. İşletmelerin yeni finansman teknikleri hakkında tam bilgisi bulunmamaktadır. Sanayiyi oluşturan işletmelerin hiçbiri leasing, faktoring, risk sermayesi ve sermaye piyasası kaynaklarından yararlanmamışlardır. Sanayide ortak girişim anlayışı bulunmamaktadır. Bu durum hatalı yatırımların sayını artırmaktadır. Yatay ve dikey işbirliği konusunda da hiçbir girişimde bulunulmamaktadır. Bilinçli ve profesyonel finansman uzmanlarından da yararlanılmadığı tespit edilmiştir.

İşletmeler enflasyon, yüksek faiz ve ekonomik istikrarsızlık nedeniyle zaman zaman kapanma noktasına da gelmektedirler.

c. Isparta Deri İşleme Sanayinin Siyasi Çevresi: Ülkedeki ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar işletmeleri doğrudan etkilemekte işletmelerin kapanmasına el değiştirmesine ya da kayıt dışı çalışmasına sebep olmaktadır. Vergi sisteminin getirdiği ağır yükümlülükler işletmeleri üretim faaliyetinde bulunmaktan caydırıcı özellikte olup kayıt dışılığı cazip hale getirmektedir.

d. Isparta Deri İşleme Sanayinin Teknolojik Çevresi: Şu an da meskun mahal içinde yer alan işletmelerden 40'ında yapılan ankete göre faaliyet alanı büyüklüklerine bakıldığında %7,5' u 50 m^2 ve daha az alanda, %55' i 51-100 m^2 de, %20' si 101-150 m^2 de, %17,5' u ise 151 m^2 ve üzeri bir alanda faaliyette bulunduğu görülmüştür. Söz konusu faaliyet alanları işletmelerin teknoloji yenileme, dolayısıyla üretim miktarlarını artırabilmeleri açısından yetersizdir. Bu nedenle sanayideki işletmeler yarı makinelaşmış emek yoğun atölye kimliğindedir.

İşletmeler Minasın bölgesinde kurulacak Deri Organize Sanayi Bölgesine geçme beklentileri yüzünden uzun süre yeni yatırımlardan uzak durmuştur. Bazı işletmeler bu bekleyişten sıkılarak yeni makine ve teçhizat alımına gitmiştir. Alınan makine ve teçhizatın önemli bir kısmı ikinci el durumundadır. İkinci el makine ve teçhizatlar, genellikle Kazlıçeşmeden sökülerek Tuzla'ya taşınan deri fabrikalarından temin edilmiştir. Birinci el makinelerin bir kısmı yurt içinden bir kısmı da yurt dışından satın alınmaktadır. Sektörde yeterli makine ve teçhizata sahip olmayan deri işleyicileri ise bu açığı, söz konusu yatırımı varolan işletmelerden fason olarak üretim ve kiralama yoluyla temin edebilmektedirler.

Çıraklık Eğitim Merkezi bünyesinde oluşturulan tesis de teknolojik yönden deri sanayine sınırlı da olsa katkıları olmaktadır. Tesisin makinelerinin önemli bir kısmı büyükbaş hayvan derilerinin işlenmesine yöneliktir. Oysa ki, çoğu işletme küçükbaş hayvan derisi işlemektedir.

e. Isparta Deri İşleme Sanayinin Çevresel Değerleri: Kimya sanayi, makine sanayi, montaj sanayi ve mutaf sanayi (kılla iştigal eden) ile sürekli ilişki içinde olan sanayi ham deri ihtiyacının %82,5' u yurt içinden (Uşak, Antalya, Burdur, İstanbul, İzmir, Gaziantep, Adana, Mersin, Karaman ve Kahramanmaraş da bulunan deri komisyoncularından), %2,5 yurtdışından ve %15 ise yurtiçi ve yurt dışından temin ettiği araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır.* Ayrıca ham deri temininde kurban bayramı da son derece etkilidir. Getirilen son düzenlemeye kadar kurban derileri işletme sahip ve çalışanları tarafından (bunlara yörede ayakçı denir) toplanmakta idi. Yasal düzenleme ile kurban derileri Türk Hava Kurumu tarafından toplanmaktadır. Türk Hava Kurumu tarafından toplanan deriler, açılan ihalelerle sanayide yer alan işletmelere satılmaktadır. Deri işleme sanayi meskun mahal içinde yer almaktadır. Dolayısıyla işletmeler çevre ve hava kirliliğine sebep olmaktadırlar

6.3.Isparta Deri İşleme Sanayinin Güçlü Ve Zayıf Yanları/ Tehdit Ve Fırsatları

Isparta Deri İşleme Sanayinin Zayıf yanları:

- Krediler konusunda yeterli bilgiye sahip olmama,
- Alternatif finansman tekniklerini tanımama,
- Hammadde temininde yaşanan güçlükler,
- Meydana gelen atık ve artıkların değerlendirilememesi,
- Üretim faaliyetinin hava ve çevre kirliliğini artırıcı nitelikte olması,
- Oldukça fazla atıl kapasitenin varlığı,
- Ortak girişim anlayışının bulunmaması,
- Zaman zaman ihracat imkânlarının olmasına karşın ihracata yönelmeme,
- Vasıflı ve vasıfsız personel temininde yaşanan güçlükler.

Isparta Deri İşleme Sanayinin Güçlü yanları:

- Üniversite bünyesinde dericilik, makine ve kimya bölümlerinin varlığı,
- Pazar payının gelişebilir büyüklükte olması,
- Turizm merkezlerine yakınlık,
- Atık ve artıkların ekonomik getirilerinin mevcudiyeti,
- Çalışkan ve gayretli işletme sahiplerinin varlığı,
- Teknolojik gelişmelere uyum.

Isparta Deri İşleme Sanayinin Tehdit Unsurları:

- Kredi kullanmakta karşılaşılan engeller,
- Faizleri yüksekliği,
- Vergi oranlarının yüksekliği,
- Kayıt dışı rakiplerin varlığı,
- Kredi karşılıklarını göstermek zorunda olma,
- Hammadde ve yardımcı mamulleri maliyetlerinin yüksekliği,
- Başka bir iş koluna geçmenin cazipliği,
- Ham derilerdeki kesim hataları,
- Otokratik yönetim anlayışı,
- Yetki ve sorumluluk paylaşımının olmaması,

* Ucuz olması nedeniyle Türki Cumhuriyet'lerden, Güney Afrika'dan, Bulgaristan'dan, Romanya'dan ham deri ithal edilmektedir.

- İletişim araçlarını kullanmadaki yetersizlik.

Isparta Deri İşleme Sanayinin <u>Fırsatları:</u>

- Ürün çeşitliliğinin artırılabilme imkânının olması,
- Ulusal ve uluslararası fuar ve festivaller,
- Ürün çeşitliliği geliştirilerek yeni pazar alanlarına girebilme,
- Sanayini ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kurulması planlanan Deri Organize sanayi bölgesinin kurulma aşamasında olması,
- Gelişen ve artan pazar payının varlığı,
- Kimyasal madde kullanmadan doğal deri imal etme bilgi ve donanımının varlığı(Bu şekilde üretilen derinin payı yüksektir).

6.4.Isparta Deri İşleme Sanayinin Misyon ve Vizyonu

Bu araştırma sonucu ortaya çıkan tablo her ne kadar eksikliklerle dolu olsa da fırsat ve üstünlüklerinin de olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.Bu fırsat ve üstünlükleri değerlendirmek için Isparta deri işleme sanayinin yeni misyon ve vizyon kavramlarının ortaya koyulması gerekir.

Isparta Deri İşleme sanayinin misyonu, ülkemizin ve dünyanın talep ve ihtiyaçlarını, en iyi fiyat ve ürünlerle karşılamaktır. Temel değerleri, deri dünyasında kullanılan yeni yöntem ve teknikleri geleneksel iş görme becerileri ile birleştirerek, ekonomik bağımsızlık ve zenginliğimizin oluşmasına katkıda bulunmaktır. Kaliteli ürünlerle müşterilere her konuda güven vermek, işyerine bağlı personel ve müşteriler oluşturarak büyüme ve gelişmeyi yaşam biçimi haline dönüştürmektir. Etik değerlere sahip çıkarak uzun vadede varolmak temel ilkedir.

Deri işleme sanayinin amacı, deri sektöründeki modern yöntem ve teknikleri, müşterilerin bölgesel, ulusal, ekonomik, sosyal, ve kültürel gerçeğine uygun , kaliteden tavizsiz, müşteri memnuniyeti ilkesi ile gelişmeyi sürekli kılmaktır.

Isparta Deri İşleme sanayinin vizyonu, deri işleme sanayi olarak faaliyette bulunduğu ilde, pazar alanlarında ve girilmesi düşünülen pazar alanlarında diğer deri sanayileri ile ve dünya ile aynı standart ürünler üreterek başarılı deri ve deri ürünleri imalatçısı olmaktır.

İşletmelerin faaliyetlerinde müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti esastır.Uygun fiyatlama politikası ve kaliteli ürünler üretmek deri sektöründe marka olabilmek, rekabette öncü olabilmek için çok çalışmak temel ilkedir.

Yakın zamanda kurulacak deri organize sanayi bölgesinde akıllı yatırımlar; performans, verimlilik ve kârlılıkla, sanayinin büyümesini sürekli kılacak hedef, motivasyon ve enerji ile sağlanacaktır.

6.5. Eylem Planları, Politika Ve Stratejileri

Isparta Deri İşleme sanayinin Deri organize sanayi bölgesinde hedeflenen eylem, plan, politika ve stratejileri aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır:

a. Müşteri Memnuniyeti: Müşterilere en kaliteli deri ürünlerini en iyi fiyatla sunma, sürekli uygun fiyat ilkesi ile ihtiyaçlarını karşılarken yaşam kalitelerinin yükselmesine katkıda bulunmak. Doğru, dürüst ve zamanında enformasyon ağı kurulmasını sağlayarak iletişimin güçlü olmasını sağlamak.

b. Marka Olmak: Deri işleme sanayinin yerel bazdaki başarısını ulusal ve uluslararası pazara marka olarak taşımak.(Bunun için becerikli yöneticilere gereksinim duyulmaktadır.)

c. Dürüstlük: Deri işleme sanayinde dayanışma ve dürüstlük esastır.

d.Takım Ruhu: Bireysel çalışma, bireysel başarı ve kazanç anlayışının yerine ortak girişimlerin, yatırımların gerçekleşmesinin sağlanması.(Ben değil biz anlayışını yerleşmesi)

e. İşe Bağlılık Ve Verimlilik: İşgörenlerin kalifiye elemanlar arasından seçimi verimliği artırıcı unsurdur. Ayrıca çalışanların eğitimi, modern teknolojiye uyumunun sağlanması için Deri Organize Bölgesi içinde gerekli alt yapı çalışmalarını tamamlanması gerekmektedir.Çalışanların sosyal güvenliklerinin sağlama işyeri değiştirme oranını azaltacaktır.

f. Yalın Ve Disiplinli Yönetim Anlayışı: Temel değerler konusunda merkeziyetçi ve tavizsiz; fakat yönetim anlayışında esnek ve tutarlı bir anlayışa sahipolmak, çalışanların görüş ve değerlerine önem vermek.

h. Tedarikçilerle İş Birliği: İşbirliği halindeki işletmelerle karşılıklı güvenin dayanışma ve işbirliğinin kurulmasının sağlanması.

ı. Sosyal Sorumluluk:Çevre ve toplumsal sorumluluğun oluşturulması. Arıtma tesislerine ilişkin alt yapı çalışmalarının yapılmasının gerekliliği.

6.6. Performans Ölçütleri

Performans değerlendirilmesini yapılmasının iki amacı vardır.Birincisi işlerin mevcut durumu hakkında kullanıcıları bilgilendirme; ikincisi, performans ölçütleri ile iyi yapılan iş için verilecek ödüller (ücret artışı, ikramiye, terfi ve tanınma) açısından, hem iş gören hem de yöneticilerin performansını değerlemeyi sağlar. (Dhavale, 1996)

Performans Ölçütleri, daha önceden belirlenen hedeflerle, performans sonuçları karşılaştırılarak aradaki sapmanın miktarının ölçer. Performans ölçütleri ile ürünlerin kalitesi sağlamlığı, güvenilirliliği, müşterinin istekleri ile tam uyumu gibi ürünün performansını ifade eden değişkenler ortaya çıkartılır. Performans ölçütü için kullanılan, süreç ve çıktı ölçütleri, iş gören yetenekleri, çevrim zamanı, müşteri tepki süresi, net kâr, müşteri memnuniyeti, örgütsel etkinlik konularının değerlendirmesini yapar..(Kabadayı,2002)Bu ölçütler kullanılarak deri sanayinin performans değerlendirmesi yapılabilir ve değerlendirme avantajlarından yararlanılır.

6.7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırma ve incelemeler sonucunda, sanayiyi oluşturan işletmeler arasında birlikte çalışma ve ortak iş yapma anlayışı bulunmamaktadır. Dolayısıyla işletmeler birbirinden ayrı olarak teknolojiye yatırımda bulunmakta ama hiçbiri tam kapasite ile kullanmamaktadır. Dolayısıyla sanayide oldukça fazla atıl kapasite bulunmaktadır. Sanayide teknolojik olarak yeterli sayılabilecek yatırımda bulunulmasına rağmen yüzlük ve astarlık deri üretiminin dışında ürün çeşitlemesine gidilemediği görülmüştür. Konfeksiyona yönelik deri, döşemelik deri ve dekoratif deri üretimi için çoğu işletmede üretim potansiyeli olmasına rağmen tek başlarına altından kalkamayacakları korkusuyla üretim çeşitliliği gerçekleştirilememektedirler. Önemli ihracat imkânlarının zaman zaman ortaya çıkmasına karşın bir kaç işletme dışında ihracat yapabilen işletme olmamıştır. İşletmeler arasında ortak girişimcilik anlayışının geliştirilmesi ortaklıkların kurulması ekonomik büyüme ve istihdam artırıcı etki yaratacaktır. İşletmelerin KOBİ kredilerinden yararlanabilecekleri konusunda bilgilendirilmeleri, KOSGEB ile iletişime geçmelerinin sağlanması sektöre dışa açılma büyüme konusunda yön verecektir.

Isparta Deri İşleme Sanayini oluşturan işletmelerin yerel yönetimlerin önderliğinde birleşerek konfeksiyon, döşeme ve dekorasyon fabrikalarının kurulması hem yeni pazarların oluşturulması, hem bölgede varolan işsizliğe çözüm bulunması hem de sanayinin ihtiyacı olan vasıflı –vasıfsız işgücünün teminin açısından yararlı olacaktır. Bu işletmelerin yerel yönetimlerin başkanlığında ve ortaklığında kurulmasıyla bölgeye istihdam ve gelir artışı yönünde önemli katkılar sağlayacaktır.

Deri sanayinin özelliği gereği çok çeşitli artık ve atıklar meydana gelmektedir. Meydana gelen hemen her atığın bir kullanım alanı vardır. Örneğin; kireçlik, yarma ve budama atıklarında bulunan proteinin hayvan yemi olarak değerlendirilmesi, arıtma çamurunun tarımda kullanılabilirliği, traş atıklarında bulunan kollagenin jelatin üretiminde kullanılabilirliliği, traş ve budama sonucu ortaya çıkan deri parçacıklarının yapay deri üretiminde kullanılabilirliliği, kürk işlentisi sonucu ortaya çıkan budama ve elde edilebilirliliği ve ayrıca deri eşya ayakkabı gibi kullanılmış derilerin yeniden değerlendirilebilme

imkânı bulunmaktadır. Ayrıca deri işlentisi sırasında ortaya çıkan katı atıklarından tutkal, jelatin, yapay deri gübre ve gıda maddesi gibi çeşitli ürünlerin kullanımı ve preslenmiş arıtma çamurundan inşaat veya başka alanlarda değerlendirilmesi konusunda çalışmalar öngörülmektedir. *(Sarı,1995)* Kurulacak Deri Organize Sanayinde atık ve artıkları değerlendirilmesine yönelik tesislerin kurulması bölgeye ekonomisine yarar sağlayacaktır.

Sanayide ham deri temininde zaman zaman yaşanan güçlüklere ilave olarak derilerde görülen kesim hataları sanayiye büyük zararlar vermektedir. Bilinçsiz kesimden kaynaklanan bu kayıpların önlenebilmesi için belediyenin kurban bayramları dahil bütün hayvan kesimlerini bünyesinde toplaması hem Avrupa Birliği standartlarına uyum açısından hem de milli gelirin artışı açısından önemli katkı sağlayacaktır.

Yerel yönetimlerin kendi bölgelerinde festival ve benzeri faaliyetleri bölgelerin ekonomik ve sosyal gelişimine yardımcı olur. Kabul edilmelidir ki böyle olaylar her zaman yarar sağlamaz. Ancak sosyal öğeler, aidiyet nosyonu sektörlerde kamu sektörünün aracılığı resmi bir unsur olarak memnuniyet yaratır.(Wood,2005) Yerel yönetimlerce deri, deri makine ve deri ürünlerine ilişkin ulusal ve uluslararası fuar ve sergilerin düzenlenmesi işadamlarının buralara katılımının desteklenmesi sosyal ve ekonomik fayda sağlayacaktır.

Sonuç olarak, sektörün şu anda ayakta kalmasının sebebi, işletme sahiplerinin her türlü zorluğa rağmen üretme, ve yeni yatırımlar yaparak ayakta kalma gayreti içinde olmalarıdır. Bu gayreti gören yerel yönetimlerin, işini iyi bilen bu işletme sahiplerini işletmecilik konusunda eğitimlerine destek vermeli, bilgi ve yönlendirme gereksinimini karşılamalı ve önlerindeki engelleri ortadan kaldırmalıdır. Üniversite ve deri sanayi arasında işbirliği projelerinin bir an önce işlerliğe geçmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

BAYKAL, O., PAZARCIK, O., GÜLMEZ, İ., *Küçük Sanayinin Yeri Önemi ve Pazarlama Uygulamaları*, (Ankara:MPM Yayınları:328),1985.

BEKÇİ, İ., USUL, H., 'Göller Bölgesindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Finansal Sorunları ve Çözüm Yolları', *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:1, Isparta, 2001.

BİLGİN, M., 'Yerel Yönetimlerin Bölgesel Kalkınmadaki Etkinliği,Göller Bölgesi Uygulaması', *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi* Cilt.7,Sayı:2, Isparta, 2002.

BÖCÜZADE S.S., *Kuruluşundan Bugüne Kadar Isparta Tarihi*, (İstanbul:Serenler Yayıncılık), 1983.

ÇABUK, S., 'Büyük Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerde Pazarlama Etkinliğinin Karşılaştırılması', *İşletme Yönetiminde Güncel Konular II*, Düzenleme: Hüseyin Özgen, (Adana: Çukurova Üniversitesi İ.İB.F. İşletme Bölümü Yayını), 1993.

DHAVALE, D.G., "Performance Measures For Cell Manufacturing and Focused Factory Systems", *Journal of Cost Management*, vol:10, issue:1, 1996

DİNÇER, Ö., Stratejik Yönetim ve işletme Politikası, İkinci Baskı, (İstanbul: Timaş Yayınları),1992.

ERDİL O., İMAMOĞLU,S.Z., KESKİN,H.,'Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ'lerde) Ürün Yeniliği ve Ar-Ge Faaliyeleri', *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi-Öneri*, Cilt:5, sayı:19, 2003.

HODGKINSON A., 'Productivity Measurement and Enterprise Bargaining – The Local Goverment Perspective, The International Journal Of Public Sector Management,Vol:12, No: 6, 1999

KABADAYI,E.T.,'İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi,Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi', *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, sayı.6, 2002.

KILIÇ, M., 'Steep Analizi', Öngörü Panelleri 1. Bilgilendirme Ve İletişim Toplantısı, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu, 2002.

MILLWARD, H., LEWIS,A., 'Barriers to successfull New Product Development Within Small Manufacturing Companies', *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, Vol:12, No: 3, 2005.

ÖZCAN, M., *KOBİ'lerde Pazarlama*, Birinci Baskı, (Motif Basım), 1996

SAHTİYANCI,E., 'Üniversite – Sanayi İşbirliği ve Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunun Sağladığı İmkânlar Semineri', İzmir, 2003. (http://www.ebso.org.tr/tr/sanayi/fireler/semineredeşifre.php. (10.11.2004))

SARI, Ö., 'Deri Sanayinin Uluslararası Rekabet Gücü Artırılmalıdır', *Deri Dünyası Dergisi*, Yıl:5, Sayı:20, 1995.

STEL, A. V., 'Linking Business Ownership and Perceived Administrative Complexity',*Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol:13, No:1,2006

ŞİMŞEK,M., *Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazla*rı, (İstanbul: Alfa Yayınları:1174), 2002.

SMITH, A., WHITTAKER, J., 'Management Development In SMEs :What Needs To Be Done?', *Journal Of Small Business and Enterprise Development,V*ol.5,No:2,1998

USLU, Ş., ŞAMİLOĞLU, F., 'Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Stok Politikaları Üzerine İç Anadolu Bölgesinde Bir Araştırma', *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:17, Sayı:1, İstanbul, 2002.

TORTOP, N., 'Yerel Yönetimler ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler' *Çağdaş Yerel YönetimlerDergisi*, Cilt:7, Sayı: 1, 1998.

WOOD, E.H, 'Measuring The Economic and Social Impacts Of Authority Events',*International Journal of Public Sector Management,* Vol:18,No:1,2005

http://www.europa.eu.int/comm/enterprice/enterprice_policy/sme_definition/index_an.htm (19.10.2005)

http//haber.tobb.org.tr/uploads/564_kobi_tanimi_yönetmelik.doc.(08.05.2006)

KOBİ'LERİN FİNANSMANI ÜZERİNDE BASEL II KRİTERLERİNİN ETKİLERİ VE DEĞİŞEN KOŞULLARDA KREDİ SAĞLAMAYA YÖNELİK ÖNLEMLER

Öcal USTA
Dokuz Eylül Üniversitesi
Sevinç GÜLER
Dokuz Eylül Üniversitesi

ÖZET

Gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde KOBİ'lerin önemli bir yere sahip olduğu bir gerçektir. Uluslararası piyasalarda ve rekabet ortamında meydana gelen gelişmeler, teknolojik alanda yaşanan yenilikler ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan yeni rekabet şekilleri KOBİ'leri de doğrudan etkilemektedir. Bu gelişmelerin yanısıra son yıllarda KOBİ'lerin faaliyetlerini uluslararası piyasalara yeni düzenlemeler getiren Basel II uygulamaları da etkilemektedir. Bu çalışmada Basel II uygulamalarının KOBİ'ler üzerindeki finansal etkileri incelenmiş ve yeni koşullarda kredilendirilme olanağına sahip olmak için KOBİ'lerin alması gereken önlemler üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, BASEL II, Kredilendirme

1. GİRİŞ

Bankacılık sektöründe ortak standartlar oluşturmak üzere kurulan Basel Komitesi 1988 yılında, bankacılık krizlerini engellemek amacıyla bankacılık sistemine düzenlemeler getiren ilk kararlarını Basel Uzlaşısı adıyla yayınlamıştır. Bu kararların yayınlanmasından 2004 yılına kadar geçen 16 yıllık süre beraberinde birçok değişim ve gelişimi de getirmiştir. Bu geçen sürede Basel Uzlaşısı kriterlerinin birçok eksik yönü ortaya çıkmış ve artık bu kriterler bankacılık sisteminin gereksinimlerini karşılayamaz hale gelmiştir. Basel Komitesi, finansal piyasalarda meydana gelen gelişmeleri ve Basel-I' in sermaye yeterliliği ölçümüne ilişkin eksikliklerini dikkate alarak Haziran 1999'da Basel-II' ye ilişkin ilk istişari metni yayımlamıştır. Ardından 2001 yılı başında ikinci istişari metin, Nisan 2003'te ise üçüncü istişari metin yayımlanmıştır. Söz konusu istişari metinler, gerek ülke denetim otoritelerinden gerekse bankalar ve diğer ilgili taraflardan alınan yorumlar çerçevesinde revize edilerek yenilenmiş ve Basel-II' ye ilişkin nihai metin Haziran 2004'te yayımlanmıştır(Saurina ve Trucharte, 2004)

Basel II, bankaların sermaye yeterliliklerinin ölçülmesine ve değerlendirilmesine ilişkin olarak ilk defa 1988 yılında Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) bünyesinde oluşturulan Basel Bankacılık Denetim Komitesi (BCBS) tarafından yayımlanan standartlar bütünüdür(Ayadi ve Rossi, 2005).

Bu uzlaşı dört yıla yayılmış bir geçiş takvimiyle, bankacılık sistemine birçok yenilik getirmektedir. Bu yeniliklerden en önemlisi, bankaların bilanço içi ya da dışı olması fark etmeksizin risk yaratan her kalem için sermaye ayırması zorunluluğudur.

Bu zorunluluk bankaları olduğu kadar, bu bankalardan kredi alan işletmeleri de doğrudan etkileyecektir. Bankalar kendilerine risk yaratan krediler vermekten kaçınacak ve işletmeler kendi yarattıkları risk miktarını kontrol altında tutabilmek için önlemler almak zorunda kalacaklardır.

Basel-II uzlaşısı, KOBİ'lerin kullandıkları banka kredilerini de birçok farklı kritere bağlamış ve farklı koşullara sahip KOBİ'lerin farklı faiz oranlarıyla kredilendirilmesini öngörmüştür. Yine bu kriterlere bağlı olarak bankaların yüksek risk gruplarının içerisinde bulunan KOBİ'lere kredi vermekten kaçınması da beklenen gelişmelerdendir.

Basel-II'nin KOBİ'ler üzerinde bir diğer etkisi de işletme cirosuna ve kullanılan toplan krediye göre yeni bir kredi sınıflandırması getirmektedir. Bu durum da kredilendirme üzerine doğrudan etki yapacaktır. Bu yeni sınıflandırmaya göre ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yaklaşık olarak %99luk bölümü halen KOBİ sınıflandırması içerisinde kalmaktadır.

Düşük faiz oranlarıyla kredi alabilmek ve bankalarla ilişkilerinde problemle karşılaşmamak için, Basel-II ye geçiş sürecinde KOBİ'lerin alması gereken bazı önlemler bulunmaktadır. Bu önlemler; dördüncü bölümde ayrıntılı şekilde açıklanmıştır.

Olumlu ve olumsuz etkileri birlikte değerlendirildiğinde Basel-II ülkemiz açısından daha sağlam ve daha etkin bir bankacılık sistemi için sunulmuş bir fırsat olarak görülmektedir. (Özerkek, 2006, xiv). Ancak bu fırsatın daha iyi değerlendirilebilmesi için KOBİ'ler de göz ardı edilmemelidir.

2. BASEL I'DEN BASEL II'YE GEÇİŞ SÜRECİ

Dünyada bankacılık sektörünün ortak standartlar konusunda birleştirme yönündeki çalışmalar BIS (Bank of International Settlements) adı verilen organizasyonun Basel Komitesi tarafından başlatılmıştır. BIS ya da Uluslararası Ödemeler Bankası, 1930 yılında ülkelerin Merkez Bankası başkanlarının katılımıyla kurulmuştur. Basel Komitesi ise 1974 yılında kurulmuş olup temel konu olarak bankalarda risk yönetimi ve denetim üzerinde odaklanan çalışmalar yapmaktadır. Komitenin 1988 yılında yayımladığı Basel I standartlarına göre bankaların uymaları gereken kriterler belirlenmiş, bankacılık sektörünün değişik alanlarında ortak standartlar getirilmiştir. Basel I'in bankaların krizlere karşı dayanıklılığını arttırmak amacıyla sermaye yeterliliği hesaplama sistemini ortaya çıkartarak, sermayenin riskli aktiflere oranının %8'den az olmaması koşulunu getirmiştir (Asomedya, 2005/3; 47-48).

Basel I'de bankanın maruz kaldığı kredi riski, bankanın aktiflerinin ve bilânço dışı kalemlerinin farklı risk sınıflarına ayrılması ve her sınıfa karşılık gelen risk ağırlıkları olan %0, %10, %20, %50 ve %100 katsayıları ile çarpılması şeklinde hesaplanmaktadır (BDDK Araştırma Raporu, 2005/3; 2). Nitekim hesaplamada sadece kredi riski dikkate alınmakta, diğer riskler göz önünde bulundurulmakta, sadece beş farklı risk ağırlığı kullanılması nedeniyle risk duyarlılığı düşük olmaktadır.

Basel I, farklı faaliyet alanı olan tüm bankalara aynı şekilde uygulandığından "herkese tek beden elbise" şeklinde tanımlanan bir sermaye düzenlemesidir (BDDK Araştırma Raporu, 2005/3; 2). Bu bakımdan farklı faaliyet alanları olan bankaların tamamına aynı yöntemin uygulanması Basel I'in önemli bir eksikliği olarak belirtilmektedir.

Bunun dışında, Basel I'de riskin karşı tarafını dikkate almadan sadece OECD üyesi olup olmamasına göre yapılan değerlendirme, risklilik düzeyini yetersiz düzeyde yansıtmaktadır. Bu anlamda OECD'ye üye ülkelerin hükümetlerine %0, üye ülkelerin bankalarına olan borçlarda %20 risk ağırlığı verilmekte, OECD üyesi olmayan ülkeler için ise %100 risk ağırlı öngörmektedir.

Basel I kriterlerinin yetersiz kaldığı 1990'lı yıllarda görülen krizlerde de görülmekte ve değişen piyasa mekanizmalarına ayak uyduramadığı görülmektedir. Bu noktada getirilen sermaye yükümlüğü bankaların risk düzeyini ölçmekte yeterli olmamaktadır. Söz konusu eksikliklerin giderilmesine yönelik olarak Basel Komitesi tarafından 1996'da sermaye yeterliliğini hesaplamada piyasa riski dahil edilmiş ve Basel I sürecinin gelişimi ivme kazanmıştır. Gelişmelerle beraber, Haziran 2004'te Basel Komitesi, sermaye yeterliliğini hesaplamada Basel I'in "herkese tek beden elbise" yönteminin terk edilmesi anlamında gelen "Yeni Basel Sermaye Uzlaşısı (Basel II)'nı yayımlamıştır (BDDK Araştırma Raporu, 2005/3; 3).

Basel II; bankalarda etkin risk yönetimi, denetim ve piyasa disiplinini geliştirmek, sermaye yeterliliği ölçümlerinin etkinliğini artırmak ve bu sayede sağlam bankacılık sistemi oluşturmak ve dolayısıyla finansal istikrara katkıda bulunmak için oluşturulmuş bir düzenlemedir. Amaçlanan, bankanın bilânço içindeki ve dışındaki risk doğuran her kalemi için belli bir sermaye ayırmasıdır. Bu zorunluluğun altında yatan temel neden, ilgili bilânço kaleminden kaynaklanan riskin gerçekleşmesi durumunda bankanın yapısının bozulmaması ve bu durumdan sektörün olumsuz etkilenmemesidir (Asomedya, 2005; 48-49). Dolayısıyla Basel II'de Basel I'den ek olarak denetim otoritesinin incelenmesi ve piyasa unsurları yer almakta ve beklenen risklerin yanında beklenmeyen riskler için de sermaye bulundurulmasını sağlamaktadır.

Basel II, risklerin daha duyarlı ölçülmesi, her bankanın risk profilinin ayrı ayrı belirlenmesi, banka üst yönetimine düşen sorumlulukların artırılması ve finansal tabloların bankanın gerçek durumunu en iyi biçimde yansıtacak şekilde açıklanması suretiyle finans sektörünün oyuncuları arasındaki asimetrik bilginin minimize edilmesi ve bu sayede daha rekabetçi, sağlam ve istikrarlı bir finans sektörüne erişilmesini hedeflemektedir (BDDK Araştırma Raporu, 2005/3; 4).

Genel olarak Basel II' nin getirmek istediği yenilikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Asomedya, 2005; 49);

- Farklı bankalara farklı hesaplama yöntemlerine ilişkin alternatifler getirilmesidir.
- Alınmış olan pozisyonların risklilik düzeyini yansıtan hesaplamaların getirilerek, kaynakların bilinçli bir şekilde dağıtılması sağlanmaya çalışılmasıdır.
- Etkin bir risk yönetimi sistemi kurulmasına yönelik zorlama ve teşviklerle, risk kültürü bir kurum kültürü haline getirilmeye çalışılmaktadır.
- Riske dayalı fiyatlama sistemi ile kaynakları etkin kullanımı sağlanmış olacaktır.
- Denetim otoritesinin daha etkin denetimi sağlanacaktır.
- Şeffaflığın arttırılması suretiyle kamunun banka faaliyetlerinden daha fazla bilgi sahibi olması olanağı olacaktır.
- Rating sistemi sayesinde firmaların gerçek anlamda risklilik düzeyi belirlenecek, düşük riskli firmalar avantaj sağlayacaktır.

Basel II, üç temel yapısal blok üzerinde kurulmuş bir düzenlemedir (BDDK Araştırma Raporu, 2005/4; 12):

I. Yapısal Blok; bankaların risklere karşı elinde bulundurması gereken asgari sermaye tutarına ilişkin bölümdür. Bu bölümde kredi riskinin hesaplanmasında aşağıda belirtilen yeni yöntemler getirmiştir.

Tablo 1: Risk Gruplarına Göre Yöntemler Kaynak:(TBB ,2002; 15)

Risk Grubu			
Kredi Riski	Standart Yöntem	Temel İçsel Derecelendirmeye Dayalı Yöntem	Gelişmiş İçsel Derecelendirmeye Dayalı Yöntem
Piyasa Riski	Standart Yöntem	İçsel Model Yöntemi	
Operasyonel Risk	Temel Gösterge Yöntemi	Standart ve Alternatif Standart Yöntemi	Gelişmiş İçsel Ölçüm Yöntemi

Basel II, bankaların riske dayalı bir sermaye yükümlülüğüne tabi olmasını öngören ve bankaların bulundurulması gereken sermaye yükümlülüğünü hesaplamasında basitten gelişmişe doğru giden farklı ölçüm yaklaşımlarının kullanılabilmesine imkan sağlayan kapsamlı bir düzenlemedir. Bu düzenleme 2007 yılı başından itibaren AB üyesi ülkeler başta olmak üzere pek çok ülkede yürürlüğe girecektir. Türkiye, Basel II düzenlemesini, standart yöntemler açısından 2008 yılı itibariyle uygulamayı planlamaktadır.

II. Yapısal Blok; bankaların denetim otoritesinin incelenmesi sürecini tanımlamaktadır. Burada düzenleyici otorite, bankanın risk değerlendirmesini gözden geçirerek, birinci yapısal blokta hesaplanan sermayeden daha fazla sermayeye gerek olup olmadığını belirlemektedir.

III. Yapısal Blok; temel hedefi, piyasa disiplinini oluşturmaktır. Kamuoyuna daha detaylı bilgi açıklamak adına bankaların şeffaflığı ele alınmakta ve bu konuda çeşitli standartlar getirilmektedir.

3. BASEL II SÜRECİNİN KOBİ'LERE ETKİLERİ

Finansal olmayan şirket borçlarının son 10-20 yıl içerisinde daha çok yaygınlaşmasına rağmen özellikle KOBİ' ler için işletme finansmanın temel kaynağı hala banka kredileri olmuştur. Sonuç olarak bankanın kredi talebinde bulunan kişi veya kurumları değerlendirmesi ve riske bağlı olarak belli bir faiz oranından borç verilip verilmeyeceği kararı işletmeler için çok büyük öneme sahiptir. Banka yöneticileri, kredi kullandırırken, çoğunlukla bankalar tarafından yapılan risk değerlendirmelerini kullanmaktadır. Söz konusu bu durum, Basel Komitesinin sermaye yeterliliğine ilişkin kuralları içeren Basel II kriterlerini ön plana çıkarmıştır (Jacobsan ve Diğerleri, 2005).

Basel II, doğrudan bankacılık sektörü ile ilgili kapsamlı ve teknik hükümler içeren bir düzenleme olmasına rağmen büyük ölçüde reel sektöre yani işletmelere de büyük etkilerinin olacağı tahmin edilmektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde düzenlemeden etkilenecek en önemli kesim de KOBİ'ler olacaktır. Ülke ekonomileri açısından bakıldığında KOBİ' lerin önemi her geçen gün artmakta, toplam içindeki sayıları süratle çoğalmakta, istihdam içindeki payları artmakta ve doğal olarak kendilerine gösterilen ilgi de önemlerine ve sayılarına paralel olarak artmaktadır. Çünkü, KOBİ' ler ekonomik büyümenin en önemli parametrelerinden birisi olup, istihdam, refah ve iş yaratmaktadır(Burck, 1993).

Ülkemizde uygulamalara bakıldığında farklı kurumlar tarafından farklı KOBİ tanımlarının olduğu görülmektedir (BDDK Araştırma Raporu, 2005/4):

❖ Hazine Müsteşarlığı'nın tanımına göre; imalat sanayinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesisi, taşı araç ve gereçleri, demirbaşları vb. toplamının net tutarı 400 milyar TL'nı aşmayan;

- 1 – 9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli,
- 10 – 49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,
- 50 – 250 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmelerdir.
- En fazla 400 milyar TL tutarında sabit yatırım harcaması yapan işletmelerin tüm yatırımları KOBİ kapsamında değerlendirilmektedir.

❖ Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın tanımına göre; imalat sanayinde faaliyet gösteren, 1 – 200 işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibariyle 2 milyon ABD dolar karşılığı TL'yi aşmayan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır.

❖ KOSGEB tarafından yapılan tanıma göre;1 – 50 arasında işçi çalıştıran işletmeler küçük, 51 – 150 arasında işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli olarak kabul edilmektedir.

Basel II'nin KOBİ'lere olan ilk etkisi KOBİ tanımı ile ilgilidir. Bu kapsamda sermaye yeterliliğini belirtmek için kullanılan standart yöntemde KOBİ, toplam cirosu 50 milyon Euro'yu geçmeyen işlemeler olarak tanımlanmaktadır. Ülkemizde var olan KOBİ'lerin %99'u bu kapsam içerisinde yer aldığından, bu tanım Basel II'nin avantajlarından yararlanma açısından önemli bir ölçüt olarak kabul edilmektedir. Toplam cirosu, 50 milyon Euro'yu geçen işletmeler ise kurumsal olarak tanımlanmaktadır. Böylelikle KOBİ sınıfının sınırlarını belirlemede yıllık toplam satış cirosu esas alınmaktadır. AB Komisyonu da Basel-II Uzlaşısını esas alarak 1996' dan bu yana kullandığı bu ortak KOBİ tanımını 2003 yılında revize etmiştir. Bu yeni tanıma göre; satışları 50 Milyon Euro' dan az olan ve istihdam ettiği işçi sayısı 250' yi aşmayan işletmeler KOBİ olarak nitelendirilmiştir(Altman ve Sabato, 2005).

KOBİ tanımına bağlı olarak, "perakende – kurumsal KOBİ" kavramları ortaya çıkmaktadır. Buna göre; bir işletmeye verilen kredinin perakende olarak sınıflandırılması için işletmenin KOBİ olması, kredi tutarının 1 milyon Euro'dan az olması gerekmektedir. Farklı bir ifadeyle bir bankadaki toplam kredisi 1 milyon Euro'nun altında kalan KOBİ'ler perakende portföy içinde yer almaktadır (Türkiye Bankalar Birliği, 2004/3; 5).

Bir bankadan kullandığı kredi toplamı 1 milyon Euro'nun üzerinde olan KOBİ'ler ise kurumsal portföy içinde yer almaktadır.

Tablo:2 Basel II'deki İşletme Sınıflandırması

Kredi Tutarı	Yıllık .Satış Cirosu	Sınıflandırma
Kredi mik. > 1 000 000 Euro	Ciro > 50 000 000 Euro	Kurumsal İşletme
Kredi mik. > 1 000 000 Euro	Ciro < 50 000 000 Euro	Kurumsal KOBİ
Kredi mik. < 1 000 000 Euro	Ciro > 50 000 000 Euro	Kurumsal
Kredi mik. < 1 000 000 Euro	Ciro < 50 000 000 Euro	Perakende KOBİ

Yukarıda da belirtildiği gibi ülkemizde farklı kurumlar tarafından farklı tanımlar getirilmekte, bu durum da uygulamada karmaşa yaratmaktadır. Basel II'nin uygulamaya başlanması büyüklüklere göre işletmeleri kesin bir ayrıma tabi tutulmasını sağlamıştır.

Tabloda da görüleceği üzere yıllık cirosu 50 milyon Euro veya daha az olan bir işletme, bir bankadan 1 milyon Euro' nun üzerinde kredi kullanırsa, o bankada "Kurumsal-KOBİ" olarak; diğer bir bankadan da 1 milyon Euro' nun altında kredi kullanırsa, o bankada da "Perakende-KOBİ" olarak dikkate alınacak ve farklı risk ağırlıklarına tabi tutulacaktır. Bu durum, yüksek tutarlarda kredi kullanan birden fazla banka ile çalışan işletmelerin kaynak kullanım maliyetlerini etkileyebilecektir (Zahra, 2004).

Basel II'nin KOBİ'ler üzerinde bir diğer etkisi de kurumsal portföyde değerlendirilen ve dışsal derecelendirme notuna sahip olmayan bir işletme %100 risk ağırlığına tabi olacak ve risk ağırlığı ülke risk ağırlığından daha iyi olmayacaktır. Ülkemizde de işletmelerin büyük çoğunluğu dışsal derecelendiremeye tabi tutulmamış durumdadır. Basel'deki açıklamalara göre ülke denetim otoriteleri bankalara portföylerindeki işletmelerin kredi notlarına bakmaksızın hepsi için %100 risk ağırlığı kullanma izni verebilme yetkisinde sahiptir.

Ülkemizde Basel II ile birlikte, kredinin sübjektif yöntemlerle "iyi" ya da "kötü" kredi belirlenmesi sürecinden, kredinin çeşitli unsurları ile "çok riskli" veya " az riskli" olması sürecine geçilecek ve fiyatlandırma da bu yönde yapılacaktır. Risk odaklı kredi fiyatlaması işletmelerin kullanacakları kredilerin tüm koşullarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecektir. Kullanılan kredinin türünden vadesine, teminatından işletme kredi notuna kadar çeşitli kriteler işletmelerin kullanacakları kredi fiyatına yansıyacaktır. Bu bakımdan değerlendirildiğinde işletmelerin Basel II düzenlemesinin getirdikleri ile ilgilenmek ve gerekli hazırlıkları yerine getirmek zorundadır. Bu noktada bankalar ve KOBİ'ler değişim amacıyla yatırım yapmaya başlamalı ve eksik alanlar hızla tamlanması için gerekli çalışmalar başlatılmalıdır.

KOBİ sınıflandırmasına göre Basel II ile birlikte değişen kredi derecelendirmeleri, standart yaklaşımda perakende krediler için %75, kurumsal krediler için ise dış derecelendirme otoriteleri tarafından verilen nota göre değişim gösterecektir. Dolayısıyla standart yöntem'e göre KOBİ'lerin bağımsız uluslararası derecelendirme kuruluşlarından alacakları kredi dereceleri, risk ağırlığının belirlenmesini sağlayacaktır. Daha gelişmiş bir yöntem olan içsel derecelendirme yaklaşımına göre ise, bankaların tahmin ettikleri parametreler dahilinde risk ağırlığı belirlenecektir. Derecelendirilmemiş KOBİ'ler için %100 risk ağırlığı uygulanacaktır.

4. BASEL II SÜRECİNDE KOBİ'LERİN ALMASI GEREKEN ÖNLEMLER

Günümüzde küreselleşmenin getirdiklerinden biri de mutlak üstünlüğün yerini rekabetçi üstünlüğe bırakmış olmasıdır. İşletmelerin rekabetçi üstünlüğü sağlayabilmeleri ve sürdürebilmelerini etkileyen faktörlerden biri de esnekliklerdir. KOBİ'ler ise küçüklükleri dolayısıyla esnekliği sağlama konusunda daha şanslı durumdalardır. Bu esnekliğin devamının sağlanabilmesi ise BASEL 2 sürecine uyumun zaman kaybetmeden başarılmasına görülmektedir.

Basel-II'ye ilişkin nihai metnin 2004 Haziranında yayınlanmasının ardından finans sektörünü sağlıklı bir yapıya kavuşturmak amacıyla yeni bir yol haritasına duyulan ihtiyacın gereği olarak BDDK'da yeni yol haritasının oluşturulmasına yönelik çalışmalarına bu tarihte başlamış ve hazırlanan yol haritası Mayıs 2005 te yayınlanmıştır.

Bu yol haritasında belirtilen hususlar sadece Basel II kriterlerini kapsamakla kalmayıp aynı zamanda AB direktiflerini de (CAD, Capital Adequacy Directive) dikkate almaktadır. Açıklanan yol

haritası standart yöntemler için 01.01.2007 tarihinde, ileri yöntemler için de 01.01.2008 tarihinde Basel-II nin yürürlüğe gireceğini ortaya koymuştur. Ülkemizde ise standart yöntemlerin 01.01.2008 tarihinde yürürlüğe gireceği ve 2009 yılından itibaren de ileri yöntemler için BDDK'ya başvurulabileceği yol haritasında belirtilmiştir.[1]Kalan süreçte, özünde bir bankacılık düzenlemesi olan Basel-II nin KOBİ'leri de aynı derecede etkilediği göz ardı edilmemeli ve sorunsuz bir uyum süreci için gerekli tedbirler alınmalıdır. Bu süreçte KOBİ'lerin üzerine düşenler aşağıda sıralanmıştır:

★ *Şeffaflığın Sağlanması:*

En basit tanımıyla şeffaflık ticari sırlar dışında kalan şirket ile ilgili finansal ve niteliksel bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz ve tutarlı şekilde ilgili mercilere ve kamuoyuna duyurulmasıdır. (Türkiye Bankalar Birliği, 2004/3; 29) Dışsal kredilendirme notuna sahip olmayan veya bu notu düşük olan firmaların bankalardan kredi almakta zorlanacağı yeni sistemde standart yöntemlerin bankalar tarafından uygulamaya sokulmasıyla birlikte dışsal kredi derecelendirme kuruluşlarının faaliyetleri ön plana çıkacak ve bu değişim firmaların mali kayıt sistemlerini düzelterek daha şeffaf olmaları sonucunu da beraberinde getirecektir.

Kendi üzerine düşenleri yerine getirerek muhasebe kayıt sistemlerini yenileyen ve daha sağlıklı bir muhasebe kayıt sistemi kuran firmalar, dışsal derecelendirme kuruluşları tarafından yapılan kredilendirmenin sonucunda yüksek dışsal derecelendirme notlarına daha kolay ulaşabilecek ve olan bankalardan daha kolay kredi alabilecektir. Bu durum bankaların da kredi verirken daha az sermaye yükümlülüğü altına girmesini sağlayacak ve kredi portföy kalitelerini artıracaktır. Burada düşük derecelendirme notlarına sahip KOBİ'ler için ortaya çıkacak olan en büyük tehlike bankaların ek sermaye yükümlülüklerini karşılayacak bir risk primi ödemek zorunda kalacak olmalarıdır. Bu durum da KOBİ'lerin borçlanma maliyetlerini artıracak ve doğrudan ürün fiyatlarına ve karlarına yansıyacaktır.

Şeffaflığın beraberinde getireceği bir konu da kayıt dışı ekonominin kayıt altına alınmasıdır. Makro açıdan bakıldığında bu durumun ülke ekonomisine pozitif yönde katkı yapacağı ortadadır ancak muhasebe kayıt sistemlerinde gerekli düzenlemeleri yapmayan ve kayıt dışı işlemlerini kontrol altına alamayan işletmeler için bankalar bu işletmelerin kayıt dışında kalan risklerini de üstlenmek istemeyecektir. Bu durumla karşı karşıya kalmamak da KOBİ'lerin standart yöntemlere geçiş öncesinde muhasebe kayıt sistemlerini yenilemek ve gerekli şeffaflığı sağlamak gereksinimini ortaya koymaktadır. Muhasebe kayıt sistemlerini yenilemek ihtiyacı firmalar için bazı yatırımları da beraberinde getirecektir. Bu yatırımlardan en önemlisi bilişim yatırımları olarak ortaya çıkacaktır. (Asomedya, 2005; 63) Uygun,etkin ve şeffaf bir muhasebe sistemi oluşturmak için bilişim konusunda yatırımlar yapılmalı ve gerekli yazılımlar ve donanımlar sağlanmalıdır.

★ *Sermaye Yapısının Güçlendirilmesi:*

Basel-II ile birlikte ön plana çıkacak olan derecelendirme konusunda önem kazanan iki faktör şeffaflık ve güçlendirilmiş sermaye yapısıdır. Nitekim, derecelendirme faaliyeti işletmenin finansal performansını ve yönetişim performansını, geçmişteki performansı ve geleceğe yönelik projelerinin niteliklerini de göz önünde bulundurarak değerlendirmektedir. Bu derecelendirme sonucunda yüksek notlara ulaşmak şeffaf bir muhasebe kayıt sistemi ve güçlü bir sermaye yapısı ile mümkündür ve bu da beraberinde daha düşük faiz oranlarıyla kredi almayı yani daha düşük borçlanma maliyetlerini getirecektir. Basel-II'ye göre bağımsız derecelendirme kuruluşları tarafından derecelendirilmemiş olan firmaların kredi riski %100, perakende portföy (toplam kredi bakiyesinin 1 milyon Euro'dan düşük olması) ise %75 risk ağırlığında değerlendirilecektir. Bu durum da Basel-II uygulamasının sermaye yükümlülüğünü azaltacağı ve perakende kredilerin artacağı değerlendirilse de BDDK tarafından 2004 yılında gerçekleştirilen "sayısal etki çalışması" Türkiye'de KOBİ kredilerine ilişkin sermaye yükümlülüğünde artışlar olabileceğini göstermektedir.

Özellikle KOBİ'ler açısından bakıldığında rekabetçi üstünlüğü elde etmek ve korumak işletmenin öncelikle hayatta kalabilmesi ve ardından genişleyebilmesi için büyük önem arz etmektedir.

[1] *Basel II'ye geçiş yol haritasına ilişkin BDDK Başkanı Tevfik Bilgin'in konuşma metninden alınmıştır*

Rekabetçi üstünlüğün sağlanmasının temel yolu ise maliyetleri düşürmekten geçmektedir. Yüksek kredi oranlarıyla borçlanan işletmelerin ise maliyetleri düşürerek rekabetçi üstünlük kazanma şansı oldukça azalmaktadır.

★ *Kurumsallaşma:*

Kurumsallaşma kelime anlamıyla değerlendirildiğinde; kuruluşun kişilerden bağımsız olarak belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesini ifade etmektedir. Günümüzde kurumsallaşma, kuruluşun, tüm stratejik kararlarına ve faaliyetlerine yön veren vizyon, ana amacı ve üstlendiği ana görevini betimleyen misyon, faaliyetlerini yürütürken uyacağını beyan ettiği kavramları içeren ilke ve değerler, faaliyetini yürütürken izlediği yol ve yöntemleri yansıtan politikalar ve kısa dönemli hedeflerine ulaşmak için sürdürdüğü uygulamalar başlıkları altında toplanan beş temel kurumsallaşma faktörü açısından belirli bir niteliğe, sürekliliğe ve dinamiğe sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır. Basel-II sürecinde kurumsallaşmanın ön plana çıkmasının sebepleri risk değerlemesi sürecinde kurumsal yönetimin önem kazanacak olması, ve derecelendirmeye kalitatif bir faktör olarak etki edecek olmasıdır.

Yukarıdaki tanımlar doğrultusunda KOBİ'lerin kurumsallaşma için yapması gerekenler öncelikle vizyon, misyon, ilke ve değerler, politikalar ve uygulamalarını gözden geçirmesidir. Basel-II açısından değerlendirildiğinde kurumsal yönetişim kalitesinin yükselmesinin ön şartının kurumsallaşma olduğu görülmektedir ve işletmelerin yönetsel yapıları risk derecelendirme uygulamasında önemli bir rol oynayacaktır.

★ *Teminatlar:*

KOBİ'ler öz sermayelerinin yetersiz kaldığı durumlarda diğer finansman metotlarını denemeksizin sıklıkla banka kredilerine başvurmaktadır. Banka kredilerinde risk bazlı fiyatlamanın bir unsuru da firma tarafından bankalara gösterilen teminatlardır. Basel-II ile birlikte sıklıkla kullanılan gerçek kişi çek ve senetleri ile ortak ve grup şirketi kefaletleri gibi teminatlar kapsam dışında kalmaktadır. Teminat olarak kabul edilecek değerler ise nakit para, altın, ana endeksteki hisse senetleri, mevduat veya mevduat sertifikası, yatırım fonları, derecelendirmesine göre borçlanma senetleri ve derece yoksa likit ve bankalarca çıkartılmış borçlanma senetleri, ana endeks dışında fakat düzenlenmiş piyasalarda işlem gören senetler, ana endeks dışında fakat düzenlenmiş senetleri de barındıran fonlardır. (Türkiye Bankalar Birliği, 2004/3; 26-27)

Ayrıca Basel-II kapsamında ticari emlak ipoteği karşılığı verilen kredilerin teminat kapsamına alınması özel ve oldukça zorlayıcı şartlara bağlanmıştır. (Türkiye Bankalar Birliği, 2004/3; 27)

★ *Stratejik Ortaklıklar ve Ana Faaliyet Alanı:*

Tedarik Zinciri Yönetimi kavramının yoğun bir şekilde kullanıldığı günümüzde birçok KOBİ'de büyük tedarik zincirlerinin halkaları durumundadır. Bu durum da beraberinde stratejik ortaklıklar kavramını getirmektedir. Stratejik ortaklıklar aynı uzmanlık alanına sahip firmaların işbirliği amacıyla ya da, farklı ana faaliyet alanlarına sahip firmaların bu ana faaliyet alanları dışında kalan ve bir diğerinin ana faaliyet alanını oluşturan faaliyetlerde birbirlerine destek sağlamak karşılıklı tedarikçi müşteri ilişkisi içerisinde bulunmak üzere kurdukları yazılı ya da yazılı olmayan uzun süreli birlikteliklerdir şeklinde tanımlanabilir.

Stratejik ortaklıkların en büyük getirisi firmaların dış kaynak kullanım seviyelerini yükselterek ana faaliyet alanlarında çalışmalarına imkân sağlamasıdır. Basel-II'ye geçiş sürecinde de firmaların mevcut stratejik ortaklıklarını güçlendirmeleri ve yeni stratejik ortaklıklar kurarak ve dış kaynak kullanım oranlarını artırarak ana faaliyet alanlarına önem vermeleri hazırlık sürecinde etkili olacaktır.

★ *Nitelikli İnsan Kaynaklarına Yatırım:*

Ülkemizde mevcut KOBİ'lerin büyük bölümü aile şirketi kapsamındadır ve bu işletmelerin büyük bölümünde finans yönetimi profesyonel finans yöneticileri tarafından değil, aile bireyleri tarafından geleneksel hale gelmiş metotlarla yürütülmektedir. Ancak Basel-II de KOBİ'lere finansal açıdan çok fazla iş düşmektedir. Derecelendirmede yüksek değerler elde edebilmek için yapılması gerekenler uzman bir finans ve yönetim bakış açısı gerektirmektedir. Halihazırda KOBİ'lerin işletme faaliyetleri sırasında karşılaştıkları en büyük sorunlar, öz sermaye yapılarının yetersizliğinden

kaynaklanan finansal sorunlardır. Yaşanan sermaye sorunlarıyla birlikte KOBİ'lerin yöneticilerinin finansman bilgilerinin yeterli olmaması ve bu konuda yetişmiş elemanlar istihdam edilmemesi de sorunu derinleştirmektedir. (Türkiye Bankalar Birliği, 2004/3; 23) Bu durum da KOBİ'lerin özellikle finans yönetiminde nitelikli insan kaynaklarına yatırım yapmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu durumda KOBİ'lere açılan kredilerin Yeni Sermaye Uzlaşısı'ndan ne şekilde etkileneceği, banka tarafından kullanılacak yaklaşıma, KOBİ'lerin satış büyüklüğüne, kullanılacak kredinin tutarına ve teminatların kalitesine göre değişmektedir. Bu çerçevede, kurumsal yönetişim ilkelerine önem vermeleri, bilanço yapılarını daha şeffaf ve muhasebe standartlarına uyumlu hale getirmeleri ve güçlü mali göstergeler oluşturmaya çalışarak iyi bir derecelendirme notuna sahip olmaları KOBİ'lerin önümüzdeki dönemde krediye erişim olanaklarının temel belirleyicileri olarak görülmektedir. Ayrıca kredi riskini azaltmakta kullanılmak üzere KOBİ'lerin kredi karşılığı gösterdikleri teminatların kalitesi de açılacak kredinin fiyatı üzerinde doğrudan etkili olacaktır (BDDK Çalışma Raporu, 2005/3; 17).

5. VERİ TABANI VE METODOLOJİ

Bu çalışmada İzmir İlinde faaliyet gösteren ve Hazine Müsteşarlığının tanımıyla KOBİ kapsamına giren üç şirketin 2005 yılı verileri kullanılmıştır. Çalışma kapsamında değerlendirilecek olan işletmelerin ciroları ve kredi miktarları Merkez Bankası Kuru üzerinden Euro cinsine çevrilmiştir. Elde edilen sonuçların geçerliliği açısından reel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin seçilmesi tercih edilmiştir. Elde edilen veriler bankalar aracılığıyla elde edilen faiz oranlarıyla Basel-II öncesi ve Basel-II sonrası göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Bankaların 2008 yılında Standart Yöntem ile kredi riski için sermaye yeterliliği hesaplamaya başlayacağı ve 2009 ve sonrasında ileri yöntemlerin uygulamaya geçmesi ile birlikte sermaye yeterlik rasyosu hesaplanmaya başlanacağı göz önünde bulundurularak, aynı dönemden itibaren bankalardan kredi kullanacak olan KOBİ'lerin de dış derecelendirme kuruluşları (S&P, Moody's vb.) tarafından verilecek derecelendirme notlarına göre farklı risk gruplarında iken kullanacakları kredinin bu şişletmelere olan maliyeti incelenmiştir.

6. AMPİRİK BULGULAR

Çalışmaya ilişkin analiz sonuçları, metodoloji kısmında da ifade edildiği üzere, daha anlaşılabilir olması ve daha rahat yorum yapılabilmesi amacı ile verileri değerlendirilen işletmelere göre sıralanan başlıklar altında karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Bu başlıklarda her üç firmanın bankaya Basel-II sonrası borçlandırdıkları durumda bu kredi miktarında meydana gelecek olan değişiklik incelenmiş ve derecelendirmede sağlanan notun işletmenin maliyetlerine ve buna bağlı olarak rekabet edebilirliğine olan doğrudan etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

★ *Kullanılan Tablolar*

Çalışmada kullanılan veriler aşağıdaki tablolarda sıralanmıştır:

Tablo 3: Basel-II Öncesi ve Sonrası KOBİ Sınıflandırması

Basel-II Öncesi Tanımlara Göre		**Basel-II Sonrası Tanıma Göre**
Hazine Müsteşarlığı Tanımı	**Dış Ticaret Müsteşarlığı Tanımı**	
• İmalat sanayii, turizm, tarımsal sanayii, eğitim, sağlık, yazılım geliştirme alanlarında faaliyet gösteren • Yatırım tutarı en fazla 350.000 EUR olan • 1-250 işçi çalıştıran işletmeler	• İmalat sanayiinde faaliyet gösteren • Sabit yatırım tutarı en fazla 1.830.000 EUR olan • 1-200 işçi çalıştıran işletmeler	• 250'den az işçi çalıştıran, • Yıllık cirosu 50 milyon EUR'dan az • Bilanço aktif toplamı 43 milyon EUR'dan küçük olan işletmeler

Tablo 4: Risk Ağırlıkları 1

Kredi.Riski	Yıllık Satışlar	Sınıflandırma	Risk Ağırlığı
> 1000000 Euro	< 50000000 Euro	Kurumsal KOBİ	Derecelendirme Notuna Göre
< 1000000 Euro	< 50000000 Euro	Perakende KOBİ	Standart %75

Tablo 5: Risk Ağırlıkları 2

Derecelendirme Notu	Risk Ağırlığı (Perakende)	Risk Ağırlığı (Diğer)
AAAdan AA- ye kadar	%75	%20
A+ dan A- ye kadar		%50
BBB+ dan BB- ye kadar		%100
BB- den düşük		%150
Derecelendirilmemiş		%100

Tablo 6: Sermaye Yeterlik Karşılaştırması (Kaynak: Garanti Bankası Risk Yönetimi Müdürlüğü, Basel-II Raporu, 2005)

Krediler	Mevcut Sermaye Yeterlik Rasyosu	Basel-II Standart Yöntem
Kurumsal Portföy	%100 RA	Derecelendirilmemiş %100 RA
Perakende Portföy	%100 RA	%75 RA
İkamet Amaçlı Gayrimenkul İpoteği Karşılığı Krediler	%50 RA	%35 RA
Taahhütler-Kredi Kart Limit Boşlukları	%50 RA	1 Yıldan Kısa %15 RA 1 Yıldan Uzun %37,5 RA

★ A İşletmesi

A işletmesi İzmir ilinde temizlik ürünleri üretim ve pazarlaması alanında faaliyet gösteren adi ortaklık statüsünde bir işletmedir. İşletmenin verilerine göre 2005 yılı cirosu 99.702.000 YTL (52.200.000Euro)dur[2]. Şirketin çalışan sayısı 142'dir. A işletmesinin durumu Basel-II öncesine göre KOBİ kapsamında değerlendirilebilirken, Basel-II ile birlikte şirket 50.000.000 Euro'dan büyük cirosuyla KOBİ kapsamının dışında kalacak ve kurumsal şirket olarak değerlendirilmeye başlanacaktır. Bu şirket için KOBİ olarak kredi kullanma imkanı ortadan kalkmış olacaktır. İSO'nun yapmış olduğu ve 2004 yılında yayınlanan 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Raporu'na göre Türkiye'de 400 civarında işletme bu durumdadır.

★ B ve C İşletmelerinin Durumlarının Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi

B işletmesi İzmir ilinde tekstil üretimi ve pazarlaması alanında faaliyet gösteren adi ortaklık statüsünde bir işletmedir. İşletmenin verilerine göre 2005 yılı cirosu 8.022.000 YTL (4.200.000 Euro)dur Şirketin 82 çalışanı bulunmaktadır. Basel-II uzlaşısı kapsamında işletme KOBİ olarak sınıflandırılabilmektedir. İşletmenin kurumsal ya da perakende KOBİ olarak değerlendirilmesi kredi tutarına göre belirlenmektedir. C İşletmesi de İzmir İlinde tekstil üretimi ve pazarlaması alanında faaliyet gösteren adi ortaklık statüsünde bir işletmedir. İşletmenin verilerine göre 2005 yılı cirosu 7.315.000 YTL (3.850.000 Euro)dur. Şirketin 77 çalışanı bulunmaktadır. Basel-II kapsamında KOBİ olarak değerlendirilen C işletmesi finansal açıdan değerlendirildiğinde B işletmesiyle birçok ortak yöne sahip görünmektedir.

Birinci Durum (Teminatlar): 2008 yılında B ve C firmalarının işyeri yenileme ve teknoloji geliştirme amacıyla 250.000 Euro kredi talebiyle Türkiye X Bankasına başvurdukları varsayılmıştır.:

[2] *3 Ekim 2006 tarihli Merkez Bankası Döviz Kuru ile yaklaşık olarak 1 Euro=1,91 YTL olarak kabul edilmiştir.*

Tablo 7: Birinci Duruma Göre İşletmelerin Karşılaştırılması –Teminatlar Göz Önünde Bulundurularak

B Firması		C Firması	
Kredi Talebi	250.000 Euro(477.500 YTL)	Kredi Talebi	250.000 Euro(477.500 YTL)
Firma Derecelendirmesi	Yok	Firma Derecelendirilmesi	Yok
Firma Cirosu	4.200.000 Euro	Firma Cirosu	3.850.000 Euro
Kullanılan Toplam Kredi	500.000 Euro	Kullanılan Toplam Kredi	425.000 Euro
Gösterilen Teminat	İkamet Amaçlı Gayrimenkul İpoteği	Gösterilen Teminat	Ortak Kefaleti veya Grup Şirketi Kefaleti
Risk Ağırlığı	Perakende Portföy %75 (Tablo 4'den) 500.000 Euro +250.000 Euro=750.000 Euro < 1.000.000 Euro	Risk Ağırlığı	Perakende Portföy %75 (Tablo 4'den) 425.000 Euro +250000 Euro=675.000 Euro < 1.000.000 Euro
Teminat	Geçerli	Teminat	Geçersiz
Teminat Sonucu Yeni Risk Ağırlığı	%35	Teminat Sonucu Yeni Risk Ağırlığı	%75
Bankanın Ayırması Gereken Sermaye	7000 Euro (250.000x%35x%8)	Bankanın Ayırması Gereken Sermaye	15.000 Euro (250.000x%75x%8)
Bankanın Uygulayacağı Faiz Oranı	1.85 Aylık (12 Ay Vade Eşit Geri Ödeme)	Bankanın Uygulayacağı Faiz Oranı	2.05 Aylık (12 Ay Vade Eşit Geri Ödeme)
Toplam Borçlanma (Vergi vb. hariç)	539.914 YTL	Toplam Borçlanma (Vergi vb. hariç)	557.248 YTL

Tablo 7 incelendiğinde birbirine çok yakın özelliklere sahip iki işletmenin gösterdikleri teminatlardan dolayı farklı oranlarla kredilendirilecekleri görülmektedir. Sonuçta farklı olarak sadece "İkamet Amaçlı Gayrimenkul İpoteği" teminatı gösteren B işletmesi C işletmesine karşı rekabet avantajı sağlayabilecektir.

İkinci Durum (Derecelendirme): 2008 yılında B ve C firmalarının 250.000 Euro kredi talebiyle Türkiye X Bankasına başvurdukları varsayılmıştır:

Tablo 8. İkinci Duruma Göre İşletmelerin Karşılaştırılması-Derecelendirme Göz Önünde Bulundurularak

B Firması		C Firması	
Kredi Talebi	250.000 Euro (477.500YTL)	Kredi Talebi	250.000 Euro (477.500YTL)
Firma Derecelendirmesi	Yok	Firma Derecelendirilmesi	A+
Firma Cirosu	4.200.000 Euro	Firma Cirosu	3.850.000 Euro
Kullanılan Toplam Kredi	800.000 Euro	Kullanılan Toplam Kredi	800.000 Euro
Gösterilen Teminat	-	Gösterilen Teminat	-
Risk Ağırlığı	Kurumsal KOBİ %100 (Tablo 5'den)	Risk Ağırlığı	Kurumsal KOBİ %50 (Tablo 5'den)
Teminat	-	Teminat	-
Teminat Sonucu Yeni Risk Ağırlığı	%100	Teminat Sonucu Yeni Risk Ağırlığı	%50
Bankanın Ayırması Gereken Sermaye	20.000 Euro (250.000x%100x%8)	Bankanın Ayırması Gereken Sermaye	10.000 Euro (250.000x%50x%8)
Bankanın Uygulayacağı Faiz Oranı	2.19 Aylık (12 Ay Vade Eşit Geri Ödeme)	Bankanın Uygulayacağı Faiz Oranı	1.90 Aylık (12 Ay Vade Eşit Geri Ödeme)
Toplam Borçlanma	562.938 YTL	Toplam Borçlanma	551.185 YTL

Tablo 8 incelendiğinde B işletmesinin derecelendirilmediğinden dolayı %100 risk ağırlığı taşıdığı, C işletmesinin ise A+ derecelendirme notuna sahip olduğu ve %50 risk ağırlığı taşıdığı kabul edilmiştir. Bu durum bankanın B işletmesi için C işletmesine oranla %100 daha fazla sermaye ayırmasını gerektirmiş ve bu sebeple B işletmesi daha yüksek bir faiz oranıyla karşı karşıya kalmıştır. Ancak şu durum da göz önünde bulundurulmalıdır ki, derecelendirme öncesi üzerine düşenleri yerine getirmeyen işletmeler BB- den düşük dereceler de alabilecek ve %150 gibi risk ağırlıklarıyla karşılaşabileceklerdir. Bu durumu engellemek için işletmelerin alması gereken önlemler dördüncü bölümde maddeler halinde açıklanmıştır.

7. SONUÇ

Basel-II Yeni Sermaye Yeterliliği Standartları, Basel Bankacılık Denetim Komitesi tarafından geliştirilmiş olup 2007 yılı başından itibaren G-10 ve AB ülkelerinde, 2008 yılı başından itibaren ise ülkemizde uygulamaya girecektir. Basel-II bir taraftan bankalara risklerini etkin bir şekilde yönetebilmeleri için belli standart veya içsel modellerin uygulanması zorunluluğunu getirirken, diğer taraftan da KOBİ'leri, bankalardan kullanacakları kredinin maliyetini aşağıya çekebilmek ve kredi derecelendirme kuruluşlarından yüksek not alabilmek için önlemler almaya ve kurumsal gelişim göstermeye yöneltmiştir.

Çalışmada KOBİ'lerin Basel-II'ye geçiş sürecini başarıyla geçirmeleri ve Basel_II'nin dezavantajlar getiren bir düzenlemeden çok bir avantaj kaynağı olarak görülmesini sağlamak üzere KOBİ'lere önerilerde bulunulmuştur. Bu öneriler ana başlıklarıyla;

- Şeffaflığın sağlanması,
- Sermaye yapısının güçlendirilmesi,
- Kurumsallaşmaya önem verilmesi,
- Basel-II de geçerli kabul edilecek teminatların sağlanması,
- Stratejik ortaklıklar kurulması ve ana faaliyet alanına yönlenilmesi ve

- Tüm bunların gerektiği şekilde yönetilmesini sağlayacak özellikle finans alanında nitelikli insan kaynaklarına yatırım olarak sıralanmıştır.

Yapılan uygulama da Basel-II sürecine hazırlıksız yakalanan, derecelendirilmeyen veya iyi derece notlarına sahip olamayan, gerekli teminatları elinde bulunduramayan KOBİ'lerin bu konularda başarılı olanlarla arasında meydana gelecek olan farkı ortaya koymuştur. Ortaya çıkan toplam borç miktarlarındaki farkın işletmelerin ürün maliyetlerine doğrudan yansıyacağı ortadadır. Ülkemizde KOBİ'lerin birincil fon kaynağının banka kredileri olduğu göz önünde bulundurulduğunda, Basel-II sonrasında rekabetçi üstünlüğü elde bulundurmanın en önemli kriterlerinden alınacak derecelendirme notu olduğu görülmektedir. Düşük derecelendirme notları ise KOBİ'leri yüksek kredi maliyetleri ile karşı karşıya bırakabilecek ve rekabet edemez hale getirebilecektir. Basel-II sürecine iyi hazırlanan KOBİ'ler ise hem rekabetçi üstünlüğü kazanma ve AB'ne uyum sürecinde bir adım öne geçmiş olacaklardır.

KAYNAKLAR

ALTMAN, E. I. ve G. SABATO, **"Effects of the New Basel Capital Accord on Bank Capital Requirements for SMEs",** Journal of Financial Services Research**,** Volume-28:1/2/3, 2005, ss.15-42

ASOMEDYA (2005); **"Basel II ve Şirketler Üzerindeki Etkileri"**, Anakara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, Ankara.

AYADI, R. ve F. D. ROSSI, **Practical Implications of the New Basel Capital Accord for the European Banking System Results & Analysis of an Industry Survey,** Working Paper, 2005, ss. 1-14

BDDK Araştırma Dairesi (2005/3)**;"Basel II, Ekonomik Yansımaları ve Geçiş Süreci"**

BDDK Araştırma Dairesi (2005/4)**;"Basel II'nin KOBİ Kredilerine Muhtemel Etkileri"**

BURCK, S., **Small and Medium-Sized Transnational Corporations Role, Impact and Policy Implications**. USA/New York. 1993

ÖZERKEK, Özgür (2006); **"Basel-II Kriterlerinin Türk Bankacılığında Risk Yönetimi ve Denetim Süreçleri Üzerindeki Etkisi ve Örnek Bir Uygulama)"**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üni.

SAURINA, J. ve C. TRUCHARTE, "The Impact of Basel II on Lending to Small and Medium Sized Firms: A Regulatory Policy Assesment Based on Spanish Credit Register Data", **Journal of Financial Services Research,** Volume-26:2, 2004, ss.121-144

Türkiye Bankalar Birliği (2004); **"Risk Yönetimi ve Basel II' nin KOBİ'lere Etkileri"**, Yayın No:228

Türkiye Bankalar Birliği (2002); **"Yeni Sermaye Yeterliliği Düzenlemesi"**

ZAHRA, J. F., "Credit Rating and Risk Assesment Favour the Access of Finance for SMEs, **Basel II for SMEs: The Future of Access to Finance for SMEs,** 20 October 2004, ss. 1-5

www.bddk.gov.tr

www.tbb.org.tr

www.kobifinans.com

5
Girişimcilik

KOBİ'LERDE İÇ-GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ: İÇ-GİRİŞİMCİLİĞİ DESTEKLEYECEK ALT YAPI ÇALIŞMALARI ÜZERİNE UYGULAMA

Gürcan PAPATYA
Süleyman Demirel Üniversitesi
Nurhan PAPATYA
Süleyman Demirel Üniversitesi
A.Buğra HAMŞİOĞLU
Kafkas Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışma, Kars ili KOBİ'leri ekseninde işletme yöneticilerinin iç-girişimcilik yönelimi ve iç-girişimciliği destekleyecek alt yapı çalışmaları üzerine ampirik bir değerlemeyi kapsamaktadır. Özelde iç-girişimciliği destekleyecek altyapı çalışma kategorileri çeşitli değişkenler çerçevesinde değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ancak, iç-girişimcilik için bu kategorilerin sürekli birbirini beslemesi ve geliştirmesi beklenir. Kaldı ki, işletmenin değişime odaklı, fırsatları değerlendiren ve sürdürülebilir yenilik üreten noktada bulunması gerekir. Bu ise, işletmenin/işletme yöneticilerinin rekabetçi zekâsını etkinleştirmelerine bağlamlanır. Rekabetçi zekâ tüm iç-girişimciliği destekleyecek altyapı çalışma kategorilerinin bütünsel-sarmal ilişki içinde birlikte değerlendirilmesi açısından önemlidir.

***Anahtar Kelimeler**: KOBİ, İç-Girişimcilik, Rekabetçi Zekâ, Alt-Yapı Çalışmaları, Kars ili KOBİ'leri.*

GİRİŞ

Hızla değişen sosyal, siyasal, teknolojik ve ekonomik çevreye bağlı oluşan yeni rekabet ortamı, yeniden oluşturulan demografik yapı ve öne-sürülen ihtiyaçlar, KOBİ'lerin ulusal ekonomilerde daha çok önemsenmesine ve acil çözümlenmesi gereken sorunlarla karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Bu durumda KOBİ'ler rekabetçi avantajı yakalamaları ve sürdürebilmeleri için, iç-girişimcilik performanslarını artırabilmeleri önerilmektedir.

KOBİ'lerde iç-girişimcilik yönelimi, sürekli değişen çevrede çok daha güçlü ve yeni bakış açıları oluşturmaya ilişkin değerlendirildiği görülmektedir. Burada iç-girişimcilik, yenilik üretme yeteneği ya da sürekli öğrenen, öğrendiklerini doğru yerde ve zamanda kullanabilen, fırsatları yakalayabilen, güçlü bir performans ile birlikte ele alınır. Diğer bir deyişle KOBİ'lerde söz edilen performans, hiyerarşik yapıların yalınlaşmasına, çalışanların düşüncelerini özgürce ifade etme ortamlarının oluşturulmasına, fikirlerin/hayallerin dikkate alınmasına ve uygulanabilmesine ilişkin değerlendirilmektedir. Eğer iç-girişimcilik, yaşanan çevrenin yarattığı fırsatları sezme, o sezgilerden hayaller üretme, hayalleri projelere dönüştürme, projeleri yaşama taşıma ve zenginlik üreterek yaşamı kolaylaştırma becerisine sahip olmaksa, ilişkin yeteneklerin ya da iç-girişimciliği destekleyecek altyapı çalışma kategorilerini layıkıyla değerlendirilmesi büyük önem taşır. (Bozgeyik içinde Papatya, 2005: 83-84) Önemli olan burada ortaya çıkarabilecek enerjinin, gücün ve ilişkilerin etkilenmesini sağlamaktır. Dolayısıyla KOBİ'lerin sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmeleri iç-girişimciliği destekleyecek alt yapı oluşturabilmeleri ile mümkün görülür.

Yapılan çalışma, Kars ili merkezindeki KOBİ'lerin/yöneticilerin iç-girişimcilik yönelimlerini ve iç-girişimciliği destekleyecek alt yapı çalışmalarını değerlemeye ilişkindir. Bu amaçla Kars Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı olan ve hazırlanan KOBİ listesine bağlı ampirik bir uygulama yapılmıştır. Bulgular/kanıtlar SSPS 11.5paket programı ile değerlendirilmiştir.

1. KOBİ'LER VE İÇ-GİRİŞİMCİLİK

KOBİ'lerin ülke üretiminin, istihdamının, ihracatının büyük bir kısmını gerçekleştiriyor olması, onları ekonomik, sosyal ve politik alanlarda önemli hale getirmektedir. Dahası, KOBİ'ler ülke ekonomilerinin olduğu kadar dünya ekonomisinin dinamik ve rekabet gücü yüksek olan yanını oluşturmaktadır. (Cinel, 1994: 18-19) KOBİ'lerin rekabetçi üstünlük için daha fazla riske katlanması ve maliyet avantajı gözetmesi ya da kaynaklarını, faaliyetlerini ve yeteneklerini etkinleştirmesi ve yeni kaynaklar üretmesi/yaratması sosyal bir olgu olmaktadır. (Papatya, 2004: 15) Bu özellik KOBİ'lere ayrı bir önem kazandırmaktadır.

KOBİ'ler yapıları itibariyle iç-girişimcilik düşüncesinin etkin olarak uygulandığı yerler olarak göze çarpmaktadır. İç-girişimcilik yönelimi, sürekli değişen çevrede çok daha güçlü ve yeni bakış açıları oluşturmalarına ilişkin değerlendirildiği görülmektedir. Burada iç-girişimcilik, yenilik üretme yeteneği ya da sürekli öğrenen, öğrendiklerini doğru yerde ve zamanda kullanabilen, fırsatları yakalayabilen, güçlü bir performans ile birlikte ele alınır. Diğer bir deyişle KOBİ'lerde söz edilen performans, hiyerarşik yapıların yalınlaşmasına, çalışanların düşüncelerini özgürce ifade etme ortamlarının oluşturulmasına, fikirlerin/hayallerin dikkate alınmasına ve uygulanabilmesine ilişkin değerlendirilmektedir.

Günümüzde iç-girişimcilik için bir tanım vermekten daha çok, iç-girişimciliği anlamaya yönelik çabalar gözlemlenir. Diğer bir deyişle iç-girişimcilik, işletmelerin rekabetçi avantajlarını/kaynaklarını üstünlük sağlamak ve kârlılığı artırmak için varolan işin stratejik yenilenmesini sağlamaya dönük yeni iş ve/veya süreçleri, yeni pazar alanları yaratmaları ile ilgili bulunur. (Alvarez, Busenit, 2001: 755-775; Ferreira, 2001: 59-71) Ancak, iç-girişimcilik, davranışsal ve uzun soluklu bir süreç gerektirmektedir. Bu süreçte işletmelerin çevredeki yeni fırsatları görmesi, işi yeniden tanımlaması ve kaynakları yeni iş alanlarına doğru süreçlemesi büyük çabalar gerektirir. (Bkz. Ardichvili ve Diğerleri, 2003: 105-123)

KOBİ'ler, iç-girişimcilik faaliyetlerini yerine getirirken gerekli düzenleme ve uyumlaştırma çalışmalarını yapmaları kaçınılmazdır. (Morris, Sexton, 1996: 5-13) Böylece işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü konusunda, yenilik üretme, riske katlanma, yeni ürün/süreç geliştirme ve farklılaşmaya yönelik faaliyetleri yerine getirme olanakları geliştirilmiş olur. (Morris ve diğerleri, 1998: 337-346) Ancak, işletmelerin *sürdürülebilir rekabet* için etkili stratejik davranışlar geliştirmesi ve işletme çevresinin gerçekçi bir şekilde analiz edilmesi gerekir. (Thompson, 1999: 279-296) Bu paralelde, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için, kaynaklarını ve yeteneklerini rakipleri karşısında, az bulunur, değerli, taklit edilmeyen ve yerine konulamayan biçimde dönüştürmeleri ve etkin kullanmaları gerekmektedir. (Barney, 1991: 99-120)

Bu noktadan hareketle iç-girişimcilik; işletme içerisinde girişim ve yenilik etkinliklerinin birlikteliği temelinde, girişimcilik düşüncesinin işletmeye doğru döndürülmesi olarak karşımıza çıkar. (Zahra ve diğerleri, 2000: 947-976) Yani iç-girişimcilik, işletmenin risk almasını, yenilik üretmesini ve aktif rekabetçi davranışlar yoluyla hayalleri dönüştürmesini, işletmenin içerisinde yeni bir girişim yaratma düşüncesine yol açan girişimsel faaliyetler ile işletmenin ana fikrini yenilemesini ve işletmenin dönüştürülmesini amaçlar. (Naktiyok, 2004: 35) Bu açıdan iç-girişimcilik; (a) gerekli değişikliklere, yeniliklere ve pazarda yaşanan gelişmelere, (b) işletme yönetiminde uygulanan-gelen yöntemlere, (c) işletmelerin daha yenilikçi iş alanlara doğru kayması şeklinde de ele alınır. (Kuratko ve diğerleri, 1990: 49-58) Böylece işletmeler, oluşan/oluşacak fırsatları ele geçirmede ve yeni ürün, hizmet, teknoloji, süreç, teknikler vs. ortaya koymada, rakiplerini izlemektense onlara liderlik ederek, büyüme, gelişme ve yeniliğin yanında durmaya ve pazarda rakiplerinden daha çok avantajlı olmaya çalışır. (Zahra ve Garvis, 2000: 469-492; Pitt ve Diğerleri, 1997: 344-350) Ayrıca, yeni pazarlar ve yeni iş alanları yaratarak bulundukları çevrede rakipsiz konuma gelmeyi arzular. (Cornwall, Perlman, 1990: 23-40)

KOBİ'ler çevresel uyumu ve esnekliği ile fırsatları ve yenilikleri yakalamak için sürekli kendini yenileyen ve dönüştüren bir nitelik taşırlar. İşletmelerin yenilenmesi ve dönüşümü, işletme yapısını etkileyen faaliyetler bütününü kapsar. Çünkü yenilenme ve dönüşüm işletmenin bütün yeteneklerini ve becerisini gözden geçirmesine/öğrenmesine, işletme faaliyetlerine en uygun kaynak birikiminin sağlanmasına ve kaynakların kaldıraç etkisine katkıda bulunur. Bu durumda iç-girişimcilik işletme faaliyetlerini yeni fırsatlar yaratmaya ilişkin sonuçlandırması durumu olarak tanımlanır. (Thornbery, 2001: 526-533) Dolayısıyla iç-girişimcilik işletmede; kârlılığı, yeniliği, stratejik yenilenmeyi, bilgi kazanımını ve işletmenin başarısı için harekete geçmeyi vurgular. İç-girişimcilik hareketi sonucunda oluşan stratejik yön, yenilikçi yetenekler, yeni pazar alanları ve fırsatlar, işletmenin rekabetçi avantajı sağlamaya/artırmaya ve güçlendirmeye odaklanır. (Bkz. Hornsby ve diğerleri, 2002: 253-273)

2. İÇ-GİRİŞİMCİLİĞİ DESTEKLEYECEK ALT YAPI ÇALIŞMALARI

İç-girişimciliğin dikkat çeken önemli bir özelliği yeni iş/işletme geliştirme yönüdür. Bu daha çok işletme içinde kendi kendini yöneten/özerk işletme birimleri ya da birlikte hareket eden/yarı özerk işletme birimleri şeklinde kendini göstermektedir. Diğer yandan yeni ürünler/hizmetler ve yeni geliştirilen pazarlar iç-girişimciliğin çekirdek faaliyetlerindendir. Hatta yeni iş alanları yaratma işletme yapısı içerisinde yenilik olarak ifade edilmektedir. Bu durum yeni iş/işletme oluşturma özerk ve yarı özerk işletme düzeyine bakılmaksızın, hali hazırdaki işletmenin içinde yeni iş/işletme oluşturulması şeklinde kendini gösterir. İşletmenin ürünleri ve hizmetleri yeniden tanımlaması ve/veya yeni pazarlar geliştirmesi örgütsel yeniliğin bir parçasını oluşturur. (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498-499)

Ürün/hizmet ve süreç yenilikleri, daha çok işletmenin teknolojik yenilikleri olarak karşımıza çıkar. İç-girişimcilik, yeni ürün geliştirme, süreç düzenleme ve yeni yöntemleri/süreçleri içerir. İşletme yeniliğinin bir parçası olarak üretim teknikleri ve teknolojideki yenilik hareketleri, yeni ürünlerin/hizmetlerin artmasını sağlar. (Antoncic ve Hisrich, 2003: 16) Ürün/hizmet ve süreç yenilikleri, işletmenin çevresindeki ihtiyaçları ve fırsatları değerlendirilip, yeni teknolojiler yardımıyla işletmenin yeni ürün/hizmet üretme yeteneğinin yenilenmesi ve iyileştirilmesi ile ilişkilidir. Böylece pazara daha çok yeni ürün girişleri sağlanmış olur. (Güleş ve Bülbül, 2004:125-140) Bu bir anlamda işletmenin kendini yenileme olanağı olmaktadır.

Kendini yenileme işletmenin dönüşümü sırasında oluşturulan anahtar fikirlerin yeniliğini yansıtır. Bu boyut stratejik ve örgütsel değişimi ifade eder; ve yenilik için geniş dönüşümleri yansıtır. Çünkü işletmenin esnek olması ve yeteneklerini sürekli yenilemesi bir zorunluluktur. (Antoncic ve Hisrich, 2003: 17) Bu açıdan kendini yenileme, yenilik için stratejik açıdan iş kavramını, örgütün yeniden tanımlanmasını içerir. Çünkü, iç-girişimciliğin önemli özelliklerinden biri uyum, esneklik ve işlerin sürekli ve düzenli olarak örgütsel açıdan yenilenmesini gerektirir. (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498-499) Diğer bir anlatımla işletmenin riski üzerine almasıdır.

Risk alma yeni iş/işletme davranışının doğası gereğidir. İşletmenin cesur kararlar alarak yeni oluşumlar içine girmesinde risk alma davranışı etkilidir. İç-girişimcilikte risk alma işletmenin arayıcı/araştırıcı bakış açısını oluşturması ve işletmeye yeni kaynaklar yaratma fırsatı sağlar. (Antoncic ve Hisrich, 2003: 17) Ayrıca risk almada çevresel faktörlerin yeniden tanımlanması ve sürekli bilgi toplanması önemli bir faaliyettir. Bu şekilde risk yönetilebilecektir. Fakat, henüz ortaya konmamış fırsatların belirlenmesi ve ona göre kaynakların kullanımı da bir risk içerdiği göz ardı edilmemelidir. (Dickson ve Giglierano 1986: 58-70)

İşletmenin liderlik etmesi, yenilik üretme yanında pazara yeni girişleri takip etmeyi gerektirir. Süreçte proaktif olma, sektördeki işletmelere teknolojik ve yönetimle ilgili teknikleri, üretilen yenilikleri, ürünleri/hizmetleri izlemektense, öncülük yapmayı öngörür. (Antoncic ve Hisrich, 2003: 18) Bu durum işletmenin, çevresel değişiklikleri önceden tahmin ederek harekete geçme düşüncesini besler. Ya da işletmenin ne kadar yenilikçi, risk üstlenici ve proaktif davranış içinde olup-olmayacağı ortaya konmuş olur. (Bkz. Morris ve Lewis, 1995:31-48)

Aslında tüm bu sözü edilen iç-girişimciliği destekleyen altyapı çalışmaları, işletmenin rekabetçi avantaja sahip olmaktan ziyade, rekabetçiliği üstünlüğü sürdürme noktasında değerlendirilir. Diğer bir deyişle iç-girişimcilikte rekabetçi davranış ya da rekabete dayalı davranış, işletmenin çevresel değişkenleri ne denli etkin değerlediğine ilişkin bir kapasite yaratmaya yönelik ifade edilebilir. (Bkz. Antoncic ve Hisrich, 2003:18) Çünkü, iç-girişimcilik davranışının temelinde, değişen çevresel koşullarda rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek yatmaktadır. Rekabet avantajına sahip olan işletme, rakiplerinin yapmadığı/yapamadığı faaliyetleri yaparak üstünlük sağlamaya yönelir. (Rebernik ve Mulej, 2000: 1126-1140)

İç-girişimciliği destekleyecek altyapı çalışmaları, 3 kategoride; iç-girişimcilik, örgütsel ve çevresel değişkenler çerçevesinde değerlendirilebilir. Ancak, iç-girişimcilik için bu kategorilerin sürekli birbirini beslemesi ve geliştirmesi beklenir. Dolayısıyla kategorilerin bütünsel-sarmal ilişki içinde birlikte değerlendirilmesi iç-girişimcilik başarımı açısından önemli görülmelidir. (Bkz. Papatya, 2006: 48-52)

Tablo 1: İç-Girişimciliği Destekleyen Altyapı Çalışma Bileşenlerinin Ayrıntılı Özeti

Ana Kategori	Temel Bileşenleri	Açıklama
Temel iç-girişimcilik değişkenleri	Yenilik	Daha çok teknik, süreç ya da sistemleri değerlendirme ve var olan pazarları geliştirme/yeni pazarlar yaratma konusundaki kararlılık sonuçları
	Proaktif davranış	Tepkisel olmaktan çok, etkici bir davranış yönelim gütme, eylemden yana olma, yüksek risk içeren projeleri uygulama konusunda çalışanların yaratıcılıklarını destekleme sonuçları
	Yeni iş yaratma	İşletmenin edindiği misyona göre, yeni iş/işletme alanları araştırma, yeni işle ilgili olarak güncel pazar arayışları içinde olma, rekabet edebilecek iş/sektör alanlarını yeniden tanımlama ve ilgili stratejileri geliştirme sonuçları
	Ürün/hizmet yenilikleri	Sürekli iş çevresini/olası iş kollarını izleme, ürünleri ve üretim süreçlerini farklılaştırma, yeni iş kollarında risk alarak yeni talep yaratma sonuçları
	Süreç yenilikleri	Süreçler ve teknolojik yenilik için Ar-Ge çalışmalarını desteklenmesi ekseninde yaratıcılığı teşvik etme, stratejik insan kaynakları programlarını uygulama sonuçları
	Kendini yenileme	Değişim karşısında esnek örgüt yapılarını ya da örgütü girişimciliğe yönelik yeniden yapılanma süreçlerini değerleme ya da kendi kendini yöneten/birlikte hareket edecek birimleri yaratma sonuçları
Örgütsel değişkenler	Örgütsel destek	Çalışanların inisiyatiflerini kullanma ve geliştirme noktasındaki faaliyetlerini destekleyici bir anlayışı ve saygın bir ortam geliştirme, iletişimi, etkileşimi artırma ve yazılı kurallar ile yapılan hataları yaratıcılığı destekleme açısından değerlendirebilme sonuçları
	Destekleyici yapı	İşletmenin yaratıcılığı ve yenilikçiliği destekleyecek şekilde yapılandırılması için, bölümler/birimler arası güçlü işbirliği olanaklarını sağlama, proje geliştirme ve uygulama hakkı tanıma, ilgili ortamı hazırlama sonuçları
	Ödül ve teşvik sistemi	Yenilikçilik ve yaratıcılık için işletme çalışanlarını destekleyecek ödüllendirme ve teşvik sistemlerini oluşturma, geliştirme ve zenginleştirme, ekonomik ve ekonomik olmayan sistemleri değerleme sonuçları
	Risk alma ve risk almaya karşı tolerans	Cesaretli kararlar almada riskin varlığını yeni fırsatlar ve başarı için tolerans gösterme, riski olumlu bir kavram ve anlayış olarak geliştirme, birlikte riski karşılama noktasında yöneticilerin çalışmaları destekleme sonuçları
	Kaynak kullanımı	İşletme kaynakları kullanma, yeni projeler için yeni kaynakları edinme ve yeni iş yöntemleri geliştirme ve uygulanma sonuçları
Çevresel değişkenler	Çevresel dinamizm	İşletme çevresinin sektör, işi, ürünler, müşteri tercihlerindeki sürekli değiştirmesi, iş dinamizmi ile işletme yöneticilerinin karar vermede zorlanma sonuçları
	Çevresel olanaklar	İş ve sektörde işletme sayılarındaki artış, yeni öğrenme olanakları, yeni teknolojik yönelişler sağlama, yeni stratejik davranış geliştirme, fırsatları değerleme sonuçları

3.UYGULAMA: KARS İLİ KOBİ'LERİNDE İÇ-GİRİŞİMCİLİĞİ DESTEKLEYECEK ALT YAPI ÇALIŞMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yapılan çalışma, KOBİ yöneticilerinin iç-girişimcilik yönelimini ve iç-girişimciliği destekleyen alt yapı çalışmalarını ortaya koymaya ilişkindir. Bu amaçla çalışmanın bu bölümünde Kars Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı olan KOBİ yöneticilerine bağlı uygulama değerlendirilmiştir.

Tablo 2: Araştırma Kapsamına Alınan Kars İli Merkezindeki KOBİ İşletmeleri Listesi

Sektör türü	İşletme sayısı	Sektör ürünü tanımları
Dokuma, Giyim ve Konfeksiyon	2	Tekstil, Konfeksiyon
Orman Ürünleri Sanayi	3	Parke, kereste, mobilya
Gıda sanayi	9	Süt ve süt ürünleri
Makine ve Metal İşleme Sanayi	2	Tel, çivi, nikelaj, metal, fitinks,
Kimya ve Cam-Plastik Sanayi	4	Plastik boru, temizlik ürünleri
Taşa Toprağa Dayalı Sanayi	5	Taş mermer işleme, hazır beton, parke, bordür, mermer, karo, taş işleme.
Toplam	**25**	

Not. İl işletme listesinin hazırlanmasında, KOBİ ölçütü olarak DİE'nin 10-99 kişi çalıştıran işletmeler tanımı kabul edilmiştir.
Kaynak: Kars Sanayi ve Ticaret Odası verilerine bağlı düzenlenmiştir (2006).

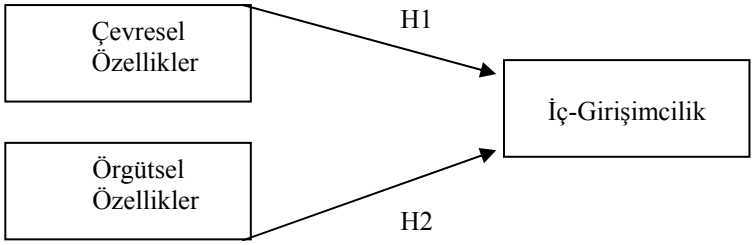
3.1 Araştırmanın Tanıtılması: Araştırmanın Amacı, Hipotezleri ve Yöntemi

Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri: Araştırmanın temel amacı Kars ilinde faaliyet gösteren KOBİ yöneticilerinin iç-girişimcilik yönelimini belirlemek, iç-girişimciliği etkileyen işletme faktörlerini analiz etmek ve iç-girişimciliği destekleyen alt yapı çalışmalarını ortaya koymaktır. Bu ana amaca bağlı olarak, Kars ilinde faaliyet gösteren KOBİ yöneticilerinin iç-girişimciliği destekleyen altyapı çalışma bileşenlerini nasıl değerlendirdiklerinin ve iç-girişimciliğe olan bakışlarının nasıl olduğunun test edilmesi hedeflenmektedir. Bunun için çevresel ve örgütsel bileşenlerden hareketle, iki araştırma hipotezi oluşturulmuştur.

H1: Çevresel özellikler ile iç-girişimciliğe verilen önem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel özellikler ile iç-girişimciliğe verilen önem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çizim 1: Araştırma Kavramsal Modeli ve Hipotezler



Araştırmanın Yöntemi: Araştırma Kars ili Ticaret ve Sanayi odasına kayıtlı, il merkezinde bulunan ve çeşitli sektörlerden oluşan 25 KOBİ'de, 103 üst/orta düzey yönetici üzerinde anket kağıdı yöntemi ile uygulanmıştır. Anket kağıdının hazırlanmasında; (a) iç-girişimcilik yönelimini belirlemeye ilişkin *Khandwalla* isimli araştırmacı tarafından ve daha sonra birçok araştırmacı tarafından yeniden ele alınan, yenilik ve proaktiflik şeklinde tanımlanan (Entrescale) ölçek ile *Antoncic ve Hisrich (2001), "Intrepreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation"*, iç-girişimciliği ölçmek için Zahra *(1991)* tarafından geliştirilen *"Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: an Exploratory Study"* ve *Zahra (1993),"Environment Corporate Entrepreneurship and Financial*

Performance: A Taxonomic Approach" ölçek (Corporate Entrepreneurship Scale) işletmenin iç-girişimcilik, yenilik ve örgütsel yenilenme faaliyetlerini belirlemek için değerlendirilmiştir. (b) Ayrıca iç-girişimciliği etkilediği düşünülen çevresel özellikler için, *Acrol ve Stern (1988), "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels"* çalışmasında örgütsel özellikleri ölçmek için, Hornsby, Kuratko ve Zahra (2002) tarafından geliştirilen, "*Middle Managers Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale*" ölçeklerinden yararlanılmıştır. Bu ölçeklere bağlı oluşturulan anket kağıdı akademik tartışmalara bağlı olarak değerlendirilmiş ve yeniden düzenlenmiştir. Ölçekteki ifadeleri ölçmek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 11.5 paket programında istatistiksel olarak test edilmiştir.

3.2 Araştırma Bulguları ve Analizi

Araştırma uygulama verilerinin istatistiksel değerlemesinde faktör analizi, ANAVO testi ile korelasyon analizleri yanı sıra, tamamlayıcı (t-testi, Oneway ANOVA vs.) diğer yardımcı analizlerden yararlanılmıştır. Ancak, açıklayıcı faktör analizinin uygulanabilmesi için öncelikle KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequancy) örneklem yeterlilik ölçütü ve küresellik derecesinin (Barlett's Test of Aphericity) yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Çalışmamızdaki tüm ölçekler için KMO'nun 0,60'dan yüksek olması ve küresellik derecesi anlamlılığının 0,000 olması, örneklem yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edilebileceğini göstermektedir. (Nakip, 2003: 409)

Kullanılan ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Birinci ölçek olan iç girişimcilik ölçeğinin güvenilirliği; *,7957*; iç-girişimciliği etkilediği düşünülen örgütsel değerlerin güvenilirliği; *,7759* ve iç-girişimciliği etkilediği düşünülen çevresel özelliklerin güvenilirliği ise, *,7447* olarak saptanmıştır. Çalışmamızda kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirliği yüksek düzeydedir. Ayrıca ankete katılan işletme yöneticilerinin demografik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını ölçmek içinde t testi ve Oneway ANOVA analizleri ve hipotezleri test etmek içinde korelasyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 3: İşletme Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		**F**	**%**
Cinsiyet	Erkek	60	58,3
	Bayan	43	41,7
Medeni Hal	Evli	60	58,3
	Bekar	43	41,7
Yaş	25 ve altı	26	25,2
	26-35	42	40,8
	36 ve üzeri	35	34,0
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	23	22,3
	Lise	41	39,8
	Üniversite	39	37,9
Çalışma Süresi	1-5 Yıl	50	48,5
	6-10 Yıl	42	40,8
	11-15 Yıl	11	10,7

Tablo'dan görüleceği gibi, anketi yanıtlayan yöneticilerin %58,3'ü erkek, %41,7'si bayan, %58,3'ü evli, %41,7'si bekar, %25,2'si 25 ve altı yaş grubu, %40,8'i 26-35 yaş grubu ve %34'ü 36 yaş üstüdür. %22,3'ü ilköğretim mezunu, %39,8'i lise mezunu ve %37,9'u da üniversite mezunudur. İşletmede çalışma süresi olarakta, %48,5'u 1-5 yıl arasında, %40,8'i 6-10 yıl arasında ve %10,7'si de 11-15 yıl arasında işletmede çalışmaktadır.

a) Faktör Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Temel İç Girişimcilik Bileşenlerine İlişkin Bulgular: İç-girişimciliğe ilişkin temel boyutları belirlemek için, iç-girişimcilikle ilgili toplam 19 adet değişkene, temel bileşenler yöntemi ile varimax

rotasyonlu faktör analizi uygulanmış ve 6 faktör elde edilmiştir. Elde edilen 6 faktör toplam varyansın % 60,37'sini açıklamaktadır. Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequancy) örneklem yeterlilik ölçüsü (0,697) ve araştırma verilerinden anlamlı sonuçlar çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Aphericity; 464,642; P<,000) yeterli düzeydedir. Ayrıca tüm değişkenlerin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha katsayısı ,7957'dir.

Tablo 4: İç Girişimcilik Bileşenlerine İlişkin Faktör Analizleri

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %
Faktör 1: Yenilik		4,251	22,372	22,372
Yeni teknikler, süreç ya da sistemleri yaratmada ilk olma	,706			
Yeni ürünler ile yeni pazar alanlarına girme	,712			
Var olan ürünler için yeni niş alanları yaratma	,537			
Çevresel belirsizlik durumunda karar almak için beklemek yerine cesur kararlar alma	,528			
Faktör 2: Ürün Hizmet Yenilikleri		1,787	9,405	31,778
Ürünleri ve üretim süreçlerini farklılaştırma	,702			
Destekleyici (reklam ve pazarlama gibi) faaliyetler ile mevcut ürünlere/hizmetlere yeni talepler yaratma	,742			
Faaliyet gösterilen sektörde yeni iş kollarını takip etme	,564			
Risk almaya meyilli olma	,650			
Faktör 3: Yeni İş Yaratma		1,685	8,871	40,649
Faaliyet gösterilen sektör dışındaki sektörlerde yeni işler alma ve yeni işletmeler açma	,419			
İşletme amaçlarına ulaşabilmek için küçük değişimlerden ziyade geniş kapsamlı stratejileri uygulama	,512			
İşletme misyonunu yeniden tanımlama	,594			
Rekabet edilebilecek sektörü yeniden tanımlama	,777			
Faktör 4: Proaktif Davranış		1,438	7,569	48,218
Rakiplere yanıt vermektense rakiplerle mücadele etme ya da eylemden yana olma	,520			
Yüksek risk içeren projeleri uygulama	,691			
Çalışanları yaratıcılık ve yenilik konusunda sürekli eğitme	,638			
Faktör 5: Süreç Yenilikleri		1,195	6,289	54,507
Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmede stratejik insan kaynakları programlarını kullanma	,760			
Yeni ürünler ve yeni teknolojiler geliştirmek için Ar-Ge'ye önem verme	,624			
Faktör 6: Kendini Yenileme		1,114	5,864	60,370
Yenilik yoluyla esnek örgüt yapıları oluşturma	,837			
İşletmenin birimlerini ve ilgili bölümlerini yeniden örgütleme ya da kendi kendini yöneten/ birlikte hareket edecek birimleri yaratma	,644			
Tüm Değişkenler için Cronbach Alfa Katsayısı				**,7957**

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktörü niteleyen değişkenler genellikle yenilik yapmakla ilgili değişkenlerdir. Buradan hareketle faktör yenilik olarak adlandırılmıştır. Toplam 4 değişkenden oluşan yenilik faktörü , 4,251'lik bir öz değere sahip olup, toplam varyansın %22,372'ini açıklamaktadır.

Ürün hizmet yenilikleri olarak adlandırılan ikinci faktörü niteleyen 4 faktör işletmenin ürettikleri ürün ve hizmet yenilikleri bu doğrultuda risk almaya verdikleri önemle ilişkilidir. Toplam varyansın %9,405'ni açıklayan faktörün öz değeri 1,787'dir.

İşletmenin yeni iş yapma, mevcut endüstrinin gözden geçirilmesi, işletme misyonunun yeniden tanımlanması olarak adlandırılan üçüncü faktör yeni iş yaratma faktörü 4 değişkenden oluşmaktadır. Öz değeri 1,685 olan faktör toplam varyansın %8,871'ni açıklamaktadır.

İşletmenin rakipleri karşısında daha atak davranmayı nitelemesi ile ilgili olan 4 faktör proaktif davranış olarak isimlendirilmiştir. Öz değeri 1,438 olup toplam varyansın %7,569'nu açıklamaktadır.

İşletmenin süreç ve teknolojik yeniliğini niteleyen 5 faktör süreç yenilikleri olarak isimlendirilmiştir. Öz değeri 1,195 olup toplam varyansın %6,289'unu açıklamaktadır.

İşletmenin kendini yenilemesi, yapılandırılmasını ifade eden 6 faktör kendini yenileme olarak adlandırılmıştır. Toplam varyansın %5,864'ünü açıklamakta ve öz değeri 1,114'dür.

Örgütsel Değişkenlere İlişkin Bulgular: İç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlere ilişkin temel boyutları belirlemek için, toplam 20 adet değişkene temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmış ve 5 faktör elde edilmiştir. Elde edilen 5 faktör toplam varyansın % 64,854'ünü açıklamaktadır. Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequancy) Örneklem yeterlilik ölçüsü (0,650) ve araştırma verilerinden anlamlı sonuçlar çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Aphericity; 728,477; P<,000) yeterli düzeydedir. Ayrıca tüm değişkenlerin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha katsayısı ,7759'dur.

Tablo 5: Örgütsel Değişkenlere İlişkin Faktör Analizleri

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %
Faktör 1: Örgütsel Destek		5,325	26,626	26,626
İşletmenin çalışanlar tarafından geliştirilen ve iyileştirmeye yönelik iş yöntemlerine önem verme	,772			
İşletmenin geliştirilen iş yöntemlerini öğrenmeye ve kullanmaya yönelik çalışmalara önem verme	,753			
İşletmede başarma olasılığı az olan küçük ve deneysel projeleri desteklenme	,884			
İşletmede çalışanların fikir ve önerilerine karşı açık ve saygılı olma	,881			
İşletmede yazılı kural ve prosedürlerin sayısı oldukça azaltma	,867			
İşletmede çalışanların işle ilgili yaptıkları hataları karşı yumuşak davranma ve öğrenmeye ilişkin değerleme	,819			
İşletmede bölümler arasında açık ve çift yönlü iletişim geliştirme	,514			
Faktör 2: Destekleyici Yapı		2,602	13,009	33,456
İşletmede bölümler/birimler arasında çalışma ve işbirliğini teşvik etme	,838			
İşletmede geliştirilen projelerde çalışanların, kendi projelerinde karar ve sorumluluk alma hakkı verme	,830			
İşletmede yenilikçi projesi olan çalışana, projeyi gerçekleştirmek için zaman verme ve iş yükü hafifletme	,691			
Faktör 3: Ödül ve Teşvik sistemi		1,943	9,716	43,172
İşletme çalışanlarının geliştirdiği yeni/yenilikçi fikirleri kariyer olanağı değerleme ve terfi ettirme	,727			
İşletmede yenilikçi proje ile başarılı olan çalışanlara, ekonomik ve ekonomik olmayan (örneğin, teşvik ücreti) ödül verme	,656			
İşletme çalışanlarının gösterdiği başarıya bağlı ödüllendirme anlayışını zenginleştirme	,616			
Faktör 4: Risk Alma ve Riske Karşı Tolerans		1,600	7,999	51,171
İşletmede miktar, kalite ve zaman anlamında çalışanlardan beklenen başarı standartlarını çalışanlarla konuşularak oluşturma	,813			
İşletmede risk almayı olumlu bir yaklaşım olarak görme	,695			
İşletme yöneticilerinin yenilikçi süreçler geliştirme ve destek verme konusunda çalışanları desteklemesini sağlama	,536			
İşletmede çalışanların yeniliğe ilişkin risk almaya cesaretlendirme	,489			
Faktör 5: Kaynak Kullanımı		1,501	7,504	58,676
İşletmede yeni projeler geliştirmek için yeni kaynak sağlama	,812			
İşletmede yenilikçi projeleri uygulamak için ekonomik destek sağlama	,750			
İşletmede çalışanların iş yapma yöntemlerini geliştirme ve uygulama	,559			
Tüm Değişkenler için Cronhbach Alfa Katsayısı				**,7759**

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktörü niteleyen 7 değişken işletmenin girişimsel düşünceyi desteklemesiyle alakalıdır. Buradan hareketle örgütsel destek olarak isimlendirilmiştir. Bu faktör toplam varyansın %26,626'sını açıklamakta ve öz değeri de 5,325'dir.

Destekleyici yapı olarak isimlendirilen ikinci faktörü 3 değişkenle niteleyen faktör toplam varyansın %13,009'unu açıklamakta ve öz değeri 2,602'dir.

İşletmenin iç-girişimsel faaliyetlerini ödül ve teşvik vermesiyle ilgili ve gerekirse risk almalarının teşvik edilmesiyle ilgili 3 değişkeni niteleyen üçüncü faktörün öz değeri 1,943 ve toplam varyansın %9,716'sını açıklamaktadır.

Toplam varyansın %7,999'unu açıklayan ve öz değeri 1,600 olan dördüncü faktör, işletmenin risk alma ve başarısızlığa bakış açısını niteleyen 4 değişkeni nitelemektedir. Buradan hareketle riske karşı tolerans olarak adlandırılmıştır. Son faktör işletmenin girişimsel hareketi gerçekleştirmesini niteleyen kaynak kullanımını niteleyen 3 değişkeni nitelemektedir. Toplam varyansın %7,504'üni açıklamakta ve öz değeri 1,501'dir.

Çevresel Değişkenlere İlişkin Bulgular: İşletme yöneticilerinin algıladığı çevresel özellikleri belirlemek için, toplam 10 adet değişkene temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmış ve 2 faktör elde edilmiştir. Elde edilen faktör toplam varyansın % 55,909'unu açıklamaktadır. Araştırma verilerine betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequancy) Örneklem yeterlilik ölçüsü (0,713) ve araştırma verilerinden anlamlı sonuçlar çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Aphericity; 191,640; P<,000) yeterli düzeydedir. Ayrıca tüm değişkenlerin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha katsayısı ,7447'dur.

Tablo 6: Çevresel Değişkenlere İlişkin Faktör Analizleri

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %
Faktör 1: Çevresel Dinamizm		4,158	41,58	41,58
Endüstride üretilen ürünlerin sayısı hızla artmaktadır	,815			
İşletmenin bulunduğu sektörde teknoloji çok sık değişiyor	,725			
Faaliyet gösterilen endüstride müşteri tercihleri çok sık değişiyor	,713			
Rakiplerin satış stratejileri çok sık değişiyor	,648			
Dış çevresel faktörler alınacak kararlarda etkin rol oynar.	,625			
Faktör 2: Çevresel Olumsuzluk		1,433	14,329	45,159
Endüstri içinde rakiplerin sayısı hızla artmaktadır	,741			
İşletmenin bulunduğu endüstride üreticilerin sayısı hızla artmaktadır	,678			
İşletme teknolojik gelişmeleri takip etmede sektördeki diğer işletmelere öncülük etmektedir	,641			
Pazarlardan alınan geri bildirimler ile stratejiler yeniden gözden geçirilir.	,535			
Sektörde oluşan/oluşacak fırsat durumları yeni süreçler yaratır.	,507			
Tüm Değişkenler için Cronhbach Alfa Katsayısı				**,7447**

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktörü niteleyen değişkenler çevresel faktörlerin değişimi veya çevresel dinamizm ile ilgilidir. Bu doğrultuda birinci faktör çevresel dinamizm olarak adlandırılmıştır. Toplam 5 değişkenden oluşan bu faktör toplam varyansın %41,58'ini açıklamakta ve öz değeri de 3,083'dür.

Çevresel olumsuzluk olarak adlandırılan ikinci faktörü niteleyen 5 değişken toplam varyansın %14,329'nu açıklamakta ve öz değeri 1,433'dür.

b) ANOVA Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Ankete katılan işletme yöneticilerinin iç-girişimcilik ve demografik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi ve Oneway ANOVA analizleri aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

Tablo 7: Yaş, Eğitim ve Çalışma Süresi ile İç-Girişimciliğe İlişkin Faktörler Arasındaki Farklılığa İlişkin Oneway ANOVA Analizi

Faktörler	Yaş		Eğitim		Çalışma Süresi	
	F	P	F	P	F	P
Yenilik	,024	,977	1,868	,160	,541	,584
Ürün/hizmet Yenilikleri	,692	,503	,650	,524	,319	,727
Proaktif Davranış	,809	,448	1,311	,274	,038	,963
Yeni İş Yaratma	,225	,799	,922	,401	,443	,644
Süreç Yeniliği	1,085	,342	,945	,392	,766	,468
Kendini Yenileme	,233	,793	,630	,535	,673	,512
Örgütsel Destek	,765	,468	1,168	,315	,834	,437
Destekleyici Yapı	1,071	,347	,248	,781	,120	,887
Riske Karşı Tolerans	,532	,589	,417	,660	,225	,799
Ödül ve Teşvik	,425	,655	,540	,584	,861	,426
Kaynak Kullanımı	,633	,533	,498	,609	,025	,976
Çevresel Dinamizm	,135	,874	,774	,464	,120	,887
Çevresel Olanaklar	,022	,978	,533	,589	,320	,727

Yanıtlayıcıların yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi ile iç-girişimciliğe ilişkin değişkenler arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına yönelik uygulanan Oneway ANOVA analiz sonuçları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Bu sonuçlara göre yaş, eğitim ve çalışma süresi ile iç-girişimciliğe ilişkin değişkenler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 8: Cinsiyet, Medeni Hal ile İç-Girişimciliğe İlişkin Faktörler Arasındaki Farklılığa İlişkin T Testi Analizi

Faktörler	Cinsiyet		Medeni Hal	
	F	P	F	P
Yenilik	1,192	,279	4,176	,044
Ürün/hizmet Yenilikleri	,070	,793	,276	,601
Proaktif Davranış	1,520	,222	,119	,730
Yeni İş Yaratma	,033	,856	,029	,865
Süreç Yeniliği	,629	,431	1,789	,184
Kendini Yenileme	,027	,870	1,375	,244
Örgütsel Destek	,027	,870	,276	,601
Destekleyici Yapı	,231	,633	1,946	,166
Riske Karşı Tolerans	,005	,945	,946	,333
Ödül ve Teşvik	,592	,445	,030	,863
Kaynak Kullanımı	,009	,924	,218	,641
Çevresel Dinamizm	,000	,988	,051	,822
Çevresel Olanaklar	,042	,839	,929	,337

Yanıtlayıcılar cinsiyet ve medeni hali ile iç-girişimciliğe ilişkin faktörler arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına yönelik uygulanan t testi analiz sonuçları yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Bu sonuçlara göre cinsiyet ve medeni hal ile iç-girişimciliğe ilişkin faktörler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

c) Korelasyon Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Çalışmamızdaki değişkenler arasındaki korelasyon analizi[1] sonuçları aşağıdaki tablolarda görülmektedir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde değişkenlerin çok büyük kısmında pozitif ve nisbeten güçlü bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir.

Tablo 9: Çevresel Özelliklerin İç-Girişimcilik Faktörleriyle İlişkisi

Faktörler	Yenilik	Ürün/Hizmet Yenilikleri	Yeni İş Yaratma	Proaktif Davranış	Süreç Yeniliği	Kendini Yenileme
Çevresel Dinamizm	(r=,288)** ,003	(r=,957)** ,000	(r=,366)** ,000	(r=389)** ,000	(r=,572)** ,000	(r=,153) ,122
Çevresel Olanaklar	(r=,852)** ,000	(r=,388)** ,000	(r=,439)** ,000	,280** ,004	(r=,510)** ,000	(r=,161) ,104

*p<0,05 **p<0,01

Çevresel özelliklerin iç-girişimcilik faktörlerini etkileme düzeyleri incelendiğinde Çevresel Dinamizm faktörünün yenilik faktörü ile ilişkisi (r=0,288) zayıf ama istatistiki açıdan anlamlı (,003),ürün/hizmet faktörü ile (r=0,957) çok güçlü bir ilişkinin olduğu ve istatistiği açıdan anlamlı (,000), yeni iş faktörü ile ilişkisi (r=0,366) nisbeten zayıf, istatistiki açıdan anlamlı (,000), prokatif faktörü ile ilişkisi (r=0,389) nisbeten zayıf istatistiki açıdan anlamlı (,000), süreç yenileme faktörü ile (r=0,572) çok az güçlü fakat istatistiki açıdan anlamlı (,000) bir ilişki varken, kendini yenileme faktörü ile (r=0,153) anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Çevresel Olanaklar faktörünün yenilik faktörü ile (r=0,852) nisbeten çok güçlü ve istatistiki açıdan anlamlı (,000) bir ilişki, ürün/hizmet faktörü ile (r=0,388) nisbeten zayıf ama istatistiki açıdan anlamlı (,000) bir ilişki, yeni iş faktörü ile (r=0,439) çok zayıf fakat anlamlı (,000) bir ilişki, prokatif faktörü ile (r=0,280) zayıf ve anlamlı (,004) bir ilişki, süreç yenileme faktörü ile (r=0,510) çok az güçlü ve anlamlı (,000) bir ilişki ve kendini yenileme faktörü ile (r=0,153) anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Bu noktalardan hareketle çevresel özellikler ile iç-girişimcilikle ilişkili olduğu söylenebilir ve oluşturulan *H1 hipotezi kabul edilir*.

Tablo 10: Örgütsel Özelliklerin İç-Girişimcilik Faktörleriyle İlişkisi

Faktörler	Yenilik	Ürün/Hizmet Yenilikleri	Yeni İş Yaratma	Proaktif Davranış	Süreç Yeniliği	Kendini Yenileme
Örgütsel Destek	(r=,588)** ,000	(r=,160) ,106	(r=,185) ,061	(r=,157) ,113	(r=,148) ,135	(r=,371)** ,000
Destekleyici Yapı	(r=,182) ,065	(r=,213)* ,031	(r=,184) ,063	(r=,071) ,476	(r=,745)** ,000	(r=,112) ,258
Ödül ve Teşvik	(r=,126) ,126	(r=,559)** ,000	(r=,241)* ,014	(r=,282)** ,004	(r=,730)** ,000	(r=,161) ,104
Riske Karşı Tolerans	(r=,483)** ,000	(r=,853)** ,000	(r=,375)** ,000	(r=,311)** ,001	(r=,326)** ,001	(r=,172) ,082
Kaynak Kullanımı	(r=,424)** ,000	(r=,650)** ,000	(r=,701)** ,000	(r=,6139** ,000	(r=,270)** ,006	(r=,251)* ,011

*p<0,05 **p<0,01

[1] Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini veya derecesini ölçen istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon kat sayısı genellikle "r" ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında bir değer alır. Katsayının +1 olması değişkenler arasında mükemmel bir ilişki olduğunu gösterir -1 olması durumunda ise, değişkenler arasında mükemmel bir ilişki olduğunu fakat ilişkinin yönünün ters olduğunu gösterir. Katsayının sıfır olması durumunda ise, değişkenler arasında açık/görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelir. Altunışık ve Diğerleri, 2002: 184.

Örgütsel özelliklerin iç-girişimciliği etkileme düzeyleri incelendiğinde; Örgütsel Destek faktörünün yenilik faktörü ile (r=0,588) çok az güçlü ve anlamlı (,000), ürün/hizmet faktörü ile (r=0,160) anlamlı bir ilişkinin olmadığı, yeni iş faktörü ile (r=0,185) anlamlı bir ilişkinin olmadığı, Proaktif faktörü ile (r=0,157) anlamlı bir ilişkinin olmadığı, süreç yenileme ile (r=0,148) anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve kendini yenileme faktörü ile (r=0,371) nisbeten zayıf ve anlamlı (,000) bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Destekleyici Yapı faktörü ile, yenilik faktörünü (r=0,182) anlamlı bir ilişkinin olmadığı, ürün/hizmet faktörü ile (r=0,213) zayıf ve anlamlı (,031), yeni iş faktörü ile (r=0,184) bir ilişkinin olmadığı, Proaktif faktörü ile (r=0,071) ilişkili olmadığı, süreç yenileme ile (r=0,745) güçlü ve anlamlı bir ilişki, kendini yenileme ile (r=0,112) bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir.

Ödül ve Teşvik faktörü ile, yenilik faktörü arasında (r=0,126) ilişkinin olmadığı, ürün/hizmet faktörü ile (r=0,559) çok az güçlü ve anlamlı (,000) bir ilişkinin olduğu, yeni iş faktörü ile (r=0,241) zayıf ve anlamlı (,014) bir ilişkinin olduğu, Proaktif faktörü ile (r=0,282) zayıf ve anlamlı (,004) bir ilişki olduğu, süreç yenileme faktörü ile (r= 0,730) güçlü ve anlamlı (,000) bir ilişki olduğu ve kendini yenileme faktörü ile (r=0,251) zayıf ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Risk ve Tolerans faktörü ile, yenilik faktörü arasında (r=0,483) çok zayıf ve anlamlı (,000), ürün/hizmet faktörü ile (r=0,853) nisbeten çok güçlü, anlamlı (,000), yeni iş faktörü ile (r=0,375) nisbeten zayıf ve anlamlı (,000), Proaktif faktörü ile (r=0,311) nisbeten zayıf ve anlamlı (,001), süreç yenileme faktörü ile (r=0,326) nisbeten zayıf ve anlamlı (,001) ve kendini yenileme faktörü ile (r=0,172) anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

Kaynak Kullanımı ile, yenilik faktörü arasında (r=0,424) çok az zayıf ve anlamlı (,000), ürün/hizmet faktörü ile (r=0,650) nisbeten güçlü ve anlamlı (,000), yeni iş faktörü ile (r=0,701) güçlü anlamlı (,000), Proaktif faktörü ile (r=0,613) nisbeten güçlü ve anlamlı (,006), süreç yenileme faktörü ile (r=0,270) zayıf ve anlamlı (,006) ve son olarak kendini yenileme faktörü ile (r=0,251) zayıf ve anlamlı (,011) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu noktalardan hareketle örgütsel değişkenlerin iç-girişimcilikle ilişkili olduğu söylenebilir ve oluşturulan *H2 hipotezi kabul edilir*.

SONUÇ

İç-girişimcilik sürekli değişen çevresel koşullar karşısında, işletmenin örgütsel yapısını uyum sağlamaya dönük çalışmalar ile dengeli ve sürekli bir şekilde gerçekleştirmesine açıklama getirmeye çalışır. Bu durumda işletmenin değişime odaklı, fırsatları değerlendiren ve sürdürülebilir yenilik üreten noktada bulunması beklenir. Bu ise, işletmenin/işletme yöneticilerinin rekabetçi zekasını etkinleştirmelerine bağlamlanır. (Bkz. Papatya, 2006) Diğer bir deyişle, işletmenin rekabetçi zekasını etkinleştirilmesi sürdürülebilir değer yaratabilmek ile ilgilidir. Dolayısıyla iç-girişimcilik yeteneklerine sahip olmak ya da bu yetenekleri biraraya getirip yenilik üretmek veya yeteneklerin kaldıraç etkisinden yararlanmak gerekir. (Doyle, 2003) Bu yönde, işletmenin örgütsel düzlemde sezgi yeteneğinin işlekliği, etkin şebeke yönetimi, güçlü pazar bilgisi edinme olanakları ve ufuklu pazar duyarlılığı temel olmalıdır.

Genel anlamda Kars ilinde faaliyet gösteren KOBİ yöneticilerinin iç-girişimcilik yönelimleri ve iç-girişimciliği destekleyecek alt yapı çalışmaları değerlendirildiğinde, çevresel ve örgütsel özelliklere bağlı iç-girişimciliğe verilen önem bulunmasına rağmen, gerekenleri yapma konusunda ya da süreçlerin etkinliği, yapı esnekliğini ve strateji etkililiklerini nasıl değerlendirebileceği konusunda bilgi ve uygulama konusunda bilgi eksiklikleri bulunmaktadır. Yanısıra KOBİ'lerin aşağıda vurgulanan koşullarda yeterliliklerin sağlaması gerektiği söylenebilir: (Papatya, 2006: 52-56; Bozgeyik içinde Papatya, 2005: 85-87)

- Çevresel etkileri izleme ya da güçlü *istihbarat ve sinerjik yönetim sistemi kurma*,
- Stratejik yöneticilik/liderlik ya da yüksek değer üretmeye dönük *yüksek bağlamsallık yaratama ve sosyal sermayeyi artırma*,
- İşletme yapısı/davranışı ya da esnek, yalın ve gerçekçi bir yapıyı işletme, işletmeyi *değerlendirme yönelimini araştırma*,

- İşletme performansı ya da değer temelli bir anlayış gözetme, *stratejik planlarını ve yönetim yapılarını etkinleştirme*,
- Girişimcilik performansı ya da temel yetenekleri işletmeye ilişkin *girişimci kişiliği geliştirme*,
- Yaratıcı ve girişimci ruha sahip olan kişileri bir araya getirildiği *düşünce laboratuarları oluşturma*,
- İç-girişimciyi destekleyecek özel çalışma *gönülleri/çekirdek ekip oluşturma ve güçlü, üretken bir ortam yaratma*.

Bu cümlelerden hareketle Kars ilinde faaliyet gösteren KOBİ yöneticilerinin, içsel kaynaklarını beklenen ölçüde değerlendirebilmesine yönelik açıkça tanımlanmış yönetici yükümlülüklerini yerine getirmeleri, işletmenin fiziksel olmayan kaynaklarını açığa dönüştürecek yapı ve örgütleme çalışmaları içinde bulunmaları gerekir. Diğer bir deyişle güven ve sosyal sermaye yönetim yeteneğini, uyum sağlama yeteneğini, stratejik vizyon geliştirme ve yönetme yeteneğini, hata yönetim yeteneğini ve üstün risk yönetim yeteneğini ivedilikle değerlendirmeye ihtiyaçları vardır. Dolayısıyla, işletme yöneticileri için örgütsel dinamikleri öğrenmeleri önemli görülmelidir. Böylece hem çevresel uyum gücü ve direnci sağlanmış, hem de süreçte güçlü etkileşim ve güçlendirici ilişkiler geliştirilmiş olacaktır.

TEŞEKKÜR

Çalışmamıza katkılarından dolayı, ankete katılan Sayın Kars KOBİ yöneticilerine/yönetimine; gerekli desteği esirgemeyen Kars Ticaret ve Sanayi Odası yöneticilerine teşekkür ederiz.

KAYNAKLAR

ACHROL, R., STERN, L. (1988). "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels", **Journal of Marketing Research**, 25: 25-36.

ALTUNIŞIK, R. ve Diğerleri (2002). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya: Sakarya Kitapevi.

ALVAREZ, S.A., BUSENIT, L. W. (2001). "The Entrepreneurship of Resource Based Theory", **Journal of Management**, 27: 755-775.

ANTONCIC, B., HISRICH, R.(2003). "Clarifying and Intrapreneurship Concept", **Journal of Small Business and Entreprise Development",** 10 (1): 7-24.

ANTONCIC, B., HISRICH, R. (2001). "Intrepreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", **Journal of Business Venturing**, 16: 495-527.

ARDICHVILI, A., CARDOZA, R.(2003). "A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development", **Journal of Business Venturing**, 18: 105-123.

BARNEY, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**,17(1): 99-120.

BOZGEYİK, A. (2005). **Girişimcilere Yol Haritası**, İstanbul: Hayat Ya. No. 210/59 içinde; Papatya, N., "Sürdürülebilir Başarı için İç-girişimcilik": 83-87.

CORNWALL, J. R., PERLMAN, B. (1990). **Organizational Entrepreneurship**, New Jersey: Irwın Homewood.

DİCKSON P., GIGLIERANO, J. (1986). "Missing The Boat and Sinking The Boat: A Conceptual Model of Entrepreneurial Risk", **Journal of Marketing**, 50: 58-70.

FERREIRA, J.(2001). "Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective", **New England Journal of Entrepreneurship,** 4 (2): 59-71.

GÜLEÇ, H., BÜLBÜL, H. (2004). **Yenilikçilik İşletmelerin Stratejik Rekabet Aracı,** Ankara: Nobel Ya.

HORNSBY, J., KURATKO, D., ZAHRA, S. (2002). "Middle Managers Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship:Assessing a Measurement Scale", **Journal of Business Venturing**, 17: 253-273.
Kars Sanayi ve Ticaret Odası Verileri (2006).
KURATKO, D. F., MONTAGNO, R. V., HORNSBY, J. S. (1990). "Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for Effective Corporate Entrepreneurial Environment", **Strategic Management Journal,** 11: 49-58.
MORRIS, M., LEWIS, P. (1995). "The Determinants of Entrepreneurial Activity Implications for Marketing", **European Journal of Marketing**, 29 (7): 31-48.
MORRIS, M.H., DAVIS, D.L.,EWING, J.(1998). "The Role of Entrepreneurship in Industrial Marketing Activities", **Industrial Marketing Management**, 17(4): 337-346.
MORRIS, M.H.,SEXTON D.L. (1996). "The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance", **Journal of Business Research**, 36 (1): 5-13.
NAKİP, M.(2003). **Pazarlama Araştırmaları**, Ankara: Seçkin Ya.
NAKTİYOK, A.(2004). **İç Girişimcilik**, İstanbul: Beta Ya.
PAPATYA, G. (2004). "Stratejik İttifak mı, yoksa Stratejik İhtilaf mı? KOBİ'ler ve Ortakyaşar Bütünde Aktörleşmeye İlişkin Çalışmalar", **Finansal Forum Eki Girişim,** (54):15
PAPATYA, N. (2006). "İşletmelerde Rekabetçi Zekânın Değişen Yüzü: Girişimci Pazarlama", **Pİ Pazarlama ve İletişim Dergisi,** 5/16 (Nisan, Mayıs, Haziran): 45-59.
PITT, L., BERTHON, P., MORRIS, M. (1997). "Entrepreneurial Pricing: The Cinderella of Marketing Strategy, **Management Decision**, 35 (5): 344-350.
REBERNIK, M., MULEJ, M. (2000). "Requisite Holism Isolating Mechanism and Entrepreneurship", **Kybernets**, 29 (9/10): 1126-1140.
THOMPSON J.L. (1999). "A Strategic Perspective of Entrepreneurship", **Internatıonal Journal of Entrepreneurial Behavior&Research**, 5(6): 279-296.
THORNBERRY, N. (2001), "Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron", **European Management Journal**,19 (5): 526-533.
ZAHRA, S.(1991). "Predictors And Financial Outcomes Of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study", **JOURNAL of Business Venturing**, 6 (4): 259-285.
ZAHRA, S. (1993), "Environment Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach", **Journal of Business Venturing**, 8 (4): 319-340.
ZAHRA, S., GARVİS, D.(2000). "International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderatıng Effect of International Environmental Hostility", **Journal of Business Venturing**, 15: 469-492.
ZAHRA, S., NEUBAUM, D., HUSE, M. (2000). "Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring The Effects of Ownership and Governance Systems", **Journal of Management**, 26 (5): 947-976.

6
İnsan Kaynakları Yönetimi

İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜNÜN MEZUNİYET AŞAMASINA GELEN ÖĞRENCİLERİN İŞ ARAMA SÜRECİNDEKİ TERCİHLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: İ.Ü. İŞLETME FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Kadriye Övgü ÇAKMAK
İstanbul Üniversitesi
Banu Saadet ÜNSAL
İstanbul Üniversitesi
Cavide UYARGİL
İstanbul Üniversitesi

ÖZET

Ülkemiz ekonomisinde önemli bir rolü olan küçük işletmelerin, sundukları iş olanakları açısından mezuniyet aşamasına gelmiş iş arama sürecindeki öğrenciler tarafından genellikle ikinci alternatif olarak görülmeleri, nitelikli işgücü istihdam etmelerini zorlaştırmaktadır. Bu doğrultuda çalışmamızın amacı, mezuniyet aşamasına gelmiş iş arama sürecindeki öğrencilerin küçük işletmeleri tercih etmeme/büyük işletmeleri tercih etme nedenlerini ve küçük/büyük işletmelere ilişkin algılarını ortaya çıkartmak ve küçük işletmelere çözüm önerileri sunmaktır. Araştırmanın evreni İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi öğrencileridir. Gerçekleştirilen araştırma sonucunda, yanıtlayıcı öğrencilerin genellikle büyük işletmeleri küçük işletmelere göre daha olumlu algıladıkları ve küçük işletmeleri tercih etmeme nedenlerinde ilk sıralara eğitim ve kariyer olanaksızlarını yerleştirdikleri görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Küçük İşletmeler, Büyük İşletmeler, İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Seçim Kararı.

1.GİRİŞ

Küçük işletmeler dünya ekonomisinde olduğu gibi, ülkemiz ekonomisinde de çok önemli bir role sahiptir. Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK) bildirgelerine göre, 2002 yılı itibariyle SKK'ya kayıtlı işçi çalıştıran işletmelerin %98,11'ini küçük işletmeler oluşturmakta ve bu işletmeler toplam istihdamın %57,94'ünü meydana getirmektedir. *(www.die.gov.tr)* Bu bağlamda küçük işletmelerin başarılı olmalarının ülkemiz ekonomisine katkıları göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Küçük işletmelerin başarılı olmalarını sağlayan en önemli unsurlardan biri ise iyi bir eğitim almış, genç, dinamik, motive olmuş, işine ve işletmeye bağlı işgücü olarak ifade edilebilir. Başka bir deyişle küçük işletmelerin varlıklarını devam ettirmelerinde genç ve eğitimli işgücünü istihdam etmeleri şarttır. Ancak mezuniyet aşamasına gelmiş iş arama sürecindeki öğrencilerin küçük işletmelerdeki iş olanaklarını genellikle ikinci alternatif olarak görmeleri, küçük işletmelerin bu konuda birtakım zorluklar yaşamalarına neden olmaktadır. *(Moy, vd.; 2002)* Bu doğrultuda çalışmamızın amacı, mezuniyet aşamasına gelmiş iş arama sürecindeki öğrencilerin küçük işletmeleri tercih etmeme/büyük işletmeleri tercih etme nedenlerini ve küçük/büyük işletmelere ilişkin algılarını ortaya çıkartmak ve küçük işletmelere çözüm önerileri sunmaktır. Bu amaçla çalışmamızda

önce konu ile ilgili bir literatür taramasına yer verilecek, daha sonra ise gerçekleştirilen araştırma üzerinde durulacaktır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

İş arayanların, iş seçim (işe başvurma ve işi kabul etme) kararlarını etkileyen en önemli unsurun iş arayanlar tarafından işe atfedilen özellikler olduğu ifade edilmektedir. Behling ve arkadaşları 1968'de bir iş seçme modeli geliştirmişler ve iş seçim kararının, kişi tarafından işe atfedilen özelliklerin avantaj ve dezavantajları göz önüne alınarak verildiğini belirtmişlerdir. *(Moy, vd.; 2002)*

Powell 1991'de yaptığı çalışmasında giriş düzeyindeki işler için işe atfedilen on beş özellik belirlemiş ve bunların mezuniyet aşamasına gelmiş öğrenciler için önemini araştırmıştır. Powell'ın bu on beş özelliği üç başlık altında topladığı görülmektedir. *(Powell; 1991)*

- ❖ İşin kendisi ile ilgili özellikler (kişiye yeteneklerini kullanma, öğrenme, hızlı ilerleme fırsatları vermesi, işin ilgi çekici olması vb)
- ❖ Ücret ve iş güvencesi ile ilgili özellikler (sosyal yardımlar, ek ödemeler vb)
- ❖ İş ortamı ile ilgili özellikler (İş arkadaşları ile uyumlu ilişkiler, iş yerinin konumu vb)

Aslında işe atfedilen özelliklerin neler olduğu ile ilgili çalışmaların geçmişi ekonomist Adam Smith'e kadar uzanmaktadır. Smith, iş seçim kararını etkileyen beş kilit özellikten bahseder ve bunları ücret, çalışma koşulları, eğitim, sorumluluk düzeyi ve işteki başarı olasılığı olarak sıralar. *(Froelich; 2005)*

Philips ve arkadaşları ise 1994'de yaptıkları çalışmalarında yüz dört işletme mezunu ile görüşmüşler ve ilerleme fırsatları, iş güvencesi, ek ödemeler, ücret ve eğitim programlarının iş seçiminde dikkate alınan en önemli unsurlar olduğunu bulmuşlardır. *(Moy, vd.; 2002)*

Yapılan çeşitli çalışmalarda yeni mezunların ilk işlerini seçerlerken dikkat ettikleri özellikler, ilerleme olanakları, üstlerle iyi ilişkiler ve çalışma koşulları olarak ifade edilmiştir. Teo ve Poon da 1994'de yaptıkları çalışmalarında Singapur'daki iki yüz otuz yedi öğrencinin ücret, ek ödemeler, çalışma koşulları, uzun dönemli kariyer beklentileri, iş güvencesi, yönetimle iyi ilişkiler, sorumluluk üstlenme, karar alma süreçlerine katılımın en önemli unsurlar olduğunu bulmuşlardır. *(Teo, vd.; 1994)*

Yeni mezunların iş seçimlerinde dikkate aldıkları işe atfedilen tüm bu özellikler incelendiğinde, bunların her birinin İKY'nin farklı bir fonksiyonuna denk geldiği görülmektedir. Bu nedenle çalışmamızda öncelikle küçük işletmelerde İKY konusu incelenecektir.

2.1.Küçük İşletmelerde İKY

İKY üzerine olan literatür incelendiğinde, İKY ile ilgili konuların genellikle büyük işletmeler göz önüne alınarak araştırıldığı görülmektedir. Ancak büyük işletmelerdeki İKY uygulamalarının, küçük işletmelerdeki uygulamalarına kıyasla farklılıklar gösterdiğinin anlaşılması ile küçük işletmelerdeki İKY uygulamaları da ayrıca incelenmesi gereken bir konu olarak görülmeye başlanmıştır. (*Hoornsby, vd.; 2003)* Buna göre küçük işletmelerde İKY konusunun özellikle 1990'lardan sonra üzerinde durulan ve önem kazanan bir konu olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. *(Katz, vd.,2000)*

Küçük işletmelerde İKY uygulamalarının en karakteristik özelliğinin, informel bir yapı taşıması olduğu belirtilmektedir. *(Kotey, vd.; 2005)*

Çalışan sayısı arttıkça hiyerarşik yapıya doğru bir gidişin olduğu, belgelendirme ve idari süreçlerin de buna bağlı olarak arttığı görülür. Başka bir deyişle organizasyon büyüklüğü, işletme faaliyetlerinin formelliğini belirleyen en önemli unsurlardan biri olarak sayılabilir.*(Kotey, vd.; 2004)* Yapılan araştırmaların, küçük işletmelerin büyük işletmelere nazaran daha esnek ve daha informel bir yapıya sahip olduklarını ortaya çıkarttığı göz önüne alındığında, bu informel yapının kendini İKY uygulamalarında da göstermesi beklenen bir sonuç olarak ifade edilmektedir. *(De Kok, vd.; 2001)*

Küçük işletmelerdeki İKY uygulamalarının informel bir özellik taşımasından hareketle, küçük işletmelerde İKY konusunda çalışan araştırmacıların genellikle birbirine zıt iki görüşten birini benimsedikleri görülmektedir. *(Carrol, vd.; 1999)*

Bu görüşlerden ilki, küçük işletmelerin İKY ile ilgili konulardaki olumlu yönlerini vurgulamaktadır. "Small is beautiful; küçük güzeldir" görüş, küçük işletmelerin sahip oldukları informel yapının çalışanlar arasında daha doğrudan, yakın ve uyumlu ilişkilerin hakim olduğu bir çalışma ortamının oluşmasına yol açacağını savunmaktadır.*(Carrol, vd.; 1999)*

Küçük işletmelerin İKY ile ilgili konulardaki olumsuz yönlerini vurgulayan diğer görüş ise, informel İKY uygulamalarının çalışanlarla ilgili tutarsız kararların verilmesine, bunun da çalışanların adalet duygularının zedelenmesine neden olduğunu ifade etmektedir. Bu görüş, küçük işletmelerin işgörenler tarafından çalışılmak istenmeyen yerler olarak görüldüğünü de ileri sürmektedir. *(Kotey, vd.; 2005)*

Birbirine zıt bu iki görüş göz önüne alınarak küçük işletmelerdeki İKY uygulamaları incelendiğinde, karşımıza ilk olarak küçük işletmelerde ayrı bir İK bölümünün/departmanının bulunmadığı çıkmaktadır. Heneman ve Berkley 1999'da yaptıkları çalışmalarında Amerika'daki yüz on yedi küçük işletmeyi incelemişler ve bu yüz on yedi işletmenin sadece onbeşinin İK bölümüne sahip olduğunu bulmuşlardır. *(Heneman, vd.; 1999)* Literatür incelendiğinde, küçük işletmelerin en önemli sorunlarından birinin eleman temin, seçim, motivasyonu ve elde tutulması olduğu görülmektedir. Buna rağmen küçük işletmelerde İK bölümüne finansman, üretim ve pazarlama gibi diğer emir-komuta bölümlerine göre daha az önem verildiği dikkat çekmektedir. *(Deshpade, vd.; 1994)*

Küçük işletmelerde ayrı bir İK bölümünün bulunmaması formelleşme düzeyinin düşük olmasına bağlanabildiği gibi uzmanlaşma düzeyinin düşük olmasına da bağlanabilir. Buna göre küçük işletmelerde ayrı bir İK bölümü olmadığı gibi İK konusunda uzmanlaşmış çalışan da bulunmamaktadır. *(Godhar, vd.; 1997)* İK konuları genellikle hat yöneticilerinin işi olarak görülmektedir. *(Cassel, vd.; 2002)* Yine düşük uzmanlaşma düzeyine bağlı olarak küçük işletmelerdeki çalışanların büyük işletmelerdeki çalışanlara göre çok daha çeşitli roller üstlendikleri ve iş tanımlarının da daha belirsiz oldukları ifade edilmektedir. *(De Kok, vd.; 2001)*

Carrol ve arkadaşları 1995'de yaptıkları çalışmalarında İngiltere'deki küçük işletmeleri incelemişler ve bunlarda sistematik bir yaklaşımla iş analizlerinin yapıldığına dair hiçbir kanıta rastlamadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca küçük işletme yöneticilerinin iş tanımlarını esnekliği kısıtlayıcı birer unsur olarak yaklaştıklarını aktarmışlardır. Yöneticilerin iş tanımlarına karşı bu olumsuz tutumlarına karşın Adler ve Borys rol belirsizliğinin çalışanların iş tatminlerini ve işe bağlılıklarını azalttığını belirtirlerken *(Adler, v.d.; 1997)*, MacMahon ve Murphy ise yetersiz iş tanımlarının çalışanlarda rol çatışması ve gerilime neden olduğunu ifade etmektedirler. Buna göre çoğu durumda hem çalışanların hem de işverenlerin kendi rolleri, hakları ve sorumlulukları ile ilgili fikir sahibi olmadıkları da ifade edilebilir. Ancak tüm bu olumsuzluklarına rağmen Hill ve Stewart küçük işletmelerin yüksek çevresel belirsizliklerle başa çıkabilmek için sahip oldukları bu informel yapının, onlar için daha uygun olduğunu ileri sürmektedirler. *(Hill, vd.; 1999)*

Küçük işletmelerde İKY fonksiyonlarının nasıl işlediği incelendiğinde ise karşımıza ilk olarak işgören temin ve seçimi uygulamaları çıkmaktadır. Küçük işletmelerin işgören temin ve seçimi uygulamalarının da informel bir şekilde gerçekleştirildiği ve bu doğrultuda informel kanal ve ilişki ağlarından yoğun bir şekilde yararlanıldığı görülmektedir. Buna göre işletme sahibi, yöneticiler ve güvenilir çalışanların tavsiyeleri işe almada dikkate alınan önemli unsurlar olarak dikkati çeker. Bunun nedeni işe almada zaman ve maliyetten tasarruf etmek olarak açıklanabilir. Küçük işletmelerdeki işgören temin ve seçimi uygulamalarında araçsal olmayan yöntemlere de sıklıkla başvurulduğu görülmektir. Normlar, değerler ve kişinin organizasyona sağlayacağı uyum önemli seçim kriterleri olarak ifade edilebilir. Hatta genelde kişinin iş gereklerinden ziyade organizasyon gereklerini taşıması tercih nedeni olabilir.*(Cardon, vd.; 2004)* Ancak Atkinson ve Meagor bu informel işgören temin ve seçim yöntemlerinin doldurulacak pozisyonun niteliğine göre formelleştiğini ifade etmektedirler.*(Carrol, vd.; 1999)*

Kotey 1999'da gerçekleştirdiği çalışmasında küçük işletmelerde işe alma, terfi, prim, disiplin kurallarında formel ve profesyonel politikaların bulunmadığını, bunların yokluğunda da nepotizim ve kronizim gibi tüm çalışanlara adil davranılmasını engelleyen sorunları ortaya çıkardığını belirtmişlerdir. *(Kotey, 1999)*

Küçük işletmelerde performans değerlendirme genellikle informel ve doğrudan gözetimle yapılmaktadır. MacMahon ve Murphy işletme sahibi yöneticilerin etkili performans değerlendirme görüşmeleri gerçekleştirecek becerilerden yoksun olduklarını ve formel performans değerlendirme sistemlerini de zaman kaybı olarak gördüklerini ileri sürmektedirler. *(MacMohan, vd.; 1999)*

Küçük işletmelerde eğitimin işbaşında ve informel olduğu görülmektedir. Genellikle formel eğitim ihtiyacı analizi yapılmamaktadır. Hatta eğitimin küçük işletme sahipleri ya da yöneticileri tarafından bir lüks ve maliyet unsuru olarak algılandığı belirtilmektedir. *(Kotey, vd.; 2005)* Bu doğrultuda Westhead ve Storey de hem yöneticilerin hem de işgörenlerin küçük işletmelerdeki eğitim olanaklarının büyük işletmelerdekine kıyasla daha az olduğunu bulmuşlardır. *(De Kok, vd.; 2001)*

Küçük işletmelerde ücretleme de işgörenleri işletmede tutma açısından önemli bir konu olarak ifade edilmektedir. Buna göre küçük işletmelerde ücretlemeye ilişkin sistematik bir yaklaşımın olmadığı ve her çalışan için farklı bir ücret politikasının bulunduğu belirtilebilir. Ödüllendirme konusu da büyük işletmelerdekine göre birtakım farklılıklar arz etmektedir. İlk farklılığın ödüllendirme kriterleri konusunda ortaya çıktığı belirtilebilir. Buna göre ödüllendirme kriterlerinin, yenilikçilik, sorumluluk alma, işletme sahibinin takdirini kazanma gibi subjektif kriterler olduğu ifade edilebilir. Benzer bir şekilde ödüllendirme yöntemleri de büyük işletmelerden farklıdır. *(Cardon, vd., 2004)* Küçük işletmelerde ücret ve yan ödemelere ek olarak öğrenme fırsatları, tanınma, karar alma süreçlerine katılım gibi psikolojik ödüllendirmelere de başvurulmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1.Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

Araştırmamızın amacı, mezuniyet aşamasına gelmiş iş arama sürecindeki öğrencilerin iş seçimlerinde küçük işletmeleri tercih etmeme/büyük işletmeleri tercih etme nedenlerini ve küçük/büyük işletmelere ilişkin algılarını ortaya çıkartmaktır. Bu doğrultuda araştırmamızın temel amacı, küçük işletmelere genç ve eğitimli işgücünü işletmelerine çekmede öneriler sunmak olduğu belirtilebilir. Bu amaçla iş hayatına yönelik eğitim veren ve küçük işletmelerin istihdamlarında önemli bir paya sahip olduğu görülen işletme bölümü öğrencileri araştırmamız kapsamında inceleme konusu yapılacaktır.

Araştırmamız, küçük işletmelerin yeni mezunları işletmelerine çekmede başarısızlığa uğrama nedenlerini anlamak açısından önem arz etmektedir.

3.2.Araştırmanın Türü

Araştırmamız mezuniyet aşamasına gelmiş öğrencilerin iş seçimlerinde küçük işletmeleri tercih etmeme/büyük işletmeleri tercih etme nedenlerini ve küçük/büyük işletmelere ilişkin algılarını ortaya çıkarmaya yönelik tanımlayıcı bir araştırma niteliğini taşımaktadır.

3.3.Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmamızda veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Veri toplamak amacıyla kullanılan anketin oluşturulması için konu ile ilgili kavramsal literatür taraması yapılmış ve gerçekleştirilen çalışmalar incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda oluşturulan anket üç bölümden oluşmaktadır.

Öncelikle araştırmaya katılan tüm öğrencilerin küçük ve büyük işletme kavramlarından aynı şeyi anlamaları ve bu doğrultuda soruları tutarlı bir şekilde yanıtlamaları için anket formunun başında, çalışmamıza esas aldığımız çalışan sayısına göre işletme büyüklükleri ile ilgili bilgi verilmiştir. Böyle bir bilgi verilmesinin nedeni, küçük işletmelere ilişkin evrensel bir tanımın bulunmamasıdır. 2005 yılına kadar ülkemizde de dünya literatüründe olduğu gibi farklı kaynaklarca yapılmış pek çok küçük işletme tanımı bulunduğu görülmektedir. Ancak AB uyum çalışmaları doğrultusunda, konu ile ilgili bir görüş birliğinin olması için çalışan sayısına göre işletme büyüklükleri Bakanlar Kurulu'nun 2005/9617 sayılı kararı ile aşağıdaki gibi kabul edilmiştir: *(www.turmob.org.tr)*

- 1–9 kişi: Mikro İşletme
- 10–49 kişi: Küçük İşletme
- 50–249 kişi: Orta Büyüklükte İşletme
- 250 ve üstü: Büyük İşletme

Araştırmamızda bu tanım esas alınmış ve "küçük işletme" kavramı ile 1–49 çalışanı olan işletmeler kastedilmek istenmiştir. Ayrıca yine anket formunun başında işletme büyüklüklerine göre çalışan sayılarının yanı sıra çalışmamızın amacını ifade eden ve öğrencilerden soruları içtenlikle yanıtlamalarını isteyen bir açıklama bulunmaktadır.

Anketin ilk bölümünde, öğrencilerin iş hayatını ne derecede tanıdığını anlamaya yönelik sorular yer almaktadır. Bu sorular, öğrencilerin öğrenim hayatları süresince staj yapıp yapmadıkları, yarı zamanlı veya tam zamanlı herhangi bir işte çalışıp çalışmadıkları ile ilgilidir ve araştırmanın amacı doğrultusunda öğrencilere çalıştıkları ve/veya staj yaptıkları işletmelerin çalışan sayıları, hangi sektörde bulundukları gibi sorular da sorulmuştur.

İkinci bölümde, öğrencilerin iş seçim kararlarının işletme büyüklüğünden etkilenip etkilenmediği sorulmuş ve küçük işletmede çalışmak istememe/büyük işletmede çalışmak isteme nedenleri ile ilgili çeşitli seçenekler sunularak bunların arasından kendileri için önemli olan ilk beşini sıralamaları istenmiştir. Bu bölümde ayrıca beşli likert ölçeğinde on dokuz adet soru bulunmakta ve bu sorularla öğrencilerin işe atfedilen özellikler açısından küçük ve büyük işletmelere ilişkin algılarını ortaya çıkartmak amaçlanmaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde ise araştırmaya katılan öğrencilerin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet) ile ilgili sorular yer almaktadır.

3.4.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamızın evrenini, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmamız sadece mezuniyet aşamasına gelen öğrencilerin iş seçim kararları ile ilgili olduğundan birinci, ikinci ve üçüncü sınıf öğrencileri kapsam dışı bırakılmıştır. Bu nedenle araştırmamızın evreni sadece İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi son sınıf öğrencileri olarak belirlenmiştir. 2005–2006 Eğitim ve Öğretim Yılı itibariyle bu sayı toplam 625 kişiden oluşmaktadır.

1968 yılında öğrenim hayatına başlayan İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Türkiye'nin ilk işletme fakültesi olma niteliğini taşımakta ve halen öğrencilerin üniversite tercihlerinde en üst sıralarda yer almaktadır. Kaliteli eğitimi ile öğrencilerini iş hayatına en iyi şekilde hazırlayan İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi öğrencilerinin, iş hayatıyla da iç içe oldukları, staj, yarı zamanlı-tam zamanlı işlerle de öğrencilikleri sırasında tanıştıkları görülmektedir.

Araştırmamızın örneklemini, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalından ders seçen öğrenciler oluşturmaktadır. Toplam 300 adet anket dağıtılmış, geri dönen geçerli anket sayısı 278 olmuştur. (Geri dönüş oranı %92)

Anketler öğrencilere ilgili dersin öğretim üyesinden izin alınmak kaydıyla, bahar yarıyılı final sınavlarından önce öğrenciler sınava girmek için sınıfa geldiklerinde dağıtılmış ve anketi cevaplamaları için toplam 15 dakika verilmiştir.

3.5.Varsayımlar ve Kısıtlar

Araştırmamızın başlıca kısıtları aşağıdaki gibi sayılabilir

- Sadece İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde gerçekleştirilmesi
- Tüm son sınıf öğrencilerine uygulanamaması
- Sadece anket metodunun kullanılması, mülakat, gözlem gibi yöntemlerle desteklenmemesi

Tüm bu kısıtlarının dışında, araştırmamız kapsamındaki tüm sorulara deneklerin doğru ve gerçekçi yanıtlar verdikleri varsayılmaktadır.

4.Bulgular

Anket aracılığıyla toplanan veriler SPSS 13.0 istatistik programında değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

4.1.Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde %51'nin erkek, %49'unun bayan öğrencilerden oluştuğu görülmektedir. Yanıtlayıcı öğrencilerin yaş ortalamaları 22 olarak saptanmıştır. Araştırmaya katılan öğrencilerin %58'i Türkçe İşletme Programına, %28'i İkinci Öğretim Programına, %14'ü ise İngilizce Programına kayıtlıdır.

4.2. İş Hayatını Tanımalarına İlişkin Veriler

Araştırmamızda yanıtlayıcı öğrencilerin iş hayatını tanıyıp tanımadıklarını belirlemeye yönelik sorulara da yer verilmiştir. Bu soruların yanıtlayıcı öğrencilerin küçük/büyük işletmelere ilişkin algılarının ve tercihlerinin sağlıklı olup olmadığı hakkında yol gösterici nitelikte olduğu düşünülmektedir. Buna göre yanıtlayıcı öğrencilerin %76'sı staj yaptıklarını %24'ü ise hiç staj yapmadıklarını belirtmişlerdir. Staj yapan öğrencilerin staj yaptıkları işletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımları incelendiğinde %5'inin 1–9, %12'sinin 10–49, %18'inin 50–249, %41'inin ise 250 ve üstü çalışanı olduğu görülmektedir. Staj yapılan işletmeler bulundukları sektörler itibariyle incelendiklerinde, ilk sırada %19 ile bankacılık, ikinci sırada %7 ile bilgisayar/bilişim, üçüncü sırada ise %6 ile inşaat ve kimya sektörlerinin bulunduğu saptanmıştır. Yanıtlayıcı öğrencilerin stajlarını en çok %22 ile pazarlama bölümünde gerçekleştirdikleri görülmektedir. En çok staj yapılan diğer bölümler ise %17 ile finans ve %14 ile muhasebe olarak sıralanmaktadır. Yanıtlayıcı öğrencilerin öğrenim süreleri boyunca %47'si yaptıkları staj haricinde bir işte çalıştıklarını, %53'ü ise hiç çalışmadıklarını belirtmişlerdir. Bir işte çalışan öğrencilerin çalıştıkları işletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımları incelendiğinde %9'unun 1–9, %10'unun 10–49, %15'inin 50–249, %14'ünün ise 250 ve üstü çalışanı olduğu görülmektedir. Bu veriler doğrultusunda, yanıtlayıcı öğrencilerin büyük çoğunluğunun staj yaptıkları ve çalıştıkları işletmelerin büyük işletmeler oldukları ifade edilebilir. Çalışılan işletmeler bulundukları sektörler itibariyle incelendiklerinde ilk sırada %9 ile turizm, ikinci sırada %8 ile otomotiv, üçüncü sırada ise %7 ile tekstil sektörlerinin bulunduğu saptanmıştır. Yanıtlayıcı öğrencilerin en çok %18 ile pazarlama bölümünde çalıştıkları görülmektedir. En çok çalışılan diğer bölümler ise %7 ile satış ve %6 ile insan kaynakları olarak sıralanmaktadır. Buna göre öğrencilerin büyük çoğunluğunun staj yaptıkları ve çalıştıkları bölümün pazarlama bölümü olduğu görülmektedir.

Yanıtlayıcı öğrencilerin staj yaptıkları işletmeleri en çok aileleri (%26) ve eş-dost vasıtasıyla (%23) buldukları görülürken, benzer bir dağılımın çalıştıkları işletmeleri bulmada da ortaya çıktığı görülmektedir. Buna göre yanıtlayıcı öğrenciler çalıştıkları işletmeleri en çok eş-dost (%39) ve aile (%26) vasıtasıyla bulmaktadırlar.

Öğrencilere iş başvurusunda bulunurken başvuruda bulunacakları işletme hakkındaki bilgileri nerelerden edindikleri sorulmuş ve yanıtlayıcı öğrencilerin %85 ile en çok interneti tercih ettikleri görülmüştür.

İş başvurularında belli bir sektör tercihlerinin bulunup bulunmadığı sorusu da öğrencilere sorulan sorular arasında yer almaktadır. Buna göre yanıtlayıcı öğrencilerin %75'i belli bir sektör tercihlerinin bulunduğunu, %25'i ise bulunmadığını belirtmişlerdir. Belli bir sektör tercihi olan öğrencilerin %39 ile en çok bankacılık/finans, daha sonra ise %17 ile turizm ve %16 ile tekstil sektörlerini tercih ettikleri görülmektedir.

Öğrencilere iş başvurularında belli bir bölüm/departman tercihlerinin bulunup bulunmadıkları da sorulmuş ve yanıtlayıcı öğrencilerin %86'sı belli bir bölüm/departman tercihlerinin bulunduğunu, %14'ü ise bulunmadığını belirtmişlerdir. Belli bir bölüm/departman tercihi olan öğrencilerin %40 ile en çok pazarlama, daha sonra ise %26 ile insan kaynakları ve %20 ile finans bölümlerini tercih ettikleri görülmektedir. Öğrencilerin staj yaptıkları ve çalıştıkları bölümlerin dağılımında pazarlama bölümünün

ilk sırada çıktığı göz önüne alındığında iş başvurularında da en çok pazarlama bölümünde çalışmak istemeleri beklenen bir sonuç olarak ifade edilebilir.

4.2.İş Seçim Kararı İle İlgili İşletme Büyüklüğüne İlişkin Algılar

Araştırmamızda öğrencilere bir işe başvurup başvurmama kararlarının başvuruda bulunacakları işletmenin büyüklüğünden etkilenip etkilenmeyeceği sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtlara ilişkin dağılım incelendiğinde büyük bir işletme değilse başvurmayacaklarını belirtenlerin oranın %45, küçük işletmeleri tercih edeceklerini belirtenlerin oranın %5 ve işletmenin büyüklüğünün işe başvurma kararını etkilemeyeceğini belirtenlerin oranın ise %50 olduğu görülmektedir.

Aynı ifade öğrencilerin stajlarını gerçekleştirdikleri işletmelerin çalışan sayıları açısından incelendiğinde Tablo 1'den de görüldüğü gibi, stajlarını küçük işletmelerde gerçekleştiren öğrencilerin bile iş başvurularında küçük işletmeleri tercih edeceklerini belirtmedikleri ifade edilebilir. Aynı durumun, küçük işletmelerde çalışan öğrencilerin iş başvuru kararlarında da söz konusu olduğu Tablo 2'den görülmektedir.

Tablo 1: İşe Başvuru Kararının İşletme Büyüklüğünden Etkilenip Etkilenmemesinin Staj Yapılan İşletmenin Çalışan Sayısıyla Eşleştirilmesi

	İşe Başvuru Kararının İşletme Büyüklüğünden Etkilenip Etkilenmesi		
Staj Yapılan İşletmenin Çalışan Sayısı	Büyük bir işletme değilse başvurmam	Küçük işletmeleri tercih ederim	İşletmenin büyüklüğü işe başvuru kararımı etkilemez
1-9 çalışan	%36	%7	%51
10-49 çalışan	%47	%9	%44
50-249 çalışan	%47	%12	%41
250 ve üstü	%53	%3	%45

Tablo 2: İşe Başvuru Kararının İşletme Büyüklüğünden Etkilenip Etkilenmemesinin Çalışılan İşletmenin Çalışan Sayısıyla Eşleştirilmesi

	İşe Başvuru Kararının İşletme Büyüklüğünden Etkilenip Etkilenmesi		
Çalışılan İşletmenin Çalışan Sayısı	Büyük bir işletme değilse başvurmam	Küçük işletmeleri tercih ederim	İşletmenin büyüklüğü işe başvuru kararımı etkilemez
1-9 çalışan	%21	%13	%67
10-49 çalışan	%44	%4	%52
50-249 çalışan	%61	%7	%44
250 ve üstü	%54	%3	%46

Araştırmamızda öğrencilere yöneltilen bir diğer soru ise büyük bir işletmede çalışmak isteme nedenleri ile ilgilidir. Buna göre öğrencilere on bir seçenek sunulmuş ve bunlar arasından en önem verdiklerinden en az önem verdiklerine göre ilk beşini sıralamaları istenmiştir. Büyük bir işletmede çalışmak isteme nedenleri ile ilgili sunulan seçenekler, iyi bir ücret, iyi bir referans, iyi bir iş ortamı, eğitim olanakları, kariyer olanakları, iş tanımlarının belirliği, iyi bir ödül sistemi, iş güvencesi, iyi bir performans değerlendirme sistemi, iyi bir iş sağlığı ve iş güvenliği sistemi ve diğer olarak sıralanmaktadır.

Yapılan Kendall Uygunluk testi sonuçlarına göre, yanıtlayıcı öğrencilerin büyük işletmede çalışma nedenlerini sıralamada kendi aralarında tutarlı oldukları görülmektedir. Yanıtlayıcı öğrencilerin, büyük işletmeleri tercih etme nedenlerinde ilk sıraya kariyer olanaklarını yerleştirdikleri görülmektedir. Kariyer olanaklarından sonra en çok ilk sıraya yerleştirilen seçeneklerin sırasıyla iyi bir ücret, iyi bir referans, iyi bir iş ortamı ve iş güvencesi olduğu görülmektedir. Aynı dağılımın yanıtlayıcı öğrencilerin ikinci sıra tercihlerinde de görüldüğü saptanmıştır. Üçüncü sırada tercih edilen seçeneklerin ise iyi bir ücret, iyi bir iş ortamı, iyi bir referans, iş güvencesi ve kariyer olanakları olarak sıralandıkları görülürken, dördüncü sırada iyi bir iş ortamı, iyi bir ücret, iş güvencesi, eğitim olanakları ve kariyer olanakları yer almaktadır. Beşinci sırada ise eğitim olanakları, iş güvencesi, iyi bir iş ortamı, iyi bir ücret ve iş sağlığı ve iş güvenliği sistemi bulunmaktadır.

Öğrencilere küçük bir işletmede çalışmak istememe nedenleri ile ilgili de bir soru yöneltilmiştir. Buna göre yedi seçenek sunulmuş ve bunlar arasından en önem verdiklerinden en az önem verdiklerine göre ilk beşini sıralamaları istenmiştir. Küçük bir işletmede çalışmak istememe nedenleri ile ilgili sunulan seçenekler, iyi bir referans olmaması, eğitim olanaklarının az olması veya olmaması, iş tanımlarının belirsizliği, rollerin belirsizliği, ödül sisteminin yetersizliği, kariyer olanaklarının yetersizliği ve diğer olarak sıralanmaktadır.

Yanıtlayıcı öğrencilerin, küçük işletmeleri tercih etmeme nedenlerinde ilk sırada küçük işletmelerdeki kariyer olanaklarının yetersizliği ve iyi bir referans olmamasını belirttikleri görülmektedir. Bu durumun, büyük işletmeleri tercih etme nedenlerinde de ilk sıraya kariyer olanaklarını ve referansı yerleştirmeleri ile tutarlılık arz ettiği görülmektedir.

Araştırmamızda öğrencilere yöneltilen bir diğer soru ise küçük işletmede çalışmak isteme nedenleri ile ilgilidir. Buna göre öğrencilere altı seçenek sunulmuş ve bunlardan en önem verdiklerini seçmeleri istenmiştir. Küçük bir işletmede çalışmak isteme nedenleri ile ilgili sunulan seçenekler, kendini daha rahat gösterebilme imkanı, çalışanlarla yakın ilişkiler kurma imkanı, yöneticilerle yakın ilişkiler kurma imkanı, daha çabuk yükselme imkanları, farklı konularda deneyim elde etme imkanı ve diğer olarak sıralanmaktadır. Yanıtlayıcı öğrencilerin, küçük işletmelerde çalışmak isteme nedenlerinin sırasıyla kendini daha rahat gösterebilme imkanı (%36), yöneticilerle yakın ilişkiler kurma (%34) ve çabuk yükselme imkanını (%33) olduğu görülmektedir.

Mezuniyet aşamasına gelmiş iş arama sürecindeki öğrencilerin iş seçim kararlarında etkili olduğu düşünülen işe atfedilen özellikler açısından küçük ve büyük işletmelere ilişkin algılarını ortaya çıkarmak amacıyla on dokuz adet beşli Likert Ölçeği'nde soru sorulmuştur. Sorulara verilen yanıtlar kesinlikle katılıyorum seçeneğine 1, katılıyorum seçeneğine 2, ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneğine 3, katılmıyorum seçeneğine 4 ve kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 5 puan şeklinde derecelendirilmiştir. İşe atfedilen özellikler açısından küçük ve büyük işletmelere ilişkin algıların ifade bazında incelenmesi Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3: İşe Atfedilen Özellikler Açısından Küçük/Büyük İşletmelere İlişkin Algılar

İşe Atfedilen Özellikler Açısından Küçük ve Büyük İşletmelere İlişkin Algılar	Ortalama	Standart Sapma
Büyük işletmeler küçük işletmelere kıyasla çalışanlarına daha çok eğitim imkanı sağlarlar.	1,5935	,77662
Küçük işletmelerde kişiler daha çabuk yükselme imkanına sahip olurlar.	2,4712	,90180
Büyük işletmeler küçük işletmelere kıyasla daha çok iş güvencesi sağlarlar.	1,9964	,85183
Küçük işletmeler kariyerin başlangıç evrelerinde kişinin kendi sınırlarını tanıması için büyük işletmelere kıyasla daha uygun koşullar sağlar.	2,6403	,90731
Büyük işletmeler küçük işletmelere kıyasla benzer bir iş için daha fazla ücret öderler.	2,7122	1,03892
Küçük işletmelerde kayırmalara ve adil olmayan uygulamalara daha çok rastlanır.	2,3885	1,01619
Büyük bir işletmede çalışmak küçük işletmelerde benzer bir pozisyon ve aynı olanaklarla çalışmaktan daha prestijlidir.	1,8273	,85335
Küçük işletmelerde kişinin kendini göstermesi ve başarısını kabul ettirmesi daha kolaydır.	2,2662	,84183
Büyük işletmelerde küçük işletmelere kıyasla görev tanımları daha belirgindir.	1,8022	,76029
Küçük işletmelerin aile ortamına benzer atmosferi çalışanlar arasında daha olumlu ilişkiler kurulmasını sağlar.	2,3993	,96262
Büyük bir işletmede işe başlamak küçük bir işletmede işe başlamaya kıyasla daha iyi kariyer fırsatları sunar.	1,9460	,89562
Küçük işletmelerdeki rol belirsizliği büyük işletmelerdekine göre daha çoktur	2,1906	,90505
Küçük işletmelerin aile ortamına benzer atmosferi yöneticilerle daha olumlu ilişkiler kurulmasını sağlar.	2,4568	,90522
Küçük işletmelerde farklı beceriler geliştirmek ve farklı konularda uzmanlaşmak daha kolaydır.	2,6367	,88775
Büyük bir işletmede çalışmak küçük işletmelerde çalışmaya kıyasla daha iyi bir referans niteliğindedir.	1,7014	,85864
Küçük işletmelerde üst yöneticilere ulaşmak büyük işletmelere kıyasla daha kolaydır.	1,9388	,88297
Büyük işletmeler küçük işletmelere kıyasla çalışanlarına daha çok kariyer fırsatı sunarlar.	2,0072	,84115
Küçük işletmelerdeki çalışma koşulları büyük işletmelere kıyasla daha esnektir.	2,4496	,91674
Küçük işletmelerin aile ortamına benzer atmosferi kişilerin performansının artmasını sağlar.	2,7014	,99133

Tablo 4: İşletmenin Büyüklüğüne Göre İşe Atfedilen Özellikler Açısından Küçük ve Büyük İşletmelere İlişkin Algılarındaki Farklılıklara İlişkin ANOVA Değerleri

	F	p
Büyük işletmeler küçük işletmelere kıyasla çalışanlarına daha çok eğitim imkanı sağlarlar.	5,655	,004
Küçük işletmelerde kişiler daha çabuk yükselme imkanına sahip olurlar.	6,631	,002
Büyük işletmeler küçük işletmelere kıyasla benzer bir iş için daha fazla ücret öderler.	6,143	,002
Küçük işletmelerde kayırmalara ve adil olmayan uygulamalara daha çok rastlanır.	8,726	,000
Büyük bir işletmede işe başlamak küçük bir işletmede işe başlamaya kıyasla daha iyi kariyer fırsatları sunar.	7,096	,001
Küçük işletmelerin aile ortamına benzer atmosferi yöneticilerle daha olumlu ilişkiler kurulmasını sağlar.	4,806	,009
Büyük bir işletmede çalışmak küçük işletmelerde çalışmaya kıyasla daha iyi bir referans niteliğindedir	7,622	,001
Büyük işletmeler küçük işletmelere kıyasla çalışanlarına daha çok kariyer fırsatı sunarlar.	7,101	,001

Öncelikle öğrencilerin işe atfedilen özellikler açısından küçük ve büyük işletmelere ilişkin algılarının, işe başvuru kararlarında işletme büyüklüğünün esas alınmasına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenecektir. Bu amaçla, öğrencilerin işe başvuru kararlarını verirlerken "büyük bir işletme değilse başvurmam", "küçük işletmeleri tercih ederim", "işletmenin büyüklüğü işe başvuru kararımı etkilemez" seçeneklerinden hangisini tercih ettiklerine göre her bir ifadenin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği yapılan ANOVA testi ile saptanmıştır.

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre sadece anlamlı farklılık gösteren ifadeler Tablo 4'e konulmuştur. Farklılığın hangi seçenekler arasında görüldüğünü ortaya çıkartmak amacıyla Bonferroni testlerinden yararlanılmıştır. Buna göre büyük bir işletme değilse o işe başvurmayacağını belirten öğrencilerin (1,45), küçük işletmeleri tercih edeceğini belirtenlere (2,07) kıyasla büyük işletmelerde sunulan eğitim imkanlarını küçük işletmelerdekinden daha fazla buldukları ifade edilebilir.

Küçük işletmelerdeki çalışanların daha çabuk yükselme imkanına sahip oldukları ifadesini, küçük işletmelere başvuracağını belirten öğrencilerin (1,78), büyük işletmeleri tercih edeceğini belirtenlere (2,68) kıyasla daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Benzer bir durumun da küçük işletmeleri tercih edeceğini belirten öğrencilerin (1,78), başvuru tercihinde işletme büyüklüğünü göz önünde bulundurmayanlara (2,40) kıyasla ortaya çıktığı görülmektedir.

Büyük bir işletme değilse o işe başvurmayacağını belirten öğrencilerin (2,55), küçük işletmeleri tercih edeceğini belirtenlere (3,50) kıyasla büyük işletmelerin küçük işletmelere göre benzer bir iş için daha fazla ücret ödeyecekleri şeklinde algıladıkları ifade edilebilir. Benzer bir durumun da başvuru tercihinde işletme büyüklüğünü göz önünde bulundurmayan öğrencilerin (2,78), küçük işletmeleri tercih edeceğini belirtenlere (3,50) kıyasla ortaya çıktığı görülmektedir.

Küçük işletmelerde kayırmalara ve adil olmayan uygulamalara daha çok rastlandığı ifadesine, büyük bir işletme değilse o işe başvurmayacağını belirten öğrencilerin (2,16), küçük işletmeleri tercih edeceğini belirtenlere (3,14) kıyasla daha çok katıldıkları görülmektedir. Benzer bir durum büyük işletmelere başvuracağını belirten öğrencilerin (2,16) başvuru tercihinde işletme büyüklüğünü göz önünde bulundurmayanlara kıyasla (2,52) da söz konusudur.

Büyük bir işletmede işe başlamak küçük bir işletmede işe başlamaya kıyasla daha iyi kariyer fırsatları sunar ifadesini büyük bir işletme değilse o işe başvurmayacağını belirten öğrencilerin (1,75), küçük işletmeleri tercih edeceğini belirtenlere (2,50) kıyasla daha olumlu algıladıkları ifade edilebilir.

Benzer bir durumun da büyük işletmelere başvuracağını belirten öğrencilerin (1,75) başvuru tercihinde işletme büyüklüğünü göz önünde bulundurmayan öğrencilere kıyasla (2,06) ortaya çıktığı görülmektedir.

Küçük işletmelere başvuracağını belirten öğrencilerin (2,00), büyük işletmeleri tercih edeceğini belirtenlere (2,62) kıyasla küçük işletmelerin aile ortamına benzer atmosferinin yöneticilerle daha olumlu ilişkiler kurulmasını sağlayacağı şeklinde algıladıkları ifade edilebilir.

Büyük işletmelerin küçük işletmelere göre çalışanlarına daha çok kariyer fırsatı sunarlar ifadesini, büyük bir işletme değilse o işe başvurmayacağını belirten öğrencilerin (1,88), küçük işletmeleri tercih edeceğini belirtenlere (2,71) kıyasla daha olumlu algıladıkları ifade edilebilir. Benzer bir durumun başvuru tercihinde işletme büyüklüğünü göz önünde bulundurmayan öğrencilerin (2,06), küçük işletmeleri tercih edeceğini belirtenlere (2,71) kıyasla söz konusu olduğu görülmektedir.

5.SONUÇ VE TARTIŞMA

Ekonominin yapı taşını oluşturan küçük işletmelerin başarılı olmalarının ülkemiz ekonomisine katkıları göz ardı edilemez. Küçük işletmelerin başarılı olmalarını sağlayan en önemli unsurlardan biri ise iyi bir eğitim almış, genç, dinamik, motive olmuş, işine ve işletmeye bağlı işgücü olarak ifade edilebilir. Ancak mezuniyet aşamasına gelmiş iş arama sürecindeki öğrencilerin küçük işletmelerdeki iş olanaklarını genellikle ikici alternatif olarak görmeleri küçük işletmelerin bu konuda birtakım zorluklar yaşamalarına neden olmaktadır. Bu doğrultuda mezuniyet aşamasına gelmiş iş arama sürecindeki öğrencilerin küçük işletmeleri tercih etmeme/büyük işletmeleri tercih etme ve küçük/büyük işletmelere ilişkin algılarını ortaya çıkarma amacını taşıyan çalışmamızda, iş hayatına yönelik eğitim veren ve küçük işletmelerin istihdamında önemli bir paya sahip olduğu görülen işletme bölümü öğrencileri inceleme konusu yapılmıştır. Türkiye'nin ilk işletme fakültesi olan, halen öğrencilerin ilk tercihlerini oluşturan İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi öğrencileri araştırmamızın evreni olarak belirlenmiş, araştırmamız sadece mezuniyet aşamasına gelmiş öğrencilere yönelik olduğundan birinci, ikinci ve üçüncü sınıf öğrencileri kapsam dışı tutulmuştur.

Araştırmamızda öncelikle öğrencilerin küçük ve büyük işletmelere ilişkin algılarının sağlıklı olup olmadıklarını tespit edebilmek amacıyla öğrencilerin iş hayatını tanıyıp tanımadıkları ile ilgili sorular sorulmuş, verilen yanıtlar doğrultusunda öğrencilerin büyük çoğunluğunun öğrenim süreleri boyunca staj yaptıkları ve tam/yarı zamanlı herhangi bir işte çalıştıkları saptanmıştır. Buna göre yanıtlayıcı öğrencilerin iş hayatını tanıdıkları varsayılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda yanıtlayıcı öğrencilerin büyük işletmelerde çalışmak isteme nedenleri arasında en çok kariyer olanaklarını ilk sıraya yerleştirdikleri görülmektedir. Kariyer olanaklarının, küçük işletmelerde çalışmak istememe nedenleri arasında yanıtlayıcı öğrenciler tarafından yine ilk sıraya yerleştirilmesi, kariyer olanaklarını küçük işletmelerde çalışmak istememe/büyük işletmelerde çalışmak isteme nedenlerinden en önemlisi olarak karşımıza çıkarmaktadır. Küçük işletmeleri tercih etmemede diğer bir önemli neden ise yanıtlayıcı öğrencilerin küçük işletmelerde çalışmayı iyi bir referans olarak görmemeleri şeklinde ifade edilebilir. Büyük işletmeleri tercih etme nedenlerinden ön plana çıkan diğer bir seçeneğin ise iş güvencesi olduğu görülmektedir. Bu da ekonomide belirsizliğin hakim olduğu ülkemiz koşullarında beklenen bir sonuç olarak ifade edilebilir.

Araştırmamızda işe atfedilen özellikler açısından öğrencilerin küçük ve büyük işletmeleri nasıl algıladıkları da incelenmiş ve yanıtlayıcı öğrencilerin genellikle büyük işletmeleri küçük işletmelere göre daha olumlu algıladıkları görülmüştür. Özellikle büyük işletmelerdeki eğitim olanakları, kariyer fırsatları, iyi bir referans olması gibi konuları iş başvurularında büyük işletme değilse başvurmayacağını belirten yanıtlayıcı öğrencilerin, küçük işletme tercih edeceklerini belirtenlere kıyasla anlamlı bir şekilde olumlu algıladıkları görülmektedir.

Elde edilen bu verilerden de görüldüğü gibi yanıtlayıcı öğrencilerin küçük işletmeleri özellikle kariyer, eğitim olanakları/olanaksızlıkları ve kendileri için iyi bir referans teşkil etmemeleri nedeniyle olumsuz algıladıkları belirtilebilir. Dikkati çeken başka bir husus ise öğrencilerin yanıtlarında kariyer, eğitim, iş güvencesi gibi unsurların iş başvurularında önemli bir diğer unsur olarak nitelendirebileceğimiz ücrete göre ön plana çıkmasıdır.

Çalışmamızda ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda, yanıtlayıcı öğrencilerin küçük işletmeleri tercih etmeme nedenleri arasında özellikle eğitim ve kariyer olanaksızlıklarını belirtmelerinden yola çıkarak, küçük işletmelere eğitim-geliştirme ve kariyer uygulamalarına önem vermeleri önerilebilir.

Araştırmamızda yanıtlayıcı öğrenciler, küçük işletmelerde çalışmak isteme nedenlerini, kendini daha rahat gösterebilme imkanı, yöneticilerle yakın ilişkiler kurma ve çabuk yükselme imkanı olarak sıralamışlardır. Küçük işletmelerin nitelikli işgörenleri işletmelerine çekmelerini kolaylaştırmalarını sağlamak amacıyla, küçük işletmelere önerilecek bir husus da bu konuları, özellikle işe alım mülakatlarında ön plana çıkarmaları olarak belirtilebilir.

Çalışmamızda mezuniyet aşamasına gelen öğrenciler araştırma kapsamına alındığından sadece yeni mezunların küçük işletmelere ilişkin algıları ve küçük işletmelerde çalışmak isteme/istememe nedenleri hakkında bir yargıya varılabilmekte, kariyerinin ileriki aşamalarındaki işgörenlerle ilgili sonuçlar çıkarılamamaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda, kariyerinin ileri aşamalarındaki işgörenlerin küçük işletmelere ilişkin algıları ile ilgili araştırmaların yapılması önerilebilir.

KAYNAKLAR

ADLER, P.; BORYS, B.; "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive", **Administrative Science Quarterly**, C:41, No:1, Mart 1996, ss.61-89.

CARROLL, M.; MARCHINGTON M.; TAYLOR S.; "Recruitment in Small Firms Processes, Methods and Problems", **Employee Relations**, C:21, No.1. 3, 1999.

CASSELL, C.; NADIN, S.; GRAY, M.; CLEGG, C.; "Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises", **Personnel Review**, C:31, No:5/6, ss. 671- 692, 2002

DESPHANDE, P.; DAMODAR, G.; "HRM Practices in Large & Small Manufacturing Firms: A Comparative Study", **Journal of Small Business & Management**, C**:**.32, No:2, Nisan 1994.

GOLHAR, Y.; DESPHANDE, P.; "HRM Practises of Large and Small Canadian Manufactoring Firms" **Journal of Small Business & Management,** C:35, No: 3, Temmuz 1997.

FROELICH, A.; "Attracting Today's Educated Workforce:Oppornuties and Challanges for Small Business Firms" **Journal of Small Business Strategy,**C:15, No:2, Kış 2005.

HILL, R.,; STEWART, J. "Human Resource Development in Small Organizations", **Human Resource Development International**, C:2 No:2, ss.103-123, 1999

KATZ, A.; ALDRICH, E.; WELBOURNE, M.; WİLLİAMS, W. PAMELA; "Guest Editor's Comments Special Issue on Human Resource Management and the SME: Toward a New Synthesis", **EntrepreneurshipTheory and Practice,** Fall 2000.

KOK, DE JAN; UHLANER, L; "Organization Context and Human Resource Management in The Small Firm", **Small Business Economics**, C:17, No:4, 2001, ss.273-288

KOTEY, B.; SHERIDAN, A.; "Changing HRM Practices With Firm Growth", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, C:11, No:4, ss. 474-485, 2004

KOTEY, B.; SLADE, P.; "Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms", **Journal of Small Business Management**, C.43, No.1, 2005.

MACMOHAN, J.; MURPHY, E.; "Managerial Effectiveness in Small Enterprises: Implications for HRD", **Journal of European Industrial Training**, C:23, No:1, ss. 25-35, 1999

MOY, W.; LEE, M.; " The Career Choice of Business Graduates: SMEs or MNCs?", **Career Development International**, C:7, No:1, 6/7, 2002.

POWELL, G.; "Applicant Reactions to The Initial Employment Interview: Exploring Theoractical and Methodological Issues", **Personnel Psychology,** C:44, No:1, ss. 67-83, Bahar 1991

TEO, H.; J. POON; "Career Choice of Undergraduates and SMEs in Singapore", **The International Journal of Career Management**, C:6, No:3, ss.20-27, 1994

Westhead, P.; Matlay, H.: "Graduate Employment in SME's: A Longitudinal Perspective", **Journal of Small Business & Enterprise Developmant,** C. 12, No:3, 2005

http//:www.die.gov.tr

http//:www.turmob.org.tr

7
Kalite Yönetimi

KOBİ NİTELİĞİNDE ÖRGÜTLENEN TURİZM İŞLETMELERİNDE KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI: ÇANAKKALE ÖRNEĞİ

Mukaddes ÇELİK
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
İbrahim KOÇ
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Nevriye AYAS
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

ÖZET

Çanakkale ilinde bulunan oligopol piyasa koşullarında faaliyet gösteren kobi niteliğindeki turizm işletmeleri göz önünde bulundurularak görgül araştırma yöntemi ile dış ve iç müşteri memnuniyeti toplam kalite yönetimi açısından değerlendirilecektir. Çanakkale ili ülkemizin özellikle tarihi açıdan geçmişi günümüze bağlayan bir köprü konumundadır. Son yıllarda yapılan turizm faaliyetleriyle hak ettiği yere gelmeye çalışan stratejik ve doğal güzellikleri açısından da yerli ve yabancı turizmin yadsınamaz nitelikteki bir hazinesidir.

Anahtar Kelimeler: Turizm işletmeleri, Kobi, Kalite

1.GİRİŞ

Küçük ve orta ölçekli veya en yaygın adı ile KOBİ'ler 1-150 arası işçi çalıştıran ülkelerin ekonomileri için oldukça önemli kuruluşlardır. Ülkemiz ekonomisi için bu işletmeleri önemli hale getiren neden ülkemizde faaliyette bulunan işletmelerin %95'inin KOBİ'lerden meydana gelmesidir. Bu oran birçok ülkede de hemen hemen aynıdır. KOBİ'ler miras, bağımsız çalışma isteği, sermaye yetersizliği, sosyal saygınlık, mesleki bilgiyi değerlendirme v.b. nedenlerle kurulmaktadırlar.KOBİ'ler büyük işletmeleri destekleyip onları tamamlayan bir işleve sahiptir. Endüstri alanında gerek yan sanayi işletmeleri ve gerekse fason üretim yapan işletmeler bu türden işletmelerdir. Büyük işletmelerin ihtiyaç duymuş olduğu tüm ürünleri ekonomik olmaması nedeniyle kendilerinin üretmesi her zaman mümkün değildir. Bu durum ise bu ürünleri üretecek başka işletmelere ihtiyaç duyulmasına neden olmakta bu da KOBİ'lerin önemini daha da artırmaktadır.

Küçük işletmelerin tanımlanması ve büyüklük kriterlerinin saptanması tartışmalı bir konudur. Büyüklük ölçüsü olarak hangi kriterlerin alınacağı ve bunların miktarı konusunda ülkemizde çeşitli görüşler bulunmaktadır. KOBİ'leri tanımlayabilmek için birçok kriter kullanılmıştır. KOBİ tanımını etkileyen belli başlı faktörler şunlardır:

- Zaman
- Ekonomik düzey
- Sanayileşme düzeyi
- Kullanılan teknoloji,makine tezgah ve tesis sayısı
- Pazarın büyüklüğü

- Faaliyette bulunulan işkolu
- Kullanılan üretim tekniği ve kapasitesi
- Üretilen malın özellikleri
- İşgören sayısı
- Kuruluş ve araştırmalar

Bütün ekonomilerin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen bugün literatürde üzerinde görüş birliği sağlanmış KOBİ tanımı bulunmamaktadır.

KOBİ'lerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlamaktadır.
- Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkanı yaratmaktadır
- Yapıları itibariyle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedir.
- Talep değişikliklerine daha kolay uyum gösterebilmektedir.
- Teknolojik yeniliklere daha yatkındır.
- Bölgelerarası dengeli kalkınmayı sağlar
- Gelir dağılımındaki çarpıklıkları asgariye indirir
- Ferdi tasarrufları teşvik eder
- Büyük sanayi işletmelerinin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır.

Günümüzde bilgiye ulaşmak ve bu kazanılan bilgiyi rekabet ortamında üstünlük elde edecek biçimde kullanmak turizmde işletmelerin kazanmaları gereken önemli bir özellik haline gelmiştir. Toplam Kalite Yönetimi(TKY) durağan bir yönetim felsefesi değildir. TKY özünü, varoluş sebebini koruyarak yeni boyutlar kazandırmayı hedefleyen dinamik bir yapıya sahiptir. Bilgi teknolojilerindeki son gelişmeler turizm sektöründeki işletmeler ve turistik destinasyonlar için pazarlama, yönetim ve tanıtım alanlarında yeni olanaklar sunmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Turizm sektöründe, kalitenin belli bir düzeyde gerçekleşmesi , hizmet üretiminin sürekli iyileştirilmesi ve hizmeti üretecek işgörenlerin , personelin nitelikli olmalarına bağlıdır. Bugünkü işletmecilik anlayışında sadece kalite grubundaki veya kalite çemberindeki çalışanlar değil, organizasyonda çalışan herkes kaliteden sorumludur. Turizm sektöründe mükemmelliğe ulaşmadaki bazı önemli noktalar şöyledir:

- Harekete geçme eğilimi
- Müşteriye yakın durma
- Bağımsızlık ve girişimcilik
- İnsanlarla birlikte verimlilik
- İzlenen ve değer yaratan işlemler
- En iyisini yaptığı işe odaklanmak

Bir konaklama işletmesi için yönetim organizasyon yapısını değiştirebilmesi, her şeyden önce yönetim anlayışını değiştirmesi ile mümkün olabilir. İşletme içerisinde TKY'yi etkin biçimde uygulayabilmek için ne tür politikalar uygulayacaklarını ortaya koymalıdırlar. Bir konaklama işletmesinde TKY yaklaşımına geçiş köklü bir değişime neden olacaktır. Müşteri odaklılık,istatistik ve analizden yararlanma ,çalışanların eğitimi,üst yönetimin liderliği, tedarikçilerle işbirliği ve sürekli gelişme ilkeleriyle işletme amaçlarını,çalışanları,sosyal faktörleri ve iş metotlarını da değiştirecektir.

Müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin ,çalışanların,kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilmesi ve yönlendirilmesi gerekir.

2.MATERYAL VE YÖNTEM

Bu çalışmamızda Çanakkale ilinde bulunan otel işletmelerinde hazırlanan anket soruları uygulanmıştır ve anket sorularının değerlendirilmesi aşağıdaki şekilde olmuştur:

Çizelge 1.İşletmenin Ünvanı ve Hukuki Niteliği

Truva Oteli	Sadıkoğlu Isı Teknik Turizm Yatıtımları San.Tic.Ltd.Şti
Anafartalar Oteli	Suda Turizm ve Ticaret A.Ş.
Anzac Otel	Anzac Otel Turizm Ticaret Ltd.Şti.
Helen Hotel	Temizel Turizm Ticaret Ltd.Şti.
Çanak Hotel	Çanak Turizm Otelcilik San. Tic.A.Ş.
İda Kale Resort Hotel	Kale Nakliyat Seyahat ve Turizm Ticaret A.Ş.
İris Otel	Ergentur Turizm Ticaret A.Ş.

Çizelge 2.İşletmede Çalışan Personelin İdari ve İşçi Olarak Dağılımları

	İdari	%	işçi	%
Truva Oteli	6 kişi	18	31 kişi	17
Anafartalar oteli	8 kişi	24	22 kişi	12
Anzac Hotel	3 kişi	10	9 kişi	5
Helen Hotel	2 kişi	6	16 kişi	8
Çanak Hotel	5 kişi	15	21 kişi	11
İda Kale Resort Hotel	3 kişi	10	38 kişi	21
İris Otel	6 kişi	18	45 kişi	25
	33 kişi	100	182 kişi	100

Çizelge 3.İdari Personelin Eğitim Durumları

	Sayı	%
Lise	3	43
Yüksekokul	1	14
Lisans	3	43
	7	100

Ankete katılan otel işletmelerinde çalışan idari personelin eğitim durumlarını incelediğimizde ; %43'ü lise, %14'ü yüksekokul ve %43'ü lisans mezunudurlar.

Çizelge 4.İdari Personelin Ücret Düzeyleri

	Sayı	%
500-600 YTL	2	29
600-1000 YTL	5	71
	7	100

Ankete cevap veren otel işletmelerinde çalışan idari personelin ücret düzeyleri daha ziyade 600-1000 YTL düzeyindedir.

Çizelge 5.İdari Personelin Yaş Dağılımları

	Sayı	%
25-35 yaş	3	43
35-40 yaş	1	14
40-50 yaş	3	43
	7	100

Ankete katılan otel işletmelerinde çalışan idari personelin yaş durumları incelendiğinde ; %43'ünde 25-35 yaş arası, %14'ünde 35-40 yaş arası,%43'ünde ise 40-50 yaş arasında idari personel çalışmaktadır.

Çizelge 6.İşçi Niteliğindeki Personelin Gelir Durumları

	Sayı	%
Asgari ücret	7	100

Otel işletmelerinde işçi pozisyonunda çalışan personelin tamamı asgari ücret almaktadırlar.

Çizelge 7.Yönetim Kademesinde Bulunan Yöneticilerin Dağılımları

	Sayı	%
Genel müdür ve departman şefleri	6	86
Eşgüdümlü çalışılıyor	1	14
	7	100

Otel işletmelerinde yönetim kademesinde çalışan yöneticileri incelediğimizde %86'sında genel müdür ve departman şefleri yer alırken, %14'ünde eşgüdümlü olarak çalışıldığı belirtilmiştir.

Çizelge 8. Aynı Sektörde Faaliyet Gösteren Rakip İşletmelerin Nicelik Olarak Değerlemesi

	Sayı	%
Otel sayısı her bakımdan eşit ve dengeli	1	14
Otel sayısının az olması	1	14
Ortalamanın üzerinde olması	3	43
Otel sayısının yeterli olması	2	29
	7	100

Anket uygulanan otel işletmelerinde aynı sektörde faaliyet gösteren rakip işletmelerin nicelik olarak değerlemesi sonucunda; %14'ü otel sayısının her bakımdan eşit ve dengeli olduğunu, %14'ü otel sayısının az olduğunu, %43'ü otel sayısının ortalamanın üzerinde olduğunu, %29'u ,ise otel sayısının yeterli olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Çizelge 9.Aynı Sektörde Faaliyet Gösteren Rakip İşletmelerin Nitelik Olarak Değerlemesi

	Sayı	%
Müşterinin talebi önemli	2	28
Kalite önemli	3	43
Aktiviteler az	2	28
	7	100

Ankete katılan otel işletmelerinin aynı sektörde faaliyet gösteren rakip işletmelerin niteliksel olarak değerlendirmeleri incelendiğinde; %28'i müşteri talebinin önemli olduğunu, %43'ü kalitenin önemli olduğunu, %28'i ise aktivitelerin az olduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 10.Kaliteyi Belirlemede Öncelikli Olarak Seçtiğiniz Unsurlar

	Sayı	%
Tüketicinin zevk ve tercihi	1	14
Uluslar arası standartların göz önünde bulundurulması	1	14
İşletmenin kendisinin belirlediği standartların kullanılması	2	28
Hepsi	3	44
	7	100

Ankete katılan otel işletmelerinde kaliteyi belirlemede öncelikli olarak seçilen unsurlar incelendiğinde; %14'ü tüketicinin zevk ve tercihinin önemli olduğunu, %14'ü uluslar arası standartların göz önünde bulundurulduğunu, %28'i işletmenin kendisinin belirlemiş olduğu standartların kullanıldığını ve %44'ü ise tüm belirleyici unsurların hepsinin dikkate alındığını ifade etmişlerdir.

Çizelge 11.İşletmede Kaliteli Hizmet Anlayışını Gerçekleştirirken Göz Önüne Alınan Faktörler

	Sayı	%
Personelin seçimi ve eğitimi	3	43
Müşteri beklentilerinin göz önünde bulundurulması	2	28
Hepsi	2	28
	7	100

Ankete katılan otel işletmelerinde kaliteli hizmet anlayışını gerçekleştirirken göz önüne alınan faktörler incelendiğinde ; %43'ü personelin seçimi ve eğitiminin, %28'i müşteri beklentilerinin göz önünde bulundurulmasının ve %28'i ise tüm faktörlerin etkili olduğunun üzerinde durmuşlardır.

Çizelge 12.İşletmenizi AB Ülkelerindeki Otel İşletmeleri İle Karşılaştırdığınızda Benzerlikler Nelerdir?

	Sayı	%
Verilen hizmet ve karşılama şekli aynı	4	57
Odaların temizliği	2	28
Teknoloji	1	14
	7	100

Ankete katılan işletmeler AB ülkelerindeki otel işletmeleri ile karşılaştırıldığında benzer yönler açısından; %57'si verilen hizmet ve karşılama şeklinin aynı olduğunu,%28'i odaların aynı standartta temiz olduğunu, %14'ü ise teknoloji açısından benzerliklerin olduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 13.Farklılıklar Nelerdir?

	Sayı	%
Personele karşı esnek olunmaması	1	14
Biz daha kaliteliyiz	4	57
Hizmet anlayışı	1	14
Personelin daha özverili çalışması	1	14
	7	100

Ankete katılan otel işletmelerinde AB ülkelerindeki otel işletmelerinin Çanakkale'deki otellerle farklı yönleri incelendiğinde; %14'ü personele karşı esnek olunmadığını,%57'si bizim otellerin daha kaliteli olduğunu, %14'ü hizmet anlayışında farklılıklar olduğunu, %14'ü ise personelin daha özverili çalıştığını ifade etmişlerdir.

Çizelge 14.Hükümetin Yasal Ve Ekonomik Anlamdaki İcraatlarını Sektör Açısından Değerlendirdiğinizde Olumlu Ve Olumsuz Yönler Nelerdir?

Olumlu yönleri	Olumsuz yönleri
Olumlu yönü yok	Potansiyelimizin kullanılamaması
Okul gezilerinin olması	Konaklayan kişiden vergi alınması
Ulaşıma daha fazla önem verilmesi	Türkiye'nin ciddi bir turizm politikası yok
Elektrik giderlerinin düşürülmesi	Destek verilmiyor
Tarihi değerlere daha fazla önem verilmesi	KDV oranlarının düşürülmemesi

Ankete katılan otel işletmelerinin hükümetin yasal ve ekonomik anlamdaki icraatlarının sektör açısından değerlendirmeleri incelendiğinde olumlu yönler olarak; okul gezilerinin olması, ulaşıma daha fazla önem verilmesi,elektrik giderlerinin düşürülmesi ve tarihi değerlere daha çok özen gösterilmesi şeklinde ortaya çıkarken; olumsuz yönler açısından potansiyelimizin tam olarak kullanılamaması, konaklayan kişilerden vergi alınması, ciddi bir turizm politikasının olmaması, destek verilmemesi ve KDV oranlarının düşürülmemesi noktaları ön plana çıkmaktadır

Çizelge 15.Müşterilerinizden Beklentileriniz Nelerdir?

	Sayı	%
Şikayetlerin ve önerilerin sağlanması	2	29
Otelin itinalı kullanılması	4	57
Beklentimiz yok	1	14
	7	100

Otel işletmelerinin müşterilerden beklentileri incelendiğinde; %29'u şikayet ve önerilerin sağlanmasını, %57'si otelin itinalı kullanılmasını ve %14'ü herhangi bir beklentilerinin olmadığını belirtmişlerdir.

Çizelge 16.Müşterilerinizin Size Yansıttığı Şikayet Ve Talepleri Dikkate Alıyor Musunuz?

	Sayı	%
Evet	7	100
Hayır	-	-
	7	100

Ankete katılan otel işletmelerinin tamamı müşteri şikayet ve taleplerini dikkate almaktadırlar.

Çizelge 17.Pazardaki Yeriniz Oransal Olarak Nedir?

Truva Oteli	%10
Anafartalar Oteli	%15
Anzac Otel	%10
Helen Hotel	%10
Çanak Hotel	Fikrim yok
İda Kale Resort Hotel	%3
İris Otel	%9

Ankete katılan otel işletmelerinin pazardaki oransal payları %3 ile %15 arasında değişmektedir.

Çizelge 18.Kaliteyi Belirlemede Pazarlama Analizinden Yararlanıyor Musunuz?

	Sayı	%
Evet	6	86
Hayır	1	14
	7	100

Ankete katılan işletmelerin %86'sı kaliteyi belirlemede pazarlama analizinden yararlanırken %14'ü yararlanmamaktadır.

Çizelge 19.Ne Tür Bir Analiz Belirliyorsunuz?

Truva Oteli	Balkan ülkeleri yerine Uzakdoğu ülkeleri tercih ediliyor
Anzac Otel	Turistlerin ağırlığına dikkat ediliyor
Helen Hotel	Acenta ziyaretleri, turizm fuarlarına katılma
Çanak Hotel	Acentalarla görüşme, şikayet ve taleplerin dikkate alınması
İda Kale Resort Hotel	Rakipler ve bölge koşulları inceleniyor
İris Otel	Beslenme önemli

Ankete katılan otel işletmelerinin pazarlama analizi açısından birbirinden çok farklı uygulamaları söz konusudur.

3.BULGULAR VE TARTIŞMA

Ankete katılan otel işletmelerinin hukuki niteliği limited şirket ile anonim şirket arasında değişmektedir. Otellerde çalışan idari personel sayısı 3 ile 8 kişi arasındayken işçi statüsündeki personel sayısı 9 ile 45 kişi arasında yer almaktadır. İdari personelin çoğu lise ve lisans mezunudurlar. İdari personelin ücret düzeyleri daha ziyade 600-1000 YTL arasındadır, yaş dağılımlarını incelediğimizde daha çok 25-35 yaş ve 40-50 yaş arasında olduklarını görüyoruz.İşçi niteliğindeki personelin tamamı asgari ücret almaktadırlar. Otellerin yönetim yapısını incelediğimizde genellikle bir genel müdür ve ona bağlı olarak departman şeflerinin olduğunu görüyoruz. Otel işletmeleri rakip işletmeleri niceliksel olarak değerlendirdiğinde otel sayısının ortalamanın üzerinde olduğu ifade edilmiştir, niteliksel olarak değerlendirildiğinde ise kalite faktörünün önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Kaliteyi belirlemede önerilen faktörlerin tamamının dikkate alındığı söylenebilir. Yine kaliteli hizmet anlayışını gerçekleştirirken daha ziyade personelin seçimi ve eğitimi konusu ön plana çıkmaktadır. Otel işletmeleri kendilerini AB ülkelerindeki oteller ile karşılaştırdıklarında verilen hizmet ve karşılama şeklinin aynı olduğunu ifade edrken, farklılıklar açısından kendilerinin daha kaliteli olduğunu belirtmişlerdir. Otellerin müşterilerden beklentileri ele alındığında otelin itinalı bir şekilde kullanılması yönünde görüş bildirmişlerdir. Otellerin tamamı müşterilerin şikayet ve taleplerini dikkate almaktadırlar. Otellerin pazar payları %3 ile %15 arasında değişmektedir. Oteller kaliteyi belirlemede pazarlama analizinden yararlanmaktadırlar ve bu analiz daha çok acenta ziyaretleri rakiplerin ve bölge koşullarının incelenmesine dayanmaktadır.

4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Ankete katılan turizm işletmelerinde çalışan idari ve işçi niteliğindeki personele daha fazla hizmet içi eğitim sağlanarak iş yapma süreçlerindeki verimlilikleri arttırılmalıdır. İşletmelerde hizmet sunumları süreç yönetimi ile kontrol edilmelidir. Kaynakların optimum kullanılması ile işletmelerde israflar önlenecektir.İşletme içerisinde görev tanımları tam olarak yapıldığında yetki ve sorumluluklar belirlenmiş olur, bu sayede işletmede yönetimde iyileşme sağlanır ve iletişim artar. Müşteri isteklerinin dikkate alınması ve bu isteklerin karşılanması sayesinde hizmette farklılaşma yakalanacaktır.

Otel işletmelerinde rakip işletmeler niteliksel olarak değerlendirildiğinde kalite kavramı ön plana çıkmaktadır. Tüm çalışanlar kurumda kaliteyi arttırıcı yönde çalışmalar gerçekleştirmelidirler ve kaliteyi belirlemede pek çok faktörü göz önünde bulundurmalıdırlar. Kalitenin sağlanması konusunda işletmeler daha ziyade personelin seçimine ve eğitimine önem vermektedirler.

KAYNAKLAR

Dış Ticaret, İşlemler ve Uygulamalar, 2004, s.307.
Erdal ÜNSALAN, Bülent ŞİMŞEKER, Temel İşletmecilik Bilgileri, Detay Yayıncılık, 2005, s.34.
Aslı YÜRÜTÜCÜ, Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü ve TKY, Turizm ve Otel İşletmeciliği Araştırma Birimi, Eskişehir.
http://www.canaktan.org/yonetim/kobi/girisimcilik-kobiler

KOBİ'LERDE EKOLOJİK ÇEVRE YAKLAŞIMI: TRAKYA ÖRNEĞİ

Hakan EVİN
Trakya Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmada, Trakya bölgesinde 80'li yıllardan sonra hızla gelişen sanayileşmenin ortaya çıkardığı çevre sorunlarının etkileri ve sonuçlarının tespit edilmesi ve bölgede bulunan ve çevre sorunlarının oluşumunda önemli katkısı olan ve yine bu sorunlardan olumsuz olarak etkilenen Bitkisel Yağ Sanayi işletmeleri sahiplerinin/yöneticilerinin ekolojik çevre yaklaşımlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada kullanılan veriler Trakya Bölgesinde yer alan 40 Bitkisel Yağ Sanayi İşletmesinden anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre bölgede yer alan bitkisel yağ sanayi işletmelerinin büyük bir kısmı küçük ve orta büyüklükteki (KOBİ) işletmelerdir. Dolayısıyla dünyadaki çevre korumaya yönelik politikalarla ilgili konjonktürlerden etkilenmemişlerdir ve küçük ölçekli işletme fazlalığı yüksek maliyetli sabit yatırım gerektiren çevre korumaya yönelik önlemlerin alınmasını da engellemiştir. İşletmelerin çevre korumaya yönelik faaliyetleri genelde yasaların zorlamalarına göstermelik olarak uymaktan ibarettir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Trakya Bölgesi, Bitkisel Yağ Sanayi, Ekolojik Çevre Yaklaşımı

1. GİRİŞ

Toplam istihdam içindeki payı %76,7, yatırım içindeki payı %38, katma değer içindeki payı %26,5, ihracat içindeki payı %10 olan KOBİ'ler Türkiye'nin dünya pazarları ile bütünleşmesi ve AB'ye uyum çerçevesinde ekonomimizin temel dinamiğini oluşturmaktadır. İşletmeler, küreselleşen ekonomi ile birlikte ulusal pazarlardan uluslararası pazarlara yönelmişlerdir. Esnek yapılarından dolayı KOBİ'ler değişen pazarlardaki farklı talepleri karşılayabilecek yeni ve yaratıcı ekonomik üretim alanları oluşturabilmektedirler. KOBİ'ler yeni pazarlama stratejilerine, üretim yöntemi ve tekniklerine uyum sağlayabilecek esneklik ve yenilik niteliğine sahip oldukları için sanayileşme sürecinin ve bu bağlamda sürdürülebilir bir kalkınmanın ve sürdürülebilir bir çevrenin gerçekleştirilmesinin de itici gücü olmaktadırlar.

KOBİ'lerin çevreye olan potansiyel etkilerini küçümsememek gerekir. Kişisel ve küçük firmaların çevreye olan etkilerini ölçecek çok az sayısal veri olmasına rağmen, sektörün gittikçe artan düzeyde çevreye olan etkileri önemli boyutlara varmaktadır. Çevresel etki ölçümleri ve sürdürülebilirlik göstergeleri ile işletmelerin ekolojik çevreye olan etkileri doğru biçimde hesaplanınca, KOBİ'lerin tüm endüstriyel kirliliğin yaklaşık %70'ini oluşturduğu ileri sürülmektedir (Hillary, 1995).

"Çevreyle Uyumlu Büyüme" yaklaşımı ile, doğal kaynak kullanımı ve atık oluşumunu önemli oranda azaltarak ya da kaynakların tekrar kullanımını sağlayarak gelecek nesillerin ihtiyaçlarına yanıt verecek bir ekolojik çevrenin sürekli şekilde gerçekleştirilmesi bir amaç haline gelmiştir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde KOBİ'lere önemli sorumluluklar düşmektedir. KOBİ'lerin çevre konularına yaklaşımları; neden oldukları ekolojik çevre tahribatının giderilmesinde çevre sorunlarının ortaya çıktıktan sonra giderilmesi yaklaşımının terk edilerek önleyici yaklaşımın yani proaktif yaklaşımın benimsenmesi şeklinde olmalıdır.

2. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER

Ülkemiz işletmelerinin büyük bir çoğunluğunu oluşturan KOBİ'ler AB' ye uyum süreci ile birlikte, uluslararası rekabete hazır olmak için, modern yönetim tekniklerini uygulamak ve ekolojik çevre yaklaşımını benimsemek zorundadırlar. Küçük olmalarının kendilerine getirdiği esneklik ve uyum kabiliyetini en iyi şekilde değerlendirebilen ve sonuçta rekabet avantajı sağlayabilen işletmeler gelişerek varlıklarını sürdürebilirken, bunu gerçekleştiremeyen işletmeler ise gittikçe artan sorunlarıyla uğraşmak zorunda kalacaklardır.

2.1. KOBİ'lerin Tanımı ve Özellikleri

Bugün dünya literatüründe üzerinde fikir birliğine varılmış bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. KOBİ'leri belirleyen ölçütler ülkelerin ekonomik yapılarına bağlı olarak değişmektedir. KOBİ'leri tanımlamada en çok kullanılan kriter, istihdam edilen işçi sayısıdır. İşletmelerin ölçek bakımından sınıflandırılmasında bu kriter yeterli olmasa da karşılaştırma yapılabilmesi açısından en çok kullanılan kriterdir. İstihdam edilen işçi sayısına ek olarak sabit sermaye, yatırım tutarı veya yıllık satış tutarı da kullanılmaktadır (Yonar, 2006).

AB, KOBİ tanımları konusunda gerek ulusal gerekse Birlik bazında karışıklığa neden olmamak için yeni bir ortak tanım geliştirmiştir. 1 Ocak 2005 tarihinde KOBİ tanımı güncellenmiştir. KOBİ tanımı; işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık derecesinden oluşan ölçütleri kapsamaktadır (Yonar, 2006). Bağımsızlık derecesine göre ise hisselerinin ya da sermayesinin %25'inden fazlası büyük bir kuruluşa ait olmayan işletmeler AB'de KOBİ olarak tanımlanmaktadır.

Tablo 1: AB'de KOBİ Tanımı

KOBİ Tanımı	Çalışan Sayısı	Yıllık Ciro	Veya	Bilanço
Mikro Ölçekli İşletme	10'dan az	2 milyon Euro'ya kadar		2 milyon Euro'ya kadar
Küçük Ölçekli İşletme	50'den az	10 milyon Euro'ya kadar		10 milyon Euro'ya kadar
Orta Ölçekli İşletme	250'den az	50 milyon Euro'ya kadar		43 milyon Euro'ya kadar

Kaynak: The Activities of the European Union for Small and Medium- Sized Enterprises (SME's) SME Envoy Report, 2005

Ülkemizde ise KOBİ'lere yönelik faaliyette bulunan farklı kurum ve kuruluşlar tarafından KOBİ tanımında seçilen kriterlerin (işçi sayısı, sabit yatırım tutarı, bağımsızlık derecesi) farklılığından dolayı farklı tanımlar yapılmakta, bu durum, kesin bir KOBİ tanımı yapma olanağını güçleştirmektedir. KOBİ tanımlarına baktığımızda; KOSGEB, 1-50 işçi çalıştıranları küçük ölçekli işletme, 51-150 kişi arasında işçi çalıştıran işletmeleri ise orta ölçekli işletme olarak tanımlamaktadır. TOBB; 1-150, Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM), Eximbank ve TOSYÖV; 1-200; HalkBank ve Hazine Müsteşarlığı ise 1-250 arasında işçi çalıştıran işletmeleri KOBİ olarak nitelendirmektedir.

Ancak 2005 yılında Bakanlar Kurulunca çıkarılan 9617 sayılı "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile bu tanım kargaşasına son verilmiştir. Bu yönetmelik ile Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme (KOBİ): 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri ifade eder şeklinde tanımlanmıştır (RG, 2005).

Aynı yönetmelik KOBİ'leri;

Mikro İşletme: 10 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,

Küçük İşletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler,

Orta Büyüklükteki İşletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı

ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler şeklinde sınıflandırılmıştır (RG, 2005).

2.2. KOBİ'lerin Ülke Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

İşyeri ve çalışanların sayısı ile yaratılan katma değer yönünden değerlendirildiğinde KOBİ'lerin gerek sosyal, gerekse ekonomik boyutta ülke ekonomisinde önemli bir yer işgal ettiği görülmektedir.

TÜİK 2002 Genel Sanayi İş Yerleri Sayımı (GSİS) 1.aşama sonuçlarına göre, 2002 yılında Türkiye'de toplam 1.881.433 işletme (Tarımsal işletmeler hariç) faaliyet göstermektedir. Bu işyerlerinde 6.484.168 kişi istihdam edilmektedir. Toplam işletmelerin %94,6'sı; ticaret, komisyonculuk, tamirat ulaştırma, depolama, haberleşme; imalat sanayi; otel ve lokantalar; diğer sosyal, toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri ile gayrimenkul ve kiralama sektörlerinde faaliyet göstermektedir. İmalat sanayi işletmeleri içerisinde ise sırasıyla tekstil, hazır giyim, deri; metal eşya sanayi; mobilya; gıda, içki, tütün; ağaç ürünleri ile makine ve teçhizat sektörlerinde yoğunlaşma görülmektedir (Yılmaz, 2003).

İşletmelerin ortalama ölçek büyüklüğü 3,4 kişidir. Ortalama ölçek büyüklüğü mikro işletme boyutunu aşan sektörler sırasıyla: kok kömürü, rafine edilmiş petrol ürünleri; madencilik, taşocakçılığı; radyo, TV, haberleşme cihazları; motorlu kara taşıtları, karoseri; kimyasal madde ürünleri; elektrik, gaz, su; kâğıt ve kağıt ürünleri; diğer ulaşım araçları; ana metal sanayi; tekstil, hazır giyim, deri; eğitim hizmetleri; hurda yeniden değerlendirme ile taş ve toprağa dayalı ürünlerdir (Yılmaz, 2003).

2002 itibariyle toplam işletme sayısı içinde 10'dan az işçi çalıştıran mikro ölçekli firmaların payı %96,32, 10-49 işçi çalıştıran küçük ölçekli firmaların payı %3,09, 50-250 işçi çalıştıran orta ölçekli firmaların payı %0,48'dir. Bu itibarla, Türkiye'deki işletmelerin %99,89'u KOBİ tanımına girmektedir. KOBİ'lerin önemli bir bölümünün de mikro ölçekli firmalar olduğu görülmektedir (Yılmaz, 2003).

KOBİ'lerin istihdam içindeki payı %76,7, yatırım içindeki payı %38, katma değer içindeki payı %26,5, ihracat içindeki payı %10 ve kredilerden aldığı pay ise %5'dir (http://w3.gazi.edu.tr/web/mkercan/kobiborsalari. pdf).

İşletmelerin Hukuki yapılarına göre dağılımlarına baktığımızda işletmelerin %80,6'sı ferdi mülkiyet, %13,6'sı limited şirket, %2'si anonim şirket ve %1,7'side adi ortaklıktır (http://w3.gazi.edu.tr/web/mkercan/ kobiborsalari.pdf).

3. EKOLOJİK ÇEVRE YAKLAŞIMI

Dünya genelinde 19.yy. sonları ile 20.yy'da yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler insan hayatını değiştirmiştir. Ancak bu teknolojik değişim insan ihtiyaçlarının sınırsızlığı ve artan tüketim çılgınlığını karşılamak için doğal kayakların sınırsızca/sorumsuzca kullanımına yönelmiş ve sonuç olarak beraberinde ekolojik çevrenin bozulması gibi insan yaşamını olumsuz yönde etkileyebilecek çeşitli sorunların varlığını da gündeme taşımıştır. Durumun tüketiciler tarafından fark edilmesiyle birlikte bu kaygıların giderilmesi işletmeleri, işletme yöneticilerini/sahiplerini, tüketicilerin, organizasyonların ve toplumun isteklerini birlikte karşılayabilecek çözümlere yöneltmiştir.

Bu bağlamda "Yeşil Hareket" olarak adlandırılan çevreyi koruma bilincinin toplumun büyük bir kesimi tarafından benimsenmesi ve bu konuda işletmelere yönelik artan baskıları, işletmelerin bu hassasiyeti benimseyip uygulamalarında, stratejilerinde çevreye en az zarar verecek programları geliştirmelerine ve gerekli düzenlemeleri yapmalarına neden olmuştur (Odabaşı, 1992). Tüketici tercihlerindeki değişimlere uyum sağlama zorunluluğu da bu gelişmeyi desteklemiştir.

Diğer taraftan uluslararası ve ulusal düzeyde insan sağlığı ile güvenliği ve çevre konusunda artan yasal düzenlemeler, ticari engeller ve çevreye zarar verenlerin bundan sorumlu tutulmaları, işletmelerin hisse sahipleri, finansal kuruluşlar ve sosyal paydaşlar tarafından değerlendirilmesinde finansal göstergeler yanında çevresel performansın da dikkate alınması, rakip işletmelerin çevreyi bir rekabet unsuru olarak ele almaları ve kendilerini de bu konuda geride kalmamak zorunda hissetmeleri, gelecek nesillerin sağlıklı bir çevrede yaşama haklarını ellerinden almamak için sürdürülebilir kalkınma yaklaşımını benimseme ve uygulama zorunluluğu işletmeleri ekolojik çevreye daha duyarlı olmaya yönlendirmektedir.

Yakın bir zamana kadar işletme literatüründe işletme çevresi ekolojik çevreyi içermemekte, işletme açısından çevre, sosyal paydaşlar; müşteriler, rakipler, çalışanlar, hükümet, tedarikçiler ve hissedarlardan oluşurken, son zamanlarda çevrenin korunması konusunda toplumdan gelen taleplerin işletmeler tarafından dikkate alınması ile birlikte ekolojik çevre sosyal paydaşlar arasında yer almaya ve yönetimine başlanmıştır.

Ekolojik çevrenin bütün insan ve işletme faaliyetlerinin çevresini oluşturduğu anlayışı ile birlikte çevrenin korunması konusunda işletmelerin tutumlarında da işletme içinden ve dışından kaynaklı etkiler sonucu önemli değişiklikler meydana gelmektedir.

Bunlar; işletmelerin yalnızca karlılık açısından değil aynı zamanda çevre performansı açısından da değerlendirilmesini önemseyen ve bunun yönetimin kalitesini belgelendirdiğini düşünen yöneticilerin talepleri ve çalışanların sosyal ve çevresel açıdan sorumlu bir işletmede çalışmaktan duydukları gurur ve çalışma istekleri, tüketicilerin çevre dostu ürünleri tercih etme konusunda artan duyarlılıkları, sosyal ve çevresel sorunları ticari faaliyetlerinin bir parçası durumuna getiren işletmelerin toplumdaki imajlarının olumlu yönde etkilenmesi, girdi kullanımı ve atık miktarının azaltımı ile birlikte önemli oranda tasarruf yapılması ve çevre ile ilgili yasal düzenlemelere uymaktan kaynaklanan maliyetlerde azalma gibi faktörler olarak sıralanabilir.

İnsanlığın sosyal ve ekonomik refahı, yaşam kalitesinin yüksekliği; sosyal, siyasal, ekonomik ve sağlıklı bir ekolojik çevrede yaşama olanağına bağlı olarak görülmektedir. Bu ise işletmeler açısından sosyal sorumluluğa bağlı faaliyetlere karşılık gelmektedir.

Geçmişte işletmenin ekonomik faaliyetlerinin onunla ilgili tarafların hiçbirinin menfaatine zarar verilmeden yönetilmesi şeklindeki sosyal sorumluluk anlayışından günümüzde çevre duyarlılığının artmasıyla ekolojik çevreyle ilgili sorumluluğu da içeren bir kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına gelinmiştir.

İşletmeler sosyal sorumluluğun gereği olarak bütün insan ve işletme faaliyetlerinin çevresini oluşturan ekolojik çevrenin korunması konusunda bulunacakları faaliyetler ile enerji verimliliği, kirliliğin önlenmesi, atıkların asgari düzeye indirilmesi ve geri dönüşüm sağlayarak hem çevrenin korunmasına hem de maliyet tasarrufu ile işletmenin finansal durumuna katkıda bulunabilir. Bu tür önlemler, halk, denetim makamları ve diğer resmi makamlarla ilişkilerin iyileştirilmesine de yardımcı olabilir.

İşletmeler düzeyinde ekolojik çevre yaklaşımlarının göstergesi olabilecek bazı kriterlerden söz etmek gerekirse, bunlar; işletmelerin çevre ile ilgili sorumluluklarının farkına varmaları, doğal kaynakları "sorumlu/rasyonel" biçimde kullanarak çevre dostu ürünler ve üretim süreçlerine yönelmeleri, toplumda çevre yararına çalışan çeşitli gruplarla iş birliği yapma ve bilgi paylaşımında bulunma isteği, sosyal, ekonomik ve ekolojik amaçları eşit derecede önemseme (Hopfenbeck, 1992) olarak tanımlanabilir.

4. TRAKYA BÖLGESİNDE SANAYİLEŞME VE ÇEVRE SORUNLARI

Türkiye'de Cumhuriyet döneminin tek kutuplu kalkınma modeli İstanbul'u bu modelin merkezine koymuştur. Ancak İstanbul'un düzensiz kentleşme yapısı, sanayinin bu kentten desantralizasyonunu zorunlu hale getirmiştir. Önce doğuya Gebze-İzmit hattına doğru yönelen sanayi 70'li yıllardan itibaren Trakya'yı keşfetmiştir. Sanayinin Trakya'ya yayılması 80'li yıllarda artan bir ivme kazanmıştır. Denetimsizlik yüzünden sanayinin bölgede yayılması dağınık ve plansız olmuştur.

Bu ivme Trakya bölgesinde tarım ağırlıklı bir yapıdan sanayiye doğru hızlı bir dönüşüme ve dolayısıyla da önemli oranda sanayileşmeye neden olmuştur. Sanayileşme ile birlikte sanayileşmenin hazırlayıcıları arasında yer alan bölgenin doğal kaynakları ise bu süreçten olumsuz olarak etkilenmiş, sonuçta çevre sorunları önemli boyuta ulaşmıştır.

4.1. Trakya Bölgesinde Sanayileşme

Sanayileşme süreci esas olarak, bölgedeki iç dinamiklerle sağlanan bir gelişme niteliğinde olmayıp, İstanbul ana merkezinin sorunlarının çözülemez noktaya ulaşması sonucu ortaya çıkmıştır. Kaynak tüketimi yoğun olan sanayi sektörünün İstanbul'dan Trakya bölgesinin İstanbul'a yakın kesimlerine taşınması ile yoğun bir sanayileşme başlamıştır. Bölgede başta tekstil ve gıda sektörü olmak

üzere çeşitli büyüklüklerde 1321 adet sanayi işletmesi bulunmaktadır. Bölge ekonomisi zaman içerisinde tarıma dayalı bir yapıdan, sanayi ve hizmet sektörü ağırlıklı bir yapıya dönüşmüştür.

KOSGEB kayıtlarına göre üç ilimizde (Edirne, Kırklareli, Tekirdağ) toplam 662 adet KOBİ vardır ve bunların illere göre dağılımına baktığımızda Edirne 93, Kırklareli 91 ve Tekirdağ ili 478 KOBİ'ye sahiptir (http:// www.Kosgeb.gov.tr/Veritabani/ Default.aspx).

Trakya bölgesi'ni oluşturan üç ilde (Edirne, Kırklareli, Tekirdağ) Sanayi ve Ticaret İl Müdürlükleri kayıtlarına göre ise toplam 1321 adet sanayi kuruluşu yer almakta (Anonim, 2005a), bunların illere göre %'lik dağılımına baktığımızda; %68'i Tekirdağ'da, %17'si Kırklareli'nde ve %15'ide Edirne ilindedir.

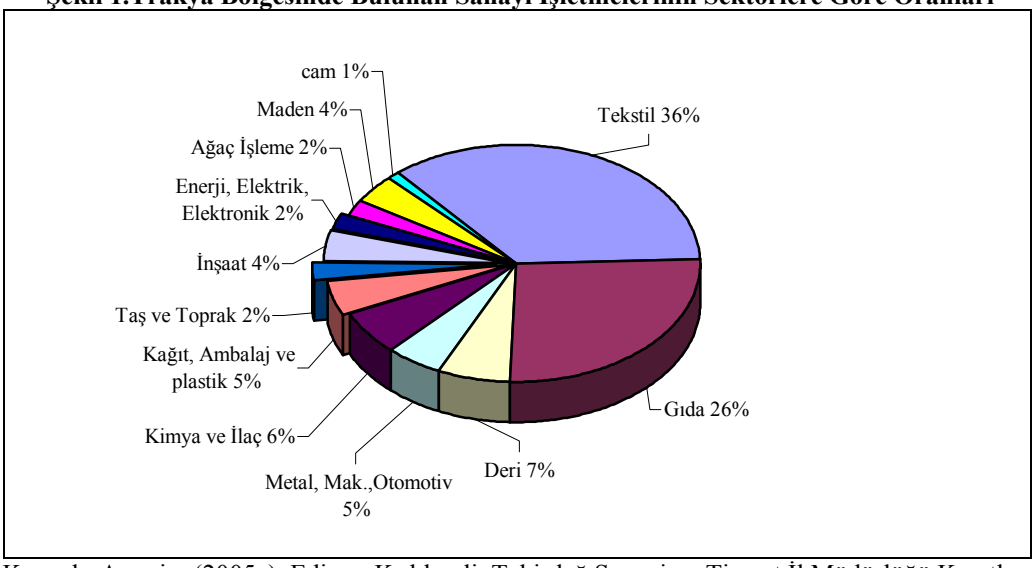
Kırklareli ilinde toplam 226 adet sanayi işletmesi mevcut olup, sanayileşme en çok Tekirdağ ilinin Çorlu ilçesi ile sınır olan Lüleburgaz ilçesinde D-100 karayolu civarında, olmuştur. İşyeri sayısı bakımından gıda, içki ve tütün sanayinden sonra tekstil ve konfeksiyon sanayi ve makine teçhizat sanayi gelmekte, bunları sırasıyla ağaç, taş-toprak, ambalaj, kimya ve ilaç ve diğer sanayi işletmeleri izlemektedir.

Edirne ilinde toplam 195 adet sanayi kuruluşu faaliyet göstermektedir. Edirne ilinde un, yağ ve çeltik işletmelerinden oluşan en çok fabrika Uzunköprü ilçesinde yer almaktadır. Edirne ilindeki sanayi işletmeleri daha çok gıda üzerine yoğunlaşmışlardır. İşyeri sayısı bakımından gıda sektöründen sonra maden, tekstil ve konfeksiyon sanayi, taş ve toprağa dayalı sanayi ve metal eşya sektörü ve diğerleri gelmektedir. Bunları bir adet kağıt sanayi izlemektedir.

Trakya bölgesinde sanayi tesisi en fazla olan il 900 adet ile Tekirdağ'dır. Bu ilimizde ise işyeri sayısı bakımından ilk sırayı tekstil ve konfeksiyon sanayi almakta, bunu sırasıyla gıda, kimya, deri, inşaat, makine-otomotiv, metal, kağıt ve ambalaj, maden, plastik, enerji ve cam, elektrik, ağaç işleme, taş ve toprak sanayi izlemektedir.

Bölge genelinde sanayi işletmeleri oransal olarak irdelendiğinde %36'sı Tekstil ve Konfeksiyon konusunda faaliyet göstermektedir. Bu sektörü sırasıyla Gıda %26, Deri %7, Kimya ve İlaç %6, Metal, Makine-Otomotiv ile Kağıt, Ambalaj ve Plastik %5, İnşaat ve Maden %4, Taş ve Toprak, Enerji ve Elektrik-Elektronik, Ağaç İşleme %2 ve %1 ile Cam sanayi izlemektedir.

Şekil 1.Trakya Bölgesinde Bulunan Sanayi İşletmelerinin Sektörlere Göre Oranları



Kaynak: Anonim (2005a), Edirne, Kırklareli, Tekirdağ Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Kayıtları

TÜİK'in yaptığı 2002 Genel Sanayi ve İşyeri Sayımına(GSİS) göre ülkedeki işyerlerinin %3,6'sı ve istihdamın %6,1'i bu bölgede bulunmaktadır.

Dış ticaret oranlarına bakıldığında; 2005 yılı sonuçlarına göre toplam ihracatın %0,6'sı Trakya Bölgesine (Edirne, Tekirdağ, Kırklareli) aittir. İmalat sektöründeki ihracatın %0,8'i Trakya bölgesi tarafından gerçekleştirilmektedir (http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/istatistik.htm).

4.2. Trakya Bölgesi Bitkisel Yağ Sanayi

Marmara ve Trakya bölgesi Türkiye'deki bitkisel yağ sektörünün temel hammaddelerinden biri olan ayçiçeği üretiminde %75'lik bir paya sahip olması ve ülkede kurulu olan bitkisel yağ sanayi tesislerinin yarıya yakın bölümünü barındırması ve bitkisel yağ sanayi kapasitesinin %60'ına sahip olması açısından önemli bir yere sahiptir (İnan vd., 2002).

Tarım İl Müdürlükleri Kontrol Şubesi (Edirne, Kırklareli, Tekirdağ) 2005 yılı kayıtlarına göre Trakya bölgesinde ayçiçeği tohumu işleyen 51 adet işletme mevcuttur. Bunların 19'u Tekirdağ, 17'si Edirne ve 15'i Kırklareli' ilinde bulunmaktadır. Bu 51 işletmenin 7 tanesi tamamen kapalı olup 44'ü faal durumdadır (Anonim, 2005b).

Bu işletmelerin büyük çoğunluğu ham ve rafine ayçiçeği yağı üzerine faaliyet göstermekte olup, halen 1-2 işletme dışında entegre üretime geçememişlerdir. Bu nedenle işletmelerin büyük çoğunluğu işletme ölçeği açısından rantabl olmayıp, kurumsallaşma ve markalaşma süreci de istenilen düzeyde değildir.

4.3. Trakya Bölgesinde Çevre Sorunları

Trakya bölgesinde mevcut olan ve acil çözüm bekleyen çevre sorunları; hızlı sanayileşme, kontrolsüz kentleşme ve nüfus artışı nedeniyle su, hava ve toprak kaynaklarının kontrolsüz tüketimi, evsel ve endüstriyel deşarj nedeniyle akarsuların ve özellikle Ergene nehri'nin kirlenmesi, hava kirliliği, tarım topraklarının amaç dışı kullanımı ile birlikte tarım topraklarında kullanılan gübre ve ilaçlar nedeniyle yeraltı ve yüzeysel suların kirlenmesi, endüstriyel atıkların kontrolsüz depolanması ve erozyon olarak sıralanabilir.

Trakya bölgesi hızla sanayileşmekte ve bu sürece bağlı olarak da çevre hızla kirlenmekte; ancak bu sürecin yol açtığı çevre sorunlarının önlenmesine yönelik önlemler yeterince alınamamaktadır. Bölgede yaşan çevre sorunlarının giderilmesinde bu sorunlara yol açan sanayinin iyi belirlenmesi, üretim ve yönetim süreçleri sonuçlarının çevresel etkilerinin ortaya konulmasında yarar vardır.

4.3.1. Toprak Kirliliği

Trakya bölgesinde, İstanbul-Edirne D-100 karayolu etrafında Çorlu'dan Lüleburgaz'a kadar olan alan, Çerkezköy ilçesi, Çorlu-Çerkezköy yolu civarı, Büyük karıştıran-Muratlı yolu üzerindeki verimli tarım toprakları, planlama hatalarıyla sanayi alanlarına dönüşmüştür.

Sanayi sektörü, özellikle E-80 karayolunun iki yakasını ileriye dönük genişleme amacıyla da şimdiden satın alarak, tarım dışı amaçlı elde etmiştir. Trakya'da kaybedilen, verimli ve iyi nitelikli tarım topraklarının toplam alanı 45.756 ha ulaşmış olup amaç dışı kullanılan tarım topraklarının yitirilme oranı %48,9'luk oranıyla, II. sınıf Arazi Kullanım Yetenek Sınıfındaki tarım arazilerinde olmuştur (Cangir vd., 2004).

4.3.2. Su Kirliliği

Trakya bölgesinde yer alan sanayi işletmeleri yoğun olarak su kullanan işletmelerdir. İşletmeler gereksinimleri olan suyu kendi parselleri içerisinde açmış oldukları kuyulardan elde etmekte ve bu suyu üretim sürecinde kullandıktan sonra oluşan atık sularını en yakın alıcı ortam olan nehir veya dere yatağına deşarj etmektedir. Trakya bölgesinin genelinde yer alan sanayi işletmelerinin ve yerleşim birimlerinin atık sularının deşarj edildiği alıcı ortam Meriç ve Ergene nehirleridir.

Evsel kaynaklı atık suları arıtacak arıtma tesislerinin bulunmayışı ve sanayi işletmelerine ait olan arıtma tesislerinin de düzenli işletilmemesi sonucunda Ergene nehri suyunun kirlilik parametreleri olması gereken değerlerin üzerinde çıkmaktadır. Kirliliği belirleyen analiz sonuçlarına bakıldığında 2 mg/l olan çözülmüş oksijen oranı ile Çorlu deresi'nde ve Ergene nehri'nde doğal hayatın bittiği söylenebilir. Askıda

katı madde ve iletkenlik sonuçları ise, Ergene nehri'nden tarımsal sulamanın yapılamayacağını göstermektedir.

Bölgede özellikle yeraltı suyu kullanımının arttığı yaz aylarında Ergene nehrindeki kirlilik çok üst seviyelere çıkmaktadır. Sulama suyu olarak ilkbahar aylarında 1-2. sınıf olan su kalitesi, yaz aylarında IV-V.sınıf (kullanılamaz) sulama suyu niteliği taşımaktadır (Candeğer, 1996).

4.3.3. Hava Kirliliği

Ülkemizde sanayi kaynaklı hava kirliliğinin nedenleri olarak; gazların ve tozların filtre edilmeden atmosfere bırakılması, sanayi için yer seçilirken topoğrafik ve meteorolojik özelliklerin dikkate alınmaması, temiz teknoloji yerine kirletici teknoloji kullanılması ve kullanılan yakıtlarda kirletici oranının yüksek olması gösterilebilir.

TÜİK verilerine göre 2005 yılında Kükürtdioksit (SO_2) yoğunluklarının en yüksek olduğu il ve ilçe merkezleri Türkiye kirlilik sıralamasında Tekirdağ ili 98 $\mu g/m^3$ (mikrogram/metreküp) ile 2. sırada, Edirne ise 2003 yılı verileri itibar ile 110 $\mu g/m^3$ ile 4. sırada yer almaktadır (http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do? istab_id=303).

4.3.4. Gürültü Kirliliği

Üretim, hizmet, yerleşim veya ulaşım sektörleri ile bu sektörlerde kullanılan teknoloji ve araçlardan kaynaklanan gürültü düzeyleri oldukça önemli oranda farklılıklar yansıtmaktadır. Bu durum sektördeki üretimim türüne, kullanılan teknolojinin yeni olup olmadığına, iyi derecede kalibre edilip edilmediğine bağlı olarak değişmektedir (Tok, 1997). Işın vd.,(1996) tarafından Trakya bölgesinde üretim sektörüne bağlı olarak yapılan bir gürültü düzeyi ölçüm çalışmasında gürültü düzeyinin en yüksek olduğu sektör çimento sanayi (Min;65 dB, Max;112 dB)'dir. Bitkisel yağ sanayinde gürültü düzeyi ise 62-97 dB aralığında olup burada bile 80 dB'in üzerinde gürültü olduğu tespit edilmiştir.

4.3.5. Katı Atıklar

İnsanların sosyal ve ekonomik faaliyetleri sonucunda işe yaramaz duruma gelen ve akıcı olabilecek kadar sıvı içermeyen her tür madde ve malzemeyi "katı atık" olarak tanımlamak olanaklıdır. Ev, sokak, park, okul ve hastane gibi yerlerden toplanan süpürüntü ve çöpler; ticari, tarımsal ve endüstriyel faaliyetler sonucu ortaya çıkan katı atık ve atıklar ile su ve atık su arıtım tesislerinde üretilen çamurlar bu tanıma dahildir. Zararlı atıklar başta olmak üzere, endüstriyel katı atıkların biriktirilmesi, toplanması, taşınması ve imha edilmesi üreticilerin sorumluluğundadır (TÇV, 1999).

TÜİK (2002) illere göre ortalama katı atık miktarı verileri incelendiğinde en fazla katı atık miktarı 424,515 ton/yıl ile Tekirdağ ilinde toplanmaktadır. Bu ili sırasıyla 129,507 ton/yıl ile Edirne, 125,649 ton/yıl ile Kırklareli ili izlemektedir. Kişi başına üretilen katı atık miktarları açısından incelediğinde ise en fazla katı atık 2,33 kg/kişi-gün ile sanayileşme ve kentleşmeye bağlı olarak Tekirdağ ilinde üretilmektedir. Bu ili sırasıyla 1,45 kg/kişi-gün ile Kırklareli ve 1,32 kg/kişi-gün olarak Edirne ili izlemektedir (http://tuikrapor.tuik.gov.tr:7778/reports/rwservlet?mthtmlcss&report=Metarp2&p_aras=2500).

Bölgede yer alan bitkisel yağ sanayinde oluşan katı atıklardan yeniden değerlendirilebilir olanlar (metal parçaları, ambalaj malzemeleri vb.) işletmeler tarafından işletme sahası içerisinde bir yerde biriktirilmekte, daha sonra bunlar hurdacılara satılmak suretiyle elden çıkarılmaktadır.

Bitkisel yağ sanayi enerji kaynağı olarak bölgede çıkarılan ucuz ve kalitesiz olan linyit kömürü kullanmaktadır. Linyit kömürünün yakılarak enerji elde edilmesinden sonra ortaya çıkan cüruf (kül), işletmeler tarafından boş arazilere dolgu maddesi olarak atılmakta ya da ihtiyacı olan kişiler tarafından alınıp yol/arazi tesviyesi amaçlı değerlendirilmektedir.

5. SANAYİ - ÇEVRE İLİŞKİSİ: BİTKİSEL YAĞ SANAYİ

Trakya bölgesinde yer alan bitkisel yağ sanayi işletmelerinin ekolojik çevre konusundaki yaklaşım ve uygulamaları işletme yöneticileriyle yapılan anket çalışmalarından elde edilen bulgular yardımıyla analiz edilmiştir.

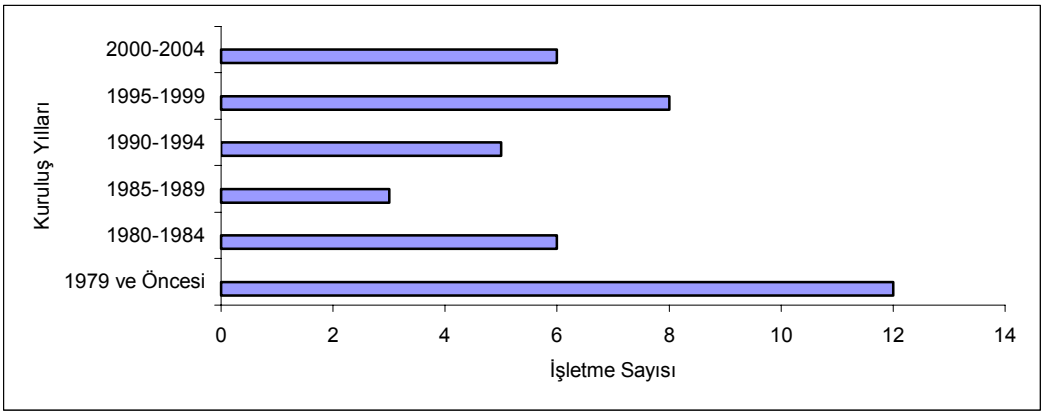
Trakya bölgesinde bitkisel yağ sektöründe 51 adet işletme tespit edilmiş olup, yapılan inceleme sonucunda bunlardan 44'ünün faaliyette olduğu belirlenmiştir. Bu işletmelerden 40'ı ankete yanıt vermiş, 4 işletme ise yanıt vermek istememiştir. Sonuçta bitkisel yağ sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %91'ine ulaşılarak anket çalışması yapılmıştır.

5.1. İşletmelerin Kuruluş Yılları ve Sayıları

Grafik 5.1'de görüldüğü üzere bitkisel yağ sanayinin yaşamış olduğu sektörel krizlere ülke ekonomisinin yaşadığı dönemsel krizler de eklenince bölgede kurulan işletme sayıları yıllar itibarıyla farklılık göstermiştir. Bu farklılık aynı zamanda işletme büyüklüklerine de yansımıştır.

Kuruluş yılları açısından incelendiğinde bitkisel yağ sanayi diğer sanayi dallarına göre daha eskidir. Bölgede ilk kurulan bitkisel yağ sanayi işletmesi 1937 tarihlidir. Bölgenin potansiyelinin bitkisel yağ sanayine yatkın oluşu, bu alanda faaliyet gösteren işletmelerin yoğun olarak bu bölgeye yerleşmesine neden olmuştur.

Grafik 5.1. İşletmelerin Kuruluş Yılları ve Sayıları



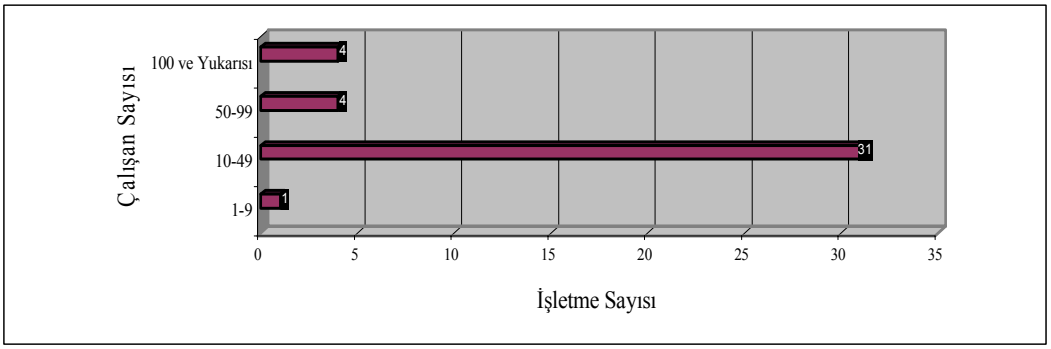
Bu işletmelerin çoğunluğunun aile işletmesi olması, birden fazla konuda (çeltik, un, yem, süt ürünleri, sabun) faaliyet göstermesi, hammadde yetersizliği, dış kaynak bulma güçlüğü, finansmanın öz kaynaklarla sağlanması zorunluluğu, sektörün iç dinamiklerinden kaynaklanan ve kurulan işletme sayılarının yıllara göre farklı dağılımına etki eden sorunlardır. Bunun yanında ülkesel, bölgesel ve küresel krizler de işletme sayılarının yıllar itibarıyla farklılık göstermesine etkide bulunmaktadır.

Bununla birlikte şunu da belirtmek gerekir ki bölgedeki bitkisel yağ sanayi işletmelerinin sayısında çok büyük değişimler gözlemlenmemektedir. Kapanan işletmeler başka kişi ya da firmalarca satın alınarak veya çoğunlukla kiralanmak suretiyle yeniden faaliyete açılmaktadır. Bu kuruluşlar yeni adla faaliyete geçtikleri içinde sanki bölgede yeni işletmeler açılmış gibi görünmektedir.

5.2. İşletmelerin Çalışan Sayısı ve Büyüklük Grupları

Bölgede yer alan bitkisel yağ sanayi işletmeleri çalışan sayıları ve büyüklük grupları açısından (TÜİK Sınıflamasına göre) irdelendiğinde ankete yanıt veren 40 işletmeden 31'nin (%77,5) 10 ile 49 arasında bir istihdam sağladığı ve küçük ölçekli işletme olduğu, 4 işletmenin (%10) orta ölçekli, 4 işletmenin (%10) büyük ölçekli ve 1 işletmenin (%2,5) ise çok küçük işletme özelliği taşıdığı Grafik 5.2'de de görülmektedir.

Grafik 5.2. İşletmelerin Çalışan Sayısı ve Büyüklük Grupları



Bitkisel yağ sanayinde işletmeler büyük oranda küçük ve orta büyüklükte işletmelerdir. Bunun pek çok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerin başında bu işletmelerin aile şirketleri olmaları ve kurumsallaşamamaları gelmektedir. Kurumsallaşamama önündeki en önemli etkende sektörün yapısından kaynaklanmaktadır. İşletmelerin finansmanının öz kaynaklardan sağlanması zorunluluğu, eksik kapasite ile çalışma mecburiyeti ve işletmeyi dış ortaklara açma konusunda çekingenlik nedenler arasında sayılabilir.

5.3. İşletmelerde Çevre Politikası

Çevre politikası ekolojik çevrenin korunması amacının ve çevreyle ilgili çalışmaların işletmeler tarafından sistematik hale getirilip yönetildiğinin topluma ve ilgili taraflara bir beyanıdır.

Trakya bölgesi bitkisel yağ sanayinde çevre politikasına sahip olan işletme sayısı 8 iken (%20), çevre politikasına sahip olmadığını ifade eden işletme sayısı 32 (%80)'dir. Bitkisel yağ sanayinin çevreye olan negatif dışsallığının çok yüksek olmadığı düşüncesi bölgede yerleşik işletmelerin büyük bir çoğunluğunun (32 İşletme) bir çevre politikası oluşturma yönünde çaba harcamasını engellemiştir. Bu temel faktöre dönemsel çalışma ve küçük ölçeklilikte ilave edilebilir.

5.4. İşletmelerde Çevre Faaliyetlerinden Sorumlu Bölüm/Birim

İşletmelerde; oluşturulan çevre politikalarına ve artan çevre duyarlılığına paralel olarak çevre faaliyetlerinden sorumlu birimlerin oluşturulması gündeme gelmektedir.

Trakya Bölgesi bitkisel yağ sanayi işletmelerinden yalnızca 4 (%10) işletme çevre faaliyetlerinden sorumlu belirli bir bölüm/birime sahip olduğunu 36 (%90) işletme ise sahip olmadığını ifade etmiştir. Bu 4 işletmeden 1'i çevre faaliyetlerinden Çevre Koordinatörünün, 3'ü ise Arıtma personelinin sorumlu olduğunu bildirmiştir. Çevre faaliyetlerinden çevre koordinatörünün sorumlu olduğu yanıtını veren 1 işletme büyük ölçekli, diğer 3 işletme ise orta ölçeklidir.

Yeni bir birim oluşturma ve personel istihdam etmenin getireceği ek maliyet nedeniyle küçük ve orta ölçekli olan ve dönemsel çalışan bitkisel yağ sanayi işletmeleri; optimum kaynak kullanımı isteği nedeniyle çevre faaliyetleri açısından sorumlu bir birim oluşturma eğilimi göstermeyerek, çevre konularında sorumluluğu işletme içerisinden herhangi bir kişiye veya arıtma personeline verme yolunu tercih etmektedirler. Ancak işletme ölçeği büyüdükçe, kuruluşlar çevresel etkilerini kontrol altına almak ve yönetmek konusunda daha istekli hale gelmekteler ve bunu oluşturdukları çevre birimi ile göstermektedirler.

5.5. İşletme Yöneticilerinin Çevre Dernek/Vakıflarına Üyelik Durumları

Ankete yanıt veren deri ve bitkisel yağ sanayi işletmesi yöneticilerinden 2 kişi (%5) bir çevre derneği/vakfına üye olduğunu, 38 (%95) yönetici ise üye olmadığını belirtmiştir. Herhangi bir çevre derneği/vakfına üye olduğunu belirten 2 işletme yöneticisi de ÇEVKO vakfı üyesidir.

İşletme yöneticilerinin ekolojik çevrenin korunması ve geliştirilmesi ile ilgili olan vakıf/derneklere üyeliklerinden olumlu anlamda etkilenmeleri ve çevre konusundaki gelişmeleri yakından takip etmeleri işletmelerde çevre duyarlılığının geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Sürdürülebilir bir üretimin ancak ekolojik çevrenin korunması ile olanaklı olabileceği konusunda yöneticiler/çalışanlar arasında bilgi ve bilinçlenme arttıkça bu amacı gerçekleştirmek için kurulmuş olan gönüllü kuruluşlara üyelikte de artış sağlanabilecektir.

5.6. İşletmelerin Emisyon İzni ve Hava Filtresi Kullanma Durumları

Çevreyi önemli ölçüde kirleten ve insan sağlığı üzerinde olumsuz etkileri olan kömür ve fuel-oil'in bitkisel yağ sanayi işletmeleri tarafından enerji kaynağı olarak kullanılması, çevrenin korunması konusunda işletmelere önemli sorumluluklar yüklemektedir.

İşletmeler, son yıllarda gelişen çevre duyarlılığına ve artan denetime bağlı olarak sektör bazında hava kirliliğine yol açmamak için önlemler almaya başlamışlardır. Bu doğrultuda, 25 (%62,5) işletme hava filtresi kullanırken, 15 (%37,5) işletme kullanmamaktadır. Ayrıca, Trakya bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde son yıllarda temiz bir enerji kaynağı olan doğal gaz kullanımının yaygınlaştığı gözlenmektedir.

Faaliyetleri ve yapısı gereğince insan sağlığı ve çevre üzerinde olumsuz etkisi olan tesislerin kurulması ve işletilmesi "Hava Kalitesinin Korunması Yönetmeliği" gereğince emisyon izni alınmasını gerektirmektedir.

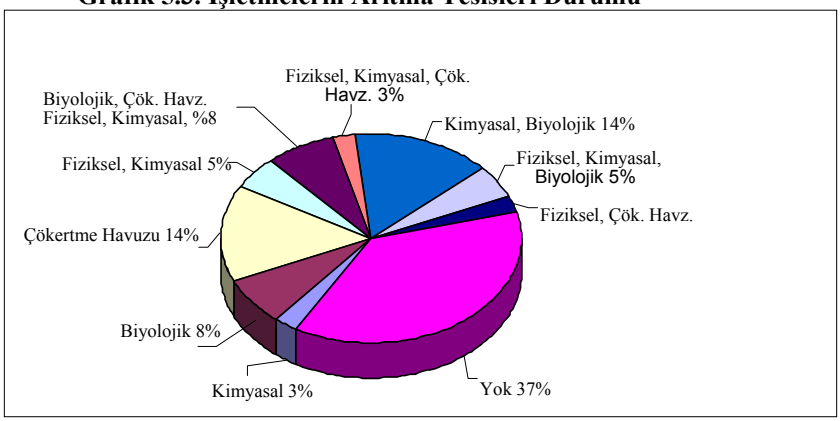
Araştırmaya katılan işletmelerden 23'ü (%57,5) emisyon izini olduğunu, 17'si (%42,5) ise emisyon izni olmadığını belirtmiştir

"Hava Kalitesinin Korunması Yönetmeliği" gereğince işletmeler için zorunlu olan emisyon izinleri bitkisel yağ sanayi işletmelerinin önemli sayılacak bir bölümü için (1/4'ünden fazla) bulunmamaktadır. Zaten var olanlarda bu izni çevreye olan duyarlılıklarından değil yasal zorunluluktan aldıklarını belirtmişlerdir. Bu da aslında var olan emisyon izinlerinin göstermelik olduğunu düşünmeye sevk etmektedir. Bölgede hava kirliliğinin sınır değerleri aşması ve her geçen gün de kirlilik oranlarının artması bu düşünceyi pekiştirmektedir.

5.7. İşletmelerin Sahip Olduğu Arıtma Tesisleri

İşletmelerin sahip oldukları arıtma tesisleri ve atık su deşarj yerlerinin %'lik dağılımı Grafik 5.3'de özetlenmiştir.

Grafik 5.3. İşletmelerin Arıtma Tesisleri Durumu



Bitkisel yağ sanayi işletmeleri ise atık sularını kendileri arıtmakta olup, işletmeler sahip oldukları arıtma tesislerinin özellikleri açısından incelendiğinde en fazla %14 ile Çökertme Havuzu ve Kimyasal, Biyolojik arıtmaya sahiptir. Arıtma tesisi bulunmayan işletmelerin oranı ise %37'dir. Bununla birlikte bu oran içerisindeki işletmelerin önemli bir bölümü arıtma tesisi kurma ile ilgili çalışmalarının sürdüğünü belirtmişlerdir.

5.8. İşletmelerde Kullanılan Suyun Kaynakları ve Miktarı

Ham yağ üreten işletmeler dışında kalan rafine ve diğer yağ işletmeleri endüstriyel amaçlı su kullanmaktadırlar. Bu nedenle işletmelerin kullandığı suyun kaynağı büyük önem taşır hale gelmektedir.

İşletmelerin büyüklüklerine ve kapasite kullanım oranlarına göre su kullanım miktarları farklılık göstermektedir. Bununla birlikte Bitkisel yağ sanayi işletmelerinin kullandığı endüstriyel su tüketim miktarı ortalama olarak 86 ton/gün'dür (Kubaş, 1998).

Araştırmaya katılan 40 işletmenin 38'i (%95) işletmelerinde üretim sürecinde gerekli olan suyu işletme parselleri içerisinde açılmış olan kuyulardan sağladıklarını belirtmişlerdir. Yalnızca çok küçük ölçekli 2 işletme ise (%5) şebeke suyu kullanmaktadır.

5.9. İşletmelerde Kullanılan Enerji Kaynakları

Bitkisel yağ sanayi işletmeleri bulundukları bölgelerde yoğun şekilde hava kirliliğine ve kokuya neden olmaktadır. İşletmeler tarafından ucuz olması nedeniyle bölgede çıkarılan düşük kaliteli kömür kullanımından kaynaklı işletmelere yakın yerleşim alanlarında hava kirliliği yaşanmaktadır. İşletme bacalarından çıkan Kükürtdioksit (SO_2) çevredeki doğal flora üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta ve toprağın asitleşmesine, sonuçta ürün kayıplarına yol açmaktadır.

Bölgede, fosil yakıt kullanımı en önemli hava kirleticilerindendir. Bölgedeki bitkisel yağ sanayi işletmelerinden 27'si (%67,5) ucuz olması nedeniyle bölgede çıkarılan düşük kaliteli kömürü, 7 (%17,5) işletme Fuel-Oil ve 6 (%15) işletme ise Doğal Gaz'ı enerji kaynağı olarak kullanmaktadır.

5.10. İşletmelerde ISO 14001Çevre Yönetim Sistemi (ÇYS)

ISO 14001 ÇYS ekolojik çevrenin korunması amacının ve çevreyle ilgili çalışmaların sistematik hale getirilmesinin başka bir ifadeyle sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirildiğinin bir ifadesidir.

ISO 14001 sertifikası ile işletmelerinin belgelendirilmesi konusunda alan araştırmasına katılan işletme yöneticilerinin, %57,5'i (23 işletme) ISO 14001 ÇYS belgesi almayı şu aşamada ve yakın gelecekte -küçük ölçekli işletme oldukları, yüksek maliyet gerektirdiği, ihracat yapmayıp iç pazara çalıştıkları, yalnızca ilgili çevre yasalarına uymanın kendileri için yeterli olacağı vb. gibi nedenlerle- düşünmediklerini, %35'i (14 işletme) ise şu aşamada düşünmediklerini ancak yakın gelecekte -koşullar uygun olduğunda- değerlendirilebilir olduğunu, %5'i (2 işletme) ISO 14001 ÇYS'nin uygunluğunu değerlendirdiklerini, %2,5'i (1 işletme) ISO 14001 ÇYS sertifikasına sahip olduğunu belirtmişlerdir.

5.11. Çevre Kirliliğinin Önlenmesi/Giderilmesi İçin İşletmelerin Gönüllü Ödeme Yapabilme Durumları

Sürdürülebilir üretimin gerçekleştirilmesi, neden oldukları negatif dışsallıkların içselleştirilmesi ve bölgenin çevre kalitesinin iyileştirilmesi için işletmeler ödemeyi kabul edebilecekleri miktarlar ile sadece özel maliyetleri değil aynı zamanda sosyal sorumluluğun bir gereği olarak sosyal maliyetlerin bir bölümünü de karşılamış olurlar. Bu değer aynı zamanda bölgenin çevre kalitesinin artırılmasından işletmelerin sağlamış olacakları faydanın mali değerini de ortaya koyacaktır.

Ankete katılan 40 işletmenin %87,5'ine karşılık gelen 35 işletme çevre için gönüllü ödemede bulunmak istememektedir. Geriye kalan 5 (%12,5) işletme ise çevre için gönüllü ödemede bulunmak istemektedir. Gönüllü olarak ödemede bulanabilecekleri rakamlar ise ağırlıklı olarak 10 ile 150 YTL arasındadır.

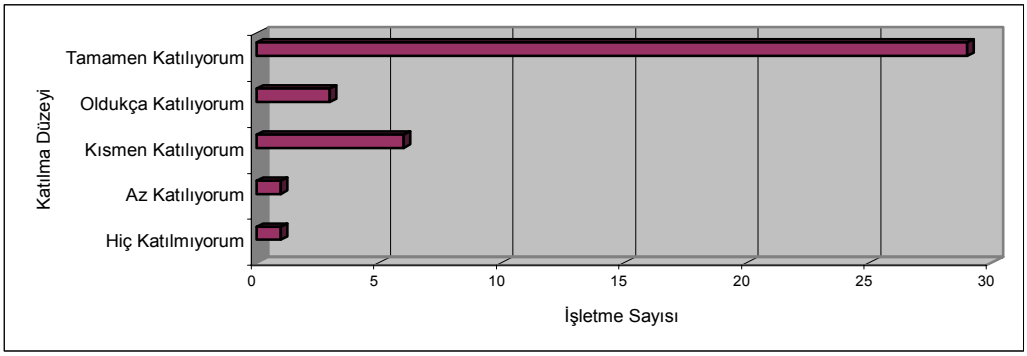
İşletme yöneticileri ile yapılan görüşmelerde arıtma tesisi kurmanın ve işletmenin yüksek maliyet getirdiği, ham yağ üreten işletmelerin suyu yalnızca hegzan gazının soğutulmasında kullandıkları

ve ayrıca aynı suyu havuzda dinlendirip soğuttuktan sonra tekrar kullanabildikleri için önemli düzeyde su kirliliğine neden olmadıklarını, bu yüzden gönüllü ödeme yapmak istemediklerini ifade etmişlerdir.

5.12. Çevre Konuları İşletmeler İçin Bir Maliyet Unsuru mudur?

İşletmelerin çevre konularına olan yaklaşımları değerlendirildiğinde 3 tür yaklaşımdan söz edilebilir. Çevre yönetiminde *pasif* yaklaşımın benimsendiği işletmelerde çevre bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmekte, değişime direnç gösterilirken yeni fırsatlara önem verilmemektedir. Çevre yönetiminde *aktif* yaklaşımın benimsendiği işletmelerde çevreyle ilgili faaliyetler sadece yasalara uyumun sağlanması amacıyla gerçekleştirilmektedir. Üçüncü yaklaşım olan çevre yönetiminde *proaktif* yaklaşımın benimsendiği işletmelerde çevre konuları, işletmelerin öncelikli konuları arasında görülmekte ve sürekli gelişim politikası çerçevesinde çevre konusunun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi (Borri ve Boccaletti, 1995) ve çevre konularının işletme faaliyetleri ile uyumlu hale getirilmesine, pazarda rekabet avantajı ve çevreye duyarlı firma imajı kazanılmasına çalışılmaktadır.

Grafik 5.4. Çevre Konuları İşletmeler İçin Bir Maliyet Unsuru mudur?



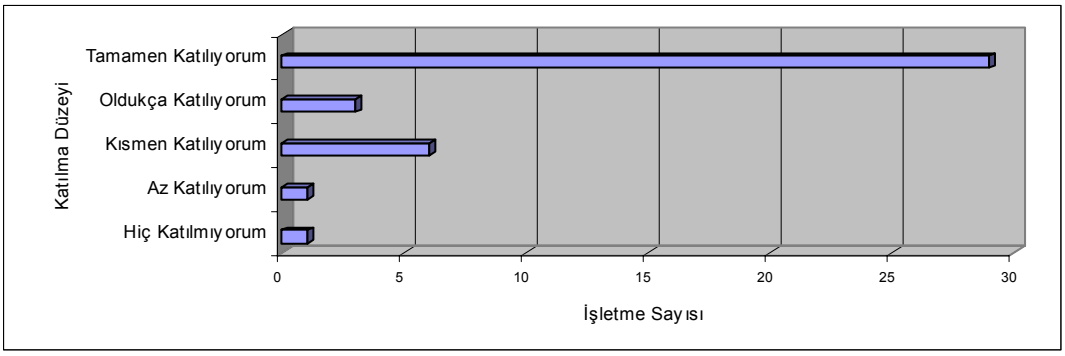
Bitkisel yağ sanayi işletmelerinin çevreye duyarlı faaliyetlere ilişkin algılamalarını belirlemek üzere sorulan bu soruya işletmelerin yarıdan fazlası 29 (%72,5) işletme çevre konularının işletmeler için bir maliyet unsuru olduğunu belirtmiştir. Bu anlayışa hiç katılmadığını belirten işletme sayısı ise 1 (%2,5)'dir. (Grafik 5.4).

İşletmeler tarafından çevre faaliyetlerinde pasif yaklaşımın benimsenmesinin nedenleri olarak; işletmelerin küçük ölçekli olmaları, dönemsel çalışmaları ve yoğun bir rekabet içerisinde olmalarının kendilerini ölçek ekonomisi ilkelerine uymaya zorlaması gösterilebilir. Bu nedenlerden dolayı çevre faaliyetlerinin işletmeye getireceği ek maliyetler işletmeler tarafından üstlenilmek istenilmemekte ve bu konuda ilgili birim oluşturulmaktan kaçınılmaktadır.

5.13. Çevresel Faaliyetlerin Boyutu

Yasalar ve yönetmelikler işletmelerin çevreye değil, çevrenin korunmasına yönelik çabaların işletme faaliyetlerine duyarlı olmasını istemektedir. Bu anlamda işletmeler çevre yasalarına uymak dışında çevreye yönelik bir çaba içerisine girmek istememektedirler.

Grafik 5.5. Çevre Faaliyetlerinin Çevre Yasalarına Uyum Sağlanması Amacıyla Gerçekleştirilmesi



Grafikte görüldüğü gibi bitkisel yağ sanayi işletmelerinin 32'si (%80) aktif yaklaşımı benimsediğini yani, çevre faaliyetlerinin çevre yasalarına uyum sağlanması amacıyla gerçekleştirilmesinin kendileri için yeterli olacağını belirtirken 1 işletme (%2,5) ise bu görüşe katılmadığını belirtmiştir.

Bitkisel yağ sanayi işletmeleri çevre yasalarına uymanın kendileri için yeterli olacağını ifade etmelerine rağmen işletmelerin önemli bir kısmı yasal bir zorunluluk olan emisyon iznine sahip olma, hava filtresi kullanma ve olumlu ÇED raporu alma, parametrelere uygun deşarj yapma arıtma tesislerinin tam olarak çalıştırılması konularında uygulamaları ile ifadelerinin çeliştiği görülmektedir.

5.14. Çevre - Rekabet Avantajı İlişkisi

Çevreye duyarlı marka toplumda bu konuya duyarlı bireyleri kendine çekmektedir. Bu da işletmeleri diğer rakiplerine oranla bir adım ileriye çıkarırken aynı zamanda ona yeni bir pazar payı olarak geri dönmektedir. Son dönemlerde işletmelerin -küreselleşmenin de etkisiyle- piyasaya giren firmalar nedeniyle pazar paylarında önemli düşüşler yaşadıkları düşünülürse bu yeni pastanın ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılır. Ayrıca dış pazarların da son yıllarda çevreye daha bir duyarlı davrandıkları, alış veriş yapacakları işletmelerde de benzer duyarlılıkları aradıkları görülmektedir.

Ancak yıllardan beri klasik üretim ve satım ilişkileri içerisinde faaliyetlerini sürdüren bölgedeki bitkisel yağ sanayi bu duruma uyum sağlamanın bir rekabet avantajı durumuna gelebileceğine inanmamaktadır. Ankete yanıt veren işletmelerin yarısı; 20 işletme (%50) bu durumun bir rekabet avantajı yaratmayacağını, 9 işletme ise (%22,5) bir rekabet avantajı sağlayacağını belirtmektedir.

Bu olumsuz kanının önemli nedenlerinin başında sektörün yeterince dış piyasalara açılmamış olması, dış piyasalara açılanlarında ilişki kurdukları işletmelerin genelde geri kalmış ülkelerden olmasıdır. Pazar gelişmiş ülkelere doğru açılmaya başladıkça bu kanının değişeceği umulabilir.

6. SONUÇ

Trakya bölgesindeki KOBİ'ler (Bitkisel Yağ Sanayi), genel olarak kendi çevresel sorumluluklarını yönetmek için nasıl bir çalışma ve tavır belirlenmesi konusunda pekiyi organize olamamışlardır. Yöneticiler ticaret yapma ve endüstride uzman bilgiye sahip olmalarına rağmen çevre yönetimi konusunda bilgileri yeterli değildir. Ekolojik okuryazarlığın düşük standardı, tüm küçük işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının ortak özelliğidir. Bu durum, bu kişilerin sahip oldukları çevre bilincinin de düşük olmasına neden olmaktadır. Bu durum işletmede çevre ile ilgili bir birimin oluşturulmamasına, çevre konularına verilen önemin bir rekabet avantajı olarak değerlendirilmemesine neden olmaktadır. Sonuçta çevre, KOBİ'lerin ekonomik önceliklerinden dolayı gündemlerinden düşmektedir. KOBİ'ler için ekonomik olarak uygun davranışlar ve çevresel olarak kabul edilebilir davranışlar arasında hala bir gerginlik bulunmaktadır. Ancak bu demek değildir ki, KOBİ yöneticileri/sahipleri ekolojik çevreyi üretim ve yönetim faaliyetlerinde değerlendirmemektedir. Fakat, ekonomik öncelikler ile ekolojik çevre arasında

eğer bir seçim yapılmak zorunda kalınırsa, ekonomik öncelikler en ön planda yer almaktadır. Etkin ve dirençli bir güç olarak işleyen ekonomik sistem ve iş ortamı da, KOBİ'leri, gönüllü olarak çevresel sorumluluklarını yerine getirmekten alı koymaktadır. Bu anlamda işletme yöneticileri/sahipleri neden oldukları çevresel sorunların çözümü için çevreyle ilgili yasa ve yönetmeliklere uymayı yeterli görmektedirler.

KAYNAKLAR

ANONİM, (2005a), "Edirne, Tekirdağ, Kırklareli Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Kayıtları"

ANONİM, (2005b), "Edirne, Tekirdağ, Kırklareli Tarım İl Müdürlüğü Kontrol Şubesi Kayıtları"

BORRİ, F., BOCCALETTİ, G., (1995), "From Total Quality Management to Total Quality Environmental Management", The TQM Magazine, Vol.17/5, ss.39-46

CANDEĞER, O., (1996), "Trakya Su Potansiyeli, Kullanımı ve Suların Kirliliği", Trakya'da Sanayileşme ve Çevre Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, TMMOB, ss.223-237

HİLLARY, R., (1995), "Small Firms and the Environment, Factors that Influence Small and Medium-Sized Enterprises, A Groundwork Status Report", Birmingham: The Groundwork Foundation

HOPFENBECK, W., (1992), "The Green Management Revolution: Lessons in Environmental Excellence", United Kingdom, Prentice Hall, s.326

http://w3.gazi.edu.tr/web/mkercan/kobiborsalari.pdf

http://tuikrapor.tuik.gov.tr:7778/reports/rwservlet?mthtmlcss&report=Metarp2&p_aras=2500

http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/istatistik.htm

http://www.kosgeb.gov.tr/Veritabani/Default.aspx

http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do? istab_id=303

IŞIN, F., ASAR, S., OKŞAR, Z., İLGEN, A., (1996), "Trakya Bölgesinde Değişik Sanayi Kuruluşlarındaki Gürültü ve İşçi Sağlığı", Trakya'da Sanayileşme ve Çevre Sempozyumu, Bildiriler Kitabı ,TMMOB,Yayın No:183, s.595-596

KUBAŞ, A., (1998), "Trakya Bölgesindeki Tekstil, Deri ve Yağ Sanayi İşletmelerinin Çevresel Analizi", T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Tekirdağ

Resmi Gazete (RG), (2005), "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik", Sayı; 25997

TÇV (Türkiye Çevre Vakfı), (1999), "Türkiye'nin Çevre Sorunları", TCV Yayın No:131, Ankara, ss.381-437

The Activities of the European Union for Small and Medium- Sized Enterprises (SME's) SME Envoy Report, 2005

TOK, H.H., (1997), "Çevre Kirliliği", Anadolu Matbaa Ambalaj San. Tic. Ltd. Şti., Tekirdağ, s.186-188

YILMAZ, F., (2003), "Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ'LER)", www.isbank.com.tr/dosya/ ekon-tr_kobiler2004.pdf

YONAR, Ö., (2006), "Avrupa Birliğinde KOBİ'ler", http://www.usakgundem.com/yazarlar.php?id=16&type=9

ODABAŞI, Y., (Kasım-Aralık 1992), "Yeşil Pazarlama: Kavramı ve Gelişmeler", Pazarlama Dünyası, Yıl.6, Sayı.36, s.2-4

CANGİR, C., GÜHER, H., KANDEMİR, A., (Temmuz 2004), "Ergene Havzası Çevre Düzeni Planı" Toprak Grubu Raporu (ETA), Ankara

OTOMOTİV SERVİSLERİNDE, MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA ve SONUÇLARI

Ferhat GÜNGÖR
Marmara Üniversitesi
Mehmet OKKALI
Marmara Üniversitesi
Muammer ZERENLER
Selçuk Üniversitesi

ÖZET

Artan rekabet koşulları altında müşteri, her sektörde ilgilenilmesi gereken odak noktası olmuştur. Otomotivciler Satış öncesi, satış sırasında ve satış sonrasında müşterinin izlenmesi, memnuniyet düzeyinin ölçülmesi ve müşterinin işletmeye bağlanmasını sağlayacak, müşteri sadakatini oluşturacak faaliyetler işletmenin geleceği ve varlığını sürdürmesi bakımından çok önemli husus haline gelmiştir. Rekabette üstünlük sağlayan bir faktör olarak müşteri memnuniyeti işletmeler için yaşamsal önem taşımaktadır.

Otomotiv servislerinde, gün geçtikçe artan otomotiv sayısı, müşteri yoğunluğu yaşayan servislerin müşteri memnuniyeti odaklı çalışmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu Araştırmamız da, üç taraf yani servis müşterileri, servis çalışanı ve servis yöneticisi görüşleri anket yoluyla alınmış, Analitik Hiyerarşik Proses (AHP) uygulanarak, görüşlerin önem ve öncelik sıralaması yapılmıştır. Bu çalışma ile servislerin sürekli iyileştirilmesi kapsamında uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.
Anahtar Kelimeler: Müşteri memnuniyeti, AHP, Otomotiv servisleri.

1. GİRİŞ

Otomobillerin satış sonrası, kullanım sürekliliğinin güvence altına alınması ve problemsiz kullanımı için otomobil servisleri önemli görev üstlenmiştir. Ülkemizde otomotiv servislerinden hizmet alan araç sürücüleri memnun kalmadıkları servislere zorda kalmadıkça tekrar gitmezler. Aracın kullanım sürekliliği bakımından geçmişine ait kayıtlar parça değişimi, sarf malzemeler vb. Başka servisçe ömrü dolmadan değiştirilebilmekte ve araç sahipleri büyük bir ekonomik kayba uğramaktadırlar. Bazı yüksek teknolojiye sahip araçların ise tam donanıma sahip olmayan servislerce hizmet verilmesi yeterli bakımın yapılmamasına araçlarda da istenmeyen bazı arızaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu ve benzeri sebepler dikkate alındığında serviste geçen sürelerin, parça değişimlerinin yetkisiz kişilerin yol açtığı ekstra bakım giderleri araç sahiplerini zarara uğrattığı düşünülmektedir. Bu bakımdan araç sahiplerinin yani müşteri memnuniyetinin ve beklentilerinin bilinmesi önemli görülmektedir.

2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ NEDİR?

Mal ve hizmet üreten işletmelerin tümünde sıklıkla "Müşteri Memnuniyetinden" bahsetmekteyiz, Müşteri memnuniyetini, müşterilerin beklentileri karşılığında mal ve hizmetten sağladığı fayda olarak tanımlayabiliriz**.[1]**

Müşteri memnuniyetinin sonuçlarını belirleyen en önemli faktör, müşterilerin kendi beklentileridir. Dolayısıyla, müşteri için yapılacak mal, hizmet üretimi ve etkinlikleri belirlenirken öncelikle müşteri beklentileri tespit edilmelidir.

Müşteri memnuniyeti anketlerinin amaçları şunlardır. **[2]**

1. Müşteriler tarafından beklenen değeri belirlemek,
2. Hizmetin önemini belirlemek,
3. Hizmet beklentilerini belirlemek,
4. Hizmet performansını değerlendirmek,
5. Kapsamlı memnuniyeti ölçmek,
6. Karşılanamayan beklentilerin nedenlerini aydınlatmak,
7. Müşteri bağlılığının boyutlarını ölçmek,
8. Problem deneyimi ve şikâyet davranışlarını belirlemek,
9. Müşteri kesimlerine (segmentation) ait verilerini toplamak.

Tüketicinin oto alımı sonrası elde ettikleri beklentilerinin karşılandığı zaman oluşan memnuniyettir. Herkes ürün veya servisle ilgili belirli beklentiler içinde alım yapmaktadır ve beklentisini elde ettiği zaman da memnuniyet oluşmaktadır. Memnuniyet, beklentilerin toplam bir kombinasyonu olarak görülmektedir. Memnuniyet sonrası oluşan ise yeniden aynı markayı tercih ve markaya olan sadakattir.

Tüketiciler ihtiyaçlarını karşılayacak kendilerine yarar sağlayacak alternatif ürünleri değerlendirmektedirler. Bazı ürünler tüketicilerin istediği bütün faydaları sağlamaktadırlar. Ürün, beklenen her şeyi sağlasa bile alım sonrası bazı olumlu veya olumsuz değerlendirmeler olabilmektedir. Örneğin tüketici aldığı bir otomobili çok beğenip memnun olabilmekte ama aracın bakım istemesi ve bunun pahalıya mal olmasından dolayı mutsuz olabilmektedir.

Yapılan bazı istatistiklerde müşterilerimizi kaybetme nedenlerimiz; **[3]**

- Ölüm % 1
- Taşınma % 3
- Arkadaşlık / Bağlantılar % 5
- Memnuniyetsizlik (Üründen) % 9
- Müşteri ve çalışanların görüş farkları % 48
- Diğer Nedenler %34

Yukarıda da görülebileceği gibi müşterileri etkileyen en önemli faktör ürün ya da hizmetin kendisinden çok, onu sunan servis çalışanlarının, görüş farklarıdır.

3. OTOMOTİV SERVİSLERİNDEN MÜŞTERİLERİN BEKLENTİLERİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA ALANI

Araştırmayla ilgili sınırlamalar çalışmanın İstanbul sınırları dâhilinde ve otomotiv sektöründe yapılmış olmasıdır. Bu araştırmada esas olarak anket tarama modeli uygulanmıştır. Araştırma, ankete dayanan veriler üzerinde yürütülmüştür. Müşteri memnuniyeti ölçülmesinde; müşteri, servis de çalışan personel ve işletme sahibi veya üst yönetimin görüşleri arasında ne gibi bir ilişki bulunduğu araştırılmıştır.

Araştırmaya konu olan 3 ana grubun, özellikleri dikkate alınarak hazırlanan anket uygulanmıştır. Bu anket formlarının içeriği aynı olmakla beraber farklı gruplar için anket soruları farklı hazırlanmıştır.**[4]**

Örneğin; Servis sahibi ve üst yönetim için "1. Personeliniz, servise gelen müşterileri güler yüzle karşılıyor mu?" şeklinde sorulmuştur. Müşterilere ise; "1. Servise gittiğinizde güler yüzle karşılanıyor musunuz?", çalışanlara ise; "1. Servise gelen müşterileri güler yüzle karşılıyor musunuz?" şeklinde

sorularak, aynı konuda üç farklı görüş anket yardımıyla alınmıştır. İşveren/Yöneticilere ait diğer sorular Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1:Otomotiv Servislerinde Servis Sahibi Ya Da Üst Yönetim Memnuniyeti Anketi Soruları

Anket Soruları	**Hiç**	**Az**	Bazen	**Çok**	**Her Zaman**
1. Personeliniz, servise gelen müşterileri güler yüzle karşılıyor mu?					
2. Personeliniz, müşterinize servis süresinin sonunda aracı ne zaman teslim edileceğini belirtiyor mu?					
3. Personeliniz, müşteri aracının geçmişe ait bilgilerini kayıt altında tutuyor mu?					
4. Personeliniz, müşterinin her türlü memnuniyetini (konfor, ikram vb.) düşünüyor mu?					
5. Personeliniz, müşteriye aracının değiştirilmesi gereken parçalar konusunda bilgi veriyor mu?					
6. Personeliniz, müşteriye aracının bakım sonrası için tahmini bir fiyat veriyor mu?					
7. Personeliniz, müşterinin aracının nasıl tamir edilmesini gözlemlemek isteğine olumlu yanıt veriyor mu?					
8. Müşterinin aracının aynı arızadan dolayı servise gelmesi halinde bozulur musunuz?					
9. Personeliniz, servisin genel görünümünün iyi olması için elinden geleni yapıyor mu?					
10. Personeliniz, araç kabul fişinin bir nüshasını müşteriye veriyor mu?					
11. Servisiniz, parça değişiminde orijinal parça mı kullanır?					
12. Personeliniz, iş yerinizden şikâyetçi olan müşteriyi arayıp şikâyeti hakkında bilgi alıyor mu?					
13. Personeliniz, stoktaki parçaları kontrol edip eksikleri temin ediyor mu?					
14. Personelinizin araç arızasını çözemediği zaman müşteri aracını satmaya yöneliyor mu?					
15. Personeliniz bakım sonrası test sürüşünde müşterinin aracını istemeyerek zarar veriyor mu?					
16. Personeliniz aracı teslim öncesi son kontrol ve temizliğini yapıyor mu?					
17. Personeliniz, müşterinizin aracını özel işlerinde kullanıyor mu?					
18. Müşteri aracındaki yakıt sizi ilgilendirir mi?					
19. Personel bakım yaparken müşteriniz müdahale eder mi?					
20. Müşteriniz getirdiği ürünün kullanılması konusunda personelinize ısrar eder mi?					
21. Personelinizin, belirttiği arıza ya da bakım dışında olası arızalarla ilgili müşteriye bilgi vermesinden hoşlanır mısınız?					

Birinci soruya verilen cevapların değerlendirilmesi ve AHP sonucu ise;

1. Müşterilerin güler yüzle karşılanması;

Personel (s_{ij}) Değeri	Önem Derecesi	Müşteri (e_{ij}) Değeri	Önem Derecesi	Yönetici (f_{ij}) Değeri	Önem Derecesi	Tümleşik (w_{ij}) Değeri	Önem Derecesi	Standart sapma
4,978	1	4,074	10	4,727	11	4,577	9	0,56

Çalışanlar birinci dereceden bu konuyu önemserken, müşteriler için onuncu önem sırasında yer almış, yöneticiler ise onbirinci önem derecesinde görmüşlerdir. AHP'de ise üç grubun ortak değerlendirilmesi sonucu dokuzuncu önem derecesiyle sıralamada yer almıştır. İşveren/Yöneticilere sorulan 1.nci soru değerlendirmesi ise;

Değerlendirme	**Hiç**	**Az**	Bazen	**Çok**	**Her Zaman**	**Toplam**
1. Personeliniz, servise gelen müşterileri güler yüzle karşılıyor mu?	0	0	1	3	17	21
Frekans ve Geçerli yüzde %	0	0	4,7	14,3	81,0	100

% 4,7 personel bazen güler yüzle karşılarken, %14,3'ü çoğunlukla, %81'i ise her zaman güler yüzle müşteriyi karşıladığı yöneticilerce gözlemlenmiştir.

4. AHP - ANALİTİK HİYERARŞİK PROSES NEDİR?

Farklı kişilerden ve gruplardan dolayı cevaplar eşit ağırlıklara sahiptirler. Bu ağırlıkları bulmak için geliştirilmiş Analitik Hiyerarşi Sürecine (AHP) dayanan bir yaklaşım kullanılmıştır. Bu yaklaşım aşağıda ve Şekil 1. de açıklanmıştır. Her söz sahibi matris için, bu grupları temsilen 50 kişiden oluşan odak grupları belirlenmiştir. Ancak, 50 müşteri, 50 personel ve 21 işyeri sahibi veya üst yönetim değerlendirmeye katılmıştır. Katılımcı sayısının artması çalışmanın daha iyi olmasını sağlayacağı kesindir.

Her katılımcıdan söz sahibi beklentilerini birbirleriyle karşılaştırılmasını isteyen bir AHP anketi hazırlanmıştır. Anketlere verilen cevaplara dayanılarak, her katılımcının önem değerlendirmeleri AHP matrisi olarak adlandırılan bir matriste gösterilir. Daha sonra AHP matrisleri her söz sahibi grup içinde tümleştirilir. Bu işlemde göreceli önem değerlerinin geometrik ortalamaları alınır. Her tümleşik matristen bir karar destek yazılımı olan Excel programı kullanılarak her söz sahibi grup için beklentilerin önem sıralaması hesaplanır. Daha sonra, yine geometrik ortalama kullanımıyla, önceden bulunan müşteri, personel ve işyeri sahibi veya üst yönetim tümleşik AHP matrisleri birleştirilerek tümleşik bir AHP dominant matris elde edilir. Yine Excel kullanılarak beklentilerin tümleşik önem sıralaması bulunur.

5.MÜŞTERİ, PERSONEL VE İŞYERİ SAHİBİ TÜMLEŞİK AHP MATRİSLERİNİN HESAPLANMASI

S_{ijr} r' ninci müşterinin, i' ninci müşteri beklentisini j' ninci müşteri beklentisine kıyasla ne kadar önemli olduğunu gösteren bir sayısı göstersin. i' ninci beklenti j' ninci beklenti ile eşit derecede önemli ise $S_{ijr} = 1$ değerini alır. i' ninci beklenti, j' ninci beklentiden daha önemli ise S_{ijr} en fazla 9 değerini alır. Daima $S_{ijr} = 1 / S_{jir}$' dir. **[5]**

$$\mathbf{S}_{ij} = \left(\prod_{r=1}^{n} S_{ijr}\right)^{1/n} \qquad \text{(Formül No: 1)}$$

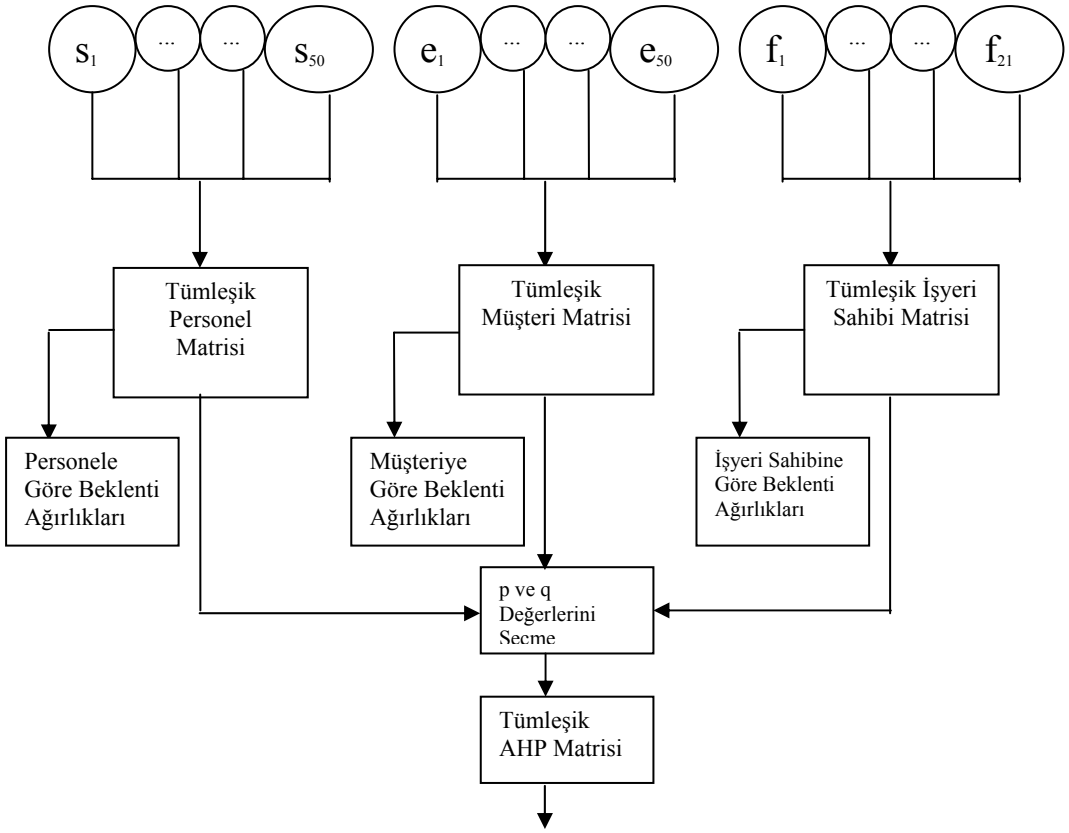
AHP' ye göre $S_{ij} = 1/S_{ji}$

Bu formüle göre personeller (müşteriler, işyeri sahipleri) için i' inci kullanım sıklığının j' inci kullanım sıklığına tümleşik göreceli değerinin elde edilmesi aşağıda verilmiştir. Aşağıdaki formüllerde yer alan "s" personeli, "e" müşterileri ve "f" işyeri sahipleri veya üst yönetimi temsil etmektedir.

$$s_{ij} = \left(\prod_{r=1}^{50} s_{ijr}\right)^{1/50} \qquad ij= 1,2,3.....50 \quad \text{(personel)}$$

$$e_{ij} = \left(\prod_{r=1}^{50} e_{ijr}\right)^{1/50} \qquad ij= 1,2,3.....50 \quad \text{(müşteri)}$$

$$f_{ij} = \left(\prod_{r=1}^{21} f_{ijr}\right)^{1/21} \qquad ij= 1,2,3.....21 \quad \text{(işyeri sahibi veya üst yönetim)}$$



Şekil 1. Beklenti Ağırlıklandırma Yaklaşımı

6. TÜMLEŞİK MATRİSİNİN HESAPLANMASI

Tümleşik söz sahibi matrisi bulunurken, hangi söz sahibi grubun daha önemli olduğuna karar verilir. Eğer müşterilerin önemi yüzde olarak "p" ve işyeri sahiplerininki de "q" olarak ifade edilirse, i' ninci beklentinin j' ninci beklentiye göre tümleşik söz sahibi göreceli önemi şu şekilde bulunur:

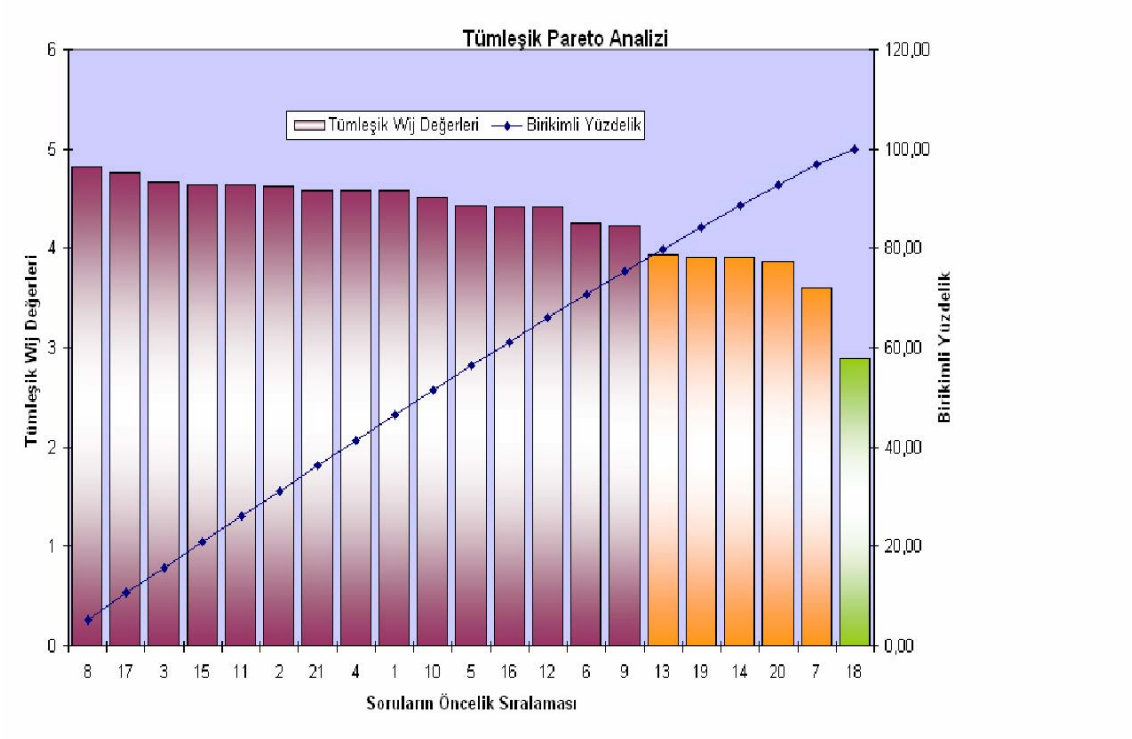
$w_{ij} = ((s_{ij})^p \times (e_{ij})^q \times (f_{ij})^{100-(p+q)})^{1/100}$ (Formül No: 2)

Bu çalışmada her grup için eşit ağırlıklar verilmiştir (p=q=100-(p+q)).

$w_{ij} = (s_{ij} \times e_{ij} \times f_{ij})^{1/3}$ i,j = 1,2,3,.....50

Tablo 2. Tümleşik AHP Sonuç Tablosu

Soruların önem Sırası	wij Değerleri	Soruların eski Sırası	wij Değerleri	Birikimli Toplam	Birikimli Yüzdelik
1	4,577	8	4,823	4,823	5,34
2	4,619	17	4,757	9,580	10,61
3	4,669	3	4,669	14,249	15,78
4	4,579	15	4,639	18,888	20,92
5	4,438	11	4,631	23,519	26,05
6	4,247	2	4,619	28,138	31,17
7	3,612	21	4,584	32,722	36,25
8	4,823	4	4,579	37,301	41,32
9	4,228	1	4,577	41,878	46,39
10	4,520	10	4,520	46,398	51,40
11	4,631	5	4,438	50,836	56,31
12	4,413	16	4,414	55,250	61,20
13	3,937	12	4,413	59,663	66,09
14	3,912	6	4,247	63,910	70,80
15	4,639	9	4,228	68,138	75,48
16	4,414	13	3,937	72,075	79,84
17	4,757	19	3,914	75,989	84,18
18	2,886	14	3,912	79,901	88,51
19	3,914	20	3,873	83,774	92,80
20	3,873	7	3,612	87,386	96,80
21	4,584	18	2,886	90,272	100,00



7. SONUÇLAR

Anket değerlendirmelerinden elde ettiğimiz sonuçlar (Tablo 2'de gösterilmiştir) ve yüz yüze görüşmeler neticesinde aşağıdaki önerilerin servise gelen müşterilerin memnuniyetini arttırmaya yönelik istekleri olarak anket soru sırasına göre şu şekilde sıraladık**.[4]**

a. Müşterinin güler yüzle karşılanması isteği; müşteri memnuniyeti yaratılabilecek, güler yüzle karşılayabilecek bir psikolojinin yaratılması için personelin eğitilmesi gerekir. Güler yüzün bir maske gibi değil gerçekten içten, samimi ve mimikleriyle bu seviyeyi koruyabilecek düzgün konuşma ortamının yaratılması gerekir.

b. Servislerin, aracın bakım sonrası ne zaman teslim edileceği konusunda açık ve kesin olması ve sözünün arkasında durması ve söz verildiği teslim tarihinde aracı teslim etmesi gerekir. Bunun için servislere uygun hazırlanacak bir yazılım programıyla termin planı ve servis sırası hazırlanmalı ve müşteriye sunulmalıdır.

c. Aracın geçmişine ait bilgiler; aracın rahat ve güvenli trafiğe çıkışı açısından önemlidir. Müşteri bilinçli olmayabilir. Müşterinin bilinçlendirilmesi gerekir. Personelin ise bu konuda zamanım yok bir de aracın bilgilerini bilgisayara mı gireceğiz dememesi gerekir. Servis sahiplerinin bu konuda gereken titizliği göstermesi ve yazılım programı hazırlaması, personel görevlendirmesi gerekir.

d. Müşteri servise geldiğinde, aracının arızasının giderilmesi esnasında her türlü konfor ve ikram gibi ihtiyaçlarının karşılanmasından hoşnut olacağını bildirmiştir. Müşterinin yeterli düzeyde memnun edilebilmesi için ayrı bir çalışması yapılabilir. Ya da öneri kutusu açarak saatlerce sürecek bir arızanın giderilmesi esnasında müşterinin canının sıkılmaması için ne gibi etkinliklerin yapılması konusunda (internet cafe ortamı, TV, bilgisayarda tavla, satranç, vb. oyunlar) müşterinin görüşleri alınması ve ortamın sağlanması gerekir.

e. Müşterinin aracının hangi parçasının değiştirildiğini bilmesi gerekir. Personel, müşteriyi hangi parçanın, neden değiştirileceği konusunda bilgi vermesi gerekir. Müşterinin memnun olması sağlanır.

f. Müşteriye bakımdan önce tahmini bir fiyat verilmesi gerekir. Onarım sırasında personel tarafından meydana gelen zararların müşteriye ödettirilmemesi konusunda gerekli özen gösterilmeli ve müşteri inandırılmalıdır.

g. Servis personeli kendine müdahale eden ukalâ müşteriden hoşlanmıyor ama müşteride ne yapıldığını görmek istiyor. Müşteri ile servis hizmeti veren personelin birbiriyle diyaloga geçmeden görsel izlemeye izin verilecek yöntemlerin geliştirilmesi gerekir. Araç tamir edilirken, personele müdahale edemeyecek şekilde camekân arkasından müşterinin izlemesi veya oturduğu yerden monitörden veya bilgisayardan servis içinin gösterilmesi ya da internet vasıtasıyla kendi aracının hangi saatte ne işlem yapıldığını servise gelmeden izleyebilmesi sağlanmalıdır.

h. Müşteri aynı arızadan dolayı servise tekrar gelmekten hiç hoşnut olmayacağını belirtmiştir. Parça sökme takmalarda ve ayarlarda gereken özenin gösterilmesi gerekir. Personelin de işini çok dikkatli yapması gerekir. Eğer personel bir yerlerde hata yapıyorsa bu onun dikkatsizliğini veya bilgi eksikliğini gösterir. Bu gibi durumlarda firma yöneticileri, gerek teknik bilgi açısından gerekse teknik altyapı ve teknolojik açıdan personelini eğitmesi ve gerekli yatırımı yapıp tekrar gelişleri engellemeli ve yapılanı kontrol sistemi geliştirilmelidir.

i. Yetkili servislerin genel görüntüsü standart ve mimari bakımdan özel servislerden daha iyidir. Yetkili servisler belirli periyotlarla denetlenirken özel servisler ise sadece patronun denetimi altında olduğu biliniyor. Bütün yetkili servislerin hangi il ve ilçede olursa olsun hepsinin aynı yapıda dizayn edilmesi gerekir. Müşteri farklı servislere gittiğinde hep aynı servise gidiyormuş gibi yabancılık çekmeden sadece çalışanların farklı olduğu servis görüntüsü uygulanabilir. Ne kadar düzenli ve temiz bir servis olursa, müşteri bakıma getirdiği aracına da aynı titizliğin gösterileceğini düşünür.

j. Araç kabul fişinin verilmesi, aracın hangi gün ve tarihte teslim alındığı ya da nelerin arıza olarak bakılacağı konusunda müşterinin elinde bilgi olması memnuniyet bakımından gerçekten önemseniyor. Araç kabul fişinin müşteriye verilmesi konusundaki hassasiyeti müşteriler anketimizde belirtmektedir. Mutlaka kabul fişi sistemi uygulanmalıdır.

k. Günümüzde çıkma parçaların ya da yan sanayi parçaların orijinal parçaymış gibi satıldığı gelen şikâyetler arasındadır. Yetkili servisler denetim altında oldukları için bu konuda daha güvenlidir. Bu yüzden müşterilerde yetkili servislere doğru yönelim artmaktadır. Orijinal parça kullanımı bazen avantajlı olsa da bazen de dezavantajlı olmaktadır. Aracın değeri düşükse gelir durumu düşük olan müşteriler orijinal parça yerine yan sanayi parçalarının kullanılmasını tercih etmektedirler. Araçları yeni ve pahalı olan müşteriler ise orijinal parça kullanımını tercih etmektedirler. Bu konuda güven ortamının sağlanması gerekir. Orijinal parçalarda, bir hologram sistemi veya bu parçaların üzerine konulacak orijinal parça olduğunu gösteren üretici firmanın ambleminin olması veya benzer önlemlerin alınması gerekir. Parça üzerindeki barkotla takip edilebilirlilik sağlanmalıdır.

l. Şikâyetçi olan bir müşterinin sorununu çözmek, onlarla ilgilenmek servislerin görevidir. Amaç müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratmaktır. Servis çalışanlarının bu konuda bilinçlendirilmesi gerekir. Müşteri ne kadar çok şikâyet ederse, servisler de kendilerini o kadar çok iyileştirip hatalarını düzeltme fırsatı bulurlar. Mümkün olduğu kadar müşteri şikâyetleri konusunda servislere Müşteri İlişkileri Departmanı kurulmasını öneriyoruz. Bu bölümde görevli Müşteri İlişkileri Uzmanı, müşterinin daha sonra kaç kilometrede geleceğini; müşteri servisten çıktıktan birkaç gün sonra onu telefonla arayıp şikâyetinin giderilip, giderilmediğini ve memnuniyetini sorgulamalıdır. Müşteri ile sürekli diyalog halinde olmalı ve müşterinin memnun abone olarak kalmasını sağlamalıdır.

m. "Stok demek para demektir" düşüncesine sahip olan yöneticiler, stokta olmayan parçalar için gereksiz zaman uzamalarına ve kullanım kayıplarına neden olmaktadırlar. Bu da müşteri tarafından hoş karşılanmamaktadır. Servisler yedek parçaya büyük miktarlarda para bağlamak istemiyorlar. Ama parça gerekli olduğunda kısa sürede bu sorunu çözüyorlar. Bu tür olaylarda en fazla parçanın ne zaman kullanıldığı, hangi aylarda, hangi dönemlerde, hangi modellerin, hangi parçalarının daha çok değiştiğinin bir bilgisayar vasıtasıyla istatiksel program hazırlanabilir. Böylelikle bu verilere bakarak ellerindeki stoğu ayarlayabilirler ve müşterinin aracını gereksiz bekletmemelidirler.

n. Teknolojinin hızla gelişmesiyle gittikçe elektronik hale gelen parçaların kontrolü, bakımı, değişimi ve onarımı teknik bilgi gerektiriyor. Eğer onarımı yapılamayan ya da tamiratı tam olarak çözülemeyen bir aracın müşteri tarafından bıktırılmış, ya da giderilemeyen arızalar müşteriyi en sonunda aracını sat kurtul mantığıyla hareket etmesini sağlıyor. O noktaya getirmeden servislerin yeterli teknik bilgi ve donanımda olması müşteri tarafından da tercih edilmektedir. Müşteri memnuniyeti açısından da teknik bilgiye sahip personelin istihdamı ve de teknolojik donanımın olması öncelikli konu haline gelmelidir. Eğer bir arıza tamir edilemiyorsa giderilemiyorsa müşteri memnun değil demektir. Müşteri memnuniyeti açısından personelin teknik bilgi ve donanıma sahip olması gerekir.

o. Özellikle çırak ve stajyer öğrenciler otomobil kullanmayı ve öğrenmeyi çok severler. Müşteri aracının bu kişilerden korunması ve güvenli emin ellere teslim edilmesi için yetkili servislere gitmektedir. Servis bu güveni sağlayamıyorsa müşterisini kaybeder. Aracın kullanımı ile ilgili tabiî ki test sürüşü yapılacaktır. Test sürüşü yapıldıktan sonra araç, müşteriye arıza giderilmiştir deyip onaylanarak verilmelidir. Test sürüşüne yeter ve gerek şartları sağlayan ehliyetli personelin çıkması gerekir. Kimlerin araçları teste çıkaracağı konusunda bir talimatın hazırlanması gerekir.

p. Mutlaka servisteki otomobilin iş bitiminde son kontrol ve temizliği yapılmalı ve de kayıt altına alınmalıdır. Hatta imza karşılığında müşteriye aracı teslim edilmelidir. Son kontrollerde neler yapıldığı teyit edildikten sonra hem ustabaşının imzalaması hem de müşterinin kontrol listesindeki temizliklerin yapılıp yapılmadığını kontrol ettikten sonra aracını teslim alması gerekir.

q. Müşterinin aracı kesinlikle personelin özel işlerinde kullanılamaz. Müşteri açısından baktığımızda da izinsiz kullanımı müşterinin affetmeyeceği kesindir. Personelin daha dikkatli davranması gerekir. Personelden taahhütname alınmalı ve bu taahhütnamede iş akdinin sona erdirilmesi gibi hükümlerin yer alması gerekir. Ya da iş sözleşmesinde belirtilmelidir.

r. Aslında ne müşteri ne personel ne de servis yetkilisi aracın yakıtını önemsemiyor. Araç deposunda ne kadar yakıt bulunduğu ve aracın kaç kilometrede olduğu, göstergelere bakılarak kayıt altına alınabilir. Kayıt altına alındığı takdirde aracın test sürüşünde kaç kilometre yol kat ettiği öğrenilebilir. Böylece test sürüşünün dışında aracın kaçak olarak kullanılıp kullanılmadığı rahatlıkla görülebilir. Bu konuda kayıt sisteminin geliştirilmesi ya da mevcut kayıt sisteminde yer verilmesi gerekir.

s. Bakım esnasında, personel müşterinin kendisine sözlü müdahale etmesinden hoşnut olmamaktadır. Müşteri personelin teknik bilgisinin eksikliğini fark ederse müdahale etme girişiminde bulunabilir. Personel işi konusunda yeterli teknik bilgiye sahip olursa müşterinin müdahalesiyle karşılaşmaz. Bu bakımdan teknik eğitim ve müşteri ilişkileri konusunda personel bilgilendirilmeli, müşteri için ise uyarı levhaları asılmalıdır.

t. Bazen müşteri kendi parçasını dışarıdan satın alıp takılması konusunda ısrar edebilir. Ancak müşterinin getirdiği bu parça da orijinal olmayabilir ya da arızalı çıkabilir. Servis bu konuda müşteriyi bilgilendirmelidir. Karşılıklı güvenin sağlanması konusunda gerekli önlemler servisler tarafından alınmalıdır. Böylece dışarıdan getirilen bir parçanın ısrarla taktırılması konusunda problem olmayacaktır. Ancak servis önceden işçilik ücretini belirtmeli asla parçanın ücretini işçilikle beraber istememelidir.

u. Müşteri, belirtilen arızalar dışında olası arızalar çıkarsa, bu bilginin bildirilmesi konusunda gerekli titizliğin gösterilmesini istiyor. Hatta personel de belirtilen arıza dışındaki olası arızanın müşteri tarafından gözlemlenmesini istiyor. Böylelikle personel kendisi ile ilgili olası şikâyetlerin önüne geçebilir. Bu bilginin müşteriye bildirilmesi konusunda müşteri ile mutabık kalınarak memnuniyet sağlanacaktır.

8. ÖNERİLER

Personel ve işveren/yönetici müşteri memnuniyetinin oluşturulmasında etken olan taraflardır.

Servislerin teknolojik alt yapısının oluşturulması, bazı yazılım programlarının devreye alınması, halkla ilişkiler bölümünün kurulması servis işletmelerine mali yük getireceği bir gerçektir. Ancak müşterinin insan olduğu unutulmamalıdır. Her ne kadar servis hizmeti otomobile uygulansa da sonuçta otomobilin kullanıcısı ya da sahibi için müşteri memnuniyeti araştırılmıştır. İnsan egosu hiçbir zaman tatmin olmaz bir arzu ve isteğe sahiptir. Servisler bu yenilik ve müşteriyi cezbeden iyileştirmeleri kademeli olarak yapması ise ayrıca dikkate alınması gereken bir unsur olarak görmekteyiz.

Kısaca servislerde, yapılan anket sonucunda ortaya çıkan olası iyileştirmeleri maddeler halinde sıralayacak olursak;

1. Müşteri bilgileri kayıt programı hazırlanması,
2. Müşteri/Halkla ilişkiler bölümünün kurulması,
3. Teknik altyapı ve teknolojik açıdan personelin yeterlilik ve bilinç bakımından eğitilmesi ve programlanması,
4. Servisin genel görüntüsünün renk, estetik ve mimari görüntüsünün düzenli, modern ve temiz olması, konforun sağlanması,
5. Kayıt sisteminin bilgisayar ortamına aktarılarak geliştirilmesi,
6. Bakım sonrası için tahmini fiyatlar için bilgisayar programlarının hazırlanması,
7. Bakım sırasında müşterinin her türlü memnuniyetinin (konfor, ikram, internet cafe, bilgisayar oyunları, bilardo vb.) düşünülmesi, teknik bilgi ve araç donanımları hakkında görsel (tv, projeksiyon yansısı vb.) yayınların yapılması,
8. Müşteri ile personelin birbiri ile diyaloga girmeden görsel izleme yöntemlerinin geliştirilmesi (camekân arkasından) bilgisayardan, internetten izleme sistemlerinin oluşturulması,
9. Araç, bakım onarım geçmiş bilgilerine ait yazılım programlarının geliştirilmesi,
10. Karşılıklı güven ortamını sağlayacak, sıcak ve samimi diyaloglar kurulması,
11. Araç kabul fişinin oluşturulup verilmesi,

Mevcut ya da yeni açılacak servislere yardımcı olmak bakımından önemli katkı sağlayacağını düşünüyoruz.

Bu alanda çalışma yapacak akademisyen ve araştırmacılara ise önerilerde bahsettiğimiz konuların projelendirilmesi ve kullanılabilecek şekle sokulmasında önemli görevler düşüyor. Belli bir otomobil markasının servisleri veya özel servislerin yapılandırılması konusunda yeni fikirler oluşturduğu düşüncesindeyiz.

KAYNAKLAR

[1] ANDERSON,E.; FORNELL,C.W.; LEHMANN,D.R.; "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability", *Findings,* Sweden, **(1994)** pp.55.

[2] ISRAEL,J.T. "Steps to Create A Successful Customer Satisfaction Measurement System", *http://www.altavista.com,* **(2003)**.

[3] BEYLİKÇİ,Y.F.: "Müşteri Memnuniyetinin Artmasının Avantajları", *TMMOB Makine Mühendisleri Odası IX. Otomotiv ve Yan Sanayi Sempozyumu,* İstanbul, Türkiye, **(2005)** 223-225.

[4] OKKALI. M.,; "Otomotiv servislerinde, müşteri memnuniyeti üzerine bir araştırma ve öneriler", *M.Ü.Fen Bilimleri Ens. Yüksek Lisans Tezi,* İstanbul, Türkiye, **(2006)**

[5] BAĞCI,Ö.: "Teknik ve Meslek Liseleri Metal Bölümlerinin İş ve İşlem Yapraklarının Geliştirilmesi ve Bilgisayar Ortamında Çizimi" *Yüksek Lisans Tezi,*M.Ü.Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Türkiye **(2002)**

ALTI SİGMA YÖNTEMİNİN ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE UYGULANABİLİRLİĞİNİN ANALİZİ

İbrahim KARAGÖZ
Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Mustafa NURSOY
Abant İzzet Baysal Üniversitesi

ÖZET

Altı Sigma; çevrim zamanının kısalmasını sağlayan, hata oranını sıfıra yakınlaştıran, değişkenliği azaltarak işletme içindeki belirsizlikleri ortadan kaldıran, yeniden işleme maliyetini ortadan kaldıran, üretim maliyetlerini düşüren ve en önemlisi kâr oranlarını artıran, bir yönetim tekniğidir. İşletmeye bu kadar yüksek oranlarda katma değer sağlayan ve kaliteyi arttıran Altı Sigma tekniği ne yazık ki Türkiye'de hak ettiği değeri hala daha bulamamıştır.

Türkiye'deki işletmelerin %90'dan fazlasını KOBİ'ler oluşturmakta ve üretilen katma değerin %25'den fazlasını da KOBİ'ler sağlamaktadır. Maliyetlerin düşürülmesi ve kâr oranının arttırılması KOBİ'lerin en önemli sorunları arasında olduğuna göre, Altı Sigma tekniğinin KOBİ'lerde uygulaması oldukça önemli bir konudur. Bu çalışmanın temel amaçları, Altı Sigma tekniğinin tanıtılması ve bir KOBİ'de uygulanabileceğini göstermektir.

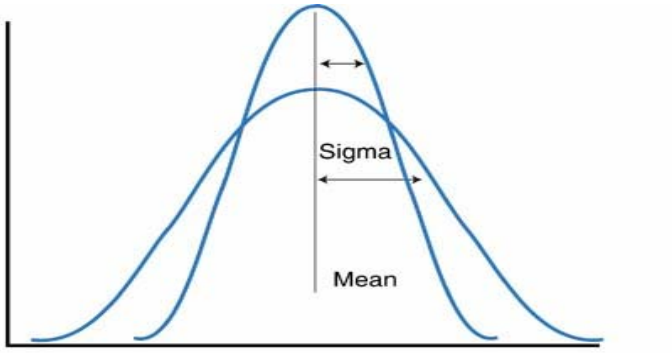
Anahtar kelimeler: Altı Sigma, KOBİ, Kalite

1.GİRİŞ

Yunan alfabesindeki harflerden biri olan Sigma (σ), İstatistik alanında verideki değişkenliği ifade eden standart sapmanın simgesi olarak kullanılır. Standart sapma, gözlem değerlerinin ortalamadan sapmalarının ortalama ölçüsüdür. Terimler arasındaki fark artıkça standart sapma büyür, azaldıkça küçülür. Terimlerin hepsinin müşterinin talepleri doğrultusunda belirlenmiş olan ve merkezi çizgi adı verilen değerde olması durumunda, standart sapma değeri sıfır olur (Sıfır Hata).

Günümüzde işletmeler yaklaşık olarak 4 σ seviyesinde değişkenliği kabul ederek ürün veya hizmet üretmektedir. Üretim sürecinde değişkenlik, istenmeyen bir durumdur. Değişkenliğin yüksek olması direkt olarak müşteriye yansıyorsa, bu durum daha da kötü sonuçlar doğuracaktır. Örneğin müşteriye söylenecek, "buzdolabınızı teslim etme süremiz 1-2 ay arasında değişmektedir" sözü müşterinin memnuniyetsizliğini, sonuç olarak da müşteri kaybına neden olmaktadır. Dave Schulenberg'in dediği gibi, "Müşteriler ortalamaları değil değişkenliği fark eder" (George, 2005). Altı Sigma, istatistik yöntemler kullanarak değişkenliği azaltmayı hedeflemektedir. Bu sayede hata oranı azalır, çevrim süresi kısalır ve müşteri memnuniyeti artar. Altı Sigma'da hedeflenen hata sayısı, milyonda 3.4 hatadır.

Burada dikkat edilmesi gereken husus; σ değişkenlik demek olduğuna göre, 6 σ demek, 6 kat değişkenlik anlamına gelmemektedir. Süreç içersindeki değişkenliği azaltılarak 6 σ aralığına kadar olan değerlerin kabul edilebilir olmasıdır (Şekil 1).



Şekil 1. Altı Sigma Dağılımı (www.jci.com)

2. TEORİK TEMELLER

2.1. Altı Sigma(6 σ)

Altı Sigma'nın tarihi gelişimine baktığımızda, bu konuda ilk çalışmaların 1798'de Eli Whitney'e verilen 10.000 adet tüfek üretme sözleşmesi ile başladığı görülmektedir. Eli Whitney ürettiği tüfeklerde, bütün parçalarının ölçülerinin belirli bir tolerans aralığı içersinde olmasını sağlayarak değişkenliği azaltıp standartlaştırmayı sağlamıştır.

Carl Friedrich Gauss'un (1777-1855) aynı yıllarda ortaya koyduğu Normal Dağılım eğrisi (Çan Eğrisi) Altı Sigma tekniğinin temelini oluşturmaktadır.

1920'lerde ise Walter A. Shewart 3 sigma (3σ) sapmalı süreçlerin düzenleme gerektirdiğini belirlemiştir.1924'de Walter A. Shewhart'ın görüntü ve analiz formu isimli yeni veri toplama yöntemi İstatistiksel Kalite Kontrol'ün başlangıcı olarak kabul edilmektedir.

İkinci Dünya savaşının sonunda yeniden yapılanma sürecine giren Japonya, başarının anahtarını *kalite* olarak görerek Japon Kalite Hareketini başlatmıştır. Bu süreçte, 1950 yılında Dr. Edward Deming tarafından Japonya'da başlatılan konferanslar meyvelerini çok kısa bir zamanda vermeye başlamıştır. 20 yıl boyunca Kalite konusunda yapılan hamleler sonucunda Japonya kalite'de Amerika ile yarışmaya başlamıştır. 1973 petrol krizi daha az yakıt tüketen Japon otomobillerine olan talebi artırdı. 1980 yılında Philip Crosby mükemmellik için çaba gösterilmesi gerektiğini vurguladı.

1987 yılından itibaren her alanda ortak standartlar belirlenmeye çalışıldı. Yine 1987 yılında Motorola şirketi Malcolm Baldrige Ulusal Kalite ödülüne sahip oldu. Motorola bu ödülü, Altı Sigma yöntem bilimine yönlenmesi sayesinde kazanmıştır. Motorola'da Bob Galvin'in liderliği ile kalite iyileştirme çabaları hız kazanmıştır. Motorola yöneticileri ve Bill Smith süreç kapasitesi ve ürün spesifikasyonları kavramlarını birleştirdiler. Milyonda hata olasılığını ölçmek için çalışmalar yaptılar. Bu çalışmaları şirketin kalite kültürü olarak benimsediler. 1988 yılından itibaren Motorola şirketi 16 milyon dolardan fazla kazanç sağladığı bu tekniği ve uygulamaları diğer firmaların paylaşımına açtı. Altı Sigma Motorola firmasının tescilli bir markasıdır.

2.2. Türkiye'de Altı Sigma

Türkiye'de Altı Sigma konusunda çalışmalar ilk olarak 1995 yılında TEI (Tusaş Engine Industries) tarafından uygulandı. Başta istatistik olmak üzere yoğun eğitim programları sonucunda 1996 yılında ilk uygulamaları başladı. 2004 yılına kadar 200'ün üzerinde proje üretildi. 2004 yılı için 500 olarak hesaplanan fabrika toplam milyonda hata olasılığı değeri, Altı Sigma projeleri neticesinde Kasım ayı itibariyle 290 olarak gerçekleşti.

1997 yılından itibaren Altı Sigma konusunda çalışmalar yapan bir diğer kurum da ASELSAN olmuştur (www.altisigma.com). 1998 yılına kadar Türkiye'de sadece askeri sanayide kullanılan Altı Sigma, bu yıldan itibaren özel şirketler tarafından da uygulanmaya başlandı.

"Arçelik'te 1998 yılının ikinci yarısında üretim sürecindeki sorunlara öncelik veren Altı Sigma projeleri tanımlanmış, 2002 yılında da üretim dışı süreçlerde mükemmelliğe ulaşılması ve Altı Sigma Metodolojisi'nin yayılması amacıyla çalışmalar başlamıştır. Arçelik'te Altı Sigma felsefesinin ana unsurlarını; liderlik, yaratıcılık, müşteri merkezli düşünce, yapılan her işte hız ve verimlilik, bir başka deyişle her alanda mükemmellik oluşturmaktadır." Bu çalışmalar sonucunda Arçelik 2004 yılının sonu itibariyle Altı Sigma projesinden yaklaşık 14 milyon Euro kazanç elde etmiştir (http://www.arcelikas.com.tr/Cultures/tr-TR/Kurumsal/ ArcelikKaliteYolculugu/6SigmaMetodolojisi).

1999 yılında Vitra Seramik fabrikası Altı Sigma uygulamalarına başladı. 2002 ve 2003 yılları toplam getiri 2 bin doların üstünde olmuştur (Ersoy, 2004:35).

2000 yılından itibaren diğer büyük şirketler Altı Sigma konusunda çalışmalar yapmaya başlamıştır. İlginin artmasıyla birlikte bu tarihten itibaren danışmalık şirketleri Altı Sigma eğitimlerine ağırlık vermiştir.

Sabancı Holding tarafından da Altı Sigma çalışmaları yapılmıştır. "Şubat 2000'de SASA-DuPontSA'da uygulanmaya başlanmış olan Altı Sigma, iki yıl gibi kısa bir sürede büyük hız kazanarak son derece başarılı noktalara ulaştı. SASA- DuPontSA'da biten 5 proje olup, bunların toplam getirisi 1.347.000 $ oldu." (www.altisigma.com).

Ford Otosan Altı Sigma çalışmalarına 2000 yılında başladı. "Dört yıl içerisinde 23 siyah, 450 yeşil kuşak yetiştirilebilmiş, tamamlanan 153 proje sayesinde 20 milyon dolara yakın bir kazanç sağlanmıştır." (Üsküp, 2004:30).

Türkiye'nin en büyük şirketlerinden biri olan Borusan, 2002 Mayıs ayında Altı Sigma uygulayan şirketler arasına katıldı. Borusan yetkilileri, Altı Sigma katma değeri sayesinde 2007 yılı ciro hedeflerini 2 milyar dolar olarak hedeflediklerini bildirdiler. (http://www.borusan.com.tr/6sigma/sigma.asp).

2.3. Altı Sigma'nın Altı Teması

Altı Sigma'nın birçok teması bulunmaktadır. Bu temalar içersinde en çok göze çarpanlar altı başlık altında toplanabilir.

1. Müşteri odaklıdır. Hedef hatalı ürün sayısını sıfıra yaklaştırmak olduğu için, müşteri memnuniyeti ilk plandadır. Altı Sigma'da performans ölçümleri müşteriyle başlatılır (Pande; 2004).

2. Verilere dayalı yönetim gerektirir. Altı Sigma yaklaşımı, iş performansını değerlendirme açısından hangi ölçümlerin kilit konumda olduğunu netleştirmekle işe başlar; sonra da kilit değişkenleri tanımlayacak ve sonuçları optimize edecek biçimde veri ve analizler uygulanmaktadır (Pande;2004).

3. Sürece odaklanma ve iyileştirme sayesinde hatanın oluştuğu noktadan öncesinin de mercek altına almak gerekmektedir.

4. Altı Sigma proaktif bir sistemdir. Olay olmadan sorunların görülmesi ve giderilmesini gerekmektedir. Tepkisel olmaktan yana değildir.

5. Sınırsız işbirliği sayesinde şirket içi çalışanların hepsi projelerde görev alabilmektedir. Kaliteyi artırmak adına şirket içinde tedarikçiden müşteriye kadar olan süreçte herkesin üstüne düşen görevler bulunmaktadır. İletişimsizlik ya da çekişmeler şirket için büyük maddi kayıp demektir.

6. Nihai hedef mükemmeli yakalamaktır. Mükemmeli yakalarken başarısızlığa karşı hoşgörülü olunması istenmektedir. İlk bakışta tezat gibi görünen bu davranış esasında çalışanların mükemmele olan yolculuklarında risk almasını sağlamaktır. Risk almaktan korkan kişi hata yapar, aynı zamanda mükemmeli yakalayamaz (Pande, 2004:109).

2.4. Altı Sigma'da Roller

Altı Sigma projelerinde çalışan üyeler görev aldıkları proje sayısı, aldıkları eğitim ve başarıları oranında gruplara ayrılırlar. Uzakdoğu savaş sanatlarından esinlenerek roller kara kuşak, yeşil kuşak vb. olarak ayrılmıştır.

Üst Kalite Konseyi: İşletmelerde üst yönetimin desteği olmadan yapılan her çalışma belirli bir süre sonra yok olmaya mahkumdur. Kalite yönetimi, üst yönetimin desteği ve onayı olmadan asla uygulanamaz. Üst yönetimin Altı Sigma'nın sağlayacağı katma değere inanmış olması gerekir. Üst yönetimin görevleri:

1) Altı Sigma girişimi bünyesindeki rolleri saptamak ve bunun alt yapısını oluşturmak.
2) Projeler seçmek ve bunlara kaynak aktarmak.
3) Projelerde sağlanan ilerlemeyi düzenli olarak değerlendirmek.
4) Altı Sigma çabalarının, şirketin net karını nasıl etkilediğinin niceliksel olarak saptanmasına katkıda bulunmak.
5) En iyi uygulama örneklerini çalışanlarla ve ihtiyaç halinde tedarikçilerle ve müşterilerle paylaşmak.
6) Projelerin önündeki engelleri kaldırmak (Altı Sigma Yolu; 152).

Altı Sigma Koordinatörü: Üst Kalite Konseyi'nin her zaman toplanması mümkün olmadığından ani kararların bir sonraki Kalite Konseyi toplantısını beklemesi imkansız olacaktır. Bu nedenle, Altı Sigma tekniğinde üst düzey yönetimden bir kişinin projeye önderlik etmesi şarttır. Bu koordinatörün görevleri:

1) Altı Sigma eğitim planlarını hazırlamak ve eğitimin plana uygun olarak icrasını sağlamak,
2) Gerektiğinde Altı Sigma konusunda, eğitim kuruluşları, danışmalık şirketleri ve diğer ilgili kuruluşlardan yardım almak,
3) Proje seçimi ve takımların oluşturulmasında kalite şampiyonu/şampiyonlarına yardımcı olmak,
4) Takımların ihtiyaçlarını değerlendirmek, uygun gördüklerinden yetkisi dahilinde olanları tedarik etmek, yetkisini aşanları üst kalite konseyine teklif etmek,
5) Tüm iyileştirme projelerini takip etmek ve elde edilen sonuçları bir rapor halinde üst kalite konseyine sunmak, şeklinde özetlenebilir (www.kaliteofisi.com).

Proje Şampiyonu (Sponsor): Projeleri saptayan ve izleyen yetkili kişidir. Projenin başında durmak zorunda olmamasına karşın projenin sorumluluğunu sponsor'dadır. Bunların görevleri:

1) İyileştirme projelerinin işletme amaçları ile uyumlu olmasını sağlamak,
2) İyileştirme takımlarının kaynak ihtiyaçlarını yönetim temsilcisine bildirmek,
3) İyileştirme takımları arasında koordineyi sağlamak,
4) Hızını yitiren çalışmalara müdahale etmek, gerektiğinde kapsam değişikliği, yeni personel görevlendirmesi vb. tedbirler almak,
5) İyileştirme projelerinin tamamlanma sürelerini belirlemek, şeklinde özetlenebilir.

Uzman Kara Kuşak: Altı Sigma projeleri oldukça zaman ve emek gerektiren projelerdir. Günlük akışı düzenlemek ve rehberlik etmek için görevlendirilen kişiler Uzman Kara Kuşaklardır. Bunların görevleri:

1) İyileştirme takımlarına başta istatistik yöntemlerin seçimi ve kullanımı olmak üzere her konuda teknik destek sağlamak,
2) Kalite Şampiyonlarına projelerin tamamlanma sürelerinin belirlenmesinde yardımcı olmak,
3) İyileştirme projelerinden elde edilen sonuçları yönetim temsilcisi için bir araya getirmek ve özetlemek, şeklinde özetlenebilir.

Kara Kuşak: Altı Sigma projelerinden birinci derece sorumlu olan kişidir. Süreç iyileştirme ve tasarım çalışmalarını yürütür. Daha önceden birkaç iyileştirme projesini başarıyla bitiren kişilere verilen ünvandır. Müşterinin istekleri ve memnuniyeti doğrultusunda yürüteceği projelerde, projenin geleceğini şekillendirir.

Yeşil Kuşak: Bir sürecin ölçümü, analizi ve iyileştirmesi konusunda yardımcı olur. Çoğunlukla projelerde yarı zamanlı çalışan kişilerdir. Bir veya birden fazla projeye dahil olabilir hatta ufak çaplı projelerden sorumlu olabilirler. Yeşil Kuşakların temel istatistik yöntemlerini bilmeleri ve bilgisayar yardımı ile analiz yapabilecek düzeyde olmaları gerekir. Yeşil Kuşakların ortalama iki haftalık basit eğitimler alması yeterlidir.

Sarı Kuşak: Bir diğer ifade ile proje ekip üyeleri, proje uygulamalarında destek vermek üzere görevlendirilirler. Sarı Kuşaklar projenin uygulandığı süreçteki kişiler arasından seçilirler. Bizzat sürecin içersinde yer alan kişiler oldukları için projelere olan katkısı çok büyüktür. Sarı kuşakların üstlendikleri bazı görevler bulunmaktadır (Altı Sigma Forum, Nisan 2005:64).

2.5. Altı Sigma İyileştirme Çevrimi

Altı Sigma çevrimi, DMAIC (Define- Measure - Analyze - Improve – Control) olarak belirlenen beş aşamalı bir süreçtir. Yapısı bakımından Deming'in PDCA(Plan –Do–Check–Act) döngüsüne benzer.

Tanımla (Define): İşletme için hedeflerin tam ve düzgün olarak açıklanması büyük önem taşır. Bu nedenle şu üç soruya cevap verebilmek gerekir(Pande;2004):

1) Değişmemesi gereken süreçler nelerdir?
2) Müşterilere sunulan ürünler ve/veya hizmetler nelerdir?
3) Süreçlerin kuruluş içindeki akışı nasıldır?

En önemlisi, hedefleri müşterilerden elde edilen bilgilerle belirlemektir. Herhangi bir pazar araştırması yapmadan "müşterinin ihtiyaçlarını biz çok iyi biliyoruz" diyerek yola çıkmanın sonucu hüsran olabilir. Gelecekte ayakta kalan şirketler müşterinin ihtiyaçlarına zamanında ve doğru bir şekilde cevap verebilen şirketler olacaktır. En üst seviyedeki hedefler ise, genişçe bir müşteri sadakati ya da artan pazar payı veya daha çok çalışan memnuniyeti gibi organizasyonun stratejik hedefleri olacaktır. Müşterilerle, hissedarlarla ve çalışanlarla doğrudan paylaşımla hedefler edinin (Pyzdek: 2003: 238).

Ölç (Measure): Ölçmeden iyileştirme yapmak yanlış bir karardır. Var olan sistemin ölçülmesi ve mevcut durumla müşteri ihtiyaçlarının ne şekilde karşılandığının öğrenilmesi önemlidir. Amaç(lar)a yönelik gelişmeyi izlemeye yardımcı olacak geçerli ve güvenilir ölçümleri yerleştirmek gerekir (Pyzdek: 2003: 238).

Analiz et (Analyze): Sistemin ya da sürecin mevcut performansı ile arzu edilen hedef arasındaki boşluğu ortadan kaldırmak için yöntemleri saptamak adına sistem analiz edilir. Mevcut ana hatlar belirleyerek başlanır. Veriyi anlamanıza yardımcı olması için keşifçi ve betimsel veri analizler kullanılır. Analizlere rehberlik etmesi için istatistik araçlar kullanılır (Pyzdek: 2003: 238).

Geliştir (Improve): Sistem sürekli geliştirilir. Bir şeyleri daha iyi, daha ucuz ya da daha hızlı yapmak için yeni yollar bulmak konusunda keşfedici çalışmalar yapılır. Yeni yaklaşım için proje yönetimini ve diğer planlama ve yönetim araçları kullanılır. Gelişimi geçerli ve devamlı kılmak için istatistik yöntemler kullanılır (Pyzdek: 2003: 238).

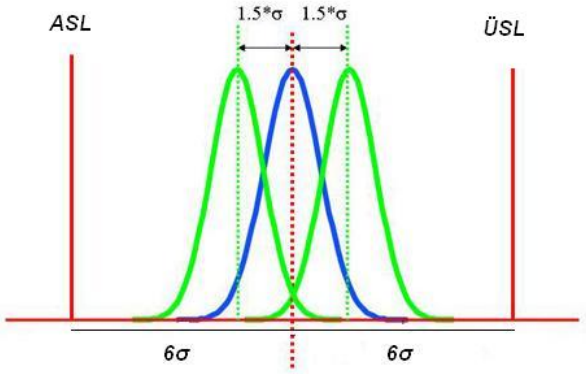
Kontrol et (Control): Yeni sistem kontrol edilir. Tazmin ve teşvik sistemlerini, politikaları, prosedürleri, MRP'yi, bütçeleri uyarlayarak, yönergeleri ve diğer yönetim sistemlerini işleterek geliştirilen sistemler kurumsallaştırılır. Dokümantasyonun doğru olduğundan emin olmak için ISO 9000 gibi kalite yönetim sistemlerinden istifade edilebilir. Yeni sistemlerin kararlı ve düzenli biçimde işlediğini izlemek için istatistik araçları kullanılır (Pyzdek: 2003: 238).

2.6. Ortalamadan Sapma

Motorola tarafından Altı Sigma konusunda yapılan çalışmaların neticesinde, uzun dönemdeki standart sapma, kısa dönemdeki standart sapmanın 1,5 katı olarak hesaplanmıştır. Bu sapmanın sebebi üretimde kullanılan bir aracın eskimesinden veya tedarikçilerin sağladığı hammaddenin farklılığından oluşabilir (Gürsakal, 2003).

John Maleyeff ve Daren E. Krayenvenger (2004), Altı Sigma'nın milyonda 3.4 hata hedefini birçok işletmenin anlamadığını belirtmektedir. "Sadece işlemin aritmetik ortalaması nominalden 1.5 sigma-birim değiştirildiğinde ve sadece işlemin değişkenliği normal olarak dağıtıldığında milyonda 3.4 uyuşmazlıkla sonuçlanacağını bilmemektedirler." (J.Maleyeff, D E. Krayenvenger; 2004). Motorola tarafından ortaya atılan 1.5 sigma kaymanın evrensel olup olmadığı hala daha tartışılan bir konudur.

Sonuç olarak sürecin ortalaması her zaman nominal değerde olmaz ve çok farklı sebeplerden dolayı süreç ortalaması sağa veya sola 1,5 σ sapma gösterebilir (Şekil 2).



Şekil 2. Altı Sigma'da 1.5 Sigma Kayma (www.qsconsult.be)

2.7. Sürecin Sigma Seviyesini Belirlemek

Bir sürecin Sigma seviyesini belirlemek için kullanılan çok basit bir yöntem vardır. Bu yöntemi kullanabilmek için bazı kavramları bilmek ve hesaplamak gerekir.

Hata: Ürün veya hizmette ortaya çıkan standart dışı beklenmeyen durumlar.

Birim: Ürün veya hizmet gibi ölçülebilen kavramlar.

Hata Çeşit Sayısı: Ürün veya hizmette ortaya çıkan hata sayısı.

Birim Başına Hata: Ürün yada hizmette oluşan toplam hata sayısı. (ppm: milyonda birim adedi)

DPMO: Birim başına hata'nın hata çeşidi sayısına bölünmesi.

Hesaplama kısmında ilk önce toplam hata sayısı (D) bulunur. Toplam hata sayısı bu hataların hesaplandığı toplam birim sayısına (N) bölünür. Bölüm sonucu 1 000 000 değeri ile çarpılarak Birim

Başına Hata (ppm) değeri hesaplanır. Ppm değeri Birim Başına Toplam hata sayısına (O) bölünerek dpmo hesaplanır. Bulunan değer Ek-1'deki Sigma Çevrim Tablosuna bakılarak belirlenir

3. UYGULAMA

3.1. Şirket Profili

İncelemeye konu olan şirket; saç metal parça üretimi ile birlikte kalıp üretimi konusunda faaliyet göstermektedir. Bolu'da kurulu bulunan işletmenin faaliyetlerinin büyük çoğunluğunu, yine Bolu^da bulunan Arçelik Pişirici Cihazlar fabrikasının, çeşitli metal parça ve makinelerinin üretimi ve montajı oluşturmaktadır. 25 yılı aşkın bir süredir 2800 m^2 alan üzerine üretim faaliyetlerine devam eden fabrikada, yıllık 7000 ton saç işlenmekte ve 610 adet farklı ürün üretilmektedir. İşletmede 101 işçi, 2 tanesi makine mühendisi olmak üzere 3 adet mühendis ve 19 adet idari personel çalışmaktadır. İşletme sipariş usulü ile çalışmaktadır.

3.2. Altı Sigma Projesini Seçmek

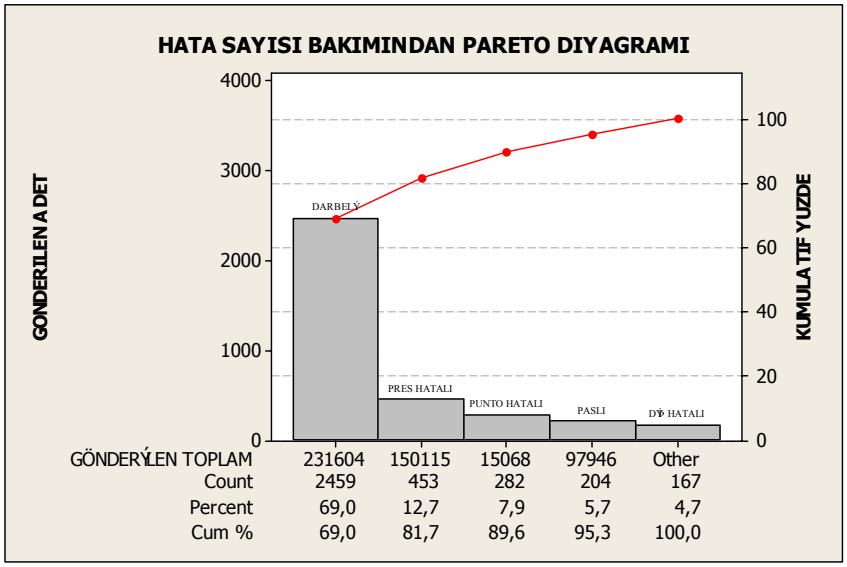
İşletme içinde sorun oluşturan birçok etmen bulunmaktadır. İyileştirme yapabilmek için bu etmenlerin içerisinde seçim yapmak gerektiğinde, Pareto analizi kullanmak gereklidir. Pareto analizinde amaç sorun çözmek değil ilk olarak hangi sorunun çözülmesi gerektiğine yani öncelik sırasına karar verebilmektir.

2005 yılında üretim yapıldıktan sonra gönderilen fabrikadan kusurlu olması nedeniyle geri dönen ürünlerin adetleri ve geri dönüş nedenleri Tablo 1. de belirtilmiştir.

Tablo 1. 2005 Yılı Hatalı Parça Miktarları

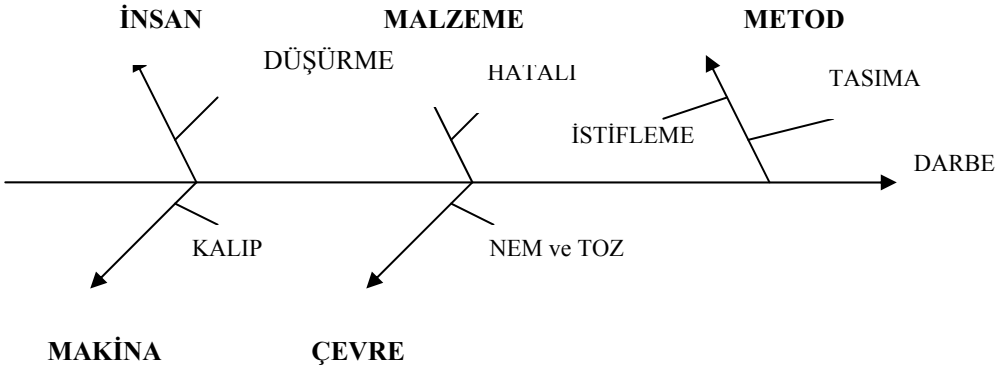
HATA AÇIKLAMASI	GÖNDERİLEN TOPLAM MALZEME (ADET)	HATA SAYISI (ADET)	GERİ DÖNEN PARTİ SAYISI
DARBELİ	231604	2459	48
PRES HATALI	150115	453	29
PUNTO HATALI	97946	204	11
PASLI	19436	6	1
DİŞ HATALI	15068	282	13
GRUPLAMA HATASI	9396	37	5
DELİK HATASI	3781	9	2
MALZEME YANLIŞ	1261	115	1
TOPLAM	**528607**	**3565**	**110**

Bu verilerin ışığı altında yapılan analizde Şekil 3'te görüldüğü üzere firmanın hatalı ürün nedeniyle geri gönderdiği parti sayısı 110 tanedir. En çok darbe problemi nedeniyle ürünler geri gönderilmiştir (48 parti).



Şekil 3. İyileştirme Öncesi Pareto Diyagramı

Darbe oluşumuna etki eden etmenlerin bulunması amacıylada Balık Kılçığı diyagramı analizi uygulanmıştır. Şekil 4'te darbe oluşumuna etki eden faktörler görülmektedir.



Şekil 4. Balık Kılçığı Diyagramı

Aylara göre ortalamalar arasında farklılık olup olmadığını analiz etmek için F testine alternatif olarak kullanılan Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Normallik ve homojenlik gibi temel faktörlerin gerçekleşip gerçekleşmediği önem taşımaması bu testin seçilme nedenidir. Yapılan testte %5 önem seviyesine göre ayların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

3.3. Sürecin Sigma Seviyesi

İşletme içinde üretilen yüzlerce ürün içersinde 2005-2006 yılları arasında fırın alt kapak saçı en fazla üretilen üründür. Bu nedenle fırın alt kapak saçına ait sürecin iyileştirilmesi yapılmıştır. Sürece ait 2005 yılı verileri tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Alt Kapak Saçı 2005 Yılı Hatalı Birim Sayıları

AYLAR	GÖNDERİLEN BİRİM SAYISI	HATALI BİRİM SAYISI	AÇIKLAMA
OCAK	11682	19	DARBELİ
ŞUBAT	10511	13	DARBELİ
MART	14211	46	DARBELİ
NİSAN	10748	29	DARBELİ
MAYIS	14741	40	DARBELİ
HAZİRAN	11707	70	DARBELİ
TEMMUZ	8183	9	DARBELİ
EYLÜL	12879	143	PUNTO
KASIM	12324	50	DARBELİ
TOPLAM	**106986**	**419**	

İlk olarak fırın alt kapak saçına ait sürecin sigma seviyesini tespit edersek:

Toplam Hata Sayısı (D) 419
Toplam Birim Sayısı (N) 106986
Birim Başına Hata (ppm) BBH= D / N x 1 000 000
BBH= 419 / 106986 x 1 000 000
BBH= 3916,400
Toplam Hata Çeşiti (O) 2 (Darbe ve Punto)
Milyonda Hata Olasılığı (DPMO) DPMO= BBH / O
DPMO= 3916,400/2
DPMO= 1958,200

1958,2 değerine Ek-1'den baktığımızda bu değere karşılık gelen Sigma seviyesi yaklaşık olarak 4.4 olarak görülmektedir.

3.4. Taguchi Metodu Ve Deney Tasarımı

Taguchi'nin literatüre kazandırdığı en önemli formül kalite kayıp fonksiyonudur. Kaybın azaltılması için değişkenliğin azaltılması gerekmektedir. Değişkenlerden bazıları kontrol edilemediği için, kontrol edilebilen değişkenler içersinde en uygun değişken kümesini seçmek değişkenliği azaltır. Bu sayede maliyetler aşağıya doğru çekilebilir (Şirvancı, 1997).

Fırın alt kapak saçının darbe problemini en aza indirmek amacıyla yapılan çalışmada, hata oranını azaltması konusunda iki düzeyli üç faktörlü Taguchi Deney Tasarımını uygulanacaktır. Balık kılçığı diyagramında belirlenen faktörler içersinden oylama sonucunda en yüksek oya sahip üç faktör seçilmiştir. Seçilen üç faktör;

1) Ambalaj: Uygulamada alt kapak saçları taşınırken ürünler arasına herhangi bir yalıtım malzemesi konulmamaktadır. Metal sepetler içersinde taşınan ürünler forklift yardımıyla nakliye kamyonlarına yüklenmektedir. Darbe oluşmasının nedenlerinden biride ürünlerin taşınması esnasında birbirlerine çarpmasıdır. Bunu önlemek amacıyla taşıma sepetlerine ürünleri yerleştirirken ürünler arasına yalıtım malzemesi (sünger) yerleştirilecektir.

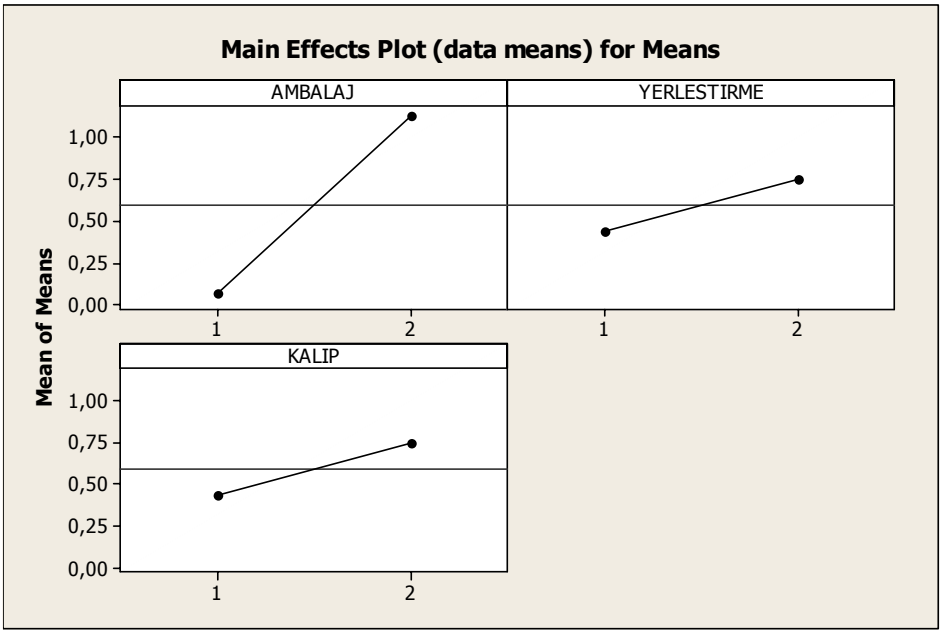
2) Yerleştirme: Uygulamada ürün metal sepetler içinde taşınırken üst üste konularak taşınmaktadır. Ürünlerin dikey olarak taşınması ve kat aralarına karton yerleştirilmesi sağlanarak yükün dengeli dağıtılmasına çalışılacaktır. Bu yöntemin bir dezavantajı , bir sepette üst üste yatay şekilde yaklaşık 270 adet ürün taşınırken, dikey pozisyonda taşımada sepet içersine 210 adet ürün yerleştirilmesidir.

3) Kalıp: Uygulamada kalıplar çok uzun süre temizlenmeden kullanılmaktadır. Kalıp içersindeki çapak vb. parçaların azda olsa darbelere sebep olduğu bilinmektedir. Bu nedenle kalıpların her gün üretimden önce silinmesi sağlanılmıştır.

Tablo 3. Taguchi Deney Tasarımı Faktörlerinin Seviyeleri

FAKTÖRLER	SEVİYE 1	SEVİYE 2
Ambalaj	Süngerli	Süngersiz
Yerleştirme	Yatay	Dikey
Kalıp	Temiz	Kirli

Taguchi metodu ile yapılan analiz sonucunda sünger malzemesi ile ambalajlamanın ürünlerdeki hata sayısını azatlığı gözlenmektedir. Dikey olarak yerleştirme ve kalıpların her sabah temizlenmesinin etkilerinin aynı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.



Buna göre fırın alt kapak saçı üretim sürecinin iyileştirilmesine yönelik olarak yapılan çalışmada Sigma düzeyi bir kez daha hesaplanılır:

Toplam Hata Sayısı (D) 19
Toplam Birim Sayısı (N) 7680
Birim Başına Hata (ppm) BBH= D / N * 1 000 000
BBH= 19 / 7680 * 1 000 000
BBH= 2473,95
Toplam Hata Çeşiti (O) 4 (Darbe, Punto, Boya ve Diş Hatası)
Milyonda Hata Olasılığı (DPMO) DPMO= BBH / O
DPMO= 2473,95/4
DPMO= 618,49

618,49 değerine Ek-1'e baktığımızda bu değere karşılık gelen sigma seviyesi yaklaşık olarak 4,7 olarak görülmektedir.

4.SONUÇ

Altı Sigma metodu büyük ölçekli şirketlerde başarıyla uygulanan bir metottur. Bu metot sayesinde uzun vadelerde çok büyük kazançlar elde edilmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, şirketin Altı Sigma çalışmaları yapıyor olması, o şirkette üretilen her ürün veya hizmetin Altı Sigma düzeyinde üretildiği anlamına gelmemesi gerektiğidir.

Türkiye'de katma değerin %25'inden fazlasını KOBİ'lere aittir. Ayrıca günümüzde hala daha kriz senaryolarının yazıldığı ve konuşulduğunu düşünürsek kriz ortamlarına karşı dayanaklı olan KOBİ'lerin ürettiği mal veya hizmetlerin kalitesinin artırılması büyük önem arz etmektedir.

KOBİ'lerde, yüksek eğitim görmüş personelin azlığı, sipariş usulü ile çalışılması ve zamanın yetersizliği nedeniyle uzun zaman alan projeler uygulamak büyük boy işletmeler göre daha büyük sabır ve emek gerektirmektedir. Altı Sigma metodunu verimli bir şekilde kullanabilmesi için işletmelerde mümkün olan basit metotlar kullanılması ve doğru projelerin seçilmesi büyük önem taşımaktadır. Aslında Altı Sigma için en önemlisi, elde edilen başarının yaygınlaştırılarak sürdürülebilir olmasıdır.

Bu çalışmada, KOBİ sınıfına giren bir işletmede basit metot ve yöntemlerle Altı Sigma metodunun uygulanabileceği gösterilmiştir.

Teşekkür

Bu çalışmanın hazırlanmasında büyük emekleri olan Prof.Dr.Yılmaz Özkan'a teşekkür ederiz.

KAYNAKLAR

ECKES, George (2005), **Herkes İçin Altı Sigma**, Çev. Umut Hasdemir,Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul

ERSOY, Ertan (2004), **Vitra'da Altı Sigma Uygulamaları**, Altı Sigma Forum, Yıl 2004, Sayı 1, Kasım-Aralık, s.33-35.

GÜRSAKAL, Necmi, OĞUZLAR Ayşe (2003), **Altı Sigma,** 1. Baskı, Vipaş A.Ş.

GÜRSAKAL, Necmi (2005), **Altı Sigma Müşteri Odaklı Yönetim**, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

PANDE, P.S., R.P. Neuman ve R.R. Cavanagh (2004), **Altı Sigma Yolu**, Çev., Nafiz Güder, Güneş Tokcan, Klan Kitap, İstanbul

PYZDEK, Thomas (2003), **The Six Sigma Handbook**, The McGraw-Hill Companies, New York

ÜSKÜP, Kadir (2004), **"Altı Sigma Nedir?"**, Altı Sigma Forum, Yıl 2004, Sayı 1, Kasım-Aralık, s.28-30

Altı Sigma Forum, Yıl 2005, Sayı 3, Nisan-Mayıs-Haziran

Ekler

Ek-1 Sigma Çevrim Tablosu

Uzun Dönem Çıktı	Süreç Sigma	1.000.000'da Hata	100.000'de Hata
99,99966%	6,0	3,4	0,34
99,9995%	5,9	5	0,5
99,9992%	5,8	8	0,8
99,9990%	5,7	10	1
99,9980%	5,6	20	2
99,9970%	5,5	30	3
99,9960%	5,4	40	4
99,9930%	5,3	70	7
99,9900%	5,2	100	10
99,9850%	5,1	150	15
99,9770%	5,0	230	23
99,9670%	4,9	330	33
99,9520%	4,8	480	48
99,9302%	4,7	680	68
99,9040%	4,6	960	96
99,8650%	4,5	1350	135
99,8140%	4,4	1860	186
99,7450%	4,3	2550	255
99,6540%	4,2	3460	346
99,5340%	4,1	4660	466
99,3790%	4,0	6210	621
99,1810%	3,9	8190	819
99,930%	3,8	10700	1070
98,610%	3,7	13900	1390
97,730%	3,5	22700	2270
93,320%	3,0	66800	6680
84,20%	2,5	158000	15800
69,20%	2,0	308000	30800
50%	1,5	500000	50000
31%	1,0	690000	69000
16%	0,5	840000	84000

BİR KARAR VERME ARACI OLARAK KALİTE FONKSİYONU YAYILIMI-BÜTÜNLEŞİK BİR MODEL VE BİR KOBİ'DE UYGULAMA

Bedriye ÖZEL
Gazi Üniversitesi
Metin DAĞDEVİREN
Gazi Üniversitesi
Bahar ÖZYÖRÜK
Gazi Üniversitesi

ÖZET

Kalite kavramının gelişmesi ile müşteri isteklerinin ön plana çıktığı günümüzde, hızla değişen müşteri istek ve beklentilerine aynı hızla cevap verebilme kabiliyeti firmaların rekabet gücünü arttıran önemli bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazarda rekabet edebilmek açısından hızlı, hatasız ve müşteri isteklerine dayandırılmış yeni ürün geliştirme sürecinin etkinliği, geliştirilen ürün ve hizmetler vasıtasıyla işletmenin başarılı olması için en önemli koşullardan birisidir. Bugün birçok firma artan müşteri beklentilerini karşılayabilmek için müşteri istek ve taleplerini ürün veya hizmetlerine yansıtabilmenin yollarını aramaktadır. Müşteri istek ve taleplerinin tasarım sürecine dahil edilmesini sağlayan önemli yöntemlerden birisi Kalite Fonksiyonu Yayılımı (KFY) dır. KFY müşteriyi tatmin etmek ve müşterinin taleplerini tasarım hedeflerine ve üretim sırasında kullanılacak başlıca kalite güvence noktalarına dönüştürerek, tasarım kalitesini geliştirmeyi amaçlayan bir yöntemdir. Bu çalışmada, KFY'nin genel yapısı ve işleyişi anlatılmış ve karar verme aracı olarak nasıl kullanılacağı bir KOBİ için tasarlanan örnek bir model üzerinde gösterilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kalite Fonksiyon Yayılımı, Karar Verme, KOBİ

1. GİRİŞ

Bir işletmenin varlığını ve canlılığını sürdürebilmesi üretilen ürünlerin veya sunulan hizmetlerin müşterileri tatmin edebilmesine bağlıdır. Bunun temel koşulu ise, işletmenin tüm etkinliklerinin ve çabalarının müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin yerine getirilmesine yönelik olmasıdır. Bir ürünün kalitesi, ürünün geçtiği aşamaların katkısı ile oluşmakta ve üretim süreci sonunda elde edilen çıktının müşteriyi tatmin edebilmesi için söz konusu bu katkıların müşteri istek ve beklentilerine uygun olması gerekmektedir. Bu aşamada, müşteri istek ve beklentilerinin teknik bir dile çevrilerek somutlaştırılması karar vericiler için önemli bir karar problemidir. Bu konuda günümüzde yaygın olarak kullanılmakta olan yaklaşımlardan birisi Kalite Fonksiyonu Yayılımı (KFY)'dır.

KFY'nin kullanılması, "*önce üret sonra kontrol et*" (inspected-in quality) şeklindeki eski düşünce tarzından, "*kaliteyi ürünlere ve üretim süreçlerine yerleştirerek ürünlerin hatasız üretilmesi*"(designed-in quality) şeklindeki yeni düşünce tarzına geçmeyi gerektirmektedir (Akbaba, 2000). Üretim ve servis sistemlerinde bu anlayışın benimsenmesi hem üretilen ürün ve hizmetin kalitesini arttırmakta hem de üretim sonrası geriye yönelik olarak yapılabilecek muhtemel çalışmaların önüne geçerek işletmeler için önemli maliyet kazançları sağlamaktadır.

Bu çalışmada KFY'nin genel yapısı anlatılmış ve bir KOBİ'de yapılan uygulamaya yer verilmiştir. Yapılan uygulamada ürün teknik özellikleri ve müşteri isteklerinin önceliklendirilmesinde Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi kullanılmış ve bu süreçteki subjektiflik azaltılmaya çalışılmıştır.

2. KALİTE FONKSİYONU YAYILIMI

2.1. Kalite Fonksiyon Yayılımı(KFY) ve Tarihçesi

İlk kez 1966 yılında Yoji Akao tarafından Japonya'da ortaya atılan KFY, ürünlerin ve hizmetlerin müşteri gereksinimlerine göre tasarlanması gerektiği felsefesine dayanmaktadır. KFY, müşteri istek ve ihtiyaçlarını üretim aşamasına taşıyan, işletmelerin müşterileri ile bütünleşmelerini sağlayan, müşterinin ne istediğini tam olarak belirleme ve bu istekleri yerine getirmede kullanılan sistematik bir yaklaşımdır. İlk olarak 1972 yılında Japon Mitsubishi firması tarafından uygulanmış olup bugün tüm dünyada kabul görmüş bir kalite tekniğidir.

Kapsamlı bir biçimde Kalite Fonksiyon Yayılımı: "Müşterilerin beklentilerinin, isteklerinin ve algılayamadıkları ihtiyaçlarının belirlenmesini, tespit edilen bu beklenti, istek ve ihtiyaçların örgütün bütün fonksiyonel bileşenlerindeki ürün yada hizmet karakteristiklerine dönüştürülmesini sağlayan ve fonksiyonlar arası bir takım tarafından yürütülen, detaylı ve yapısallaşmış fakat esnek ve anlaşılması kolay bir ürün ve hizmet geliştirme yöntemidir" olarak tanımlanabilir(Akbaba, 2000)

KFY'yi kullanarak bir ürünü tanımlama uzun zaman alır, fakat öncelikle erken şekilde belirlenen dokümantasyon ve iletişim iyileştirmesinden dolayı toplam tasarım süresi kısaltılır (Hauser ve Clausing, 1988).

KFY, yeni bir ürün için, yeni bir servis için, mevcut bir ürün için, yatırım planlama için, proses yönetimi için, teknoloji yönlendirmeli mühendislik için ve hatta politika yönetimi için de kullanılabilen uygulama alanı çok geniş bir yöntemdir (Güllü ve Ulcay, 2002). Genellikle imalat sektöründe kullanılan bir yöntem olmasına rağmen son yıllarda hizmet sektöründe de uygulandığı görülmektedir (Chen ve Burlington, 1993; Ermer, 1995).

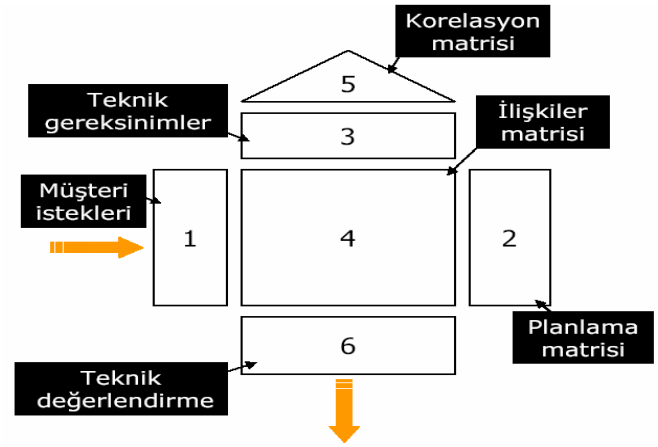
KFY'de kullanılan ve kalite evi olarak bilinen grafiksel gösterim, zengin ve kolay ulaşılabilen bir bilgi bankasıdır. Bu net iletişim mekanizması, geleneksel geliştirme dokümanlarına kıyasla temel gerçeklerin daha zamanında ve daha doğru oluşmasını sağlar. Bu kalite evi, organizasyon içine yeni katılanlar için de aynı zamanda yoğun, verimli ve eğitici bir referanstır (Cengiz ve Yayla, 1997)

Literatürde yapılan çalışmalarda genellikle Kalite Evi'nin müşteri ihtiyaçları kısmına odaklanıldığı göze çarpmaktadır. Chan vd.(1999), Khoo ve Ho(1996), Bevilacqua vd.(basımda) müşteri ihtiyaçlarını derecelendirmek için bulanık küme teorisini kullanmıştır. Bazı yazarlar ise müşteri ihtiyaçlarının önemini belirlerken AHP'yi kullanmıştır (Armacost vd., 1994; Lu vd., 1994; Park ve Kim, 1998; Partovi ve Corredoira, 2002; Savaş ve Ay, 2005). Sohn ve Choi (2001), tedarik zinciri yönetimi kapsamında güvenilirlik için, tasarım spesifikasyonları ve müşteri ihtiyaçları arasındaki bulanık ilişkiyi ifade etmek için bulanık bir KFY modeli geliştirmiştir. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalarda KFY ile bütünleşik olarak özellikle teknik özellikler belirlenirken çeşitli yöntemler kullanılmıştır. Karsak vd. (2002), ürünün teknik ihtiyaçlarının belirlenmesinde Analitik Ağ Prosesini (AAP) kullanmış ve oluşturulan ağ sürecini çok amaçlı 0-1 hedef programlama modeline ilave etmiştir. Partovi (2006), tesis yerleşim problemi için KFY'de AHP ve AAP yöntemlerini bütünleşik olarak kullanarak stratejik bir çözüm önermiştir. Kahraman vd. (2006), bulanık KFY'ye dayalı olarak teknik ihtiyaçların belirlenmesinde AAP ve Bulanık AHP yöntemlerini kullanarak bütünleşik bir model geliştirmişlerdir.

2.2. Kalite Evi'nin Oluşturulması

KFY'nin temel yapısı olan Kalite Evi, müşteri istekleri ile bunları karşılamaya yönelik olarak belirlenen kalite karakteristiklerini ilişkilendirmeye, ürün özelliklerini algılamaya dayalı olarak karşılaştırmaya, kalite karakteristiklerini objektif ölçülere dayalı olarak karşılaştırmaya ve aralarındaki

olumlu ya da olumsuz korelâsyonları belirlemeye yarayan bir matrisler setidir. (Morris ve Morris, 1999). Kalite evi, Şekil 1'de görüldüğü gibi 6 farklı elemandan oluşan geniş ve esnek bir matristir.



Şekil 1. Kalite Evinin Temel Kısımları

Müşteri İstekleri; müşterilerin üründen bekledikleri ve bu beklentilerin önem derecelerini içeren bölümdür. Müşteri isteklerinin müşterinin kendi kelimeleri ile ifade edilmesi gerekir. Bu bölümde, anketler ve müşterilerle yapılan birebir görüşmeler ile müşterilerin isteklerinin önem dereceleri ile ilgili görüşler elde edilir.

Planlama Matrisi; matrisin 2. bölümünde işletmenin kendi ürünü ile rakiplerin ürünleri arasında kıyaslama yapabilmesini sağlar. Firmanın kendi ürününün piyasadaki yerini görmesi açısından önem taşır. Müşteri, rakiplerin kuvvetli ve zayıf oldukları yönleri tespit ederek, araştırmayı yapan firmayı ve rakipleri değerlendirir. Bu değerlendirme yapılırken aşağıda verilen eşitlikler kullanılır. İyileştirme oranı; müşteri beklentilerinde eski modele göre ne kadarlık bir iyileştirme olacağının belirlenmesidir (Güllü ve Ulcay, 2002).

$$\text{İyileştirme Oranı} = (\text{Hedef Değer} / \text{KFY Yapan Firma Memnuniyeti}) \quad (1)$$

$$\text{Mutlak Ağırlık} = (\text{Önem derecesi}) \times (\text{İyileştirme Oranı}) \quad (2)$$

$$\text{Bağıl Ağırlık (\%)} = (\text{Herhangi Bir Satırın Mutlak Ağırlığı} / \text{Toplam Mutlak Ağırlık}) \times 100 \quad (3)$$

Teknik İhtiyaçlar; müşteri isteklerinin hangi teknik özelliklere bağlı olduğunu ve bu özelliklerin hangi yönde geliştirilmesi gerektiğini belirtilir. Teknik ihtiyaçların belirlenmesi, müşteri bilgilerinin belirlenmesinden sonra müşteri isteklerinin tasarım, işletme ve üretimde kullanılmak üzere mühendislik diline çevrilmesidir (Savaş ve Ay, 2005).

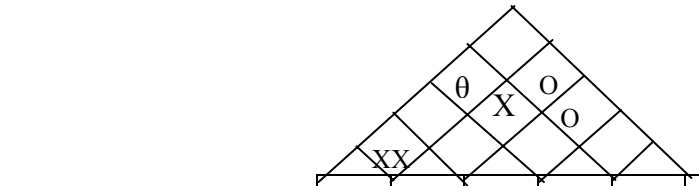
İlişki Matrisi; müşteri istekleri ile teknik ihtiyaçlar arasındaki ilişkiler saptanır. Buna teknik gereksinimlerin müşteri isteklerine ne kadar katkıda bulunabileceğinin sayısallaştırılması denir. Bu matris ile, her bir müşteri ihtiyacını karşılayacak olan teknik ihtiyaçlar belirlenir ve bir sonraki aşamada yüksek öneme sahip tüketici ihtiyaçlarını üretime taşımak için kuvvetli ilişkiye sahip teknik ihtiyaçlardan yararlanılır (Savaş ve Ay, 2005). Bu ilişkiler belirlenirken çeşitli puanlama sistemleri kullanılabilir.

Korelasyon Matrisi; Teknik İhtiyaçların kendi aralarındaki ilişkilerini ortaya koyan bu ilişki matrisi evin çatısını oluşturur. Korelasyon derecesi ifade edilirken aşağıdaki semboller kullanılabilir:

Boş : İlişki yok
Θ : Kuvvetli olumlu
O : Zayıf olumlu
xx : Kuvvetli olumsuz
x : Zayıf olumsuz

Teknik Değerlendirme; Son olarak, teknik açıdan rekabet analizi yapılır ve teknik hedefler belirlenir. Teknik ihtiyaçların, piyasadaki farklı ürünler üzerindeki etkilerinin gözlenmesi için oluşturulan matristir. Yapılan analiz sonucunda, teknik gereksinimlere ilişkin performans hedeflerinin belirlenmesi aşamasına gelinir. Burada, hem iyileştirilmesi gereken yönler ortaya çıkarılır, hem de rakiplere göre üstün veya zayıf taraflar tespit edilir.

Tüm aşamalardan elde edilen verilerle Şekil 2'de verilen Kalite Evi elde edilir. Kalite Evi incelenerek ürünün geliştirilmesi üzerinde katma değeri en fazla olan teknik ihtiyaçlar mutlak önem derecelerine bakılarak belirlenir. Burada amaç tüm teknik ihtiyaçlarda en iyi olmak değildir. Ürünün pazar payını genişletmek için katma değeri en fazla olan teknik ihtiyacın hedef değeri rakiplerin teknik değerlerinden daha üstün bir değer olarak belirlenir. Teknik ihtiyaç değerleri hedefi karşılıyorsa bu teknik ihtiyaçlar üzerinde durulmaz (Güllü ve Ulcay, 2002).



Teknik ihtiyaçlar / Müşteri ihtiyaçları		Önem derecesi(%)	1.teknik ihtiyaç	2.teknik ihtiyaç	3.teknik ihtiyaç	4.teknik ihtiyaç	5.teknik ihtiyaç	KFY Şirketi	Rakip 1	Rakip 2	Mutlak ağırlık
1.Müşteri isteği											
2.Müşteri isteği											
3.Müşteri isteği											
4.Müşteri isteği											
5.Müşteri isteği											
6.Müşteri isteği											
Mutlak önem											
Bağıl önem (%)											
Rekabete yönelik teknik değerlendirme	Gelişmenin yönü		↑	O	↑	↓	↑				
	Rekabete yönelik veriler: KFY çalışmasını yapan şirket										
	Rekabete yönelik veriler: Rakip 1										
	Rekabete yönelik veriler: Rakip 2										
Hedef değerler			H_1	H_2	H_3	H_4	H_5				

Şekil 2. Kalite Evi

3. ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ

Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) 1977 yılında Thomas L. Saaty tarafından geliştirilen çok ölçütlü karar verme tekniklerinden biridir. AHP karar almada, grup veya bireyin önceliklerini de dikkate alan, nitel ve nicel değişkenleri bir arada değerlendiren matematiksel bir yöntemdir.

Karar verme problemlerinde insan yargılarının kullanımı son zamanlarda dikkat çeken bir ölçüde artmıştır. AHP ile karar vericilerin farklı psikolojik ve sosyolojik durumlardaki gözlemleri de dikkate alınarak kendi karar verme mekanizmalarını tanıma olanağı sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu yöntemle karar vericilerin daha etkin karar vermeleri amaçlanmıştır (Saaty, 1980). Yöntem, oldukça büyük bir ilgi görmüş ve gerçek hayatta birçok karar verme probleminin çözümünde kullanılmıştır. Son yıllarda yapılan çalışmalarda AHP'nin diğer yöntemlerle bütünleştirilerek uygulanmasında da artış görülmüş ve karar verme problemlerine büyük ölçüde; AHP ve Hedef Programlama (Schniederjans ve Wilson, 1991; Ramanathan ve Ganesh, 1995; Badri, 1999), AHP ve Veri Zarflama Analizi (Shang ve Sueyoshi, 1995; Yang ve Kuo, 2003) ve AHP ve Bulanık Mantık (Yu, 2002; Bozdağ vd., 2003; Kahraman vd., 2003) yöntemleri birlikte uygulanmıştır. Bu çalışmalarda; yer seçimi, üretim, yatırım, enerji ve kalite kontrol konuları ile ilgili karar verme problemlerine AHP ile birlikte diğer yöntemler bütünleşik olarak uygulanmışlardır.

AHP'de karar vericinin amacı doğrultusunda faktörlerin ve faktörlere ait olan alt faktörlerin belirlenmesi ilk adımdır. AHP'de öncelikle amaç belirlenir ve bu amaç doğrultusunda amacı etkileyen faktörler saptanmaya çalışılır, bu aşamada karar sürecini etkileyen tüm faktörlerin belirlenebilmesi için anket çalışmasına veya bu konuda uzman kişilerin görüşlerine başvurulabilir.

Amaç, faktör ve alt faktörler belirlendikten sonra, faktör ve alt faktörlerin kendi aralarındaki önem derecelerinin belirlenmesi için ikili karşılaştırma karar matrisleri oluşturulur. Bu matrislerin oluşturulmasında Saaty (Saaty, 1980) tarafından önerilen 1-9 önem skalası kullanılır. Yapılan çalışma sonunda verilecek karar birçok kişiyi etkileyecek yapıda ise ikili karşılaştırma karar matrisleri farklı kişilerin yargılarının birleştirilmesi ile oluşturur. Bu birleştirme işleminde birçok araştırmacı, tutarlı ikili karşılaştırma matrisleri elde edebilmek için, geometrik ortalama yönteminin kullanılmasını önermektedir (Saaty, 2000; Tam ve Tummala, 2001). Saaty tarafından önerilen 1-9 önem skalası en iyi sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır. Bunun dışındaki 1-5, 1-7, 1-15 ve 1-20 gibi önem skalaları uygun çözümü elde etmede yetersiz kalmaktadır. Tablo 1'de önem skalası değerleri ve anlamları açıklanmıştır (Saaty, 1980).

Tablo 1. Önem Skala Değerleri Ve Tanımları

Değer	Tanım	Açıklama
1	Eşit önemli	İki seçenekte eşit derecede öneme sahip
3	Orta derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı biraz üstün kılmakta
5	Kuvvetli derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı oldukça üstün kılmakta
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir kriter diğerine göre üstün sayılmıştır
9	Kesin önemli	Bir kriterin diğerinden üstün olduğunu gösteren kanıt çok büyük güvenilirliğe sahiptir
2,4,6,8	Ara değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değerler

İkili karşılaştırma karar matrislerinin oluşturulması AHP'nin en önemli aşamasıdır. İkili karşılaştırma karar matrislerinden elde edilen bilgilere göre AHP'de yargılar bir matrise dönüştürülür. a_{ij}, *i.* özellik ile *j.* özelliğin ikili karşılaştırma değeri olarak gösterilecek olursa, a_{ji} değeri $1/a_{ij}$ eşitliğinden elde edilir. Bu özelliğe, karşılık olma özelliği denir (Saaty, 1980).

İkili karşılaştırma karar matrisleri oluşturulduktan sonra izleyen aşama öncelik veya ağırlık vektörlerinin hesaplanmasıdır. AHP metodolojisine göre karşılaştırma matrisinin özdeğer ve özvektörleri öncelik sırasını belirlemeye yardımcı olur. En büyük özdeğere karşılık gelen özvektör öncelikleri belirlemektedir. A matrisinin en büyük özdeğeri λ_{enb} olarak ele alınırsa, W öncelik vektörü; $(A-\lambda_{enb}I)W=0$, denklem sisteminin çözümü ile elde edilir. Ancak bu denklem sisteminin özdeğer ve özvektörlerini hesaplamak özellikle büyük boyutlu matrisler ($n>5$) için çok karmaşık ve zaman alıcıdır. Uygulamalarda, yukarıdaki denklem sisteminin çözümü yerine yaklaşık sonuçlar veren ve hesaplaması daha kolay olan yöntemler tercih edilmektedir (Saaty, 2000).

Öncelik vektörlerinin hesaplanmasında kullanılan yaygın bir yöntem şöyledir: Normalleştirilmiş matris, her bir sütun değerinin ayrı ayrı ilgili sütun toplamına bölünmesi ile elde edilir ve normalleştirilmiş matristen hareketle; her bir sıra değerlerinin ortalaması alınır, elde edilen bu değerler her bir kriter için bulunan önem ağırlıklarıdır. Bu ağırlıklar ile öncelik vektörü oluşturulur.

Karar vericinin faktörler arasında karşılaştırma yaparken tutarlı davranıp davranmadığını ölçmek için, oluşturulan her bir karşılaştırma matrisi için Tutarlılık Oranı'nın (T.O.) hesaplanması gerekir. Bu hesaplamada n alternatif sayısına bağlı olarak rasgele indeks (R.İ.) sayıları kullanılır. Hesaplamalar sonucunda bulunan değer 0,10'un altında çıkmışsa oluşturulan karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğu sonucuna varılır. Aksi durumda karşılaştırma matrisi tutarsızdır ve tekrar düzenlenmesi gerekir (Saaty, 1980).

4. UYGULAMA

Çalışmanın uygulaması klima üretimi yapan orta ölçekli bir KOBİ'de yapılmıştır. İşletme, ürünlerinin kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırmak için müşteri istek ve taleplerini ürünlerine yansıtmak istemektedir. Müşteri isteklerinin girdi olarak kullanılıp bunları firma için teknik gereksinimler haline getirmek için KFY tekniği uygulaması yapılmıştır. Bunu gerçekleştirmek için firma çalışanlarından ilgili bir grup ile çalışılarak müşteri beklentilerinin ve önem derecelerinin tespit edilmesi ve bunların değerlendirilip ürüne yansıtılabilmesi için öncelikle klima kullanıcılarına anket uygulanması gerektiğine karar verilmiştir. Müşteri isteklerinin önem dereceleri, teknik ihtiyaçlar ile müşteri istekleri arasındaki ilişki ve rakiplerle firmanın ne durumda olduğu belirlenirken KFY'deki klasik değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak AHP yöntemi kullanılmıştır.

4.1. Müşteri İsteklerinin Belirlenmesi

Yapılan anketler sonucunda müşteriler için en önemli olan nitelikler belirlenmiştir. Her bir müşteri isteğinin hangi önem derecesinde olduğu yine müşterilere yapılan anketler ile AHP yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Müşteri istekleri ve AHP ile belirlenen önem dereceleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Müşteri İstekleri Ve Önem Dereceleri

1	Ses seviyesi düşük olsun	0,051
2	Havanın temizliği	0,110
3	Ortamdaki havaya göre ısıl konforum en ideal koşullarda olsun	0,538
4	Enerji sarfiyatı minimum düzeyde olsun	0,301

4.2. Planlama Matrisinin Oluşturulması

Müşterilere yapılan ankette müşteri isteklerine dayalı olarak, müşterilerden KFY uygulamasının yapıldığı firma ve firmayla aynı pazarda faaliyet gösteren rakip 2 firmanın değerlendirmeleri istenmiştir. Daha sonra anket sonuçları AHP ile değerlendirilerek her müşteri isteği için firmaların karşılaştırılması yapılmıştır. Her bir müşteri isteği için, belirlenen hedef değerlerin KFY şirketi için hesaplanan değere bölünmesiyle iyileştirme oranı elde edilmiştir. İyileştirme oranı ile müşteri isteklerinin önem derecelerinin çarpılmasıyla müşteri isteklerinin mutlak önem değeri tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre en önemli müşteri isteği "*Isıl Konforun Sağlanması*" olmuştur.

4.3. Teknik İhtiyaçların Belirlenmesi

Müşteri isteklerinin ve bu isteklerin her birinin önem derecesi belirlendikten sonra bu isteklerin karşılanmasına yönelik teknik ihtiyaçların belirlenmesi gerekmektedir. Firmadan ilgili grup ile birlikte bu müşteri isteklerinin karşılanmasına katkıda bulunan en önemli teknik ihtiyaçlar Tablo 3'de verilmiştir:

Tablo 3. Teknik İhtiyaçlar

1	Hava Temizleme Filtresi
2	Fan
3	Klima Santralleri
4	Motor Gücü
5	Hava Kanalları

4.4. Müşteri İstekleri ile Teknik İhtiyaçlar Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

Teknik ihtiyaçların müşteri isteklerini ne derece karşılayacağını belirlemek için ilişki matrisi oluşturulur. Bu matris oluşturulurken her bir müşteri isteği ile her hangi bir teknik ihtiyacın ilişkisi derecesi AHP ile belirlenmiştir.

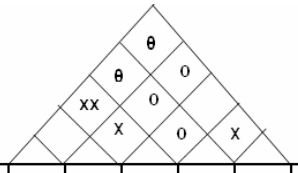
4.5. Teknik İhtiyaçlar Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

Teknik ihtiyaçların birbirini nasıl etkilediği ve ilişkilerin derecesi KFY grubu tarafından belirlenmiş ve kalite evinin çatısı altında korelasyon matrisinde ele alınmıştır.

4.6. Teknik Değerlendirmenin Yapılması

Teknik ihtiyaçların rakiplerle karşılaştırılması ve kendi aralarında önceliklendirilmesi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre bağıl önemi en fazla olan teknik ihtiyaç "*Motor Gücü*" olarak belirlenmiştir (Şekil 3). Firmanın rakiplerine göre teknik özellikler açısından güçlü ve zayıf taraflarının ortaya çıkarılıp, hedef değerlere ulaşabilmesi için gelişim yönü tespit edilmiştir.

İlişki seviyesi
Boş : İlişki yok
θ : Kuvvetli olumlu
O : Zayıf olumlu
xx : Kuvvetli olumsuz
x : Zayıf olumsuz



Teknik ihtiyaçlar / Müşteri İstekleri		önem değeri %	Hava temizleme filtresi	Fan	Klima Santralleri	Motor Gücü	Hava kanalları	QFD firması	rakip 1	rakip 2	Hedef	iyileştirme oranı	mutlak ağırlık	bağıl ağırlık %
Ses Seviyesi		0,051		0,724	0,083	0,193		0,319	0,615	0,066	0,60	1,88249	0,09674	9,71
Hava Temizliği		0,110	0,450	0,097	0,043	0,250	0,160	0,168	0,094	0,738	0,45	2,68506	0,29513	29,61
Isıl konfor		0,538	0,201			0,707	0,092	0,633	0,106	0,260	0,50	0,78946	0,42478	42,62
Enerji tüketimi		0,301	0,036	0,068	0,251	0,144	0,502	0,334	0,075	0,591	0,20	0,59912	0,18011	18,07
Bağıl önem			22,6	11,1	6,6	42,0	17,7							
rakiplerin değerlendirilmesi	Gelişme Yönü		⇧	O	⇧	⇩	⇧							
	Rekabete yönelik veriler	QFD Firma	0,185	0,643	0,334	0,764	0,284							
		Rakip 1	0,064	0,283	0,075	0,070	0,619							
		Rakip 2	0,751	0,074	0,591	0,166	0,096							
hedef değer			0,500	0,65	0,45	0,7	0,4							

Şekil 3. Klima İçin Oluşturulan Kalite Evi

5. SONUÇ

İşletmelerin başarılı olmaları ve yaşamlarını devam ettirmeleri için müşteri memnuniyeti bir zorunluluktur. Ürün veya hizmet üreten işletmelerin pazarda rekabet edebilirliği geliştirdikleri veya pazara sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesi ile doğrudan ilişkilidir. Pazarda rekabet edebilmek açısından yeni ürün geliştirme sürecinin etkinliği işletme için en can alıcı başarı şartlarından birisi olarak ortaya çıkmaktadır. Hızlı hatasız ve müşteri isteklerine dayandırılmış bir ürün geliştirme süreci, geliştirilen ürün ve hizmetler vasıtasıyla işletmeye önemli avantajlar sağlayacaktır. Müşteri istek ve taleplerinin tasarım sürecine dahil edilmesini sağlayan önemli yöntemlerden birisi KFY'dir. KFY, ürün kalitesini ürün daha tasarım aşamasındayken güvence altına alınmasını sağlayan önemli bir araçtır.

Bu çalışmada KFY'nin genel yapısı anlatılarak Toplam Kalite Yönetimi içinde taşıdığı önem vurgulanmış ve bir KOBİ'de yapılan uygulama çalışmasına yer verilmiştir. Yapılan uygulamada incelenen ürün için teknik özellikler ve müşteri istekleri ürün konusunda uzman kişilerin katıldığı grup çalışması ile belirlenmiş ve belirlenen bu faktörler temelinde KFY uygulanmıştır. Ayrıca çalışmada klasik KFY uygulamasına ek olarak müşteri isteklerine bağlı olarak teknik özelliklerin önceliklendirilmesinde AHP yöntemi kullanılmıştır. AHP yöntemi önceliklendirme sürecine birden fazla karar vericiyi dâhil ederek sürecin objektifliğini arttırmıştır. Karar verme sürecine KFY ve AHP yöntemlerinin bütünleşik olarak uygulanması sonucunda ürün teknik özellikleri için bağıl önemler belirlenmiş ve belirlenen bu değerler hedef değerler ile karşılaştırılarak ürün teknik özellikleri temelinde yapılacak iyileştirmeler planlanmıştır.

KAYNAKLAR

AKBABA, A., (2000), "Kalite Fonksiyon Göçerimi Metodu ve Hizmet İşletmelerine Uyarlanması", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(3):59-70.

BADRİ, M. A., (1999), "Combining the analytic hierarchy process and goal programming for global facility location-allocation problem", International Journal of Production Economics**,** 62(3), 237-248.

BEVİLACQUA, M., CİARAPİCA, F.E., GİACCHETTA,G.,(basımda), "A fuzzy-QFD approach to supplier selection", Journal of Purchasing & Supply Management.

BOZDAĞ, C.E., KAHRAMAN, C., AND RUAN, D.,(2003), "Fuzzy group decision making for selection among computer integrated manufacturing systems", Computers in Industry, 51(1), 13-29.

CHEN, C.,BURLİNGTON, S.F,(1993), "Development of a strategic research plan for an academic department through the use of quality function development", Computers and Industrial Engineering 25(1-4), 49-52.

ERMER,D.S., (1995), "Using QFD becomes an educational experience for students and faculty", Quality Progress, 28 (5),131-136.

GÜLLÜ, E.,ULCAY, Y.,(2002), "Kalite fonksiyon yayılımı ve bir uygulama", Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1.

HAUSER, J.R. AND CLAUSING, D., (1998), The House of Quality, Harvard Business Review, No.3, p. 63-73.

KAHRAMAN, C., RUAN, D., ve DOĞAN, I., (2003), "Fuzzy group decision-making for facility location selection", Information Sciences, 157, 135-153,.

KAHRAMAN, C., ERTAY, T., BÜYÜKÖZKAN G.,(2006), "A fuzzy optimization model for QFD planning process using analytic network approach", European Journal of Operational Research , Vol 171, 390–411.

KARSAK, E.E., SOZER, S., ALPTEKİN, S.E.,(2002), "Product planning in quality function deployment using a combined analytic network process and goal programming approach", Computers & Industrial Engineering ,44,171–190.

MORRİS, LİNDA J. VE MORRİS, JOHN S.,(1999), "Introducing Quality Function Deployment in the Marketing Classroom", Journal of Marketing Education, Vol.21, No.2.

PARTOVİ, F.,Y., CORREDOİRA, R.,A.,2002, "Quality function deployment for the good of the soccer", European Journal of Operational Research, 137,642-656.

PARTOVİ, F.,Y., (2006), "An analytic model for locating facilities strategically", Omega, Vol.34, 41-55.
RAMANATHAN, R. AND GANESH, L. S.,(1995), "Energy resource allocation incorporating qualitative and quantitative criteria: An integrated model using goal programming and AHP", Socio-Economic Planning Sciences, 29(3), 197-218.
SAATY, T., **"**The Analytic Hierarchy Process**"**, McGraw-Hill International Book Company**,** USA,(1980).
SAATY, T., The Analytic Hierarchy and Analytic Network Processes", MCDM XV-th International Conference, Ankara, Turkey, (2000).
SAVAŞ, H., AY, M., (2005),"Üniversite Kütüphanesi Tasarımında Kalite Fonksiyon Göçerimi Uygulaması", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 7,Sayı:3.
SCHNİEDERJANS, M. J., WİLSON, R.L., **(**1991), "Using the analytic hierarchy process and goal programming for information system project selection", Information & Management, 20(5), 333-342.
SHANG, J., AND SUEYOSHİ, T.,(1995), "A unified framework for the selection of a Flexible Manufacturing System", European Journal of Operational Research, 85(2), 297-315.
SOHN, S.,Y. VE CHOİ, I.,S.,(2001), "Fuzzy QFD for supply chain management for reliability consideration", Reliability engineering and system safety, Vol.72, 327-334.
TAM, M.C.Y., TUMMALA, V.M.R., (2001), "An Application of The AHP in Vendor Selection of a Telecommunications System" The International Journal of Management Science, 29(2), 171-182.
YANG, T., ve KUO, C., (2003), "A hierarchical AHP/DEA methodology for the facilities layout design problem", European Journal of Operational Research, 147(1), 128-136.
YU, C.S.,(2002),"A GP-AHP method for solving group decision-making fuzzy AHP problems", Computers & Operations Research, 29(14), 1969-2001.

8
Pazarlama

KOBİ'LERDE YEŞİL PAZARLAMA UYGULAMALARI

Kurtuluş Yılmaz GENÇ
Karadeniz Teknik Üniversitesi
Hasan AYYILDIZ
Karadeniz Teknik Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmada öncelikle yeşil pazarlamaya ilişkin literatürden derlenen bilgiler sunulmuştur. Yeşil pazarlama kavramının anlamı ve içeriği, geleneksel pazarlama anlayışından farkları, katkıları, pazarlama karmasının yeşil pazarlama açısından değerlendirilmesi, yeşil pazarlamanın düzeyleri gibi başlıklar ele alınmıştır. Çalışmanın alan araştırması bölümünde İç Orta Karadeniz'de Ekim 2006'da KOBİ'lerde gerçekleştirilen bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma toplam 34 KOBİ'de araştırmacının bir anket formunu uygulamasıyla gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler : KOBİ, Yeşil Pazarlama, Verimlilik, Sosyal Sorumluluk

1. GİRİŞ

Yeşil pazarlama üzerine düşünürken birçok insan, yanılgıyla, yeşil ürünün karakteristiklerini desteklemek ya da daha az ekolojik zarara yol açan ürünler tasarlamak gibi hareketlere odaklanma eğilimindedir. Bu etkinlikler taktik olarak önemli ve gerekli olmasına rağmen bir yeşil hale gelme programının başarıya ulaşması için yeşil pazarlama, işletmenin uzun dönemde yol açacağı ekolojik zararları en aza indirirken ortaklık amaçlarına nasıl ulaşabileceklerini ve tüketici ihtiyaçlarını nasıl karşılayabileceklerini sürekli olarak değerlendiren bütünsel bir yaklaşımdır. Az sayıda işletme doğru eko-bakış açısına sahiptir. Yeşil hareketi bir ya da iki işlevsel alanla sınırlandırmışlardır. Bu işletmelerde çevreci, yeşil kafa yapısı ortaklık felsefesinde yer almamaktadır (Polonsky et al, 2001).

2. YEŞİL PAZARLAMA NEDİR?

Pazarlama disiplini ile kamu politikası süreci ve doğal çevre arasındaki ilişkiyi açıklayan terimler şunlardır :Çevreci pazarlama, yeşil pazarlama, ekolojik pazarlama, sürdürülebilir pazarlama ve daha yeşil pazarlama. Yeşil pazarlama, çevresel iddiaları, onları üreten ve satan firmaların nitelikleri ya da sistemleri, politikaları ve süreçleri ile ilgili olarak, ürünleri tutundurmaya yönelik stratejilerdir. Daha açık olarak söylemek gerekirse yeşil pazarlama nihai, üst ortaklık stratejisinin bir parçasıdır. Geleneksel pazarlama karması (ürün, fiyat, yer ve tutundurma) yanında ele alındığında bu, kamu politikası süreçlerinin anlaşılmasını gerektiriyor. Yeşil pazarlamanın aynı zamanda üreticilerin sorumluluklarını, yükümlülüklerini genişletme, yaşam – devri analizleri, madde kullanımı, kaynak akışları ve ekolojik verimlilik gibi endüstriyel ekoloji ve çevresel sürdürülebilirlik konularıyla güçlü bağları vardır. Böylece, yeşil pazarlama konusu, iş stratejisi ve kamu politikası için önemli katkıları olduğu için geniş bir konudur (Prakash, 2002).

Yeşil pazarlama, sosyal pazarlama kavramının bir parçasıdır ve bir başka şekilde şöyle tanımlanabilir :Ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtımın müşteri ihtiyaçlarını ve organizasyonun amaçlarını, doğal çevreye olan olumsuz etkilerini minimize ederek eşzamanlı karşılayan planlama, uygulama ve denetim politikası arasındaki karşılıklı ilişkilerini anlama yoludur (Chamoro et al, 2005). Yeşil pazarlama aynı zamanda tasarım, üretim, ambalajlama, etiketleme, kullanımın malların ve hizmetlerin kullanımına tepkisi olarak tanımlanmaktadır (Lampe et al, 1995). Geleneksel pazarlama ile yeşil pazarlama arasında düşünme şekli olarak önemli farklar vardır. Yeşil pazarlama felsefesini bir işletmede oluşturmak bir departman kurularak sağlanamaz. Her şeyden önce, faaliyetlerinin çevresel etkilerinden kaygılanan bir bütün organizasyon elde etmek için, çevre organizasyonun kültürünün belirleyici değerlerinden biri olmalıdır (Chamoro et al, 2005).

Bu gereksinimi destekleyen iki etken vardır. Birincisi, eğer işletmenin diğer işlevsel birimleri nihai ürünün ekolojik kalitesini örnek olarak tasarım, tedarik ve üretim anlamında etkileyen çevresel durumu dikkate almazlarsa ürünün çevresel etkisi çok zor azaltılabilir. İkincisi, yeşil ürün satın alanlar yalnızca yeşil ürünü değil aynı zamanda işletmenin yeşil imajını da satın alırlar. İşletme kendi başına ürünü tüketir; ürün ve işletme toplam ürünü oluşturur. Bu nedenle; yeşil ürünün üreticisi organizasyonun bütün diğer faaliyetlerinin yeşil olmasını sağlamalıdır. Eğer işletme, işletmenin ekoloji konusundaki teorisini bütününde eş zamanlı olarak hayata geçirmezse, ileti müşteri tarafında çok az güvenilirlik elde edebilir ve aynı zamanda firma değişik baskı grupları tarafından sürekli eleştirilme riski ile karşı karşıya kalır (Chamoro et al, 2005).

Yeşil pazarlama çevresel yönetimi iş geliştirme sorumluluğu ve iş geliştirme fırsatı sağlar. Yeşil pazarlamanın iki amacı vardır : (1) Çevreye uyumlu, çevreye dost ürünler geliştirip arz etmek ve (2) Bütün paydaşlara işletmenin doğal çevreye karşı hassas, dost olduğu fikrini veren kalite temelli bir imaj yaratmak (Miles et al, 1997). Tüketiciler işletme imajının bütünüyle ilgilidirler, özellikle sosyal ilgi ve (çevresel) sorumluluk konusunda . Ortaklıkların sürdürülebilir pazarlamanın iki değişken kurgusu ile sonuçlanan içsel çevresel pazarlama çabaları devlet politikası tarafından desteklenmeli, geliştirilmelidir. Sürdürülebilir pazarlama şunları içerir : (1) Hem ortaklıklar hem de toplum için yararlı olacak proaktif ortaklık stratejileri ve (2) Sürdürülebilir gelişme için devlet müdahalesi. Çevresel pazarlama, yeşil pazarlama, eko – pazarlama ve sürdürülebilir pazarlama; bunların hepsi değişik paydaşların büyüyen çevresel kaygılarına iş çevrelerinin uyumunu sağlamaya yönelik yaklaşımlardır, perspektiflerdir (Miles et al, 1997).

3. YEŞİL PAZARLAMANIN ÖĞELERİ

Yeşil pazarlama esas olarak ürün (ambalajlama ve etiketlemeyi de içerecek şekilde) tutundurma ile ilgili stratejilere odaklanmıştır. Pazarlamanın diğer temel alanlarında - fiyatlandırma ve dağıtım - daha az bilgi ve açıklık vardır. Bu bölüm bu dört alandaki analizde yeşil pazarlama faaliyetlerine ayrıntılı ışık tutacaktır.

Hedefleme: Çevreye duyarlı çok sayıda tüketici olmasına rağmen firmalar onları hedef alan ürünler üretme konusunda yeterli değillerdir. Burada şöyle bir sorun ortaya çıkmaktadır : Çok sayıda çevreye duyarlı tüketici olmasına rağmen bunların üretilen eko – ürünlerden ne miktarda alacaklarını kestirmek zordur. Onlar yeşil ürünlerin rekabete göre fiyatlandırılmasını, diğer ürünlerle aynı performansı göstermesini beklerler. Böylece bir ürünün yeşil olmasını göreli olarak eşit iki ürünü birbirinden ayırmakta kullanırlar. Yeni teknolojiler işletmeleri daha büyük yeşil tüketici gruplarını içeren hedeflerle bir araya gelmelerini sağlar. Internet ekolojik bakış açılı firmaların geniş dağıtım ağları geliştirmeden küresel olarak yeşil tüketicileri hedeflemelerini sağlar (Polonsky et al, 2001).

Ürün Çeşidi / Yeşil Tasarım /Yeni Ürün Geliştirme: Ürünün çevreye zararının % 70'i ürün oluşturulurken tasarlanır ve üretim sürecine dahil edilir. Dolayısıyla şirketlerin yeni ürün geliştirmenin başlangıç evrelerinde kalite gibi diğer konularla birlikte çevresel nitelikleri de ürün oluşumunun içine katmalıdırlar. Daha sonra bir ürünün ekolojik etkisini üretim aşamasında değerlendirebilmek için "ürün yaşam devri analizi" kullanılabilir. Bu onlara yeni endüstriler kurarken, keşfedilmemiş pazarlara açılırken ve maliyetleri düşürürken ürünlerin alternatif tasarım ve üretim yöntemlerini saptama olanağı sağlar. Çevreye daha az zararlı geleneksel ürünler tasarlamak yenilikçi, yaratıcı tasarıma ihtiyaç duyan birleşik ve karmaşık bir süreçtir. Bu eko – değişimlerden bazıları göreli olarak küçükken diğerleri önemli mühendislik değişimlerine ihtiyaç duyarlar. Tüketici gereksinimlerini karşılamak için yeni süreçlerin geliştirilebilmesi firma ve tüketicinin aynı zamanda değişmesini gerektirir (Polonsky et al, 2001). Bir ürünün yeşil olarak nitelendirilirken ele alınan dört yönü vardır : (1) İçerik; (2) Yapı ve ambalaj; (3) Mesaj; (4) Konumlandırma.

Eko – Etiketleme : Etiketleme bir ürünün çevre açısından güvenli ya da dost olup olmadığını onaylar. Etiketleme bağımsız ve tarafsız bir örgüt tarafından ya da bir kamu tüzel kişiliği tarafından yapılabilir. Bütün ülke için tek bir etiketleme örgütü ya da birden çok etiketleme örgütü olabilir. Yaklaşım ülkeden ülkeye değişmektedir.

Paketleme: Birçok şirket için toplam ürünün önemli bir parçası ambalajlamadır. Ambalaj yalnızca bilgi sağlamakla kalmaz aynı zamanda ürüne bir tür üstünlük sağlar. Ambalajlama aynı zamanda çevre kirliliğinin temel kaynağıdır. Yeşil pazarlama tartışmalarının çoğu hem ambalaj hem de ambalajın yapıldığı madde üzerinedir. Geri dönüştürülmüş ve geri dönüştürülebilir ürünlere olan talep ambalajlamanın tüketiciler için önemini göstermektedir (Lampe et al, 1995).

Fiyatlandırma: Çevreye daha az zararlı ürünler hem kısa hem de uzun dönemde, ek finansal getirisi olmadan daha maliyetli olabilir. Geleneksel ürünler bütün maliyetleri ürünlerine katmazlar, toplum ekolojik dışsallıkları sübvanse eder. Oysa çevreye daha az zararlı ürünler toplum tarafında sübvanse edilmezler dolayısıyla bu malların tüketicileri bütün ortak maliyetleri karşılamalıdır. Tüketiciler yeşil ürünlere daha yüksek ücret öderken onun diğer ürünlerle eşit performans göstermesini beklerler. Eşit performans her zaman olası değildir çünkü ürün bileşimini değiştirmek onun performansını değiştirir (Polonsky et al, 2001; Toksoy vd., 2004).

Promosyon – Tutundurma: Şirketler, yeşil ürünlerin reklamını yapanlar için, reklamlarda hedefleyecekleri dört birincil alan vardır : Ürün, ambalajlama, üretim ve depolama süreci ve tutundurma. Yeşil pazarlama açısından tutundurmanın en çok gözlenen örneği çevreci gruplara ve çevreci faaliyetlere bağışta bulunmak ve bunu kamuoyuna duyurmaktır. Bir şirketin ya da ürünün yeşil imajını yükseltmek için bağışta bulunmak en etkili yöntemdir. Yeşil pazarlamada tutundurma faaliyetlerine ilişkin bir başka önemli durum yaşanan terim kargaşasıdır. "Biyolojik olarak parçalanabilir", "geri dönüştürülebilir", ve "çevreye dost" gibi terimler sert eleştiriler altındadır ve şirketler tarafından daha az kullanılmaktadır. Çünkü kullanılan terimler bazen gerçek durumu yansıtmamaktadır. Tanımlamada ve uygulamada yaşanan zorluklar nedeniyle olumlu tutundurma ile başlayan durumlar şirket aleyhinde olumsuz propagandaya dönüşebilmektedir. Yöneticiler yeşil ürünleri pazarlarken sürekli kuşkusu artan bir müşteri grubu ile karşılaşmayı beklemelidir. Bu nedenle resmi bir otorite tarafından verilecek ortak bir simgenin kullanılması önemlidir. Yeşil ürünlerin tanıtımı yapılırken üniversitelerin ve diğer araştırma kuruluşlarının raporlarından yararlanılmalı ve bunlar basın yayın kuruluşlarından kamuoyuna durulmalıdır.

Dağıtım: Yeşil ürünler için dağıtım sürecinin önemli bir parçası perakendeciler arasından ürünleri son tüketiciye kimin sattığıdır. Birçok kez yeşil ürünlerin üreticilerinin sorumluluğunu paylaşırlar. Bu nedenle perakendeciler tüketicilerin taleplerinin gerçekleştirilmesini amaçlarlar. Depolamada "kalite ve performans", "görünüm ve doku" müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Perakendeciler için bir sorun yeşil ürünlerin yüksek fiyatlarıdır. .Ortak bir eğilim yeşil ürünlerin stoklandığı yeşil perakende depolarının açılmasıdır (Lampe et al, 1995)

Yeşil Pazarlama Yaklaşımının Geleneksel Pazarlama Yaklaşımı ile Karşılaştırılması		
Amaç / Bakış Açısı	**Yeşil Pazarlama**	**Geleneksel Pazarlama**
Amaç	Müşteri gereksinimlerini, kar ederken, çevresel olarak sürdürülebilir yoldan karşılamak	Müşteri gereksinimlerini kar amacıyla karşılamak
Müşteri Perspektifi	Ürünün alıcısı ve dışsallıkların mağduru; ya da bütün paydaşlar	Var olma nedeni
Devlet Perspektifi	Sürdürülebilir bir ekonominin yaratılmasında, çalışmak ve yönetmek için bir ortak.	Bir düzenleyici ve sınırlayıcı. Yönetmek için.
Talep Perspektifi	Dışsal üretimin düşük düzeyleriyle talebin yeniden ürünlere dönmesi	Herhangi bir ürün ya da bütün ürünler için bir uyarımdır. Başlıca çabalar marjinal üzerindedir.

(Kaynak : Miles et al, 1997).

4.YEŞİL PAZARLAMANIN KATKILARI

1- Üretim sürecinin yeşil hale gelmesi çoğu kez kaynak verimliliğinin artmasıyla sonuçlanır. Firmanın maliyet yapısını düşürür ve onun rekabetçi pozisyonunu güçlendirir.

2- Yeşil hale gelmek firmayı yeni ürünler sunarak yeni pazarlarda ve / veya var olan ürünler için ek yararlar sunarak kendisini farklılaştırmasını sağlar. Bu belki onun müşterilere karşı değer önerisini geliştirir ve onun yeni tüketici kesimlerine ulaşmasına olanak sağlar, tüketici sadakatini artırır. Karlılığını artırır, bir başka deyişle pazardaki konumunu güçlendirir.

3- Firma bu süreci kendini yenilemesi için bir fırsat olarak görebilir. Süreci mutluluk, heyecan verici bir şey olarak görebilir. Bunlara karşın sürecin başarısız olması, firmaya müşteri güveninin sarsılmasına yol açabilir. Dolayısıyla firma için bir rekabet dezavantajı da ortaya çıkabilir (Polonsky et al, 2001).

Pazarlama Karmasının Yeşil Pazarlama Çerçevesinde Değerlendirilmesi		
Pazarlama Karması İşlevi	**Yeşil Pazarlama**	**Geleneksel Pazarlama**
ÜRÜN Bir değişimde doyurucu araçlara ihtiyaç var.	Ürünün çevresel tasarımı; Ürünler, uzun dönem kullanımı, enerji tasarrufu, tasarrufun geri dönüşümü "yaşam seyri geri dönüşümü sorumluluğu'nu sağlayacak şekilde tasarlanır ve hem üretimin hem de tüketimin toplam maliyeti dikkate alınır.	Modası kısa sürede geçecek mal üretme politikası, ürünler ömürleri kısa olacak şekilde tasarlanır, bir kez kullanılıp atılacak ürünün üretiminden ya da tüketiminden ortaya çıkacak dışsallıklar için kaygı duyulmaz.
KİTLE İLETİŞİM ARAÇLARI Bilinç, ilgi ve istek yaratma amacıyla kişisel olmayan mesajlar.	Çevreci etiketleme. Rasyonel tüketim için girişim.	Kitle iletişim araçlarından yararlanmak amacıyla talebin birincil ve seçici uyarımı. Elde kalan ürünler için talep yaratma girişimi. Ürünlerin imajına ve yarattığı heyecana odaklanma.
YER Nerede ve nasıl kullanılabilir.	Yaşam devri değerlendirmesi, dağıtımın toplam maliyet değerlendirmesi.	Dağıtım, dağıtımın maliyetleri ve stratejik amaçlar arasındaki karşılıklı ilişki üzerine kurulmuştur.
KİŞİSEL İLETİŞİM Bilinç ve ilginin korunması ve isteğin ve satışların uyarılması amacıyla kişisel mesajlar.	Uzun dönem kazançlara ulaşırken çevreye en az maliyete yol açacak şekilde müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak.	Müşteri ihtiyaçlarına kar amaçlı odaklanmak.
FİYAT Ödemenin maliyeti ve yöntemi	Toplam maliyet değerlendirmesi, Toplam maliyet muhasebesi, ya da tüm dışsal maliyetlerin kesin içselleştirilmesi stratejik amaçlar ve taleple ilişkili fiyat belirlenmesinde dikkate alınmalıdır.	Pazarlama amaçları, finansal amaçlar ve talep arasındaki ilişki üzerine kurulan bir stratejik karar.

(Kaynak : Miles et al, 1997).

5. YEŞİL PAZARLAMA SÜRECİ

Firmalar kendilerini üç yolla yeşil hale getirebilirler : değer – katma süreçleri (firma düzeyi), yönetim sistemleri (firma düzeyi) ve / ya da ürünler (ürünler düzeyi). Değer – katma süreçlerini yeşil hale getirmek, onları yeniden tasarlayarak, bir kaçını eleyerek, teknolojiyi değiştirerek ya da yeni teknoloji yaratarak gerçekleştirilebilir – çevresel etkiyi bütün aşamalar için azaltma amacı (Prakash, 2002). Firmalar, değer – yaratma (katma) süreçlerinin çevresel etkisini azaltmayı amaçlayan durumlar yaratan yönetim sistemlerini kendilerini adapte edebilir. Ne var ki, yeşil değer - katma süreçleri için yararlı olan yönetim sistemleri, performans ölçümleri ile birlikte gerçekleştirilmezse nicelik olarak zordur. Böylece, ölçülebilir (kolayca izlenebilen ve anlaşılabilen) performans göstergelerine sahip olarak, firmalar kendi yönetim sistemlerinin çevresel etkileri hakkında doğrulanabilir taleplerde bulunabilirler (Prakash, 2002). Üçüncü yeşil strateji ürünleri ilgilendiriyor. Bu, şu yollarla gerçekleşebilir : (i) Onarım : Bir ürünün parçalarını onarıp ömrünü uzatarak; (ii) yenileme – Islah etme : Bir ürünü anlamlı derecede yenileyerek ömrünü uzatma; (iii) Yeniden üretme : Yeni ürün eskilere dayanır - yeni ürün eskilerden üretilir;

(iv) Yeniden kullanım : Bir ürünü birçok kere kullanılabilecek şekilde tasarlamak; (v) Geri dönüşüm : ürünler, bir başka ya da aynı üründe kullanılmak üzere yeniden işleme tabi tutulabilir ve hammaddeye dönüştürülebilir; (vi) Küçültme : Bir ürün daha az hammadde kullandığında ya da daha az, bir kullanımlık ürün üretirse, eski versiyonu ile karşılaştırılabilecek yararlar ya da onunla rekabet eden ürünler elde eder . Sonuçta, ürünleri yeşil hale getirmek "çevre için tasarımı" içerebilir, ürünün çevresel etkisini azaltmak için gelişen sistemlerde kullanmak üzere özel mülkiyetin baskın modelinin yerini alacak ve hem ortak hem de özel kullanıma uygun yeni tesisler tasarlamalıdır. (Prakash, 2002)

Pazarlama araştırmaları göstermiştir ki, tüketiciler çevresel kaygı taşıyorlar ve yeşil işletmelerden yeşil ürünler satınalmak istiyorlar, küçük bir finansal primde bile. Kazan – kazan felsefesi şirketlere çevre ile ilgili geleneksel reaktif itaat yönelimli yaklaşımlarının ötesine geçme yönünde bir mantık kazandırmıştır.. Aynı zamanda, şirketlere ürünlerini ve faaliyetlerini daha yeşil hale getirme ve bu değişimleri pazarlama yönünde kapitalize etmeleri konusunda yardım etmeyi amaçlayan bir yazın ortaya çıkmıştır. Yeşil pazarlama insanların çevresel kaygılarıyla batılı, tüketime dayanan yaşam biçimini kurma yönündeki istekleri arasında bir köprü işlevi görmüştür. Var olan yaşam biçimi ile ona hizmet eden ve onu yürüten ve daha sürdürülebilir üretim ve tüketimle temellenen sürdürülebilir pazarlama şeklinde bir yeşil pazarlama gereklidir. (Peattie et al, 2005). Yeşil pazarlama faaliyetlerinin birinci dalgasından sonra, pazarlama düşünürleri 1990'ların ikinci yarısı boyunca, özgün yeşil pazarlama gündemini ve onun odağını çevre temelli rekabet avantajı elde etme yönünde şekillendirdiler. Sürdürülebilir pazarlamayı neyin oluşturabileceğine ilişkin düşünceler göstermektedir ki, daha bağımsız süreç, pazarlama düşüncesinin (teorisinin) ve uygulamasının çok sayıda elemanını yeniden şekillendirmeyi gerektiriyor, ki bunlar : a) "Ürün"ün yeniden tanımlanması : Üretimin anlamını ve üreticinin daha geniş etkinliklerini içerecek şekilde ürün yeniden tanımlanmalıdır. b) Pazarları değiştirmek için bir gönüllülük : Ürünleri değiştirmek kadar pazarları değiştirmek için de gönüllülük. Daha sürdürülebilir bir ekonomi yeni ürün geliştirmekten daha fazlasını gerektirir. Böyle bir oluşum, maddelerin ürün geri alma ve geri dönüşümü yönünde daha dairesel şekilde aktığı; hizmetlerin mallar için artan bir şekilde değiştirildiği; üretim ve tüketimin alternatif şekillerinin (çiftçilerin pazarları gibi) yaratıldığı ve yeniden keşfedildiği yeni pazar tipleri gerektirir. c) Ürün kullanımından önemli kazanım : Ürün sahipliğinin hazzından daha çok ürün kullanımından önemli kazanım elde etmek. d) Sadece etkilemekten çok bilgilendirmeyi amaçlayan pazarlama iletişimi : Çünkü çevresel sorunlar hakkında iletişimde bulunmak pazarlamacılar için zordur ve çözümleri basit olmayan karmaşık sorunları içeren ve markaya ya da 30 saniyelik televizyon ticari reklamına indirgemenin çok zor olduğu mesajları gerektirir. e) Tüketici ihtiyaçlarının ötesinde bir odaklanma : Şimdiki ve gelecekteki paydaş gereksinimlerini içeren tüketici gereksinimlerinin ötesinde bir odaklanma. f) Talepleri ve beklentileri yönetmek için bir isteklilik, gönüllülük : Tüketim maliyet, kullanılırlık, kullanıma hazır bulunma ve uygunluk (konfor) konusundaki talep ve beklentiler aşağıdan yönetilebilirse bazı pazarlarda daha sürdürülebilir tüketime ulaşılabilir. g) Fiyat yerine maliyete önem vermek : Toplam maliyetler içinde enerji verimliliği gibi bazı unsurları vurgulamak, evlerimizin ve yollarımızın şu anda olduklarından daha farklı olacağı anlamına gelir (Peattie et al, 2005). h) Daha fazla sorumluluk almak : Tüketiciler arasındaki sürekli olarak düşük düzeydeki çevresel bilinç, düşük çevresel alfabe bilgisinden dolayı bütünüyle sorumluluğu onlara atmak gerçekçi değildir ve sorumsuzluktur. Daha sürdürülebilir pazarlama, pazarlamacılar arasında daha tüketici ve toplumsal refahı göz önünde bulundurmaları yönünde daha fazla gönüllülüğü gerektirir, müşterilerini daha sürdürülebilir davranışlara yöneltmek için daha fazla sorumluluk almalıdırlar. Bu değişim için gündem düşünce, uygulama ve pazar araştırması anlamında pazarlama için köktenci ve mücadeleci olandır. Ne var ki, bu sorunlara atıfta bulunmadan, bu sorunları takip etmeden pazarlama, sürdürülebilirlik sürecinde bir engeldir. Bu süreç pazarlama uygulamacıları, araştırmacılar, pazarlama düşünürleri ve kamu politikası

oluşturanların birleşik, ortak çabalarına dayanacaktır. Bu aynı zamanda gereken değişimlerin yararlarının, motivasyonlarının gerçekliklerine müşterileri ikna etmesine dayanır (Peattie et al, 2005).

6. YEŞİL PAZARLAMANIN ve YEŞİL ÜRÜNÜN DÜZEYLERİ

Yeşil pazarlama etkinlikleri bir firmada üç düzeyde ortaya çıkar : Stratejik düzey, alt stratejik düzey ve taktik düzey. Stratejik düzeydeki yeşillenmede ortaklık felsefesinde önemli, temel bir değişim vardır. Örnek olarak komple araba yıkama sürecinin bir kapalı devre su geri dönüştürme sistemi şeklinde tasarlanması. Alt stratejik düzeyde üretim sürecinde, iş uygulamalarında çevre korumaya dönük önemli bir değişim söz konusudur. Su tüketimini azaltmaya yönelik bir girişim buna örnektir. Taktik yeşillenmede işlevsel etkinliklerde (tutundurma gibi) değişim vardır. Kuraklık dönemlerinde su tüketimini azaltmaya yönelik tutundurma faaliyetleri gibi.Üç düzey bir firmanın ihtiyaç duyduğu değişimin düzeyini ve değişik çevresel amaçların taahhüt derecesinin yansımasını belirlemek için kullanılabilir (Polonsky et al, 2001).

Kotler'in yeşil ürünün düzeyleri modeline göre üç düzey söz konusudur: a) Temel yeşil ürün : Üretici ürünün özelliklerini sadece kullanım / tüketim ve tüketim sonrası aşamalarında hesaba katar, göz önünde bulundurur. b) Kapsamlı yeşil ürün : Ekolojik nitelikler aynı zamanda üretim sürecinde dikkate alındığında.c) Toplam yeşil ürün ya da yeşil arz : Ekolojik değişken firmanın bütün içsel etkinlikleriyle bütünleştirildiğinde (finans, satınalma, insan kaynakları vd.) ve organizasyonun çevresel davranışı firmanınki ile ilişkilendirildiğinde (girdi sağlayanlar, dağıtıcılar, finansman sağlayanlar) bu onun çevresel politika ve ilkelerine aykırı olmaz (Chamorro, 2005). Benzer şekilde bir pazar yönlendirmesiyle ilişkilendirildiğinde, bütün firmanın ekolojik hale getirilmesi için pazarlama müdürleri önemli roller üstlenirler. Pazarlama sadece yeni ürün geliştirme ile değil, ama aynı zamanda organizasyon içinde davranıştaki yaratıcı değişimler ve kültür ile de ilişkilendirilmelidir. Bunun için işletme, organizasyon içinde firmanın personelinin, karar alma süreçlerine ve faaliyetlerine hiyerarşik konum ya da işlevsel alan ayrımı yapmadan ekolojik etkeni dahil ederek içsel yeşil pazarlamayı uygulamalıdır (Chamorro, 2005).

7. YEŞİL PAZARLAMA İÇİN KATALİZÖRLER VE BASKILAR

- Çevresel Zarar ve Medya : Çevreyi koruma konusunda kamuoyunun hızlı bir şekilde oluşmasını sağlayan bir ana katalizör çevresel zarar ya da çevresel zarar tehdididir. Doğal kaynakların göreli kıtlığı, Ozon tabakasının delinmesi, küresel ısınma, verimli toprağın sonlarına gelinmesi, kirlenen sular ve asit yağmurları temel çevresel sorunlardır. Önceden değinilen olaylar ve tehditler müşteri davranışına ve yeşil pazarlamaya öncülük eder. Medyanın ilgisi çevresel konularda itici güçtür (Lampe et al, 1995).

- Çevre İçin Kamuoyu Baskısı ve Sosyal Kaygı : Medya ve diğer ilgililer, öncelikle çevresel zararlardan en çok etkilenen kamuoyu ile birlikte çalışmayı tercih ediyor. Çevre ile ilgili kaygılar diğer herhangi bir kaygıdan daha hızlı büyüyebilmektedir. Çevresel konularda en çok tepkiyi üzerine çeken grup üretim faaliyetleri ve ortaya çıkan ürünler ve yol açtığı kirlenme nedeniyle iş dünyasıdır. Aynı zamanda dünyada devletler yasaları uygulamakta yeterince özenli, katı olmadıkları için ve tüketiciler de çevreden çok kişisel rahatlıkla ilgili oldukları için eleştirilmektedir (Lampe et al, 1995).

- Sosyal Güçler ve İş Yaşamının Yeşil Hale Getirilmesi : Kamuoyu kaygıları çevre için yeşil politik güç ve yeşil tüketiciliği de içeren daha sert politik güç haline gelmiştir. Bu güç ve kurumsal baskı, yatırımcıları ve kamu yönetimini de içerecek şekilde, iş yaşamının yeşil hale getirilmesini sağlayan, yeşil pazarlamayı yükselten ana unsurdur. Yeşil teknolojinin ve yeşil ürünlerin önceden geliştirilmesi bir ülkeye , işletmeye diğerleri karşısında avantaj sağlamaktadır.

- Yeşil Politik Güç: Yeşil politik hareket, iş dünyası ile olan ilişkilerinden dolayı merkeze yönelmiştir. 1980'lerin sonlarına doğru çevreciler Avrupa'nın en iyi örgütlenmiş baskı

grubu haline gelmişlerdir.ABD'de Sierra Club, Ulusal Kaynakları Koruma Konseyi ve Çevre Koruma Fonu gibi baskı grupları devleti etkilemede anahtar rolü oynarlar. Çevre hareketi çok yaygın kamu desteğiyle önemli derecede teknik uzmanlık, politik güç ve derinlik kazanmıştır (Lampe et al, 1995).

- **Çevre Hukuku:** Yeşil politik hareket çevre hukunun genişlemesiyle, çevre ile ilgili yasaların artmasıyla sonuçlanmıştır. Yasal yaptırımların caydırıcılığı işletmelerin çevre ile ilgili faaliyetlerinde önemli bir etkendir. Yasalar özel kapsamlı olmalıdır aksi halde daha az hukuk davası olacaktır. Çevre ile ilgili olarak tüketicileri ve endüstriyi sorumlu hareket etmeye yönelten diğer bir uygulama vergi teşvikleridir. Daha az kirleten daha az vergi öder. Bu yasalar işletmelerin çevreyi daha az kirletmeleri için gerekli olduğu kadar yeşil pazarlama fırsatı sağlamaları açısından da önemlidir. Bazı şirketler daha sert çevresel düzenlemeleri sağlamak için lobilere katılırlar. Rekabet halinde oldukları şirketlerin henüz kurmadığı üstün çevresel standartları kurmaları onlara avantaj sağlar. Standartların işletmede yerleştirilmesi yasalara uymamaktan dolayı devletten gelebilecek yaptırım olasılığını ortadan kaldırdığı gibi, yeşil pazarlama olanağı da sağlamaktadır. Çevre ile ilgili diğer bir uygulama etiketlerdir. Almanya'da ortaya çıkan "mavi melek" etiketi çevreye dost olmanın simgesidir. Üç devlet ajansının kurulları ürünleri ve bağışları inceler ve bunlara bir mavi melek verir. Oluşturulan yasal mevzuat, ambalajlarda geri dönüştürülebilir ya da geri dönüştürülmüş ürün kullanılması anlamında paketlemeyi etkilemektedir. Standartlara ulaşmak ve bunları aşmak için gösterilen çabalar çevreye dost yeni üretim süreçlerini ve yeni ürünleri ortaya çıkarmaktadır (Lampe et al, 1995).

- **Felsefe:** İşletmeler doğal çevre ile ilgili amaçlarını diğer ortaklık amaçlarıyla aynı düzeyde ele aldıklarında çevre sorunları işletme stratejisine ve diğer taktik faaliyetlerine dahil edilmiştir. Eğer insanlar doğanın geri dönüşüm yasalarını yok sayarsa ya da bunlara karşı koyarsa kirlilikten, beslenme bozukluğundan, açlıktan kurtulamaz (Polonsky et al, 2001).

- **Tüketici Davranışları ve Yeşil Satınalma :** Yeşil ürünlerin pazar performansını düşüren birçok etken vardır. Bunlar; ekonomik durgunluk, düşük kaliteyle birleşen yüksek fiyatlar, yeşil iddialar konusunda ortaya çıkabilen kuşkular. Tüketicilerin çevreciliği destekleyen fikirleri çevre konusunda işletmelerin daha etkili, kapsamlı tedbirler almasını gerektiriyor ama aynı zamanda çevre sorunları işletmelere eşsiz fırsatlar sunuyor (Lampe et al, 1995; Polonsky et al, 2001) .

- **Kurumsal Baskılar – Yatırımcılar ve Çalışanlar:**Politik güçlere ek olarak yasalar ve tüketiciler işletmelere çevreyi korumaları için baskı yapıyorlar. Bu baskı, yatırımcılar ve çalışanlardan kaynaklanıyor ve bütün yönetim kademelerini içeriyor. Artan sayıda karşılıklı ortak fon yatırımcılara çevre kriteri üzerinden yaklaşıyor. Bireysel ve kurumsal yatırımcılar kötü çevre sicili olan şirketlerden uzak duracaklardır ya da bunları daha olumlu çevre performansına yönelteceklerdir. Bu seçenekler hem etik hem de finansal nedenler için ortaya konmuştur. Hissedarlar yıllık toplantılarda artan sayıda çevreci öneriler veriyorlar, Valdez prensiplerine uyum için kişisel girişim gibi. Günümüzde şirket çalışanları geri dönüşüm oranının artırılması ve çevre korumaya katkı sağlayacak yeni teknolojiler üretmek gibi faaliyetlerle çevreci harekete katkıda bulunmaktadırlar. Çalışanlar iş dünyasının yeşil hale getirilmesi için önemli bir katalizördürler. Çalışanların değişik yönetsel girişimleriyle şirketler yeşil davranışı özendiriyorlar ve destekliyorlar. Şirketler, bilinçlendirme programları, performans tahmin sistemleri gibi programlara çalışanlar ve yöneticilerin katılımını teşvik ediyorlar. Şirketler yeşil yöneticiler için pozisyonlar yaratıyorlar ve çevre ile ilgili sorumlulukları da kapsayacak şekilde çalışanların yetkilerini genişletiyorlar. Küresel şirketler çevre yönetimine yüksek bir statü veriyorlar ve onu şirket yapılarının tüm düzeylerinde kurmaktadırlar (Lampe et al, 1995).

- **İş Yaşamının Yeşil Hale Getirilmesi** : İş dünyası bütünüyle sosyal, politik ve yasal baskıların etkisindedir. Çevreciler iş dünyasının yeşil hale getirilmesinde önceliği buralarda çalışanların çevreci bilince sahip olmalarına vermektedirler. Çevreci çalışanların iş dünyasında inisiyatifi ele almalarını ve pazar markası yükselterek çevreciliği yaymalarını beklemektedirler.

Birçok işletme üst yöneticisine göre yeşil pazarlama karlıdır, yararlıdır. Batılı ülkelerde yapılan araştırmalar tüketicilerin çevreye dost ürünlere daha fazla ödemeye hazır olduklarını ortaya koymuştur. Çevre hareketini yükseltmeyen, ileri götürmeyen işletmeler pazar kaybedeceklerdir. Çevre, yeşil pazarlamaya ek olarak yeşil teknolojinin geliştirilmesi, diğer işletmelere ve devlete satılması fırsatı sunmaktadır. Giderek artan sayıda şirket için çevre iş stratejilerinin önemli bir parçasıdır ve yeşil pazarlamada bu stratejinin ana unsurudur (Lampe et al, 1995). Yeşil hale gelme büyük kaynak verimliliği ve finansal tasarruf sağlayabilir. İşletmeler daha az girdi kullanır ve daha çok atık ya da kirlilik üretirler (Polonsky et al, 2001).

- Rakiplerin Yeşilleşmesi: Rakiplerin çevre ile ilgili yeniliklerinin, atılımlarının gerisinde kalma kaygısı işletmelerin çevreci adımlarında önemli bir etkendir.

- Kanal İstekleri: Tedarikçi, üretici ve dağıtıcılardan oluşan zincirin her bir halkasının diğer bir halkaya uygun standartlara ulaşması yönünde baskı yapması işletmelerin yeşil hale gelmelerinde önemli bir etkendir (Polonsky et al, 2001).

8. ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırmanın Amacı: Araştırmanın amacı KOBİ'lerin çevreye ve çevreye duyarlı pazarlama anlayışına ilişkin eğilimlerinin ortaya koyulmasıdır.

Araştırmanın Kapsamı: Araştırma İç Orta Karadeniz'de (Merzifon ve Çorum) 34 KOBİ'de gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Yöntemi: Araştırma yüz yüze görüşülerek uygulanan bir anket formu ile gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasında kullanılan sorular **Mehmet Marangoz**'un (2003) doktora tezi çalışmasından alınmıştır.

9. BULGULAR

Tablo : 1 İşletmelere Ait Bilgiler

İşletmenin kuruluş yılı	Frekans	(%)	**Faaliyet alanı**	Frekans	(%)
1970 ve öncesi	2	5,9	Ana sanayi	25	73,5
1971 – 1980	2	5,9	Yan sanayi	9	26,5
1981 – 1990	10	29,4	**İhracat yapıyor musunuz?**		
1991 – 2000	14	41,2	Evet	21	61,8
2001 ve sonrası	6	17,6	Hayır	13	38,2
Personel sayısı			**Yabancı ortağınız var mı?**		
0 – 50 arası	22	64,7	Evet	5	14,7
51 – 100 arası	6	17,6	Hayır	29	85,3
101 ve üzeri	6	17,6	**Yabancı ortağın payı nedir?**		
			% 0 - % 20	5	100

Tablo : 2 Genel Bilgiler

	Evet (%)	Hayır (%)
İşletmenizde resmi olarak çevre yönetim sistemi var mı?	26,5	73,4
İşletmenizde çevre faaliyeti ile sorumlu bir bölüm var mı?	17,6	82,4
İşletmenizin bir çevre politikası var mı?	50	50
İşletmenizde çevre denetim sistemi var mı?	32,4	67,6

İşletmelerin yarısının informel bir çevre politikası olmasına rağmen, formel unsurların varlığı düşük orandadır.

Tablo :3 Küresel Çevre Sorunları ve Çevre Stratejilerine İlişkin Bilgiler

	İfadeler	**1(%)**	**2(%)**	**3(%)**	**4(%)**	**5(%)**
1	Nüfus artışı	2,9	20,6	8,8	50	17,6
2	Global ısınma	0	5,9	8,8	41,2	44,1
3	İklim değişikliği	0	8,8	11,8	55,9	23,5
4	Biyoçeşitliliğin sürekli azalması	0	2,9	8,8	32,4	55,9
5	Ozon tabakasının delinmesi	0	11,8	17,6	11,8	58,8
6	Doğal kaynakların kötü kullanımı	0	0	2,9	29,4	67,6
7	Enerji tüketiminin sürekli artması	2,9	11,8	5,9	35,3	44,1
8	Çevre kirliliğinin sürekli artması	0	0	2,9	17,6	79,4
9	Biyoteknolojik ürünlerin sürekli artması	0	5,9	29,4	29,4	35,3

1-) Hiç Önemli Değil 2-) Önemli Değil 3-) Fikrim Yok 4-) Önemli 5-) Çok Önemli

İşletmeler genel olarak küresel çevre sorunlarını önemli bulmaktadırlar. Çevre sorunlarına ilişkin fikri olmayan ya da bu sorunların önemsiz olduğunu düşünenlerin oranı oldukça düşüktür.

Tablo : 4 Yeşil Stratejilerin Uygulanması

	Evet (%)	Hayır (%)
İşletmenizde pazarlama departmanı içinde yeşil iletişim amaçlarını belirleyen ve bu amaçlara uygun faaliyette bulunan bir sorumlu var mı?	5,9	94,1
Ürün geliştirme sponsorluk gibi konularda çevreci işbirliği yapılıyor mu?	14,7	85,3
İşletmeniz bünyesinde ayrı bir atık yönetim birimi var mı?	26,5	73,5
İşletmenizde yeni ürün geliştirilirken müşteriler, tedarikçiler, gönüllü kuruluşlar ve finansman sağlayıcılar gibi çıkar gruplarının çevresel bilgileri dikkate alınmakta ve sürece dahil edilmekte midir?	35,3	64,7
İşletmenizde, ürünün çevresel etkilerini azaltmak, çevreye hangi dönemde ne etkisi olduğunu bilmek için "ürün yaşam dönemi analizi" yapılıyor mu?	20,6	79,4
İşletmenizde geri dönüşüm programı ve sistemi var mı?	17,6	82,4
Çalıştığınız tedarikçilerin çevresel performansını ölçecek performans standartları var mı?	26,5	73,5
İşletmenizin ürettiği ürünlerde yeşil etiket kullanılıyor mu?	8,8	91,2

Çevre ile ilgili konulara biçimsel yapılarında yer veren işletmelerin oranı düşüktür. Genel olarak araştırma kapsamı içindeki KOBİ'ler yeşil pazarlama kavramına uzaktırlar. Ancak Avrupa Birliği ya da Kuzey Amerika'ya ihracat yapan KOBİ'ler buralardan ürünlerine olan talebi koruyabilmek amacıyla onların koyduğu kurallara uymaktadırlar.

Tablo : 5 İşletmelerin Çevre Stratejileri (Yüzde değerler)

	Yargılar	1	2	3	4	5
1	Çevre faaliyetleri işletmeler için bir maliyet unsurudur ve kaçınılmazdır.	0	14,7	8,8	64,7	11,8
2	Çevreyle ilgili faaliyetlerin, sadece çevre yasalarına ve düzenlemelere uyum sağlanması amacıyla gerçekleştirilmesi yeterlidir.	17,6	50	8,8	17,6	5,9
3	Çevre konularının dikkate alınması, rekabet avantajının sağlanmasında önemli fırsatlar sağlamaktadır.	2,9	26,5	17,6	32,4	20,6
4	Çevre sorunlarının en önemli iki nedeni aşırı nüfus artışı ve buna bağlı tüketimdir.	5,9	17,6	11,8	44,1	20,6
5	Geçtiğimiz on yılda en önemli global sorunlardan biri çevresel sorunlardı ve gelecek yıllarda da sorun artarak devam edecektir.	0	0	11,8	47,1	41,2
6	Yaşadığımız çevresel sorunlara genellikle işletme faaliyetleri neden olmaktadır ve çözümü de yine işletmelerde aranmalıdır.	0	17,6	14,7	58,8	8,8
7	Atık ve kirlilik, üretim sürecinin doğal bir sonucu olmamalı kontrol edilmelidir.	0	0	2,9	32,4	64,7
8	Yaptığımız çevresel yatırımların finansal getirisi kısa dönemde sağlanmalıdır, uzun döneme yayılmamalıdır.	5,9	17,6	20,6	35,3	20,6

1-) Hiç Katılmıyorum 2-) Katılmıyorum 3-) Fikrim Yok 4-) Katılıyorum 5-) Tamamen Katılıyorum

İşletmeler kamuoyunda , basında hep var olan çevre ile ilgili sorunlara duyarlı olduklarını, yüksek oranda, ifade etmişlerdir. Ancak bu duyarlılığın biçimsel yapıya düşük oranda yansıması faaliyet alanı, işletmenin konumu, çıkar gruplarının, paydaşların çevre ile ilgili baskı ve taleplerinin azlığı ile ilgilidir.

Tablo : 6 Yeşil Pazarlamaya yol açan Etkenlerin Önem Dereceleri (%)

	İfadeler	1	2	3	4	5
1	Sürdürülebilir gelişmenin öneminin giderek artması	2,9	0	17,6	64,7	14,7
2	Çıkar gruplarının baskısı	0	20,6	44,1	17,6	17,6
3	Global düzeyde yasal düzenlemeler	0	5,9	32,4	50	11,8
4	Ürün yaşam dönemi analizinin artması	0	0	32,4	64,7	2,9
5	Global düzeyde çevreci grupların artan baskısı	0	8,8	41,2	32,4	17,6
6	İşletmelerin artan sosyal sorumluluğu	0	8,8	20,6	44,1	26,5
7	Yeşilleşmenin rekabet avantajı sağlaması	0	11,8	38,2	32,4	17,6
8	Artan rekabet baskısı	0	8,8	44,1	32,4	14,7
9	Çevrenin maliyetler üzerindeki etkisi	0	14,7	38,2	41,2	5,9
10	Tedarikçilerin yeşilleşmesi	0	8,8	38,2	41,2	11,8
11	Çalışanların yeşilleşmesi	0	11,8	32,4	50	5,9
12	Yöneticilerin yeşilleşmesi	0	2,9	35,3	52,9	8,8
13	Global düzeyde gelişen ve artan çevresel standartlar	0	0	35,3	41,2	23,5
14	Çevreye bağlı artan sağlık ve güvenlik endişesi	0	2,9	35,3	32,4	29,4
15	Yeşil tüketimin artması ve yeşil tüketici baskısı	0	2,9	41,2	50	5,9

1-) Hiç Önemli Değil 2-) Önemli Değil 3-) Fikrim Yok 4-) Önemli 5-) Çok Önemli

Araştırma kapsamındaki işletmeler arasında yeşil pazarlama uygulamaları olan işletme sayısı çok azdır. Yukarıdaki sorulara verilen yanıtlar genel olarak iş dünyasındaki yeşil pazarlama uygulamalarına yol açan etkenlerin neler olabileceğine dair işletmelerin görüşlerini yansıtmaktadır.

. **Tablo : 7 Çevreye Duyarlı Pazarlama Anlayışına Yönelik Düşünceleri**

	İfadeler	1	2	3	4	5
1	Çalıştığımız tedarikçiler, yeşil ürün ve süreç geliştirmede öncü ve destekçi olmalıdır.	0	2,9	23,5	55,9	17,6
2	Tedarikçi seçiminde çevreye duyarlılık önemli bir etken olmalıdır.	0	8,8	14,7	52,9	23,5
3	Çalıştığımız tedarikçilerin bize sağladıkları ürünlerde belli bir oranda geri dönüştürülmüş malzeme kullanmaları gerekir.	0	5,9	23,5	55,9	14,7
4	Çevreye duyarlı ve yeşil politikaları benimsemiş tedarikçi bulmakta zorlanıyoruz.	0	5,9	38,2	41,2	14,7
5	Yeşil ürün talebinin artmasıyla çevreye dost hammadde ihtiyacı da artmaktadır.	2,9	2,9	17,6	50	26,5
6	İşletmemizde, yeni ürün tasarımında onarılabilirlik, dayanıklılık, yeniden kullanılabilirlik ve geri dönüştürülebilirlik dikkate alınmalıdır.	2,9	0	41,2	35,3	20,6
7	Geri dönüştürülmüş maddelerin performansı daha düşük olduğu için üretim süreçlerinde kullanılmamalıdır.	5,9	35,3	38,2	20,6	0
8	Ürün tasarımında amaç parça sayısını minimuma indirmek olmalıdır.	2,9	11,8	50	23,5	11,8
9	İşletmemiz, çevresel sorunlara duyarlılıkta ve çevreye duyarlı ürün ve süreç geliştirmede öncü bir rol üstlenmelidir.	0	8,8	35,3	41,2	14,7
10	Geri dönüştürülmüş maddelerin çevresel etkileri diğerlerine göre azdır.	0	11,8	50	35,3	2,9
11	Geri dönüştürülmüş maddelerin maliyeti daha düşük olduğu için üretim süreçlerinde kullanıyoruz.	2,9	11,8	52,9	29,4	2,9
12	Kullanılan ürün ve ambalajların geri dönüştürülmesinde bayilerimizle ve tedarikçilerimizle sıkı işbirliği içindeyiz.	0	23,5	52,9	23,5	0
13	Yeşil ürün geliştirme ve üretme yüksek sabit maliyet gerektirdiği için ilgilenmiyoruz.	5,9	14,7	44,1	29,4	5,9
14	Yeşil ürün geliştirmeyi devlet çeşitli şekillerde (vergi indirimleri gibi) finansal olarak desteklemelidir.	0	11,8	29,4	29,4	29,4
15	Yeşil stratejilerin uygulanması işletmeye ek maliyetler yüklediği için bu stratejilerin uygulanmasında acele edilmelidir.	0	0	52,9	32,4	14,7
16	Yeşil stratejileri uygulayan firmalar uygulamayanlara göre daha kolay ve ucuz finansman sağlayabilirler.	8,8	47,1	32,4	8,8	2,9
17	Çevresel konularla ilgili yapılan çalışmalar işletme dışı çıkar gruplarından önce işletme içi çalışanlar ile paylaşılmalıdır.	0	0	23,5	44,1	32,4
18	Yeşil iletişimin amacı tüketicilerde ve toplumda çevre bilinci oluşturmak olmalıdır.	0	0	26,5	41,2	32,4
19	Çevresel konularda sponsorluk yapmak, işletme imajı açısından önemli	0	2,9	29,4	38,2	29,4
20	Ürünlerin taşınmasında çevreye duyarlılık en önemli faktör olmalıdır.	0	5,9	20,6	47,1	26,5
21	Yapılan çevresel (yeşil) reklamlar tüketiciye ürünün çevresel etkileriyle ilgili detaylı, anlaşılır ve gerçek bilgiler sunmalıdır.	0	0	26,5	52,9	20,6
22	Dağıtım faaliyetleri ,özellikle taşıma çevresel sorunlara neden olmaktadır.	0	2,9	47,1	35,3	14,7
23	Kullanılan ambalaj malzemeleri geri dönüştürülebilir ve tekrar kullanılabilir nitelikte olmalıdır.	2,9	0	23,5	35,3	38,2
24	Ürünlerin ambalajlanmasında daha az ambalaj malzemesi kullanılmalı.	0	11,8	23,5	35,3	19,4

	İfadeler	1	2	3	4	5
25	Atıkların yönetimi ve geri dönüştürme yasal zorunluluk olduğu için yapılmamalıdır.	0	2,9	17,6	55,9	23,5
26	Çevre belgelendirme programlarının (yeşil etiket) çevre kirliliğini önleme yönünde olumlu etkisi vardır.	0	0	32,4	41,2	26,5
27	Yeşil etiketlerle ilgili bilgiler yalan, yanlış ve kanıtlanmamış değildir.	0	2,9	41,2	32,4	23,5
28	Yeşil etiketlerle ilgili ulusal ve uluslar arası boyutta yasal düzenlemeler yeterli değildir.	2,9	5,9	55,9	17,6	17,6
29	Yeşil pazarlama faaliyetleri belirli dönemlerde denetlenmelidir.	2,9	0	38,2	47,1	11,8
30	Çevreyle ilgili önlemler ve yeşil pazarlama uygulamaları işletmemizin imajını prestijini etkilemektedir.	0	8,8	38,2	38,2	14,7
31	Etkin bir atık yönetimi stratejisi ile hem çevresel sorumluluklar yerine getirilmekte hem de çevresel riskler azalmaktadır.	0	0	29,4	41,2	29,4
32	İşletmemiz en etkin atık yönetim stratejisi olarak kaynaktan azaltma stratejisini uygulamaktadır.	2,9	2,9	58,8	29,4	5,9

1-) Hiç Katılmıyorum 2-) Katılmıyorum 3-) Fikrim Yok 4-) Katılıyorum 5-) Tamamen Katılıyorum

"Fikrim yok" yanıtının yüksekliği araştırma kapsamındaki işletmelerin yeşil pazarlama kavramına ilgisizliğini ortaya koymaktadır. Sorulara verilen "Katılıyorum" ve "Tamamen katlıyorum" yanıtları uygulamanın yansıması değildir, işletmelerin eğilimlerini yansıtmaktadır.

10. SONUÇ

İç Orta Karadeniz'de yapılan araştırma işletmelerin teorik olarak çevre sorunlarına, yeşil pazarlamaya konularına yüksek oranda ilgi gösterseler de bunu işletme içi uygulamalarına yansıtmadıklarını ortaya koymaktadır. İşletmeler, yüksek oranda, sürekli gündemde olan çevre sorunlarına ilişkin kaygılarını dile getirmektedirler. Bunun yanında işletmeler, yüksek oranda, çevre koruma yönünde uygulamaları desteklemektedirler. Ancak çevre ile ilgili uygulamaları kendi biçimsel yapısı ile ilişkilendirerek gerçekleştiren işletmelerin oranı % 10'un altındadır. Yeşil pazarlama ile uygulamalara ancak Avrupa Birliği ve Kuzey Amerika'ya ihracat yapan işletmelerde rastlanmaktadır. Avrupa Birliği ve Kuzey Amerika ülkelerinin belirlediği çevre ile ilgili ölçütler işletmeleri bunları gerçekleştirmeye zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin çevre ile ilgili uygulamalarının artması, buna biçimsel yapılarında yer vermeleri için çıkar gruplarının, paydaşların baskısı çok etkili olacaktır. Yine devletin çevre ile ilgili yasaların uygulamasındaki kararlığı da çok önemlidir.

Var olan girdilerden daha çok çıktı elde etmek olarak tanımlanan verimlilik artışı için, işletmelerin atık miktarını azaltıcı üretim süreçleri geliştirmeleri, geri dönüştürülmüş girdi kullanmaları, ürün ambalajlarını basitleştirmeleri ve ambalajları geri dönüştürülebilir maddelerden seçmeleri gereklidir. Ambalajlar konusunda işletmelerin tavırları çevresel maliyetlerini en aza indirecek ve sosyal sorumluluklarını yerine getirme yönünde bir adım olacaktır.

KAYNAKLAR

CHAMORRO, A., BANEGİL, T. M., 2005. Green Marketing Philosopy : A Study of Spanish Firms with Ecolabels, Corporate Social Responsibility and Environmental Management (www.interscience.wiley.com)

LAMPE, M., GAZDA, G. M., 1995. Green Marketing in Europe and the United States : an Evolving Business and Society Interface, International Business Review, pp.295-312.

MARANGOZ, M., 2003. Yeşil Pazarlama ve İşletmelerin Yeşil Pazarlama Anlayış ve

Uygulamalarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İABD

MILES, M. P., RUSSELL G. R., 1997. ISO 14000 Total Quality Environmental Management : The Integration of Environmental Marketing, Total Quality Management, and Corporate Environmental Policy, Journal of Quality Management, Vol. 2, No. 1, pp. 151 – 168.

PARAKASH, A., 2002. Green Marketing, Public Policy And Managerial Strategies, Business Strategy and the Environment, No. 11, pp. 285 – 297.

PEATTIE, K., CRANE, A., 2005. Green Marketing : legend, myth, farce or prophesy?, Qualitative Market Research: An International Journal,Vol. 8, No. 4, pp357-370.

POLONSKY, M. J., ROSENBERGER III, P. J., 2001. Reevaluating Green Marketing : A Strategic Aproach, Business Horizons / September – October 2001., pp. 21 – 30.

TOKSOY, D., AYYILDIZ, H., 2004. Pazarlama Anlayışında Gelişmeler ve Yeşil Pazarlama, K.T.Ü. Orman Fakültesi, 1999 – 2003 Eğitim – Öğretim Yılları Seminerleri, s.202-215.

KOBİ YÖNETİCİLERİNİN PAZAR VE MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK İLE İLGİLİ ALGILAMALARININ BELİRLENMESİ: KARS İLİ SÜT SEKTÖRÜ KOBİ'LERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Nurhan PAPATYA
Süleyman Demirel Üniversitesi
Gürcan PAPATYA
Süleyman Demirel Üniversitesi
A.Buğra HAMŞİOĞLU
Kafkas Üniversitesi

ÖZET

Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) hem geleceğine yön verilmesinde, hem de ekonomik kaynakların etkili kullanılabilmesinde özellikle değerlendirilmesi ve rekabetçi güçlerinin artırılabilmesi son derece önemlidir. Ancak, KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar dolayısıyla işletme yöneticileri strateji geliştirmede ve uygulamada oldukça zorlamaktadır.

KOBİ yöneticileri işletmelerini, müşteri ve pazar yönlü olarak iki farklı biçimde algılayabilmektedir. Bu iki farklı algılama biçimi, yöneticilerin işletmelerini geleceğe hazırlama biçimlerini de etkileyeceği düşünülür. Ülkemizde konunun bu yönü ile ilgili çalışmalara fazlaca rastlanılmamakla birlikte böyle bir çalışmanın gelecekte yapılacak benzer çalışmalara ışık tutacağı söylenebilir.

Yapılan çalışmada, Kars ili merkezindeki Süt Sektörü KOBİ yöneticilerinin Kohli, Jaworski (1990)'nin pazar yönlülük ile Deshpande, Farley ve Webster (1993)'nin müşteri yönlülük çalışmaları temel alınarak; pazar ve müşteri yönlülük ile ilgili algılarının belirlenmesine ve algılarının ölçülmesine dönük ampirik bir uygulama hedeflenmiştir. Böylece KOBİ yöneticilerinin gelecek çalışmalarına nasıl etkileyebileceği ortaya konabilecektir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Pazar yönlülük, Müşteri yönlülük, Kars ili Süt Sektörü.

GİRİŞ

Çok hızlı bir yaşanan değişim, işletmelerin rekabetçiliklerini sürdürebilmelerini zorlamaktadır. Dolayısıyla ister istemez her işletme içeride ve dışarıda meydana gelen değişimleri sürekli izlemeye çalışmakta; ancak, her an değişimin değişmesi, gerçekleştirilen çabaları boşa çıkarmaktadır.

Genel olarak işletmelerin müşteriler ile şu anki ve gelecekteki ihtiyaçlarını doğru karşılayabilmeleri için, pazarda müşterilerle doğru ilişkiler içinde bulunması beklenir. Oysa müşterilerin isteklerini gerçekleştirebilmek için işletmelerin *pazara odaklanma*ları ve *üstün müşteri değeri yaratma*yı hedeflemeleri gerekmektedir. (Bkz. Günay, 2002: 43-48) KOBİ'lerin nispeten esnek bir yapıya sahip oldukları ve pazar koşullarındaki değişmelere kolayca uyum sağladıkları düşünülürse, KOBİ'lerin pazar

yönlü düşünmeleri daha kolay olmaktadır.[1] Bu nedenle KOBİ yöneticilerinin pazar ve müşteri yönlü algılamalarının ne yönlü olduğunun ölçülmesi, oluşan/oluşacak sorunların ivedilikle çözümlenmesinde etkili bir yaklaşım olacaktır.

İşte bildirinin/araştırma konusu, işletmelerin pazar ve müşteri yönlü değerlendirilmesine ilişkin iki farklı algılama biçiminin, Kars ili Süt Sektörü KOBİ yöneticileri üzerinde değerlendirilmesini kapsamaktadır. Dolayısıyla çalışmada, KOBİ yöneticilerinin işletmelerini pazar yönlü mü, müşteri yönlü mü algıladıklarının ölçülmesi ve bu ölçümün işletmenin gelecek çalışmalarını nasıl etkileyeceğinin araştırılması hedeflenmektedir.

1. GENEL ANLAMDA KOBİ'LER HAKKINDA BİRKAÇ NOT

Artan rekabete bağlı olarak dünya ekonomisinin büyümesi, müşteri/pazar ihtiyaç ve isteklerinin hızlı, etkin ve etkili karşılama gerekliliği, büyük işletmelerin küçülerek büyüme ya da pazarlarda hızlı ve verimli olmalarını zorunlu hale getirmiştir. (Naisbitt, 1994: 218) Çoğu işletme buna yönelik faaliyetlere ve çalışmalara hız vererek, ölçek avantajları kazanmayı hedeflemektedir. Dolayısıyla KOBİ'lerin buradaki konumları özellikle küresel pazarda/pazarlarda müşterilerin tercihlerini/farklılıklarını süratli bir şekilde algılayıp, karşılık vermeleri; böylece, rekabetçi üstünlüğe sahip olma istekleri açısından değerlendirilmektedir. Dahası KOBİ'lerin rekabetçi üstünlük için daha fazla riske katlanması ve maliyet avantajı sağlaması ya da kaynaklarını, faaliyetlerini ve yeteneklerini yeniden biçimlendirmesi gerekir.

Değişen çevre koşullarına karşın KOBİ'ler, tepki esnekliğine sahip bir nitelik ortaya koymaktadır. Yapıları gereği, esnek ve yalın bir örgüt yapısına sahip olan KOBİ'ler, pazar/müşteri tercihlerine/farklılıklarına etkin yanıt verme olanağı yüksektir. Genel olarak KOBİ'ler: (Bkz. Papatya ve Papatya, 1998)

- Pazarlarda oluşan/oluşacak değişikliği algılar ve tercihleri/farklılıkları etkin bir şekilde karşılar,
- Yeniliklere daha yatkındırlar ve sorun çözümünde daha etkili olabilirler,
- Pazarlardaki boşlukları doldurmada ataktırlar; dolayısıyla rekabetin yoğunlaşması ile kalite ve verimliliğin artmasını sağlarlar,
- Örgüt içinde etkin ve yakın ilişkiler sayesinde eşgüdümleme kolaylığına sahiptirler,
- Bürokrasi ve katı bir planlamadan uzak faaliyet ve çalışmalarını gerçekleştirirler; böylece katılımcı, etkin kararların alınmasında belirli bir üstünlüğe sahip olmaktadırlar,
- Büyük ölçekli işletmelerin tamamlayıcısı olarak, kaynakların ussal kullanılmasında oldukça büyük önem taşırlar.

Ne var ki, tüm bu avantajlara karşın, KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar bir türlü çözülememektedir. Bu çözümsüzlük, gerek yönetim/yönetici yetersizliklerinden, gerek doğru tespit ve ifade edilmeyen sorunun kendisinden, gerekse her geçen gün kronikleşen sorunlar karşısında geliştirilmeyen politikalardan kaynaklandığı görülür. Ancak her halükârda, sorunların nedenleri sonuçlar üzerinde büyük etkiye sahip olmaktadır. Çünkü, bir soruna yol açan nedenlerin % 20'si, sonucun % 80'ini oluşturur. (Papatya, 2004: 15; Ayrıca Bkz. Koch, 1999) Kaldı ki sorunun çözümü, ancak sorunu oluşturan

[1] Literatürde pazar yönlülük, pazarlama yönlülük ve müşteri yönlülük kavramları oldukça karmaşık değerlendirilmekte; kavramlar birbirinin yerine kullanılmaktadır. Yapılan çalışmalarda, pazar yönlülüğe yönetimsel perspektiften, kültürel boyutlara kadar geniş bir yüklemeler yapılmıştır. Hatta pazar yönlülüğün müşteri yönlülük ile aynı anlama geldiği, rakip yönlülüğün müşteri yönlülüğünün doğasında olduğu ve kültürel bir odaklanmanın yansıması kabul edilmiştir. Aslında her bir kavramın temelinde, modern pazarlama anlayışının bulunması, bir farklılıktan ziyade benzerlik kapsamında değerlendirilmesine yol açtığı düşündürebilir. Nitekim işletmelerin uygulamalarını örgütsel bazda, pazarı, pazarlamayı ve müşteriyi farklı değerlendirmeleri söz konusudur. Pazar birbirini etkileyen bir çok faktörlerin biliştiği bir bütündür. Pazarlama ise, sadece işletmenin bir işlevi değil; işletmenin ve hatta toplumun yaşam/gelecek felsefesi ve kültürel işlevi olarak belirtilir. Müşteri pazarda pazarlama çabalarının bir uzantısı/belirleyicisi olarak karşımıza çıkar. Biz bu çalışma boyunca, pazar ve müşteri yönlülük kavramlarını farklılaştırarak kullanılmasından hareketle bir değerleme yapmanın daha yerinde olacağı kanısı taşımaktayız. Ancak, pazarlama yönlülük kavramını daha üst bir kavram olarak düşünmekteyiz. İlgili olarak Bkz. Tek, 1997; Deshpande, Farley, 1998 : 225-245; Kohli, Jaworski, 1990: 1-18; Narver, Slater, 1990: 20-35.

gerçekleri gerektiği şekilde ele almayı ya da o sorun altında/tabanında hangi alt sorunların var olduğunun araştırılması ile mümkündür. (Bkz. Şamiloğlu, 2001: 23-25; Özgen ve Doğan,1997: 64-94)

Temel olarak KOBİ sorun ölçeklerine bağlı çözümler düşünmek ve ele almak anlayışı kabul görür. Ya da sorunların önceliklerine ve büyüklüklerine göre, çözüm bulma çabaları geliştirilir. Oysa KOBİ'lerin nitelikleri doğal olarak sorunları ifade eder. Sorunların görülen yanından çok, görünmeyen veya kaynaktaki sorunlar düşünülmelidir. Böyle olmayan uygulamada "*görünen bir sorunu sürdürmenin çözmekten daha kolay olması*" doğal olarak karşımıza çıkar. Bu durum sorun çözme birimlerini, ünitelerini, sektörlerini çok çeşitli ve farklı uygulama ve proje gerçekleştirme noktasında, çözümsüzlük platosuna düşürür. Önemli olan sorunun doğru ifadesini bulmak ve bildirmektir. Doğru ifade edilen ve bildirilen sorun, KOBİ'lerin stratejilerini de belirleyen temel ölçüt olacaktır.

2. KOBİ'LERDE TEMEL STRATEJİ OLARAK PAZAR VE MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK

KOBİ yöneticilerinin temelde pazar yönlü olma ya da müşteri yönlü olma yönündeki farklılıkları; (a) ya işletmelerini müşteri yönlü olma ve daha fazla mal/hizmet satma olarak düşünülmekte ve ekonomik boyutu öne geçirmekte; (b) ya da KOBİ'lerin profesyonelleşme ve kurumsallaşma düşüncesinin gelişmesi, diğer bir ifadeyle daha çok iş odaklı olma ve gelecek rekabetinde var olma düşüncesiyle işletmelerin pazar yönlü davranmasını olumlu etkilemektedir.

2.1. Pazar Yönlülük

Genel olarak pazarlama kavramının uygulamasını ifade etmede pazar yönlülük kavramı kullanılmaktadır. Pazar yönlülük (market orientation) kavramı; pazarlama anlayışı ve uygulamaları için gerekli olan bilginin toplanması, bu bilginin yayılması ve işlevler-arası eşgüdümünü sağlayarak müşteri için değer yaratmayı ve rekabet avantajı sağlamayı amaçlamaktadır. (Bkz. Ural, Balıkçıoğlu, Yükselen, 2002: 32-37) Diğer bir deyişle pazar yönlülük; müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişime ilişkin bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin bölümler arasında etkili şekilde dağılımının sağlanması, pazara verilecek tepkilerin bu bilgiler doğrultusunda belirlenmesi ve uygulanmasıdır. (Kohli ve Jaworski, 1990: 1-18) Pazara verilecek tepki pazar bilgisi çerçevesinde elde edilen ve oluşturulan bilginin pazar ihtiyaçları doğrultusunda karşılık vermeyi içerir. (Dalgıç, 1998: 45-60) Müşterilerden ve rakiplerden elde edilen bilgiler çerçevesinde stratejik plan geliştirilir ve gelecekteki müşteri istekleri ve ihtiyaçları bu plan çerçevesinde karşılanır. (Kahn, 2001: 314-323)

Pazar yönlülük, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratan en önemli pazarlama kültürüdür. Pazarlama kültürü, pazarda işletmenin tutumu ve pazarlama psikolojisi ile uyumlaşmayı gerektirir. (Papatya, 2003: 163) Bu açıdan pazar yönlülük ile işletmelerin üstün müşteri değeri yaratarak sürdürülebilir rekabet avantajını elde edebilmek için, müşteri yönlülüğün benimsenmesi ve işlevler-arası eşgüdüm sağlanarak uzun dönemde kârlılığın sağlanması hedeflenir. (Narver ve Slater, 1990: 20-35)

İşletmeler üstün müşteri değeri yaratmak için hedef müşterilerin ihtiyaçlarını ve rakiplerin yetenekleri hakkında sürekli pazar istihbaratı yaparak bilgi toplarlar. (Boussouara ve Deakins, 1999: 204-223) İşletmeler pazar yönlü bir faaliyet içerisinde olduklarında, pazara daha yakın olarak, müşterilerle olan ilişkilerini daha hızlı kurar ve üstün müşteri değeri yaratırlar. Ayrıca pazar yönlülük, pazar duyarlılığının ve müşterilerle bağlantılı yeteneklerin temelidir. (Day, 1994:37-52)

Pazar yönlülük, pazar koşullarına duyarlı olmayı ve koşullara uygun yenilik ve farklılık yaratmayı vurgular. Bu yönüyle incelendiğinde pazar yönlülük "*yenilikçi bir hareket*" olarak görülebilir. (Jaworski ve Kohli, 1993: 53-70) Zaten işletmeler yenilikçi ürünler/hizmetler üreterek müşteriler için yeni ve farklı değerler yaratmaları gerekir. (Atuahene-Gima, 1996: 93-103) Bu nedenle pazar yönlülük; müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve işlevler-arası işbirliği gibi üç davranışsal bileşeni içerir. (Stanley ve Narver, 1994: 22-28)

Müşteri yönlülük, hem şu anda var olan, hem de olası müşterilerin gereksinimlerini sürekli olarak anlamak ve müşteri değeri yaratmak için bilginin etkin olarak kullanılmasıdır. (Achrol, 1991: 77-

93) Rakip yönlülük, müşterileri başka ürünler ve seçeneklere yönelterek işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının, stratejilerinin ve yeteneklerinin belirlenmesidir. (Daves, 2000: 173-199) İşlevler-arası işbirliği ise, müşteri değeri yaratmak için diğer pazar ve müşteri bilgilerinden yararlanmayı ve işletmedeki tüm işlevlerin işbirliği içinde olmasını nitelemektedir. (Menon ve diğerleri, 1999:18-40)

Pazar yönlü işletme yöneticileri ve diğer çalışanları, müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını daha iyi anlayıp üstün bir müşteri değeri yaratmayı hedeflediklerinde, daha iyi stratejik kararlar alacaklar ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı için önemli bir kaynak meydana getireceklerdir. (Pelham, 1997: 55-76)

2.2. Müşteri Yönlülük

Müşteri yönlülük (costumer orientation), rekabetçi baskılara ve değişen müşteri isteklerine karşılık vermek ve sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmak için işletmelere temel teşkil eder. (Matsuno ve Mentzer, 2000: 1-16) Aynı zamanda teknolojik gelişmelerin de etkisiyle ürün yaşam sürelerinin kısalması ve buna bağlı olarak müşteri isteklerinin değişmesi, işletmeleri daha çok rekabete dayanan bir çevrede mücadele etmelerine neden olmaktadır. Böylece işletmeler daha fazla müşteri yönlü olma konusunda çalışmalarını hızlandırmışlardır. (Bkz. Adu ve Singh, 1998: 385-394)

Müşteri yönlülük, işletme yönetim kararlarında ve davranışlarında müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini ön planda tutmalarını sağlayacak bir işletme kültürünün oluşturulmasını ve uygulanmasını niteler. Diğer bir deyişle, müşteri yönlülük oluşan/oluşturulacak "*pazarlama stratejileri*"nin etkin ve etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayan ve işletme performansını olumlu yönde etkileyen önemli bir işletme kültürüdür. (Slater ve Narver, 1995: 63-74) Bu kültür, öğrenme ve pazarı derinlemesine ortaya koyan bir işletme kültürüdür. Ancak, müşteri yönlü işletme kültürünün oluşumu uzun bir zamanı kapsar[2]; dolayısıyla, diğer rakipler tarafından taklit edilmesi zordur. Dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada önemli bir kaynak olarak görülmektedir. (Hurley ve Hult, 1998: 42-54)

İşletmelerde müşteri yönlülük, hem bugünden gelecek müşterilerinin isteklerindeki değişimleri anlamayı, hem de diğer paydaşları (-rakipleri, alıcıları, satıcıları dikkate almayı ve ilgi göstermeyi gerektirir. (Deshpande ve diğerleri, 1993: 23-37) Böylece sürekli ve üstün müşteri değeri yaratılmış olur. (Narver ve Slater, 1994: 22-28)

KOBİ'lerin üstün müşteri değeri yaratabilmesi için gerçek anlamda müşterilerin satın alma davranışlarına ilişkin bilgilere sahip olması gerekmektedir. Pazar bilgisi sadece müşterilerden öğrenilmiş ihtiyaçlardan ve tercihlerden oluşmaz; aynı zamanda, müşterilerin bu ihtiyaçlarını ve tercihlerini etkileyen dış faktörlerin analiz edilmesini içerir. Bu yüzden müşteri yönlülük, müşterilerin tercihlerini etkileyebilecek rekabeti ve değişen çevre koşullarını ve bunların müşterilerin ihtiyaç ve tercihleri üzerindeki etkilerini yakından izleyip analiz etmeyi gerektirir. Bununla birlikte rakiplerin hareketlerini gözleyip, müşterilerin tercihlerini nasıl etkileyebilecekleri de göz önünde bulundurmalıdır. (Houston, 1986: 81-87)

3.UYGULAMA: KARS İLİ SÜT SEKTÖRÜ KOBİ YÖNETİCİLERİNİN PAZAR VE MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK İLE İLGİLİ ALGILAMALARININ ANALİZİ

Yapılan çalışma, KOBİ yöneticilerinin pazar ve müşteri yönlülük ile ilgili algılamalarının belirlenmesine ilişkindir. Bu amaçla Kars Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı olan Süt Endüstrisi KOBİ yöneticilerine bağlı bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

[2] Müşteri yönlülük ve öğrenme odaklılık kavramları, uygulamada birbirine çok yakın ifade edilmektedir. Bu noktadan hareketle öğrenme odaklı olmayan bir işletme kültürünün müşteri yönlü olamayacağı düşünülebilir. Öğrenme odaklılık ile yeni ürünler ve/veya hizmetler üretmenin yeni yolları aranmaktadır. Bunun sonucunda da müşteriye odaklanma, müşteriyi elde tutma ve üstün müşteri değeri yaratma amaçlanır. Bkz. Farrell, 2000: 201-222.

3.1 Kars İli Süt ve Süt Ürünleri Sektör KOBİ'lerinin Genel Olarak Değerlendirilmesi

Ülkemizde mevcut süt işletmelerinin kapasiteleri, teknolojileri ve diğer karşılaştırılabilir özellikleri itibariyle oldukça karmaşık bir yapı göstermektedirler. Bunlar arasında çok modern olanaklara sahip işletmeler bulunmakla birlikte, birçoğu küçük ve aile işletmesi şeklinde çalışmaktadır. Ancak işletmelerin büyük çoğunluğu dağınık bir yerleşim yapısına sahiptir. Bu durum sütün üreticiden alınıp işletmeye gönderilmesini zorlaştırmaktadır. (Binici, 1999: 11)

Tablo 1: Kars İli Düzeyine İndirgenmiş Süt ve Süt Sektörü Özeti

Boyut	Kişi başına düşen süt miktarı	Yıllık üretim/işleme Kapasitesi (ton/yıl)	Üretim şekilleri	Müşteri profili	Pazar yapısı
Dünya	60-170 litre	430 (000 ton 1998 yılı itibariyle)	Standart üretim yöntemi, üretim öncesi ve sonrası sanitasyon	Ürün özelliği ve ürün çeşitliliği itibariyle her yaştaki müşteri çeşitliliği	Dinamik pazar,ihracat yoluyla birçok ülkeye çeşitli ürünlerin gönderimi ve artan rekabet
Türkiye	5-6 litre	9.794.000 (2000)	Otokontrol sistemi, Standart üretim	Çeşitlendirme yoluyla genç tüketici grubunu hedefleme ve hane halkı tüketici grubu	Yurt dışına ihracat ve ürün farklılaştırma yoluyla rekabet
Bölge	335 ml	2.061.397 (2005)	Standart üretim, Otokontrol sistemi	Her yaştaki tüketici grubu	Diğer bölgelere aracılar vasıtasıyla ürün gönderimi, ve bölge içi pazarlama
Kars ili	443 ml	155.060 (2000)	Eski teknoloji üretim sistemi, standart üretim	Genç tüketiciler ve hane halkı tüketici grubu	Pazar büyüklüğünün yetersizliği, genelde iç pazar satışları

Kaynak: Tablo Bkz. DPT (2000), **Süt ve Süt Mamulleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu, VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı**, Ankara; **www.evrensel.net/06/05/2001/ekonomi.html** (25.07.2006); Ayrıca TC. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı (2002), **Kars Tarım Master Planı,** Ankara 28; DİE verileri (2005) verilerine bağlı hazırlanmıştır.

Süt sanayi, iç piyasadaki nüfus tüketim artışını karşılayacak miktarda ve kalitede hammadde sağlayamamaktadır. Hijyenik olmayan koşullarda ve denetlenemeyen ortamda süt üretimi süt sanayinin gelişmemesinin en önemli nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer yandan Türkiye'deki süt hayvanlarının verimi düşüktür. Avrupa ülkelerinde süt verimi ortalama 4800 litre iken bu rakam Türkiye'de 1700 litredir. Türkiye'de kişi başına düşen süt tüketim miktarı düşüktür. Kişi başına düşen süt ürünleri miktarı için en az 18 milyon ton/yıl süt üretim kapasitesine henüz ulaşılamamıştır. Türkiye'de halen 9.794.000 ton civarında süt üretilmektedir. (Süt ve Süt Mamulleri Özel İhtisas Komisyon Raporu, 2000: 33-43)

Kars ili süt KOBİ'leri de Türkiye süt sanayinin yapısal olarak küçük bir modelini oluşturmaktadır. Kars ili genel olarak tarım ve hayvancılığa dayalı bir ekonomiye sahiptir. Bu ekonominin yaklaşık % 75, bitkisel üretim ise % 25 orana sahiptir. İl ekonomisinde bu denli ağırlığı olan hayvancılık ise genellikle küçük aile işletmeciliği şeklinde ve aile ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yapılan ekonomik bir faaliyet durumundadır. Dolayısıyla süt üretimi ve işlenmesinde irili ufaklı (-ilçelerde/genelde mandıralar şeklinde 350 civarında cüce, küçük ve orta ölçekli işletme, bir çoğu ilkel yöntemlerle, kaçak ve ev-mandıraları şeklinde faaliyet göstermektedir. Bu durum il ekonomisinde de belirleyici olmuştur. İl nüfusunun ağırlığı kırsal kesimde yaşamaktadır. İlde geçimini tarım ve hayvancılık faaliyetleri ile sağlayanların oranı yaklaşık % 80 civarındadır. Bu oran Türkiye ve Doğu Anadolu Bölgesinin ortalamasının da üstündedir, %33,7 ile Kars ilinin Gayri Safi Hasıladan en fazla pay alan tarımsal üretimin büyük çoğunluğu ise hayvancılıktan elde edilmektedir.

1992'de 136.490 inekten toplam 110.305 ton süt elde edilmekte, yani hayvan başına süt verimi yıllık 808 kg civarında olmakta idi. 1996'da 135.310 inekten toplam 128.560 ton süt elde edilmiş ve hayvan başına yıllık süt verimi 950 kg'a çıkmıştır. 1992-1996 yılları arasında süt verimliliğindeki artış yaklaşık %17,57 olmuştur. 1997'de ise sağılan hayvan sayısı 169.026'ya, süt üretimi ise 145.938 tona çıkmıştır. Fakat süt verimliliği 863,4 kg'a düşmüştür. (www.kars.gov.tr. Kars İli Ekonomik Yapı-24.07.2006)

2000 yılında ilde üretilen süt miktarı 155.060 tona ulaşmıştır. Kars ili süt sektörü işletmelerinin gelecek rekabetinde var olmaları (-büyük ölçüde süt pazarlarını geliştirilmesi, işletme ölçeklerinin artırılmasına, süt üretimindeki mevsimsel farklılıkların azaltılmasına ve süt işlemelerinin müşteri eğilimli pazarlama konusunda eğitilmelerine ve rekabette ürün farklılaştırma konusunun önemini kavramalarına bağlıdır. Sütün sanayiye ulaşmadan çiğ olarak ulaştığı pazarlama zincirinde süt üreticisi-toptancıları-mahalle bakkalı gibi aracılar bulunmaktadır. Sütün işlenip çeşitli mamuller olarak müşteriye ulaştığında ise üreticiden çıkan süt, sanayi-tüccar-toptancı ve perakendeciden oluşan bir pazarlama zinciri ile pazarlanmaktadır. (Kars Master Planı, 2002: 27)

3.2 Araştırmanın Tanıtılması: Amacı, Yöntemi ve Modeli

(a) Araştırmanın Amacı ve Kapsamı: Araştırmanın amacı Kars ilinde faaliyet gösteren süt sektörü KOBİ yöneticilerinin, pazar ve müşteri yönlülük bakımından işletmelerini nasıl algıladıklarını belirlemektir. Bu amaçla il genelinde faaliyet gösteren irili-ufaklı mandıralardan çok, Kars İli Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı bulunan işletmeler araştırma kapsamına alınmıştır. Ancak Tarım il müdürlüğü verilerine göre ilde, 350 civarında kaçak olarak çalışan mandıra bulunduğu tahmin edilmektedir. Bu nedenle araştırma kapsamına, ciddi üretim kapasitesine sahip; Kars ili merkezinde ve Ticaret ve Sanayi odasına kayıtlı 9 süt işletmesi alınmış ve anket uygulanmıştır.

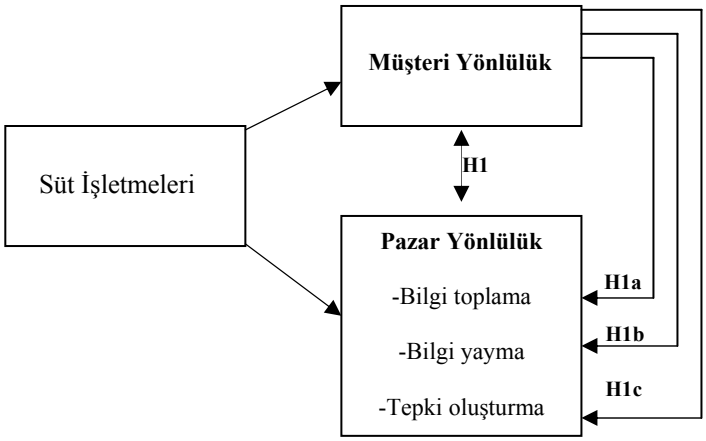
Tablo 2: Araştırma Kapsamına Alınan Kars İli Merkezindeki Süt Sektörü KOBİ Listesi

İşletmeler	Ürün Çeşidi	Kuruluş Yılı	Üretim Kapasitesi
Ser Süt A.Ş	Peynir, Ayran	1999	30.000 Ton/Yıl
Figaro Süt A.Ş	Peynir, Ayran	1998	30.000 Ton/Yıl
Öz Kar Süt ltd. Şti.	Peynir, Ayran	2000	30.000Ton/Yıl
Yılmazel Süt Ürünleri Ltd.Şti	Peynir, Ayran	1998	30.000 Ton/Yıl
Can Süt A.Ş	Peynir, Yoğurt Ayran	1999	40.000 Ton/Yıl
Habiloğulları Süt Sanayi ve Pazarlama Ltd.Şti	Peynir, Ayran	1998	30.000 Ton/Yıl
Serdar Sür Ürünleri ve Taşımacılık Sanayi Ltd.Şti.	Peynir, Ayran	1999	30.000 Ton/Yıl
Aysüt Sanayi Üretim ve Pazarlama Ltd.Şti	Peynir, Ayran	2000	30.000 Ton/Yıl
Kesginler Süt Ürünleri Ltd.Şti.	Peynir, Ayran	1999	30.000 Ton/Yıl

Not. Araştırmanın sıhhati için kapsamına 30.000 Ton/yıl ve daha üzeri üretim kapasitesine sahip işletmeler alınmıştır.
Kaynak: Kars Sanayi ve Ticaret Odası verileri (2006).

(b)Araştırma Modeli ve Hipotezler: Araştırmada Kohli, Jaworski (1990)'nin pazar yönlülük ile Deshpande, Farley ve Webster (1993)'nin müşteri yönlülük çalışmaları temel alınarak; işletme yöneticilerinin pazar ve müşteri yönlülüğü algılamaya yönelik düşünceleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu varsayımı ile hareket edilmiş; buna göre araştırma sınırlandırılmış ve 4 hipotezler geliştirilmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri



H1: İşletme yöneticilerinin müşteri ve pazar yönlülüğe ilişkin düşünceleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
H1a: İşletme yöneticilerinin müşteri yönlülük ve bilgi toplama algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
H1b: İşletme yöneticilerinin müşteri yönlülük ve bilgi yayma algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
H1c: İşletme yöneticilerinin müşteri yönlülük ve tepki oluşturma algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırmanın hipotezleri, teorik kısımda incelendiği üzere pazar ve müşteri yönlülüğün işletme yöneticileri tarafından algılanma düzeylerini ölçemeye yönelik olarak yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, H1 asıl hipotez ve H1a, H2b, H3c olmak üzere üç alt hipotez şeklinde oluşturulmuştur. Burada pazar yönlülüğün bileşenleri olan; bilgi toplamanın, bilgi yaymanın ve tepki oluşturmanın müşteri yönlülüğün algılama üzerinde tek tek etkilerinin olabileceğini açıklamak için de alt hipotezler geliştirilmiştir.

(c)Araştırmanın Yöntemi: Araştırmanın veri toplama yöntemi, birincil elden veri toplamaya ilişkin anket yöntemidir. Anketler yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Ayrıca uygulamalar sırasında süt işletmelerine ilişkin gözlemlerde bulunulmuştur. Ankette, (a) pazar yönlülüğü ölçmek için Jaworski, Kohli ve Kumar (1993) tarafından *"MARKOR: A Measure of Marketing Orientation"* adlı çalışmasında, (b) müşteri yönlülüğü ölçmek için de Deshpande, Farley ve Webster (1993) tarafından *"Corporate Culture, Customer Orientation And Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis"* adlı çalışmada geliştirilen anketlerden yararlanılmış; araştırmaya dönük ve akademik çalışmalara bağlı anket kağıdı yeniden düzenlenmiş ve değerlendirilmiştir. Pazar yönlülükle ilgili ölçeğin güvenirliği ,74; müşteri yönlülükle ilgili ölçeğin güvenirliği ise ,70 olarak hesaplanmıştır. Ölçekteki ifadelerin yanıtları için (5) tamamen katılıyorum, (1) tamamen katılmıyorum şeklinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 11.5 paket programında istatistiksel olarak test edilmiştir.

İstatistiksel olarak kullanılan ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alfa değerleri hesaplanmış. Pazar ve müşteri yönlülük derecelerini ölçmek için de, verilen yanıtların ortalamaları hesaplanmış; t testi ve Oneway ANOVA analizi yapılmıştır. Ayrıca pazar ve müşteri yönlülük algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek ve hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca "Ankete katılan yöneticilerin pazar ve müşteri yönlülük algılama düzeyleri ile KOBİ yöneticilerinin demografik özellikleri arasında yapılan t testi ve Oneway ANOVA sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.3 Araştırma Bulguları ve Analizi

Araştırmanın gerçekleştirildiği Kars ili Süt sektörü KOBİ'deki anketi yanıtlayan yöneticilerin bazı özelliklerine ait bulgular Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2: Kars İli Süt Sektörü KOBİ Yöneticilerinin Özellikleri

Demografik Özellikler		F	%
Cinsiyet	Erkek	51	82,3
	Bayan	11	17,7
Medeni Hal	Evli	51	82,3
	Bekar	11	17,3
Yaş	25 ve altı	23	37,1
	26-35	15	24,2
	36 ve üstü	24	38,7
Eğitim Düzeyi	İlköğetim	11	17,7
	Lise	28	45,2
	Üniversite	23	37,7
Çalışma Süresi	1-5 Yıl	35	56,5
	6-10 Yıl	27	43,5

Tablo 4'de görüleceği gibi, anketi yanıtlayan yöneticilerin %82,3'ü erkek, %17,7'si bayan, %38,7'si 36 yaş ve altında, %45,2'si lise mezunudur. İşletme yöneticilerinin orta yaşta olmalarına paralel bir diğer sonuç olarak yanıtlayıcıların %56,5'i 1-5 yıl arasında işletmede çalışmaktadır.

Ankete yanıt veren işletme yöneticilerinin pazar ve müşteri yönlülükle ilgili algılamalarının ölçümünde kullanılan ifadelerle ilgili değerler Tablo 3'de sunulmuştur. Tablo 3'de görüldüğü gibi müşteri yönlülükle ilgili algılama düzeyleri oldukça yüksek gözükürken, ürün farklılaştırmayla rekabet anlayışı kısmen kararsıza yakındır. Ayrıca rakiplerle ile ilgili algılama biçimleri nispeten yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Rakiplerle ilgili ortalama değeri 4,15, müşteri yönlülükle ilgili ortalama değeri 4,21 olup %5 önem derecesinde bu iki değer arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 3: Kars İli Süt Sektörü KOBİ Yöneticilerinin Pazar ve Müşteri Yönlülük İlgili Algılamaları

Algı İfadeleri	Ortalama*	Standart Sapma
Pazar Yönlülük		
Bilgi Toplama		
1.Bu işletme çevredeki değişimleri sürekli takip eder	4.33	,67
2.İşletmede rakiplerin taktiği veya stratejileri toplantılar yapılarak sürekli görüşülür	4.51	,64
3.İşletme pazar ve/veya pazardaki değişimleri takip etmek için sürekli pazar istihbaratı yapmaktadır	4.32	,67
Bilgi Yayma		
4.Pazar eğilimleri ve gelişmeleri hakkında işlevsel bölümlerden sürekli bilgi alınır	4.35	,70
5.Bu işletmede müşteri tatminini gösteren sonuçlar düzenli bir biçimde bütün birimlerce takip edilir	4.37	,60
6.Pazarlama ve üretim bölümleri arasında pazar gelişmelerini hakkında sürekli bir bilgi akışı vardır	4.25	,69
Tepki Oluşturma		
7.Hizmet çeşitlerimizi iç politikalardan ziyade pazarın ihtiyaçlarını esas alarak belirleriz.	4.41	,69
8. Perakendeci ve dağıtıcılarla sürekli görüşülerek tüketicilerin satın kararları takip edilir	4.49	,58
9. Müşterilerimizin ihtiyaçlarındaki değişmelere cevap vermede rakiplerimize göre çok daha hızlıyız.	4.41	,64
Müşteri Yönlülük		
1.İşletmede müşteri hizmetleri düzenli olarak değerlendirilmektedir.	4.27	,89
2.Ürün ve hizmet geliştirme süreci iyi bir pazar ve müşteri bilgisine dayanır.	4.33	,76
3.İşletmede rakipler çok iyi bilinir	4.11	1.00
4.Ürün ve hizmetlerin müşteriler tarafından nasıl değerlendirildiğinde büyük önem verilir.	4.14	,86
5.İşletme rakiplere göre daha fazla müşteri yönlüdür.	4.08	,87
6.Temelde ürün farklılaştırmaya dayalı rekabet edilmektedir	3.98	1.06
7.İşletmede müşterilerin menfaatleri diğer menfaat gruplarının üstünde gelir.	4.25	,76
8.İşletme rakiplerine göre mal ve hizmet kategorisinde en iyisidir.	4.38	,89
9.Bu işletmenin var olma nedeninin müşteriye hizmet etmek olduğuna inanıyorum.	4.20	,81

*(5)Tamamen Katılıyorum,……..(1) Tamamen Katılmıyorum

Ankete katılan yöneticilerin pazar yönlülükle ilgili algılamaları Tablo 3'de görüldüğü gibi, algılama düzeyleri oldukça yüksek görülmektedir. Buna göre; anketi yanıtlayan yöneticilerin ilk üç ifadede yer alan pazardan bilgi toplamayla ilgili algıları, sonraki üç soru olan bilgi yayma ile ilgili olarak ifadelerden nispeten yüksek olduğu ve son üç soru olan tepki almayla ilgili ifadelerden de düşük olduğu görülmektedir. Nitekim, yapılan oran testi sonuçlarına göre; pazardan bilgi toplamayla ilgili ilk üç ifadeyle ilgili algılanan ortalama değer 4,38, bilgi yaymayla ilgili üç ifadenin algılanan ortalama değeri, 4,32 ve pazardan tepki oluşturmayla ilgili algılanan ortalama değer 4,43'dür.

Görüldüğü gibi ankete katılan işletme yöneticilerinin pazar yönlülükle ilgili algılamaları pazardan bilgi toplama ve bilgi yayma algılama biçimleri hemen hemen birbirine yakın fakat, diğer iki ortalama tepki oluşturma algılama düzeyinden düşük olduğu görülmektedir. Ankete katılan yöneticilerin pazar ve müşteri yönlülük algılama düzeyleri ile işletme yöneticilerinin demografik özellikleri arasında yapılan t testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 4: Kars İli Süt Sektörü KOBİ Yöneticilerinin Cinsiyet, Medeni Hal, Çalışma Süresi ile Pazar ve Müşteri Yönlülük Algılamaları Arasındaki Farklılıklar

Faktörler	Cinsiyet		Medeni Hal		Çalışma Süresi	
	t	p	t	p	t	p
Pazar Yönlülük Ortalaması	-,008	,993	1,716	,111	-,165	,870
Müşteri Yönlülük Ortalaması	-,557	,579	,434	,666	-1,057	,295

Diğer bir deyişle, KOBİ yöneticilerinin cinsiyet, medeni hal ve çalışma süresi ile müşteri ve pazar yönlülük algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik uygulanan t testi sonuçları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Bu sonuçlara göre demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 5: Kars İli Süt Sektörü KOBİ Yöneticilerinin Yaş, Eğitim ile Pazar ve Müşteri Yönlülük Algılamaları Arasındaki Farklılıklar

Faktörler	Yaş		Eğitim	
	F	p	F	p
Pazar Yönlülük Ortalaması	1,051	,356	4,559	,014
Müşteri Yönlülük Ortalaması	,007	,993	1,275	,287

KOBİ yöneticilerinin yaş ve eğitim durumu ile pazar ve müşteri yönlülük algılamaları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına yönelik uygulanan Oneway ANOVA analiz sonuçları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Bu sonuçlara göre yaş ve eğitim düzeyi ile pazar ve müşteri yönlülük algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Süt Sektörü KOBİ yöneticilerinin müşteri yönlü olmaları ile pazar yönlü olmaları arasında algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ilişkin gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları ve hipotez kabul-red tablosu Tablo 6'de sunulmuştur.

Tablo 6: Kars İli Süt Sektörü KOBİ Yöneticilerinin Müşteri Yönlülük ve Pazar Yönlülükle İlgili Algılamaları Özet Hipotez Kabul Red-Tablosu

Hipotezler	Sonuç
İşletme yöneticilerinin müşteri ve pazar yönlülüğe ilişkin düşünceleri arasında pozitif bir ilişki vardır.	-,027 (Hipotez Red)
İşletme yöneticilerinin müşteri yönlülük ve bilgi toplama algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.	-,101 (Hipotez Red)
İşletme yöneticilerinin müşteri yönlülük ve bilgi yayma algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.	,732** (Hipotez Kabul)
İşletme yöneticilerinin müşteri yönlülük ve tepki oluşturma algıları arasında pozitif bir ilişki vardır.	,793** (Hipotez Kabul)

**** p<.01**

Tablo 6'dan izlenebileceği gibi ankete katılan işletme yöneticilerinin pazar ve müşteri yönlülük algıları arasında asıl hipotezin aksine negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüş ve *H1 hipotezi* red edilmiştir. Bu durum süt sektörü işletme yöneticilerinin yaşanan ekonomik durgunluk ve sektörün yapısal özelliğinden kaynaklanan olumsuzluklardan etkilendikleri ve algılama biçimlerini etkilediği düşünülebilir.

Pazar yönlülük değişkenlerinin modele dahil edilerek yapılan korelasyon analizinde farklı sonuçlar elde edilmiştir. Müşteri yönlülük algılama düzeyinin bilgi toplama arasında negatif bir yönlü ilişkinin olduğu görülmüş ve oluşturulan *H1a hipotezi* red edilmiştir. Ancak müşteri yönlülük ve bilgi yayma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmekte ve oluşturulan *H1b hipotezi* kabul edilmiştir. Ayrıca müşteri yönlülük algılama düzeyi ile tepki oluşturma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmış ve oluşturan *H1c hipotezi* kabul edilmiştir.

Bu sonuçlardan hareketle, uygulamaların yapıldığı süt sektörü işletmeleri açısından, pazar ve müşteri yönlülük algılamaları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Dolayısıyla pazar ve müşteri yönlülük, olayla ilgili düşünceler birbirini negatif etkilemekte ve bir düşüncenin etkisi artarken, diğer bir düşüncenin etkisi azalmaktadır. Diğer taraftan pazar yönlülüğün boyutları olan bilgi toplama arasında da negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkarken, bilgi yayma ve tepki oluşturma boyutları arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu ise işletmelerin pazar yönlü algılamalarını sadece pazara bilgi yayma ve tepki oluşturma düzeyinde kaldığını vurgulamaktadır. Ancak, bilgi yayma işletmedeki bütün çalışanlar ve bölümler tarafından üretilmiş bilginin pazara tepki verme düzeyinde ve üstün bir müşteri değeri yaratma düzeyi olarak düşünülebilir. Bu noktadan hareketle ankete katılan işletmelerin pazar yönlü olma düşüncesinden çok, müşteri yönlü davranmaya yönelim gösterdiği söylenebilir.

SONUÇ

KOBİ'ler, dünyada olduğu gibi ülkemizde de sosyal ve ekonomik dinamiklerden biri olarak sistemde önemli bir yer tutmaktadır. Ancak, KOBİ'lerin etkin yönetiminde rasyonel ve duygusal özellikler bir arada bulunmaktadır. Bu durum sorunları ve algılamaları belirlemektedir. Özellikle KOBİ yöneticilerinin müşteri yönlü ve pazar yönlü algılamaları arasında önemli geçişler ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada Kars ilinde faaliyet gösteren süt sektörü KOBİ yöneticilerinin pazar ve müşteri yönlülükle ilgili algılamalarının ne yönde olduğu sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Uygulamanın gerçekleştirildiği KOBİ yöneticilerinin pazar ve müşteri yönlülükle ilgili algılarının yüksek düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca ürün farklılaştırmayla rekabet anlayışı algısı kısmen kararsıza yakınken rakip yönlülük algılama düzeyi nispeten yüksektir. Diğer yandan yöneticilerin demografik özellikleriyle pazar ve müşteri yönlülük algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yapılan değerlemeler (-ortalamalar ve oran analizleri; yöneticilerin pazar yönlü algılamalarının müşteri yönlü algılamalarına oranla daha yüksek olduğu, bu konuda ayrıca pazar yönlü algılamanın rakip yönlü algılama düzeyine oranla daha ağırlıklı olduğu görülmüştür. Buradan hareketle çalışmanın ana sorusunu temsil eden hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, süt sektörü KOBİ yöneticilerinin pazar ve müşteri yönlü algılamaları arasında pozitif bir ilişki bulunamamıştır. Algı düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ancak pazar yönlülüğün boyutları olan bilgi toplama ile müşteri yönlülük arasında negatif bir ilişki; bilgi yayma ve tepki oluşturma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır.

Çalışmadan çıkarılan bu sonuçlar ekseninde Kars ili süt sektörü KOBİ'lerinin pazar ve müşteri yönlülük algılama biçimlerinin beklenen düzeyde olmadığı ya da hipotezler ile korelasyon analizinden elde edilen sonuçların birbirini desteklemediği görülmüştür. Beklenen düzey pazar ve müşteri yönlülükten birinin daha ön plana çıkmasını nitelemektedir. Oysa pazar ve müşteri yönlülük birbirini ters yönde etkilemektedir; yani, ifadelerden biri artarken diğeri azalmaktadır. Bu durumun süt sektörü KOBİ'nin gelecek rekabetinde var olmasını ve sürdürülebilir rekabetini olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülebilir. İşletmelerin gelecek eylem planlarını hazırlamalarında ve pazarlama faaliyetlerini sürdürmelerinde pazardan elde edilecek bilgiler doğrultusunda şekillenebilmesi ve üstün müşteri değeri

yaratmada daha fazla pazar ve müşteri yönlü olması ve işletme için etkin bir bilgi ağının oluşturulması gerekmektedir.

TEŞEKKÜR

Çalışmamıza katkılarından dolayı, Sayın Kars ili Süt sektörü KOBİ yöneticilerine/yönetimine; gerekli desteği esirgemeyen Kars Ticaret ve Sanayi Odası yöneticilerine teşekkür ederiz.

KAYNAKLAR

ACHROL, R. (1991).“Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments”, **Journal of Marketing,** 55 (4): 77-93.

ADU, A., K. SİNGH, S. (1998). “Customer Orientation and Performance a Study of SMEs”, **Management Decision,** 36 (6): 385-394.

ATUAHENE, G., K. (1996).“Market Orientation and Innovation”, **Journal of Business Research,** 35 (2): 93-103.

BİNİCİ, G.(1999), **Süt ve Süt Ürünleri Sanayi,** İzmir: İzmir Ticaret Odası Ya. No. 65.

BOUSSOUARA, M., DEAKINS, D. (1999). “Market-Based Learning Entrepreneurship and the High Technology Small Firms”, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research,** 5 (4): 204-223.

DALGIÇ, T. (1998) “Dissemination of Market-Orientation in Europe”, **International Marketing Review,** 15(1): 45-60.

DAVES, J. (2000). “Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data”, **Australian Journal of Management,** 25 (2): 173-199.

DAY, G. (1994). “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, **Journal of Marketing,** 58(4): 37-52.

DESHPANDE, R., FARLEY, J. U. (1998). “The Market Orientation Construct: Construct, Correlations, Culture, and Comprehensiveness”, **Journal of Marketing-Focused Management,** 2 (3): 225-245.

DESHPANDE, R., FARLEY, J. U., WEBSTER, F. (1993). “Corporate Culture, Customer Orientation And Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis”, **Journal of Marketing,** 57: 23-37.

DİE-Devlet İstatistik Enstitüsü Verileri (2005).

FARRELL, M. (2000).“Developing A Market-Oriented Learning Organization”, **Australian Journal of Management,** 25 (2): 201-222.

GÜNAY, G. N. (2002), “Değişen Pazarlama Anlayışı”, **Pİ: Pazarlama ve İletişim Dergisi**, 1 (1): 43-46.

HOUSTON, F. (1986).“The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not”, **Journal of Marketing,** 50(3): 81-87.

HURLEY, R., HULT, T. (1998), “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”, **Journal of Marketing,** 62: 42-54.

KAHN, K. (2001).“Market Orientation, Interdepartmental Integration, and Product Development Performance”, **Journal of Product Innovation Management,** 18 (5): 314-323.

Kars Ticaret ve Sanayi Odası Verileri (2006)

KOCH, R. (1999), **80/20 İlkesi** (çev. K. Özdemir), İstanbul: Varlık Ya. 20/537.

KOHLI A., JAWORSKI B. (1993). “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, **Journal of Marketing,** 57 (3): 53-70.

KOHLI, A., JAWORSKI, B. (1990). “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, **Journal of Marketing,** 54 (2):1-18.

KOHLI, A., JAWORSKI, B., KUMAR, A. (1993). “MARKOR: A Measure of Marketing Orientation”, **Journal of Marketing,** 57 (3): 467-477.

MATSUNO, K., MENTZER, J.(2000). “The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship”, **Journal of Marketing,** 64: 1-16.

MENON, A. VE Diğerleri (1999). “Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and A Test”, **Journal of Marketing,** 63:18-40.

NAISBITT, J. (1994). **Global Paradoks**, Sabah Ya., İstanbul.
NARVER, J., STANLEY F. S. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", **Journal of Marketing,** 54 (4): 20-35.
ÖZGEN, H., DOĞAN, S. (1997). "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Tespit ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma", **Verimlilik Dergisi,** (2): 61-94.
PAPATYA, G. (2004), "Stratejik İttifak mı yoksa Stratejik İhtilaf mı? KOBİ'ler ve Ortakyaşar Bütünde Aktörleşmeye İlişkin Çalışmalar", **Finansal Forum Eki Girişim,** (54): 15
PAPATYA, G., PAPATYA, N. (1998). "Isparta İli Merkez KOBİ'nin İşletmecilik Sorunları ve Çözümüne İlişkin Stratejik Yönelim", **Isparta'nın Dünü, Bugünü, Yarını Sempozyumu.**
PAPATYA, N. (2003), **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü**, İstanbul: Nobel Ya. No. 550.
PELHAM, A. (1997). "Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms", **Journal of Marketing Theory and Practice,** 5 (2): 55-76.
SLATER, F., NARVER, J. (1994). "Market Orientation Customer Value, and Superior Performance", **Business Horizons**, 37/2 (March-April): 22-28.
SLATER, S., NARVER, J. (1995). "Market Orientation and the Learning Organization", **Journal of Marketing,** 59 (2): 63-74.
ŞAMİLOĞLU, F. (2001). "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Önemi Sorunları ve Aksaray Örneği", **KOSGEB Sanayicinin Sesi,** (2): 23-25.
TC Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı (2002), **Kars Tarım Master Planı**, Ankara.
TC. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı-DPT (2000), **Süt ve Süt Mamulleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu,** VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara.
TEK, Ö. B. (1997). **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul: Cem Ofset.
URAL, T., BALIKÇIOĞLU, B., YÜKSELEN, C. (2002), "Pazar Yönlülük, Pazarlama Yönlülük ve İşletme Performansı İlişkisi: Bilgi ve Bilişim Sektöründe Bir Araştırma", **Pazarlama Dünyası**, 16, 1(Ocak-Şubat): 32-37.
www.evrensel.net/06/05/2001/ekonomi.html. (25.07.2006)
www.kars.gov.tr. Kars İli Ekonomik Yapı (24.07.2006)

TEKSTİL SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERİN ULUSLAR ARASI REKABET GÜCÜNÜN İNCELENMESİ: DENİZLİ İLİ UYGULAMASI

Ali SAYILIR
Muğla Üniversitesi
Sevgim MERCAN
Muğla Üniversitesi
Serkan DİRLİK
Muğla Üniversitesi

ÖZET

Bu araştırmada Türkiye ekonomisi için çok büyük önem arz eden tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin uluslararası arenadaki rekabet gücü durumlarını incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Denizli ilinde faaliyet gösteren 182 küçük ve orta büyüklükteki işletmeye uluslar arası rekabet güçlerini incelenmek amacıyla anket uygulanarak veriler toplanmıştır. Yapılan araştırmaya göre işletmeler, kalite yönünden başarılı olduklarını ama ürün fiyatları konusunda fiyatları aşağıya çeken bir baskı altında olduklarını belirtmişler ve işçilik maliyetlerinin çok yüksek olmasından dolayı rekabet edebilirliliklerini önemli ölçüde olumsuz etkilendiklerini belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü, Denizli

1. GİRİŞ:

Tekstil ve konfeksiyon sektörü, dünyada gerek üretim sürecinde yaratılan katma değer ve gerekse de ihracat gelirleri içindeki yüksek payı nedeniyle ekonomik kalkınma sürecinde önemli roller üstlenen ve ülkelerin kolayca vazgeçemediği bir sektördür. Sektör, diğer gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de gerek üretim ve istihdama katkısı ve gerekse ihracat yoluyla döviz kazandırması sebebiyle lokomotif sektör olma özelliğini sürdürmektedir. (http://www.foreigntrade.gov.tr)

Türkiye konfeksiyon sektöründe dünyanın yedinci büyük ihracatçısı konumundadır. Türk konfeksiyon sektörü esnek üretim yapısına sahip olup, değişen moda eğilimlerine kolayca uyum sağlayabilmektedir. Sektördeki üreticilerin büyük çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Bunun yanında önemli oranda büyük ölçekli işletmede bulunmaktadır. (İGEME, www.igeme.org.tr)

Globalleşmenin getirdiği artan rekabet ortamı, ard arda yaşanan krizlerin maliyet rekabetini körüklemesi ile dış pazar olanaklarının daralması ve getirdiği diğer önemli sorunlar son yıllarda sektörü darboğaza sürüklemiştir. Öte yandan ekonominin temel sektörlerinden birisi olarak stratejik planlamasının yeterince iyi yapılamamasının da yaşanan sıkıntılarında payı bulunmaktadır. Bütün bunlarla birlikte, 2005 sonrası kotaların kalkmasına yönelik gelişmelerin sektörde yaşanan sıkıntıları daha da fazla derinleştirdiği bir gerçektir. Bütün bu gelişmeler ve günümüz yoğun rekabet ortamı sektörün kendisini yeniden değerlendirmesini gerekli kılmaktadır. (ARAS; 2006; 1)

Öte yandan, sektörün bugüne kadar gelen başarısında etken olan ve gelecekte de etkili olabilecek önemli avantajlara da sahip olduğu unutulmamalıdır. AB pazarına coğrafi olarak yakınlığımız, gelişen pazarlardan bir çoğunun Türkiye'nin yakın komşuları olması, elyaftan hazır giyime dikey entegrasyon, tekstil terbiye sanayi, konfeksiyon yan sanayi açısından yeterlilik, alt yapı eksiklerine rağmen lojistik konusundaki 25 yıllık birikim ve müteşebbis gücümüz Türkiye'nin yeni rekabet ortamındaki avantajlarını oluşturuyor. Sektörde alt Pazar kesimlerine hitap eden, önemli bir üretici kesimin varlığı, bunların nispeten daha düşük katma değerli ürünler üretiyor olması, bu yüzden Çin gibi düşük maliyetli ülkelerle rekabet ediyor olmaları önemli bir dezavantajımızı oluşturuyor. Öte yandan, çalışanların işverene maliyeti içinde kamu yükünün fazlalığı, asgari ücret politikalarının ülke gerçekleri ile çelişmesi, yatırımları bölgesel dağılımı konusundaki politikalarımızdaki çarpıklıklar, enerji fiyatlarının uluslararası karşılaştırmalara göre yüksekliği, TL'nin aşırı 2001 yılından bu tarafa bir aşırı değerlenme süreci içinde olması diğer önemli dezavantajlarımız arasındadır. (www.itkib.org.tr)

.

2. TEKSTİL VE KONFEKSİYON SEKTÖRÜNDE MEVCUT DURUM

Ülkemiz;

* Dünyanın 6. pamuk üreticisi ve 5. pamuk tüketicisi,

* Hazır giyim sektörü, dünyanın 5. ve Avrupa Birliği'nin 2. büyük tedarikçisi,

* Tekstil sektörü, dünyanın 10. ve Avrupa Birliği'nin 1. büyük tedarikçisi konumundadır. (EFE;2005;4)

Ülkemizde, tekstil ve konfeksiyon sektörünün 21,5 milyar $'lık üretim değeri ile GSMH içerisindeki payı % 10,7'dir. Sektörün SSK'ya kayıtlı toplam istihdamdaki payı % 10,9'dur. Sektör, üretiminin yaklaşık yarısını ihraç etmektedir. Sektörün genel ihracattaki payı % 33 düzeyindedir. Sektörün genel ithalatımızda % 7,4 payı bulunmaktadır. Türk tekstil ve konfeksiyon sanayii, toplam sanayi üretiminin yaklaşık %12'sine eşittir. Toplam Türkiye ihracatının yaklaşık %38'ini tek başına sağlayan tekstil ve konfeksiyon sektörü çalışanları, toplam imalat sanayi çalışanlarının %21'ini oluşturmaktadır. Bunlara ilaveten tekstil ve konfeksiyon sanayi, tüketim malları üretiminden %32'lik pay almaktadır.(Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı; www.dpt.gov.tr). Türk tekstil sektörü dünya pazarında önemli yere sahiptir. Türk tekstil sektörü, toplam tekstil ihracatımızın %48'inin gerçekleştirildiği AB pazarında %8,6'lık payı ile Hindistan ve İsviçre'nin ardından 3.sırada gelmektedir. (www.kosgeb.gov.tr)

Konfeksiyon sanayinin % 80'i KOBİ'lerden oluşmakta ve büyük bölümü fason imalat yapmaktadır. Tekstil sanayii ise ağırlıklı olarak büyük ölçekli firmalardan oluşmuştur. Sektörde faaliyette bulunan firma sayısı 40 bin civarında olup, bunun 1/4'ü aktif ihracatçıdır. 500 büyük sanayi kuruluşunun yaklaşık 1/4'ü tekstil ve konfeksiyon sektöründe faaliyet göstermektedir. Konfeksiyon firmalarının büyük bir kısmı Marmara bölgesinde yerleşik olup, tekstil firmaları ise Güneydoğu Anadolu, Akdeniz, Ege ve Marmara bölgesindedir.

(http://www.foreigntrade.gov.tr/IHR/sektor/tekstil.htm)

Türkiye'nin yıllar itibari ile sektörler bazında ihracat ve ithalat seyrini gösteren bilgiler Tablo 1 yer almaktadır.

Tablo 1. Türkiye'nin Dış Ticaretinde Tekstil ve Giyim Sektörü

	1996	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005***
İhracat (Milyon USD)							
Tarım	4,949	3,855	4,349	4,052	5,257	6,501	8,309
Madencilik	991	1,157	1,236	1,497	2,011	2,895	4,564
Sanayi	17,256	22,699	25,661	30,288	39,594	53,440	60,116
-Dokumacılık	**2,724**	**3,706**	**3,943**	**4,268**	**5,262**	**6,428**	**7,076**
-Giyim	**6,076**	**6,586**	**6,661**	**8,094**	**9,962**	**11,193**	**11,833**
-Diğer Sanayi	8,456	12,407	15,057	17,926	24,370	35,819	29,374
Diğer	28	63	89	222	391	285	488
Toplam	23,224	27,775	31,334	36,059	47,253	63,121	73476
İthalat (Milyon USD)							
Tarım	4,866	4,156	3,079	3,995	5,265	6,059	6,480
	1996	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005***
Madencilik	8,079	11,682	9,859	11,656	15,248	20,177	28,100
Sanayi	30,526	38,482	27,153	34,023	45,831	67,417	78,045
-Dokumacılık	**2,111**	**2,136**	**1,921**	**2,844**	**3,441**	**4,170**	**4,441**
-Giyim	**171**	**264**	**239**	**283**	**422**	**651**	**788**
-Diğer Sanayi	28,244	36,082	24,993	30,896	41,968	62,596	72,816
Diğer	155	182	1,308	1,880	2,997	3.888	4,148
Toplam	43,627	54,503	41,399	51,554	69,340	97,540	116,774
Oranlar (Yüzde ve Katı)							
Dokuma ihracat payı	11,7	13,3	12,6	11,8	11,1	10,2	9,6
Giyim ihracat payı	26,2	23,7	21,3	22,4	21,1	17,7	16,1
D&G ihracat payı	37,9	37,0	33,9	34,2	32,2	27,9	25,7
Dokuma ithalat payı	4,8	3,9	4,6	5,5	5,0	4,3	3,8
Giyim ithalat payı	0,4	0,5	0,6	0,5	0,6	0,7	0,7
D&G ithalat payı	5,2	4,4	5,2	6,0	5,6	5,0	4,5
İhracat/İthalat (Dokuma)	1,29	1,74	2,05	1,50	1,53	1,54	1,59
İhracat/İthalat (Giyim)	35,5	24,9	27,9	28,6	23,6	17,2	15,0
İhracat/İthalat (Sanayi)	0,56	0,59	0,95	0,89	0,86	0,79	0,77
Giy. İhracatı/Dok. İhracatı	2,24	1,78	1,69	1,90	1,90	1,74	1,67
D&G Dış Ticaret Fazlası/Toplam Dış Ticaret Hacmi	9,8	9,6	11,6	10,5	9,7	8,0	7,5

Kaynak: Dış Ticaret Müsteşarlığı

- Ocak-Ağustos Dönemi

Tablo incelendiğinde, tekstil ve giyim sektörleri, son yıllarda önem kaybetse de, göreli olarak dış ticaret hacmi içerisinde önemli bir yer işgal etmeye devam etmektedir. 1996-2005 dönemini kapsayan 10 yıla 5'er yıllık iki dönem halinde bakıldığında, kriz öncesi 5 yıllık dönemde tekstil ve giyim ihracatının toplam ihracat içindeki payı ortalama yüzde 38, kriz sonrası denk gelen 5 yıllık dönemde ise ortalama olarak yüzde 30,9'dur. İncelenen 10 yıllık döneme bakıldığında ise, 2005 yılı Ocak-Ağustos dönemi itibariyle tekstil ve giyim sektörü ihracatının toplam ihracatımız içindeki payının 1996 yılına göre yaklaşık 12,2 puanlık bir azalma göstererek, yüzde 25 civarına gerilediği anlaşılmaktadır. Tekstil ve giyim sektörleri ihracatının kendi içindeki dağılımına bakıldığında, kriz sonrası dönemde tekstil ihracatı lehine bir gelişme olduğu anlaşılmaktadır. 1996-2000 döneminde, hazır giyim ihracatı dokumacılık ürünleri ihracatının 2 katı iken, 2001-2005 döneminde bu oran 1,8 olarak gerçekleşmiştir. Tekstil ve giyim sektörünün ithalatına bakıldığında ise, 2004 yılı itibariyle 4,8 milyar dolarlık bir ithalat hacmine ulaşıldığı anlaşılmaktadır. Bu ithalat hacminin yüzde 86'sı tekstil sektörüne ilişkindir. Giyim sektörünün ithalat içindeki ihracatının aksine oldukça düşüktür. 1996-2001 döneminde yıllık ortalama hazır giyim ithalatı 225 milyon dolar civarında iken, Türk Lirasının değer kazanması ile birlikte 2002 yılından itibaren hazır giyim ithalatında belirgin artışlar yaşanmıştır. 2002 yılında 283 milyon dolara yükselen

hazır giyim ithalatı, 2003'de 422 milyon dolara, 2004 yılında ise 651 milyon dolara yükselmiştir. 2005 yılının ilk sekiz ayında ise 788 milyon dolarlık hazır giyim ithalatı gerçekleştirilmiştir. (Türkan; 2006; 5).

Tekstil ve konfeksiyon ithalatımızın 2001 yılı verileri çerçevesinde ülkeler itibariyle dağılımı incelendiğinde, Avrupa Birliği'nin % 45 gibi belirgin bir paya sahip olduğu, ABD'nin ise % 9,5'lik payla ikinci en önemli ithalat yapılan ülke olduğu anlaşılmaktadır. Avrupa Birliği ülkeleri arasında ise, İtalya % 13 ve Almanya % 10 paya sahip bulunmaktadır. Asya ülkeleri arasında ise, Kore % 5,7, Çin % 5,6 ve Hindistan % 4,3 paya sahip bulunmaktadır. (http://www.foreigntrade.gov.tr/IHR/sektor/tekstil.htm)

Efe'nin (2005;7) Türk tekstil ve hazır giyim sektörüne ilişkin araştırmasında; ülke olarak, kotaların kalktığı ve rekabetin arttığı bir ortamda avantaj sahibi olduğumuzu ve Türkiye'nin; esnek üretim yapısına, iyi yetişmiş insan gücüne ve hedef pazarlara yakın bir coğrafi konuma sahip olduğu avantajların toplamda iyi bir yerde olduğumuzun göstergesi olduğunu belirtmiştir. Ancak, girdi maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle fiyatlar dünyadaki rakiplere göre yüksek seyretmektedir (EFE;2005;7).

Türkiye'nin tekstil sektöründe rekabet edebilirliği önemli parametreler bazında diğer rakip ülkelerle karşılaştırmalı olarak aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2. Tekstil Sanayi Rekabet Gücünün Bazı Ülkelerle Karşılaştırılması

KRİTERLER	TUNUS	FAS	TÜRKİYE	HİNDİSTAN	POLONYA	ÇİN	İTALYA
Arsa Fiyatı ($/m^2)	50	30-40	30	10	100	5	100-150
İnşaat ($m^2)	250	450	500	300-400	700	300-400	600
Elektrik (cent/kwh)	6,2	11	**8,8**	6,6	8,5	5	9,6
Su (cent/m^2)	70		95	60	85	45	30-90
Nakliyat ($)	2.000	1.900	**1.600**	2.200	1.000	2.400	1.100
İşçi ücreti ($/saat)	1,89	1,92	**2,14**	0,6	2,52	0,61	16,85
Yıllık çalışma saati	2.272	2.208	2.231	2.350	1.843	2.180	1.662
Tekstil ihracatı (milyon $)	151	158	2450	4.612	511	12.112	10.864
Kalifiye eleman bulunabilirliği (1-5)	3	3	1	1	2	1	1
İplik düzgünsüzlüğü (%)	20-40	20-30	10	10-20	10-20	20-30	10
Dokuma kalitesi (%)	70-80	60-80	70-80	70-80	70-80	70-80	95
Fabrika organizasyonu	yetersiz	yetersiz	İyi	yeterli	yeterli	yeterli	İyi
Teslim zamanı (hafta)	3 -5	4 -5	3 -4	2-4	3-4	2-4	2-4
Pazarlama	çok zayıf	zayıf	kuvvetli	kuvvetli	orta	orta	mükemmel
Konfeksiyon ile işbirliği	çok zayıf	zayıf	çok kuvvetli	kuvvetli	zayıf	çok zayıf	mükemmel
Fabrika ölçeği	ekonomik değil	ekonomik	ekonomik	ekonomik	ekonomik	ekonomik	ekonomik
Teknoloji seviyesi (%)	20	60-70	70-80	60-70	70-80	70-80	100
Maliyet rekabet edilebilirliği	az	az	Çok	çok	orta	çok	çok

Kaynak: DPT;VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Tekstil ve Giyim Sanayi ÖİK Raporu

Tablodan da görülebileceği gibi Türkiye'nin maliyet açısından rekabet edebilirliği Tunus, Fas ve Polonya'ya göre çok daha yüksektir. Ancak, Türkiye dışında Hindistan, Çin ve İtalya da maliyet açısından yüksek rekabet gücüne sahiptir. Türkiye'nin dokuma kalitesi açısından Hindistan ve Çin ile

aynı düzeyde fakat İtalya'nın gerisinde olduğu söylenebilir. Teknoloji açısından ise Türkiye'nin İtalya'nın gerisinde ama Hindistan ve Çin'in ilerisinde olduğu, bazı ülkelerin Çin ile hemen hemen aynı düzeyde olduğu söylenebilir. Girdi maliyetleri açısından ise özellikle elektrik ve işçi ücretleri nedeniyle Türkiye'deki maliyetler Çin ve Hindistan'dan daha yüksektir. Bu tablodan çıkan sonuç, Türkiye'nin asıl rakipleri Tunus ve Fas gibi Kuzey Afrika ülkeleri değil; Çin ve Hindistan gibi Asya ülkeleri ile İtalya gibi gelişmiş Avrupa ülkelerinin olduğudur. Çin, pazarlama ve hazır giyim sanayi ile işbirliği açısından Türkiye'nin çok gerisinde bulunmaktadır. Hindistan da hazır giyim sanayi ile işbirliği açısından Türkiye'den daha zayıf bir düzeydedir. Ancak, İtalya elektrik, işçi ücretleri, arsa ve inşaat maliyetleri dışındaki tüm konularda Türkiye'den daha avantajlı durumdadır. Türkiye'nin ucuz işgücü ile üretilen sıradan mallarda Hindistan ve Çin ile rekabet edemeyeceği, fakat kaliteli mallarda bu ülkelerle rekabet edebileceği görülmektedir. (Kanoğlu, Öngüt;2003;44-45).

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Denizli ilinde tekstil ve/veya konfeksiyon sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin uluslararası pazarda rekabet edebilmeleri için gerekli olan unsurları belirleyerek, uluslararası pazarda ne düzeyde yer aldıkları, uluslararası rekabetlerine etki eden faktörlerin belirlenmesi ve uluslararası rekabette rekabetçi üstünlüklerini arttırmaya yönelik nelere ihtiyaç duyduklarını ortaya koymaktır.

4. YÖNTEM

Denizli Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı, KOBİ ölçeğinde tekstil ve/veya konfeksiyon sektörlerinde üretim ve satış faaliyetleri gerçekleştiren, tekstil makine imalatı hariç 843 işletme tespit edilmiştir (www.dto.org.tr). Bu işletmelerden 182'si görüşme yapmayı ve anket formu doldurmayı kabul etmiştir.

Araştırmada çalışmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik veri toplama aracı ankettir. Anket formunun düzenlenmesinde çoktan seçmeli, derecelemeli, sıralamalı ve açık uçlu sorular kullanılmıştır. Anketlerin uygulanmasında, Denizli ilinde tekstil ve/veya hazır giyim sektörlerinde faaliyet gösteren, Denizli Ticaret Odasına kayıtlı, KOBİ ölçeğindeki 182 işletmenin sahipleri ve/veya yönetici düzeyindeki çalışanları ile büyük bir oranda yüz-yüze görüşme yöntemi ile anketler yapılmıştır. Bazı yöneticiler zaman sıkıntısı olduğunu söyleyerek anket formlarını alıp cevapladıktan sonra anketleri geri vermişlerdir. Anket soruları hazırlanırken büyük ölçüde Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı tarafından hazırlanan İmalat Sanayi Sektörünün AB Pazarındaki Rekabet Gücü Anketinden faydalanılmıştır. Anket formlarının değerlendirilmesi aşamasında ise istatistiksel analizleri yapabilmek için "SPSS 11.0 for Windows" paket programı kullanılmıştır.

5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR

Araştırmaya katılan işletmelerin büyüklükleri, çalışan sayısı esas alınarak incelendiğinde; % 2,75'inin Çok Küçük (mikro), % 44,5'inin Küçük İşletme, % 96'sının da Orta Boy İşletme olduğu belirlenmiştir. Ankete katılan işletmelerin, % 37,4'ü 11 yıl ve daha fazla süredir, % 42,5'i 7-10 yıl arası, % 37,4'ü 6 yıl ve altında bir süredir faaliyetini sürdürmektedir.

Tablo 3. İşletmelerin Başka İşletmeler İçin Üretim Yapma Durumları

Başka İşletmeler İçin Üretim Yapma	İşletme Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	N	t-testi anlamlılık düzeyi
Evet	141	87,06	10.935	139	**t= 1,72**
Hayır	41	83,95	9.597	38	**0,09** **(Eşit varyans varsayılmamıştır)**
Toplam	182			177	

Araştırmaya katılan işletmelerin %77,5'i başka işletmeler için üretim yaparken, % 22,5'inin başka işletmeler için üretim yapmadıkları belirlenmiştir. Bu verilere göre Denizli'de faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin büyük çoğunluğunun fason üretim yaptıkları söylenebilir. Araştırmaya katılan işletmelerin ortalama kapasite kullanım oranları incelendiğinde; Tablo 1'den başka işletmeler için üretim yapan işletmelerin %87 kapasite kullanım oranı ile çalıştığı, fason üretim yapmayan işletmelerin ise %84 kapasite kullanım oranı ile çalıştığı gözlemlenmiştir. Yapılan t testi sonucunda (t testi anlamlılık düzeyi 0,09), fason üretim yapanlar ile yapmayanların kapasite kullanım oranları arsında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Bunun yanında araştırmaya katılan işletmelere "başka işletmeler için yaptıkları üretimden elde ettikleri gelirin toplam gelirleri içindeki payı" sorulduğunda şu sonuçlar elde edilmiştir: 57 işletme başka işletmeler için yaptıkları üretimden elde ettikleri gelirin toplam gelirleri içindeki payını %100 olarak belirtirken, 48 işletme toplam üretim içindeki paylarını % 50-99 arası, 36 işletme ise % 50'den daha az olduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerden "üretim kapasitesi tam olarak kullanılamıyor ise bunun üç önemli nedenini" belirtmeleri ve sıralamaları istenmiştir. Tablo 2'de işletmelerin tam kapasite ile çalışmama nedenlerine verdikleri cevaplar görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelere üretim miktarını neye göre belirledikleri sorulmuş ve önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir.

Tablo 4. Üretim Miktarında Temel Alınan Kriterler

Seçenekler	Birinci Sıra	İkinci Sıra	Üçüncü Sıra	Değerlendirme Sırası
Talep Miktarı	177	2		**1**
Üretim Maliyeti	3	113	25	**2**
Finansman Koşulları		27	52	
Ürün Fiyatları		30	88	**3**
Diğer		1	2	

Tablo 4'e göre; 177 işletme "talep miktarını" birinci sıraya yerleştirirken 113 işletme "üretim maliyetini" ikinci sıraya ve 88 işletme "ürün fiyatları"nı üçüncü sıraya yerleştirmiştir.

Tablo 5. Üretimde İthal Girdi Kullanma Durumu

	Frekans	Yüzde (%)
Evet	109	59,9
Hayır	71	39,0
Cevaplamayan	2	1,1
Toplam	**182**	**100**

Araştırmaya katılan işletmelerden 109'u ithal hammadde kullanmaktadır ve ithal hammaddelerin toplam kullanılan hammadde içindeki payı % 31'dir.

Tablo 6. Hangi Nedenlerle Hammadde İthal Edilmektedir

	Frekans	Yüzde (%)
Daha kaliteli olduğundan	8	%7
Daha ucuz olduğundan	36	%32
Hem kaliteli hem de daha ucuz olduğundan	61	%54
Yurt içindeki hammadde yetersizliğinden	4	%3
Üretimde mevsimsel faktör nedeniyle sürekli hammadde temin edilemediğinden	0	%0
İhracat yapabilmek için	0	%0
Diğer	5	%4
Toplam	**114**	**100**

Araştırmaya katılan işletmelerin hangi nedenlerle hammadde ithal ettikleri incelendiğinde; %7'sinin "daha kaliteli olduğundan" , %32'sinin "daha ucuz olduğundan", %54'ünün "hem kaliteli hem de daha ucuz olduğundan", %3'ünün "yurt içindeki hammadde yetersizliğinden", geri kalan % 4'ünün ise başka nedenlerle ithalat yoluyla hammadde temin ettikleri belirlenmiştir.

Tablo 7. İşletmelerin İhracat Durumu

İhracat yapılan işletmelerde ilk 5 Sıra	İhracat Yapan İşletme Sayısı	İşletmelerin ihracatlarındaki payları (ortalama)
Almanya	31	%30
İngiltere	25	%24
Fransa	21	%19
ABD	19	%34
İtalya	15	%34

Araştırma sonuçlarına göre 182 firmanın 45'i, yani %25'i ihracat yapmakta, geri kalan 137 işletme ise ihracat yapmamaktadır. İhracat yapan işletmelerden hangi işletmelere ihracat yaptıkları ve toplam ihracat içindeki payları ile belirtmeleri istendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır; 31 işletmenin Almanya'ya ihracat yaptığı ve toplam ihracat içindeki payının ise ortalama % 30 olduğu, 25 işletmenin İngiltere'ye ihracat yaptığı ve payının %24 olduğu, 21 işletmenin Fransa'ya ihracat yaptığı ve payının %19 olduğu, 19 işletmenin ABD'ye ihracat yaptığı ve payının %34 olduğu, geriye kalan 15 işletmenin ise İtalya'ya ihracat yaptığı ve toplam ihracat içindeki ortalama payının %34 olduğu gözlenmiştir. Tablodaki verilere göre işletmelerin ağırlıklı olarak Almanya'ya ihracat yaptıkları, ancak ABD ve İtalya'ya yapılan ihracatın toplam ihracat içindeki paylarının diğer ülkelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bunun yanında ihracat yapan işletmelerden "ürettikleri mallardan yaptıkları ihracatın aynı yıldaki toplam üretim içindeki paylarının ne kadar olduğunu" belirtmeleri istenmiştir ve şu veriler elde edilmiştir; İhracatın toplam üretim içindeki payı 36 işletmede ortalama %64 düzeyinde görünmektedir. Bu firmalardan 4'ünde ihracatın payı %30'dan daha düşük, % 5'inde ise %100'dür.

Tablo 8. Maliyet Unsurlarının Payları

	İşgücü	Hammadde	Enerji	Paketleme	Ulaştırma	Ar-Ge	Tanıtım	Diğer
Ortalama Pay	30.22	41.93	12.38	6.21	5.59	5.30	4.67	6.00
En düşük	3	20	2	1	1	1	1	1
En yüksek	60	73	50	20	10	10	10	15
Cevapsız	10	11	11	32	27	111	107	163

Araştırmaya katılan işletmelerden 172'si "bir birimin maliyeti 100 kabul edildiğinde" ürettiği ürünlere göre işgücü maliyetinin payını ortalama olarak %30.22, 171 işletme hammaddenin payını %41.93, 171 işletme enerjinin payını %12.38, 150 işletme paketleme-ambalajın payını %6.21, 155 işletme ulaştırmanın payını %5.59, 71 işletme Denizli ilinde faaliyet gösteren işletmeler için, bir birimin üretilmesinde ortalama % 12.38 oranında bir enerji maliyeti söz konusudur.

İşletmelerin rekabet güçlerini çeşitli faktörler açısından nasıl gördüğünü saptamak için 23 ifade içeren Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Ancak analizler sonucunda 23 ifadeden 14'ünün kullanılabilir olduğuna karar verilmiştir. Katılımcılardan rekabet durumlarını "1= Çok düşük, 2= Düşük, 3= Eş Düzeyde, 4= Yüksek ve Çok Yüksek" derecelerine göre değerlendirmeleri istenmiştir. Bu verilerden hareketle elde edilen sonuçlar Tablo 9'de yer almaktadır.

Tablo 9. Tek Örneklem t Testi: Yurt Dışı Pazarında Rekabet Gücünü Nasıl Görüyor

		Test Değeri = 3			
	Ortalama	**t**	**df**	**Anlamlılık Düzeyi (2-kuyruklu)**	**Fark**
Girdi Maliyeti - Hammadde maliyeti - İşgücü maliyetleri - Enerji maliyetleri (Coranbach's Alfa= 0.87 N=38)	2.7544	-1.659	37	**.106**	-.2456
Pazarlama Kabiliyeti - Ürün standartları - Ürün çeşitliliği - Satış sonrası sunulan hizmet - Taşıma maliyetleri -Markanızın tanınmışlığı - Pazar Bilgisi (Alfa= 0.86, N=37)	2.8018	-1.541	36	**.132**	-.1982
İşgücü Kabiliyeti (Alfa: 0.84, N=38)	2.9605	-.307	37	**.760**	-.0395
Finansman Durumu (N=38)	2.37	-4.571	37	**.000**	-.63
Teknoloji Durumu (N=38)	3.00	.000	37	**1.000**	.00
Kapasite Durumu (N=37)	3.32	2.157	36	**.038**	.32

Tablodan ankete yanıt veren 38 işletmenin kendi teknolojilerini dış pazarlardaki işletmelerinkine denk gördükleri anlaşabilir. Bu sonuç Tablo 1'deki verilerle uyum göstermektedir. İşletmeler işletme kapasitelerini anlamlı düzeyde dış pazar rakiplerinkinden daha iyi görmektedir. Ancak bu Türkiye'nin geneline göre daha iyi bir değerlendire gibi görünmektedir. Tablo 1'den Türkiye'nin diğer ülkelerle aynı düzeyde değerlendirildiği görülebilir. Girdi maliyetleri ve pazarlama kabiliyetleri ile ilgili değerlendirmelerinde kendilerini daha kötü görseler de, fark anlamlı düzeyde değildir. Ancak bu değerlendirmenin yukarıdaki değerlendirmeyle örtüştüğü söylenebilir. Finansman ile ilgili değerlendirmeler de kendilerini dezavantajlı görmekteler. Türkiye'de yapılmış çalışmaların sonuçları ile bu sonuç örtüşmektedir.

İzleyen tablolarda rekabette önemli rol oynayan unsurlara ilişkin veriler bakıldığında, sınırlı oranda da olsa işletmelerin bu alanlarda çaba gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 10. İşletmelerde Yapılan Faaliyetler

	Fizibilite	**Kalite kontrol**	**Tahmin, projeksiyon, model çalışmaları**	**Diğer**	**Hiçbiri**
Cevaplayan	43	179	28	1	0
Cevaplamayan	139	3	154	181	182

Araştırma sonuçlarına göre 182 işletmeden 43 işletme fizibilite çalışması, 179 işletme kalite kontrol, 28 işletme ise model çalışmalarını yaptıklarını belirtmiştir. Bunlardan en az ikisini birlikte yapan 58 işletme, her üçünü birlikte yapan ise 14 işletme vardır.

Tablo 11. İşletmelerin Marka sahipliği, AR GE Faaliyetinde Bulunma ve Patent Sahibi Olma

Durumlar	Tescil edilmiş marka sahipliği		AR-GE Faaliyeti Mevcudiyeti		Patent Sahipliği	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
Evet	61	33,5	77	42,3	45	24,7
Hayır	118	64,8	103	56,6	133	73,1
Cevaplamayan	3	1,6	2	1,1	4	2,2
Toplam	**182**	**100**	**182**	**100**	**182**	**100**

Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin tescil edilmiş bir markaya sahip olma durumları incelendiğinde; 61 işletmenin kendi markasının olduğu, 118 işletmenin ise bir markasının olmadığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerden 77'si Ar-ge faaliyetleri yaptığını, 103'ü ise yapmadığını belirtmiştir. 2 işletme ise bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılan 182 işletmeden 4'ü bu soruyu yanıtlamamış, geriye kalan 178 işletmeden 45 işletme patent başvurusu yapmış, 133 işletme ise patent başvurusunda bulunmamıştır.

Tablo 12. Ar-Ge Biriminde Çalışan Sayısı

N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
76	1	10	2,86	1,824

Ar-Ge faaliyetlerini yapan 77 işletmeden 76'sı çalıştığı eleman sayısını belirtmiştir. Tablodaki verilere göre işletmeler bu birimde en az 1, en çok 10 eleman çalıştırmaktadır. Sonuç olarak ortalama 3 kişi bu işletmelerde Ar-Ge biriminde görev yapmaktadır.

Tablo 13. İşletmelerin Ar-Ge'ye Ayırdıkları Pay

	Frekans	Yüzde (%)
0	54	29,7
1-5	59	32,4
6-10	16	8,8
11-15	0	0,0
16-20	1	0,5
Cevaplamayan	52	28,6
Toplam	**182**	**100**

Araştırmaya katılan 182 işletmeden 52'si bu soruyu yanıtlamamıştır. Kalan 130 işletmeden 54'ü yılık gelirlerinden Ar-Ge ye hiç pay ayırmadıklarını, 59 işletme 1-5 (%) arası, 16 işletme 6-10 (%) arası, 1 işletme ise 16-20 (%) arası pay ayırdıklarını söylemişlerdir.
Tablo 18 Ar-Ge yapan işletmelerin, Ar-Ge faaliyetlerinin yaptığı katkı düzeylerine yer vermektedir.

Tablo 14. İşletmelerin Ar-Ge Faaliyetlerini Gerçekleştirme Durumları

	Katkı Yaopacak Düzeyde Değil	Çok Az Katkı Yapacak Düzeyde	Katkı Sağlayacak Düzeyde	Çok Yüksek Katkı Yapacak Düzeyde	Toplam
Yeni ürün geliştirme	11	14	39	6	70
Mevcut ürün iyileştirme	6	23	32	11	72
Üretim süreci ile ilgili yenilikler	2	29	38	7	76
Malzeme/materyal araştırması	3	19	44	10	76

Tabloya göre Ar-Ge yapanların çoğunluğu, bu faaliyetlerin belirtilen dört alanda da katkı sağladığını belirtmektedirler. Yeni ürün geliştirme alanında katkı yapmadığını belirtenlerin sayısı 11 ve %15,7 ile en yüksek düzeydedir. Buna karşın üretim sürecine katkı yapılmadığını belirtenlerin sayısı 2 ve %2,6 ile en düşük düzeydedir. Bu tablo, Ar-Ge yapmanın büyük oranda yarar sağladığını söylemekterdir. Anacak fayda-maliyet analizini gösterecek veriler söz konusu olduğundan ne oranda rekabet avantajı sağladığını belirtmek güçtür.

5. SONUÇ

Denizli merkezinde yer alan tekstil ve konfeksiyon işletmelerinin dış pazarlara göre rekabet güçlerinin ne olduğunu ortaya koymaya çalışan bu araştırmanın, araştırmaya katılan işletmelerin önemli ölçüde bağımlı işletmeler, yani başkasına üretim yapan işletmeler olmaları nedeniyle ve 182 işletmeden sadece 45'nin ihracat yapması nedeniyle sonuçları sınırlı kalmaktadır. Yine de, durumu genel olarak değerlendirecek veriler elde edilmiş ve konuya ışık tutacak analizler yapılabilmiştir.

Öncelikle, Türkiye genelinde olduğu gibi araştırmaya katılan işletmeler de işgücü ve enerji konusunda Çin ve Hindistan'a göre birim başına yaklaşık %28 oranında dezavantajlı görünmektedir. Çünkü sanayici, aşırı vergi ve fon yükü nedeniyle, maliyeti 8,8 cent / KW saati bulan enerjiyi kullanmak durumunda kalmaktadır. Saat başına işçilik ise 2,14 sentle Hindistan ve Çin'in yaklaşık 6,5 katıdır. Bir birimin maliyetini 100 YTL kabul etsek Denizlili işletmenin maliyeti 30 YTL, Hindistan ve Çinin işçilik maliyeti 5 YTL den daha az görünmektedir. Bu ülkelere göre taşıma maliyetlerinde bir miktar avantaj görülse de, bu birim başına %1'i geçmemektedir. Kaldı ki, enerji maliyetlerinde de bu iki ülkeye göre %2-3 gibi bir dezavantaj söz konusudur. Yine hammadde konusunda da durum farklı değildir. Zira hammaddenin birim başına maliyetler içindeki payı %40 olarak belirtilmiştir ve Türkiye'deki pamuk ve iplik maliyetinin sözü edilen ülkelerden daha yüksek olduğu bilinmektedir.

Yukarıda belirtilen dezavantajlara rağmen, pazarlama, organizasyon alanındaki beceriler, iplik kalitesi ve tekstil-konfeksiyon işbirliği rekabet gücümüzü dengede tutan unsurlar olarak belirmektedir. Araştırmaya katılan işletmeler, pazarlama kabiliyetleri, girdi maliyetleri, teknoloji seviyesi ve işgücü kabiliyeti ile ilgili değerlendirmelerde, kendilerini dış rakiplerin düzeyine yakın görmekteler. Buna karşın finansman kabiliyetleri açısından, kendilerini anlamlı düzeyde dezavantajlı görmekteler. İşletme kapasitesi açısından ise, kendilerini anlamlı düzeyde avantajlı görünmekteler. İşletme kapasitesini kullanma oranı bağımlı üretim yapanlar için %87, bağımsız üretim yapanlar için %84 olarak belirtilmiştir. Bu oranlar belirtilen değerlendirmeler ile tutarlılık içindedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin 77'sinin Ar-Ge faaliyetlerini yapıyor olmaları ve bu faaliyetlerden katkı sağladıklarını belirtmeleri, umut vericidir. Yine işletmelerin %33,5'nin marka sahibi, %24,7'nin patent sahibi olduğunu belirtmeleri yeterli olmasa da, olumlu olarak değerlendirilebilir.

Bu değerlendirmeler ışığında, araştırmaya katılan Denizlili işletmelerin rekabet güçlerini değerlendirmeleri, finans dışında olumsuz değildir. Ancak, bu çalışmanın yazarları tarafından finansman ile ilgili yapılan araştırma, bu konuda işletme sahipleri veya yöneticilerinin sorumluğu olduğunu göstermektedir. Elbette, ülkenin ekonomik istikrarı ve faiz oranları önemli faktörlerdir, ancak öncelikle sağlanan olanaklardan yararlanmayı bilmek gerekir.

KAYNAKLAR

ARAS, Güler. (2006), ***Avrupa Birliği ve Dünya Pazarlarına Uyum Açısından Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Rekabet Yeteneği (Finansal Yaklaşım),*** Om Yayınevi; 1.baskı, İstanbul.

Dış Ticaret Müsteşarlığı; ***Tekstil Ve Konfeksiyon Sektörü***; 27 Haziran 2002;İstanbul. (http://www.foreigntrade.gov.tr/IHR/sektor/tekstil.htm)

EFE, Birol. (2005), ***2005 Sonrasında Türk Tekstil&Hazır Giyim Sektörü Rekabet Gücünü Nasıl Koruyacak?*** (www.izto.org.tr/IZTO/TC/IZTO+Bilgi/bulten/ - 93k)

İGEME, www.igeme.org.tr

İTKİB; ***Yeni Rekabet Ortamında Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü,*** (http://www.itkib.org.tr/ihracat/DisTicaretBilgileri/raporlar/arastirmaraporlari/yeni_rekabet_ortaminda_tekstil_ve_hazirgiyim_sektoru.pdf)

KANOĞLU, Neşe, Öngüt, Emrah. (2003), ***Dünyada ve Türkiye'de Tekstil-Hazır Giyim Sektörleri ve Türkiye'nin Rekabet Gücü,*** Devlet Planlama Teşkilatı, yayın no:2668. (http://ekutup.dpt.gov.tr/imalatsa/tekstil/kanoglun/rekabet.pdf)

KOSGEB; KOBİ Ekonomisi, ***Tekstilde 2005 Stratejisi ve KOBİ'ler için Öneriler,*** Mart 2004, Ankara. (www.kosgeb.gov.tr)

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, *Tekstil ve Giyim Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, DPT: 2549-ÖİK: 565,2001 (www.dpt.gov.tr)

Sektörel Durum Analizi-Sorunlar ve Çözüm Önerileri 2001-II, No:3, Yayın No: T/2002-05/320,TÜSİAD, Mayıs 2002. (www.tusiad.org.tr)

TÜRKAN, Ercan. (2006), ***Sürdürülebilir Dış Denge ve Kalkınma Açısından Tekstil ve Giyim Sektörü,*** Türkiye Ekonomi Kurumu Tartışma Metni. (http ://www.tek. org.tr)

SATIŞ GÜCÜNÜN NİTELİKLERİ VE İSTATİSTİK DEĞERLENDİRMESİ

Erdoğan TAŞKIN
T.C. Haliç Üniversitesi
Fazıl GÜLER
T.C. Kadir Has Üniversitesi

ÖZET

Satış danışmanları ve satış yöneticilerinden oluşan denekler ile yapılan bu araştırma çalışmasında, satış organizasyonun mevcut yapısının vasıfları belirlenmeye çalışılmıştır. Görüşme yapılan kişilerin satış eğitimlerinden faydalanma oranları, yöneticilerinden öğrenme düzeyleri, müşterilere ve şirketlerine kattıkları değerlere ilişkin düşünceleri ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu çalışmada satış alanında çalışan personelin aldıkları eğitimden ve yöneticilerinden edindikleri bilgileri işleriyle ilgili olarak nasıl kullandıkları ve satış elemanlarının iş deneyimi ve alanı, satışta çalışmayı tercih nedenleri araştırılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kişisel Satış,Satışçı Özellikleri,Satış Eğitimi

1.GİRİŞ

Günümüz işletmelerinin çevresinin rekabetçi satış koşullarında, stratejik pazarlama ve pazarlama iletişim planlarının gerçekleştirilmesi ve piyasada satış hedeflerinin tutturulması farklı müşteri istekleri, yeni teknoloji ve ürünler gibi birçok temel değişken ile birlikte satış gücünün vasıflarına bağlı olabilir. Bu araştırma, satış teşkilatında çalışanların kişisel vasıflarının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Müşteriler ve satın alma yetkilileri, kendileri ile olumlu ilişkiler kurabilen, bir yandan müşteri değeri yaratırken diğer yandan işletme maliyetlerini düşürmeyen, kârlılığı yükselten satış temsilcileri ile görüşmek ister. İşletme yönetimi açısından satış görevine uygun temsilcileri bulmak ve başarılı olanları işletmede muhafaza etmek kolay değildir. Uygun vasıflarda bir satış gücünün oluşturulması çoğu zaman günümüz şirketlerinin özellikle insan kaynakları ve satış yönetimi bölümlerinde en çok tartışılan konular arasındadır.

2.SATIŞÇILARIN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Günümüzün piyasalarında başarılı işletmelerin pazarlama stratejileri ürün odaklı olmak yerine müşteri tatminine odaklı, müşteri ihtiyaçlarını doğru anlayan ve böylece değer yaratan satış gücünün vasıflarına dayanmaktadır*(Gilbert,2004).*

İşletmelerin pazarlama stratejileri, Müşteri İlişkileri Yönetimi gibi birçok Bilgi Teknolojileri ile birlikte, örgüt yapılarının küçülmesi, Değişim Mühendisliği ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları satış faaliyetlerine yardımcı olurken satışçının görevlerini arttırmıştır. Günümüz işletmeleri müşteri tatminine ve sadakatine daha fazla önem verirken bu noktada anahtar görev satışçıya düşmektedir. Bu nedenle, psikolojik olarak iş bağlılığı olan satış gücünün işletmeler için önemi artmaktadır. İş bağlılığı ilgili bir araştırmada satış deneyimi yüksek erkek satışçıların işlerine daha bağlı olduğu tespit edilmiştir.

Bu satışçıların işlerinin kendileri için önemli olduğu ve işlerine değer verdiği bu tespit ile ortaya çıkartılmıştır *(Marshall,ve diğerleri, 2004).*

İşe bağlılığın yükseltilmesi ve satış deneyiminin kazanılması satış eğitimi ile başlar. Eğitim ise faydasını hemen göstermeyen işletmeye maliyeti olan bir yatırımdır. Birçok işletme satışçılarını değerli bir yatırım olarak gördüğü için bu kişilerden en uygun yatırım geri dönüş oranının sağlanması için eğitimlerin maliyet fayda oranını dikkate alma ihtiyacını duyar *(Phillips ve Stone, 2002).*

Satış yöneticileri yatırım geri dönüş oranının sağlanması ve sonuçta daha uzun dönemli başarı için satışçıların, belirli eğitimi bitirmesini, çeşitli beceriler kazanmasını, özel yeteneklerini gösterebilmesini ve satış hedefine göre belirlenen birçok performans alanını başarmasını bekler. Bu ilkeler satışta başarılı olmak isteyen işletme yöneticilerinin geleceğe yönelik karar almalarına yardımcı olabilir. Satış gücü teşvik programlarının başarısı büyük ölçüde işletmenin amaçlanan hedeflere karşı performansın ölçülmesine bağlıdır*(Goldberg ve Davenport,2005).*

Satış gücü işletmelerin başarısında hayati öneme sahip olmasına karşın satış hedeflerini tutturamayan satış temsilcilerinin varlığı işletme yöneticilerini endişelendirmektedir. Bir danışmanlık firması tarafından yapılan değerlendirmede yöneticilerin %53'ü satış gücünün performansını iyi, %46'sı ortalama ve %2'si çok kötü olarak nitelendirmiştir (*Calabro, 2005).*

Satış hedeflerini tutturamayan temsilciler işletmenin kazançlarını etkilemektedir. İşletmelerin pazarlama planlarını sahada uygulayacak olan kişiler satış temsilcileridir. Satış temsilcilerinin pazarlama planlarını yeterince yerine getirmemeleri ciddi sıkıntılara yol açmaktadır. Bir örnek vermek gerekirse, maliyetleri çok yüksek olan pazarlama planlarının başarısı gereksiz konuşan güçsüz satış temsilcilerine bağlı olduğu zaman başarısızlığa mahkûm olmaktadır. Özellikle tıbbi mümessillerin gereksiz şekilde çok konuştukları zaman başarısız olacakları ileri sürülmektedir. İlaç şirketlerinin başarılı olmak istiyorlarsa mevcut etkisiz tıbbi mümessilleri işten çıkartarak bunların yerine güçlü elemanlar ile çalışmaları gerektiği vurgulanmaktadır(*Feemster, 2005).*

3. SATIN ALMA YÖNETİMİ VE AMACI

Pazarlama başarısı ve satış hedeflerinin tutturulması, satışçıların ikna ve dinleme becerilerine bağlı olduğu tespit edilmiştir. Farklı 100 000 müşteri ile yapılan bir araştırma, müşterinin söylediği en önemsiz zannedilen düşüncelerin bile dinlenmesinin önemini vurgulamaktadır *(Gross ve Pilotta, 2004).*

Satın alma müdürleri, güçlü elemanda bulunması gereken nitelikler sıralamasında, satış sonrası müşteriyi takip etmenin başarı için en önemli vasıf olduğu belirtilirken, ikinci olarak, piyasa bilgisi ve bir işe bağlı kalma isteğini göstermişlerdir. Satın alma yöneticilerinin başarılı satışçıda en çok değer verdikleri diğer özellikler sırasıyla, tutarlılık, zaman ve maliyet tasarrufu sağlamak, sorunları hızlı olarak ele almak ve yaratıcı düşünceye sahip olmak olarak sıralanmıştır. Satın alma müdürleri arasında satışçının teknik eğitim görmüş olması, çok düşük bir oranda önemli bir nitelik olarak görülmüştür *(Pool, 1999).*

Satın alma müdürleri arasında yapılan başka bir araştırmada, sözünü tutmak ve dikkatli olmanın satışçılarda en çok değer verilen satış özelliği olduğunu ilk sırada belirtilirken, ikinci sırada piyasa bilgisi olan ve bu bilgiyi kendileri ile paylaşan satışçılara vermiştir. Bu araştırmada son olarak kurumsal satın alma talimatlarını uygulanması sorumluluğunu üzerlerine alınmasının değer verilen bir satış özelliği olduğu vurgulanmıştır. İmalatçının ihtiyaçlarını anlamayan, hazırlıksız, şikâyetlerini çözümlemeyen, telefonla gereksiz arama ve ziyaretler yapan ve buna karşılık arandığında ulaşılamayan satışçıların en sevilmeyen kişiler olduğu ortaya çıkmıştır *(Morgan, 1997).*

Satın alma müdürlerinin satışçılar hakkında bunun gibi olumsuz görüşleri başka bir tespit ile örtüşmektedir. Bir eğitim şirketi, mevcut satış temsilcileri hakkında çok yüksek bir oranda müşterilerin olumsuz görüşleri olduğu tespit etmiştir. Müşterisine baskı yapan, yalan söyleyen, hazırlıksız, bilgisiz, ilgisiz, sorumsuz, sattığı ürünün özelliklerini tanımayan satış temsilcilerinin tahmin edildiğinden daha yaygın olduğu düşünülmektedir (*Cummings, 2001).*

Satın alma müdürleri ile müşteri satış ilişkisinin kolaylaşması değer yaratan satış kavramı ile de bağlantılıdır. Satışçı sadece fiyat, maliyet odaklı konuşarak değil satılan ürünün müşteriye sağlayacağı

fırsatları, uzun vadeli faydaları ve üstünlüklerini vurgulaması ile mümkündür. Kısaca değer yaratan satış, fiyat ve maliyetle birlikte satılan ürün ve hizmetin etkilerinin satın alıcıya öğretilmesi ile mümkün olabilir. İkna ederken ürün fiyatının yerine değeri öne çıkarmak işletmenin satış başarısı için çok önemli olabilir(*Reilly, 2002).*

4. ETKİLİ KİŞİSEL SATIŞ KAVRAMI

Kennesaw State Üniversitesi tarafından düzenlenen, bir araştırma ve satış yarışması uygulamasında, canlandırma çalışmaları ile satış temsilcilerinin etkinliğini tespit edecek beceriler altı temel alanda toplanmıştır. Bu altı alan, müşteriye yaklaşım, ihtiyaçların tanımlanması, sunuş, itirazların karşılanması, kapanış, iletişim becerileri ve görüşmenin değerlendirmesidir. Bu değerlendirmeler, satış aşamaları temel becerileri olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüzün mücadeleci ve zor satış koşullarında, bu becerilerin yöneticiler tarafından dikkate alınması, satış teşkilatına sürekli olarak hatırlatılması, uygulamada disiplin sağlanması ve sahada bu aşamaların ısrarla yapılması gerekir(*Stein, 2005).*

Becerikli satış temsilcileri ile başarılı sporcular arasında benzer özellikler olduğu ileri sürülmektedir. Başarılı sporcu olmanın satış mesleğinin doğal bir sonucu olması ve bunun bir tesadüf olup olmadığı sorgulanmalıdır. Hemen ilk akla geldiği gibi başarılı sporcular hedef odaklıdır. Takım oyuncuları hazırlığın rekabet için önemini bilir, kaybetmekten nefret ettikleri kadar kazanmaya âşıktır. Bu özelliklerin hepsi başarılı bir satışçıya da uyabilir. Satışçı ve sporcular üzerinde çalışan psikolog *Frank Gardner,* bütün bu özelliklerin birbirine benzediğini kabul etmektedir. Ancak, bu konuda benzer çalışmalar yapan *Mike Zangari,* başarılı sporcuların hemen başarılı satışçılar olabileceği düşüncesinin "bir faciaya" neden olacağını ileri sürmektedir. Her iki danışman spor ve satışın benzer bir ortama sahip olduğunu ve benzer hedefleri olduğunu, geçmiş sporculuk deneyiminin başarılı satışçılık için önemli bir doğal üstünlük olduğunu düşünmektedir. Ancak Mike Zangari, satışçıları işe alırken sadece sporculuk geçmişinin yeterli olmadığını, seyirci önünde başarılı olmak ile kişisel satışta müşteri karşısında başarılı olmanın benzer durumlar olmadığını ısrarla vurgulamaktadır*(Jones, 1996).*

5. SATIŞÇI İSTİHDAMINDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER

Sporcu olmasalar bile nitelikleri ve özellikleri kişisel satışa uygun kişileri aramak, bulmak, seçmek ve bu kişilerle çalışmak satış verimliliğinin sürekliliği açısından gereklidir. Piyasa koşullarında yeterli ücretler verildiği halde satış işine uygun vasıflarda özellikle deneyimli eleman bulmak, ülkemizde önemli bir sorundur.

50 Yönetim Kurulu Başkanı ile yapılan bir araştırmaya göre üst düzey yöneticilerin yüksek ücret verdikleri halde satışa uygun kişileri bulamadıklarına işaret ettikleri anlaşılmıştır. Bu konuda devletin ve üniversitelerin satış tekniklerini geliştirecek eğitimler yapması istenmektedir. Bağımsız kursların verdiği iletişim, ikna etme ve sorun çözme gibi eğitimlerin satış eğitimi için yetersiz kaldığı vurgulanmaktadır. Ayrıca iş hayatının son yirmi yılda satış yerine pazarlama üzerine yoğunlaşması da uygun kişileri bulma sorununa neden olmuş olabileceğine değinilmektedir *(Portsmouth, 2005).*

Türkiye'de çeşitli illerde faaliyet gösteren 300 farklı şirket ile yapılan bir araştırmada ise a en çok eleman aranan işin, satış olduğu tespit edilmiştir. Satışın ardından satın alma, pazarlama, finansman ve iş geliştirme ve insan kaynakları gelmektedir *(Hürriyet,8.1.2006).*

Satış ve pazarlama görevlerinin bazı şirketlerde birbiri ile iç içe geçmiş olduğu bilinen bir gerçek olduğuna göre bu iki görevin daha uzun yıllar iş arama ilanlarında ön sırada olacağını söylemek kehanet olmayacaktır. Uygulamada satış ve pazarlama kavramlarının birbiri ile ciddi olarak karıştırılması söz konusudur.

Pazarlama daha geniş bir kavramdır. Pazarlama içinde ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma kararları yer alır. Tutundurma veya pazarlama iletişiminin bileşenleri arasında ise kişisel satış yer alır. Kişisel satış işi ile uğraşan kişi halk arasında yanlış kullanımı ile pazarlamacı değil satış temsilcisi veya kısaca satışçıdır.

Satışçı profesyonel bir kişidir. En uygun zamanda muhtemel müşteri ile karşı karşıya gelir, onun ihtiyacına en uygun ürünü, doğru bir yöntemle sunar, müşterinin sorularına doğru cevaplar verir.

Mevcut koşullara ve müşterinin ilgilendiği alana göre en uygun çözüm yollarını gösterir. Ürün değeri yaratır ve kârı yükseltir. Yeni müşteriler bulur ve onların beklentilerini karşılayacak hizmetleri götürür. Bu yeni müşterilere daha sonra da satış yapar ve satışlarını yükseltir*(Brooks, 2004).*

Bu nedenle satış sırasında müşteri ile konuşurken seçilen kelimelerin etkisi çok büyüktür. Satış alındıktan sonra da sipariş emirlerinin ve diğer satış raporları yazılırken yazım ve dilbilgisi kuralları, örneğin siparişin daha sonra iptal edilmemesi için önemli olmaktadır.

Satış temsilcisi bu bağlamda sadece ürün çeşitlerini sıralamak yerine bu ürünlerin o müşteriye faydalarını açıklamalıdır. Satışın aşamalarını takip etmeli ve bir sonraki aşamayı iyi bilmelidir*(Marchetti, 1996).* Bunun için satış hedefleri ile müşteriye söyleyeceklerini dikkatle bütünleştirmelidir. İlgi yaratacak, dikkat uyandıracak, müşteriyi izleyecek ve siparişi alacak şekilde konuşmalıdır*(Kendra, 2005).*

Satışın uzun dönemli bir iş olması nedeni ile satışçıların muhtemel müşterilerle anlamlı olarak uzun dönemli ilişki kurması becerisinin olması gerekmektedir. İşe alırken en uygun kişilerin seçilmesi verimliği ve iş etkinliğini yükselttiği gibi satış gücü devir oranının ve buna bağlı işten ayrılma maliyetlerinin düşmesine neden olmaktadır. Uzun dönemli müşteri ilişkileri için sosyal iletişim becerisi, olumlu ve güvene dayanma öncelik taşımaktadır. İletişim içinde ise güvenli girişkenlik ve sorumluluk sahibi olmak yer almaktadır. Sosyal iletişimin araştırıldığı bir çalışmada ilk olarak satışçıların eğitimi ve geliştirilmesinin, ikinci olarak satışçının mevcut görevi ve üçüncü olarak satışçıların seçimi, işe alınması ve terfilerinin sosyal tarz matrisi ile basit olarak sınıflandırmasını vermektedir*(Rich ve Smith, 2000).*

Eğer bir şirketin profesyonel eğitimcilerden tarafından yapılan yoğun bir satış eğitim programı varsa, satışçıda bulunması gereken nitelikler arasında çoğu zaman ilk sırada aranan, geçmiş satış deneyimi önemini kaybetmektedir *(Chang ve Sweas, 2003).*

Günümüz firmalarının hedef kitleleri değişmektedir. Orta büyüklükle ve düşük satış yapılan şirketler yerine, büyük şirketlere daha yüksek satışları hedefleyen bir sigorta firması olan *Cigna:* BLAST(Business Leadership and Sales Training) kısaltması ile yeni kültüre uygun bir eğitim geliştirmiştir. Cigna sigortacılık deneyimsiz veya az iş deneyimi olan yeni satış gücüne, satış teknikleri ile birlikte, müzakere becerileri, derinlemesine ürün bilgisi, müşteri bilgisi, bölge yönetimi, iş ve sigortacılık alanında beş haftalık yoğun bir başlangıç eğitiminin ardından yıllık satışlarını belirgin bir oranda yükseltmeyi başarmıştır*(CIGNA's 2005).*

İlgili fakültelerden mezun ve deneyimsiz kişiler satış görevlerine alınsa bile, bu kişilere işe uygun yönde gelişme sağlayacak, arzu edilen belirli bir etkinliğe ve yeterliliğe ulaşmak için yol gösterecek satış eğitimleri düzenlenmelidir. İşe yeni alınan kişileri olumlu yönde etkilemek, müşterileri aşırı veya uygunsuz satışa korumak ve müşteri değeri yaratmak için güçlü satış eğitimleri ile satış deneyimi yaratılmalıdır *(Taşkın, 2005).*

Buna karşılık son yıllarda, iş başvurularında dergi, gazete, TV ve Internet reklam yeri satışçılarında satış deneyimi kadar pazarlama deneyimi de aranmaktadır. Zira özellikle markaların reklamı karmaşık reklam programlarının tasarlanmasını, çeşitli reklam mecralarında yayınlanmasını ve uygulanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, farklı alanlardaki pazarlama deneyimi reklâm yeri satış başarısı için gerekli olmaktadır *(Hot Jobs 2000).*

Pazarlama deneyiminin yanı sıra satış teknikleri uygulama becerisi de iş alımlarında göz önünde bulundurulmalıdır. Satış temsilcilerini düzenli olarak sahada izleyen deneyimli yönetim danışmanlarının yaptıkları araştırmaya bağlı olarak, ilk önce satışçıların hazırlıklarını yaparak kendilerine verilen görevlerini bitirip bitirmediklerini, ikinci olarak müşteriyi dinleme becerilerini ve üçüncü olarak da satışı düzgün bir şekilde kapatıp kapatmadıklarını gözlemişlerdir.

Yukarıda tanımlanan üç temel satış becerisinin, A satış temsilcisini B satış temsilcisinden ayıran en önemli üç fark olduğu tespit edilmiştir. Bir satış temsilcisinin her satış ziyareti kayda alınsa satış becerileri konusunda her müşteri ziyareti için eleştirilecek ve düzeltilmesi gerekecek bazı eksikler bulunabilir*(Chang, 2003).*

Ancak, Bilgi Teknolojileri alanında çalışan bir şirketin satış teşkilatında yapılan derinlemesine araştırma ve dikkatli gözlemler, bu üç beceriyi temel eksiklik olarak ön plana çıkartmaktadır. Hazırlıklarını zekice yapmak, karşısındaki kişiyi etkin dinlemek ve daima satış kapanış tekniklerini

uygulamak, üç belirgin satış becerisi olarak öne çıkmaktadır. Bu satış becerilerini sahada uygulayan satışçılar, müşteri değeri yaratmakta ve işletme maliyetlerini düşürmektedir. Müşteri deneyimi yaratan müşteri ilişkilerine harcanan fazla mesai müşteri değeri yaratırken işletmeye fazla gelir getirmektedir*(Myron, 2006).*

Başarılı satışçılar ile yapılan yoğun saha gözlemleri ve uzun mülakatlar yapılarak her zaman karşılaşılan mevcut bir sorun yeniden gündeme gelmiştir. Sadece satışçıların %20 gibi çok küçük bir oranı hazırlık, soğuk satış veya müşteri bulmak konusuna önem vermektedir. Birçok satıcı şirket uygun satışçılar bulmak ve satış stratejileri gibi konular üzerinde yoğunlaşırken, her zaman bilinen bu iki konuyu göz önüne almamaktadır*(Brooks, 2004).*

Bilişim Teknolojileri satan başka bir şirket, deneyimsiz satışçıları işe alarak bu iki konu üzerine yoğunlaşan temel satış eğitimi vermiş ve bu deneyimsiz kişileri sahada en üstün satışçılar düzeyine çıkartmayı başarmıştır. Müşteriyi dinlemek ve iletişim üzerine kurulan bir satış görüşmesi her zaman başarılı olmaktadır. Bu gözlemlere göre, satılan ürün ne olursa olsun, temel satış teknikleri üzerinde ustalaşmak, hızlı ve zeki satış ile sonuçlanacaktır*(Cummings, 2005).*

Temel satış teknikleri üzerinde ustalaşmak demek satışın aşamalarını öğrenmek ve ısrarla uygulamak demektir. Satışçının sadece satış teknikleri üzerinde değil işiyle ilgili bütün alanlarda sürekli olarak kendisini güçlendirmesini gerektirir*(Ludwig, 2004).*

Her iki satış şeklinde de satış muhtemel müşterileri bulmak ve değerlendirmek ile başlar. Satış öncesi hazırlık, müşteriye yaklaşım, ürünlerin sunulması ve tanıtılması, itirazların karşılanması, satışın kapatılması ve sonra takip edilmesi satış sürecinin temel adımlarıdır. Bu adımların aşama olarak öğrenilmesi satış teknikleri eğitimidir*(Kotler ve Armstrong, 2006).*

Satışa uygun davranış ve vasıflardaki kişileri seçmek sadık müşterilerin yaratılması bakımından önemlidir. Kısa vadede ahlaki olmayan davranışlar satışları yükseltebilir. Ancak, dürüst davranılmayan müşteriler uzun vadede şirketin kayıp müşterileri olur. Kayıp müşteriler mali kayıplardır. Hilekârlık davranışları kültürü şirketlerin her gün milyonlarca lira zarar etmesine yol açmaktadır. Şirketlerin reklam harcamaları ile kendisine çektiği sadık müşterileri satış temsilcilerinin teslimat, hizmet, rakipler gibi konularda yalan söylediği için sıfır sadık müşteri olmaktadır. En iyi ve başarılı satışçıların yapmadığı bunun gibi ahlaki olmayan davranışların oranı, araştırma öncesi tahmin edildiği gibi çok yüksek çıkmıştır. Bu nedenle işletmelerin ahlaki kültürlerini yükseltecek çalışmaları işe alım aşamasında uygun vasıflardaki kişileri seçerek başlaması gereklidir*(Maher, 2003).*

Satış hedeflerinin tutturulması ve performans değerlendirme çalışmalarının da satışçıların belirtilen dürüst davranışları ile birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Zira, bir satışçının müşterisine yalan yerine doğruyu söylemesi satış yapılmasını sağlayacak iyi bir yöntem olabilir*(Strout, 2002).*

Gallup Organization tarafından yapılan başka bir araştırma ise, profesyonel bir satışçıda sabır, güvenirlilik ve iddialı olmak üzere başlıca üç önemli niteliğin bulunduğunu ortaya çıkartmıştır. Bu nedenle, *Michele Marchetti, Chad Kaydo, Andy Cohen, Tricia Campbell ve Sarah Lorge* tarafından, daha işe alım aşamasında uygun vasıflardaki satışçıları seçerken iş ahlakı güçlü, motivasyon düzeyi yüksek ve üst düzeyde uyumlu kişilerin tercih edilmesinin, en uygun müşterilere en uygun satışçıların görevlendirilmesinin, doğru yönlendirme ile birlikte satış maliyetlerini düşürdüğü ve satış verimliliğini yükselttiği, tespit edilmiştir*(Marchetti vd., 1998).*

6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırma bir reklam şirketinin müşteri temsilcileri ile teknolojik ürünler satışı yapan bir zincir mağazanın tezgahtan satış temsilcilerinin düşüncelerine dayanmaktadır. Veri toplama aşamasında önceden hazırlanan anket formu satış temsilcilerine yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanmış ve çalışanlardan satış temsilcisinde bulunması gereken özellikler ve sahip oldukları mevcut vasıfları değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırmada toplam 277 demenk ile görüşülmüştür.

Toplanan veriler SPSS 13.0 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve elde edilen bulgular frekans tabloları yardımı ile analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formunun uygulandığı deneklerin demografik özellikleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 1. Görüşülen Kişilerin Ünvanları

	Adet	%
Satış danışmanı	144	52,0
Satış şefi	11	4,0
Satış temsilcisi	61	22,0
Mağaza sorumlusu	30	10,8
Belli olmayan	31	11,2
Toplam	277	100,0

Tablo 2. Görüşülen Kişilerin Yaşları

	Adet	%
18-21	25	9,0
22-26	121	43,7
27-35	99	35,7
36+	24	8,7
Belirtmeyen	8	2,9
Toplam	277	100,0

Tablo 3. Görüşülen Kişinin Eğitimi

	Adet	%
İlköğretim	27	9,7
Lise	128	46,2
Yükseköğretim	113	40,8
	9	3,2
Toplam	277	100,0

6. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR

Araştırmadan elde edilen bulgular yer sınırı nedeniyle tablosuz olarak açıklanacaktır. Araştırmaya katılanların %79.1'i bir eğitim sırasında anlatılan konu, yapılan uygulama, canlandırma ve örnek olay çalışmalarından öğrendiklerini satış yaparken kullabileceklerini düşünmektedir. Öğrenilen bilgilerin iş başında uygulanmayacağını düşünenlerin oranı %1.8 küçük bir oranda kalırken, kararsız kalanlar %19.1 olmuştur.

Satışçıların %48.7'si işin yapılması ile ilgili olarak, sipariş, tahsilat, satış, ürün, müşteri, bölge bilgisi, tanzim ve teşhir gibi konuları ilk düzey yöneticisinden öğrenmektedir. Ancak, bu soruda %39.2 gibi büyük bir oranda düşünce belirtilmemesi ve %12.1 oranında da yöneticilerden satışla ilgili konularda bilgi alınamadığının ifade edilmesi sahada müşteri ile karşı karşıya kalındığında önemli sorunlara yol açabileceği anlaşılmaktadır.

Görüşülen kişilerin %78 gibi çok yüksek bir oranı müşterilerine yaratacakları değeri düşündüklerini işaret etmektedir. Değer yaratma konusunu düşünmeyenlerin oranı %4, kısmen düşünenlerin oranı ise %18.1 olarak bulunmuştur. Satılan ürün veya hizmetin müşteriye yaratacağı değeri düşünen ve bunu açıklayanların oranının yüksek çıkması satış mesleğinin geleceği açısından son derece olumludur.

Satış sırasında müşterinin çıkarının mı yoksa şirketin çıkarının mı düşünülmesi gerektiği uygulamada tartışılan konuların başında gelmektedir. Bu çalışmada katılımcıların %66.1'i (2/3'ü) önceliği şirketin çıkarlarına vermektedir. Müşteri ve şirket çıkarları konusunda kararsızların oranı %28.2 olarak gözükürken, %5.8 gibi düşük bir oranda müşterinin çıkarını düşündüğünü belirtilmiştir.

Satışçılar satış yaparken öncelikle bu satıştan alacakları komisyon veya pirim gibi bir kazancı düşünmediklerini (%22.9) ifade etmişlerdir. Ancak, %43.3 gibi önemli bir oranının da kazancı

düşündükleri anlaşılmaktadır. Ayrıca, %33.8 gibi ciddi bir oranın da her satışta ve her zaman kazanç sağlamayı düşünmediklerini açıklamaları, araştırmaya katılan satışçıların ücretlendirme sistemlerine daha yakından bakılmasını gerektirmektedir. Zira, satış başına prim veya komisyon almayan sadece maaş ve masrafların karşılanması şeklinde bir ücret ödeme sistemi ile çalışan satışçıların her satış sırasında kazanç yüzdesi hesabı yapmalarına gerek olmayabilir.

Araştırmayı yanıtlayanların yarısından biraz fazlasının %53.3 gibi bir oranda Internet ve Web gibi bilgisayar imkanlarını kullandıkları görülmektedir. Kısmen kullananların %37.7 ve hiç kullanmayanların ise %9.1 olması yapılan satış işinin doğasından kaynaklanıyor olsa bile bu oranların yüksekliği düşündürücüdür.

Araştırmaya katılan satışçıların %56.4'nünün bulundukları şirkette bir yıldan daha az bir zamandır çalıştığını göstermektedir. Aynı şirkette iki üç yıldan beri çalışanların oranı ise %23.6'dır. Aynı işte dört yıl ve daha uzun süreli çalışanların toplam oranı ise %20.1'de kalmıştır.

Araştırmaya katılanların deneyim alanlarını üç başlık altında toplamıştır. Bu tabloya göre %82.9 oranında daha önce hizmetler alanında çalışanlar, %13.9 sanayi kesiminden gelenler,%3.2 oranında ise tarım kesiminden gelenler azınlık oluşturmaktır.

Satışta çalışan personelin bu alanda çalışma nedenleri ve satışlarını arttırabilmeleri için yapılması gerekenler konusunda verdikleri cevaplar incelendiğinde ilginç bulgularla karşılaşılmaktadır. Deneklere kişisel satışlarını yükseltebilmeleri için şirketin, yöneticinin ve kendisinin alması gereken önlemler sorulmuştur. Satış işinde çalışan deneklerin bu sorulara verdikleri yanıtlar tablolarla verilmiştir.. Bu sorulara ilişkin tablolar aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.Görüşülen Kişilerin Satışta Çalışmayı Tercih Nedenleri

	%
Köklü şirket olması	11,9
İş garantisi vermesi	7,7
İşin satışla ilgili olması	57,1
Mesleki eğitim için	9,6
Bu alanda yetenekliyim	2,3
Yüksek kazanç sağlaması	1,5
Çalışanlar arasında güçlü iletişim	9,2
Şirketin çalışma alanı	,8
Toplam	100,0

Tablo 5. Kişisel Olarak Satışlarınızı Yükseltmek İçin Şirket Ne Yapmalıdır

	%
Eğitime önem vermeli	18,9
Doğru planlama yapmalı	18,0
Daha fazla reklam yapmalı	17,6
Çalışanlarına destek vermeli	32,8
Mesleki ilerleme sağlamalı	1,2
Huzurlu ortam yaratmalı	2,9
Çalışanları denetlemeli	2,5
Yüksek kazanç sağlamalı	6,1
Toplam	100,0

Tablo 6. Satışlarınızı Yükseltmeniz İçin Yöneticiniz Ne Yapmalıdır

	%
Destek vermeli	26,4
İlgilenmeli	36,3
Yönlendirmeli	29,7
Eğitmeli ve geliştirmeli	7,5
Toplam	100,0

Tablo 7. Satışlarınızı Yükseltmeniz İçin Siz Ne Yapmalısınız

	%
Çok çalışmalıyım	50,6
Öğrendiklerimi uygulamalıyım	10,0
Motivasyonumu bozmamalıyım	10,8
Doğru planlama yapmalıyım	12,4
Yeterli donanıma sahip olmayım	14,1
Çevremle iyi iletişim kurmalıyım	2,1
Toplam	100,0

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmaya katılan satışçıların çok büyük oranı, satış eğitiminde öğrendikleri konuları piyasada uyguladıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle, işletmelerde satış eğitimleri sürekli olarak yapılmalıdır. Satış temsilcilerinin yaklaşık yarısının satış tekniklerini alt kademe yöneticilerden öğrendikleri anlaşılmıştır. Satış şefleri ve satış müdürlerinin satış temsilcileri ile daha fazla ilgilenmeleri ve daha fazla iş başında eğitim vermeleri gerektiği ifade edilmiştir. Müşteriye değer yaratan ürünlerin sunulması ile şirket çıkarları ve müşterinin çıkarları arasında daha dikkatli denge kurulması araştırmada elde edilen sonuçlardan biridir. Bu çerçevede, işletme yönetiminin satış temsilcilerinin ücretlendirilmesi sistemine daha çok odaklanması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

KAYNAKLAR

BROOKS, B., **Sales Techniques,** McGraw-Hill Professional, New York, 2004.

BROOKS, W. T., **The New Science of Selling and Persuasion: How Smart Companies and Great Salespeople Sell,** John Wiley and Sons, New York, 2004.

CALABRO, S., "Measuring Up", **Sales and Marketing Management,** Cilt:157 Sayı:3(Mart)2005, s.22–28.

CHANG, J., "On call", **Sales and Marketing Management,** Cilt:155 Sayı:1(Ocak)2003,s.46.

CHANG, J. ve SWEAS M., "Faker or Deal Maker?", **Sales and Marketing Management,** Cilt:155 Sayı:12(Aralık)2003, s.28-30.

CUMMINGS, B. "Do Customers Hate Salespeople?", **Sales and Marketing Management**, Cilt:153 Sayı:6(Temmuz)2001, s.44–45.

CUMMINGS, B., "Back to Basics", **Sales and Marketing Management,** Cilt:157 Sayı:9(Eylül)2005, s.14–15.

"CIGNA's Sales Training is a BLAST", **Training,** Cilt:42 Sayı:1(Ocak)2005, s.13.

"EN Çok Aranan Pozisyonlar", **Hürriyet Gazetesi-İnsan Kaynakları Eki,** Yıl:10 Sayı:535(8Ocak) 2006, s.16.

FEEMSTER, R., "Bad Rep?", **Pharmaceutical Executive,** Cilt:25 Sayı:10(Ekim)2005, s.54-60.
GILBERT, J. G., "Face Time", **Sales and Marketing Management,** Cilt:156 Sayı:6(Haziran)2004, s.30–35.
GITOMER, J, **Satışın Kutsal Kitabı,** Çev. Sibel Kaçamak, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2004, s.46,53–54,412.
GOLDBERG, M. ve DAVENPORT B. "In Sales We Trust", **Pharmaceutical Executive,** Cilt:25 Sayı:1(Ocak) 2005, s.70–76.
GROSS, T.S ve PİLOTTA J., **Customer Talk-Turn What They Tell You into Sale,** Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company, Chicago, 2004.
GÜLER, F., **İstatistik Metodları ve Uygulamaları,** Beta Yayınları, İstanbul, 2005.
"HOT Jobs: Advertising Sales", **Folio: The Magazine for Magazine Management,** 2000, s.9.
JONES, R., "Do Athletes Make Good Reps?", **Sales and Marketing Management,** Cilt:148 Sayı:11(Kasım)1996, s. 92–97.
KENDRA, L., **Selling Against the Goal : How Corporate Sales Professionals Generate the Leads They Need,** Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company, Chicago, 2005.
KIRMANI, A. ve. CAMPELL ,M.C. "Goal Seeker and Persuasion Sentry: How Consumer Targets Respond to Interpersonal Marketing Persuasion", **Journal of Consumer Research,** Cilt:31 Sayı:3(Aralık)2004, s. 573–583.
KOENIG, K., **ROI Selling : Increasing Revenue, Profit, and Customer Loyalty Through the 360 Sales Cycle,** Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company, Chicago, 2004.
KOTLER, P. ve ARMSTRONG G., **Principles of Marketing,** Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006, s.501.
KURTULUŞ, K., **Pazarlama Araştırmaları,** Genişletilmiş Yedinci Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.285.
LUDWIG, G. **Power Selling: Seven Strategies for Cracking the Sales Code,** Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company, Chicago, 2004.
MARCHETTI, M., "How to Build Relationships?", **Sales and Marketing Management,** Cilt:148 Sayı:5(Mayıs)1996, s.46.
MAHER, B., **No Lie - Truth Is the Ultimate Sales Tool,** McGraw-Hill Trade,New York, 2003,s.27-28.
MARCHETTI, M. vd., "Give us 2 Weeks and We'll Give You a New Sales Force", **Sales and Marketing Management,** Cilt:150 Sayı:13(Aralık)1998, s.31-32.
MARSHALL, G. W., LASSK F.G. ve Moncrief W.C., "Salesperson Job Involvement: Do Demographic, Job Situational, and Market Variables Matter?", **Journal of Business and Industrial Marketing,** Cilt:19 Sayı:4/5, 2004, s.337-346.
MAURER, T., "Hiring Smart and Fast", **Sales and Marketing Management,** Cilt 155 Sayı:5(Mayıs)2003, s.64-65.
McMURRY, R., "The Mystique of Super-Salesmanship", **Salesmanship and Sales Force Management,** Ed.Edward C.Bursk, Harvard University Press, Massachusetts,1971, s.64.
MORGAN, J., "The Best Sales Reps Follow Up on Their Suggestions", **Purchasing,** Cilt:123 Sayı:8, 27 Kasım 1997, s.65–66.
MULLANEY, T. J., "Online: Gelişmenin Merkezi", **Business Week Türkiye,** Sayı:5, 27 Aralık 2005-2 Ocak 2006, s.71.
MYRON, D., "Experiences Versus Relationships", **Customer Relationship Management,** Cilt:10 Sayı:2(Şubat)2006, s.8.
PHILLIPS, J. ve STONE R, **How to Measure Training Results,** McGraw-Hill Professional, New York, 2002, s.27.
POOL, L. V .D, "Follow-up is Number One With Buyers", **Purchasing,** Cilt:127 Sayı:8(Kasım)1999, s.97.
PORTSMOUTH, I,. "The Invisible Salesman", **Profit,** Cilt:24 Sayı:5(Kasım)2005, s.11.

REILLY, T. **Value-Added Selling,** McGraw Hill Professional, New York, 2002.
RICHARDSON**,** L., **Stop Telling,Start Selling:How to Use Customer-Focused Dialogue to Close Sales,**Revised Edition,McGraw-Hill Professional Book Group, New York, 1997.
RICH, M. K. ve SMİTH D.C., "Determining Relationship Skills of Prospective Salespeople", **The Journal of Business and Industrial Marketing,** Cilt:15 Sayı:4, 2000, s.242.
"SECRETS of a Top Salesperson", **Marketing News,** Cilt:18 Sayı:19(Eylül) 1984, s.5–6.
STINNETT, B., **Think Like Your Customer: A Winning Strategy to Maximize Sales by Understanding and Influencing How and Why Your Customers Buy,** McGraw-Hill Companies, New York, 2004.
STEIN, D. , "A Different Kind of Sales Contest", **Sales and Marketing Management,** Cilt:157 Sayı:9(Eylül)2005, s. 25–27.
SATIŞ Eğitimi Toplantısı, **İlaç ve Kimya Sanayi Şirketi,** Silivri-Selimpaşa, 3–4 Şubat 2006.
SMITH, M. S. A. ve SMİTH M.H., "Physician Selling: What Physicians Want From a Saleperson", **Health Industry Today,** Cilt:60 Sayı:2(Şubat) 1997, s.9.
STROUT, E., "To Tell the Truth", **Sales and Marketing Management,** Cilt:154 Sayı:7(Temmuz) 2002, s.40–48.
TAŞKIN, E. , **İşletme Üzerine Düşünceler-Yönetim Pazarlama Satış,** Türkmen Kitapevi, Dördüncü Basım, İstanbul, 2005, s.198–199.
WEINREB, M., "A lifetime of Sales", **Sales and Marketing Management,** Cilt:155 Sayı:2(Şubat)2003, s.12.

9

Performans Yönetimi

İŞLETMENİN BAŞARI VE BAŞARISIZLIĞINI ÖNGÖREN ERKEN UYARI MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ: BİR KOBİ'YE YÖNELİK ÇALIŞMA

İhsan YÜKSEL
Kırıkkale Üniversitesi
Metin DAĞDEVİREN
Gazi Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmada bir KOBİ işletmesinin başarı durumunu öngörebilecek erken uyarı sistemine ilişkin bir model geliştirilmeye çalışılmıştır. Çalışmada öncelikle işletmenin başarı ve başarısızlığını öngören faktörler saptanmıştır. İkinci aşamada faktörler analitik bir yaklaşımla incelenebilecek bir modele dönüştürülmüştür. Üçüncü aşamada ise, erken uyarı modelini oluşturan faktörler bütünleşik değerlendirmeye olanak sağlayan çok ölçütlü AHP tekniğiyle ağırlıklandırılmıştır. Son aşamada ise faktörlerin başarı düzeyleri belirlenerek işletmenin genel başarı düzeyi saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşletme başarı ve başarısızlığı, Analitik Hiyerarşi Prosesi, KOBİ

1. GİRİŞ

Küçük ve orta boy işletmeler gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinde göreli farklılıklarla birlikte sosyal ve ekonomik açıdan önemli yer almaktadır. Türkiye açısından bakıldığında ise KOBİ'lerin yaratılan katma değerden istihdamın yaratılmasına, sermayenin geniş kesimlere yayılmasına, sosyal adaletin sağlanmasına kadar ekonomik ve sosyal açıdan önemli işlevlerinin olduğu bilinmektedir (Akıncı, 2002; Şimşek, 2002). Ancak, sayıca oldukça fazla olan KOBİ'lerin Türkiye'de yaratılan katma değerden aldıkları pay ya da yaratmış oldukları katma değer henüz istenilen düzeyde bulunmamaktadır. Öte yandan, dünyadaki yayılmacı ekonomik aktörlerin sınır tanımaz faaliyetleri karşısında Türkiye'deki KOBİ'lerin sürdürülebilir rekabetçi yapıya ulaşmaları KOBİ'ler ve ulusal ekonomi açısından önem taşımaktadır. KOBİ'lerin arzu edilen ekonomik düzeye gelmeleri birçok faktöre bağlı olmakla birlikte, KOBİ'lerin değişen, gelişen ve acımasız olan rekabet ortamında bilgi temelli bakış açısıyla yönetilmelerine de bağlıdır. Aksi halde, geleneksel anlayışla yirmi birinci yüz yılda bir işletmenin ekonomik faaliyetinin sürekliliğini sağlaması olası değildir. Bu düşünceden hareketle, bu araştırmada bir KOBİ'nin başarı durumunu tahmin edebilecek bir model geliştirilmeye çalışılmıştır.

Yazında işletmelerin başarısını belirlemeye yönelik çok sayıda teorik ve uygulamalı çalışma bulunmaktadır (Aktaş, 1991). Bu çalışmalarda işletmelerin başarı ve başarısızlığı farklı ölçüt ve yöntemlerle belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçüt açısından bakıldığında, yapılan çalışmalarda genellikle temel ayrımlandırma teknik ve mali açıdan yapılmıştır (Akal, 1996). Yöntem açısından ise işletme başarı ya da başarısızlığının öngörülmesi genellikle istatistiksel yaklaşımlarla belirlenmeye çalışılmıştır. İstatistiksel teknikler arasından ise çok boyutlu yaklaşımların tek boyutlu yaklaşımlara göre üstünlük gösterdiği ve bu nedenle işletme başarısının öngörüsünde genellikle tercih edildiği görülmüştür (Akmut vd., 1999).

İşletme başarısını öngören istatistiksel modellerde genellikle finansal boyutlu ve nicel yapıda bulunan değişkenler kullanılmıştır. Ancak, işletme başarısını yalnızca finansal açıdan değerlendirmek ya da işletme başarısının öngörülmesini yalnızca nicel yapıda olan değişkenlerle açıklamaya çalışmak her zaman geçerli sonuçlar vermeyebilir. Çünkü işletmenin başarısını yalnızca finansal göstergelerle değerlendirmek olası değildir. Öte yandan öngörü modellerine yalnızca ölçülebilen değişkenlerin alınması nitel yapıda olan değişkenlerin başarı üzerindeki etkisinin ihmal edilmesi anlamına gelmektedir. Bu durum ise işletmenin başarısında belirleyici olan ancak nitel yapıda olan değişkenlerin öngörü modelinin dışında kalmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte öngörü modeline alınan nicel değişkenlere ilişkin verinin her zaman sağlanabilmesi olanaklı olmayabilir. İstatistiksel öngörü modellerinde karşılaşılan bir diğer sorun ise hem nicel hem de nitel değişkenlerin eşanlı değerlendirilmesindeki yetersizliktir. Örneğin çoklu regresyon tekniği kullanan bir modelde finansal ölçütlü nicel yapıda değişkenleri kullanmak olası iken finansal ölçütlü olmayan nitel değişkenleri kullanmak güçtür. Böyle bir sorun yapay (dummy) değişken kullanılarak aşılmaya çalışılsa bile modelin işletme başarısını açıklama gücü düşük olabilecektir. Bu nedenlerden dolayı, başarı ya da başarısızlık yalnız finansal içerikte ve yalnızca nicel yapıda olan değişkenlerle değil, aynı zamanda işletmenin işleyişini ve amacını gerçekleştirmede etkili bulunan diğer değişkenlerle eşanlı olarak ölçülmelidir. Nitekim, son yıllarda yazında yer alan çalışmaların (Bititci vd., 2001; Sarkis, 2003; Suh ve Ingoo, 2003; Suwignjo vd., 2000; Yurdakul, 2003) bu yönde olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki bilgilerin ışığında bu çalışmada hem nicel hem de nitel yapıda bulunan değişkenler kullanılarak işletme başarısını bütünleşik bir yaklaşımla öngören bir model geliştirilmeye çalışılmıştır. Çalışma, Ankara'da faaliyet gösteren bir KOBİ'de yapılmıştır. Araştırmada, öncelikle KOBİ'nin faaliyetleri incelenmiş ve işletmenin başarı ve başarısızlığını öngörebilecek faktörler saptanmıştır. İkinci aşamada faktörler analitik bir yaklaşımla incelenebilecek bir modele dönüştürülmüştür. Üçüncü aşamada ise, erken uyarı modelini oluşturan faktörlerin ağırlıkları bütünleşik değerlendirmeye olanak sağlayan AHP tekniğiyle belirlenmiştir. Son aşamada ise faktörlerin başarı düzeyleri belirlenerek işletmenin genel başarı düzeyi saptanmıştır.

2. YÖNTEM

İşletmenin başarı ve başarısızlığını öngören modelin analitik yapısının oluşturulmasında ve modele alınan faktörlerin yerel ve genel ağırlıklarının belirlenmesinde AHP tekniği kullanılmıştır. Çok ölçütlü karar verme tekniklerinden biri olan AHP'nin en önemli özelliği hem nitel hem de nicel düzeyde olan değişkenleri eşanlı değerlendirebilen bir matematiksel yapıda olmasıdır. Bu çalışmada kullanılmasının temel nedeni de bu üstün özelliğinden kaynaklanmıştır. Çünkü bu çalışmada işletmenin başarı ve başarısızlığını öngören erken uyarı modeline alınan faktörlerin bir kısmı nitel özellik taşımaktadır. Bu tür öğelerin hem sayısal bir temelde ölçümü hem de nicel bir yapı taşıyan faktörlerle birlikte değerlendirilebilmesi AHP tekniği ile olanaklıdır. AHP'nin temeli ikili karşılaştırma matrislerinin oluşturulmasına dayanmaktadır. Bu çalışmada ikili karşılaştırma matrisine değer atanmasında Saaty'nin (1980) geliştirmiş olduğu 1–9 ölçeği kullanılmıştır (Tablo 1).

Tablo 1. Önem Skala Değerleri Ve Tanımları

a_{ij}	Tanım	Açıklama
1	Eşit önemli	İki seçenek de eşit derecede öneme sahip
3	Biraz önemli	Bir ölçüt diğerine karşı biraz üstün
5	Kuvvetli derecede önemli	Bir ölçüt diğerine karşı oldukça üstün
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir ölçüt diğerine göre üstün sayılmıştır
9	Kesin önemli	Bir ölçütün diğerinden üstün olduğunu gösteren kanıt çok büyük güvenilirliğe sahiptir
2,4,6,8	Ara değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değerler

AHP' de a_{ij}, $i.$ faktör ile $j.$ faktörün ikili karşılaştırma değerini; a_{ji} ise, $j.$ faktör ile $i.$ faktörün karşılaştırma değerini göstermektedir. AHP'de a_{ji} değeri, $a_{ji} = 1/a_{ij}$ eşitliğinden elde edilir (Saaty, 1980). Buna göre karar vericinin yargıları sonucunda faktörlerin ikili karşılaştırma değerleri matriste (2.1) ifadesinde sunulduğu gibi yer almaktadır.

$$\mathbf{A}=\begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & . & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & . & a_{2n} \\ . & . & . & . \\ a_{n1} & . & . & a_{mn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & . & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & . & a_{2n} \\ . & . & 1 & . \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & . & 1 \end{bmatrix} \quad (2.1)$$

AHP tekniğinde öncelik vektörü ikili karşılaştırma matrisinin oluşturulmasından sonra ve (2.2) eşitliğinin çözümüyle bulunmaktadır (Saaty, 1980):

$$(A - \lambda_{\max} I)W = 0 \quad (2.2)$$

Bu eşitlikte; A ikili karşılaştırma matrisini, w özvektör ve $\lambda_{\max}$ A matrisinin en büyük özdeğeridir. AHP tekniği ikili karşılaştırmaların tutarlı olmasını gerektirmektedir. Çünkü ikili karşılaştırma matrislerine atanan değerler insan yargısına göre belirlendiğinden dolayı, bir dereceye kadar tutarsızlıkla karşılaşılması beklenen bir durumdur. AHP'de, A matrisinin en büyük özdeğeri ($\lambda_{\max}$) faktör sayısına (n) eşit ise ikili karşılaştırma matrisi tutarlıdır (2.3).

$$\lambda_{\max} = \sum_{J=1}^{n} a_{ij} \frac{w_j}{w_i} = n \quad (2.3)$$

Ancak, çoğu kez $\lambda_{\max}$'ın değeri n değerine eşit olmamaktadır. Bu nedenle yöntem tutarsızlılık oranının (*T.O.*) belirlenmesini öngörmektedir. İkili karşılaştırmalar sonucunda tutarsızlık oranının 0.10'dan küçük olması gerekmektedir. Eğer tutarsızlık oranı 0.10'dan büyük ise ikili karşılaştırmalar yinelenmektedir (Saaty, 1980). Tutarsızlık oranının hesaplanması, tutarlılık indeksi (*T.İ.*) ile rasgele indeksin (*R.İ.*) hesaplanmasına bağlıdır. Tutarlılık indeksi eşitliği (2.4) şöyledir (Saaty, 1991):

$$T.\dot{I}. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} \quad (2.4)$$

Rasgele indeks değeri ise *n* ölçüt sayısına bağlı olarak belirlenmektedir. Buna göre tutarsızlık oranı, tutarlılık indeksinin aynı boyuttaki matrise karşılık gelen rasgele indekse bölümüdür.

$$T.O = \frac{T.\dot{I}.}{R.\dot{I}.} \quad (2.5)$$

Bu çalışmada analitik hiyerarşi modelindeki faktörlerin ağırlıkları ve tutarsızlık oranları Expert Choice (2000) programı ile hesaplanmıştır.

3. İŞLETMENİN BAŞARI VE BAŞARISIZLIĞINI ÖNGÖREN MODELİN ALGORİTMASI

Bu çalışmada işletmenin başarı ve başarısızlığını öngörmek amacıyla önerilen erken uyarı modelinin algoritması aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır:

Adım 1: İşletmenin başarısını öngören faktör ve alt faktörlerin saptanması.

Adım 2: Faktör ve alt faktörlerin AHP modeline göre hiyerarşik olarak yapılandırılması (amaç, faktörler, alt faktörler).

Adım 3: Faktör ve alt faktörler için yerel ağırlıkların ikili karşılaştırma matrisleri ile belirlenmesi.

Adım 4: Alt faktörler için genel ağırlıkların hesaplanması.
Adım 5: Genel alt faktör ağırlıkları ve değerlendirme ölçeği (Tablo 7) kullanılarak işletmenin başarı düzeyinin hesaplanması.
Adım 6: Başarı düzeyine (BD) bağlı olarak aşağıda verilen kararların alınması:

- İşletme başarılıdır (BD≥0.70),
- İşletme orta düzeyde başarılıdır (0.51≤BD≤0.69),
- İşletme başarısızdır (BD≤0.50).

4. BİR KOBİ İŞLETMESİNDE YAPILAN ÇALIŞMA

İşletmenin başarı düzeyini öngören erken uyarı modelinin oluşturulmasına yönelik çalışma Ankara'da faaliyet gösteren bir KOBİ'de yapılmıştır. Çalışmanın yapıldığı işletme elektrikli ev ve sanayi gereçlerini kendi markası ya da müşteri istemlerine bağlı olarak fason üretmektedir. İşletme hammadde girdilerinin %30'u ithal, üretimin ise %35'i ihraç edilmektedir. İşletme sektörde rekabet etmek ve pazar payını yükseltmek amacıyla daha ekonomik ve kaliteli üretim yapmaya çalışmaktadır.

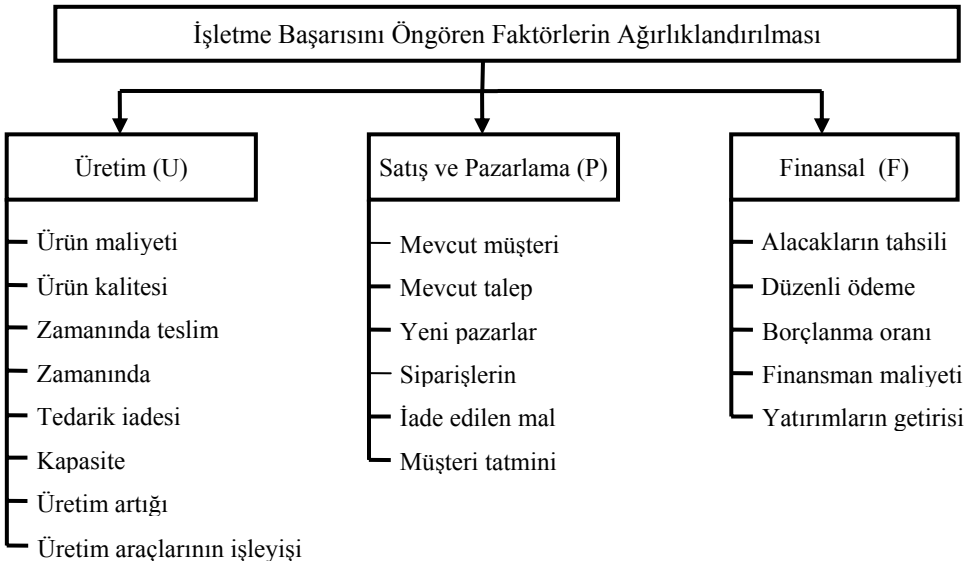
Adım 1: Bu adımda öncelikle işletmenin başarı ve başarısızlığını öngören faktör ve alt faktörler işletme yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda belirlenmiştir. Faktör ve alt faktörlerin isimlendirilmesi ve sınıflandırılmasında Akal'ın (1996) çalışmasından yararlanılmıştır Buna göre üretim, pazarlama ve finansal faktörler altında sınıflandırılan alt faktörler şöyledir:

Üretim Faktörleri
- Ürün maliyeti
- Ürün kalitesi
- Zamanında teslim
- Zamanında tedarik
- Tedarik iadesi
- Kapasite kullanımı
- Üretim artığı
- Üretim araçlarının işleyişi

Satış ve Pazarlama Faktörleri
- Mevcut müşteri
- Mevcut talep
- Yeni müşteri
- Tekrar verilen sipariş emirlerinin sayısı
- İade edilen mal
- Müşteri tatmini

Finansal Faktörler
- Alacakların tahsil edilmesi
- Ödemelerin vadesinde yapılması
- Borçlanma oranı (Borçların toplam varlıklara oranı)
- Finansman maliyeti
- Yatırımların getirisi

Adım 2: Bu aşamada işletmenin başarısını öngören faktörler temel alınarak AHP modeli oluşturulmuştur (Şekil 1). AHP modelinin birinci aşamasında amaç fonksiyonu, ikinci aşamasında temel faktörler ve üçüncü aşamada ise alt faktörler yer almıştır.



Şekil 1. İşletmenin Başarı Ve Başarısızlığının Belirlenmesine Yönelik AHP Modeli

Adım 3: Bu adımda AHP modelinin ikinci aşamasında yer alan temel faktörler ve üçüncü aşamasında yer alan alt faktörlerin ikili karşılaştırılma değerleri (a_{ij}) ve buna bağlı olarak yerel ağırlıklar belirlenmiştir. Bu aşamada öncelikle işletme yöneticisinin görüşüne göre Tablo 1'de verilen ölçek kullanılarak ikili karşılaştırma matrisleri (Tablo 2–5) düzenlenmiştir.

Expert Choice programı ile yerel ağırlıklar ve ikili karşılaştırma matrislerinin tutarsızlık oranları hesaplanmıştır. Buna göre temel ve alt faktörlere ilişkin yerel ağırlıklar Tablo 2-5'de verilmiştir.

Tablo 2. Temel Faktörlere Yönelik İkili Karşılaştırma Matrisi Ve Yerel Ağırlıklar

Ana Faktörler	U	P	F	Yerel Ağırlıklar
Üretim (U)	1	1	1/2	0.260
Satış ve Pazarlama (P)		1	1	0.327
Finansman (F)			1	0.413

Modelin ikinci seviyesinde yer alan temel faktörlere ilişkin ikili karşılaştırma matrisinin çözümü sonucunda; üretim faktörünün % 26.0, pazarlama faktörünün % 32.7, finansman faktörünün % 41.3 düzeyinde işletmenin başarı ya da başarısızlığında ağırlıklı olduğu saptanmıştır. Temel faktörlere ilişkin ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı % 5 bulunmuştur. Bu oran işletme başarısını öngören temel faktörlere ilişkin ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı bir şekilde oluşturulduğunu göstermektedir.

Modelin üçüncü seviyesinde yer alan alt faktörlere ilişkin ikili karşılaştırma matrisi ve yerel ağırlıklar ise Tablo 3, 4 ve 5'de sunulmuştur.

Üretim faktörünün alt faktörlerine ilişkin ağırlıklar (Tablo 3), bir diğere deyişle her bir üretim alt faktörünün toplam üretim faktörü başarısı içindeki ağırlıkları hesaplandığında; ürün maliyetinin % 22, ürün kalitesinin % 28.8 zamanında teslimin % 9.6, zamanında tedarikin % 8.1, tedarik iadesinin % 5.9, kapasite kullanımının % 13.5, üretim artığının % 6.7, üretim araçlarının işleyişinin % 5.4 olduğu saptanmıştır. Üretim faktörü ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı ise % 6'dır.

Tablo 3. Üretim Alt Faktörleri İkili Karşılaştırma Matrisi Ve Yerel Ağırlıklar

Üretim Faktörleri	UM	UK	ZT	ZD	Tİ	KK	AO	UA	Yerel Ağırlıklar
Ürün maliyeti (UM)	1	1/2	4	2	3	2	4	5	0.220
Ürün kalitesi (UK)		1	3	2	5	4	3	5	0.288
Zamanında teslim (ZT)			1	1	1	2	1	2	0.096
Zamanında tedarik (ZD)				1	1	1/4	1	2	0.081
Tedarik iadesi (Tİ)					1	1/3	1	1/2	0.059
Kapasite kullanımı (KK)						1	2	3	0.135
Üretim artığı (AO)							1	1	0.067
Üretim araçlarının işleyişi (UA)								1	0.054

Satış ve pazarlama faktörünün alt faktör ağırlıkları (Tablo 4) ise şöyledir: Mevcut müşteri % 12.8, mevcut talep % 11.4, yeni müşteri % 13.8, tekrar verilen sipariş emirleri % 22.5, iade edilen mal % 7.4, müşteri tatmini % 32.1'dir. Satış ve pazarlama faktörü ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı ise % 4'tür.

Tablo 4. Satış Ve Pazarlama Alt Faktörleri İkili Karşılaştırma Matrisi Ve Yerel Ağırlıklar

Satış ve Pazarlama	MM	MT	YM	TS	İE	Mİ	Yerel Ağırlıklar
Mevcut müşteri (MM)	1	1	1	1/2	2	1/2	0.128
Mevcut talep (MT)		1	1/2	1/3	3	1/3	0.114
Yeni müşteri (YM)			1	1/2	2	1/3	0.138
Tekrar siparişler (TS)				1	2	1/2	0.225
İade edilen mal (İE)					1	1/3	0.074
Müşteri tatmini (Mİ)						1	0.321

Finansal alt faktör ağırlıkları ise Tablo 5'de verilmiştir. Alacakların tahsil edilmesi % 25.1, ödemelerin vadesinde yapılması % 20.4, borçlanma oranı (borçların toplam varlıklara oranı) % 9.8, finansman maliyeti % 15.8, yatırımların getirisi % 28.9'dur. Finansal alt faktörlere ilişkin ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı ise % 5 bulunmuştur.

Tablo 5. Finansal Alt Faktörlere İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi Ve Yerel Ağırlıklar

Finansal Faktörler	AT	ÖY	BO	FM	YG	Yerel Ağırlıklar
Alacakların tahsili (AT)	1	2	2	2	1/2	0.251
Ödemelerin vadesinde yapılması (ÖY)		1	3	1	1	0.204
Borçlanma oranı (BO)			1	1/2	1/2	0.098
Finansman maliyeti (FM)				1	1/2	0.158
Yatırımların getirisi (YG)					1	0.289

Adım 4: Bu adımda faktör ve alt faktörler için belirlenen yerel ağırlıklar kullanılarak genel alt faktör ağırlıkları belirlenmiştir (Tablo 6). Tablo 6'da işletme başarısını öngören ana faktör yerel ağırlıkları, alt faktör yerel ağırlıkları ve alt faktörlerin genel ağırlıkları yer almaktadır. Alt faktörlerin genel ağırlıkları her bir faktörün toplam başarı (1.00) içindeki ağırlıklarını göstermektedir. Örneğin "ürün kalitesinin" toplam başarı içindeki ağırlığı % 7.5'tir. Bir diğer deyişle bu değer "ürün kalitesinin" toplam başarı düzeyi içinde teorik olarak "beklenen değeri"dir.

Tablo 6. Alt Faktörler İçin Hesaplanan Genel Ağırlıklar

Ana Faktörler	Yerel Ağırlıklar	Alt Faktörler	Yerel Ağırlıklar	Genel Ağırlıklar
Üretim (U)	0.260	Ürün maliyeti (UM)	0.220	0.057
		Ürün kalitesi (UK)	0.288	0.075
		Zamanında teslim (ZT)	0.096	0.025
		Zamanında tedarik (ZD)	0.081	0.021
		Tedarik iadesi (Tİ)	0.059	0.015
		Kapasite kullanımı (KK)	0.135	0.035
		Üretim artığı (AO)	0.067	0.017
		Üretim araçlarının işleyişi (UA)	0.054	0.014
Pazarlama (P)	0.327	Mevcut müşteri (MM)	0.128	0.042
		Mevcut talep (MT)	0.114	0.037
		Yeni müşteri (YM)	0.138	0.045
		Tekrar siparişler (TS)	0.225	0.074
		İade edilen mal (İE)	0.074	0.024
		Müşteri tatmini (Mİ)	0.321	0.105
Finansman (F)	0.413	Alacakların tahsili (AT)	0.251	0.104
		Ödemelerin yapılması (ÖY)	0.204	0.084
		Borçlanma oranı (BO)	0.098	0.041
		Finansman maliyeti (FM)	0.158	0.065
		Yatırımların getirisi (YG)	0.289	0.120
			Toplam	1,000

Adım 5: Bu aşamada öncelikle işletmenin başarı ve başarısızlığını öngören alt faktörler bir çalışmadan (Yuksel vd., 2006) uyarlanan ölçek (Tablo 7) ile işletme yöneticisinin görüşleri doğrultusunda değerlendirilmiştir.

İşletmenin başarı ya da başarısızlığını öngören faktörlerin mevcut durumu ölçekte yer alan altı olası duruma göre belirlenmiştir. Örneğin, bu çalışmada "ürün kalitesinin mevcut durumu ne düzeydedir?" sorusu, işletme yöneticileri tarafından "iyi" (0.8) olarak değerlendirilmiştir.

Faktörün mevcut durumunun çok iyi düzeyde olması 1.0 değerini, faktörün işletme başarısına hiçbir katkı yapamama durumunda olması (değerlendirmeye giremez) ise 0.0 değerini almaktadır. Bu ölçek (Tablo 7) temelinde işletmenin hem alt faktörlerine ilişkin mevcut başarı düzeyleri hem de genel işletme başarı düzeyi belirlenmiştir.

Tablo 7. 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

Önerilen model ile işletmenin belirli bir dönemdeki başarı seviyesinin belirlenmesine yönelik olarak bir uygulama yapılmış ve çalışma Tablo 8'de verilmiştir. Tablo 8 beş sütundan oluşmaktadır: Birinci sütunda işletmenin başarısını öngören alt faktörler, ikinci sütunda alt faktörlerin genel ağırlıkları, üçüncü sütunda alt faktörlerin mevcut durumunun sözel olarak değerlendirilmesi, dördüncü sütunda mevcut durumun değerlendirmesine karşılık gelen ölçek değeri ve beşinci sütunda ise her bir alt faktörün başarı düzeyi yer almaktadır. Beşinci sütunda yer alan "başarı düzeyi" sütunundaki değerlerin hesaplanması faktörlerin genel ağırlıkları ile ölçek değerinin çarpımından oluşmaktadır. Bu değer işletmenin başarısına katkısı olan faktörün toplam başarı düzeyi içindeki "gözlenen değerini" göstermektedir. Örneğin Tablo 8'in incelemesinde görüleceği gibi "ürün kalitesinin" mevcut işletme başarısı içindeki düzeyi % 6.0'dır.

Tablo 8. Önerilen Model İle İşletme Başarı Düzeyinin Belirlenmesi

Faktörler	Genel Ağırlıklar	Mevcut Durumun Değerlendirilmesi	Ölçek Değeri (Tablo 7)	Başarı Düzeyi
Ürün maliyeti (UM)	0.057	A	0.6	0.0342
Ürün kalitesi (UK)	0.075	G	0.8	0.0600
Zamanında teslim (ZT)	0.025	VG	1.0	0.0250
Zamanında tedarik (ZD)	0.021	G	0.8	0.0168
Tedarik iadesi (Tİ)	0.015	VG	1.0	0.0150
Kapasite kullanımı (KK)	0.035	VN	0.2	0.0070
Üretim artığı (AO)	0.017	VG	1.0	0.0170
Üretim araçlarının işleyişi (UA)	0.014	G	0.8	0.0112
Mevcut müşteri (MM)	0.042	A	0.6	0.0252
Mevcut talep (MT)	0.037	N	0.4	0.0148
Yeni müşteri (YM)	0.045	VN	0.2	0.0090
Tekrar siparişler (TS)	0.074	A	0.6	0.0444
İade edilen mal (İE)	0.024	VG	1.0	0.0240
Müşteri tatmini (Mİ)	0.105	G	0.8	0.0840
Alacakların tahsili (AT)	0.104	G	0.8	0.0832
Ödemelerin yapılması (ÖY)	0.084	G	0.8	0.0672
Borçlanma oranı (BO)	0.041	N	0.4	0.0164
Finansman maliyeti (FM)	0.065	A	0.6	0.0390
Yatırımların getirisi (YG)	0.120	N	0.4	0.0480
Toplam Başarı Düzeyi (BD)				0.6414

Faktörlerin başarı düzeyleri incelendiğinde; müşteri tatmini % 8.4, alacakların tahsili % 8.32, ödemelerin düzenli yapılması % 6.72, ürün kalitesi % 6.0, yatırımların getirisi % 4.8, siparişlerin tekrarı % 4.44, finansman maliyeti % 3.9, ürün maliyeti % 3.42, mevcut müşteri % 2.52, zamanında teslim % 2.50, iade edilen mal % 2.40, üretim artığı % 1.70, zamanında tedarik % 1.68, borçlanma oranı % 1.64, tedarik iadesi % 1.50, mevcut talep % 1.48, üretim araçları işleyişi % 1.12, yeni müşteri % 0.9 ve kapasite kullanımı % 0.7'dir. Faktör başarı düzeylerinin toplamından işletmenin toplam başarı düzeyi belirlenmiştir. Tablo 8'in son satırında görüldüğü gibi işletmenin toplam başarı düzeyinin % 64.14

olduğu saptanmıştır. Bu değer çalışmanın üçüncü kısmında verilen algoritmanın son adımında belirtilen ölçütlere göre işletmenin orta düzeyde bir başarı gösterdiğini ifade etmektedir.

5. SONUÇ

Bu çalışmada işletmenin başarı ya da başarısızlığını öngörebilecek bir erken uyarı modeli Ankara'da faaliyet gösteren bir KOBİ'de yapılan araştırmayla geliştirilmiştir. Model çalışmanın yapıldığı işletme açısından önemli bulunmuş ve işletme yöneticileri geliştirilen modelin hem uygulanabilir hem de işletme başarısının öngörüsünde doğru ve geçerli sonuçlar verdiğini belirtmişlerdir.

Çalışmada işletme başarı ya da başarısızlığını öngören modelin bir dizi üstünlüklerinin olduğu söylenebilir:

- Geliştirilen model analitik bir yapıya sahip olduğu için işletmenin başarı ve başarısızlığında belirleyici olan önemli faktörlerin ihmal edilmesini olanaksız kılmaktadır.
- Çalışmada kullanılan teknik hem nitel hem de nicel yapıda olan değişkenlerin değerlendirilmesine olanak vermesinden dolayı, işletme başarısında belirleyici olan nitel değişkenlerin modele alınmasını engellememektedir.
- Geliştirilen model işletme başarısında belirleyici olan değişkenlerin eşanlı değerlendirilebilmesine olanak vermektedir. Modelin bu özelliği işletme başarısının çok boyutlu bir yaklaşım temelinde değerlendirilmesini olanaklı kılmaktadır.
- Model her bir faktörün işletme başarısı içindeki ağırlığını belirleyebilmektedir.
- Çalışmada geliştirilen model ile her bir faktörün "beklenen başarı" düzeyi hesaplanabilmektedir.
- Model her bir faktörün mevcut başarı düzeyini ve buna bağlı olarak işletmenin toplam başarı düzeyini belirleyebilmektedir.
- Bu çalışma her ne kadar bir KOBİ'de yapılmışsa da önerilen model başka işletmeler için modife edilebilecek bir yapıya sahiptir.

Modelin yukarıda belirtilen üstünlüklerine karşın, çalışmada kullanılan teknikten (AHP) ve modelin geçerliliğinden kaynaklanan eksikler de bulunmaktadır:

- Bunlardan ilki, işletmenin başarı ya da başarısızlığını öngören modelde yer alan faktörlerin birbirinden bağımsız olduğu varsayılmıştır. Gerçek yaşamda işletmenin başarısında belirleyici olan faktörlerin birbirinden bağımsız olduğunu her zaman varsaymak olası değildir. Bir diğer deyişle bir faktörün işletme başarısına olan katkısı bir diğer faktöre ya da faktörlere bağlı olabilmektedir. Bu nedenle işletme başarı ya da başarısızlığını öngören modelin faktörler arasındaki karşılıklı bağımlılığı dikkate alan bir yapıda olması daha doğru öngörüye olanak verecektir. Bu eksiklik faktörler arasında karşılıklı bağımlığı varsayan Analitik Network Proses (analitik ağ prosesi) ile yapılacak bir çalışma ile giderilebilir.
- Geliştirilen model çalışmanın yapıldığı işletme için geçerli bir sonuç vermiş olmasına karşın, modelin geçerliliğinin benzer KOBİ'lerde yapılmamış olması önemli diğer bir eksikliktir. Bu eksiklikte benzer KOBİ'lerde yapılacak çalışmalarla giderilebilir.

KAYNAKLAR

AKAL, Z., İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:473, Ankara, 1996.

AKINCI, A., "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Başarı ve Başarısızlık Nedenleri Üzerine Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi Öneri, 5(17), 121–125, (2002).

AKMUT, Ö., AKTAŞ, R., BİNAY, H.S., Öngörü Teknikleri ve Finans Uygulamaları, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No:584, Ankara, (1999).

AKTAŞ, R., Endüstri İşletmeleri İçin Mali Başarısızlık Tahmini (Çok Boyutlu Model Uygulaması), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, (1993).

BITITCI, U.S., SUWIGNJO, P., CARRIE, A.S., "Strategy management through quantitative modelling of performance measurement systems", Int. J. Production Economics, 69, 15-22, (2001).

Expert Choice, Expert Choice, Analytical Hierarchy Process (AHP) Software, Version 9.5, Expert Choice, Pittsburg, USA, (2000).

SAATY, T.L., "Some Mathematical Concepts of the Analytic Hierarchy Process", Behaviormetrika, 29, 1-9, (1991).

SAATY, T.L., "The Analytic Hierarchy Process", McGraw-Hill International Book Company, USA, (1980).

SARKIS, J., "Quantitative models for performance measurement systems-alternate considerations", Int. J. Production Economics 86, 81-90, (2003).

SUH, B., INGOO, H., "The IS risk analysis based on a business model", Information&Management, 41, 149-158, (2003).

SUWIGNJO, P., BITITCI, U.S., CARRIE, A.S., "Quantitative models for performance measurement system, Int. J. Production Economics, 64, 231-241, (2000).

ŞİMŞEK, M., Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları, Alfa Yayınları, İstanbul, (2002).

YÜKSEL, İ., DAĞDEVİREN, M., KURT, M., "Sosyo-Teknik Sistemlerde Hatalı Davranış Riskini Belirlemeye Yönelik Bir Erken Uyarı Modeli Ve Uygulaması", Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Basım Aşamasında, (2006).

YURDAKUL, M., "Measuring long-term performance of a manufacturing firm using the Analytic Network Process (ANP) approach", International Journal of Production Research, 41(11), 2501-2529 (2003).

10

Tedarik Zinciri Yönetimi ve Satınalma

KOBİ'LERİN GİRDİ SATIN ALIMI İÇİN İNTERNETİ KULLANMAMA NEDENLERİ ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

Ali ACILAR
Dumlupınar Üniversitesi

ÖZET

Son on yıl içinde bilgisayar maliyetlerinin ve internet servis ücretlerinin düşmesiyle internet kullanımı ülkemiz genelinde yaygınlaşmıştır. Bu zaman içerisinde internet bağlantısı olan KOBİ sayısında da artış gözlenmiştir. KOSGEB'in Türkiye genelinde 40.000 işletme üzerinde yapmış olduğu saha araştırmasında, işletmelerin %59,10'unun internet erişimine sahip olmasına karşın, bu işletmelerin ancak %6,3'ünün internet üzerinden girdi alımı yaptığı belirlenmiştir. Bu vb. araştırmalar, KOBİ'lerin işletmeler arası e-ticaret kapsamında girdi alımı için internetten yeterince yararlanmadıklarını göstermektedir.

Bu çalışmada, "işletmelerin girdi alımında Internet'ten yeterince yararlanmama nedenleri" Bursa, Eskişehir ve Bilecik illerinde faaliyet gösteren bir grup KOBİ üzerinde yapılan bir anket çalışması yardımıyla incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ'lerde Internet, Internet üzerinden girdi satın alımı

1. GİRİŞ

İnternetin dünya genelinde yaygınlaşması ile birlikte işletmelerin ticari faaliyetlerinde interneti kullanımı da artış göstermiştir. İnternetin işletmeler arasında ticari(Business to Business, B2B) kullanım hacmi, parasal değer olarak tüketiciler pazarına göre oldukça fazladır. Forrester Araştırmasına göre işletmelerin 2003 yılına kadar dünya çapında toplam 3,2 trilyon dolarlık sipariş yaptıkları tahmin edilmektedir (Lichtenthal ve diğerleri, 2003). Birleşmiş Milletler E-Ticaret ve Kalkınma 2004 raporuna göre, Amerika'da 2002 yılında gerçekleşen e-ticaretin %93'ü işletmeler arasında(B2B) gerçekleşmiştir. Bu değer Amerika'da 2002 yılı işletmeler arası toplam ticaretin %16,28'ini oluşturmaktadır. Avrupa'da ise 2002 yılında internette işletmeler arası 185 ila 200 milyar dolar arasında satış hacmi tahmin edilmiştir. Görüldüğü üzere gelişmiş ülkelerde internet üzerinde işletmeler arasındaki ticaret hacmi, çok büyük miktarlara ulaşmıştır ve artan bir trend izlemektedir.

Bu çalışmada, ülke ekonomisi ve sosyal düzeni açısından çok önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin, yüzyılımızın en önemli bilgi ve iletişim teknolojilerinden interneti, işletmeler arasında girdi alımı için kullanmama nedenleri araştırılmıştır.

2. ELEKTRONİK TİCARET

Elektronik ticaret, genel olarak ticaretin gerçekleştirilmesinde telefon, faks, televizyon, bilgisayar, internet vb. elektronik araçların kullanılmasıdır(Wilson ve diğerleri, 2002). Dünya genelinde hızlı bir şekilde yaygınlaşmasıyla internet, elektronik ticaretin ve ticari işlemlerin yürütülmesinde yeni ve çok etkin bir araç haline gelmiştir. Elektronik ticaret, üretici ve tüketicileri, özellikle KOBİ'leri geleneksel ticaret engelleri olan pazara uzaklık, bilgi eksikliği ve talebe uygun üretim yapılamayışı gibi

dezavantajlardan kurtarabildiği ölçüde yararlı olabilir. Elektronik ticaret konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmayan ülkelerde bulunan işletmeler, ilk aşamada interneti sadece reklam veya pazar araştırması amacıyla kullanmaktadır(http://www.e-ticaret.gov.tr). İnternette elektronik ticaret, genel olarak işletmeler arasında(B2B) ve işletmeler ile tüketiciler arasında(B2C) gerçekleşmekle birlikte tüketiciler arasında(C2C) da e-ticaret uygulamaları yaygınlaşmaktadır.

2.1. İŞLETMELER ARASI E-TİCARET (B2B) VE FAYDALARI

Avlonitis ve diğerleri (2000)'ne göre, işletmeler arası işlemlerde internetin yüksek düzeyde kabul görmesi ve kullanılması büyük ölçüde iki nedene dayanmaktadır. İşletmeler arasında internetin kullanımının artmasının birinci nedeni, ucuz olmasıdır. İşletmeler arasında kurulacak olan özel bir bilgisayar ağının kuruluş ve bakım maliyeti, internete nazaran oldukça fazla olacaktır. İkinci neden ise internetin etkileşimli bir iletişim ortamı olması yanında bir pazarlama kanalı olmasıdır. İnternette işletmeler sipariş vermenin yanında, internet aracılığı ile işitsel, görsel ve yazısal iletişim yapabilmektedirler. Ayrıca güvenlik ile ilgili sorunlar bu pazarda daha kolay aşılabilmektedir (Kırçova, 1999). Bu siteler, sadece işletmeler arasında kullanıldığı için diğer internet kullanıcıların bu sitelere girişi sınırlandırılabilir.

İnternet üzerinde işletmeler arası E-tedariğin KOBİ'lere sağlayacağı yararlar, aşağıdaki biçimlerde gerçekleşebilir (Şahin ve diğerleri, 2002):

- İşletme, internet sayesinde çok kısa sürede değişik pazarlara ulaşılabileceğinden dolayı daha fazla sayıda tedarikçiyle iletişim kurma imkanına sahiptir. Bu sayede işletme, hammadde/malzeme arama maliyetlerini minimum seviyede tutabilir.
- E-tedarik sistemlerinde bulunan arama ve izleme özellikleri kullanılarak kısa sürede ve kolayca gerçek zamanlı stratejik öneme sahip verilere ulaşabilmek mümkün olabilmektedir. İşletme bu verileri analiz ederek, tedarikçilerin fiyatlandırmalarından, dağıtım kanalı yapılarına kadar bir çok çıkarımda bulunabilmektedir.
- İşletmelerin E-tedarik sistemlerini kullanmaları durumunda tedarikçilerin performansının değerlendirilmesi, kritik tedarik faaliyetleri için birden çok alternatif tedarikçinin sağlanması, gerektiğinde dünyanın herhangi bir yerinden tedariğin gerçekleştirilmesi mümkündür. Bu sayede herhangi bir nedenden dolayı tedarik akışı kesildiği zaman kısa sürede sorun giderilebilmektedir.
- E-tedarik sistemleri sayesinde, işletme içindeki çalışanların hangi talepler için siparişleri ne miktarlarda vermeye yetkili oldukları yönünde bir yetkilendirme sistemi oluşturulabilir. Bu örgütsel yapı ile talepleri kontrol eden ve onay veren kişinin iş yükü tamamen kalkacak ve bu işlem çok daha hızlı gerçekleşebilecektir.
- E-tedarik sistemleri sayesinde, sadece işletme içerisinde çalışanlar değil, işletme dışındaki çalışanlar da internet vasıtasıyla sisteme ulaşarak işlem yapabilmektedir. Böylece, e-tedarik sistemleri işletmelere esnek olarak çalışma imkanı sağlar. Tedarikçiler işletmelere, işletmeler de müşterilerine daha etkin ve hızlı hizmet verebilir.
- E-tedarik sistemleri sayesinde işletme tedarikleri ile ilgili yapılan işlemler bir merkezden izlenebilmekte ve analiz edilebilmektedir. Böylece, gelecek için planlamada tahmin yapma ve bu şekilde tedarikçileri zaman dilimleri içerisinde yönlendirme daha etkin olarak mümkün olabilmektedir.

2000 yılından bu yana B2B uygulamasını kullanan Migros, tedarikçi 700 firma ile toplam satın almasının %70'ini B2B sistemi üzerinden gerçekleştirmektedir. Firmanın kurmuş olduğu sistemden, hem firmanın kendisi hem de tedarikçiler fayda sağlamaktadır. Firma kendisinin ve satıcı firmaların sağladığı bu faydaları aşağıdaki şekilde sıralamaktadır(https://b2b.migros.com.tr, 15-9-2006).

Alıcı firmanın sağladığı faydalar:

- Maliyetlerde azalma (Sipariş verme maliyetlerinin düşmesi, tedarikçilerin stok yönetimine katılması ile azalan stok seviyeleri ve depolama maliyetlerinin düşmesi),
- Tedarikçinin daha etkin ürün takibi ile satışlarda artış (yok satmalarda azalış),

- Daha verimli fatura kontrolü (fatura hatalarında azalma, elektronik ortamda fatura karşılaştırması yapabilme imkanı),
- İş süreçlerinin geliştirilmesi (satışa göre ödeme altyapısının oluşturulması, tedarikçi performanslarının ortaya konabilmesi),
- Tedarikçilerle etkin iletişim yapılabilmesi.

Satıcı firmaların sağladığı faydalar:

- Maliyetlerde azalma(dağıtım masraflarının, sipariş toplama, depolama ve stok, promosyon maliyetlerinin düşmesi; iş gücü tasarrufu sayesinde),
- Satışlarda artış(Bilgiye ulaşımın kolay ve hızlı olması sayesinde etkin pazarlama ve satış stratejileri oluşturulması, promosyon stratejilerinin gözden geçirilmesi; tüketici tepkilerinin ve değişimlerini en kısa sürede alınması sayesinde),
- Fatura akışında verimlilik (fatura akışının hızlandırılması ve fatura hatalarının azaltılması),
- İş süreçlerinin geliştirilmesi (veri giriş tekrarlarının önlenmesi; süreçlerin hızlandırılması yoluyla).

Internet üzerinden B2B elektronik ticareti sayesinde, işletmeler üretim ve dağıtım işlemlerinde maliyet tasarrufları sağlamaktadır. E-tedarik sayesinde daha düzenli hammadde/malzeme akışı sağlanabileceğinden üretim aşamasında hammadde/malzeme eksikliğinden dolayı kesintiler olmayacaktır veya asgari düzeye inecektir (Atakan ve diğerleri, 2001).

Scupola(2002)'e göre B2B E-ticaretin işletmelere sağladığı işlevsel ve stratejik faydaları bulunmaktadır. İşlevsel faydalar, işletmenin işlerini daha verimli yapması ile ilgilidir ve işletmede işlem hatalarının azalması, data doğruluğunun artması, işlem maliyetlerinin azalması ve yapılan işlemlerin hızlanması sonuçlarını doğurur. B2B E-ticaretin işletmeye sağlayacağı stratejik faydalar ise rekabet avantajı elde etme ve işletmenin ticari ilişkilerinin iyileşmesi vb. şeklinde gerçekleşmesi mümkündür (Scupola, 2002).

E-tedarik içerisinde kullanılabilen e-koordinasyon sistemleri sayesinde işletme içi ve tedarikçi-işletme arası işlevler otomatik hale getirilebilmektedir. Bu sistem, tedarikçi ile işletme arasındaki işlevleri(örneğin sipariş, stoklama bilgileri vb) gerçekleştirmek için online bilgi değişimi ile çalışmaktadır. Yapılan çalışmalar, E-koordinasyon teknolojilerinin benimsenmesini alıcı işletmeden daha çok, tedarikçi işletmenin etkilediğini göstermiştir. Ayrıca E-koordinasyon teknolojilerinin işletme performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Johnson ve diğerleri, 2005).

Bunların dışında internetin işletmeler arasında kullanımı insan hatalarının da azaltılmasını sağlamaktadır. Özellikle sipariş verilirken yapılan işlemlerin karışık olduğu ürünlerde bir yazılım sihirbazı (wizard) veya geçmiş bilgilerin hatırlanmasının sağlanması ile hatalar azaltılabilmekte ve sipariş işlemleri daha hızlı yapılabilmektedir.

Johnson ve diğerleri(2004)'ne göre E-teknolojilerindeki ilerlemeler, beş yıl içerisinde işletmelerin tedarik zinciri stratejilerinde ve uygulamalarında önemli değişiklikler meydana geleceğini göstermektedir.

2.3. KOBİ'LERİN E-TİCARETE GEÇMESİNİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER

İnternet kullanımının hızla artmasına karşılık KOBİ'lerin E-Ticarete geçmesini engelleyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir(Şahin ve diğerleri, 2001):

- İnternet korsanları, vb gibi güvenlik sorunları,
- Elektronik ticaret teknolojilerinin maliyetinin yüksek olması,
- Yeni teknoloji kullanımına alışık olmama,
- İşgücü ve teknik altyapı eksikliği,
- İnternet ve elektronik ticaret konularında bilgi yetersizliği,
- Tedarikçilerin veya müşterilerin interneti kullanmamaları,
- Sipariş ve pazarlık sürecindeki mesajları internette yazan kişilerin kim ve gerçek yetkilerinin tam olarak bilinememesi,
- Çalışanların interneti işletme amaçları dışında kullanarak işgücü kaybına neden olması.

Elektronik ticaretin gelişmesinde karşılaşılan en büyük engellerden birisi internette bulunan güvenlik sorunlarıdır. İşletmeler, internet üzerinde e-ticaret faaliyetlerinde bulunurken aşağıdaki güvenlik sorunları ile karşılaşabilir (Anbar, 2001):

- Giriş yetkisi olmayan kişilerin ağ kaynaklarına giriş yapması,
- Bilgi ve ağ kaynaklarına zarar verilmesi veya imha edilmesi,
- Bilginin değiştirilmesi, karıştırılması veya bilgiye yeni şeyler eklenmesi,
- Yetkisiz kişilere bilginin iletilmesi,
- Bilgi ve ağ kaynaklarının çalınması,
- Ağ hizmetlerinin kesilmesi ve bozulması.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE KISITLILIKLARI

Bu çalışmanın amacı; KOBİ'lerin işletmeler arası e-ticaret kapsamında girdi alımı için internetten yararlanmama nedenlerini araştırmaktır. Bu amaçla Bursa, Eskişehir ve Bilecik illerinde metal eşya, makine, ağaç işleme, mobilya ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren toplam 114 KOBİ üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada Bakanlar Kurulunca kabul edilen ve 18-11-2005 tarihinde resmi gazetede yayınlanan KOBİ tanımlamasına uygun olarak, çalışan sayıları temel alınmıştır. Bu tanıma göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

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,

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,

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.

3.2. ÖRNEKLEME YÖNTEMİ VE UYGULANMASI

Yapılan çalışmada, veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, anketi cevaplayan hakkında bilgiler, işletme hakkında bilgiler ve işletmelerin internet üzerinden girdi siparişi vermeme nedenleriyle ilgili soruları içeren üç bölümden oluşmaktadır. İşletmelerin internet üzerinden girdi siparişi vermeme nedenleri ile ilgili sorularda 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Anket formlarının değerlendirilmesi amacı ile MS Excel programı kullanılmıştır. Anket sorularından elde edilen sonuçların tasnif ve analizi sonucu aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR

Ankete katılan işletmelerin, çalışan sayılarına göre dağılımı Tablo 1'de, KOBİ türüne göre dağılımı da Tablo 2'de verilmiştir. Çalışma kapsamında ankete katılan işletmelerin çoğunluğunu mikro ve küçük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır.

Tablo 1. İşletmelerin Çalışan Sayıları

İşletmedeki çalışanların sayısı	N	%
1-9	37	32,5
10-49	55	48,2
50-99	12	10,5
100-149	6	5,3
150-199	1	0,9
200-249	3	2,6
Toplam	114	100,0

Tablo 2. KOBİ Türüne Göre İşletme Sayıları

KOBİ Türü	N	%
Mikro Ölçekli	37	32,5
Küçük Ölçekli	55	48,2
Orta Ölçekli	22	19,3
Toplam	114	100,0

Ankete katılan işletmelerin, ne kadar süredir internet erişimine sahip oldukları, KOBİ türüne göre Tablo 3'de gösterilmiştir. Ankete katılan 114 işletmeden, 20'sinin (%17,54) internet erişiminin bulunmadığı ve internet erişimi bulunmayan KOBİ'lerin çoğunluğunun mikro ölçekli işletme olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılan orta ölçekli işletmelerin tümünün, internet erişiminin bulunduğu ve 1 yıldan daha uzun süredir internet erişimine sahip oldukları görülmüştür. İşletme büyüklüğü arttıkça, işletmenin teknolojik yatırımlara ayırabileceği kaynaklar da artmaktadır. Günümüzde internet kurulum ve abonelik ücretleri, orta ölçekli bir işletme için yüksek kabul edilecek bir maliyet oluşturmamaktadır. Çalışma kapsamında internet erişimi olan işletmelerin, çoğunun 1 ila 3 yıldır internet erişimine sahip olduğu görülmüştür. Araştırmada, 1 yıldan az süredir internet erişimi bulunan işletmelerin oranı %8,77, 7 yıldan daha uzun süredir internet erişimi bulunan işletmelerin oranı ise %14,04 olarak tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 3.).

Tablo 3. KOBİ Türüne Göre İşletmelerin İnternet Bağlantı Süreleri

	Mikro	Küçük	Orta	Toplam (%)
İnternet erişimi olmayan	15	5	0	20 (17,54)
1 yıldan az	4	6	0	10 (8,77)
1-3 yıl	12	22	8	42 (36,84)
4-6 yıl	3	15	8	26 (22,81)
7 yıldan fazla	3	7	6	16 (14,04)
				114 (100,00)

Tablo 4. Sektörlere Göre İşletmelerin İnternet Bağlantı Süreleri

	Metal Eşya, Makine	Tekstil	Ağaç İşleme, Mobilya
İnternet erişimi olmayan	2	7	11
1 yıldan az	3	2	5
1-3 yıl	14	16	12
4-6 yıl	10	11	5
7 yıldan fazla	9	3	4

Sektörlere göre internet bağlantı süreleri incelendiğinde, internet erişimi olmayan işletmelerin çoğunluğunun ağaç işleme, mobilya sektöründe bulunduğu görülmektedir. Metal eşya, makine ve tekstil sektörlerinde internet erişimine sahip olan işletmelerin çoğunluğunun 1 yıldan daha uzun süredir internet erişimi bulunmaktadır (Bkz. Tablo 4.).

Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerden 70'inin (%61,40) bir web sitesine sahip olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin büyüklüğü ile web sitesi sahipliği arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Web sitesi sahibi mikro ölçekli işletme oranı, %32,4 iken bu oran küçük ölçekli işletmeler için %69,1 ve orta öçekli işletmeler için ise %90,9 olarak tespit edilmiştir. Mikro ölçekli işletmelerin çoğunluğunun web sitesi bulunmazken, orta ölçekli işletmelerin yaklaşık olarak hepsinin web sitesi sahibi olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 5.).

Ankete katılan metal eşya, makine sektöründe bulunan işletmelerin, diğer sektörlere göre daha yüksek bir oranda %84'ünün bir web sitesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Web sitesi sahipliği oranı

%41 ile en düşük olarak tekstil sektöründe gerçekleşmiştir. Ağaç işleme, mobilya sektöründe bulunan işletmeler içerisinde ise %59'unun web sitesi bulunmaktadır(Bkz. Tablo 6.).

Tablo 5. KOBİ Türüne Göre İşletmelerin Web Sitesi Sahipliği ve Yüzdeleri

	Mikro	Küçük	Orta	Toplam
Web Sitesi Var	12 (%32)	38 (%69)	20 (%90,9)	70
Web Sitesi Yok	25 (%68)	17 (%31)	2 (%9,1)	44
Toplam	37 (100,0)	55 (100,0)	22 (100,0)	114

Tablo 6. Sektörlere Göre Web Sitesi Sahipliği ve Yüzdeleri

	Metal Eşya, Makine	Tekstil	Ağaç İşleme Mobilya	Toplam
Web Sitesi Var	32 (%84)	16 (%41)	22 (%59)	70
Web Sitesi Yok	6 (%16)	23 (%59)	15 (%41)	44
Toplam	38 (%100)	39 (%100)	37 (%100)	114

Araştırma kapsamındaki internet erişimi olan işletmelerin, internet üzerinden alış yapma tercihlerinin, KOBİ türüne göre dağılımı Tablo 7'de, sektörlere göre dağılımı da Tablo 8'de sunulmuştur. İnternet erişimi olan 94 işletme içerisinden, 37'si(%39,36) internet üzerinden sipariş verirken, 57'si (%60,6) internet üzerinden sipariş vermemektedir. İşletme büyüklüğü arttıkça, interneti işletmeler arası ticari işlemler için kullanan işletmelerin oranının da arttığı tespit edilmiştir. İşletme büyüklüğü ile internet erişimi ve web sitesi sahipliği arasında olduğu gibi işletme büyüklüğü ile internet üzerinden alış yapma tercihi arasında da pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir. İnternet erişimi bulunan; mikro ölçekli işletmelerin %23'ü, küçük ölçekli işletmelerin %40 ve orta ölçekli işletmelerin %55'i interneti, işletmeler arası ticaret için kullanmakta ve siparişlerini çeşitli düzeylerde internet üzerinden vermektedir.

Tablo 7. İnternet Erişimi Olan İşletmelerin KOBİ Türüne Göre İnternetten Alış Yapma Tercihi

	Mikro	Küçük	Orta	Toplam
İnternetten sipariş veriyor	5 (%23)	20 (%40)	12 (%55)	37
İnternetten sipariş vermiyor	17 (%77)	30 (%60)	10 (%45)	57
Toplam	22 (%100)	50 (%100)	22 (%100)	94

Tablo 8. İnternet Erişimi Olan İşletmelerin Sektörlere Göre İnternetten Alış Yapma Tercihi

	Metal Eşya, Makine	Tekstil	Ağaç İşleme, Mobilya	Toplam
İnternetten sipariş veriyor	18 (%50)	9 (%28)	10 (%38)	37
İnternetten sipariş vermiyor	18 (%50)	23 (%72)	16 (%62)	57
Toplam	36 (%100)	32 (%100)	26 (%100)	94

Metal eşya, makine sektöründe faaliyet gösteren ve internet bağlantısı olan işletmelerin %50'sinin internet üzerinden sipariş verdiği saptanmıştır. Bu oran diğer sektörlere göre oldukça yüksektir. Araştırma kapsamında internet üzerinden en az sipariş veren işletmelerin bulunduğu sektör ise tekstil sektörü olduğu saptanmıştır(Bkz. Tablo 8.).

Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin internet üzerinden sipariş vermeme nedenlerine vermiş oldukları cevaplardan elde edilen bulgular, Tablo 9'da özetlenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin internet üzerinden sipariş vermeme nedenleri içerisinde en çok "geleneksel tedarik yollarının tercihi"nin etkili olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılan 31 işletmenin, en çok bu nedenle internetten sipariş vermediği saptanmıştır. Ayrıca ankete katılan bazı işletmeler, bu nedenle ilişkili olarak tedarikçiler ile

yüzyüze görüşerek pazarlık yapma imkanının internette mümkün olmadığı için internetten alış yapmadıklarını belirtmişlerdir. Hammadde vb. girdilerin internetten almak için uygun olmaması ve tedarikçilerin internetten satış yapmamasının da işletmelerin internetten sipariş vermeme kararı üzerinde nispeten etkili olduğu saptanmıştır. İşletmelerin internetteki güvenlik kaygısının ve uzman personeli olmamasının ise işletmelerin internet üzerinden sipariş vermeme kararlarında fazla etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 9. İşletmelerin İnternet Üzerinden Sipariş Vermeme Nedenleri

	Ortalama	Standart Sapma	Hiç	Biraz	Orta	Kısmen	Çok
Geleneksel tedarik yollarının tercihi	4,3	1	1	3	5	17	31
Hammadde, vb. İnternetten almak için uygun olmaması	3,5	1,6	12	7	3	12	23
Tedarikçilerin internetten satış yapmaması	3,3	1,4	11	6	8	21	11
Güvenlik kaygısı(virüs, vb.)	2,5	1,6	24	10	5	7	11
Uzman personelin olmaması	2,3	1,4	24	11	7	9	6

4. SONUÇ

Yüzyılımızın en önemli bilgi ve iletişim teknolojilerinden olan internet, kişisel olarak eğlence, eğitim, bilgi paylaşımı vb. amaçlarla kullanılabildiği gibi işletmelerin de çeşitli faaliyetlerini yürütebildiği sanal bir ortamdır. İnternet, sahip olduğu karakteristik özellikleri nedeniyle işletmelere ticari faaliyetlerini gerçekleştirmek için yeni fırsatlar sunmaktadır. Yazılım, donanım ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte internet, dünya genelinde yaygınlaşmakta ve cazibesi her geçen gün artmaktadır.

Bu çalışmada, KOBİ'lerin işletmeler arası e-ticaret kapsamında internetten girdi alımı yapmama kararını etkileyen faktörler yapılan anket çalışması ile araştırılmıştır.

Çalışma kapsamındaki KOBİ'lerden elde edilen bilgiler sonucu, işletme büyüklüğü ile internet erişimi, web sitesi sahipliği ve internet üzerinden sipariş verme kararı arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. İşletmenin büyüklüğü arttıkça, teknolojik yenilikler için kullanabileceği finansal kaynakları da artmaktadır.

Metal eşya, makine sektöründe faaliyet gösteren ve internet erişimi olan işletmelerin ağaç işleme, mobilya ve tekstil sektörlerine göre, işletmeler arası ticaret için interneti daha yüksek oranda kullandıkları tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında internet üzerinden en az sipariş veren işletmelerin bulunduğu sektör ise tekstil sektörü olduğu saptanmıştır.

Teknolojilerin işletmelerce benimsenmesi uzun bir zaman gerektirebilir. Çalışma kapsamındaki KOBİ'lerin alışageldikleri geleneksel tedarik yöntemlerini sürdürme eğiliminde oldukları saptanmıştır. Bu nedenle tedarikçi ile yüz yüze görüşerek ve el sıkışarak pazarlık yapma imkanının olmadığı interneti, girdi alımında fazla kullanmamaktadırlar. Bunun yanında hammadde vb. girdilerin internetten almak için uygun olmaması ve tedarikçilerin internetten satış yapmaması da KOBİ'lerin internetten sipariş vermeme kararı üzerinde nispeten etkili olduğu tespit edilmiştir. İnternetteki güvenlik kaygısının ve uzman personelin olmamasının ise işletmelerin internetten sipariş vermeme kararlarında fazla etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

KOBİ'lerin işletmeler arasında tedarik işlemlerini gerçekleştirmek amacıyla interneti kullanabilmesi için öncelikle interneti ve sağlayabileceği avantajları iyi anlamaları gerekmektedir. Bu nedenle, organize sanayi müdürlükleri, sanayi ve ticaret odaları gibi kuruluşlarca KOBİ'lere eğitim programları ile internetin tanıtımının yapılması, faydalarının anlatılması ve internet kullanımının çeşitli teşviklerle desteklemesi önem göstermektedir.

KAYNAKLAR

ANBAR, A., (2001), "E-Ticarette Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, C:2, s.8-32.
ATAKAN F., KAYACIK G., EREN Ş., (2001), "Firmalar Arası Elektronik Ticaret ve Tedarik Zinciri Yönetiminde Gezici Etmen Teknolojisinin Kullanımı", **Turkiyede İnternet Konferansları VII**, 1-3 Kasım 2001, İstanbul.
AVLONITIS G. J., KARAYANNI D. A., (2000), "The Impact of İnternet Use on Business-to-Business Marketing", **Industrial Marketing Management**, C: 29, s. 441-459.
İNAL H., (2002), "Yeni Bir Pazarlama Aracı Olarak Internet ve Firmalar Arası Pazarlamada Internet Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Sınıflandırılması", **Çukurova Universitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 9.Sayı 9.
JOHNSON P. F., KLASSEN R. D., (2005), "E-Tedarik", **MIT Sloan Management Review**, Winter 2005 Vol:.46 No:2.
SCUPOLA, A., (2002), "Adoption Issues of Business-to-Business Internet Commerce in European SMEs", **Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences**, Hawaii.
ŞAHİN A., DEMİR H., (2001), "KOBİ'lerin Pazarlama Sorunlarının Çözümünde Elektronik Ticaret ve Elektronik Pazarlamanın Önemi: Adana ve Kayseri İllerinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Bu Konuya Yaklaşımları", **1. Orta Anadolu Kongresi,** 18-21 Ekim 2001, Erciyes Üniversitesi Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Nevşehir.
ŞAHİN A., DEMİR H., (2002) "Elektronik Ticaret ve Elektronik Pazarlamanın KOBİ' lere Sağlayabileceği Avantajlar", **21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu**, 3-4 Ocak 2002, Gazi-Mağusa, Kıbrıs.
WILSON S. G., ABEL I., (2002), "So You Want to Get Involved ın E-commerse", **Industrial Marketing Management**, C: 31, s.85-94.

E-Commerce and Development Report, (2004), United Nations Conference on Trade and Development, http://www.unctad.org/en/docs/ecdr2004_en.pdf
https://b2b.migros.com.tr (15-9-2006)
https://b2b.migros.com.tr/customasp/c_rmain.asp (15-9-2006)
http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2005/11/20051118-5.htm (15-6-2006)
http://www.e-ticaret.gov.tr/tanim/tanim.htm (5-10-2006)

TÜRKİYE KOBİ'LERİ İÇİN TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE KURAMSAL BİR MODEL ÖNERİSİ

Hatice ÇALIPINAR
Hacettepe Üniversitesi

ÖZET

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Türkiye ekonomisi içinde sayıları fazla olmakla birlikte verim düşüklüğü nedeniyle milli gelir içindeki payı da düşüktür. Son yıllarda literatürde yoğunlukla yer almakta olan Tedarik Zinciri (TZ) ve Tedarik Zinciri Yönetiminin (TZY) KOBİ'ler tarafından uygulanmasının, maliyetleri düşürüp verimliliği artırması hem KOBİ'ler hem de Türkiye için önemli kazançlar doğuracaktır. KOBİ'lerin faaliyet hacmi küçük, yapısal özellikleri çok hassastır. Bu nedenlerle tedarik zincirleri yönetiminde meydana gelebilecek bir sapma veya hata büyük kayıplara neden olabilir. Dolayısıyla bu açıdan KOBİ'ler için TZY'nin bilimsel olarak ele alınması ve uygulanması kaçınılmaz olmaktadır.

Bu araştırmada, genel TZY modelleri içerisinde KOBİ'lerin faaliyet hacmi, sayısal durumu ve diğer özelliklerinden dolayı onların yapılarına uygun, özel bir tedarik zinciri yönetimi kuramsal modelinin ortaya koyulması amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri, Tedarik Zincirleri Yönetimi, KOBİ,

1. GİRİŞ

Günümüzde Tedarik Zincirleri Yönetimi (TZY) uygulamaları hızla artmaktadır. Bu sistemin yaygınlaşmasının nedenleri arasında sağladığı maliyet avantajları, esneklik, müşteri memnuniyeti, hız ve zamandan sağlanan tasarruflar yer almaktadır (Hilmola vd., 2005). Bununla birlikte birden fazla işletmenin entegrasyona gitmesi ve bilgi, para ve mal akışının olması sistemi aynı zamanda karmaşık hale de getirmektedir.

Avrupa Birliğine uyum sürecinde bulunduğumuz şu günlerde TZY sisteminin Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'ler arasında yaygınlaştırılması en önemli hedeflerden bir tanesi olmalıdır. Literatür ve uygulamaya baktığımızda ise Türkiye'de bu konuda ciddi çalışmaların olmadığını ve uygulamanın yaygınlık kazanmadığını görmekteyiz (Keskin vd., 2004). Türkiye'deki KOBİ'lerin gelişebilmeleri için yaşadıkları darboğazların ortadan kaldırılması gerekmektedir. KOBİ'lere yönelik KOSGEB, TOBB, Sanayi Odaları, bankalar gibi pek çok destek veren kuruluş olmasına rağmen sorunlar devam etmektedir. KOBİ'lerin kendi kendilerine yeterli hale gelip güçlenebilmeleri ise TZY'ni uygulamaları ile mümkün görünmektedir. Çünkü bu sistemin KOBİ'lerin yapılarına uygun bir şekilde oluşturularak uygulamaya geçirilmesi sonucu daha önce bahsettiğimiz yararların yanında sinerji etkisi de meydana gelecektir. TZY uygulaması ülkemiz için çok önemli bir konu olduğu düşünülmektedir.

Tedarik zinciri yönetimi, hammaddenin elde edilmesinden, üretilen ürünün son kullanıcıya ulaştırılmasına kadar olan süreçte üretim ve tedarik proseslerinin herbir elemanının birleştirilmesidir

şeklinde tanımlanmaktadır. Bu konuda bir başka tanım ise; müşteriye doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyata, tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyetle ulaşmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının entegre edilmesidir. Hammaddelerin elde edilmesinden ürünün son tüketiciye ulaşmasına kadar geçen süreç elemanları birleştirilerek akış tamamlanmaktadır (Seuring, 2004; Krajewski ve Ritzman, 2005).

Tedarik zinciri yönetiminde amaç KOBİ'lerin bir araya gelerek maliyetleri minimize etmek ve böylece piyasanın rekabetçi etkisini azaltmak için işletmeler dizisi oluşturmaktır. Bu sistemde zincirin her halkasını oluşturan işletmeler, bir sonraki halkadaki işletmenin müşterisi konumuna gelmektedir. Aynı zamanda KOBİ'lerin koşul ve özellliklerinden dolayı tedarik zinciri zor bir lojistik sistemdir. TZY sayesinde zincirde yer alan tüm elemanların entegrasyonu sağlanarak, bir sistem bütünlüğü içinde sinerji yaratılmakta ve etkinlik sağlanmaktadır.

TZY'nin gün geçtikçe öneminin artması sadece işletme içi gereklilikler değil aynı zamanda artan küreselleşme haraketleri, uluslararası ticaretteki kısıtlamaların azalması, çevresel faktörler, bilgisayar destekli üretim programları, hükümet uygulamalarıyla da ilgilir (Gunasekaran, 2004).

Tedarik zinciri uygulamalarında farklı sınıflandırmalar ve kriterler bulunmaktadır. Seuring (2004) TZY'ni değerlendirmede beş kriteri dikkate almaktadır. Bu kriterler ve tedarik zincirlerindeki yeri:

- Fiziksel kaynak: Malzeme akışı (malzeme ve bilgiyle ilgili akış)
- İçerik kaynakları: Hayat döngüsü değerlendirmesi (lojistik ve şebeke)
- Aktörler: İşletmeler ve paydaşlar (işletmeler)
- İşbirliği: Çoklu (dikey zincir), ve
- Hedefler: Çevresel etkileri azaltmak (zincir performansını iyileştirmek)

şeklinde özetlenebilir.

2. KOBİ'LER ve TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİM İLİŞKİSİ

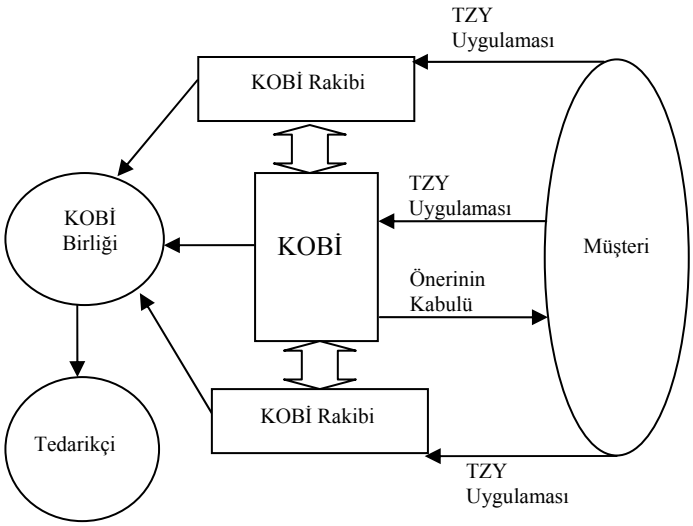
TZY planlama sürecinden siparişe ve satışa kadar ciddi bir entegrasyon gerektirmektedir. Tedarik zincirleri yönetiminin başarılı olabilmesi için işletmelerin zincirin diğer halkalarını oluşturan müşteri ve tedarikçileri ile stok, üretim ve promosyon tahmin ve planlarını paylaşmaları gerekmektdir. Fakat hala çoğu işletmeler bu bilgilerini rakiplerinin eline geçeceği korkusuyla paylaşmaktan çekinmektedirler. Bazı işletmelerin bilgilerini saklamaları ve teknoloji kullanımından sakınmaları tedarik zincirlerinin hızını ve etkinliğini azaltmaktadır. Aynı zamanda KOBİ'lerin teknik bilgi eksikliği, tedarik zincirlerinde teknoloji kullanımını sınırlamaktadır. Bununla birlikte KOBİ'lerle aynı zincirde bulunan büyük işletmeler, sistemi teknolojilerle desteklemelerine rağmen tedarik zincirleri uygulamalarında hala bazı sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bu sıkıntıların nedeni ise zincirde yer alan KOBİ'lerin kaynaklarının sınırlı olması, büyük işletmelerin rekabet avantajlarından kendilerini korumak istemeleri ve varlıkları üzerindeki kontrollerinin kısıtlanmasını istememeleridir (Chen vd., 2004). KOBİ'lerde TZY uygulamasında karşılaşılan diğer problemler; tedarikçi yönetim yeteneği eksikliği, tedarik zincirindeki yüksek rekabet, tedarik zincirindeki işbirliği eksikliği, müşteri yönetim bilgi eksikliği, müşterilerin uzaklığı, tedarikçilerin uzaklığı, ortaklar arasındaki bilgi teknolojisi yatırım gerekliğidir. Diğer taraftan ise tedarik zincirleri yönetimi, KOBİ'lerin yapısal özelliklerinden dolayı sağladıkları avantajlarını azaltırken onlara daha fazla yönetim ve riskleri kontrol etme imkanı vermektedir (Arend vd., 2005; Essing vd., 2001; Lee vd., 2001; Udomleartpresert vd., 2003).

Chen vd.'ne (2003) göre tedarikçiler açısında TZY'nin yararları arasında daha kısa dönüşüm süreci, düşük stok maliyeti, daha az işgücü maliyeti, artan etkinlik ve hızlı dağıtım yer almaktadır. KOBİ'lerin yapısından dolayı yaşanan olumsuzluklarla birlikte KOBİlerin Tedarik zincirleri ile entegrasyonu aşağıdaki yararları sağlamaktadır (Chen vd., 2004):

- Üretimin standartlaştırılması: Geliştirilmiş kalite kontrol, üretim süresinin kısalması, etkinliğin artması.

- Tedarik zinciri sürecinin basitleştirilmesi: Tedarikçiler üzerinde kontrolün sağlanması, süreç dönüşüm aşamasında iyilişme, tedarikçilerle daha yakın ilişki, tedarik zinciri etkinliğinde artış, hammaddenin tedarikçilerden tam zamnında temin alınması.
- Süreçlerin otomasyonu: Hataların azalması, bilgilerin zamanında elde edilmesi
- Satın alma sürecinde iyileşme: Yükleme boşaltma süresinde kısalma, sipariş verme sürecinin hızlanması, işgücü maliyetlerinin azaltılması
- Stokların azaltılması: Riskin azalması, stok sermaye maliyetlerinin azalması, kullanılmamış hammadde stoklarının azalması
- Ödeme sürecinin iyileşmesi: Daha hızlı ödeme işlemleri
- Dağıtım sürecinin iyileştirilmesi: Lojsitik hizmet verenlerin zamanında teslimi, teslim süresinin kısalması, dağıtım yönetiminin iyileştirilmesi
- Küresel rekabette gelişme: Küresel sipariş verme fırsatının yakalanması.

KOBİ'lerin TZY'ni algılaması farklılık göstermektedir. Yani pekçok araştırmada KOBİ'lerim tedarikçilerini büyük firmaların algıladığı gibi bir ortak olarak değil üretim eksikliğinden koruyucu bir süreç olarak algıladığı bulunmuştur (Udomleartpresert vd., 2003). Büyük işletmelerin karşısında KOBİ'lerin pazarlık güçlerinin olmadığı bilinen bir gerçektir. KOBİ'lerin pazarlık güçlerini ve müşteri ilişkilerini artırmak için Udomleartpresert tarafından kazan-kazan stratejisini uygulayabilmek amacıyla KOBİ'lere dikey tedarik zinciri önerilmektedir (Şekil 1).



Şekil 1: Dikey Tedarik Zinciri Modeli

Kaynak: Udomleartprasert, P., Jungthirapanich, C. ve Sommechai, C.; "Supply Chain Management–SMEs Approach", IEEE, 3, 2003.

Dikey tedarik zinciri modelinde aynı sektörde faaliyette bulanan KOBİ'lerin bir birlik oluşturarak zincirdeki tedarikçilerle çift taraflı faydayı maksimize etmek, tedarikçiler üzerinde pazarlık gücüne sahip olmak hedeflenmiştir (Udomleartpresert vd., 2003). TZY, dikey bütünleşmenin faydalarını maliyetlere yansıtmadan sağlamaktadır.

Tedarik zinciri tönetimi ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunda işletme büyüklüğü dikkate alınmaması nedeniyle TZY'nin KOBİ'lere ne kadar uygun olduğu büyük işletmelere uygulanan TZY'nin

aynen KOBİ'lere uygulanmasının doğru olup olmadığı konusunda yeterince araştırma bulunmamaktadır. Bu konuda Arend ve Wisher'in 2005 yılında yaptığı çalışmada küçük işletmelerin Tedarik ziincirleri uygulamasına ne kadar uygun olduğu araştırılmıştır. Araştırmada KOBİ'lerin TZY'ni doğru bir şekilde uygulamadıkları, TZY stratejilerini tamamen kullanmadıkları ve TZY'ni özgürce seçmedikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Aslında KOBİ'ler ile TZY arasında zayıf bir uyum bulunmaktadır. Arend vd.'nin (2005) yaptığı çalışmada KOBİ'ler, tedarikçilerinin elektronik veri değişim (EDI) sistemini kullanmaya başladıktan sonra tedarik zincirlerini kullanmaya daha istekli oldukları sonucu elde edilmiştir .

Keskin vd.'nin (2004) KOBİ'lere tedarik zincirinde taşıyıcı işletmelerin rolünü belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada; KOBİ'lerin taşıyıcıları stratejik planlamaya dahil etmedikleri, küçük boy işletmelerin uzun vadeli sözleşmeler yapmadıkları, orta ölçekli işletmelerin ise nadiren sözleşme yaptıkları, taşıyıcılar ile bilgisayar bağlantılarının bulunmadığı, taşıyıcı işletmelerin kendilerini geliştirmediği bu nedenle de TZY'inde uzun dönemli çalışmak istemedikleri sonuçlarına ulaşmışlardır. Bu çalışma, maliyet ve zamanında teslimi etkileyen en önemli unsur olan taşıyıcı işletmelerin zincirin bir halkası olmaktan uzak olduğunu göstermektedir.

Ulusoy'un (2003) Türkiye'de üretim sektöründeki işletmelerin (sadece otomobil sektörünün %70'i büyük ölçekli işletme olup diğer sektörlerin %80 veya daha fazlası KOBİ) yenilik yönetimi ve tedarik zincirlerini değerlendirmek amacıyla dört farklı sektörde yapmış olduğu araştırma sonucunda; Türkiye'de tedarikçiler ve üreticiler arasında bilgi paylaşımının az olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmada bilgi tipleri olarak; üreticilerin talep tahminleri, üretim planlama ve çizelgelemeleri, satış verileri, üretim yapan işletmenin stok verileri, tedarikçilerin stok verileri, üretim planlama ve çizelgeleme ve üretim maliyet yapısı yer almaktadır.

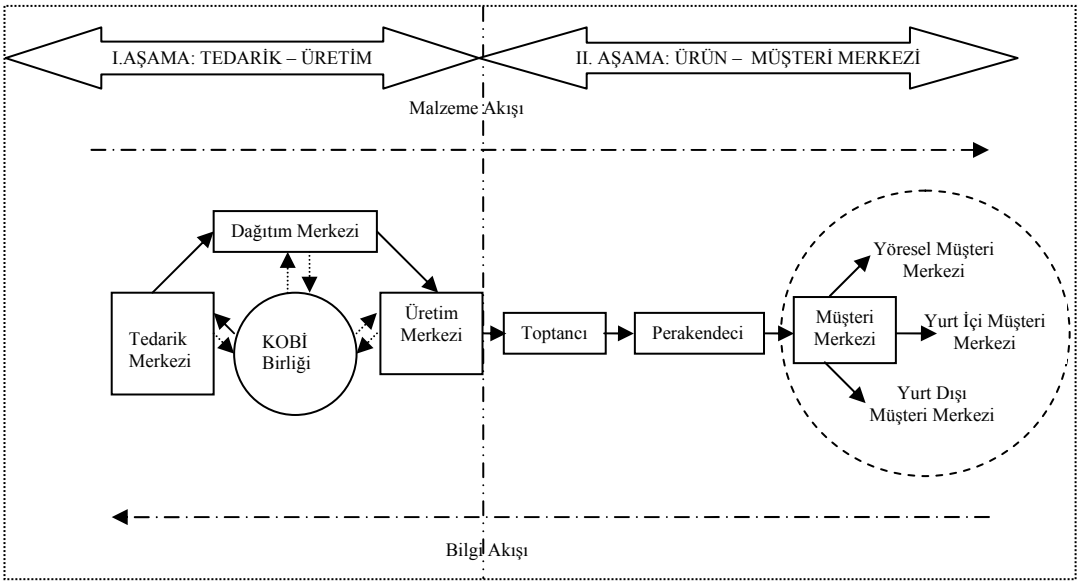
Literatür araştırması sonucunda KOBİ'lerle ilgili yapılan bazı çalışmalar incelenmiştir. Çalışmanın bu aşamasında ise Türkiye KOBİ'lerinde tedarik zinciri yönetim uygulamaları ile ilgili uygulanabilir pratik teknikleri içeren kuramsal model önerisi yer almaktadır.

3. KOBİLER İÇİN TZY YAKLAŞIMINDA KURAMSAL BİR MODEL YAKLAŞIMI

Gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin en büyük sorunlarından biri de lojistik destek hizmetlerinin rasyonel ve ekonomik kullanımıdır. Bu hizmetlerin gerek toplam maliyetler içindeki yüksek oranı ve gerekse verimlilik üzerindeki etkisi küçümsenmeyecek düzeydedir. Türk KOBİ'leri sürekli kredi ve finansal problemleriyle ön plana çıkmaktadırlar. KOBİ'lerin tedarik zincirleri kavramı ve kapsamı üzerinde yeterince yoğunlaşarak kurumsallaşmaya ve bilimsel modellere öncelik verilmemesi maliyet, verimlilik ve zaman değerleri üzerinde kayıplara neden olmaktadır. Tedarik zincirlerinde yer alan kurum ve kanalların ele alınarak kavramsal ve sistematik bir biçimde ortaya koyulması, sektöre büyük bir gelişme ivmesi kazandıracaktır.

Çalışmanın ilk bölümde de belirtildiği gibi KOBİ'lerde tedarik zincirleri araştırmalarıyla ilgili çalışmalar ülkemizde de belirli bir oranda yapılmış ve yapılmaktadır. Bununla beraber sistemin uygulanabilir ve pratik yönlerinin de sektöre kazandırılması önemli bir yaklaşımdır.

Genel olarak tedarik zincirlerinin, tedarik kaynaklarından müşteriye kadar uzanan geniş bir alanı vardır. Bu nedenle işletmelerin her işlevsel aşama veya aşamalarında tedarik zincirlerinin yönetim ve ilkeleri farklı özellikler gösterir. Bu yaklaşım esas alınarak araştırmamızda iki aşamalı model önerilmektedir. Özellik ve nitelikleri itibarıyla modelin birinci aşaması **tedarik ve üretim merkezleri**, ikincisi ise **ürün ve müşteri merkezi** arasında yer alan aşamalardır (Şekil 2).



Şekil 2: KOBİ Tedarik Zinciri Yönetim Modeli

Modelin tedarik – üretim aşamasında; tedarik merkezi, müşteri merkezi ve üretim merkezi bulunmakadır. Bu kurumlar arasında yer alan KOBİ birliği I. aşamadaki kurumlar arasında entegrasyonu sağlamaktadır. II. aşama olan ürün - müşteri merkezinde ise toptancı, perakendeci ve müşteri merkezi oluşturmaktadır. Modelde tedarik merkezinden müşteri merkezine doğru mal akışı sürekliliği sağlanırken tersi yönünde de bilgi akışı yer almaktadır.

3.1. TEDARİK ve ÜRETİM MERKEZLERİ AŞAMASI

Modelin ilk aşamasını oluşturan tedarik – üretim aşaması merkezlerinde yer alan kurumlar bu bölümde incelenmektedir.

Tedarik Merkezleri: KOBİ'lerin tedarik zincirlerinin ilk halkasını oluşturan tedarik merkezleri ve tedarik politikaları farklı uygulamaları içermektedir. KOBİ'lerin tedarik hacmi küçük olduğundan geniş bir seçme ve alma avantajına ve ortamına sahip değillerdir. Ayrıca kendilerinden daha büyük ve güçlü tedarikçilerle işbirliğine girmekten kaçınmaktadırlar (Donk vd., 2005). Bu nedenlerle farklı sektörler için tedarik ihtiyacını karşılayacak ortak tedarik merkezine ihtiyaç bulunmaktadır. Zaman kazanımı, maliyetlerin düşürülmesi, istikrarlı fiyat ve düzenli tedarik imkanları ancak bu kurumsallaşmayla sağlanabilir (Vaart vd., 2006). Bununla birlikte tedarik yöntemlerinin seçimi de önem kazanır. Sistemde uygulanan klasik yöntem yani itme ile değil çekme yöntemi (JIT – tam zamanında üretim) süreklilik ve entegrasyonu sağlamaya katkıda bulunur (Bommer, 2001). TZY'de KOBİ'ler tedarik merkezleriyle karşılıklı dayanışma ve destek politikalarına yöneleceği için tedarik riski de en aza inmektedir. Bu sistem sayesinde kesintisiz tedarik, istikrarlı fiyat, kabul edilebilir kalite gibi avantajlar elde edilmektedir.

Tedarik kaynaklarının yer seçimi kararı alınırken ise TZY sistemi çerçevesinde incelenmelidir. Tedarik kaynağının üretim merkezlerine olan uzaklığı, girdinin niteliği, tedarikçilerin yurt içinde yada yurt dışında bulunmaları gibi faktörler yer seçiminde etkili olmaktadır (Narasimhan vd., 2004).

Tedarik kaynaklarının seçiminde nitelik ve nicelik yönünden de gerekli araştırmaların yapılması önem kazanmaktadır. Tedarik kaynaklarının sayısal analizi, tedarik kaynaklarının planlamasında yer alan önemli konulardan biridir. Ayrıcada nitelik yönünden de tedarik kaynaklarının değerlendirilmesi

yapılmalıdır. Bu kaynakların beklenen standartlara uygunluğu, ürün karması esnekliği, tedarikçinin itibarı, teslimat güvenilirliği, hacim esenkliği, teslimat hızı, sağlayacağı rekabet gücü de konunun kapsamı içerisinde planlanmalıdır (Olhager, 2004).

Tedarik Zincirlerinde Ulaşım Sistemleri: Tedarik zincirleri sisteminde yer alan önemli kanallardan birisi de ulaşım ve nakliyedir. Ulaşım sisteminin yapısı, işleyiş sistemi, alt yapı ve üst yapı özellikleri ekonomik ve rasyonel bir lojistik programlama da önem kazanır. Aynı zamanda ulaşım, tedarik zincirleri sisteminde hem zaman kaybını hemde taşıma maliyetlerinden doğan kaybı azaltmaktadır (Ritchie vd., 2000; Keskin, 2004).

Türk KOBİ'lerinin nakliye ve ulaşım model seçimi her işletmenin değil, aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerin ortak merkezi birimlerinin planlamasıyla (Udomleartpresert, 2003**)** ekonomik ve rasyonel sonuçlar elde edilebilir. Aslında toplu taşıma, malın özelliklerine göre ulaşım sistemi seçimi, en uygun zamanda bulundurulması, toplu taşımanın (Keskin, 2004) sağlayacağı ekonomik ücret gibi avantajlar bu birimin uzmanlık bilgi ve kararlarıyla sağlanabilir.

Taşıyıcı firmalarında altyapılarını geliştirmeleri, zincirde yer alan işletmeyle ortak paydalarda buluşmaları, gerekli bilgileri teknolojik araçları kullanarak hızlı ve etkin bir şekilde vermeleri de önemli bir diğer konudur.

Dağıtım Kanalları: Tedarik merkezleri – üretim merkezleri aşamasında yer alan kurumlardan biri de dağıtım merkezleridir. Hammadde, yarı mamuller, malzemeler özellikle hacimlerine göre dağıtım merkezlerinin faaliyet alanı ve aşamalarını oluşturur. Bir aşamalı dağıtım merkezi olabileceği gibi yoğunluk, çeşitlilik, işlem ve üretim merkezlerine olan uzaklıklar gibi faktörlerle birden çok aşamalı dağıtım merkezleri de tercih edilebilir.

KOBİ'lerin lojistik destek programlarında verimli ve ekonomik sonuçların alınması için tedarik kaynakları, ulaşım kanalları gibi dağıtım merkezlerininde Türk KOBİ'lerinde ortak dağıtım birimlerinin kurulması ve bu birimlerle ilgili üretim merkezlerine dağıtım merkezlerinden malların gönderilmesi önerilmektedir.

Depolama ve Üretim Aşaması: Tedarik - üretim merkezi aşamasının son işlevi stok ve üretim faaliyetleridir. Tedarik zincirlerinin tedarik ve üretim merkezi aşamalarında stok ve stok politikası hem maliyet hemde sermaye ihtiyacı yönünden büyük önem taşır. Klasik yaklaşımda stok maliyetleri sitemde yer alan toplam maliyetlerin yüksek bir oranını oluşturmaktadır. Bununla birlikte tedarik kaynaklarından dağıtım merkezlerine, dağıtım merkezlerinden üretim merkezlerine kadar hammadde, malzeme, yarı mamullerin sürekli ve istikrarlı taşınması ve üretime girmesi gerek ulaşım, gerek haberleşme ve gerekse tedarik kapasitesi açısından mümkün değildir. Bu şartlarda klasik stok sistemleri uygulanmaktadır. Klasik stok sistmelerinde ise depo, işçilik, stok kayıpları, stoktaki sermayenin kar kayıpları gibi önemli maliyet oluşmaktadır (Oktav, 1990).

Türk KOBİ'leri için tedarik, üretim ve pazarlama entegrasyonu yönünden büyük darboğazlar bulunmaktadır (Müftüoğlu, 1991). Bu nedenle Türk KOBİ'lerinde tedarik zincirlerinin önemli bir halkası olan stokların ekonomik bir düzeyde tutulması, maliyetlerin en aza indirilmesi ve stoğa bağlı olarak işletme sermayesi ihtiyacının düşürülmesi için etkin stok modelleri gerektirir. Sonuç olarak, TZY sistemi içinde yer almayan KOBİ'lerin bu modeli uygulaması her ne kadar zor olsada TZY'nin sayesinde KOBİ'lerin JIT'i uygulamaları mümkün olmaktadır. Bu nedenle sıfır stok modelinin (JIT) KOBİ'lerde uygulanması önerilmektedir. Üretim ve dağıtım aşamasında JIT'ın kullanılması sonusu, üreticiler ve tedarikçiler arasında faydalar paylaşılmakta, bilgi paylaşımı artmakta ve karşılıklı güven oluşmaktadır (Ulusoy, 2003).

Stokların optimal düzeyde tutulması ile ilgili genel ilke olarak malların ihtiyaç sıralamasına göre seçimi, spesifikasyonlara uygunluk, zamanında ihtiyacın karşılanması, teknik yeterlilik, bu konulardaki deneyimlerde genel ilkeler arasında yer alır. Bununla birlikte internet üzerinden tedarikçi ve müşterilerle işbirliği yapılarak bilgiler paylaşıldığı takdirde hem üretim girdileri stokları hemde son ürün stoklarını kontrol etmek, arz ve talep dengesini sağlamak daha kolay olmaktadır (Chen vd., 2004; Ayers, 2001).

Üretim: Tedarik zincirlerinde üretim aşaması sistemin hedef aldığı akışkanlığı sağlayabilmek için talep edilebilir üretim, teknoloji, üretimde esneklik, yeni ürün (inovasyon) gibi temel faktörlerin hedef alınması gerekmektedir (Narasimhan vd., 2004). Ayrıca üretimin piyasa talebi ve dağıtım yapılacak piyasalarında performans durumları araştırılmalı ve belirlenmelidir.

Türkiye KOBİ'lerinde üretim süreçleri, teknoloji, yurt içi ve yurt dışı talep edilebilir ürün performansı istenilen düzeyde olmadığı, özellikle KOBİ ve aynı alanda faaliyet gösteren KOBİ gruplarının yeni ürün performansları, ürünün esnekliği, açık rekabetlerde büyük oranda zayıf kaldığı görülmektedir (Akgemci, 2001). Tedarik zincirlerinde ürün akışkanlığı sağlayabilmek için düşük maliyet, kalite, çağdaş teknolojiler gibi konularda gelişme sağlamalı, gerektiğinde bu konularda ortak üniteler kurmalıdır. Ülkemiz KOBİ'lerinin üründe karşılaştıkları önemli sorunlar sayılan bu nedenlerden ileri gelmektedir.

3.2. ÜRÜN VE MÜŞTERİ MERKEZİ

Ürün ve müşteri merkezleri önerilen modelin ikinci aşamasında yer almaktadır. Bu aşamada yer alan tedarik zinciri halkaları değerlendiirlmektedir.

Ürün ve Ürün Akışkanlığı: Tedarik zincirlerinde üretim kapasitesi, ürün ve ürün akışkanlığı maliyet ve sermaye ihtiyacı yönünde işletmenin stratejik politikalarını oluşturur. Ürünün esnek, talep edilebilir, yenilikçi, estetik, maliyeti düşük olması sistemde büyük önem kazanmaktadır (Monkhouse, 1995). Ülkemiz KOBİ'lerinde maliyet, teknolojik düzey, fiyat gibi temel unsurları içeren nitelikli ürün hedefi seçilmelidir. Tedarik zincirlerinin bu halkasının KOBİ'lerde uygulanması, gerek gözlemlerde gerek literatürde gerçekleştirilmesi zor olan bir problem olarak görülmektedir. KOBİ'lerin en önemli çıkmazlarından birisi de tedarik zincirlerinin uygulanması konusundadır. Zira KOBİ'lerde bireysel olarak bu hedefleri gerçekleştirmenin gerektirdiği maliyet ve girdiler çok yüksektir. Ancak bu konularda ortak birimlerin kurulması, ve faaliyet göstermesi ile bir oranda başarılı olunabilir. Finans kuruluşları ve devletin bu birimlerin kurulmasına ve işleyişine destek vermesi ile KOBİ'lerde TZY uygulaması artabilir.

Talep yönetimi süreci, müşterilerin ihtiyaçları ile firmanın arz imkanlarını dengelemeye çalışır. Bu süreç, talep tahmini ve bu tahminle üretim, satın alma ve dağıtımı uyumlaştırmayı kapsamaktadır. Süreç aynı zamanda faaliyetlerin durduğu beklenmedik durumlara dönük alternatif planlar geliştirmek ve bu planları yönetmeyi de kapsamaktadır.

Perakandeci - Toptancı: Tedarik zincirlerinin ekonomik ve rasyonel akıcılığında yer alan ürün ve müşteri aşamasında toptancılar, yarı toptancılar, perkandeci kuruluşlar da yer almaktadır. Tedarik ve üretim merkezi aşamasında ifade edildiği gibi bu aşamada da KOBİ'lerle bu kurumlar arasında belirli dayanışma ve entegrasyonlar sağlanmalıdır. Sistemin bu aşamasında aracı kuruluşların sayısı, nitelikleri, dağıtım imkanları yönünden stok, emniyet, zaman değerleri, maliyetler gibi temel kurallar göz önüne alınarak seçim ve değerlendirme yapılmalıdır. Türk KOBİ'lerinde satışlarla ilgili maliyetlerin yüksek olduğu bu aşamalarda ekonomi sağlamak istenilen zamanda istenilen yerde, istenilen miktarda ve nitelikte ürün bulundurmak gibi örgüt ve programlara ihtiyaç vardır (Müftüoğlu, 1991). Fakat KOBİ'lerin bireysel olarak bu avantajları sağlaması mümkün değildir. Aynı alanda faaliyet gösteren KOBİ'lerin bu konularda entegrasyona gitmesi, belirli birimlerle bu hizmetleri ortak yürütmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde tedarik zincirlerinin temel kuralı olan entegrasyon ve akışkanlık düzeni darboğazlarla karşılaşır.

Müşteri Merkezleri: KOBİ'lerin tedarik zincirleri stratejisinde müşteri piyasalarına yönelme üç şekilde ele alınabilir.

1- Yöresel Müşteri Merkezi: KOBİ'lerin doğrudan doğruya piyasaya girmesi yani müşteri ile yüzyüze gelmesi süreci. Bu süreçte ürünün hazırlanarak talep ve sipariş durumu göz önüne alınarak piyasaya, müşteriye sunulmasıdır. Müşteriye malın tanıtılması, müşterinin bu konuda bilgilendirilmesi hizmetleri de bu kapsam içinde ele alınır. KOBİ'lerin doğrudan yüzyüze geldikleri müşterilere belirli hizmet anlaşmalarına girmesi, yakın bir diyalog içinde olması sıcak bir piyasa ortamını yaratır. Yöresel

talebi karşılayan küçük işletmelerde müşteriye ürün sunumu bu yöntemle gerçekleşmektedir. Yüzyüze pazarlama işletmeye müşteriden gelen istekler, üretim ve dağıtım planlaması açısından avantajlarda sağlamaktadır. Ülkemizin gelişmemiş yörelerinde bu sistem geçerlilik kazanmaktadır. Yöresel satışlarda KOBİ'ler doğrudan değil de aracı kurumlar yoluyla da müşteriye ulaşabilmektedir.

2- Yurt İçi Müşteri Merkezi: KOBİ ürünlerinin aracı kurumlarla piyasalara ulaşmasıdır. Genelde dağıtım bölge dışına da yapılabilir. Bu tür piyasalardaki müşteriye KOBİ'lerin marka oluşturma, rekabetçi ürün pazarlama stratejileri gibi hedeflere yönelmesi benimsemesi gerekir. Ayrıca bu rekabetçi piyasalarda KOBİ'lerin yenilikçi ürünlere belirli bir oranda yönelmeleri ihtiyacı ortaya çıkar. KOBİ'lerin bu rekabetçi piyasalarda tutunabilmesi için belirli örgütlenmelere yönelmesi ve güç beraberliği sağlaması ihtiyacıyla karşılaşmaktadır.

3- Yurt Dışı Müşteri Merkezi: Tedarik zincirlerinin önemli bir işlevi de ihracata yönelik pazarlamadır. Dış piyasalara ürünün pazarlanması iki yönden ele alınmalıdır. Birincisi ihracat kanal ve kurumlarının rasyonel kullanımıdır. İkincisi ise dış piyasalara tanıtım yapılması ve müşteriye gerekli bilgilerin sunulmasıdır. Bütün bu işlemleri organize ederken ürünün müşteri tarafından talep edilebilirliliği, standartlara uygunluğu, kabul edilebilir kalite ve fiyat gibi temel unsurlar gözönüne alınması gerekir (Akgemci, 2001). Ülkemizin küçük ve orta boy işletmelerinin tek başına bu çok yönlü engelleri aşarak örgütlenmesi mümkün değildir. KOBİ'lerin diğer alternatifi de dış piyasalara açılmaktır. Bunu sağlayabilemek için aynı faaliyet alanında çalışan KOBİ'lerin ortak ihracat merkezlerini kurmaları ve bu örgüt tarafından ürünlerinin ihracatı ve dağıtımı gerçekleşebilir. Bunlarla birlikte Türk KOBİ'lerinin ihracatla ilgili tedarik zincirleri stratejisinde bilimsel modeller açısından rekabet stratejisi, üstün ürün perforansı yönünden bir çok problemle karşı karşıya olduklarından zaman içinde ihracata yönelik dış piyasalardaki müşteriye uygun kalitede maliyet ve estetikte büyük performans göstermesi gerekmektedir.

Kobilerde Tedarik Zincirinin Kamçı Etkisi Riski: TZY uygulaması beraberinde hedeflenen amaçlara ulaşmayı olumsuz yönde etkileyen sonuçlara da neden olmaktadır. Zincirde planlama, tahmin ve imalat aşamalarında alt basamaklardan satış tahmin bilgileri planlanarak üst basamaklara yansıtılmasında bir nevi kamçı etkisi (bullwhip effect) denilen bilgi erozyonu meydana gelmektedir (Lee vd., 1997). Özellikle Türk KOBİ'lerinde tedarik zincirlerinin bütün aşamalarında tam bir entegrasyon sağlanamadığı için bilgi erozyonu yüksek oranda meydana gelmektedir.

KOBİ'lerin gelecek dönemde oluşabilecek talep miktarını tahmin etmekte kullandıkları sipariş miktarı şeklindeki veriler gerçekten saptıkça tahminleri de gerçekten sapmaktadır (Hilmola vd., 2005). Bu tür yanlış tahminler ise KOBİ'lere ve zincirin diğer üyelerine çok büyük maliyetler getirmektedir. Bu maliyetlerin oluşmasını önlemek için belirsizliğin azaltılması, değişkenliğin azaltılması, tedarik süresinin azaltılması ve stratejik ortaklıkların kurulması gibi kamçı etkisini azaltan yöntemler kullanılmalıdır.

4. SONUÇ

Türkiye KOBİ'lerinin ekonomik, rasyoenel ve sistemli bir biçimde faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için tedarik zincirlerini bilimsel ve teknik kural ve ilkelerini benimsemesi ve uygulaması vazgeçilmez bir zorunluluktur. Gelişmiş ülkelerde dahi tedarik zincirlerinin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşıldığı görülmektedir.

KOBİ'lerimizin dağınık olması, tam bir entegrasyona gidilememesi sıkıntılar ve darboğazlar yaratmaktadır. Bu sıkıntıları aşabilmek için tedarik zincirleri kural ve ilkelerini teorik ölçülerden uygulanabilir ve pratik tekniklere somut biçimde indirgenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda bu sistemin ışığında aynı alanda faaliyet gösteren KOBİ'lerin her aşamasında ortak planlama ve uygulama merkezlerinin kurulması ve sistemin aynı zamanda denetim altında tutulması gerekmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye KOBİ'leri bölgesel, ulusal ve uluslararası rekabet piyasalarında varlığını devam ettirebilmek için tedarik kaynaklarından müşteri merkezlerine kadar bütün kurum ve kanalları

akıcı biçimde entegre eden tedarik zincirleri sistemini yapısal özelliklerine göre geliştirmeli ve uygulamalıdır.

KAYNAKLAR

AKGEMCİ, T. (2001), KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB.

AREND, R. J. ve WISNER J. D. (2005), "Small Business and Supply Chain Management: Is There a Fit?", *Journal of Business Venturing,* 20, 403-436.

AYERS, J.;(2001), "Supply Chain Prestudies", *Information Strategy: The Executive's Journal*, Winter, 12-15.

BOMMER, M. (2001), "Strategic Assessment of the Supply Chain Interface: Beverage Industry Case Study", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 31 (1), 11-25.

CHEN, H., THEMISTOCLEOUS M. ve CHIU K. (2004), "Approaches To Supply Chain Integration Followed By SMS: An Exploratory Case Study", *Proceedings of The Tenth Americas Conference on Information Systems*, New York, August.

CHEN, H., THEMISTOCLEOUS, M. and CHU, K. H. (2003), "Interorganisational Application Integration: the Case of 15 Taiwan's SMEs", *Proceedings of ISOneWorld Conference*, Las Vegas, Nevada, USA,

DONK, D.P., ve T. VAN DER VAART (2005), "A Case of Shared Resources, Uncertainty and Supply Chain Integration in The Process Industry", *International Journal of Production Economics*, 96, 2005, 97-108.

ESSIG, M. ve ARNOLD, U. (2001), "Electronic Procurement in Supply Chain Management: An Information Economics-Based Analysis of Electronic Markets", *The Journal Of Supply Chain Management,* 37, 43-49.

GUNASEKARAN, A., PATEL C. ve MCGAUGHEY R.E. (2004), "A Framework For Supply Chain Performance Measurement", *International Journal Of Production Economics*, 87, 333-347.

HILMOLA,O., HEJAZI A. ve OJAYA L.(2005), "Supply Chain Management Research Using Case Studies: A Literature Analysis", *International Journal Integrated Supply Management*, 1 (3), 294-311.

KESKİN, H., İMAMOĞLU, S. Z. ve AYDEMİR, A. R. (2004); "Tedarik Zincirinde Taşıyıcıların Rolü: KOBİ'ler Üzerinde Bir Uygulama Çalışması", *Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 149-164.

KRAJEWSKI, L.J. ve RITZMAN L.P (2005**),** Operations Management, Seventh Edition, Prenhall.

LEE, H. L. VE WHANG, S. (2001), "E-Business And Supply Chain Integration", *Standford Global Supply Chain Management Forum, W2.*

LEE, H. L., ve BILLINGTON, C. (1997), "The Bullwhip Effect in Supply Chains", *Sloan Management Prewiev*, Spring, 93-102.

MONKHOUSE, E. (1995), "The Role Of Competitive Benchmarking İn Small To Medium Sized Enterprises", *Benchmarking For Quality Management Technology,* 2 (4), 41-50.

MÜFTÜOĞLU, T.(1991), Türkiye' de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler : Sorunlar ve Öneriler, Ankara, Sevinç Yayınevi.

NARASIMHAM R. ve MAHAPATRA S. (2004), "Decision Models in Global Supply Chain Management", *Industrial Marketing Management*, 33, 21-27.

OKTAV, M. (1990), Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri, Ankara, Semih Ofset.

OLHAGER, J. ve SELDIN E. (2004), "Supply Chain Management Survey Of Swedish Manufacturing

Firms", *International Journal Of Production Economics*, 89, 353-361.

RITCHIE, B ve BRINDLEY, C. (2000), "Disintermediation, Disintegration and Risk in The SME Global Supply Chain", *Management Decision,* 38 (8), 575-583.

SEURING, S. (2004), "Integrated Chain Management and Supply Chain Management Comparative Analysis and Illustrative Cases", *Journal of Cleaner Production*, 12, 1059-1071.

UDOMLEARTPRASERT, P., JUNGTHIRAPANICH, C. ve SOMMECHAI, C. (2003), "Supply Chain Management – SMEs Approach", *IEEE*, 3.

ULUSOY, G. (2003), "An Assessment Of Supply Chain And Innovation Management Practices In The Manufacturing Industries In Turkey", *International Journal Of Production Economics*, 86, 251-270.

VAART, T. ve DONK D. P. (2006), "Buyer-Focused Operations As A Supply Chain Strategy: Identification The Influence Of Business Characteristics", *International Journal of Operations & Production Management*, 26, (1), 8-23.

KOBİ'LERDE ENDÜSTRİYEL MAL SATINALMA KARARINI ETKİLEYEN DIŞSAL FAKTÖRLER

Mehmet MARANGOZ
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Mikail EROL
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Levent BİBER
Kara Kuvvetleri Komutanlığı

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; Küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ)'lerin rutin endüstriyel mal satın alma kararlarında göz önünde bulundurdukları bilgi kaynaklarını ve hangi dışsal faktörlerden etkilendiklerini ortaya koymaktır. Bu amaçla, toplam 131 KOBİ'nin 66'sından anketle elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiş ve frekans dağılımları alınarak, ki-kare analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; işletmelerin endüstriyel mal satın alırken etkilendikleri bilgi kaynaklarından en önemlisi fuarlar ve sergilerdir. Yine endüstriyel mal satın alırken etkilendikleri dışsal faktörlerden en önemlisi ürün ve hizmetin zamanında teslim edilmesidir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Endüstriyel Mal, Satın Alma, Dışsal Faktörler

GİRİŞ

Günümüzde küçük ve orta ölçekli işletmelerin katma değer ve istihdam yaratıcı etkileri tüm ülkeler açısından oldukça önemli boyutlardadır. KOBİ'lerin ülkede yarattığı ekonomik etkilerin yanı sıra, sosyal ve siyasi açıdan da önemli rolleri bulunmaktadır.

KOBİ'ler büyük işletmelerin üretimlerinde gerekli görülen girdilerin üretimini de önemli ölçüde üstlenen tedarikçiler konumundadır. Mal ve hizmet üreten işletmelerin üretim süreçlerinde kullandıkları endüstriyel malın satın alınması bir çok kişinin katılımı ile gerçekleşen, göreceli olarak uzun zaman alan bir karar sürecinin sonucunda gerçekleşir. Bu sürecin karmaşıklık derecesi bir takım içsel ve dışsal faktörlere bağlıdır. Dışsal faktörlerden bazıları satın alan firmaya bilgi sağlayan kaynaklar ve satıcı firmalara ilişkin bazı özellikler ile pazarlama çabalarından oluşur (Kavak, 2000, s.144). Bu çalışma ile, KOBİ'lerin endüstriyel mal satın alımlarını etkileyen bilgi kaynakları ile dışsal faktörleri araştırılması amaçlanmaktadır.

KOBİ'LERİN TANIMI VE ÖNEMİ

Türkiye'de, birden çok kurum tarafından KOBİ tanımları yapılması nedeniyle özellikle AB ile işbirliği konularında sıkıntılar yaratmaktadır. KOBİ tanımının AB ile uyumlaştırılması Bakanlar Kurulu'nun 2005/9617 sayılı kararı ile kabul edilerek "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik", 18 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Yönetmelik, yayım tarihinden altı ay sonra yürürlüğe girecektir. Söz konusu

yönetmeliğin 4. maddesine göre KOBİ'ler şu şekilde tanımlanmaktadır (29 Aralık 2005 tarih ve 26038 sayılı Resmi Gazete)

a-)Mikro işletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 1 milyon YTL'yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,

b-)Küçük işletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler,

c-)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.

Bilgi çağının ve teknolojik gelişmelerin gereği ve sonucu olarak, tüketici ihtiyaçlarının ve isteklerinin sürekli değişimi sonucu, yığın üretim üretimler yerini yavaş yavaş daha düşük hacimli üretimlere bırakmıştır. Bu durum, küçük işletmelerin üretim sektöründeki önemini arttırmıştır. Ayrıca küçük işletmeler genellikle büyük işletmelerin yatırım yapmayı istemediği bölgelerde faaliyet göstermek suretiyle istihdamın yaygınlaşmasına katkıda bulunmaktadırlar. Böylece, bu işletmeler ülkedeki gelir dağılımının iyileşmesinde de rol oynamaktadırlar. Küçük işletmelerin bu önemi Avrupa Birliği'ne girme sürecinde olduğumuz son dönemlerde hükümetlerin ekonomi politikalarında da ön plana çıkmıştır. (Kavak vd. 2003, s.11-12).

Tüm dünya ekonomisi dikkate alındığında işletmelerin %95'ini oluşturan KOBİ'lerin kabaca toplam istihdamın % 66'sını ve toplam üretimin % 55'ini sağladığı görülmektedir (Önce, Marangoz, 2004, s. 106) Ülkemizde ise, KOBİ'lerin tüm işletmelerin %99,6'sını oluşturduğunu, toplam istihdamın %63,8'i, ekonomiye katma değeri %36'lık bir paya sahip olduğu (Torkul vd. 2004, s.31) düşünüldüğünde ekonomik ve toplumsal önemleri daha iyi anlaşılmaktadır.

ENDÜSTRİYEL MAL VE ÖZELLİKLERİ

Endüstriyel mal, bilindiği üzere işletmelerin üretim süreçlerinde kullandıkları, ara mal, hammadde, makine-teçhizat, donanım, büro malzemeleri, bakım-onarım, satıcı firmanın sunduğu satış hizmetleri gibi her türlü mal ve hizmettir. Endüstriyel malların özellikleri kısaca aşağıdaki gibidir (Blythe, 2001, s.57, Tek, Özgül. 2005, sç197-198).

- Para ve miktar olarak daha büyük sipariş değerine sahiptirler
- Endüstriyel alıcıların büyük bir bölümü az sayıda coğrafi bir bölge ve şehirde yığılmışlardır.
- Endüstriyel ürün pazarlarında tüketim malları pazarlarına göre daha az sayıda alıcı vardır.
- Az sayıda alıcı alımların büyük bir bölümünü gerçekleştirirler
- Satın alma ve pazarlıkta daha karmaşık teknikler vardır
- Karar sürecinde daha fazla insan yer alır
- Endüstriyel ürünler profesyonel olarak yetiştirilmiş satın alma memurları tarafından satın alınırlar
- Endüstriyel alımlar doğrudandır
- Endüstriyel pazarlarda "karşılıklı alışveriş", "sen benden şunu al ben de senden onu alayım" ilkesi vardır.
- Endüstriyel ürün alımları tüketim mallarına oranla daha az sıktır.

ENDÜSTRİYEL ALICILARIN DAVRANIŞSAL ÖZELLİKLERİ

Endüstriyel alıcılar nihai tüketiciden daha rasyonel davranırlar ver duygusal güdülerle değil, mantıksal güdülerle hareket ederler. Satın alacakları mallar hakkında daha bilgilidirler ve bilgi toplamaya önem verirler. Bir örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için alım yaptıklarından, mamulün fonksiyonel ve teknik özellikleri hakkında ayrıntılı bilgi istemeleri de doğaldır. Endüstriyel mal satın alma kararlarında şu kişiler rol oynar: mamulün kullanıcıları, kararı etkileyenler, satın alma görevlileri, karar verenler ve yardımcı personel (Mucuk, 2001, s.85-87).

Mamulün Kullanıcıları: Malın özelliklerini veya kriterlerini belirler ve mamulün performansının bunlara uygunluğunu değerlendirir.

Kararı Etkileyenler: Mühendis gibi teknik adamlar, özelliği geliştirmeye ve alternatif mamulleri değerlendirmeye yardımcı olurlar

Satın alma Görevlileri: Fiili satın alma yetkilileridir ve satıcıları seçip, alım şartlarının pazarlığını yaparlar

Karar verenler: Gerçekte hangi mamullerin hangi satıcılardan alınacağını kararlaştırırlar

Yardımcı Personel: Satın alma merkezine doğru ve oradaki kişiler arasında bilgi akışını sağlayan sekreterler ve teknik personeldir.

Satın alma merkezinin büyüklüğü ve oluşumu çeşitli ürünlere göre farklılık gösterir, örneğin, bir bilgisayar alımında karara katılanların sayısı, kalem alımına göre çok daha fazla sayıdadır (Tek, Özgül, 2005, s.200). Yine buna bağlı olarak şirketin büyüklüğüne ve yapısına göre satın alma kararına katılan kişilerin sayısı değişecektir. Örneğin büyük bir şirkette yukarıda sıralanan kişilerin tamamı bu karar sürecine katılırken, bir KOBİ'de bütün kararı tek bir kişi veya iki kişi verebilmektedir.

Genel olarak endüstriyel alıcıların ekonomik faktörlere ağırlık vererek satın aldıkları kabul edilmekle birlikte, yapılan araştırmalar bu tür malların satın alınmasında kişisel ve sosyal faktörlerin de etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Yükselen, 2003, s.113). Satın alma kararına katılanların eğitimleri, tecrübeleri, firmadaki rolleri, yaşları vb. gibi özellikler aşağıda açıklanan dışsal faktörlerin satın alma eğilim ve davranışını etkileme yönü ve gücünü değiştirebilecek önemli değişkenler olarak kabul edilebilir (Kavak, 2000, s.147). Örneğin, yaşlı ve deneyimliler davranış ve tutumlarında satıcının tanıdık olmasına, genç ve eğitim düzeyi yüksek olanlar ise, teknolojik yenilik, ISO 9000 gibi rasyonel faktörlere göre karar verme eğilimindedir (Tek, 1997, s.233).

KOBİ'ler çoğunlukla aile şirketi konumunda olduklarından profesyonel yönetici ve mühendis ya da tekniker gibi elemanları çoğunlukla bulundurmamaktadırlar. Bu elemanlar bulunsa bile, genel olarak kararları üst yönetim vermekte ve bu kişilere "karar" yetkisi vermemektedirler. Dolayısıyla, küçük işletmelerdeki karar verme süreci az sayıda katılımcının bulunması nedeniyle, büyük işletmelere göre daha basit bir görünüm kazanmaktadır (Kavak, 2000, s.147)

ENDÜSTRİYEL MAL SATIN ALMA KARARINI ETKİLEYEN DIŞSAL FAKTÖRLER

Endüstriyel pazarların, belli bölgelere yerleşmiş az sayıda satıcı firmanın bulunması, doğrudan dağıtımın yaygın olması, malların karmaşık yapıda olması ve bu nedenle satın alma riskinin yüksek olması gibi tipik özellikleri, endüstriyel mal satın almayı nihai mal satın alımından farklı kılarlar. Şöyle ki; pazarda az sayıda olan satıcı firmaların belirli bölgelerde yoğunlaşmaları, bu bölgelere uzak kalan müşterilerin satın alırken, satıcının yerleşim olarak yakınlığı, malın zamanında teslim edilmesi gibi faktörleri göz önünde bulundurmalarını gerektirmektedir. Yine bu pazarda, doğrudan yahut kısa kanallı dağıtım daha yaygındır. Ayrıca, endüstriyel malların karmaşık yapıya sahip olmaları yüzünden satış elemanlarının vereceği bilgiler ve satıcı firmanın bu alandaki tecrübesi de önemli olmaktadır. Bunun yanı sıra alıcı firma, endüstriyel mal satın alımlarında algılanan satın alma riskinin tüketim mallarına göre yüksek olması nedeniyle ISO 9000 türü kalite veya alıcı tarafından belirlenen özelliklere uygunluk, teknolojik yenilik, satış sırasında veya satış sonrası verilen hizmetlerde (yerleştirme, bakım-onarım v.b.) yeterlilik gibi faktörler üzerinde de titizlikle durmaktadır. Öte yandan, alıcı firma, bilgi noksanlığı varsa, yine algılanan riskin yüksek olması nedeniyle, satıcı firmanın saygınlığı, tanıdık olması ve markası gibi faktörlere de özellikle önem vermektedir. Endüstriyel mal satın alımını etkileyen bu dışsal faktörlere verilen önem dereceleri, büyük ölçüde, satın alma kararının işletmede kim/kimler tarafından verildiğin göre değişecektir. Endüstriyel mal satın alma karar sürecinde karara kimlerin katılacağı hususundaki temel değişkenlerden birisi örgütün büyüklüğüdür (Bellizi, 1981, Kavak, 2000, s.145-146). Bu ürünlerin satın alınması, genel olarak fazla sayıda insanın katılımıyla gerçekleşen göreceli olarak daha uzun ve karmaşık bir süreçte oluşur. Satın alma karar sürecinde işletmenin büyüklük derecesinden bağımsız olmak üzere, satın alma davranışını etkileyen faktörler içsel ve dışsal olmak üzere iki kategoriye ayrılabilir. Dışsal faktörler; ISO 9000 gibi kalite belgesine sahip olma, satış sırasında ve sonrasında verilen hizmetler, satıcı firmanın saygınlığı ve tanıdık olması, marka, teknolojik yenilik; bunun yanında, tedarikçi

firmanın ürün ve sektör ile ilgili yeterli bilgiye sahip olması, teknolojik değişikliklere ayak uydurabilme yeteneği, Ar-Ge kapasitesi, zamanında ve hızlı dağıtım, kaynağın güvenilirliği, birlikte çalışma istekliliği, tedarikçinin fiziksel uzaklığı, ulaşılabilir olması, yapılan indirimler, promosyonlar, ödeme koşulları gibi faktörler satın alma davranışını etkileyen dışsal faktörlerdir.

Endüstriyel mal satın alma karar sürecini etkileyen ürün'e ait en önemli değişken olarak satın alma tipi öne çıkmaktadır. Literatürde yaygın olarak yer aldığı şekliyle satın alma tipleri, yeni satın alma, düzeltilmiş satın alma ve rutin satın almadan oluşmaktadır. Bu çalışmada, göreceli olarak daha karmaşık bir kararı gerektiren, alıcının ürün hakkında daha fazla bilgiye gereksinim duyduğu "yeni satın alma" kapsam dışı bırakılmış, sürekli tedarikine gereksinim duyulan ve büyük ödemelerin yapıldığı hammadde ya da yarı mamulün satın alınması durumu dahil edilmiştir.

Buraya kadar ki açıklamalara göre, KOBİ'lerde endüstriyel satın almayı belirleyen dışşal faktörlerin büyük işletmelerden faklı olması nedeniyle, endüstriyel mal satın almayı etkileyen dışsal faktörlerin satın alma eğilim ve davranışını etkileme yönü ve boyutunun da farklı olacağıdır. Ancak, endüstriyel pazarlarda satın alma davranış ve eğilimlerini KOBİ'ler kapsamında değerlendiren bir çalışmaya ülkemizde henüz rastlanmamıştır. Bu çalışmanın amacı KOBİ'lerin satın alma kararını etkileyen dışsal faktörlerin araştırılmasıdır. Daha önce bu konu ile ilgili olarak Kavak (2000) tarafından, küçük ölçekli işletmelerde endüstriyel mal satın alma kararını etkileyen dışsal ve içsel faktörler incelenmiştir. Literatürde başka da bir çalışmaya rastlanmadığından bu çalışmada herhangi bir hipotez geliştirilmemiştir, sadece genel bir profil oluşturulmaya çalışılacaktır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEM

Araştırma, Haziran-Eylül 2006 dönemimde Çanakkale Ticaret ve Sanayi Odasına üye KOBİ'lerde yapılmıştır. Anketler, Çanakkale Ticaret ve Sanayi Odasından alınan üye listelerinden ***KOBİ niteliğinde ve üretim işletmesi*** olan toplam 131 işletmede uygulanmıştır. 131 işletmeden 9'una gönderilen anketler faaliyet bırakma veya adres değişikliği gibi nedenlerle ger gelmiştir. Dolayısıyla 122 işlemenin 66'sından anket cevaplanarak dönmüştür ve geri dönüş oranı %54 olarak gerçekleşmiştir. Anketler Biga'daki işletmelerde yüz yüze diğer ilçelerdeki ve il merkezindeki işletmeler için ise posta, e-posta ve faks yöntemiyle yapılmıştır.

Anket formuna son şekli verilmeden önce, ön test amacıyla Biga'da bulunan 20 KOBİ'de (üretim işletmesi) anket uygulanmış ve anlaşılmayan veya yanlış anlaşılan sorular olup olmadığı test edilmiştir. Ön test uygulaması sonucunda bazı soruların ifade şekilleri değiştirilmiş ve yine SPSS ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, endüstriyel mal alımını etkileyen dışsal faktörlerden iki değişken (satıcının tanıdık olması ve satıcının yerleşim yakınlığı) çıkarılmıştır ve böylece onbeş değişken ankette kullanılmıştır.

Anket sorularının hazırlanması aşamasında öncelikle hangi tür malların kapsanacağı belirlenmiştir. Bu bağlamda, üretim sürecinde kullanılmak üzere alınan her türlü mal ve hizmet (kişisel tüketim amacıyla olmayan) endüstriyel mal olarak nitelenmiştir ve sınırlanmıştır. Soru kağıdı üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işletmeye ve anketi yanıtlayanlara ilişkin bilgiler, ikinci bölümde endüstriyel malla ilgili bilgi kaynakları sorulmuştur. Bu bilgi kaynakları; satış elemanları, fuarlar ve sergiler, reklamlar, ticari yayın ve kataloglar, diğer firmalar ve yakınların önerisidir. Üçüncü bölümde ise, endüstriyel mal satın alımını etkileyen dışsal faktörler ele alınmıştır. Bunlar: fiyat, satıcı firmanın güvenilirliği, satıcının bilgisi ve tecrübesi, satıcının yerleşim yakınlığı, satıcının tanıdık olması, ödeme koşullarının uygunluğu, zamanında teslim, satış hizmetlerinin yeterliliği, standartlara uygunluğu, ISO 9000 türü kaliteye sahiplik, markası, ithal mal satması, yerli mal satması, satış sonrası hizmet, teknolojik yenilik

BULGULAR

Anket formunda endüstriyel mal satın alımını etkileyen dışsal faktörlerin ölçüldüğü toplam onbeş değişken ile, yine endüstriyel mal alımında etkili olan bilgi kaynaklarının araştırıldığı altı

değişkenin güvenilirlik analizleri yapılmış ve toplam yirmi bir değişkenin Cronbach's Alpha değeri 0,8866 olarak bulunmuştur. Bu değer güvenilirlik açısından iyi bir değer olarak kabul edilebilir.

Tablo1: Araştırmaya Katılan Katılımcılar ve İşletmelere Ait Bilgiler

Özellikler	**n**	**%**	**Özellikler**	**n**	**%**
İşletmedeki pozisyonu			**İşletmedeki görev süresi**		
İlk kademe yönetici	14	21,2	0-5 yıl	5	7,6
Orta kademe yönetici	14	21,2	6-10 yıl	14	21,2
Üst düzey yönetici	38	57,6	11 yıl ve üzeri	47	71,2
Toplam	**66**	**100**	**Toplam**	**66**	**100**
Eğitim düzeyi			**Yaşı**		
İlkokul	-	-	18-24	5	7,6
Ortaokul	3	4,5	25-30	-	-
Lise	15	22,7	31-39	16	24,2
Üniversite	48	72,7	40-49	26	39,4
Toplam	**66**	**100**	50 ve üzeri	19	28,8
İşletmede üretilen mamul tipi			**Toplam**	**66**	**100**
Yarı mamul	3	4,5	**Çalışan sayısı**		
Bitmiş mamul	41	62,1	10 kişiden az	17	25,8
Her ikisi de	22	33,3	11-50 arası	28	42,4
Toplam	**66**	**100**	51-250 arası	21	31,8
			Toplam	**66**	**100**
			Satın alma kararının nasıl verildiği		
			Bireysel	18	27,3
			Birlikte	48	72,7
			Toplam	**66**	**100**

Araştırmaya katılan 66 işletmeden 17'si (%25,8) personel sayısı 10'dan az "çok küçük işletmeler", 28'i (%42,4) 11-50 arası personel çalıştıran "küçük işletmeler" ve kalan 21 işletme (%31,8) ise 51-250 arası personel çalıştıranlar "orta ölçekli işletme" statüsündedir. Yine araştırmaya katılan işletmelerin ürettiği mamul tipine bakıldığında ise; sadece %4,5' i yarı mamul, %62,1'i bitmiş mamul, %33,3'ü ise hem yarı mamul hem de bitmiş mamul üretmektedir. Yani araştırmaya katılan işletmelerin %33.3'ü aynı zamanda başka firmalara yarı mamul üretmektedir. Çoğunluğu ise bitmiş mamul üretmektedir. Satın alma kararının ise çoğunlukla (%72,7) birlikte verildiği görülmektedir. Yine araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu (%78.8) orta ve üst düzey yöneticidir.

Tablo 2:Endüstriyel Mal Satın Alırken Etkilenilen Bilgi Kaynakları

Bilgi kaynakları	**1**		**2**		**3**		**4**		**5**		**Ort.**
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	
Satış elemanları	5	7,6	2	3,0	41	62,1	14	21,2	4	6,1	3,15
Fuarlar ve sergiler	5	7,6	2	3,0	23	34,8	30	45,5	6	9,1	3,45
Reklamlar	5	7,6	16	24,2	22	33,3	19	28,8	4	6,1	3,02
Ticari yayın ve kataloglar	5	7,6	2	3,0	32	48,5	27	40,9	-	-	3,23
Diğer firmalar	4	6,1	6	9,1	44	66,7	12	18,2	-	-	2,97
Yakınların önerisi	7	10,6	9	13,6	30	45,5	15	22,7	5	7,6	3,03

1- Hiç Etkili Değil, 2-Etkili değil, 3-Kısmen Etkili, 4- Etkili, 5-Çok etkili

Tablo 2'de firmaların endüstriyel mal satın alırken etkilendiği bilgi kaynakları ve etkilenme durumları görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin altı değişkenden en fazla fuar ve sergilerden etkilendiği (3,45) görülmektedir. Sırasıyla bunu, ticari yayın ve kataloglar (3,23), satış elemanları (3,15), yakınların önerisi (3,03), reklamlar (3,02) ve en az etkileyen bilgi kaynaklarının ise diğer firmalar (2,97) olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Endüstriyel Mal Satın Almada Etkili Olan Dışsal Faktörler

Faktörler	1		2		3		4		5		Ort.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Fiyat	2	3,2	-	-	7	11,1	31	49,2	23	34,8	4,16
Satıcı firmanın güvenilirliği	-	-	2	3,2	2	3,2	13	20,6	46	73,0	4,63
Satıcının bilgisi ve tecrübesi	-	-	2	3,0	7	10,6	38	57,6	19	28,8	4,12
Ödeme koşullarının uygunluğu	-	-	-	-	10	15,2	23	34,8	33	50,0	4,35
Zamanında teslim	-	-	-	-	2	3,1	18	28,1	44	68,8	4,66
Satış hizmetlerinin yeterliliği	-	-	2	3,0	4	6,1	28	42,4	32	48,5	4,36
Standartlara uygunluğu	-	-	-	-	-	-	28	42,4	38	57,6	4,58
ISO 9000 türü kaliteye sahiplik	5	7,9	7	11,1	9	14,3	21	33,3	21	33,3	3,73
Markası	-	-	3	4,7	21	32,8	30	46,9	10	15,6	3,73
İthal mal satması	8	13,1	22	36,1	22	36,1	9	14,8	-	-	2,52
Yerli mal satması	5	7,6	22	33,3	27	40,9	12	18,2	-	-	2,70
Satış sonrası hizmet	5	7,6	-	-	2	3,0	21	31,8	38	57,6	4,32
Teknolojik yenilik	-	-	-	-	7	10,6	31	47,0	28	42,4	4,32

1- Hiç Etkili Değil, 2-Etkili değil, 3-Kısmen Etkili, 4- Etkili, 5-Çok etkili

Tablo 3'de endüstriyel mal satın alımını etkileyen dışsal faktörler görülmektedir. Buna göre, işletmelerin etkilendiği en önemli dışsal faktör ürünün zamanında teslim edilmesidir (4,66), bunu sırasıyla; satıcı firmanın güvenilirliği (4,63), ürünün standartlara uygunluğu (4,58), satış hizmetlerinin yeterliliği (4,36), ödeme koşullarının uygunluğu (4,35), satış sonrası hizmet ve teknolojik yenilik (4,32), fiyatı (4,16), satıcının bilgisi ve tecrübesi (4,12), ISO 9000 gibi kalite belgesine sahip olması ve markası (3,73), yerli malı olması (2,70) ve en az etkili olan faktör ise ithal malı olmasıdır (2,52).

Tablo 4: Bilgi Kaynakları İle Firmada Üretilen Mamul Tipi Arasındaki İlişki (Pearson Chi-Square)

Bilgi kaynakları	Değer	df	P
Satış elemanları	24,517	8	0,002
Fuarlar ve sergiler	46,300	8	0,000
Reklamlar	42,892	8	0,000
Ticari yayın ve kataloglar	40,428	6	0,000
Diğer firmalar	23,980	6	0,001
Yakınların önerisi	40,102	8	0,000

Tablo 4'te araştırmaya katılan firmalarda üretilen mamul tipi (yarı mamul, bitmiş mamul ya da her ikisi) ile satın almada etkilendikleri bilgi kaynakları arasında bir fark olup olmadığı pearson ki-kare

tesit ile analiz edilmiştir. Elde edieln sonuçlara göre 0,05 anlamlılık seviyesinde üretilen mamul tipine göre işletmeleri ayırdığımız zaman, farklı bilgi kaynaklarından etkilendiklerini söyleyebiliriz. (P<0,05)

Tablo 5: Bilgi Kaynakları İle İşletme Büyüklüğü Arasındaki İlişki (Pearson Chi-Square)

Bilgi kaynakları	Değer	df	P
Satış elemanları	17,428	8	0,026
Fuarlar ve sergiler	20,947	8	0,007
Reklamlar	22,691	8	0,004
Ticari yayın ve kataloglar	12,962	6	0,044
Diğer firmalar	32,515	6	0,000
Yakınların önerisi	20,015	8	0,010

İşletme büyüklüğü ile işletmelerin satın alma kararlarında etkili olan bilgi kaynakları arasındaki ilişki pearson ki-kare testi ile analiz edilmiştir. Tablo 5'de görüldüğü gibi, 0,05 anlamlılık seviyeside işletme büyüklüğü (çok küçük, küçük ve orta büyüklükteki) ile etkilenilen bilgi kaynakları arasında anlamlı bir fark vardır (P<0,05). Yani işletmeler büyüklüklerine göre sınıflandırıldığı zaman farklı bilgi kaynaklarından etkilendiği söylenebilir.

Tablo 6: Firma Büyüklüğü İle Endüstriyel Mal Satın Almada Etkili Olan Faktörler Arasındaki İlişki (Pearson Chi-Square)

Dışsal Faktörler	Değer	df	P
Fiyat	3,763	6	0,709
Satıcı firmanın güvenilirliği	13,452	6	0,036
Satıcının bilgisi ve tecrübesi	16,472	6	0,011
Ödeme koşullarının uygunluğu	6,231	4	0,183
Zamanında teslim	12,887	4	0,012
Satış hizmetlerinin yeterliliği	11,994	6	0,062
Standartlara uygunluğu	1,044	2	0,592
ISO 9000 türü kaliteye sahiplik	27,900	8	0,000
Markası	16,506	6	0,011
İthal mal satması	9,921	6	0,128
Yerli mal satması	24,114	6	0,000
Satış sonrası hizmet	16,040	6	0,014
Teknolojik yenilik	4,435	4	0,350

Araştırmaya katılan firmaların büyüklük durumları ile mal alımını etkileyen dışsal faktörler arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin pearson ki-kare analizi sonuçları Tablo 6'da görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre; 0,05 anlamlılık seviyesinde, işletme büyüklüğü ile; dışsal faktörlerden fiyat, ödeme koşullarının uygunluğu, satış hizmetlerinin yeterliliği, ürünlerin standartlara uygunluğu, ithal mal olması ve teknolojik yenilik olması faktörleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur (p>0,05). Diğer taraftan işletme büyüklüğü ile dışsal faktörlerden; satıcı firmanın güvenilirliği, satıcının bilgisi ve tecrübesi, zamanında teslim, ISO 9000 türü kalite belgesine sahip olmak, marka, yerli malı olması ve satış sonrası hizmetler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (P<0,05).

SONUÇ VE ÖNERİLER

KOBİ'lerin mal ve hizmet üretim süreçlerinde kullandıkları endüstriyel malın satın alınması birden fazla kişinin katılımı söz konusudur. Endüstriyel satın alma göreceli olarak uzun zaman alan bir karar sürecinin sonucunda gerçekleşmektedir. Bu sürecin uzunluğu ve karmaşıklık derecesi bir takım içsel

ve dışsal faktörlere bağlıdır. Bu çalışma ile, KOBİ'lerin endüstriyel mal satın alımlarını etkileyen bilgi kaynakları ile dışsal faktörleri araştırılmıştır.

Bu çalışmada, KOBİ'lerin en büyük ödemeyi yaptıkları hammadde ve yarı mamulü satın alırken hangi dışsal faktörleri göz önünde bulundurdukları, 1-250arası kişi çalıştıran işletmeler çerçevesinde ampirik olarak araştırılmış ve ulaşılan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

KOBİ'lerin ağırlıkları itibariyle en fazla etkilendikleri bilgi kaynakları fuar ve sergilerden (3,45) ve bunu sırasıyla, ticari yayın ve kataloglar (3,23), satış elemanları (3,15), yakınların önerisi (3,03), reklamlar (3,02) ve en az etkileyen bilgi kaynaklarının ise diğer firmalar (2,97) dır.

İşletmelerin ürettikleri mamul tipi (yarı mamul, bitmiş mamul ya da her ikisi) ile satın almada etkilendikleri bilgi kaynakları arasında bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan analiz sonucuna göre; 0,05 anlamlılık seviyesinde üretilen mamul tipine göre işletmeleri ayırdığımız zaman, farklı bilgi kaynaklarından etkilendiklerini söyleyebiliriz. Yani yarı mamul, bitmiş mamul veya her ikisini de üreten firmalar en endüstriyel mal satın alımında farklı bilgi kaynaklarından etkilenmektedirler.

Yine diğer bir sonuç, İşletme büyüklüğü ile işletmelerin satın alma kararlarında etkili olan bilgi kaynakları arasındaki ilişki, 0,05 anlamlılık seviyeside işletme büyüklüğü (çok küçük, küçük ve orta büyüklükteki) ile etkilenilen bilgi kaynakları arasında anlamlı bir fark vardır. Yani işletmeler büyüklüklerine göre sınıflandırıldığı zaman farklı bilgi kaynaklarından etkilenmektedirler.

KOBİ'lerde Endüstriyel mal satın alımını etkileyen dışsal faktörlerden etkilenme durumlarına baktığımız zaman, etkilendikleri en önemli dışsal faktör mal veya hizmetin zamanında teslim edilmesidir (4,66), bunu sırasıyla; satıcı firmanın güvenilirliği (4,63), ürünün standartlara uygunluğu (4,58), satış hizmetlerinin yeterliliği (4,36), ödeme koşullarının uygunluğu (4,35), satış sonrası hizmet ve teknolojik yenilik (4,32), fiyatı (4,16), satıcının bilgisi ve tecrübesi (4,12), ISO 9000 gibi kalite belgesine sahip olması ve markası (3,73), yerli malı olması (2,70) ve en az etkili olan faktör ise ithal malı olmasıdır (2,52).

Bu bağlamda yine KOBİ'lerin büyüklük durumları ile (çok küçük, küçük ve orta büyüklükteki) mal alımını etkileyen dışsal faktörler arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin analizi sonuçlarına göre; 0,05 anlamlılık seviyesinde, fiyat, ödeme koşullarının uygunluğu, satış hizmetlerinin yeterliliği, ürünlerin standartlara uygunluğu, ithal mal olması ve teknolojik yenilik olması faktörleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$). Diğer taraftan işletme büyüklüğü ile dışsal faktörlerden; satıcı firmanın güvenilirliği, satıcının bilgisi ve tecrübesi, zamanında teslim, ISO 9000 türü kalite belgesine sahip olmak, marka, yerli malı olması ve satış sonrası hizmetler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Yani işletme büyüklüğüne göre bu faktörlerden farklı düzeylerde etkilendiklerini söyleyebiliriz.

KOBİ'lerin Endüstriyel mal satın alırken daha fazla bilgi kaynağından en etkin yararlanmaları kendiler için en uygun (kalite, fiyat vs.) ürün veya hizmeti seçmelerinde etkili olacaktır. Diğer taraftan içinde bulundukları sektör, piyasa koşulları gibi faktörleri de dikkate alarak kendilerini etkileyen dışsal faktörleri iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Bunu yapabilmeleri için de etkin bir bilgi ağına sahip olmalıdırlar.

KAYNAKLAR

BELLIZI, Joseph A., (1981) "Organizational Size and Buying Influence", Industrial Marketing Management, 10, s.17-21.

BLYTHE, J. (2001), Pazarlama İlkeleri, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, Çeviren:Yavuz Odabaşı.

KAVAK, B, DEMİRSOYU, C. İYİGÜN, E. ÖZKAN, Ö. (2003), "Küçük İşletmelerin Endüstriyel Ürün Satın Alma Sürecinde, Algılanan Riskin Satın Alma Kriterleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma", Pİ:Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, 2-6, s.11-18

KAVAK, B. (2000), "Endüstriyel Mal Satın Alma Kararını Etkileyen Dışsal ve İçsel Faktörlerin Küçük Ölçekli İşletmeler İçin Ampirik Olarak Değerlendirilmesi", H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18/1, s.143-162.

MUCUK, İ. (2001), Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, Genişletilmiş Onüçüncü Basım, İstanbul.

ÖNCE, G. MARANGOZ, M, (2004), "KOBİ'lerde Dış Kaynak Kullanımı:Nedenleri ve Sorunlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", 1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul, s.103-111.
TEK, Ö.B, (1997), Pazarlama İlkeleri:Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları, Geliştirilmiş 7. Baskı, İzmir.
TEK, Ö.B., ÖZGÜL, E. (2005), Modern Pazarlama İlkeleri:Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım, Birleşik Matbaacılık, İzmir.
TORKUL, O., ÖVER, T. GÖKSU, A. SELVİ İ.H. (2004), "KOBİ'lerde E-Dönüşüm Çalışmaları", 1.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul, s.29-38
YÜKSELEN, C. (2003), Pazarlama İlkeler-Yönetim, Detay Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.
29 Aralık 2005 tarih ve 26038 sayılı Resmi Gazete

11
Üretim Yönetimi

KÜÇÜK ve ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN STOK KONTROLÜNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Bülent BAŞARAN
Dumlupınar Üniversitesi
Ali ACILAR
Dumlupınar Üniversitesi

ÖZET

Türkiye ekonomisinin temel taşlarını oluşturan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) yaşamlarını sürdürebilmeleri ülke içi ve dışı rekabet koşullarına uyum sağlamalarına bağlıdır. Hızla değişen rekabet koşulları, KOBİ'lerin başarılı olabilmeleri için daha etkin bir stok politikası izlemelerini gerektirmektedir.

Bu araştırmada, çoğunluğu Marmara Bölgesi'nde olmak üzere imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin stok kontrolünde karşılaştıkları sorunların belirlenmesine yönelik olarak yapılan anket çalışması sonuçları değerlendirilmektedir. Ayrıca bulgular ışığında KOBİ'lerin karşılaştığı stok kontrol sorunlarına ilişkin çözüm önerileri sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Stok Kontrolü, Stok Politikaları

1. GİRİŞ

İşletmelerin, istedikleri malzemeleri istedikleri anda kullanıma hazır bulundurma istekleri, stok yapma ihtiyacını doğurur. İmalat işletmelerinin en küçüğünden en büyüğüne stokların kontrolüyle ilgili birtakım problemler mutlaka oluşmaktadır. Stoklar, genel olarak, kullanılmak üzere çeşitli türdeki depolarda hazır olarak bekletilen hammadde, yarı mamul, bileşen ve mamuller olarak tanımlanabilir. Böylece stoklar, üretilen mamule dolaysız veya dolaylı olarak katılan bütün fiziksel varlıklar ve mamulün kendisidir (Kobu, 1999: 292).

KOBİ imalat işletmelerinde, daha çok siparişe göre, küçük veya orta büyüklükteki partiler halinde üretim yapılmaktadır. Bu işletmelerin çoğu bir iş atölyesi ya da parti atölyesi görünümündedir. Üretim hattı ve sürekli akış gibi düzenli bir iş akışına sahip üretim türlerine KOBİ'lerde ender rastlanır. İş akışlarındaki bu düzensizlik stok yapma ihtiyacını ve dolayısıyla stoklama ile ilgili potansiyel problemleri artırmaktadır.

Diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de KOBİ'ler, çok önemli bir ekonomik ve sosyal unsurdur. Devlet İstatistik Enstitüsü 2001 verilerine göre, imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %99,6'sı (1-250 arası çalışanı bulunan) KOBİ niteliğindedir. İmalat sektöründe bulunan KOBİ'ler tarafından 1 milyonun üzerinde kişi istihdam edilmekte (toplam imalat sektörünün %64.3'ü) ve oluşturulan katma değerin %34.5'ünü sağlamaktadırlar (OECD, 2004: 24-25).

Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerdeki stoklarla ilgili eğilimleri tespit etmek ve aksayan taraflarına çeşitli çözüm önerilerinin geliştirilmesine yardımcı olmaktır. Bu maksatla çoğunluğu Marmara bölgesinden (% 75'i) ve geri kalanı bu bölgeye yakın illerden olmak üzere çeşitli büyüklüklerdeki 562 adet KOBİ üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır.

2. STOK TÜRLERİ VE MALİYETLERİ

İşletmelerin karşılaşabileceği stok türleri genel olarak dörde ayrılır (Magad ve diğerleri, 1989, s.107-109 ve Kobu, 1999, s.293-294):

a) Hammadde stokları: Ürünün kendisini oluşturan ilk girdi malzemeleridir. Tedarikçilerden elde edilmesinde yaşanan belirsizliklerden, taşıma, navlun veya fiyat iskontosu elde etmek amacıyla çok miktarda alımlardan kaynaklanır.
b) Yarı mamul stokları: Henüz üretimi tamamlanmamış mamul stoklarıdır. Üretim sırasındaki ardışık işlemlerin çıktı oranlarının farklı olmasından veya bazı makinaların bozulmasına rağmen diğerlerinin üretime devam etmelerinden kaynaklanır.
c) Mamul stokları: Ürünün nihai olarak bitmiş şekliyle oluşan stoklardır. Ürüne olan talebin kesin olarak belirlenememesinden kaynaklanır.
d) Tamamlayıcı (bileşen) malzeme stokları: Mamulün meydana getirilmesinde kullanılan fakat hammadde ve yarı mamulden farklı olan malzeme stoklarıdır. Bu tür malzeme ve parçaları tedarik etme zamanlarındaki değişikliklerden, güvenilir olmayan tedarikçilerden veya kullanım oranlarının değişken olmasından kaynaklanır.

Stok çeşitlerinin kontrolü, bakımı ve sürdürülmeleri tüm imalat işletmeleri için ortak bir problemdir. İşletme yöneticileri için stokların daha etkin ve verimli yönetilmeleri gerektiğini hissettiren bazı belirtiler söz konusudur. Bu belirtilerden bazıları arasında toplam stok miktarının satış miktarından daha hızlı artması, üretim için gerekli olan parçalarda stoksuz kalınması, stokların tedarik, sevkiyat ve sürdürülmeleriyle ilgili maliyetlerin çok yüksek olmaya başlaması, stoklardaki bazı parçaların miktarlarının çok yüksek, bazılarının ise çok az olması ve parçaların kaybolmaları, yanlış yerde bulunmaları ve bozulup çürümeleri nedeniyle artan eskime oranları verilebilir (Buffa ve diğerleri, 1987: 100). Stokları ilgilendiren tüm süreçler içerisinde değişik aşamalarda değişik stok maliyetleri oluşur. Söz konusu maliyetler, genel olarak şu başlıklar altında sıralanabilir (Spencer, 1989: 111-116 ve Kobu, 1999: 300).

a) Sipariş maliyetleri: İmalat için yapılan sipariş maliyetleri ve satın alınan parçalar için yapılan sipariş maliyetleri olmak üzere ikiye ayrılır. İmalat sipariş maliyetleri sipariş hazırlama, makinelerin hazırlanması, muayene, saklama ve stok kayıtlarının güncelleştirilmesi gibi maliyetlerdir. Satın alma sipariş maliyetleri ise satın alma isteklerinin ve siparişlerinin hazırlanması, siparişin gönderilmesi, siparişin teslim alınması, muayene, saklama, fatura ödeme ve stok kayıtlarının güncellenmesi gibi maliyetlerdir.
b) Bulundurma maliyetleri: Depo ve ambar maliyetleri, stokların elden geçirilme maliyetleri, vergiler, sigorta, bozulma, eskime ve fireler gibi maliyetlerdir.
c) Stoksuz kalma maliyetleri: Bir siparişi yerine getirmede yetersiz düzeyde stoğun bulunması durumunda karşılaşılan maliyetlerdir. Gelecekte müşterilerin kaybedilmesi, ticari itibarın kaybedilmesi ve satışların kaybedilmesi gibi maliyetleri içerir.

3. ÖRNEKLEM VE ARAŞTIRMANIN KRİTERLERİ

Bu çalışmada KOBİ'lerin stoklarla ilgili sahip oldukları eğilimleri iki kriter üzerinden ortaya konulmaya çalışılmıştır:

1. İşletmelerdeki çalışanların sayısına göre,
2. İşletmelerin faaliyette bulundukları sektörlere göre.

Avrupa Birliği uyum sürecinde KOBİ tanımlaması da Avrupa Birliği KOBİ tanımına uygun hale getirilmiştir. 18-11-2005 tarihinde resmi gazetede yayınlanan KOBİ tanımlamasına göre KOBİ'ler, aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

- Mikro ölçekli işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirası'nı aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,
- Küçük ölçekli işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler,

- Orta ölçekli işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler.

Gerçek finansal verileri alma zorluğundan dolayı (Karakaya ve diğerleri, 2004) bu çalışmada KOBİ sınıflandırılması için sadece çalışan sayısı kullanılmıştır. Tablo 1 bu ayırıma göre örneklemle ulaşılan işletme sayısını ve örneklemdeki yüzdelerini göstermektedir. Örneklemle her üç KOBİ türüne göre oldukça dengeli bir dağılım elde edilmiştir.

Tablo 1. Çalışan Sayısına Göre KOBİ'ler

KOBİ Türü	Çalışan Sayısı	İşletme Sayısı	Yüzde
Mikro Ölçekli	10'dan az	181	32,21
Küçük Ölçekli	10-50'den az	209	37,19
Orta Ölçekli	50-250'den az	172	30,60

Araştırma kapsamında anketi cevaplandıran işletmelerin %80,8'i on değişik sektörde, %19,2'si bu sektörlerden farklı sektörlerde faaliyet göstermektedir. Ankete katılan KOBİ'lerin sektörlere göre dağılımı, Tablo 2'de gösterilmiştir. Ulaşılan işletme sayısı 15'ten az olan sektörler, diğer sektörler grubunda yer almaktadır. Anket çalışmasında, en çok ulaşılan işletmeler sırasıyla tekstil, gıda, mobilya, inşaat ve makina imalat sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

Tablo 2. Sektörlere Göre Dağılım

SEKTÖR	İşletme Sayısı	Yüzde
Dayanıklı Tüketim Malları	20	3,60
Demir Çelik ve Metal	35	6,20
Gıda	100	17,80
Madencilik	20	3,60
Makina İmalat	40	7,10
Mobilya	62	11,00
Otomotiv ve Yan Sanayi	19	3,40
Tekstil	109	19,40
İnşaat	49	8,70
Diğer	108	19,20

4. KOBİLERDE STOKLARLA İLGİLİ EĞİLİMLER

İşletmelerde stokların bilimsel yöntemlerle ve özellikle bir bilgisayar programı kullanılarak kontrollerinin yapılabilmesi memur, teknisyen veya mühendis gibi eğitimli kadroların çalıştırılmasıyla sağlanabilir. Tablo 3'te araştırma kapsamındaki KOBİ'lerde istihdam edilen memur, teknisyen ve mühendis dağılımları gösterilmiştir. KOBİ'lerde bu tür personelleri hiç çalıştırmayanların yüzdeleri oldukça yüksektir.

Tablo 3. KOBİ'lerde Memur, Teknisyen ve Mühendislerin Dağılımı

	İşletmedeki sayısı	Toplam İşletme	Yüzde
Memur	0	328	58,36
	1	51	9,08
	2-5	96	17,08
	5'ten çok	87	15,48
Teknisyen	0	231	41,10
	1	102	18,15
	2-5	174	30,96
	5'ten çok	55	9,79
Mühendis	0	331	58,90
	1	95	16,90
	2-5	106	18,86
	5'ten çok	30	5,34

KOBİ'lerin çoğunluğu genelde atölye tipi üretim sistemini benimsemiş, küçük işletmelerdir. İş atölyesi türündeki üretim sistemlerindeki iş akışlarında yaşanan karmaşıklık, hammadde ve yarı mamul stoklarına olan ihtiyacı artırmaktadır. Yapılan analizlerde KOBİ'lerin en çok sermaye bağladıkları stok türleri, büyüklük sırasına göre hammadde, yarı mamul, mamul ve hazır bileşenler olarak tespit edilmiştir. Özellikle hammadde stoklarına bağlanan sermayenin diğerlerine göre hissedilir derecede fazla olduğu gözlenmektedir. Tablo 4 KOBİ türüne göre stokların tümüne bağlanan sermayenin stok çeşitlerine göre dağılımını vermektedir. Sektörler bazında da bu dağılımda önemli bir değişiklik gözlenmemiştir.

Tablo 4. KOBİ Türüne Göre En Çok Sermaye Bağlanan Stok Türü

	KOBİ Türü		
Stok Türü	**Mikro**	**Küçük**	**Orta**
Hammadde	% 63	% 68	% 67
Yarı Mamul	% 20	% 19	% 16
Mamul	% 9	% 7	% 11
Hazır Bileşen	% 8	% 6	% 6

Stok maliyetlerini etkileyen en önemli unsurlardan biri de stokların elde bulundurulduklar süresidir. Her hangi bir stok türü için bu süre ne kadar uzarsa stok maliyeti o kadar artacaktır. Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin stokları elde bulundurma süreleri, Tablo 5'te KOBİ türüne göre, Tablo 6'da ise sektörlere göre sunulmuştur. KOBİ türüne ve bulunduğu sektöre göre işletmelerin hammadde stoklarını elde bulundurduğu ortalama gün sayısı, diğer stok türlerinden daha fazladır. Yarı mamul, mamul ve hazır bileşen stokları arasında önemli bir farklılık göze çarpmamaktadır. Yaklaşık olarak stokların bir aylık süreler için elde tutuldukları gözlenmiştir. Özellikle madencilik sektöründe hammadde stoklarının elde bulundurulduğu ortalama gün sayısı, diğer sektörlerde bulunan işletmelere göre oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Gıda sektöründe ise stokların elde bulundurulduğu ortalama gün sayısının, diğer sektörlerde bulunan işletmelere göre daha düşük olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 5. KOBİ Türüne Göre Stokların Elde Bulundurulduğu Ortalama Gün Sayısı

	Stoğun Elde Bulundurulduğu Ortalama Süre (Gün)			
KOBİ Türü	**Hammadde**	**Yarı Mamul**	**Mamul**	**Hazır Bileşen**
Mikro Ölçekli	32	24	22	24
Küçük Ölçekli	38	28	23	27
Orta Ölçekli	34	24	22	29

Tablo 6. Sektöre Göre Stokların Elde Bulundurulduğu Ortalama Gün Sayısı

SEKTÖRLER	Stoğun Elde Bulundurulduğu Ortalama Süre (Gün)			
	Hammadde	**Yarı Mamul**	**Mamul**	**Hazır Bileşen**
Dayanıklı Tüketim Malları	30	26	28	24
Demir Çelik ve Metal	37	23	29	33
Gıda	26	15	10	16
Madencilik	50	36	22	28
Makina İmalat	33	32	29	33
Mobilya	35	25	18	22
Otomotiv ve Yan Sanayi	33	14	13	21
Tekstil	33	28	27	28
İnşaat	36	24	28	31
Diğer	44	30	27	31

İşletmelerin ürettiği ürüne olan talebin tahmin edilmesi, başta üretim planlaması olmak üzere işletmede birçok faaliyetin daha planlı ve programlı yapılabilmesini sağlamaktadır. Tablo 7'de gösterildiği üzere araştırmaya katılan KOBİ türlerine göre talep tahmin sürelerinin çalışan sayısı arttıkça uzadığı görülmektedir. İşletmelerin büyüklüğü arttıkça, daha uzun dönemli talep tahminleri yaptıkları

gözlenmiştir. Talebin tahmin edilebildiği süre kısaldıkça stok devir hızı artacaktır. Çünkü elde bulundurulacak stok miktarı önceden daha net bir şekilde tahmin edilebilir. Aşırı miktarda stok bulundurulması önlenmiş olur. Sektörel bazda bu sürenin en uzun otomotiv ve yan sanayi, sonra makina imalat ve sonra da demir çelik ve metal sektörlerinde olduğu gözlenmektedir. En kısa süreye sahip sektör ise gıda sektörüdür (Bkz. Tablo 8).

Tablo 7. KOBİ Türüne Göre Ortalama Talep Tahmin Süreleri

KOBİ Türü	Ortalama Gün
Mikro Ölçekli	68
Küçük Ölçekli	89
Orta Ölçekli	94

Tablo 8. Sektörlere Göre Ortalama Talep Tahmin Süreleri

SEKTÖRLER	Ortalama Gün
Dayanıklı Tüketim Malları	69
Demir Çelik ve Metal	96
Gıda	59
Madencilik	65
Makina İmalat	96
Mobilya	87
Otomotiv ve Yan Sanayi	103
Tekstil	80
İnşaat	83
Diğer	103

KOBİ'lerin çoğunluğunda üretim genelde sipariş üzerine yapıldığı için gerçek müşteri siparişlerine göre yapılan üretimin yüzdesi yüksektir. Değişik türden siparişlerin her zaman gelebileceğinden dolayı KOBİ'ler, müşterilerini bekletmek veya başka işletmelere kaptırmamak için gerekli önlemleri almak isterler. Hammadde tedarik kaynaklarından olabilecek gecikmelere meydan vermemek için gereken çeşitlilikteki hammaddeyi bünyelerinde bulundurmak isterler. Bu da hammadde stok maliyetlerini artırır. Gerçek müşteri siparişlerine dayanan üretim yüzdesinin araştırma kapsamındaki KOBİ'lerde % 70'lerin üzerinde olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 9). Sektörler arasında önemli bir farklılık olmamasına rağmen, gıda sektöründe diğer sektörlere nazaran bu sürenin biraz düşük olduğu saptanmıştır (Bkz. Tablo 10).

Tablo 9. KOBİ Türüne Göre Gerçek Müşteri Siparişlerine Dayandırılan Üretimin Yüzdesi

KOBİ Türü	Ortalama Yüzde
Mikro Ölçekli	67
Küçük Ölçekli	70
Orta Ölçekli	77

Tablo 10. Sektörlere Göre Gerçek Müşteri Siparişlerine Dayandırılan Üretimin Yüzdesi

SEKTÖRLER	Ortalama Yüzde
Dayanıklı Tüketim Malları	75
Demir Çelik ve Metal	80
Gıda	62
Madencilik	74
Makina İmalat	74
Mobilya	72
Otomotiv ve Yan Sanayi	78
Tekstil	69
İnşaat	78
Diğer	73

Siparişlere dayalı olarak yapılan üretim yüzdesinin yüksek olması tahmine dayandırılarak yapılan üretimin yüzdesinin düşük olması sonucunu doğurur. Tablo 11'de görüldüğü gibi bu oran araştırmaya katılan KOBİ'lerde % 40'lar düzeyindedir. Yine sektörler arasında önemli bir farklılık oluşmamasına rağmen gıda sektöründe bu sürenin diğerlerine nazaran yüksek olduğu Tablo 12'de görülmektedir.

Tablo 11. KOBİ Türüne Göre Talep Tahminlerine Dayandırılan Üretimin Yüzdesi

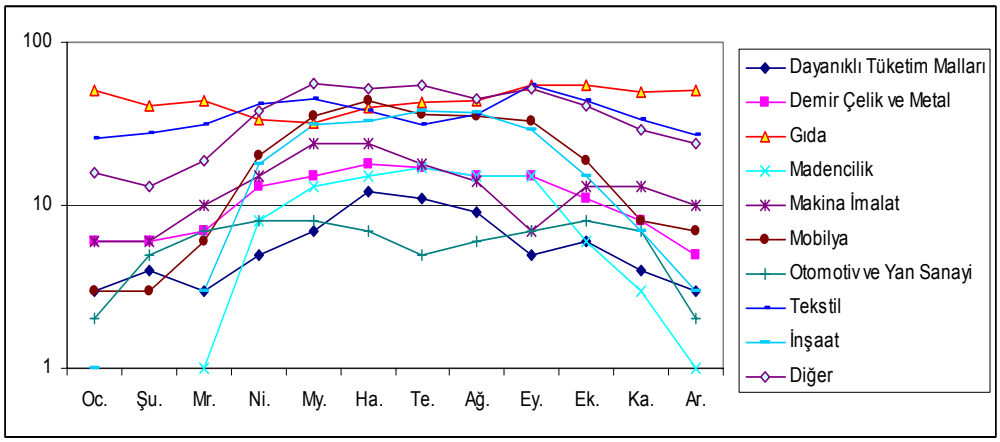
KOBİ Türü	Ortalama Yüzde
Mikro Ölçekli	44
Küçük Ölçekli	41
Orta Ölçekli	35

Tablo 12. Sektörlere Göre Talep Tahminlerine Dayandırılan Üretimin Yüzdesi

SEKTÖRLER	Ortalama Yüzde
Dayanıklı Tüketim Malları	29
Demir Çelik ve Metal	39
Gıda	50
Madencilik	43
Makina İmalat	36
Mobilya	37
Otomotiv ve Yan Sanayi	28
Tekstil	39
İnşaat	37
Diğer	42

Ürüne olan talebin yığıldığı aylarda, stok devir hızı da artmaktadır. Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerde talepteki yığılmalar, genelde bahar ve yaz aylarına denk gelmektedir. KOBİ büyüklüklerine göre talep yığılmalarında, önemli bir farklılık gözlenmemiştir. Ancak bazı sektörlerde bu talep yığılmalarının diğerlerinden daha yoğun olduğu Şekil 1'de görülmektedir. Gıda, tekstil, otomotiv ve yan sanayi sektörlerinde bu yığılmanın aylar bazında yaklaşık olarak eşit olduğu görülmektedir. İnşaat, mobilya ve madencilik sektörlerinde ise bahar ve yaz aylarındaki yığılma hissedilir derecede fazladır.

Şekil 1. Sektörlere Göre Talebin Yığıldığı Aylar



İşletme büyüklüğü arttıkça, işletmenin yenilikler için kullanabileceği kaynaklar da artmaktadır. Buna paralel olarak araştırmaya katılan KOBİ'lerin büyüklüğü arttıkça, stoklarla ilgili kayıtların takip edilmesine yarayan bilgisayar programlarının kullanılmasında hızlı bir artış saptanmıştır. Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin stok kontrolü ile ilgili bilgisayar kullanım oranları büyüklüklerine göre Tablo

13'te, sektörlere göre de Tablo 14'te gösterilmektedir. Otomotiv ve yan sanayi, demir çelik ve metal, dayanıklı tüketim malzemeleri sektörlerinde bu oranlar diğer sektörlere göre yüksek çıkmıştır. Bunun yüksek çıkması bu sektörlerdeki işletmelerin genelde daha büyük ölçekli işletmeler olmalarıyla da ilişkilendirilebilir.

Tablo 13. KOBİ Türüne Göre Stok Kontrolüyle İlgili Bilgisayar Programı Kullanan İşletmelerin Yüzdesi

KOBİ Türü	KOBİ Türündeki İşletme Sayısına Oranı
Mikro Ölçekli	% 30
Küçük Ölçekli	% 56
Orta Ölçekli	% 84

Tablo 14. Sektörlere Göre Stok Kontrolünde Bilgisayar Programı Kullanan İşletmelerin Yüzdesi

SEKTÖRLER	Sektördeki İşletme Sayısına Oranı
Dayanıklı Tüketim Malları	% 70
Demir Çelik ve Metal	% 71
Gıda	% 56
Madencilik	% 45
Makina İmalat	% 58
Mobilya	% 52
Otomotiv ve Yan Sanayi	% 74
Tekstil	% 53
İnşaat	% 50
Diğer	% 56

KOBİ'ler genellikle stok sorunlarını ve stokların yönetimini kendi kendilerine halletme yolunu tercih etmektedirler. Yapılan analiz sonucunda stokların yönetiminde dışarıdan danışmanlık veya yardım alan işletmelerin yüzdesi % 10'lara varan düzeyde oldukça düşük çıkmıştır.

Tüm işletmelerin zaman zaman stoksuz kaldığı anlar bulunabilir. Bu durum, stoklarla ilgili maliyet unsurlarından biridir. Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin, genel olarak hiç veya çok nadir stoksuz kaldıkları tespit edilmiştir. Stoksuz kalınmasıyla ilgili bazı sektörlerde ufak farklılıklar gözlenmiştir (Bkz. Tablo 15). Özellikle makina imalat, mobilya, demir çelik ve metal sektörlerinde çok nadir de olsa stoksuz kalınmasına izin verildiği Tablo 15'teki yüzdelerden anlaşılmaktadır.

Tablo 15. Sektörlere Göre Stoksuz Kalınmasına İzin Veren İşletmelerin Dağılımı

SEKTÖRLER	Hiç	Çok Nadir	Sık Sık
Dayanıklı Tüketim Malları	% 55	% 40	% 5
Demir Çelik ve Metal	% 34	% 57	% 9
Gıda	% 66	% 31	% 3
Madencilik	% 70	% 20	% 10
Makina İmalat	% 27	% 68	% 5
Mobilya	% 35	% 62	% 3
Otomotiv ve Yan Sanayi	% 63	% 37	% 0
Tekstil	% 45	% 47	% 8
İnşaat	% 67	% 31	% 2
Diğer	% 46	% 47	% 7

Stokları kontrol ederek, biten stokların ne zaman ve ne miktarda sipariş verilmesi gerektiğini tespit etmeye yarayan değişik yöntemler vardır. Bunların başlıcaları şöyle sıralanabilir (Grablowsky, 1984: 59-65).

a) İki kutu sistemi (kutunun biri bittiğinde sipariş verilir),
b) Her defasında sabit miktarda sipariş (ekonomik sipariş miktarı),
c) Sabit dönemlerde sipariş vermek,
d) Minimuma inince veya maksimuma çıkınca sipariş vermek,

e) Emniyet (ihtiyat) tedarik zamanına göre sipariş vermek,
f) Emniyet (ihtiyat) stoklarına göre sipariş vermek,
g) Yönetsel yargılara göre sipariş vermek,
h) Geçmiş tecrübelere göre sipariş vermek.

Yapılan analizler sonucunda KOBİ türüne göre araştırma kapsamındaki işletmelerce yukarıda sıralanan yöntemlerden en çok kullanılan iki yöntem Tablo 16'da, en az kullanılan iki yöntem ise Tablo 17'de çarpı işaretiyle gösterilmiştir.

Tablo 16. KOBİ Türüne Göre Biten Stokları Sipariş Vermede En Çok Kullanılan İki Yöntem

YÖNTEM	Mikro	Küçük	Orta
Minimuma inince veya maksimuma çıkınca sipariş vermek	X		
Geçmiş tecrübelere göre sipariş vermek	X	X	
Emniyet tedarik zamanına göre sipariş vermek		X	X
Emniyet stoklarına göre sipariş vermek			X

Tablo 17. KOBİ Türüne Göre Biten Stokları Sipariş Vermede En Az Kullanılan İki Yöntem

YÖNTEM	Mikro	Küçük	Orta
Emniyet stoklarına göre sipariş vermek	X		
Yönetsel yargılara göre sipariş vermek	X	X	X
İki kutu sistemi		X	X

İmalat işletmelerinde bulundurulan stokların miktarının artmasını veya azalmasını çeşitli faktörler etkilemektedir. Genel olarak bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Safizadeh ve diğerleri, 1997: 389-403).

a) Üretim kapasitesinin normaliyle gerçekleşeni arasındaki fark,
b) Ürün talep miktarının gerçekleşeniyle tahmin edileni arasındaki fark,
c) Ürün gerçek talep zamanıyla tahmin edilen zamanı arasındaki fark,
d) Günlük malzeme kullanım miktarındaki belirsizlikler,
e) İş akışlarında yaşanan kesilmeler,
f) Ekonomik istikrarsızlıklara karşı önlem alma isteği,
g) Tamamlayıcı parçaların (bileşenlerin) kullanımı,
h) Ürün türü nedeniyle stoka veya siparişe üretim yapmak,
i) Tedarikçilerden veya müşterilerden uzaklık,
j) Depoların kullanılabilir durumda olmaları,
k) Bir birim ürünü üretmek için gerekli zaman,
l) Ürünün teslimat yerindeki stoklama politikası,
m) Ürün çeşidinin bolluğu,
n) Ürüne olan talepteki dalgalanmalar,

Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin stok miktarını yukarıda sıralanan faktörlerin hangi derecelerde etkiledikleri, Tablo 18'de KOBİ türüne göre, Tablo 19'da ise sektörlere göre gösterilmiştir. Faktörler arasında açık bir üstünlük kurulamaması nedeniyle genel olarak tüm faktörlerin etkili oldukları söylenebilir. Ancak özellikle ekonomik istikrarsızlıklara karşı önlem alma isteği, ürün çeşidinin bolluğu ve ürüne olan talepteki dalgalanmaların diğer faktörlere göre daha yüksek etkiye sahip oldukları göze çarpmaktadır. Ürün çeşidinin bolluğu iş atölyesi şeklindeki küçük imalat işletmelerinin ortak özelliğidir ve bulundurulan stok miktarlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Kobu, 1999: 38). Ülkemizde geçtiğimiz yıllarda yaşanan ekonomik krizler neticesinde birçok KOBİ iflas etmiştir. Ekonomide meydana gelen krizler, gerçekleştirilen birtakım yeni uygulamalar, önlemler, dövizdeki dalgalanmalar KOBİ'lerin bulunduğu stok miktarını da etkilemektedir. Genelde sipariş üzerine üretim yapıldığı için talebin gerek miktarındaki gerekse spesifikasyon özelliklerindeki dalgalanmalar yine bulundurulan stok miktarını etkilemektedir.

Tablo 18. KOBİ Türüne Göre Stokların Miktarını Etkileme Derecelerinin Ortalaması

KOBİ TÜRÜ	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n
Mikro Ölçekli	2,5	2,6	2,6	2,3	2,6	3,2	2,7	2,9	2,4	2,9	2,8	2,4	3,2	3,4
Küçük Ölçekli	2,5	2,6	2,6	2,4	2,7	3,3	2,9	3,0	2,6	2,9	2,8	2,6	3,3	3,2
Orta Ölçekli	2,6	2,7	2,5	2,2	2,5	3,0	2,7	3,1	2,5	2,7	2,7	2,4	3,2	3,0
GENEL ORTALAMA	**2,5**	**2,6**	**2,6**	**2,3**	**2,6**	**3,2**	**2,8**	**3,0**	**2,5**	**2,9**	**2,8**	**2,5**	**3,2**	**3,2**
Açıklama: 1=Hiç, 2=Az, 3=Orta, 4=Fazla, 5=Çok Fazla														

Tablo 19. Sektörlere Göre Stokların Miktarını Etkileyen Faktörlerin Ortalama Etkileri

SEKTÖRLER	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n
Dayanıklı Tüketim Malları	2,5	2,3	2,7	2,3	2,3	2,9	2,6	3,0	2,3	2,7	2,4	2,4	3,1	3,1
Demir Çelik ve Metal	2,5	2,7	2,5	2,3	2,4	2,9	2,6	2,8	2,8	2,6	2,6	2,7	3,0	2,9
Gıda	2,4	2,6	2,4	2,1	2,3	3,0	2,7	2,7	2,2	3,0	2,6	2,4	3,0	2,9
Madencilik	2,5	2,5	2,3	2,3	3,1	3,1	2,5	3,4	3,1	3,0	3,0	2,5	3,2	3,3
Makina İmalat	2,5	2,6	2,7	2,4	2,5	3,3	3,0	3,1	2,1	3,0	2,8	2,4	3,5	3,1
Mobilya	2,4	2,7	2,8	2,3	2,5	3,2	2,9	3,1	2,5	2,8	2,8	2,4	3,5	3,5
Otomotiv ve Yan Sanayi	2,5	2,5	2,4	2,1	2,4	2,8	2,1	2,9	2,3	2,1	2,1	2,2	2,9	2,7
Tekstil	2,6	2,8	2,7	2,3	2,9	3,3	2,8	3,2	2,5	2,9	2,8	2,4	3,5	3,6
İnşaat	2,6	2,7	2,3	2,6	2,9	3,1	2,8	2,8	2,7	3,0	3,0	2,6	3,0	3,1
Diğer	2,6	2,7	2,6	2,3	2,6	3,4	2,8	3,0	2,7	2,8	3,0	2,7	3,3	3,4
GENEL ORTALAMA	**2,5**	**2,6**	**2,5**	**2,3**	**2,6**	**3,1**	**2,7**	**3,0**	**2,5**	**2,8**	**2,7**	**2,5**	**3,2**	**3,2**
Açıklama: 1=Hiç, 2=Az, 3=Orta, 4=Fazla, 5=Çok Fazla														

5. SONUÇ

İşletmelerin stok yapma ihtiyacı, çeşitli problemleri de beraberinde getirmektedir. Hammadde, malzeme ve fiziksel mamul stoklarının kontrolü, bakımı ve sürdürülmeleri tüm imalat işletmeleri için ortak bir problemdir. Bu şartlarda etkin stok politikaları, ülke ekonomisinde çok önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin maliyetlerini düşürerek, rekabet güçlerini arttırmalarına yardımcı olabilir.

Bu araştırmada, KOBİ'lerin stok kontrolünde karşılaştıkları sorunları belirlemeye yönelik olarak düzenlenen anket çalışması sonucu elde edilen veriler analiz edilerek, tablolar halinde sunulmuştur. Çalışma sonucu elde edilen bulgular ve çözüm önerileri aşağıda özetlenmiştir.

Hammadde stoklarına diğer stok kalemlerinden daha fazla ihtiyaç duyulması ve hammadde stoklarının elde bulundurulduklari süreler diğer stok türlerine göre daha yüksek olması sonucu, stok problemlerinin çoğu hammadde stoklarıyla ilgili oluşmaktadır. KOBİ'lerin tedarikçileriyle olan ilişkilerini geliştirmeleri, fabrika veya atölye içerisinde de grup teknolojisi, esnek üretim sistemleri veya tam zamanında üretim gibi stokları azaltan üretim yöntemlerini adapte etmeleri gerekir.

Sektörler arasında farklar oluşmasına rağmen, kısa vadeli talep tahminlerine doğru olan eğilime (3-6 ay) KOBİ'lerde daha sık rastlanmaktadır. Bu da KOBİ'lerde orta ve uzun vadede tesislerin genişletilmesi ve yeni makina-teçhizat alınması gibi yatırım politikalarına fazla önem verilmediği gibi bir sonuç doğurabilir. Tesislerindeki stok depolarına yeterli önemi başlangıçta gösterememiş, onları hala eski yapılarında kullanan işletmeler için, işletme büyümeye başladıkça depo alanı yetersizliğinden stok depo problemleri ortaya çıkabilir. Bu nedenle KOBİ'leri barındıran sanayi siteleri, genişlemeye yönelik tasarlanmalı ve gerekirse kiralık ek depolar da sağlanmalıdır.

Araştırma sonucu, gerçek müşteri siparişlerine dayandırılan üretim oranları talep tahminlerine dayandırılan üretim oranlarından yüksek çıkmıştır. Bu durum, talebin ne zaman ve ne miktar oluşacağı konusunda bir belirsizliğin olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla KOBİ'ler herhangi bir anda ortaya çıkan talebe, zamanında cevap verebilmek ve müşteri kaybetmemek için, özellikle hammadde stoklarına çok yatırım yaparlar. KOBİ'lere içinde bulundukları çevredeki müşterilerin demografik yapısı, beklentileri, gelir düzeyleri gibi talep tahminini destekleyici birtakım bilgiler çeşitli kurumlarca sağlanmalıdır.

KOBİ'lerde stokların kayıt ve kontrolünü bilgisayar ortamında yapabilecek personel sayısı düşük görünmektedir. Mevcut personel kısa dönemli eğitim kurslarına tabi tutularak bu sorun bir ölçüde giderilebilir.

Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerde stokların miktarını, ağırlıklı olarak ekonomik istikrarsızlıklara karşı önlem alma isteği, ürün çeşidinin bolluğu ve ürüne olan talepteki dalgalanmaların etkilediği tespit edilmiştir. KOBİ'lere bilimsel ve bilimsel olmayan sipariş verme tekniklerinin avantaj ve dezavantajları gösterilmeli, sipariş verme konusunda daha etkin yöntemler kullanabilmeleri sağlanmalıdır. Sağlam, kararlı ve destekleyici ekonomik politikalar sayesinde KOBİ'lerin ekonomik istikrarsızlıklara karşı önlem alma isteği azalacaktır.

KAYNAKLAR

BUFFA, E. S., SARIN, R. K., (1987), Modern Production/Operations Management, John Willey & Sons, Inc., USA

GRABLOWSKY, B. J., (1984), "Financial Management of Inventory", Journal of Small Business Management, 22, s.59-65

KARAKAYA F., KHALIL O., (2004), "Determinant of internet adoption in small and medium-sized enterprises", International Journal of Internet and Enterprise Management, Vol.2, No.4

KOBU B., (1999), Üretim Yönetimi, Avcıol Basım Yayın, İstanbul

MAGAD E. L., AMOS, J. M., (1989), Total Materials Management, The frontier for Maximizing Profit in the 1990s, Chapman & Hall, New York

OECD, Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Mevcut Durum ve Politikalar,2004, http://www.oecd.org/dataoecd/37/37/33705673.pdf

SAFIZADEH M. H., RITZMAN L. P., (1997) "Linking Performance Drivers in Production Planning and Inventory Control to Process Choice", Journal of Operations Management, 15, s389-403

Spencer S., B., (1989), Computer Based Production and Inventory Control, Prentice Hall, New Jersey

TÜRKİYE KİMYA VE ELEKTRONİK SANAYİNDE ÜRETİM STRATEJİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Sıtkı GÖZLÜ
İstanbul Teknik Üniversitesi
Pınar Başak BAŞYURT
İstanbul Teknik Üniversitesi
Bahar EMEKSİZOĞLU
İstanbul Teknik Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmada küçük ve orta ölçekli 42 kuruluştan gelen anketler değerlendirilerek, Türkiye'de kimya ve elektronik sektörleri üretim stratejileri açısından incelenmiş ve farklılıkları ortaya koyulmuştur. Araştırma bulgularına göre sektörlerin yapısal özellikleri ve üretim stratejisi ile ilgili kavramlar karşılaştırma yapılarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler sonucunda iki sektör arasında yapısal olarak fark gözlenmezken üretim stratejisi ile ilgili kavramlar açısından, satış öncesi destek sağlanması, satış sonrası destek sağlanması, gerçek zamanlı proses kontrol, kapasite kullanım oranını artırma, yeni ürün fikirlerinin dikkate alınması, Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğunun artması, kanunlar, üretilecek ürüne göre deneyimli eleman alımı, gelişen teknolojinin takibi konularında farklılık bulunduğu gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: **KOBİ, Küreselleşme, Üretim Stratejileri**

1. GİRİŞ

Küreselleşme ürünlerin, insanların, sermayenin, teknolojinin dünyada serbestçe dolaşmasını sağlamıştır. Özellikle üretici firmalar, bu değişimlere hızlı cevap vermek durumunda kalmıştır. Bunun sonucu olarak da üretim farklı ve rekabetçi üretim koşullarının oluştuğu bölgelere yayılmış ve artan rekabet ortamında firmaların stratejik planlar geliştirmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir.

Teknolojide meydana gelen hızlı gelişmeler firmaların, mevcut rekabet düzeylerini korumak ya da diğer firmalar üzerinde üstünlük sağlamak için kullandıkları teknolojileri ve uyguladıkları stratejileri yeniden gözden geçirmelerine neden olmaktadır. Son yıllarda özellikle rekabet üstünlüğü sağlamak için üretim fonksiyonuna verilen önem yeni üretim stratejilerinin geliştirilmesine neden olmakla birlikte üretim fonksiyonunun işletmelerdeki amaçlarının değişmesine de yol açmıştır.

Günümüzde dünya çapında firma olmanın ve rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu teknoloji üretiminden ve gelişen teknolojinin takibinden geçmektedir. İleri teknolojilerin kullanılması, üretim hacminin ve üretim kalitesinin yükselmesini sağlamış, dolayısıyla eski teknolojilerle üretim yapan firmaların rekabet avantajlarını büyük ölçüde kaybetmesine neden olmuştur.

Üretim stratejisi fikrinin ortaya çıkması ve önem kazanması, uygun üretim stratejisi tespit eden firmaların, sektörlerin hatta ülkelerin ortaya koydukları başarıdan kaynaklanmaktadır. Bu durumu, son 20 yıl içerisinde uzak doğu ülkelerinin üretimdeki üstünlükleri ile rakiplerine karşı, avantajlı bir konuma gelmelerinde görmek mümkündür. Bu ülkeler, özellikle üretim tarzlarındaki başarılarından dolayı,

ürettikleri ürünlerle mevcut pazarlara girmeyi çok iyi başarmışlardır. Ayrıca belirledikleri üretim stratejileri, dünya pazarlarına girmede temel rekabet kaynağı olmuştur.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında bu çalışmanın amacı; Türkiye'de kimya ve elektronik sektörlerini üretim stratejileri açısından incelemek ve farklılıkları ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda bir anket formu hazırlanmış ve Türkiye'de iki sektörde üretim yapan 260 firmaya gönderilmiştir ve değerlendirmeler yapılmıştır.

2. STRATEJİ KAVRAMI VE ÜRETİM STRATEJİLERİ

Strateji Nedir ve Önemi

Strateji, kelime anlamıyla sevk etme, yönetme, gönderme anlamlarına gelmektedir. İlk olarak askeri alanda kullanılmaya başlanan strateji kavramı işletme ve yönetim alanında 1960'lı yıllarda kullanılmaya başlanmıştır ve günümüzde birçok alanda daha kullanılmaktadır. Strateji, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir eylem planıdır (Dinçer, 1998). Stratejinin işletme ile çevresi arasındaki ilişkilere yönelik olması, çevrenin ise sürekli değişmesinden dolayı belirsizliğin artması, işletmenin fonksiyonlarının çeşitlenmesi ve giderek karmaşıklaşması, konuyla ilgili araştırmacıların farklı bakış açılarına sahip olması gibi sebeplerden dolayı, kavram üzerinde henüz genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır. Örneğin, bir işletmenin amaçları, kaynakların amaçlara göre yönetilmesi, karlılık politikaları gibi birçok süreç işletmenin stratejisini oluşturur. Diğer bir ifade ile strateji, müşteriye rakiplerden daha fazla yarar sunabilmektir. Tam olarak bilinemeyen bir gelecek için, sağlıklı öngörüler doğrultusunda geleceği yönlendirmek firmalar açısından günümüzde artık kaçınılmaz olmuştur (Moso Consulting).

Üretim Stratejisinin Firma Stratejisi İçindeki Yeri ve Oluşturulması

Üretim stratejisinin ortaya çıkması ve önem kazanması, uygun üretim stratejisini tespit eden firmaların ortaya koydukları başarıdan kaynaklanmıştır. Üretimdeki başarı, işletme stratejisinin tartışılması ve oluşturulmasında, fonksiyonel perspektiflerin birleştirilmesinin sonucudur. Üretim stratejisi, işletme stratejisinin belirlenmesine katkısı derecesinde etkin olmaktadır. 1980'li yıllardan önce firma stratejisi, genellikle finansman ve pazarlama fonksiyonu tarafından belirlenmekteydi. Üretim fonksiyonu ise işletme stratejisi belirlemede etkin bir rol oynamamaktaydı ve rekabet avantajı sağlamada üretim fonksiyonunun etkisi göz ardı edilmekteydi (Fiegenbaum ve diğerleri, 1990)

Üretim teknolojisindeki gelişmeler, gümrük duvarlarının aşağı çekilmesi, yoğun rekabet ve küreselleşme gibi makro düzeydeki faktörler, özellikler üretim fonksiyonunun firma stratejisi belirlemede aktif rol alması gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle, 1990'lı yıllara gelindiğinde, üretim fonksiyonunun rekabet avantajı sağlamadaki öneminin hızla arttığı gözlenmiştir. Bu avantaj, uygun üretim stratejinin belirlenmesiyle ve üretim fonksiyonunun diğer fonksiyonlarla etkileşimi sağlanarak belirlenen firma stratejisi ile mümkün olmaktadır. Bu şekilde üretim stratejisi, rekabet gücünü arttırmada pazarlama fonksiyonunun işini de kolaylaştırmaktadır (Çil, 1997).

Genel anlamda bir firmanın stratejik gücünün bir parçası olan üretim stratejisinin iki önemli rolü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, pazarda farklı bir avantaj sağlayacak üretim prosesinin tedarik edilip hazırlanmasıdır. İkincisi ise, rakiplerden daha iyi seviyede, pazarda sipariş kazanmak için koordine edilmiş bir üretim desteği sağlamaktır. Bu sayede üretim hem proses seçiminde hem de üretim altyapısının tasarımında politikalar geliştirir. Firmalar tarafından kullanılan üretim sistemleri ve altyapı elamanları benzerlik gösterebilmektedir. Dolayısıyla üzerinde durulması gereken nokta, pazarda sipariş kazanmak için, proses ve üretim altyapısının rakiplerden ne kadar farklı olması gerektiğidir. Bunun cevabı ise firmanın tüm boyutlarını kapsayacak şekilde işletme ihtiyaçlarına uygun olan koordineli firma stratejisinin oluşturulmasıdır (Ulusoy, 2003).

Üretim stratejisi, yukarıda açıklandığı üzere firma içindeki fonksiyonel stratejilerden bir tanesidir. Üretim stratejisi birçok yazar tarafından tanımlanmıştır. Genelde tanımlar, firmanın rekabet

ettiği pazarda payını artırmak için kaynakların oluşturulması ve konumlandırılması ifadesini içermektedir. Üretim stratejisi kaynak bulmayı, üretim ve dağıtım kanalları ile doğrudan ilişkili olan politika ve kaynakları etkileyen karar ve planlardır. Üretim stratejisi oluşturma sırasında hangi ürün ya da ürün grubu ile öncelikle ilgilenileceğinin tespiti için ayırıcı ve rekabet edici ihtiyaçları tespit edilmelidir (Sackett, 1997).

Üretimin gittikçe değişken bir yapı haline gelmesi sonucu iş ve üretim stratejisi arasındaki ilişkinin mantıklı ve yapısal olma ihtiyacı da artmaktadır. Eş zamanlı mühendislik gibi kavramların giderek artması sonucu firmalar bu üretim programlarının firma stratejisine olan katkısını hesaplamakta zorlanmaya başlamıştır (Sackett ve diğerleri, 1997). Şekil II.2'te üretim yapan bir organizasyonun, planlanan ve gerçekleşmiş stratejileri gösterilmektedir. Üretim amaçlarının üzerindeki hiyerarşik sistem, firmanın organizasyon yapısına bağlıdır. Genelde bu seviye bir iş stratejisi iken, çok uluslu firmalarda bu sayı birden fazla sayıda olmaktadır (Mills ve diğerleri, 1998).

Stratejik üretim planlamasının firmaya sağladığı faydaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- İşlerin tamamlanmasına yardımcı olmak,
- Üretimde taktiksel kararlar almaya rehberlik etmek,
- Çevresel değişimlerin üstesinden gelinmesine yardımcı olmak,
- Üretime uzun vadeli bakış sağlamak,
- Diğer fonksiyonel birimlerle iletişimi sağlamak,
- Üretimi önsezi ile birleştirmek (Mills ve diğerleri, 1998).

Üretim Stratejisi ve Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejisi, firmanın gelecekteki pozisyonunu belirlemede tüm planlama sistemlerinin üzerinde odaklaştığı bir düşüncedir. Rekabet planlama fikri, hem stratejik planların formülasyonu sırasında hem de uygulama safhasında geçerlidir. Rekabet planlamanın amacı, hem firmanın rakiplerine karşı pozisyon almasını hem de rakiplerinin hareketlerine karşı çabuk cevap vermesini sağlamaktadır (Çil, 1997).

Firmaların pazarda başarılı olabilmeleri için ne yapmaları gerekeceği, ne gibi stratejik üstünlükler sağlayabilecekleri ve rakiplerinin davranışlarına nasıl cevap verecekleri gibi sorular, rekabet analizinde üzerinde durulması gereken noktalardır. Üretim stratejisi literatüründe, maliyet, kalite, dağıtım ve esneklik olmak üzere dört önemli rekabet önceliği tanımlanmaktadır. Firmalar bu faktörlere dayalı olarak rekabet tercihlerini belirlerler. Bir endüstrideki farklı firmalar için bu boyutların her birinin farklı önemi bulunmaktadır. Bir firmanın bunların hepsine göre hareket etmesi hem zordur hem de avantaj sağlamayacaktır. Dolayısıyla firmaların bu boyutların hangisine öncelik vereceğini açık olarak belirlemesi gerekmektedir. Sonuçta firma rakiplerine göre daha iyi olmak için üretim sürecinin durumunu buna göre belirleyecektir (Çil, 1997).

Maliyet stratejisi, bir ürünün minimum harcama ya da kaynak tüketimi ile pazarda maliyet avantajı sağlayacak şekilde üretilip dağıtılması olarak tanımlanmaktadır (Badri ve diğerleri, 2000). Fiyatları düşürmek, ürün ve hizmetler için talebi arttırmaktadır ancak aynı zamanda üretim maliyetleri azaltılmadığı takdirde kar marjlarının düşmesine sebep olmaktadır. Maliyet tabanlı rekabet stratejisinin benimsenmesi için sistemin birim maliyeti azaltacak şekilde tasarlanması gerekmektedir. Deneysel bir çalışmada işletme maliyetlerinin işgücü, taşıma, iletişim, kira ve malzeme maliyetlerini içerdiği gösterilmiştir. Firmanın rakiplerine göre maliyetlerini daha düşük seviyede gerçekleştirmesine yönelik bir stratejidir. Ürünlerin standart olmasına, ekonomiklik ölçeğine, tecrübe eğrisinin düşmesine ve pazarın yüksek elastikiyetine bağlıdır. Endüstride düşük maliyetle lider olma, dar aralıktaki model ve çeşitteki ürünleri uzun süre üretme ve az sıklıkta tasarım değiştirmeye sahip olmayı gerektirir. Bu şartlar altında düşük maliyetle üretim, yüksek düzeyde mekanikleşmiş üretim teknolojileri ve belli işlerde uzmanlaşma ve iş gücünün uzmanlaşması ile desteklenmelidir (Ward ve Duray, 2000).

Kalite stratejisi, ürünlerin müşteri gereksinimlerini karşılayacak uygunluk içinde üretilmesi olarak tanımlanmaktadır. Garvin (1987), kalitenin çok boyutlu olduğunu ve her bir boyutunun rekabet avantajı kazanmak için stratejik olarak kullanılabileceğini belirtmiştir (Ward ve Duray, 2000).

Kaliteyi ölçmek için bu çalışmada kullanılan kriterler proses kontrolünün ve proses yönetiminin kalitesi ile ilişkilidir. Bunlar istatistiksel proses kontrol, gerçek zamanlı proses kontrol sistemleri, proses ekipmanlarının yenilenmesi ve yeni ürünler için yeni proseslerin geliştirilmesidir (Badri ve diğerleri, 2000).

Dağıtım stratejisi, istenilen ve söz verilen dağıtım programlarına uyulması veya müşteri isteklerine verilen cevabın hızı olarak tanımlanmaktadır (Badri ve diğerleri, 2000).

Markland, zaman tabanlı rekabet ifadesi ile yöneticilerin ürünün teslimi ile ilgili aşamaları ve gerekli zamanı dikkatli tanımlamaları daha sonra bütün aşamaları kaliteden ödün vermeden kritik olarak analiz edip herhangi bir zaman kazanılıp kazanılamayacağını belirlemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Dağıtım performansı ölçütleri, dağıtım güvenilirliği ve hızını attıracak aktiviteleri içermektedir (Ward ve Duray, 2000).

Esneklik stratejisi, ürün hizmet ya da prosesteki hızlı değişmelere cevap verebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Hall's esnekliği değişimlere adapte olmak olarak tanımlamaktadır. Esneklik planların çok hızlı bir şekilde değiştirilebilmesidir (Badri ve diğerleri, 2000).

Krajewski ve Ritzman, bazı firmalar rekabet performansı açısından en önemli unsurun esneklik olduğunu düşünerek hareket ettiğini belirtmiştir. Bunun sonucu olarak da bazı üreticiler, ürün ve hizmetlerini bireysel tercihlere göre üretimlerini belirlemektedir (Ward ve Duray, 2000).

Üretim Stratejisi ve Pazar Kazanma Kriterleri

Pazar kazanma kriterlerinin belirlenmesi, üretim stratejisi açısından oldukça önemlidir. Bu kriterler, firmanın rekabet stratejileri ile bu stratejileri destekleyecek üretim süreçleri ve altyapısı arasındaki köprüyü kuracak olan en önemli bağlantı elemanlarıdır. Tipik sipariş kazanma kriterleri fiyat, kalite, teslim hızı, teslim güvenilirliği gibi hususları kapsamaktadır. Bunların birinin diğerine göre önemi artıp azalabildiği gibi zamanla da değişmektedir (Demirdöğen, 1994).

Her bir işletme için farklı olabilen fakat genel olarak belirgin olan pazar isteklerini şu şekilde sıralamak mümkündür: Düşük fiyat, daha iyi ürün özellikleri ve tasarımı, daha iyi ürün performansı ve güvenilirliği, kısa teslim süreleri, teslim güvenilirliği, geniş ürün çeşitliliği, müşteriye göre ürünler, ürünlerin piyasaya çabuk sürümü ve değişken parti büyüklüğüdür (Çil, 1997).

Birçok piyasada, özellikler ürün hayat eğrisinin büyüme ve olgunluk aşamalarında fiyat oldukça önemli bir pazar kazanma kriteridir. Bu durumda, üretimin görevi, piyasanın fiyata karşı duyarlılığını desteklemek için gerekli düşük maliyetleri sağlamak, böylece işletme yatırımlarını desteklemek için gerekli kar haddini belirlemek ve gelecek için fırsatların ortaya çıkmasını sağlamaktır. Üretimle ilgili birçok analizde olduğu gibi, önemli maliyetlerin belirlenmesi, yönetimin önem verdiği alanlara kaynakların tahsis edilmesine yön verecektir (Çil, 1997).

Pazar payı kazanma kriterleri işletme içerisindeki çok sayıda fonksiyon tarafından sağlanabilir. Örneğin, ürün tasarımında liderlik, özellikle ürün hayat eğrisinin ilk aşamalarında pazar payı nedeni olacaktır. Ancak bu, üretimin performansına değil, mühendislik yeteneğine ve bu faaliyet için gerekli fonun bulunmasına bağlıdır. Halbuki tasarımın bir parçası olmasına rağmen ürün kalitesi ve güvenilirliliği konuları esas olarak işletmedeki üretim süreçleri tarafından sağlanmaktadır. Bu sebeple bir işletme, gerekli ürün kalitesi ve güvenilirlik konularını en azından kısmen üretim vasıtasıyla sağlayarak pazar payı kazandıktan sonra, bu durum üretimin bir fonksiyonu haline gelmektedir (Demirdöğen, 1994).

Bazı piyasalarda pazar payı, en azından kısmen firmanın rakiplerinde daha hızlı teslim yapılmasıyla veya istenen tarihte rakiplerinden daha iyi teslim yapabilmesiyle kazanılabilir. Dolayısıyla, bu şekilde rekabet eden ürünler için bu ihtiyacı karşılayabilecek üretim süreci gerekmektedir. Teslim hızı konusuna iki açıdan bakılabilir. Birincisi proses ön zamanının müşterinin istediği teslim zamanından kısa olması durumudur ki buna, fiili kapasiteyi arttırmak ve siparişi tamamlamak için gerekli ön zamanın istenen teslim tarihinden büyük olması nedeniyle ulaşmak zor olmaktadır. Bunun çözümü, kapasiteyi ya kısa bir dönem için arttırmak yani, fazla mesai yapmak, ya mevcut işi yeniden planlamak ya da her ikisinin bileşimini kullanmaktır. Diğeri ise, işlem ön zamanının müşteri istediği teslim zamanından büyük olması durumudur. Bu durumda belirli üretim teknolojisi için müşterinin teslim isteği ya kısa dönemde

kapasite arttırılarak veya stok tutularak karşılanabilir. Sipariş teslim zamanının, müşteri teslim isteğini aşmadığı durumda teslim hızı kriterinin önemi oldukça azalmaktadır (Çil, 1997).

Teslim güvenilirliği konusu üretimin, siparişleri istendiği tarihte veya o tarihe kadar tedarik etme görevi ile ilgilidir. Üretim açısından bu kapasite, planlama ve esas olarak yarı mamul veya mamul şeklinde stokta bulundurma konuları ile ilgilidir (Demirdöğen, 1994).

Üretim Stratejisi Yapıları

Pazar odaklı firmalar, yüksek ürün kalitesi, üstün müşteri hizmeti, yüksek esneklik ve ürün çeşitliliği sunarak kendilerini farklılaştırma yolunu ararlar. Bu nedenle rekabet öncelikleri, kalite, hizmet, esneklik ve ürün çeşitliliğindedir. Stratejinin ana boyutları, (1) Pazar odaklı bir kültür ve öğrenen organizasyon yapısının geliştirilmesi, (2) Müşteriye değer yaratmanın fırsatlarını bulmak, (3) Değer fırsatları ile firmanın ayırt edici özelliklerini eşleştirmek, (4) Müşteri, tedarikçi, dağıtım kanalı ve rakiplerle işbirliği içinde olmak, (5) Stratejinin yönetilmesi ve geliştirilmesi için organizasyonun yeniden keşfi, olarak sayılabilir (Cravens, 1998).

Ürün odaklı firmalar, yüksek kalitede ve farklı satış fiyatlarına olanak sağlayan, ürün yenilikçiliği ve geliştirme ile rekabet etme amacındadırlar. Rekabet öncelikleri, ürün çeşitliliği ve kalitedir (Caglino, 2005).

Bu firmalar, mevcut yeteneklerini (teknoloji, bilgi) geliştirme ve yenileme çabası içindedirler. Bu durum kendilerine, satış sonrası hizmeti, esnekliği ve uygun satış fiyatını da içeren yüksek kalitede ürün sunmayı sağlar. Rekabet öncelikleri, kalite, esneklik, hizmet ve fiyattadır (Caglino, 2005).

Bu firmalar gelişme dönemini tamamlamış piyasalardadır. Başarı faktörleri, müşteriye özgü ihtiyaçları karşılayabilme yeteneği ile birlikte iyi bir fiyat-kalite oranıdır. Rekabet öncelikleri, fiyat ve kalitedir (Caglino, 2005).

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ, BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu araştırmada ana amaç, Türkiye'de kimya ve elektronik sektöründe uygulanan üretim stratejilerini ve iki sektör arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu ana amaç doğrultusunda belirlenen hedefler:

- İki sektör için üretim stratejileri ile firma özellikleri arasındaki ilişkilerin saptanması,
- İki sektör için firmaların üretim stratejilerini belirlerken önem verdikleri unsurların önem derecelerinin saptanması,
- İki sektör için performans ölçümünde yararlanılan kriterlerin, eğitim gereksinimi duyulan alanların önem derecelerinin saptanması,
- İki sektör için firmaların üretim stratejilerini etkileyen faktörlerin önem derecelerinin, firmaların kuvvetli ve zayıf yönlerinin saptanması,
- İki sektörün üretim stratejileri arasındaki ilişkilerin belirlemek ve karşılaştırmak, olarak sayılabilir.

Araştırmada değişkenler hakkında veri toplamak için firmaların üretim departmanlarında görev yapan yönetici düzeyindeki yetkililerin görüşlerine başvurulmuştur. Literatür araştırması sonucu elde edilen bilgiler ışığında, Türkiye'deki firmaların değerlendirmeleri için bir anket formu oluşturulmuştur. Firmaların kuruluş tarihi, sermaye yapısı, satış hasılatı, üretim stratejisinin gözden geçirilme sıklığı, ihracat oranı, hitap edilen pazar ve ürünlerin müşteri isteğine göre özelleşmesi ile ilgili veriler için görüşlerine başvurulanlardan boşlukları doldurmaları ya da uygun seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir. Diğer ifadeler için ise 5'li likert ölçeğinden yaralanılmıştır. Ölçekte (1) Önemli değil, (2) Az önemli, (3) Orta derecede önemli, (4) Önemli, (5) Çok önemli, ifadeleri kullanılmıştır. Anket formunda yer alan değişkenler, firmanın yapısal özellikleri, kuvvetli ve zayıf yönleri, performans ölçümü için yaralanılan

kriterler, üretim stratejisi belirlemede önem verilen unsurlar, çevresel faktörler, yeni ürünleri belirleme de dikkate alınan kriterler, üretim stratejisinin firmaya sağlayacağı faydalar, yenilikçilik ile ilgili göz önüne alınan unsurlar, üretim stratejisinin uygulanmasını etkileyen faktörler ve eğitim gereksinimi duyulan alanlar ile ilgilidir.

Anket formu posta yolu ile firmalara gönderilmiştir. Araştırmaya özel sektörde faaliyet gösteren kimya ve elektronik sektöründen üretim yapan firmalar dahil edilmiştir. Toplam 260 adet firmaya anket gönderilmiş, geri dönen anket sayısı ise kimya sektöründe 19, elektronik sektöründe ise 23 adettir. Anket geri dönüş oranı %16,15'dir. Yapılan araştırmada karşılaşılan en büyük problem firmalara gönderilen anketlerin yeteri kadar (iki ay) önceden gönderilmesine rağmen geri dönüş oranlarının çok düşük olmasıdır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 12.0 paket programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Sayının az olması nedeni ile daha güçlü olan parametrik test yerine, nonparametrik test yapılmıştır (Yazıcıoğlu, 2004). Yine sayının az olması nedeniyle yapılan çapraz tablolar ve ki-kare testlerinden anlamlı bir sonuç elde edilememiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Ankete Katılan İşletmeler Hakkında Bilgiler

Araştırmada yer alan kimya sektöründeki firmaların kuruluş yılları 1912 – 1996 yılları arasında değişmektedir. Firmalarda çalışan sayısı ise 22 ile 3042 arasında değişmektedir. Araştırmaya katılan kimya sektöründeki firmaların, %53,3'ü ürünlerini müşteri isteğine göre özelleştirirken %46,7'si böyle bir uygulama yapmamaktadır. Firmaların 2 tanesi sadece iç pazara hizmet vererek %10,5'lik bir paya sahip iken, 17 tanesi ise %85'lik bir oranla hem iç hem dış pazara hizmet vermektedir.

Kimya sektöründeki firmaların % 89,5'i üretim stratejilerini 1–5 yıl ara ile gözden geçirirken, %5,3'ü ise 10–15 yıl ara ile gözden geçirmektedir. Kimya sektöründe seçilen stratejiler dikkate alındığında firmaların;

- 8 tanesi (%42,1) pazar odaklı,
- 5 tanesi (%26,3) ürün odaklı,
- 3 tanesi (%15,8) kapasite odaklı,
- 1 tanesi (%5,3) ise fiyat odaklı üretim stratejisi uygulamaktadır. Özetle firmaların en fazla odaklandıkları nokta pazar ve pazar koşullarıdır.

Araştırmada yer alan elektronik sektöründeki firmaların kuruluş yılları 1963 – 2003 yılları arasında değişmektedir. Firmalarda çalışan sayısı ise 14 ile 3020 arasında değişmektedir. Sektördeki firmaların %8,7'i yabancı sermaye ortaklığına sahiptir. Araştırmaya katılan elektronik sektöründeki firmaların, %82,6'sı ürünlerini müşteri isteğine göre özelleştirirken %17,4'ü böyle bir uygulama yapmamaktadır. Firmaların yalnızca 2 tanesi sadece iç pazara hizmet vererek %8,7'lik bir paya sahip iken, geri kalan 21 tanesi ise %91,3'lük bir oranla hem iç hem dış pazara hizmet vermektedir.

Elektronik sektöründeki firmaların %95,7'si üretim stratejilerini 1–5 yıl ara ile gözden geçirirken, % 4,3'ü ise 10–15 yıl ara ile gözden geçirmektedir. Elektronik sektöründe seçilen stratejiler dikkate alındığında firmaların;

- 12 tanesi (%52,2) pazar odaklı,
- 5 tanesi (%21,7) ürün odaklı,
- 3 tanesi (%13,0) kapasite odaklı,
- 2 tanesi (%8,7) ise fiyat odaklı üretim stratejisi uygulamaktadır. Özetle firmaların en fazla odaklandıkları unsurlar pazar ve pazar koşullarıdır.

Firmaların Performans Ölçümü için Yararlandığı Kriterlerin İncelenmesi

Tablo 1'de görüldüğü gibi ürün kalitesinin her iki sektörde de performans ölçümünde en fazla yararlanılan kriter olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 1. Firmaların Performans Ölçümünde Yararlandığı Kriterler

	Kimya Sektörü		**Elektronik Sektörü**	
	Ortalama	**Standart Sapma**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Ürün araştırma	3,81	1,33	3,95	1,13
Ürün geliştirme	4,00	1,37	4,41	0,80
Ürün tasarımı	3,87	1,35	4,43	0,99
Satış Sonrası Hizmet	3,81	1,28	4,41	0,59
Fiyat	3,69	1,14	4,09	0,79
Ürün kalitesi	4,64	1,06	4,82	0,50
Zamanında dağıtım	4,23	0,97	4,52	0,66
Hızlı dağıtım	3,56	1,20	3,83	1,07
Maliyet düşürme	4,12	0,99	4,50	0,67
Kalite güvence	4,41	1,23	4,77	0,43
Miktar değiştirme esnekliği	3,29	1,36	3,82	0,80
Müşteri spesifikasyonlarının esnekliği	3,50	1,32	4,09	0,79
Yeni ürün üretebilirlik	3,94	1,14	4,26	0,96

Firmaların Üretim Stratejilerini Belirlemede Önem Verdikleri Unsurların Ortalamalarının İncelenmesi

Firmaların üretim stratejilerini belirlerken önem verdikleri unsurlara ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 2'de gösterilmiştir. Kimya sektörü için en yüksek derecede önem verilen unsurların, her bir grup için, hatalı ürün oranını azaltmak, üretim süresini azaltmak, dağıtımın söz verilen şekilde gerçekleştirilmesi ve üretim maliyetlerinin düşürülmesi olduğu gözlenmiştir. Elektronik sektörü için en yüksek derecede önem verilen unsurların kalite için hatalı ürün oranının azaltılması, esneklik için üretim süresini azaltılması, dağıtım için satış sonrası teknik destek sağlanması ve maliyet için malzeme maliyetlerinin azaltılması olduğu görülmüştür.

Tablo 2. Üretim Stratejisini Belirlemede Önem Verilen Etmenler

	Kimya Sektörü		Elektronik Sektörü	
Kalite	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Hatalı ürün oranını azaltmak	4,56	1,15	4,65	0,57
Ürün performansı ve güvenilirliğini artırmak	4,56	0,98	4,65	0,78
İstatistiksel proses kontrolü	3,83	0,92	3,43	0,95
Gerçek zamanlı proses kontrolü	4,22	0,94	3,78	0,74
Proses elemanlarının güncellenmesi	3,94	0,87	3,65	0,94
Yeni ürünler için yeni prosesler geliştirme	3,82	1,13	3,96	1,02
Tedarikçi kalitesini artırmak	4,17	1,20	4,43	0,73
Uluslararası kalite sertifikası almak	4,11	1,18	4,39	0,78
Esneklik				
Üretim süresini azaltmak	4,00	1,03	4,61	0,58
Yeni ürün geliştirme süresini azaltmak	3,67	1,03	3,95	1,05
Üretime hazırlık süresini azaltmak	4,00	1,19	4,00	0,93
İş önceliklerinin değiştirilebilirliği	3,83	1,10	3,87	1,06
Makinelerde yapılan işlerin değiştirilebilirliği	3,56	0,98	3,74	1,10
Ürün çeşitliliği ve modelini artırmak	3,44	1,20	4,04	0,93
Dağıtım				
Hızlı dağıtımın sağlanması	3,94	1,26	3,65	0,94
Dağıtımın söz verilen şekilde gerçekleştirilmesi	4,28	1,18	4,48	0,79
Dağıtımın güvenilirliğinin artırılması	4,11	1,28	4,17	0,89
Satış öncesi teknik destek sağlanması	3,33	1,46	4,35	0,89
Satış sonrası teknik destek sağlanması	3,67	1,50	4,52	0,90
Maliyet				
Stok maliyetini azaltma	4,06	1,35	4,13	0,92
Malzeme maliyetini azaltma	4,17	1,20	4,61	0,72
Hazırlık maliyetini azaltma	4,11	0,96	4,00	1,04
Kapasite kullanım oranını artırma	4,61	0,78	4,26	0,69
Ekipman kullanım oranını artırma	4,56	0,78	4,04	0,88
Üretim maliyetlerinin düşürülmesi	4,67	0,59	4,61	0,72

Üretim Stratejisi Belirlemenin Firmaya Sağlayacağı Faydaların İncelenmesi

Tablo 3'ten görüldüğü üzere rakiplere karşı üstünlük sağlanması her iki sektörde de üretim stratejisi belirlemenin sağlayacağı en yüksek fayda olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3. Üretim Stratejisi Belirlemenin Firmaya Sağlayacağı Faydalar

	Kimya Sektörü		Elektronik Sektörü	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
Üretim maliyetlerinin düşmesi	4,22	1,06	4,30	1,02
Üretim olanaklarının optimum şekilde kullanılması	4,44	0,92	4,17	0,94
Piyasa dinamizmine uyum sağlanması	4,39	0,85	4,13	0,82
Rakiplere karşı üstünlük sağlanması	4,50	0,86	4,39	0,89

Üretim Stratejisinin Uygulanmasını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi

Kimya sektöründe üretim stratejisi belirlemeyi en fazla etkileyen faktörler olarak mevcut teknolojinin yetersizliği ve personelin eğitilmesi görülmektedir. Personelin deneyimli olmamasının, diğer firmalar tarafından uygulanmış bir strateji olmasının ve personelin deneyimli olmamasının ise üretim stratejisinin uygulanmasını en fazla etkileyen faktörler olduğu sonucuna varılmıştır (Bkz. Tablo 3).

Elektronik sektöründe ise üretim stratejisi belirlemesini en fazla personelin eğitilmesi olumlu yönde etkilerken sermayenin yetersizliğinin ise olumsuz yönde en fazla etkileyen faktör olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 4).

Tablo 4. Üretim Stratejisinin Uygulanmasını Etkileyen Faktörler

	Kimya Sektörü		Elektronik Sektörü	
Olumlu	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
Organizasyon yapısında yönetim kademelerinin azaltılması	4,00	1,05	3,39	0,94
Personelin eğitilmesi	3,50	0,79	4,43	0,59
Diğer firmalar tarafından uygulanmış olan bir strateji olması	3,26	1,15	2,91	1,20
Olumsuz				
Sermayenin yetersizliği	3,72	1,36	3,70	1,46
Değişikliklere karşı önyargı ve uyumsuzluk	3,78	1,31	3,36	1,26
Şirket misyonuna uyumsuzluk	3,61	1,09	3,26	1,25
Mevcut teknolojinin yetersizliği	3,78	1,11	3,43	1,38
Personelin deneyimli olmaması	3,37	1,21	3,45	1,37
Uygulamanın yeterince anlaşılmaması	3,28	1,23	3,23	1,07

Üretim Stratejisini Belirlerken Çevresel Faktörlerin Etkisinin İncelenmesi

Kimya sektöründe rekabet gücü ile kanunlar, çevresel faktörlerden en fazla ortalamaya sahip olanlar olarak belirlenirken, elektronik sektöründe çevresel faktörlerden üretim stratejisi belirlemeyi en çok etkileyen iki faktörün işlem maliyeti ve tedarikçiler olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 5).

Tablo 5. Üretim Stratejisini Belirlemede Çevresel Faktörler

	Kimya Sektörü		Elektronik Sektörü	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
İşlem maliyeti	4,11	1,02	4,48	0,79
İş gücüne ulaşılabilirlik	3,28	1,02	3,57	1,04
Rekabet gücü	4,61	0,78	4,26	0,75
Kanunlar	4,28	0,96	3,74	0,92
Politik çevre	3,06	1,16	3,17	1,27
Piyasa dinamizmi	4,22	0,94	3,96	1,07
Tedarikçiler	3,89	1,08	4,30	0,82

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Yapısal Özelliklerin Değerlendirilmesi

İki sektördeki firmaların yapısal özelliklerine ilişkin elde edilen ilgiler doğrultusunda iki sektör, kuruluş yılları, çalışan sayısı, sermaye yapısı, 2005 yılı satış ciroları, üretim stratejileri, üretim stratejilerinin değerlendirme süreleri açılarından karşılaştırılmıştır.

Kuruluş yılları açısında değerlendirildiğinde kimya sektöründeki firmalar 1970 öncesi ve sonrasında yaklaşık olarak eşit dağılım gösterirken, Türkiye'de elektronik sektörünün 1970'ten sonra hızlı bir gelişme gösterdiği gözlenmiştir.

Karşılaştırma yapılan iki sektörde de çalışan sayısı dağılımları açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. 100'den az çalışan sayısı olan firmaların yüzdesi yaklaşık olarak %35 iken 100'den çok çalışan sayısına sahip firma yüzdesi ise yaklaşık olarak %65'tir.

Elektronik sektörünün 2005 yılına ait ciroları 1 milyon YTL civarında iken, bu değerin kimya sektöründe için 10 milyon YTL civarında olduğu görülmüştür. Elde edilen bilgiler doğrultusunda elektronik sektöründe 23 tane firmadan yalnızca 2 tanesi yabancı sermaye ortaklı iken, kimya sektörümdeki 19 firmanın 8 tanesi yabancı ortaklıdır.

Her iki sektörde de pazar odaklı üretim stratejisi çoğunlukla tercih edilirken, en az tercih edilen üretim stratejisi fiyat odaklı üretim stratejisidir. İki sektörde de firmalar üretim stratejilerini %90 oranında 1–5 yıl arasında gözden geçirmektedir.

Ürünlerin müşteri isteklerine göre özelleştirilmesi elektronik sektöründe daha sık görülürken, kimya sektöründe müşteri isteklerine ürünlerin özelleştirilmesi yaklaşık olarak %50 oranındadır.
İki sektöründe yalnızca iç pazara yönelik değil, dış pazara da yönelik üretim yaptığı gözlenmiştir.

Üretim Stratejisi ile İlgili Kavramların Değerlendirilmesi

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilerle iki sektörü karşılaştırmak için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Bu testin yapılmasının nedeni, iki sektör için de anket sayılarının parametrik test yapmak için yeterli sayıda olmamasıdır (Yazıcıoğlu, 2004). Bu test ile ankette yer alan her bir ifade için sektörler arası fark olup olmadığı incelenmiştir. Sonuç olarak farklılık olduğu tespit edilen etmenler Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6. Sektörler Arası Farklılık Gösteren Etmenler

	Elektronik Sektörü	Kimya Sektörü
	Ortalama	
Satış öncesi destek sağlanması	4,35	3,33
Satış sonrası destek sağlanması	4,52	3,67
Gerçek zamanlı proses kontrol	3,78	4,22
Kapasite kullanım oranını artırma	4,26	4,61
Yeni ürün fikirlerinin dikkate alınması	4,43	3,72
Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğunun artması	4,22	3,63
Kanunlar	3,74	4,28
Üretilecek ürüne göre deneyimli eleman alımı	3,29	2,72
Gelişen teknolojinin takibi	4,57	4,16

Firmaların üretimde güçlü oldukları yönlerine iki sektör açısından bakıldığında, bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. İki sektörde de firmaların üretimde en fazla güçlü oldukları yönler, üretim kalitesi, teknolojinin takibi ve elemanların bilgi ve deneyimi olarak belirlenmiştir.
İki sektör karşılaştırıldığında, firmaların performans ölçümünde yaralandıkları kriterler açısından farklılık olmadığı görülmüştür. En fazla yararlanılan kriterler her iki sektör için de ürün kalitesi, kalite güvencesi ve zamanında dağıtım olduğu sonucuna varılmıştır.

Firmaların üretim stratejilerini belirlerken önem verdikleri unsurlar karşılaştırıldığında esnekliğe ilişkin kriterler açısından farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. Üretim süresini azaltmak iki sektöre göre de esneklik için en fazla önem verilen unsurdur. Kaliteye ilişkin etmenlerden gerçek zamanlı proses kontrolü iki sektör açısından farklılık göstermiştir (Bkz. Tablo 6). Ortalamalar incelendiğinde, kimya sektöründe gerçek zamanlı proses kontrolüne elektronik sektörüne oranla daha fazla önem verilmektedir. Dağıtım ile ilgili etmenler arasından satış öncesi ve satış sonrası destek sağlanması açısından sektörler arasında farklılık gözlenmiştir. Elektronik sektörü ortalamaları bu iki kriterde de kimya sektöründen daha fazladır. Sektör yapısı itibariyle üretilen ürünler için teknik destek sağlanması müşterilerin önem verdiği kriter olması nedeni ile bu sonuç beklenildiği gibidir. Maliyete ilişkin etmenler incelendiğinde, iki sektör arasında kapasite kullanım oranı açısından farklılık belirlenmiştir. Kapasite kulanım oranını artırma kimya sektöründe üretim stratejisini belirlemede elektronik sektörüne oranla daha fazla önem verilen bir unsurdur.

Maliyet ile ilgili etmenlerden kimya sektöründe en fazla önem verilen unsur üretim maliyetlerini azaltmak iken elektronik sektöründe malzeme maliyetini azaltma olarak gözlenmiştir.
Üretim stratejileri belirlerken çevresel faktörlerin etkisi incelendiğinde, kanunların etkisi iki sektör arasında farklılık göstermektedir. Kimya sektöründe bu etki daha fazladır. Kimya sektöründe çevresel faktörlerden rekabet gücünün etkisi en fazla iken, elektronik sektöründe işlem maliyeti en fazla etkisi görülen çevresel faktördür.

İki sektör arasında yeni ürün belirlemede dikkate alınan kriterler incelendiğinde farklılık görülmemiştir. Kimya sektöründe en fazla dikkate alınan kriter mevcut elemanların eğitilmesi ile yeni ürüne göre prosesin değiştirilmesi iken, elektronik sektöründe de mevcut elemanların eğitilmesidir.
Üretim stratejisi belirlemenin firmaya sağlayacağı faydalar incelendiğinde, iki sektör arasında farklılık gözlenmemiştir. İki sektör de üretim stratejisi belirlemenin sağlayacağı en büyük faydanın rakiplere karşı üstünlük olduğu görüşündedir.

Üretim stratejisi belirlerken yenilikçilik ile ilgili göz önüne alınan etmenler incelendiğinde, iki sektör arasında Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğunun artması, gelişen teknolojinin takibi ve yeni ürün fikirlerinin dikkate alınması açılarından faklılık belirlenmiştir. Elektronik sektöründe, rekabet yenilikçilik

boyutunda daha yoğun olduğundan yukarıda belirtilen faktörlerin ortalamalarının bu sektör için kimya sektörüne oranla daha yüksek olması beklenilen sonuca uygun bulunmuştur.

Üretim stratejisi uygulanmasını etkileyen olumlu ve olumsuz faktörler açısından iki sektör arasında farklılık gözlenmemiştir. Olumlu faktörlerden personelin eğitilmesi iki sektör içinde uygulamayı en fazla etkileyen faktör iken, olumsuz faktörlerden, kimya sektöründe mevcut teknolojinin yetersizliği elektronik sektöründe ise sermayenin yetersizliği en fazla etkileyen faktörlerdir.

İki sektör karşılaştırıldığında, eğitim gereksinimi duyulan alanlar açısından farklılık görülmemiştir. Kimya sektörü bu alanlardan en fazla gereksinimi yönetim ve organizasyon alanında duyarken, elektronik sektöründe ise üretim yönetimini en fazla eğitim gereksimi duyulan alan olarak belirlenmiştir.

KAYNAKLAR

BADRİ, M.A., DAVİS D., and DAVİS D., 2000. Operations Strategy, environmental uncertainty and performance: apath analytic model of industries in developing countries, *The International Journal of Management Science*, Omega 28,155-173.

CAGLINO, R., ACUR, N. ve BOER, H., 2005. Patterns of change in manufacturing strategy configurations, *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 701-718.

CRAVENS, D. W., 1998. Examining the impact of market-based strategy paradigms on marketing strategy, *Journal of Strategic Marketing*, 6, 197-208.

ÇİL, İ., 1997. İmalat Stratejileri ve İmalat Teknolojisi Seçiminde Uzman Sistem Yaklaşımı, Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Bölümü.

DİNÇER, Ö., 1998. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayın Dağıtım, Y, 5. Baskı, İstanbul.

DEMİRDÖĞEN, Ö., 1994. Türkiye'deki İmalatçı Firmaların Yeni Üretim Teknolojilerini Kabul ve Uyum Düzeyi, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.

FIEGENBAUM, A., BURSTEIN, M. C. and ETTLIE, J. E., 1990. Manufacturing strategy: the research agenda for the next decade, Kluwer Academic Publishers, Bostton.

MILLS, J., NEELY, A., PLATTS, K., RICHARDS, H. and GREGORY, M., 1998. The manufacturing strategy process: incorporating a learning perspective, *Integrated Manufacturing Systems,* 9/3, 148-155.

SACKETT, J.P., MAXWELL, J.D. and LOWENTHAL, A.P., 1997. Customizing manufacturing strategy, *Integrated Manufacturing Systems*, 8/6, 359-364.

Strateji nedir, ne değildir?. Moso Consulting, http://www.mosoconsulting.com/docs/ sd.pdf.

ULUSOY, G., 2003. An assessment of supply chain and innovation management practices in the manufacturing industries in Turkey, *Int. J. Production Economics*, 86, 251-270.

WARD, P. T. and DURAY R., 2000. Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy, *Journal of Operations Management,* 18, 123-138.

YAZCIOĞLU, Y., ERDOĞAN, S., 2004. SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.

ANALİTİK HİYERARŞİ YÖNTEMİ İLE BİR GIDA İŞLETMESİNDE ÜRETİM PERFORMANS KRİTERLERİNİN BELİRLENMESİ

Sıtkı GÖZLÜ
İstanbul Teknik Üniversitesi
Dilek ÖZDEMİR
İstanbul Teknik Üniversitesi
SedaTACER
İstanbul Teknik Üniversitesi

ÖZET

Günümüzde rekabetçi piyasa koşullarında üretim yapan firmalar geniş bir ürün yelpazesiyle, kaliteli ürünler üretirken maliyetleri düşürmek ve teslimat sürelerini kısaltmak durumundadır. Bu amaçla birçok firma çağdaş yönetim, üretim ve kalite felsefelerini benimsemektedir. Bu noktada firmalar, performans ölçümleriyle başarılarını değerlendirmeye çalışmaktadır. Ancak birçok firma performanslarını, yönetim sistemlerini desteklemeyen klasik ölçümlerle değerlendirmeye çalışmaktadır. Bu çalışmada gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firma için performans kriterleri ortaya konmuş ve performans kriterlerinin göreceli önemleri belirlenmiştir. Kriterlerin önemleri belirlenirken Analitik Hiyerarşi Yöntemi (AHY) 'den ve Expert Choice yazılımından yararlanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans, performans kriterleri, akış tipi üretim, analitik hiyerarşi yöntemi.

1.GİRİŞ

Firmalar,1980'lere kadar, faaliyetlerini kontrol etmek, gözlemlemek ve geliştirmek için sadece geleneksel muhasebe sistemine dayalı performans ölçüm sistemleri kullanmışlardır. Ancak bu sistemlerin günümüz üretim koşullarına uygun olmadığı görülmektedir. Bu sistemler faaliyetleri gözlemleme ve kontrol etmede faydalı olmalarına rağmen, süreç geliştirilmesi, sistemin genel optimizasyonu ve değişen sistem dinamiklerinin ortaya konulmasında etkin değildirler. Geleneksel sistemin getirdiği bu sınırları aşmak için değişik bütünleşik sistemler önerilmektedir. Bununla beraber bu sistemler günümüzün üretim koşullarının gerekliliklerine tam olarak yanıt verememektedirler (Ghalayini ve diğerleri, 1997).

Performans ölçümü ile ilgili literatür iki ayrı döneme ayrılmaktadır. İlk dönemde kar, yatırımın geri dönüş oranı ve üretkenlik gibi performans ölçümlerinin üzerinde durulmuştur. İkinci dönemde değişen müşteri ihtiyaçları, yeni teknolojilerin kullanımının başlaması, yeni üretim ve yönetim felsefelerinin ortaya çıkmasında küresel rekabet önem taşımaktadır.

Üretici firmaların rekabet edebilmeleri için kaliteli ve çeşitli ürünleri piyasaya sunarken, teslim sürelerini kısaltmaları, maliyetleri düşürmeleri ve güvenilir teslimat koşullarını sağlamaları gerekmektedir. Müşterilerin değişen ihtiyaçları, kullanılan teknoloji ve uygulanan felsefeler, mevcut performans değerlendirme sisteminin sınırlarını belirlemektedir. Firmaların başarılarını ve zenginliklerini

arttırmaları için yeni performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi gereklilik haline gelmiştir (Mola, 2004).

Bir performans ölçüm sisteminin esas amacı firmanın misyonunu, hedeflerini veya amacını ne kadar gerçekleştirebildiğini ölçmektir. Genel olarak, performans değerlendirme sistemleri örgütsel değişim ve gelişim için rehber görevi görür; başta stratejik planlama olmak üzere birçok konuda girdi teşkil eder (Mola, 2004).

2. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNE KURAMSAL BAKIŞ

2.1. Performans Ölçümü

Neely ve diğerleri (1997) ölçüm faaliyetlerini performansla ilişkilendirme ve sayısallaştırma olarak, performans ölçümünü de faaliyetlerin sayılar ile belirtilmesi olarak tanımlamaktadırlar. Bununla birlikte performansın da etkinlik ve etkililik olarak tanımlanmasını önermişler ve aşağıdaki performans tanımlamalarına öncülük etmişlerdir (Nelly ve diğerleri, 1997):

- Performans ölçümü faaliyetlerin etkinliklerinin ve etkililiklerinin sayısallaştırılması sürecidir.
- Performans ölçümü bir faaliyetin etkinlik ve etkililiğinin sayısallaştırılmasında kullanılan ondalık sistemdir.
- Performans ölçüm sistemi bir faaliyetin etkinliğini ve etkililiğini sayısallaştırmak için kullanılan metrikler kümesidir.

Performans ölçüm sistemleri performans kriterleri, performans ölçümleri ve performans standartları olmak üzere üç öğeden oluşur. Performans kriterleri performans değerlendirmede kullanılan unsurlardır. Performans kriterlerinin belli bir zaman diliminde aldığı gerçek değerler de performans ölçümleridir. Her bir performans kriteri için kabul edilen belirli düzeyler performans standartları olarak adlandırılır. Performans değerlendirme sistemleri stratejik hedefler ve pazar gereksinimleri arasında uyumun sürekli kılınması, firma kaynaklarının etkin kullanımının sağlanması ve önceden belirlenmiş stratejik hedefler doğrultusundaki ilerlemenin izlenebilmesi için bir araçtır (Lockamy, 1998).

Örneğin, süreç geliştirme çalışmalarının bir parçası olarak, girdilerin, içsel süreçlerin, prosedürlerin, örgütsel çıktıların ve ürünlerin değerlendirilmesinde performans ölçümleri kullanılabilir (Mola, 2004).

Görüldüğü gibi performans çok geniş kapsamlı bir anlamda kullanılmıştır. Bu durumda, firma içi ve firma dışı olmak üzere değişik açılardan bakıldığında bu terim değişik performans hedefleri çeşitlerine ayrılabilir. Literatürde performans hedeflerine dair birçok sınıflandırma mevcuttur (Tangen, 2003; Bond 1999). Bununla beraber birçok çalışma maliyet, esneklik, hız, güvenilirlik ve kalite olarak ifade edilen beş çeşit performans hedefinde birleşmektedir.

White (1996) performans ölçümlerine ilişkin şöyle bir sınıflandırma yapmıştır:

(a) Verinin kaynağı: içsel veri kaynağı ve dışsal veri kaynağı
(b) Verinin türü: öznel veriler ve nesnel veriler
(c) Referanslar: karşılaştırmalı değerlendirme ve bireysel değerlendirme
(d) Süreç yönetimi: süreç için girdi teşkil etme ve süreçin çıktısı.

Flapper ve diğerleri (1996) yukarıdaki gibi bir sınıflandırmanın potansiyel performans ölçümleri için iyi bir kaynak olabileceğini belirtmişler; ancak performans hedefleri ile ilişkilendirmemişlerdir.

Bunun nedeni sınıflandırmanın performans ölçümleri hakkında olmaktan çok, nerde ve kim tarafından kullanıldığına bakılmaksızın özgül boyutu ile ilgili olmasıdır.

Bu nedenle performans ölçümlerine ilişkin üç boyutlu yeni bir sınıflandırma ortaya atılmıştır (White, 1996):

1. Karar türü: stratejik / taktik/ operasyonel. Bu boyut ölçümün desteklenmesi istenilen kararın türüne odaklanmıştır.
2. Toplama düzeyi: bütünsel / kısmi. Bu boyut ölçümün genel ya da kısmi yapıda nitelikte olmasıyla ilgilidir.
3. Ölçüm birimi: finansal / fiziksel / boyutsuz. Bu boyut ölçüm birimiyle ilgilenir.

2.2. Performans Ölçümündeki Eğilimler

Çağdaş üretim firmalarına uygun performans ölçüm sistemlerinin tasarımı, gerek akademik ve gerek üretim çevresinde artan bir ilgi görmektedir. Araştırmacılar yazında klasik maliyet muhasebesine dayanan performans ölçütlerinin eksikliklerine sıklıkla yer vermiştir. Bu araştırmacılardan biri olan Skinner, üreticilerin tesislerinin performansını ölçerken kolay yöntemleri tercih etmesinden ve birçok performans ölçüm kriteri olmasına karşın performansı maliyet ve etkinlik kriterlerine göre ölçme eğiliminde olmalarından dolayı sıkıntıya düştüklerinin üzerinde durmuştur.

Skinner'ın da belirttiği gibi, performans ölçüm sistemlerinin önemli zayıf noktalarından biri dar kapsamlı ya da genel geçer ölçümlere odaklanılmasıdır (Nelly ve diğer, 1997).

2.3. Performans Ölçümlerinin Sınıflandırılması

Mola'nın (2004) da belirttiği gibi literatürde birçok değişik performans ölçüsüne değinilmiştir. Çok iyi bilinen mevcut performans ölçümlerinin bir kısmı aşağıdaki gibidir:

(a) Finansal ve finansal olmayan ölçüler: genel olarak geleneksel finansal performans ölçümlerinin yeterli değildir ve yeni göstergelere ihtiyaç duyulmaktadır.

(b) İçsel ve dışsal: içsel performans ölçümleri firma içi faaliyetlerin izlenmesinde kullanılırken; dışsal performans ölçümlerinin kullanım amacı, müşteri deneyimlerinden yararlanarak firma performansının izlenmesi veya tedarikçilerin değerlendirilmesindedir.

(c) Genel ve yerel değerlendirme: genel performans ölçümleri üst yönetim için; yerel performans değerleri ise daha alt yönetim seviyeleri için yapılır.

Bu çalışmada ölçümler geleneksel ve geleneksel olmayan ölçümler olarak ayrılmış; çalışmada kullanılan kriterler bu kapsamda incelenmiştir.

2.4. Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçümleri

Çalışmanın başında belirtildiği gibi, performans kriterleri ile üretim performansı arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi için, performans kriterlerini geleneksel ve geleneksel olamayan olmak üzere iki kategoride inceleyebiliriz (Ghalayini, 1997).

Ghalayani'nin (1997) yaptığı literatür çalışmasına dayanarak belirttiği gibi geleneksel performans ölçümleri geleneksel muhasebe sistemine dayanmaktadır. Bu nedenle, bu ölçümlere aynı zamanda finansal ölçümler de denilebilir. Yatırımın geri dönüş oranı, varlıkların geri dönüş oranı, satışların geri dönüş oranı, satış fiyatı değişkenliği, çalışan başına satış, birim kar ve üretkenlik geleneksel performans ölçümlerine örnek olarak verilebilir. Bu performans ölçümlerinin birçok sınırı mevcuttur.

Geleneksel performans ölçümlerinin yarattığı en önemli kısıt, doğrudan işçilik saatini izleyen ve düşürmeye çalışan muhasebe sistemine dayanmasıdır. Ancak günümüzde işçilik maliyeti ortalama olarak %12 düzeyindeyken, genel giderler üretim maliyetinin % 50-55'ni oluşturmaktadır (Ghalayani, 1997).

Geleneksel ölçümler aynı zamanda geçmiş verilere dayanması, esnek olmaması, organizasyonun geçmiş stratejilerine yönelik olması, müşteri odaklı olmaması, piyasaya karşı duyarsız olması, çok

miktarda veri gerektirmesine karşın devamlı gelişmeye (Kaizen) yönelik olmaması nedeniyle de yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, geleneksel performans ölçümleri sistemi içindeki ilişkileri bir arada algılamak yerine, kısmi optimizasyon sağlamaktadır. Bunun için, mevcut ölçüm elemanları, teknikleri ve araçları uygun değildir (Ahmed ve diğerleri, 2005). Bu yetersizliklerin sonucu olarak araştırmacılar yeni performans ölçümlerinin geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar.

Bazı yeni sistemleri geleneksel olmayan performans ölçümlerini uygulayarak bu yetersizliklere yanıt vermiştir. Bu sistemler her seviyedeki yöneticiye aynı bilgiyi sunmak yerine, her seviyedeki yöneticinin ihtiyaç duyacağı geri beslemeyi sağlamaktadır (Mola, 2004).

Geleneksel olmayan performans ölçümleri, tekil performans ölçümleri ve bütünleşik performans ölçümleri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Mola, 2004).

Tüm performans ölçüm sistemleri bir grup tekil performans ölçümü içerir. Bu ölçümleri sınıflandırmanın birçok yolu bulunmaktadır. Yazında bulunan tekil performans ölçümleri genel olarak kalite, esneklik, zaman, teslimat ve müşteri tatmininin ölçülmesidir.

Yine de tekil performans ölçümlerinin de yetersiz kaldığı noktalar vardır. Tekil performans ölçümleri sadece faaliyetin gerçekleştiği noktada ne kadar iyi gerçekleştiğini açıklar. Ancak yöneticiler faaliyetlerin etkililiğini bütünleşik bir çerçevede görmek isterler. Tekil performans ölçümlerinin bu bütünleşik çerçevede etkili olmaması farklı bir performans ölçüm kümesinin kullanılmasını gerektirir. Sonuç olarak, bütünleşik performans yaklaşımı tekil performans ölçümlerinin yetersizliğini ortadan kaldırma amacıyla geliştirilmiştir (Mola, 2004).

Ahmed ve diğerleri (2004) çalışmalarında geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçümlerini Tablo 1'de görüldüğü gibi karşılaştırmaktadırlar.

Tablo1: Geleneksel Ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçümlerinin Karşılaştırılması (Ahmed Ve Diğerleri, 2005)

Geleneksel Performans Ölçümleri	Geleneksel Olmayan Performans Ölçümleri
Güncelliğini kaybetmiş geleneksel muhasebe sistemine dayanır.	Firma stratejilerine dayanır.
Genel olarak finansal ölçümlerdir.	Genel olarak finansal olmayan ölçümlerdir.
Orta ve üst düzey yöneticilere yöneliktir.	Tüm çalışanlara yöneliktir.
Haftalık ya da aylık ölçümlerdir.	Tam zamanında ölçümlerdir (saatlik, günlük).
Çalışanlarda moral düşüklüğüne neden olur.	Çalışan tatminini sağlar.
İşletmelerde ihmal edilir.	İşletmelerde sıklıkla kullanılır.
Sabit bir formatı vardır.	Sabit bir formatı yoktur.
Zamanla değişmez.	Kullanıldığı yerlere göre değişiklik gösterir. İhtiyaçların değişmesiyle birlikte değişir.
Performansı izleme eğilimlidir.	Performansı arttırmaya yöneliktir.
Tam Zamanında Üretim, Toplam Kalite Yönetimi, Bilgisayarla Bütünleşik İmalat, Esnek İmalat Sistemleri gibi sistemlerde uygulanmaya elverişli değildir, devamlı gelişmeyi engeller	Basit, doğru ve kullanımı kolay ölçümlerdir. Uygulanabilirliği vardır. Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmeye yardımcı olur.

Mola (2004) yaptığı yazın taramasında kalite, esneklik, zaman, teslimat, maliyet, müşteri ve finans ana başlıklarına ilişkin 200'ün üzerinde ölçüt belirlemiştir. Bu ölçütlerin bir kısmı Tablo 2' de görülmektedir.

2.5. Özel Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Birçok temel endüstri dalı olmasın rağmen genel olarak endüstrileri üretim işlemlerine dayanarak, endüstrileri iki ana kategoriye ayırmak mümkündür. İlk kategoride otomotiv, bilgisayar, makine üretimi gibi kesikli üretim yapan endüstriler; ikinci kategoride kimya, plastik, gıda, çelik, çimento gibi sürekli üretim yapan endüstriler bulunmaktadır (Groover ve diğerleri, 2001).

Belli bir endüstriye veya firmaya uygun performans ölçümleri firmanın içinde bulunduğu rekabet koşullarına ve endüstriye uygun olarak piyasada uygulanabilecek stratejik hedefler ışığında gerçekleştirilmelidir.

Örneğin bir firmanın rekabet gücü, teknik liderlik ve yeni ürün geliştirmeye dayanmaktaysa, firmanın performansı rakiplerine göreceli olarak bu alanlarda ölçülmelidir. Fakat, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firma kendini piyasada hizmet kalitesi ile marka farklılaşmasına gitmek istiyorsa ölçmesi gereken hizmet kalitesinin performansıdır. Bir firma ister üretim ister hizmet sektöründe faaliyet gösteriyor olsun, uygun performans ölçümlerini seçerken, diğer performans kriterlerine de zarar vermemeli ve dengeyi kurabilmelidir.

Firmalar muhasebe sistemlerini aynı muhasebe ilkelerine dayalı olarak kurarken ve performans göstergelerini seçerken birbirlerinden ayrılarak farklı performans ölçüm karmaları ortaya koyacaklardır. Sürekli hesaplanması ve takip edilmesi gereken kısa süreli performans ölçümleri vardır. Bu ölçüler şunlardır (Ahmad, 2002):

(a) Finansal performans göstergesi (iş performansı);

(b) Teknik performans göstergesi (üretkenlik ölçümü);

(c) Etkinlik göstergesi (insana katkı ölçüsü).

Sadece sonuçlara odaklanmak açık olarak faydadan çok zarar getirecektir. Metrikler kesindirler. Dolayısıyla faaliyetlerin, süreçlerin, vb. unsurların neden iyi veya kötü olduğunu açıklayamazlar. Kesin rakamlar, oranlar veya yüzdelere dayanılarak verilmiş olan kararlar uzun vadede işlerle zararlı olabilir.

Neely (1997) performans ölçüm sisteminin tasarımını ve performans kriterlerinin seçimine ilişkin metodolojinin geliştirilmesini ve test edilmesini açıklamıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre performans kriterleri firma hedeflerine uygun olarak seçilmelidir. Performans kriterleri benzer işler yapan rakip firmalarla karşılaştırma yapmaya elverişli olmalıdır. Her performans kriterinin nedeni açık olmalıdır. Veri toplama ve hesaplama metotları açıkça tanımlanmalıdır. Oransal performans kriterleri kesin rakamlara tercih edilmelidir. Performans kriterleri bir örgütsel birim tarafından kontrol edilmelidir. Kriterler; müşteriler, çalışanlar ve yöneticilerle yapılan müzakereler sonunda belirlenmelidir. Nesnel performans kriterleri öznel olanlara tercih edilmelidir (Neely ve diğerleri, 2000).

Tablo 2: Kalite, Esneklik, Zaman, Teslimat, Maliyet, Müşteri Tatmini Ve Finansmana İlişkin Performans Ölçüleri (Mola, 2004)

Kalite	Esneklik	Zaman	Teslimat	Maliyet	Müşteri Tatmini	Finansman
Kalite düzeyi Kalite maliyeti Üretim kalite performansı Uygunluk düzeyi Süreç kalitesi Ürün kalitesi Toplam kalite Ün Beklenen ürün ömrü Servis arama oranı Montaj hattı hatalı ürün oranı Montaj hattında işçi başına düşen tamirci Uygun kalite Satış sonrası servis Hedef değerlere uygunluk yüzdesi Tatmin olmuş müşteri yüzdesi Ortalama arıza süresi Tedarikçi kalitesi Algılanan kalite performansı	Miktar esnekliği Yayılma esnekliği Ürün esnekliği Makine esnekliği Üretim esnekliği Yeni ürün piyasaya sürme kabiliyeti Ürün spesifikasyonlarını değiştirme esnekliği Süreç esnekliği Toplam esneklik Ürün karması ve miktarı değişiminden etkilenmeyen esnekliğin, maliyetin ve teslimatın kapsamı Ürün karması ve miktarının değişimine fabrikanın karşılık verebilme hızı Ürün çevrim süresi Çevrim süresi Hazırlık süreleri	Siparişlere anında yanıt verme yüzdesi Kırtasiyecilik Çıktı süresi Çevrim süresi Hazırlık süresi Müşterinin fark edilmesinden ürünün teslimine kadar geçen süre Geçen toplam zamanda üretilen katma değer Karar çevrim süresi Karar beklerken kaybedilen süre Fikirden pazara geçen süre Taşımada uzaklık	Çizelgeye göre teslimat Teslimat süresi Hızlı teslimat Güvenilir teslimat Zamanında teslim oranı Teslimat hızı Geliştirme hızı Zamanında teslim gelişme oranı Üretim hattına teslimat süresi Çıktı/İstenen çıktı yüzdesindeki gelişme Yüzde satın alma süresindeki düşüş Garanti süresindeki geri dönüşlerin düşüş oranı	Üretkenlik Ürün maliyeti İşçi üretkenliği Toplam faktör üretkenliği Malzeme üretkenliği Sermaye üretkenliği Genel üretkenlik Makine üretkenliği Tekrar işleme Stok Hurda Kontrol Kalite maliyeti Dışsal rekabetçi maliyet durumu AR-GE harcamaları Tedarikçi giderleri durumu Göreceli işçilik maliyeti	Pazar payı Servis İmaj Rekabetçilik İcat Müşteri ile bütünleşme Teslimat güvenilirliği	Nakit akışı Pazar payı Genel giderlerdeki düşüş Stok performansı Maliyet kontrolü Satışlar Karlılık Etkinlik Ürün maliyetlerinde düşüş Yatırımın geri dönüş oranı Varlıkların geri dönüş oranı

2.6. Analitik Hiyerarşi Yöntemi

Analitik Hiyerarşi Yöntemi (AHY) karmaşık, yapısal olmayan ve bir çok kriter içeren kararların alınmasında yardımcı olan bir karar destek aracıdır. Bireylerin veya grupların varsayımlarda bulunarak fikirlerini belirlemelerine ve problemlerini çözmelerine olanak sağlayan esnek bir modeldir. Karar alma süreci sırasında problemin yapısallaştırılması deneyim ve bilgiye; çözüm için karar verilmesi ise mantığa ve yine deneyime dayanır (Sarkis, 2003).

AHY üzerine önceden yapılan çalışmalar AHY'nin çok geniş bir kullanım alanına sahip olduğunu ve bazı matematiksel modellerle ilişkilendirilerek performans ölçümlerinde kullanıldığını göstermiştir. Ayrıca karmaşık ve zor problemlerin çözümlerinde de kullanışlı bir metodolojidir(Mola, 2004).

Expert Choice (EC), AHY uygulamalarında kullanılan bir yazılımdır. AHY uygulamalarını kolaylaştırarak kullanım alanının genişlemesini sağlamıştır. Kullanıcı programda karar ağacını oluşturarak, problemin hiyerarşik yapısını oluşturur. Daha sonra kriterler arasındaki ikili karşılaştırmalar yapılır; yazılım otomatik olarak değerlendirmeyi yaparak uygun çözüme ulaştırır.

Bu çalışmada gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firma ele alınmış, firmanın üretim yapısı göz önünde bulundurularak uygun performans kriterleri ortaya konulmuş ve bu kriterlerin göreceli önemleri Expert Choice kullanılarak belirlenmiştir.

3. YÖNTEM

Nisan 2006'da firmanın operasyon müdürleri ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Öncelikle üç müdürden literatür taramasından elde edilen performans kriterleri arasıdan üretim sürecine uygun performans kriterlerini seçmeleri istenmiştir. Operasyon müdürleri ana kriterler olarak; envanter, ürün, ham madde ve operasyonları belirlemişlerdir.

Rekabet gücünün dayandığı öncelikli kriterler belirlendikten sonra her ana kritere ilişkin alt kriterler ve kriterler arasındaki hiyerarşi belirlenmiştir.

Çalışmanın temel amacı performans kriterleri arasındaki göreli önemlerin ortaya konulmasıdır. Bu nedenle, öncelikle ana kriterler ve alt kriterler arasında matrisler oluşturulmuştur. Müdürler deneyimlerine dayanarak kriterler arasındaki göreli önemleri belirlemişlerdir.

Diğer adımda müdürlerin uygun gördükleri değerlerin aritmetik ortalamaları alınmıştır. Expert Choice kullanılarak gerekli hesaplamalar yapıldıktan sonra elde edilen sonuçlar müdürlere geri gönderilmiş ve sonuçları değerlendirmeleri istenmiştir.

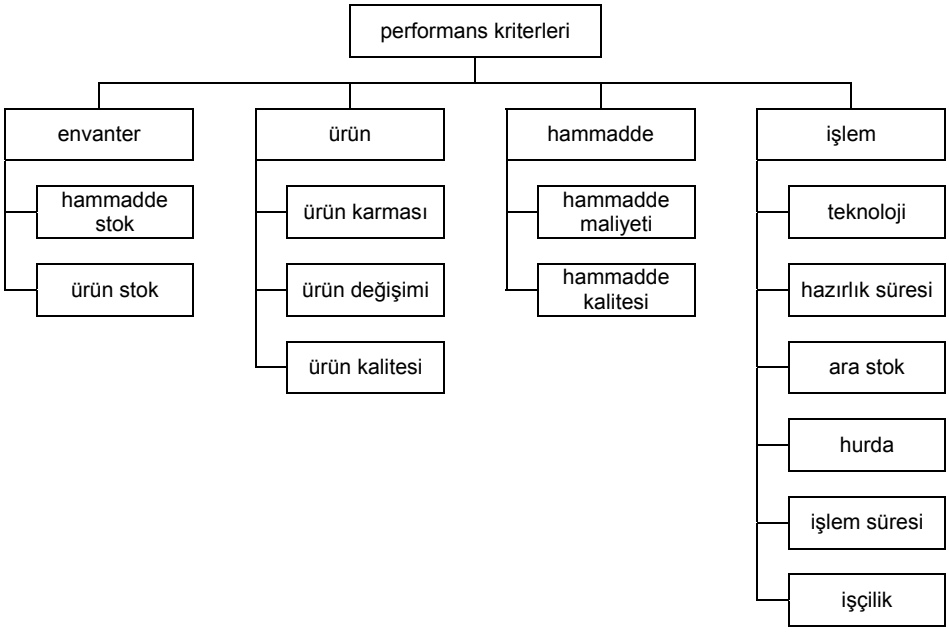
4. BİR GIDA İŞLETMESİNDE ÜRETİM PERFORMANSI KRİTERLERİNİN BELİRLENMESİ

Bu çalışmanın amacı gıda üretimi yapan bir firmada üretim hattının performans kriterlerinin, belirlenmesi ve bu kriterlerin önem derecelerinin ortaya konulmasıdır. Çalışmada günümüze kadar yapılmış olan çalışmalardan farklı olarak akış tipi üretimle başlayan ve paketleme departmanında kesikli üretim tipine dönen karma bir sistem incelenmiş ve kesikli üretim yapan sistemlerle arasındaki fark araştırılmıştır.

Her ne kadar yeni yaklaşımlar envanterden olabildiğince kurtulmaya ve ortadan kaldırmaya çalışsa da, üretim sisteminde mevsimsel üretim yapılmasından dolayı envanter kaçınılmaz olmaktadır. Salçanın ana girdisi domatestir ve diğer girdiler de kolaylıkla sağlanabilmektedir. Salça üretimi ancak gerekli hammaddelerin hasadından sonra gerçekleştirilebilir. Sistem üretim için bir yılda sadece iki ay süre ile kullanılmaktadır. Firma daha sonra bu sürede üretmiş olduğu ürünleri yıl boyunca satmaktadır. Bu nedenler de firmanın elinde hem hammadde ve hem ürün stoku bulundurması gerekmektedir. Bu nedenle envanter kritik öneme sahiptir.

Firma bu iki aylık üretim için tüm yıllık talebi karşılamaya yetecek kadar domates depolamalıdır. Ayrıca firmanın yıllık talebi karşılayacak kadar şişelenmiş salça da depolaması gerekmektedir. Bilindiği gibi salçaların bir son kullanım tarihi vardır ve gereğinden fazla piyasaya sürülmüş ürün geriye tedarik ve ihmal maliyetlerine neden olmaktadır.

Firma aynı üretim hattında çeşitli ürünler üretmektedir ve bu nedenle ürün karması ve ürün değişimi önemlidir. Firma tüm ürünleri gerekli meyve ve sebzelerin hasadından sonra gerçekleştirmek durumundadır. Firma bu nedenle mevsimsel olarak ürün sıralamasını değiştirmek zorunda olup bu sıralama ürünlerin kalitesini etkilemektedir. Kalite standartlarının tutturulabilmesi için sistemin yeni ürün için hazırlanması süreci önemlidir.



Şekil 1: Kriterler Arası Hiyerarşi

Teknoloji yoğun üretimlerin aksine, bu sistemin ürünlerinin kalitesi ve maliyetleri, hammaddenin kalitesi ve maliyetine bağlıdır.

Son ana performans kriteri olarak operasyonlar belirlenmiştir. Operasyon kriter altı alt kritere sahiptir. Bu kriterler teknoloji, hazırlık süresi, ara stok, hurda, operasyon süresi ve işçiliktir(Bakınız Şekil 1).



Şekil 2: Performans Kriterlerinin Aldığı Değerler

Öncelikle ana kriterlerin görece önemleri belirlenmiştir. Şekil 2 göreceli önemlerin normalizasyonundan sonra her bir kriterin aldığı değeri göstermektedir.

Şekil 2'den de anlaşılabileceği gibi ürün ve operasyon kriterleri eşit öneme sahip görülürken; bu iki kriter hammadde ve envanterden daha önemlidirler. Bunun nedeni müdürlerin ürün ve operasyona ilişkin alt kriterlere daha kolay etki edebilmeleri olabilir.

4. 1. Envanter Kriterine İlişkin Alt Kriterlerin Karşılaştırılması

Ürün stokları daha uzun vadeli planlanmak durumunda olduğundan hammadde stoklarından üç kat daha önemli bulunmuştur (Bakınız Şekil 3). Ürün stoklarının fazlası tersine lojistik ve imha gerektirmektedir. Bu faaliyetlerin her ikisi de değer katmayan yüksek maliyetli faaliyetlerdir.

Hammadde stokunun da fazla olma durumu olabilir; fakat hammadde çürüyebilir. Çürüyen hammaddenin imhası fazla ürünün imhasından daha kolay ve masrafsızdır. Ürün fazlası üretim, paketleme, nakliye gibi katma değer yaratan faaliyetlerden geçtiğinden fırsat maliyeti daha yüksektir.



Şekil 3: Envanter Kriterine İlişkin Alt Kriterlerin Aldığı Değerler

4.2. Ürün Kriterine İlişkin Alt Kriterlerin Karşılaştırılması

Daha önce de belirtildiği gibi ürün değişimi mevsimsel değişimlerden dolayı üretim sisteminin yeni ürün karmasına uyarlanmasıdır. Bu nedenle diğer kriterlerdeki başarı, ürün değişimi kriterindeki başarı ile yakından ilişkilidir. Etkili bir ürün değişim süreci, ürün karmasının ihtiyaçlarını karşılar; kalite standartlarına erişilmesini sağlar.

Ürün kriteri altındaki ikinci önemli alt kriter, ürün kalitesidir (Bakınız Şekil 4). Firmanın faaliyet gösterdiği sektörde kalite konusunda bir rekabet söz konusudur. Ürün farklılaşmasını rekabete olan etkisi kalitenin etkisi kadar yüksek değildir. Salça ve benzeri ürünler yemeklerde malzeme olarak kullanıldığı, sofralara doğrudan servis yapılmadığından; tüketiciler istedikleri lezzet çeşitlenmesini kendileri sağlayabilmektedirler. Bu nedenle de kaliteye ürün çeşitlerinden daha fazla önem verilmektedir.



Şekil 4: Ürün Kriterine İlişkin Alt Kriterlerin Aldığı Değerler

4.3. Hammaddeye İlişkin Alt Kriterlerin Karşılaştırılması

Hammaddede kalite kriteri maliyet kriterine göre iki kat daha önemli bulunmuştur (Bakınız Şekil 5). Firmanın pazarlık gücünün tedarikçilerinden fazla olması nedeniyle öncelik kaliteye verilmektedir.



Şekil 5: Hammadde Kriterine İlişkin Alt Kriterlerin Aldığı Değerler

4.4. Operasyona İlişkin Alt Kriterlerin Karşılaştırılması

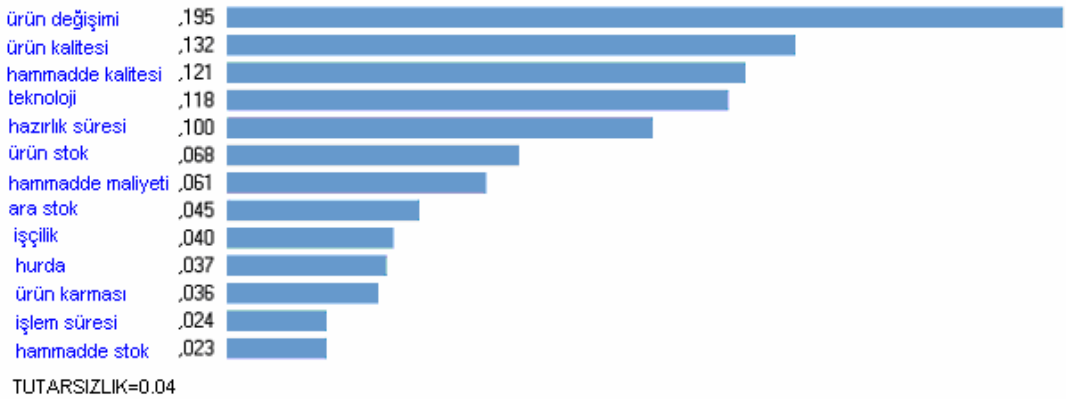
Operasyon kriterinin altında teknoloji, hazırlık süresi, ara stok, hurda, işçilik ve işlem süresi olmak üzere altı alt kriter bulunmaktadır.

Teknoloji kriteri diğer kriterlere göre daha önemli bulunmuştur; çünkü, diğer tüm kriterler kullanılan teknolojiden etkilenmektedir. Operasyon kriterinin alt kriterlerine bakıldığında tüm kriterlerin birbirlerine bağımlı olduğu görülmektedir. Bu kriterlerin diğerleri üzerine olan etkileri de göreceli önemlerini vermiştir (Bakınız Şekil 6). Her ne kadar akış tipi üretim gerçekleştirilse de, üretilen salçaların, değişik boyutlardaki kaplarla piyasaya sunuluyor oluşu, paketleme departmanında kesikli üretime geçilmeyi gerektirir. Bu nedenle teknoloji, hazırlık süresi ve ara stok miktarı en önemli üç kriter olarak ortaya çıkmaktadır.



Şekil 6: Operasyon Kriterine İlişkin Alt Kriterlerin Aldığı Değerler

Aşağıdaki Şekil 7 ‘de genel değerler toplu halde görülmektedir.



Şekil 7: Genel Değerler

5. SONUÇ

Çalışmanın sonuçlarının da gösterdiği gibi gıda sektöründe faaliyet göstermekte olan bu firma, operasyonlarını diğer sektörlerdeki faaliyet gösteren firmalardan daha farklı şekilde izlemekte ve farklı performans kriterleri kullanmaktadır. Ürün için yüksek teknoloji ürünlerinde olduğu gibi karmaşık süreçler, mühendislik çalışmaları ve tasarım gerekmediğinden yöneticiler; esneklik, müşteri tatmini ve buluşlar yerine kalite, maliyetler ve envanter üzerine yoğunlaşmıştır.

Kriterlerin göreli olarak karşılaştırılması, sektörün yapısıyla yakından ilişkilidir. Sektörde rekabet olmasına rağmen, ürün farklılaşması az ve kar marjları düşüktür. Envanter seviyesi müşteri taleplerini karşılayacak seviye tutmak, kabul edilen düzeyde kalite sağlamak, maliyetleri olabildiğince düşürmek; esneklik, yenilik gibi kriterlerden önce gelmektedir. Yöneticilerin yaptıkları değerlendirmeler de bu noktayı işaret etmektedir.

Tüm bu sonuçlar; performans değerlendirme sistemlerinin, seçilmiş olan performans kriterlerinin ve ölçüm tekniklerinin üretim sistemine uygun olması gerektiğini anlatan yazın ile uyuşmaktadır. Tüm sistemler için genel geçer performans kriterleri belirlemek mümkün değildir; her sistem için kriterler ve standartlar, sistem göz önünde bulundurularak hazırlanmalı ve değişen koşullara uyarlanmalıdır.

6. ÇALIŞMADAKİ KISITLAR VE GELECEĞE YÖNELİK ÖNERİLER

Bu çalışmada AHYden kaynaklar bazı kısıtlarla karşılaşılmıştır. Öncelikle AHY öznel bir yaklaşımdır ve sonuçlar yöneticilerin algıları ve analitik değerlendirme kabiliyetlerinin sonucudur. Bu nedenle üç yöneticiden göreceli önemler tablosunu doldurması istenmiş ve aritmetik ortalamalar alınarak bu engel aşılmaya çalışılmıştır.

Çalışma esnasında açık kalan noktalarda yazına başvurulmuştur. Fakat akış tipi üretim için yapılan çalışmalar yazında da kısıtlıdır. Bu çalışma ile yazında üzerine gidilmesi gereken bir açık ortaya konulmuştur.

Daha önce de belirtildiği gibi değişik üretim sistemlerine uygun performans kriterlerinin sınıflandırılmasına yönelik çalışmalar azdır. Bu nedenle, gelecekte yapılacak olan çalışmalarda üretim sistemine uygun performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması, kriterlerin belirlenmesi ve ölçümlerin yapılması yönelik çalışılmalıdır. Ayrıca, kriterleri geleneksel ve geleneksel olmayan kriterler olarak ayırmak yerine, her iki sınıfın birlikte ve daha etkin kullanılabileceği sistemler önerilmelidir.

TEŞEKKÜRLER

Bu bildiriyi okuyarak değerli eleştirilerde bulunan ve çalışmanın iyileştirmesine katkıda bulunan Prof. Dr. Demet Bayraktar 'a teşekkür ederiz.

KAYNAKLAR

AHMAD M. M. ve DHAF N., "Establishing and improving manufacturing performance measures", *Robotics and Computer Integrated Manufacturing* , Cilt 8, s. 171–176, 2002.

AHMED S., HASSAN M.H. ve FEN Y. H., "Performance measurement and evaluation in an innovative modern manufacturing system", *Journal of Applied Sciences*, Cilt 5, Sayı 2, s. 385-401, 2005.

BOND T. C., "The role of performance measurement in continuous improvement", International Journal of Operations & Production Management**,** *Cilt 19, Sayı 12; s. 1318, 1999.*

FLAPPER S. D. P., FORTUIN L., Stoop P. P. M., "Towards Consistent Performance Management Systems", *International Journal of Operations&Production,* Cilt 16, sayı 7, s. 27, 1996.

GHALAYINI A. M., NOBLE J. S. ve CROWE T. J., "An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness", *International Journal of Production Economics,* Cilt 48, s. 207-225, 1997.

GROOVER M. P., Automation, production systems, and computer-integrated manufacturing. Second Edition, Prentice Hall, NJ, 2001.

LOCKAMY A., "Quality-focused performance measurement systems: a normative model**",** *International Journal of Operations & Production Management,* Cilt18, Sayı 8, s.740., 1998.

MOLA K. M. G., "A methodology to measure the performance of manufacturing systems", *A dissertation presented to the Faculty of the Departmant of Industrial Engineering University of Houston*, Ağustos 2004.

NEELY A., BOURNE M. ve KENNERLEY M., "Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach", *International Journal of Operations & Production Management,* Cilt 20, Sayı 10, s. 1119-1145, 2000.

NEELLY A.,RICHARD H.,MILLS J.,PLATTS K. ve BOURNE M.," Designing performance measures: a structured approach", *International Journal of Operations&Production,* Cilt 17, Sayı 11, s.1131, 1997.

SARKIS J., "Quantitative models for performance measurement systems—alternate considerations", *International Journal of Production Economics*, Cilt 86 , s. 81–90, 2003.

TANGEN S., "An overview of frequently used performance measures", *Work Study,* Cilt 52, Sayı 7, s. 347-354, 2003.

WHITE G.P., "A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing", *International Journal of Operations & Production Management,* Cilt 16, Sayı 3, s. 42, 1996.

12
Verimlilik

HATA TÜRÜ VE ETKİLERİ ANALİZİ(HTEA) VE ORTA ÖLÇEKLİ BİR İŞLETMEDE UYGULANMASI

Ali ACILAR
Dumlupınar Üniversitesi
Gözde ÖZCAN
Dumlupınar Üniversitesi

ÖZET

Hata Türü ve Etkileri Analizi(HTEA), işletmenin ürettiği ürünün tasarım, üretim süreci veya ürünü serviste oluşan ve/veya oluşabilecek hatalarının değerlendirmesini sağlamaktadır. Gerekli olan düzeltici faaliyetlerin yapılmasını, hatalı ürünlerin piyasaya sürülmesini engellemeye yarayan ileri kalite geliştirme tekniklerinden birisidir. HTEA'da düzeltici faaliyetlerin sıralanabilmesi için bir Risk Öncelik Göstergesi (RÖG) belirlenirken şiddet ölçüsü ile birlikte olasılık ve tespit edilebilirlik ölçüleri kullanılır.

KOBİ'lerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri için ürünlerindeki hata oranını en aza indirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle HTEA, KOBİ'lerin ürün hatalarını önleme ve kalite arttırmaları için kullanılabileceği önemli bir tekniktir.

Bu çalışmada Bilecik ilinde üretim faaliyeti gösteren bir KOBİ'de yapılan HTEA çalışması ele alınacaktır.

Anahtar Kelimeler: Hata Türü ve Etkileri Analizi(HTEA), Risk Öncelik Göstergesi(RÖG), HTEA Uygulaması

1. GİRİŞ

KOBİ'lerin gittikçe zorlaşan rekabet şartları içerisinde hayatta kalmaları, müşteri memnuniyetini sağlamalarına bağlıdır. İşletmenin ürün ve hizmetlerinden memnun kalmayan müşteri, kolaylıkla diğer bir firmaya geçebilmektedir. Dolayısıyla bu şartlarda güvenilir, dayanıklı ve kaliteli ürünlerin üretilmesi, işletmelerin öncelikli hedefi haline gelmiştir(Yörür, 2005:1).

İşletmelerde kalite yönetimi için kullanılan yöntemlerden birisi de HTEAdır. HTEA, üretilen ürün üzerinde tasarım, üretim süreci veya ürünü serviste oluşan ve/veya oluşabilecek hatalarının sistemli olarak analizinin yapılmasıdır. Bu amaçla yapılacak olan HTEA için hata türleri araştırılarak etkileri ortaya konmaya çalışılır. Bu şekilde ürün müşterisine ulaşmadan olabilecek hataların önüne geçilmeye çalışılır.

Bu çalışmada, Hata Türü ve Etkileri Analizi ele alınarak, Bilecik ilinde bulunan bir KOBİ'de yapılan HTEA çalışması açıklanmıştır.

2. HATA TÜRÜ VE ETKİLERİ ANALİZİ

Hata Türü ve Etkileri Analizi(HTEA), işletmedeki sistem, tasarım, proses veya servislerdeki olası hata türlerini, hata nedenlerini ve müşteri üzerinde meydana getirebileceği etkilerini değerlendiren ve tespit edilen olası hataların risk seviyesini ortaya koyan bir kalite geliştirme tekniğidir.

HTEA ilk olarak ABD ordusunda uçuş kontrol sistemlerinin geliştirilmesinde kullanılmıştır. Bu amaçla 1949 yılında "Hata Türleri, Etkileri ve Kritiği Analiz Etmek İçin Prosedürler" yayınlanmış, sistem ve ekipman arızalarının etkilerini belirleyecek güvenilirlik analiz tekniği olarak geliştirilmiştir. 1960'lardan sonra da ABD havacılık sanayinde sistemli olarak kullanılmıştır. İşletmelerde HTEA'nın kullanılmaya başlanılması ilk olarak Ford tarafından otomobil sektöründe olmuştur(Baykasoğlu ve diğerleri, 2003). Günümüzde halen kalite yönetimi için kullanılan bir tekniktir.

HTEA çalışmalarının amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir(Yılmaz,2000):

- Ürün ve proseste oluşabilecek olası hataları önceden belirleyerek bu hataların oluşmalarını engellemek,
- Ürünün müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşıladığından emin olmak için, planlanan üretim ve montaj prosesleriyle ilişkili olarak tasarım karakteristiklerini analiz etmek,
- Potansiyel hata türleri belirlendiği zaman, onları ortadan kaldırmak için gereken düzeltici önlemelri almak ve sürekli bir şekilde bu hataların oluşma potansiyellerini azaltmak,
- Üretim ve montaj prosesi için sistemin dayandığı neden ve ilkelerin dokümantasyonlarını hazırlamak,
- Proses geliştirilmesinde mühendislerin düşüncelerini özetlemek.

HTEA ile hatalar incelenirken üç etken göz önünde bulundurulur. Bunlar:

- Hatanın ortaya çıkma durumu (frekans)
- Hatanın etkisi (ağırlığı)
- Hatanın tespiti (saptama)

Bu etkenler kullanılarak ilgili hataya ait Risk Öncelik Göstergesi (RÖG) hesaplanır. RÖG 1 ile 1000 arasında değişen bir kritiklik göstergesidir. Bu sayı hesaplanarak, öncelikle ele alınması gereken hata kaynaklan belirlenir ve düzeltici faaliyetler bu sıraya göre gerçekleştirilir. Amaç, RÖG'ü l'e doğru çekmek için çeşitli önleyici faaliyetler geliştirmektir(Baysal ve diğerleri, 1999).

Eğer kurallarına uygun olarak yapılırsa HTEA, tasarım ve proses risklerini sayısal hale getirerek, yüksek hata risklerinin kolaylıkla tespit edilmesine olanak sağlar. Ayrıca başka tekniklerle belirlenemeyen hata riskleri, HTEA ile tespit edilebilir. Böylelikle işletme, potansiyel hatalara karşı önceden koruyucu ve önleyici tedbir alabilir. Bu şekilde, ürün/servis kalitesi ve üretim emniyeti artacağı gibi maliyetlerde de azalma sağlayabilir(Reid, 2005).

2.1. HATA TÜRÜ VE ETKİLERİ ANALİZİ ÇEŞİTLERİ

Hata Türü ve Etkileri Analizi tekniği, genellikle dört çeşit olarak ele alınır(Yılmaz B. S., 2000, Baykasoğlu ve diğerleri, 2003). Bunlar;

- Sistem HTEA:Tasarım ve kavramların ön aşamasında sistem ve alt sistemleri analiz ederek, sistem eksiklerinden doğan sistem fonksiyonları arasında potansiyel hata türlerini bulmaya odaklanan bir yöntemdir.
- Tasarım HTEA: Üretim gerçekleşmeden tasarım aşamasında hataların tanımlanması ve düzeltici faaliyetlerin uygulanmasını sağlayan bir yöntemdir.
- Proses HTEA: Üretim ve montaj aşamasında doğabilecek çeşitli hataları ortadan kaldırmak amacıyla kullanılır
- Servis HTEA:Servis henüz müşteriye ulaşmadan, servisin analiz edilmesine yardımcı olan bir yöntemdir.

2.2. HTEA UYGULAMA SÜRECİ

HTEA uygulama süreci üç aşamadan oluşmaktadır:

- Hazırlık aşaması,
- Sistemin analizi,

- Analiz sonuçlarını değerlendirme

Hazırlık aşamasında, HTEA yöntemi uygulanacak ürün veya sistem tanımlanarak uygulamanın nedenleri belirlenir. Daha sonra bir çalışma ekibi kurularak ekipte çalışacak kişilerin yapacakları işler tespit edilir.

Analiz aşamasında, olası hata türleri, olası hata nedenleri, olası hata etkileri ve mevcut hata saptama teknikleri belirlenir. Bu aşamada ürün veya sistemin bütün hataların incelenmesi için fikirler üretilir.

Değerlendirme aşamasında ise olası hataların kritiklik durumlarına göre sıralama yapılır. Bu aşama kritiklik analizi olarak da adlandırılmaktadır. Kritikliği belirleyen ölçüt, Risk Öncelik Göstergesi(RÖG)dir. RÖG değerleri, risk faktörlerinin olasılık değerleri kullanılarak hesaplanır. RÖG değerleri yardımıyla hatalar kritik olmaları yönünden karşılaştırılır ve sıralanır. Bu aşamada meydana gelme, şiddet ve tespit edilebilirlik (keşfedilebilirlik) göstergelerinden yararlanılır(Yörür, 2005: 16,17,20).

Meydana gelme, ürünün ömründe hataya sebep olacak bir nedenin meydana gelme olasılığıdır. Hatanın ortaya çıkma sıklığını gösterir ve potensiyel her hata türünün gerçekleşme olasılığı ile ilgilidir(Yörür, 2005: 20). Olası hata türleri, bu hataların etkileri ve olası nedenlerinin değerlendirilmesinden sonra sebep olasılığı belirlemeye çalışılır. Hata türünün hangi sıklıkla oluşabileceği hesaplanarak, bu olasılık 1 ile 10 arasında derecelendirilir(Baykasoğlu ve diğerleri, 2003). Tablo 1'de proses HTEA'nın meydana gelme değerleri olasılık değerlendirme tablosu olarak verilmiştir.

Tablo 1. Olasılık Değerlendirme Tablosu

Hata Olasılığı	**Olası Hata Oranları**	**Derece**
Hemen hemen kesin	≥1/2	10
Çok yüksek	1/3	9
Yüksek	1/8	8
	1/20	7
Orta	1/80	6
	1/400	5
	1/2000	4
Düşük	1/15000	3
Çok düşük	1/150000	2
Hemen hemen olanaksız	≤1/1500000	1

Kaynak: (Baykasoğlu ve diğerleri, 2003)

Hatanın şiddeti, ürün müştetisine yansıyan hata sonuçlarının düzeyidir(Yörür, 2005: 21). Hatanın şiddetinin değerlendirilmesi için olası hata türünün müşteriye olan etkisinin önemi göz önüne alınır. Müşteri, son tüketici olabileceği gibi bir sonraki operasyon da olabilir. Analizi yapılan hatanın müşteriye olan etkisi 1 ile 10 arasına derecelendirilir(Baykasoğlu ve diğerleri, 2003). Tablo 2'de proses HTEA için şiddet değerlendirmesi gösterilmektedir.

Tablo 2. Şiddet Değerlendirme Tablosu

Etki	Kriter	Derece
Tehlikeli	Emniyetle ilgili arıza, yasalarla uyumsuz bir arıza. Hata herhangi bir ikaz olmadan meydana gelir.	10
Ciddi	Emniyetle ilgili arıza, yasalarla uyumsuz bir arıza. Hata bir ikazla meydana gelir.	9
Çok Büyük	Üretimin tümü hurdaya ayrılabilir. Ürün kullanılmaz hale gelip temel fonksiyonlarını kaybeder. Müşteri büyük hoşnutsuzluk duyar.	8
Büyük	Ürün/proses üzerinde büyük etki. Ürün kullanılamaz. Üretimin ayıklanması ve bir bölümünün hurdaya ayrılması gerekir. Müşteri hoşnutsuzluk duyar.	7
Önemli	Parçanın yeniden işlenmesi/onarılmasına neden olur. Ürün performansının derecesi düşmüştür. Ürün çalışmaktadır fakat kolaylık/rahatlık sağlayan bazı parçalar çalışmaz. Müşteri hoşnutsuzluk duyar.	6
Orta	Ürün performansı veya proses üzerinde orta şiddette etki. Müşteri ürünün kullanımında bazı rahatsızlıklar duyar. Kolaylık/rahatlık sağlayan bazı parçalar düşük performansla çalışır.	5
Küçük	Ürün performansı veya proses üzerinde küçük şiddette etki. Hata, müşteri tarafından fark edilir ve ürün kullanımda bazı rahatsızlıklar yaşanır.	4
Önemsiz	Ürün performansı veya proses üzerinde çok önemsiz etki. Hata, müşteriler tarafından fark edilmez.	3
Çok Önemsiz	Ürün performansı veya proses üzerinde çok önemsiz etki. Hata, müşteriler tarafından fark edilmez.	2
Etkisi Yok	Ürün performansı veya proses üzerinde hiçbir etkisi yok.	1

Kaynak: (Baykasoğlu ve diğerleri, 2003)

Tespit edilebilirlik, ürün veya parşanın üretim veya montaj hattını terk etmeden önce hataların tespit edilme olasılığıdır. Bu değerlendirme için de 1 ile 10 arasında derecelendirme uygulanır. Tablo 3'de proses HTEA için tespit edilebilirlik değerleri verilmiştir.

Tablo 3. Tespit Edilebilirlik Derecelendirilme Tablosu

Tespit Etme	Kriter	Derece
İmkansız	Tespit etme imkanı yok	10
Çok zor	Kontrollerin hata türünü belirlemesi çok zor	9
Zor	Kontrollerin hata türünü belirlemesi zor	8
Çok az	Kontrollerin hata türünü belirlemesi çok azdır	7
Az	Kontrollerin hata türünü belirlemesi azdır	6
Orta	Kontrollerin hata türünü belirlemesi ortadır	5
Ortanın üstü	Kontrollerin hata türünü belirlemesi ortanın üstündedir	4
Yüksek	Kontrollerin hata türünü belirlemesi yüksek	3
Çok yüsek	Kontrollerin hata türünü belirlemesi çok yüksek	2
Hemen hemen kesin	Kontrollerin hata türünü belirlemesi hemen hemen kesin	1

Kaynak: (Baykasoğlu ve diğerleri, 2003)

3. HTEA'NIN BİR KOBİ İŞLETMESİNDE UYGULANMASI

3.1. UYGULAMA YAPILAN FİRMANIN TANITILMASI

Uygulama yapılan firma, 1976 yılında kurulmuş olup, Bilecik 1. Organize Sanayi Bölgesinde 6500metrekare kapalı ve 3.500metrekare açık alanda vinç üretimi yapmaktadır. Çalışmamız esnasında 85 işçi ile faaliyet gösteren firma, ISO 9001 belgesine sahip olup, bugüne kadar 500 kg. kapasiteden 120 tona kadar çeşitli tiplerde 8.000 adeti aşkın vinç üretimi gerçekleştirmiştir. Firma sektörünün önde gelen işletmelerinden olup, ihracat da yapmaktadır.

3.2. UYGULAMA

Firma'da HTEA çalışması yapılmasına karar verildikten sonra, kalite kontrol müdürü ve bakım müdürü ile bir görüşme yapılarak, yapılacak olan çalışma ile ilgili bilgi verilmiştir. Çalışmanın teorik kısmı izah edilmiş ve hem hatalarla ilgili olarak yapılacak olan çalışmanın daha kolay anlaşılması hem de çalışmanın neticesinde ne tür sonuçlar elde edilebileceğinin izahı için daha önce yapılmış olan örnek çalışmalar incelenmiştir. Çalışma kapsamındaki işletme için ilk etapta proses HTEA yapılması uygun görülmüştür.

Çalışma için, işletmenin atölyesinde bulunan GK-12 Gazaltı Kaynak Makinesi HTEA kapsamına alınmıştır. Bunun nedeni, bu makinenin firmada bulunan diğer makinelerden daha çok arıza çıkarması ve bu durumun üretimin aksamasına sebep olmasıdır.

Gazaltı kaynak makinesi, torç, tel sürme ünitesi, su ünitesi, gaz ünitesi ve ana gövde olmak üzere 5 bölümden oluşmaktadır. 2005 yılı içinde makinenin bu bölümlerinde oluşan arızalarla ilgili bilgiler ve dökümanlar analiz için bakım müdürü tarafından çıkarılmıştır. Gazaltı kaynak makinesindeki arızaların kontrol altına alınması amacıyla pareto analizi uygulanarak makinenin hangi bölümlerinde yoğunlaşılması gerekildiğine karar verilmiştir. Şekil 1'de 2005 yılı içinde makinenin bu bölümlerinde oluşan arızalar üzerinde yapılan pareto analizi verilmiştir.

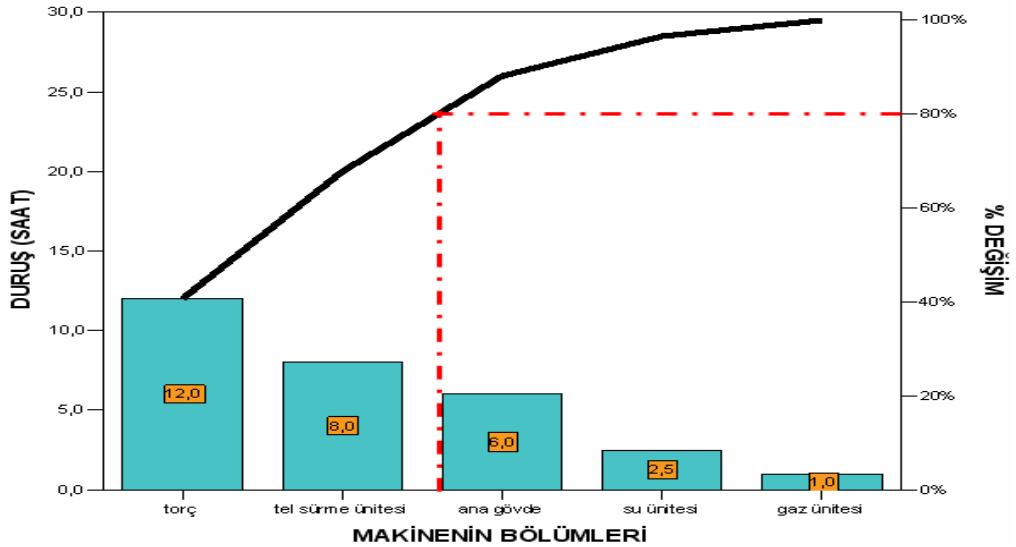
Gazaltı kaynak makinesinin bölümlerinde meydana gelen hatalar üzerinde yapılan Pareto analizi sonucunda, hataların %80'inin problemlerin %20'sinden kaynaklandığı ilkesine dayanarak en önemli hataların torç bölümünden ve tel sürme ünitesinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Buna göre iyileştirme faaliyetlerine bu iki bölüm üzerinde başlanması ve bu bölümlerdeki hatalar üzerinde HTEA çalışması uygun görülmüştür.

Bakım müdürü ile tekrar toplantı yapılarak, gazaltı kaynak makinesinin bölümlerinde meydana gelen hataların proses üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ve hataya nelerin sebep olabileceği tartışılmıştır. Elde edilen bilgilerle HTEA formu oluşturulmuş ve hatalar bu forma işlenmiştir. Hataların etkileri, muhtemel sebepleri ve bu hataların tespiti için mevcut durumda ne gibi kontrollerin olduğu tartışılarak HTEA formu doldurulmuştur(Bkz. Tablo 4).

Tablo 4. Proses HTEA Formu

Makine Adı	Proses	Olası Hata Modu	Hatanın Olası Etkisi / Etkileri	Hatanın Olası Sebepleri	Mevcut Şartlar					Önerilen Önlemler	Sonuçlandırma				
					Mevcut Kontroller	Oluşum	Derece	Tespit	RÖG		Alınan Önlemler	Oluşum	Derece	Tespit	RÖG
GK-12 GAZALTI KAYNAK MAKİNESİ	Torç	Torç aşırı ısnıyor.	Üretimin aksamasına sebep oluyor.	Devirdaim hattında bulunan filtre tortu yapmıştır.	Görsel operatör kontrolü	7	7	6	294	Hatta bulunan filtre yenisiyle değiştirilmeli.					
		Makine değerleri normal olmasına rağmen kaynak yapılamıyor.	Üretimin aksamasına sebep oluyor.	Torç akım kablosu içinden kopmuş	Görsel operatör kontrolü	6	7	6	252	Torç akım kablosu değiştirilmeli ve operatör kablonun kullanımı konusunda uyarılmalı.					
		Torç su damlatıyor.	Üretimin aksamasına sebep oluyor.	Su filtresi tıkanmış.	Görsel operatör kontrolü	4	5	7	140	Tıkanan su filtresi sökülüp direk bağlanmalı ve torç hortum bağlantı yerine yeni kelepçe takılmalı					
		Kaynak köpürüyor.	Yeniden işleme maliyetlerinde artış.	Torç spirali tozdan dolmuş.	Görsel operatör kontrolü	4	5	7	140	Torç spirali değiştirlmeli.					
	Tel Sürme Ünitesi	Dengesiz kaynak yapıyor.	Yeniden işleme Maliyetlerinde artış.	Tel sürme ünitesinde bulunan elektronik kart hata veriyor.	Görsel operatör kontrolü	6	6	7	252	Elektronik kart yenisiyle değiştirlmeli.					
		Tel kesik kesik geliyor.	Üretimin aksamasına sebep oluyor.	Tel sürme makaraları kanalı aşınmış.	Görsel operatör kontrolü	4	6	7	168	Tel sürme makaraları değiştirilmeli.					

Şekil 1. GK-12 Gazaltı Kaynak Makinesinde 2005 Yılı İçerisinde Oluşan Arızalar



Tespit edilen her hata için Tablo 1, 2 ve 3'de verilen oluşum, şiddet ve tespit edilebilirlik derecelendirme değerleri hesaplanmış ve bu değerlerin çarpımlarıyla Risk Öncelik Göstergesi (RÖG) değerleri belirlenmiştir. Her hata için önerilen düzeltici ve önleyici faaliyetlerin neler olabileceği de tartışılarak HTEA formuna işlenmiştir(Bkz. Tablo 4).

4. SONUÇLAR

Hata Tespit ve Etkileri Analizi(HTEA), üretilen ürün üzerinde tasarım, üretim süreci veya ürünü serviste oluşan ve/veya oluşabilecek hatalarının sistemli olarak analizinin yapıldığı firmaların ürün hatalarını önleme ve kalite arttırmaları için kullanılabileceği önemli bir tekniktir.

Bu çalışmada Hata Tespit ve Etkileri Analizi ele alınmış ve Bilecik ilinde üretim faaliyetinde bulunan bir KOBİ işletmesinde Hata Tespit ve Etkileri Analizi çalışması yapılmıştır. HTEA çalışmasına katılan firma çalışanlarının yapılan çalışmayı benimseyerek ve faydasına inanarak gerekli dökümanları sağlaması ve görüşleri ile çalışmaya katılması HTEA çalışmasının başarısı için çok önemlidir. Bunun için HTEA uygulamasına katılacak olan firma çalışanları, HTEA ile ilgili bilgilendirilmeli ve önceden yapılan örnek çalışmalar sunulmalıdır. Çalışmada bu konuda firma çalışanları yardımcı olmuş ve gereken dökümanları sağlamışlardır. HTEA çalışması esnasında firmanın tutmuş olduğu arıza, tamir ve bakım kayıtlarının da çok faydalı ve önemli olduğu görülmüştür.

Firma yetkilileri ile yapılan görüşmeler sonucu hataların giderilmesi veya minimum seviyede tekrarının sağlanması için yapılan öneriler, Tablo 4'de HTEA Formunda sunulmuştur. Vinç üretimi için kaynak makinelerinin ve kaliteli kaynak yapmasının önemi çoktur. Yapılan HTEA çalışması devam etmektedir.

KAYNAKLAR

BAYKASOĞLU A., (2003), DERELİ T., YILANKIRAN N., YILANKIRAN A., "Hata Türü ve Etkileri Analizi(HTEA) ve Gaziantep'te Orta Ölçekli Bir Firmada Uygulanması", II. Makine Tasarım ve İmalat Teknolojileri Kongresi, Konya, 26-27 Eylül 2003.

BAYSAL M. E., BAŞKAM M. S., (1999), "Orta Ölçekli Bir İşletmede Hata Türü ve Etkileri Analizi(FMEA) Uygulaması, Makina-İmalat Teknolojileri Sempozyumu, Konya, 14 -15 Ekim 1999.

REID R. D., (2005), "FMEA-Something Old, Something New", Quality Progress, 38, 5.

YILMAZ B. S., (2000), "Hata Türü ve Etki Analizi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 4.

YÖRÜR P., (2005), "Analitik Hiyerarşi Süreci ile Hata Türü Analizi ve Bir Uygulaması", Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

ÇANAKKALE İLİNDE ÜRETİM ALANINDA FAALİYETTE BULUNAN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN VERİMLİLİK ANALİZLERİ: SORUNLAR VE ÖNERİLER

Mukaddes ÇELİK
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
İbrahim KOÇ
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Nevriye AYAS
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

ÖZET

Verimlilik günümüzde işletmeler açısından olmazsa olmaz denecek kayda değer bir öneme sahiptir. İşletmelerin ideal olarak tam kapasite ile ve maliyet düşürücü koşullarda faaliyette bulunmaları müşteri zevk ve tercihlerine hitap edecek mal ve hizmet üretmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda Çanakkale ilinde faaliyet gösteren üretim alanında rol oynayan küçük ve orta ölçekli işletmelerin verimlilik ölçümleri düzenlenecek görgül bir araştırma ile analiz edilecektir.

Anahtar Kelimeler: Kobi, rekabet, verimlilik, büyüme, maliyet

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER ÜZERİNE

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik ve sosyal sistemde yerine getirdiği önemli fonksiyonları ilk gören ülke ABD olmuştur. Serbest piyasa ekonomisini benimsemiş tüm gelişmiş ülkelerde sistemin temelini rekabet oluşturmaktadır. Rekabeti korumaya yönelik kanunlar çıkartılarak Kobi'ler desteklenmeye çalışılmıştır. Küresel rekabette ülkemizin karşılaştığı sorunların başında işletmelerin verimliliğinin yetersizliği gelmektedir. Verimlilik artışı sağlayan işletmeler, üretim maliyetlerini azaltarak ve aynı zamanda kalitelerini geliştirerek küresel pazarlarda rekabet şanslarını arttırmaktadırlar. Öyle ise verimlilik nedir?

Verimlilik, bir örgütün çıktıları ile bu çıktıları elde etmek için kullanılan girdiler arasındaki oransal ilişkileri ifade eder. Farklı bir ifade ile de daha akıllıca çalışmak, yani uzun süre çalışmadan ve daha çok girdi kullanmadan, daha çok üretmektir. Bu yönüyle ise verimlilik, en az girdi ile en çok çıktıya ulaşmak olarak da tanımlanabilir.

Buradan da anlaşılacağı üzere küresel rekabette tek kriteri verimlilik oluşturmamaktadır. Gelişen konjonktür işletmeleri en az girdi kullanarak en fazla sonuca ulaşmanın yanında, uygun fiyat ve kaliteyi de dikkate almak zorundadırlar. Uygun fiyat ve kaliteye ulaşmanın yolu da verimlilikten geçmektedir. Ezine-Bayramiç çevresinde faaliyet gösteren süt ve süt ürünleri işletmelerinin önündeki en önemli faktörde piyasadaki güçlü aktörlerle savaşmak durumunda olduğudur. Yoksa bir güçlü işletmenin yan kolu, üretim evi olmaktan öteye geçemeyecektir. Bu ise günümüzün pazarlama anlayışını özetlemek gerekirse tek bir kelimeyle büyümektir. Bu büyüme ise güçlü rakipleriniz karşısında sizi daha etkili kılmaya başlayacaktır.

Büyüme gerçekleştirilirken de verimlilik ve verimlilikle bağlantılı düşünülebilecek kalite olgusunu iyileştirmekten geçecektir. O halde ise kalite genel bir tanımlamayla standartlara uygunluktur.

Siz uluslar arası ölçekte rekabet ederken verimliliği yani en az girdi ile en çok sonuca ulaşırken bu ürünlerin standartları içeren bir ölçüde olmak zorunluluğunu dikkate almak durumundasınız.

Yapılan bir araştırmada şirketlerin çoğunluğu mevcut iş süreçlerini verimli kılıp maliyetlerini azalttıklarında büyüyebileceklerine inanıyor. Karlılığın ise önceden olduğu gibi her zaman ana unsur olduğu belirtiliyor. Bunu günümüz koşullarında rekabetin her geçen gün arttığı piyasa koşullarında sağlayabilmenin yolu ise teknolojiyi izlemekten geçer. Birbiriyle ilintili olan bu kavramlar verimliliğin sağlanmasında bir etkeni oluşturmaktadırlar.

Gelişen teknolojinin, maliyet düşüklüklerinin yanında üretim, pazarlama ve satış kolaylıkları yarattıkları ve eski yıllara göre daha iyi bir şekilde büyük firmalarla rekabet edebileceklerini belirtiyorlar. Kobi'lerin büyümeye çalışırken, büyük firmalara karşı küçük olmanın getirdiği kolay uyum, esneklik, fiyat kontrolü ve yakın müşteri ilişkileri konusundaki avantajlarını kaybetmekten korktukları ortaya çıkıyor.

Bu avantajlar 1970'li yıllardan başlayarak tüm dünyada da Kobi'ler lehine gelişmeler yaşanmaya başlanmış, bu işletmelerin konumuzun başında da yer verildiği gibi yalnızca sosyal boyutta değil, ekonomik boyutta da üstünlüklere sahip oldukları görülmeye başlanmıştır. Bunun bir sonucu olarak, "Small is beautiful (küçük güzeldir)" sözü, farklı siyasal düzenlere ve farklı gelişmişlik düzeylerine sahip ülkelerde hızla yayılma göstermiştir.

Büyümeye elverişli Kobi'ler ekonomik gelişmenin, siyasal istikrarın ve sosyal barışın güvencesi olup, ülke ekonomisinin de temelini oluştururlar. Önceleri daha çok istihdamı arttırma yolunda destek verilen Kobi'ler, 1990'lı yıllardan itibaren üretim sürecinde, satış arttırmada ve yönetim yapısında yeniliklere katkıda bulunacak işletmelerin doğuşunu ve gelişmesini sağlayıcı bir ortam yaratmaya yönelik hükümet politikalarıyla desteklenir hale gelmişlerdir.

ABD ve Japonya'ya göre konunun önemini geç kavrayan Avrupa Birliği ülkeleri de, diğer bir çok ülke gibi 1980'lerin başından itibaren Kobi'leri destekleme ve geliştirme yoluna gitmişlerdir.

Ülkemizde de, Kobi'leri uluslar arası rekabete uygun duruma getirmek üzere çalışmalar yapılmaktadır. Bu konudaki gereklilik, Avrupa Birliği ile 1 Ocak 1996'dan başlayarak gerçekleştirilen Gümrük Birliği'nden sonra daha da artmış durumdadır. Avrupa Birliği'nde Kobi'ler tüm işletmelerin %99'unu oluşturmaktadır. Bu I. Verimlilik Kongresi'nde ortaya konulan veriye göre, sanayiimizi oluşturan organizasyonlara bakılırsa, küçük ve orta ölçekli (KOBİ) olanların oranları %98.8'e ulaştığını göstermektedir. Bu işletmeler toplam istihdamında %76'sını oluşturmaktadır. Kobi yatırımlarının toplam yatırımlar içindeki payı %38'e ulaşmıştır. Toplam katma değerin de %26'sı yine Kobi'ler tarafından yaratılıyor.Kobi'lerin toplam ihracat içindeki payları, yıllar itibariyle değişiklik göstermekle beraber, ortalama olarak %10 düzeyinde gerçekleşiyor.

Büyük bir kuruluşta verimlilik artışı sağlamaya yönelik çalışmaların bir disiplin içinde yürütülmesine mümkün iken, bir küçük (1-50) veya orta ölçekli (51-199) işletmede bu tür çalışmaların gerçekleştirilmesinde zorluklarla karşılaşılacağı kesindir.

Yukarıdaki küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan sayıları I. Kobiler ve Verimlilik Kongresi'nde ortaya konulan bulgulardır.

Kobi'lere ilişkin genel bir tanım veya ortak ölçü bulunmamaktadır. Ülkeden ülkeye, aynı ülkede farklı iş kollarında, hatta zaman içinde aynı işkolunda farklı ölçüler kullanılmaktadır. En çok kullanılan kantitatif ölçü, çalışan işçi sayısıdır. Ayrıca zaman zaman sermaye miktarı veya yıllık satış geliri, makine parkı gibi ölçülere de yer verilmektedir. Çeşitli ülkelerde 50 den az veya 100 den az işçi çalıştıranlar küçük; bu düzeyleri aşıpta 100 den, 300 den hatta 500 den az işçi çalıştıran işletmelerde orta ölçekli kabul edilmektedir. Genel de küçük ve orta ölçekli işletmeler birlikte gruplandırılmaktadır.

Kobi'ler için üyeleri farklı ölçüler kullanan Avrupa Birliği'nin yürütme organı olan Avrupa Komisyonu 30 Ocak 1996'da üye ülkelere gönderdiği bir yazıyla en fazla 250 çalışanı olan işletmelerin Kobi olarak tanımlanarak, bu ortak tanımın kullanılmasını istemiştir.

Ülkemizde ise küçük ve orta ölçekli işletmeler için belirli bir ölçü yoktur ve çok farklı ölçüler kullanılmaktadır. Kobi'lere hizmet veren her kurum ve kuruluş farklı bir Kobi tanımından hareket etmektedir. Bu nedenle, uygulamada farklılıklar oluşturmaktadır. Kobi'lerin bir kısmı bazı uygulamaların içinde yer alırken, diğerleri bazı uygulamaların dışında kalabilmektedir. Ayrıca farklı tanımlar Kobi'lere yönelik istatistiklerin farklı sonuçlar vermesine de yol açmaktadır. Bazı Kobi tanımlarındaki diğer bir sorunda sadece "imalat sanayi" işletmelerini kapsama almasıdır. Dolayısıyla diğer sektörlerde faaliyet gösteren tüm işletmeler, esnaf ve sanatkarlar kapsam dışında kalmakta; mevcut devlet teşviklerinden yararlanamama durumu ile karşı karşıya kalabilmektedir.

Ülkemizde farklı kuruluşların farklı Kobi tanımlamaları içerisine girdiğini görüyoruz. Bu farklı Kobi tanımlamalarından yazımızın içinde önemli gördüğümüz iki tanesine yer vereceğiz.

Kobi'leri desteklemek amacıyla 1990 yılında kurulan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), 3624 Sayılı Kanununda Kobi'yi 1-50;51-150 işçi çalıştıran işletmeler olarak tanımlama yoluna gitmektedir. Kobi'lere finansman sağlayan Halk Bankası ve Eximbank'ın tanımlarında farklı görüşler söz konusudur.

Diğer bir tanım ise Türkiye'deki işletmelerin fiili büyüklük durumlarını en iyi yansıtan güvenilir istatistikler Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) ve Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından yapılmıştır. Buna göre 1-49;50-99 işçi çalıştıran işletmeler Kobi olarak sınıflandırılmaktadır.

Çalışmamızda bu farklılığı ortadan kaldırmak için bir tanımı baz alacağız.

ARAŞTIRMANIN AMAÇ, KAPSAM VE YÖNTEMİ

Bu çalışmada Çanakkale ilinin Bayramiç ilçesinde faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli işletmeler inceleme konusu yapılacaktır. Sözkonusu çalışmada farklı kurumların Kobi tanımlamalarındaki farklılığı ortadan kaldırmak için Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEB) ortaya koyduğu ölçüt baz alınmıştır. Bu ölçüte göre 1-50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri küçük ölçekli, 51-150 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri orta ölçekli Kobi'ler olarak sınıflandırılmaktadır.

Araştırmanın temel amacı, Bayramiç bölgesinde süt ürünleri üretimi alanında faaliyetlerini sürdüren işletmeler ve bu işletmelerin verimlilik analizlerini görgül bir araştırma yoluyla ortaya koymaktır.

Bu çerçevede araştırma sonuçlarının ortaya konulmasında anket ve görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Anket ve görüşme soruları dışında gözlemlerimiz, basın-yayın, emsal oluşturan araştırma verileri ve verimlilik alanında yetkin isimlerin ortaya koydukları bulgular ile tespitleri de yer verilerek tezimizi daha güçlü bir temel üzerine oturtmaya çalıştır.

Bayramiç bölgesinde faaliyetlerini sürdüren 7 süt ürünleri üretimi gerçekleştiren küçük ve orta ölçekli işletmeler örneklem kapsamına alınmıştır. Örneklem kapsamına alınan Kobi'lerin sahipleriyle birebir görüşme yoluna gidilerek anket soruları cevaplandırılmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Çanakkale ilinde ve ilçelerinde faaliyet gösteren toplam 55 süt ürünleri üretimi gerçekleştiren işletme bulunmaktadır. Çalışmamız sınırlı bir zamanda ve sınırlı bir mekanda yapıldığı için, konumuzun mekanını Çanakkale ve Çanakkale ilçeleri içerisinden Bayramiç bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler olarak sınırlandırdık.

Dolayısıyla örneklem olarak seçilen mekan Bayramiç'tir. Bayramiç'te süt ürünleri üretimi gerçekleştiren 7 işletme sahibiyle yapılan anket ve görüşme aracılığıyla; yöneticilere sorunlar, verimlilik, verimlilik analizleri ve beklentiler ile ilgili düşünceleri sorulmuştur.

Görüşme esnasında işletme sahiplerine yöneltilen soruların listesi aşağıdaki gibidir:

1) İşletmenizin hukuki statüsü
2) İşletmenizin kuruluş yılı
3) İşletmenizde faaliyette bulunan toplam personel sayısı
4) İşletmenizde işçi statüsünde çalışan personel sayısı

5) İşletmenizde üretim bölümü var ise bu bölümde çalışan personel sayısı
6) İşletmenizin üretim bölümünde karşılaştığı belli başlı sorunlar
    a) Finansman yetersizliği
    b) Kalifiye işgücü teminindeki güçlükler
    c) Pazarlama sorunları
    d) Ekonomik konjonktürün kararlı seyretmemesinden kaynaklanan sorunlar
    e) Tedarik kaynaklarından kaynaklanan sorunlar
    f) Diğer
7) Eğer planlanandan düşük seviyedeki bir kapasite ile çalışıyorsanız belli başlı karşılaştığınız sorunlar
    a) Rakipler
    b) Ekonomik konjonktürün değişkenliği
    c) Personel yetersizliği
    d) Finansman ihtiyacı (likitide sorunu)
    e) Yasal nedenler
8) İşletmenizde verimlilik analizi hangi anlamada yapılmakta
    a) Output/İnput
    b) Elde edilen satış hasılatı/Toplam harcamalar
    c) Diğer
9) Mevcut kapasite ile çalışırken elde ettiğiniz çıktıların üretim prosesine konulan girdilere göre oranlama yapıldığında ortaya çıkan durum (Girdinin çıktıya oranı)
10) AB'ye girme sürecinde olan ülkemizde faaliyette bulunduğunuz sektörü Avrupa Birliği ülkelerindeki aynı sektörle mukayese ettiğinizde ortaya çıkan benzerlikler ve farklılıklar
11) Mevcut verimlilik oranınızı nicelik ve nitelik olarak yeterli görüyor musunuz?
12) Cevabınız hayır ise bu verimlilik oranını geliştirilmesi için neler yapılmalıdır?
13) Bir Kobi olarak hükümetten verimliliğin arttırılması konusundaki beklentileriniz

Yukarıda görüşme esnasında sorulan soruların listesi verilmiştir. İlgili tespit ve düşünceler ile ilgili değerlendirmeler gruplandırılarak verilmeye çalışılmıştır.

Öncelikli olarak işletmelerin adı, hukuki statüleri ve kuruluş yılları aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir.

İşletme Adı	Hukuki Statüsü	Kuruluş Yılı
Akpınar	Limited	1985
Yıldız	Limited	1986
Tahsildaroğlu	Anonim	1982
R.K	Limited	1983
Özer	-	-
İtimat	-	-
Uysal	-	-

Yukarıdaki tabloda Bayramiç bölgesinde süt ürünleri üretimi gerçekleştiren 7 işletmenin listesi verilmiştir. Bu işletmelerin 3 tanesi sezonluk faaliyet göstermektedir. Üretimin durdurulmasından dolayı bu işletmeler kapalı tutulduğu için yetkili kişilerle görüşülme yoluna gidilememiştir. Dolayısıyla da sözkonusu faaliyet gösteren 4 işletme sahipleriyle birebir görüşmeler yoluna gidilmiş olup; bu işletmelerin Tahsildaroğlu dışında Limited Şirket statüsüne sahip olduğu görülecektir. Sözkonusu bu işletmeler kuruluş yılları 1982 ile 1986 arasında yer almaktadır.

İşletmelerde çalışan toplam personel sayıları, işçi statüsünde çalışan personel ve bu personelin içerisinden üretim bölümüne çalışan personel sayıları aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir.

İşletme Adı	Personel Sayıları	İşçi Sayıları	Üretimde Böl. Çalısanlar
Akpınar	25	20	16
Yıldız	7	3	3
Tahsildaroğlu	120	108	84
R.K	8	6	6

Yukarıdaki tabloda işletmelerde çalışan personelin profili çıkarılmıştır. Tabloya dahil edilmeyen işletmeler sezonluk faaliyet gösterdiği için üretimlerini gerçekleştirmemektedirler. Üretimlerini yıl boyunca sürdüren işletmelerde ise sezon ve sezon dönemi dışında çalıştırdıkları personel sayılarında büyük değişiklikler söz konusudur. Sezon döneminde Akpınar personel sayısını 43'e, Yıldız 12'ye, Tahsildaroğlu 140'a ve R.K 15'e kadar çalışan personel sayısını çıkarabilmektedir. Tahsildaroğlu dışında kalan işletmeler 1-50 kişi arasında işçi çalıştırdıkları için küçük ölçekli Kobi'lerdir.

İşletme sahiplerine işletmelerinizin üretim bölümünde karşılaştığı sorunları önem derecelerine göre sıralamaları istenmiş ve her işletmenin değerlemeleri aşağıdaki tabloda olduğu gibidir.

Değişken	Akpınar	Yıldız	Tahsildaroğlu	R.K
Finansman yetersizliği	6	1	6	5
Kalifiye İşgücü	3	2	1	1
Pazarlama	1	4	2	4
Yasal	4	5	3	6
Ekonomik konjonktürün kararsız seyretmesi	5	3	5	2
Tedarik	2	6	4	3

Yukarıdaki tabloda işletme sahiplerinden işletmelerini baz alarak önem düzeyine göre sıraladıkları değişkenler görülmektedir. İşletme sahiplerinin genel kanısı kalifiye eleman bulma konusunda çok sıkıntı ya düşmeleridir. Diğer bir önem sıralamasında etkileyen faktör ise pazarlama alanında kendini ortaya koymaktadır. Örneğin R.K kalifiye eleman ihtiyacını Gönen, Biga gibi yerlerden karşılama yoluna gitmektedir. Pazarlama alanında sorun yaşamayan işletmelerin ise daha çok kurulu bir yapıya sahip oldukları için pazar çevresini genişletme gibi bir düşünceleri söz konusu değildir. Dolayısıyla da bu işletmelerin günlük üretim miktarlarında bir değişiklik yaşanmamaktadır. Bu ise düzenli büyümenin önünde önemli bir engeldir. Büyüme yeni pazar arayışları içerisine girilmesi ve yeni pazarların yaratılmasıyla gerçekleştirilebilecek bir olgudur. Yıldız'ın finansman yetersizliğini önem sıralamasında göstermesi, çalışan işçi sayısının düşüklüğünden de anlaşılacaktır. Bu ise işletmenin üretim prosesindeki verimliliğini önemli ölçüde düşürecektir. Tahsildaroğlu tedarik sorunlarını çevre bölgelerden karşılama yoluna giderek aşıyor. Tedarik ettiği sütün %70'ini Biga, Çanakkale, Balıkesir, Gönen çevresinden karşılıyor.

İşletme sahiplerine mevcut planlanan seviyeden daha düşük bir seviye ile çalışmalarının nedeni sorulduğunda şu şekilde bir sıralamada bulunmuşlardır.

Değişken	Akpınar	Yıldız	Tahsildaroğlu	R.K
Rakipler	2	2	1	3
Ekonomik	1	1	2	1
Personel yetersizliği	5	5	3	2
Finansman ihtiyacı	3	3	5	5
Yasal nedenler	4	4	4	4

Planlanan kapasiteden daha düşük bir seviye ile çalışılmasında en önemli değişken olarak ekonomik konjonktürün kararlı seviyede seyretmemesi gösterilmektedir. Bunu ise rakipler izlemektedir. Rakipler üretim kapasitelerinin değişkenlik göstermesinde etkili olabilmektedir. Çünkü genelde 3 aylık süreler ile ihaleye gidilmektedir. Bu ihaleler işletmelerin üretim kapasitelerini etkileyebilmektedir. Genelde bu açığı kapatabilmek için çevre bölgelerden tedarik etme yoluna gidilebilmektedir.

İşletme sahiplerine verimlilik analizlerinin hangi anlamda yapıldığı sorulduğunda verilen cevap 4 işletme içinde aynı oldu.

4 işletmede verimlilik analizlerini output/input yani çıktının girdiye oranı şeklinde yapmaktadır.

Mevcut kapasite ile çalışırken elde ettiğiniz üretim prosesine konulan girdilere göre oranlama yapıldığında ortaya çıkan tablo şu şekildedir.

Değişken	1 kg Üretim	Sezon Dışı İşleme (ton)	Sezonda İşleme (ton)
Akpınar	8	20	60
Yıldız	7	3.5	15
Tahsildaroğlu	8	120	200
R.K	7.5	6	25

Yukarıdaki tabloda işletmelerin 1 kg peynir elde etmek için kullandıkları süt (inek) miktarları görülmektedir. İşletme sahiplerinin yakındığı bir konu sütün niteliğine göre bu girdi 7-9 arasında değişebilmektedir. Yazımız içerisinde de değindiğimiz gibi üretim proseslerinde kaliteli girdi kullanılması kaliteli çıktıyı arttıracaktır. Sezon ve sezon dışı işleme kapasitelerinin çok değişken olması kullanılan girdinin türünün çeşitlilik göstermesidir.

İşletme sahiplerine, AB'ye girme sürecinde olan ülkemizde faaliyette bulunduğunuz sektörü Avrupa Birliği ülkelerindeki aynı sektör ile mukayese ettiğinizde ortaya çıkan benzerlikler ve farklılıklar nelerdir? Sorusu yönlendirilmiştir.

Verilen cevapların Tahsildaroğlu dışında bir benzerlik görülemediğidir. Sözkonusu işletmeler yurt dışına mal gönderememektedirler. İhraç gerçekleştiren tek firma Tahsildaroğlu'dur. İhracat yaptığı ülkelerin başında ise Amerika gelmektedir. Diğer işletmeden bazıları ise yurt dışında fuarlara katılarak orada edindikleri izlenimlerdir. Tahsildaroğlu benzerlikler olarak ileri teknoloji ile üretim olarak göstermektedir.

Söz konusu farklılıkların ise vergi oranlarının yüksekliği, maliyetlerin yüksekliği, tedarik kaynaklarının nitelik ve niceliğinde yaşanan sorunlar ve yönetim anlayışları olarak ortaya konulmuştur. Vergi oranlarının yüksekliği işletmeleri önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Diğer bir farklılık ise maliyetlerin yüksekliğidir. Tahsildaroğlu ile yapılan görüşmede bunun aşılabilmesi için arayış içerisinde olduklarını ifade ettiler. Bölgenin genel yapısı çok sık irili ufaklı parçalara bölünmüştür. 1 büyükbaş hayvan için 2,5 dönüm alana ihtiyaç vardır. Bu alandan yem bitkileri yetiştirerek, maliyetleri daha aşağıya çekebilmek mümkündür. Ancak arazi yapısı buna pek uygun değildir.

Mevcut verimlilik oranını genelde işletmeler nicelik ve nitelik açısından yeterli görmektedirler. Niteliğin değişmesi toplanan sütlerin kalitesine bağlı olarak değişebileceğini ve tam kapasite ile çalıştırılmasının yolu açılabildiği ölçüde yüksek verimliliğe ulaşılabileceği ortaya konulmuştur.

Son olarak işletme sahiplerinden bir Kobi olarak verimliliğin arttırılması konusundaki beklentileri sorulmuştur.

Hükümetin vergi oranlarında yeniden bir düzenleme yapılması yönünde bir beklentileri sözkonusudur. Çok çeşitli kalemler altında yüksek vergiler alınmaktadır. Bu ise işletmelerin uluslar arası rekabette dezavantaj sağlamaktadır.

Kosgeb'in daha iyi bir şekilde faaliyet gösterebilmesi beklentisi vardır. İşletmeler kosgeb'ten bir destekleme almadıklarını beyan ettiler. Bunun için sunulan şartların çok ağır olduğunu,

bunun ise bürokrasiyi arttırdığını belirttiler. Ayrıca yüksek vergi verilmesine rağmen kosgeb'ten dir destekleme sağlanamaması yönünde şikayetleri sözkonusudur.

Ayrıca her işletmenin arıtma sisteminin kurulmasını yüksek masraflar içermesinden dolayı istemiyorlar. Bunun için bir çözüm bulunmasını istiyorlar. Çünkü üretim hacmine göre işletmelerin bu masrafların ağır geleceği görüşündeler. Bunun içinde bir çözüm önerisi getiriyorlar. Bunun içinde yerel yönetimlerin bu konuda çözüm yanlısı olması isteniyor. Yerel yönetimin öncülüğünde bir bölgede arıtma tesislerinin kurularak işletmelerin üretim hacimleri doğrultusunda bir masraf içerisine girilmesinin daha iyi bir çözüm olacağına inanıyorlar. İşletmelerden elde edilen atık maddeler vilanjörler ile çekilerek arıtma tesisine dökülerek, bu bölgede yeni istihdamların yaratılabileceği görüşü hakimdir.

NETİCE

Bir ülke ekonomisinin sağlıklı işleyebilmesi için küçük ve orta ölçekli işletmelerinde sağlıklı bir ortam içinde faaliyette bulunmaları gerekmektedir. Kobi'ler ile ilgili incelemelerin belki de en önemli kısımlarından bazıları işletmelerde uygun bir büyümenin nasıl gerçekleştirileceği, bu büyüme ile verimliliği sağlayarak rekabet avantajını yakalayabilmek konularıdır. Çünkü konumuz içerisinde yer verdiğimiz üzere düzenli bir büyüme verimlilik ile sağlanabilecektir. Eğer yurt dışına açılmayı sağlayacak isek bu verimlilik standartlara uygunluğu da beraberinde getirecektir. Hiçbir gelişmiş Avrupa ülkesi normları içermeyen, standartları yakalayamayan bir şirketin ürünlerini satın almak istemeyecektir. Verimliliğinizi sağladığınızda maliyetlerinizi de daha aşağıya düşürebilmeniz söz konusudur. Ve bu kalite ile birleşince düzenli büyümenin yolu da açılmış olacaktır.

Öte yandan küçük işletmelerin sorunları ortaya çıktığında ilk olarak finansal konular gelmektedir. Yapılan araştırmalarda küçük işletmelerin en önemli sorunlarının başında maddi imkansızlıklar geldiğini göstermektedir. Her ne kadar anketi cevaplayan Kobi'lerin yöneticileri böyle bir sorunun önemli olmadığını söylese de, elde edilen ve gözlenen veriler bunun aksi yönde olduğunu ortaya koyuyor.

Bu bölgede faaliyet gösteren Kobi'lerin neredeyse yarıya yakını sezonluk faaliyetlerde bulunmaktadır. Diğer Kobi'lerinde pazar sıkıntısı yaşamaları, Ezine peyniri karşısında Bayramiç peynir üreticilerinin tanıtım ve reklamda yetersiz kalmaları, alternatif ürün üretememeleri üretim kapasitelerini önemli ölçüde düşürmelerine neden olmaktadır. Bunların yapılan görüşmelerde pazarın çok sınırlı kalması, yeni pazar arayışları içerisine girmemeleri, üretilen peynirin nakliye işini Ezine'li firmaların üstlenmesi veya onların aracılığıyla tüketicilere ulaştırılması gibi nedenlerden dolayı etkisiz kalındığını görüyoruz. Bunun yolu ise verimli üretimi kalite ile bütünleştirip ve Ezine bölgesinde en verimli ve nitelikli sütlerin toplandığı Bayramiç'te etkili kulislerin oluşturulmasından geçecektir. Burada ise yerel yönetimlerin, ilgili kurumların kendilerini yeterince tanıtamaması bu bölgenin elde edeceği katma değeri önemli ölçüde düşürmektedir.

Diğer bir sorun ise Kobi'lerin kalifiye eleman temininde güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Dolayısıyla dışarıdan temin edilen işgücü ise yüksek ücret düzeyleri ile şirkette çalışmaları, diğer işgücü düşük ücret düzeylerinde tutulması önemli sorunları beraberinde getirebilmektedir. Bunun sonucunda ise istihdam-verimlilik-ücret ilişkileri kurulamamaktadır. Bu durum ise üretimde kalite ve standardizasyon sorununu büyütmektedir.

Nitelikli eleman istihdam edilememesi, kalite yönetimindeki yetersizlik, verimsizlik, finansman sorunları, uluslar arası pazara yönelik kalite ve standartta ürün üretilememesi, ihracatın hedeflenmemesi, küçük bir pazarla sınırlı kalınması ve pazarlama alanında bilgi ve deneyim eksikliği gibi nedenlerden dolayı Kobi'ler ihracatta çok yetersiz kalmaktadırlar. Yapılan çalışmada da Kobi'lerin neredeyse tamamı dışarıya mal gönderememektedir. Görüşmeler esnasında zaman zaman anketin dışına da çıkılarak bu bulgular ve görüşme notları yazımızın içerisinde yer verilmiştir.

Kobi'lerin toplam ihracattaki payı ülkemizde % 9 iken bu oran ABD'de % 32, Almanya'da % 31, Hindistan'da % 40, Japonya'da % 38, İngiltere'de % 22, Güney Kore'de % 20 ve Fransa'da % 23 düzeyindedir.

Küreselleşen dünya pazarında bu savaşın içerisine Kobi'lerde girmişlerdir. Bu savaşta ise Kobi'lerin kazançlı çıkabilmeleri teknoloji ve ürün geliştirmelerine, kalite sistemlerini kurmalarına, üretimlerini bilimsel temellere oturtmaları ve dış pazarlara açılabilmelerine bağlıdır. Yoksa sürekli değişen ve gelişen dünya konjonktürü ister istemez sizi de yutacaktır. Ortaya konulan çalışmalarda ABD'de yeni kurulan işletmelerin % 50 den fazlasının bir yıl içerisinde, % 60-70 civarındaki bir kısmının ise kuruluşunun ilk iki yılında başarısızlık sonucu yok olduklarını göstermektedir. Her ne kadar ülkemizde bu oranlar kadar çok yüksek olduğunu söylemesek de, en az azından yadsınamayacak ölçüde olduğu görülecektir. Kriz dönemlerinde yaşanan olumsuz örnekleri düşünmek yeterli olacaktır. İlk yılların aşılmasıyla da sağlıklı büyümenin yolu sağlanmış olacaktır. Bu büyüme dönemlerinde de şirket bazı sorunlarla da yüzleşmek durumunda kalabilecektir. Bu yüzden işletmelerin bünyelerini insana benzetebiliriz. Yeni kurulan işletmelerde yeni doğmuş bebekler gibidir. Hayatlarının ilk evrelerinde kolaylıkla zarar görebilirler.

Sonuç olarak şunu diyebiliriz. Üretimde kullanılan makinelerin oluşturduğu sabit sermaye kapasitesi ile işgücünü kısa dönemde çok önemli düzeyde arttırıp azaltamayız. Faaliyet gösteren işletmeler sezon döneminde 2 kat arttırıp, sezon dışı dönemde ya üretimi durdurmakta yada kapasitesini çok düşürmektedir. Bu yüzden bunların tam kullanımı verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Kapasitenin uzun süre önemli ölçüde düşük kullanıldığı bir ortamda yüksek verimlilikten söz edilemez.

Konumuz içerisinde de sıkça değindiğimiz, verimlilik ile kalite arasında çok yakın bir ilişki söz konusudur. Üretim sürecinin çeşitli aşamalarında kullanılan girdilerin kalitesizliği, üretimde yavaşlamalara, duraklamalara, önceden belirlenmiş standartlardan sapmalara yol açarak verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Üreticilerden toplanan sütlerin niteliğinin düşmesi, bunu işleyen işletme sahiplerinin üreticilere değerini vermemeleri bu sorunun ortaya çıkmasında temel teşkil etmektedir. Bu yüzden kaliteli girdi, yüksek verimlilik ve kaliteli ürün için vazgeçilmez bir önem taşımaktadır.

Aynı şekilde, üretimde kullanılan girdilerin en önemlisi olan insan gücünün kalitesi de verimliliği doğrudan etkileyen bir faktördür. İyi eğitilmiş, yeterli beslenen, çeşitli sorunları çözebilen işgücü yüksek verimliliğin en şaşmaz güvencesini oluşturmaktadır. Bu alanlarda devletçe ve toplumun bütün organlarınca yapılabilecek her türlü geliştirici düzenleme, ülke ekonomisinin verimliliğini arttıracaktır. Bu yüzden de ülkemiz açısından verimlilik demek Kobi'lerde verimlilik demektir.

KAYNAKLAR

BİRBİL Dilek, "Beyaz Eşya Sektöründe Kalite Yönetimi Uygulamaları", MPM Yayın No: 648, Ankara, 2000.
www.dunyagazetesi.com.tr
http://kobi04.iku.edu.tr
http://kobilisim.org
"Kobi'ler Dünyanın Her Yerinde Risk Almaktan Korkuyorlar", Dünya Gazetesi
Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını (MPM), 2001/2
http://www.mpm.org.tr/verimlilik/
MUCUK İsmet, Modern İşletmecilik, İstanbul, 1996.
MUCUK İsmet, Temel İşletme Bilgileri, İstanbul, 2003.
"Türkiye'nin Geleceği Kobiler" Tercüman Gazetesi, 11 Ekim 2006.
ÜNSALAN Erdal, Temel İşletmecilik Bilgileri, Ankara, 2005.
YILMAZ Figen, "Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler(KOBİLER)" İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü, 5 Aralık 2003.

RİSK YÖNETİMİNDE HATA TÜRÜ VE ETKİLERİ ANALİZİ-BİR KOBİ'DE UYGULAMA

Metin DAĞDEVİREN
Gazi Üniversitesi
İhsan YÜKSEL
Kırıkkale Üniversitesi
Mustafa KURT
Gazi Üniversitesi

ÖZET

Günümüz rekabet ortamının hızlı gelişimi müşteri istek ve beklentilerindeki artışı da beraberinde getirmiştir. Bu artışa paralel olarak işletmeler bir ürünün tasarım aşamasından üretimine, büyük bir sistemin işleyişinden sistemin küçük bir sürecine kadar her alanda sıfır hata ile çalışmayı amaç edinmişlerdir. Bu amacın gerçekleştirilmesi ve buna paralel olarak müşteri istek ve beklentilerine zamanında cevap verilebilmesi çeşitli bilimsel tekniklerin işletme bütününde etkin bir şekilde kullanılması ile mümkündür. Bu süreçte en önemli konu olası risklerin önceden tahmin edilip bunların önceliklendirilmesi ve bu risklere karşı önleyici tedbirlerin zamanında alınması, bir başka deyişle etkili bir risk analizi çalışmasının yapılmasıdır. İleri kalite geliştirme tekniklerinden birisi olan Hata Türü ve Etkileri Analizi (HTEA) bir ürün ya da sistemde oluşan ve/veya oluşabilecek hata türlerini belirlenmesinde ve bu hataların müşteriler üzerindeki etkilerinin tanımlanarak önceliklerinin belirlenmesinde kullanılan etkili bir risk analizi tekniğidir. Son yıllarda gelişen kalite bilinciyle birlikte önemi daha da artan HTEA KOBİ'ler için de önemli bir bilgi kaynağıdır. Bu çalışmada, HTEA genel olarak tanıtılarak yöntemin işleyişi anlatılmış ve bir KOBİ'de yapılan süreç HTEA uygulamasına yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Risk Yönetimi, Hata Türü ve Etkileri Analizi

1. GİRİŞ

Risk, belirli bir zaman aralığında, hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba ya da zarara uğrama olasılığıdır. Gelecekte oluşabilecek potansiyel sorunlara, tehdit ve tehlikelere işaret eder. Risk genellikle tam ve net olarak bilinemez ya da öngörülemez (belirsizlik), zamana bağlı olarak değişir. Sonuç üzerinde olumsuz etkileri vardır. Yönetilebilir bir olgudur. Risk yönetimi ise ürünün düşünce aşamasından başlayarak müşteriye bir ürün olarak sunulabilmesine kadar tüm aşamaları kapsayan bir süreçtir. Risk yönetimi hızlı kararlar ve faaliyetlerle sürekli olarak risklerin belirlendiği, hangi risklerin öncelikle çözümlenmesi gerektiğinin değerlendirildiği, risklerle başa çıkmak için stratejiler ve planların geliştirilerek uygulandığı bir sistematiktir. Belirsizlikleri ve belirsizliğin yaratacağı olumsuz etkileri daha kabul edilebilir düzeye indirgemeyi hedefleyen bir disiplindir. Risklerin probleme ya da tehlikeye dönüşmeden belirlenmesini ve en aza indirgenmesi, faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesini kapsar. Risk yönetiminin temel hedefi, karar verme mekanizmaları için riskleri görünür ve ölçülebilir hale getirmek, sübjektifliği azaltmaktır.

Risk yönetiminde kullanılan risk değerlendirme metodolojileri birçok hata için önleyici faaliyetler önerebilmektedir. Bu önleyici faaliyetler ise organizasyonlara çeşitli maddi yükler getirmektedir. Bu yükler malzeme-makine yatırımı, ek çalışma saatleri şeklinde olabileceği gibi tasarım değişikliği şeklinde de olabilir. Ancak kaynaklar daima kısıtlı olduğu için, önleyici faaliyetlerin uygulanmasında yöneticilerin karşılaştıkları sorun, hangi faaliyetin daha öncelikli olduğuna karar verme noktasında ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple, hata önleme tekniklerinde hataları risk derecesine göre önceliklendirebilme özelliği de ön plana çıkmaktadır. Mevcut risk değerlendirme metodolojileri arasında yer alan Hata Türü ve Etkileri Analizi (HTEA) muhtemel hataları risk derecesine göre önceliklendirme özelliğine sahip bir tekniktir.

Bu çalışmada, HTEA genel hatlarıyla tanıtılarak bir uygulamaya yer verilmiştir. Yapılan uygulamada üretimine başlanacak yeni bir model için süreç HTEA uygulanmış ve bu süreçte karşılaşılabilecek muhtemel hataların önlenmesine yönelik faaliyetler planlanmıştır.

2. HATA TÜRÜ VE ETKİLERİ ANALİZİ

Hata Türü ve Etkileri Analizi (HTEA) yöntemi sistem, tasarım, süreç ve servis konularında hataları ortaya çıkmadan tanımlamayı ve gidermeyi veya en azından kullanıcıdaki etkisini ortadan kaldırmayı hedefleyen bir mühendislik tekniğidir (Eryürek ve Tanyaş, 2003). HTEA ilk defa NASA tarafından 1963 yılında kullanılmış, ilk endüstriyel uygulaması ise 1977 yılında otomobil endüstrisinin başta gelen kuruluşlarından Ford tarafından yapılmıştır. İlerleyen yıllarda pek çok kuruluş HTEA'ni etkili bir kalite aracı olarak kullanmışlardır (Erginel, 2004; Gilchrist, 1993).

Riskler ve değişkenlikler genellikle girdilerdeki değişkenliklerden kaynaklanır. Değişkenlikler ise iki grupta toplanabilir (Eryürek ve Tanyaş, 2003; Denson,1992). Bunlar süreçlerin doğasından kaynaklanan genel değişkenlikler ve bir takım belirlenemeyen etkilerden kaynaklanan özel değişkenliklerdir. Genel değişkenlikler tüm kütleyi etkisi altına alırken, özel değişkenlikler ise sadece kısıtlı bir grubu etkiler. HTEA çalışmalarının her iki gruptaki değişkenliklerin yönetimine yönelik olmakla beraber öncelikli hedef ikinci gruba giren değişkenliklerin ortadan kaldırılması ve azaltılmasıdır. Bu doğrultuda yapılan çalışmaların daha detaylı faydaları ise şu başlıklar altında toplanabilir(Eryürek ve Tanyaş, 2003; Stamatis 1995).

- Ürünlerde rakiplere kıyasla belirgin fark yaratabilecek önceliklerin saptanmasına yardımcı olur.
- Ürün ve servislerin kalitesinin, güvenilirliğinin ve güvenliğinin arttırılmasına yardımcıdır.
- Firmaların imajını ve rekabet edebilirliğini destekler.
- Müşteri tatminini artırır.
- Ürün geliştirme zamanının ve maliyetini azaltır.
- Ürün geliştirme faaliyetlerindeki önceliklerin saptanmasına yardımcı olur.
- Yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesine yardımcıdır.
- Hurda ve firelerin azaltılmasını sağlar.
- Potansiyel hataların tanımlanmasını ve giderilmesine yönelik düzeltici önlemlerin alınmasını sağlar.
- Firmanın genel bilincinin artmasına ve grup çalışmalarının benimsenmesine ve geliştirilmesine yardım eder.

HTEA'nın tasarım, süreç, servis ve sistem HTEA olmak üzere dört tipi bulunmaktadır (Erginel, 2004; Sankar ve Prabhu, 1994). Ürün tasarımı ve geliştirilmesinde Tasarım HTEA, süreç tasarımı ve geliştirilmesinde Süreç HTEA, servisin müşteriye ulaşmasının analiz edilmesinde Servis HTEA ve sistem ile alt sistemlerin kavram ve tasarım aşamasında analiz edilmesi için de Sistem HTEA kullanılmaktadır (Erginel, 2004).

Tasarım HTEA, tasarım hatalarından doğan hata türlerine yönelik olarak üretime başlamadan önce ürünlerin analiz edilmesinde kullanılır. Hedefi, tasarım kalitesini, güvenirliğini ve korunabilirliğini

artırmaktır. Tasarım FMEA'nın uygulanması sonucunda: potansiyel kritik veya önemli özelliklerin bir listesi ile potansiyel hata türlerinin Risk Öncelik Sayısı tarafından ağırlıklandırılmış bir listesi elde edilir. Ayrıca; test, kontrol veya teşhis yöntemleri kullanılarak potansiyel parametrelerin listesi ile kritik ve önemli özelliklere yönelik, tavsiye edilen potansiyel faaliyetlerin listesi yardımıyla hata türü ve güvenlik sorunlarını ortadan kaldıracak veya hataları azaltacak potansiyel tasarım faaliyetlerini tespit etmek Tasarım HTEA ile mümkün olmaktadır (Özkılıç, 2005).

Süreç HTEA, üretim veya montaj sürecindeki eksiklerden doğabilecek hata türlerini ortadan kaldırmak ve üretim ve montaj sürecini analiz etmek amacıyla uygulanmaktadır. Bu tekniğin uygulanmasıyla; potansiyel, kritik veya önemli özelliklerin bir listesi hazırlanarak, bunlara yönelik öngörülen potansiyel faaliyetlerin listesi yapılır. Potansiyel hata türlerinin risk öncelik sayısı ile belirlenen listesi üzerinde, bu hata türlerinin sebeplerini ortadan kaldıracak, ortaya çıkan hataları azaltacak ve katsayısı yardımıyla süreç yeterliliğinin geliştirilemediği durumlarda, hata nedenlerinin ve belirlenmesinin etkinliğini arttıracak potansiyel bir liste oluşturulur (Özkılıç, 2005).

Servis HTEA, organizasyondaki aksaklıkların analiz edilmesine yardımcı olur. Bu analizin uygulanmasıyla; organizasyon faaliyetleri arasında önceliklendirme yapılması ve değişiklik için açıklamaların kaydedilmesi sağlanır. İş akışının, sistem ve süreç analizinin etkin bir şekilde yapılmasında, işteki hataların ve kritik önemli işlerin belirlenmesinde ve kontrol planlarının oluşturulmasında yol göstermesi Servis HTEA ile mümkün olmaktadır (Özkılıç, 2005).

Sistem HTEA, sistem ve alt sistemleri analiz ederek, sistemin eksiklerinden doğan sistem fonksiyonları arasındaki potansiyel hata türlerini belirlemeye odaklanır. Hedefi, sistemin kalitesini, güvenirliğini ve korunabilirliğini arttırmaktır.

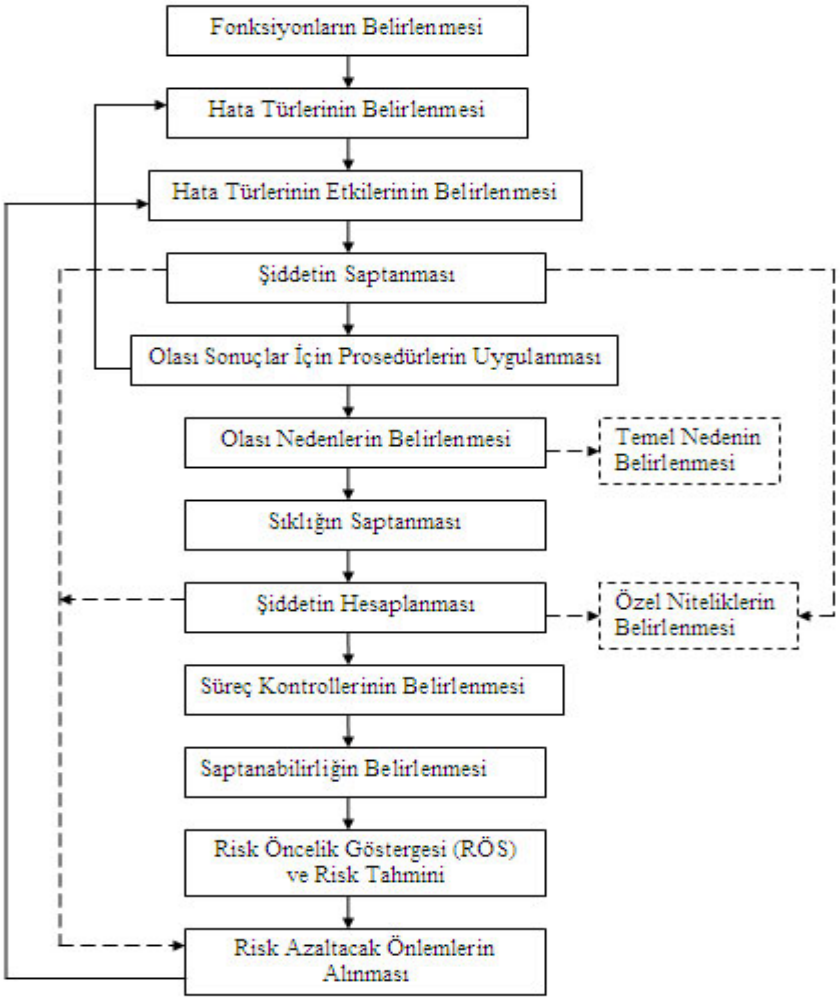
HTEA aşağıda farklı başlıklar altında verilen dokuz temel aşamadan oluşmakta olup sürecin genel akış şeması Şekil 1'de verilmiştir.

1. HTEA amaçları ve düzeylerinin belirlenmesi için HTEA planlaması.
2. HTEA'nın gerçekleştirilmesi için özel prosedürlerin, temel kuralların ve kriterlerin tanımlanması.
3. Fonksiyonlara, etkileşim alanlarına, faaliyet aşamalarına, faaliyet türlerine ve çevreye göre sistemin analizi.
4. Proseslerin, karşılıklı bağlantıların ve bağımlılıkların gösterilmesi için hata ağacı şemalarının, görev ve güvenilirlik şemalarının oluşturulması ve analizi.
5. Potansiyel hata türlerinin tanımlanması.
6. Hata türlerinin ve etkilerinin değerlendirilmesi ve sınıflandırılması.
7. Hataları önleyecek ve kontrol edecek önlemlerin tanımlanması.
8. Önerilen önlemlerin etkilerinin değerlendirilmesi.
9. Sonuçların belgelendirilmesi.

HTEA'nın en önemli adımı muhtemel hata türlerinin önceliklendirilmesidir. Bu aşamada her bir hata türü sebebi Olasılık (P), Şiddet (S) ve Fark Edilebilirlik (D) açısından puanlanarak ve daha sonra her üç puanın çarpımından bir Risk Öncelik Sayısı (RÖS) hesaplanarak önceliklendirilir. Burada "*olasılık*" hatanın frekansı, "*Şiddet*" hatanın etkisinin ciddiyeti ve "*fark edilebilirlik*" de söz konusu hatanın kullanıcıya ulaşmadan fark edilme imkânıdır. Bu kısımda yapılan değerlendirmeler kalitatif veya kantitatif olabilir. Kalitatif yöndeki değerlendirmelerde belirli istatistik hesaplamaları kullanan teorik kabuller yapılmasına karşın, kantitatif değerlendirmelerde geçmiş veriler kullanılabilir. Bu değerlendirmelerde 1'den 5 veya 10'a kadar olan derecelendirmeler kullanılır. 10'dan fazla bölümlendirmeye sahip derecelendirmelerin kullanılması tavsiye edilmez. Bu konuda hazırlanmış ve uluslararası boyutta kabul görmüş bazı hazır tablolar kullanılabilir. Bu ve benzeri tablolar ekibe fikir vermesi açısından önemlidir (Eryürek ve Tanyaş, 2003; Stamatis 1995). Bu çalışmada Olasılık, Şiddet ve Fark Edilebilirlik için kullanılan değerler Tablo1-3'de verilmiştir.

Tablo 1. Hatanın Oluşma Olasılığı (P)

Hata Olasılığı	Hatanın Olasılığı	Derece
Çok Yüksek: Kaçınılmaz Hata	1/2'den fazla	10
	1/3	9
Yüksek: Tekrar Tekrar Hata	1/8	8
	1/20	7
Orta: Ara Sıra Olan Hata	1/80	6
	1/400	5
	1/2000	4
Düşük:Nispeten Az Olan Hata	1/15000	3
	1/150000	2
Pek Az: Olası Olmayan Hata	1/1.500.000'den düşük	1



Şekil 1. HTEA'nın Genel Akış Şeması (Özkılıç, 2005)

Tablo 2. Hatanın Şiddeti (S)

Etki	Şiddetin Etkisi	Derece
Uyarısz Gelen Tehlike	Felakete yol açabilecek etkiye sahip ve uyarısız gelen potansiyel hata	10
Uyarısız Gelen Tehlike	Yüksek hasara ve toplu ölümlere yol açabilecek etkiye sahip ve uyarısız gelen potansiyel hata	9
Çok Yüksek	Sistemin tamamen hasar görmesini sağlayan yıkıcı etkiye sahip ağır yaralanmalara 3. derece yanık, akut ölüm vb. etkiye sahip hata türü	8
Yüksek	Ekipmanın tamamen hasar görmesine sebep olan ve ölüme, zehirlenme, 3. derece yanık, akut ölümcül hastalık vb. etkiye sahip hata	7
Orta	Sistemin performansını etkileyen, uzuv ve organ kaybı, ağır yaralanma, kanser vb. yol açan hata	6
Düşük	Kırık, kalıcı küçük iş görmezlik, 2. derece yanık, beyin sarsıntısı vb. etkiye sahip hata	5
Çok Düşük	İncinme, küçük kesik ve sıyrıklar, ezilmeler vb. hafif yaralanmalar ile kısa süreli rahatsızlıklara neden olan hata	4
Küçük	Sistemin çalışmasını yavaşlatan hata	3
Çok Küçük	Sistemin çalışmasında kargaşaya yol açan hata	2
Yok	Etki yok	1

Tablo 3. Hatanın Fark Edilebilirliği (D)

Etki	Şiddetin Etkisi	Derece
Fark Edilemez	Potansiyel hatanın nedeninin ve takip eden hatanın keşfedebilirliği mümkün değil	10
Çok Az	Potansiyel hatanın nedeninin ve takip eden hatanın keşfedebilirliği çok uzak	9
Az	Potansiyel hatanın nedeninin ve takip eden hatanın keşfedebilirliği uzak	8
Çok Düşük	Potansiyel hatanın nedeninin ve takip eden hatanın keşfedebilirliği düşük	7
Düşük	Potansiyel hatanın nedeninin ve takip eden hatanın keşfedebilirliği çok düşük	6
Orta	Potansiyel hatanın nedeninin ve takip eden hatanın keşfedebilirliği orta	5
Yüksek Ortalama	Potansiyel hatanın nedeninin ve takip eden hatanın keşfedebilirliği yüksek ortalama	4
Yüksek	Potansiyel hatanın nedeninin ve takip eden hatanın keşfedebilirliği yüksek	3
Çok Yüksek	Potansiyel hatanın nedeninin ve takip eden hatanın keşfedebilirliği çok yüksek	2
Hemen Hemen Kesin	Potansiyel hatanın nedeninin ve takip eden hatanın keşfedebilirliği hemen hemen kesin	1

HTEA'nın uygulanmasında işletmeye ve uygulanacak HTEA tipine bağlı olarak farklı formlar geliştirilebilir. Bu çalışmada Şekil 2'de verilen HTEA formu kullanılmıştır. Şekil 2'de verilen form sadece mevcut durumu göstermekle birlikte bu forma düzeltici önlemlerin alınmasının ardından yapılan bir son değerlendirme de eklenebilir.

HATA TÜRÜ ve ETKİLERİ ANALİZ FORMU								
Tarih:				Ürün:				
Hazırlayan:				Onay:				
Hata Türü	Etkiler	Sebepler	Mevcut Kontrol	Mevcut Durum				Öneriler
				Olasılık	Şiddet	Fark Ed.	RÖS	

Şekil 2. Hata Türü ve Etkileri Analizi Formu

HTEA'nin son adımı RÖS ile hesaplanan puanlardan hareketle hangi hata türleri ve sebeplerinin düzeltici faaliyetler uygulanarak çözümlenmesi gerektiği saptanır. Burada yüksek RÖS değeri alan hata türleri diğerlerine kıyasla öncelikle ele alınacak hata türleri olarak belirlenir. bu aşamadan sonra hangi hata türleri üzerinde yoğunlaşılacağını belirleyebilmek için bir eşik değer saptanması gerekir. Eşik değeri belirleyebilmek için belirli bir güven seviyesinin kabul edilmesi en uygun yöntemdir. Her üç önceliklendirme kriteri için 10'lu derecelendirme kullanıldığı düşünüldüğünde toplam puanın 10*10*10=1000 olacağı açıktır. %99 istatistiksel güven hedeflendiğinde 1000-990=10 olacaktır ve bu durumda RÖS puanı 10'un üzerinde olan her hata türünün sebepleri için düzeltici önlemelerin saptanması gerekir (Eryürek ve Tanyaş, 2003).

3. UYGULAMA

Çalışmanın uygulaması Ankara'da faaliyet gösteren ve kendi markası ya da müşteri isteklerine bağlı olarak elektrikli ev ve sanayi gereçleri üreten bir KOBİ'de yapılmıştır. İşletme hammadde girdilerinin %30'u ithal, üretimin ise %35'i ihraç edilmektedir. İşletme sektörde rekabet etmek ve pazar payını yükseltmek amacıyla daha ekonomik ve kaliteli üretim yapmaya çalışmaktadır.

Başlangıçta uygulamanın amacı üretimine yeni başlanacak bir elektrikli fırın modelinin üretim ve montaj sürecindeki muhtemel hataların analiz edilmesi amacıyla süreç HTEA olarak belirleniş ve bu amaçla bir çalışma ekibi kurulmuştur. Kurulan ekip ilk olarak süreçte karşılaşılabilecek muhtemel hataları belirlemek için bir çalışma yapmış ve bu çalışma sonucunda muhtemel hatalar şu şekilde belirlenmiştir:

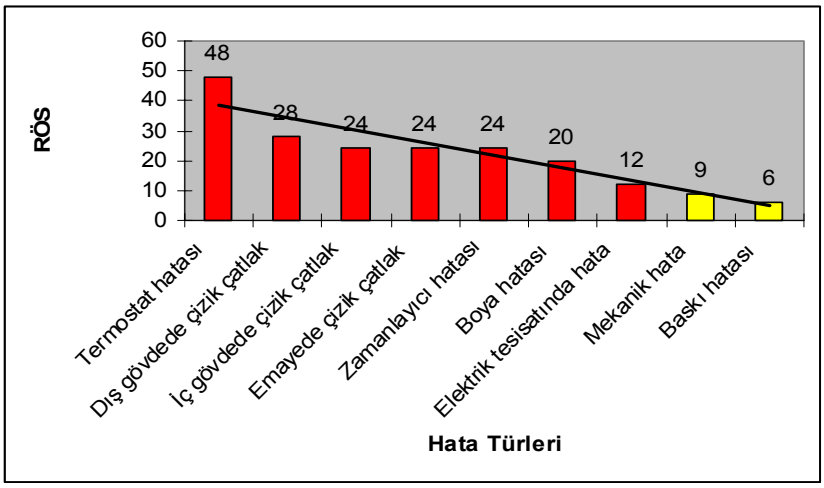
- İç gövdede çizik çatlak
- Dış gövdede çizik çatlak
- Emayede çizik çatlak
- Boya hatası
- Elektrik tesisatında hata
- Zamanlayıcı hatası
- Termostat hatası
- Baskı hatası
- Mekanik hata

İzleyen aşamada geçmiş dönemde mevcut modellere ilişkin kalite kontrol kayıtları incelenerek bir grup çalışması yapılmış ve muhtemel hatalar süreç HTEA ile değerlendirilerek her bir hata türü için RÖS değeri hesaplanmıştır. Hesaplanan değerler Tablo 4'de özetlenmiştir.

Tablo 4. Muhtemel Hata Türleri İçin Hesaplanan RÖS Değerleri

Hata Türü	Olasılık,P	Şiddet,S	Fark Edilebilirlik,D	RÖS
İç gövdede çizik çatlak	6	2	2	24
Dış gövdede çizik çatlak	7	2	2	28
Emayede çizik çatlak	4	2	3	24
Boya hatası	5	2	2	20
Elektrik tesisatında hata	3	4	1	12
Zamanlayıcı hatası	4	3	2	24
Termostat hatası	4	4	3	48
Baskı hatası	3	2	1	6
Mekanik hata	3	3	1	9

Hesaplanan RÖS değerleri %99 güven seviyesine göre değerlendirilmiş ve 10'dan büyük RÖS değerine sahip olan hata türleri için düzeltici önlemler planlanmıştır. Hesaplanan değerlerin daha sağlıklı değerlendirilmesi amacıyla bir Pareto analizi çalışması yapılmış ve yapılan çalışma Şekil 3'de gösterilmiştir.



Şekil 3. Muhtemel Hata Türleri İçin Pareto Analizi

Şekil 3 incelendiğinde birinci öncelikli hata türünün "termostat hatası" olduğu görülmektedir. Mevcut durumda işletmede kullanılan termostatlar ithal edilmekte olup gelen malzemeler işletme tarafından belirlenen bir örnek planlamasına bağlı olarak kabul edilmektedir. Ret edilen partilerin üretici firmaya geri iade edilmesi kabul edilmekle birlikte bu sürecin çok sağlıklı bir şekilde işlemediği görülmüştür. İthal malzeme olmasından kaynaklanan sıkıntılar ve zaman zaman bu malzemenin tedarikinde yaşanan problemler bu sürecin işleyişini aksatan nedenler olarak belirlenmiştir. Buradan hareketle bu malzemeye ilişkin alternatiflerin araştırılmasına karar verilmiş ve alternatif malzeme fiyatları araştırılmıştır. Fiyat açısından mevcut marka önemli bir avantaja sahip olmasına rağmen kalitesizliğin maliyeti dikkate alındığında bu avantajının çok büyük bir önem taşımadığına karar verilmiş ve yeni bir tedarikçi arayışına girilmiştir.

İkinci, üçüncü ve dördüncü öncelikli hatalar incelendiğinde bu hata türlerinin dış gövdede, iç gövdede ve emayede çizik ve çatlak hataları olduğu görülmektedir. Bu hata türleri için yapılan ayrıntılı çalışmada ilgili malzemelerde karşılaşılan hataların büyük oranda depolanma koşulları ve montaj hattından kaynaklandığı görülmüştür. Depolama aşamasında ilgili personelin dikkatsizliği ve montaj hattında yer yer meydana gelen yıpranmalar üretim sürecinde ilgili malzemelerin hasar görmesine neden olmaktadır. Buradan hareketle ilgili malzemelerin üretim süreçlerinde herhangi bir değişikliğe gerek olmadığına karar verilmiş, bunun yanında yarı mamul depolama koşularının montaj hattının iyileştirilmesine yönelik iyileştirme çalışmaları planlanmıştır.

4. SONUÇ

HTEA kalite geliştirme amacıyla kullanılan önemli bir araç olup henüz uygulamaya konulmamış (tasarım halindeki) süreçlerin ve ürünlerin/hizmetlerin kalitesini arttırmak için uygulanabilen bir tekniktir. HTEA bu aşamalarda oluşabilecek muhtemel hataları önceden belirleyerek daha ürün/hizmet üretilmeden bu hataları önlenmekte ve işletmeler için önemli kazançlar sağlamaktadır. Tekniğin çok detaylı teorik bilgi gerektirmemesi ve kısa süreli bir eğitimden sonra kolayca uygulanabilir olması önemli avantajlarıdır.

Bu çalışmada bir KOBİ'de üretimine başlanacak yeni bir model ürün için süreç HTEA çalışması yapılmış ve süreçte karşılaşılabilecek muhtemel hatalar önceden belirlenerek önceliklendirilmiştir. Elde edilen bu önceliklerden hareketle düzeltici önlemler planlanmış ve belirlenen bu muhtemel hatalar daha tasarım aşamasında önlenmeye çalışılmıştır.

HTEA mevcut şekliyle kullanışlı bir tekniktir, fakat uygulama aşamasında yapılacak bazı modifikasyonlarla yöntemin etkinliği daha da arttırılabilir. Özellikle olasılık, şiddet ve far edilebilirlik faktörleri için düzenlenen tablolarda yer alan derece puanları daha objektif yöntemlerle belirlenerek bu aşamadaki sübjektiflik önemli ölçüde azaltılabilir. Ayrıca bu faktörler için düzenlenen tablolarda işletmenin ürün/hizmet konusunun dikkate alınması değerlendirme sürecinin etkinliğini de arttıracaktır.

KAYNAKLAR

DENSON, W.K., The use of Failure Mode Distrubitions in Reliability Analyses, RAC Newsletter.

ERGİNEL, N.M., "Tasarım Hata Türü ve Etkileri Analizinin Etkinliği İçin Bir Model ve Uygulaması", Endüstri Mühendisliği Dergisi, 15(3), 17-26, (2004).

ERYÜREK, Ö.F., TANYAŞ, M., "Hata Türü ve Etkileri Analizi Yönteminde Maliyet Odaklı Yeni Bir Karar Verme Yaklaşımı", İTÜ Mühendislik Dergisi, 2(6), 31-40, (2003).

GILCHRIST, W., "Modelling failure Modes and Effects Analysis", International Journal of Quality and Reliability Management, Bradford, (1993).

ÖZKILIÇ, Ö., İş Sağlığı ve Güvenliği, Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No: 246, (2005).

SANKAR, N.R., PRABHU, B.S., "Application of fuzzy logic to matrix FMECA", Review of Progress in Quantitative Non-destructive Evaluation, 20, 1987-1994, (2001).

STAMATIS, D.H., FMEA From Theory to Execution, ASQ Publications, Milwaukee, Wisconsin.

Bu çalışma Gazi Üniversitesi tarafından 06/2004-10 kodlu Bilimsel Araştırma Projesi ile desteklenmiştir.

KOBİ'LERDE KÜMELENME (CLUSTER) YAKLAŞIMI VE VERİMLİLİK

Kader GİRGİN
Marmara Üniversitesi
Derya DEĞERLİ
Marmara Üniversitesi

ÖZET

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler) tüm ülkelerde işletmelerin büyük bir bölümünü oluşturmakta, gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde önemli bir rol oynamaktadır. KOBİ'ler büyümenin, sürdürülebilirliğin ve yeniliğin kritik motorlarıdır. Teknolojik yeniliklere ve çok çeşitli müşteri ihtiyaçlarına esnek bir şekilde tepki verebilme becerileri vardır. KOBİ'ler tüm bu olumlu özelliklerine rağmen, küresel pazarda birçok sorunla karşı karşıyadır.

Bu çalışmada KOBİ'lerin sorunlarının çözümüne bir öneri olarak ortaya konulan kümelenme yaklaşımı ve bunun verimliliğe katkıları açıklanmaya çalışılmaktadır. Dünyada, AB ülkelerinde ve Türkiye'de çeşitli sektörlerden örnekler verilerek, Türkiye'de kümelenme yaklaşımının durumu, geleceği ve yapılabilecekler anlatılmaya çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, kümelenme (cluster), verimlilik, işbirliği.

1.GİRİŞ

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin dünyada önemli değişimlere yol açtığı, bu değişimlerden en önemlilerinden birinin küreselleşme olduğu düşünülmektedir. Başka bir deyişle, ülke sınırlarının ortadan kalkması ile ülke ölçeğinde değerlendirilen fırsatlar ve sorunların dünya ölçeğinde değerlendirilmesi gerekliliğinin ortaya çıktığı ifade edilmeye çalışılmaktadır.

Dünyadaki diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de tüm işletmelerin önemli bir kısmını KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ'ler ekonomiye dinamizm ve rekabetçi bir boyut kazandırma, istihdam yaratma, kalkınmayı taban yayma gibi önemli işlevleri ile ülke ekonomilerinin temel dinamiğini oluşturmaktadır. Ülke ekonomilerinde bu derece önem arz eden KOBİ'lerin, küresel pazarlarda varlığını sürdürebilmesi için mevcut değişimlere ayak uydurması, stratejilerini bilgi toplumunun gereklerine göre belirlemesi gerekmektedir. Çünkü küreselleşme, sosyal, ekonomik ve politik konulardaki yaklaşımların değişimini zorunlu kılmaktadır.

Türkiye'de KOBİ'ler teknolojik sorunlar yanında finansman/sermaye, altyapı gibi birçok sorunla karşı karşıyadırlar. Acımasız rekabet koşulları karşısında bir işletmenin tek başına varlığını sürdürebilmesi oldukça zordur. Bu sorunlarla başa çıkabilmek için verim ve etkinlik yönünde zihni dönüşüm ve işbirliği ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Dünyada giderek yaygınlaşan yeni yaklaşımların KOBİ'lere önemli avantajlar sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu yaklaşımlardan biri de kümelenme (cluster) yaklaşımıdır. Dünyada 1990'lı yıllardan itibaren yaygınlaşan bu yaklaşım, coğrafi bir yakınlıkta bulunan işletmelerin birlikte iş yaptıkları ağ yapılarını ifade etmektedir. Kümelenme yaklaşımı firmaların işbirliği yapmalarını öngörmektedir. Bilgi paylaşımı, ortak kaynak kullanımı, girdi maliyetlerinde azalma,

teknolojiden yararlanma gibi faydalarıyla kümelenmeler verimlilik ve yenilikçiliği destekleyerek, kümelenme içindeki işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır.

1. KÜMELENME

Kümelenme " bir ürün ya da hizmetin üretilmesi konusunda direkt ya da indirekt olarak etkin olan ya da olma potansiyeli olan oyuncuların ortak bir coğrafyada yoğunlaşmaları" olarak tanımlanmaktadır (Bulu ve diğerleri, 2004).

Porter(1998), kümelenmeyi birbirlerine bağımlı firma ve organizasyonların bölge dışına ihracat yapmaları vasıtasıyla artı değer yaratabildikleri coğrafik yoğunlaşmalar olarak tanımlamaktadır.

Roelandt ve Hertog(1998) ise kümelenmeyi "birbirine güçlüce bağımlı firmaların (özelleşmiş tedarikçiler dahil), bilgi üreten kurumların (üniversiteler, araştırma enstitüleri, mühendislik şirketleri), bağlantı sağlayan kuruluşların (aracılar, danışmanlar) ve müşterilerin değer ekleyen tedarik zinciri şeklinde birbirlerine bağlandıkları ağ" olarak ifade etmektedir.

Diğer yandan Pyke (2002), kümelenmeleri birbirlerine bağımlı firma gruplarının giyim ürünleri, mobilya gibi benzeri nihai ürünü üretebilmek için organize oldukları coğrafik birliktelikler olarak görmektedir.

Bu tanımlamaların ışığında kümelenme, birbirlerine karşılıklı bağımlı firma ve organizasyonların coğrafik bir bölgede yoğunlaşmasıdır. Bu yoğunlaşmalar ilgili endüstri ve rekabette önemli diğer oyuncular tarafından sarılmıştır. Bunlar makine, servis, altyapı sağlayan tedarikçiler, vb. oyunculardır. Kümelenmeler dikey olarak müşterilere, yatay olarak da teknoloji üreten firmalara kadar uzanır. Birçok kümelenme devlet kuruluşlarını ve üniversite, standart koyucu ajanslar, düşünce kuruluşları, meslek eğitim kuruluşları ve ticaret kuruluşlarını kapsamaktadır (Porter, 1998).

Bununla birlikte kümelenmeler, birbirlerine göre faklılıklar gösterirler; ancak çoğunluğu son ürün ve hizmet üreticilerini, uzmanlaşmış girdi, parça, makine ve servis sağlayıcılarını, finansman kuruluşlarını, müşterileri, yardımcı ürün üreticilerini, uzmanlaşmış alt yapı sağlayıcılarını, eğitim, bilgi, araştırma ve teknik destek sağlayıcı kurumları ve standart koyucu acenteleri içerir. Ticari veya sektörel birliktelikler de kümelenmelerin üyeleri olarak kabul edilir (Bulu, 2004).

2.DÜNYADAN VE TÜRKİYE'DEN ÖRNEKLER

Bugün, büyük dünya ekonomileri ve bu ekonomilerin en rekabetçi sektörleri incelendiğinde, arkalarında birbiriyle ilişkili işletmelerin coğrafi yoğunluğuna dayalı KÜME'leri görmek mümkündür. (Orakçıoğlu, 2006)

Avrupa Birliği'nde bulunan yaklaşık 20 milyon KOBİ'nin küresel rekabet ortamında güçlerinin artırılmasına yönelik olarak kümelenme politikaları geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Avrupa'da kurulan bölgesel kalkınma ajansları genel olarak bu kümelenme bölgelerinde kurularak Avrupa Birliği'nden temin edilen fonlar, bu bölgelerde yerleşik KOBİ'lere destek olarak dağıtılmaktadır (Aydın, 2006).

Kümelenme, bir lobi ya da ortak hedefler doğrultusunda katılımın olduğu işletme topluluğu değildir. Planlanmamış bir olaydır. Kümelenmeler özel veya kamu hareketlerinden etkilenerek kendi evrimleri içerisinde doğal olarak ortaya çıkarlar ve onları yaratmak oldukça zordur. (Çolakoğlu ve Diğerleri, 2006)

Bugün Almanya denilince pek çoğumuzun aklına otomotiv, Japonya denilince elektronik eşya, İtalya denilince ise moda geliyor. Bütün bu ülkeler üretimle ilgili başta işgücü maliyetleri olmak üzere pek çok maliyet dezavantajına sahip olmalarına rağmen bu sektörlerde başarı ile rekabet etmeye gelişmiş Küme Modeli sayesinde devam edebiliyorlar. (Orakçıoğlu, 2006)

Gelişmiş bir kümelenme olan Norveç denizcilik kümelenmesi gerek ana, gerekse çevre oyuncularına büyük oranda sahiptir ve bu oyuncuların birbirleri ile iletişimi de önemli ölçüde

sağlanmıştır. İşte bu sayede dünya nüfusunun binde birine sahip Norveç dünya deniz ticaretinin yüzde onunu gerçekleştirmektedir. (Bulu, 2004-2005)

Prof. Porter'ın, 1998 yılında Harvard Business Review'de çıkan, kümelenmelerin rekabet avantajı oluşturacağı konusundaki ünlü makalesinden sonra dünyada kümelenme bazlı rekabet avantajı oluşturma projeleri hızlanmıştır. 1999 yılında Competitive Advantages of Turkey-CAT (www.competitiveturkey.org) Projesi'nin Harvard Üniversitesi'nden Prof. Porter'ın ekibi ve Türk özel sektörünün liderliği ile başlatılması sayesinde bu yarışa ülkemizde dahil olmuştur. CAT kapsamında yapılan çalışmalar gerek kamu, gerekse özel sektör tarafından ilgi ile karşılanmıştır. Bu sebeple 2003 yılında bu yapının kurumsallaştırılması için bir dernek kurulmasına karar verilmiş ve "Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği-URAK" Ali Koç'un Başkanlığı ile kurulmuştur (www.urak.org). (Bulu, 2004)

Küresel rekabette KOBİ'lerin rekabet edebilirliklerini artırmaya ve yenilikçi girişimlerini uygun maliyetlerle gerçekleştirebilmelerine yönelik olarak, benzer sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lerin "birlikte-rekabet" kavramı çerçevesinde birleşmelerini ifade eden "kümelenme" metodoloji çerçevesinde, Türkiye'nin küresel rekabet gücünü artırmaya yönelik olarak, geniş çaplı analizlerle belirlenmiş tekstil, turizm, gıda, bilişim, finans, inşaat, seramik gibi sektörlerde bugüne kadar pek çok proje tasarlanmıştır. (Aydın, 2006)

Bütün bu karmaşık görünen yapı, Türkiye'de kendiliğinden oluşmuş ve özellikle hazır giyim sektörü küme modelinin büyük faydalarını görmüştür. Bugün Bursa'da, Denizli'de, Gaziantep'te ve İstanbul'un pek çok semtinde bu modelin çok başarılı örneklerini bulmanız mümkündür.

Orakçıoğlu(2006), bu durumu Türk insanının aile ve toplum yaşantısıyla ilgili alışkanlıklarına bağlamaktadır.

Tıpkı İtalya'da olduğu gibi güçlü bir çekirdeğin etrafında toplanan aile, kendisinden çok daha büyük bir sinerji üretmektedir.

İlk pilot uygulama olan Sultanahmet turizm kümesinde, kümenin analizi çıkarıldıktan sonra sektör temsilcileri ile birlikte bölgedeki turizm sektörünün rekabet gücünü artırmak için girişimler başladı. Sultanahmet'teki dernek temsilcilerinin bir araya geldiği bir koordinasyon grubu oluşturuldu. Çevre düzenlemeleri, güvenlik güçlerinin eğitimi ve görünüşlerinin değiştirilmesi, dış fuarlara birlikte katılım gibi somut gelişmeler yaşandı.

Örneğin Sultanahmet Turizm Kümesi ele alındığında, oradaki oteller, restoranlar, müzeler, seyahat acenteleri, turistik eşya satıcıları, turizm bakanlığının birimleri, turizm zabıtası ve bunun gibi oyuncular görülmektedir. Zaten Sultanahmet'in turizmle özdeşleşmesi ancak, bu oyuncuların bir araya gelmeleriyle mümkün olabilmiştir. Sultanahmet kümesinde, gerekli oyuncular bulunmasına rağmen, bu oyuncular arasındaki iletişim çok azdı. Ama CAT çalışmaları sonucunda bazı iyileştirmeler sağlanmıştır. (Bulu ve diğerleri, 2004)

2001 yılında Sultanahmet pilot çalışması başarı ile sonuçlandı. Turizm ve Tekstil kümeleri için Sultanahmet, Taksim, Bayrampaşa ve Çorlu bölgelerinde pilot çalışmalar tamamlandı. Kuşadası, Kapadokya, Bodrum ve Fethiye'de turizm ve İstanbul'da biyoteknoloji kümelerindeki çalışmalar devam etmektedir.

Metodoloji Koç, Sabancı, Boğaziçi, Yeditepe Üniversitelerinde derslerde okutuldu. Yüksek lisans ve doktora tezleri yazılmaya başlandı, dergilere makaleler hazırlandı, TV programları yapıldı. Projenin Türkiye'de gördüğü itibar sonucu, bağımsız olarak kurumsallaşmasına karar verildi ve çalışmalar son aşamaya geldi. (Bulu, 2004)

2003 yılında KOSGEB, Hazine Müsteşarlığı, Devlet Planlama Teşkilatı ve Sanayi Bakanlığı ile ortak bir protokol imzalanarak, Bartın'da bir bölgesel kalkınma projesi başlatılmıştır. Bartın, Türkiye'de kişi başına milli gelirin oldukça düşük olduğu illerinden birisidir. İlde yapılan analizler sonucunda dört tane sektörel kümelenmenin (mobilya, turizm, yatçılık ve tarım kümelenmeleri), Bartın ekonomisi için avantaj sağlayacağı saptanarak kümelenmeler üzerine çalışmalar başlatılmıştır.

AB, UNDP ve GAP idaresinin ortak proje yapılanması olan GİDEM'in Güneydoğu Anadolu Bölgesi merkezli başlattığı çalışma çerçevesinde; Adıyaman'da Tekstil ve Hazır Giyim, Şanlıurfa'da Organik Tarıma dayalı sanayi, Diyarbakır'da Mermer işleme sanayi, Mardin'de Gıda (bulgur, irmik, makarna) sanayi alanları ile ilgili olarak "Kümelenme Programı" başlatılmıştır. (Sayın, 2006)

Ayrıca İstanbul Büyükşehir Belediyesi ile Zeytinburnu'nun ekonomik gelişimi ve dönüşümünün planlanması konusunda, içerisinde tekstil ve konfeksiyon sektörünün de dahil olduğu bir kümelenme analizi projesi 2004 Aralık ayı içerisinde tamamlanmıştır. (Bulu, 2004)

3.KÜMELENME VE VERİMLİLİK(Porter, 1998)

Kümelenmeler, kümelenmeye dahil olan işletmelere, kendi esnekliklerinden feragat etmeden, büyük ölçekli ya da diğer işletmelerle resmi bağlantılara sahip işletmeler gibiymiş gibi fayda elde etmelerini sağlar.

Bir kümelenmenin üyesi olmak, girdilere sahip olmada; bilgiye, teknolojiye ve gerekli kurumlara erişmede; ilişkili şirketleri koordine etmede, gelişimi ölçmede ve teşvik etmede daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır.

Çalışanlara ve tedarikçilere daha iyi erişim: Özellikle, hareketli kümelenmeler içinde bulunan işletmeler uzmanlaşmış ve deneyimli bir işçi havuzu içinde bulunurlar. Bu, işletmelerin işe alımlardaki arama ve işlem maliyetlerini düşürecek ve zamanı kısaltacaktır. Kümelenme çeşitli fırsatlar sunar ve çalışanların farklı yerlerde istihdam riskini düşürür, hatta diğer bölgelerdeki yetenekli çalışanları kendine çeker.

İyi gelişmiş bir kümelenme ayrıca diğer önemli girdilerin sağlanmasında da etkin bir yol sağlar. Böyle bir kümelenme derin ve özelleşmiş bir tedarikçi tabanına sahiptir. Uzaktaki bir tedarikçiden kaynak sağlamak yerine yerel tedarikçileri kullanmak işlem maliyetlerini düşürecektir. Bu yapı, envanter ihtiyacını minimize edecek, ithalat ve gecikme maliyetlerini ortadan kaldıracaktır. Yakınlık iletişimi geliştirecektir, doğal olarak bu durum, tedarikçiler için satış sonrası hizmetlerini sağlamalarını kolaylaştıracaktır.

Bir çok durumda, kümelenmeler dikey entegrasyona iyi bir alternatiftir. İşletmeye dışarıdan danışmanlık yapan uzmanlar, kurum içi birimlerle karşılaştırıldığında, genelde sadece parça üretiminde değil, aynı zamanda eğitim gibi hizmetlerde de daha maliyet odaklı ve sorumluluk sahibidir. Önceleri kapsamlı dikey entegrasyon model olarak kabul edildiği halde, hızlı değişen bir çevre dikey entegrasyonu etkisiz, verimsiz ve esnek olmayan bir yapıya dönüştürebilir.

Özelleşmiş Bilgiye Erişim: Pazar, teknik ve rekabet bilgilerinin tamamı kümelenme içinde birikir, üyeler bu bilgileri kullanmak isterler. Ayrıca, kişisel ilişkiler ve topluluk bağları güveni tesis eder ve bilgi akışını hızlandırır. Bu koşullar bilgiyi daha akıcı bir hale getirir.

Tamamlayıcılar: Kümelenme üyeleri arasındaki bağlar, parçaların toplamından daha büyüktür. Örneğin tipik bir turizm kümelenmesinde, ziyaretçilerin görüşleri sadece çevresel güzelliklerden etkilenmez, ayrıca oteller, restaurantlar, alışveriş merkezleri ve ulaşım kaynakları gibi tamamlayıcı işlerin kalitesi ve verimliliklerinden de etkilenir. Kümelenme üyeleri karşılıklı olarak bağımlıdırlar ve birisinin göstereceği iyi performans, diğerlerini de iyi yönde etkileyecektir.

Yine, altyapı ya da eğitim programları gibi hükümet ya da diğer kamu kuruluşları tarafından yapılan yatırımlar, işletmelerin performanslarını geliştirebilir. İşe alınan çalışanların yerel programlarda eğitilmeleri, eğitim maliyetlerini düşürecektir. Sadece hükümetin değil, özel sektör içindeki işletmelerin eğitim programları, altyapı, kalite merkezleri, test laboratuvarları gibi yapmış oldukları yatırımlarda kümelenme içindeki diğer şirketlerin performanslarını artıracaktır.

Daha iyi motivasyon ve ölçüm: Yerel rekabet oldukça motive edicidir. Benzer şirketlere olan yakınlığın oluşturduğu baskı, rekabetçi olmayan ya da doğrudan rekabet etmeyen şirketler arasında olmaya nazaran rekabetçi bir baskı oluşturur. Gurur ve toplum içinde iyi gözle bakılmak arzusu kümelenme içindeki şirketlere diğerlerini yarışta geride bırakma isteği kazandırır.

Kümelenmeler ayrıca, işletme performanslarının değerlendirilmesini kolaylaştırır. Yerel rakipler, benzer işgücü maliyetleri ve yerel pazarlara erişim imkanı gibi genel koşullara sahiptirler ve kümelenme içindeki işletmeler benzer faaliyetler gerçekleştirmektedirler. Kümelenme içindeki işletmeler tipik olarak kendi tedarikçilerinin maliyetleri konusunda ayrıntılı bilgilere de sahiptirler. Yöneticiler diğer yerel işletmeler ile maliyetlerini ve çalışanlarının performanslarını karşılaştırabilir. Ek olarak finansal kurumlar performansı takip etmede kullanılacak kümelenme ile ilgili bilgileri toplayabilirler.

Kümelenme ve Yenilik: Üretkenliğin geliştirilmesine ek olarak, kümelenmeler işletmelerin yenilikçilik becerilerinde de önemli bir rol oynar.

Örneğin, Silikon Vadisinde ve Austin'de bulunan bilgisayar şirketleri müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini diğer bölgelerde bulunan şirketlerle karşılaştırılamayacak derecede hızlı bir şekilde karşılarlar. Kümelenme, içindeki diğer şirketler ve kurumlarla olan ilişkiler ayrıca şirketlere, teknoloji geliştirmek, parça ve makine erişimi, hizmet ve pazar kavramları gibi konuları erken öğrenmelerine yardımcı olur. Bu tarz bir öğrenme ziyaretler ve çoğunlukla yüz yüze temas yolu ile gerçekleştirilir.

Kümelenmeler, yenilikleri görünür yapan fırsatlardan daha fazlasını sunarlar. Hızla hareket etmeyi sağlayan esnekliği ve kapasiteyi de sağlarlar. Kümelenme içindeki bir şirket genellikle yenilikçi çalışmalarında kullanacağı bir kaynağı hızlı bir şekilde elde edebilir. Yerel tedarikçiler ve ortaklar yenilik sürecine dahil olabilirler, bu müşterilerin gereksinimlerinin daha iyi karşılanmasını sağlayacaktır. Aksine kümelenme dışındaki bir şirket, uzaktaki tedarikçiler ve diğer organizasyonlarla koordine edeceği faaliyetlerde önemli zorluklarla karşılaşacaktır.

Kümelenme ve Yeni İşletme Oluşumları: Başka bir açıdan değerlendirildiğinde, yeni işletmelerin birbirinden uzak ve yeni yerleşim yerleri yerine, mevcut kümelenmeler içinde kurulmaları beklenmelidir. Yeni ve özelleşmiş tedarikçilerin sayısı, kümelenmeler içinde hızla artacaktır. Yoğunlaşmış bir müşteri tabanı riskleri minimize edecektir ve pazar fırsatlarını görmeyi daha da kolaylaştıracaktır. Ayrıca, kümelenmelerin ilgili endüstrileri kapsıyor olması, tedarikçilere genişleyen fırsatlar yaratmaktadır.

Kümelenmeler, birçok nedenden dolayı yeni iş biçimine kaynak olmaktadır. Kümelenme içinde bulunan girişimciler, ürün veya hizmetlerdeki boşlukları kolayca saptayabilirler. Bunun ötesinde sektöre giriş problemleri diğer yerlere göre daha düşüktür. Gerekli varlıklar, beceriler, girdiler ve personel, yeni işletmeye montaj edilmeye hazır bir halde kümelenme yerleşiminde bekler. Kümelenmeye alışkın olan finansal kurumlar ve yatırımcılar daha az risk alırlar. Ayrıca, kümelenmenin kendisi genellikle önemli bir iç pazar oluşturur, girişimciler zaten kurulu olan ilişkilerden kolayca faydalanabilir. Tüm bu faktörler şirketlerin başarısız olmalarına neden olan riskleri azaltacaktır.

Kümelenme içindeki yeni iş biçimi pozitif bir geri besleme döngüsünün de parçasıdır. Sonuç olarak kümelenme, tüm üyelerine fayda sağlayan kaynak havuzlarının büyümesini sağlar.

4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de önemli yere sahip olan KOBİ'lerin küresel rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ya da girişimcilerin kuracakları yeni KOBİ'lerin pazarda yer edinebilmeleri oldukça güçtür. Bunun için doğru stratejilerle yola çıkarak dinamik bir yapı oluşturmaları, alanlarında yenilikçi ve uzman olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, bilgi toplumu olmanın getirdiği yeni yaklaşımlara açık olmaları, onlara ciddi rekabet avantajları sağlayabilir.

Bu yeni yaklaşımlardan biri olan kümelenme yapıları, finansman kaynağı yaratma, gerekli insan kaynağını bulma, küresel pazarlara açılma gibi zorluklarla mücadele eden KOBİ'lere önemli faydalar sağlayabilir.

Kümelenmenin sonucu olarak maliyetlerin düşmesi, bilgiye çabuk ve kolay ulaşma, uzmanlaşma gibi avantajlar yakalayan; oluşturulan işbirliği yapılarıyla verimi artırarak riski azaltan, güçlenen ve rekabet avantajı sağlayan KOBİ'ler, varolma ve varlığını sürdürme başarısını yakalayabilirler. Ancak dünyadaki örneklerine göre ülkemizde daha çok yeni olan kümelenme yaklaşımının, ülkemizde başarıyla

ve verim sağlanabilecek şekilde uygulanması ve yaygın hale gelebilmesi için daha atılması gereken birçok adım var. Gelişime açık ve dünyada rekabet edebilecek nitelikteki sektörlerin belirlenmesi, sektörel analizlerin yapılması, sektörle bağlantılı tüm kurum ve kuruluşların bir araya getirilerek diyalog kurulması ve doğru işbirliği yapılarının oluşturulması; tüm bunlar için gerekli kaynakların yaratılması ve bu yatırımların uzun dönemli yatırımlar olduğu unutulmadan gelişim için sabırlı olunması gerekmektedir. Ayrıca dünyadaki başarılı örneklerden bu yeni yaklaşımın başarı sağladığı konusunda genellemeye varılmaması, ülkemizde uygulanırken dikkatli ve ülkemize uygun şekilde tasarlanması gerektiği unutulmamalıdır.

KAYNAKLAR

AYDIN, E.V., 28.07.2006 , Kümelenme, www.ekocerceve.com.

BULU, M., ve ERASLAN, İ.H., 2004. Kümelenme Yaklaşımı, İsmail Bakan (ed.), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.

BULU, M., 2004. Rekabette kümelenme modeli, HEDEF Dergisi 132. Sayı (İTKİB).

BULU, M., 2004. Kümelenme Yaklaşımı, Koç Üniversitesi, 17 Mart.

BULU, M., ERASLAN, İ.H., ŞAHİN, Ö., 2004. Elmas (Dıamond) Modeli İle Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, 25-26 Kasım.

CORTRIGHT, J., 2006. Makıng Sense Of Clusters: Regıonal Competıtıveness And Economıc Development A Discussion Paper Prepared For The The Brookings Institution Metropolitan Policy Program, March.

ÇOLAKOĞLU, M.H., ACAR, U., 2006. Küreselleşme Sürecinde Kobi'lerin Rekabet Stratejisi Ve Kümelenmeler, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Tokat, 15-17 Haziran.

ORAKÇIOĞLU, S. 2006, Giriş Yazısı, HEDEF Dergisi 153.Sayı

PORTER, M., 1998. Clusters And the New Economics of Competition, Harward Business Review, Nowember-Decmber.

PYKE, F., 2000. Clustering and Networking Strategies: A Review of Practice, A Presentation to the Tavistock Institude Research and Learning Network.

ROELANDT, T.J.A., DEN HERTOG, P, VAN SINDEREN J., VOLLAARD, B., 1997. Cluster Analysis and Cluster Policy in the Netherlands, Position Paper, Paper Presented at OECD-work-shop on cluster analysis and cluster analysis and cluster based policy, Amsterdam. Netherlands, 10-11 October.

SAYIN, M., 2006. Yerel Ekonomik Kalkınma İçin Model Önerisi, Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, ODTÜ, 8 Eylül.

SÖLVELL, Ö., LINDQVIST, G., KETELS, C., 2003. The Cluster Initiative Greenbook, TCI Gobal Conference,18 September.

Web Adresleri

www.clusters2006.com
www.clusterpulse.org
www.clustering06.com
www.automobil-cluster.at
www.textilecluster.com

BİR DÖKÜM FABRİKASINDA TOPLAM VERİMLİ BAKIM UYGULAMA SÜRECİ VE MAKİNA VERİMLİLİKLERİNİN HESAPLANMASI

Bahar ÖZYÖRÜK
Gazi Üniversitesi
Bedriye ÖZEL
Gazi Üniversitesi

ÖZET

Günümüzde bir çok firma sahip olduğu imkanlarla, daha verimli çalışmalar yapmak için büyük çabalar sarf etmektedir. Bu amaçla halen uygulamada olan veya yeni ortaya atılan verimliliği artırıcı yöntemlere başvurulmaktadır. Verimliliği artırmaya yönelik yeni arayışlar rekabetçi ortamda bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu çalışmada Ankara da faaliyet gösteren bir döküm fabrikasında üretimde kullanılan makinaların verimliliğini artırmaya yönelik Toplam Verimli Bakım (TVB: Total Productive Maintenance) uygulama süreci ele alınmıştır. Bu uygulama sonucunda üretim departmanında verimlilik değerlendirmesi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Toplam Verimli Bakım(TVB), 5S

1.GİRİŞ

Küreselleşmiş bir pazarda, rakip firmalarla rekabet edebilmek ve var olabilmenin şartı çağın gerektirdiği değişime ayak uydurmak, değişikliklere ve yeniliklere açık olmaktır. İşletmeler bu yüzden verimliliği artırmaya yönelik yeni sistemleri, teknikleri ve teknolojileri yakından takip etmek zorundadırlar.

Bilindiği gibi bakım faaliyetleri bir üretim tesisinin en kritik faaliyetleri arasındadır, dolayısıyla bu faaliyetlerin belirli amaçlara yönelik olarak, bilinçli ve planlı bir şekilde yürütülmesi çok önemlidir. İçinde bulunduğumuz çağda; insan gücünün az kullanıldığı teknolojinin maksimum kullanıldığı, ürün kalitesinin gittikçe ekipmana daha çok dayanmakta olduğu görülmektedir. Ancak ekipmanın teknoloji ve otomasyon düzeyi arttıkça, bakımın ve bakım için gerekli olan insan gücünün, eğitiminin, becerisinin, motivasyonunun ve organizasyonunun da önemi artmaktadır.

İşte bakım sistemlerinde yeni bir yaklaşım olan Toplam Verimli Bakım (TVB); iş hayatımızda kullanılan olanakların etkinliğinin maksimize edilmesi için kullanılan bir Japon yaklaşımıdır. Bu sistem, sadece bakım faaliyetlerinin düzenlenmesi için değil, aynı zamanda fabrikanın kuruluşunu ve işleyişini de etkileyen, kurum içerisinde çalışanların gelişimini ve motivasyonunu arttıran bir yaklaşım olarak gerçekleştirilmektedir. Toplam Verimli Bakım faaliyetlerinin can alıcı noktası; takım çalışması yaparak, bazı işlerin performans ve etkinliği üzerinde odaklanmasını sağlamaktır.

Toplam Verimli Bakım faaliyetleri sadece arızaları önlemekle sınırlı kalmayıp, modern üretim sistemlerinin olmazsa olmaz "sıfır arıza" ve "sıfır hata" hedeflerine ulaşmasını sağlar. İşletmenin tüm faaliyetleri bu hedefler doğrultusunda tekrar gözden geçirilerek, tüm kayıpların ortadan kaldırılmasına yönelik çalışma yöntemleri oluşturulur. Toplam Verimli Bakım, iyi bir şekilde uygulandığı takdirde,

imkanların, çalışma şartlarının, çalışanların moralinin ve tüm işletmenin faaliyetlerinin iyileştirilmesinde önemli gelişmeler sağlamaktadır.

Toplam Verimli Bakım uygulaması yapılacak kuruluşun iyi analiz edilip, kuruluşun işleyişine, geleneksel değerlerine, çalışanların becerilerine, deneyimlerine, imkanlara, teknolojik durumuna ve organizasyonel yapısına göre adaptasyonunun iyi yapılması gerekmektedir. Toplam Verimli Bakımın temel prensipleri ve felsefesi kesinlikle değiştirilemez. Fakat; başlangıç ve uygulama safhası, kuruluşun niteliğine göre değişebilmektedir.

2. TOPLAM VERİMLİ BAKIM SÜREKLİ GELİŞTİRME FAALİYETLERİ

Üretim ve bakım personelinin TVB sistemi içerisinde etkin ve verimli olarak mevcut sisteme entegre edilmesi gerekir. Her kuruluşun kendi karakteristik özelliğinden dolayı, farklı ve sistematik bir yaklaşım gerçekleşeceği için, personelin bazı geleneksel davranışlarından uzaklaşması gerekecektir. Geleneksel arıza bakım yaklaşımı olan "Üretimci Üretir, Bakımcı Tamir Eder" felsefesi, bakımcı ile üretimcinin arasında çekişme ve huzursuzluğu doğurduğu için, TVB felsefesi içerisinde bu iki bölüm personeli işbirliği içerisinde çalışacaktır. Gereksiz olarak boşa geçen zaman azalacak ve ıskarta ürün sayısı minimum düzeye indirgenecektir.

TVB sistemi dünyanın her tarafında ve değişik endüstri kollarında denenmiş, birçok kuruluşta başarılı olarak uygulanmakta olan bir yaklaşım olduğu için, uygulama yapılacak olan kuruluş, bir sistematik içerisinde analiz edildiği takdirde, başarısızlığa uğrama ihtimali oldukça düşük seviyelerdedir. TVB uygulaması, dengelere bağlı bir sistemdir. Dengelerden bir veya birkaçı bozulduğu takdirde, sonuca ulaşmak zor olabilmektedir. Bu durumda en önemli görev bakım ve üretim personeline düşmektedir. Görev paylaşımı iyi yapıldığı zaman, herkesin işini en iyi şekilde yapması gerekecektir. Bazı personeller her iki bölümde çok yönlü çalışacak şekilde yetiştirilecektir.

2.1. Üretim Personelini Geliştirme Çalışmaları

Yakın geçmişe kadar geleneksel üretim metotlarında üretim personeli, makina başında duran, sınırlı sorumluluklara sahip ve "vasıfsız" statüde bulunan çalışanlardan oluşmakta idi. Rutin ve sıkıcı çalışma ortamı, üretimcileri uyuşturmakta ve iş körlükleri artan seviyelere ulaşmaktaydı. Yönetim kademelerinde çalışanlar, operatörlerin çalışma şekillerini eleştirme dışında, sistemin işleyişinin yanlış olduğunu göremiyorlardı.

TVB felsefesi, başarıya ulaşmanın yolunun anahtar görevlere sahip olan üretim ve bakım personelinin, yeteri kadar eğitilmesi olduğu gerçeğini savunmaktadır. TVB yaklaşımı, bu personelin insiyatif sahibi, katılımcı ve sorumluluk sahibi ve kendi çalışma alanını kontrol altına alarak, burada meydana gelecek her türlü olumsuzluklara anında müdahale etme yetkisine sahip olmasını öngörmektedir. Operatörler, bakımcılarla ortaklaşa çalışarak sorunları çözme gayretine girmektedirler. "Bizim Makinamız", "Bizim Ekipmanımız", "Bizim Aletlerimiz" v.b. herşey ortaklaşa elde edilerek, mükemmelliğe ulaşmak için elbirliği ile çalışılmalıdır. TVB felsefesi içinde operatörlerin bazı vasıflara sahip olması gerekmektedir:

- Temiz, düzenli ve güvenli bir işyeri. TVB faaliyetleri içinde göze çarpan en önemli özellik, çalışma birimlerinde ve çalışma koşullarında yapılması gereken sürekli iyileştirmelerdir.
- Problem ve hataların düzeltilmesi. Tüm TVB ekibinin, problem ve hataların çözümünde aktif olarak görev almaları gerekmektedir.
- "Çalışma alanı ne durumda?" kritiği yapılmalıdır. Personel, kendi çalışma alanını daha iyi kontrol etmelidir. Mantık sınırları içinde çalışan, iyileştirme faaliyetlerinde bulunabilmeli ve istediği değişikliği (kabul edilebilir ölçülerde) yapabilmelidir.
- Bilgi ve beceriyi arttırıcı fırsatlar yaratılmalıdır. Formen, tekniker ve mühendislere daha yakın çalışma suretiyle, makina, üretim ve mühendislik konularında daha geniş bilgiye sahip olunmaya çalışılmalıdır.

- Daha az panik, daha fazla kontrol. Çalışma ortamının kontrol altında ve iyi bir durumda olmasını sağlamak için, hataların ve üretim sırasında ortaya çıkan problemlerin çözülmesi için yeterli teknik bilgiye ve beceriye sahip olunması gerekmektedir.
- Makinayı verimli olarak kullanmak için, uygun metodlar seçilmelidir. Temiz olmayan, tehlikeli ve zor görevler tesbit edilerek tasfiye yoluna gidilmelidir.

TVB uygulamasını gerçekleştiren kuruluşlarda yapılan anketlerde, çalışanlar TVB uygulamalarına sahip çıkmaktadırlar. Daha önce uyguladıkları metodlara geri dönmeyi isteyen çalışanların oranı oldukça düşük seviyelerde seyretmektedir. (Nakajima, 1989)

2.2. Bakım Personelini Geliştirme Çalışmaları

Üretimin akışını engellemeden, makinaların bakım ve onarımını yapan bakım personelinin, TVB uygulamaları içinde bazı vasıflara sahip olması gerekmektedir:

- Makina, donanım, aletler v.b. araçların temiz, iyi koşullarda muhafaza edilmesi ve bunların çalışmaya hazır şekilde bulundurulması gerekmektedir.
- Arıza bakımın daha az uygulanması gerekir. TVB aktiviteleri içinde arıza bakıma daha az yer verilmektedir. Arıza periyotlarının düşmesi sonucunda, çalışanlarda daha az panik, daha çok verimli çalışma havasında olmasına neden teşkil etmektedir.
- Basit ve vasıfsız işlere daha az zaman harcanmaktadır. Beceri sahibi bakım teknisyenleri ve mühendisleri geçmiş zamanlardan gelen bazı rutin ve vasıfsız işler ile uğraşmamalıdır. Bu işlerin, daha vasıfsız personel tarafından yapılması, daha uygun olmaktadır.
- Koruyucu bakım ağırlıklı çalışma yapılmalıdır. Ani olarak ortaya çıkan arızalar azaltılarak, bakım personelinin basit işlerle uğraşması yerine, daha makro işler ile ilgilenmesi gerekmektedir. Koruyucu ve kestirimci uygulanması sonucu oluşacak arızaların önlenmesi ve makinanın hızlı yıpranmasının nasıl önlenebileceğine dair sorunların çözümü ile uğraşmalıdırlar.
- Makina ve ekipmanda oluşacak problemlerin köklü çözümleri için daha çok zaman harcanması gerekmektedir. Makina üzerinde arıza oluştuğunda veya performans düşüklüğü görüldüğü zaman, mutlaka ayrıntılı neden-sonuç analizinin yapılması gerekmektedir.
- Bilgi ve beceriyi arttırıcı fırsatlar yaratılmalıdır. Bakım personelinin rolü değişmektedir. Diğer mühendislik ve bakım aletlerinin, tekniklerinin ve metodlarının nasıl ve nerelerde kullanılabileceği öğrenilmelidir.

Bakım personelinin bazı yeni niteliklere sahip olup, bazı eski alışkanlıklarını bırakması gerekmektedir. Fakat sürekli olarak diğer bölümlerin, özellikle üretim bölümü ile yakın ilişki içerisinde olması gerekir. (Nakajima, 1988)

2.3. Kalitenin Yükselmesi

Geleneksel bakım yaklaşımında makinanın güvenilirliği tartışılırken sadece kullanılabilirlik gözönünde bulundurulurdu, makina koşulları ve ürün kalitesi arasındaki ilişki genellikle gözardı edilirdi. TVB, bunun önemi üzerinde durarak, tüm yönleri ile makinanın operasyon seviyesini geliştirmek ve kayıpların tamamen yok edilmesini sağlamak amacıyla, makinanın durumu ile ürün kalitesi arasında güçlü bağlantılar kurmaktadır. TVB, üretim yerlerinde uygulanmaya başlandığında ana hedeflerden bir tanesi, ürün kalitesinin geliştirilmesi, yani hatalı üretim sayısının ve tekrar işlem sayısının azaltılması olmaktadır. Makina bazında elde edilecek verimlilik artışları, tüm kuruluşun verimlilik artışına etki edeceği için, makina bazlı verimlilik artışları takip edilmektedir. TVB felsefesi uygulanmaya başladıktan sonra çevrenin, makinanın ve personelin kalitesi arttığından dolayı, ürün kalitesi de bunlara endeksli olarak artmaktadır.

TVB tüm çalışanların yaşam şekillerini değiştirmektedir. Çalışanların ve işverenlerin de TVB sisteminin devam etmesini sağlamak için bazı fedakarlıklarda bulunması gerekmektedir.

3. TVB SİSTEMİNİN BİR DÖKÜM FABRİKASINDA UYGULAMA SÜRECİ

Büyük sermayeli kuruluşlarda, TVB sisteminin uygulanması fazla maliyet gerektirmemektedir. Sistemin oturtulması aşamasında yekün tutan bazı işlere büyük harcamalar yapılması gerekse de, sistem çalışmaya başladıktan sonra küçük yatırımlar ile büyük avantajların elde edildiği görülecektir. Sistemin kurulması seneler alabilmektedir. Fakat, bunun sonunda bazı masraflı gider kapılarının bir gün gibi kısa sürelerde çözüme kavuştuğu da görülecektir.

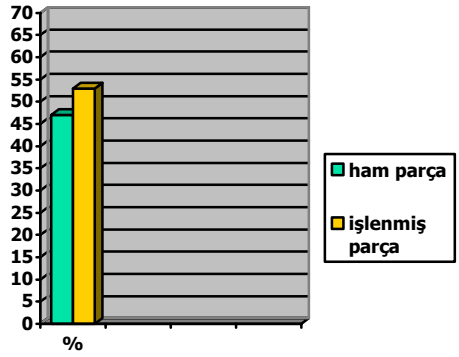
TVB içeriği anlaşılmaz ve uygulanması zor bir yöntem değildir. Kuruluşa uygun kurallar koyulup, bir mantık çerçevesinde uygulandıktan sonra sonuca ulaşmak hayal olmamaktadır. TVB felsefesi, uzun zincir sistemine benzemektedir. Aradaki halkalardan bir veya birkaçında sorun hissedildiği zaman, zincirin diğer halkalarının da bundan etkileneceği şüphe götürmez bir gerçektir. Bu nedenle sistemin, kuruluşun yapısına uygun olarak, sağlam temeller üzerine kurulması gerekmektedir.

TVB sisteminin diğer yaklaşımlardan en önemli farkı, içeriğinin pratik olması nedeniyle işletme içinde kısa sürede gözle görülür değişikliklerin meydana gelmesidir. Bu aşamadan sonra; kuruluş gerçeklerine uygun olarak nasıl bir TVB sisteminin kurulacağı tartışılacaktır. (Nachi-Fujikoshi Corporation and JIPM, 1990)

3.1. Firmanın Tanıtımı

Firma 1953 yılında, başlangıçta döküm ve model atölyesi olarak kuruldu. 1955 yılında, 11 ortağın katılımıyla parçaların işlenebildiği bir döküm fabrikası haline geldi. Daha sonra en ileri teknolojiyi kullanarak otomotiv, tarım ve motor sanayi için üretime başladı. Yıllar geçtikçe firma Türkiye'de gri ve pik döküm üretiminde ve işletmesinde lider olan, yılda 50000 ton kapasiteye sahip fabrikasında 170 beyaz yakalı, 750 mavi yakalı, toplam 920 çalışana istihdam yarattı. 1996 yılının ortalarında ikinci döküm fabrikasının tamamlanmasıyla yıllık kapasitede 50000 tona ulaştı. Bu ikinci fabrika, motor blokları ve silindir kafalarında yüksek kalitede ve rekabetçi fiyatlarla üretim yapabilmek için kurulmuştur.

Firma otomotiv, tarım ve motor sanayi için yaptığı yüksek kalitede döküm parçaların üretiminde, hızla endüstrileşen Türkiye'de büyük bir rol oynamaktadır. Son 6 yıldan beri firma, ürünlerini Avrupa'nın gelişmiş ülkelerine ihraç etmektedir. Firmanın 2005 yılına ait satış hacmi Şekil 1. de verilmiştir. 2005 YILI ÜRETİM BİLGİLERİ: ÜRETİM: 35094 ton, SATIŞ:34742 ton , Ham Parça:16605 ton, İşlenmiş Parça: 18137 ton



Şekil 1. Firmanın 2005 Yılına Ait Satış Hacmi

3.2. İşletmede Bakım Onarım Sistemi

Firmada bakım onarım bölümleri bozulan makinelerin, kalıpların, modellerin ve fabrika kapsamında kullanılan bütün yardımcı tesislerin bakım ve onarım işlerinin yapılması ile sorumludur.

Ayrıca üretimin hızlandırılması, makinelerin verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için geliştirme çalışmalarını yapmak ile sorumludur.

Gerek yapılan TVB çalışmaları, gerekse yapılan günlük kontroller gerekli olabilecek bakım ve onarımlardan dolayı zaman ve nakit kayıplarını önlemek amaçlıdır. Fabrikanın verimliliğinin bu bakım-onarım ve TVB çalışmaları ile yüksek tutulması amaçlanmıştır**.**

Firmada bakım faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi için faaliyet alanı oldukça geniş bir bakım onarım departmanı kurulmuştur. Bu departman fabrika 1 ve 2 için bakım sorumluları Bakım planlama sorumlusu ve otonom bakım sorumlusu olarak detaylandırılmıştır. Firmada,

- Firma bünyesinde bakım ve onarım çalışmalarının yanında TVB (Total Productive Management) çalışmaları da gereken her bölümde yapılmaktadır.
- TVB projeleri, genelde makineler üzerinde iyileştirme ve bunun sonucu olarak seri üretimin amacı olan hızın arttırılmasında oldukça önemli bir faktördür.
- TVB projelerinin genel olarak amacı bir makinenin her zaman ilk alındığı gündeki gibi veya daha verimli çalışmasını sağlamaktır.
- Makinelerin, tezgahların, döküm hatlarının üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda üretim çok daha hızlı ve verimli olarak gerçekleşir.
- Fabrikada Bakım Müdürlüğü'nün yaptığı bakım-onarım çalışmalarının dışında, tüm çalışanlarında bu konuda tam katılımının sağlanması hedeflenmektedir
- Fabrikada üretimin içinden ekipler kurularak (operatörler, formenler, gibi) çalışanların sorunlarının tespit edilmesi ve çözülmesi konusunda katılımının sağlanması amaçlanmaktadır.

3.3. Firma'da 5S

Firmada TVB kapsamında 5S yaklaşımı da uygulanmaktadır. Her çalışan öncelikle çalıştığı yerin temizlik, tertip ve düzeninden sorumludur. Özellikle atölye elemanlarının (işçi, operatör, formen gibi) işe başlamadan önce çalışma yerinin temizlik, tertip ve düzenini sağlaması istenmektedir.

- Ayrıca her çalışan fabrikanın genelindeki temizlik, tertip ve düzenden de sorumludur. Bu konuda kırmızı kart uygulaması yapılmaktadır.
- *Kırmızı kart* uygulaması tezgahların temizliği, günlük yapılan takım kontrollerinin ve tezgah bakımlarının eksik olması durumunda; diğer operatörler, formenler veya fabrikada yetkisi olan herhangi bir kişi tarafından, eksik bakımı yapılan bir tezgahın üzerine bir kırmızı kart asılmasıdır.
- Bu kartta: tarih, yetkilinin adı, asılma nedeni gibi bilgiler yer almaktadır.
- Böylece operatör uyarılır. Operatör bu kırmızı kartın asıldığı andan itibaren tezgahın bakımını ve temizliğini yapar.

3.4. Firmada Bakım Onarım Prosedürü

Bu prosedürün amacı, Firma bünyesinde bulunan üretim ve üretim destek teçhizatlarının koruyucu, önleyici ve kestirimci bakımlarının yapılması, arızaların giderilmesi ile ilgili esasları belirlemektir.

3.4.1. Planlı Bakım Prosedürü

- Kritik Yedek Parçaların temini, ambarda stoklanması ve servis temini Satınalma Müdürlüğü tarafından yapılır.
- İşletmeler Bakım Müdürlüğü'nün hazırlamış olduğu bakım planlarında ve formlarında belirtilen bakım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için planlanan tarihlerde teçhizatı ve ihtiyaç duyulan işgücünü Bakım Müdürlüğü'ne tahsis eder.
- Bakım Müdürlüğü denetiminde yapılan bakımların kayıtları bakım elemanlarınca tutulur. Bakım sorumlusu tarafından kontrol edilir.
- Bakım sorumlusu planlı bakımların gerçekleşme oranlarını takip eder, uygulamadaki aksamaların nedenlerini dikkate alarak ilgili bölümlere gerekli bilgileri sunar.

- Bakım Müdürlüğü teçhizatlara uygulanacak Kestirimci Bakım metotlarını ve uygulamalarını belirler, yürütür ve kayıtlarını tutar.
- Bazı ekipmanlar için periyodik olarak hidrolik yağı testi, karter yağı testi gibi hızlıca yapılabilen ve maliyeti düşük olan testler yaptırılmaktadır.
- Bu test sonuçlarına göre, makinelerin yağları değiştirilmektedir. Bu testler bu konuda uzman şirketlere yaptırılmaktadır.

3.4.2. Arıza Giderme Prosedürü

- Birimler bakım onarım ihtiyaçlarını "Bakım İhtiyaç Formu" düzenleyerek Bakım Müdürlüğü'ne bildirir. Bakım Müdürlüğü yetkili elemanlarınca teslim alınır ve bir nüshası bildirimi yapan personele iade edilir.
- Bildirimi alan bakım personeli ihtiyacın ve işgücünün durumuna göre işi organize eder. Gerekli hallerde amirine bildirir.
- Malzeme veya servis ihtiyacı olduğunda Bakım Sorumlusu veya Formeni Satınalma Müdürlüğü'nden malzeme veya servis talebinde bulunur.
- Bakım ihtiyacı sonuçlandırıldığında "Bakım Hizmet Formu" doldurulur ve bir nüshası işletmeye verilir. Diğer nüsha bakım ihtiyaç bildirim formuna iliştirilir ve "Yapılan işler Dosyasına" konur.
- Ay sonunda Yapılan İşler Dosyasından alınan arıza bilgileri/çıktıları değerlendirilir ve sonuçlar Bakım Planlama Uzmanı tarafından hazırlanan Aylık Bakım Değerlendirme Raporu ile Bakım Müdürüne sunulur.

3.4.3. Performans Değerlendirme Prosedürü

- Birimler arıza ve bakım duruşlarını günlük çalışma fişlerine kayıt ederler ve aylık olarak raporlandırırlar.
- Bakım Müdürlüğü bu bilgilerden ve bakım kayıtlarından faydalanarak, kilit teçhizatlar öncelikli olmak üzere analiz ve incelemelerini, gerekli önlemleri ve iyileştirme çalışmalarını yapar
- Arıza duruşları Kalıplama Hatlarının günlük vardiya raporları incelenerek yıl başı itibariyle % olacak şekilde hedeflenir.
- Kalıplama hatları arıza duruşları günlük olarak takip edilir ve aylık olarak değerlendirilir.
- Duruş değerlendirmeleri dikkate alınarak tüm kalıplama hatlarının verimliliğini artırmak için gerekli incelemeler yapılır ve gerektiğinde ilgili bölümlerle işbirliği yapılarak hazırlanan plan uygulamaya konur.
- Hedefler her yılbaşında yıllık bazda belirlenir ve gerçekleşme durumu her ay takip edilir.

3.4.4. Malzeme Yönetimi Prosedürü

- Bakım faaliyetleri için ihtiyaç duyulan malzemeler, Bakım Planlama Uzmanı, Bakım Sorumluları veya Bakım Formenleri tarafından belirlenir.
- Malzemelerin depo mevcutları araştırılır.
- Depoda mevcut olan malzemeler için bilgisayar sisteminden, "Ambar Çıkış Talebi" yapılarak ambardan çekiliş yapılır.
- Ambar mevcudu olmayan veya yetersiz olan malzemeler için bilgisayar sisteminden malzeme isteği yapılır.
- Acil hallerde Satınalma Müdürlüğüne bilgi verilir.
- Temin edilen malzemeler önce istenilen nitelikte olup olmamaları açısından kontrol edilir. Nitelikleri uygun olan malzemeler kabul edilir.

3.5. Bakım Maliyetleri ve Bakım Bütçesi

Tanımlanan bakım faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi için bakım bütçeleri yeterli büyüklükte oluşturulmuştur. Bütçe aşağıda belirtildiği gibi kullanılmaktadır.

- Bakım Müdürlüğü kendisine tahsis edilen yıllık bütçeyi, önce 12 eşit parçaya ayırmaktadır.
- Ancak revizyon aylarında (Haziran-Temmuz) diğer aylara göre daha yüksek bakım gideri yapıldığından, bu ayların bakım bütçesi diğer ayların bütçesinden yapılan kısıntılarla arttırılmaktadır.
- Böylece diğer aylara göre daha yüksek bütçece sahip 2 revizyon ayı ve birbirine eşit bütçede 10 ay oluşturulmaktadır.
- Ayların Bakım maliyetlerinin, verilen bütçenin altında kalması durumunda oluşan fazlalıklar; bakım personeline prim dağıtma, uzun vadede biriktirilerek yatırıma dönüştürme, direkt olarak kara yazma, gibi alternatiflerle eritilmektedir.

Bakım Maliyetleri; yedek parça maliyetleri, işçilik giderleri, kayıp kapasite maliyeti ve diğer kalemlerden oluşmaktadır.

3.6. Uygulamaya Başlama Süreci

Kuruluş içinde pilot alan(lar) belirlenmeden önce, bu çerçevede iletişim programlarının tamamlanması gerekmektedir. İletişim programları tamamlandıktan sonra, fazla zaman kaybetmeden pilot bölgelerin seçilmesi gerekmektedir. Pilot bölgelerin seçilmesinde, TVB ve çalışanlar açısından şu yararların elde edildiği görülecektir.

- TVB, kuruluş içinde test edilecektir.
- TVB, nasıl bir uygulama olduğu hakkında izlenim sağlanacaktır.
- TVB ile değişimlerin oluşumu görülebilecektir.
- Gelecek uygulamalar için, basit pratik çalışmalar yapılabilecektir.
- TVB'nin etkileri, uygulamalar sonucunda anlaşılacaktır.
- Bir sonraki uygulama adımlarının planlaması, daha rahat yapılacaktır.
- TVB personeli pilot bölgeye yakın çalıştığı için, TVB ruhu gelişmektedir.

4. FİRMADA TVB GELİŞTİRME PROGRAMI

TVB ekipman kullanımını geliştirmek ve çalışanların kökten gelişimini sağlamak için bir sistematik kurar. TVB'ın geliştirilmesi için sistematik oluşturulabilecek bir iş ortamının oluşturulmasında izlenecek yol ve adımlar Tablo 1'de 12 temel basamak olarak sınıflandırılmıştır.

TVB geliştirmenin 3 aşaması şöyledir;

1. Hazırlık Aşaması*:* TVB geliştirme programının ilk 5 adımıdır. TVB'ın tanıtım faaliyetlerinin sonucu olarak iş ortamı TVB için hazırlanır. Normal koşullar altında bu 5 basamağın tamamlanması için en az 6 aylık zamana ihtiyaç vardır.

2. Geliştirme Aşaması: Ön geliştirme ve gelişme olarak incelenebilir. Ürünün üretim aşamasına benzetilebilir. Tamamlanması için iki yada üç seneye ihtiyaç duyulur.

3. Stabilizasyon Aşaması*:* Son kontrol ile üretimin tamamlandığı aşamadır. Ulaşılan sonuçlar hedeflerle karşılaştırılır ve daha yüksek hedefler ortaya koyar. (Nakajima, 1988)

Firma bu adımları hayata geçirerek, arıza sebebiyle duruşları en aza indirmiş ve makine verimliliklerini artırmıştır.

Tablo 1.TVB Geliştirmenin 12 Adımı

AŞAMA	ADIM	DETAYLAR
HAZIRLIK	1. Üst Yönetim Kararının İlanı	Şirket için TVB ile ilgili konferans vermek; şirket bülteninde bu konunun yer alması
	2. Eğitim	Yöneticiler: Seviyelerine göre seminer Genel: Slayt gösterileri
	3. TVB Organizasyonu	Her seviyede TVB ile uğraşacak özel komiteler kurmak, sorumluları seçmek
	4. Temel TVB Prensip ve Amaçlarının Belirlenmesi	Varolan durumu analiz etmek, amaçları belirlemek, sonuçları tahmin etmek
	5. TVB için Ana Plan	Beş temel aktivite için detaylı geliştirme planlarının hazırlanması
ÖN GELİŞTİRME	6. TVB'a Geçiş	Müşterileri ve müteahhit firmaları bilgilendirmek
TVB GELİŞTİRME	7. Ekipman Verimliliğinin Arttırılması	Model ekipman seçmek; proje ekipleri oluşturmak
	8.Operatörler için Otonom Bakım Programının Hazırlanması	Yedi adımı ilerletmek ve eğitim prosedürünü geliştirmek
	9. Bakım Departmanı için Bakım	Periyodik, kestirimci bakım ve yedek parça stok kontrol gibi sistemlerin kurulması
	10. Operasyon ve Bakım Bilgilerinin Geliştirilmesi için Eğitim	Liderlik eğitimi, liderlerin bilgiyi grup üyeleriyle paylaşması
	11. Erken Ekipman Yönetimi	MP sistemi dizaynı, LCC analizleri
STABİLİ-ZASYON	12. TVB'ın Tam Olarak Uygulamaya Geçmesi ve İleri Hedefler	PM ödülü için değerlendirmek ve daha büyük hedefler tayin etmek

Aşağıda işletmede yer alan bir makine için makine verimliliği hesaplanmıştır ve Tablo 2' de sunulmuştur. Genel Makina Verimliliğinin hesaplanmasında, üç kriterin bilinmesi gerekmektedir. *Kullanılabilirlik Oranı*, *Performans Oranı* ve *Kalite Oranı*.

Tablo 2. Genel Verimlilik Hesaplaması

A: Brüt kullanılabilir süre: (60dk x 8 sa)	480 dk
B: Planlı duruş (planlı bakım, yemek-çay molası, vs.)	60 dk
C: Net ,çalışma süresi (A-B)	420 dk
D: Duruş kayıpları (Anza, değişme, ayar)	40 dk
E: İşletme süresi (C-D)	380 dk
F: Kullanılabilirlik oranı(E/C x *100)*	**90 %**
G: İşletme süresinde yapılan üretim adedi	3200 ad.
H: Standart çevrim süresi	0,1 dk/ad
I: Performans oranı(HxG/E x *100)*	**84 %**
J: İşletme süresinde yapılan hatalı üretim adedi	55 ad.
K: Kaliteli ürün oranı (G-J/Gx100)	**98 %**
GENEL VERİMLİLİK (FxIxK x 100**)**	**74 %**

5. SONUÇ

TVB yaklaşımını uygulamaya geçirmiş olan bir döküm fabrikasında makine verimlilikleri artma eğilimine girmiş, çalışanların iş tatmininin ve kendini şirketin bir parçası olarak görmeye başlamaları ile iş motivasyonlarının büyük ölçüde arttığı görülmüştür. Bu gelişme zaman içinde işletmenin verimliliğinin daha da artmasına sebep olacaktır.

Küreselleşme, işletmelerin yatay ve dikey entegrasyonunu, ekonomik güç birliğini, bilgi ve teknoloji sistemlerini önemli hale getirmiştir. Ülkemizde de işletme entegrasyonları ile, teknoloji ve bilgi transferleri sayesinde, modern teknoloji ve otomasyona geçilmektedir. Bugünün dünya pazarında rekabet edebilecek durumda kalabilmek için, bir imalatçı işletme; sahip olduğu makinelerin en verimli şekilde çalışabilmelerini sürdürmek hedefine yönelik olarak tasarlanmış, maliyet düşürücü bir sisteme ihtiyaç duymaktadır.Bu yüzden TVB, giderek en çok tercih edilen bir sistem haline gelmektedir

KAYNAKLAR

NAKAJIMA, S., 1988, "Introduction to TPM", Productivity Press Inc. pp.121.
NAKAJIMA, S., 1989, "TPM Development Program", Productivity Press Inc. pp.403.
NAKAJIMA, S. and SHIROSE, K., 1996, "Total ProductiveMaintenance New Implementation Program in Fabrication and Assembly Industries", JIPM, USA.
SHIROSE, K., 1992, "Total Productive Maintenance for Operators", Productivity Pres, Portland

EKO VERİMLİLİK ARACI OLARAK ÇEVRE YÖNETİMİ: MALATYA'DAKİ KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA

Mehmet TİKİCİ
İnönü Üniversitesi
Mevlüt TÜRK
İnönü Üniversitesi

ÖZET

2000'li yıllarda firma yöneticilerinin karşı karşıya kaldıkları en önemli sorunlardan birisi; "tüketicilerin çevre dostu ürünlere olan taleplerinin artması" şeklinde tanımlanmaktaydı ve "çevreye duyarlı yaklaşım" stratejisi benimsenmekteydi. Bu gelişmeler paralelinde, işletme bütçelerinin ve çevresel yararların dengelenmesine olanak veren "eko-verimlilik" kavramı ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada; Malatya'daki KOBİ'lerin "eko-verimlilik aracı olarak çevre yönetimi"ne verdikleri önemin irdelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma; "kuramsal çerçeve ve uygulama" başlıklı iki kısımdan oluşmaktadır. Çalışmada anket aracılığıyla toplanan veriler, bilgisayar ortamında uygun istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmiş ve ulaşılan bulgular tablolar aracılığıyla sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Eko verimlilik, çevre yönetimi

ABSTRACT

In the years 2000s one important problems that the firms are being faced is defined as "the increasing demand of consumers towards the environment-friendly commodities" and accordingly acceptance of an "environment-sensitive approaches" strategy. Parallel to these developments, the concept of "eco-productivity" was emerged to give the possibility to balancing between firm budgets and environmental benefits.

In this study; it is aimed to analyze the importance given by the SMSFs in Malatya to "environment management as an instrument of eco-productivity". The research consists of two sections namely "theoretical framework" and "application". In the study, the data collected through questionnaires are evaluated by suitable statistical methods in SPSS software and the findings that we have obtained are presented by some tables.

Key Words: Eco-productivity, environment management

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1992 yılındaki Rio Zirvesinden sonra çevre yönetimi konusunda "pazar tabanlı" bir yaklaşım gelişmeye başlamıştır. Lorrain-Smith çevre yönetimini; "çevre kalitesinin korunması ve hatta yükseltilmesi için bu çevreye zarar veren faaliyetlerin belirlenmesi, sebep olunan hasarın değerlendirilmesi, bir dizi kontrol faaliyetinin planlanması, bu planların uygulanması ve gözden geçirilmesi" şeklinde tanımlamaktadırlar.[1] Çevre yönetimi binlerce yıl önce de değişik şekillerde söz konusu iken ciddi bir şekilde ele alınması 1960'lı yıllarda başlamıştır. Çevre yönetim sistemleri standartlarının uzun geçmişindeki anahtar tarihler şunlardır:[2]

- BS 7750 (Nisan 1992 de başlamış Sertifikasyon).
- EMAS (1995 yılında AB tarafından gönüllü olarak düzenlenmiş Eko Yönetim ve Denetim Projesi).
- ISO 14001 (Ekim 1996'da ISO tarafında oluşturulan kabul gören bir sertifikasyondur).

Başlangıçta çevre konuları ile ilgili sürdürülebilir üretim birçok şirket için bir problem olarak görülürken, bugün birçok şirket çevresel üretimin yararlarını görebilmektedir ve bu gelişme tüm dünyadaki değişik şirketler için her geçen gün daha önemli bir hale gelmektedir.[3] Rio Zirvesinde pazar tabanlı çevre yönetiminin yol açtığı maliyetlerin yalnızca merkezi ve yerel yönetimler tarafından değil, işletmeler tarafından da karşılanması öngörülmüştü.[4] 2000'li yıllara gelindiğinde de firma yöneticilerinin karşı karşıya kalacakları en önemli sorunlardan birisi; "tüketicilerin çevre dostu ürünlere olan taleplerinin artması" şeklinde tanımlanmaktaydı ve bütün şirket tarafından paylaşılan "çevreye duyarlı yaklaşım" stratejisi benimsenmekteydi.[5]

Çevreye duyarlı yaklaşım; ekolojik çevreyi karar alma süreçlerinde önemli bir unsur olarak dikkate alan, faaliyetlerinde çevreye verilen zararı minimuma indirmeyi veya tamamen ortadan kaldırmayı amaç edinen bir anlayıştır. Bu çerçevede işletmeler, ürünlerinin tasarımını ve paketlemesini, üretim süreçlerinin değişimini, ekolojik çevrenin korunması felsefesini işletme kültürüne yerleştirme çabasını, sosyal sorumluluk kapsamında topluma karşı görevlerini yerine getirmeyi benimserler.. Shrıvastava, geleneksel yönetim anlayışıyla çevreye duyarlı yönetim anlayışını aşağıda görüldüğü gibi karşılaştırmaktadır.[6]

---

[1] F. I. Khan, V. Raveenderb and T. Husain, "Effective environmental management through life cycle assessment", Journal of Loss Prevention in the Process Industries (November 2002), Volume 15, Issue 6 , s.456.

[2] G.McKay and J. Ng, "Environmental Management Standart ISO 14000", The Kriton Curi International Symposium an Environmental Management in the Mediterranean Region,ed.,Günay Kocasoy,Volume 1,İstanbul:Bogaziçi Üniversitesi Press,1998,s.142.

[3] Lennart Y. Ljungberg, "Materials selection and design for development of sustainable products", Materials & Design
Article in Press, Corrected Prof 1 December 2005.s.2.

[4] Mari Elizabeth, B. Seifferta, C. Loch, **"Systemic Thinking in Environmental Management Support for Sustainable Development",** Journal of Cleaner Production, October 2005, Vol:13, Issue:12, ss.1197-1202.

[5] Richard Welford, Andrew Goulson**, "Environmental Management and Business Strategy"**, Pitman Publishing, London, 1993, s.147.

[6] Esra Nemli, **Çevreye Duyarlı Yönetim Anlayışı**, İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi No: 23-24 (Ekim 2000-Mart 2001) ,http://www.istanbul.edu.tr/siyasal/Turkce/Dergi/Sayi%2023-24/17.htm(04.09.2005),s.2.

Tablo 1: Geleneksel Yönetim- Çevreye Duyarlı Yönetim Karşılaştırması

GELENEKSEL YÖNETİM	ÇEVREYE DUYARLI YÖNETİM
Amaçlar: • Ekonomik büyüme ve kâr • Ortaklara sağlanan getiri	*Amaçlar*: • Sürdürülebilirlik ve yaşam kalitesi • Ortakların refahı
Ürünler: • Fonksiyon, stil ve fiyat için tasarlanmış ürünler • Gereksiz atık yaratan paketleme	*Ürünler*: • Çevre için tasarlanmış çevre dostu ürünler
Organizasyon: • Hiyerarşik yapı • Yukarıdan aşağıya karar verme • Karar vermede merkeziyetçilik	*Organizasyon*: • Hiyerarşik olmayan yapı • Katılımcı karar verme • Karar vermede merkezkaççılık
Çevre: • Çevreye hakim olma • Çevrenin bir kaynak olarak yönetilmesi • Kirlilik ve atıkların dışsallıklar olarak değerlendirilmesi	*Çevre*: • Doğayla uyum içinde olma • Doğal kaynakların sınırsız olmadığının farkına varılması • Kirlilik ve atıkların yönetilmesi ve minimize edilmesi
İşletme fonksiyonları: • Pazarlama tüketimi artırmayı amaçlar. • Finansman kısa dönemde kârı maksimize etmek ister. • Muhasebe geleneksel maliyetler üzerinde yoğunlaşır. • İnsan kaynakları yönetimi işçi verimliliğini artırmayı hedefler.	*İşletme fonksiyonları:* • Pazarlama tüketici eğitimi için vardır. • Finansman uzun dönemli sürdürülebilir büyümeyi amaçlar. • Muhasebe çevreyle ilgili maliyetler üzerinde yoğunlaşır. • İnsan kaynakları yönetimi, işyerinde sağlık ve güvenliği sağlamaya çalışır.

2000'li yıllarda genelde işletme yöneticilerinin, özelde ise pazarlama yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları en önemli problemlerden biri; tüketicilerin çevre dostu ürünlere olan taleplerinin artması karşısında, onların ürün yelpazelerini incelemek ve bu yönde gerekli değişiklikleri yapmaktır. Bu amaçla pazarlama araştırmalarının yapılması, yeni pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi ve tüketicilerin firmanın ürünlerinin çevre dostu özellikleri hakkında bilgilendirilmesi ve ikna edilmesi gerekmektedir.[7]

Tüketicilerin çevrenin korunması konusunda gittikçe daha fazla bilinçlenmeleri, "yeşil olmayı" şirket yöneticileri ve özellikle de pazarlamacılar için daha önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda gündeme gelen önemli kavramlardan birisi; "yeşil tüketicidir." yeşil tüketicilik üreticileri geleneksel üretim kalıplarını değiştirmeye zorlamaktadır.[8] Tüketiciler çevreyle daha fazla ilgili yeşil tüketiciler haline geldikçe, şirket sahipleri ve yöneticiler de artan oranlarda "çevreci" olmaktadır. Son on yılda firmalar reklâm ve paketlemelerinde artan bir oranda çevresel ürün iddiasına yer vermektedirler.

Ürünlerin çevre dostu olduğunu gösteren ve "yeşil etiket" olarak tanımlanan işaretli ürünler biçimsel çevre denetiminden ayrı olarak bağımsız ajanslar tarafından benzerlerine göre daha az çevre etkisine sahip olup olmadıkları konusunda denetlenirler. Bu yolla tüketicilere ürünlerin çevre etkisini tanıma konusunda yardımcı olunur ve üreticiler de ürünlerinin çevre etkilerini azaltma hususunda özendirilir.[9]

Bir pazarlama şirketinin araştırmasına göre tüketicilerin % 78'i çevreye zarar vermeyen ürünler için daha fazla para ödemeye razı olmakta, diğer bir araştırmaya göre, genel olarak tüketiciler çevreye

[7] Richard Welford, Andrew Gouldson, age., ,s.147.
[8] Nükhet Turgut, **Çevre Hukuku.** Yenilenmiş 2. Baskı.Ankara: Savaş Yayınevi,2001.s.24.
[9] Cristopher J. Barrow, **Environmental Management Principles and Practice.** 1. Ed. London: Routledge, 1999.,s.38.

zarar vermeyen mallar için % 10'a kadar fazla fiyat ödemeye isteklidirler.[10]. Yeşil ücretlendirmede Çin'de uygulanan Çevre Kaynaklı Maliyet Yönetimi yaklaşımı bu konu ile ilgili önemli bir uygulamadır. Bu uygulama ile düşen üretim maliyetleri, ücretlendirmede şirketlere daha geniş bir hareket alanı sağlamaktadır.[11]

Bu bağlamda gündeme gelen önemli kavramlardan birisi de yeşil paketlemedir". Yeşil paketleme uygulamalarında, gereksiz paketlemenin azaltılması, çevre dostu paketleme malzemelerinin kullanılması, bir defadan fazla kullanılabilen paketleme araçlarının geliştirilmesi gibi önlemler alınabilir.[12].

Bu gelişmeler sonucunda,, işletme bütçelerinin ve çevresel yararların dengelenmesine olanak veren "eko-verimlilik" kavramı ortaya çıkmıştır. Eko-verimlilik konsepti 1990 başlarında Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi tarafından geliştirilmiş ve hızla çevre ve ekonomi üzerine yapılan yuvarlak masa toplantıları sayesinde içlerinde Kanada'nın da bulunduğu tüm dünyaya yayılmıştır. Amaçları üretilen ürünlerin değerini idame ettirirken veya geliştirirken kaynakların tüketimini olduğu gibi çevreye olacak zararlı etkilerini azaltmaktır. Eko-verimlilikten elde edilen etki, çabuk ve sürdürülebilir olduğu için artan oranlarda doğrulandı. Bundan da öte bir şirketin veya endüstrinin çevresel performansı ekonomik sürdürülebilirlik için bir ölçüt olmaktadır ve bunun çevre standartları (ISO 14000 serisi) ve yeşil etiket tarafından marka imajı oluşturduğu ispatlanmıştır.[13]

Eko-verimlilik terimi, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Konseyi tarafından 1991 yılında "yaşam döngüsü boyunca kaynak yoğunluğu ve ekolojik etkileri tedricen dünyanın taşıyabileceği bir düzeye azaltırken yaşam kalitesinin yükseltilmesi ve insan ihtiyaçlarının tatmininde mal ve hizmetlerin rekabetçi fiyatlarla sunulması" olarak tanımlanır.[14] Heinz Felsner ise "eko-verimlilik" nosyonunu şu şekilde nitelendirmiştir: Biz servis ve ürünlerin daha az enerji ve kaynaklar ile az atık ve emisyon çıkaracak şekilde üretilebileceği eko-verimli çözümler arıyoruz. Eko-verimlilik göstergelerinin geliştirilmesinde ana sorun, atık ve emisyonlar için pazar fiyatlarının değerlendirmeye alınmamasıdır.[15]

Ölçülemeyen şey yönetilemeyeceğinden verileri sayılara dökmek önemlidir. Hangi girdiler karşısında ne tür çıktılar elde edildiği sorusuna cevap aranır. Örneğin yöneticiler eskiden beri hammadde girdilerini optimize etmişler, ama enerjiyle suyu hesaba katma gereğini hiç hissetmemişlerdir, çünkü günümüzde bunu zorlayan pek az finansal teşvik vardır. Gerçek eko verimlilik daha iyi atık ölçümleri gerektirir. Örneğin karbondioksit zehirli olmayabilir ama yine de olumsuz çevresel sonuçlara yol açabilir. Müşteriler ve tedarikçilerle olan bütün ilişkilerde eko-verimliliğe özen gösterilmelidir.[16]

Eko verimlilik kavramı; ekonomik bir aktivitenin gelişim sürecini, gezegenin çevre kapasitesine dayanan doğal kaynak tüketim oranını ve çevresel etkileri sürekli azaltarak insan ihtiyaçlarını karşılamayı ve yaşam kalitesini çevresel sürdürülebilir bir tarzda arttırmayı hedefleyen bir konsepttir. Aşağıda ekonomik bir aktivitenin eko verimliliği arttırma konusunda anahtar elamanlar aşağıda sıralanmıştır:[17]

- Azaltılmış materyal yoğunluğu,

---

[10] M. Osman Engür , "Orman Endüstrisinde Çevre Koruma Uygulamaları"**,** http://sura.cevreorman.gov.tr/gelen_teblig/7_konu/osman_engur.doc(23.11.2005),s.3.

[11] C. Hicks, R. Dietmar, ."Improving cleaner production through the application of environmental management tools in China" Journal of Cleaner Production (2006), Volume, xx., s.8.

[12] Richard Welford, Andrew Gouldson, age., s.163.

[13] Dominique Maxime, Michèle Marcotte, and Yves Arcand, "Development of eco-efficiency indicators for the Canadian food and beverage industry",Journal of Cleaner Production, (2006),Volume 14, Issues 6-7, s.636.

[14] Raymond Côtéa, Aaron Boothb and Bertha Louis, "Eco-efficiency and SMEs in Nova Scotia, Canada",Journal of Cleaner Production,Volume 14, Issues 6-7 , 2006, ss. 542-550.

[15]Pekka J. Korhonen, Mikulas Luptacik, "Eco-efficiency analysis of power plants: An extension of data envelopment analysis", European Journal of Operational Research(16 April 2004),Volume 154, Issue 2,. s. 437.

[16] Mert Uydacı, **Yeşil Pazarlama.** 1.Baskı. İstanbul:Türkmen Kitabevi Yayını no:221,2002., s.93.

[17] Márcio D'Agosto and Suzana Kahn Ribeiro, "Eco-efficiency management program (EEMP)—a model for road fleet operation", Transportation Research Part D: Transport and Environment (November 2004),Volume 9, Issue 6,ss. 497-511.

- Azaltılmış enerji yoğunluğu,
- Azaltılmış zehirli madde salımı,
- Geri dönüşebilen maddenin kapasite artırımı,
- Yenilenebilir kaynakların azami kullanımı,
- Arttırılmış ürün yaşam süresi,
- Arttırılmış servis yoğunluğu.

Verimliliği ve karlılığı arttıran kaynak verimliliği kavramıyla işletmelerin çevreyle ilgili sorumluluklarını birleştiren önemli bir olgudur. Eko verimlilik için önerilen yaklaşımları üç temel başlık halinde gruplandırmak mümkündür:[18]

1.Daha temiz süreçler: Üretim süreçlerinin ve teknolojilerinin daha az kirlilik ve atık ortaya çıkaracak şekilde geliştirilmesi.

2.Daha temiz ürünler: Ürünlerin tasarım ve içeriğinin tüm ömürleri göz önünde bulundurularak daha az kirlilik ve atık oluşturacak şekilde geliştirilmesi.

3.Sürdürebilir kaynak kullanımı: Tedarikçiler ve müşteriler de dâhil olmak üzere, sürecin bütününde, üretilen birim ürün başına daha az madde ve enerji kullanımını sağlayacak şekilde üretim sisteminin değiştirilmesi.

Eko verimlilik; "bir yandan kaynak yoğunluğunu ve ekolojik etkileri aşamalı olarak azaltırken, diğer taraftan yaşam kalitesinin yükseltilmesi ve ürünlerin rekabetçi fiyatlarla sunulmasıdır."[19] Eko-verimlilikte amaç; üretilen mamullerin değerini muhafaza ederken veya geliştirirken, kaynakların tüketiminde, çevreye verilecek zararların azaltılmasıdır. Şirketlerin çevre yönetimine ilişkin performansları eko-verimlilik için bir ölçüt olmaktadır ve bu performans, yeşil etiket aracılığıyla marka imajının oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.[20]

2. UYGULAMA

Bu uygulamada, 15.11.2005 - !5.12.2005 tarihleri arasında Malatya'da yaptığımız "Çevre ve Firma İlişkileri" isimli anket çalışmasının, bildiri konumuz ile ilgili kısmındaki verilerinin değerlendirilmesi yapılmıştır.

2.1.Metodoloji

2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, Malatya'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin "eko-verimlilik aracı olarak çevre yönetimi"ne verdikleri önemi irdelemektir. Bu çerçevede, temel faaliyetlerin yürütülmesi sırasında çevreyi ne derecede dikkate aldıkları; çevre bilincinin gelişmesine ve çevrenin korunmasına ne derece katkı sağladıkları; çevreye karşı ne derece duyarlı bir yaklaşım içinde oldukları açıklanmaya çalışılacaktır.

Araştırma; imalatçı KOBİ'lerin talebi üzerine, Malatya Ticaret ve Sanayi Odası tarafından yapılan inceleme sonucunda, haklarında "kurulu kapasite raporu" düzenlenen firmaları kapsamaktadır. Kurulu kapasite raporu; ruhsat, ihaleye giriş karnesi, sicil belgesi, TSE belgesi gibi belgeleri almaya hak kazanmak için, KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu bir rapordur. Bunun için; KOBİ'lerin TSO'dan talepte bulunarak, harç yatırmaları gerekmektedir. Daha sonra, TSO'nın uzmanları tarafından; makine parkı, altyapı donanımı, tüketilen enerji miktarı, personel sayısı gibi faktörler açısından firmanın bir değerlendirilmesi yapılarak, uygun bulunanlara bu belge verilmektedir.

---

[18]Avrupa Birliği ve Çevre Enstrümanları**,** Bursa Çevre Merkezi Aktüel Aylık Bülten,Ocak 2003. BTSOYayın Organı, http://www.bcm.org.tr/pdf/bulten/2003_01.doc(04.09.2005),s.2.

[19] Pekka J. Korhomen, Mikolas Luptacik, age., ss.437-446.

[20] Domminique Maxime, M. Marcotte, Yves Arcand, age., , s.636.

2.1.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Malatya Ticaret ve Sanayi Odası tarafından, haklarında "kurulu kapasite raporu" düzenlenen KOBİ'ler oluşturmaktadır. Malatya TSO'nın internet sitesinde yer alan listede 293 firma bulunmaktadır.[21] Bu firmalardan 200 tanesi, "basit tesadüfî örnekleme" yolu ile seçilerek görüşülmüş, ancak 27 firma anket sorularını cevaplamayı kabul etmemiştir. 15 firmanın cevapları ise görülen eksiklikler üzerine değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece örnek hacmi 158 ve örnekleme oranı da 158:293= 0,539 olmuştur.

2.1.2. Veri Toplama ve Değerlendirme Yöntemi

Veri toplamada anket yönteminden yararlanılmıştır. Konuya ilişkin olarak hazırlanan anket formları, seçilen örnek elemanlarına "kişisel görüşme" yolu ile yöneltilerek cevaplar alınmaya çalışılmıştır. Ancak, deneklerin bir kısmı bu görüşmeyi kabul etmemiş, bunlara cevaplamaları için bırakılan formlar daha sonra toplanmıştır. Ciddi eksiklikleri sebebiyle değerlendirilmeye alınmayan anket formlarının, bu deneklerden alınan formlardan olduğu görülmüştür. Verilerin değerlendirilmesinde; "SPSS 12,0 for Windows" programından yararlanılmıştır.

2.1.3. Verilerin Dağılımı ve Analizi

Toplanan veriler, kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve uygun tablolara dönüştürülerek, frekans ve oransal dağılımları bakımından incelenmiştir.

2.1.3.1. Firmalar Hakkında Genel Bilgiler

- Firmaların %45,6'sı gıda, %19,0'ı tekstil, %9,5'i plastik, %13,3'ü metal eşya ve %12,7'si ise diğer alanlarda faaliyet göstermektedirler.
- Kuruluş yerleri bakımından firmalar; %27,2'si yerleşim alanı içinde, %67,7'si bir organize sanayi bölgesi veya bir sanayi sitesi içinde, %1,9'u akarsu, dere, baraj vs kenarında, %3,2'si ise diğer alanlarda (yerleşim alanı dışı, şehirlerarası kara yolu kenarı gibi) faaliyetlerini sürdürmektedirler.
- Sahip oldukları standartlar açısından bakıldığında; %46,8'inin her hangi bir standarda sahip olmadığı, %12,0'ının bir standarda sahip olmak için çalışmalarını sürdürdüğü, %41,1'inin ise en az bir standarda sahip olduğu görülmektedir.
- Deneklerin sahip oldukları izinler (ön çed, çed, emisyon, deşarj gibi) bakımında; %84,8'inin her hangi bir izine sahip olmadığı, %1,3'ünün bu konuda çalışmalarının sürdüğü, %13,9'unun ise bir izine sahip olduğu belirlenmiştir.

2.1.3.2. Tercih Edilen Ambalaj Türleri ve Ambalajların Geri Dönüşümü: Deneklerin 22'si (%13,9'u) ürünlerinin ambalaj gerektirmediğini ifade etmişlerdir. Diğer firmaların ambalaj tercihleri ve bu ambalajlar için geri dönüşümün uygulanabilme durumu, Tablo 2' gösterilmiştir.

[21] http://www.malatyatso.org.tr/firma.asp(01.112005.

Tablo 2: Ambalaj Türleri ve Geri Dönüşüm Durumlarına İlişkin Dağılım

Ambalaj Türleri	Ambalajların Geri Dönüşüm Durumu							
	Uygulanama		Uygulanıyor		Düşünülüyor		Düşünülmüyor	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Plastik	37	23,4	43	27,2	11	7,0	4	2,5
Cam	15	9,5	4	2,5	1	0,6	-	-
Metal	14	8,9	10	6,3	5	3,2	2	1,3
Kâğıt	17	10,8	23	14,6	7	4,4	2	1,3
Diğer	1	0,6	1	0,6	2	1,3	-	-

Birden çok ürün üretimi ve birden çok ambalaj kullanımı söz konusu olduğu için, frekans ve oran (%) toplamları gösterilmemiştir. Oranlar, frekansların toplam firma (örnek hacmi) içindeki payını göstermektedir. Ağırlıklı olarak plastik ambalajların tercih edildiği görülmektedir. Bunu sırasıyla kâğıt, metal, cam ve diğer ambalaj türleri takip etmektedir. Bu sıralama ambalajların geri dönüşüm uygulanma oranlarında da aynen tekrarlanmıştır. Diğer ambalaj türü olarak bez, kumaş gibi tekstil ürünleri gösterilmiştir. En çok geri dönüşümün de plastik ambalajda (%27,2) olduğu görülmektedir. Bunun, uzun vadede çevre için sağlıklı durum olduğu söylenemez. Özellikle, geri dönüşüm oranı artırılmadığı sürece çevre için tehlike yaratmaya devam edecektir.

2.1.3.3. Firmaların Temel Faaliyet ve Kararlarının Çevre ile İlişkisi Bakımından Mevcut Durumu:

Burada KOBİ'lerin; çevrenin korunması konusunda değişik vasıtalarla tüketiciye mesaj verme durumu; ambalaj maddelerinin tercihinde, bunların çevreye olabilecek etkilerinin dikkate alınma durumu; çevre ile ilgili etkinliklere bakış açıları incelenecektir.

Tablo 3: Ambalaj Üzerinde Tüketiciye Çevre Konusunda Mesaj Verme Durumuna İlişkin Dağılım

Seçenekler	Sayı	%
Evet – Veriyoruz	47	29,7
Hayır - Gereksiz	47	29,7
Hayır ama Düşünüyoruz	38	24,1
Ambalaj Gerekmiyor + Cevapsızlar	26	16,5
Toplam	158	100,0

Ambalajlar, tüketiciye mesaj vermek için uygun yerlerdir. Günümüzde, otomasyon sayesinde el değmeden üretilen birçok ürün, gene el değmeden satın alınmaktadır. Yani tüketiciler, ürün yerine ambalajını incelemek durumundadırlar. Diğer taraftan ambalajlar, çevre kirliliği yaratan önemli unsurlar arasındadır. Verilecek mesajlarla, hem ambalajların bir atık olarak çevreyi kirletmesi önlenebilir hem de çevre bilincinin gelişmesine katkı sağlanabilir.

Deneklerin %29,7'si mesaj verdiğini belirtmiştir. Firmaların %24,1'inin mesaj vermeyi düşündüklerini belirtmesi olumlu olarak değerlendirilmesine rağmen, %29,7'sinin ambalaj üzerinde mesaj vermeyi gereksiz bulması ciddi bir olumsuzluk olarak görülmektedir. Firmaların, reklâm ve diğer tutundurma vasıtaları ile çevrenin önemi/ korunması konusunda, tüketiciye/kullanıcıya mesaj verip vermeme durumlarına ilişkin dağılım Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4: Reklâm ve Diğer Tutundurma Vasıtaları ile Tüketiciye Çevre Konusunda Mesaj Verme Durumuna İlişkin Dağılım

Seçenekler	Sayı	%
Evet – Veriyoruz	54	34,2
Hayır – Gereksiz	54	34,2
Hayır ama Düşünüyoruz	46	29,1
Cevap Vermeyenler	4	2,5
Toplam	158	100,0

Tablo 4'e göre, tüketiciye mesaj verenlerle vermeyenler eşit olarak dağılmıştır. Hayır ama düşünüyoruz diyenler de bu oranlara çok yakın görünmektedir. Yani burada üç kutuplu bir durum söz konusu olmaktadır. Çevreye karşı duyarlılık konusunda kesin, net bir eğilim olduğu söylenemese de mesaj vermeyi gereksiz bulanların (negatif kutup diyebiliriz) oranının bir hayli yüksek olduğu söylenebilir. Hayır ama düşünüyoruz, bu konuyu değerlendireceğiz diyenler, kararsızlar (nötr kutup) çok ciddi bir orana sahiptirler ve gelecekte bu konudaki eğilimi de bunların tutumu belirleyecektir. Tüketiciye çevre konusunda mesaj vermenin diğer bir yolunun da ürünlerin kullanma talimatları olduğu düşünülmüş ve konuya ilişkin olarak elde edilen verilerin dağılımı Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Ürünün Kullanma Talimatları Vasıtasıyla Çevre Konusunda Tüketiciye Mesaj Verme Durumuna İlişkin Dağılım

Seçenekler	Sayı	%
Evet – Veriyoruz	62	39,2
Hayır – Gereksiz	51	32,3
Hayır ama Düşünüyoruz	19	12,0
Cevap Vermeyenler	3	1,9
Kullanma Talimatı Olmayanlar	23	14,6
Toplam	158	100,0

Kullanma talimatları, ürün satın alındığında ve kullanımı sırasında sık sık müracaat edilebilecek bir kaynak niteliğindedir. Ancak, tabloyu incelediğimizde bu kaynaktan kısmen yararlanıldığını görüyoruz. Burada, konuyu düşünüyoruz diyenlerin, yani kararsızları oranının düşük (%12,0); kullanma talimatları ile mesaj vermeyi gereksiz bulanların oranının ise yüksek düzeyde (%32,3) olduğu görülmektedir. Ambalaj maddelerinin seçimi de çevre yönetimi açısından önemli bir konudur. Ambalaj maddelerinin seçiminde çevreye zarar verip vermeme durumlarının, dikkate alınıp alınmamasına ilişkin verilerin dağılımı Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6: Firmaların Ambalaj Maddelerinin Tercihinde Çevreyi Dikkate Alma Durumlarına İlişkin Dağılımı

Seçenekler	Sayı	%
Evet – Dikkate Alıyoruz	87	55,1
Hayır – Gereksiz	28	17,7
Hayır ama Düşünüyoruz	19	12,0
Ambalaj Gerekmiyor + Cevapsızlar	24	15,2
Toplam	158	100,0

KOBİ yönetimlerinin %55,1'i ambalaj maddelerinin tercihinde, bu maddelerin çevreye zarar verip vermeme durumlarını dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Malatya için değerlendirildiğinde, olumlu karşılanabilecek bir oran olduğu ifade edilebilir. Bu konuyu düşünüyoruz, değerlendireceğiz diyenlerin de yaklaşık %50'sinin (genel eğilime uygun olarak) kısa vadede olumlu karar verebilecekleri düşünüldüğünde, "evet" diyenlerin oranı %60'ları bulacaktır. Burada, çevre konusunda tamamen "duyarsız" olarak değerlendirilebileceklerin oranı %17,7 olmuştur.

Çevre kirliliğinin ulaştığı boyutlar düşünüldüğünde, herkesin bu konuda sorumluluk duygusuyla hareket etmesi, bir takım çabalar içine girmesi veya bazı etkinlikler düzenlemeleri artık kaçınılmaz bir hal almıştır. Malatya'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin, bu konuda neler yaptıklarının belirlemesi amacıyla sorulan soruya, deneklerden elde edilen verilerin dağılımı Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7: Firmaların Çevrenin Korunmasına Yönelik Bir Etkinlik Düzenleme Durumuna İlişkin Dağılım

Seçenekler	Sayı	%
Evet – Düzenledik	17	10,8
Hayır - Düzenlemedik	116	73,4
Düşünüyoruz	19	12,0
Gereksiz	4	2,5
Cevap Vermeyenler	2	1,3
Toplam	158	100,0

Tablodaki verilerin dağılımı, maalesef pek iç açıcı görünmemektedir. Firmaların yaklaşık dörtte üçü (%73,4) her hangi bir etkinlik düzenlemediklerini, hatta %2,5'i ise bunu gereksiz bulduğunu belirtmiştir. Firmaların sadece %10,8'i her hangi bir etkinlik düzenlediklerini ifade etmişlerdir. Düzenlenen etkinlikler ise ağaçlandırma çalışmalarına katılmak, fidan yetiştirmek, üretim tesisinin çevresini düzenlemek ve yeşillendirmek gibi faaliyetlerle sınırlı kalmıştır.

Diğer taraftan örnek elemanlarına, çevrenin korunmasına yönelik olarak her hangi bir etkinlik ya da organizasyona maddi bir destek sağlayıp sağlamadıkları da sorulmuş ve Tablo 7'deki dağılıma çok yakın bir dağılım ortaya çıkmıştır. Buna göre; destek sağlayanların oranı %10,8, sağlamadık diyenlerin oranı %74,7, düşünüyoruz diyenlerin oranı %11,4 olurken, gereksiz bulanların ve cevaplamayanların birlikte oranı %3,1 olmuştur. Her iki dağılım da KOBİ'lerin çevreye karşı hassasiyetlerini göstermesi açısından, manidar bulunmuştur.

2.1.3.4. Firmaların Mevcut Durumunun Çevre Kirliliği Yaratması Açısından Değerlendirilmesi:

Burada mevcut durumdan; firmaların kuruluş yeri, üretim ve dağıtım faaliyetleri ile ürün ve ambalajlarının tüketim/kullanım durumları kastedilmektedir. Firmaların mevcut durumlarının, çevre kirliliğine olası etkileri tespit etmek için, gene bu firmaların yöneticilerine müracaat etmek objektif bir yaklaşım olarak değerlendirilmeyebilir. Ancak, bu durumların çevre kirliliğine olabilecek etkilerini, bizim ölçme imkânımız bulunmadığı için, yöneticilerin doğru verileri vereceklerini var saymaktan başka seçeneğimiz olmadığını belirtmek durumundayız.Kuruluş yeri bakımından firmaların çevre kirliliğine etkisini ortaya koymayı amaçlayan sorumuza alınan cevapların dağılımı Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Firmaların Kuruluş Yeri Bakımından Çevre Kirliliğine Yol Açma Durumlarına İlişkin Dağılım

Seçenekler	Sayı	%
Hiç Yok	86	54,4
Az	62	39,2
Fikrim Yok	2	1,3
Fazla	5	3,2
Çok Fazla	3	1,9
Toplam	158	100,0

Kuruluş yerinin çevre kirliliğine etkisi hiç yok diyenlerin oranı %54,4 olmuştur. Deneklerin kuruluş yeri olarak %67,7 oranında organize sanayi bölgesini veya sanayi sitelerini seçmiş olduklarını düşündüğümüzde, bu oran abartısız olarak değerlendirilebilir. Elde edilen verilerin dağılımı, firmaların kuruluş yeri bakımından, ciddi bir çevre kirliliğine sebep olmadıklarını göstermektedir.

Tablo 9: Firmaların Üretim Faaliyetleri Bakımından Çevre Kirliliğine Yol Açma Durumlarına İlişkin Dağılım

Seçenekler	Sayı	%
Hiç Yok	93	58,9
Az	60	38,0
Fikrim Yok	2	1,3
Fazla	2	1,3
Çok Fazla	1	0,6
Toplam	158	100,0

Firmalar, üretim faaliyetleri dolayısıyla hava, su, toprak ve gürültü kirliliğine sebep olabilmektedirler. Üretim faaliyetlerinin çevre kirliliği yaratıp yaratmama durumlarına ilişkin, yönetici görüşlerinin dağılımı Tablo 9'da verilmiştir. Bu tablodaki verilerin dağılımı, Tablo 8'deki dağılıma çok fazla benzerlik göstermektedir. Üretim faaliyetinden kaynaklanan önemli bir çevre sorunu yansıtılmamaktadır. Az miktarda çevre kirliliğine sebep olduklarını belirtenlerin oranı %38 olmuştur.

Sanayinin ve trafiğin yoğun olduğu yerlerde, gerek ham madde ve malzeme girişleri, gerekse yarı mamul ve mamul çıkışları önemli derecede kirliliğe sebep olabilmektedir. Ham madde, malzeme, yarı mamul ve mamullerin üretim merkezlerine ve tüketim merkezlerine doğru akışını, hareket ettirilmesini ve yönetimini (yükleme, boşaltma, taşıma, depolama vs) sağlayan fiziksel dağıtım faaliyetleri, çevre kirliliği açısından kontrol altında bulundurulması gereken önemli faaliyetlerdendir. Bu konuda elde edilen verilerin dağılımı Tablo 10'da verilmiştir. Verilerin bu dağılımı, fiziksel dağıtımın önemli bir kirlilik unsuru olmadığını göstermektedir.

Tablo 10: Fiziksel Dağıtım Faaliyetleri Bakımından Çevre Kirliliğine Yol Açma Durumlarına İlişkin Dağılım

Seçenekler	Sayı	%
Hiç Yok	110	69,6
Az	38	24,1
Fikrim Yok	5	3,2
Fazla	3	1,9
Çok Fazla	2	1,3
Toplam	158	100,0

Ürünlerin tüketimi/kullanımı sırasında veya sonrasında, atık/artık olarak çevrede çok büyük kirlilik yarattığı, yıllardır bilinen acı bir gerçeğimizdir. Bunun, firmalarla doğrudan ilişkisinin olmadığı düşünülebilir. Ancak, bir taraftan günümüz işletmecilik ve pazarlama anlayışının yöneticilere yüklediği "sosyal sorumluluk" anlayışı ve diğer taraftan da yaygınlaşan "tüketici yönlü düşünce" çerçevesinde, firmaların, satıştan sonra da ürünlerin nihai durumunu takip etmelerinin yararlı olacağı düşüncesiyle, bu konuda da veri toplamayı uygun gördük. Elde edilen verilerin dağılımı Tablo 11'de sunulmuştur. Verilerin dağılımı, örneğimizde yer alan firmaların ürünlerinin, atık/artık olarak çevre kirliliğine önemli derecede yol açmadığını göstermektedir.

Tablo 11: Ürünlerin Tüketimi/Kullanımı veya Sonrasında Atık/Artık Olarak Çevre Kirliliğine Yol Açma Durumlarına İlişkin Dağılım

Seçenekler	Sayı	%
Hiç Yok	100	63,3
Az	50	31,6
Fikrim Yok	4	2,5
Fazla	2	1,3
Çok Fazla	2	1,3
Toplam	158	100,0

Kullanılan ambalaj malzemelerinin, çevre kirliliğine yol açma durumuna ilişkin olarak elde edilen verilerin dağılımı, Tablo 12'de gösterilmiştir. Buradaki dağılım, Tablo 8-9-10-11'dekilere göre biraz farklı çıkmıştır. "Hiç" ve "az" seçeneklerinin oranı biraz düşmüştür. Burada yöneticilerin görüşlerine göre; firmaların kuruluş yerinin, üretim faaliyetinin, fiziksel dağıtımının ve ürününün değil ama ürünlerin ambalajlarının kısmen çevre kirliliğine sebep olduğu durumu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 12: Kullanılan Ambalaj Malzemelerinin Çevre Kirliliğine Yol Açma Durumlarına İlişkin Dağılım

Seçenekler	Sayı	%
Hiç Yok	59	37,3
Az	46	29,1
Fikrim Yok	22	13,9
Fazla	5	3,2
Çok Fazla	4	2,5
Ambalaj Gerektirmeyenler	22	13,9
Toplam	158	100,0

2.1.3.5. Firmaların Çevreye Duyarlı Yönetim Anlayışlarının İrdelenmesi

Firmaların çevreye duyarlı yönetim anlayışlarının irdelenmesi amacıyla, yöneticilere bazı görüşlere ne derece katıldıkları sorulmuş ve alınan cevapların dağılımı Tablo 13'te verilmiştir. "Tüketiciyi/Müşteriyi çevresi ile birlikte değerlendirmek gerekir", şeklindeki birinci görüşe katılım düzeyinin yüksek olması, çevre yönetimi açısından olumlu bir yaklaşımı gösterir. Bu görüşe katılanların oranı (54,4), kesinlikle katılanların oranı (22,8) olmuştur. Kesinlikle katılanların oranın daha yüksek ve katılmayanların oranının (10,1) ise daha düşük çıkması, bu konu için daha olumlu yaklaşımı gösterecekti. Ama yaklaşım, çok olumsuz olarak ta değerlendirilemez.

İkinci görüş, "çevrenin korunmasına yönelik çabalar müşteri memnuniyeti yaratır" şeklinde olup, yöneticilerin %39,9'unun bu görüşe kesinlikle katıldığını, %49,6'sının da katıldığını belirtmesi çevre yönetimi açısından olumlu bulunmuştur.

"Çevrenin kirlenmesinde her firmanın sorumluluğu vardır" şeklindeki üçüncü görüşe, yöneticilerin yüksek düzeyde katılım göstermesi, sorumluluktan kaçınmadıklarını göstermesi bakımından

önemlidir. Bir sorunun çözümlenebilmesi için, öncelikle o sorunun taraf veya taraflarının durumu kabullenmesi gerekmektedir. Burada da yöneticilerin, daha önceki değerlendirmelerde, firmaların belli başlı faaliyetleri bakımından çevre kirliliğine yol açmadığını ifade etmelerine rağmen, üçüncü görüşe çok büyük ölçüde katılmaları, kendi sorumluluklarını kabul etmeleri olumlu bir yaklaşım olarak değerlendirilmiştir.

Dördüncü görüş "çevrenin korunmasında her firmanın katkısı olmalıdır" şeklinde olup, %43,7 ile en yüksek "kesinlikle katılıyorum" oranı ile dikkat çekmektedir. Bu görüşe "katılıyorum" cevabını verenlerin oranının da yüksek düzeyde (%48,1) olması, firmaların çevrenin korunması konusunda aktif bir rol üstlenme arzusunda olduklarını göstermektedir. Çevrenin korunması konusunda, her firmanın (kendileri dâhil) katkısını istemek, bu konuda, çevreye duyarlı bir yönetim anlayışının belirli bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Çevrenin korunması konusunda, çevre bilincinin geliştirilmesi temel noktalardan biridir. Bu konuda herkes ve her kesimin katkısı olmalıdır. Beşinci görüş, "çevre bilincinin geliştirilmesine firmalar katkı sağlamalıdır" şeklindedir. Bu görüşe "katılıyorum" diyenlerin oranı %67,7 ve "kesinlikle katılıyorum" diyenlerin oranı ise 24,7 olmuştur. Çevre bilincinin geliştirilmesine firmaların katkı sağlamaları gerektiğini ifade edenlerin oranının %90'ın üzerinde olması, önemli bir çevre duyarlılığı göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Tablo 13: Yöneticilerin Çevrenin Önemi ve Korunmasına Yönelik Görüşlerine Göre Dağılımı

GÖRÜŞ	KATILMA DERECESİ											
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1) Tüketiciyi/ Müşteriyi çevresi ile birlikte değerlendirmek gerekir.	2	1,3	16	10,1	18	11,4	86	54,4	36	22,8	158	100,0
2) Çevrenin korunmasına yönelik çabalar müşteri memnuniyeti yaratır.	3	1,9	6	3,8	8	5,1	78	49,6	63	39,9	158	100,0
3) Çevrenin kirlenmesinde her firmanın sorumluluğu vardır.	5	3,2	12	7,6	4	2,5	91	57,6	46	29,1	158	100,0
4) Çevrenin korunmasında her firmanın katkısı olmalıdır.	4	2,5	6	3,8	3	1,9	76	48,1	69	43,7	158	100,0
5) Çevre bilincinin geliştirilmesine firmalar katkı sağlamalıdır.	2	1,3	3	1,9	7	4,4	107	67,7	39	24,7	158	100,0

3. SONUÇ

Özellikle sanayi devriminden sonra ülkelerde sanayileşmenin etkisi ile ve hızla artan dünya nüfusunun artan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çevresel kaynaklar hızla tüketilmiş ve kirletilmiştir. Çevresel kirlenmelerin insanları tehdit edici boyuta ulaşması sonucunda insanların çevre kirliliğine merakları ve duyarlılıkları artmıştır. Tüketicilerin çevre bilincinin artması, çevre ile ilgili yasal yaptırımların yoğunlaşması ve çevreye duyarlı olmanın rekabet avantajı sağlar hale gelmesi sonucunda işletmeler de, "çevreye duyarlı yaklaşımları" benimsemeye başlamışlardır. Dünyadaki bu gelişmelere paralel olarak ülkemizdeki işletmeler de çevre korumasına özen göstermek zorunda kalmışlar ve bunu bir rekabet aracı olarak görmüşlerdir.

Ayrıca, Avrupa Birliği (AB) ile katılım müzakerelerine başlayan ülkemizin, bu süreçte karşılaşacağı 31 başlık içinde en zor geçmesi beklenen başlıklardan birini 22 numaralı "çevre" başlığının oluşturması; bugüne kadar çevre konusunda mesafe alamamış işletmelerimizin, üretim/işlemler yönetimine ilişkin kararlarında çevre konularını da dikkate almalarını gerektirmektedir. 26 Nisan 2006 tarihinde kabul edilen 5491 sayılı değişiklik teklifi ile oluşturulan ve AB'nin 240 çevre direktifi ile uyumlu bir şekilde hazırlanmış olan yeni çevre yasası; çevre konusuna yeni bir yaklaşım ve yeni bir soluk getirmiştir. Yasa öncelikle bazı tanımları çevre anlayışımıza kazandırarak başlamaktadır. Çevrenin korunmasına yönelik sivil toplum örgütleri ve bütün yurttaşları yetkili kılan bir sivilleşme anlayışını benimsiyor. Bu yasa ile 10 yıl içinde yerel yönetim ve organize sanayi bölgelerinde arıtma sistemi olmayan hiçbir yer kalmayacaktır.

Yasal düzenlemelere ilave olarak, firmaların da çevreye duyarlı yaklaşımlar sergilemeleri; hem yasaların uygulanmasındaki etkinliği artıracak, hem de sosyal sorumluluk çerçevesinde yapılacak etkinliklerle, çevre bilincinin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Araştırma kapsamına giren firmaların %67,7'sinin organize sanayi bölgesinde ve diğer sanayi sitelerinde bulunması, firmaların, kuruluş yeri, üretim ve fiziksel dağıtım faaliyetlerinin çevre kirliliğine daha az sebep olmasını sağlamıştır. Gelecek 10 yıl içinde organize sanayi bölgelerinin arıtma sistemine kavuşması ile bu konudaki kirlilik daha da azalacak demektir. Firmalar, kendi faaliyetlerinin önemli derecede kirlilik yaratmadığını iddia ederken, tüketiciye çevrenin önemi ve korunmasına ilişkin mesajlar verme konusunda pek istekli davranmamaktalar. Şöyle ki; mesaj vermeyenlerin yanı sıra firmaların %29,7'si ambalaj, %34,2'si reklâm ve diğer tutundurma vasıtaları ve %32,3'ü ise kullanma talimatları yoluyla tüketiciye çevre konusunda mesaj vermeyi gereksiz bulduğunu ifade etmektedirler.

Çevrenin korunmasına yönelik olarak, her hangi bir etkinlik düzenleme veya bir organizasyona maddi destek sağlama konusunda firmaların, yeterli ilgiyi göstermediği görülmüştür. Tüketiciyi, çevresi ile birlikte değerlendirmenin ve onun çevresine önem vermenin aynı zamanda tüketicilerde memnuniyet yaratacağına dair görüşlere katılım yüksek düzeydedir. Diğer taraftan; çevrenin kirlenmesinde firmaların sorumluluğu olduğunu, korunması ve çevre bilincinin geliştirilmesi konusunda da firmaların katkı sağlaması gerektiğini ifade eden görüşlere de katılım önemli derecede yüksek olmuştur.

Düşünce bazında üst düzeyde görünen çevreye karşı duyarlılığın, uygulamada yeterli düzeye ulaşamadığı görülmektedir. Bunun birçok sebebi olabilir. Var olan hassasiyetin uygulamaya geçirilmesi, bir isteklendirme sorunu, bir örgütlenme eksikliği olarak da düşünülebilir. Sadece temenni anlamında görüş belirtilmesi, çevrenin korunması konusunda yeterli olmamakla birlikte, harekete geçirilebilecek ciddi bir potansiyel olduğunu göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

KAYNAKLAR

AVRUPA BİRLİĞİ VE ÇEVRE ENSTRÜMANLARI**,** Bursa Çevre Merkezi Aktüel Aylık Bülten, Ocak 2003. http://www.bcm.org.tr/pdf/bulten/2003_01.doc(04.09.2005).

CÔTÉA, Raymond, BOOTHB Aaron and LOUİS, Bertha, "Eco-efficiency and SMEs in Nova Scotia, Canada",Journal of Cleaner Production,Volume 14, Issues 6-7 , 2006.

D'AGOSTO Márcio and RİBEİRO, Suzana Kahn, "Eco-efficiency management program (EEMP)—a model for road fleet operation", Transportation Research Part D: Transport and Environment (November 2004),Volume 9, Issue 6.

ELIZABETH,Mari B., LOCH, Seifferta, C., **"Systemic Thinking in Environmental Management Support for Sustainable Development",** Journal of Cleaner Production, October 2005, Vol:13, Issue:12,

ENGÜR,M.Osman;"Orman Endüstrisinde Çevre Koruma Uygulamaları"**,** http://sura.cevreorman.gov.tr/gelen_teblig/7_konu/osman_engur.doc(23.11.2005).

HİCKS, C., Dietmar, R.,"Improving cleaner production through the application of environmental management tools in China" Journal of Cleaner Production (2006), Volume, xx.

KHAN, F. I. V. Raveenderb and T. Husain. "Effective environmental management through life cycle assessment", Journal of Loss Prevention in the Process Industries (November 2002), Volume 15, Issue 6.

KORHONEN, Pekka J., LUPTACİK, Mikulas, "Eco-efficiency analysis of power plants: An extension of data envelopment analysis", European Journal of Operational Research(16 April 2004),Volume 154, Issue 2.

LJUNGBERG, Lennart Y. "Materials selection and design for development of sustainable products", Materials & Design Article in Press, Corrected Prof 1 December 2005.

MAXİME, Dominique, MARCOTTE, Michèle and ARCAND, Yves, "Development of eco-efficiency indicators for the Canadian food and beverage industry",Journal of Cleaner Production, (2006),Volume 14, Issues 6-7

MCKAY, G. and J. Ng. "Environmental Management Standart ISO 14000", The Kriton Curi International Symposium an Environmental Management in the Mediterranean Region,ed.,Günay Kocasoy,Volume 1,İstanbul:Bogaziçi Üniversitesi Press,1998.

MTSO, http://www.malatyatso.org.tr/firma.asp(01.11.2005).

NEMLİ, Esra, **Çevreye Duyarlı Yönetim Anlayışı**, İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi No: 23-24 (Ekim 2000-Mart 2001) , http://www.istanbul.edu.tr/siyasal/Turkce/Dergi/Sayi%2023-24/17.htm(04.09.2005).

TURGUT, Nükhet, **Çevre Hukuku.** Yenilenmiş 2. Baskı.Ankara: Savaş Yayınevi,2001.

BARROW,Cristopher J., **Environmental Management Principles and Practice.** 1. Ed. London: Routledge, 1999.

UYDACI, Mert, **Yeşil Pazarlama.** 1.Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi Yayını, no:221, 2002.

WELFORD, Richard, GOULSON**,** Andrew, **"Environmental Management and Business Strategy"**, Pitman Publishing, London, 1993,

13
Yönetim

KOBİ YÖNETİCİLERİNİN KRİTİK KARARLARININ ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ KARAR MODELİ İLE ÇÖZÜMLENMESİ

Onur ÖZVERİ
Dokuz Eylül Üninersitesi

ÖZET

KOBİ yöneticileri yoğun rekabetin yaşandığı global pazarlarda işletmelerini başarı ile yönetebilmeleri için sürekli kısa, orta ve uzun vadeli kararlar vermektedirler. Yöneticiler zaman faktörünün son derece kısıtlı olduğu durumlarda, bu kararları çoğu zaman belirsiz ve riskli ortamlarda verme durumundadır. Bu nedenle yöneticiler kararlarını en uygun yöntemle vermek isterler. Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yöneticilerin karar vermelerine yardımcı olabilecek uygun bir yöntemdir. Yöntem hem kullanılışının basit olması, hem de karar sorunlarını hiyerarşik bir yapıda analiz etmesi bakımından oldukça etkili sonuçlar verebilmektedir. Çalışmada, KOBİ yöneticilerine karar vermede yardımcı olacak AHS yöntemi ele alınmış. Yöntemin nasıl kullanılması gerektiği aşamalar halinde açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Analitik Hiyerarşi Süreci, Karar

1. GİRİŞ

KOBİ yöneticileri şirketlerini yönetirken çeşitli sorunlar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunlar basit nitelikte olabilecekleri gibi, çok karmaşık ve çözülmesi zor nitelikte de olabilir. Özellikle, stratejik önem taşıyan ve sonuçları işletmelerin mali yönden etkilenmesine neden olabilecek kritik kararların verilmesi söz konusu olduğunda karar vermek oldukça zor olabilmektedir. Yöneticiler bu tür zorluklar altında en iyi kararı vermeye çalışırken, aynı zamanda da "zaman faktörü" bir diğer zorluk olarak karşılarına çıkmaktadır. Çünkü yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda hiçbir şey için yeterli zaman mevcut değildir. Genel olarak kritik kararların verilmesi hem risk ve belirsizlik içermesi, hem de zaman baskısından dolayı oldukça zor olmaktadır. Bu noktada AHS yöneticilere sahip olduğu özelliklerden dolayı karar vermelerinde yardımcı olabilecek bir tekniktir. Bu teknik hem nitel hem de nicel veriler ile kullanılması ve analiz edilmesinin de kolay olması açısından kritik kararların verilmesinde oldukça kullanışlı olabilmektedir. Yöntem her aşamada geçerlilik kontrollerinden geçirildiği için, elde edilen sonuçların güvenilirliği de oldukça yüksektir. AHS "expert choice" paket programı sayesinde çok hızlı çözümlendiğinden, zaman avantajı da sağlamaktadır.

2. ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME

Karar verme konusu pek çok bilim dalları tarafından ele alınmış ve farklı yöntemler ile çözümlenmeye çalışılmıştır. Karar vermenin temeli, en iyi alternatifin seçimine dayanır. Literatürde karar sorunlarının çözümü ile ilgili hem nitel, hem de nicel çok farklı yöntemler mevcuttur. Bununla birlikte, tüm yönleriyle mükemmelleşmiş bir karar yönteminin var olduğunu söylemek mümkün değildir. Karar verme işleminde asıl olan, verilecek kararın rasyonel olmasıdır Bu nedenle, iyi ya da kötü karar deyimlerinden söz edilmesi kesinlikle yanlıştır (Demir, Bircan, Tütek, 1985, s:2). Çünkü verilen kararlar

geleceğe yöneliktir ve gelecek ise bir belirsizliktir. Verilen kararların iyi veya kötü olduğu ancak gelecek dönemlerde anlaşılabilir.

İşletmelerin farklı yapılar göstermesine karşın, bir karar sorunu aşağıdaki bileşenlerden oluşur,

i.) Amaç: En iyi kararın verilmesi,

ii.) Karar alternatifleri: Bir karar sorununda en az iki alternatifin olması gereklidir. Alternatiflerin belirlenmesi önem taşıyan bir konudur. Bir karar verilirken, mümkün olan tüm alternatiflerin belirlenmesi gerekir. Eğer tüm alternatifler belirlenemez ise verilecek kararın güvenilirliği tehlikeye girer,

iii.) Karar kriterleri: Kararın hangi kriterler ile verileceğinin belirlenmesidir. Burada dikkat edilmesi gereken üç sorun vardır. Birincisi, konu ile çok ilgisi olmayan kriter veya kriterleri modele dahil etmek, ikincisi konuyu çok etkileyebilecek kriter veya kriterleri modele dahil etmemek, üçüncüsü de aynı başlık altında toplanması gerekirken, farklı başlıklarda kriterleri gereksiz çoğaltmak. Bu üç sorununun oluşmaması, uzman bir ekiple aşılabilir.

Yöneticiler gerçek hayatta karmaşık yapıdaki problemler ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Kararlar pek çok kriter ile alternatifleri ve bunların kendi aralarındaki karmaşık yapılarını da içerebilirler. Ayrıca kullanılacak karar yöntemi de kararın başarısını etkilemektedir. Çok kriterli karar verme, karar teorisinin önemli yöntemlerinden biridir. Bu yöntem ile karar vericiler karar sorunlarını daha kapsamlı değerlendirebilirler. Çok kriterli karar verme karar vericilerin hem bireysel hem de grup kararlarına destek verir(Harbi, 2001, s:20).

3. ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ (AHS)

Çok kriterli karar yöntemlerinden biri olan AHS, temel olarak alternatiflerin kriterler dikkate alınarak bir hiyerarşik yapıda değerlendirilmesidir. Saaty (1988) tarafından geliştirilen AHS, karışık yapıdaki çok kriterli karar sorunlarının çözümü için kullanılan yöntemlerden biridir. AHS, karar vericinin her bir kriterin nispi önemini belirlemesi ve her bir kriteri kullanarak karar alternatifleri için seçim yapmasını gerektirir. Bu işlemler neticesinde, karar vericinin tüm değerlendirmelerine dayanan karar alternatiflerinin öncelik sıralaması elde edilir. AHS'nin uygulanmasını açıklamak için, üç farklı ülkeden birinde fabrika kurulmasına karar vermek isteyen global bir şirketin karar sorunu ele alınmıştır.

Söz konusu şirketin beş kişiden oluşan yönetim kurulu 2006 yılının ilk çeyreğinde yapılan toplantıda global pazarlarda daha etkin olabilmek için yurt dışında yeni bir fabrikanın kurulması kararını prensip olarak kabul etmiş ve bir ay sonra yapılacak toplantıya kadar finansman, pazarlama ve satıştan sorumlu üç yönetim kurulu üyesinin bir ön rapor hazırlamasına yönetim kurulu başkanınca karar verilmiştir. Bir ay sonraki yönetim kurulu toplantısında hazırlanan ön rapordaki bilgiler dikkate alınarak yeni fabrikanın kurulabilmesi için teklif edilen beş ülkeden ikisi ülkelerdeki politik istikrarsızlıklardan dolayı karar dışı bırakılmış ve kalan üç ülkenin yatırıma uygun olabileceği görüş birliğine varılmıştır. Ön raporu hazırlayan üç yönetim kurulu üyesine bir ay sonra yapılacak toplantıya kadar tablo.1'deki kriterler için bu üç ülkeye ilişkin detaylı bilgilerin toplanması görevi verilmiştir. Bir ay sonraki yönetim kurulu toplantısında tablo.1'deki kriterler için hazırlanan detaylı rapor yönetim kuruluna sunulmuş ve her ülke için detaylı bilgiler verilmiştir. Hazırlanan rapor sonucunda üç ülkede fabrika kurmanın bina maliyeti, yasal ödemeler ve enerji maliyetlerinin birbirlerine çok yakın olduğu görülmüştür. Bunun üzerine yönetim kurulu, yapılacak fabrikanın uzun dönemde istikrarlı bir şekilde üretim yapabilmesi için, kaynaklar, devlet, ürün ve diğer başlıkları altında toplanan kriterleri dikkate alarak karar vermenin daha doğru olacağı sonucuna varmış ve tüm yönetim kurulu üyelerinin detaylı raporu kendi başlarına değerlendirdikten bir hafta sonra ön kararı vermek için tekrar toplanmasına karar vermiştir.

Bir hafta sonra yönetim kurulu tekrar toplanmış ve tablo.1'deki kriterler ile (maliyet kriteri dışında) üç ülkede fabrika kurma kararını değerlendirmeye almışlardır. Değerlendirmede her ülkenin avantajlı ve dezavantajlı olduğu konuların tartışılması ile başlamış ve daha sonra her ülkenin avantajlı olduğu kriter için artı ve dezavantajlı olduğu kriter için eksi verilmiştir. Daha sonra ülkeler için artılar ve eksiler toplanarak bir sıralama yapılmıştır. Pazarlama müdürü kriterlerin ülkeler için avantaj mı yoksa dezavantaj mı olduğunu belirlerken, bazen herkesin hemfikir olduğunu bazen de çoğunluğun hemfikir

olduğunu ifade etmiştir. Özellikle çoğunluğun hemfikir olduğu kriterlerde bazı üyelerin karşı fikirde olmasının o kriterin yeniden değerlendirilmesini gerektireceğini ifade etmiştir. Çünkü böylesine ciddi bir kararda her kriter konusunda herkesin hemfikir olması gerektiğini savunmuştur. Bu teklif diğer yönetim kurulu üyelerince mantıklı bulunmuş ve sorunun nasıl çözümleneceği değerlendirilmiştir. Değerlendirme sırasında karar modelleri ile ilgili çalışmalarım olduğunu bilen pazarlama müdürü konuya destek verebileceğimi bildirmiş ve bu teklif yönetim kurulu üyelerince kabul edilmiştir.

Tablo.1: Karar Sorununa İlişkin Kriterler Ve Alt Kriterler

Kriterler	Alt Kriterler	Değişken
Kaynaklar	**İşçi:** Yeterli sayıda ve eğitimde işçi	R1
	Yönetici: Yeterli eğitim ve sayıda yönetici	R2
	Makine: Uygun kalitede makine temini	R3
	Enerji: Enerjinin mevcudiyeti ve kalitesi	R4
	Ham madde: Ham maddelere uzaklık ve miktarı	R5
Devlet	**Kanunlar**	H1
	Kredi	H2
	Teşvikler	H3
	Vergiler	H4
Ürün	**Depolama**	E1
	Ulaşım	E2
	Kalite : İstenen kalitede üretim imkanı	E3
Diğer	**İstikrar:** Ekomomik ve politik yapı	A1
	Yapı teknikleri	A2
	Tedarikçiler	A3
	İklim	A4
	Rakipler	A5
	Sigorta sistemi	A6
Maliyetler	Bina	
	Yasal ödemeler	
	Enerji	

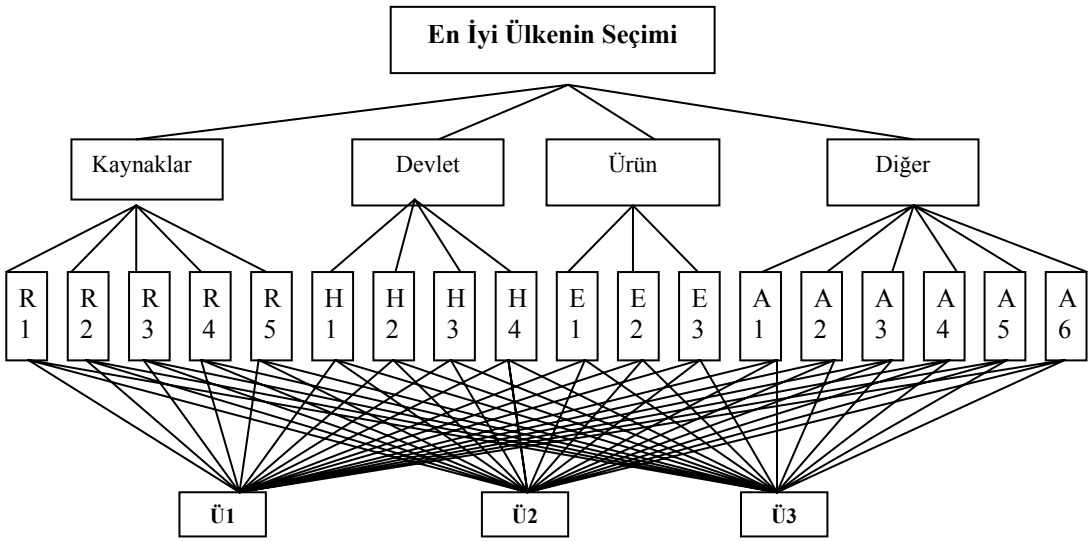
Pazarlama müdürünce tarafıma böyle bir teklif yapıldıktan sonra bu kararın çözümlenebilmesi için AHS tekniğinin uygun olabileceğini belirttim. Bu teklifimden sonra yönetim kurulu AHS ile ilgili bilgilendirme talebinde bulundu. Yönetim kuruluna yapmış olduğum AHS ile ilgili açıklamalar tatmin edici bulunarak konunun AHS ile değerlendirilmesine oy birliği ile karar verildi. Öğretim üyesi yönetim kurulu üyelerinin birbirlerinden etkilenmemeleri için her bir yönetici ile ayrı günlerde bir araya gelerek "expert choice" paket programından yararlanarak kararlarını analiz etmiştir. Yöneticilerin oluşturduğu her ikili karşılaştırma matrisinin geçerliliği expert choice ile anında belirlendiğinden, geçerliliğin sağlanamadığı bazı matrislerde (CR>0,10) programın yönlendirmesi ile yönetici kararını anında tekrar değerlendirmiş ve her matriste geçerlilikler sağlanmıştır. Beş yönetici ile yapılan değerlendirmeler sonucunda elde edilen ikili karşılaştırma matrislerinden ilki tablo.2'de görülmektedir. Uygulama aşağıdaki adımlar izlenerek gerçekleştirilmiştir.

1.) Karar hiyerarşisinin kurulması: Karar alternatifleri, kriterler ve amacın hiyerarşik olarak gösterimidir. Tablo.1'de maliyetler dışındaki kriterler ile şekil.1'deki karar hiyerarşisi oluşturulmuştur.

2.) AHS'de karar hiyerarşisinin kurulmasından sonra ikili karşılaştırmalar matrisleri oluşturulur. İkili karşılaştırmalar şekil.1'de görülen hiyerarşik yapının en üstünden başlayarak, aşağıya doğru devam eder. Şekil.1'deki hiyerarşik yapıdaki en üsteki kaynaklar, devlet, ürün ve diğer kriterleri için ilk ikili karşılaştırmalar matrissi tablo.2'deki gibi elde edilmiştir. Bu tabloda yönetici kriterleri ikili

olarak karşılaştırarak önem seviyelerini belirlemiştir. Tablo.2'nin kaynaklar satırı ile, devlet sütununun kesiştiği hücredeki "5" değeri; kaynaklar kriterinin, devlet kriterinden 5 kat daha önemli olduğunu ifade eder. Benzer şekilde tablo.2'de devlet satırı ile kaynaklar sütununun kesiştiği hücrede "1/5" değeri yer alır. İkili karşılaştırmalar yapılırken 1 ile 9 arasında bir sayı kullanılır. Bu sayıların anlamları tablo.3'deki gibidir.

Şekil.1: Karar Sorununun Hiyerarşik Gösterimi



Tablo.2: Birinci İkili Karşılaştırmalar Matrisi

	Kaynaklar	**Devlet**	**Ürün**	**Diğer**
Kaynaklar	1	5	3	4
Devlet	1/5	1	1	1/2
Ürün	1/3	1	1	1/3
Diğer	1/4	2	3	1

3.) İkili karşılaştırma matrisi tamamlandıktan sonra sentez işlemi başlar. Sentez işlemi aşağıdaki sırada gerçekleştirilir(Golden, Wasil, Harker, 1989, s:1-17),

i.) Tablo.2'deki ikili karşılaştırmalar matrisinin her sütünü ayrı ayrı toplanarak sütün toplamları elde edilir,

Tablo.3: İkili Karşılaştırmalarda Kullanılan Önem Değerleri Ve Tanımları

Önem Derecesi	**Tanımı**
1	Eşit Önemli
3	Orta Önemli
5	Güçlü Önemli
7	Çok Güçlü Önemli
9	Aşırı Önemli
2,4,6,8	Ara Değerler

Kaynak: (Saaty, 1987, s:163)

ii.) Tablo.2'deki her satır elemanı kendi sütün toplamına bölünerek tablo.4 elde edilir. Bu işlem "normalleştirme" olarak adlandırılır. Bu tabloda her bir satırın ortalaması alınarak öncellikler hesaplanır. Önceliklerin toplamı daima "1" değerini verir. Tablo.4'e bakıldığında kaynaklar kriteri "0,545" değeri ile en yüksek ağırlığa sahip olduğundan birinci derece önemli kriterdir. Benzer şekilde diğer kriterler de sıralanır.

Tablo.4: Tablo.2'nin Sentez İle Normalleştirilmiş Değerleri Ve Öncelikleri

	Kaynaklar	**Devlet**	**Ürün**	**Diğer**	**ÖNCELİKLER**
Kaynaklar	0,562	0,556	0,375	0,686	*0,545*
Devlet	0,112	0,111	0,125	0,086	*0,109*
Ürün	0,185	0,111	0,125	0,057	*0,120*
Diğer	0,140	0,222	0,375	0,172	*0,227*

4.) Geçerlilik: Gerçekleştirilen her ikili karşılaştırmalar matrisinin geçerliliği kontrol edilmelidir. Karar verici A kriterinin, B kriterinden 2 kat önemli olduğunu ve B kriterinin, C kriterinden 4 kat önemli olduğunu ifade ederse; karar vericinin A kriterini, C kriterinden 8 kat önemli bulması beklenir (2x4=8). Eğer karar vericinin tercihi bu şekilde gerçekleşirse geçerliliğin sağlandığı sonucuna varılır. Tablo.4'deki verilerin geçerliliği aşağıdaki adımlar ile hesaplanır,

i.) Tablo.4'de elde edilen öncelik değerlerinden oluşan sütün vektör, tablo.2'deki ikili karşılaştırmalar matrisi ile çarpılır. Bu işlem sonucunda aşağıdaki "x" sütün vektör elde edilir,

$$x = \begin{bmatrix} 2{,}358 \\ 0{,}452 \\ 0{,}484 \\ 0{,}941 \end{bmatrix}_{4x1}$$

$\lambda_1 = 2{,}358/0{,}545 = 4{,}326$
$\lambda_2 = 0{,}452/0{,}109 = 4{,}146$
$\lambda_3 = 0{,}484/0{,}120 = 4{,}033$
$\lambda_4 = 0{,}941/0{,}227 = 4{,}145$

ii.) "x" sütun vektörünün her elemanı, tablo.4'deki öncelik değerlerine bölünür ve λ değerleri hesaplanır. λ değerlerinin ortalaması aşağıdaki gibi hesaplanır,

$$\lambda_{\max} = \frac{(4{,}326 + 4{,}146 + 4{,}033 + 4{,}145)}{4} = 4{,}162$$

iii.) $\lambda_{\max}$ değeri ile geçerlilik indeksi (Consisitency Index = CI) aşağıdaki gibi hesaplanır,

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} = \frac{4{,}185 - 4}{4-1} = 0{,}061 \quad , \quad \text{n = karşılaştırılan kriter sayısı}$$

iv.) Geçerlilik indeksi ve rassal indeks (RI = Randomly Index) kullanılarak, geçerlilik oranı (Consistency Ratio = CR) aşağıdaki formül ile hesaplanır,

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0{,}061}{0{,}90} = 0{,}06$$

CR = 0,06 değeri, 0,10'dan küçük olduğundan, ikili karşılaştırmalar matrisinin geçerli olduğu söylenebilir.

Tablo.5: RI Değerleri

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Kaynak: (Saaty, 1987, s:171)

Şekil.1'deki karar hiyerarşisindeki tüm seviyeler için kriterler ve alternatiflerin benzer şekilde yapılan ikili karşılaştırmaları sonucunda beş yönetim kurulu üyesinin expert choice ile yapılan analizler sonucunda tablo.6'daki öncelikler elde edilmiştir. Bu tabloda "0,529" değeri ile "Ü2" ülkesi fabrika kurmak için belirlenen kriterler altında ilk sırada yer aldığı görülmektedir..

Tablo.6: Karar Sorunun Nihai Öncelikleri

	ÖNCELİKLER
Ü1	*0,211*
Ü2	*0,529*
Ü3	*0,260*

4. SONUÇ

KOBİ yöneticileri işletmeleri yönetirken çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunlar, işçi ve işçilik, hammadde, finansal, ulaşım, depolama, pazarlama, üretim, piyasalardaki dalgalanmalar gibi çok çeşitli konularda ortaya çıkmaktadırlar. Müşterilerin sipariş ettikleri malları istenilen kalitede ve zamanda teslim etmeye çalışan yöneticiler, yoğun tempo içersinde meydana gelen sorunları da çok hızlı bir şekilde çözmek zorundadırlar. Sorunlar basit nitelikte olabileceği gibi, karmaşık ve stratejik yapıda da olabilmektedir. Bu gibi koşullarda kararı, oldukça riskli ve belirsiz bir ortamda vermek gerekebilir. Yöneticiler bu yapıdaki kritik kararları verirken en iyi kararı vermeye çalışırlar. Bunu yaparken de mümkün olduğunca tüm alternatifleri ve kriterleri göz önüne almak isterler. Karar verirken tüm kriterler ve alternatifler doğru olarak belirlense bile, bunların hangi yöntemle hızlı bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği ayrı bir sorun olarak ortaya çıkar. Yöneticilerin kritik kararlarının çözümlenmesinde AHS oldukça uygun bir yöntemdir. Bu çalışma sonucunda,

1.) Yönetim kurulu üyeleri bu tür kritik öneme sahip kararların verilmesinde AHS gibi bilimsel yöntemlerin kullanılmasının aşağıdaki sebeplerden dolayı yararlı olacağını ifade etmişlerdir,

i.) Özellikle "expert choice" programının desteği ile çok hızlı karar verebilmek mümkün olmuştur,

ii.) Her ikili karşılaştırma matrisinde geçerlilik analizi yapıldığından, yapılması muhtemel yargısal hatalardan kurtulmak mümkün olmuştur,

iii.) İkili karşılaştırmalar ile karar çok detaylı değerlendirilebilmiştir,

iv.) Yöneticiler farklı mekanlarda ve zamanlarda bireysel ikili karşılaştırmalarını yaptıklarından, birbirlerinden etkilenmemişlerdir,

v.) AHS'nin anlaşılabilir ve expert choice ile kolay uygulanabilir olduğu görülmüştür,

2.) Fabrikanın kurulacağı ülke ile ilgili karar AHS ile beş günde çözümlenmiştir, Yönetim kurulu bu süreyi geçmişte verilen benzer nitelikteki kararlar ile karşılaştırdıklarında oldukça kısa bulmuştur,

3.) Yönetim kurulunun AHS uygulamadan önce yaptığı sıralamada Ü2 ile Ü3 arasında kararsız kalmıştır. AHS ile elde edilen sıralamada tablo.6'da görüldüğü gibi Ü2 ile Ü3 arasındaki önem farkı net bir şekilde ortaya konmuş ve Ü2 ilk sırada yer almış ve Ü2'de fabrikanın kurulması 2007 yılı faaliyet planına dahil edilmiştir,

4.) Yöneticiler AHS öncesi kararda yöneticilerin bazı konularda çeliştiğini, fakat AHS ile verilen kararda böyle bir sorunun yaşanmadığını ifade etmişlerdir. Bunu nedeninin ikili karşılaştırmalar ile konuyu detaylı bir şekilde değerlendirmenin olduğunu vurgulamışlardır,

Genel olarak değerlendirildiğinde AHS'nin karar çözümlerinde sağladığı avantajlar aşağıdaki gibidir,

* Karar ile ilgili alternatif, kriterler ve amaçları içeren hiyerarşik yapısı gereği, sorunu şekilsel olarak çok açık ve anlaşılır bir şekilde ifade eder,
* Yöntemin çözümlenmesi basit ve anlaşılır olduğundan hızlı bir şekilde uygulanabilir,
* Her aşamada geçerlilik kontrolleri yapıldığından, güvenilir sonuçlar verebilmektedir,
* Hem kantitatif, hem de kalitatif veriler için çözümlenebilir,
* Her türlü karar sorununa kolayca uygulanabilir,
* Bireysel kararların yanı sıra, grup kararlarının alınmasına da destek verir.

KAYNAKLAR

DEMİR, M.H., BİRCAN, B., TÜTEK, H., (1985), **Yönetsel Karar Verme**, Bilgehan Basımevi, İzmir, Türkiye.

GOLDEN, B.L., WASIL, E.A., HARKER, P.T., (1989), **The Analytic Hierarchy Process: Applications and Studies,** Springer-Verlang, Germany.

HARBI, K.M.A., (2001)"Application of the AHP in Project Management", **İnternational Journal of Project Management**, Vol:19, s:19-27.

SAAATY, T.L., (1988), The Anaylitic Hierarchy Process, McGraw Hill, USA.

SAATY, T.L., "The Analytic Hierarchy Process – What It is and How It is Used", **Mathematical Modelling**, Vol:9, 1987, (161-176)

KURUM BİLGİLERİ

İçimizde ülke sevgisi var!



Bu ülke bizim.
Bu topraklarda doğduk.
Birlikte büyüdük.
İnsanımız bize, biz ülkemize güveniyoruz.
53 yıllık birikimimiz ve
Türkiye'ye olan sevgimizle
yeni ufuklara açılıyoruz!

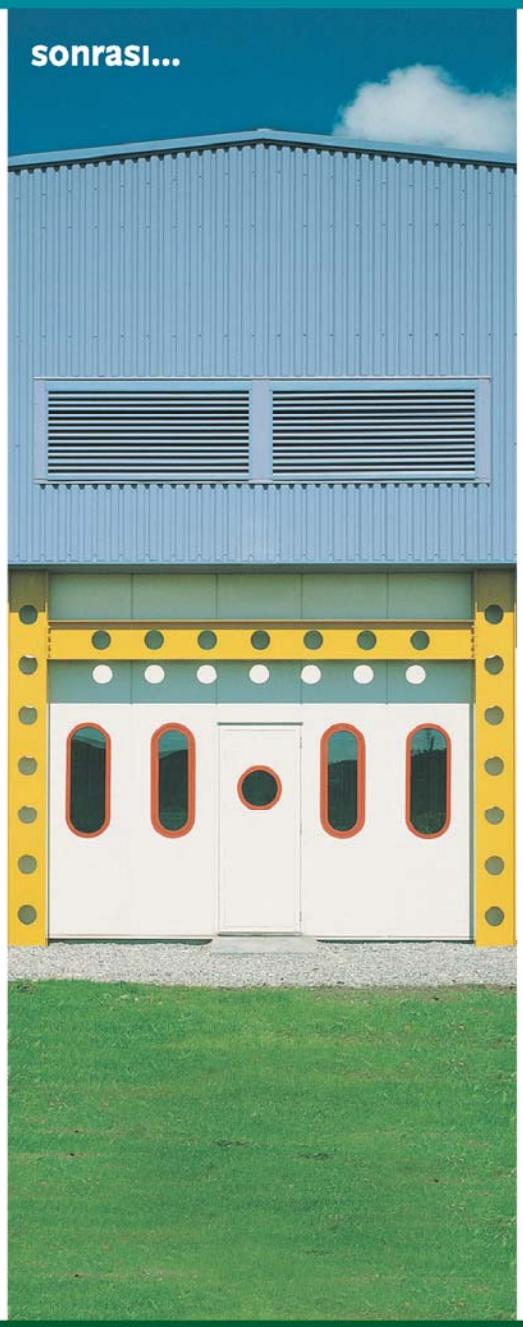
53 YIL

Şekerbank

KOBİ'nin yeni yorumu:

Kârlılık Ortaklık Büyüme İşbirliği





...daha sonrası!

KOBİ İşyeri Kredisi...

Üretim tesislerinizi yenilemeyi, yeni mağazalar ve satış noktaları açarak şirketinize değer katmayı düşünüyorsanız, size 36 aya kadar vade ve esnek ödeme seçenekleri sunan KOBİ İşyeri Kredisi'ni öneriyoruz. Gelin en yakın Şekerbank şubesine, size uygun şartlarla kredi alın. Yatırım yapmanın keyfini çıkarın.

Biz hazırız,
Türkiye hazır!



KOBİ Bankacılığı Birimi:
T: (+90) 212 319 70 00
F: (+90) 212 319 71 77
kobi@sekerbank.com.tr
www.sekerbank.com.tr

Şekerbank

KOBİ'nin yeni yorumu:

Kârlılık Ortaklık Büyüme İşbirliği





...daha sonrası!

KOBİ Demirbaş Kredisi...

Kapasitenizi artırmayı, makine parkınızı yenilemeyi ya da yeni donanımlarla şirketinize değer katmayı düşünüyorsanız, size 24 aya kadar vade ve esnek ödeme seçenekleri sunan KOBİ Demirbaş Kredisi'ni öneriyoruz. Gelin en yakın Şekerbank şubesine, size uygun şartlarla kredi alın. Yatırım yapmanın keyfini çıkarın.

Biz hazırız,
Türkiye hazır!



KOBİ Bankacılığı Birimi:
T: (+90) 212 319 70 00
F: (+90) 212 319 71 77
kobi@sekerbank.com.tr
www.sekerbank.com.tr

Şekerbank

tebkobitv.com

Global şirketler KOBİ'ler için tehlike mi?

Cevabı TEB KOBİ TV'de.

KOBİ'lere özel
internet televizyonu.

TEB
KOBİ TV



Doğru ve güncel bilgi için 165 yıllık D&B deneyimini kullanın.

Dun & Bradstreet *"Firma Kredi Değerliliği Raporları"*nda , bir firmanın finansal durumunu, ödeme alışkanlıklarını, faaliyetlerini, ortaklarını, yöneticilerini, tarihçesini, finansal gücünün ve riskinin göstergesi olan **D&B Rating**'ini ve D&B'nin önerdiği ticari kredi limitini görebilirsiniz. Böylelikle şüpheli alacaklarınızı önceden alacağınız önlemlerle en aza indirmeniz mümkün olacak, mevcut müşterilerinizin kredi limitlerini artırırken veya pazarlara girerken *kendinizi daha güvende hissedeceksiniz.*

finar

D&B

www.finar.com.tr

Finar Enformasyon ve Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.
Maçka Cad. No. 32 Narmanlı Apt. K: 4 D: 2
Teşvikiye 34365 İstanbul

Operasyon
Tel: (0212) 258 72 72 (pbx)
Faks: (0212) 258 32 72

Pazarlama
Tel: (0212) 327 22 38 (pbx)
Faks: (0212) 327 22 43

D&B Worldwide Network