TC
İSTANBUL
KÜLTÜR
ÜNİVERSİTESİ

5. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi

Küresel Dinamikler ve KOBİ'ler



Kongre Kitabı

Editör
Prof. Dr. Güneş GENÇYILMAZ

25-26 Kasım 2008

İSTANBUL

TC İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

KOBİ'08

5. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi

Kongre Kitabı

Editör
Prof. Dr. Güneş GENÇYILMAZ

Yayına Hazırlayanlar
Yard. Doç. Dr. Gülsüm SAVCI GÖKGÖZ
Arş. Gör. Dr. Asuman SÖNMEZ
Arş. Gör. Burçin ATASEVEN

25 – 26 Kasım 2008
İstanbul

TC İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
Yayın No; 102

ISBN : 978-605-4233-05-2

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

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

Baskı Tarihi : Mayıs 2009

TC İstanbul Kültür Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

Ataköy Kampüsü, Bakırköy, 34156, İstanbul
Tel: (212) 498 44 09
Faks: (212) 465 82 98
E-posta: iibf@iku.edu.tr
Web: www.iku.edu.tr http://iibf.iku.edu.tr

Kongremizi katkılarıyla güçlendiren

KOSGEB

OSB BAŞKANLIĞI 2000

ALOSBİ ALİAĞA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ

İSİDEF

AYSAD AYAKKABI YAN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ

BEYSAD BEYAZ EŞYA YAN SANAYİCİLER DERNEĞİ WHITE GOODS SUPPLIERS ASSOCIATION

Koç-Yönder

İMMİB

TÜRKİYE GİYİM SANAYİCİLERİ DERNEĞİ — TURKISH CLOTHING MANUFACTURERS' ASSOCIATION

taysad

TÜMSİAD TÜM SANAYİCİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ 2005

ÜSİAD ÜRETKEN SANAYİCİ VE İŞ ADAMLARI DERNEĞİ 2002

Teşekkür ederiz.

Kongremize destek veren

ANA SPONSORUMUZ



FİNANSBANK'a

Teşekkür ederiz.

Ana Sponsor

FINANSBANK

Oturum Sponsoru

TURK BARTER
INTERNATIONAL

Yayın Sponsorları

SUBCON TURKEY
YAN SANAYİ ÜRÜNLERİ GAZETESİ

AYLIK SANAYİ-EKONOMİ DERGİSİ
KobiEfor
REKABETİN AKIL GÜCÜ

Düzenleyen Kuruluşlar

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

Destekleyen Kurumlar

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

İkitelli Organize Sanayi Bölgesi Başkanlığı (İOSB)

İzmir Aliağa Organize Sanayi Bölgesi (ALOSBİ)

İstanbul Sanayici ve İş Adamı Dernekleri Federasyonu (İSİDEF)

İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri (İMMİB)

Makina İmalatçıları Birliği (MİB)

Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği (AYSAD)

Beyaz Eşya Yan Sanayicileri Derneği (BEYSAD)

KOÇ – Yönder

Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD)

Tüm Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜMSİAD)

Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD)

Üretken Sanayici ve İş Adamları Derneği (ÜSİAD)

Yalın Enstitü Derneği

Kongre Başkanı

Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz

Danışma Kurulu

Mustafa Kaplan .....KOSGEB Başkanı

Ahmet Nakkaş.....TGSD Başkanı

Ender Yazıcıoğlu.....AYSAD Başkanı

Mehmet Yıldırım.....TÜMSİAD Başkanı

Murat Onay .....BEYSAD Başkanı

M. Nail Türker .....MİB Genel Sekreter Yardımcısı

Nuri Konak.....İOSB Başkan Vekili

Özcan Ay.....İSİDEF Başkanı

Özlem Gülşen.....TAYSAD Genel Sekreteri

Tunç Uluğ .....Koç-Yönder Başkanı

Yalçın İpbüken .....Yalın Enstitü Derneği Başkanı

Bilimsel Kurul

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

Düzenleme Kurulu

Prof. Dr. A. Can Baysal..... İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz .....İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Peyami Çarıkçıoğlu .....İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Müge İşeri .....İstanbul Kültür Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Gülsüm Gökgöz.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Kadri Mirze .....İstanbul Kültür Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Nazan Çağlar .....İstanbul Kültür Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Meltem Ulusan .....İstanbul Kültür Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Meral Arık Toprak...İstanbul Kültür Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Gökhan Yolaç .....İstanbul Kültür Üniversitesi
Öğr. Gör. Nükhet Tunçbilek .....İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Dr. Asuman Sönmez.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Atilla Yavaşal.....Finansbank
Kaan Onat.....Finansbank

Düzenleme Kurulu Yardımcıları

Arş. Gör. Burçin Ataseven.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Çağla Arıker.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Fırat Şimşek.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Gülşah Karavardar.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Levent Polat.....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
Zeynep Gürsoy.....Finansbank

Kongre Sekreteri

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

Kongre Koordinatörü

Arş. Gör. Dr. Asuman Sönmez.....İstanbul Kültür Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

Sunuş, Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz v
Sinan Şahinbaş - Finansbank vii
Mustafa Kaplan - KOSGEB ix
Ömer Burhanoğlu - TAYSAD xi

Açılış Konuşmaları .....

PANEL SUNUMLARI .....

Reel Sektörün Kriz Değerlendirmesi ve 2009 Yılı Beklentileri 23
Kriz Ortamında KOBİ'lerde Finans Yönetimi (Finansbank Paneli) 45
KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Stratejik Planlama (Koç - Yönder Paneli) 79
Verimlilik Artışında Yalın Üretim 101
Küresel "Network"e Girmenin Yolları (Türk Barter Paneli) 127
KOBİ'ler İçin Yeni Bölgeler ve Pazarlar 145
Kümelenmede İspanya Örneği ve İspanya KOBİ'leri İle İşbirliği 175
Büyümek İsteyen ve Büyüyen KOBİ'lerin Sorunları 195

AKADEMİK BİLDİRİLER .....

1. Bölüm: Finans .....

Bildiri Adı: Factoring Yönteminden Yararlanma Düzeyini Saptamaya Yönelik Olarak Eskişehir KOBİ'lerinde Yapılan Bir Alan Araştırması, **Yazarlar:** Hüseyin Yılmaz, Cumhur Şahin 221

Bildiri Adı:Türkiye'de Girişim Sermayesi Sektörünün Mevcut Durumu ve Gelişimi: İstanbul Girişim Sermayesi Fonların Fonundan ve CIP Programından Beklentiler, **Yazar:** Mustafa Hilmi Çolakoğlu 231

Bildiri Adı:Türkiye'de KOBİ'lerin Finans Sisteminden Kullandıkları Nakdi ve Gayri Nakdi Krediler ve Toplam Finans Hacmindeki Payı, **Yazar:** Mustafa Hilmi Çolakoğlu 241

Bildiri Adı:Kıbrıs Sorunu Ekseninde KKTC'deki KOBİlerin AB üyeliği ve Euro Kullanımına Yönelik Tutumları, **Yazarlar:** Okan Veli Şafaklı, Hüseyin Özdeşer 251

Bildiri Adı: Bursa'da Faaliyet Gösteren KOBİ Niteliğindeki Otomotiv Yan Sanayi ve Tekstil İşletmelerinin Finansman Tercihlerine İlişkin Anket Çalışması, **Yazarlar:** Turhan Korkmaz, Ali Ildır, Gülşen Cura 263

Bildiri Adı: Girişimciler Açısından Bilgi Teknolojilerinin Önemi ve Bilgi Teknolojileri Kullanımının Çorum KOBİ'lerine Katkıları, **Yazarlar:** Selçuk Kendirli, Hülya Çağıran, Sabiha Kılıç 273

Bildiri Adı:KOBİ'ler İçin Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçülerinin Belirlenmesi : Bursa İli Örneği, **Yazarlar:** Şerafettin Sevim, Emin Zeytinoğlu, Yasemin Deniz Akarım..... 283

2. Bölüm: KOBİ'ler ve Verimlilik

Bildiri Adı:KOBİ'lerde Araştırma ve Ürün Geliştirme Bölümlerinin Çok Yönlü Yapılandırılması ve Sistematik Yönetimi Üzerine Öneriler, **Yazar:** Hasan Acül..... 297

Bildiri Adı: Rekabet Avantajı Sağlamada KOBİ'lerin Yenilik Yeteneği ve Entellektüel Sermaye İlişkisi, **Yazarlar:** İsa İpçioğlu, Sevgi Gönüllüoğlu 309

Bildiri Adı:İnovatif İşletmelerde Verimliliği Etkileyen Faktörler ve Verimlilik Kriterleri: Göller Bölgesi Teknokentinde Bir Uygulama, **Yazarlar:** Murat Kayalar, Murat Kemal Keleş..... 317

Bildiri Adı:Türkiye'de KOBİ Politikalarının Oluşturulmasına İstatistiklerin Katkısı ve Uluslararası Uygulamalarla Karşılaştırılması, **Yazarlar:** Mustafa Hilmi Çolakoğlu, Ufuk Acar 329

3. Bölüm: Üretim .....

Bildiri Adı:Sırt Çantası (KNAPSACK) Problemine Bir Uygulama, **Yazarlar:** Bingül Dayıoğlugil, Şakir Esnaf..... 345

Bildiri Adı: Dal - Sınır Algoritması İle Araç Rotalama Probleminde Bir Uygulama, **Yazarlar:** Feyza Büyükköse, Şakir Esnaf..... 351

Bildiri Adı: Doğrusal Programlama ile Araç Rotalama ve Bir Uygulama, **Yazarlar:** Hacer Yumurtacı, Tarık Küçükdeniz , Şakir Esnaf 359

Bildiri Adı:İşletmelerarası Kıyaslamanın ANP ve TOPSİS Teknikleri ile Yapılması, **Yazarlar:** İhsan Yüksel, Metin Dağdeviren..... 371

Bildiri Adı: Intelligent Tolerancing and Coordinate Metrology as Basis For Competetive Global and Accurate Economic Industrial Manufacturing, **Yazarlar:** Numan Durakbasa, P. Herbert Osaana, Liviu Crisan, Jorge M. Bauer, Lucas KRÄUTER..... 379

Bildiri Adı:KOBİ'lerde Malzeme İhtiyaç Planlaması için Bir Yazılım Geliştirilmesi, **Yazarlar:** Ömer Faruk Bay, Murat Dener, Murat Dörteller 385

Bildiri Adı:KOBİ'lerde İsrafı Önleme ve Anahtar Değer Akışı, **Yazarlar:** Semra Birgün, Kemal Güven..... 397

Bildiri Adı: Hazırgiyim Firmalarında AHP Destekli Tedarikçi Değerlendirme Modeli, **Yazarlar:** S. Tarık Sinan, Şakir Esnaf..... 407

4. Bölüm: Yönetim

Bildiri Adı:İmalat İşletmelerinde Kurumsal Bağlılığın Rol Davranışları Bakımından İncelenmesi, **Yazar:** Aydın Yılmazer..... 419

Bildiri Adı: Gerilla Pazarlama Stratejisi: Bakkallar Süpermarketlere Karşı Nasıl Savaşmalı?, **Yazarlar:** G. Nazan Günay, Senem Yılmaz..... 429

Bildiri Adı: Girişimciliğin Doğası Hangi Sıfatsal Özellikleri Kapsar? **Yazarlar:** K. Oylum Altuna, Ceyda Aysuna, Sahavet Gürdal, Canan Savran 439

Bildiri Adı: Women Entrepreneurs in the Masculine Business World, **Yazar:** Melis Attar..... 459

Bildiri Adı:KOBİlerin Yönetim-Organizasyon Sorunları ve Çözüm Önerileri-Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Uygulama, **Yazarlar:** Özlem Uzun, Çiler Günay 477

Bildiri Adı:Küresel Dalgalanmalarda Girişimcilerde Risk Algısı, Çorum Girişimcilerinin Risk Karşısındaki Tutumlarının Değerlendirilmesi, **Yazar:** Selçuk Kendirli 495

Yazar İndeksi 505

KOBİ Danışma Birimi 507

KOSGEB..... 511

SUNUŞ

İstanbul Kültür Üniversitesi ile artık özdeşleşmiş olan "**KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi**"nin 5. Bildiri Kitabı'na bir sunuş yazısı daha yazmaktan büyük onur duyduğumu ifade etmek isterim. 2004 yılından itibaren ara vermeden her yıl düzenlediğimiz bu kongre, katılımcılardan gelen öneriler doğrultusunda giderek gelişti ve bugün reel sektörün ve akademik dünyanın benimsediği ve paydaş haline geldiği bir kongre niteliğine kavuşmuştur.

Bu kongrenin hazırlanması sırasında reel sektör dernekleri ile toplantılar düzenlenmiş, özellikle panel konuları ile ilgili olarak görüş alışverişinde bulunulmuştur. Konu seçiminde ne kadar isabetli olunduğu, kongre süresince gözlemlenmiştir.

Kongre hazırlıkları genelde Ocak – Şubat aylarında başlamakta ve kongre teması o aylarda belirlenmektedir. Bu yılki kongre teması da belirlenirken, henüz dünyadaki finansal kriz açık bir şekilde dillendirilmemişti. Ancak kongrenin ana teması belirlenirken bir öngörüde bulunmamız ve panel konularını bu öngörüye göre belirlememiz gerekiyordu. İşte ana temadaki "**Küresel Dinamikler**" sözcükleri bu olasılığı da içerecek bir şekilde belirlenmişti. Nitekim Eylül 2008 ayından itibaren büyük bir küresel finans krizi dalgası tüm dünyayı sarmış ve kongrenin gerçekleştirildiği Kasım ayında da reel sektörümüzdeki etkileri iyice hissedilmeye başlanmıştı. Panel konularına ve konuşmalarına bakılınca panelistlerimizin ve katılımcılarımızın krizin etkileri konusunda ne kadar yoğun tartıştıkları görülecektir.

Akademisyen arkadaşlarımız, her zaman olduğu gibi, KOBİ'lerimizin verimli çalışmalarındaki eksikliklerini, kendi ilgi alanları çerçevesinde ve saha çalışmalarına dayalı olarak araştırdılar ve Kongre süresince tartışmaya açtılar. Bu araştırmaların her kesime yararlı olacağına inanıyoruz.

Kongre Bildiriler Kitabı'nda hem panel konuşmalarını hem de akademisyenlerin bildirilerini bir arada bulacaksınız. Umut ediyorumki bu kitap, hem uygulamacılar hem de akademisyenler için bir başucu kitabı olsun.

Kongrenin reel sektör mensupları ve akademik dünya için başarılı geçmiş olduğunu gözlemlemiş olarak, katkıda bulunan tüm panelistlerimize ve akademisyen arkadaşlara saygılar sunar, kongrenin başarılı geçmesi için büyük bir özveri ile çalışan tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

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

KÜRESEL DİNAMİK DEMEK, KOBİ DEMEKTİR

Onlar, Küçük ve Orta Boy İşletme (KOBİ) olarak tanımlanıyor, farklı segment, kategori ya da bölümlere ayrılıyor… Her yerde, her alanda, her sektörde "hedef kitle" olarak tanımlanıyorlar… KOBİ'ler için, her gün yeni ürünler, yeni çözümler geliştiriliyor. Türkiye'de 2000'li yılların gündemine baktığımızda, KOBİ'lerin geldiği nokta, aslında çok önemli bir dönüşümü simgeliyor. Türkiye, ekonomisinin neredeyse tamamının KOBİ olduğunu, gelişme ve büyümede en önemli rolün KOBİ'lere ait olduğunu çok net bir şekilde gördü. "KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi'nin, 5. kez gerçekleşmiş olması bile, bu anlamda çok önemli bir gösterge…

Finansbank olarak, 2003'te, "Türkiye'de ilk kez" KOBİ Bankacılığı'nın temellerini atarken, böylesine büyüyecek bir "farkındalığın" öncülüğünü yaptığımızı görmek, bugün bize büyük bir heyecan veriyor. Biz, o gün olduğu gibi, bugün de KOBİ'lerin aslında tüm Türkiye'nin ekonomisi anlamına geldiğini biliyoruz. Bu yüzden yıllardır, KOBİ'lere hizmet etmek için, masalarımızda değil, sahada, Anadolu'da bankacılık yapıyoruz. Bugün, inovasyonun müşteriyi dinleyerek geliştirilebilecek bir dönüşüm olduğu konuşulurken, yıllar önce bu yönde attığımız adımların sonuçlarını görmek de, başarımızın yanında, ayrı bir gurur kaynağı…

KOBİ'ye hizmet demek, sahada mesai demektir. Finansbank olarak, KOBİ'leri dinleyerek, ihtiyaçlarını dinleyip, analiz ederek oluşturduğumuz çözümlerin, sektörlere özel, avantajlı destek paketlerimizin, onlar için "kriz döneminin bankası" olmamızın temelinde bu bakış açısı ve vizyon yatıyor. Onlar için, yalnızca finans değil, bilgi ve danışmanlık merkezi olarak, bankacılık sektöründe temellerini attığımız yeni dönemin merkezinde de aynı anlayış var…

Bu vizyon ve KOBİ deneyimi, içinde bulunduğumuz zor günlerde daha büyük bir değer yaratıyor.

KOBİ'lerin, şimdi, her zamankinden çok daha fazla dinlenmesi, ihtiyacına özel çözüm ve destek verilmesi gereken bir dönemdeyiz… Türkiye'nin geçmişte içinden geçtiği zor günlerde, krizlerde, KOBİ'lere en büyük finansman desteğini veren bankaydık. Yalnızca gelişmiş şehirlerde değil, Anadolu'da da birlikte çalıştık. Zor günleri birlikte atlattık. Şimdi de birlikte atlatacağız. Bugün, ekonominin dinamosu olan KOBİ'lerin, her zamankinden daha fazla yanındayız.

Büyüyen ve Türkiye'yi büyüten KOBİ'lerle, birlikte büyüyoruz.

Sinan ŞAHİNBAŞ
Finansbank A.Ş.
Genel Müdürü

5. KOBİ'LER VE VERİMLİLİK KONGRESİ

KOBİ'ler dinamik yapılarıyla ekonomilerde çok önemli etkilere sahiptir. Değişen piyasa koşullarına hızlı uyum yetenekleri, esnek üretim yapılarının kriz dönemlerinde sağladığı yavaşlatıcı etki ile ülkelerin dengeli ekonomik kalkınmasında önemli işlev görmektedirler. Coğrafi bakımdan ülkenin bütün bölgelerine dağılmış olmaları dolayısıyla bölgesel kalkınmada da önemli rol oynarlar. Ayrıca KOBİ'ler, her ülke için sosyal ve iktisadi birçok problemin kaynağı olan iç göçün önlenmesinde, sağlıksız şehirleşmenin önüne geçilmesinde, olgun bir rekabet ortamının sağlanmasında, toplumun içerisinde sosyal barışın sağlanması-korunmasında ve kalifiye eleman yetiştirilmesinde de önemli katkılar sağlamaktadır.

Türkiye'nin Avrupa Birliği ile bütünleşmesi ve dünya pazarlarında kalıcı yer edinebilmesi, güçlü bir Türk sanayisinin varlığıyla mümkün olabilecektir. Bu da ancak, KOBİ'lerin rekabet edebilirlik seviyesinin yükseltilmesi ile gerçekleşebilir.

Günümüz küresel rekabet koşullarında kendisini yenilemesini bilenler, daha yüksek kalite daha düşük maliyet prensibine göre hareket edebilenler, vizyonları daha derin ve geniş olabilenler ve avantajları kendi lehlerine kullanabilenler ayakta kalabilme şansına sahip olacaklardır. Küresel rekabette başarı sağlanmasının verimlilik bilincinin yüksek olmasına bağlı olduğunu bilmeliyiz. Verimliliğin, ülkelerin gelişme ve kalkınmasında temel faktörlerden birisi olduğunu anlamak ve kalkınma politikalarımızı buna göre belirlemek zorundayız.

Gün geçtikçe daha da zorlaşan küresel rekabet koşullarında önümüzdeki dönemde başta enerji verimliliği olmak üzere verimlilik konusu önemini oldukça arttıracaktır. Enerji maliyetlerinin rekabette en belirleyici unsur olduğunu söylemek şimdiden mümkündür. İklim değişikliği konusunda dünya çapında alınmaya başlayan tedbirlerin ülkemiz sanayisini de bazı konularda kısıtlayamaya başlamasıyla, en az kaynak kullanımı ve çevreye en duyarlı üretim yapmak, yani verimli çalışmak bir ideal olmaktan çıkacak zorunluluk haline gelecektir. Bu yüzden, verimlilik bilincini yaymak, bilhassa KOBİ'leri verimlik arttırıcı yatırımlara ve araştırma – geliştirme faaliyetlerine yönlendirmek ve desteklemek son derece önemlidir.

Verimlilik konusu, bu yıl beşinci kez düzenlenen "KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi"nde tüm boyutlarıyla ele alınacak, KOBİ'lerimizin verimlilik konusundaki sorunları için çözüm önerileri değerlendirilecektir. Kongrenin daha önce olduğu gibi bu yıl da İstanbul Kültür Üniversitesi ve KOSGEB dayanışmasıyla düzenleniyor olması, üniversite – sanayi işbirliğine güzel bir örnek teşkil etmesi ve ayrıca KOSGEB'in verimlilik konusuna verdiği önemi göstermesi açısından kayda değerdir. KOSGEB, KOBİ'lerin rekabet gücünün arttırılması ana amacı çerçevesinde hizmetlerini şekillendirmeyi ve KOBİ'lerin desteklenmesiyle ilgili stratejilerini bu amaca göre belirlemeyi benimsemiştir. Verimlilik bilincinin yaygınlaştırılması ve verimlilik konusundaki projelerin desteklenmesi ise KOBİ'lerin rekabet gücünü arttırmak adına izlenecek temel stratejilerden birisi olacaktır.

Kongre ve kongrede sunulacak bildirilerin, KOBİ'ler için olduğu kadar KOBİ'lere hizmet sunan KOSGEB ve diğer kurumlar için de verimlilik stratejilerinin belirlenmesi açısından yararlı olmasını diliyorum.

Mustafa KAPLAN
KOSGEB Başkan Vekili

OTOMOTİV SANAYİ

2003 yılında toplam otomotiv sanayi ihracatı 7,2 milyar dolar seviyesinde iken 2007 yılında 20 milyar dolar seviyelerine yükselmiştir. 2007 yılında taşıt araçları ve yan sanayii sektörü ihracatı 2006 yılına göre yaklaşık %35'lik bir artış kaydetmiştir. Sanayimizin toplam ülke ihracatındaki payı ise %20'ler seviyesinde gerçekleşmiştir.

Taşıt Araçları Yan Sanayii grubunda ise geçen yılın aynı dönemine oranla %40'lık bir artışla 6,3 milyar dolarlık ihracat kaydı gerçekleştirilmiştir. Bu grup bazında 1 milyon dolar ve üzerinde ihracat kaydı gerçekleştiren kalemler arasında; enjektörler, muhtelif dış lastikler, jantlar, karoser aksamı, servo frenler, amortisörler, kauçuk eşya, taşıt aracı koltukları, silindir kafaları, pistonlar, piston segmanları, marş motoruna ait aksam ve parçalar, enjektör kütüğü ve memesi, kablo bağlantıları, debriyaj, fren balataları, rot, rot başı, rotiller, otomobil aydınlatma cihazları, motorlu taşıtlarda kullanılan oturmaya mahsus mobilyalar bulunmaktadır.

Sanayimiz son yıllardaki ihracat şampiyonluğunu, küresel krize rağmen hala devam ettirmektedir. 2008 yılı 10 aylık verilerine göre, 2007 toplam ihracatımız şimdiden aşılmış ve 20,7 milyar dolara ulaşılmıştır. Kriz öncesinde 2008 yılının 8,5 milyar dolar yan sanayi payı olmak üzere toplam 26 milyar dolar otomotiv sanayi ihracatı ile tamamlanacağını öngörüyorduk. Ancak küresel kriz etkisi ile bu rakamların 7,5 milyar dolar yan sanayi ihracatı olmak üzere toplamda 23 milyar dolar olarak gerçekleşeceğinizi tahmin etmekteyiz.

İhracat Rakamları

	Yan Sanayi	**Toplam Sanayi**	
2003	2.390.589.839	7.191.259.571	
2004	3.046.300.786	10.710.387.505	
2005	3.504.213.036	12.329.670.668	
2006	4.508.490.756	**15.037.054.151**	
2007	6.321.835.872	**20.063.098.492**	
2008	6.272.645.568	**20.708.384.004**	**01.01-01.10.2008 dönemi**

ABD'de başlayıp Batı Avrupa ülkelerine ve daha sonra da ülkemize sıçrayan kriz öncelikli olarak sanayimizde hissedilmiştir. Özellikle Haziran ayından itibaren başlayan sipariş iptalleri hem araç hem de parça üreticilerimizin tüm programlarını alt üst etmiştir. Sanayimizin ihracat odaklı çalışması ve Batı Avrupa sevkiyatlarının ihracattaki payının %70 oranında olması da bu olumsuz etkiyi artırmıştır. 2008 yılının başında 1 milyon 300 bin araç üretim hedefi ile yola çıkan sanayimiz maalesef yılsonu tahminlerini revize ederek bu sayıyı 1 milyon 150 bin araca düşürmek zorunda kalmıştır. 150 bin adetlik bu daralma sadece yurtiçi üretimi için geçerlidir (yurtdışı üretim düşüşleri : %25 -30 , yurt içi üretim düşüşleri : %15-20). İhracatımızın odak noktası olan Batı Avrupa ülkelerinden Almanya'da %10, Fransa'da %14, İspanya'da %42 oranında düşüş yaşanmıştır. Bu durum zincirleme geliştiği için de önlemler alınıncaya dek stokta birikmeler, ani sipariş dalgalanmalarından doğan ek lojistik maliyetler, işçileri izine çıkarma ya da vardiya azaltma gibi durumlarla karşı karşıya kalınmıştır. Adetlerin dramatik bir biçimde düştüğü bu dönemde sanayimiz yoğun emek ve eğitimlerle geliştirdiği insan kaynaklarından

bir süreliğine de olsa belli oranlarda feragat etmek durumunda kalıyor. Vardiya usulü çalışan sanayimiz 3'ten 2, 2'den 1 vardiyaya düşmek durumunda kalıyor.

Sanayimizin 2013 hedefi hala 2 milyon adet araç üretilmesidir. Böylelikle ülkemiz otomotiv sanayisi dünyada çok daha önemli bir konuma gelecektir. Bu konuma gelebilmemiz ve kendimize yeni hedefler belirleyebilmemiz için değer zincirimiz bizim için çok önemlidir. Bu değer zincirinde en önemli ve güçlü olması gereken halkalardan birisi de KOBI"lerimizdir. Bu nedenle de üretimimizin %70"ini sağlayan KOBI"lerimizin yatırımlarını sürdürmeye, yeni teknolojileri tanımaya ve de en kritik başarı faktörümüz olan rekabetçiliklerini artırmaya ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda da "5. KOBI"ler ve Verimlilik Kongresi"ni düzenleyen başta İstanbul Kültür Üniversitemiz olmak üzere katkı sağlayan tüm değerli kuruluşlarımızı tebrik eder; kongrenin tüm katılımcılara ve sanayimize faydalı olmasını temenni ederim.

Ömer Burhanoğlu
Taşıt Araçları Yan Sanayi Derneği (TAYSAD)
Yönetim Kurulu Başkanı

AÇILIŞ KONUŞMALARI

Prof. Dr. Güneş GENÇYILMAZ
İ.İ.B.F.Dekanı Kongre Başkanı

Prof. Dr. Dursun KOÇER
İKÜ Rektörü

Dr. Bahar AKINGÜÇ GÜNVER
İKÜ Mütevelli Heyet Başkan Yardımcısı

Kaan ONAT
Finansbank KOBİ Bankacılığı Pazarlama Birim Müdürü

Mustafa KAPLAN
KOSGEB Başkan Vekili

Eyüp Şenol ÖMEROĞLU
T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı

Mehmet BÜYÜKEKŞİ
Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkanı

SUNUCU - Saygıdeğer Müsteşarım, İstanbul Kültür Üniversitesi'nin çok değerli Mütevelli Heyeti Başkan Yardımcısı, sayın rektörlerim, Sayın Dekanım ve değerli misafirlerimiz; "**5. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi**"ne hoş geldiniz. Bu yılki kongremizin ana başlığı "Küresel Dinamikler ve KOBİ'ler" Sizlerin ulu önder Mustafa Kemal Atatürk, silah arkadaşları, yitirdiğimiz bilim insanları ve şehitlerimiz için bir dakikalık saygı duruşuna ve ardından İstiklal Marşımızı seslendirmeye davet ediyorum.

Çeşitli gönderdikleri faks ve telgraflarla bizi destekleyen kurum ve kişilere çok teşekkür ediyoruz. Bu telgraflardan birini sizlerle paylaşmak isterim:

"Programımım yoğunluğu nedeniyle düzenlemiş olduğunuz programa üzülerek katılamayacağımı bildirir, tüm katılımcılara saygı ve selamlarımı sunarım."

Kadir Topbaş - İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı

Ayrıca İstanbul Ticaret Odası Başkanı Sayın Murat Yalçıntaş'a da çiçeği için çok teşekkür ediyoruz.

Kongremize Açılış Konuşmalarımız ile devam ediyoruz. Açılış konuşmasını yapmak üzere İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı, İşletme Bölüm Başkanı ve Kongre Başkanı Sayın Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz'ı sahneye davet ediyorum.

Prof. Dr. GÜNEŞ GENÇYILMAZ – İKÜ İ.İ.B.F. Dekanı, Kongre Başkanı

Sayın Müsteşar, Sayın KOSGEB Başkanı, Sayın TİM Başkanı, Sayın Mütevelli Heyet Başkan Yardımcımız, Sayın Rektörlerimiz ve değerli konuklarımız, değerli akademisyen arkadaşlarımız. İstanbul Kültür Üniversitesi'nin Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı KOSGEB işbirliğiyle gerçekleştirdiği "5. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi"ne hoş geldiniz. Üniversitemiz tarafından 2004 yılından bu yana her yıl düzenlenen bu kongrelerin önemli bir özelliği reel sektör mensuplarıyla akademisyenleri bir araya getirmiş olmasıdır. Bu yılki panel konularını reel sektör temsilcileriyle birlikte belirledik. Kongre süresince özellikle ülkemizde de giderek hissedilmeye başlayan küresel krizin KOBİ'ler üzerindeki olası etkileri ve alınabilecek önlemler bu panellerde tartışmaya açılacaktır. Kriz dönemleri nasıl fırsata dönüştürülebilir, hangi yeni pazarlar vardır, bu pazarlara nasıl gidilebilir? Verimlilik artışı maliyet düşüşü demektir. Yalın üretim adı verilen bir yaklaşım bunları nasıl sağlamaktadır? Kriz ortamında KOBİ'ler hangi finans olanaklarından yararlanabilirler? Küresel networklara girmenin yolları nelerdir? Kriz süresince önceden zaman ayıramadığımız kurumsallaşmaya nasıl geçiş sağlayabiliriz? Kümelenme nedir? Kümelenen KOBİ'ler küresel krizlere nasıl karşı koymaktadır? Örnekleri var mıdır? Bu ve benzeri soruların yanıtları bu kongrede ele alınarak geniş bir katılımla tartışılacaktır.

Öte yandan akademisyen arkadaşlarımız KOBİ'lerin sorunları üzerinde saha çalışmaları yaparak düzenli olarak her yıl bu kongrelerde paralel oturumlarda tartışmaktadırlar. Kongre hem reel sektör mensuplarının hem de akademisyenlerin birbirlerinin çalışmalarına katılmalarına olanak sağlamaktadır. Bu şekilde ilk ağızdan bilgi alınmakta ve bir tür üniversite-sanayi görüş alışverişi kongre çatısı altında gerçekleştirilmektedir. Akademisyen arkadaşlarımız sahada yaptıkları çalışmaların sonuçlarını bu kongrede tartışarak bunları katılımcılarla paylaşmaktadırlar. Bu

özverili çalışmalarından dolayı onları kutluyor ve teşekkür ediyorum. Ayrıca panellerde görev alarak bilgi ve deneyimlerini bizlerle paylaşan uzman konuşmacılarımıza da ayrıca teşekkür etmek isterim. Bu yıl ilk defa KOBİ'lerimiz için bir ödül programı oluşturmaya karar verdik ve ilk ödüllerimizi bu kongrede veriyoruz. Ödül konusunu eğitim olarak belirledik. Son iki yıl içinde KOSGEB'den en çok eğitim desteği alan ilk iki KOBİ'mize "Eğitime Gönül Veren KOBİ Ödülleri"ni takdim ediyoruz. Kendilerini takdir ediyor ve tekrar kutluyoruz.

Bu tür kongreler kuşkusuz büyük özveriyle gerçekleştirilmektedir. KOBİ Danışma Birimimizden Dr. Asuman Sönmez'in ve fakültemiz Dekan Yardımcısı Yrd. Doç. Dr. Gülsüm Gökgöz'ün katkıları ve emekleri her türlü övgünün üzerindedir. Kendilerine çok teşekkür ediyorum. Ayrıca tanıtım birimimiz koordinatörü Öğretim Görevlisi Mehtap Gülaçtı ile aynı birimden İpek Topal, Aslıhan Sönmez ve Arş. Gör. Sema İşler, Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden Can Yirik, İşletme Bölümümüzdeki araştırma görevlisi arkadaşlarımız özveriyle katkılarda bulundular. Kendilerine teşekkür ederim. Manevi desteklerini esirgemeyen fakültemiz öğretim üyesi arkadaşlarıma da ayrıca teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Panel konularının belirlenmesinde beraber çalıştığımız İkitelli Organize Sanayi Bölgesi, İstanbul Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyonu, İstanbul Maden ve Metal İhracatçı Birlikleri, Beyaz Eşya Yan Sanayicileri Derneği, Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği, Tüm Sanayici ve İşadamları Derneği, Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği, Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği, Üretken Sanayici ve İşadamları Derneği, İzmir Aliağa Organize Sanayi Bölgesi ve Koç Yönder'e de ayrıca çok teşekkür ediyoruz.

Kongremizin gerçekleştirilmesinde büyük katkıları olan Ana Sponsorumuz Finansbank'a bu kongreye destek vererek KOBİ'lerimizin eğitimine ve aydınlanmasına gösterdikleri özen için de teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca oturum sponsorumuz Türk Barter'e ve sponsorlarımız KOBİ Efor ve Subconturkey dergileri yöneticilerine de teşekkür ediyorum.

Bu kongreleri birincisinden itibaren KOSGEB ile ortaklaşa olarak gerçekleştirmekteyiz. Bu sürekliliğin sağlanmasında büyük katkıları olan tüm geçmiş başkanlarla görevi yeni üstlenen KOSGEB Başkanı Sn. Mustafa Kaplan'a da ayrıca çok teşekkür ederim.

Kongremizin hazırlanmasındaki maddi ve manevi destekleri için Mütevelli Heyet Başkanımız Sayın Yüksek İnşaat Mühendisi Fahamettin Akıngüç'e ve Mütevelli Heyet üyelerine teşekkürü bir borç biliyoruz. Kongreye verdikleri destek için Rektörümüz Sayın Prof. Dr. Dursun Koçer ile Kongre'nin hazırlık çalışmalarından itibaren desteklerini esirgemeyen ve görevini yeni devreden geçen dönemki rektörümüz Prof. Dr. Tamer Koçer'e de ayrıca teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Kongremizin KOBİ'lerimiz için yararlı ve verimli sonuçlar getirmesi dileğiyle tüm konuklarımıza tekrar hoş geldin diyor ve saygılarımı sunuyorum.

SUNUCU - Değerli Hocamıza konuşmaları için bir kez daha teşekkür ediyoruz. Konuşmalarını yapmak üzere İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Sayın Dursun Koçer'i sahneye davet ediyorum.

Prof. Dr. DURSUN KOÇER – İKÜ Rektörü

Sanayi ve Ticaret Bakanlığımızın değerli Müsteşarı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, KOSGEB, Türkiye İhracatçılar Meclisi, Finansbank'ın değerli temsilcileri, Mütevelli Heyetimizin değerli Başkan Yardımcısı, değerli Rektörüm, dekanlarım, akademisyenler, iş yaşamının değerli üyeleri ve basınımızın değerli mensupları; küresel başarıya giden yolun bilgiden geçtiği bu dönemde İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü üniversite - reel sektör işbirliğini sağlama misyonu üstlendiği KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi'nin bu yıl beşincisini düzenliyor.

Üniversitemizin gelenekselleşen akademik faaliyetleri arasındaki bu kongre, değişen dünya düzeyinde bilgi üretmek, üretilenleri aktarabilmenin yanında gereken değişimi yönlendirmek açısından da önemli bir görev üstlenmiş durumdadır. Son yıllarda dünya ekonomileri bir taraftan küreselleşme sürecindeyken bir taraftan da yöreselleşme eğilimleriyle önem kazanmaya başlamış ve bölgesel faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli işletmeler ön plana çıkmıştır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde uluslararası pazarla rekabet edebilecek şekilde kendilerini geliştirmek istiyorlar. Küçük ve orta ölçekli işletmeler büyümeye çalışırken büyük firmalara karşı küçük olmanın getirdiği kolay uyum, esneklik ve fiyat kontrolü ve yakın müşteri ilişkileri konusundaki avantajların yanı sıra küresel pazar ve rakiplerini takip etmelerini sağlayacak küresel araştırmalar, kalite belgesi çalışmaları, arge ve pazarlama faaliyetleriyle finansman kaynaklarına ulaşma konusunda destek arayışlarında olduklarını biliyoruz.

Türk ekonomisinin güçlenmesinin yolu küçük ve orta ölçekli işletmelerin pazarlarında ve ekonomik faaliyet içinde daha aktif rol almalarından geçiyor. Çağdaş dünyanın ekonomik sorunlarını çözümleyecek anahtar kavramlardan biri verimliliktir. Gerçekten de verimlilik günümüzde kalkınmanın, kalkınmış ülke ya da toplum olmanın en şaşmaz ölçütlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda verimlilik kalkınmanın itici gücüdür. Küresel dalgalanmanın hâkim olduğu bugünlerde üretmek, ana verimli üretmenin kongremizde tüm boyutlarıyla tartışılacak olmasının tüm katılımcılar açısından fayda sağlayacağını düşünüyorum. Kongrenin ilk yıldan itibaren artan bir ilgiyle izlendiğini görüyorum. Gündemdeki konuları takip ederek kongreyi düzenleyen üniversitemizin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı ve İşletme Bölümü Başkanı Sayın Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz ve bölümdeki ve üniversitemdeki tüm çalışma arkadaşlarıma, kongrelerimize başından beri büyük bir destek veren Mütevelli Heyet Başkanımıza, üniversitemizin değerli Rektörüne ve başta KOSGEB olmak üzere kongreyi destekleyen tüm kuruluşları teşekkür ediyor, başarılı bir kongre geçeceğini ümit ediyorum ve saygılar sunuyorum.

SUNUCU - Saygıdeğer rektörümüze konuşmaları için çok teşekkür ediyoruz. Üniversitemizin çok değerli Mütevelli Heyet Başkan Yardımcısı Sayın Dr. Bahar Akıngüç Günver'i konuşmalarını yapmak üzere kürsüye davet ediyorum.

Dr. BAHAR AKINGÜÇ GÜNVER – Mütevelli Heyet Başkan Yardımcısı

Sayın Müsteşarım, sayın başkanlar, sayın rektörlerim, İstanbul Kültür Üniversitesi'nin değerli akademisyenleri ve değerli konuklar; İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin "**5. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi**"ne hoş geldiniz.

1997'de 152 öğrenciyle öğretime başlayan üniversitemiz bu öğretim yılında 12. kuruluş yılını idrak etmektedir. Her açıdan hızla gelişme gösteren İstanbul Kültür Üniversitesi 2004'te Ataköy Kampüsü'nün da açılışıyla 7.000'e yaklaşan öğrenci sayısı, 584 öğretim elemanıyla vakıf üniversiteleri arasında beşinci büyük üniversite konumuna ulaşmıştır. Üniversitemiz beş fakültesi içinde yer alan ondokuz bölümü, iki meslek yüksek okulu içinde yer alan onüç ayrı programı, onyedi ayrı dalda yürütülen yüksek lisans programları ve matematik, hukuk ve inşaat mühendisliği dallarındaki üç doktora programıyla yüksek öğretim, yüksek eğitim hizmeti vermektedir.

Saygıdeğer konuklarımız, İstanbul Kültür Üniversitesi 49 yıllık bir eğitim kuruluşu olan Kültür Koleji Vakfı'nın kurduğu ve kuruluşundan beri çağdaş bir üniversite olma çabalarından ödün vermeden tüm faaliyetlerini etik ve bilimsellik çerçevesinde yürüten bir yüksek öğretim kurumudur. Üniversitemiz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nin her yıl yaptığı panellerle üniversite - sanayi ve üniversite - iş dünyası arasında sinerji yaratarak gerek teorik bilgileri iş yaşamıyla paylaşmak, gerek iş dünyasının pratik bilgilerini akademisyenlerle tartışmak için bir düşünme, başka bir deyişle ortak akıl arama ortamı sağlanmaktadır. Üniversitemizin geleneği haline gelen KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi'nin bu yılki konusu "Küresel Dinamikler ve KOBİ'ler". Kongremiz küresel rekabet, küresel kriz, KOBİ'lere etkileri, 2009 beklentileri, KOBİ'lerde kurumsallaşma, stratejik planlama, verimlilik, yalın üretim, küresel network gibi KOBİ'ler için can alıcı konuları içeriyor.

Kongremizin düzenlenmesine emek veren İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Sayın Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz başta olmak üzere tüm kadrosuna, destek veren tüm kadroya akademik bildiri ve iş dünyasından bildiriyle sunum yapan tüm konuşmacılara teşekkür ediyorum. Ayrıca Ana Sponsorumuz Finansbank ve diğer sponsorlara teşekkürlerimi bildiriyorum. Türk ekonomisinin vazgeçilmez bir parçası olan KOBİ'lerin gelişimine önemli katkıları hedefleyen bu kongrenin ülkemize yararlı olmasını diliyorum.

SUNUCU - Değerli Mütevelli Heyeti Başkan Yardımcımıza konuşmaları için çok teşekkür ediyoruz. Sırada Ana Sponsorumuz Finansbank'ı temsilen konuşmalarını yapmak üzere Finansbank KOBİ Bankacılığı Pazarlama Birim Müdürü Sayın Kaan Onat'ı sahneye davet ediyorum.

KAAN ONAT – Finansbank KOBİ Bankacılığı Pazarlama Birim Müdürü

Değerli konuklarımız, hepiniz tekrar hoş geldiniz. Ben Finansbank'ta KOBİ bankacılığından sorumlu pazarlama birim yöneticisiyim. Öncelikle İstanbul Kültür Üniversitesi'ne böylesine başarılı bir organizasyondan dolayı kendilerini tebrik ederek sözlerime başlamak istiyorum.

Global krizin etkisini giderek hissetmekte olduğumuz bir dönemi yaşıyoruz. Dolayısıyla bu süreçte KOBİ'lerimiz ne türlü tedbirler alması gerekiyor? Ben bu

konuya biraz değinmek istiyorum. İkinci bölümde ise Finansbank'ın KOBİ'lere yönelik olarak hazırladığı ürünleriyle ilgili de çok kısa özet bilgiler aktaracağım.

Kriz döneminde nasıl bir iş modeli izlememiz gerekiyor? Tabii şu an içinde bulunduğumuz süreç ilk önce Amerika'da başlayan, sonrasında Avrupa'ya ve nihayetinde Türkiye'yi de etkileyen bir süreci yaşamaktayız. Bu dönemde KOBİ'lerimizin yapması gereken önlemlerin başında öncelikle öz sermayesini güçlendirmesi gelmekte, öte yandan getirisi uzun vadeli olan işlere de kriz ortamına daha ihtiyatla yaklaşılması gereken bir süreçteyiz. Başka bir ifadeyle büyük yatırımları piyasalar sakinleşinceye kadar ertelememiz gerekmektedir.

Bir diğer önemli nokta ise masraflarla ilgili, bunları mümkün olduğunca belirlemeli ve gereksiz olanlardan tasarruf etmesi gereken bir süreçte KOBİ'lerimiz. Bir diğer nokta stoksuz çalışmaya özen gösterilmesi gerekiyor. Gerekirse geçici olarak üretimin de yavaşlatılması bu dönemde alınması gereken tedbirler arasında. Tabi her şeyden önce paniğe kapılmadan planlı bir şekilde bu süreci atlatmak gerekmektedir. Öte yandan daha efektif çalışabilmesi açısından para kazandırmayan veya zararı olan faaliyetlerden de vazgeçilmesi gereken bir dönemdeyiz. Burada en çok düşülen bir yanılgı var, o da tanıtım faaliyetlerine bu tür süreçlerde ara verilmesi yönünde. Oysaki tüketimin tekrar canlandırılması açısından tanıtım faaliyetlerine tam tersi bu dönemde daha da ağırlık verilmesi gereken bir dönem yaşamaktayız. Tabii KOBİ'ler açısından baktığımızda burada daha ekonomik olan kanallara yönelik reklamlar yapılabilir. Internet üzerinde reklamlar verilebilir, daha önce aktif olarak çalıştığı müşterilerine yönelik mailing'ler, e-mailing'ler ya da SMS yoluyla ürün hizmetleriyle ilgili güncel bilgiler aktarılabilinir. Öte yandan piyasayla çok iç içe olunması gereken de bir süreç şu an yaşamakta olduğumuz dönem, iş ortaklarıyla ilişkilerin güçlendirilmesi, daha sık ziyaretler yapılması gerekmektedir. Tabi ürünlerin satışı açısından da yeni pazarlar bulmak gerekiyor. Eğer Türkiye pazarında bir daralma varsa krizden daha az oranda etkilenen ülkelere yönelinmek, buralarda düzenlenen fuarlara aktif olarak katılınması da KOBİ'ler açısından önemli olan bir diğer konu. Öte yandan eleman çıkartmak, kısa dönemde kolay ve aldatıcı bir çözüm olarak karşımıza çıkıyor. Çünkü sonrasında işlerin açılmasıyla birlikte nitelikli elemanlar kaybedildiğinden yeni elemanların eğitim süreci şirketlere çok daha pahalıya gelmektedir.

Bir diğer önemli nokta ise, eğer bu dönemde kredi kullanılması söz konusuysa geliriniz hangi para biriminden ise, krediyi de yine aynı para biriminden kullanılmasını biz özellikle KOBİ'lere öneriyoruz. Bir diğer nokta da hedef kitlesini KOBİ'lerimizin dikkatli bir şekilde izlemesi gerekmekte, burada değişen ihtiyaçlara göre de ürün hizmetlerde ufak oynamalar yapılması gerekmektedir. Hızlı hareket edilmesini KOBİ'lerimize öneriyoruz, müşterilerle çok sıkı bir iletişim içerisinde olunması yine bu dönemde gereken bir diğer unsur. Tabii, bu süreç sonucunda çalışmaya yine hem KOBİ'ler açısından hem de bankalar açısından devam etmemiz gereken bir dönemi yaşıyoruz.

Finansbank olarak biz KOBİ'lerimize ne tür destekler sağlıyoruz? Genel olarak baktığımızda Finansbank'ta KOBİ'lere yönelik hizmetlerde sektörel bir yaklaşım söz konusu. Her sektörün ihtiyacına göre değişen farklı bankacılık çözümleri sunuyoruz. İmalattan tarıma, turizmden ticarete kadar sektörlerin nakit akışlarına göre geri ödeme sistemlerine göre ve teminat düzenlerine göre farklılık

gösteren ürünler hazırlanmakta ve şu an içinde bulunduğumuz dönemde de KOBİ'leri kredi anlamında biz desteklemeye devam ediyoruz.

Bir diğer önemli işbirliği de Kredi Garanti Fonu ile şu an aktif olarak yürüttüğümüz çalışma. Teminat sorunu yaşayan KOBİ'lerimiz için Kredi Garanti Fonu işbirliğiyle projelerinin yüzde 80'ine kadar varan oranlarda da kredi desteği sağlanıyor. Burada üst limit 750.000.-YTL, eğer grup şirketiyse burada 1.000.000.-YTL'ye kadar olan projeler de destek kapsamında yer almaktadır.

Günümüzde her banka bir şekilde KOBİ'lerimize finansal destek sağlamakta, bunun ötesinde acaba daha farklı ne tür hizmetler geliştirilebilinirdi? Bunun arayışlarından hareketle KOBİ Finans adı verilen bir danışmanlık hizmeti şu an aktif olarak yürütülmektedir. Özünde KOBİ Finans bir danışmanlık hizmeti, burada görmekte olduğunuz dört farklı kanaldan, yaklaşık 4 yıldır sunulmakta. İlki bir internet portalı www.kobifinans.com.tr adresinde yer alıyor. Burada yirmiyi aşkın sektör ve otuzun üzerinde ülkeyle ilgili güncel içerikli bilgiler yer almakta, hangi ülkeye nasıl ihracat yapılabilir, hangi firmayla temas nasıl kurulabilir? Tüm bu konularda bilgilere ulaşma şansı var. Öte yandan burada görmekte olduğunuz danışmanlar kanalıyla da hafta içi mesai saatlerinde dış ticaretten vergiye, muhasebeye kadar varan konularda danışmanlık hizmeti verilmektedir. Diğer kanallar ise danışma ofisi ve üç ayda bir yayınlanan KOBİ Finans Dergisi.

Benim sunumum burada sona eriyor. Tekrar kongrenin hepimiz açısından yararlı geçmesini diliyorum. Teşekkürler.

SUNUCU - Ana Sponsorumuz Finansbank'a teşekkür plaketini sunmak üzere İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Sayın Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz'ı sahneye davet ediyorum.

Konuşmalarını yapmak üzere KOSGEB Başkanı Sayın Mustafa Kaplan'ı sahneye davet ediyorum.

MUSTAFA KAPLAN – KOSGEB Başkan Vekili

Sayın Müsteşarım, değerli rektörüm ve sivil toplum örgütlerimizin değerli başkanları, Türkiye İhracatçı Birlikleri Başkanı. Maalesef sabah uçağın teknik arızası nedeniyle salona yeni girdim. Hemen girer girmez de just in time hemen konuşmaya başlamış olduk. Tabi "KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi"nin benim için çok farklı bir yeri var. Özellikle KOSGEB İstanbul'da görev yaparken sayın Güney Gençyılmaz Hocamla birlikte özellikle bu etkinliğin bugünlere kadar gelmesinde beraberce çok çalıştık ve beşincisini de bugün yapmış olmanın artık gelenekselleştiğini görmüş olmanın ayrı bir gururunu, ayrı bir mutluluğunu yaşıyorum. Tabi, başlarda zorlandığımız anlar oldu ve gerçekten düzenlerken amatörce diyebileceğimiz düzenli organizasyonda eksikliklerimiz de oldu, ama ne mutlu ki bugün çok da güzel bir şekilde ve artık gelenekselleşen bir tarzda sürdürülebilirliğini de sağlamış olduğunu görmek bizim için gerçekten gurur verici. Ben bu organizasyonu gerçekleştiren Organizasyon Komitesinin takdire layık olduğunu ayrıca ifade etmek istiyorum.

Tabi, verimlilik gibi KOBİ'ler için hayati önem arz eden bir konuyu gündemde tutan, kongrede bu yılki temanın "Küresel Dinamikler ve KOBİ'ler" olarak belirlenmesi küresel ekonomik gelişmeler dikkate alındığında son derece isabetli olmuştur. Bu vesileyle kongrede küresel ekonomik kriz ve diğer gelişmelerin

KOBİ'lere etkilerini burada değerlendirme imkanı bulacağız. Kongre boyunca düzenlenecek panellerde verimlilik ve verimliliğin ilişkili olduğu finansman yönetimi, kurumsallaşma, stratejik planlama, yeni dış pazar fırsatları, kümelenme konuları tüm tarafların katılımıyla tartışılacak ve ümit ediyorum ki, son ekonomik gelişmelerden sonra bizlerden beklentileri artan KOBİ'lerimiz açısından kayda değer yararlar sağlanacaktır.

Değerli misafirler, toplumlar sanayileşme sürecinde dönemler itibariyle farklılıklar arz eden kısıt ve sorunlara çözümler geliştirme çabasında olmuşlardır. Başlangıçta daha kısa zamanda daha çok üretmek gibi temel ve nispeten basit bir kısıt söz konusuyken ilerleyen dönemlerde müşteri memnuniyetini gözetme, standartlara uygun ödetim yapma, özgün tasarım yapma, markalaşma, insan ve çevre sağlığını gözetme, uluslararası anlaşmaların getirdiği şartlara uyma gibi gittikçe zorlaşan ve artan kısıtlar sanayicinin karşısına çıkmıştır. Bunlara devletlerin gözetmek zorunda olduğu sosyal kısıtlarla stratejik kısıtlar da ilave edildiğinde küresel rekabet şartlarında başarılı olmak ve ülkesine katma değer sağlamak için sanayicinin pek çok alanda uğraş vermek zorunda olduğunu görüyoruz.

Son dönemde ekonomi, çevre ve enerji kaynaklarıyla ilgili küresel boyutta cereyan eden gelişmeler sanayicilerimizin uluslararası alanda rekabet gücünü doğrudan etkiler hale gelmiştir. Bu ortamda bilhassa KOBİ ölçeğindeki sanayicilerimiz gelişmeler karşısında hızlı reaksiyon göstermek ve kısa zamanda en etkili tedbirleri almak zorundadır. KOBİ'lerin kendi içyapıları içinde tedbir alabilecekleri en önemli iki konu olarak ise verimlilik ve finansman yönetimi konuları ön plana çıkmaktadır. KOBİ'lerin küresel ekonomik sistemde meydana gelen değişikliklere karşı kendi başlarına alabilecekleri tedbirlerden birincisi, çok iyi bir finansman yönetimi olacaktır. Ancak finansman yönetimi sadece nakit akışının iyi düzenlenmesiyle olmaz, girdi maliyetlerini düşürmek özellikle enerji maliyetlerini minimum düzeyde tutmak elzemdir. Bu noktada verimlilik enerji maliyetlerini düşürmede, dolayısıyla finansman yönetimini desteklemede anahtar parametrelerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Başta enerji verimliliği olmak üzere verimli çalışmayı başaramayan işletmelerin günümüz şartlarında uluslararası pazarlarda rekabet edebilmesi oldukça güçleşmektedir. İlerleyen dönemlerde iklim değişikliği karşısında alınacak zorunlu tedbirlerin sanayi sektörü KOBİ'lerini ve elbette bunlarla ilişki içindeki diğer sektör işletmelerini daha fazla maliyetlere katlanmak zorunda bırakacağını dikkate alırsak eğer insanımızı Uzakdoğu'daki sanayi işçilerinin çalışma standartlarına düşürerek maliyet azaltmayı planlamıyorsak KOBİ'lerimizi verimli çalışmaya yönlendirmek zorundayız.

Değerli misafirler, verimlilik konusunu sadece ekonomik anlamda ele almak sıkça içine düştüğümüz bir yanılgıdır. Esasen çok kârlı çalışmak verimlilik değildir. Çağdaş anlamda verimlilik en yüksek kaliteyle müşterilerin ve çalışanların en yüksek tatmin düzeyinde en kısa zamanda en az maliyetle en fazla üretmektir. Buradan anlamamız gereken en az maliyetle en fazla üretmeye çalışırken müşteri ve çalışanların, insanların artan yaşam kalitesi ve beklentilerine de cevap verebiliyorsak, çevreye zarar vermeden üretmeyi başarabiliyorsak verimlilikten bahsedebileceğimizdir.

Özetle, verimliliğin çıktının girdiye oranından ibaret olduğu fikri geçmişte kalmıştır. İnsan ve çevre faktörleri dikkate alınmadan sadece bu oranın gösterdiği sayısal sonuçlarla verimli çalışıldığını söyleyebilmek çağdaş dünyada söz konusu

olamaz. Ayrıca unutulmamalıdır ki, tüm iktisadi faaliyetlerin nihai amacı insan mutluluğudur. Verimlilik konusunu bu bilinçle ele almak lazımdır. Gerek ekonomik, gerek insan ve çevre boyutuyla verimliliği ele aldığımızda bu kavramın ülkemiz sanayisinin bel kemiği olan KOBİ'lerde doğru algılanmasının ve verimlilik bilincinin gelişmesinin son derece önemli sonuçlar doğuracağı söylenebilir. KOBİ'lerin verimliliği ülke olarak verimliliğimizde büyük ölçüde belirleyici olacaktır. Zira KOBİ'ler ülkemizdeki işletmelerin ve istihdamın çok önemli bir kısmını oluşturmaktadır. KOBİ'lerimiz ekonomik ve sosyal gelişimimizde önemli roller üstlenmektedir. KOBİ'lerimizin ekonomideki önemi istihdam sağlamaya, yeni iş imkanı oluşturmaya ve milli gelire katkılarında yatmaktadır. Diğer yandan iktisadi faaliyetleri coğrafi açıdan yayarak bölgesel kalkınmaya katkı sağlıyor olmaları KOBİ'lerin sosyal boyuttaki önemini oluşturmaktadır.

Değerli misafirler, ekonomik ve sosyal kalkınmamızda önemli rolleri olan KOBİ'lerimizin verimlilik açısından ne tür sorunların olduğunu değerlendirmek istersek KOBİ'lere ülke genelinde yaygın bir teşkilat ağıyla yakın temas halinde hizmet ve destek sunan bir kurumun yöneticisi olarak ilk sırada sayacağım konu iş planına dayalı çalışmak, yani yönetim sorunudur. KOBİ'lerin burada özellikle yönetim sorunu meselesinde tabi kendilerine sordukları soruları sıralayacak olursak da, buralarda önemli eksiklikleri olduklarını görmekteyiz: "Müşterim kim, nerede tercihleri, nelerdir? Ürünümü ne fiyattan onlara satabilirim, üretim teknolojim insan ve çevre sağlığına uyumlu mudur ve gelecekte de bu uyumu sağlamak için ne tür tedbirler almam gerekir? Rakiplerim kimlerdir, firmamı ve ürünlerimi rakiplerimden farklı kılan nedir? Ne olmalıdır, geleceğe dönük finansman planım nedir? Firmam büyüdüğünde nasıl bir organizasyon yapısı kurmalıyım? Gelecekte ulaşmak istediğim nokta nedir?" Buna benzer soruları kendisine sormayan, geleceğe dönük yol haritasını çizmeyen, yatırımları buna göre yapmayan KOBİ'lerin sonunda varacağı nokta atıl kapasite ve verimsizliktir. Etkin yönetim KOBİ'leri verimliliğe götürecek temel çözümdür. Bilgi ve iletişim teknolojileri imkanlarını iyi kullanabilen, işletme hedeflerini iyi belirleyip çalışanlarını buna göre motive edebilen, pazar gelişimlerini iyi izleyen ve darboğazları takip eden, müşteri ve çalışan beklentilerindeki değişimlere kolay adapte olabilen, üretim araçlarını tercih ederek gerekli esnekliği sağlayan, üretim ve stok yönetimini planlı yapan, ürün ve hizmette farklılaştırma ve özgün tasarım yapan, maliyetlerini az hata paylarıyla hesaplayabilen, teknolojik gelişmeleri takip eden yenilikçi yönetim etkin yönetimdir.

Burada şunu açıkça söylemeliyim ki, etkin yönetim stratejik planlama ve benzeri kavramların KOBİ'ler için uzak kavramlar olduğunu düşünmek KOBİ'lerin bunları zaten başaramayacağı varsayımıyla hareket etmek, KOBİ'lere hizmet veren kurumların hizmetlerini kurgularken yanlışlıklar yapmasına neden olacaktır. KOSGEB destekleri KOBİ'lerde yeni ve ileri teknolojilerin geliştirilmesi veya kullanılması, KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması, istihdamın artırılması, üretimde kalitenin artırılması, ihracata yönlendirme ve ihracat artırma gibi çıktıları olan temel unsurları içermektedir. Bu amaçlara yönelik olarak eğitim, danışmanlık, teknolojik arge, bilişim, kalite geliştirme, pazar araştırma, ihracatı geliştirme, bölgesel kalkınma, girişimciliği geliştirme ve finansman destekleri verilmektedir. KOSGEB destekleri konuları itibariyle çeşitli işletme fonksiyonlarını geliştirmeye yöneliktir ve verimliliğe dolaylı katkı sağlamaktadır. Bugün bu vesileyle doğrudan verimliliğe yönelik olarak uygulamaya alacağımız bir desteğimizden de bahsetmek istiyorum.

İmalat sanayi sektöründeki KOBİ'lerin 5627 sayılı Enerji Verimliliği Kanunu kapsamında yetkilendirilmiş enerji verimliliği danışmanlık şirketlerinden enerji verimliliğine yönelik olarak alacakları etüt ve danışmanlık hizmetlerinin desteklenmesi ayrıca yine aynı kanun kapsamında Elektrik İşleri Etüt İdaresi tarafından yetkilendirilmiş kurumlar tarafından enerji verimliliği danışmanlık şirketlerinden alacakları enerji yöneticisi eğitimlerinin desteklenmesi için gerekli mevzuat düzenlemesini yaptık ve bu düzenleme ekim ayında Resmi Gazetede yayınlandı. Enerji verimliliği konusunda etüt, danışmanlık ve eğitim hizmetleri verecek kuruluşların Elektrik İşleri Etüt İdaresi tarafından yetkilendirilmesi ve bu suretle de bu kuruluş havuzu oluşmasının ardından KOSGEB'in bu konudaki desteklerini uygulamaya başlayacağız.

Belirttiğim bu yeni desteklerin uygulanmasından alınacak sonuçlar ve geri bildirimleri dikkate alarak KOBİ'lerin enerji verimliliğine yönelik yenilikçi projelerini desteklemek için yeni modeller de geliştireceğiz. 2008-2012 dönemini kapsayan KOSGEB stratejik planında yer alan bu hedefimizi gerçekleştirmek için daha önce enerji verimliliği projelerinin desteklenmesi konusunda yapılmış çalışmaları araştırıyoruz. Çalışmaların sonucunda tasarlayacağımız destek modelleriyle KOBİ'lere bu konudaki yenilikçi projelerini hayata geçirme imkanı sunacağımızı düşünüyorum.

Değerli misafirler, verimlilik konusunda elbette KOSGEB ve diğer kurum ve kuruluşların gerçekleştirdiği, gerçekleştirmeyi planladığı çalışmalar vardır. Bu çalışmalar verimlilik konusunun kendine has özelliklerinden ötürü genellikle uzun vadeli çalışmalar olmaktadır ve bu sonuçları da yine uzun vadelerde ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmalar kararlı bir şekilde tüm tarafların katılımıyla sürdürülmelidir. Ancak içinde bulunduğumuz dönem gibi bazı dönemlerde şartlar KOBİ'leri destekleyen KOSGEB gibi kurumları daha acil ve kısa vadede sonuç verecek çözümler de üretmeye sevk etmektedir. Bu düşünceyle tasarladığımız çarşamba günü, yarın uygulamaya başlayacağımız bir kredi destek paketi hakkında sizlere kısaca bilgi vermek istiyorum. İmalatçı, esnaf ve sanatkar kesime ve imalatçı tüm KOBİ'lerimizi kapsayacak şekilde, onlarla birlikte tüm KOBİ'lerimizi kapsayacak şekilde finansman ihtiyacını karşılamak amacıyla sıfır faizli istihdam endeksli cansuyu kredisi desteği programını başlatıyoruz. KOSGEB bu destek programıyla imalatçı, esnaf, sanatkarla KOBİ'lerimize sıfır faizle cansuyu kredisi verecektir. İmalatçı, esnaf, sanatkarlar ile KOBİ'lere sağladığımız 50.000.000.-YTL kaynakla yaratılacak kredi hacmi toplamı 350.000.000.-YTL olarak öngörülmektedir. Bu programda KOBİ'lerin kullanacağı kredilerin faizi KOSGEB tarafından karşılanacaktır. Programdan 10.000'e yakın KOBİ'mizin yararlandırılması planlanmaktadır. Programdan yararlanmak isteyen imalatçı, esnaf, sanatkarlarla KOBİ'lerin KOSGEB veri tabanına kayıtlı olmaları gerekmektedir. KOSGEB veri tabanında kayıtlı olanlar doğrudan bankalara başvurabilecek, kayıtlı olmayanlar ise öncelikle en yakın KOSGEB merkeziyle irtibata geçerek kayıt işlemlerini gerçekleştireceklerdir. 26 Kasım Çarşamba, yani yarın başlayacak sıfır faizli istihdam endeksli cansuyu kredisinde işletme başına kredi üst limiti çalışan sayısı 1-9 arasında olan imalatçı, esnaf, sanatkar ve KOBİ'ler için 25.000.-YTL, imalatçı, kadın esnaf ve sanatkar için 30.000.-YTL olarak uygulanacaktır. Çalışan sayısı 10 ila 249 arası olan KOBİ'ler için ise kredi toplam üst limiti 100.000.-YTL olacak, 9'un üzerindeki çalışan başına 2.000.-YTL ilave kredi verilecektir. Çalışan başına 2.000.-YTL, 25.000.-YTL'lik limitin

üzerine eklenecektir. Kullandırılacak kredi toplamda 100.000.-YTL'yi geçmeyecektir. Tabii, toplam kullandırılacak kredinin vadesi ise 12 ay süreyle ve aylık eşit taksitler halinde kullandırılacak, ancak ilk üç ayı ödemesiz şekilde geçmiş olacak.

Değerli misafirler, konuşmam sırasında vurguladığım üzere küresel ekonomik ve sosyal gelişmeler insan ve çevre boyutlarını da içeren verimlilik anlayışını benimsemek ve KOBİ'lerimize benimsetmemizi gerektirmektedir. Beşinci KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresinin bu anlamda faydalı sonuçlar üretmesini ve verimlilik konusunda bilinç oluşmasına katkı sağlamasını diliyor, teşekkür ediyorum.

SUNUCU - KOSGEB Başkanımız Sayın Mustafa Kaplan'a teşekkür plaketini vermek üzere Üniversitemiz Rektörü Prof. Dr. Sayın Dursun Koçer'i sahneye davet ediyorum.

Konuşmalarını yapmak üzere Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Sayın Eyüp Şenol Ömeroğlu'nu sahneye davet ediyorum.

EYÜP ŞENOL ÖMEROĞLU – T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı

Sayın Rektör, resmi ve sivil kuruluşlarımızın değerli başkanları, saygıdeğer öğretim üyeleri, değerli basın mensupları ve kıymetli katılımcılar; İstanbul Kültür Üniversitesi'nin düzenlediği "5. KOBİ'ler ve Verimlilik Konferansı"nda aranızda bulunmaktan büyük mutluluk duyduğumu belirtirken hepinizi saygı ve sevgilerimle selamlıyorum.

Sayın Bakanımızın da katılmayı çok istediği ve programına aldığı, ancak Sayın Başbakanla birlikte çıktığı Hindistan gezisi ve küresel gelişmelerle ilgili yoğun değerlendirme toplantıları nedeniyle katılamadığı böylesi önemli bir toplantıda Sayın Bakanımız adına sizlerle birlikte olmaktan duyduğum memnuniyeti bir kez daha ifade etmek istiyorum. "Küresel Dinamikler ve Verimlilik" ana temasıyla yapılan bu kongrenin KOBİ'lerimizin gelişimine önemli katkılar sağlayacağına inanıyorum.

Değerli konuklar, bugün hepinizin bildiği üzere tüm ülkeleri az ya da çok etkilemekte olan bir küresel krizle karşı karşıyayız. Böyle bir ortamda şu soruyu kendi kendimize sormamız gerekiyor: Türkiye eski kalıplarla, yani önünü görmeden sezgilerle mi yoluna devam edecek? Yoksa bulunduğu noktadan sıçrama yapmasını sağlayacak stratejilerle mi? Biz Türkiye'yi geleceğe taşıyacak doğru stratejiler oluşturulması gerektiğine inanıyor, bu doğrultuda hareket ediyoruz. Bu nedenle Sanayi ve Ticaret Bakanlığı olarak Türkiye'nin sanayi ve ticaret envanterini çıkardık. Girişimci bilgi sistemi adını verdiğimiz bu çalışma Türkiye'nin küresel rekabette belirleyici aktör konumunda olmasını sağlayacak çok önemli bir çalışmadır. Adeta adrese dayalı nüfus kayıt sistemi gibi bütün illerimizin, bütün sektörlerimizin, KOBİ'lerimizin ticaret, hizmet ve sanayi kimliğini çıkarttık. Bugün artık hem Türkiye genelinde hem kentler bazında hangi sektörde hangi öz kaynakla, hangi sermayeyle, hangi çalışan sayısıyla, hangi aktif büyüklüğüyle, hangi ciroya ulaşılıyor, hangi kâr rakamına ulaşılıyor? Hangi sektörün borcu ne kadar? Risk ne kadar, kapasitesi ne? Belli sektörlerin elektrik tüketimine kadar bunların hepsini Sanayi ve Ticaret Bakanlığı olarak artık biliyoruz.

Girişimci bilgi sistemi hem sektörel hem de coğrafi açıdan Türk sanayinin ayrıntılı analizlerinin yapılmasını sağlayan bir veri tabanıdır. Sanayi stratejimizin

belirlenmesinde, teşvik sisteminin oluşturulmasında temel başvuru kaynağımızdır. Bu kriz ortamında girişimci bilgi sistemi ekonomik kalkınmanın önündeki sektörel dar boğazların aşılması ve verimlilik artışlarının sürdürülebilir kılınmasını mümkün hale getirecektir. Girişimci bilgi sistemi geleceği tasarlamamızda sağlayacağı katkının yanında KOBİ'lerimiz için de bir rehber görevini görecektir.

Değerli konuklar, tüm dünyada KOBİ'lerin ekonomi içindeki payı ve önemi her geçen gün artmaktadır. Ülkemiz ekonomisinin omurgasını da KOBİ'lerimiz oluşturmaktadır. Bakınız, KOBİ'lerimiz ülkemizdeki tüm işletmelerin yüzde 99.9'unu oluşturmakta, toplam istihdamın yüzde 81'ini içermektedir. KOBİ'lerimizin toplam yatırımlar içindeki payı yüzde 26'.5'a, üretimdeki payı ise yüzde 38'e ve ihracattaki payı ise yüzde 16'ya ulaşmıştır. Ancak KOBİ'lerimiz sayısal olarak tüm işletmelerin yüzde 99.9'unu oluşturmasına rağmen ekonomiye sağladığı katma değer olması gerekenden çok uzak noktadadır. Türkiye'de KOBİ'lerin kredilerden aldıkları pay da son yıllardaki artışa rağmen Avrupa Birliği ülkelerinin ortalamalarından bir hayli düşük durumdadır. Avrupa Birliği ülkelerinde yüzde 49'lar düzeyinde olan bu oran ülkemizde yaklaşık olarak yüzde 25'ler seviyesindedir. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı olarak KOSGEB aracılığıyla KOBİ'lerin finansmana erişimini artırmak amacıyla çeşitli destek programlarını uygulamaya soktuk. Biraz evvel Sayın Başkanın sunumlarında KOBİ'lerde başarı ve verimliliğin ana hatlarını ve bunlar için yapılması gerekenleri çok özet olarak bahsettiler. Biz de bu anlamda Sanayi ve Ticaret Bakanlığı olarak neler yaptığımızdan bazı örnekler vereceğiz.

2007 yılında KOBİ'lere 193 milyon YTL'lik KOSGEB desteğiyle 1.363.000.YTL'lik kredi hacmi oluşturduk ve 26.124 kişilik istihdam sağladık. 2008 yılına girildiğinde KOSGEB desteklerinin daha fazla KOBİ'ye ulaşmasını temin edebilmek için Bakanlar Kurulu kararıyla sadece kamu bankaları eliyle yapılabilen destekleri özel bankalara da açtık. Bu değişiklikle birlikte, özel bankaların da katılımıyla 1.000 + 1.000 KOBİ yatırım destekleme programı kapsamında orta, yüksek ve ileri teknoloji sektörlerinde 1.000, orta, düşük ve düşük teknoloji sektörlerinde 1.000 olmak üzere toplam 2.000 adet KOBİ'nin yatırım amacıyla satın alacakları makina teçhizat için sıfır faizli cansuyu kredi desteğini yürürlüğe soktuk. Bu programla hedefimiz 900 milyon YTL'ye yakın bir kredi hacmi yaratılarak KOBİ'lerimize "can suyu" anlamında finansman desteği sağlamaktı. Tabii, bugünlerde bahsedilen kredilerde çok "can suyu" tabiri kullanılıyor. Bu bizi bir ümitsizliğe sevk etmesin. Bunlar miktar olarak küçük, KOBİ'lerin sağlam temele oturmuş, ama küçük sorunları olan KOBİ'lerin harekete geçmesini sağlayacak krediler olduğu için bu tabir kullanıldı. Yoksa bütün KOBİ'ler can çekişiyor da, son nefeste "ağzına su damlatalım" anlamında krediler yahut destekler değil elbette. Aynı zamanda KOBİ'lerin makina teçhizat alımlarını sıfır faizle finanse ederek ülkemiz için çok önemli olan makine sektörünü desteklemeyi hedefledik. Bunun ardından Cumhuriyet tarihinde ilk kez 2008 yılında esnaf ve sanatkar destek kredisi programıyla KOBİ'lerimizin çekirdeğini oluşturan imalatçı esnaf ve sanatkarımıza sıfır faizli can suyu kredisi vermeye başladık. Tabi, yapılan tüm programlarda bir KOBİ tabiri vardır. Bu KOBİ tabiri Avrupa Birliği tanımından hareketle, istihdam miktarına ve cirosuna göre bütün işletmeleri kapsamaktadır, ama bizde bir kesim var ki, aslında bu tanım her ne kadar onu kapsıyor görünse de gerek mevzuatımızda, gerekse uygulamamızda, bu kesim kendisi KOBİ olmasına rağmen KOBİ desteklerinden, KOBİ teşviklerinden, KOBİ planlamalarından hep dışarıda

kalmıştır. Bunlar bizim şu küçük esnaf ve sanatkar dediğimiz insanlardır. Mahallemizdeki satıcılarımız, sanatkarımız, berberimiz, terzimiz, tamircimiz, vesairemiz bunlar tanım olarak KOBİ'nin içerisine girmiş olmasına rağmen şu ana kadar ilgi olarak pek de devletin ilgi ve şefkatine mazhar olamamış bazı kredi teşviklerinin dışında kesimdi. İlk defa bu kesim için, ama münhasıran bu kesim için, esnaf ve sanatkar odalarına kayıtlı olan küçük esnaf ve sanatkar için böyle bir program uyguladık.

20 Ağustos 2008'de başlattığımız bu program kapsamında 5.000 imalatçı esnaf ve sanatkarımızın 125.000.000.YTL kredi kullanması öngörülmesine karşın yoğun ilgi nedeniyle kapsamı genişlettik. 17 Kasım 2008 itibariyle 6.297 başvurudan kredisi onaylanan 5.853 imalatçı esnaf ve sanatkarımıza 148.000.000.-YTL kredi kullandırıyoruz. Ayrıca küresel krizin ilk tartışılmaya başlandığı günlerde ihracatçı KOBİ'lerimizin finansman ihtiyacını karşılamak amacıyla 15 Eylül 2008'de sıfır faizli ihracat destek kredisi uygulamasını başlattık. Tabii, bu kavramı da biz özellikle çok vurguluyoruz "sıfır fazili" diye, böyle kriz ortamlarında bankaların kredi çağırdığı, faizlerin birden bire yükseldiği, yükselme eğilimine girdiği ortamda tabii ki, bu ekonomimiz için, KOBİ'lerimiz için, işadamlarımız için, girişimcilerimiz için sıfır faiz ciddi cesaret veren, ümitlendiren ve birazcık da moralleri düşürten bir tabir olduğu için birazcık daha özellikle kullanmaya gayret ediyorum. Bu kredi programıyla 6.500 KOBİ'nin desteklenmesi ve 650.000.000 dolar kredi hacmi oluşturularak aynı oranda ihracatın gerçekleştirilmesini öngördük. 17 Kasım 2008 tarih itibariyle desteğe 4.235 ihracatçı KOBİ işletme başvurmuş olup 349.000.000 dolarlık kredi talebinde bulunan, 3.584 KOBİ'nin işlemi onaylanmıştır. Bu programla ilgili başvurular da devam etmektedir.

Son olarak da KOSGEB'in 2008 yılı bütçesindeki kalemlerinden yapılan aktarmalar ve kredi programlarının bakiyeleriyle oluşturulan 50.000.000.-YTL'lik kaynakla KOBİ'lerimizle imalatçı esnaf ve sanatkarımıza sıfır faizli istihdam endeksli can suyu kredisi desteği programı başlatılmıştır. Biraz evvel KOSGEB Başkanımız da açıkladılar, 50.000.000.-YTL'lik kaynakla oluşturulacak kredi hacmi 350.000.000.-YTL'dir. Yeni kredi programına başvurular 26 Kasım 2008 çarşamba günü, yani yarın başlayacaktır. Bu programla kredi kullanacak olan esnaf ve sanatkarla KOBİ'lerimiz krediyi ilk üç ay ödemesiz, kalanı aylık eşit taksitler halinde olmak üzere toplam 12 ayda ödeyecektir. Kredinin vadesi bir yıldır. Bu destek programından 10.000'in üzerinde KOBİ'lerimizle imalatçı esnaf ve sanatkarımızın yararlanmasını öngörüyoruz.

Değerli konuklar, biliyorsunuz küresel kriz bütün dünyayı etkilemektedir. Doğal olarak bu krizden Türkiye'nin de, KOBİ'lerimizin de etkilenmemesi mümkün değildir. Bizim hedefimiz öncelikle sıkıntıları aşacak, sonra da problemleri fırsata dönüştürecek bir mekanizmayı oluşturmaktır. Bunun için de öncelikle KOSGEB'in destek tabanını genişletmek için kuruluş kanununda ve destek yönetmeliklerinde değişiklikler yapacağız. KOSGEB Kanunu'nda yapacağımız değişiklikle destek kapsamı imalatçı işletmelerden diğer işletmelere de genişleyecek. KOSGEB'in Kuruluş Kanunu'nda desteklenecek işletmeler hep imalatçı işletmeler olarak geçmekte, artık imalatçı olmayan işletmelere de bundan sonraki süreçte KOSGEB desteklerinden yararlanma fırsatı sağlanacaktır.

KOSGEB Kanunu'nda yapacağımız değişiklikle destek kapsamı, imalatçı işletmelerden, işletmelere taşınacak, böylelikle KOSGEB hem hizmet KOBİ'lerine

hem de hizmet ve ticaret alanında faaliyet gösteren esnaf ve sanatkârımıza da destek verebilecektir. Destek yönetmeliğindeki değişikliklerle de proje bazlı bölgesel ve sektörel anlamda destekleme modelleri geliştireceğiz. Bakınız, bu nedenle hazineden KOSGEB'e sağlanan yardım 2008 yılında 94 - 95 milyon YTL'yken bu destek yüzde 117'lik artışla 2009 yılında 205 milyon YTL'ye yükseltilmiştir. KOSGEB'in 2008 yılında 222 milyon YTL olan bütçesi de yüzde 48'lik artışla 2009 yılında 330 milyon YTL'ye çıkarılmıştır. Bu bütçenin 246 milyon YTL'si, yani yüzde 75'i destek ve krediye ayrılan ödenektir. Bu ödenekte 2008 yılındaki 157 milyon YTL'lik destek bütçesine göre yüzde 57'lik bir artışa tekabül etmektedir. Devletin kıt kaynakları içinde ve küresel kriz ortamında bu artışın oldukça önemli olduğunu düşünüyorum.

Değerli konuklar, KOBİ'lerimizin finansmana erişimlerini kolaylaştıracak çözümler üretmeye devam ediyoruz. Ancak bu noktada finansmana erişim kadar önemli olan bir başka husus da biraz evvel Başkanın ifade ettiği gibi verimliliktir. Günümüzde ülkelerin kaynaklarının daha etkin kullanılması ekonominin en önemli ve belirleyici unsuru haline gelmiştir. Çünkü elimizdeki kaynakları optimum düzeyde kullanarak en düşük maliyetle en yüksek kaliteye ulaşmak sizi uluslararası rekabet açısından öne çıkartmaktadır. Çalışmalarınızda verimliyseniz küresel dünyada rekabet şansınız daha da artmakta, uluslararası arenada daha güçlü bir yere sahip olmaktasınız. Bu manada verimlilik yarışta avantaj elde edebilmenin gerçek kaynağı, ekonomik kalkınmanın itici gücüdür diyebiliriz. Burada özellikle vurgulanması gereken unsur insana ve teknolojiye yapılacak yatırımların verimliliği artırmada en önemli faktör olduğudur. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, bilgisayarlara ve bilişim teknolojisine yapılan yatırımlar meyvelerini yeni yeni vermeye başlamıştır. Bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla birlikte mevcut ekonominin yapısı değişmiş, verimliliğe dayalı bilgi yoğun bir ekonomiye geçilmiştir. Bilgi teknolojilerinin üretime dâhil olması özellikle üretim maliyetlerinin ve ürün fiyatlarının uzun vadede düşmesine, bu sayede güçlü ve sağlıklı ekonomik yapıları olan işletmelerin doğmasına yol açmıştır. Verimlilik artışları da öncelikle firma veya kuruluş düzeyinde ortaya çıkmaktadır.

Değerli konuklar, bu açıdan bakıldığında; KOBİ'lerin gittikçe kendini hissettiren teknoloji yoğun ekonomiye kayıtsız kalmaları mümkün değildir. Teknoloji, Internet, bilgi akışı ve küreselleşme bugün artık tüm iş yapış biçimlerini değiştirmiştir. Değiştirmeye de devam etmektedir. Eski sektörler önemini hızla yitirirken yeni sektörler yine aynı hızla büyümektedir. Böylece teknoloji kullanan KOBİ'ler ekonomik büyümenin lokomotifi haline gelmektedir. Bütün bunlar da çoğu defa birkaç metrekarelik küçük işletmelerde yapılmaktadır. Artık birkaç kişilik işletmeler büyük cirolarla kendilerine dünya pazarlarında yer bulabilmektedir. Bilgi teknolojilerini kullanan işletmeler otomatik bilgi dağıtım sistemi yardımıyla müşterilerine ve daha geniş kitlelere kolayca ulaşabilmekte, uluslararası iş dünyasıyla etkileşimleri artmaktadır. İş verimlilik analizleri ve planlamalar daha kolay yapılmakta, dünya pazarlarına kolayca erişilebilmektedir.

Değerli konuklar, kamu yönetiminin de bu sürece uyum sağlaması kendini hızla yenilenmesi gerektiğini hepimiz biliyoruz. Bu doğrultuda biz de gerek sanayimiz, gerekse sosyal yapımız içinde son derece önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerimizi teknoloji yoğun ekonomiye hazırlamak üzere var gücümüzle çalışıyoruz. KOBİ'lerimizin küreselleşmenin hızının gerisinde kalmalarını önlemek,

onları yeni ekonomiye uyumlu hale getirebilmek için destek modellerimizi de hayata geçirirken proaktif bir anlayışla hareket ediyoruz. Bu doğrultuda KOBİ'lerin dünya ortalamalarına göre düşük olan bilgi işlem ve iletişim altyapılarının güçlendirilmesi, verimliliğinin artırılması ve rekabet üstünlüğü sağlanmasına yönelik destek modelleri geliştirdik. Bunları biraz evvel KOSGEB Başkanımız da anlattı, ayrıntılarını panel devamında merak edenlere yine Sayın Başkan izah edebilir.

Geçtiğimiz dönemde özellikle gelişmemiş yöreler başta olmak üzere gerek internet gerekse iletişim teknolojileri hakkında KOBİ'lerin üretim ve pazarlama alanlarında kullanmalarına yönelik bilinçlendirme toplantılarını sanayicilerin de katılımıyla gerçekleştirdik. Gelişmekte olan illerde ve sanayinin yoğun olduğu yerlerde meslek kuruluşlarıyla işbirliği yaparak organize sanayi bölgeleri, küçük sanayi siteleri, sanayi ve ticaret odaları bünyesinde KOBİ'lerimizin internet'e ulaşmalarını sağlayacak ortamlar oluşturduk. Bu bilinçlendirme çalışmalarının ardından KOBİ'lerin elektronikleşme sürecinin sadece pazarlama ya da muhasebe programlarıyla sınırlı kalmaması, bunun tüm iş süreçlerine yaygınlaştırılması için de gerekli adımları attık. Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde dünyayla rekabet edebilir duruma gelmelerini sağlamak üzere bakanlık olarak KOSGEB aracılığıyla bilişim alanında dört destek modelini KOBİ'lerimizin hizmetine sunduk. Bu kapsamda KOBİ'lerimizin tüm iş süreçlerinin elektronik ortama aktarılmasının, iş verimliliğinin ve ürün kalitesinin artmasının, fire oranlarının azaltılmasının ve üretim maliyetlerinin düşmesinin sağlanması amacıyla bilgisayar yazılım desteği verdik. Bu destekten 2.839 işletmemiz yararlandı.

Değerli konuklar, bu KOSGEB'in özellikle işletmelerde yapmış olduğu envantervari çalışmalar Avrupa ülkelerinde gerçekten çok büyük ilgi görmekte. Biz kendimizde çoğu zaman kayıt dışılıktan şikâyet ederiz, hatta bazen vatandaşımızı bile sayamadığımızdan bahsederiz, ama Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti'nin kendi ülkesinde faaliyet gösteren işletmelerle ilgili derli toplu bilgilerinden oluşan veri tabanı haberdar olan tüm Avrupa ülkelerinin gerçekten çok büyük dikkatini çekmekte ve birazcık da gıptayla bakmaktalar. Dolayısıyla KOSGEB'in her geçen gün gelişen bu veri tabanında bunun kıymetini bilip, kendimizi çok fazla küçük görmememiz lâzım. Zaten şu anda bakanlığımızda hazırlanan ve konuşmamın başında belirttiğim girişimci sistemi artık politika oluşturucuların vazgeçemeyeceği bir anahtar hükmüne geldi ve biz bu bilgi sistemini gördükten sonra bir bakanlık mensubu olarak kendi şahsi kanaatimi söyleyeyim; inanın krizden çok fazla korkmaya bile gerek yok diyorum.

Ayrıca, KOBİ'lerimizin dünya ortalamalarına göre düşük olan bilgi işlem ve iletişim altyapılarının güçlendirilmesi ve bu alanda dünya standartlarının yakalanması da son derece önemlidir. Bu kapsamda 2007 yılında KOBİ'lerimizin her türlü donanım, yazılım, Internet ve bilişime yönelik eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere e-KOBİ bilişim kredisi desteğini hayata geçirdik. İşletmelerimizin ekonomik güçlerini, verimliliklerini ve rekabet edebilirliklerini artırmaya, elektronik, ticaret, ihracat konularında atılım yapmalarını sağlamaya yönelik bu desteğimizle onları rekabetçi e-KOBİ'ler haline getirmeyi amaçlıyoruz. Yine KOBİ'lerimizin bilgi teknolojisini en iyi şekilde kullanarak bilgi yoğun ekonomik yapıya uyumlu hale gelmelerini ve bu sayede üretimlerini en üst düzeye çıkarmalarını sağlamak üzere KOBİ.net projesini hayata geçirdik. Bu proje KOBİ'lerin bilgi teknolojilerini etkin kullanmalarını, internet'in yaygınlaştırılması ve elektronik ticaret için gerekli

altyapının oluşturulmasını ve elektronik ticaretin ilk aşaması olarak işletmelerin elektronik ortama taşınmalarını ve sanal iş dünyasında yer almalarını sağlama yolunda atılmış son derece önemli bir adımdır. "Her firmaya e-posta, her firmaya web sayfası" sloganıyla başlattığımız KOBİ.net'in üye sayısı en son katılan 2.775 yeni üyeyle birlikte toplam 16.500'e ulaşmıştır. Ayrıca bakanlık olarak arge ve inovasyona da büyük önem veriyoruz. KOBİ'lerimizin rekabet gücünü artırmak için belirlediğimiz stratejik hedeflerimizden biri de arge, yenilikçilik, kalite geliştirme ve standardizasyonun desteklenmesidir. Bu kapsamda verdiğimiz arge desteklerimizde de 1.323 projenin hayata geçmesini ve 55 adet ürün için patent belgesi almasını sağladık.

Değerli konuklar, ülkemiz bir süredir değişim sancıları çekmektedir. Bu değişim sancısından doğan sıkıntılarımızı verimlilik ilkelerine dayalı, üretken bir ekonomik yapıyla aşacağımıza inanıyorum. Ancak verimlilik artışları sağlayan üretken bir yapının en önemli göstergelerinden biri de özellikle sosyal taraflar arasındaki dayanışma ve işbirliğidir. İşçi ve işveren kuruluşları arasındaki sosyal dayanışma ve ekonomiye birlikte verecekleri destek verimliliği ve büyümeyi artıracak en önemli güçtür diye düşünüyorum. Biliyoruz ki, en etkili verimlilik çalışmaları bile verimlilik artışları sağlanması konusunda milli bir bilinç oluşturulamadığı sürece yeterli performansa ulaşamazlar. Bu nedenle bir yandan da verimlilik bilincini oluşturma çalışmalarına ihtiyacımız vardır. Çünkü verimlilik hepimizin işidir, hepimizin sorumluluğundadır. Verimliliğe dayalı politikalar üretebilen ve bu politikaları hayata geçirebilen ülkeler yeni bin yılın en güçlü ülkeleri olacaktır. Biz bakanlık olarak önümüzdeki dönemde de KOBİ'lerimizi verimli çalışmaya teşvik eden desteklerle büyüme ve kalkınmanın öncüsü haline getirmek üzere gerekli bütün adımları atmaya devam edeceğiz. İnanıyorum ki, küreselleşme ve dünya ekonomileriyle entegrasyonda KOBİ'lerimiz rekabet avantajları ve verimliliğe dayalı üretim anlayışlarıyla ekonomimizin dinamosu olmayı sürdüreceklerdir. Bu inançla sözlerime son veriyor, küresel dinamikler karşısında KOBİ'ler konusunun ayrıntılarıyla ele alınacağı 5. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresinin verimli geçmesi temennisiyle sizleri bir kere daha saygıyla selamlıyorum.

SUNUCU - Değerli Müsteşarımıza teşekkür plaketini sunmak üzere İstanbul Kültür Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkan Yardımcısı Sayın Dr. Bahar Akıngüç Günver'i sahneye davet ediyorum.

SUNUCU - Programımızda daha önceden anons ettiğimiz konuşmacılarımızdan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Başkan Yardımcısı Halim Mete rahatsızlığı nedeniyle aramızda olamayacaklardır. Konuşmalarını yapmak üzere Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkanı Sayın Mehmet Büyükekşi'yi sahneye davet ediyorum.

MEHMET BÜYÜKEKŞİ - Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkanı

Sayın Müsteşarım, Sayın Rektörüm, saygıdeğer öğretim üyeleri, değerli başkanlar, çok değerli konuklar, saygıdeğer basın mensupları, hepinizi önce şahsım, sonra Türkiye İhracatçılar Meclisi adına saygıyla selamlıyorum.

Bugün tüm dünyanın ve Türkiye'nin ana gündemi maalesef küresel ekonomik kriz. Bu krizin nasıl çıktığına dair ileri sürülen farklı teoriler bulunuyor.

Fakat tüm bu farklı teorilerin asgari müşterekte birleştiği bir konu var. Bu kriz değerli kağıtların toplam üretilen ürünlerin kat ve kat üzerinde olmasından kaynaklanıyor. Dünyada toplam üretimin cirosu 60 trilyon dolar, yapılan ticaret olarak gösterilen ticaret 250 trilyon dolar. Bu aradaki fark size olayın ne kadar büyük olduğunu anlatıyor. Kısacası dünyadaki üretim miktarıyla değerli kağıtlar arasındaki uçurumu üretim açısından kapatamazsak bu kriz daha uzun yıllar gündemimizi meşgul edecek. Üretim ekonominin can damarı, reel gücü, zenginliğin ve refahın, hatta demokrasinin temelinde üretim var. Üretimin çok önemli bir kısmının yaratıcısı ise KOBİ'ler. Uluslararası KOBİ tanımlarına baktığımızda; Türkiye'deki üreticilerin yüzde 99'unun KOBİ olduğu görülmekte, yani Türkiye'nin de üretim gücünü, zenginlik ve refah yaratıcılığını KOBİ'ler üstlenmiştir. Bu nedenle Türkiye ancak KOBİ'lerin gücü ölçüsünde kuvvetli olabilir. Türkiye üretim konusunda çeşitli sıkıntılar yaşıyor. Bu sıkıntılar ise kalite konusunda değil, ne mutlu bize ki kalite konusunda dünyanın önde gelen üreticileriyle rahatlıkla rekabet edebiliyoruz. İhracatımız bu yıl 130 milyar doları aşacak. Bunun yüzde 50'sini AB ülkelerine yapıyoruz, yüzde 44'ünü ise komşu ve çevre ülkelere yapıyoruz. Burada özellikle vurgulamak istediğim şey kalitemizde eğer bir sıkıntımız olda özellikle teknolojinin ve rekabetin en yüksek olduğu Avrupa ülkelerinde rekabet edemeyiz. Özellikle son yapılan 10 aylık istatistiklerde ihracatımızda yeni pazarlara, örneğin, Afrika'ya yüzde 70 oranında, Dubai'ye yüzde 200 oranında, Bahreyn'e yüzde 400 oranında, Çin'e yüzde 57 oranında, ben de akşam Sayın Başbakanımızla Hindistan'dan döndüm, Hindistan'a da yüzde 70 oranında artış var. Bu da bize gösteriyor ki, Türkiye rekabet konusunda kaliteyle ilgili bir sıkıntı yaşamıyor. Bizim sorunumuz bu kaliteli ürünlerimizi rakip üreticiler kadar düşük maliyetle üretemiyor olmamız. Bu da yüksek girdi maliyetleri, yüksek vergi oranları ve yüksek sosyal güvenlik harcamalarıyla oluyor. Maliyetlerimizi KOBİ'lerimizin elinde olmayan bu gibi nedenlerden ötürü böylesine yüksek tutunca KOBİ'lerimizin maliyetlerini düşürmek için başka hangi yollara başvurmamız gerekiyor? Bunların başında da verimliliği artırmamız gerekiyor. Maliyetleri girdi bağlamında düşüremiyorsak onları daha verimli işleyerek maliyetlerimizi rekabetçi fiyatlara çekmek zorundayız. İnovasyon, yaratıcılık, moda, marka yaratmak ve işgücü verimindeki artışla KOBİ'lerimiz daha rekabetçi kurumlara dönüşecektir. Türkiye İhracatçılar Meclisi ve Dış Ticaret Müsteşarlığı bu konuda Turquality projesiyle her zaman destek oluyor. Örneğin, 15 gün önce Harvard'da dünya çapındaki bir guru olan Prof. Robert Kaplan'ı Türkiye'ye Dış Ticaret Müsteşarlığı ve TİM ortaklaşa getirip özellikle kurumların performans verimliliği konusunda konferans verdirmiştir.

Bugün Türkiye için böylesine önemli bir konuyu yıllardır düzenlediği konferans dizileriyle kamuoyuna sunan İstanbul Kültür Üniversitesi gerçekten büyük bir organizasyona imza atmaktadır. Akademi ve iş dünyasını bir araya getirerek önemli bir işbirliğinin kapısını açmaktadır. Türkiye için zenginliğin, refahın ve demokrasinin artışı böylesi işbirlikleri ve güçlü KOBİ'lerle sağlanabilir. Bu nedenle İstanbul Kültür Üniversitesi'ne teşekkür ediyor, bu yılki konferansın Türkiye'de üretime önemli katkılar sağlayacağına yürekten inanıyor, hepinize saygılar sunuyorum.

SUNUCU - Türkiye İhracatçılar Meclis Başkanımıza teşekkür plaketini sunması üzere bir önceki rektörümüz Prof. Dr. Sayın Tamer Koçer'i sahneye davet ediyorum.

SUNUCU - Tüm konuşmacılarımıza çok teşekkür ediyoruz.

SUNUCU - Ödül ve plaket törenimize başlayacağız. Dekan hocamızın da konuşmalarında belirttiği gibi bu yıl kongremizde bir ilk var. Bu yıl kongremizde bir ödül törenimiz var. 2006-2007 yılları arasında KOSGEB desteğiyle aldığı eğitimler için eğitime gönül veren KOBİ'lerimizden Kanaat Triko ve Kavukçu Unculuk birincilik ödülünü almaları için Kanaat Triko Konfeksiyon ve Sanayi Ticaret'ten Sayın Hasan Karavus'u ve Kavukçu Unculuk ve Gıda Sanayi Ticaret Limited Şirketi'nden Sayın Yüksel Kavukçu'yu sahneye davet ediyorum.

Kanaat Triko 1982 yılında kurulmuş olup bayan triko ve penye tişört üretimi yapmaktadır. Kavukçu Unculuk ve Gıda Sanayi ise 1983 yılında kurulmuş olup un imalatı yapmaktadır ve markaları "Çorum Beyi"dir. Ödüllerini sunmaları için KOSGEB Başkanı Sayın Mustafa Kaplan'ı ve Fakülte Dekanımız Sayın Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz'ı sahneye davet ediyorum.

YÜKSEL KAVUKÇU - Ödül çok güzel. Eğitime gönül veren KOBİ ödülü. Böyle bir ödül hiç beklemiyordum. KOSGEB'deki aldığımız eğitimlerin bir gün burada değerlendirileceğini ve üstelik de beni Çorum'dan buraya davet edecekleri hiç aklıma gelmezdi. KOSGEB'e bize verdiği eğitimler için ve İstanbul Kültür Üniversitesi'ne bu yaptığı iyi bir araştırma için teşekkür ederim. Bizi Çorum'dan bulmuş olmaları gerçekten beni çok onurlandırdı. Teşekkür ediyoruz.

SUNUCU - Her iki firmamızı da bizler de bir kez daha tebrik ediyoruz.

Sırada kongremizi destekleyen kurum ve kuruluşların plaketlerinin dağıtımı var. Türkiye Giyim Sanayicileri Derneğinden Sayın Ahmet Akkaş, İkitelli Organize Sanayi Bölgesi Başkanı Sayın Nuri Konak, Aliağa Organize Sanayi Bölgesi Başkanı Sayın Sayıl Dinçsoy ve Koç-Yönder Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Tunç Uluğ'u sahneye davet ediyorum.

Plaketlerini sunmaları için Mütevelli Heyet Başkan Yardımcımız Sayın Dr. Bahar Akıngüç Günver'i sahneye davet ediyorum.

Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği Başkanı Sayın Ender Yazıcıoğlu, İstanbul Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyon Başkanı Sayın Özcan Ay, Tüm Sanayici ve İşadamları Derneği Başkanı Sayın Mehmet Yıldırım'ı sahneye davet ediyorum.

Plaketlerini sunmaları için üniversitemiz rektörü Prof. Dr. Sayın Dursun Koçer'i sahneye davet ediyorum.

Beyaz Eşya Yan Sanayicileri Derneği Başkanı Sayın Murat Önay'ı, Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği Genel Sekreteri Sayın Özlem Gülşen'i ve Makina İmalatçıları Birliği Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Yusuf Öksüz Ömer'i sahneye davet ediyorum.

Plaketlerini sunmaları için bir önceki rektörümüz Prof. Dr. Sayın Tamer Koçel'i sahneye davet ediyorum.

Sırada sponsorlarımızın plaketleri var. Türk Barter Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Mehmet Sırrı Şimşek'e, Subconturkey'den Vedat Gökçey'i ve KOBİ Efor'u sahneye davet ediyorum.

Plaketlerini vermeleri için Dekanımız Prof. Dr. Sayın Güneş Gençyılmaz'ı sahneye davet ediyorum.

Kongremizi destekleyen tüm kurum ve kuruluşlara ve sponsorlarımıza bir kez daha teşekkür ediyoruz. Küçük bir kahve molamız var, molamızın ardından "Reel Sektörün Kriz Değerlendirmesi ve 2009 Yılı Beklentileri" konulu panelle yine bu salonda olacağız.

PANEL SUNUMLARI

REEL SEKTÖRÜN KRİZ DEĞERLENDİRMESİ VE 2009 YILI BEKLENTİLERİ

Oturum Başkanı

Mehmet YILDIRIM
Tüm Sanayici ve İş Adamları Derneği Başkanı

Panelistler

Ahmet NAKKAŞ
Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Başkanı

Özcan AY
İstanbul Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyonu Başkanı

Murat ÖNAY
Beyaz Eşya Yan Sanayicileri Derneği Başkanı

Ender YAZICIOĞLU
Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği Başkanı

MEHMET YILDIRIM - Tüm Sanayici ve İş Adamları Derneği Başkanı

Sayın Rektörüm, Sayın Dekanım, sivil toplum örgütlerinin değerli temsilcileri, değerli katılımcılar; hepinizi saygıyla selamlıyorum ve özellikle İstanbul Kültür Üniversitesi'ne bu organizasyonu yaptığından dolayı da çok teşekkür ediyorum. Çünkü gerçekten KOBİ'ler bu ülkenin lokomotifi, ekonominin lokomotifi. KOBİ'lerin önemi çok fazla, özellikle bu son 10 yıldan beri bunun önemi çok daha anlaşılır oldu. Ülkemizde de artık bu biliniyor. Bundan dolayı böyle organizasyonlar ülkemiz için çok faydalı, fakat tabii biz istiyoruz ki, katılım daha da yüksek olsun. Ülkemizdeki tüm KOBİ'ler bu organizasyondan daha da çok faydalansınlar istiyoruz. Nsıl olsa bu Kongre gelenekselleşti artık. İnşallah önümüzdeki organizasyonlarda da bu katılımlar çok daha yüksek olur ve çok daha iyi de faydalanılır. Tabi, gündemimiz küresel kriz. Bu kriz tabi şu anda bütün dünyada sürmekte, fakat ülke olarak biz bu krizlere alışmış durumdayız. Geçmiş dönemde hepiniz hatırlarsınız, Cumhurbaşkanlığı seçimi, 367 krizi, Anayasa değiştirme meselesi ve parti kapatma krizleri zaten biz krizleri yaşayarak geliyoruz. Bu 2001 krizindeki 40 milyar dolar gittikten sonra bankalar peşi peşine battıktan sonra da biliyorsunuz bizim finans sistemimiz çok ciddi bir şekilde bir düzene konuldu. O yüzden dolayı da dünyadaki krizi ülke olarak biz tam yaşamıyoruz diyebiliriz, ama tabii son gelişmeler biraz ümit verici. Özellikle Amerika'da Obama'nın gelişiyle şu anda bir para akışı olacak, öyle söyleniyor ve bundan dolayı da piyasaların morali şu anda biraz düzelir gibi. İnşallah bundan sonrası iyiye gidiş olur diye temenni ediyoruz. Tabii, bu kriz aslında nasıl bir kriz? Bundan önceki konuşmacıların bazılarının değindiği gibi üretim ekonomisinin aslında bir intikamı. Çünkü gereğinden fazla piyasada para oluşmuş, kağıt üzerinde oluşmuş, suni bir şekilde oluşmuş ve bundan dolayı da üretim yok, fakat para çok. 50 - 60 trilyon dolar dünyadaki ticaret hacmi üretime kıyaslarsak, ama ortada dönen para 250 trilyon dolar olduğunu burada konuşmacılarımızdan biri ifade etti. Bu üretmezseniz, ürettiğinin karşılığından daha fazla piyasada para olursa, değerli kağıtlar şişerse sonunda patlıyor ve bu sonuç meydana çıkıyor. Dolayısıyla burada özellikle KOBİ'lerimiz bu işte en çok sıkıntıyı çeken durumda. Burada tabii biz üretici olmanın bedelini ödüyoruz.

KOBİ'lerin özellikle sıkıntılarından bahsedecek olursak ağır vergi oranları, ağır istihdam yükleri, dolayısıyla kredilerden faydalanmak çok düşük, ihracata katkısı yabancı ülkelere göre çok düşük ve son zamanlarda artan enerji fiyatları tabii KOBİ'lerin rekabet güçlerini son derece azalttı. İnşallah burada yapılan oturumlarla bunlara bir nevi çözümler bulunur ve buradan çıkan sonuçtan da yetkililer inşallah bunları dikkate alır da, inşallah KOBİ'lere yönelik ciddi iyileştirmeler yapılır. Burada desteklerden bahsedildi. Bunlar da iyi şeyler, güzel şeyler, teşekkür etmek lâzım, ama 350 milyon YTL ülkemizin yüzde 99'u KOBİ işletmelerin, fakat 350 milyon YTL nereden baksanız aşağı yukarı 6 - 7 bin kişinin ancak faydalanacağı bir rakam. Tabi, bunun inşallah daha da genişletilmesini, bu miktarın artırılmasını temenni ediyoruz.

Ben lafı fazla uzatmadan konuşmacılarımıza söz vermek istiyorum. Özellikle Giyim Sanayicileri Derneği Başkanı Ahmet Nakkaş'a söz verelim. Zira onun söyleyecek sözünün daha çok olduğunu düşünüyorum. Çünkü biliyorsunuz tekstil ülkemizin bir zaman lokomotifiydi, ekonomideki lokomotifiydi. Fakat sonradan çok sıkıntılara girdi. KDV'de indirimler oldu, bunun yanında da bakıyoruz, tekstil yurtdışına taşınıyor. Özellikle ülkemizden Mısır'a göç edenler var, ben

Gaziantep'liyim, Gaziantep'te de tekstil fabrikaları Antep'ten dışarıya taşınmaya başlandı. Adıyaman'a gidiyor, nerede teşvik daha fazlaysa fabrikalar oraya taşınıyor. Özellikle de Afrika ülkelerine taşınır oldu. Bununla alakalı Sayın Ahmet Nakkaş Başkanımızdan konuşmalarını rica edelim.

AHMET NAKKAŞ – Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Başkanı

Değerli katılımcılar, kıymetli hanımefendiler, beyefendiler; hepinizi Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Başkanı olarak saygıyla selamlıyorum. Demin de Başkan ifade etti, hakikaten Türkiye'nin sektörel yapısı içinde bizim sektörün gerek ekonomik, gerekse sosyal hayatı açısından son derece önemli bir yeri var. O açıdan istihdamı sırtlayan, omuzlayan, istihdamın içindeki kadın çalışan oranının yüzde 85'lere varan bir yapısı itibariyle bu sektör hakikaten Türkiye'nin neredeyse kalbinin nabzını tutuyor. O açısdan son derece önemli, tarladaki pamuktan nihai ürüne kadar ki bütün üretim zinciri halkasını Türkiye'nin yarattığı katma değeri en yüksek ürün olarak hesap edecek olursak, ne derece önemli olduğunu ve üretmiş olduğu ürünler içindeki birim maliyeti içindeki ithalat bağımlılık oranının da son derece düşük bir karakter yapısı olması dolayısıyla da bu sektörün katma değer olarak da Türkiye ekonomisine ve sosyal hayatına ne derece önemli katkı sağladığının açıkça bir göstergesi olduğunu düşünüyorum.

Konumuz tabi KOBİ, KOBİ zaten Türkiye'nin kalbi, ekonominin kalbi. Aynı şekilde bizim de işletmeler yapısına baktığımız zaman yüzde 98'ini KOBİ ölçeğindeki işletmeler oluşturuyor. Sanayi Bakanlığının 2007 sonu itibariyle bir envanter çalışmasının bir verisi vardı. Belki sabahki seansta bu veriler verildi mi bilemiyorum, ama bu çok enteresan, yani söylenmiş de olsa bunu hakikaten her platformda çok dikkat çekici bulduğum için sürekli bunun tekrarlanmasında ve bunun bilinci içinde olmamızda fayda var. Çünkü alacağımız bütün önlemleri de ona göre almamız lâzım diye düşünüyorum.

Türkiye'de toplam 2.010.377 işletme var. Bu işletmelerin aktif toplamı 1.5 trilyon. 2007'de toplam 1.7 trilyon YTL ciro yapmış, ticari kârları 98.6 milyar, kâr marjları yüzde 6. Bu noktada diyeceksiniz ki, bunda bir şey yok. Asıl tablo şu: 2.010.377 işletmenin 1.546'sı, 98.6 milyar toplam kârın yüzde 52'sini kapsıyor. Bu şirketlerin aktifleri 100 milyon YTL'nin üzerinde, istihdamın en fazla yüzde 5'ini bu şirketler karşılıyor. Bakın, çok dikkat çekici, kısacası 1.546 şirket büyük balık konumunda. Diğer şirketler, bizim kendi KOBİ dediğimiz şirketlerin durumuna baktığımızda istihdamın yüzde 95'ini küçük balıklar, yani KOBİ'ler karşılıyor, geri kalan 48 milyar YTL'lik kârı da bu şirketler kendi arasında paylaşıyor. Tablo bu, demek ki, hakikaten bu ülkenin nabzını bizler tutuyoruz. Bu son derece önemli ve çarpıcı bir tablo, dolayısıyla KOBİ'lerin hakikaten hele ki, bu kriz ortamında yaşamsal varlıklarını sürdürebilmesi adına bence direkt ve şu anda hemen tedbir alınması gereken reel sektörün dinamik tutmak istiyorsak KOBİ'lerin çarklarının çalışabilir bir sistemde devam etmesini sağlayacak tedbirlerin biran evvel hayata geçirilmesini şiddetle önemsiyoruz.

Kriz tabiki, bir sistemin bozulduğuna işaret, yani yürüyen mevcut bir sistemin çarklarının bozulduğuna işaret. Diğer bir işareti bu bozulan çarkların yürümeyen sistemin tekrar yeniden yeni bir sistemin ortaya konulması için de önemli bir imkân çıkartıyor insanın önüne. Dolayısıyla bu yönüyle bakacak olursak da aslında Türkiye'nin önünde de tekrar toparlanması, reformist adımlar atılması,

bütün reel sektörlerde yer alan bütün işletmeler için somut, kalıcı tedbirlerin hayata geçirilmesi için de bizim önümüzde önemli bir imkân. Çünkü tüm dünyada resesyon var. Eskiden Türkiye bu konularda çalkalanıyordu, dünyadaki diğer ülkeler yolunu almış gidiyordu. Dolayısıyla Türkiye bunu yakalamakta çok güçlük çekiyordu. Bu aslında Türkiye açısından da kendini toparlayıp diğer kendinden ilerideki ülkeleri yakalaması için önemli bir imkân aslında. Çünkü biz hakikaten çok çabuk, çok esnek, çok kıvrak zekaya sahip çok girişken bir toplumuz. Dolayısıyla bu özelliklerimizi bu dönemde çok daha dinamik kılıp, çok daha aktif kılıp bu bizden ileriki ülkelere yetişebilmek için de önemli bir imkân. Tabii, bunu görebilecek bu kişilere ait değil, ama burada size bu yolu açabilecek de bir sistemin ortaya konulması lâzım. Bu da tabiki bu ülkeyi yönetenlerin görev ve sorumluluğunda. Bunu da unutmamak gerekiyor.

Gelelim bu girişten sonra bizim sektörün pozisyonuna. Türk Hazır Giyim Sektörü son yıllarda önemli bir değişim içinde, hakikaten biz önemli bir değişim içindeyiz. Bu değişim bizi 2000'li yıllardan itibaren yaşamaya başladık, 2003'lerde bunu hissedilebilir bir şekilde ele alınması gereken bir konu olarak gördük. Biliyorsunuz bizim daha ucuz ürün yapabilen kabiliyete sahip bir üretim yapımız vardı. Dolayısıyla basit ürünlerde bile rekabet edip buradan tüm dünyaya servis verebiliyorduk. Çünkü dünyada global oyunca konumundaydık, hâlâ aslında öyleyiz. Tabi, burada biz bir değişim ve dönüşüm, çünkü dünyadaki küresel rekabetin getirmiş olduğu bir baskı altında kaldığımızdan bizi mecburen piyasa şartları dönüşüme itti. Bu dönüşümü biz nasıl sağladık? Tabiki, biz eskiden çok daha büyük volumlu kapasitelere göre çalışıyorduk. Bütün sanayi altyapımız buna uygundu. Kazanlarımız çok genişti, Amerika piyasasına da ihracat yapıyorduk, Avrupa piyasası bizim için her zaman ana pazar oldu ve şu anda da aslında konum itibariyle de öyle. Fakat Amerikan piyasası son dört yılda giderek ivme kaybeden bir piyasamız oldu. Bu dönüşüm tabiki, neydi daha evvel? Biz tamamen tedarikçi bir konumdaydık. Biz bu dönüşümü dedik ki, tedarikçi konumdan piyasa yapıcı konuma geçmemiz lâzım, yani daha fiyat odaklı çalışmadan daha öte kalite fiyat odaklı çalışmaya geçmemiz lâzım geldiğini gördük. Dolayısıyla daha basit ürünlerden daha katma değeri yüksek ürünler grubuna geçecektik. Tabi bu kolay değildi, çünkü çok daha farklı bir altyapı gerekiyordu. O yüzden verimsiz işletmeleri verimli kılmamız gerekiyordu. Dolayısıyla istihdam kayıplarımızın söz konusu olduğu bu dönemdi, bu dönüşüme ayak uyduramayan şirketler büyük kapasitelere göre kurulu olan şirketler bu rekabet baskısı altında hayatlarını idame ettiremediler. Biz son 4 yılda 10.000'e yakın bir işletme kaybıyla karşı karşıya kaldık. Tabiki, bu istihdamda da büyük bir istihdam yoğun bir sektör olduğumuzdan dolayı da ona paralel büyük bir istihdam kayıplarıyla da karşı karşıya kalınmış oldu. Dolayısıyla bunun olumlu ve olumsuz yanları vardı. İstihdam kayıplı verimsiz işletmelerin kapanması, büyük miktarlı siparişlerin azalması, basit ve ucuz ürünler siparişlerinin azalması.

Bunun olumlu yanları; işletmelerde verimlilik artışlarımız oluştu. Eskiden ortalama verimliliğimiz yüzde 55 - 60'lardaydı, şu anda 75'lere kadar, 80'lere kadar çıkardık. Bu tabi bize biraz daha fazla bir rekabet avantajı sağladı. Hızlı esnek üretime geçtik. Çok daha kısa süreli cevap verebilecek, kısa dönemde siparişleri yerine getiren bir kabiliyet kazandık. Ürün geliştirdik, tasarım koleksiyon departmanları geliştirdik. Buradaki kapasitelerimizi artırdık. Katma değeri daha yüksek bölümler, yurtdışında aktif pazarlama ve markalı satışlara biraz daha eğilim gösterdik. Yurtiçinde de genişleyen perakende organizasyonuyla bu bizim olumlu ve olumsuz yanlarını bu değişimin ana hatlarıyla sizlerle paylaşmış olduk.

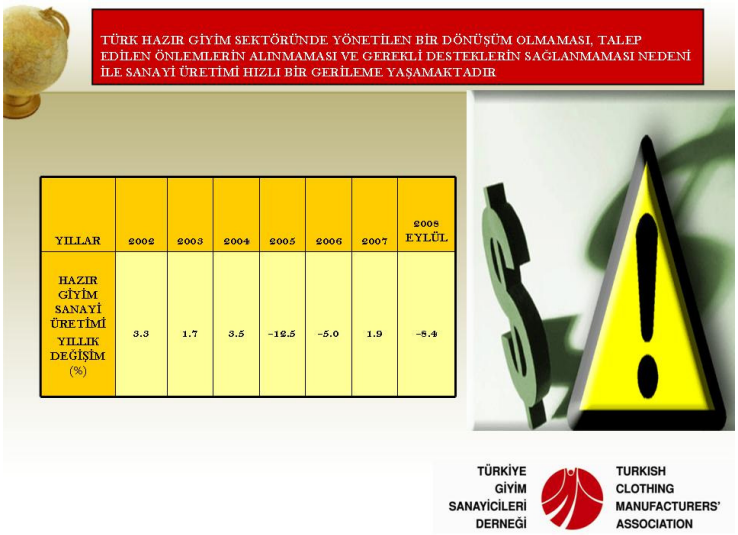


Hazır giyim sektöründe değişimi sağlayan dinamikler dışarıda serbest ticaret, içeride de yeni ekonomi koşulları. Tabi dünyadaki serbest ticaretin 2005'te tamamen kotaların kaldırıldığı bir sistemle karşı karşıya kalan bir durumumuz oldu. Bu bizi daha da olumsuz etkileyebilir endişesiyle bu dönüşümü biz 2005'lerden sonra 2007'lere kadar çok daha yoğun yaşadık. Artan sayıda üretimin ülkenin üretim ve ihracata katılımı tabiki, bu da bizi dışarıda etkileyen unsurlardan biriydi. Hızlı artan uluslararası rekabet, içeride de Türk lirasının değer kazanması, yüksek kamu maliyetleri, devlet desteklerinin yetersiz kalması, yani bizim işletmeler bazında yapmış olduğumuz bu dönüşüme maalesef destek aynı hızlılıkta ve kararlılıkta gelemedi. Bizi destekleyemedi. Rekabet koşullarını bozan yanlış yatırım destekleri ve yönlendirmeler, bunlar da bizi içeride olumsuz etkileyen yanlar oldu. Dolayısıyla biz değişimi, dönüşümü genel anlamda Türkiye geneli olarak aslında düzgün yönetemedik. Eğer yönetebilseydik belki de bu kayıplarımız bu kadar çok olmayabilirdi. Dolayısıyla bu da bize sektörde kendi kendine doğal bir seleksiyonla karşı karşıya bıraktı.

Bizim yapımız genelde ihracat odaklı, gelişen ve büyüyen hazır giyim sektörü değişim sürecinde ihracatını artırmayı sürdürdüğü, ancak artışa katkı sağlayan parite unsuru dışarıda bırakıldığında artışın sanıldığı gibi yüksek de olmadığı gerçeği de görüldü. Türkiye'nin ihracat pazarı, dünyada ihracat payı azaldı. Tabiki parite Euro'nun dolara karşı değer kazanmış olması ihracatımızın artışlarını biraz bize daha olumlu bir hava gösterdi. Bizim ihracatımızın yüzde 75'i, 80'i Avrupa Birliği ülkelerine, biz de Euro'yla satış yaptığımız için genel temel hammadde ve yarı mamul maddelerin girdileri de dolar olduğu için o aradaki pariteyi biraz lehimize kullandık. Bu bize rekabet avantajı da sağladı, ama Türkiye genelinde ihracat artışlarının büyük bir sebebi ve göstergesi aslında son 4-5 yılda bu ihracattaki

yaşamış olduğumuz bu rekorlar biraz da paritenin desteklemesiyle oldu. Dolayısıyla duruma baktığımızda; ihracatımızda hazır giyimde geçen seneye göre geçen ay itibariyle yüzde 17'lik bir düşüşümüz var. Bunun da yaklaşık yüzde 10'a yakın bir payı pariteden kaynaklanıyor.

Dünya hazır giyim ticaretine baktığımızda, 2007'ye baktığımızda 345.3 milyar dolar, Türkiye ihracatı milyar dolar olarak da 16.1, bizim payımız 4.66, 2004'te 5.07, 2007'de 4.66'ya düşmüşüz. Aslında tabi bu yapımız itibariyle Türkiye'de başka dünya ticaretinden bu kadar yüksek pay alan başka hiçbir sektör yok. Dolayısıyla bu da bizim için ne kadar uluslararası alanda rekabetçi üstünlüklere sahip olduğumuzun bir göstergesi aslında bu tablo da.



Türkiye hazır giyim sektöründe yönetilen bir dönüşüm olmaması, talep edilen önlemlerin alınamaması, gerekli desteklerin sağlanamaması nedeniyle sanayi üretimi hızlı bir gerileme yaşadı. Bunu da tablodan görüyoruz, Eylül 2008 itibariyle sanayi üretimimiz -8.4. İç ve dış koşulların sektör üzerinde yaratacağı etkileri önceden görerek sektörümüz, yani Türkiye Giyim Sanayiciler Derneği biz 32 yıllık sivil toplum örgütüyüz. Sektörün en eski derneğiyiz. Dolayısıyla biz dernek olarak hakikaten üzerimize düşen sorumlulukları üstlenip, hep yeni projeler üreterek kendimizi ispat etmişiz. Bunun da getirmiş olduğu sorumlulukla da eğer bu kadar çok önemliysek Türkiye açısından, dedik ki, bunun yol haritasını bizim çizmek boynumuzun borcu, o yüzden biz hiçbir sektörün yapmadığı çalışmayı, 10 - 15 yıllık planlamayla yaparak, 2015'te de bu sektörün yeniden konumlanmasını, tamamlayabileceği mikro çözümleriyle ortaya koyan bir çalışma yaptık. Bunun üç bacağı vardı: kamu, bürokrasi ve özel sektör. Bütün bunların net



tablolarını, yapılacaklarını net bir şekilde bu çalışmalarla ortaya koyduk. Bu bize aslında son dönemde hepimizin hatırlayacağı gibi kamuoyunda da geniş yer aldı. Bu, sektörün Ekonomik Koordinasyon Kurulu'nda (EKK) değerlendirilecek ilk sektör olmasının da önemli bir etkisiydi aslında. bu sektörün geleceğe dönük ortaya koymuş olduğu bu ufuk çalışması bizim EKK'da ilk sektör olarak ele alınmamız gereken ve hazırlıklı konumumuz neticesinden ve yaptığı işten dolayı da ilk ele alınan sektör avantajı sağladı aslında. Dolayısıyla biz bunu güncel olarak da yeniledik, 2007 yılında da 2015 ana hedeflerini yeniden konumlanmamızı ortaya net bir şekilde koyduk.

Burada demin de ifade ettim, ana fikir tedarikçi konumdan piyasa yapıcı konuma geçmek, yani kalite fiyat rekabeti içinde yer almasını sağlamak. Maliyet fiyat rekabetinden dediğim gibi kalite fiyat, üretimin uygun maliyet koşullarının bulunduğu bölgelerde kümelenmeyle toplulaştırılması bu son derece önemli, orta ve uzun vadede bu sektörün değişimi sağlayabilmesi için bu kümelenme ve toplulaştırma çalışması sizi çok daha verimli ve dinamik kılabiliyor. Dolayısıyla bu sektörün mutlaka bu değişimi sağlaması lâzım dedik ve bunun da altyapısını Türkiye coğrafyası çünkü hakikaten bu işe çok müsait, çok da verimli, insan gücü de çok verimli. Dolayısıyla insan gücünü de kullanabileceğimiz ve eğitebileceğimiz, biz çünkü niteliksiz insan gücünü çok kısa sürede nitelikli işgücü sahibi yapabilme özelliğine de sahibiz. Dolayısıyla bunu çok rahatlıkla bu kümelenme çalışmalarıyla yapabiliriz dedik. Aktif pazarlama, tasarım, koleksiyon, markalaşmayla daha yüksek katma değeri üretim ve ihracat, bu da bizim ana değişim dönüşümde ana olgumuzdu.

Türkiye genelinde bir iş bölümü yapalım dedik. Burada 2015 yılında Türk hazır giyim sektörü için öngörülerimiz şuydu: Zaten bizim pamuk en büyük gücümüz biliyorsunuz, pamukta biz dünyada yedinci büyük üretici konumundaydık ama hakikaten pamukta kalite yönünden dünyada bir markayız aslında biz, şu anda organik pamuk üretiminde dünya üretiminin yüzde 65'i Türkiye'de yapılıyor. Bu çok önemli bir güç, ama bu geliştirilebilir. Organik pamuğa olan ihtiyaç her yıl giderek artıyor. Çünkü biliyorsunuz doğal elyafa dönüş ve doğal elyafın tüketiciler tarafından daha tercih edilebilen bir ürün olması sebebiyle elimizde çok önemli bir güç var. Dolayısıyla bunu geliştirmemiz lâzım. Pamuk rekoltemize bakın, 1,5 milyon ton ihtiyacımız var bizim genel anlamda ve bunun ancak 500.000 tonunu Türkiye üretiyor. Eskiden biz 900.000 tonlara kadar bunu çıkartmıştık. Bu bize önemli bir imkân ve kuvvet sağlıyordu, güç sağlıyordu, uluslararası rekabette de önemli bir güç sağlıyordu. O açıdan pamuk bizim için hakikaten stratejik ürün, Tarım Bakanlığı için de Tarım Bakanlığı'nın listesinde de stratejik ürün gözüküyor, ama uygulamalara baktığınızda çok da öyle bir ürün olmadığı gerçeği de ortaya çıkıyor. Çünkü her yıl bir ivme kaybediyor bu noktada, biz mutlaka pamuk stratejisini aynı Amerika'nın yaptığı gibi yapmalıyız. Amerika tüm dünyadaki pamuk fiyatını neden kontrol ediyor? Çünkü stratejik ürün olduğu için pamuk, biz de bunu aynı şekilde çok rahatlıkla uygulayabiliriz. Çünkü altyapımız diğer ülkelerdeki iklim şartları ve altyapısına göre çok daha avantajlı konumda. Bunu bu GAP projeleriyle, vesaireyle oradaki alanları çok daha verimli kılabiliriz. Böyle bir gücümüz var.

Yan sanayi üretimi dedik, metropol bölgelere baktık. Bu metropol bölgelerdeki ana merkezi yönetim, pazarlama merkezleri, arge merkezi, tasarım merkezi mutlaka şu anda metropollerde olması lâzım. Sektör için moda merkezi ve teknoloji merkezi bu metropol bölgelerde. Gelişen bölgelerin mutlaka bizim için üretim merkezleri olması gerekiyor ve tekstil kentleri dedik, ekonomisini tekstilin hâkim olduğu kentlerde yerinde dönüşüm ve değişimi sağlayabilecek tedbirleri de mutlaka yerinde olarak uygulamamız lâzım. Çünkü bir Denizli'ye bakıyorsunuz, Bursa'ya bakıyorsunuz, Adıyaman'a bakıyorsunuz, şehir ekonomisi tamamen tekstille ayakta duran, istihdamı tekstille ayakta duran yerler, dolayısıyla yeni yapılacak olan teşvik uygulamaları ve destekleme çalışmalarının mutlaka bu tip karakteristik özelliğe sahip olan şehirleri de kapsaması gerekiyor dedik.



Bu yönetilebilir dönüşümün önemli bir gelişim ve kronolojik haritasıydı bu, Eylül 2007'den itibaren bu kamuyla özel sektör arasındaki yoğun çalışmalar, nihayet Eylül 2008'de kamuoyuyla paylaşıldı. Biliyorsunuz Ekonomik Koordinasyon Kurulu'nda 4 bakan, 18 bürokratla kamuoyuyla paylaşıldı. Bu sektörün genel stratejik eylem planı, stratejik karar belgesi ortaya konuldu. Biz buradan ne istiyorduk? Biz buradan çok açık ve net, kısa, orta, uzun vadeli bir çalışmamız vardı. Kısa vadedeki çalışmamış şuydu: Dedik ki, ilk önce yoğun rekabet baskısı altında yaşamış olan sektörün son 4 - 5 yıldır çok büyük bir kan kaybına sebep oldu. Bunun daha fazla olamaması için mevcut işletmeler bazında mutlaka bizim bunların yaşamsal varlığını sürdürebilmemiz adına bir can suyuna ihtiyaç var. Kısa dönemde mutlaka bunu uygulamamız lâzım dedik. Bu neydi? Çok basit, SSK prim yüklerinin, yani kamu maliyetlerinin, ücretler üzerindeki kamu yüklerinin yüzde 50 hafifletilmesi, Türkiye genelinde bütün sektöre bunun uygulanmasaydı. Bu iki senelik rahatlıkla Dünya Ticaret Örgütü kurallarına ve Avrupa Birliği kriterlerine çok uygun şekilde uygulanabilirdi. Maalesef bu kısa dönem programı hükümet tarafından kabul görmedi. Kabul görmemesinin sebeplerini sorduğumuzda açık bir şekilde dünya uluslararası anlaşmalar yapıldığı için ticari anlaşmalar gereği bunun aykırı olduğu düşüncesiyle "bunu kabul etmiyoruz" dediler, ama bu öyle değil, hakikatte Dünya Ticaret Örgütü kuralları çerçevesinde bu yok, çünkü stratejik öneme sahip olan bu sektörün yeniden toparlanması, değişebilmesi için bu tür destekler çok rahatlıkla sağlanabiliyor. Bunu gelişmiş ekonomilerde bile görebiliyorsunuz. Dolayısıyla bu çok geçerli bir sebep değildi. Asıl sebep şuydu: İki seneliğine uygulanacak olan bu sistemin maliyeye olan külfeti 1.8 milyar YTL olacaktı. Hesap bu hesaptı, dolayısıyla bunun uygun olmadığı gerçeği ortaya çıktı. Daha sonra yaptığımız tespitler buydu. Fakat geldiğimiz noktaya baktığımızda bu kayıpların Türkiye ekonomisine olan zararı o gün çok ufak hesap yapılmasından çok

daha büyük olacak, maalesef, kayıpları çok daha fazla olacak. O kayıpların Türkiye ekonomisine ve sosyal hayatına getirmiş olan etkilerinin maliyeti bundan kat kat daha yüksek olacak. Çünkü ben bu genel stratejik eylem ve kararların çok detaylarına girmek istemiyorum burada, arzu eden ve isteyen bu konuda merak eden katılımcılar varsa bizim Türkiye Giyim Sanayiciler Derneği'nden bunun detaylarını çok rahatlıkla alabilirsiniz. Kısacası, çerçeve çizildi, içine resim konulmadı. İzleme ve değerlendirme komitesi kurulacak, bu izleme değerleme komitesi kamu ve özel sektörden oluşacak. Bu kamu ve özel sektör bunun genel uygulama esaslarını ortaya koyacaktı ve 01.01.2009'dan itibaren burada hükümet kendini bağladı aslında, "bu yürürlüğe girecek" denildi. Önümüzde 1 - 1.5 ay gibi bir süre var, değerlendirme izleme komitesi dahi şu anda kurulmadı. Biz çok yakından bu işi takip ettik. Biz sektör olarak uygulama esaslarımızı net bir biçimde ortaya koyduk.

Gelelim kriz ortamındaki duruma; ben kısaca şöyle söylüyorum: Yine Türk tekstil ve hazır giyimi bu kriz ortamında Türkiye'nin krizin daha hafif atlatılması yönünde kaldıraç etkisi sağlayacak tek sektör yine bu sektör olacak. Biz gene lokomotif sektör olacağız. Biz buna inanıyoruz. Avrupa Birliğinden kısa süreli talep artışları orta dönemde görülecekti. Zaten Avrupa Birliği'nin kısa dönemli ihtiyaçlarını karşılayan tek alternatifiz bu coğrafyada, bize alternatif başka hiçbir tedarikçi ülke yok, bu servisi verebilecek ülke yok. Bu bizim için büyük avantaj, çünkü eskiden çok daha orta ve uzun vadeli sipariş planlamalarını Avrupa yapıyordu ve bunu Uzakdoğu'dan temin ediyordu. Şimdi tüketici eğilimleri biliyorsunuz, dünyada tüketim daraldığı için tüketici reaksiyon ve eğilimlerini kimse önceden göremiyor, bunun da riskini alamıyor, bunun da stoklamasına giremiyor. Çünkü maliyetler yüksek, o yüzden çok kısa sürede buna cevap verebilme avantajımız bundan sonraki dönemlerde de önümüze bir avantaj olarak gelecek.

İstihdam üretim ihracat tabanlı sektör uluslararası rekabet avantajını bu noktada sürdürecek diye düşünüyoruz biz, tabiki, çok reformist, kalıcı altyapıların mutlaka hayata geçirilmesi bunlarla ilgili reformist adımların atılmasını istiyoruz. Şu bir gerçek; bu krizin çok kısa zamanda atlatılamayacağı hepimizin malumu zaten, bu 2009 - 2010'lara kadar sürecek, o yüzden biz buradaki talebimizi tekrar yineliyoruz. Diyoruz ki, mutlaka 2009 sonuna kadar, çünkü bu bir mali kriz, KOBİ ayarındaki firmaların sermaye yapılarına baktığımızda hiç kimsenin kendi öz sermaye yapısıyla yürümüyor, ancak KOBİ'ler çarkların çalıştığı müddetçe piyasa dinamikleriyle ancak yürüyebilme kabiliyetleri var. O açıdan kendileri zaten sermaye yetersizliğinde. Bunların zaten mali kaynak sıkıntıları var. Bu mali kaynak sıkıntılarının en azından aylık sabit ödemelerinin hafifletilmesi lâzım. O yüzden gene istihdam ağırlıklı olduğumuz için istihdam üzerindeki yüklerin 2009 sonuna kadar yüzde 50'sinin devlet tarafından karşılanması, 2010 yılı sonuna kadar da yüzde 25'inin mutlaka gene hükümet tarafından karşılanması. Bu neyi sağlayacak? Bu işten çıkışları durduracak, hakikaten en azından aylık sabit masraflarınızı biraz daha minimize edecek sizin, aylık sabit masraflarınıza bir ölçüde bir katkı olacak. O açıdan, çünkü diğer türlü borcu borçla kapatmak o işletmelerin orta ve uzun vadede gene yok olmasına sebep olacak. Birtakım tekrar esnetici kredi çalışmaları oluyor. Bu kredi çalışmaları zaten borç içinde olan bir sektörü tekrar borçlanmaya itiyorsunuz ki, onun ileride kurtuluşu imkansız hale gelebiliyor. O açıdan daha palyatif, daha kalıcı bir çözüm ve orta ve uzun vadede de demin bahsettiğim

stratejik karar vergisiyle ilgili çözümlerin sağlanması lâzım. Sabırla beni dinlediğiniz için hepinize teşekkür ediyorum, saygılar sunuyorum.

MEHMET YILDIRIM - Ahmet Nakkaş Bey'e teşekkür ediyoruz.

Arzu ederseniz şöyle yapalım; ilk önce sorunlardan bahsedelim, sektörün sorunlarını anlatalım. Sonra ikinci bir turda da krizden çıkış yolları, sizlere göre krizlerden çıkış noktaları nedir, KOBİ'ler bu krizi nasıl atlatır? bu konudaki tavsiyelerinizi ve görüşlerinizi alalım.

Sözü İstanbul Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyonu Başkanı Özcan Ay'a veriyoruz. Tabii, İstanbul demek, Türkiye'deki ekonominin kalbi demek, ithalat da en çok İstanbul'da, ihracat da en çok İstanbul'da. İstanbul öksürürse bütün Türkiye hasta oluyor tabii. Gerek küresel krizin, gerekse bizim geçmeyen krizimizin İstanbul'a faturası ne olacak?

ÖZCAN AY – İstanbul Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyonu Başkanı

Teşekkür ediyorum. Sayın Müsteşarım, Rektör, Dekan ve İstanbul Kültür Üniversitesi'nin değerli akademisyenleri, sivil toplum kuruluşlarının siz değerli başkanları ve sayın katılımcılar; her şirketin kendine özel bir hikayesi var: Alacaklı, borçlu, yüksek stoklu veya stoksuz, ihracatçı veya iç pazara yönelik birinci derece ihtiyaç maddeleri üreten veya lüks mallar üreten öz sermayeyle işleri yürüten veya yüksek kredilerle çalışan vesaireydi. Her şirket kendi özel hikayesine göre global mali krizden etkilenecektir ve her şirket kendine özel kriz tedbirlerini alacaktır. Burada şirketlerin ortak dertleri nelerdir, ne gibi ortak önlemler alınabilir, reel ve mali sektör nasıl bir ortaklaşa strateji geliştirerek krizden yara almadan kurtulabilir ve nihayet hükümetimizin alacağı tedbirlerle koordinasyon görevinin neler olabileceğini tartışmalıyız.

Bilindiği gibi kriz finansal temele dayalı olarak gelişmiş olup, boyutları hakkında netleşmiş bir rakam da yoktur. Türkiye finans çevreleri mali krizin boyutunu ve Türkiye'yi nasıl ve ne kadar etkileyeceğini muhakkakki bizden iyi bilmektedirler. Bu yüzden geliştirilecek önlemlerin yine bu çevrelerce hükümetimizin destek ve koordinasyonunda oluşturulması en gerçekçi yol olacaktır. Reel sektörle mali sektörün birbirini destekleyen, birbirine anlayışla yaklaşmasına her zamankinden daha fazla ihtiyaç vardır. Bir tarafın göreceği zararın veya küçülmenin diğer tarafı da aynı oranda etkileyeceği açıktır. Bu bakımdan ihracat, üretim ve istihdama dayalı reel sektörün finansal açıdan güven altında olması sağlanmalıdır ki, uluslararası alanda başarılarımız korunabilsin.

Reel sektörümüzün bu kriz karşısında kendisini koruyabilmesi için alacağı birçok önlem olacaktır. Ancak ben burada birkaçını söylemekle yetineceğim. Bunlardan bir kaçı, bir tasarruf herkesin bildiği gibi, özellikle enerji kullanımındaki tasarruf çalışmaları başta olmak üzere planlamayla sağlanacak hizmet birleştirmelerini sayabiliriz. İki, bu panelin de temel konusu olan prodüktivite ve kaliteye çok önem vermeliyiz. Esasen bütün zamanlarda bu tarzda çalışmamız gerektiğini düşünürsek krizin şu anda bizi buna zorlamasıyla "bir musibet bin nasihatten evladır" sözüyle ifade edilmiş zoraki düzelmelerimiz bizi ileride daha güçlü hale getirecektir. Üçüncü olarak da üretim girdi maliyetlerinin düşürülmesi

veya en azından sabit tutulabilmesi. Bunun için sanayicinin alacağı önlemlerin yanında özellikle enerji fiyatlarını belirleyen hükümetimize de iş düşmektedir.

Sonuç olarak, 2009 yılı reel sektör için işletmelerin yeniden yapılanması, mevcut durumlarını veya hayatiyetlerini devam ettirebilme çabalarıyla geçecektir. En azından bunları başarırsak küçülen dünya ekonomisi karşısında önemli bir kazanım elde etmiş oluruz. Sözlerime son verirken tüm katılımcılara saygılarımı sunuyorum.

MEHMET YILDIRIM - Özcan Ay'a çok teşekkür ediyoruz. Beyaz Eşya ve Yan Sanayiciler Derneği Başkanı Sayın Murat Önay, tabi krizde en çok etkilenen sektörlerden birisi.

MURAT ÖNAY – Beyaz Eşya Yan Sanayicileri Derneği Başkanı

Sayın Müsteşarım, ben de bu kriz ortamında buraya gelip de zaman ayırabildiğiniz için önce sizi kutluyorum, hepinizi, tüm katılımcıları gerçekten halkımızın büyük bir bölümü hepimizin işinde, ama toplumsal, sosyal görevlerimizi de mümkün olduğu kadar ihmal etmemeye çalışıyoruz. BEYSAD beyaz eşya yan sanayicilerinin oluşturduğu bir dernek, sektöründeki iki dernekten biri; biri sanayicilerin, üreticilerin oluşturduğu BESD, diğeri de yan sanayicilerin oluşturduğu BEYSAD. Yan sanayilerin yüzde 85'inin üye olduğu aslında bir oda konumunda ve uluslararası konumda bir dernek, Avrupa'da da tekiz ve bunun birçok avantajını da kullanıyoruz. Onun için sektörün gerçekten en önemli ve en can alıcı derneği diyebilirim.

Ben biraz magazinsel konuşacağım, kusura bakmayın. Önce kriz var mı, onu bir bilmemiz lâzım. Sayın Başbakanımız diyor ki "ülkemizde kriz yok". Bunu söyleyince ben ilk önce hakikaten dedimki, ben kendi şirketimi iyi idare edemiyorum demekki, ülkede kriz yoksa, eğer benim şirketimde kriz varsa demek ki sorun bende, ama dernekte, çevremde, arkadaşlarıma bir bakıyorum, Dudulu Organize Sanayi Bölgesi'nin Başkanıyım, elektrik tüketimine bakıyorum, elektriğin ödenmelerine bakıyorum, ülkede kriz var. Başbakanın ya bizim gibi damdan düşmediği için bilemiyor ya da iyi niyetle düşünüyorum, diyorum ki, ülkede panik havası yaratmamak için acaba böyle bir yol mu seçiyor? Sayın Rahmi Koç ülkemizin en büyük, en eski holdinginin başkanı diyor ki, kriz geliyor. Demek ki, Türkiye'de aslında o teğet geçen kriz Türkiye'den pek teğet geçmiyor. Yine bizim Koç Holdingden dayanıklı tüketim grubu başkanı diyor ki

BEYSAD
BEYAZ EŞYA YAN SANAYİCİLER DERNEĞİ
WHITE GOODS SUPPLIERS ASSOCIATION

Latest European Petrol Prices

Price Comparisons - Surveyed in November

Country	Currency	Euro cent per litre Unleaded	Diesel
Austria	Euro	108.3	112.9
Belgium	Euro	118.9	105.8
Finland	Euro	124.2	110.1
Germany	Euro	122.5	122.5
Greece	Euro	96.9	111.2
Netherlands	Euro	132.8	114.7
Italy	Euro	124.3	129.1
Luxembourg	Euro	110.5	105.1
Turkey	**Euro**	**146.63**	**134.13**
Spain	Euro	97.0	101.0
France	Euro	120.4	114.7
Ireland	Euro	122.9	128.9
Portugal	Euro	126.9	116.0
Slovenia	Euro	93.6	99.7

Last Updated: 19/11/2008 11:50:19 http://www.aaroadwatch.ie/eupetrolprices/ 1€=2.08 YTL

"efendim, biz 2009 planlarımızı yapamayacak durumdayız". Beyaz eşya sektörü Türkiye'deki tekstilden sonra, otomotivden sonra en büyük sektör, dayanıklı tüketim sektörü. Bugün bir televizyon üretiminde hakikaten Avrupa'nın yüzde 40 televizyon üretimi Türkiye'de yapılıyordu. Bu olmayacak bir şey Türkiye için, ilerideki slaytlarda göreceksiniz, Türkiye'nin beyaz eşyada Avrupa'daki üretim payı çok fazla. Türkiye bu sektörde böyle bir konuma geldi, ama şu anda çok enteresan, bizim on birinci ayın sonuna kadar hakikaten beyaz eşya sektöründe kriz çok hissedilmedi, ama bu alınan siparişler, iptal edilmeyen siparişler otomotiv gibi birden kesilmedi, ama on ikinci aydan sonra biz olabilecek felaketi aşağı-yukarı görüyoruz.

Kriz var, rekabete biz hazır mıyız? Türkiye hazır mı? En önemlisi bu. Krizde fırsat da yaratılabilir, hakikaten krizden çok ağır yaralarla da çıkılabilir. Türkiye hazır mı? Türkiye hazır değil, Türkiye aslında bu krize iki sene önce girdi. Bu dünyadaki krizin bizi biraz daha çökertmesi anlamına geliyor. Kusura bakmayın bu maalesef böyle olacak. Bakın, rekabette en önemli sizin en önemli olan şey ne? Maliyet yapınız, maliyetinizin düşük olması. Bakıyoruz, bunlar dünyadaki referans merkez bankalarının belirlediği faiz oranları. Bu kriz döneminde batan İzlanda, iflas eden İzlanda, iflasın eşiğine gelen Macaristan faizlerini artırmış, onun dışında baktığımız zaman Avrupa Birliği dâhil olmak üzere sanayisi şu anda çökmekte olan İngiltere olmak üzere hepsi faizsel oranlarını düşürmüş. Hem de ne zaman düşürmüş? Bakıyorsunuz ekim, kasım aylarında. Türkiye, en sonunda 17 temmuzda faiz oranlarını 16.25'ten 16.75'e yükseltmiş ki, bir önceki slaytta dikkat ederseniz bu oranlar Macaristan'ın dışında yok. Lütfen, geçen hafta ayın 19'unda 50 baz puan düşürdük. Türkiye çok başarı, ama bu baz puan. Gidin bakalım bankalardan Türkiye'de bu faizlere kredi alma imkanınız var mı? TL'lerde yüzde 35-36'ları, yüzde 40'ları gelip buldu. Bu şartlarda siz Türkiye'nin bu krizden fırsat yaratabileceğini düşünüyor musunuz?

BEYSAD
BEYAZ EŞYA YAN SANAYİCİLER DERNEĞİ
WHITE GOODS SUPPLIERS ASSOCIATION

World Interest Rates Table

Europe

Country	Current Interest Rate	Previous	Last Change
Czech Republic	2.75%	3.50%	Nov 06 2008
European Monetary Union	3.25%	3.75%	Nov 06 2008
Hungary	11.5%	8.5%	Oct 22 2008
Iceland	18.%	12.%	Oct 28 2008
Norway	4.75%	5.25%	Oct 29 2008
Slovakia	3.25%	3.75%	Nov 11 2008
Sweden	3.75%	4.25%	Oct 23 2008
Switzerland	2.0%	2.5%	Nov 06 2008
United Kingdom	3.0%	4.5%	Nov 06 2008

Devam edelim, Türkiye'nin gayri safi milli hâsılası belli, insanların gelirleri belli. Bakın, Avrupa'daki petrol fiyatları, bunları da ben özellikle aldığım web sayfalarını da koydum ki, kontrol da edebilirsiniz, bunları takip de edebilirsiniz. Gerçekten çok faydalı siteler. Bizim kurşunsuz 146 Eurocent 2.08'den aldım bunu en son bu tabloyu hazırlarken, motorin de 134 Eurocent, lütfen bir bakın, bize en yakın fiyatlar hangi ülkelerde? Bizden daha yükseği yok. İngiltere'deki, Almanya'daki, Finlandiya'daki, Belçika'daki insanların gelir düzeyiyle

Türkiye'dekilerin gelir düzeyini kıyaslarsanız buradaki bizim ne kadar miktar rekabetçi olacağımızı buradan da hesap edebilirsiniz.

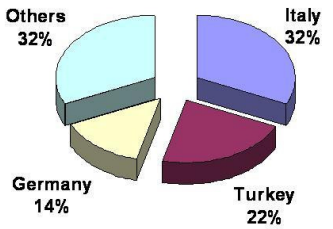
Bunu da Merkez Bankası'ın sayfasından aldım. Cari açık, bizim senelerdir "bu kriz gelirse bu cari açıkla mutlaka duvara toslarız" dediğimiz cari açık. Eylül ayında 35 milyar Amerikan dolarına yükseldi. Yılsonu itibariyle 48 milyar dolar hesap ediliyordu. Bu kriz dolayısıyla eğer ticaret yavaşlarsa belki 42, 43, 44 milyar dolarlarda kalacak. 2001 krizinde bu cari açık 1.5 milyar dolardı sadece ve biz 1.5 milyar doları idare edemediğimiz için 2001 krizinde özellikle reel sektör olarak bu kadar büyük darbeler aldık.

Türkiye'de istihdam oranları geriliyor. Bakın, ihracatımız artıyor. TİM Başkanımız gitti zannedersem, senelerdir çok büyük gururla her ay çıkılıyor "ihracatımız 50 oldu, 60 oldu, 80 oldu, 130 oldu" Peki, ithalatımız? İthalatımızdan bahsedelim. Kendimizi kandırıyoruz aslında, onunla gurur duyuyoruz. İstihdam oranlarına geliyoruz. Bakın, 1990 yılında istihdam oranımız yüzde 53'müş. Bu kadar sanayileştik, ihracatımız bu kadar arttı, 2007 yılında yüzde 43'e geriledi. İşgücüne katılım oranı bizde yüzde 47.8, o yüksek maliyetle yüksek işçilik giderlerinden dolayı sanayileri kapanan Avrupa Birliği ülkelerinde hâlâ yüzde 70'in üzerinde. Çok olumsuz gelişmeler var tabii, yurtdışından sermaye girişimiz duracak, iş talebimiz daralacak, Hazine şu anda IMF'den 20 milyar mı alacağız, 40 milyar mı alacağız, bunların hesabını yapıyoruz. Bulamayınca tabi iç borçlanma yapacağız. Bankalar, şu anda Türkiye'deki en önemli sorun bankalardan kaynaklanıyor. Bugün sanayici maalesef olan kredisini kullanamıyor ve kullandığında da yüzde 30 - 40 gibi oranlarla kullanmak zorunda kalıyor.

Kamu açıklarının kontrolü güçleşecek. Dış sermaye şu anda IMF inşallah bize para verirse bunun bir kısmı o yüzde 70 olan borsadaki paranın ve diğer fonlardaki paranın çıkışında kullanılacak, bundan emin olun. Dünya ticaretindeki resesyon ekonomik büyümemizi de yavaşlatacak ve dış sermaye girişi bankaların olanaklarını da iyice kısacak. Çok kötü tablo çiziyorum, kusura bakmayın. Türkiye'nin genel görüntüsü, ekonominin genel görüntüsü bu. Biraz mikro düzeye geçip bizim tabi olduğumuz beyaz eşya üreticilerinin durumu ne ona bakalım. Türkiye'de dördü büyük olmak üzere Arçelik, Bosh, Indesit ve Vestel bunlar dört ana üretici, onun yanında diğer üreticilerle birlikte gerçekten Türkiye beyaz eşyada çok önemli konumda olan bir ülke. Avrupa'da yüzde 22 pazar payımız var her şeye rağmen, İtalya ki, beyaz eşyanın üssü, neredeyse onu yakaladık, Almanya senelerdir beyaz eşya Alman malı dediğimiz zaman hepimiz ona hücum ederdik, Türkiye Almanya'yı solladı. Bu Türkiye için aslında bulunmaz bir nimet. Üretim adetlerine bakıyoruz, 1997'de 3.5 milyon adet toplam makina üretimi yaparken 2007'de 15 milyon adedi bulduk. Bu gerçekten bir özel sektör mucizesi ve işin kötü tarafı bizim ihracatımızın yüzde 68'i Euro bölgesine,

BEYSAD
BEYAZ EŞYA YAN SANAYİCİLER DERNEĞİ
WHITE GOODS SUPPLIERS ASSOCIATION

Market Share in Europe

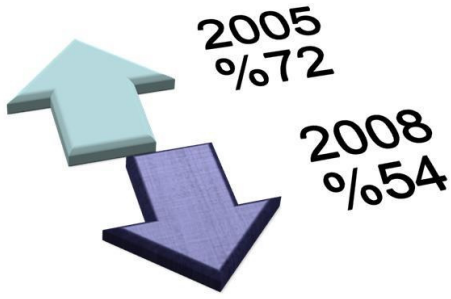


yani Avrupa Birliği ülkelerine. Kriz Amerika'dan sonra Avrupa Birliğine geldi. Dolayısıyla yüzde 68 ihracatımızda şu anda bizi önemli bir tehlike bekliyor. Yarın Avrupa gerçekten bütün siparişlerini özellikle 2009'da iptal edeceği zaman bizim yüzde 22'lik pazar payımıza rağmen üretimlerimizde çok önemli düşmeler olacak.

İşin bir de acı tarafı, biz bunun dernek olarak da çok mücadelesini yapıyoruz, ama bazı yerlerde elimiz kolumuz bağlı, 2005 yılına kadar bizim yerleştirme projelerimiz vardı ana sanayilerle ve aldığınız çamaşır makinesinde, buzdolabındaki kullanılan malzemenin yüzde 72'si Türkiye'de üretilen mallardı. Özellikle Uzakdoğu, Çin'in çıkmazından ve dolayısıyla ana sanayilerin de rekabet edebilmek için oralardan ucuza mal getirmek için yan sanayilerimizi bizim Türk sanayilerini bir yerde öldürdüler ve şu anda yüzde 54'ler seviyesinde ve inanın 2009'da bu yüzde 50'nin de altına inecek.

BEYSAD
BEYAZ EŞYA YAN SANAYİCİLER DERNEĞİ
WHITE GOODS SUPPLIERS ASSOCIATION

YERLİ MALZEME ORANLARI



İç satışlar da 2008'de yüzde 11 küçüldü. 2007 iyiydi, çünkü 2007'de biliyorsunuz bir konut çılgınlığı vardı. O konut çılgınlığıyla her konut bir buzdolabı, bir çamaşır makinesi, bir fırın demek, satışlar iyiydi, ama 2008'de bu konut çılgınlığının sonuna gelinmesiyle satışlarımız yüzde 11 düştü. 2009'da bir yüzde 15 daha düşeceğini tahmin ediyoruz. Burada en büyük sıkıntılardan birisi de beyaz eşyaya biliyorsunuz kredi kartıyla taksit yapılıyor ve çok ucuz artık beyaz eşya, ama bugün artık insanların, özellikle Türkiye'deki çalışanların kredi kartları limitleri doldu. Artık gidip de istese de, buzdolabı bozulsa da kredi kartıyla bir buzdolabı alacak gücü kalmadı insanların. İç satışlardaki azalmayı ihracatta yenmeye çalıştık ve yüzde 6 gerçekten 2008'de artış kaydettik ihracatta, ama 2009'da özellikle Euro bölgesine yaptığımız ihracatın düşmesiyle ihracatta en az bir yüzde 2'lik düşüş bekleniyor.

Neler yapmalı? Bir kere devlet cumhurbaşkanından başlayarak hakikaten güven vermeli. Eğer ülkede kriz varsa "var" demeli. Bugün mutlaka dinlemişsinizdir, haberlerde sürekli veriyor; Amerika City Grubu 306 milyar dolarlık garanti veriyor ve 20 milyar dolar acil para ödemesi yapıyor. Bugün bizim de devletimiz çıkmalı, bizim bankalarımıza

BEYSAD
BEYAZ EŞYA YAN SANAYİCİLER DERNEĞİ
WHITE GOODS SUPPLIERS ASSOCIATION

NELER YAPILMALI

- Devlet tüm kurumlarıyla her zaman güven vermeli
- Üretim ve yatırım kutsal bir olgu haline getirilmeli.
- Devlet tarafından mevduatın tamamına güvence verilmeli ve bankalara sendikasyon desteği sağlanmalı
- Somut bir ekonomik eylem planı ortaya konulmalı.
- SSK primleri ve KDV oranlarında indirime gidilmeli
- Cari açığın azaltılması yönünde çalışmalara ağırlık verilmeli
- Teşvik yasası ivedi bir şekilde tekrar gözden geçirilmeli .Teşvik illere göre değil, öne çıkan sektörlere göre verilmeli
- Bölgesel Asgari Ücret uygulamasına geçilerek, özellikle Doğu bölgelerinde işsizliğin artmasının önüne geçilmeli
- Mali yapısı bozulan KOBİ'lerin birleşmeleri; vergi, kredi ve diğer enstrümanlar ile desteklenmeli.
- Yeni vergi arayışları ve zamlar yapılmamalı. İşverenin SSK yükleri azaltılmalı.
- **Faiz oranları düşürülmeli**

-burada zannedersem var- garanti vermeli. Hem sendikasyonlarına, hem borçlarına, hem de reel sektörü desteklemelerine. Yoksa Sayın Başbakanın dediği gibi "bankalar kredilerinizi kesmeyin" demekle maalesef bankalar kredi vermiyor. Bankalar kredilerini kesiyor arkadaşlar.

Üretim ve yatırım kutsal bir olgu haline getirilmeli. Bu şart, eğer sanayiciye siz sigortasını ödemeyen, vergisini ödemeyen sigortacıya yurt çıkış yasağı getiriyorsanız zaten insanları öldürüyorsunuz. Üretim ve yatırımı kutsal görmeniz lâzım, sanayiciyi o kutsal göreve hizmet eden birisi olarak görmeniz lâzım. Demin dediğim gibi devlet tarafından mevduatın tamamına güvence verilmesi lâzım. Bazı bankalarımız diyor ki "rekabeti önlersiniz, küçük bankalar yüksek faizli mevduat toplar" Bizim BDDK'mız var, TMSF'miz var, bunlar ne güne duruyor? Denetleyeceksiniz. Hırsız var diye evimize kıymetli eşya almayacak mıyız? Bunları denetleyeceksiniz ve Türkiye'de bankaların batmasını önleyeceksiniz. Bugün Avrupa Birliği "biz Avrupa Birliğ'nde hiçbir bankayı batırmayacağız" dedi. Somut ekonomik eylem planı ortaya konulması lâzım, tek tek değil, bir kerede açıklanması lâzım. SSK primleri ve KDV, SSK primleri şu anda onların ben tablosunu bulamadım, keşke onu da gösterseydim, işçilik ücretleri üzerindeki en yüksek uygulama yapılan ülkelerden birisi Türkiye. İngiltere'de bugün gene duymuşsunuzdur, KDV yüzde 17'den yüzde 15'i indiriliyor. Ülkeler tedbir alıyor. Cari açığın azaltılması, nasıl azaltılacağını bilemiyorum. Teşvik Yasası dedik ki, sektörel teşvik verin, bölgesel teşvik vermeyin. Bakın, Düzce'ye teşvik verildi, ben bunu her zaman söylüyorum, Bolu'da bizim beyaz eşya sektörü var, Bolu'ya teşvik verilmedi. Herkes Düzce'ye yatırım yaptı. Şimdi Düzce'deki yan sanayiyle Bolu'daki yan sanayici arasında inanılmaz bir rekabetsizlik var, rekabet uçurumu var. Yanlış, Düzce'yle Bolu'nun arası 30-40 km.

Doğuyu kalkındırmamız lâzım arkadaşlar. Ben Ağrı'lıyım. Biz eskiden Ağrı'da terörü bilmezdik, biz Kürtlüğü, Türklüğü bilmezdik. Doğuyu o kadar ihmal ettik ki, doğuyu o kadar maalesef kulak arkası ettik ki, bugün terörle uğraşıyoruz. Oralara bölgesel asgari ücret verin. Gerçekten orada asgari ücreti çok daha düşürün, gidelim oralarda tesis kuralım, oralara kurmaya mecbur edin. Tabii, bunun yanında ulaşım, demiryolunu da götürün.

Mali yapısı bozulan KOBİ'lerin birleşmeleri belki bir kredi ve diğer enstrümanlarla desteklenmesi lâzım. KOSGEB Başkanım dedi ki, can suyu kredisi veriyoruz. O kredilerin çoğu kullanılamayacak biliyor musunuz? Çünkü KOSGEB çok güzel bir şey yapıyor, kendisini tebrik ediyorum. Gerçekten KOBİ'lere yapılması gereken bu, ama bunun işlevi nasıl, prosedürü nasıl? Bankaya gideceksiniz, banka sizden teminat isteyecek. Hangi KOBİ teminat verecek duruma geldi? Ne gayrimenkulü kaldı, ne elinde çeki, senedi kaldı, faizsiz de olsa maalesef KOBİ'lerimiz bu destekten faydalanamayacak.

Vergi artışları yapılmamalı, zamlar yapılmamalı, SSK yükleri mutlaka azaltılmalı ve bütün bunların yanında da gerçekten faiz yükü düşürülmediği ve Avrupa Birliği'nin rekabet ettiğimiz ülkeleri seviyesine getirilmediği müddetçe de Türkiye'nin çok kurtuluşu yok. Çok karamsar bir tablo çizdim, hepinizden özür diliyorum, ama gerçekleri bilip tedbirleri ona göre almamız lâzım. Teşekkür ediyorum.

MEHMET YILDIRIM - Murat Bey'e çok teşekkür ediyoruz.

Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği Başkanı Sayın Başkanımız, sizin de burada görüşlerinizi alalım.

ENDER YAZICIOĞLU – Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği Başkanı

Sayın Müsteşar, sayın rektörlerim ve değerli başkanlarım; ben öncelikle krizle ilgili ve kümelenmeyle ilgili bu kadar çok önemli konularda çalışmalar yapıldığı için İstanbul Kültür Üniversitesi'ni kutluyorum, kendilerine teşekkür ederim.

Dünya niçin krize girdi? Bir hikaye anlatacağım ama affedersiniz hayvanın ismini değiştireceğim. Hasan efendinin bir ineği var. Kendi halinde idare ediyor, yaşlı bir inek, çocuklarına, torunlarına süt veriyor. Komşu Hüseyin efendinin de sürekli gözü onda, çünkü inek çok uslu, az bir şeylerle idare edebiliyor. Torunlarına süt verecek. İkide bir gidiyor Hasan efendiye diyor ki - 500 YTL'lik ineği için - "ineğine 750 YTL veriyorum" Bir düşünüyor, iki düşünüyor, üç düşünüyor, ineği 750 YTL'ye satın alıyor. Sonra bakıyor ki, inekte bir farklılık yok, boşu boşuna fazla fiyat vermiş. Satan da Hasan ağa. Diyor ki, benim inek ne oldu da 500 YTL'lik inek 750 YTL oldu? Merak ediyor. Birkaç gün sonra pazara gidiyor, ineğinin üzerinde 1.000 YTL fiyat görüyor. Diyor ki, "Allah Allah bu ineğe ne oldu ki 1.000 YTL'ye çıktı?" İyi pazarlıyorlar tabi, diyor ki, "sizin ineğiniz öyle bir inekmiş gibi her şeyi yiyemiyor, bu nedenle öyle mükemmel süt yapıyor ki, şu özellikler var, bu özellikler var. Dolayısıyla bunun fiyatı 1.000 YTL" Bir süre daha geçiyor, 2.000 YTL, 2.500 YTL, 3.000 YTL. Bir gün birisi Hasan Efendiye geliyor diyor ki "senin yaşlı inek borsada 4.500 YTL'ye satılıyor" "Olmaz, mümkün değil, benim ineğin gerçek fiyatı 500 YTL" diyor. "Gel, bak inanmazsan" diyorlar. Gidiyor, soruyor "ne oldu? Bunun gerçek fiyatı 500 YTL'ydi ben komşuma 750'ye çaktım gitti. Sonra da bunu geri aldım, 800, 900 oldu. Ne oldu da 4.500 oldu?" Diyorlar ki "bak dikkat et, bu ineğin kırılma fiyatı 5.000 YTL, eğer bu kırılma fiyatını geçerse bunun fiyatı 10.000 YTL'ye kadar çıkabilir" Dünyada da böyle oldu işte, borsalar kırılma fiyatları dediğimiz fiyatları emlakte aynı oldu, 100.000 dolarlık evler 1 milyon dolar oldu, atıyorum, 10 trilyonluk borsalar 100 trilyon oldu, petrol fiyatları bir anda fırladı gitti, ama gerçekte gerçek olan, reel olan fiyat hiçbir zaman konuşulmadı. Biz şu anda gerçeklerdeyiz, gerçekleri gözümüzün önünde gördük.

Kriz ekonomisini biz nasıl yaptık, nasıl yönettik? Şimdi ne yapıyoruz, nasıl yönetiyoruz? Değerli arkadaşlarım, biz bana göre kimse kusura bakmasın bu politikayla ve hükümetlerle de ilgili değil, her dönemde biz bunu yaşadık, biz kriz ekonomilerini normal ekonomiden daha iyi yönetiyoruz. Bunu geçmişte de yaşadık, bu dönemde de yaşadık. Gerçekten kriz ekonomilerini güzel yönetiyoruz. Sebebini söyleyeyim ki, bakın, bana göre bütün arkadaşlarımın büyük bir çoğunluğuyla başkanlarım katılıyor, bu hükümet 2001'deki krizi 2005 yılına kadar gayet güzel yönetti. Çünkü makro önlemler belliydi, yapılacak işler belliydi, bunlar yapıldı 2005 yılına geldik. Ne oldu bilmiyorum, o 2005 yılından sonra bozulmalar göründü. Çünkü bir anda dövizden dolayı cari açıklar arttı, dış ticaret açıkları arttı, açık gidiyor. Özel sektörün borcu fırladı gitti. Çünkü herkes içeride yüzde 20'lerde kredi almaktansa yüzde 5, yüzde 6'larda hepimiz gittik yurtdışlarına borçlandık. Benim de ortaklarım Hollandalı, üretim yapıyoruz. Gittim yurtdışından borçlandım. Niye içeriden borçlanayım? Bu arada tabi denge bozuldu. Biz içeride birtakım itişmelerin kakışmaların yanında bir de mikro tedbirleri almadık. Mikro tedbirleri almadığımız

için de makro tedbirlerle, bir ülke sürekli kriz ekonomisiyle yönetilemez. Krizden çıktığınız anda "just in time" dediğimiz, yani zamanında müdahalelerle ekonominin sürekli yenilenmesi lâzım veya bizim üretimdeki değişim dönüşüm dediğimiz sistemlerle sürekli kendinizi, ortama uyum sağlamanız lâzım. Maalesef bu uyum bir türlü sağlanamadı. Merkez Bankası'yla sağlanamadı, hükümetin açıkladığı faizle ilgili ve döviz fiyatlarıyla ilgili, enflasyonla ilgili rakamlar tutturulamadı ve bundan dolayı bozulma meydana geldi ve bas bas bağırıyorduk. Benim arkadaşlarım bilir, meclis toplantılarında yaptığım konuşmalarda, bu ekonomi kötüye gidiyor ve gerçekten biz kriz yaşayacağız ki, biz dünyada böyle bir kriz beklemiyorduk, bu noktalarda beklemiyorduk, ama tabi ilahi adalet bu belliydi, toplumlar sürekli toplumlar birilerini eziyorsa bir tarafta da ezilenler varsa bir süre sonra bir yerinden patlıyor ve ilahi adalet orada oluştu, ama o oluşana kadar biz bir türlü kendimizi toparlayamadık. Ne yapmamız gerekiyordu? Bizim cari açığımızı azaltmamız gerekiyordu, döviz fiyatlarını gerçek, reel fiyatlarını oturtmamız gerekiyordu ki, cari açığı vermeyelim ve dış ticaret açıklarını vermeyelim. Olmadı tabi, bu noktalara geldik, ama iki şeye dikkatinizi çekiyorum: Bir, bizim ülkemizdeki kriz kesinlikle bir finans krizi değildir. Dünyadaki kriz, şu anda yaşanan kriz bizim 2001 yılındaki yaşadığımız kriz, finans krizi, ama bizde ise sektörlerle ilgili bir kriz var. Bu kriz reel sektörün kendisinden oluştu. Çünkü özel sektör gitti dışarıya borçlandı, özel sektörün şu anda dışarıya 160 milyar dolar borcu var. Bankaların 75 - 80 milyar dolar borcu var. Merkez Bankası'nın 15 dolar borcu var. Burada kim rahat? Önce Merkez Bankası rahat, sonra bankalar rahat, en büyük rahatsız olan biziz. Çünkü dışarıya ödememiz gereken 160 milyar dolar döviz borcumuz var, 80 milyar dolar da elimizde gelir kaynağımız var. Biz bu yıl içerisinde kendimizi 90 milyar dolar para bulmak zorundayız. Kamu ve diğerleriyle beraber bu ülkenin 2009 yılında kendisine 130 milyar dolar para bulması lâzım. Merkez Bankası rezervleri eğer 130 milyar dolar olsa bu ülkede hiçbir şey olmaz, çünkü karşılayacağınız paranın rezervi var demektir, karşılığı var demektir.

O zaman bugünkü krize bakarsak, bugün kimlere bir şey olmaz? Bana göre Çin'e bir şey olmaz. Çünkü 1.9 trilyon dolar döviz rezervi var. Avrupa Birliği'ne hiçbir şey olmaz, adamın parası rezerv çünkü, sen onu bulmaya çalışıyorsun. Amerika Birleşik Devletleri'ne bir şey olmaz, onun da parası rezerv ve üstelik dolar ve basıyor. Karşılığı da yok, kağıt, çünkü Amerika Birleşik Devletleri bastığı doların hiçbir zaman karşılığında bir rezerv ayırmıyor. O zaman kimler zarar görecek? Ellerindeki döviz rezervleri çok düşük olan ülkeler, bizim gibi gelişmekte olan veya gelişmemiş ülkeler çok büyük zararlar görecek. Bunların içinde sektörler bazında da zararlar çok farklı olacak. Örneğin, şanslı olan sektörler var, şanssız olan sektörler var. Hazır giyim, tekstil, konfeksiyon, ayakkabı, bizim sektörlerimizi ben şanslı sektörler olarak görüyorum. Biraz sonra söyleyeceğim. Şanssız olan sektörler otomotiv, inşaat, beyaz eşya. Çünkü bütün dünya için bu geçerli, insanlar beyaz eşya ihtiyacını öteleyebilir, araba, taşıt ihtiyacını öteleyebilir, inşaat, emlak işini öteleyebilir, ama giyimle, gıdayla ve ayakkabıyla olan ihtiyaçlarını çok fazla öteleyemez. Öteler, ama çok fazla öteleyemez. Dolayısıyla bu sektörler bir de yapı itibariyle de daha küçük sektörler olduğu için, daha emek yoğun olduğu için değişim ve dönüşümü daha kolay sağlayabileceği için daha kolay krizlerden çıkarlar, ama diğerlerinde yatırım olarak da üretim olarak da çok büyük rakamlar konuşulduğu için maalesef bu sektörler hepimiz için ve bütün dünya için şanssız olan sektörlerdir.

Bugünkü sorunlar, gerçek sorunlarımız nedir bizim? Bana göre saydığım bir kere finansman sorunumuz var. İki, özel sektörün borçları bizim için çok büyük sorun, ama şu anda bununla ilgili en büyük sorun bize göre bankaların bize karşı olan tutumu. Bakın, değerli arkadaşlar, bankalar geçmişteki yıllarda dünyadaki bankalar batarken bizde çok büyük kârlar açıkladılar, bunu hepimiz biliyoruz. Ne oldu da dünyada bankalar batarken bizimkiler sürekli para kazandı? Bugün hâlâ bankalar geçen haftalarda gördünüz, açıkladıkları kârlar yine var ortada, ama dünyada birtakım bankalar ve finans kuruluşları sürekli batıyor. O zaman finans kuruluşlarının, bankaların bize bakış açılarını değiştirmeleri lâzım. Diyeceksiniz ki, onlar haklı değil mi, onlar da risk taşıyor. Haklı, ama sizin bir müşteriniz size çok fazla borçluysa ve ödemelerinde zorluk çekiyorsa adamcağızı çağırırsınız, dersiniz ki "kardeşim senin borcun". Çünkü bankaların en büyük sorunu size söyleyeyim değerli arkadaşlar kısa vadeli, bütün önlerindekini göremiyorlar, bir, iki, üç yıl sonrasını göremiyorlar. Çünkü bizim de borçlanmalarımız bankalara karşı hep kısa vadeli, o zaman yapılandırmaya gidecek. Tam tersi, şu anda yapılanların, geri çağırmaların yerine gideceksiniz siz müşterilerle olan borçlarınızı uzun vadeye yayacaksınız. Bunları yapmadığınız sürece kusura bakmasınlar biz belki gideriz, reel sektör gider, ama bankalar da gider. Ondan sonra ülkede finans krizi başlar. Onun için bence kulaklarını çekmekte fayda var, oturup bir an önce müşterileriyle yapılandırmalara gitmeleri gerekir diye düşünüyorum.

Başka ne sorunumuz var? Maliyet sorunumuz var değerli arkadaşlarım, şu anda ben kendi sektörümle ilgili söylüyorum, ayakkabı üretiminin maliyeti Türkiye'de İspanya'dan ve Portekiz'den daha pahalı. Böyle bir şey olabilir mi? Bir ülke düşünün ki, Avrupa Birliği ülkesi İspanya ve Portekiz sizden daha ucuza mal üretiyor, ama bu bir gerçek. Niçin? Düşünüyoruz hepimiz, deri fiyatlarına bakıyoruz borsa, dünyada her şey altın gibi alınıp satılıyor, deri de hammadde olduğu için borsayla satılıyor. İşçiliğe bakıyoruz bizde ucuz, peki bizde ne pahalı? Bizde genel giderler pahalı, elektrik pahalı, bütün aklınıza gelen her türlü kamuyla ilgili olan aldığımız hizmetler pahalı, ama en pahalı olan birçok insan farkında bile değil, bizim üretimlerimizin içerisindeki finansman maliyetleri çok pahalı. Biz onun için dışarıya borçlandık. Benim ortağım Hollandalı, yüzde 6'yla borçlanıyor, ben Eximbank ki, teşekkür ediyoruz, gurur da duyuyoruz KOSGEB olsun, diğerleri kredi verdikleri için ve sektörü destekledikleri için, ama en düşük alabildiğiniz faiz yüzde 13 - 14'tü, şimdi yüzde 18'lerdeyiz. O da haklı, ama peki biz mi haksızız? Benim ortağım yüzde 6'yla borçlanıyor, ben minimum yüzde 20'yle borçlanıyorum ve şu anda bankalar bunu yüzde 28 - 29'lara çıkarmaya çalışıyor. O zaman biz kesinlikle ürünlerimizin içerisindeki kostlarımızı, maliyetlerimizi gözden geçireceğiz ve o fiyatlarımızı aşağı doğru çekeceğiz. Burada en büyük maliyetle finans olduğu için bizim bir kere finans olarak destek görmemiz lâzım, ama kamudan, ama Eximbank'tan, ama KOSGEB'den, ama diğer bankalardan bizim kesinlikle finans sorunumuzu, cost'larımızı, maliyetlerimizi düşürmemiz lâzım.

Başka ne sorunumuz var? Ürün ve ülke çeşitliliği yaratmamız lâzım. Farklı ülkelere iyi fiyatlarla satabileceğimiz ülkelere göre koleksiyonlar hazırlamamız lâzım, o ülkeleri değiştirmemiz lâzım. Ürünlerimizi marka, moda, tasarım gibi veya niş marketler dediğimiz marketlere göre hazırlamamız lâzım. Ben geçen haftanın başında İngiltere'deydim, pazartesi, salı iki gün içinde inceleme şansım oldu. Özellikle inceledim, bir firma gördüm. Kendi sektörümle ilgili üretim yapıyor. Bakın,

İngiltere'de üretim yapıyor ve ne çabuk başlamışlar üretim yapmaya. Şu anda biliyor musunuz, Avrupa Birliği ülkelerinde DPT'leri -biz "DPT" deriz- yani, kısa süreli hemen acil gelen siparişleri kendileri üretmeye başladılar. Adam ne yapmış biliyor musunuz? Japonya'ya koleksiyon hazırlamış ve Japonya'ya götürmüş o koleksiyonla siparişlerini almış, gelmiş üretime başlamış. Üretiminin yarısını Japonya'ya satıyor. Diğer yarısını vejetaryen ayakkabısı demiş, vejetaryenlere ayakkabı yapıyor. Biz de diyoruz ki, sentetik şöyle kötü, böyle kötü. Kötüsü de vardır, iyisi de vardır, ama onu da giyen belli bir grup var, vejetaryen var. Giymek istemiyor doğal malzemeyi, sentetik istiyor. Ona gitmiş vejetaryen ayakkabısı yapmış. İşte size niş bir market. Biz bu örneklerden tutarak ürünümüzü, ürün çeşitliliğimizi sağlamamız lâzım ve pazarlama ülkelerimizi çeşitliliğini sağlamamız lâzım, artırmamız lâzım.

Dediğim gibi, marka, moda ve tasarıma yönelik kesinlikle butik üretimler yapmamız lâzım. Çünkü bizim artık böyle çok büyük volümlü üretimler yapmak gibi zaten öyle pazar yok, olsa da bundan sonra çok zor. Bunları kesinlikle becermemiz lâzım. Hammadde kaynakları olan üretimlerimizi kesinlikle terk etmememiz lâzım. Bizim bugüne kadar olan ve kızdığımız noktalar bunlar arkadaşlar, biz tarımı öldürdük, hayvancılığı öldürdük, tabii bununla ilgili olan hammaddelerimiz de öldü. Bunları kesinlikle değerlendirmemiz lâzım, bu sektörleri canlandırmamız lâzım. Çünkü bakın, biz Çin'den hiçbir zaman korkmadık sektör olarak, hep de söyledik. Dedik ki, Çin bize rakip değil, yine söylüyorum rakip değil. Çünkü hammaddesi yok, o da deriyi benim gibi gidip dünya fiyatından bir yerden satın alıyor. İşçilik ne kadar ucuz olursa olsun oradan buraya nakliyesini düşünürseniz ve milyon çift siparişleri düşünürseniz bizim avantajımız var. Bizim rakibimiz Hindistan, hammaddesi var, Pakistan, hammaddesi var. Hammadde çok önemlidir. Tekstilde pamuk, hammadde olduğu sürece şansımız, bir kere kesinlikle biz hammaddemiz olan tarım ve hayvancılıkla ilgili olan sektörlerimize ağırlık vermemiz lâzım. Başka alternatif üretim alanları oluşturmamız lâzım. Sayın Başkan bilir, biz ESK toplantılarında şunu söyledik: "Taşınma demeyin, taşınma çok yanlış bir deyim" Çünkü "taşınma yangının yarısıdır" derler, bizim geleneklerimizde vardır. "Taşınıyoruz" derseniz insanlar korkar. Alternatif üretim alanları oluşturalım. Bunun için örnekler var zaten, Türk milleti kendi kendine o zekayı bulmuş. Örnek vereyim size, Denizli bana göre tekstilde bir kümelenme örneğidir, Kahramanmaraş tekstilde kümelenme örneğidir. Kümelenmeyi oluşturmamız lâzım. Taşınma çok farklı bir şey, kümelenme çok farklı bir şey. Kümelenme nedir? Oraya hammaddecisi olacak, altyapısı olacak, eğitimi olacak, eğitimini vermiş olacaksınız, yani üniversiteler orada olacak, üretim, hammadde orada olacak, sanayici orada olacak, yan sanayici orada olacak. Siz orada o zaman bir alternatif üretim alanı oluşturuyorsunuz ve maliyetlerinizi de otomatikman aşağıya çekiyorsunuz.

Gelelim asıl konumuza, bu memleketin en büyük sorunu biraz önce vazgeçemeyiz dememin nedeni tarım ve hayvancılıkla ilgili bir nedeni daha var. Şu anda TUİK'in rakamları -benim rakamlarım değil- her yıl kaybettiğimiz tarım ve hayvancılıktan 750 bin insanımız başka bir sektöre geçiş yapmak zorunda. Biz bunu sözde sanayi sektörüne yapacaktık, ama sanayi sektöründe yatırım çok pahalı olduğu için hizmet sektörüne gitmeye çalışıyor. Bunun büyük bir çoğunluğu bayan üreticiler, çünkü Anadolu'da daha çok hepiniz biliyorsunuz, bayan ağırlıklı bir üretim var. Bunun kültürü, eğitimi, anlayışı, hiçbir şeyi ne hizmet sektöründe ne de sanayi sektöründe verim alabileceğiniz bir durumda değil. Siz bu 750 bin insanı hem

eğiteceksiniz, hem iş bulacaksınız hem işe yerleştireceksiniz. Bir kere o derdiniz var, sanayiden kopan toplumu, tarımdan ve hayvancılıktan kopan toplumu sanayiye veya hizmet sektörüne adapte etme sorununuz var, artı kendi işsiziniz var zaten. Bakın, tekrar ediyorum, ben hep söyledim; ben yüzde 2 büyümeleri küçülme kabul ediyorum. Türkiye yüzde 5'in altında büyüdüğü zaman dünyadaki gelişmiş ülkelerin yaşama oranı 10 yıl artıyor. Her bir yüzde 1'de 10 yıl atıyor. Eğer siz yüzde 5 yerine yüzde 4 büyürseniz gelişmiş ülkeyi 10 yıl sonra yakalarsınız, yüzde 3 büyürseniz 20 yıl sonra yakalarsınız, yüzde 2 dediğiniz zaman 40 yıl sonra yakalarsınız. Bunlar bu toplumun gerçekleri. O zaman bizim istihdama yönelik üretimleri kesinlikle biran önce hızla ele geçirmemiz lâzım ve büyümemizi sağlamamız lâzım. Bu büyümenin altında herhangi bir şey yapma şansımız yok. Daha çok konu var, ama tabii uzatmak istemiyorum, hem de sıkmak istemiyorum. Bir de zamanımız yok. Beni dinlediğiniz için hepinize teşekkür ediyorum.

MEHMET YILDIRIM - Ender Bey'e çok teşekkür ediyoruz.

Kıymetli konuklar, buradaki tüm konuşmacılarımızı dinledik. Burada kısaca bir toparlamak gerekirse tabi Ahmet Nakkaş Bey konuşmalarında önceden Amerikan piyasasına çalışılıyordu, son 4 yıldan beri düşüş olduğunu belirtti. İstihdamda kaygılarının olduğunu, son 4 yılda 10.000 civarında firma kaybolduğunu belirtti. Tabii, burada sıkıntıları ve problemleri düzgün yürütemediklerini izah ettiler. Fakat 2015 yılına doğru öngörülerini de beraber burada dinledik. Burada tekstilin yine lokomotif sektörü olacağına inandıklarını ve özellikle de istihdamın da yüzde 50'sinin bu konuda istihdamdaki yüklerin yüzde 50'sinin hükümet tarafından karşılanmasını beklediklerini belirttiler.

İSİDEF, İstanbul Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyonu Özcan Ay Bey reel sektörün finansal açıdan rahat olması gerektiğini belirtti. "Kaliteye önem vermeliyiz" dedi. "Bir musibet bin belayı def eder" atasözüyle beraber bu krizden güçlenerek çıkacağımızı belirtti.

Beyaz Eşya Yan Sanayici Dernekleri Başkanı Murat Önay Bey de şu ana kadar ciddi krizin kendi sektörleri açısından söylüyorum, yaşanmadığını kendi sektörlerinde, ama on ikinci aydan sonra yaşayacakları felaketi tahmin edebildiklerini belirtti. En önemli sorun bankaların kredileri geri çağırması olduğunu belirtti ve neler yapılması gerektiğiyle alakalı da düşüncelerini burada hep beraber dinledik.

Ender Yazıcıoğlu Bey kriz ekonomilerin normal ekonomiden daha iyi yönettiğimizi belirtti ülke olarak, tabi mikro ekonomik tedbirlerin alınmadığını, geçmişten beri alınmadığını bu krize de hazırlıksız yakalandığımızı belirtti. Bizdeki krizin aslında bu küresel krizle alakalı bir finans krizi olmadığını, bu krizin sektörel kriz olduğunu belirttiler.

ENDER YAZICIOĞLU - Alakalı, ama bizde asıl sorun finansta değil, asıl sorun özel sektörde.

MEHMET YILDIRIM - Özel sektörde, evet. Amerika ve Avrupa Birliği'ne bir şey olmaz, çünkü onların pazarının rezerv paralar olduğunu, fakat şu anda Avrupa Birliği ülkelerinde bir resesyonun yaşandığını ve yaşanacağını söylüyorlar. Tabi

Amerika'nın bol bol para basması doğrudur, şu anda da çok iyi bir para basıp piyasaya da vereceklerini dinliyoruz.

Kendi sektörleriyle alakalı da ürün koleksiyonlarını genişletmek gerekir ve ülkeye ve mağazalara yönelik bu tip modeller üretmeleri gerektiğini belirttiler.

Burada bu krizden çıkış yollarıyla alakalı kıymetli konuklar, biz reel sektörün temsilcileriyiz burada, arkadaşlarımın bütün konuşmalarına ben de katılıyorum. Fakat özellikle buradaki bu krizi atlatmamızdaki en önemli etken ne olacaktır biliyor musunuz? Şu özellikle KOBİ'lerin üzerindeki ağır vergi oranlarının makul bir seviyeye çekilmesi ve istihdamdaki vergi yüklerini biz Tüm Sanayici ve İşadamları Derneği olarak her yerde bunu seslendiriyoruz, buradaki başkanlarımız gibi, istihdamdaki vergi yükleri kesinlikle en az yüzde 50 seviyesine çekilmesi gerekir. Başbakanımız Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Başkanı Rıfat Hisarcıklıoğlu'na söylediklerini bu iki gün önce açıklamalarda dinlediniz: "1.300.000 kişiye iş istiyorum" dedi.

Eğer istihdamdaki vergi yükü bizim dediğimiz seviyelere gelirse 1.300.000 kişi değil, ben iddia ediyorum onun iki katı işçi piyasaya çıkar. Çünkü piyasada gerçekten istihdamda çok ciddi manada kayıt dışı var. Yüzde 45'lerden bahsediliyor, ama bize göre daha da fazladır. Siz vergi yükünü azaltacaksınız ki, bunu vergiyi tabana yayacaksınız. Kayıt dışını en aza indireceksiniz. Bununla alakalı da yeterli tedbirleri alacaksınız, denetimleri artıracaksınız. Bundan eğer siz devlet olarak gelir kaybı yaşamazsanız belki de geliriniz artar. Böylelikle insanları da usulsüzlüğe itmemiş olursunuz. Çünkü gerçekten özellikle KOBİ'lerde bütün çalışanlarını doğru olarak bakacak olursak sigortalı yapamıyorlar. Çünkü diyorlar ki, altından kalkamayız. Bunu kendilerine hak görüyorlar. Bu da devletin yetkililerin bir yanlışı. Tabii burada Tüm Sanayici ve İşadamları Derneği olarak bizim de tavsiyelerimiz, burada demin söylediğim gibi vergi oranlarının makul bir seviyeye çekilmesi, tekrar söylemekte fayda var; istihdamdaki vergi yükünün yüzde 50 oranında düşürülmesi -devletin ödemesi değil, düşürülmesi, tabana yayılması gerektiği- burada enerji fiyatlarının petrole oranla düzenlenmesi -petrolde çok ciddi manada düşüş oldu, fakat biliyorsunuz ki, enerji fiyatlarında doğru dürüst bir gerileme olmadı- faizlerin düşürülmesi, tabi burada KOBİ'lerin kümelenmeye yönelmeleri, bununla beraber de KOBİ'lerin özellikle ortaklaşmaya, birleşmeye yönelmeleri gerekir, teşviklerin bölgesel ve sektörel olarak düzenlenmesi, ekonomik önlem paketinin, bu önümüzdeki günlerde açıklanması beklenen ekonomik önlem paketinin de beklentilere karşılık vermenizi temenni ediyoruz.

Özellikle KOSGEB'e bu KOBİ'lere yönelik vermiş olduğu bu krediden dolayı teşekkür ediyoruz, amma velâkin demin de söylediğim gibi bunun yetersiz olduğunu, bu bütçenin 350 milyon YTL'nin daha da artırılması ve özellikle şu çok önemli; bu kriz ortamında bu verilen vade oranı çok kısa. Düşünebiliyor musunuz, 50 000 YTL kredi alan bir KOBİ şu anda zaten sıkıntıda, aldığı parayı borçlarına verecek. Borçlarına verdikten sonra onu 12 ay gibi kısa bir vadede ödemede zorluk çekecek. Sonra şu krizi de yaşamayalım. Bu KOBİ'lerin yeniden bu aldığı kredileri ödememe krizi de özellikle yaşamamak gerekir. Ben buradaki kıymetli başkanlarıma yeniden teşekkür ediyorum ve bizi sabırla da dinlediğiniz için sizlere de özellikle çok teşekkür ediyorum, saygılar sunuyorum.

KRİZ ORTAMINDA KOBİ'LERDE FİNANS YÖNETİMİ (Finansbank Paneli)

Oturum Başkanı

Bülent Şenver
İKÜ Öğretim Görevlisi & Bankacılık Uzmanı

Panelistler

Başak KARAASLAN
Finansbank - Hazine Bölümü, Ekonomist

Tekin KURAL
Kredi Garanti Fonu A.Ş. (KGF) - İstanbul Avrupa Yakası Şube Müdürü

Çetin Ali DÖNMEZ
Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası - Genel Müdürü

Bülent ÖZCAN
Avrupa Birliği Genel Sekreterliği - Uzmanı

Duygu ÖKTEM
TÜBİTAK - AB Çerçeve Programları, Ulusal Koordinasyon Ofisi,
Eureka Proje Sorumlusu

BÜLENT ŞENVER – İKÜ Öğretim Üyesi & Bankacılık Uzmanı

Hepiniz hoş geldiniz. Yemekten sonra ilk yapılan paneller daima son panel oluyor. Bir de en son olan zor oluyor herhalde. Bugünkü konuşma, ama bence önemli bir konuya ışık tutacağı için yemek sonrası da olsa bence heyecanlı olacak diye düşünüyorum. Çünkü ben konuşma başında hangi sırayla konuşalım diye konuşmacılarımıza sordum. Onlar tabi dediler ki "hiç fark etmez", ama ben dedim ki, olmaz, nasıl fark etmez? Önce parayı veren konuşur. Finansbank var burada, Başak Hanım parayı vermiş, önce Başak Hanım konuşur. Ondan sonra madem ki, birisi parayı veriyor, birisi de krediyi garanti edecek, garanti eden de ikinci konuşsun. Tabi, parayı veren ve daha sonra garanti eden konuştuktan sonra bu ülkede vadeli işler yapılmıyor mu? Opsiyon, üçkâğıt yok mu? Peki, size de kağıt buluruz, madem kağıt istiyorsunuz, onun için de üçüncü olarak vadeli işlemler konuşacak. Tabi, bütün bu konuşmalar yapılırken oradan birisi dedi ki "hey, hey ne oluyor oralarda sizin ülkelerde?" Onu diyen Avrupa Birliği, Avrupa Birliği de "ne yapıyorsunuz siz orada bizden habersiz toplanmışsınız?" "Peki, size de bir konuşma verelim, siz de bir konuşma yapın" dedik. En sonunda da TÜBİTAK dedi ki "ben bu konuyu bir toparlayayım bakayım, bilimsel olarak bir toparlayayım, sizler kendi fikirlerinizi dile getireceksiniz, ama ben de bunun bilimsel bir toparlamasını yapayım"

Bizim sunumumuzla ilgili planımızda her konuşmacımızın kendi sunumunu bitirmesi, hepimiz konuşmalarımızı bitirdikten sonra da sorular varsa soruları da almamız ve hedef bitirme saatimiz hiçbir şekilde 16.15'i geçmesin diye de böyle kendi kendimize bakıştık ve bir söz verdik. Onu da tutturacağız. KOBİ'ler her bankanın önem verdiği bir konu, ama benim hep izlediğim şu ki, KOBİ tanımını herkes kendine göre farklı yapıyor, herkesin defterinde, kuralında belirli bir KOBİ tanımı söz konusu. O nedenle reel sektör içinde de aslında şirketler "ben KOBİ miyim?" diye soranlar oluyor. KOBİ kim? Ben şöyle tanımlıyorum: KOBİ tanımını herkes kendine göre farklı yapsa dahi bir finans şirketi, bir finans kurumu gözünde onun ölçütlerine göre büyük olmayan, İş Bankası'nın ölçütü farklı olabiliyor, Finansbank'ın ki farklı olabiliyor, yasaların ölçütleri farklı olabiliyor. Daha ufak, büyümemiş ve dolayısıyla finans desteğine ihtiyacı olan ve sadece finans desteği değil, kurumsal yönetişim dediğimiz, kurumsal yönetim dediğimiz kurumlaşmaya ihtiyacı olan, yani dışarıdan yönetim ve teknoloji konusunda desteklenmesi gereken, elinden tutulması gereken şirketler diye ben kendim ifade ediyorum. Kriz de maalesef Türkiye'yi çeşitli dönemlerde vuruyor. Şu anda biz ne dersek diyelim, vurmaya başladı. Bizi direkt bankacılık sektörü olarak bilen, çoğumuzu hemen etkilemedi. Çünkü biz o Amerika'nın kötü kağıtlarını alıp bilançolarımıza koymamıştık o Mortgage kağıtlarını. Bilançomuzu direkt etkilemedi, en endirekt olarak etkilemeye başladı. Kaynaklarımız pahalı olmaya başladı, mevduat faizlerini bankalar yükseltmek zorunda kaldı. Krediler için maalesef artık hızlı büyüyeceğiz diye bir hedefimiz olamıyor, tam tersine kredilerde yavaş yavaş frene basmalıyız, daha likit kalmalıyız endişeleri ortaya çıkmaya başladı ve bu da reel sektöre yavaş yavaş yansıyor. Tüm bankacılık sistemi çünkü aynı şeyleri söylemeye başlayınca şirketlerimiz de sıkışmaya başlıyor. En fazla sıkışanı da bu küçük şirketlerimiz oluyor. Çünkü küçük şirketleri sadece bankalar sıkıştırmıyor, bir de büyük ağabeyleri sıkıştırıyor. Büyük ağabeyleri o küçük şirketlerin mal sattıkları büyük ağabeyler var. Bir taraftan büyük ağabeyler geç ödüyor, ödemiyor, birtakım

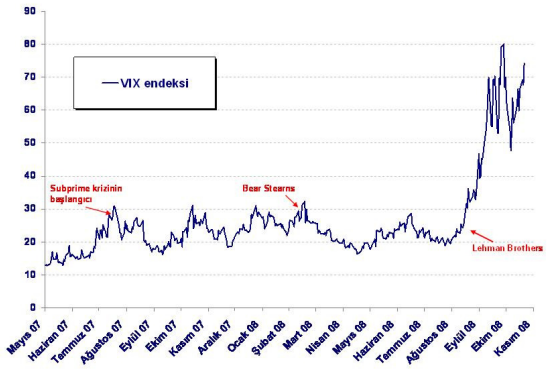
sıkıntılar yapıyor sizlere, bir taraftan bankalar sıkıştırıyor. Bir de evde hanım sıkıştırıyorsa ya da kocanız sıkıştırıyorsa evde yandınız. O nedenle KOBİ'lerin daha ihtimama ihtiyaçları var. Ben bu ihtimamı acaba Finansbank Başak Hanım nasıl KOBİ'lere gösterecek? Ona söz vermek istiyorum, buyurun.

BAŞAK KARAASLAN – Finansbank Hazine Bölümü, Ekonomist

Sevgili misafirler, hepiniz tekrar hoş geldiniz. Finansbank Hazine Bölümü'nde ekonomist olarak çalışıyorum. Bugün sizlere hem Türkiye'nin hem de dünyanın makro ekonomik görünümüyle ilgili kısa bir sunum yapacağım.

İlk slaydımızda Volatilite endeksini görüyoruz. Aslında 2007 Ağustos ayında ilk ciddi sinyallerini veren kredi krizinin Mart 2008'de Amerika merkezli yatırım bankası Bear Stearns'un batmasıyla finansal sisteme yönelik endişelerini artırdığını söyleyebiliriz. Nitekim VIX endeksi de Mart' ayında Bear Stearns'ın battığı okla da gösterdiğimiz gibi zamanda rekor yüksek seviyesine çıkarak 30'un üstüne gelmişti. Ardından piyasalarda hava bir miktar yatışsa da Eylül ortasında yine bir diğer yatırım bankası olan Lehman Brothers'in batmasıyla birlikte VIX endeksinin de hızla yukarılara doğru tırmandığını görüyoruz.

Volatilite endeksi – Krizin kısa tarihi



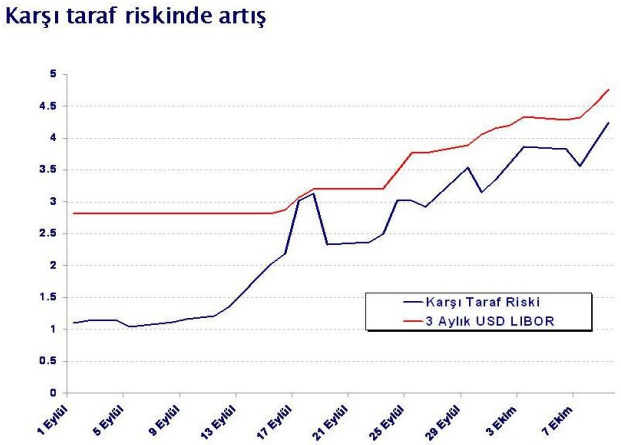
Buraya nasıl geldik? Hiç şüphesiz 2001 ve 2004 döneminde Amerika Birleşik Devletleri'nde izlenen gevşek para politikalarının payı büyük. Gevşek para politikasının getirdiği düşük faizlerle konut fiyatlarında aşırı şişmeler yaşandı ve hep bu konut fiyatlarındaki artışın devam edeceği beklentisiyle ödeme gücü olmayanlara dahi kredi açılması gündeme geldi. Ninja krediler deniliyor, no income, no job, neighter asset yani hiçbir geliri, işi, varlığı olmayan insanlara dahi bankalar konut kredileri vermeye başladılar. Olay sadece burada kalmadı, bu krediler menkul kıymetleştirilerek Amerika dışındaki bankaların, Asya, Avrupa gibi bankaların bilançolarında da kendine yer buldu ve böylece aslında risk sadece Amerika'da kalmadı, bütün dünyaya yayılmış oldu.

Amerika'da faizlerin yükselmesiyle konut fiyatları düşmeye başlayınca ne yazık ki az önce bahsettiğimiz düşük kredili, düşük suprime kredilerin geri ödenmesinde problemler yaşanmaya başladı ve buna paralel olarak da bu kredilere dayalı menkul

Buraya nasıl geldik?

- ABD'de faizlerin yükselmesi ve konut fiyatlarının düşmeye başlamasıyla birlikte geri ödenmeyen subprime kredilerde artış
- Bu kredilere dayalı menkul kıymetlerin fiyatlarında sert düşüşler
- Bu fiyat düşüşlerinin bilançolara zarar olarak yansıması ve sermaye kaybı
- Karşı taraf riskinin artması nedeniyle bankaların birbirine borç vermekte isteksiz davranması
- Kısa vadeli fonlama ihtiyacı içindeki bankaların zor duruma düşmesi

kıymetlerin fiyatlarında sert düşüşler yaşandı ve bu menkul kıymetleri bilançolarında bulunduran bankaların bilançoları ciddi zararlar görmeye başladı. Tabi, çok da transparan değil, hangi bankanın bilançosunda bu zehirli atık tabir edilen kötü kredilerden, kötü menkul kıymetlerden var. Bu belli olmayınca piyasada bir güven krizi yaşandı. Karşı taraf riskinin inanılmaz derecede arttığını gördük ve bu dönemde özellikle kısa vadeli fonlama ihtiyacı içinde olan yatırım bankalarının çok ciddi problemler yaşadığını gördük ve 15 Eylül Lehman Brothers'in batması, aslında bu bir dönüm noktası oldu. Lehman Brothers'in batmasının ardından kredi krizi bir güven bunalımına dönüştü. Karşı taraf riskindeki artışı aslında "ted spread" tabir edilen üç aylık Amerikan Hazine Tahvili'nin getirisiyle üç aylık USD Libor arasındaki farktan görüyoruz. Grafikte mavi çizgi karşı taraf riskini gösteriyor. Karşı taraf riskinin 15 Eylülden itibaren hızlı bir artışa geçtiğini görüyoruz.



Bu yaşadığımız kriz 1929'un tekrarı mı? Açıkçası eylül ortasından beri geçtiğimiz süreç 1929'dan bu yana yaşanılan en büyük finansal kriz, ancak politika tepkisi de o zamandan bu zamana yaşanılan en güçlü politika tepkisi. O dönemin aksine para politikası hızla gevşetildi ve bütün Merkez Bankalarının, dünyada gelişmiş ülke Merkez Bankalarının likidite sağlamada oldukça cömert olduklarını gördük. Bankacılık sektörüne baktığımız zaman da bankacılık sektörüne çok ciddi destekler geldiğini gördük. Gerekse sermaye enjeksiyonu, gerek banka borçlarına verilen garantiler yoluyla gelişmiş ülke hükümetleri bankacılık sektörüne hiçbir yardımdan kaçınmadılar.

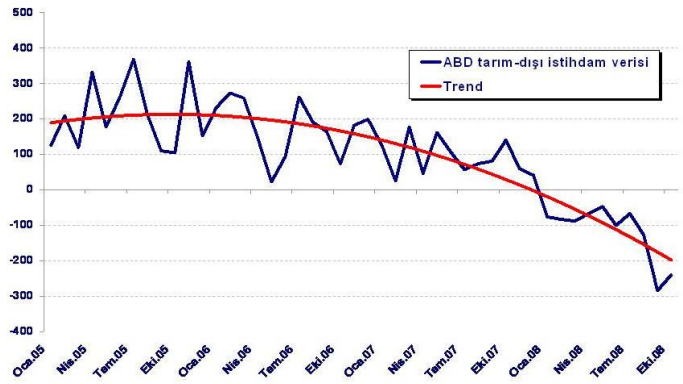


Bakalım, Amerika ne yapmış? Amerika'da ünlü Polsen Planı 700 milyar dolarlık bir plan, devlet bankalarının kötü kredilerini satın almasını öngörüyor. Avrupa'ya baktığımızda biraz daha gelişmiş bir plan, Avrupa'da ülkeler tek tek kendi kurtarma planlarını açıkladılar. İngiltere, İspanya, Fransa kimisi mevduata tam garanti getirdi, kimisi üst sınırı yükseltti, kimisi bankalar arası işlemleri, bankalar

arası borçlanmaya garanti getirdi. Dış kaynaklara garanti getirenler oldu, sermaye enjekte edenler oldu. Yaklaşık paketin tutarı 3.2 trilyon dolar seviyesinde.

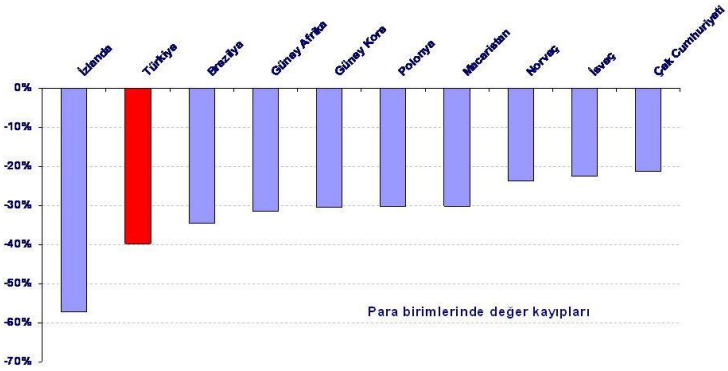
Peki, bu önlemler işe yaradı mı? 8 Ekimde gelişmiş ülke Merkez Bankaları'nın koordineli faiz indirim kararının ardından ve açıklanan kurtarma paketlerinin ardından yine mavi çizginin, yani karşı taraf riskinin hızla aşağıya doğru geldiğini görüyoruz. Reel sektöre, reel ekonomiye etkisi ne oldu? Henüz görmedik, herhalde piyasalar biraz daha mali pakete yöneliyor, şu anda mali paket beklentisi içindeler. Grafikte Amerika tarım dışı istihdam verisini görüyoruz. Amerika'da yılın ilk 10 yılında tarım dışı istihdam 1.200.000 kişi azaldı. Ocak ayından beri sürekli ekside, sürekli azalmakta ve ne yazık ki, tarım dışı istihdamdaki azalış sürekli rekor kırmaya devam ediyor.

Önlemler işe yaradı mı?



Kim, nasıl etkilendi diye bakacak olursak, aslında bankacılık sektörü ciddi problemler yaşayan İzlanda'nın ardından para birimi açısından Türk lirasının ciddi değer kaybına uğradığını görüyoruz. Borsalara baktığımızda global resesyon kaygılarıyla hepimiz biliyoruz ki, emtia fiyatlarında çok ciddi düşüşler yaşandı. Buna mukabil Rusya borsalarında şirketlerdeki ciddi değer kayıpları sebebiyle rekor düşüşler yaşandı. Rusya'nın ardından da Türkiye ikinci sırada en çok değer kaybeden borsalar arasında.

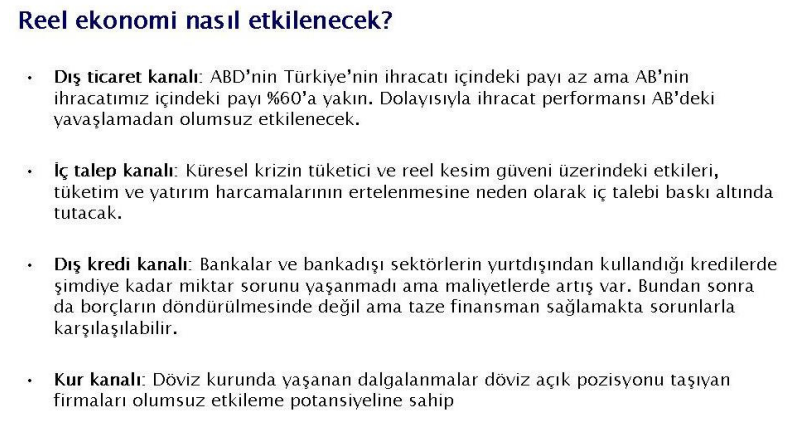
Kim nasıl etkilendi?



Biz nasıl etkileneceğiz önümüzdeki dönemde? Burada bir cari açık karşılaştırması yapalım dedik, genelde gelişmekte olan ülkelerin ucuz işgücüne sahip Çin ve emtia ihracatçısı olan Brezilya dışındaki, aslında o da son verilerle eksiye geçmiş durumda, ülkelerin cari açık verdiğini görüyoruz, ama Türkiye biraz daha kırılgan, Türkiye'nin cari açığa Güney Afrika'nın ardından ikinci sırada en yüksek cari açığa sahip ülkelerden biriyiz. Tabi bu da önümüzdeki dönemde finansal piyasalardaki dalgalanmalarda bizi bir miktar daha kırılgan yapıyor, ama şöyle bir

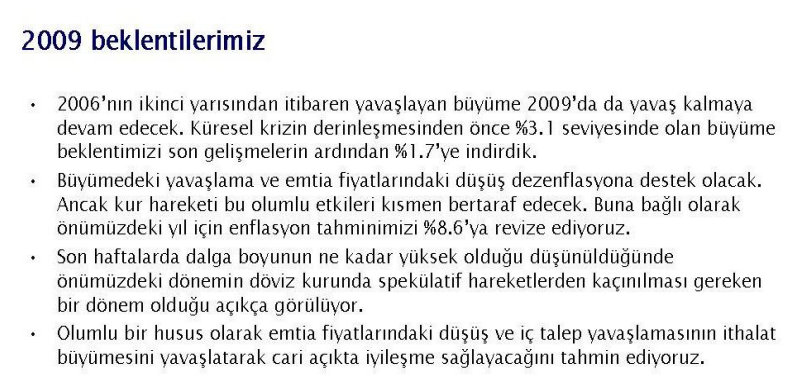
tesellimiz var: Emtia fiyatlarındaki düşüşle birlikte bizim beklentimiz cari açığın önümüzdeki dönemde hatırı sayılır şekilde daralacağı şeklinde. Bir de hafifletici sebeplerimiz var. Türkiye'de toplam kredilerin gayri safi yurtiçi hasılaya oranı diğer ülkelere kıyasla oldukça düşük bir seviyede. Aynı şekilde leverage kaldıraç tabir edilen kredinin mevduata oranı görece çok düşük seviyelerde.

Reel ekonomi nasıl etkilenecek? Biz aslında reel ekonominin dört ana kanalla etkileneceğini düşünüyoruz. İlki dış ticaret kanalı. Amerika'nın Türkiye'nin ihracat pazarındaki payı düşük, ama Avrup a Birliği ülkelerinin neredeyse yüzde 60'a varıyor. Hiç şüphesiz ki, Avrupa Birliği ülkelerindeki ekonomik yavaşlama bizim ihracat performansımızı da olumsuz etkileyecek. Bir diğer kanal iç talep kanalı. Dün reel sektör güven endeksi geldi, rekor düşük seviyede. Aynı şekilde geçtiğimiz haftalarda açıklanan tüketici güven endeksi de rekor düşük seviyede, tabii ki, bu da hem tüketicinin, hem de iş dünyasının tüketim ve yatırım harcamalarında kısıntıya gideceğinin, iç talebin daralacağının sinyali.



Bir diğer kanal ise dış kredi kanalı. Tabi ki, risk iştahının daralmasıyla birlikte ve likidite problemleriyle bankalar, sendikasyon kredilerini yenilerken maliyet artışları yaşandığını görüyorlar. Banka dışı sektör reel sektörde de yine muhtemelen aynı problemler yaşanıyordur diye düşünüyoruz. Dolayısıyla bu taraftan da ne yazık ki olumsuz etkileneceğiz. Bir diğer faktör, kur kanalı. Şirketlerin bilançolarında döviz açık pozisyonu varsa kurda yaşanılan yukarı yönlü hareketle birlikte bilançoların zarar görmesi de kaçınılmaz.

2009 yılı beklentilerimize geldiğimizde ne yazık ki, biz 2006'nın ikinci yarısından itibaren yavaşlayan büyümenin 2009'da da yavaş kalmaya devam edeceğini öngörüyoruz ve 2009 için büyüme beklentimizi yüzde 1.7 seviyesinde sınırlıyoruz. Büyümedeki yavaşlama ve emtia fiyatlarındaki düşük dezenflasyona destek olacak. Bu konuda Merkez Bankası'nın görüşüne katılıyoruz, ancak kurdaki yukarı yönlü hareketliliğin bu olumlu etkiyi sınırlayacağını düşünüyoruz. 2009 yılı için enflasyon beklentimiz yüzde



8.6 seviyesinde. Ancak, burada olumlu bir nokta olarak az önce de altını çizdiğim gibi emtia fiyatlarındaki düşüşün ve iç talepteki yavaşlamanın ithalat faturasını aşağı çekeceğini düşünüyoruz ve bu anlamda cari açıkta düşüş bekliyoruz. Hatta 2009 için petrol fiyatlarının bu seviyelerde kaldığı takdirde cari açık tahminimiz 36 milyar dolar seviyesinde bulunuyor. Beni dinlediğiniz için çok teşekkür ederim. Herhalde soruları daha sonra alıyoruz. Çok teşekkür ederim.

BÜLENT ŞENVER - Ekonomik değerlendirmelerle ilgili Başak Hanım bize çok olumlu şeyler değil, aslında gerçekleri söyledi. Vücudumuzla ilgili neler olabileceğinden bahsetti. "Hafif sırt ağrısı görülecektir" dedi. Sağ ve sol ciğerlerde birazcık dumanlar oluşacaktır, kolumuzun dirseğinde, sağ dirsekte kireçlenme, sol baldırda morarma ve bunların hepsini alt alta çok güzel saydı ama gerçek bunlar, gerçek böyle olduğuna göre bu iş kendi kendine geçmez. Bunun reçetesi bu, kendi kendine oturduğumuz yerde bekleyerek bu kadar çok sıkıntı bir vücutta söz konusu olursa bunlar kendi kendine geçecek gibi değil, kendi kendine bırakılırsa daha da ağırlaşır. Sağ kulağımız sonradan duymaz hale gelebilir, sol gözümüz kör olabilir, bu nedenle birilerinin bu konuda birtakım çalışmalar yapmasına ihtiyaç var. Bakalım, Tekin Bey kredi garantisi vererek bu vücudumuzun hangi bölümünün nesini iyileştirmek istiyor?

TEKİN KURAL - Kredi Garanti Fonu A.Ş. (KGF) İstanbul Avrupa Yakası Şube Müdürü

Sayın misafirler, hepiniz hoş geldiniz. Kredi garanti fonu bu kriz ortamında biraz daha fazla gündeme gelmeye başladı. Bunun sebeplerinden biri teminat problemi, hangi toplantıya gidilse bankaların firmaları kriz ortamında değil, bundan önceki dönemlerde de sürekli bir firma teminat, banka, kredi, teminat mutlaka gündeme geliyor. Bir bankanın kredi verebilmesi için zaten asli unsurlarından biridir teminat. Kredi Garanti Fonu'nun da temel çıkış noktası. Bu firmaların teminat sıkıntısını hafifletme yönünde çabası olan, kaygısı olan, bu konuda destek olan bir kuruluş. Fakat son bir yılda biraz daha fazla aktivite göstermeye başladığı için bu sıralar daha fazla duymaya başlayacaksınız ve değişik basın organlarında da sürekli gündeme gelmeye başladı.

Ben temel noktalarla size KGF'yi tanıtmak istiyorum: Kredi Garanti Fonunun temel felsefesi KOBİ'lerle el ele büyümektir. KGF Bakanlar Kurulu kararıyla 1993 tarih 21637 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan bir karara istinaden faaliyet gösteren bir kefalet kurumudur. Sermaye yapımız ve ortaklara göre dağılımı şu şekildedir: Yüzde 50.99'u Türkiye Odalar Borsalar Birliği, ikinci büyük ortağımız KOSGEB'dir yüzde 48.54'le, Türkiye Esnaf Sanatkarlar Konfederasyonu 0.43, Halkbank binde 1, TÖZSÜ ve MEKSA mesleki örgütler, kuruluşlardır. Sermayemiz 60 milyon YTL'dir, ödenmiş sermayemiz 60 milyon YTL'dir. Kaynaklarımız sermayeden gayrı geçmiş dönem kârları ve birtakım sermaye yedekleriyle birlikte toplam 75 milyon YTL civarında bir öz kaynağımız vardır. Bu öz kaynak şundan dolayı önemlidir: Bizim vereceğimiz kefaletler sınırsız değil, tabi ki bir sınırı var. Öz varlığımızın, öz kaynağımızın beş misli kadar bir kefalet hacmi yaratabiliyoruz şu anda bankalarda. Kefaleti şubelerimiz kanalıyla verebiliyoruz. Ankara Merkez Şube, İzmir, İstanbul, Anadolu ve Avrupa şubelerimiz var, bunun haricinde doğu ve Güneydoğu'da çok sayıda özellikle 2008 ve 2007'nin sonlarında yeni yeni şubelerimiz açıldı. Şu anda

16'ya yakın şubemiz var. Bu şubelere ilaveten kısa sürede Adapazarı, Antep ve Batman'da da şubelerimiz açılacak. Misyonumuz baştan da ifade etmek istediğim gibi kredi piyasalarında KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu teminatı sağlamaktır. Yeni kuruluşları cesaretlendirmek, çoğaltmaktır. Biz yeni kurulan firmalara destekte bulunuyoruz, bu bir gün önce kurulan bir KOBİ firması da olabiliyor. KOBİ'lerin kefalet kredisi yoluyla kayıt içine alınmasını sağlamak, KOBİ'lerin kredi taleplerini ihtiyaçlarına göre yapılandırmak, KOBİ'lerin finansal sorunlarının çözümüne yardımcı olmak, yenilikçi ve istihdam yaratıcı yatırımların önünü açmak, Basel II sürecini hazırlamak, KOBİ'lerin toplam krediler içerisinde, bankalardan aldığı krediler içerisindeki payını daha da yükseltmek, rekabet gücünü artırmak olarak belirleyebiliriz.

Amaç bizim KOBİ'lerin büyüyerek KGF'nin kefaletinden belli bir süre sonra kurtulmaları. Biz başlangıç aşamalarında bankaya alışma devresinde, teminat aşamasında destek oluyoruz. Birkaç yıl bizim kefaletimizle firma devam ettikten sonra bir süre sonra zaten bankanın bizim kefaletimize -o KOBİ kuruluşu anlamında- ihtiyacı kalmıyor. Bizim desteğimizle KOBİ firmalarımız finansman maliyetine daha düşük bir şekilde ulaşabiliyorlar. Çünkü biz kredinin yüzde 80'ine garanti veriyoruz. O anlamda da bankaya bir rahatlık sağlanıyor.

Amaçlarımızdan biri de portföyümüzdeki KOBİ'lerin sayısını artırmak. Geçmiş dönemlere göre kıyaslanırsa son 9 ayda bize başvuran firmalarımızın sayısı çok daha fazla arttı. KGF kefaletini kabul eden finans ve reel sektör kuruluşlarını artırmak amacındayız. Şu anda 25'e yakın banka ve finans kuruluşlarıyla sözleşmelerimiz var. Daha fazla kefalet hizmetleri KOBİ'ye götürmek, ürün çeşitliliği sağlamak KOBİ'leri ihracat pazarlarıyla buluşturmak. En büyük amacımız yenilikçi yatırımlar, istihdama artış sağlayıcı yatırımlar, ihracatın desteklenmesi, kadın ve genç girişimcilerin desteklenmesi, özellikle bu konuda bankalardan gelen taleplerde daha fazla destek olmaya çalışıyoruz. Kalkınmada öncelikli yöreler bizim önem verdiğimiz, öncelik verdiğimiz yörelerdir. KGF'ye tanınan devlet desteği olarak kurumlar vergisinden muafız, KDV istisnamız var, damga vergisi istisnamız ve harç vergisi istisnamız var. Bankayla ilgili yapılan kefalet sözleşmelerinde bizim firmadan aldığımız teminatlarda elde edilen kâr kurumlar vergisine tabi değildir. Noterden yaptığımız birtakım sözleşmeler, damga vergisi ve harç istisnasına tabidir.

Kefalet hizmetimizden KOBİ'ler yararlanıyor. KOBİ tanımında 250'ye kadar çalışanı olan işletmeleri KOBİ sayıyorduk. Bunlardan zaten Bülent Bey'de bahsetti, bu tanımda herkes mutabık. Ne tür kefalet veriyor? KGF müşterek borçlu müteselsil kefil oluyor firmaya, bize gelen firmaya biz bankaya karşı müşterek borçlu müteselsil kefil oluyoruz. KGF'nin kefaletli banka için bir teminat niteliğindedir. Asli ve likit bir teminat sayılıyor bankacılık mevzuatı yönetmeliğine göre. KGF kefaletini, teminat gücünü nereden alıyor? Bu güç bizim kurumsallaşmış bir şeydir, bankaya verdiğimiz kefaletin yüzde 20'si kadar bankada bir sorumluluk fonu adı altında bir para tutuyoruz. Hesapta para tutuluyor. 60 milyon, 75 milyon YTL sermayemiz bankalara göre çalışma oranında bu sermayemizi dağıtıyoruz. 100 liralık bir kefalet verdiğimizde 20 lira bankada, hesapta tutuluyor.

Aranılan kıstaslar KGF'den yararlanabilmek için; firmanın iflas tasfiye sürecinde olmaması, yüz kızartıcı suçlardan hakkında takibat olmaması, vergi, SSK borçlarından dolayı takibat süreci dolmama, firmanın idari takipte olmaması. Bundan kastımız şu; vergi, SSK borcu firmanın olabilir, fakat orada bir

taksitlendirme yapılmış olması lâzım. Firmanın bununla ilgili vergi borcu olabilir, fakat taksitlendirme yapılmışsa biz firmaya kefalet verebiliyoruz.

Burası önemli bir konu, bir KOBİ için kefalet üst limiti 750.000.-YTL'dir. Bir firmanın başvurusunda bankadan gelen taleplerde 750.000.-YTL'ye kadar kefalet verebiliyoruz. Grup firmasıysa 1.000.000.-YTL olabiliyor. Üst limit 750.000.-YTL, bir firma bize bankadan 1.000.000.-YTL'lik bir talep geldiği zaman 750.000 YTL'sine kadar biz kefalet veriyoruz. Banka burada 250.000.-YTL'si için bir teminat oluşturuyor. Yüzde 80'ine en fazla kefil olunuyor. Bir kredinin, her tip kredinin yüzde 80'ine kefalet verebiliyoruz. Bu limit Kalkınma Bankası aracılığıyla kullanılacak kredilerde 1.000.000.-YTL, Eximbank'la kullanılacak kredilerde 250.000.-YTL'dir. Eximbank'ta şöyle bir özelliğimiz var: Banka aracılığıyla değil, direkt Eximbank'ta bizim kefalet limitimiz 250.000.-YTL'dir. Banka aracılığıyla değil direkt bizim kefaletimizle, Eximbank'a 250.000.-YTL kadarıyla iyi niyet mektubunu biz verebiliriz. Önümüzdeki günlerde Eximbank'ın kredi limitinin veya kaynaklarının artması düşünülüyor. Bu anlamda KOBİ'lerin, özellikle teminat sıkıntısı olan direkt bize başvurmak suretiyle Eximbank'tan 250.000.-YTL kredi almalarını veya fon sağlamanın yolu da bu şekilde biraz daha açılıyor. KOBİ'ler için toplam kefalet hacmimiz beş kat demiştim, 75 milyon YTL sermayemiz var, öz kaynağımız var. Bunun beş mislisine kadar kefalet verebiliyoruz. Bu Halk Bankası'nda sekiz kattır.

Çalışmamızda genelde bu nokta önemlidir arkadaşlar, her tarz kredinin yüzde 80'ine biz kefalet verebiliyoruz. Burada kredi türlerini biliyorsunuz nakit ve gayri nakit olarak ayırt edersek bir ihracatın finansmanı, ithalatın finansmanı, teminat mektubu, vadeli akreditif, bir leasing işlemi, işletme finansmanı, yatırımın finansmanı anlamında gelecek tüm taleplerde yüzde 80'ine kadar biz risk alabiliyoruz, daha doğrusu kefalet verebiliyoruz. Riskin yüzde 20'si de banka tarafından teminatlandırılıyor. Bu koşul Eximbank'ta geçerli olmuyor, orada 250 000 YTL'ye kadar yüzde 100 kefalet veriyoruz.

Ne tür kredilere veriyoruz? Her tarz gayri nakit ve nakit tüm leasinge dair işlemlere kefalet verilebiliyor. Tarımsal kredilere de kefalet verilebiliyor. Ziraat Bankasıyla yaptığımız anlaşma gereği tarımsal kredilerle ilgili kefalet talepleri geldiğinde bunlara da yanıt verilebiliyor. Esnaf artı ticari kuruluşlar, KOBİ tanımının içine bir kişiden iki yüz elli kişiye kadarki tüm şahıs ve işletmeler girdiği için esnafların birtakım talepleri de bize gelebilir. Kefaletimiz süresiz midir? Gelen taleplerde yani bize bankadan gelen taleplerde kredinin vadesi, meblağı ve türünü talep ediyoruz. Bu zaten normal bankacılık işleminde de verilen kredinin vadesi belirlenir. Biz de o kredi vadesine kadar ondan bir ay sonraki tarihe kadar kefaletimizi sınırlıyoruz. Bankaya yazılan yazıda vadeden bir ay sonrasında bizim kefaletimiz son buluyor. Hangi banka ve finans kurumlarıyla çalışılmaktadır konusunda, kamu bankaları, kalkınma yatırım bankaları, ticari katılım ve finansal kiralama şirketlerini sayabiliriz. Kamu bankaları olarak Türkiye Halk Bankası, Ziraat Bankası, Vakıflar Bankası portföyümüzde, kalkınma ve yatırım bankaları Türk Eximbank, Türkiye Kalkınma Bankası ile anlaşmamız var. Özel sermayeli bankalarda Alternatif, Deniz Finans, Fortis, Şeker, Tekstil, Ekonomi, Garanti, İş, Yapı Kredi ve Akbank'la anlaşma yapıldı. Albaraka, Asya Katılım ve Türkiye Finans Katılım Bankasıyla anlaşmamız var. Ayrıca leasing kuruluşlarıyla çalışıyoruz.

İş akışı olarak firma direkt bize de başvurabiliyor. Bir kefalet için önce bize başvurup bizim yönlendirmemizle bankaya da gidebiliyor veya direkt bankanın

talebiyle de bize gelebiliyor. İki çeşit başvuru yöntemimiz var ve kefalet çıktıktan itibaren 6 ay içerisinde kullanılmıyorsa bu tip kredilere kefaleti yok sayıyoruz. Çünkü o kaynağı başka bir tarafa aktarma imkânımız oluyor. İki şekilde işler dedik; doğrudan ve banka üzerinden firmalar bize gelebilir. Doğrudan başvuru, bunu Eximbank kredileri taleplerinde firmalarımız yapabilir. Projesiyle birlikte kredi garanti fonuna başvurur dediğimizde firma bazen yanlış anlıyor: "Bir proje mi hazırlamamız gerekiyor bununla ilgili?" diye, saydığımız işletme sermayesi, yatırım, ihracat ve finansman anlamında firmanın projesiyle kastımız budur. Bu şekilde bize başvuru yapıyor, bir inceleme sürecinden sonra koşullar belirleniyor ve ilgili bankalara yönlendirme yapıyoruz. Firmanın çalışmayı arzu ettiği, kendine yakın hissettiği bankalara yönlendirme yapıyoruz. Bu yönlendirmede tabi şöyle bir özellik var: Bizim yönlendirdiğimiz, kefil olmayı kabul ettiğimiz firmanın banka tarafından da yüzde 20'lik o risk alınması gereken kısmı teminatlandırıp bir de bankanın firmayla çalışmayı arzulaması lâzım. İki taraf da bizim kefaletimizi kabul edip çalışma niyeti belirtildiğinde artık o bankayla bizim kefalet sözleşmemizi gönderip firma çalışmaya başlayabiliyor.

Banka üzerinden gelecek taleplerde zaten banka firmaya da yol gösteriyor. Talep edilen kredi dosyasında olması gereken belgelerle beraber firmanın dosyası Kredi Garanti Fonu'na geliyor, bir rapor hazırlanıp bu bizim onay komisyonunda incelendikten sonra firmaya veya bankaya olumlu veya olumsuz bir cevapla yanıt veriliyor. Bu süreç aşağı-yukarı 2-3 hafta içerisinde firmaya geri dönüşü yapılıyor. Maliyetleri bir de tabii bu konunun maliyet kısmı var. Ne kadar firma bankaya başvurur da, biz de kefil olduk? Zaten çoğu zaman firmalar "siz bize niye kefil oluyorsunuz? Nedir bu işten kazancınız? Ne zorunuz var? Genelde kimse kefil olmak istemez" diyor. Arkadaşlar, öncelikle KGF kâr amaçlı bir kuruluş değil, kâr edip ortaklarına kâr payı dağıtan bir kuruluş değil, kârları zaten gene sermayesinin üzerine ekleniyor. Biz verdiğimiz, KGF diye kefalet üzerinden, kefil olunan tutar üzerinden yıllık nakit kredilerde yıllık yüzde 2 komisyon, gayri nakit kredilerde yıllık yüzde 1 komisyon, leasing işlemlerinde de yıllık yüzde 2 alıyoruz. Bir havuzda toplanan paralardır bunlar, yılda 100 firmadan bir-ikisinde bir problem olduğunda o fonlarla bir şekilde karşılanmış oluyor. Yabancı para kredilerde de benzer oranlar var. Ayrıca 200 liralık bir inceleme ücretimiz var.

Desteklediğimiz projelerde, KOSGEB'le çok yakın çalışılıyor. Bu Can Suyu Projeleri'nde firmalar KOSGEB kredisini hak edip, fakat teminat bulamadıkları durumlarda bankayı yönlendirirlerse dosyalar bize geldiğinde biz firmalara yardımcı olabiliyoruz. O konuda destek sağlanabiliyor. 100 bin dolarlık ihracat kredileri, 6 ay vadeye sıfır faizli, 25.000.-YTL esnafa yönelik krediler sıfır faizli, bunlar bir nefes aldırıyor. Bu tip kredilerde de biz kefalet verdiğimizde firma o krediye ulaşıyor ve finansmanını bir şekilde sağlıyor.

Genelde toparlarsak kredi garanti fonu bir kefalet kurumu, Türkiye'de başka bir kuruluş yok. Kâr amaçlı bir kuruluş değildir, bir firmaya 750.000.-YTL'ye kadar kefalet verebiliyoruz. Bu grup firması olursa 1.000.000.-YTL'de sınırlanıyor. 25'e yakın finans kuruluşuyla çalışıyoruz ve komisyon olarak da yıllık yüzde 1 - 2 arasında nakit ve gayri nakit olmasına göre bir komisyon alınıyor. Bankadan veya doğrudan talepler bize gelebiliyor. Bu şekilde sizler de yönlendirirseniz firmalarınızı veya bu tarzda teminatta bir sıkıntı çeken firmaları, biz bu firmalara yardımcı olmuş oluruz. Aslında şu anda teminatı biz bir başka yolda da açıyoruz. Teminatı olan

firmanın, mesela, müşteri çek, senediyle bir bankada çalışıyorsa bir firma o çeki bir başka şekilde değerlendirebilir, biz kefalet verdiğimizde yüzde 80'ine, o yüzde 80'i için firmanın artık bankaya ipotek, çek, senet falan vermesi gerekmiyor. O yüzde 80'le ilgili teminatı farklı şekilde değerlendirip firma kendine bir başka yolu da açabilir. Biz bankaların almadığı birtakım teminatları da değerlendirebiliyoruz. Bu tabi öneri olmak kaydıyla, hisseli birtakım yerler olabiliyor, arsa olabiliyor, arsanın üzerinde fabrika binası, ekspertiz düşüp çıkmış pozisyonlarda ticari işletme rehinleri alabiliyoruz. Bizim teminat konumuz bankaya göre çok daha daha esnek, burada temel mentalite firmanın o nakit akışında borçları rahat çevirebilecekse bizim kefaletimiz firmanın önünü açıyor. Hepinize çok teşekkür ediyorum.

BÜLENT ŞENVER - Ben birden bire bu konuşmalardan sonra kendimi KOBİ gibi hissetmeye başladım. Şöyle başımı sol tarafa çevirdim, Başak Hanım bana nakit kredi veriyor, ama "kefalet isterim" diyor. Başımı sağ tarafa çeviriyorum, Tekin Bey'de kefaleti veriyor, bu iş oldu diyorum.

Vadeli opsiyon ve borsa işinden KOBİ'lere müjdeli haberler olabilir. Ne tür destekler var KOBİ'lere sizin borsanızda? Çetin Ali Dönmez Bey bu imkanları, bu fırsatları bize anlatacak.

ÇETİN ALİ DÖNMEZ – Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası Genel Müdürü

Öncelikle sözlerime "herhangi bir destek yok" diyerek başlıyorum. Çünkü sonuç itibariyle Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası bir borsa, alıcı ve satıcıların bir araya geldiği bir yer. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası nasıl hisse senetleri, tahvil ve bono işlemlerinin gerçekleştiği borsaysa Vadeli İşlem Opsiyon Borsası da vadeli işlem ve opsiyon sözleşmelerinin işlem gördüğü, göreceği borsa. Henüz opsiyon sözleşmeleri yok, ama vadeli işlem sözleşmeleri işlem görüyor. Bir gün böyle bir toplantıda gene konuşurken toplantıda olanlardan biri "opsiyon nedir?" diye sordu. Sonuç itibariyle gerçekten bizim borsamızda neler oluyor, onu anlatmadan önce biz önce bu ürünleri tanımlayalım isterseniz.

Vadeli işlem sözleşmeli, gelecekte belirlenen bir tarihte bir malın veya kıymetin alınıp satılması yükümlülüğünü taraflara getiren sözleşme. Bunu en kolay şöyle anlatabiliriz: 31.12.2008 tarihi itibariyle Amerikan dolarını TL vererek satın almak isteyenlerle, Amerikan dolarını satmak isteyenlerin bir araya geleceği bir borsa düşünün; şu anda kur atıyorum 1.60'lardaysa vade sonu için birileri alış emirlerini, birileri satış emirlerini giriyor ve sizler 2008 yılı sonu için Türkiye'de mevcut şirketler, yatırımcıların beklentilerinin fiyatlara yansımış halini görüyorsunuz. Bir başka, bir televizyon programında da şöyle enteresan bir şey oldu: O sırada yine böyle piyasa hareketli, spiker dedi ki "bir dakika", ben de "acaba ne geldi?" diye meraklandım. "Merkez Bankası beklenti anketi elimize ulaştı" dedi. Bir baktım 1.49 filan, o sırada spot piyasa 1.60'a vurmuş durumda. Piyasa karışık, o orada söyledi, fakat ben hemen ardından "şu anda bu beklenti anketi artık tarih, piyasalar çünkü o kadar hızlı hareket ediyor ki, dakikalar, saniyeler çok önemli. Eğer gerçek beklenti anketini istiyorsanız o vadeli işlem opsiyon borsasında var. Dolayısıyla bu açıdan bakıldığında çok çok önemli bir işlev için görev yapmakta olduğumuzu ifade edeyim.

Vadeli İşlem Opsiyon Borsası bir anonim şirket, ama ağırlıklı olarak büyük ortakları Türkiye Odalar Borsalar Birliği, İzmir Ticaret Borsası, İstanbul Menkul

Kıymetler Borsası gibi Türkiye'mizin büyük prestijli kuruluşlarının ortak olduğu bir kurum, dolayısıyla bizim esas hedefimiz kâr değil, çünkü anonim şirketlerde genelde şirket sahiplerinin temel hedefi kâr maksimizasyonudur. Kapitalist sistemin de esasında sorguladığı konulardan biri de budur. O tarafına girmeyeceğim, ama Vadeli İşlem Opsiyon Borsası esas olarak kârı maksimize etmek isteyen bir kurum değil, eğer öyle olsaydı bizler mesela teminatlı işlem yapıyoruz. O teminatlı yapılan işlemlerde teminatlarımız nispeten piyasanın beklentilerine göre yüksektir. Vadeli İşlem Opsiyon Sözleşmesinin tanımını, vadeli işlemi yaptık. Sene sonuna 1.70'e doları almak isteyenle 1.70'e doları satmak isteyen buluşuyor. Artık doları 1.70'e aldığınız zaman dolar 1.70, yani 1 lira 70 kuruşu vereceksiniz vade sonunda, dolarınızı alacaksınız. Dolar 2 lira bile olsa, 2.5 lira bile olsa o sizing için artık 1.70, satıcı için de aynı, yükümlülük getiriyor.

Opsiyon sözleşmesi de alana veya satana opsiyonun tipine göre alma veya satma hakkı veren sözleşme. En kolay şöyle anlatabilirim: İthalatçısınız, dolar yükümlülüğünüz var. Korkuyorsunuz dolar 2 liraya çıkar, 1.70'e satın alma hakkı alıyorsunuz. Bu şu demek: Dolar 1.70'in üzerine çıkarsa sizin için dolar 1.70, dolar 1.70'in altına düşerse sizin için dolar 1.70 değil, neyse o. Dolayısıyla yukarı riskten korunuyorsunuz, aşağı hareketten de faydalanıyorsunuz. Aynı şey ihracatçılar için de geçerli, dolayısıyla bütün çabamız VOB olarak şu anda hâlâ işlem görmekte olan ve birkaç yüz milyon dolara zaman zaman ulaşan döviz vadeli işlemlerin yanında opsiyon sözleşmelerini de seneye, inşallah 2009 senesi sonu itibariyle gündeme getirmek, piyasada işlemlere başlamak. Şu anda VOB birçok istatistiği bu sunumda da var, ama sunumda onlara girmeyeceğim, Internet sitemizde görebilirsiniz. Şu anda Vadeli İşlem Opsiyon Borsası olarak zaman zaman geçmişte günde 1 milyar dolar işlem hacmi olan bir borsadan bahsediyoruz. İçinde bankaların, aracı kurumların olduğu, 90'a yakın üyenin olduğu, 40.000'e yakın yatırımcının tek tek işlemlerinin takip edildiği bir borsadan bahsediyoruz. Çok sayıda insana iş imkanı sağlayan aracı kurumlar vasıtasıyla, bankalar vasıtasıyla bir borsadan bahsediyoruz. Bu borsanın bir başka önemi de şudur: Biliyorsunuz, İkinci Dünya Savaşı sonrası dünyada yeni bir düzen kuruldu. Özellikle döviz konusunda, ülkelerin para birimlerinin birbirlerine karşı değerleri sabitti neredeyse, bir altın standardı vardı, Amerikan dolarında altın değeri vardı. 1970'lerde kriz oldu. Petrol krizi oldu. Amerika dayanamadı artık, dolar standardını koruyamadı, önce bir geçici yöntem bulmaya çalıştılar. Onu da beceremediler ve sonuçta dünyada para birimleri birbirlerine karşı serbest bırakıldı. Amerika Birleşik Devletleri, Chicago özellikle bu işlerin merkezi orada yapılan hemen ilk işlerden biri nedir biliyor musunuz? Döviz vadeli işlem sözleşmelerini açtılar. Çünkü ihracat ve ithalatla uğraşan özellikle reel sektör şirketleri için bu çok büyük bir risk demekti. Oturdular, Amerika'nın en çok ticari işlem yaptığı, ithalat ve ihracat hacminin olduğu yedi para birimine karşı Amerikan dolarının değerini vadeli piyasada belirleyecek vadeli işlem sözleşmelerini açtılar. Bu da bize aslında bu piyasaların ne kadar önemli işlevlerinin olduğunun bir başka göstergesidir.

Ben işlem hacmini, açık pozisyonu, vesaire hepsini geçiyorum. Burada TurkDEX olarak dünya vadeli işlem sözleşmeleri işlem sıralamasına göre dünyada 20. sıraya yükseldiğimizi, hisse senet endeksi vadeli işlem sözleşmelerimizin dünyada 12. vadeli işlem sözleşmesi olduğunu endeks sözleşmelerinde, bakın, o çok meşhur FTSE 100 endeksi bizim altımızda, NIKKEI 225 Osaka'daki bizim altımızda.

Bunlara işlem adedi olarak bakıyoruz. Dünyada döviz vadeli işlem sözleşmelerinde de yerimiz ilk 10'da, özellikle bu son oynaklıkla beraber işlem hacmimiz arttı. Gerçekten bu da vadeli piyasaların risk yönetiminde ne kadar önemli olduğunun da bir başka göstergesi. Neden vadeli işlemler? Bu slaytta esas üzerinde duracağım konu aslında bu. Biraz akademik tarafım da var benim, onun için birtakım şeyleri basit anlatmayı severim. Bu vadeli işlemler üç tür işe yarıyor: Koruma, yatırım, arbitraj, daha çok reel sektörü, şirketlerimizi ilgilendiren, özellikle ana işlevi, finansı olmayan şirketleri ilgilendiren kısmı koruma, yani birtakım gelecekteki risklerden korunma. Bir ihracatçı düşünelim; malın maliyeti 1.250. Kurlar bütün piyasalar aslında beklentilerle oluşur. Piyasada bir sürü farklı insan vardır, herkesin kafasında kur tahmini vardır ve bu kur tahminlerinin belli olasılıkları vardır. Akademisyenlere, iktisatçılara sorduklarında "kur ne olur?", her şey olabilir aslında. Genelde kafalarındaki rakamlar karışıktır, ama 2.5 milyon olma ihtimali yüzde 5'tir de, 2 milyon olma ihtimali yüzde 10'dur, 15'tir. Herkesin kafasında farklı senaryoların farklı olasılık özellikleri vardır. Böyle basit bir ekonomi düşünelim. Bu ekonomide bir ihracatçı, bir ithalatçı, bir de maliye bakanlığı olsun. Vergi alan üç ajan var: İhracatçı, ithalatçı ve maliye ajanı, vergi memuru. Bu ülkede bir ihracatçı var maliyeti 1.250, kur senaryoları da burada. Bu kur senaryolarının olasılıkları da çarpılır ve kurun değeri beklenilen kur 1.450, yani yılsonu beklentisi, piyasalara yansıyan beklenti 1.450. Bu bizim VOB'da göreceğiniz fiyattır esasen. Bir dolara bir alıcı var, ama alıcı bir dolarını yılsonunda verecek. Satar mısınız, satmaz mısınız? Satarsanız kur riski var. Burada çok dehşet değil, ama var. Bir sürü kafanızda başka alternatifler de vardır. Mesela, ben size bir dolar, bir milyon olma ihtimalini de söylerim, yüzde 10 derseniz, 5 dersiniz, ama bir dolar bir milyon olursa işçiye verdiğiniz parayı, elektriğe, suya, kiraya verdiğiniz parayı kurtaramazsınız. Dolayısıyla ya satmayacaksınız ya da bu riski alıp satacaksınız. Ben şunu da demiyorum yalnız; vadeli piyasalar varken muhakkak vadeli piyasada pozisyon alın. Hayır, değil, size sadece böyle bir alternatif var, bunu göstermek istiyoruz. Bu alternatif orada dururken isterseniz vadeli piyasada pozisyon almazsınız, ama pozisyon almasanız da size bunun bir önemli faydası var: Siz geleceğe dönük, kendiniz dışındaki diğer piyasa ajanlarının, piyasa aktörlerinin beklentilerinin fiyata yansımasını görüyorsunuz. Dolayısıyla bu ihracatçı malı satarsa ve kur riski alırsa muhtelif senaryolarda muhtelif zararlar, kârlar elde edecek. Peki, eğer bu ihracatçı dolarını şimdiden satarsa o zaman 1.450'den şimdiden sabitleyecek, sattığı mal başına 200 kuruş, 20 kuruş her neyse kâr var, 0.200 YTL kâr var. Net, bütün senaryolarda aynı kâr var.

Aynı senaryoyu ithalatçı için söylüyorum; dışarıdan alıyorsunuz 1 dolara malı -içeride o sırada dolar 1.450 diyelim- Aralık vadeli yükümlülüğünüz var. Aralık dolar da 1.450 civarında diyelim. İthalatçısınız, satıyorsunuz, 1.600'e vadeli sattınız. Para Aralık sonuna gelecek, siz o parayla dövizi alacaksınız, döviz yükümlülüğünüzü yerine getireceksiniz. Ya dolar 2 milyon olursa? O zaman bütün emekleriniz boşa gidecek. 1.600'e içeride topladığınız parayla malınızın maliyetini de karşılayamayacaksınız. Hâlbuki alırsanız vadeli piyasada doları 1.450'den bugünde size doların maliyeti fiks, 1.450 yılsonunda götürüyorsunuz dolar sizin. Vadeli işlem sözleşmesi böyle basit bir ekonomide, iki şirketten oluşan ekonomide vadeli işlem sözleşmesi yoksa tablo budur. Bu tabloda gördüğünüz gibi farklı senaryolarda ihracatçı ve ithalatçının kâr-zarar rakamları değişir ve dolayısıyla devletin vergi

gelirini düşünün; bu yaratılan katma değer, yaratılan gelir aslında ekonomi için aynı bütün senaryolarda, sadece aktörlerden biri fazla kâr veya zarar ediyor. Devlet kâr edenden alıyor, zarar edenden almıyor, ama zararına da ortak olmuyor. O zaman vergi gelirleri bakın bu senaryolarda her bir senaryo için birinci senaryoda 0.7 milyon YTL, ikinci senaryoda 1.5 milyon YTL, üçüncü senaryoda 0.7 milyon YTL, dördüncü senaryoda 0.8. Kurumlar Vergisi oranı yüzde 20 diye hesaplandı, yani 0.7'yi nasıl bulduk mesela şurada? 7.5'un yüzde 20'si 1.5, -4'ün de vergisi yok, dolayısıyla 1.5 oradan kaynaklanıyor. Devlet bu tabloya bakıyor. Vergi gelirim dört senaryoda böyle, diğer tabloya bakıyor devlet, diyor ki, ya vadeli işlem sözleşmesi olsa, future sözleşmeler olsa ne olur? Tablo bu, eğer bu 1.450'den girselerdi pozisyona ithalatçı da, ihracatçı da 1.450'den fikslemiş olacak kuru. O zaman bütün senaryolarda 2 milyon, bütün senaryolarda da diğeri 1.5 milyon, toplam ekonominin yarattığı değer değişmiyor, 3.5 milyon YTL. Peki, devletin aldığı vergi geliri nasıl? Bütün senaryolarda 0.7 milyon YTL.

Bir öncekine tekrar gidelim, bunun en düşüğü 0.7 iken diğerinde bütün senaryolar 0.7. Devlet hangisini tercih eder? Devlet kâr maksimizasyonu yapmaz. Onun için devlet daha istikrarlı bir ekonomiyi tercih eder, daha stabil bir ekonomiyi tercih eder. Kemal Unakıtan böyle bir tabloyu görse o da aynı şeyi tercih eder. Ben bugün, bu sene fazla alayım, önümüzdeki duruma bakarız demez, dememesi lâzım. Çünkü buradaki zararların sosyal maliyetini devletler kaldıramaz. Zaman zaman böyle zararlar eden firmalar batabilir. Batan firmalarda işsizler olabilir. Dolayısıyla sosyal maliyetleri en aza indirgemek için devletler genelde vadeli piyasaları teşvik eder. Burada özellikle bir şey daha söyleyeceğim; bu kriz dolayısıyla gündeme gelmesi açısından, krizin müsebbibi vadeli piyasalar, opsiyon piyasaları değil, daha doğrusu şöyle söyleyeyim: Borsalarda işlem gören vadeli işlem ve opsiyon sözleşmeleri değil, krizin esas müsebbiplerinden biri yapılandırılmış ürünler, fiyatlaması zor olan ürünler, birtakım bilgisayar programlamaları vasıtasıyla fiyatlaması yapılan, doğru düzgün ikinci el piyasası olmayan ürünler. Kriz bu bağlamda bizim tür, İMKB türü borsalara yarayacak. Çünkü bizlerde işlemler şeffaf, fiyatlar şeffaf, istenildiği zaman da piyasada alıcı, satıcı bulanabiliyor. Dolayısıyla burada özellikle tezgah üstü yapılandırılmış türev ürünleri bizler gibi borsalarda işlem gören vadeli işlem opsiyon sözleşmelerinden ayırmak lâzım.

Daha istikrarlı gelir ve nakit akımları, daha istikrarlı vergi geliri ve daha sağlam ekonomi için vadeli işlem sözleşmeleri lâzım. Reel sektör için bunun şöyle özel sonuçları var: Artık dünya daha çok reel sektör şirketleri de VaR denilen riske maruz değer hesaplamasıyla uğraşıyor. Dolar kuru şu kadar değişirse benim bilançom ne kadar değişir? Bunu hesaplamaya çalışıyor. Sadece bunu da hesaplamıyor artık, bütçeleme yapıyorsunuz değil mi? Bütçelemede tahmin yapıyorsunuz, dolar kuru tahmini yapıyorsunuz. Bu tahminleriniz, aslında kafanızdaki tahmin en olası kurdur. Birazcık böyle istatistik bilgilerinizi düşünün, normal dağılımı düşünün, şöyle çan eğrisi şeklindedir. En olası dağılım o çan eğrisinin ortasıdır. Peki, dolar kuru mesela, 2009 yılı için dolar kurunu 1.75 tahmin ettiniz. 1.75'ten yüksek olma olasılığı nedir doların biliyor musunuz? Yüzde 50. Çünkü siz sadece ortalamayla ilgileniyorsunuz. Bu bağlamda onun için dünya artık başka neyi yapıyor? Cash riske maruz nakit akımları, value at risk (VaR) riske maruz olan gelir. Dolayısıyla ben bu anlamda özellikle reel sektörde bu konuda daha büyük ölçüde finansı bilen, finanstan anlayan insanların istihdam edileceğini

düşünüyorum. Finans cambazları değil, ama finans konusunda bilgi sahibi, şirket sahibinin sadece işiyle ilgili konulara odaklanmasını sağlayan adamlar.

Projelerimiz kısaca, emtia sözleşmeleri bizim için önemli, pamuk başta olmak üzere Türkiye'de gerçekten bu ürünlerde son derece kötü işleyen bir piyasa var. Özellikle Lisanslı Depo ve Analiz Laboratuar A.Ş. gibi birtakım oluşumların içindeyiz, yapmaya çalışıyoruz. Çünkü o zaman çiftçi elindeki ürünü teslim ettiğinde depoda artık o aynen para gibi, aynen senet gibi her yerde geçerli bir mal haline gelecek. Döviz sözleşmelerinde fiziki teslimatı getirmeye çalışıyoruz, çok yakında o da geliyor. Özellikle reel sektör şirketlerimiz için önemli ve opsiyon sözleşmeleri 2009 yılı sonu itibariyle gündemimizde. Ne problemimiz var? Yurtdışında vergi, stopaj, BSMV yok, maalesef yurtiçi piyasalarda var ve maalesef birtakım tezgah üstü piyasalarda vergisiz birtakım işlemler yapılıyor. Bunlar son derece riskli ortamlar, o açıdan buna devamlı dikkatinizi çekmeye çalışıyoruz. Tarıma dayalı ürünlerde piyasanın kötü işlemesinden faydalananlar var, etkin işlememesinden faydalananlar var. Bunların birtakım engelleme çabaları var. Bir de mesela, çok enteresandır, zaman zaman işlem hacmi bir milyar doları bulan bu piyasanın bazı büyük gazetelerde adı bile geçmiyor. Bu gazetelerin içinde gerçekten şu anda en çok okunan gazetelerden biri var. Çağırın gelelim diyoruz, teşekkürler.

BÜLENT ŞENVER - Çetin Ali Dönmez'e çok teşekkür ediyorum. Benim yanıma otururken "hocam" dedi bana, kusura bakmasın ben tanıyamadım. 20 yıl önce Boğaziçi Üniversitesi'nde ona aktif-pasif yönetimi dersi vermişim. Tanıyamamam normal, büyümüş çünkü. Parayı vereni bulduk, parayı alırken kefaletlerini de bulduk, bir de bizi emtia fiyatlarına karşı, döviz fiyatlarına karşı koruyacak kişiyi de solumuza aldık. Diyoruz ki, Avrupa Birliğinden bize bir şeyler var mı? Bakalım neler var bize Avrupa Birliği'nden? Bülent Özcan Bey Avrupa Birliği'nin fonlarını bize verecek.

BÜLENT ÖZCAN – AB Genel Sekreterliği Uzmanı

Sağolun Hocam, teşekkür ederim. Tabi, çok farklı konulardan sizin de bahsetmiş olduğunuz gibi önce bir genel değerlendirme yaptık, sonra teminat, KOBİ'ler için vadeli işlemler borsası, değişik bir kulvara geçeceğiz şimdi hocamızın da bahsettiği gibi, ben sizlere bugün Avrupa Birliğinin Türkiye'ye sağlamış olduğu desteklerle ilgili bilgi aktarmaya çalışacağım. Avrupa Birliği Genel Sekreterliği'nden geliyorum. Genel Sekreterlik Dışişleri Bakanımıza bağlı çalışan bir kamu kuruluşu, temel görevi Avrupa Birliği sürecinde Türkiye'nin yürütmüş olduğu uyum çalışmalarını koordine etmek, mali yardımlar da bunun içerisinde, bu anlamda mali yardımın kullanımıyla ilgili olarak da bir koordinasyon çalışması yürütüyoruz. Tabi, bu organizasyonu yapan Kültür Üniversitesi'ne de sizleri bizlerle buluşturduğu, bilgi paylaşımını sağladığı için çok teşekkür ediyoruz.

Avrupa Birliği mali yardımları dediğimizde tabi biz KOBİ perspektifiyle bakmaya çalışacağız, ama KOBİ perspektifiyle bakarken sadece işletme açısından düşünmeyeceğiz, işletmeleri temsil eden kuruluşlar açısından da bakacağız. Onları temsil eden dernekler, odalar, ihracatçı birlikleri, organize sanayi bölgeleri, benzeri kurumlar açısından da değerlendirmeler yapacağız. Üniversiteler veya bankalar açısından da değerlendirme yapmaya çalışacağız. Herkese bir şeyler bulmaya

çalışacağız. Tüm Türkiye açısından değerlendireceğiz, sadece İstanbul bakış açısıyla bakmayacağız. Ana hatlarıyla sunumumuzun içeriği bu şekilde.

Tabi, mali yardımları anlatmaya başlamadan önce Türkiye'de oluşmuş kavram kargaşasını, kafa karışıklığını da gidermek lâzım. Çünkü mali yardımlarla ilgili ya da AB'nin Türkiye'ye sağladığı desteklerle ilgili olarak da şöyle bir yanılgı var. Avrupa Birliği Türkiye'ye destek sağlıyor, doğru. Sizin kafanızda iyi bir proje fikriniz varsa bunu sağlayan kapısını çalabileceğiniz, bilgi alabileceğiniz birini de bulursanız her dakika istediğiniz zaman mali yardıma ulaşabilme şansınız var. Böyle bir yanılgı var, aslında bu bir hurafe, böyle bir model yok. İstediğiniz anda istediğiniz zaman AB'den mali yardıma ulaşabilme şansınız da yok. Çünkü Avrupa Birliği mali yardımının bir sistemi var. Bu sistem kendi içerisinde bir işleyiş mekanizması var, o sisteme ayak uydurmanız lâzım, o sistemi takip etmeniz lâzım ki, siz bu kaynaklardan faydalanabilesiniz. Birinci düzeltilmesi gereken ya da aktarılması gereken husus bu. İkinci bir yanılgı şöyle; Avrupa Birliği Türkiye'ye destek sağlıyor, doğru. Bu sağladığı destekler kapsamında bunu bir kanaldan sağlıyor, bir yerden sağlıyor. Bu da yanlış, tek bir kanaldan gelen, tek bir amaçla gelen bir mali yardım modeli de yok. Ana hatlarıyla bakarsak ilk sunumumuz açısından ilk anlatılması gereken o hususlardan biri de belki bu. Türkiye'ye sağlanan destekler açısından baktığımızda biz temel anlamda üç farklı kanaldan Avrupa Birliği desteklerinin Türkiye'ye geldiğini görüyoruz. Bunlardan birincisi, bizim katılım öncesi mali yardım adını verdiğimiz bir program, bir destek kanalı. Bu program adı üstünde Avrupa Birliğine katılım sürecini, yani aday ülke olan Türkiye'nin AB'ye üyelik sürecini desteklemek amacıyla sağlanan kaynaklar. Bu kaynaklar Avrupa Birliği bütçesinden Türkiye'ye doğrudan gelen, Türkiye'nin herhangi bir katkı payı ödemediği, herhangi bir şekilde bütçesinden bir katılım sağlanmadığı, doğrudan AB bütçesinden Türkiye üzerinden kaynaklanarak bakıyoruz. Temel amacı dediğimiz gibi Türkiye'nin Avrupa Birliği üyelik sürecine destek olunması. İkinci bir destek Avrupa Birliği tarafından sağlanan, topluluk programları olarak adlandırıyoruz biz bunları, bu programlar herhangi bir şekilde birinci başlıkta olduğu gibi bir aday ülkenin AB'ye üyelik sürecini desteklemeyle ilgili değil. Topluluk programları Avrupa Birliğinin çeşitli konularda öngördüğü ve oluşturduğu programlar kanalıyla bu programa üye olan ve genelde AB üyesi ve aday ülkeler arasında işbirliğini artırmak, ortak uygulamaları çoğaltmak, bu anlamda geliştirilen projelere destek vermek. Bu programlar, bu programa katılan ülkelerin ödemiş olduğu katkı payları kapsamında bütçelendiriliyorlar ve her programın da bu ödenen katkı payları kapsamında bir bütçesi oluyor. O anlamda bakıldığı zaman Türkiye bu programlara, topluluk programları olarak oluşturulan programlara katılım sağlamak isterse ulusal bütçesinden bu programlara katkı ödemek durumunda kalıyor. Bu tip sağlanan bir destek de var. Bunlar da hibe niteliğinde destek, ama birinci programdan, birinci kanaldan oldukça farklı ve farklı amaçlara hizmet eden programlar. Bunların altında neler var mesela topluluk programı olarak? Eğitim alanında sağlanan örgün eğitim, mesleki eğitim alanında sağlanan, gençlik alanında sağlanan hayat boyu eğitim ve gençlik programı gibi -ki, Türkiye'de ulusal ajans koordinasyonu yapmaktadır- arge ve inovasyonun geliştirilmesiyle ilgili olarak oluşturulmuş yedinci çerçeve programı gibi -daha önce altıncı çerçeveydi- Türkiye'de koordinasyonu TÜBİTAK yapar -ki, TÜBİTAK'tan gelen arkadaşımız da bu konuda bilgi aktaracak- kültür alanında oluşturulmuş kültür 2007 programı gibi, rekabetçilik ve yenilikçiliği, inovasyonu

destekleyen bir başka program olan rekabetçilik ve yenilikçilik programı gibi -ki, Sanayi Bakanlığımız bunun koordinasyonu yapar- buna bağlı çeşitli topluluk programları vardır. Bunlar da Türkiye'de yürütülen ve işletmelere kısmi o zamanlarda ya da başlıklarda ya da belli başlıklarda destek sağlayan program olarak karşımıza çıkıyor.

Bir de kredi desteği olarak Türkiye'ye sağlanan destekler var. Bunlar adı üzerinde kredi ödeniyor ve daha sonra geriye alınmak üzere ödenen destekler. Bu da Avrupa Birliğinin bir organı olan, bir kurumu olan Avrupa Yatırım Bankası tarafından Türkiye'ye sağlanan destekler. Bunlar da ya aracı bankalar aracılığıyla sağlanıyor ya da büyük çaplı altyapı yatırımlarının desteği olarak Avrupa Yatırım Bankasından doğrudan sağlanan destekler olarak bakılabiliyor. Biz bugün ağırlıklı olarak birinci başlık üzerinde duracağız. Katılım öncesi mali yardım, yani AB'ye üyelik sürecinde Türkiye'nin AB'ye üyelik sürecini destekleyen program üzerinde bakacağız. Bu alanda işletmelere ve işletmeleri temsil eden kuruluşlara neler var, onu incelemeye çalışacağız. Zaten topluluk programlarını anlatacak, topluluk programlarından birini anlatacak bir temsilci burada TÜBİTAK'tan, böylece topluluk programlarını tanıma şansınız, en azından birini tanıma şansınız olacak. Sorularda eğer diğer konularla ilgili de herhangi bir soru gelirse onları da tabii ki açmaya çalışırız.

Katılım öncesi mali yardım açısından baktığımızda Türkiye'nin aslında uzun bir dönemdir Avrupa Birliğinden mali yardım aldığını görüyoruz. 1963 yılında başlamış bizim serüvenimiz Ankara Anlaşmasıyla, o dönemden bugüne Türkiye aslında Avrupa Birliği'nden mali yardım alıyor. Ancak bunun kamu dışına çıkan yüzü, yani yerele dönen yüzü daha çok 2002'den itibaren, Türkiye'nin aday ülke olmasından sonraki süreçte almaya başladığı mali yardımlarla, yani bugünkü adıyla katılım öncesi mali yardımla başlıyor. O dönemde daha çok mali yardımların yüzü yerele dönmüş, işletmelere, sivil toplum örgütlerine, üniversitelere, yerel yönetimlere bu tip kuruluşların da AB projelerini Avrupa Birliğinden finanse etme şansları olmuş. Bu dönemi biz ikiye ayırıyoruz: 2002 - 2006 olan ilk dönem ve 2007 - 2013 olan ikinci dönem. Kısacası 2002 - 2006 yılında işletmeler açısından neler yapılmış, şimdi bakacağız. 2007 - 2013'te de ne gibi finansman olanakları var, hep beraber değerlendirmeye çalışacağız.

Bunu anlatmadan önce bize en çok sorulan soru her zaman şu oluyor: Bu Avrupa Birliği Türkiye'ye ne kadar yardım sağlıyor? Hep kamuoyunda bahsediliyor, hep kamuoyunda konuşuluyor. Tabi ki, birinci başlık için yaptığımız bir değerlendirme topluluk programlarını dışarıda bırakırsak, kredileri dışarıda bırakırsak sadece birinci başlık için bakarsak 2002 - 2006 döneminde Türkiye'ye globalde, toplamda 1.3 milyar Euro'luk bir kaynağın aktarıldığını görüyoruz. Bu 1.3 milyarlık global destek kapsamında da 164 adet büyük çaplı projenin finanse edildiğini görüyoruz. Bu büyük çaplı projelerden kastımız merkezi kamu kuruluşlarının, müsteşarlık düzeyinde, bakanlık düzeyinde, genel müdürlük düzeyindeki kuruluşların geliştirmiş olduğu veya kamu tüzel kişiliğine haiz sivil toplum örgütü dediğimiz TOBB gibi, TESK gibi, TİSK gibi veya Türkiye Belediyeler Birliği gibi kuruluşların geliştirmiş olduğu projeler olarak algılıyoruz. Bu çaplı, büyük çaplı adlandırdığımız makro düzeyde adlandırdığımız 164 adet projenin finanse edildiğini görüyoruz. Kaynağın aşağı - yukarı yüzde 90'ından fazlasının da kullanıldığını ve bu anlamda projelere aktırıldığını ve bu projelerin birçoğunun da

sona erdiğini görüyoruz. Bu 164 projenin içerisinde yereldeki kuruluşlara finansman sağlayan projeler olduğunu da görüyoruz. Bunlar hibe programları aracılığıyla yereldeki kuruluşlara aktarılmış durumda. Bu tarzda da yaklaşık 2067 adet küçük çaplı projenin, bunları üniversitelerin, yerel yönetimlerin, kısmi KOBİ'lerin, sivil toplum örgütlerinin vesaire buna benzer kuruluşların projeleri olarak adlandırırız. Bakıldığı zaman yaklaşık yuvarlarsak 2,500'e yakın projenin küçük çaplı veya büyük çaplı, geçtiğimiz dönemde Avrupa Birliği mali yardımıyla finanse edildiğini görüyoruz.

Yeni dönem bizim için önemli, yeni dönemde Avrupa Birliği bize ne kadar destek sağlayacak? Yeni dönemde 497 milyon Euro'yla başladık 2007 yılında, ilk 4 yıl tahsisat belli oldu. Bu anlamda bakıldığı zaman da yine yuvarlarsak 2.3 milyar Euro'luk bir kaynağın hibe olarak Türkiye'ye Avrupa Birliği tarafından aktarıldığını görüyoruz. Bu kaynağın kullanılmasına da yavaş yavaş başlanıyor. Bu dönemde biraz daha hızlandı, çünkü bir bürokrasi vardı kaynağın kullanılmasıyla ilgili olarak, bu giderildi. Yavaş yavaş kaynağın kullanılmasına da başlandı. Öncelikle 2002-2006 döneminde işletmeleri ilgilendiren, KOBİ'leri ilgilendiren ne gibi projeler olmuş, onlara bir bakalım. Bu açıdan bakıldığında bunu da ikiye ayırmamız lâzım az önce bahsetmiş olduğum gibi; birinci tarzda projeler ağırlıklı olarak işletmelere hizmet sağlamaya, o anlamda bir KOBİ'ye veya bir işletmeye doğrudan finansman değil, ama dolaylı anlamda destek sağlamayı, onların beşeri sermayesini güçlendirmeyi, hizmet kapasitesini güçlendirmeyi, verimliliğini güçlendirmeyi hedefleyen proje olarak tanımlamamız lâzım. Bu tip projeler ağırlıklı olarak bizim kamu kuruluşu ya da kamu tüzel kişiliğine haiz sivil toplum örgütleri tarafından geliştirilmiş proje olarak karşımıza çıktı. 164 adet projenin içerisinde yer alan özellikle işletmeleri ilgilendiren projeler bunlar. En önemlilerinden biri İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birliği'nin (İTKİB) İstanbul ve Türkiye için bir moda ötesi iş kümesi projesi oluşturduğunu, bu anlamda İstanbul'da bir moda enstitüsü kurduğunu, bu açıdan hazır giyim ve tekstil sanayindeki kuruluşlara danışmanlık ve destek verdiğini ve moda konseptinin Türkiye'de oturtulmasını ve bu alanda rekabetçiliği sağlamayı hedeflediği bir projeyi görüyoruz. Bu 13 milyon Euro'luk bir projeydi, bu projenin uygulaması bitti, şu anda İTKİB kendi kaynaklarıyla projeyi uygulamaya devam ediyor. Buna benzer bir şekilde iş kümelerinin oluşturulması, kümeleme politikasını Türkiye'nin desteklenmesi açısından dış ticaret müsteşarlığının bir proje geliştirdiğini görüyoruz. Bu alanda da Türkiye'de bir kümeleme genel politikasının oluşturulması ve bu politika kapsamında da Türkiye'de kümeleme politikalarının ya da projelerin geliştirilerek finanse edilmesi hedefinde olduğunu görüyoruz. 6 milyon Euro'luk bir proje. Hazine Müsteşarlığı'nın küçük işletmeler kredi programı adı altında daha önceki dönemlerde de yürütülmüş bir projeyi aranje ettiğini görüyoruz. Dört banka aracılığıyla 100 bin Euro'ya kadar banka kredilerinin özellikle küçük işletmelere sağlanmasını hedefleyen bir program, 25.8 milyon Euro'luk bir kaynağı var, ama dış kaynaklarla beraber başka uluslararası finansörlerin de katılımıyla beraber 80 milyon Euro'ya kadar bir bütçe oluşturulmuş durumda. Kadın girişimciliğinin desteklenmesi adı altında Esnaf Sanatkarlar Konfederasyonu'nun 25 ilde kadın girişimciliği eğitimleri ve danışmanlığı verilmesi ve kadınların bu şekilde ekonomiye kazandırılması alanında yaptığı bir çalışma görüyoruz. Bunun KOSGEB ayağında da dört ilimizde inkübasyon merkezi oluşturularak kadınların o kurmuş olduğu şirketlerin en azından ilk dönemlerinde, kuluçka dönemlerinde destek almasını

hedefleyen bir proje olduğunu görüyoruz. Odalar Borsalar Birliğinin Avrupa Birliği Odalarıyla aralarında bir işbirliği ve network oluşturmayı hedefleyen bir projesi olduğunu görüyoruz. Yine Odalar Borsalar Birliğinin Sanayi Ticaret Odaları bünyesinde İş Geliştirme Merkezleri kurarak -kısa adı ABİGEM ki, dışarıda da görmüşsünüz, stantları var- ABİGEM'ler aracılığıyla o bölgedeki işletmelerin verimlilik ve kapasitelerini artırmayı hedeflediği projelerin olduğunu görüyoruz. 32 milyon Euro'luk bir bütçe, 12 ilde ABİGEM kurulması öngörülmüş, daha önce 3 adet kurulmuştu, onları da eklersek toplam 15 ABİGEM'in oluşturulması. Bir de pilot uygulama olarak Şanlıurfa'da kurulmuş olan Organize Sanayi Bölgesi'nin altyapısının oluşturulması, atık su arıtmaları, katalitik arıtmaları ve sanayiye hizmet verebilecek olan diğer altyapı çalışmalarının tamamlanması, oluşturulmasıyla ilgili bir proje olduğunu görüyoruz.

2002 - 2006 döneminde özellikle işletmeleri ilgilendirebilecek büyük çaplı ve onlara doğrudan finansman değil, ama dolaylı açıdan destek sağlamayı hedefleyen projeler olarak proje paketinde bunlar var. Tabi, bunlar 164 projeden sadece bazıları, geri kalan alanlarda da projeler var. Peki, bunlara ne dersiniz? Avrupa Birliği uyum süreci bir bütün, bu açıdan bakarsanız tarım da bunun içerisinde, ulaştırma da bunun içerisinde, çevre de bunun içerisinde, Adalet Dış İşleri bunun içerisinde, dolayısıyla her alanda Avrupa Birliği mahalli yardımlarından projeler geliştirilmeye çalışılıyor. Dolayısıyla 164 projeden KOBİ projeleri ya da işletmeleri ilgilendirebilecek projeler halinde kalan projeler Avrupa Birliği uyum süreciyle ilgili bu saymış olduğum diğer başlıkları finanse etmek üzere oluşturulmuş projeler tarım alanında, çevre alanında ve benzeri alanlarda.

Bir de bazı projeler geçtiğimiz dönemlerde Avrupa Birliği kaynakları kapsamında işletmelere doğrudan finansman vermeyi hedeflediler. Ancak bunun için tabii ki mevcut kıt kaynaklar Avrupa Birliği kapsamında sağlanan desteklerin azlığı sebebiyle bir tarafta, Türkiye'nin ihtiyacının çokluğu sebebiyle diğer tarafta bölgesel bir endekslemeye, bölgesel bir bakış açısına gidilme gereği duyuldu ve Devlet Planlama Teşkilatı tarafından bölgesel kalkınma programları oluşturuldu ve belli bölgelerde bu programlar uygulandı. Haritada görmüş ve renkli olarak gördüğünüz illerde, toplam 42 ili kapsayan 5 farklı program geliştirildi Devlet Planlama Teşkilatı tarafından ve bu programlar 2002 yılıyla 2006 yılları arasında uygulamaya geçildi. Bu programlarda bölgesel kalkınma programlarındaki temel hedeflerden biri o bölgelerdeki işletmelerin finansman ihtiyacını karşılamak ve onlara hibe olarak, geri ödemesiz destek vermeyi hedefliyordu. Bu 100 bin Euro'luk bir finansman boyutuyla sınırlıydı. Bir işletme 100 bin Euro'ya kadar destek alabiliyordu ve projesinin yüzde 50'sine finansman alabiliyordu. 200 bin Euro'luk bir proje sunarsa 100 bin Euro'ya kadar destek alabilecekti, 100 bin Euro'sunu alsa 50 bin Euro'ya kadar destek alabilecekti, 1 milyon Euro'luk sunsa yine 100 bin Euro'ya kadar alabilecekti. Sonuçta üst limit 100 bin Euro'lik bir kaynak olarak karşımıza çıktı, ama bu bölgesel kalkınma programları içerisinde sadece KOBİ'lere destek yoktu. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların bölgenin ekonomik ve sosyal anlamda kalkınmasını destekleyebilecekleri projelere, artı yerel yönetimlerin özellikle küçük çaplı altyapı ve üstyapı ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgili olarak sundukları projelere, içme suyu gibi, kanalizasyon gibi, restorasyon gibi çeşitli projelere de finansman vardı. KOBİ perspektifinden bakarsak 5 programda 68, yuvarlarsak yaklaşık 70 milyon Euro'luk

bir kaynağın işletmelere doğrudan finansman olarak, hibe olarak, geri ödemesiz bir kaynak olarak aktarıldığını görüyoruz. Bu kapsamda da geçtiğimiz dönemde bu 42 ilde 762 KOBİ'nin işletmenin projesinin finanse edildiğini görüyoruz. Toplam bölgesel kalkınma programlarının büyüklüğü ise 263 milyon Euro, 5 bölgesel kalkınma ağı programının büyüklüğünün 263 milyon Euro olduğunu görüyoruz. Bunun içinde tabii ki, diğer kalan, yani KOBİ'lere aktarılan 68.6 milyon Euro'luk kaynak haricindeki diğer kaynaklar az önce bahsettiğim yerel kalkınma girişimleri dediğimiz ekonomik ve sosyal kalkınma projelerine veya küçük çaplı altyapı projesi dediğimiz yerel yönetimlerin projelerine bu programlar kapsamında aktarılmıştır.

2002 - 2006 modelinde birinci başlık altında, yani katılım öncesi mali yardım kapsamında işletmelere aktarılan destekler bu şekilde, dolaylı açıdan işletmeleri ilgilendiren veya doğrudan işletmeleri ilgilendiren projeler olarak biz bunları görüyoruz. Yeni bir döneme girdik, bu dönem bitti geçtiğimiz dönemde, artık yeni dönemde yeni fırsatlar bizi bekliyor. Yeni dönemde Avrupa Birliği mali yardımlarının, yani adaylık sürecindeki ülkelere sağladığı mali yardımların müşterileri 8 adet, bunun biri Türkiye, yedi adeti diğer ülkeler, diğer aday ülkeler veya potansiyel aday ülkeler, toplam 11.5 milyar Euro'luk bir kaynak bu 8 ülkeye aktarılacak. Bu açıdan bakıldığı zaman Türkiye'nin 11.5 milyar Euro'luk kaynağın ilk 4 yıl için zaten söylemiştim, hatırlıyorsunuz 2.3 milyar diye, sonraki dönem içinde 3 milyar Euro'luk beklentimiz var, 3.3 milyar Euro'luk beklentimiz var. Yaklaşık 5.5 milyar Euro'luk kısmının Türkiye tarafından kullanılacağını, geri kalan kısmının da diğer ülkeler tarafından kullanılacağını bekliyoruz, ama bunun bu şekilde olması çok doğal, 7 ülkeyi topladığımız zaman nüfus olarak zaten bir Türkiye etmiyor. Bunun yarısının neredeyse Türkiye tarafından kullanılması da normal bir durum olarak karşımıza çıkıyor.



Yeni dönemde Avrupa Birliği mali yardım larının 5 temel önceliği var. 5 temel öncelikte kaynaklar kullandırılacak. Bu açıdan bakıldığı zaman şöyle grafik olarak görürsek eğer, 5 temel öncelikten birinci başlık kurumsal yapılanma, kurumsal kapasite artırımı. Bu kurumsal kapasite artırımından kastımız daha çok Avrupa Birliği mevzuatına uyumla ilgili olarak kamu kuruluşlarının geliştireceği projeler olarak karşımıza çıkıyor. Bu birinci başlık altında o açıdan KOBİ'leri veya KOBİ'leri temsil eden işletmelere bir destek bulabilmemiz pek mümkün değil. İkinci kısım, bölgesel ve sınır ötesi işbirliği. Burada da özellikle Bulgaristan sınırımız, yani Edirne ve Kırklareli Bölgesi açısından ve Karadeniz havzası, Karadeniz kıyısında olan kentlerimiz açısından bu bölgelerde ekonomik ve sosyal kalkınma projelerine destek sağlanacak. Bu bölgelerdeki, bu

kentlerdeki sanayi, ticaret odaları, KOBİ'leri temsil eden ihracatçı birlikleri veya dernekler Avrupa Birliği destekleri kapsamında bu başlık altındaki destekler kapsamında KOBİ'leri ilgilendirebilecek, ama doğrudan finansman anlamında değil, ama sosyal ve ekonomik kalkınmayı destekleyebilecek hususlara yönelik projeler yapabilecekler. Tabi, üçüncü başlık işletmeleri en çok ilgilendiren başlık, çünkü bunun altında bir alt başlık var ki, bölgesel rekabet edebilirlik alt başlığı. Bu başlık altında özellikle işletmelerin yine kapasitesini artıran, onlara dolaylı hizmet sağlayan projelere finansman sağlanacak. Dördüncü başlık, insan kaynakları; burada da beşeri sermayenin güçlendirilmesiyle ilgili destekler var. Burada işletmeleri ilgilendirebilen hususlar, çünkü mesleki eğitim ve istihdamı artırma konuları işin içine giriyor. Beşinci başlık ise kırsal kalkınma. Bu başlık altında yeni dönemde katılım öncesi mali yardım dediğimiz, kısaca İPO olarak adlandırdığımız kaynağın sadece 5. başlığında işletmelere yönelik doğrudan finansman var. Bir işletme projesinde doğrudan finansman, hibe niteliğinde destek alabileceği tek başlık kırsal kalkınma, diğer dört başlıkta zaten sadece ikinci, üçüncü ve dördüncü başlık altında işletmeleri temsil eden kuruluşların projelerine finansman verilebileceğini söylemiştik.

Bölgesel kalkınmaya bakarsak bölgesel rekabet edebilirliğe, temel amaç bu başlık altında özellikle bölgesel rekabet edebilirlik operasyonel programı dediğimiz bir program hazırlandı Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından, temel amaç Türkiye'nin rekabet gücünün yükseltilmesi ve geri kalmış bölgelerin desteklenmesi. Bu açında bakarsak iki önceliğimiz var; iş ortamının güçlendirilmesi, iyileştirilmesi ve işletme kapasitesinin artırılması. Bunlar temel öncelikler, çeşitli başlıklar açısından bakarsak bunun alt öncelikleri var. Her birinin kendine göre alt öncelikleri var. Bu program bölgesel endeksli bir program, bölgesel bakış açısıyla yürüyecek bir program. Haritada renkli olarak görmüş olduğunuz illerde uygulanacak bir program ve bu illerde KOBİ'leri temsil eden kuruluşların getirebileceği projelere finansman sağlanacak, ama bu şu demek değil; İstanbul'daki bir meslek örgütü, İstanbul'daki bir sivil toplum örgütü, İstanbul'daki bir Sanayi Ticaret Odası veya İhracatçı Birliği bu bölgelerdeki kuruluşlarla ortaklaşa projeler yapabilir, ama uygulamayı bu bölgelerde yapmak kaydıyla. Yani İstanbul'daki knowhowın bu bölgelere aktarılması bu projeler, bu program vasıtasıyla gerçekleşebilir. O açıdan bu tip bir imkân tabi ki, var. Bölgesel rekabet edebilirlik operasyon programının 187 milyon Euro'luk bir bütçesi var.



Bununla ilgili şöyle bir gelişme var: Geçtiğimiz hafta Sanayi Bakanlığımız bir çağrıya çıktı ve dedi ki "bu haritada görmüş olduğunuz illerdeki KOBİ'leri temsil eden kuruluşlar veya Türkiye genelinde KOBİ'leri temsil eden kuruluşlar veya üniversiteler veya benzeri kuruluşlar, bu bölgelerde yatırım yapmak üzere, proje yapmak üzere bize proje sunabilirsiniz. Toplam 75.9 milyon Euro'luk bir kaynağı var paketin ve 2 - 10 milyon Euro veya 1 - 2 milyon Euro önceliğine göre projelere finansman desteği sağlıyor. Sonuçta maksimum 10 milyon Euro'ya kadar projelere finansman desteği sağlayacak. Peki, ne gibi projeler olacak bunlar? Bunlar KOBİ'lere ihtiyacınızı karşılayabilecek laboratuar, sanayi tesislerinin altyapısı, sanayi tesislerinin üstyapısı, ortak kullanım alanları, ortak kullanım laboratuarları, mesleki eğitim bölgeleri, arge inovasyona teşvik edecek çalışmalar, KOBİ'lere verimliliğini artırabilecek, kapasitesini artırabilecek danışmanlık hizmetleri, ihracatı geliştirebilecek çeşitli çalışmalar ve bu anlamda yapılabilecek destekler olabileceği gibi çalışmalar ister üstyapı veya altyapı açısından veya bir anlamda bakıldığı zaman işletmelere destek sağlayabilecek danışmanlık hizmetleri açısından her türlü olabilir. 16 Ocak son başvuru tarihi, Sanayi Bakanlığı başvuruları kabul edecek, sonuçta bir proje dokümanının hazırlanıp sunulması lâzım. Kimler başvuru yapacak? İşletmeleri temsil eden kuruluşlar, yani odalar, ihracatçı birlikleri, işadamları dernekleri, üniversiteler ve benzeri kuruluşlar bu alanda yerel yönetimler proje yapıp sunabilirler. Şu anda açık olan, halihazırda yürüyen bir teklif çağrısıyla karşı karşıyayız.

Avrupa Birliği Genel Sekreterliği

Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı
IPA (2007-2013) Bileşenleri

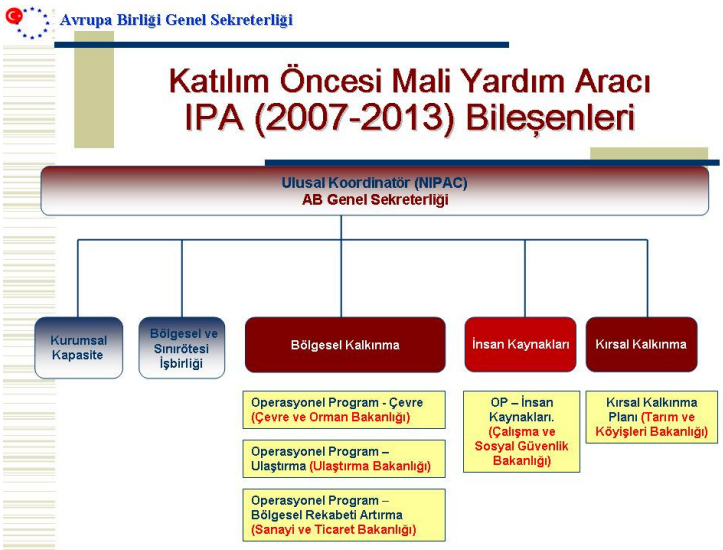
Detaylı Bilgi için:
http://ab.calisma.gov.tr

İnsan Kaynakları

Koordinatör Kuruluş:
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

İnsan Kaynaklarının Gelişimi Operasyonel Programı

İKGOP İÇİN 2007-2009 DÖNEMİ DESTEĞİ			
ÖNCELİK ALANI	AB MALİ DESTEĞİ	ULUSAL KATKI	TOPLAM (Milyon Avro)
İstihdam	69,8	12,3	82,1
Eğitim	47,6	8,4	56,0
Sosyal İçerme	31,7	5,6	37,3
OP için Teknik Yardım	9,5	1,7	11,2
TOPLAM	158,7	25,0	186,7



Dördüncü başlık, insan kaynaklarıyla ilgili başlıkta da özellikle beşeri sermayenin

güçlendirilmesiyle ilgili olarak çalışmalara finansman sağlanacak. Çalışma Bakanlığımız bununla ilgili operasyonel programı koordine ediyor. Yalnız Çalışma Bakanlığımız bunu hibe programı duyuruları aracılığıyla yapacak. Yine tabi ki, KOBİ'leri temsil eden kuruluşlar veya işletmeleri temsil eden kuruluşlar bu programlara başvuru yapabilecekler, yine üniversiteler, odalar ve benzeri kuruluşlar bu alanda başvuru yapabilecek kuruluşlar olarak karşımıza çıkıyor. Bu operasyonel programın büyüklüğü de 186 milyon Euro ve yine bölgesel bir bakış açısı var. Bu bölgelerde istihdamı artırmak, işsizliği azaltmak üzere yapılacak olan projelere operasyonel program kapsamında finansman sağlanacak.

Beşinci başlığa bakarsak, işletmelerin doğrudan finansman alabileceği tek başlık olan kırsal kalkınmaya baktığımızda burada da bir sektörel kısıtlama olduğunu görüyoruz. Sonuçta bu bir kırsal kalkınma programı ve bu kırsal kalkınma alanında faaliyet gösteren işletmeleri ilgilendiren program veya yatırımcıları ilgilendiren bir program. Sektörel olarak dört sektör belirlenmiş durumda; et sektörü, süt sektörü, meyve-sebze ve balıkçılık sektörü. Et sektöründe kırmızı et ve beyaz et geçerli. Bu anlamda bakıldığı zaman besicilik, et üreticiliği, her türlü etle ilgili yapılan yatırımlar bu alanda işletmeler tarafından yapılacak projelere finansman sağlanacak yatırımlar olarak karşımıza çıkıyor. Sütte de süt hayvancılığı veya süt kullanılarak üretim yapılan faaliyetler bunların hepsi bu kapsam altında desteklenecek. Keza meyve, sebze ve balıkçılıkta da aynı şekilde olacak. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığımız bunu koordine edecek, tarım kırsal kalkınmayı destekleme Kurumu adı altında bir kurum oluşturuldu Tarım Bakanlığı içerisinde, bu kurum tarafından yapılacak teklif çağrıları aracılığıyla işletmeler projelerini sunacaklar. Burada konu başlığına bağlı olarak 3 milyon Euro'ya kadar çıkan hibe destekleri var. Talebin süt hayvancılığı yapan ya da besicilik yapan bir işletmeden olduğunu varsayalım, bunun bir anonim şirketi olduğunu bahsedelim veya bir limited şirketi olduğundan bahsedelim. Bir yatırım projesi planlıyor, yani ek hayvanlar alacak, açık besi sistemi, süt tankları kuracak, saha üniteleri oluşturacak, yani makine ekipman yapacak, bina oluşturacak, bina yapacak. Bu anlamda bir yatırım çıkacak, maliyeti 3 milyon Euro. Bunun yüzde 50'si, yani 1.5 milyon Euro'nun hibe olarak alınabilmesi söz konusu veya 3 milyon Euro, bunun 2.5 milyon Euro'ya kadar kısmının alınabilmesi söz konusu. Bu açıdan bakarsak bu şekilde bir destek bu program altında var. İlk dört yıl için sağlanacak destek 290 milyon Euro bu program kapsamında, yani 290 milyon Euro'luk kaynağın neredeyse tamamı üreticilere, üretici birliklerine veya KOBİ'lere bu program kapsamında aktarılacak. Tabi, bunun da bir bölgesel endekslemesi var. Bu açıdan bakarsak haritada renkli olarak görmüş olduğunuz illerde uygulanacak bu program, tüm Türkiye'de değil, bu açıdan bakarsak önce mavi renkli olarak görmüş olduğunuz illerde, akabinde de yeşil renkli olarak görmüş olduğunuz illerde uygulanacak ve toplam 42 ilde yapılacak olan yatırımlar desteklenecek. Bu açıdan bakarsak Avrupa Birliği'nin yeni dönemde de işletmeleri ilgilendiren, hem dolaylı yatırım anlamında hem de doğrudan yatırım anlamında destekler bu şekilde. Daha fazla bilgi alabileceğiniz ve hibeyle ilgili duyuruları takip edeceğiniz web sayfaları da tabi ki ekranda, bizlerle irtibata geçerseniz elbette bizler de size bu alanda destek vermeye çalışırız. Dinlediğiniz için çok teşekkür ediyoruz, umarım sizler açısından faydalı olmuştur.

BÜLENT ŞENVER - Çok teşekkür ediyorum. Avrupa Birliği bu konuda çok doluymuş. Duygu Hanım bize TÜBİTAK ne yapacak? Konuşmamızın sonunda da 5 dakikalık bir soru zamanı kalsın diye 16.30'da bitirelim istiyoruz. Buyurun.

DUYGU ÖKTEM – TÜBİTAK AB Çerçeve Programları, Ulusal Koordinasyon Ofisi, Eureka Proje Sorumlusu

Teşekkür ediyorum öncelikle Hocam. TÜBİTAK Avrupa Birliği Çerçeve Programları Ulusal Koordinasyon Ofisi'nde Eureka proje sorumlusu olarak görev yapıyorum. Öncelikle İstanbul Kültür Üniversitesine bu başarılı organizasyonundan dolayı teşekkür ediyorum ve siz değerli katılımcılarımıza da kendim ve kurumum adına hoş geldiniz diyorum. TÜBİTAK Türk ekonomisinin bel kemiği olan KOBİ'leri çok önemsiyor. Bunu zaten TÜBİTAK'ın verdiği destek miktarlarına baktığımızda da açık bir şekilde görebiliyoruz. Ben bu noktada size ulusal ve uluslararası desteklerden, KOBİ'lerin yararlanabileceği ulusal ve uluslararası desteklerden bahsedeceğim. Önce isterseniz arge harcamalarına bakalım.

Bildiğiniz gibi ar-ge harcamaları bir ülkenin gelişmişlik düzeyinin bir göstergesi. Ne mutlu ki, bizde her geçen gün gördüğünüz gibi artan bir grafik söz konusu bu konuda. Özel sektör ar-ge ve yenilik desteklerinde de gördüğünüz gibi ciddi bir artış var. Ödenen destek tutarı görmüş olduğunuz gibi 4 yılda 5.2 katına çıktı. Bu ülkemiz açısından önemli bir gelişme. TÜBİTAK KOBİ'leri nasıl destekliyor, isterseniz ona bakalım. TARAV var, Türkiye Araştırma Alanı Kaynakları, Eureka programı var, Uluslararası Pazar Odaklı Sanayi Ar-ge Ağı ve az önce Bülent Bey'in de bahsettiği Avrupa Birliği Yedinci Çerçeve Programı. İlk önce ulusal desteklerden bahsedelim. 1501 Sanayi Ar-ge Projeleri Destekleme Programı mevcut. TÜBİTAK'tan, her sektörden faaliyet alanı ayırt edilmeksizin her sektörden arge projelerine destek veriliyor, yüzde 60'a varan oranlarda hibe destek sağlanıyor KOBİ'lere, ürün yeniliği veya süreç yeniliği kapsam dahilinde. Bu programa kimler başvurabiliyor? Bu programın sektör ve büyüklüğüne bakılmaksızın firma düzeyinde katma değer yaratan tüm yerleşik kuruluşlar bu programa başvurabilirler. Ar-ge proje giderleri en fazla %60 oranında hibe destek sağlanıyor. Proje süresi en fazla 36 ay olabiliyor. Biz 36 ay boyunca destekliyoruz TÜBİTAK olarak, projeniz daha uzun olabilir, ama biz sadece 36 aylık kısmına destek veriyoruz.

Proje bütçesinde herhangi bir kısıtlama yok, harcama yapmadan önce destek almanız da mümkün ve harcamaların yeminli mali müşavir tarafından denetlenmesi zorunluluğu var. Fakat bu gider de yine destek kapsamında. TÜBİTAK'ın KOBİ'ler için özel olarak çıkardığı bir başka program 1507 KOBİ ar-ge başlangıç destek programı. Bu programın hedef kitlesi daha önceden TÜBİTAK sanayi arge desteklerinden hiç faydalanmamış ya da en fazla bir projesi destek almış olan firmalar hedefleniyor. Avantajı şu: % 60 yerine üst limit % 75 orandan hibe destek alabiliyorsunuz ve TÜBİTAK Türk Patent Enstitüsü arasında da bir işbirliği var bu program dahilinde. Kamu statüsünde olan ve daha önce TÜBİTAK'a proje başvurusunda bulunmamış ya da en fazla bir kez proje başvurusunda bulunmuş kurumlar bu programa başvurabiliyor. Arge proje giderlerinin yüzde 75'i oranında hibe destek alabiliyorsunuz. Fakat bir üst limit var: Proje bütçesi için üst sınır 400 bin YTL, destekleme süresi de en fazla 18 ay. Bu programın avantajları dediğim gibi yüzde 75 oranında hibe destek olması. Yeminli mali müşavirlik giderleri bu program kapsamında yine destekleniyor ve proje hazırlamak için eğer danışmanlık alırsanız

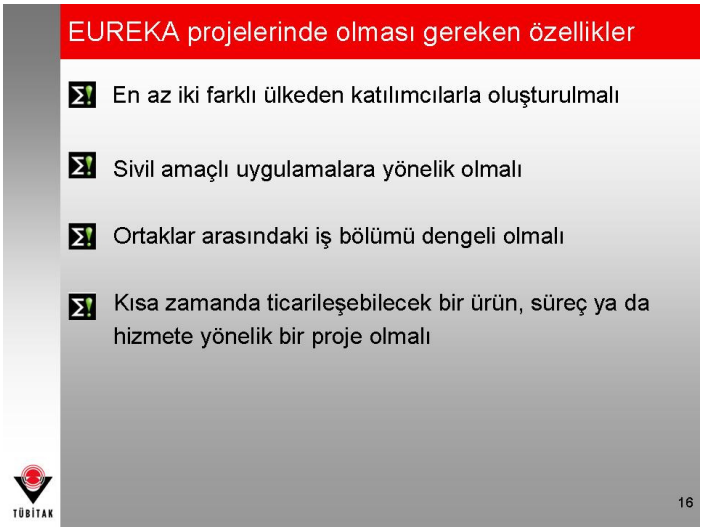
danışmanlık firmalarından yine bu gider de destek alan kalemler arasında. Bunlar ulusal desteklerdi, fakat siz "biz vizyonumuzu biraz daha genişletmek istiyoruz, uluslararası işbirlikleri kurmak istiyoruz" derseniz o zaman da Eureka ve Avrupa Birliği Çerçeve Programları devreye giriyor. İsterseniz önce Eureka Programına bakalım.

Eureka biliyorsunuz Evreka isminden geliyor. Arşimet suyun kaldırma kuvvetini buluyor ve o kadar seviniyor ki "evreka" diye bağırmaya başlıyor. "Buldum" diyor ve böylece de sanayi arge destek programı olan Eureka'ya da ismini vermiş oluyor. Eureka pazar odaklı, kısa sürede ticarileşebilecek ürün ve süreçlerin desteklendiği, geliştirilmesine yönelik projelerin desteklendiği uluslararası bir arge destek programı. Programda uluslararası işbirlikleri oluşturuluyor, fakat projeler ulusal kaynaklardan destekleniyor ve bu çerçevede de Türkiye'de Eureka programının yürütülmesinden TÜBİTAK sorumlu.

TÜBİTAK ilk olarak 1985 yılında aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 19 kurucu ülke tarafından kuruluyor, fakat daha sonra Eureka projelerinin başarısı diğer ülkelerin dikkatini çekiyor ve diğer ülkeler de bu programa dâhil olmak istiyorlar ve şu anda ekranda gördüğünüz 38 üye ülke Eureka programına üye. Bu şu anlama geliyor: Bu ülkelerden herhangi birini yanınıza alarak siz bir proje başlatıp direkt ar-ge destek, hibe desteği alabilirsiniz. Peki, Eureka'nın avantajı neler? Bir kere Eureka hızlı destek sağlıyor, süreçler gayet hızlı bir şekilde ilerliyor. Arge projeleri için en yüksek oranda hibe desteği sağlıyor. Pazara yakın ar-ge ve Eureka'nın tanımında da dediğimiz gibi kısa sürede ticarileşebilecek ürünler Eureka'da destekleniyor. Ulusal kurallarda arge yapıyorsunuz, fakat aslında Eureka programında uluslararası boyutta arge yapıyorsunuz. Yeni teknolojilere kolay ve hızlı erişim ve alanında lider firmalarla çalışma avantajı sağlıyor. Bu özellikle küme yapıları var Eureka'da birazdan bahsedeceğim ve yeni pazarlara açılma avantajı getiriyor. Günümüz rekabet koşullarında bence en önemli avantajlardan biri bu yeni pazarlara açılma. Şöyle bakacak olursak siz ulusal bir firma olabilirsiniz, ürettiğiniz ürünleri yurtiçi pazarlarında pazarlıyor olabilirsiniz. Fakat Eureka kapsamında bir işbirliği yaparak en az bir ülkede işbirliği yapmak yetiyor Eureka programında, o ülkenin pazarında da ürünlerinizi satarak uluslararası firma haline gelebilirsiniz. Eğer çıtayı biraz daha yükseltirsek yeni pazarda, yani sadece ürünlerinizi o yeni pazarda pazarlamakla kalmayıp aynı zamanda o ülkede istihdam yaratırsanız, iş kurarsanız bu da size küresel firma yapar ve bu sıçramanın anahtarı da Eureka programı olabilir.



Biraz rakamlara bakalım; ilk kurulduğu 1985 yılından bu yana 2.500'den fazla ar-ge projesi desteklendi Eureka'da ve 25 milyar Avro'nun üzerinde de işlem hacmi yaratıldı. Bu çok ciddi bir rakam, her yıl 200 civarında ar-ge projesi destekleniyor ve 500 milyon Avro'nun üzerinde de arge işlem hacmi yaratılıyor. Bu aşağıda görmüş olduğunuz küçük fotoğraflar bugüne kadar gerçekleştirilmiş olan Eureka projelerinden bir kaçı, en azından bir fikir olsun diye koymak istedik. Shrek animasyon filmini herhalde birçoğunuz izlemişsinizdir ya da en azından duymuşsunuzdur. Shrek animasyon filminde kullanılan yazılım bir Eureka projesi, orada görüntü ve ses senkronizasyonunu sağlayan yazılım Eureka programı kapsamında desteklendi ve yine kredi katlarımızın üzerinde bulunan ve işlemlerimizin güvenli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan cipler yine Eureka programı kapsamında desteklenen projelerden biri ve dijital fotoğraf makinelerinden çıktı almayı sağlayan sistem de Eureka kapsamında desteklenen projelerden biri. Peki, Eureka projelerinde olması gereken özellikler neler? En az iki farklı ülkeden katılımcılarla oluşturulmalı. Bu şu demek: Eğer sizin bir proje fikriniz varsa yanınızda Eureka üyesi ülkelerden birini alarak bir proje oluşturabilir ve direkt ar-ge hibe desteğinden yararlanabilirsiniz demek. Sivil amaçlı uygulamalara yönelik olmalı, askeri amaçlı uygulamalara yönelik projeler hiçbir şekilde desteklenmiyor. Ortaklar arasındaki işbölümü dengeli olmalı, proje fikri size ait olabilir, fakat projenin yüzde 90'ını siz yapıp diğer ortak işin sadece yüzde 10'unu yaparsa bu proje desteklenmez. Ayrıca kısa zamanda ticarileşebilecek bir ürün, süreç ya da hizmete yönelik bir proje olmalı. Zaten tanımda da söylediğimiz gibi Eureka pazar odaklı bir program. Burada da bugüne kadar kabul edilmiş Eureka projelerinde teknoloji alanlarının dağılımını görüyoruz. Gördüğünüz gibi bilgi bilişim teknolojileri pastanın büyük payını alıyor. Daha sonra telekomünikasyon, tıp ve biyoteknoloji, malzeme teknolojisi gibi teknolojiler takip ediyorlar bilgi ve iletişim teknolojilerini, fakat herhangi bir sektör ayrımı yapılmadığı için gördüğünüz gibi hemen hemen her sektörden Eureka projesi verilmiş bugüne kadar.

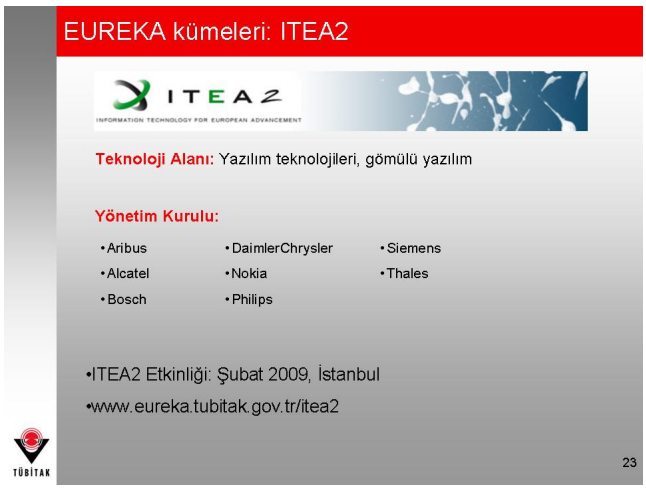


Peki, Eureka projelerine kimler başvurabilir? TÜBİTAK KOBİ'leri ve büyük firmaları direkt destekliyor Eureka programında, fakat üniversiteler ve araştırma merkezleri de alt yüklenici olarak projede yer alabiliyorlar. Bize en çok sorulan sorulardan biri bu; "üniversiteler koordinatör olamaz mı, üniversitelere direkt hibe destek vermiyor musunuz?" şeklinde, Eureka Programı dahilinde bu mümkün değil, Eureka programı daha çok KOBİ'lere ve büyük firmalara yönelik bir program. Fakat üniversiteler ve araştırma merkezleri alt yüklenici olarak bu projelerde yer alabiliyorlar. Peki, bugüne kadar kabul edilmiş olan Eureka projelerinde yer alan

kurum ve kuruluşların dağılımı nasıl, ona bakalım. Gördüğünüz gibi yüzde 42 oranla KOBİ'ler bu projelerde birinci sırada yer alıyor. Büyük firmalar yüzde 30 oranında, üniversiteler yüzde 17 oranında ve araştırma merkezleri de yüzde 11 oranında bugüne kadar Eureka projelerinde yer almışlar. Peki, destek miktarı nedir? Destek sistemine bakalım; TÜBİTAK Eureka projeleri için büyük firmalara yüzde 60'a varan oranlarda, KOBİ'ler için ise yüzde 75 oranında sabit destek veriyor ve bu hibe destek. Proje süresinde ve proje büyüklüğünde herhangi bir kısıtlama yok. Proje süresi boyunca eğer projeniz desteklenmeye değer görüldüyse proje süresi boyunca TÜBİTAK sizin projenizi destekliyor ve proje süresi boyunca yüzde 75 oranında sabit hibe size sunuyor. Ulusal değerlendirme ve ulusal fonlama sistemine dayalı Eureka sistemi ve bu çerçevede de projelerinizi TÜBİTAK değerlendiriyor ve yine TÜBİTAK projelerinizi fonluyor.

Peki, desteklenen harcama kalemleri neler? Bir kere o projeniz için istihdam edeceğiniz personelin giderleri destekleniyor, desteklenen kalemler arasında, alet, prototip yazılım, yayın alımlarınız yine destekleniyor, danışmanlık hizmetleri, ülke içindeki üniversiteler, TÜBİTAK'a bağlı arge birimleri, özel sektör, arge kuruluşlarına yaptırılan arge harcamaları, arge hizmet giderleri, malzeme giderleri, proje personeli ve eğer varsa danışmanlara ait seyahat giderleri, Türk Patent Enstitüsünden alınacak ulusal patent tescili, ifadeli model tescili ve endüstriyel tasarım tesciliyle ilgili giderler yine desteklenen kalemler arasında ve yeminli mali müşavirlik idareleri de yine desteklenen harcama kalemleri arasında.

Peki, Eureka'dan ne şekilde yer alabilirsiniz? Bizim "standart başvuru" diye adlandırdığımız şekilde dâhil olabilirsiniz. Bu şu demek; dediğimiz gibi bu Eureka projesinde iki ülke olması yeterli. Eğer sizin bir proje fikriniz varsa kendi networkunuzu kullanarak yurtdışından bir firmayla, Eureka üyesi ülkelerden bir firmayla projenizi başlatabilirsiniz ya da bize başvurursunuz. "Benim bir proje fikrim var, ben yanıma şu şu konularda çalışan bir ortak bulmak istiyorum" dersiniz. Biz de size Eureka Ofisi olarak en uygun ortağı bulmaya çalışırız. İkincisi, mevcut devam eden projelere katılabilirsiniz. Sizin bir proje fikriniz olmayabilir, fakat yine de "Eureka programından yararlanmak istiyorum" diyebilirsiniz. O durumda da yine bizimle iletişime geçerseniz, biz de size devam eden projelerde, ortak arayan projeleri sizin faaliyet alanınıza uygun projelerle eşleştirerek size uygun bir ortak buluruz ve Eureka projelerinde yer almanızı sağlarız. Bunun için Eureka'nın resmi Internet adresini de kullanabilirsiniz: www.eureka.bi Internet adresinde bugüne kadar gerçekleştirilmiş olan bütün projelerle ilgili bilgiler orada var. Fakat bizimle de iletişime geçerseniz TÜBİTAK Eureka Ofisiyle biz de size her türlü yardımı yapmaya hazırız.



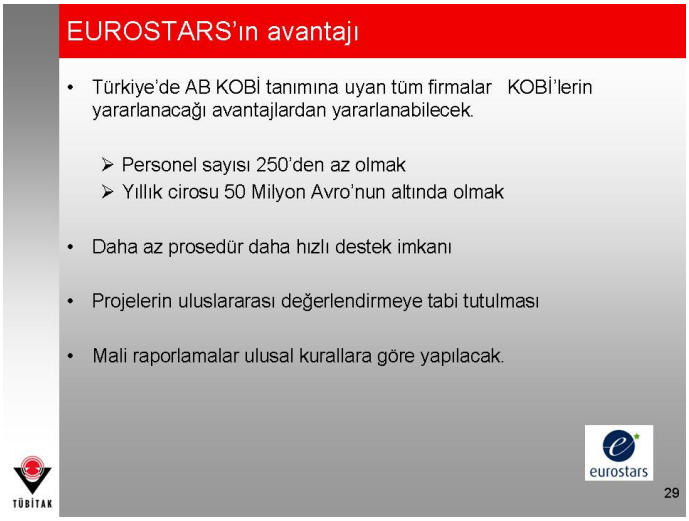
Onun dışında kümeler var. Kümeler aslında şöyle ifade

edebiliriz; kümeler alanında lider olan dünya devleri firmaların etrafında oluşan sektörel yapılanmalar. Bu kümelerin yönetim kurulunda kümenin faaliyet alanında sektöre yön veren firmalar var. Birazdan hangi firmalar olduğuna beraber bakacağız. Bu küme projelerine de katılabilirsiniz, bu da bir seçim. Diğer Eurostars programı var. Eurostars özellikle KOBİ'ler için oluşturulmuş programlar, birazdan ayrıntılarına bakacağız ve yine şemsiyeler var. Şemsiye projelerine de katılarak Eureka kapsamında projeler oluşturabilirsiniz. "Kümeler sektörel yapılanmalar dedik, her kümenin belli bir faaliyet alanı oluyor Eureka'da. Örneğin ITEA2 kümesi yazılım teknolojileri alanında faaliyet gösteren bir Eureka kümesi, Türkiye özellikle ITEA2 kümelerinde aktif, o yüzden buraya sadece onları aldım. Gördüğünüz gibi yönetim kurulunda bu konuda dünyada söz sahibi olan ülkeler var; Airbus, Siemens, Nokia, Bosh, Philips gibi yönetim kurulunda bu ülkeler var ve siz bu yönetim kuruluna projeyi sunuyorsunuz. Yönetim kurulu bir değerlendirmeden geçiriyor, daha sonra eğer bize sunarsanız TÜBİTAK, diğer ülkedeki ortak da TÜBİTAK muadili kuruluşuna projesini sunuyor ve projeniz değerlendirmeden geçtikten sonra destek kararı çıkıyor ya da çıkmıyor. Destek kararı çıkması durumunda fakat yine projeniz ulusal fon kaynakları tarafından destekleniyor, yani TÜBİTAK tarafından destekleniyor. ITEA2 Kümesi 4. Çağrı Proje Pazarı Etkinliği 2009'un Şubat ayında İstanbul'da yapılacak. Bu çok büyük bir etkinlik, çok fazla katılımcı bekliyoruz. Şu an onun organizasyonu üzerinde çalışıyoruz biz ekip olarak ve bunun da duyurusunu sanıyorum 10 güne kadar web sitemizde duyurmuş olacağız: www.eureka.tubitak.gov.tr adresinde, orada her türlü gelişmeleri biz duyuruyoruz. Bu Şubat ayında gerçekleştireceğimiz etkinliğin ayrıntılarını orada bulabilirsiniz. Orada eğer Eureka'ya dâhil olmak istiyorsanız gerçekten bulunmaz bir fırsat, çünkü yurtdışından 300'e yakın firma gelecek. Direkt yüz yüze işbirlikleri kurma imkanına sahip olacaksınız. Onun dışında Türkiye'nin aktif olduğu bir diğer küme CELTIC kümesi, CELTIC de telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren bir Eureka kümesi. Gördüğünüz gibi yönetim kurulunda dünya devi olan firmalar var. Türkiye'den de Turkcell CELTIC'in yönetim kurulunda kabul edildi. Hatta 14 Kasım 2008, yani geçtiğimiz haftalarda İstanbul'da bu konuda bir toplantı yapıldı. Hem bir bilgi günü düzenledik, hem de 12-13 Kasımda görmüş olduğunuz yönetim kurulundaki yetkili isimler ve TÜBİTAK muadili kuruluşların yetkilileriyle İstanbul'da bir araya geldik ve bu küme, CELTIC kümesine sunulmuş olan projeleri tartıştık ve orada desteklenmeye değer bulduğumuz ve bulmadığımız projeleri belirledik. Üçüncü gün, 14 Kasımda da Turkcell'in CELTIC Telekomünikasyon kümesine katılımı konusunda bir bilgi günü gerçekleştirdik. CELTIC Telekomünikasyon kümesinin 2009 Mart ayında Paris'te bir etkinliği olacak. Ona da eğer katılmak isterseniz,



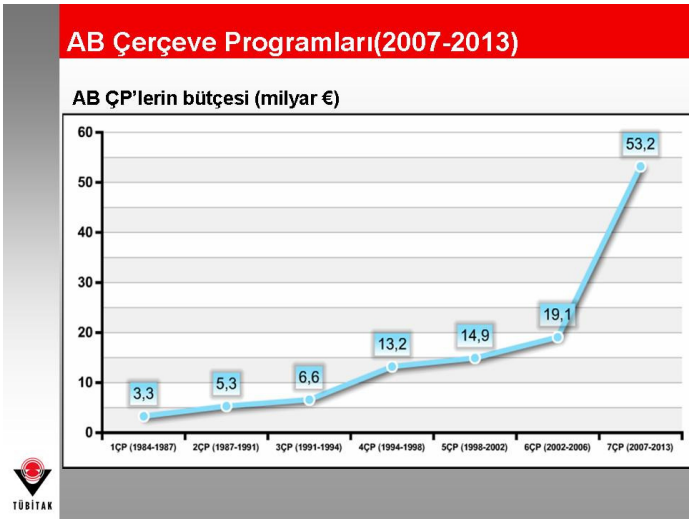
bizimle iletişim geçerseniz biz size seyahat desteği sağlayacağız ve sizi oraya götürmek istiyoruz. Orada yine kalıcı işbirlikleri kurmak adına gerçekten çok önemli bir fırsat, fakat sizden istediğimiz tek bir şey var; bir proje fikriniz olması. Eğer sizin bir proje fikriniz varsa lütfen bizimle iletişime geçin, biz de sizi mart ayında gerçekleşecek olan CELTIC etkinliğine götürelim ve orada işbirlikleri kurma fırsatını yakalayın. Burada da aşağıda gördüğünüz adresten de aynı bilgiye zaten ulaşabilirsiniz. Bir de dedik ki, Eureka programı içerisinde Eurostars programı var. Eurostars programı Avrupa Komisyonu ve Eurostars üye ülkelerinin Avrupa'daki KOBİ'lerin rekabetçiliğinin artırılması için başlattıkları KOBİ'lere özel hızlı ve etkin bir arge destek programı. Burada özellikle arge faaliyeti yoğun KOBİ'lerin desteklenmesi amaç ediniliyor. Eurostars herhangi bir teknoloji alanı ya da sektör ayrımı yapmıyor. KOBİ yeter ki arge faaliyetleri yürütsün, Eurostars programının tek istediği bu, ar-ge odaklı faaliyetler yürüten KOBİ'lerin projelerinin desteklenmesini amaçlayan bir program. Burada Avrupa Birliği çerçeve programları Eurostars ve Eureka programlarının pazara yakınlık ve araştırma yoğunluğu açısından farklarını görüyoruz. Eureka ulusal değerlendirme ve ulusal fonlama sistemine dayalı projelerinizi TÜBİTAK değerlendiriyor ve yine TÜBİTAK fonluyor. Eurostars programı uluslararası değerlendirmeye dayalı, fakat yine projeleriniz TÜBİTAK tarafından fonlanıyor. Avrupa Birliği çerçeve programları ise uluslararası değerlendirme ve uluslararası fonlamaya dayalı bir sistem, fakat gördüğünüz gibi Avrupa Birliği çerçeve programları araştırma yoğunluğu biraz daha fazla olan bir program, Eureka biraz daha pazar odaklı bir program.

Peki, Eurostars üye ülkeleri neler? Burada görmüş olduğunuz ülkeler Eurostars programına üye, şu an itibariyle 31 ülke Eurostars programına üye. Eurostars'ın avantajı Türkiye'de Avrupa Birliği KOBİ tanımına uyan tüm firmalar KOBİ'lerin yararlanacağı avantajlardan yararlanabilecek. Az önce de bahsedildi KOBİ tanımından, Avrupa Birliği KOBİ tanımına uymanız için personel sayınızın 250'den az olması gerekiyor ve yıllık cironuzun da 50 milyon Avro'nun altında olması gerekiyor. Eurostars'da daha az prosedür ve daha hızlı destek imkanı var. Projeler uluslararası değerlendirmeye tabi tutulduğu için süreçler daha hızlı ilerliyor ve mali raporlama ulusal kurallara göre yapılıyor. Bu da çok önemli bir avantaj, burada da bizim az önce bahsettiğimiz Eureka, TÜBİTAK Eureka Internet sitesine görüyorsunuz. Burada Eureka'yla ilgili bütün bilgileri bulabilirsiniz. Burada gerçekleştirdiğimiz aktivitelerin tamamını ve o bilgi günlerinde gerçekleştirdiğimiz sunumları da biz buraya yüklüyoruz. Lütfen bu Internet sayfasını ziyaret edin, burada bizim iletişim bilgilerimiz de var. Bizimle herhangi bir sorununuz olduğunda lütfen iletişime



geçmekten çekinmeyin, elimizden geldiği kadar size yardım etmekten mutluluk duyarız.

Bir de dedik ki, Avrupa Birliği Çerçeve Programları var. Avrupa Birliği çerçeve programları 55.2 milyar Avro bütçesi olan bir program, dünyanın en büyük sivil araştırma programı. Türkiye'de ilk olarak 6. çerçeve programına dâhil oldu ve 6.000 çerçeve programında yaklaşık 600 Türk kuruluşu projelerde yer aldılar. Uluslararası konsorsiyumlar kuruluyor, çok ortaklı projeler oluyor. Minimum ülke sayısı 3, fakat projelere baktığımızda bunun teoride aslında öyle olduğunu görüyoruz. Çok büyük kapsamı olduğu için genelde projeler 9, 10, 20, hatta 50 ortaklı olan projeler de mevcut. Avrupa Birliği çerçeve programlarının tabii ki pek çok avantajı var.



Kendi alanımızdaki en büyük oyuncularla ortak projelerde yer alma imkanına sahip oluyorsunuz ve geleceğin teknolojilerini şimdiden belirleyen ekip içerisinde yer almış oluyorsunuz. Avrupa Birliği çerçeve programlarında KOBİ'ler için fırsatlar neler, ona bakalım isterseniz. KOBİ yararına araştırma alanı mevcut ve 1.34 milyar Avro bütçesi var bu programın. Burada bakacak olursak Avrupa Birliği çerçeve programlarının bütçesini bu grafikte görüyoruz. Gördüğünüz gibi 7. Çerçeve programının bütçesi oldukça büyük, 53.2 milyar Avro bütçesi var. Peki, bu projelere hangi ülkeler katılabiliyor? Üye ülkeler katılabiliyor, bizim gibi aday ülkeler katılabiliyor, asosyal ülkeler ve uluslararası işbirliği hedef ülkeleri katılabiliyor. Fakat Türkiye'nin program dahilinde üye ülkelerden hiçbir farkı yok, üye ülke statüsünde programa katılmış durumda.



Avrupa Birliği 7. Çerçeve Programı esas olarak dört ana alandan oluşuyor: İşbirliği özel programı, fikirler özel programı, kişiyi destekleme programı ve kapasiteler özel programı. Her birinin altında ne kadar bütçeleri olduğunu görüyorsunuz. İşbirliği özel programında 10 tematik alan var. Bunlar daha çok konu odaklı araştırma ve koordinasyon projeleri destekleniyor bu kapsamda. İşbirliği özel programının hedef

kitlesi arge etkinliği yüksek KOBİ'ler. On farklı teknolojik alan var dediğimiz gibi, uzun vadede kendi alanınızda büyük oyunculardan biri olma fırsatını sunuyor bu program. Dediğim gibi on tematik alan var, görmüş olduğunuz gibi, sağlık, gıda, tarım, balıkçılık ve biyoteknoloji, bilgi ve iletişim teknolojileri, nana bilimler, enerji, çevre, ulaştırma, sosyal, ekonomik ve beşeri bilimler, güvenlik ve uzay alanları var. En fazla bütçe ayrılmış olan alan gördüğünüz gibi bilgi ve iletişim teknolojileri. KOBİ'ler bu programlardan, bu tematik alanların altındaki projelerden herhangi birinde yer alabilirler. Bu nun için ulusal irtibat noktaları var. Ulusal Koordinasyon Ofisimizde, TÜBİTAK'ta her bir alanın ulusal irtibat noktası var. Lütfen siz de kendi faaliyet alanınıza uygun alanın ulusal irtibat noktasıyla iletişime geçerek konuyla ilgili ayrıntılı bilgi edinebilirsiniz. Ulusal irtibat noktalarının da iletişim bilgileri bizim www.fpyedi.org.tr adresinde mevcut.

KOBİler için doğru adresler çerçeve programlarına bakıyoruz: İkincisi kişiyi destekleme özel programı. Kısa ve orta süreli olarak alanımızda bir akademisyeni kuruluşumuzda istihdam etme imkanı sağlıyor bu program. Şu anda bir çağrısı açık, 27 Temmuz 2009'da kapanacak. Bununla ilgili ayrıntılı bilgiyi de fpyedi.or.tr/marykuri adresinden elde edebilirsiniz. Bir diğer KOBİler için doğru adresler de kapasiteler özel programı 4.2 milyar Avro bütçeye sahip. KOBİ'ler için ayrılmış olan kısmın bütçesi ise 1.3 milyar Avro. KOBİ'lerin inovasyon etkinliklerini geliştirme ve bu yolda teknolojik yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi hedefleniyor. İki alt destek mekanizması var, KOBİ'ler için araştırma ve KOBİ birlikleri için araştırma, konut sınırlaması yok bu programda. Gördüğünüz gibi kapasiteler özel programı da yine belirli alanlardan oluşuyor. KOBİ yararına araştırma alanı da en fazla bütçeye sahip ikinci alan gördüğünüz gibi, 1.34 milyar Avro bütçesi var.

Ben böyle bir özet geçmeye çalıştım çerçeve programları ve Eureka hakkında, bir sorunuz olduğunda lütfen bizimle ilişkiye geçmekten çekinmeyin. Bu da bahsettiğim TÜBİTAK'ın çerçeve programları ulusal koordinasyon ofisinin web sitesi www.fpyedi.org.tr Lütfen bu siteyi ziyaret edin, çünkü burada bize ulaşan bütün ortak arama duyurularını, bütün çağrı haberlerini, bizim gerçekleştirdiğimiz bütün etkinlikleri biz buraya günlük olarak giriyoruz. Üstelik Ocak ayından itibaren yeni bir sisteme geçtik, artık web sitemizde üyelik uygulamasını başlattık. Sol tarafta biraz kırpılmış, ama gene de bir kısmı görünüyor üye girişi kısmının, eğer üye olursanız pek çok avantajdan yararlanabiliyorsunuz. Tabii ki, üyelik ücretsiz, üye olurken ilgilendiğiniz firmanızın faaliyet alanlarını seçiyorsunuz ve biz de size o gün, gün içerisinde sizin seçmiş olduğunuz alanla ilgili olan bütün gelişmeleri akşam saatlerinde bir e-posta olarak gönderiyoruz. Böylece tüm gelişmelerden an be an haberdar olmuş oluyorsunuz.

Onun yanında sağ üst tarafta flash uygulaması olarak gördüğünüz e-öğrenme uygulamamız var. E-öğrenme uygulamasından da yine sadece üyelerimiz yararlanabiliyor, e-öğrenme uygulaması da çerçeve programlarının temelini, felsefesini anlatan bir program. Onun dışında profil bilgilerinizi girersiniz, firmanızla ilgili bilgileri girersiniz. Biz katıldığımız yurtiçi ve yurtdışındaki toplantılarda bu profil formlarını dağıtıyoruz ve yurtdışında bir anlamda sizi temsil ediyoruz. Bunun yanında pek çok artısı var. İngilizce sitemizde finepartner modülü var. Yine bizim sadece üyelerimiz bu avantajdan yararlanabiliyorlar. O yüzden lütfen web sitemize üye olup onun dışında sormak istediğiniz hem Eureka programıyla ilgili hem Avrupa

Birliği çerçeve programlarıyla ilgili bir şey olursa lütfen bizimle iletişime geçmekten çekinmeyin. Ben dinlediğiniz için teşekkür ediyorum.

BÜLENT ŞENVER - TÜBİTAK'a ben çok teşekkür ederim. Gençlerle genç olmayanların arasındaki fark bu, nefes almadan iki paragraf okuyabiliyorlar. Demek ki TÜBİTAK'ta da çok işler varmış, TÜBİTAK'ta bir sürü çerçeveler varmış, sizde, her bedene uygun programlar varmış. Gelelim, bizim bedene nasıl programlar, bana ne çerçeve verirsin, size danışmamız gerekiyormuş. Ben panelin başkanı olarak bundan sonraki konuşmacılarımıza ve sizlere saygısızlık yapmamak için süremizi epey aştık, çok aştık. Onun için onlara bu süreyi, bundan sonraki süreyi kullandırmak için soru almadan kapatmayı arzu ediyorum. Soruları olanlar tek tek soru sorabilirler. Dünyada Amerika merkezli bir finansal deprem oldu. Bu depremin şiddeti 10.2'ydi. Bunun dalgaları bütün ülkeleri birer birer vurmaya başladı, Türkiye'ye de bu dalgalar geldi ve bu dalgaların sonunda Türkiye'de de bazı yıkımlar olacak, bazı kayıplar ve bazı hasarlar olacak. Benim hep tavsiyem tüm bankalara da bunu tavsiye ediyorum, KOBİ'lere de bunu tavsiye ediyorum; lütfen iki değişik şapkanızla bu dönemde düşünün diyorum. Cebinizde iki değişik gözlüğünüz olsun. Birincisi "bu depremden en az zararı, yarayı almak için neler yapmalıyım?" şapkanızı takıp, gözlüğünüzü takıp bu tedbirleri, önlemleri alın, ancak ondan hemen sonra da ikinci gözlüğünüzü çıkarın; o da fırsat görme gözlükleridir. "Bu dönemde beni bekleyen yeni fırsatlar, yeni yapabileceğim atılımlar nelerdir?" deyip bu dönemi de fırsat gözlüğüyle bir şekilde değerlendirin. Az yara alıp çok fırsatları elde edip bu dönemden de sağlıkla çıkın diyorum. Kültür Üniversitesi'ne ve sizlere teşekkür ediyorum, konuşmacılarımıza teşekkür ederim.

KOBİ'LERDE KURUMSALLAŞMA ve STRATEJİK PLANLAMA (Koç - Yönder Paneli)

Oturum Başkanı

Tunç Uluğ
Koç-Yönder Yönetim Kurulu Başkanı

Panelistler

CENGİZ NAYIR
StraActive Danışmanlık Yönetici Ortak

HASAN SUBAŞI
Arçelik A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi

Mehmet Ali BERKMAN
Akkök Grubu İcra Kurulu Başkanı, CEO

TUNÇ ULUĞ – Koç-Yönder Yönetim Kurulu Başkanı

Efendim, müsaade ederseniz ben bu paneli açıyorum. Biraz da geciktik, dolayısıyla bu panelde mümkün olduğu kadar hızlı bir şekilde konulara dokunmak ve daha ziyade sizlerden gelecek olan sualleri göz önünde tutmak istiyoruz.

Şunu söylemek istiyorum; biz az konuşacağız, sizin daha çok konuşmanızı istiyoruz. Bu paneli düzenleyen üniversitemize hem KOBİ'lerle ilgili olarak böyle panellerin düzenlenmesi yönünden, hem de özel sektörle üniversitenin işbirliği yapması yönünden konuyu ele aldıkları için öncelikle teşekkür etmek istiyorum.

Bizim panelimiz biraz değişik bir panel, bizim panelimizde biraz tecrübeleri konuşturacağız ve tecrübeleri konuşturacak olan arkadaşlarımız da dikkat ederseniz önce dört arkadaşımız vardı, Jan Nahum Bey de buradaydı. Fakat baktık ki, demin beş arkadaşla çok uzun sürüyor, biz dördüncü arkadaşımıza "gelme" dedik. Dolayısıyla burada üç arkadaşla beraber konuşacağız. Tabi bu "gelme" dediğim bir parça işin şaka tarafı, kendisinin çok mühim bir işi çıktığı için gelmedi, onun zamanını sizlerin suallerinize bağlamak istedik.

Bugün konuşacağımız konulara geçmeden önce şunu belirtmek istiyorum ki, burada benim yanımda bulunan üç arkadaşım ben de dâhil olmak üzere Koç Holding'de 30 sene çalışmış arkadaşlar, bunların hepsi üst kademede çalışmış arkadaşlar ve hangi 30 senede çalışmışlar diye bakarsanız, Türkiye'nin son 30 senesinde çalışmış arkadaşlar, yani hepimizin belki benden daha yaşlılar da aranızda vardır, ama çoğunuz gençsiniz, Türkiye son 50 yıldır her 10 senede bir, bir çıktı, bir indi, bir çıktı, bir indi, lodosa tutulmuş gibi giden bir süreç içinden geçtik ve bu sürecin 30 senesinde bu sağımda ve solumda gördüğünüz arkadaşlar bu sandalı yürüttüler ve yürütürken de Allah'a şükür hiçbir zaman batırmadılar. Koç Holding bütün bu yukarı çıkış ve inişlerin neticesinde daha kuvvetli olarak çıktı. Acaba bu kuvvetli çıkışın sebebi nedir diye biz de kendimize ayrıldıktan sonra Koç Holdingden sormaya başladık. Şunu gördük ki, esasında kurumsallaşma denilen hususun yattığı meydana çıktı. Dolayısıyla bugün bizim panelimizi bizi buraya davet ettikleri zaman üniversitemiz konuşulacak konunun öncelikle her ne kadar herkesin böyle kriz dönemlerinde parasal konuların bir numara teşkil ettiği zamanda biz o bir numaranın hemen arkasında bir ağ diyeceğimiz kurumsallaşma olmadan paranız da olsa her şeyiniz de olsa, ama bir noktadan sonra büyüyemeyeceğinizi, hatta tersine küçülebileceğinizi, kaybedebileceğinizi belirtmek istiyoruz. Bu sebepten dolayı konuyu dört değişik hususa ayırdık, ama asıl konu demin de bahsettiğim gibi kurumsallaşma. Ben müsaade ederseniz önce kurumsallaşmanın birinci konumda olan, yani "kurumsallaşma nedir, kurumsallaşmadan neyi anlıyoruz, nasıl bir kurumsallaşma? Şirketin kurumsallaşması kadar acaba ailelerin de kendi içlerinde kurumsallaşması gerekmez mi? Bu gereksinimden dolayı acaba neler kaybediyoruz yerine getirmediğimiz?" diye bu konuları işleyecek olan Cengiz Nayır'ı birazdan kendi sunuşunu yapmak için kürsüye davet edeceğim. Cengiz Bey Koç Holding'de 30 senesini vermiş. Ayrıldıktan sonra Koç Holdingden danışmanlık yapmış, üniversitede hocalık yaparak bizlerin bilgi ve tecrübelerini hem gençlere hem de ihtiyacı olanlara aktarmaya çalışan arkadaşlarımızdan biri. Bu fırsattan istifade edip çok ufak da bir reklâm gibi olacak, ama Koç-Yönderin ne olduğunu size anlatmak istiyorum. Koç-Yönder 1995 yılında bizler için ilk başta acı, ama daha sonra çok mutlu bir hadiseye dönüşen Koç Holdingde emeklilik yaşı olarak kabul edilmesiyle başlar. Koç Holding 1994 - 1995'te dedi ki "kardeşim hangi yaşta olursanız olun,

hangi seviyede olursanız olun 60 yaşına geldiğinizde bu ilişkinizi kesersiniz" O güne kadar böyle bir şey hiç olmamış bir şey, 60 yaşta sizler de biliyorsunuz, hiçbiriniz daha o yaşa gelmedi görebildiğim kadar, ama geldiğinizde birdenbire diyeceksiniz ki, neyimiz eksik? Neticede şu ortaya çıktı ki, hiçbir şeyimiz eksik değil, eğer sizlerde çalışma azmi, düşünce, yeni fikir geliştirme gibi hususları hâlâ heyecan olarak içinizde taşıyorsanız şüphesiz ki, bu enerjinizden birilerinin istifade etmesi lâzım. Dolayısıyla holdingde o zaman Can Kıraç Bey vardı. Onun da düşünceleri çerçevesinde denildi ki, bu kıymetli arkadaşları bir araya toplayan bir dernek kuralım ve Koç-Yönder Derneği öyle kuruldu. Esası 60 yaşına gelenleri çıkarmak olup, ama o çıkanların şimdi gördüğünüz gibi kendi bilgi ve tecrübelerini yalnız burada değil, Türkiye sathında ister eğitim olarak, ister danışmanlık olarak, ister konferans olarak vermeye çalışan bir grubun da hayırlı bir kuruluşu olmuş oldu. Onu söylemek istiyorum. Biz o kuruluşun üyeleriyiz burada. Mehmet Ali Bey hâlâ çalışmaya devam ediyor, Hasan Bey Koç Holdingin idaresinde hâlâ, aynı zamanda eğitim alanında çalışıyor. Demin de bahsettiğim gibi Cengiz Bey de eğitim alanında ve danışmanlık alanında çalışıyor. Dolayısıyla yapacağımız konuşmaların esasında şunu göreceksiniz, bilgi ve tecrübelerine ilave olarak günün bugünkü şartlarını da içlerine benimsemiş, yaşamış olan arkadaşların konuşmalarını dinleyeceğiz. Benim konuşmam burada bitiyor, biraz fazla konuştum. Benden öncekiler gibi konuşmak istemiyorum, onun için ben sözü Cengiz Beye veriyorum. Buyurun Cengiz Bey.

CENGİZ NAYIR – StraActive Danışmanlık Yönetici Ortak

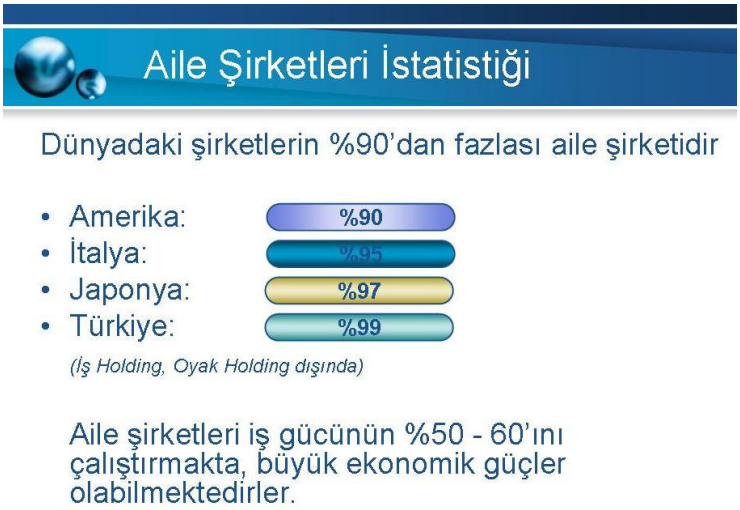
Hepinizi saygıyla selamlıyorum. Benim için bu konuşmanın en zor tarafı en kısa zamana sığdırmak konusu Tunç Bey'in talimatı, çünkü bu aşağı-yukarı 5 saatlik bir seminerdir. Tunç Bey önce bana "bunu 20 dakikaya indir" dedi, biraz önce de otururken "15 dakika veya 10 dakikaya indirirsen daha iyi olur" dedi. Dolayısıyla bunu başarabilec ek miyim bilmiyorum, ama belki çok hızlı gidip daha da önce bitirebilirim.

Tunç Bey'in dediği gibi ben kurumsallık deneyimimi 30 yıl Koç Grubu'nda, bunun aşağı yukarı 25 senesi üst düzey yönetici olarak geçirdim. Son 5 senedir de şu ana kadar konuştuğumuz aile şirketlerinde, KOBİ'lerde kurumsallaşma danışmanlığı olarak ayrı bir tecrübe ediniyorum ve onlara bu tecrübelerimi, önceki tecrübelerimi aktarmaya çalışıyorum. Burada size sıralayacağım şeyler tamamı hemen hemen benim kendi tecrübelerim.

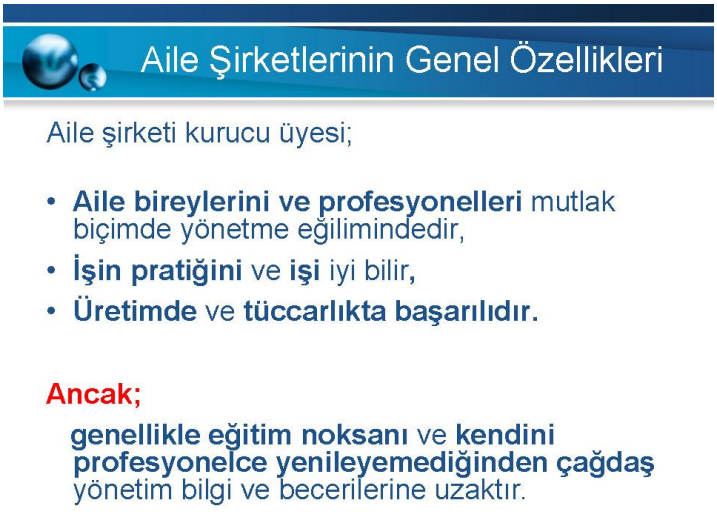
Önce bir defa kurumsallaşmanın ne olduğundan bahsedeyim, çünkü daha sonra kurumsallaşmayı geriye bırakırsam kurumsallaşma biraz havada kalacak. Kurumsallaşma kurallı olmak anlamına geliyor. Genellikle kurumsallaşmayla profesyonelleşme patronlar tarafından karıştırıldığı için de bir konsept olarak patronlar "kurumsallaşma" lafından uzak durmaya çalışıyorlar. Yani kurumsallaşmayı adeta işlerini tanımadıkları birine emanet etmek anlamına geliyormuş gibi algıladıklarından bundan uzak duruyorlar.

Aile şirketlerinin tanımı çok geniş, ama ben size kısaca bahsedeyim. Aile şirketi aile içinden bir girişimcinin -ki, bu girişimci genellikle baba oluyor- bir iş kurmasıyla başlıyor. Aile şirketlerinin en önemli özelliklerinden birisi ailenin kültürü işe yansıyor. Evde nasıl yaşanıyorsa, dünyaya nasıl bakılıyorsa, insanlara, dostlara nasıl bakılıyorsa, sosyal hayata, siyasi hayata nasıl bakılıyorsa bu bir şekilde şirket kurulduktan sonra şirketin kültürü içerisinde yer almaya başlıyor. Küçük işletmeler

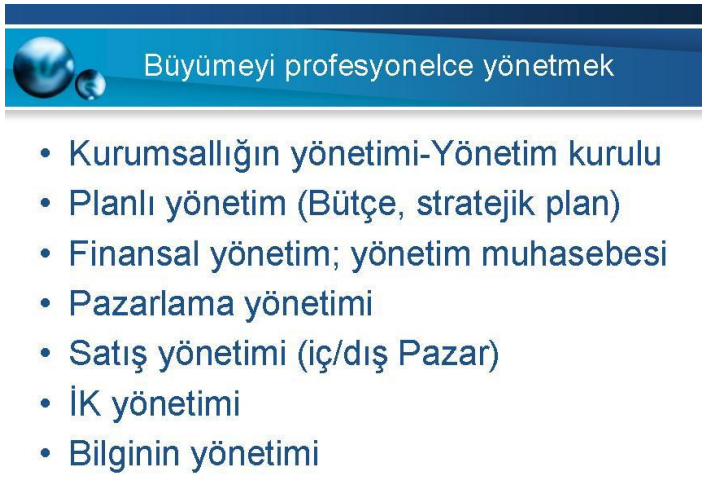
gördüğünüz gibi, KOBİ dediğimiz işletmeler tüm işletmelerin içerisindeki payları burada gözüküyor ve yüzde 98'ler görüyoruz, 99'lar görüyoruz. Demek ki, neredeyse işletmelerin yüzde 100'e yakını küçük işletmelerden oluşuyor. Bunların da çok önemli bir kısmı neredeyse yüzde 90'ın üzerinde bir kısmı aile şirketleri. Amerika'ya baktığımız zaman aile şirketlerinin bütün şirketlerin yüzde 90'ı olduğunu görüyoruz. İtalya'ya baktığımız zaman aile şirketlerinin bütün şirketlerin yüzde 95'i olduğunu, Japonya'da bütün şirketlerin yüzde 97'si olduğunu, Türkiye'de yüzde 99'u olduğunu görüyoruz. Türkiye'de bunun dışında kalan iki şirket var neredeyse, biri İş Holding, biri Oyak Holding. Dolayısıyla aynı zamanda aile şirketleri bu bir dünya ortalaması, çünkü sabahleyin bir konuşmacı Türkiye'de aile şirketlerinin istihdamının yüzde 90'lar civarında olduğunu söyledi, tüm istihdamın yüzde 90'ı olduğunu söyledi. Doğrudur, bu bir dünya ortalamasıdır.



Aile şirketlerinin çok sayıda özellikleri var. Bu 5 saatlik bir konuşma olsaydı ben size en azından bir yarım saati buna ayıracaktım, ama burada bunun üzerinde çok fazla durmayacağım. Aile şirketi aileyle iş arasında hassas bir denge, zaman zaman aile ağır basıyor, zaman zaman iş ağır basıyor. Dolayısıyla bu dengeyi doğru kurmak gerekiyor. Çok enteresan, aile şirketlerinin ömürleri çok kısa, inanılır gibi değil, gene bu da dünya ortalaması, ama her yer için geçerli, 100 şirket diyelim ki, aile büyüğü baba tarafından kurulmuş 100 şirket ikinci nesle bunun sadece 20'si intikal ediyor. Demek ki, daha birinci kurucunun döneminde 80 şirket yok oluyor, üçüncü nesle intikal eden aile şirketi sayısı da sadece 4 civarında. Bunun iki tür nedeni var: Bunlardan biri aileyle ilgili nedenler, biri de işle ilgili nedenler. Aileyle ilgili nedenlerde büyüyen ailede çıkar ve otorite çatışmasına dayalı sorunlar yaşanıyor ve yetkinin bir sonraki kuşağa devriyle ilgili sorunlar yaşanıyor. Bunu bir parça açmak istiyorum.



Nedir çıkar ve otorite çatışması? İlk kurulan şirket çok hızla büyüyor, hele hele Türkiye gibi bir yerde arkadan çok güçlü bir rüzgâr alıyorsunuz, çünkü Türkiye gelişen bir ülke ve başta kurmuş olduğu küçük imalathane, atölye veya küçük işyeri sonunda birkaç şirket haline çok hızlı bir şekilde dönüşebiliyor. Dolayısıyla ortaya bir pasta çıkıyor. Dolayısıyla bir refah ortaya çıkıyor. Dolayısıyla bu refahın paylaşılması sorunu ortaya çıkıyor arkasından, çünkü aile o sırada büyüyor, yani aileyi kuranlar kurucunun dışında çocuklar yetişkin hale geliyorlar. Yetişkin çocuklar evleniyorlar, işin içerisine gelinler, damatlar giriyor ve bu pastadan herkes biraz daha fazla bir şeyler almaya çalışıyor. Bir de diğer önemli bir konu, bu pastayı kimin yöneteceği, yani otorite çatışması ortaya çıkıyor. Çünkü yönetenler bu pastadan, bu refahtan biraz daha fazla yararlanabiliyorlar. Çok önemli sorunlardan biri yetki kime devredilecek? Aile reisi veya kurucu bu işten ayrılmak istediği zaman belli bir yaşa geldikten sonra bunu kime verecek? Bunu yaş sırasına göre en büyük çocuğa mı bırakacak, yoksa başka kriterlere göre zekasına, bilgisine, tecrübesine çok güvendiği küçük kızına mı bırakacak ya da bu kararı verdikten sonra acaba bu karar herkes tarafından kabul görecek mi?

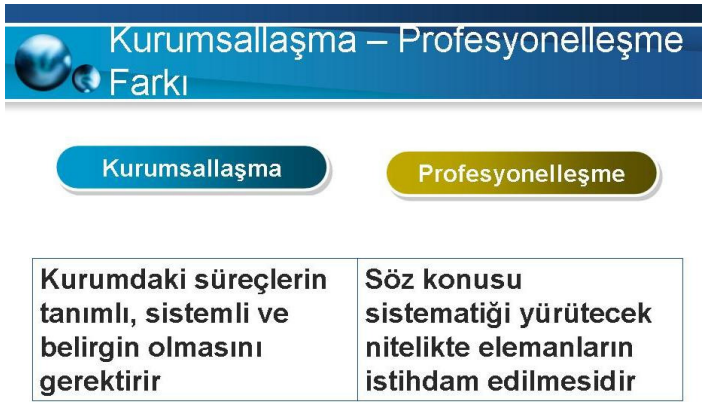


Bunun dışında kurumla ilgili sorunlar da bu şirketlerin çok hızla dağılmasına sebep oluyor, yok olmasına sebep oluyor. Kurumla ilgili sorunlar büyümeyi profesyonelce yönetememe, değişime ve kurumsallaşmaya direnç kurucunun eğitim ve profesyonel eksiklerine rağmen büyümesi yönetmesi başlıca sebeplerdir. Büyümeyi profesyonelce yönetememe ne demek? Dediğim gibi, şirket atölyeden başlıyor. Bugün siz Bursa'ya giderseniz Bursa'daki pek çok yan sanayi şirketinin ilk önce Anadol otomobiller yapıldığı zaman, arkasından Fiat 124'ler devreye girdiği zaman küçük birer atölye olduğu hikayesini dinleyeceksiniz ve bunlar genellikle bir aileden bir kurucu tarafından ve ailedeki kurucuya yardımcı olan belki akrabalarla kurulmuş küçük atölyeler. Fakat dediğim gibi Türkiye'nin ivmesi çok yüksek, dolayısıyla bunlar çok kısa zamanda atölye fabrikaya, fabrika fabrikalara, küçük işyeri, büyük işyerine, büyük işyeri birden fazla işyerine dönüşüyor, ama buradaki sorun şu; bu büyümenin gerektirdiği sistematik kurulamıyor, bu büyümenin gerektirdiği yönetim tarzı benimsenemiyor. Yani kurucu hâlâ ilk baştaki gibi hesabını, kitabını kendi usullerine göre yapıyor. Bir gelir tablosu, bir bilanço nedir, vesaire gibi konulardan uzak kalıyor. Dolayısıyla büyümeyi yönetememeyi bu anlamda alıyoruz.

İkincisi, tavsiyelere de olabildiğince kulağını tıkıyor veya duymamazlıktan geliyor, değişime bir direnç söz konusu oluyor. Üçüncüsü, bütün bu büyümeye rağmen ısrarla kurucu şirketi kendisi yönetmek istiyor. Profesyonel geçmişi yeterli olsun ya da olmasın eğitimi, bir işletme yönetimi eğitimi olsun ya da olmasın

şirketini kendisi yönetmek istiyor ve bunu profesyonellere veremiyor. Büyümeyi profesyonelce yönetmek nedir konusu önemli bence, bunu anlarsak kurumsallaşmanın önemini daha iyi anlayacağız. Büyümeyi profesyonelce yönetmeyi anlatacağım ben ki, bunun tersi yönetememektir. Büyümeyi profesyonelce yönetmek bir defa kurumsallığın yönetimi, kurumsallığın yönetimi yönetim kurullarıyla olur. Şirket kendi yönetimini yönetim kurullarıyla yönetmeyi becerebilmeli, bunu bir disiplin haline getirebilmeli. İkincisi planlı yönetim, yani şirketi bütçelerle, stratejik planlarla yönetmek gerekiyor. Üçüncüsü finansal yönetim, finansal yönetim bildiğimiz genel kabul görmüş muhasebe sistemleri veya uluslararası kabul görmüş sistemlere göre şirketin finansal yönetiminin yapılması, yani bütçeler, ondan sonra bütçe toplantıları, stratejik planlar, bunların yanında gelir tabloları, bilançolar, bilançolardaki rakamların rasyolara dönüştürülmesi, rasyoların kendi içinde bir şey ifade etmesi, stok, yönetim, vesaire gibi şeylerin profesyonelce yapılmasını gerektiriyor.

Ondan sonra pazarlama yönetimi geliyor. Pazarlama yönetimi bana göre KOBİ'lerin en zayıf olduğu konulardan biri, çünkü öncelikle pazarlamayı KOBİ'ler anlamakta güçlük çekiyorlar. Anlasalar da kabullenmekte güçlük çekiyorlar ve bunu genellikle konunun dışında tutmaya çalışıyorlar. Satış yönetimi hiç kolay bir şey değil, özellikle öyle bir bayi sistemi kuracaksınız, bir network kuracaksınız, bayileriniz olacaksa bir bayi networkun un yönetilmesi başlı başına uzmanlık gerektiren bir konu. İnsan kaynakları yönetimi, yani bordronun dışında insanların motivasyonları, ondan sonra eğitimleri, bunların profesyonel hayatının bir rotaya oturtulması insan kaynakları stratejisinin oluşturulması gibi pek çok uzmanlık gerektiren bir konu profesyonel yönetimin veya büyümenin gerektirdiği profesyonel yönetimin bir parçası. Ondan sonra da bilginin yönetimi var, yani bilgisayarlar. Tabii, şunu hemen söyleyeyim; benim gördüğüm şirketlerde bilgisayar olmaması diye bir şey yok, bilgisayar var, bütün şirketlerde bilgisayar var, ama mühim olan bilgisayardan doğru bilgilerin geliyor olması lâzım, bilgisayarlara gelişigüzel ulaşılmıyor olması lâzım ve bu bilginin yüzde yüz güvenilir olması lâzım. Bu çok önemli bir konu ki, bu noksanlardan biridir.

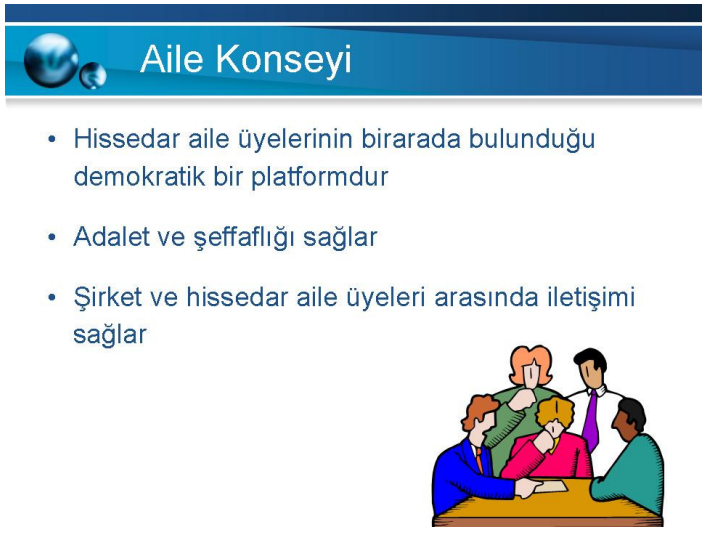


Bunun çaresi kurumsallaşmadır. Kurumsallaşma şu: İster kişinin kendi hayatında olsun, ister toplumlarda olsun, ister ailenin yaşamında olsun kurallarla yaşamak. Kurallarla yaşamaya biz kurumsallaşma diyoruz. Şirketlerde bu muhakkak yazılı kurallar haline dönüştürülmesi anlamına geliyor, yani iş prosedürlerinizin yazılı kurallar haline dönüştürülmesi anlamına geliyor. Genellikle şuna bakmamız lâzım ki, bu ikisi karıştırılıyor profesyonelleşmeyle kurumsallaşma, kurumsallaşma uzmanlaşmayı, uzmanlaşma da profesyonelleşmeyi gerektiriyor. Sadece profesyonellik yeterli değil, o bakımdan ben patronların sıkıntısını

anlıyorum, kurumsallaşmadan profesyonelliğe geçerseniz bu iş yürümez, önce kurumsallaşmak lâzım, sonra kuralların ve sistematiğin profesyoneller tarafından yönetilmesi gerekiyor.

Özetle kurumdaki süreçlerin tanımlı, sistemli ve belirgin olmasını gerektiriyor kurumsallaşma, yani gelişigüzel patronun o gün gelip de ona öyle geldiği için yönetilmesi değil kurumun, işyerinin, şirketin, ama her işin kuralının ayrı ayrı yazılmış olması ve bütün şartlarda bu iş süreçlerinin kurallara, yazılı kurallara uygun yapılması anlamına geliyor. Bu çok önemli, bu tabi değişmez bir şey değil, isterseniz süreçleri değiştirebilirsiniz, bunların tanımlarını değiştirebilirsiniz, bu kuralları değiştirebilirsiniz, ama muhakkak bunların gelişigüzel, günü gününe değil ve patronun orada olduğu zaman o öyle söylediği için değil, onun olmadığı zamanlarda da "bu işte bu işler böyle yapılır"ın yazılı bir tanımı olması lâzım. Biz buna kuralların yazılması ve kurumsallaşma diyoruz. Bunu yapan kişiler de belli bir uzmanlık gerektirdiği için genellikle profesyoneller olması gerekiyor. Bu sistematiği yürüten kişilere de profesyoneller diyoruz.

Bakın, aile şirketlerinde veya KOBİ'lerde üç taraf var. Bu taraflardan biri mülkiyet, mülkiyeti aile şirketlerinde yönetim kurulları temsil ediyor. Diğer taraf iş tarafı, iş tarafında da profesyoneller var. Bir üçüncü taraf da aile, ailenin içerisinde gördüğünüz gibi bir aile konseyi diye bir şey var. Benim bugün üzerinde duracağım konseptlerden biri aile konseyi, biri aile anayasası ve kurumsallaşma. Kurumsallaşmayı size bir nebze bu küçük zaman birimi içerisinde anlattığımı zannediyorum.



Kurumsallaşma iki aşamada oluyor; bunlardan biri ailenin kurumsallaşması, diğeri de kurumun kurumsallaşması. Ailenin kurumsallaşmasının iki ile üç alt paragrafı var. Bunlardan biri aile konseyinin kurulması, ikincisi aile anayasasının yazılması, bir üçüncüsü olabilir ki, yetki devrinin yazılmış ve planlanmış olması, yani bu iş aileden bir sonra kime devredilecek, bir sonraki jenerasyonu kim temsil edecek? Bundan sonra ikinci aşama şirketin kurumsallaşması, bu da dediğim gibi ailenin şirkette çalışan kısmı veya dışarıdaki kısmı, şirketi o hissedarlar ve şirket içerisindeki işlerin nasıl yürütüleceğinin yazılı hale getirilmesi. Buna az önce bahsettiğim gibi süreçlerin yazılması diyoruz, kurumsallaşma. Lütfen süreyle süreci karıştırmayın. Çünkü Türkiye'de süreyle süreç devamlı karıştırılıyor. Süreç prosestir, yani başı sonu belli olan ve kendi kendini tekrar eden anlamına gelir. Dolayısıyla kurumsallaşma süreçlerin yazılı hale gelmesidir. Burada tipik bir aile şirketi diyagramı görüyoruz. Bir tarafta aile var, bir tarafta şirket var. Şu gördüğünüzün tamamı şöyle gözükmüyor, ama şirket oluyor. Bunun içerisinde yönetim kurulu var,

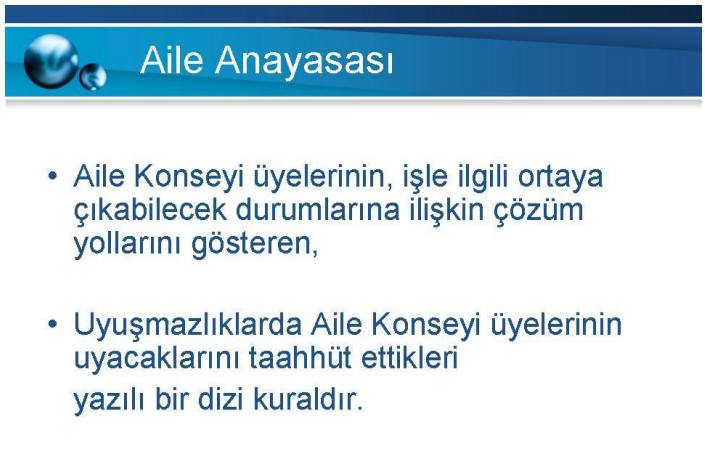
kurumsallaşmamış şirketlerde genellikle yönetim kurulu pek yok, varsa da çalışmaz halde, ondan sonra yönetim kurulunun bağlı olduğu tepe yöneticiler var, icra başkanından bahsetmeyeceğim küçük şirketler olduğu için ve sol tarafta da aile var. Ailenin içerisinde bir diğer küçük daire var; aile konseyi. Bugün anlatacağım en önemli kavramlardan biri aile konseyi, lütfen iyi anlatırsam beni anlamaya çalışın.

Aile konseyi şu; aile hızla büyür, baba işi kurar. Ortada bir anne vardır, bir de küçük çocuklar vardır. Küçük çocuklar büyürler, evlenirler, onların eşleri olur. Ondan sonra torunlar çıkar, torunlar büyürler, onlar da evlenirler, dolayısıyla aile devamlı kalabalıklaşır. Bunlardan bir kısmı işe ortaktır, bir kısmı değildir. Bir kısmının doğrudan doğruya anne-babayla kan bağı vardır, bir kısmının da yoktur. Akrabalar, mesela, bunların kan bağı olmayanlar vardır, ondan sonra gelinler, damatların kan bağı yoktur. Burada aile konseyi kavramının içerisine genelde kabul görmüş olarak aileyle, kurucuyla kan bağı olanlar ve aynı zamanda şirkette hissedar olanlar giriyor. Bu çok önemli, çünkü bir aile şirketi kurulduğu zaman, zaman içerisinde birileri aile şirketinde çalışmaya başlıyor. Bu kişi aileden biridir, bir kısmı ise bunun dışında kalıyor. İçeride çalışanlar ister istemez refahtan daha fazla pay almaya, bu insani bir şey, gayret ediyorlar. Şirketin imkanlarından daha fazla yararlanmak, iyi otomobilleri şirket adına alıp kullanmak, şirket adına masraflar yapmak, vesaire gibi. Dışarıdakiler de bunu dışarıdan izlemeye çalışıyorlar. Şirkette olmayan hissedarlar da buna karşı bir tepki oluşuyor. Çünkü onlar bunlardan yararlanamıyorlar, şirketin ne iş yapacağını, vizyonu nedir, bundan sonraki iş nedir, yatırım nedir, ne kadar yatırım yapılacaktır, bankalardan borçlanılacak mıdır, borçlanılmayacak mıdır gibi şeyler havada uçuşmaya başlıyor. Bunların disiplinli bir şekilde konuşulduğu bir platform oluşmuyor. Bu netice itibariyle kulaktan dolma, sonunda da dedikoduya dönüşen ve de bundan dolayı da ailelerin birbirine kırıldığı, karmaşanın çıktığı, çıkar çatışmalarının yaşandığı bir ortam oluşuyor. Dolayısıyla aile konseyi bunu önleyen demokratik bir platform, yani sadece dediğim gibi kan bağı olanlardan oluşuyor. Bu genel trend dünyada, yüzde 99.9 diyebilirsek, işin içine gelinler ve damatlar girmiyor, doğrudan doğruya anne-babayla kan bağı olanlar ve aynı zamanda şirkette hissedar olanlar giriyor.

Şirketle ilgili işlerin konuşulduğu, aileyle ilgili işlerin konuşulduğu bir platform oluşuyor ve burada bir şeffaflık, adalet sağlanmaya çalışılıyor. Dolayısıyla aile konseyi bir aile şirketinin kurumsallaşmasında en önemli kurumlardan biri, lütfen bunu unutmayalım. Dediğim gibi, aile konseyinde yalnız kurucunun soyundan gelenler, aynı soyadını taşıyan kişiler ve aynı zamanda şirkette hissesi olanlar bulunuyor. Aile konseyinin nasıl çalışacağı, ne konularda karar alacağı, kuralların ne olacağı ise aile anayasasında yazıyor. Aile anayasasını anlatmaya çalışacağım. Bu kavram sizin için yeni olabilir, bir nebze duymuş olabilirsiniz, ama ben size bunu anlatma gayreti içerisinde olacağım.

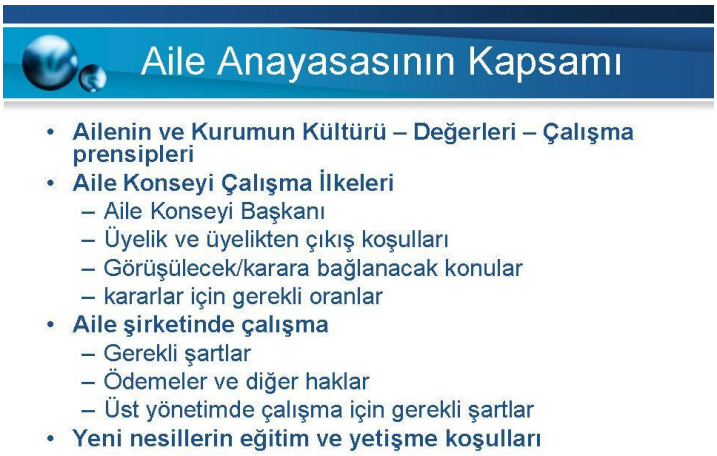
Aile konseyi toplantılarında aileyle ve işle ilgili bütün konular tüm açıklığıyla şeffaf bir şekilde aile konseyi başkanının kontrolünde ve aile anayasasına göre konuşulup, buna göre gerekiyorsa kararlar alınıyor. Bakın, rahmetli Sakıp Sabancı - Kapital Dergisi'nden aldım bunu- katılanların listesi, toplantı tarihi ve diğer ayrıntıların yer aldığı aile konseyi toplantı defterini gösteriyor derginin muhabirine ve şöyle diyor: "*Bu toplantıları iletişim için yapıyoruz, ailenin birliği için yapıyoruz. Ben bazen bilgi veriyorum, herkesin şirkete sahip çıkmasını istiyorum. Hissesi olanlar bu toplantıya katılabiliyor, yoksa Sabancı soyadı yeterli değil*" Bakın,

kurumsallaşmış bir şirket örneği burada aile konseyini devreye sokmuş ve nesiller boyu büyümeye ve var olmaya aday bir şirketten bahsediyoruz. Demek ki, şirketleri uzun süre yaşatan kurumlardan biri aile konseyi ve bunun dayandığı da aile anayasasıdır.



Aile anayasasından kısaca bahsedeceğim. Aile anayasası aile konseyi üyelerinin işle ilgili ortaya çıkabilecek -çıkmış değil, çıkabilecek- aynen devletlerde olduğu gibi yasalar olabilecek birtakım uyuşmazlıklar için vardır. Dolayısıyla aile anayasası da olan değil, ama olmaya aday birtakım sonra çıkabilecek alınması gereken kararlar için önceden yazılmış bir kararlar dizisidir. Buna aile konseyi üyelerinin hepsi uyacaklarını taahhüt ederler. Aile anayasası karmaşık bir şeydir, bunun içerisinde psikoloji vardır, sosyoloji vardır, hukuk vardır. Bunların uzmanca ele alınması lâzım ve bunun en önemli kısmı da bu bir indoktrinasyondur, yani buna uyacağım diyen insanların beyin kıvrımlarının arasında bunu peşinen kabul etmeleri gerekiyor. Aile anayasası aile konseyi üyeleriyle, hissedarların hepsiyle teker teker uzmanca yapılan konuşmalarla ve ondan sonra bir konsensüs sağlanarak ortaya çıkar. Dolayısıyla uzmanlık gerektiren bir konudur, her aile için ayrıdır. "Ben senin anayasanı alayım da, biz de bunu uygulayalım" denilmemesi gerekir. Çünkü dediğim gibi, bu süre, aile anayasasının yazıldığı 2, 3, 4 her neyse 5 aylık süre bu indoktrinasyon, yani learning prosesin bir parçasıdır. Burada ailenin fertleri bu aile anayasasını bir şekilde asimile ederler, sindirirler ve buna uymayı taahhüt etmiş olurlar.

Son slayda geçiyorum; aile anayasasının kapsamından bahsedeceğim. Ailenin ve kurumun kültürü bu aile anayasasında yazılır. "Bizim ailemiz şu kültürle yaşamaktadır" diye ifade edilir, ondan sonra ailenin değerleri ve çalışma prensipleri bunun içerisinde yer alır. Aile konseyinin çalışma ilkeleri bunun içerisinde yazılır, aile konseyi başkanı nasıl seçilecektir, nasıl çalışacaktır, üyelik ve üyelikten çıkış koşulları nedir, aile konseyine nasıl girilir, nasıl çıkılır, görüşülecek konular nasıl karara bağlanacaktır, oy oranları ne olduğu takdirde



birtakım şeyler kabul edilir veya reddedilir? Bütün bunlar aile anayasasında yer alır. Bunun dışında aile şirketinde çalışmanın kuralları da buraya yazılır. Aileden olan herkes gözü kapalı bu şirkete girebilecek midir, yoksa bu şirkete girmek ve çalışmak için belli kurallar mı gereklidir? Genellikle mesela, aile anayasalarında çok kabul görmüş konulardan biri gelin ve damatların aile şirketlerinde çalışmamaları yönündedir. Bunun çok uzun tartışması yapılabilir, onun için buna şu anda girmek istemiyorum. Aynı zamanda yönetim kuruluna girmenin kuralları vardır. Herkes yönetim kuruluna girebilir mi, yoksa yönetim kuruluna girebilmek için belli bir eğitimden geçmek, belli bir iş tecrübesi edinmiş olmak mı gerekti? Bütün bunların hepsi aile anayasasında yazılmak durumundadır. Ondan sonra yeni nesillerin eğitimleri de bunun içerisine yazılabilir. Çocuklar hangi okullarda nasıl bir eğitimden geçecektir temennisi bunun içerisinde yazılabilir. Şirketin yönetim ilkeleri bunun içerisine yazılır. Şu kadarını genel müdür borçlanabilir, şu kadar borcu yönetim kurulu onaylar, bunun dışındaki daha büyük borçlanmalar için muhakkak aile konseyinin onayı gerekebilir veyahut da genel müdür atamaları için şu iki alternatif arasından hangisi uygundur konusu aile konseyinde tartışılır ve onun onayına göre genel müdür atamaları yapılır. Yatırımların onaylanması gerekebilir. Şu miktara kadar CEO yapabilir, şu miktara kadar yönetim kurulu yetkilenir, ama bunu aşan yatırımlarda aile konseyinin onayı da muhakkak gerekmektedir gibi bütün bunlar, ailenin önemli gördüğü ve sonunda ailede uyuşmazlık ve sorun çıkartabilecek bütün konular peşinen bunun içerisinde nasıl olması gerekiyorsa o aile için yazılır. O aile için diyorum çok önemli, çünkü burada konulardan biri borçlanma oranı. Diyelim ki, bir yatırım yapacaksınız. Ne kadarı öz kaynak olacak, ne kadarı yabancı kaynak olacak? Bunu da bazı aileler "30 kaynak, 70 yabancı kaynakla yaparım" diyor, bazıları 50 - 50 diyor, bazıları 60 - 40" diyor. "Ben muhakkak öz kaynaklarımla çalışacağım, çok azını borçlanacağım" diyebiliyor. Dediğim gibi bu aile anayasası hakikaten kurumsallaşmanın vazgeçilmez konularından biri, çünkü daha sonra çıkabilecek bütün komplikeleri ele almış oluyor. Örneğin, bir hisse devrinin nasıl yapılması gerektiği aile anayasasında yazılıyor. Çünkü ailelerde benim şahit olduğum iki kardeş kendi aralarında anlaşıp, birbirlerini hisselerini devredip biri çoğunluk hisseye sahip olabiliyor. Böyle bir şey aile anayasasında nasıl yapılmaması gerektiği anlatılıyor.

TUNÇ ULUĞ - Oldukça mühim, hatta çok mühim bir konuyu burada Cengiz Bey anlatmış oldu. Kriz dönemlerinde bu konuya bilhassa patronların, kurucuların çok dikkat etmeleri lâzım ve mümkün olduğu kadar erken yaparlarsa o kadar faydalı olacağını da bu halde beyan etmek istiyorum. Çünkü yetişenler yukarı doğru çıktıkça menfaatler çok çeşitlenebiliyor. Baştaki kudretli bir şekilde olan patron eğer zamanında bu anayasayı yaparsa tatbikatta kolay oluyor. Bu anayasayı yaptınız veya yapmadınız, ama işleriniz devam ediyor. Peki, bu işlerinizin devam ederken başarılı bir şekilde devamı neye bağlı diye baktığımızda o zaman, biz stratejik yönetime dönük olarak konulara girmek istiyoruz ve bu konuları da en iyi anlatacak olan şüphesiz ki, Hasan Subaşı'dır. Onun kendisine sözü veriyorum.

HASAN SUBAŞI – Arçelik A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi

İyi akşamlar. Beni tanıyanlarınız da, yakından tanıyanlar bilirler, bu saatler benim en parlak olduğum saatler değil. Sabah erkenciyim, bu saatlere "iyi

akşamlar" yerine "iyi geceler" de diyebilirim, benim yatma zamanım. Bunu bildiğim için, saatini de toplantının gördüğüm için "nasıl farklı olabilirim?" diye düşündüm. Stratejinin belki de, en önemli konularından biri rakiplerinizden nasıl farklı olacaksınız? Bir konuşma yapıyorsanız nasıl hatırda kalacaksanız? Onun üzerine şöyle farklılıklar yaratmak doğru olur dedim; hiçbir hazırlık yapmayayım. Çünkü gelen konuşmacılar iyi hazırlanıyorlar bu kongrelerde ve seminerlerde, ben onlardan daha iyi olabileceğini düşünemiyorum, onun için hazırlık yapmayayım dedim. Bir power point prezantasyon sunum yapmayayım dedim, çünkü genellikle yapılır. Ben orada da, o konuda da çok başarılı olabileceğime inanamadım. En azından rakiplerim kadar başarılı olabileceğimi düşünmedim, onun için bir prezantasyon da hazırlamadım. Bunların dışında bir farklılık daha yapayım dedim, genellikle bu hazırlamaları yapanlar zamana uyamazlar, önceden hazırlandığı için bu Almanların Schlieffen Planı gibi, plan yapıldıktan 20 sene sonra yürürlüğe konulmuş, aynı şekilde uygulanmış, o yüzden de başarılı olamamış. Ben saate, süreye sadık kalayım, dolayısıyla 15 dakikayı geçmeyen stratejiyle ilgili bir sohbet konuşması yapacağım.

Bu strateji konusu nedense bana yapıştı. Niye yapıştığının da pek farkında değilim, ama Koç Topluluğu'na 1969'da girdim, gelecek sene 40 yıl olacak. 2002'den sonra aktif görevi bıraktım, ama yönetim kurullarında sürdürüyorum ve 75 yılında Arçelikde genel müdür yardımcısı oldum. Yavaştan strateji konularına girmeye başladım. Ondan evvel daha çok teknik konularla mühendislik yaparak Arçelik'te görev yapıyordum. 82'de genel müdür oldum, biraz daha stratejinin içine girdim, 91'de Koç Holding'in Dayanıklı Tüketim Grubu'na başkan olarak geçtim, daha strateji ağırlıklı oldum ve bu strateji benim üstüme kaldı. Burada dikkat ediyorum, çoğunluk Koç Topluluğu'nun eski yöneticilerinde muhtemelen hatırlayabilirler, Koç Topluluğu'nun senelik üstdüzey yöneticiler toplantısında da strateji konuşması yapmıştım. O zamanlar hatırlıyorum, daha genç olduğum için tabii strateji nedir, Latincedeki "stratos" ordu demek, "egos" kişi, kumandan demek, bu iki kelimenin birleşmesi "strategos" ordu kumandanı veya ordu komutası şeklinde gelişmiş bütün iş aleminin birçok organizasyonunda olduğu gibi, birçok yönünde olduğu gibi, stratejide ordudan ya da askeriyeden iş dünyasına geçen bir kavram. Eskiden ordular ve savaş meydanında yapılan stratejiler şimdi şirketler ve pazarlarda yapılıyor. Eskiden ordu komutanları şimdi CEO, ben bu arada hiç CEO olamadım, hep genel müdür şeyinde kaldım, ama bugün yöneticilik yapsam CEO olacaktım ve CEO'lar ordu komutanları gibi şirketlerin strateji komutanları.

Ben belki strateji şeyinin takılmasından Koç Holding'den emekli olduktan yahut aktif görevi bıraktıktan, 2002'den sonra Koç Üniversitesi'nde stratejik yönetim dersleri vermeye başladım. Stratejik yönetimi vermekteki, bu konuyu seçmekteki belki en ağırlıklı nedenim, bu yaklaşık 20 sene stratejiyle iç içe olduktan sonra bu konunun aslında dışarıdan görüldüğü veya tahmin edildiği gibi karmaşık veya zor bir şey olmadığını öğrencilere, son sınıflara veriyorum ders, hayata atılmadan önce hatırlatmak istedim. Çünkü strateji çok kullanılan, hatta çok mühim olduğu konusunda herkesin hemfikir olduğu, ama ne olduğu konusunda kimsenin hemfikir olmadığı bir kavram. Herkes stratejiden bahsediyor, strateji bir özel eğitim gerektirecek bir konu değil bence, basite indirgersek strateji bulunduğunuz bir yerden, A noktasından bulunmak istediğiniz diğer bir noktaya, D noktasına gitmek için kendinize seçtiğiniz yol haritası. Bunu tabi önce iç şartlara, örneğin, ben Rumeli

Feneri'nden bugün Okmeydanı'na buraya geldim. Rumeli Feneri'nden yola çıkarken saat 16.00'da burada olmayı hedef olarak aldım ve bir plan yaptım. Önce iç şartlara baktım, özel arabayla geleceğim. Belki başka vasıtalarla gelecek olsam çok daha erken çıkmam lazımdı. Benim şoförüm dikkatli ve arabayı oldukça yavaş kullanan bir şofördür, sollama özürlüdür. Önümüze bir kamyon gelirse buraya kadar kamyonun arkasında gelmemiz gerekir. Onu hesaba kattım, trafik durumunu düşündüm, saat 15.00'te çok fazla yoğun olmayacağını tahmin ettim, daha okullar paydos olmuyor, işler paydos olmuyor, servis arabaları yola çıkmıyor diye düşündüm. Bildiğim kadarıyla düşündüğüm güzergahım Sarıyer'e inip oradan Büyükdere Caddesi, Maslak, Zincirlikuyu ve birinci çevre yolundan Okmeydanı'na gelmek, bildiğim kadarıyla orada bir tamirat olmadığını düşündüm. Buna göre saat 15.00'de çıkarsam 16.00'da olurum diye bir plan yaptım. Bu aslında bir strateji, bu benim Rumeli Feneri'nden saat 16.00'da Grand Cevahir Oteli'nde olmak için yaptığım bir strateji. Bu stratejimi uyguladım ve aslında tabi, benim tutucu yahut da fazla risk almayı sevmeyen eğiliminden dolayı buraya 15 dakika kadar önce, 15.45'te geldim. Strateji hedefine ulaştı, ama herhalde en iyi strateji değildi. On beş dakika - gerçi bir saat de şey geciktiği için bir saat on beş dakika oldu - erken geldim. 15 dakikayı kullanamadım, boş kaldı, ama benim önceliğim - stratejide her zaman öncelikler önemlidir - ben bunu göze aldım, bu hesaplanmış bir riskti. Çünkü benim için geç kalmak 15 dakikayı boşa harcamaktan daha kötü bir şeydi. Bu yüzden bir strateji yaptım, buraya geldim.

Hayatınızın her safhasında muhtelif konularda planlar, stratejiler yapıyoruz. Bunun için önemli olan insanın yahut da şirketin bulunduğu yeri iyi tespit etmesi, yani "ben neredeyim, ne yapmak istiyorum?" gitmek istediği yeri iyi belirlemesi, klasik usullerle güçler ve zayıflıklar (straight and weakness) iç denetimini yapması, fırsatlar ve tehditler, dış şartları gözden geçirmesi ve buna göre bir strateji yapması. Ben bugün kar yağsaydı başka bir strateji yapacaktım dış hatlarda bir şey olsaydı, benim zamanım daha az olsaydı, yani bir saat bu yola ayıracak zamanım olmasaydı belki arabayı kendim kullanmayı düşünecektim. En azından 15 dakika şoförümden hızlı gelirim eğer gelebilirsem diye düşünüyorum. Bu şeylere göre bir değişik plan yapacaktım. Gene öncelikler, hedef ve öncelikler önemli. Ben geç kalmasını sevmeyen birisiyim, onun için benim için burada 15 veya 25 dakika beklemek 5 dakika geç gelmekten daha iyi. Başka birisi gayet doğal olarak zamanını çok iyi kullanabilen birisi 15.30'da çıkıp "5 - 10 dakika gecikirim, nasıl olsa zaten kongreler zamanında gitmez" diyebilir ve bugünkü şartlarda çok daha verimli bir strateji yapmış olurdu. Bunlar seçimler veya hayatın cilveleri yahut da şartlardaki değişiklik.

Koç Topluluğu'nda uzun zaman strateji konularının içinde bulundum. Önce genel müdür olarak, daha sonra önce idare komitesi, sonra adı da değişti icra komitesi, yönetim kurullarında bulundum ve memnuniyetle görüyorum ki, bizim yaptığımız stratejilerin birçoğu bugün uygulanmıyor. Bunu da şu açıdan şey yapıyorum; strateji sabit bir plan değil, şartlara göre her zaman değişmesi, gözden geçirilmesi gereken, ana hatları değişmese bile ayrıntılar, planları güncel tutulması gereken bir konu. Benim Arçelik'te göreve başladığım senelerde Türkiye korumalı bir ekonomiye sahip, yüzde 60 bir gümrük oranı varken, Türkiye'de Arçelik 77'de 8 ay peşinden 80'de 6 ay greve girdiğinde Türkiye'deki talep Arçelik'in tekrar üretime geçmesini bekler bir durum olduğundan yapılacak stratejilerin bugün serbest

ekonomide, küresel rekabet karşısında yapılacak stratejiyle çok farklı olacağını söylemek gereksiz. Önemli olan tekrarlıyorum; strateji aslında basit bir, her yaptığımız, bildiğimiz bir şey, öğrencilerime de "gözünüzde büyütmeyin" diye bunu söylüyorum. Nerede olduğunuzu iyi tespit edin, nereye gitmek istediğinizi iyi tespit edin, şartları gerçekçi olarak hem dış şartları, hem iç şartları değerlendirin ve kendi önceliklerinize ve değerlerinize göre, kendi kültürünüze göre en uygun yolu çizin. Strateji bu.

Şunu da son söz olarak söyleyeceğim, 15 dakikamı dolduruyorum; eğer nereye gideceğinizi bilmiyorsanız oraya hiçbir zaman ulaşamazsınız. Teşekkür ederim.

TUNÇ ULUĞ - Hasan Bey'e teşekkür ediyoruz. Çok basit anlamıyla stratejiyle ilgili bizi bilgilendirmiş oldu. Tabii, sualler gelecektir tahmin ediyorum, "krizde strateji ne olur?" gibi sualler de gelebilir, ama çok güzel de şimdiden cevabını vermiş oldu: "Strateji sabit bir şey değil, her zaman için değişebilir" dedi. Ben stratejiden biraz daha öteye gideyim, krizden bahsettiğimiz için ben Mehmet Ali Bey'e sözü vereyim. Kendisi "kriz nedir, krizde ne yapılması gerekir?" hususunda bizleri aydınlatsın. Buyurun.

MEHMET ALİ BERKMAN - Akkök Grubu İcra Kurulu Başkanı, CEO

Ben de 32 senemi Koç Grubu'nda geçirdim, ama şimdi düşünüyorum, Hasan Bey konuşana kadar yorgunluktan kafam düşüyordu, sizin de düşüyor herhalde bütün günün yorgunluğundan, ama birden bire motivasyonumu yükseltti. Ben şimdi strategosluk yapıyorum. Çünkü CEO oldum Koç Grubu'ndan emekli olduktan sonra, bu arada Koç Grubu'nda 3.5 sene kadar stratejik planlama başkanlığı yapmıştım. Niye acaba bana stratejiyi vermediler? Herhalde hep krizli dönemlerde beni görevlendirdiler. O yüzden "kriz yönetimi sana daha uygun, hadi bakalım kriz yönetiminde strateji yap da görelim" anlamında bir düşünce tarzı vardı herhalde. O yüzden kriz de tam içine düştü. Şimdi krizle ilgili konuşacağız.

Esas itibariyle kriz konusunda ben bir iki tarif vereceğim, bir iki örnek vereceğim. Ondan sonra sorularınız gelirse bu konuşmadan sonra o sorularla ilgili gene zamana uymaya çalışacağım, cevaplandırarak belki derinlemesine gireriz. Tabii, beklenmedik bir kriz yaşıyor dünya şu anda yahut beklenilen fakat ne zaman geleceği belli olmayan, çünkü 2007'den beri böyle bir durum vardı.

Krizlerin tipleri var. Birden ani gelen krizler, gizli kalmış sinsi krizler, tuhaf birtakım krizler ve kriz algılama, algısal krizler, kriz olmadığı halde mesela, bunlardan örnekler vereyim: 2005 Ağustosunda Amerika'da Katrina Kasırgası oldu, 3.000

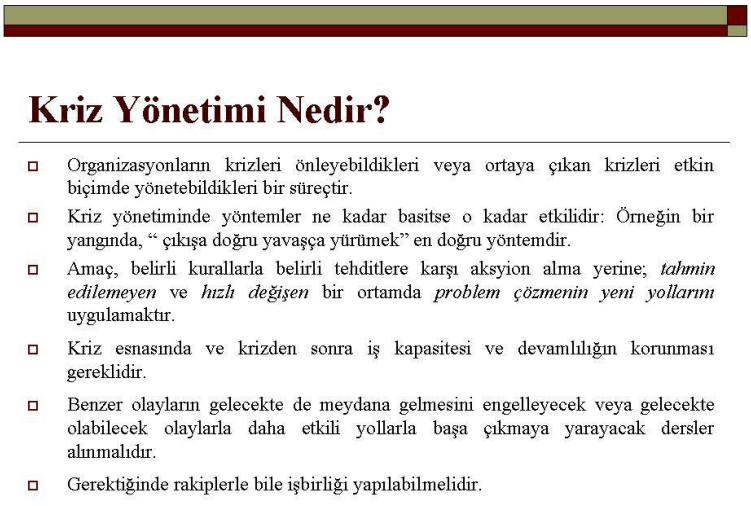


kişi öldü, binlerce kayıp oldu, 1 milyonun üzerinde insan evini terk etti, evler, binalar, ormanlar, bitki örtüsü harap oldu. Ne aksaklıklar vardı? Sonradan Amerikalılar bunu değerlendirdikleri vakit şunları buldular: Net bir misyon ve odaklanma noksanlığı - 11 Eylül sonrası sistemin doğal afetlerden çok terörist saldırılara odaklanması olmuş - tereddütle harekete geçme, ilk müdahalede yavaşlık, genel bir belirsizlik ve tutarsızlık havası, eylemlerin belirsiz ve çelişkili olması burada bunları dinlerken bugünkü mevcut durumda hem dünyanın içinde bulunduğu hem de ülkemizin içinde bulunduğu durumla ilişkilendirebilirsiniz bu değerlendirmeleri- bozuk iletişim, kamu personelinin süreçte yer alan diğer kişi ve kurumlarla iletişim kuramaması, hiçbir seviyedeki kamu yetkilisinin sorumluluk almaması, eğitimsiz, hazırlıksız ve kadrosu yetersiz bir işgücünün görevlendirilmesi, idari prosedürlere uymama, New Orleans Belediye Başkanı ve Louisiana Eyalet Valisi dâhil kimsenin eylem planına uymaması. İyi yönetilmiş, ama sinsi krizler de var, gizli krizler de var. Mesela, 1997 yılında Mercedes A sınıfı bir araba yaptı, piyasaya sürdü. İsveçli bir araba dergisi çalışanları test sürüşünde 60 km hızla giderken ani fren yapınca araba takla attı. Siparişler iptal edildi ve Mercedes'in tüm dünyadaki güvenli araba imajı sarsıldı. Amerika'daki bankaları görüyorsunuz, Lehman Brothers, Citibank, vesaire. Şirketin mühendislik departmanları çok hızlı bir biçimde araçtaki problemleri çözdü, müşterilerden hiçbir ekstra para talep edilmedi. Bu süreçte medyayla sürekli açık iletişim sağlandı. Mercedes-benz imajını düzeltmek için tüm medya kanallarında geniş bir reklâm kampanyası başlattı. Merkez kriz sürecinde milyonlarca dolar kaybetti, ancak ilerleyen yıllarda A sınıfı araçların durumu kademeli bir şekilde iyileşti ve sonunda Almanya'nın en çok satan arabası oldu.

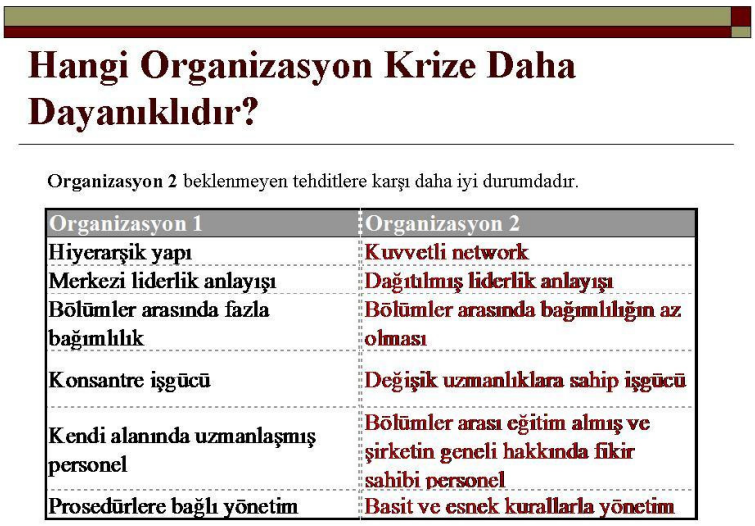
Bir başka örnek yine iyi yönetilmiş ve sinsi krize; Mattel 2007 yazında Çin'de yaptırdığı oyuncakların boyalarının kurşun içerdiğini öğrenince milyonlarca oyuncağı geri çağırdı. Geri çağırma ilan edilir edilmez şirketin halkla ilişkiler uzmanları medya kuruluşlarına açıklama gönderdi, onları yöneticilerle görüştürdü. Şirket Stratagos'u Robert Ekert 14 TV kanalıyla bilgilendirme mülakatı gerçekleştirdi. Kötü yönetilmiş, gizli kalmış sinsi krizlere örnek; Kolombiya uzay mekiği fırlatmada izolasyon köpüğünün yerinden fırlayarak kanada çarpması ve zarar vermesi sonucu atmosfere dönüşte parçalandı biliyorsunuz. Mühendisler kalkıştaki köpük çarpmasının farkına varmışlardı, ancak NASA üssü yetkilileri daha önceki kalkışlarda da köpüğün mekiğe zarar verdiğini, ama bunun bir kazaya neden olmadığını belirterek tehdidi önemsiz gösterdiler. Aynı şekilde ilaç devi Merck firmasındaki üst düzey yöneticiler Vioxx isimli ağrı kesicinin kalp ve damar hastalığı riskini artırdığı yolundaki ilk muğlak bilgilerin firmanın şöhretine bir tehdit oluşturduğunu önemsemediler. Merck 1999'da piyasaya sürdüğü ilacı 2004'te tüm dünyada geri çağırmak durumunda kaldı, 2003 yılında Merck'in tüm dünyadaki Vioks cirosu 2.5 milyar Amerikan dolarıydı.

Bu iyi yönetilmiş tuhaf krizlere örnek de, Tylenol krizi, Johnson&Johnson'un ürettiği bir ilaç hepimizin bildiği soğuk algınlığı, baş ağrısı, vesaire 1982 yılında ABD'deki bir kişi raflardaki Tylenol kapsüllerinin içine siyanür koyarak üç kişinin ölümüne sebep oldu. Johnson&Johnson 100 milyon Amerikan doları bir operasyonla 31 milyon adet kapsülü geri çağırıp hepsini yok etti. Şirket CEO'su TV reklamlarına ve bilgilendirme konferanslarına çıkarak müşterileri bilgilendirdi, açılmayı engelleyen yeni paketlemeyle ürün tekrar piyasaya sürüldü ve satışlar kriz öncesi seviyeye tekrar geldi.

Bir iki şey daha anlatacağım; bir kriz yönetimi nasıl olur, nedir? İkincisi de, esas itibariyle Türkiye'de KOBİ'lerin Verimlilik Kongresi'ndeyiz, temelde neler yapılmalıdır bilhassa sanayi sektöründe, onlara değinip bitireceğim. Organizasyonların krizleri önleyebildikleri veya ortaya çıkan krizleri etkin biçimde yönetebildikleri bir süreçtir. Ortaya çıkan çünkü ortaya çıkmadan önce zaten öngöremiyorlar, öngörseler demin verdiğim örneklerin hiçbirisi gerçekleşmezdi, önceden tedbirler alınırdı. Kriz yönetiminde yöntemler ne kadar basitse o kadar etkilidir. Örneğin, bir yangında çıkışa doğru yavaşça yürümek en doğru yöntemdir. Amaç, belirli kurallarla belirli tehditlere karşı aksiyon alma yerine tahmin edilemeyen ve hızla değişen bir ortamda problem çözmenin yeni yollarını uygulamaktır. Burada da tabii senaryo analizleriyle bu yeni yolları bulmak lâzım. Tahmin edilemeyen durumları hayal etmek lâzım ve bu tahmin edilemeyen durumlara karşı ön tedbirleri almak lâzım. Gene de krize yakalanma ihtimali yüksektir ve bütün dünya bunu zaman zaman yaşıyor.



Kriz esnasında ve krizden sonra iş kapasitesi ve devamlılığının korunması gereklidir. Benzer olayların gelecekte de meydana gelmesini engelleyecek veya gelecekte olabilecek olaylara daha etkili yollarla başa çıkmaya yarayacak dersler alınmalıdır. Gerektiğinde rakiplerle bile işbirliği yapılabilmelidir. Birçok lider kriz yönetiminin kendi işi olmadığını, risk yönetimi ve güvenlik uzmanlarının işi olduğunu düşünürler. Kurum kültürü organizasyonun üstün adaptasyon yeteneğine sahip olmasını destekleyecek şekilde oluşturulmalıdır. Her CEO kaçınılmaz olan yeni ve karmaşık problemlerde sorumluluğu yayabileceği ve birinci sınıf insanlardan oluşan bir liderlik ekibi kurmalıdır. Esas itibariyle en önemli bence konu insan kaynaklarıdır. Krizleri iyi atlatan şirketler iyi insan kaynaklarına sahip şirketlerdir, iyi atlatamayan şirketlerde ne takım anlayışı vardır ne de iyi liderler vardır. Bu liderlik ekibinin problemleri çözme konusunda donanımlı olması da gerekmektedir.



Hangi organizasyon krize daha dayanıklıdır? Burada tabi iki çeşit organizasyon yapısını basite indirgeyerek yazdık. Burada hiyerarşik yapı ve prosedürlere bağlı yönetim bölümler arasında bağımlılık olan, böyle dikey bir organizasyon, piramitsel bir organizasyon yapısıyla bölümler arasında bağımlılığın az olduğu, değişik uzmanlıklarına sahip işgücünün olduğu, bölümler arası eğitim almış ve şirketin geneli hakkında fikir sahibi personelin bulunduğu, basit ve esnek kurallarla yönetilen bir şirket. Bunlardan hangisi daha iyi yönetiyor krizi derseniz tabii ki, iki numaralı alternatif çok daha iyi yönetebiliyor.

Belirsiz tehditler neden yanlış okunur? Üç faktör etkili oluyor bunda; insan algısı, algılama eksikliği, grup dinamikleri ve kurum kültürü. Kişinin mevcut inançlarına inatçı şekilde bağlı olması ki, NASA örneği buna örnektir. Mekik fırlatmasında köpük çarpması rutin bir olaydı. Tüm bu çarpmalara karşı 1986'dan beri tüm mekikler güvenli şekilde atmosfere geri dönüyordu. Bu yüzden NASA yöneticileri Colombia'daki çarpmanın tehlikeli olduğuna inanmadılar. Grup dinamikleri projelerin yönetilmesinde organizasyon içinde geçici takımların kurulması ve bu takımlarda yapının iyi oluşturulmaması, rollerin ve sorumlulukların net bir şekilde dağıtılmaması. Gene aynı şekilde, NASA Colombia'nın fırlatılmasından sonra hemen ilk çıkışta bir hasar tespit ekibi kurdu. Bu ekibin üyeleri birbirleriyle daha önce hiçbir kritik projede çalışmamışlardı ve ekibin başında kimin olduğu belli değildi. Grup üyeleri zor konuları sorgulayabilme, karşıt görüş bildirme ya da belirsiz tehditlerle ilgili dürüstçe konuşabilme konularında rahat değillerdi. Kurum kültürü de yanlış okumaya neden oluyor krizin gelişini, gene NASA'dan örnek; şirketler, firmalar yaşlandıkça kurum kültürlerinde algılama eksikliği oluyor. Belirsiz tehditlere karşı verilen tehditlerde sesi kısılıyor, yani ses çıkartamıyorlar. Şirketler bir teknolojiyle başarıya ulaştıktan sonra o teknolojinin kesinlikle sağlam olduğuna inanma tuzağına düşmektedirler. Bugünkü dünyada kapitalist sistemin her şeyin piyasa koşullarıyla belirleyeceğine olan inancının bu son krizde yıkılması gibi. NASA'daki mühendisler bir sorun olduğunun farkındaydılar, ama ellerinde bunu kanıtlayacak yeterli veri bulunmamaktaydı. Aynı şekilde bugünkü krizde 2007 yılından beri ipotekli evlerin Amerika'da değerlerinin hızla yükselmesi ve piyasada bir balon oluşmasının sorun olduğunun farkındaydı. Birçok akademisyen, bilim adamı, vesaire bu konuda işaret de veriyordu, ama veriler yeterli olmadığı için bunun ne zaman patlayacağını bir türlü belirleyemediler. NASA'ya geri dönersek, bunun için "ne kadar zarar verebilir bu köpük?" diye uydu görüntüsü gerekliydi.

Ancak bu görüntü için gereken ekstra maliyeti haklı çıkaracak bir delil de ellerinde yoktu, bunu da harcamaktan kaçındılar.

Erken uyarı sinyalleri nasıl anlaşılır? Şöyle; Morgan Stanley'den bir örnek. Morgan Stanley IT departmanı, doğal afet, terörizm ve kendi networkluğuna gelebilecek hacker saldırılarına karşı nasıl karşılık verilebileceğine dair tatbikatlar yapmaktadır. Aynı yangın tatbikatı, zelzele tatbikatı, vesaire gibi. Bir uçak firmasında yöneticiler rakiplerinin aksiyonlarına birleşme ya da satın alma gibi nasıl karşılık verecekleriyle ilgili varsayımlar, senaryolar kullanmaktadırlar.

Sinyali güçlendirme: Yöneticiler uyarı sinyallerini güçlendirecek süreçlerin oluşmasını sağlamalıdırlar. Çalışanların tedirgin edici soruları serbestçe sorabilecekleri ortamı hazırlamak gerekir. Toplantılar, yöneticilerin en alttaki kişilerle bile teması, onlarla konuşmaları ve çalışanlardan gelen feedback'leri doğru değerlendirmeleri şarttır. Oturup kendi ofisinde dört duvar arasında kalarak bu işlerden haberdar olunamaz. Ufak veya büyük kriz mesela, Diyelim şirket 57 nükleer santral çalıştırıyor. Orada herhangi bir anormalliği anında operatörlere bildiren bir altyapı var. Aynı şekilde deneyler ve senaryolar hazırlanır, biraz evvel de söyledim, tüm o senaryoyu oyuna intikal ettirmek yerine Electronic Art diye bir şirket tüketicilerin bu oyunu sevip sevmediğini anlayabilmek için basit prototiplerini kullanıcılara gönderiyor ve ondan sonra toplam sistemi belirliyor.

En son şey, sanayi yönetiminde; basit tedbirler, hepimizin bildiği, esas itibariyle bunları bir kere daha tekrar edeyim. Bir kere nasıl baş ederiz? Gelişmeleri çalışanlarla paylaşmamız lâzım. Çünkü her bir çalışanın kendi uzmanlık alanında vereceği geri bildirim bizim çok önemli bir sorunu çok önceden baş etmemizi sağlayabilir. Sık sık belirli göstergelerle performansı izlememiz lâzım. Tabii, bunun için veri altyapısı lâzım, çok güzel raporlama lâzım. Bu sayede belirli göstergeleri çok sık izleyerek performansın nereye doğru gittiğini belirlememiz lâzım. İlgili departmanlardan bir kriz yönetim masası kurulmalı ve bunun bir lideri olmalı ve tedbir aldığınız şeyleri muhakkak bu tedbirlerin etkilerini izlemeniz lâzım. Nakit akışı çok önemli, çok çok önemli; likit olmak her şeyden önemli krizlerde. Ödeme süresi, sipariş iptali, batık alacaklar, satış ıskontoları, vesaire nakdi etkileyen her şey, aynı şekilde borçlar, bugün bankalarla olan durum. Kredi bulamadığınız zaman şu anda bütün sanayi sektörü kıvranıyor, bulduğu da çok pahalı, dolayısıyla veryansın ediyor. Bunu algılamakta zorlanan bir kamu yönetimi de var. Neticede eğer bunu öngöremeyip zamanında borçlarınızı kontrol altına alamadıysanız, mal vadeleri, kredi kullanımının uzun vadelere yayılması döviz cinsine göre ayarlama borçları ve alacakları, vesaire. Likiditeyi söyledim, teknolojilerin getirdiği avantajlar, verim artışı ve onları muhakkak bitirmek lâzım. Kriz olsun olmasın bu tedbirleri alacağınız ön yatırımlarla asgari seviyeye riski azaltmak lâzım. Stoklar, sevk süreleri, lojistik, sabit giderler, tedarikçiler, toplantılar, burada toplantıların muhakkak sahada personelle yapılması lâzım, oradaki uygulamayı ve gerçekleşen durumu izlemek lâzım ve bu sayede de krizden en az yarayla çıkmak mümkün olabilir. Benim söyleyeceklerim bunlar, sorularınız için hazırım.

TUNÇ ULUĞ - Mehmet Ali Bey bize şunu söylüyor; kriz zamanı olsun olmasın sakın şirketlerde gevşemeyin. Gevşediğiniz zaman kontrol elinizden kaçıyor. Aynı şekilde de paranın sizi idare etmesi değil, sizin parayı idare etmenizin çok mühim olduğunu belirtiyor. Bu konuşmalardan sonra baktım zaman bakımından

Hasan Bey'in de dediği gibi o saatini çıkararak önüne koydu. Ben saati koymadım, ama bize verilen zamana baktım, bize verilen zamanı daha tam doldurmamışız. Asıl bizim istediğimiz suallerdi. Sualler varsa lütfen o sualleri bize bildirirseniz çok çok memnun olurum.

HÜSEYİN AVNİ ÇAKMAKÇI - Orman Endüstri Yüksek Mühendisiyim. Mobilya sektöründe danışman olarak çalışıyorum. Malumunuz mobilya sektörü reklâm sektöründen sonra en çok krize giren ve en çok krizden çıkan bir sektör, kriz kavramıyla iç içe yaşıyoruz. Ben bir şeyi gözlemledim; hep kurduğumuz sistemler birden fazla elemanlardan oluşuyor. Bir sistemi oluşturan elemanların sayısı arttıkça krize girme olasılığı yükseliyor. Biz sistemlerimizi basit yapılarda kurgulamaya çalışsak daha az krizlerle karşılaşırız diye düşünüyorum. İnsanlık niçin böyle çok fazla elemanlardan oluşan üst yapılar kurgulamaya çalışıyor? Bu noktada siz ne dersiniz?

MEHMET ALİ BERKMAN - Burada haklısınız, ben de sunuşumda basit ve anlaşılır tedbirler dedim. Tabi küreselleşmenin getirdiği bir makro açıdan baktığımız zaman uluslararası entegrasyonun getirdiği şirketler yapısı var. Tabi, burası KOBİ'lerle ilgili bir toplantı, o yüzden sorunuzda haklısınız. Ben biraz dünyanın temel sorunu olan ki, bu küreselleşme bir taraftan yararlı bir taraftan zararlı, çünkü domino taşı gibi hepimizi etkiledi sonuç itibariyle, ama soruyu şöyle cevaplandırabilirim: Küçük ünitelerde demin tedbirlerini almanızı söylediğim konularda muhakkak "outsource" dediğimiz belirli işleri dışarıdaki uzmanlık kuruluşlarına verip sadece kendi işinize, yani mobilya sektöründe mobilya tasarımı ve üretimiyle ilgilenmeniz, onun dışındaki tüm işleri servis sektörüne vermenizle bu karmaşık yapıdan kurtulmak mümkün, hatta dünyadaki büyük şirketlerin mesela, IBM'in en son CEO'su Sam Palmisano aynen sizin dediğiniz gibi o koskoca 140 ülkede yüz binlerce - 400 bin zannediyorum - kişiyi çalıştıran IBM'in sadece teknolojiyle ilgili olan ünitelerini bünyesinde tutmuş, bütün diğer servis işlerini dışarıdaki uzman şirketlere vermiştir. Bunun temel felsefesinin bu olması gerekir.

SALONDAN - Ben tam olarak sizin görüşünüze üzülerek katılmıyorum. Şirketler kalabalıklaştıkça krize daha çok yakalanma riski vardır diye bir şey benim anlayışıma ve benim teorilerime göre tam uymuyor. Çünkü şirketler kalabalıklaşıp karmaşıklaştığı zaman bunları yönetmenin bazı yöntemleri var. Bunlardan biri lean management dediğimiz yalın yönetimdir, katmanları azaltırsınız. İkincisi, katmanları azalttıktan sonra performans yönetimi dediğimiz performans kriterlerine göre şirketleri yönetirsiniz. Dolayısıyla böyle bir düzenin içerisinde ne karmaşa ne de risk olur eğer bunların organizasyonunu doğru yaparsanız, mühim olan organizasyonu doğru yapmaktır. Siz bugün Mc Donalds'ın dünyanın herhangi bir yerinde aynı lezzette aynı ekmeği ve aynı köfteyi yiyorsanız bu bir organizasyon meselesidir, yoksa en karmaşık sistemlerden biridir. Üstelik de çalışanların hiçbirisinin backgroundu bu işleri doğru yapmaya uygun adamlar da değildir. Dolayısıyla sistemi doğru kurmak birtakım riskleri azaltır. Az önce bahsetmiş olduğun gibi, sistematiği doğru oturtmak lâzım. Teşekkür ederim.

SERDAR TAŞDEMİR - Cengiz Beye sorum olacak. Biz KOBİ'ler kurumsallaşmaya hemen başlamaya mı çalışmamız lâzım, yoksa kurumsallaşma kendisi gerektiği zaman bize hissettirecek mi bunu?

CENGİZ NAYIR - Şöyle söyleyeyim; tabi ki kurumsallaşmanın belli bir boyuta geldikten sonra olması lâzım. İşleriniz büyümeye başladığı zaman ve sizin tek başınıza kendi birikimlerinizle bu birikimler tecrübedir, öte yandan eğitiminizdir, bir de bu şirketin her tarafına yetişip yetişememe imkanlarınızdır, dolayısıyla belli büyüklüğe geldikten sonra kurumsallaşmaya başlamak lâzım. Ancak benim burada önerim şu; bunu lütfen altını çizerek anlatmak istiyorum: Kurumsallaşmanın başarıya ulaşması için patronun buna çok inanması lâzım ve bu işe gönül vermesi lâzım, bu işin takipçisi olması lâzım. Aksi takdirde dışarıdan gelen ve sınırlı yetkilerle size bu konuda yardımcı olacak bir kimsenin kurumsallaşmayı sizin adınıza gerçekleştirmesi mümkün değil, orada sizin destek alacağınız kişiyle birlikte bu işi yürütmeniz ve belli bir büyüklüğe geldikten sonra yapmanız lâzım. Bu belli büyüklük nedir? Ailenin çok fazla karmaşık olmaması lâzım, yani torunlar, gelinler, damatlar, vesaire işin içine girmeden, çünkü ailenin kurumsallaşmasından bahsettik. Kurumun kurumsallaşması için de sizin artık o şirketi yönetemeyeceğiniz boyutlara geldiğini bir kriter olarak sezmeniz lâzım. Teşekkür ederim.

MESUT GÜRGEN - Hasan Subaşı Beyefendiye sormak istiyorum: Stratejiden söz edilirken taktikten de söz edilir ve iyi taktik, kötü strateji veya iyi strateji kötü taktik, bunların arasındaki ilişkinin çok kısa izahını rica edeceğim.

HASAN SUBAŞI - Benim anladığım kadarıyla yahut da benim gördüğüm kadarıyla strateji ana hatları şey yapıyor. Bir ordunun stratejisi karşı orduyu yenmek, imha etmek, fakat bunun için değişik taktikler kullanılıyor. Örneğin, Almanlar Birinci Dünya Harbi'nde cephe savaşında Fransızları yenemedikleri için, ünvanında başlayan birtakım şeylerle 4 yıl savaşın uzadığı ve sonuçlanmadığı için, İkinci Dünya Savaşı'nda değişik bir taktik geliştirdiler ve Arden'lerin üzerinden Majino hattını geçerek Belçika, Hollanda üzerinden tanklarla, panzerlere, Fransızları çok kısa bir zamanda yendiler yahut da Paris'e girdiler. Benim tarifime göre, anlayışıma göre stratejileri aynıydı. Paris'e girmek, Fransızlar'ı yenmek, ama değişik taktikler kullandılar. Dolayısıyla, şirketler de değişik taktikler değişik yerlerde kullanıyorlar. Konuşmamda bu vesileyle şunu söyleyeyim; unuttum yahut da aklıma gelmeyen çok önemli bir konu, her strateji, her taktik rakibin performansıyla neticelenir, rakibe göre değer kazanır. Siz 100 metreyi 12 saniyede koşup altın madalya alabilirsiniz rakipleriniz yavaşsa, 10 saniyede koşup ilk üçe giremeyebilirsiniz rakipleriniz hızlıysa, dolayısıyla sizin aynı performansınızı yaptığınız zaman rakiplerinizin performansı sizin stratejinizin veya taktiğinizin başarılı veya başarısız olmasına sebep olabilir. O bakımdan devamlı rakibinizi şartları izlemek ve geride kalıyorsanız ona göre öncelikle taktik belki de sonra strateji geliştirmek gerekir diye düşünüyorum.

DİLEK ZEYBEK - Sorum Sayın Cengiz Nayır'a: Aile şirketlerinin uzun soluklu olabilmesi için aile anayasasından söz ediyoruz. Şirketlerin kuruluş aşamasındaki ortaklıklarda da ortaklıkların uzun soluklu olması pek mümkün olmuyor. Bunun için de ortaklık anayasası öneriyor musunuz? Bu konudaki fikirlerinizi rica edeceğim.

CENGİZ NAYIR - Şöyle söyleyeyim; Anayasa sadece tek bir aile hazır olmayabilir, dolayısıyla ortaklarla birlikte de bir Anayasa yapılabilir. Aynı zamanda ortaklı şirketlerde, dışarıdan ortak olan şirketlerde kuruluş anayasanıza da uygun olarak peşinen yazabilirsiniz. Başka ailelerle ortak olduğunuz şeylerde kuruluş sözleşmenizin içerisine birtakım kurallarınızı peşinen yazıp onların o şekilde yürümesini sağlayabilirsiniz ve ortaklarla da bir Anayasa yazılabilir, doğrudur.

AHMET EZKİN - Dört Esiş Teknolojileri İş Geliştirme Koçuyum. Bu strateji ve taktik konusunu işletmeler seviyesinde kullanmak çok anlamlı gibi gözükmüyor, bir devletler seviyesinde anlayabilirim, aktörlerin sınırlı olduğu ve aktörlerin her davranışının diğerleri üzerinde de sonuçları olabileceği ortamlarda kabul edilebilir gibi gözüküyor, ama milyonlarca işletmenin, milyarlarca tüketicinin tercihlerinin ve davranışlarının rol oynadığı yerde ben şu stratejiyi gütmüşüm, bu taktiği almışım, kimin umurunda, ne etkisi olabilir? Bu nedenle bu ortamda bunların tayin edici faktörler olarak ele alınabileceğini düşünemiyorum, değerlendirmenize sunuyorum.

HASAN SUBAŞI - Şunu öncelikle söyleyeyim; ben yönetimin, stratejinin bir ilimden çok bir sanat olduğunu düşünüyorum. Bunun kalıpları ve kesin kuralları yok. Şunu yaparsanız başarılı olursunuz, bunu yaparsanız başarısız olursunuz diye görmüyorum. Dolayısıyla dediğiniz mümkündür, olur, ama genelde benim gördüğüm, benim en fazla deneyimimde hissettiğim, rekabetin durumuna, dış şartlara, iç şartlara göre devamlı taktik ve stratejilerinizi güncelleştirmediğiniz taktirde başarılı olma şansınız azalıyor. Bunları yapabildiğiniz her an rakibiniz ne yapıyor, dışarıdaki, piyasadaki durum ne, pazar ne durumda, sizin içerideki çok önemli elemanlarınız ayrılmış olabilir ve bir fabrikanızda yangın çıkmış olabilir. Bu gibi değişken şeylerde hep stratejiyi ve özellikle taktikleri etkiler, yani ana amaç değişmese bile o amaca ulaşmak için ben bugün buraya gelirken Maslak'ta bir kaza görseydim sahile inip belki gelecektim. Bunları her zaman değiştirebilmek lâzım.

SALONDAN - Ben de izninizle bu soruya bir şey ilave etmek istiyorum. Ulaşmak istediğiniz hedef önemli önce, o hedefe ulaşmak için geriye bakıp, önce ileriye, sonra geriye bakıp içinde bulunduğunuz kurumun bu hedefe ulaşmaktaki güçlü yanlarını, zayıf yanlarını, piyasadaki durumu, teknolojideki gelişmeleri, pazar durumu, dünyadaki gelişmeleri dikkate alıp o hedefe nasıl ulaşacağınızı planlıyorsunuz. Bu bir strateji netice itibariyle, bütün grup şirketler, büyük şirketler yaşamlarını sürdürebilmek için bunu yapmak mecburiyetinde. Ondan sonra Hasan Beyin dediği gibi bu tabii statik bir şey değil, oraya giderken sizin kontrolünüz dışında olan, kontrolünüz içinde olan yolda bir sürü engel var. İnsan kaynaklarınız yeterli mi, değil mi, teknoloji geliştirebiliyor musunuz? Başarı elde edebiliyor musunuz? Dünyadaki trend nedir? Entegrasyon, küreselleşme. Ben bunun nasıl parçası olacağım, nasıl rekabetimi sürdüreceğim? Bunların hepsi strateji netice itibariyle, dolayısıyla biz sanayi şirketlerini idare eden kişiler olarak böyle bir

dinamik ortamda çeşitli senaryolara göre her zaman hazır olmak durumundayız. Milyonlarca insan ne yapmak istiyor? Netice itibariyle refah seviyesini yükseltmek istiyor, bir taraftan gücü elinde bulunduranlar pazar ekonomisi koşullarıyla uluslararası güç dengesinde ekonomik üstünlük sağlamak istiyor. Sizin ülkenize ayak uydurabilmek istiyor, çalışan insanlarının refahını yükseltmek istiyor. Bakıyorsunuz, ne eksiğimiz var? Eğitim eksiğimiz var, lider eksiğimiz var, inovasyon eksiğimiz var. Bunları tamamlamaya çalışıyorsunuz ve bunu tamamlarken de sadece aradaki mesafeyi kapatmak değil, Atatürk'ün dediği gibi muasır medeniyet seviyesine eşit her şeyi, bunların hepsi bir strateji netice itibariyle.

SALONDAN - Ben kısaca şunu söylemek istiyorum; ailede stratejik planla fizibilite arasında çok ortak taraf vardır. Nasıl ki, bir işe başlarken fizibilite yapmadan başlamanız mümkün değilse, bilmiyorum tabi siz belki fizibiliteyi de gereksiz düşünüyor olabilirsiniz, ama bu mümkün değildir. Dolayısıyla fizibilitenin olduğu her yerde ne kadar gerekiyorsa stratejik analiz, stratejik planın da olması lâzım. Olmamasını sadece dümeni olmayan bir geminin okyanusta tek başına kalmasına benzetiyorum. Böyle bir şeyi kabul edemiyorum. Önerim, lütfen stratejisiz kalmayın.

TARKAN DENİZ- Öncelikle Sayın Başkan'a, söz hakkı verdiğiniz için teşekkür ediyorum. Uluslararası Genç Müteşebbisler Derneği'nin Avrasya Şubesi'nin eski başkan yardımcısıyım. Sayın Berkman'a sormak istiyorum; 30 yıl üzerine bir çalışmadan sonra Koç Grubu'nda Akkök Grubu'na geçerken acaba kurumsal olarak en büyük farklılık neydi? Zorlandığı konu neydi acaba? Ben bunu sormak istiyorum. Eğer zorlandıysa tabii ki. Teşekkür ederim.

MEHMET ALİ BERKMAN- Şöyle söyleyeyim, bunu çok samimi söylüyorum: Koç Grubu esas itibariyle bana göre özel sektör içerisindeki en çok kurumsallaşmış olan gruptur. Burada şansı da yardım etmiştir, aile küçüktür. Dolayısıyla fazla aile arasında sorun çıkmamıştır. Vehbi Bey rahmetli, ilk kurucu çok önceden düşünerek aile anayasasını kurmuştur ve ona göre düzenlemiştir. O bakımdan biz orada en basitinde bütçemizi, iş programımızı yaptıktan sonra yönetim kuruluna onaylattıktan sonra çok rahat hareket ederdik, tekrar tekrar gidip her konuda müsaade almak, izin almak gibi bir sorumluluğumuz, zorunluluğumuz yoktu. Bu tarafa geçtiğim zaman onların zaten arzusu benzeri bir kurumsallaşmayı grup içerisinde gerçekleştirmekti. O amaçla beni getirdiler. Fakat tabi sadece kurumsallaşmayla olay bitmiyor, işin içine girdikten sonra kurumsallaşmanın ötesinde şirketin belirli konulara odaklanmasını, oralarda büyümesini, entegre olmasını sağlamak mecburiyeti hissettim. Geleceği açısından şirketin, ekonomik bakımdan ve hiç zorluk çekmedim, çok samimi söyleyeyim.

TUNÇ ULUĞ - Efendim, ben burada kesmek istiyorum, daha sualler olabilir. Çünkü bundan sonra gelecek olanda çok mühim konular geliyor. Üstelik o da bir Koç-Yönder üyesi konuşacak. Yalçın İpbüken'in grubu gelecek. Ben hepinize çok çok teşekkür ediyorum buraya kadar gelip bizleri dinlediğiniz için, ayriyeten değerli konuşmacılara da çok çok teşekkür ediyorum ve hepinize iyi geceler diliyorum.

VERİMLİLİK ARTIŞINDA YALIN ÜRETİM

Oturum Başkanı

Yalçın İPBÜKEN
Yalın Enstitü Derneği Başkanı

Panelistler

Cevdet ÖZDOĞAN
Karsan A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı

Tamer BEKSAN
Toyota A.Ş. Kurumsal Strateji Planlama Grubu Genel Müdür Yardımcısı

Neslin GAZİOĞLU
Yeşim Tekstil Yalın Üretim Uzmanı

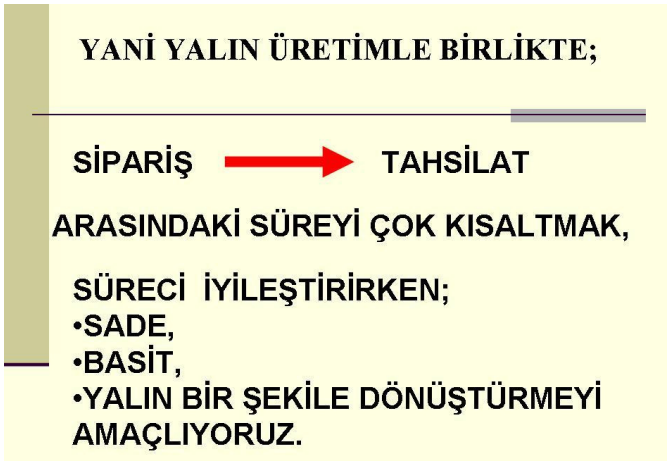
YALÇIN İPBÜKEN – Yalın Enstitü Derneği Başkanı

Arkadaşlar, saatin farkındayız, ama siz buradasınız. Bizim için de siz yeterlisiniz. Esasında bugünün en önemli paneli bu, çünkü biz gerçekle uğraşıyoruz. Dolayısıyla da üç adet de hakikaten firmaları itibariyle biraz sonra duyacaksınız, zaten programda da var, değerli konuğumuz var. Biri Cevdet Özdoğan arkadaşımız Yalın Enstitü Üyesi eski yönetim kurulu üyelerimizden bir arkadaş, 10 yıl Toyota'da çalıştı, montaj müdürü olarak ayrıldı. İlk kuruculardan, görevleri de yalnız fabrikanın teknik sistemini kurmak değil, aynı zamanda Toyota kültürünü buradan taşımak, Japonya'dan Türkiye'ye özgün olarak taşımak ve bu çalışmaları da iki yıl kadar sürdü. Dolayısıyla Cevdet Özdoğan bizim Yalın Enstitü'nün ilk başlardaki hocalarından, öğretmenlerinden biri, dolayısıyla kendisi hakikaten Toyota kültürünü tamamen özümsemiş bir arkadaşımız, ilginç bir sunuş yapacak. Toyota'dan ayrıldıktan sonra da tam iki büyük krizin içine girdi ve orada da üretim üreticisi olarak görev yaptı. Hakikaten kriz dediğiniz zaman dopdolu iki kriz, dolayısıyla bakalım bu kriz içerisinde yalın felsefe nasıl hayata geçebiliyor, nasıl yatırım yapmadan insan zekasını kullanarak, yalnız onu kullanarak ne kadar güzel sonuçlar elde edilebiliyor? Cevdet Beyin sunuşu.

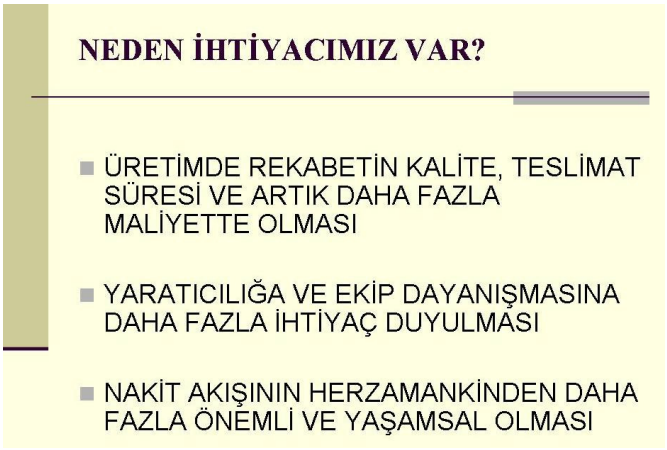
CEVDET ÖZDOĞAN – Karsan A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı

Yalçın Bey teşekkür ederim. Umarım bu saate kaldı, dediğinize layık olup kalanları da bu saate kadar beklediklerine değecek bir şeyler sunabiliriz. Benim konu itibariyle hazırlık yapmam gereken kısım yalın üretimin Türkiye uygulamaları, neler yapıldı, neler yapılıyor, Türkiye'de bu yalın üretim nasıl uygulanır? Önce "nedir, ne değildir?"den başlayarak biraz yol alalım.

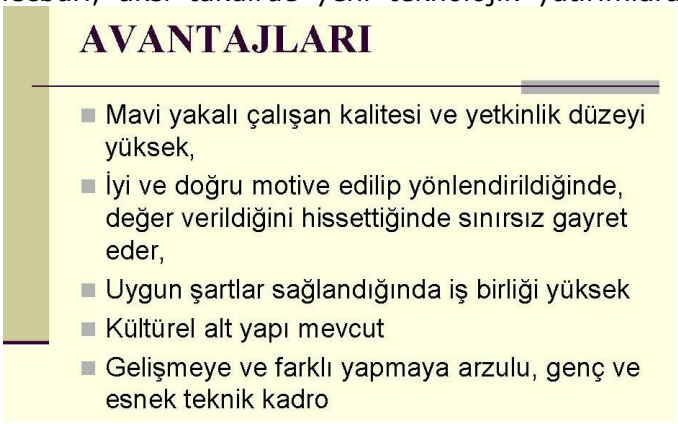
Öncelikle yalın üretime geçmekle biz ne yapmak istiyoruz? Aslında tarifler ve bunların altında yatan, yani görünürdeki tarifler son derece basit, çok açık, ama uygulamada ciddi problemler ve zorluklar var. Eğer öyle olsaydı zaten bugün bu bir anlatım olmaktan çıkar, herkesin zaten çok uyguladığı, kolaylıkla uygulayabildiği bir şey haline gelirdi, ama biz yalın üretime geçerken daha hızlı olmak, daha kaliteli olmak, daha ucuz olmak ve daha esnek bir üretime sahip olmak istiyoruz. "Ne var bunda?" diyeceksiniz, bunları zaten herkes istiyor. Tabi sorun istemekle elde edebildiğimiz arasındaki farkta. Bunu tariflerken yalın üretimin aslında kurucusunun bir tarifi burada geliyor. Yalın üretim siparişle tahsilat arasındaki süreyi son derece kısaltmak, Toyota üretim sisteminin de aslında felsefesinde bu var. Bir tarafta sipariş var, siparişler hele bugün aslanın ağzında, tahsilat ondan daha zor bir şey ve demin bundan önceki sunumdaki arkadaş lar, yöneticiler anlattılar. Nakit akışı ne kadar önemli? Dolayısıyla biz aslında siparişle tahsilat arasındaki süreyi herkesin kısalttığından çok kısaltabilirsek



başkalarının yaptığından daha farklı, daha rekabet edilebilir bir hale gelip elimizdeki nakitle de en çok iş yapabilir noktasına kendimizi getirebiliriz. Tabi, bunu iyileştirirken de, bunu yaparken de bu süreci çok kısaltırken de sade, basit olmalıyız. Daha önce bir arkadaşımız sormuştu, yapılar çok kompleks, bu yapılarla nasıl strateji oluyor, nasıl yapılabilir? Belki de sorun yapının kendisinde, gerçekten bu kadar kompleks yapılara ihtiyaç var mı? Bu kadar kompleks olmasına, bu kadar karmaşık süreçlere gerçekten ihtiyacımız var mı? Yoksa öncelikle yapmamız gereken iş süreçleri basitleştirmek mi? Yalın anlayışın altında, temelinde yatan şey bu. Sade, basit, "yalın" - kelime çok oturuyor aslında Türkçe'ye - bir hale dönüştürmek, bütün amaç bu. Peki, buna niye ihtiyacımız var? Aslında bu soruya bugünlerde gerek yok, ama şunu unutmayalım: Artık herkes üretim yapıyor, dünyanın her ülkesinde belli ölçüde belli kalitede üretim yapılabiliyor ve ortaya çıkanlar bizim rakiplerimiz altında aslında yurtiçinden çıkmıyor, dünyanın her bir yerinden, Çin'in küçücük bir bölgesinden ya da Hindistan'ın küçük bir köyünden Brezilya'nın ücra köşesinden çıkıyor ve bize rakip olarak karşımıza geliyor ve eskiden diyorduk ki, biz kaliteli yaparız. Artık o söz konusu değil, default, herkes kaliteli yapıyor, herkes teslimat süresine riayet ediyor. Artık bunlar özellikle başarılabilir bir nokta olmaktan çıkmış durumda. Rekabet nereye doğru odaklaşıyor? Maliyete odaklaşıyor, bir de tabii işin yaratıcılık kısmına, yani farklı ürünler var. Rakiplerinizin getiremediği ürünleri çıkarıyorsanız ne ala orada kendinize bir yer açıyorsunuz, ama onu yapamadıysanız kaliteyi sağlamak zaten mecburiyetiniz, kimse dönüp aksi takdirde sizinle görüşmüyor, ama maliyete dönüyor ve rekabet maliyette oluşuyor. Yaşamak için maliyetlerinizi düşürmek zorundasınız, çünkü yaşamak için kâr etmek zorundasınız. Kâr etmek şart, mecburi, aksi takdirde yeni teknolojik yatırımlara kaynak yaratamayız, yeni insanları işe alamaz ve rekabetçiliğimizi doğal olarak tekrardan kaybetme noktasına geliriz. Dolayısıyla işletmelerimiz kâr etmek ve bu kârı da sağlamak için maliyetlerini düşürmek zorunda, bunun bir yöntemi olarak yalın üretim anlayışı ortaya çıkıyor.



İkinci bir konu yaratıcılık ve bu yaratıcılığı körükleyen



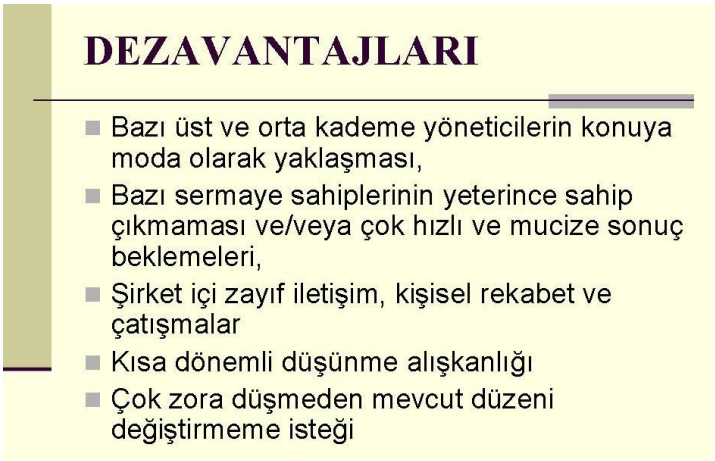
şirket içindeki bir ekip çalışması. Yalın üretim, yalın düşünce anlayışı aslında bu ekip çalışmasının, bu ekibin ve yaratıcılığın çimentosu olarak ortaya çıkıyor. İnsanları ortak düşünce etrafında bir araya getirip daha basite, daha ucuza yönlendirme açısından bir yöntem sunuyor ve bir diğer ihtiyaç, hakikaten günümüzün en önemli konusu nakit akışı, nakit ihtiyacı. Süreci ne kadar kısaltırsanız içeride tuttuğunuz stoklar o kadar az ve parayı o kadar kolay tahsil eder hale geliyorsunuz. Süreçlerinizi ne kadar basitleştirirseniz o kadar gereksiz işlemlerden, gereksiz bilgisayar programlarından, kadrolardan, masalardan, alanlardan, her şeyden kurtulur, kârlılığınızı belli bir noktaya getirir hale geliyorsunuz. İhtiyacımız bu yüzden. Peki, Türkiye'nin diğer ülkelere göre avantajları ve dezavantajları neler? Burada birazdan anlatacaklarım tamamen benim gerek Toyota'da, gerek Toyota'ya gittiğimiz zaman, Japonya'ya gittiğimiz zaman birçok ülkeden insanla beraber olduk. O insanlarla aramızdaki farklar, onlarla olan iletişimlerimiz gezdiğimiz diğer ülkelerde ve Türkiye'de farklı şirketlerde gerek kendi çalıştığım, gerek yan sanayi ve diğer şirketlerde gördüğüm özelliklerle oluşuyor. Bunların bazıları bize avantaj, bazıları da maalesef dezavantaj olarak önümüzde duruyor, ama ben avantajların dezavantajlardan daha çok olduğuna inanıyorum. Peki, bu avantajlar neler? Direkt bir sıralama yok burada, ama mavi yakalı kalitesi, ben Türkiye'de hemen hemen gittiğim birçok işyerinde doğru seçim yapıldığında mavi yakalı çalışan kalitesinin gerçekten yüksek, yetkinlik düzeyinin gereken önem ve ilgi verildiğinde son derece yüksek ve farklı şeyler ortaya çıkarabilir, farklı değerler ortaya çıkarabilir olduğunu gözledim ve bunu bir avantaj olarak, diğer ülkelere göre bizim bir avantajımız olarak biliyorum, buna inanıyorum. Bu kişileri iyi ve doğru motive edip doğru yönlendirildiğinde kendilerine değer verildiğini, fikirlerine önem verildiği hissettirildiğinde sınırsız gayret, zamandan bağımsız gayret etniklerini biliyorum. Muhtemelen sizler de gözlediniz, sendikalı işletmelerde dahi mesai dahi istemeden cansiperane gece-gündüz çalışan mavi yakalı arkadaşlarımız var ve bu Türkiye'nin bir değeri, yeter ki, bu insanlar değer verildiğini hissetsinler, doğru yönlendirilsinler. Tabi, bu tamamen yönetimin ve yöneticilerin yetkinliğiyle ilgili bir konu, yoksa altyapı sağlam.

İşbirliği, uygun rekabet ve çalışma şartları sağlandığında şirketlerimizle işbirliği anlayışı çalışanlar arasında çok yüksek. Bugün birçok işletmede aslında iç çatışmalar, rekabet ya da birtakım şeyleri görüyorsunuz, ama bu bizim nüvemizde bunun olmadığı, işbirliğinin olmadığı manasına gelmiyor. Ben burada tamamen doğru şartları sağlamak ve doğru yönlendirmekten bahsediyorum. Unutmayın, imece kültürü bizim kültürümüze, bizim halkımıza ait bir özellik, imeceyle küçük yerlerde, küçük kasabalarda, meralarda birçok işlem, birçok iş imeceyle, elbirliğiyle yapıldı. Bu bizim işbirliği anlayışına ne kadar millet olarak yatkın olduğumuzu gösteriyor. Dolayısıyla bu nüveyi oluşturmak özellikle küçük işletmelerde, özellikle Anadolu'da yerleşik olan işletmelerde çok büyük bir avantaj, bu bizim kültürümüzde, alt kültürümüzde mevcut. Sadece üzerini açıp, temizleyip ortaya çıkarma ihtiyacımız var.

Kültürel altyapı bakın, ben bunu gerçekten önemsiyorum. Şöyle; ilk gittiğimizde yurtdışında, Japonya'da birçok yerde görüyoruz. Ben çocukken hatırlıyorum, küçük bir kasabada büyüdüm. Babamla tüccarlara, dükkanlara gittiğimiz zaman hep görürdük; "müşteri velinimetimizdir" diye yazardı. Eminim sizler de hatırlıyorsunuz "müşteri velinimetimizdir" kelimesi müşteri memnuniyeti.

Dünyaya yayılmadan çok önce burada vardı aslında, ama biz bunu başkalarından para verip, alıp kendi içimizde olanı ortaya çıkarmak yerine başka taraflardan nasıl bir şeyleri yansıtırıza bakıyoruz. Başka, aslında tutumluluktan bahsediyoruz. İsraf etmemekten, boşa kayıpları azaltmaktan bahsediyoruz yalın üretimin içerisinde, hep büyüklerimiz bize derdi "aman oğlum, sakın boşa gitmesin, israf haramdır, aman tutumlu olalım, ak akçe kara gün içindir" aslında bunlar bu değerlerin içinde var. Dolayısıyla bizim kültürel bir altyapımız var. İşbirliği, ekip çalışması diyoruz, ekip çalışması üzerine eğitimler, seminerler yapıyoruz, beraber çalışmayı öğütlüyoruz: "Bir elin nesi var, iki elin sesi var" başka bir yerden çıkmış bir söz değil, bu buradaydı aslında, hep de burada. Sadece doğru yönetmek, doğru yönlendirmek, doğru liderlik etmek, bizim eksiğimiz burada, ama avantaj olarak bu yerli yerinde duruyor. Kolay kolay da silinecek noktada değil ve gelişmeye, farklı yapmaya arzulu genç ve esnek teknik kadro, özellikle genç mühendis arkadaşlar, yönetici arkadaşları gördüğümde gerçekten imreniyorum. Bizim yıllar içerisinde sahip olduğumuz birçok şeye sahip olarak mezun oluyorlar. O istek, o inanç var, sadece doğru yönlendirme, doğru motivasyon, doğru hedeflere doğru iletme. Bu avantaj olarak bizde mevcut, dolayısıyla ben Türkiye'de yalın üretimin, yalın anlayışın yerleşmesinde Türkiye'nin diğer uluslara göre farklı bir avantajı olduğunu düşünüyorum.

Peki, dezavantajı yok mu? Olmaz olur mu, çok. Bazı üst ve orta kademe yöneticilerinin konuya bir moda olarak yaklaşmaları, üzülerek görüyorum, "bu sene 6 sigma uygulaması yapalım" hurra tüm yönetim, herkes işi gücü bırakıyoruz, 6 sigma'ya, bir müddet sonra "biraz da yalın üretim yapalım" yeni bir görüş, bir anlayış ortaya çıkmış, "biraz 5S yapalım" öbür taraftan bir şey yapalım moda gibi, dolayısıyla işin yüzeysel, görünür taraflarını yapmak belki de bunun içerisinde hoş görünmek de var, fayda ummak da var, ama işin görsel, yüzeyde olanlar neticede kültüre, bünyenin içine sinmediğinde fayda sağlamıyor. Dolayısıyla biz de uygulama olarak baktığımızda çok sayıda görüyoruz bunu. Sermaye sahiplerinin bazıları da bu konuya yeterince sahip çıkmıyorlar. Sermaye sahibi şirketinin zorda olduğunu biliyor, istiyor, ama sadece istiyor, buna sahip çıkmıyor veya çok hızlı istiyor. Derhal olsun, hemen olsun istiyor. Çünkü çok sıkışmış bir durumda, çok geç kalmış belki de, mucize sonuçlar bekliyor ve mucize sonucu alamayınca "ya bu işten de hayır çıkmadı" diyor veya yöneticisine aynı şeyi söylüyor.



Şirket içi zayıf iletişim, kişisel rekabet ve çatışmalar maalesef sürecin doğru yürümesine, doğru liderlik edilmesine engel oluyor. Birisi bir projenin liderliğine getirildiğinde diğerleri onun paçasına yapışıp o işin başarısız olduğunu göstermeye çalıştığında ve o şirketin başındakiler buna engel olmadığında o işten maalesef hayır

çıkmıyor. Çok örnekleri var, eminim yaşadınız ya da gördüğünüz işletmelerde de benzerlerini fark etmişsinizdir.

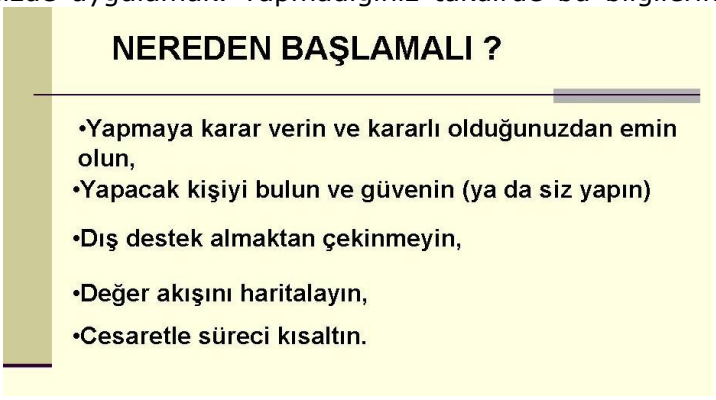
Kısa dönemde düşünme alışkanlığı, bu uzun soluklu bir koşu. Çünkü olay tekniklerin uygulaması değil aslında, herkes öyle anlıyor. Birtakım teknikler var, bir formül var, o reçeteyi uygulayacağım, sonunda acayip para yağacak, kulaklarımdan para fışkıracak. Böyle bir şey yok, bunu kültürüne bir anlayış olarak, içerik olarak kültürüne yansıtmak zorunda ve kültürel dönüşümlerin tamamı işçisinden, bekçisinden, genel müdürüne kadar bu dönüşümün sağlanması zaman istiyor, vizyon gerektiriyor, çaba gerektiriyor. Dolayısıyla kısa dönem düşünme alışkanlığı bir engel olarak karşımıza çıkıyor ve maalesef en kötüsü çok zora düşmeden mevcut düzeni değiştirmeme isteği hepimizde var. Birazdan buna tekrardan değineceğiz.

Ne zaman ihtiyaç duyuyoruz buna? Gerçekten nasıl ihtiyaç duyuyoruz, ne zaman ihtiyaç duyuyoruz? Ben bunu şöyle bir analojiyle anlatmak istiyorum: Bir genç adam düşünün, 25 - 30 yaşlarında, hiçbir sağlık problemi yok, ama kendine düşkün, iyi para kazanan bir şirket gibi. Doktora gidiyor "check-up'tan geçmek istiyorum doktor bey" diyor. Doktor bütün kontrolleri yapıyor, aile seceresine bakıyor, genetik duruma bakıyor, "beyefendi sağlık durumunuzda hiçbir problem yok, kolesterol, kan basıncı, kalp ritmi her şey düzgün, ama sizin aile efradınıza baktığınızda çok ciddi tansiyon, şeker hastalığı, kalp problemleri var. Siz genetik olarak risklisiniz, çok dikkat etmeniz lâzım" diyor. "Peki, doktor bey, ne yapmalıyım?" diyor. "Önce spora başlamalısınız, gıda rejiminizi düzeltmeli, meyve, sebze neyse beslenme piramidindeki şartlara uygun yaşamalısınız. Bu durumda herhangi bir sağlık problemiyle karşılaşmasınız" diyor. Reçete herkesin bildiği reçete, reçete yerinde. Bu genç teşekkür ediyor ve gidiyor. Aradan yıllar geçiyor, yaklaşık 35 - 40 yaşına geliyor, ama maalesef bu arkadaş bunların hiçbirini uygulamıyor. Sigara var, içki, kilo almış ve tekrardan biraz rahatsız hissediyor kendini, aynı doktora gidiyor. Kontroller, kontrollerin sonunda şekerde yükselme, kolesterol var, tansiyonda iniş çıkışlar, ritim bozuklukları, doktor diyor ki "kardeşim ne yaptın sen kendine? 10 sene önce aslan gibi delikanlıydın, sen bunların hiçbirini uygulamadın galiba?" Para kaybetmeye başlayan bir şirket hâlâ sağlığı yerinde, ama yavaş yavaş kötüye gidiyor. Diyor ki doktor "bunun çaresi sıkı bir rejime gireceksin, tuzsuz, yağsız, hafif sporlar, hayat kaliteni düşüreceksin, sigarayı derhal bırak, içki yok, gece hayatı yok, eğer uzun yaşamak istiyorsan evinde standart bir yaşam sürmek zorundasın." Kişiye kalmış, teşekkür ediyor, ayrılıyor ve bu kurallara, tavsiyelere uymuyor, aradan 10 sene daha geçiyor, bir kalp kriziyle çok acil hastaneye kaldırıyorlar, üç damar tıkanmış, acil bypass, yani şirket krize girmiş, para kaybediyor ve çaresiz. Yapılacak şey anjiyo, anjiyo yapılıyor, damarlar tıkalı ve bypass, ameliyat. Hayat kalitesi son derece düşmüş, eski standartlarını sağlaması artık söz konusu bile değil, üç ayrı seviye, şirketlerimizin durumları da üç aynı seviyede. Şirketten para kazanırken tutumlu olmaya, yalın üretim anlayışına başladığında çok acele etmesine gerek yok, aşırı sert reçetelere ihtiyaç yok. Kültürüne yedirerek yaşam standardını bozmadan para akışını, imkanlarını geliştirme fırsatı var. İkinci seviye, şirket inişe geçmiş durumda, hâlâ pazar payı iyi olabilir, ama para kaybediyor, eski kârlılıkları yok, rakipler çıkmış. Burada da bir tercih noktası var, hâlâ geç değil, hâlâ biraz daha sıkı olmakla, biraz daha standardı zorlamakla beraber hâlâ girebilir bu rutine, ama yapmadığı takdirde çok zor bir

durumda ciddi kayıplar, ciddi zararlarla "yandım anam, bana bir çare, hadi yalın üretime başlayalım, böyle bir fikir varmış, stoklarımızı azaltalım, işçilik yükümüzü azaltalım, maliyetlerimizi düşürelim" çözüm, tabi ki para kazanabilirsiniz, kayıplarınızı azaltabilirsiniz, ama hiçbir zaman ilk baştaki yaşam kalitesine ulaşmayacağınız kesin. Bunu düşünüp buna göre nerede olduğumuza ve ne zaman başlamak istediğimize bence karar vermemiz lâzım. Maalesef daha önceki slaytla ve özellikle zora düşmeden mevcut düzeni değiştirmeme isteğiyle bahsediyorum, bu da bizde var. Her şeyin iyi tarafı yok, bizde reaktif bir anlayışımız var. Sorun çıkıyor, sorunlar iyice dallanıyor, budaklanıyor, biz ondan sonra çözüm arayışına giriyoruz. Proaktif değiliz o genç adam gibi, yani kul sıkışmayınca Hızır yetişmiyor, bu da maalesef bizim yanlış anlayışlarımızdan biri, dolayısıyla derde düşmeden arayışa girmiyoruz. Dolayısıyla benim tavsiyem Hızır'ın gelmesini beklemeden Hızır siz olun şirket sahipleri sıkıştırın, kriz varmış gibi provalar yapın, ama bir şekilde krizin oluşmasını beklemeden çare bulmaya bakın. Çünkü bu da bir problem.

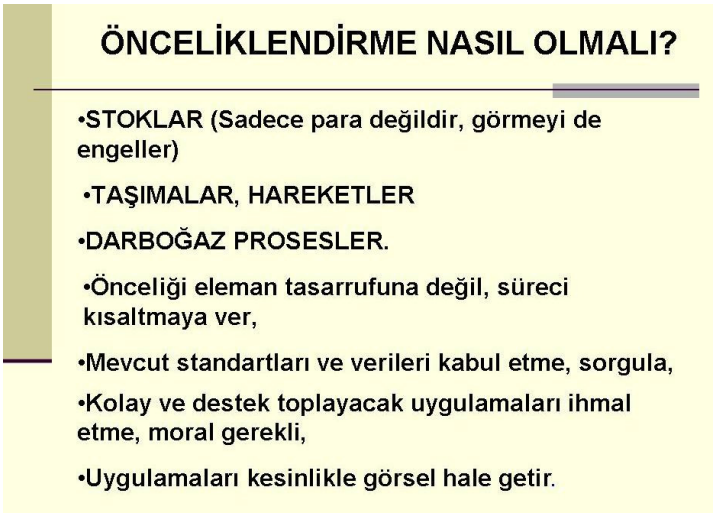
Kriz iyi mi, kötü mü? Herkes krizin ne kadar kötü bir şey olduğunu söylüyor. Tabi, kriz hazırlıksız yakalandığınızda çok kötü bir şey, ama içeride siz krizi yaratırsanız, kendi krizinizi yaratır sürekli kriz provaları yapar ya da belli birtakım kaynaklarınızı kısarak sürekli kendinizi gelişme yönünde yapınızı zorladığınızda, yani iç krizlerinizi yaşattığınızda şirketinize yapıyı antrenmanlı ve sağlıklı bir hale getirirsiniz. O durumda da dış krizlere daha dayanıklı oluruz. Öyle demiyorlar mı? 2001 krizi Türkiye için bir avantaj oldu bugüne baktığımızda, çünkü çok yüksek basınçlara alışkın artık Türkiye, krizin kötü tarafını değil, dışarıdan gelmeden kendiniz içinizde yaratıp uyguladığınızda iyi tarafları olabileceğini de düşünmemiz lâzım.

Bir diğer önemli slayt, peki, diyebilirsiniz, buraya kadar anlatılanlar birçok kitapta var, birçok seminerde, birçok kişi tarafından anlatıldı, ama fark burada. Bu anlattıklarımı bilen, bu teknikleri uygulamayı bilen çok insan var. İnanın konu burada bilmek değil, bilmek bir fark yaratmıyor. Yaratan tek fark bunları dirayetli, prensipli bir şekilde şirketlerinizde uygulamak. Yapmadığınız takdirde bu bilgilerin hiçbirinin faydası yok, faydasız bir ilim. Peki, nereden başlamalı? Benim tavsiyem yapmaya karar verin, dönün, kararlı olduğunuza emin olun, tekrardan, gerçekten bunu bir moda olarak değil de ihtiyaç olarak yapmak istediğinize emin olun. Yapacak kişiyi bulun, doğru kişi olsun ve güvenin. Kimseye güvenmiyorsanız oturun kendi başınıza yapmaya kalkın, ama bir şekilde kendiniz başlayın. Dış destek almaktan çekinmeyin. Şirketlerde çok, ya biz de biliyoruz ne olur, yaparız biz de o kadarını, dışarıya ne gerek var? Doktora gitmek gibi bir şey, gerekiyorsa bunu gerçekten bilen profesyonellerden destek al mak şart. Değer akışını haritalandırın, bir boşa işmiş, boşa geçen bir zamanmış gibi görmeyin, değer akışı üzerinden



aslında kayıtlarınızın hepsini görüp moralinizi bozmadan üzerine gidebilirsiniz. Cesaretle, inatla süreci kısaltın.

Önceliklendirme, öncelikle stoklarda. Bunlar çünkü sadece para değil, aynı zamanda şirketinizi görmeyi engelleyen şeyler. Stok dediğim sadece malzeme stoku değil, fazla insan stoku, fazla oda stoku, yani fazla olan her şey, bitmiş üründe, ham malzemede, fazla insanda, fazla, geniş alan da aynı şeklide fazla olan her şey, taşımalar, hareketler, darboğaz süreçler, çok para sarf ettik geçmişte, bu hattı buraya kurduk, ama bu hattan vazgeçemeyiz, ama o hat size büyük ayak dalaşı oluyorsa hiç tereddüt etmeyin. Önceliği eleman tasarrufuna değil, süreci kısaltmaya harcayın. Tüm kaynaklarınızı süreci kısaltmaya harcayın. Mevcut standartları ve verileri asla kabul etmeyin, "bundan daha iyisi olmaz, bu başka türlü olmaz" diyenlerin dediklerine itibar etmekten önce yeteri kadar sorgulayın, deşin. Kolay destek toplayacak uygulamaları ihmal etmeyin, morale de ihtiyaç var ve bütün bunları görsel hale getirin. Yönetimin burada görevi çok önemli, çünkü uygulamanın derinliği, ne kadar iyi uygulandığı, yönetimin kararlılığı ve bu niyetin görünür olmasıyla ilgili. Bakın, görünür kelimesinin altını çizmek istiyorum; yönetimin kararlılığı görülmeli, yani kapıdan girerken yönetici fabrikaya girdiğinde, şirketin sahibi bunu gerçekten istediğini tüm çalışanlarına hissettirebilmeli, bakıldığında görülmeli. Yöneticinin odasında lüks içinde her şey israf içindeyken aşağıdan daha fazla şeyleri isteyemezsini, bu her şeyiyle şirket içerisinde görülmeli. Korkuyu yok edin, her şeyi açıkça konuşulabilmeli, açıkça önerilebilmeli ve küçük getirilere razı olmayalım. Kriziniz yoksa bir kriz yaratmakta fayda var, ama Allah'tan büyük bir krizimiz var. Allah'tan mı diyeceğim bilmiyorum, ama en azından kötü de olsa bir krizimiz var.



Güçlükler tarafını geçiyorum, bir kısmını konuştuk. Bir küçük filmle son vermek istiyorum. Bunu şunun için göstereceğim: Birçok yerde ERP programları çıkıyor. Yalın üretime geçmek, yalın anlayışı yapmak için bu kadar büyük danışmanlıklar, çok büyük yatırımlar, çok büyük bilgisayar programları, yurtdışından uzmanlar bir sürü şey gerekiyor. Benim size göstereceğim film bir fabrikada iki silindik, birkaç 50-60 metrelik inşaat demiri ve bilardo topuyla bir KOBİ gibi çalışan küçük bir üretim atölyesinde çekme sisteminin nasıl uygulandığıyla ilgili. Umarım bu yorgunluğunuza küçük bir çeşni katılır.

Aks üreten bir işletme burası. Topu gönderdi, aslında sipariş verdi. Bir tüketim siparişini gönderdi, dolayısıyla çekme sistemi çalışıyor ve ilk prosese gitti. Hangi renk top geldiyse sadece o renge ait ürünü üretiyor. Bu işletmede sadece çekme sistemini kullanarak stoklar yüzde 90, tüm süreç yüzde 90 civarında azalmış

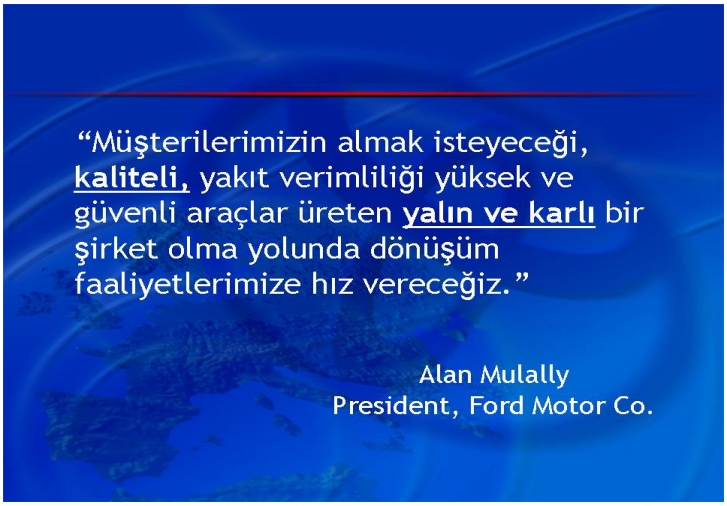
durumda. Hiçbir elektronik uygulama yok, arıza yapacak bir şey yok, ilave bir yatırım yok, sadece yaratıcı zeka var. Teşekkür ederim.

YALÇIN İPBÜKEN - Ben mecburen Toyota'yı anlatmak zorundayım, çünkü Tamer anlatmayacak. Kendisi gayet mütevazi bir şekilde sunumuna geçecekti. Ben onun müsaadesiyle bir defa Cevdet'ten bahsetmek istiyorum. Bu bir tam kriz içindeki şirket, tam krizin göbeğinde, bir kuruş parası yok yeni bir şey yapacak, iyileştirecek ve o ortam içerisinde Cevdet arkadaşlarını ve aklını kullanarak açıkçası ERP sistemini, elektronik üretim sistemini burada uyguladı gördüğünüz gibi ve yaptığı maliyet de insan aklını kullanmak suretiyle kullandı. Tam bir krizin içinde, o yüzden hakikaten Cevdet gibi uygulamacıların Türkiye uygulayıcılarının burada olmasından büyük mutluluk duyuyoruz. Avrupa'da birçok ülkede Cevdet gibi arkadaşlarımız yok, çok şükür Türkiye'de özellikle 2008 yılında Türkiye'de hakikaten krizden çıkmasını bilen ve bir kriz ortamında gibi her gün firmasını yöneten Toyota şirketi de var. Toyota hakikaten Adapazarı'nda Toyota CEO'su çoğunun Cumhurbaşkanımız Gül Toyota'yı ziyaret ettiği zaman yatırımlardan bahsediyor ve Başkan Joe kendisine şu bilgiyi veriyor. Diyor ki, bizim Japonya'daki en iyi firmalarımız kadar iyi bir firma Adapazarı'nda fabrika çalışmaktadır. Hakikaten Adapazarı'ndaki firma bütün tevazusuyla, yan sanayicileriyle birlikte Türkiye'ye yalın üretimi öğretiyor. Bizler yalın enstitünün kurucuları ve mensupları olarak Toyota'yı öğrenmeye ve anlamaya çok önem veriyoruz. Bugün standımızda gördünüz, Amerika'da çıktı bu kitap, bu sene içinde, 2008'de çıktı. 600 sayfa, düşünebiliyor musunuz? Amerika gibi bir yerde işletim ve üretim sistemlerinin doğduğu ve iddiayla da en iyisinin olduğu iddia edilen yerde 600 sayfa, biz bir yayıncıyla birlikte bir de bir holdingimizin desteğiyle bu kitabı hakikaten Türkçeleştirme imkanı bulduk. Arkadaşımız tabi çok mütevazi bir sunuş yapacak, ama Toyota kültürünün anlaşılmasına ihtiyaç var. Çünkü Toyota kültürü bizim kültürümüze uygun, yani bize benzeyen bir ortamda ortaya çıkmış, tam bir kriz ortamında kendini geliştirmiş ve her gün firmasını 2005 yılında da, 2006 yılında da firmasını sanki bir kriz varmış gibi yöneten nadir kuruluşların başında geliyor. Dolayısıyla Tamer'i dinlemekten hepimiz mutluluk duyacağız, buyur Tamer.

TAMER BEKSAN – Toyota A.Ş. Kurumsal Strateji Planlama Grubu Genel Müdür Yardımcısı

Yalçın Hocama teşekkür ederim. O kadar Yalçın Hocam anlattı ki, Toyota Türkiye'yi şimdi bunun üzerine bu prezantasyonun anlatımını orijinal plandan biraz farklı olarak yapmak gerekliliği var diye düşünüyorum. Çünkü buraya gelirken açıkçası bu ortamda nasıl bir bilgi aktarımı faydalı olabilir diye çok düşündük kendi kendimize, Yalçın Hocamızın da söylediği gibi bizim aslında gündelik hayatımız çok böyle sade, gösterişten uzak, çok bölünmüş, parçalanmış işlerin peşinde koşarak geçiyor. Ben kendim bizzat uzun yıllar, 10 yıldan uzun bir süre üretim sahalarında çalıştım, üretim sahalarında bulundum. Bu süreç içerisinde hakikaten her gün, her saat yaşadığımız, karşılaştığımız sıkıntıları, sorunları nasıl üstesinden gelebiliriz diye çok irdeledik, çok yanıldık, çok hata yaptık. Tabii, bu Toyota Türkiye'nin tecrübesidir. Bugünkü sunuşun içeriği açıkçası bizim bunca yıldan sonra özellikle üretim tesislerinde, birimlerinde önemli gördüğümüz, ama gerçekten önemli gördüğümüz kavramlardan bahsetmek üzerine kurulu, tabii ben eminim ki yalın

üretim denildiği zaman bu yalın üretimle ilgili temel kavramları burada bulunan birçok kişi çok iyi biliyor. O yüzden bazı sunum sayfaları sizler için tekrar gibi olacak, ama bugün esas bahsetmek istediğim bir başka konuya bağlantı yapabilmek için bunları açıkçası yerleştirmek zorunda da kaldık.

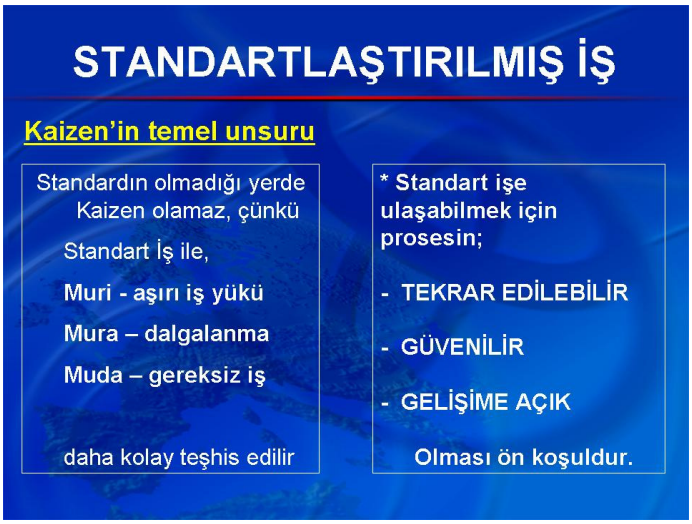


Sunuşumuza başlarken herkes bahsetti, ben de biraz bahsedeyim. Bizi çevreleyen çok büyük problemler, riskler mevcut olabilir, bundan sonra da olacaktır. Bunların bir kısmını biz risk yönetimi faaliyetleri çerçevesinde şirket içerisinde her zaman, daha olmadan demin de bahsedildiği gibi öngörmeye çalışarak "oluşursa ne yaparız?" diye düşünerek sürekli yönetmek peşindeyiz, ama bazıları da bizim hiç beklemediğimiz krizler olabiliyor. Sonuçta daralan üretim, azalan kârlar ve ondan sonra da baş etmemiz gereken problemler, tabi bu problemlerin otomotivdeki en büyüğü şu anda Kuzey Amerika'da "big tree" dedikleri şirketlerin mali krizi, tabi bugünün krizi değil, ama bugün daha da derinleşti. Geçenlerde Amerikan kongresinde biliyorsunuz ilave 25 milyar dolarlık kaynak istemiyle yeniden bir toplantı yaptılar. Toplantıdan sonra Ford Başkanı'nın gazetecilere verdiği demeçten bir alıntı var. Bakın, bu alıntının içerisinde krizden çıkabilmek için oluşturdukları stratejinin ne olduğundan bahsederken diyor ki, kaliteli ve insanların isteyeceği aracı üretmek için yalın ve kârlı şirket olma yoluna gireceğiz. Bu aslında çok enteresan, çünkü o seviyede bu kadar büyük bir krizin ortasında bulunan bir kişinin dahi çıkış yolu olarak yalın olmaktan bahsetmesi bence çok çarpıcı, sizinle paylaşmak istedim. Tabi, böyle kriz dönemlerinde kâr etme kavramı biraz belki anlamsız, ama yine de kâr etmenin temel prensibini hepimiz biliyoruz. Maliyet artı prensibinin doğru olmadığını, rekabet dolayısıyla bizim sürekli olarak sabit satış fiyatları ortamında iç maliyetlerimizi düşürmemiz gerektiğini ortaya koyan bu kavramı burada bir kere daha hatırlatmak istedim. Şundan dolayı; bundan sonra anlatacağım bütün aslında çok mikro düzeyde teknik konuların önünde sonunda gelip dayanacağı nokta burası



olmaktadır. Bunların hepsini birbiriyle bağlantılı ve ölçülebilir kılabileceğimizi düşünüyorum.

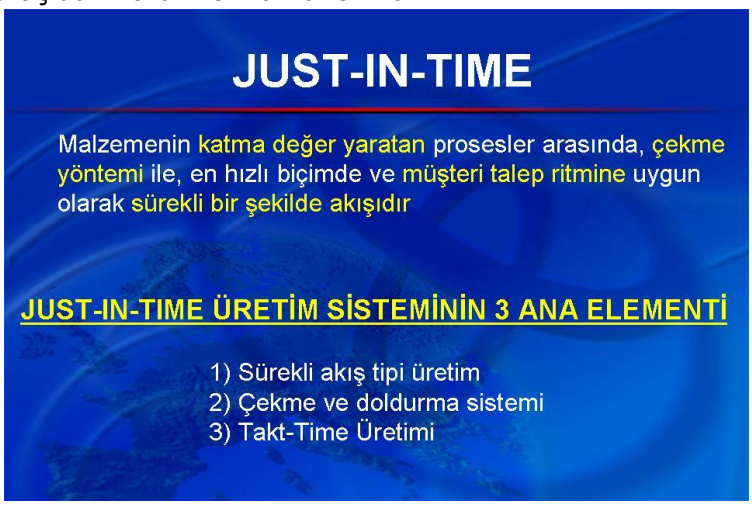
Bundan sonra çıkış noktası olarak nereyi alabiliriz? Üretim sahalarında nelere önem verebiliriz? Kısa kısa bunlardan bahsedeceğim. Bir ev olarak resmedilen Toyota üretim sistemini burada görüyoruz. Evin temeli standart iştir her zaman, iki ana kolonunda Jidoka yani akıllı otono masyon ve just in time, tam zamanında üretim prensipleri yatar ve tabi ki, esnek bir işgücü sistemine sahip olmamız gerekir. Bunu da çoğu yerde görmüşüzdür. Standartlaştırılmış iş niye önemli? Çünkü standartlaştırılmış iş bizim yüksek kalitede verimli ve güvenli üretim yapmamızın yegane anahtarı. Bu birinci adım, çünkü bunu standart işi böyle bir üretim yönetim metodu olarak ortaya koyamazsak eğer yaptığımız işin sonuçlarından da emin olamayız. Bir başka önemli unsur, standart işte belki de en önemli unsur problem algısı. Faaliyetlerimizin standardize edilmesi halinde ancak biz bir problem olup olmadığından bahsedebiliriz ve onun üzerine Kaizen dediğimiz iyileştirme süreçlerini kurgulayabiliriz. Biliyorsunuz biraz Japonca kelimeler kullandım, ama "3M" diye ifade ettiğimiz aşırı iş yükünü, dalgalanmaları ve gereksiz işleri bu şekilde teşhis ederiz. Ancak prosesin de doğasında birtakım gereklilikler vardır. Sağ tarafta bahsedildiği gibi tekrar edilebilir, güvenilir, gelişime açık olmak gibi. Birtakım standart tablolar var, fazla üzerinde durmayacağım, iş adımlarını belirleyen, operatör hareketlerine göre yapılan işleri belirleyen tablolar vardır. Prosesin hedefe göre yüklenme durumunu ortaya koyan şartlar vardır. Bütün bunların hepsinin varlığı demin bahsetmiş olduğum nedene dayanır. İşi iyi ve kaliteli yapmak isteriz, işte oluşan problemleri çabuk algılayabilmek isteriz.





İkinci unsur, ikinci kolon Jidoka akıllı otomasyon ve bunun üç alt unsuru var: Biri yerinde kalite, ikincisi insan ve makine işinin ayrılması üçüncüsü yerinde kaliteyi garantiye alan system. Burada yerinde kalite belki çok üzerine kitaplar yazılan kavramdır, ama esas unsur, önemli unsur şudur: Yerinde kalitenin olduğu bir proseste anormallik olduğunda proses durur ve bilgilendirme yapar. Bizim bul quality'den anladığımız budur. Anormallikleri ise kalite problemi, makina arızası, vesaire şeklinde özetleyebiliriz. Bütün amaç, yerinde kalite olan bir sistemde hatanın oluşmamasını, oluşursa da müşteri prosesine kaçmamasını sağlamaktır. İkinci unsur insan ve makina işinin ayrılması. Genelde verimsizlikler kombine çalışma ortamlarında çok olur. İnsan makinayı bekler, atıl bir duruş oluşur, bekleme oluşur. Bizim burada olabildiğince bu kombinasyonu uyumlu hale getirmek hedefimiz vardır. Fakat tabi insanla makinayı birbirinden yüzde yüz ayrıştırdığınız zaman makinaya bir rol daha yüklemek gerekir. Makina yaptığı işin nicel ve nitel özelliklerini de olabildiğince algılayabilmeli ve problem olduğunda yine bir sinyalle bizi uyarabilmelidir. İkisinde de aslında bir anormallik algısı peşinde olduğunu görüyoruz Jidoka'nın, ama üçüncü unsur bu anormallik algısını bizim nasıl kullanacağımızı belirler. Çünkü bu üçüncü unsur olmadan biz sürekli iyileşme döngüsünü başlatamayız ve çalıştıramayız. Dolayısıyla bizim kendi işletmemizin içerisinde problem bilgisini algıladıktan sonra, aldıktan sonra bunu ne yaptığımıza dair iyi düşünülmüş, iyi dizayn edilmiş bir sistemimizin olması lâzım. Mesela, burada görüyorsunuz, birtakım mastarlarla bazı parçaların yanlış kullanımını engellemeye yönelik basit uygulamalar yapılabiliyor. Mesela, bizim yaptığımız bir diğer uygulama var. Havalı tabancaların egzoz çıkışlarındaki hava karakteristiğine bağıl olarak sıkımın iyi olup olmadığını ya da kötüyse ne tür bir kötülük olduğunu bu sıkımda algılamaya yönelik bir Kaizenimiz var. Bu Kaizen'de üretilen bilgi elektriksel bilgi, merkezi bir bilgisayar sisteminde eşleştirilir ve ilgili noktalarda görselleştirilir. Hep bu bilgilerin peşindeyiz. Mesela, burada gördüğünüz gibi çok iyi okunmamakla beraber sahada anormallikleri ve problemleri sürekli görselleştirmek peşindeyiz. Dolayısıyla bu görselliği, problem görselliğini sağladıktan sonra onu yönetmek işin anahtar noktasıdır. Çünkü problemler aslında akümle olur, sayıca çoğalırlar ve baş edilmekte bayağı zorlaşır. Bu açıdan kararlı olmak önemlidir.

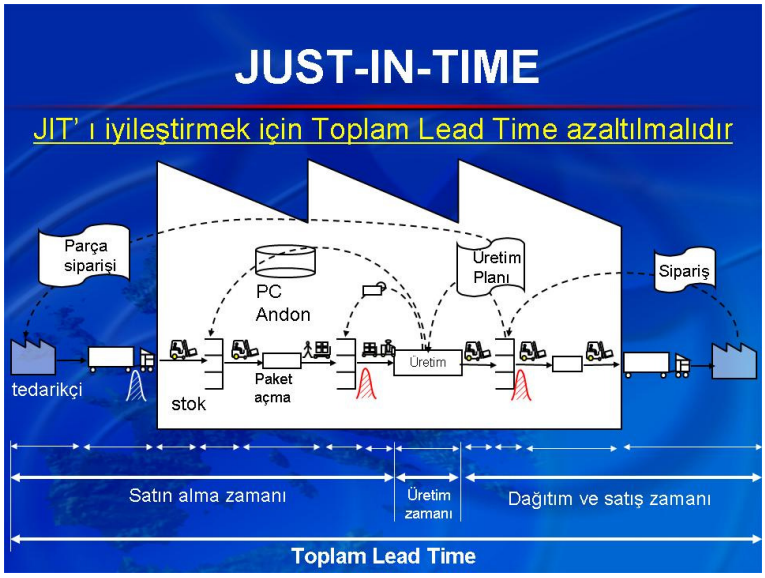
"Just in time" kavramından çok hızlı bahsedeceğim. Biliyorsunuz just in time'da bizim en son kullandığımız bir tarif var: Katma değer yaratan prosesler, çekme yöntemi, müşteri talep ritmine uygunluk, sürekli akış bunları hepimiz biliyoruz.Bunun üç ana elementi var bizim için; sürekli akış, çekme-doldurma ve taptime. Bilinen kavramlar olduğu



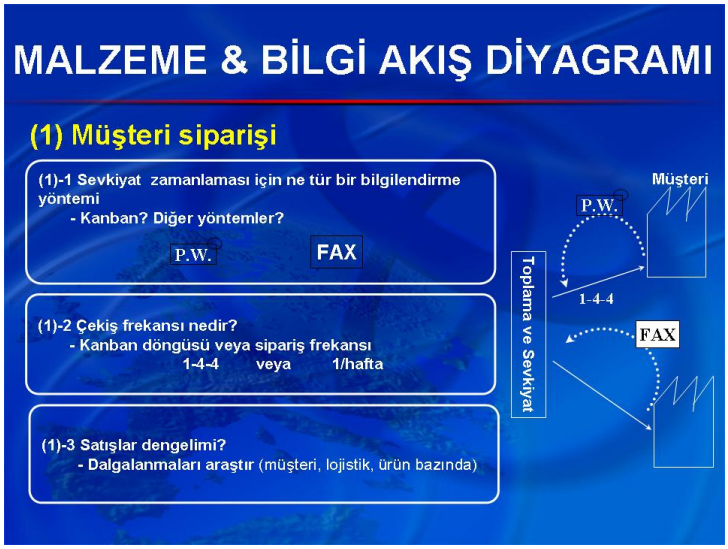
için bunları çok hızlı geçmek istiyorum. Yığın işlemeden farklı olarak sürekli akış tipinde birer birer parçalar üretilir, prosesler arası stok azdır, çekme-doldurma sisteminde itme sisteminden farklı olarak demin de Cevdet Bey'in örneğinde gösterdiği üzere müşterinin talebine uygun olarak belirli zamanlarda ve müşteri talebi doğrultusunda üretim yapılır. Burada anahtar nokta proses stoklarının -biz stagnasyon zamanı da diyoruz- az olmasıdır. Üçüncü de takt-time üretim kavramı, burada müşterinin günlük siparişine uygun bir üretim hızı belirlenmesi kavramı var. Tabi, müşteri siparişi değiştikçe bunun da değişmesi lâzım. Mesela, içinde bulunduğumuz dönemde satışlar düştüğü zaman tap time'mızı kolaylıkla değiştirebiliyor muyuz? Buna biz esneklik de diyoruz, tap time değiştirme esnekliği çok önemli bir kavram, bu da bizim için sürekli iyileştirilmesi gereken unsur Toyota üretim sistemi içerisinde.

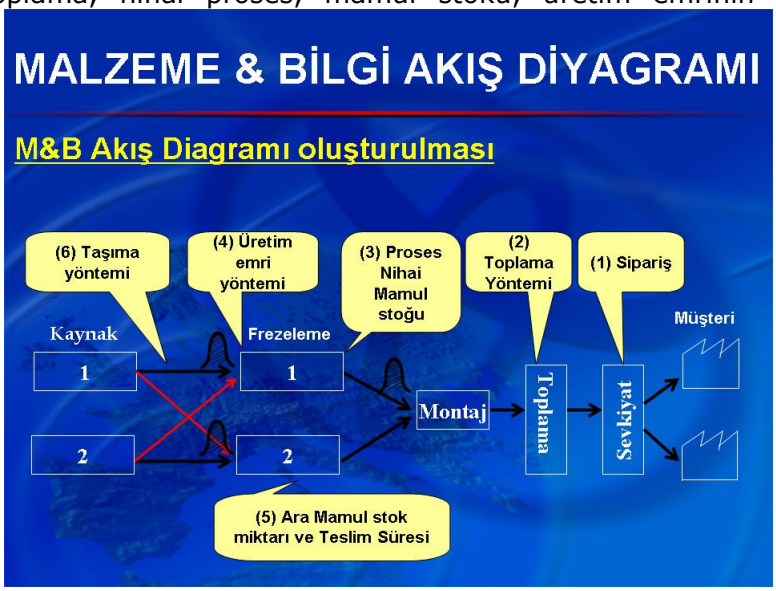
Bütün bunları hızlı hızlı anlattıktan sonra bu just in time, tam zamanında olma halinin nasıl ölçüleceğinden biraz bahsetmek istiyorum. Biliyorsunuz let time yani temin süresi ürünü işleme zamanı ve stagnasyon zamanının toplamıdır. Stagnasyon dediğimiz zaman malzeme stokları, bilgi beklemeleri, aşınmalar, bunların hepsi let time'ın içerisinde birer unsurdur. Just in time sağlamak istiyorsak bütün bu stagnasyon noktalarını iyileştirmemiz lâzım. Bunu yine bütün konuşmacılar kendi sunuşlarının içerisinde bahis konusu ettiler. Mesela, burada bir örnek var. Bir bobin sac kesim, sonra şekillenme ve montaj sürecinin let time'ının hesaplanması örneği, bunu da hızlı geçeceğim.

Sonuçta bütün bunları bir araya getirdiğimiz zaman aslında biz total let time'ı hakikaten toplamda ele almak durumundayız. Tedarikçi siparişinden başlayıp müşteriye teslimata kadar bu yine çok önemli bir kavram. Esas bahsetmek istediğim konu bütün bunların arkasından peki bunu nasıl yapacağız? Bütün bu bahsettiğimiz hem Toyota üretim sisteminin temel prensiplerini sağlayacağız, hem "lead time" kısaltacağız, nasıl yapacağız? Bugün bizim çok Toyota'da gündelik hayatta aslında yüzde 100 yerleştiremediğimiz, fakat üretim sahalarının her yerinde olsun istediğimiz malzeme ve bilgi akış kavramından bahsetmek istiyorum. Değer akış prosesi diye de ifade ediliyor, bunun görselliği Toyota'nın kendi zaman içerisindeki tecrübesiyle de anlaşılmıştır ki, her şeyin başlangıç noktasıdır. Bunu oluşturduktan sonra bütün diğer iyileşme süreçleri başlıyor, çünkü ancak ondan sonra bu kutunun içerisinde bahsedilen işleri yapabilir hale geliyorsunuz. Bu diyagramı oluşturmanın ilk yolu



aslında biraz ironik, ama üretim sahasına bizzat gidip bakmak, başka bir yöntem yok. Bunu eminim herkes sık sık yapıyordur, ama bu şartı oluşturmak için, bu diyagramı oluşturmak için bakmak işin anahtar noktasıdır. Bunun ne kadar zor olduğunu ben kendim ilk yaptığım zaman çok iyi anlamıştım. Çünkü o güne kadar birçok oluşturulmuş diyagram kendim görmüştüm, fakat yapmaya kalktığım zaman zorluğu bizzat kendim anladım. Dolayısıyla burada benim önerim, bu işle ilgili herkesin en az bir defa bu işi yapmak için yerinde gözem yöntemiyle kendi tesisinde, üretim sahasında bu işe kalkışması. Tabi, bakmaya başladığınız zaman problemleri görmeye başlıyorsunuz. Sizin anlık gün içerisinde sahada bulunduğunuz kısa sürelerde fotoğrafını çekemeyeceğiniz şeyleri görme imkanımız oluyor. Anormallikler hemen görsel olmaya başlıyor. Bunların nedenlerini araştırmanız gerekiyor. Bu diyagramı, malzeme akış diyagramını üretimin ilk aşamasından başlayarak bir teknik olarak çizmek gerekiyor. Tabi, burada bu çizme işinin bir de Toyota'nın tecrübesiyle sabit bir tekniği var. Teknik derken bunu çizmek için gerekli olan soruları, bakılması gereken noktaları da Toyota standardize etmiştir. Bu soru gruplarını bu sayfada görüldüğü gibi altı ana başlıkta özetler Toyota: Sipariş, toplama, nihai proses, mamul stoku, üretim emrinin elleşlenmesi, ara mamul stok miktarı ve teslimleri ve taşıma yöntemleri bütün bu bölgelerde ayrı ayrı sorularla bu iş yapılır. Ben sadece bir örnek olsun diye müşteri sipariş noktasını ele aldım. Mesela, burada kutular içerisinde görülüyor, sevkıyat zamanlaması için ne tür bir bilgilendirme yönteminiz var? Kanban mı, başka yöntemler mi, çıkış frekansları, satışların dengeliliği ya da müşteri prosesinin çekişinin dengeliliği bütün bunlar





bu diyagram üzerinde görselleştirilir. Bu görsellik bittikten sonra Kaizen aşaması elbetteki başlayacaktır. Diyagram artık oluştuğu zaman üzerinde bütün problemler vardır ve onu görebilirsiniz. Yapılması gereken her zaman başta da söylediğim gibi stagnasyonu ortadan kaldırmaktır. Demin de bahsedildi, birtakım stratejiler lâzım bu işi yapmak için, bu mevcut durumun resmini ortaya koyuyor. Bunu biliyoruz, bunu gözlem yoluyla oluşturduk. Tabi, gözlem yollarıyla oluşturamıyorsanız kendiniz standartlar belirleyip de bunu ortaya koyabilirsiniz. Esas önemli unsur sizin için ideal durumun ne olduğu anlaşılır. Bir hedef ortaya koymak, bu prosesin bence en önemli, zorlu noktası. Bunun için benchmark yapılabilir çeşitli şirketlerden, kendi grubunuzdan, sektörünüzden ve ideal akışı ortaya koyabilirsiniz. Aradaki hedefe göre mevcut durumun farkını ortaya koyup problemleri nasıl giderebileceğinizi düşünmeye başlarsınız. Tabi, bu bir planlı faaliyettir. Bir plan çerçevesinde oluşturulur Kaizen uygulamaları ve en önemlisi bu süreci takip eden liderlerin yönetim kabiliyetidir. Mesela, burada oluşturulmuş bir diyagram üzerinde çeşitli problem noktalarını görebiliyoruz. Hepsini okumayacağım, yedi noktadan bahsedilmiş. Mesela, bir numarada bitmiş parça stoku bölgesinde müşteri prosesinin çekiş miktarının, bir kerede çekiş miktarının yüksek olduğunu, bundan dolayı da o bölgede tutulması gereken stok miktarının fazla olduğunu eğer bir problem olarak algıladıysak o zaman peşinde olmamız gereken şey temin süresini azaltmak için, let time azaltmak için sık aralıklarla çekiş olmalıdır. Tabii, buraya kadar biraz teknik konulardan bahsettim. Sunumun başında da söylediğim gibi açıkçası bir başlangıç noktası olarak ritimle ilgili yöneticilere, üretimle ilgili tüm çalışanlara bu başlangıç noktasının çok faydası olacağını düşündüğüm için bunu prezantasyona koydum.

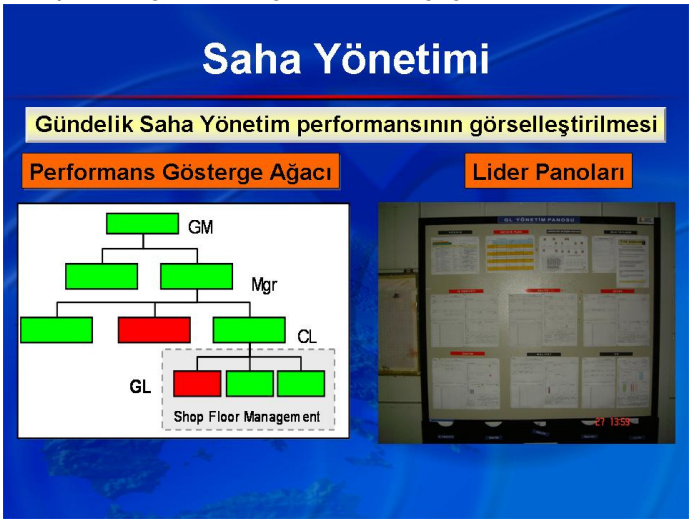
Son kısımda ise, bu işin biraz daha software tarafını, saha yönetim ve insan kaynakları gelişim konusunu kısa kısa anlatmaya çalışacağım. Demin Cevdet Bey de söyledi, önemli olan her zaman bu işe inanmış, yeterli insanların varlığıdır. Peki, neden bahsediyoruz? Biz neyin üzerinde konuşuyoruz? Bu sayfada demin de bahsettiğim gibi bir ideal durumun peşinde olduğumuz gerçeğini bir grafikle ifade etmeye çalıştım. İdeal durum en altta grafikteki beyaz çizgi, bizim bulunduğumuz durum ise yukarıdaki dalgalanan çizgi. Genelde büyük adımlar mühendislik Kaizenleriyle, mühendislerin katkılarıyla ve onların yarattığı Kaizenlerle atılabiliyor, ama ideal duruma erişim Toyota'nın tecrübesinde de bu sabittir, saha düzeni operasyon düzeyinde çalışanların Kaizenleri olmadan pek mümkün olmuyor. Dolayısıyla iki grup çalışanın birbiriyle işbirliği içerisinde çalışması anahtar unsur.



Biz şöyle diyoruz; mühendis odaklı Kaizen de vardır, saha odaklı Kaizen de vardır. Mühendis odaklı Kaizenlerin oluşturduğu büyük gelişimleri, yeni sistemleri saha odaklı Kaizenler stabilize etmek için destekler. Sahada da bizim için önemli olan bunu yapabilecek yeterlilikte çalışan olmasıdır. Bu güçlendirmeyi üç ana başlıkta ortaya koyuyoruz: Her zaman başta da söylediğim gibi bunun altını bir kere daha çizmek istiyorum. Belki anlamsız gelir, ama otomotiv üretim süreçlerinde işinizi standartlaştırmadıysanız, kağıt üzerinde başta söylediğim standart formlar çerçevesinde standartlaştırmadıysanız o zaman yaptığınız işten emin olamazsınız. Dolayısıyla bu çok önemli bir kavramdır. Bugünlerde bile Toyota'da biz hâlâ üretim sahalarında standart formların varlığını olmayan noktalarda geliştirilmesini, oluşturulmasını sağlamaya çalışıyoruz. Sonra standardın korunması en zor şeylerden biridir. Yazarsınız güzel formları, üç gün sonra bakarsınız ki uygulama noktasından kalkmıştır.



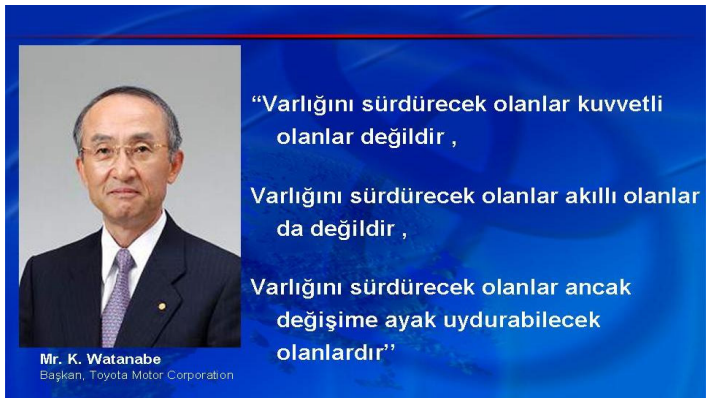
Son olarak da değişim yönetimi değişen şartlara uygun olarak birtakım kararlar almanız gerekir. Bunların toplamında üçlü bir saha yönetimi ve çalışanların kabiliyetinin gelişmesi hedeflenir. Yine bir başta Toyota'da önemli yönetim unsuru belki sizlerin de bilgisi dahilindedir, ama son zamanlarda yine çok önem veriyoruz buna, "performans gösterge ağacı" diyoruz. Şirketin içerisindeki çeşitli kademelerde çalışanların sahip oldukları ve kontrol altında tutmaları gereken değişkenler, bu değişkenlerin yukarıdan aşağıya her kademeye yayıldığını ve herkesin bir değişken kontrolüyle sorumlu olduğunu bu tablo göstermekte, en altta grup lider bazında, saha düzeyinde de birtakım değişkenlerin kontrol edilmesi gerektiğini görüyoruz. Bakın, burada yeşil ve kırmızının anlamı şudur: Yeşil istediğimiz düzeyde, hedefte bulunan değişkenlerdir, kırmızılar da



hedefte olmayan hedefini tutturamayan değişkenlerdir. Aslında mantık olarak basittir, aşağıda bir şey kırmızı olmaya başladıysa eğer bir süre sonra bu kırmızılık yukarıya doğru sirayet edecektir. Dolayısıyla bu tablo üzerinde olabildiğince hedefte olunup olunmadığını gündelik olarak takip ederiz. Sahalardaki lider panolarında çeşitli kavramlar çerçevesinde kalite, maliyet, iş güvenliği ve diğerleri çerçevesinde belirlenmiş değişkenleri çalışanlarımız kontrol eder.

Demin dediğimiz gibi kabiliyetli çalışanlar ve bunun için bir insan kaynakları stratejisi önemli, bilgi, beceri eğitimi ve uygulamaları Kaizen yine çok önemli saha düzeyinde. Tabi, Toyota uzun yıllardır bu işi yapıyor, 70. yılını kutlamak üzere, ama hâlâ üst yönetim desteği çok önemli. Bizim dünyanın öbür ucundan buraya gelip sadece basit bir Kaizen faaliyetini izlemek için çaba gösteren, maliyetlere katlanan üst düzey yöneticilerimiz var. Çünkü bunun etkisinin ne kadar büyük olduğunu onlar da biliyorlar ve bundan vazgeçmiyorlar. Dolayısıyla biz de kendi sahamızda her zaman çalışanlarımızı takdir ederiz. Bir takdir unsuru da müşteri proseslerin, kendilerine mal tedarik eden proseslerin başarılarını takdir etmesidir. Bu da önemlidir.

Son olarak şirket kültürü, Toyota'nın şirket kültürü şu an mevcut haliyle bu sayfada görülmektedir. İki ana unsur vardır: Sürekli gelişim, insana saygı. Sürekli gelişimin ana unsurları mücadele, mücadeleci olmak, yılmamak, Kaizen ve yerinde inceleme. Demin de söyledim sunumumda, yerinde inceleme çok önemli, dünyanın öbür tarafından buraya gelen bir Japon yöneticisi de kendisini sorumluluğu altındaki sahayı yerinde inceleme ihtiyacında hissettiği için buraya gelmekte ve son iki kavram çok önemli; saygı ve takım çalışması. Geçenlerde Toyota Başkanı'nın bir yerde demeci vardı. Onun içerisinden yine bir alıntı, aslında bu krizden biraz önceydi, fakat bugün içinde b ulunduğumuz duruma da gayet iyi uyuyor: "Çok kuvvetli olmak çok akıllı olmak değil, değişime ayak uydurabilecek kabiliyette olmak bizim varlığımızı sürdürmemize yarayacaktır" diyor. Sunumum burada sona eriyor, beni dinlediğiniz için teşekkür ederim.



YALÇIN İPBÜKEN - Adapazarı'nda her bir çalışanın kaç öneri verdiğini ve bunların ne kadarının devreye aldığını soralım. Bakalım eleştirme kültürü deyince ne anlıyoruz?

TAMER BEKSAN - Hocam sayı istiyor, önce sayı vereyim. Aslında sayılarla çok işimiz yok, ama biz önümüzdeki sene 100 bin öneriye ulaşmayı hedefliyoruz toplamda ve gerçekleştirme oranımız hâlâ istediğimiz düzeyde değil, orada da kaynak problemlerimiz var. Yüzde 70 gerçekleştirme oranı bizim için çok iyi, fakat burada bahsedildiği için kısaca söyleyeyim; şirket içerisinde Kaizen önerilerinin nasıl

değerlendirildiğini ve onaylandığını kalitesini de göz önüne alarak yeniden gözden geçirmekte fayda var. Biz de şu anda bunu yapıyoruz. Kaliteli Kaizen gerçekten önemli, çünkü açıkçası biz bir süre önce fark ettik ki, Kaizen sayısı hedef olduğunda sandalyenin bir bacağına yaptığı Kaizeni diğer üç bacağına da yaparak sayıyı dörde çıkarma eğilimleri olabiliyor. O yüzden sayı üzerinde çok fazla durmuyoruz. Teşekkür ederim.

YALÇIN İPBÜKEN - Tamer'e teşekkür ediyoruz. Hakikaten keşke bütün gün dinleseydik Cevdet'le ikisini, ama zamanımız daralıyor.

Bir başka firmadan bahsedeceğim. 25 - 26 ay önce Türkiye'de başka bir kriz vardı biliyorsunuz, ihracatçılar Türk parasının dolar karşısındaki durumu itibariyle en büyük dertleri "ihraç edemiyoruz, çünkü kurumuz Türk parası lüzumundan fazla değerli, dolayısıyla rakiplere karşı iş kaybediyoruz" şeklinde çok ciddi şikayetleri vardı. Sabahleyin de duyduk, girdi maliyetleri ve birçok vergilerden bahsediyorlardı. Herkes heyetler halinde devlete ve hükümete meram anlatmaya çalışırken bir başka şirket, bir tekstil firması, bir dev şirket, dünya çapında bir kuruluş, ama 1960-1970'lerde kurulmuş, kitlesel üretim mantığına uygun olarak faaliyet yapan entegre, devasa bir tesis. Öyle bir tekstil şirketi ki, 285 000 m2'lik kapalı alan işgal ediyor. Devasa bir kuruluş, bu kuruluş dünyanın da büyük markalarının aynı zamanda şeyi, Türkiye'den ihracat yapıyor ve onlardan biri de Nike. Cevdet söyledi ya, kriz yoksa siz çıkartın. Bu firmanın da en büyük şansı Nike'ın çıkardığı kriz, çünkü Nike kendi rekabet alanında gördü ki, mevcut performansıyla Adidas'la, Zara'yla ve diğer tekstil üreticileriyle başa çıkması için mutlaka teslimat sürelerini dramatik bir şekilde iyileştirmesi lâzım. Ürün geliştirme, yeni model devreye alma sürecini mutlaka dramatik şekilde iyileştirmesi lâzım. Öyle 5 puan, 8 puan, 6 puan değil, dramatik, yani üç ayda tasarlanan yeni modelin bir haftada, on günde devreye girmesi lâzım. Böyle bir ortamda o da kendi tedarikçilerine diyor ki, işte kapı, işte sapı. Ya yalın olacaksın ve bunu hakikaten uygulayacaksın, yoksa ben başka çözümler üreteceğim ve başka firmaları tedarikçi partnerim olarak seçeceğim. Neticede firma fevkalade önemli bir yol ayrımında mal sahibi genç bir adam Şenol Şenkaya Allah'tan işin başında, hadiseyi anlıyor ve meydana gelen sıkıntıyı görüyor. 25 - 26 ay önce Vietnam'daki uluslararası bir yalın eğitim toplantısına girmeden önce çalışmalara başlıyor. Biraz sonra arkadaşım çok mütevazı bir şekilde sunuşuna baktım, Yeşim'deki bütün çalışmaları şey yapamıyor, ufak bir bölümünü almış, ama Yeşim'deki dönüşüm hem insan, hem kültür, hem de teknik sistemlerdeki şey inanılması mümkün değil, yani benim aklımda kalan rakamlar bu işgal edilen üretim için kapalı alanda yüzde 38 veya 40 alanı başka amaçlar için kullanır hale geldiler. Düşünebiliyor musunuz bir şirkette 100 birim kapalı alanın 35 birimini başka amaçlar için kullanıyorsunuz. Bunlardan biri Toyota'nın ve Tamer'in anlattığı ve Cevdet Beyin anlattığı insan sistemlerini kurmak için yaptıkları yatırımlar ve öbür tarafta da Nike'la birlikte bir iş "business" merkezi oluşturdular, dizayn merkezi oluşturdular. Dolayısıyla Yeşim kendini şuna hazırlamıştı: Değil 1 dolar eşittir 1.20 YTL, kendisini şuna hazırlıyordu: 1 dolar eşittir 1 YTL, gene Nike'ın üretici olmak ve gene kârlı olmak, bu kadar büyük bir iddiayla yola çıktılar. Bakalım kardeşimiz Nesrin, Bora İşbulan'ın yardımcısı, çünkü orada bir yalın ofis var. Onun başında Bora İşbulan diye bir arkadaşımız var. Şu

sırada Mısır'da bir yatırımın başında, o yüzden kendisi gelemedi, ama Neslin'i gönderdi. Bakalım neler anlatacak?

NESLİN GAZİOĞLU - Yeşim Tekstil Yalın Üretim Uzmanı

Merhaba. Öncelikle böyle güzel bir organizasyonda emeği geçen herkese ve sabırla bu saate kadar beklediğiniz için sizlere teşekkür etmek istiyorum. Bir bakışta Yeşim Tekstili anlatacak olursak Türkiye ve Moldavya dâhil olmak üzere 5.500 çalışanımız var. Yıllık çalışılan model sayısı 4.000 model, yıllık hazır giyim üretimi 50 milyon adet ve yıllık pamuklu kumaş üretimi 23.000 ton. Tedarik zincirine bakacak olursak 50'den fazla stratejik ortağa sahibiz. Yeşim'in küresel operasyonlarına baktığımızda aslında dünyanın her bir yerinde değişik ülkelerde ofislerimizin olduğunu görüyorsunuz. Başta Yeşim Türkiye olmak üzere Yeşim Moldavya, Yeşim Egypt, Yeşim China, Yeşim Morokko, Yeşim Bulgaria ve Yeşim North Amerika'da çeşitli ofislerimiz bulunmaktadır. Şu anda bizim tekstil sektöründeki durumumuz nedir? Ona bakacak olursak müşteri bizden ne istiyor? Değişen müşteri taleplerimiz nelerdir?

Öncelikle artan ürün ve hizmet geliştirme taleplerimiz var. Burada önceden daha basit olan siparişlerimiz artık daha komplike bir hal almaya başladı ve önceden basit olan ürünlerimizde artık yakasında fermuar, ön tarafına baskı, arka tarafına nakış gibi daha esnek daha değişik şeyler istenmeye başlandı. Aynı şekilde hız müşteri için önem kazandı. Ne kadar kısa bir sürede biz müşteriye taleplerini iletebiliyorsak o kadar da hayatta kalma şansımız artıyordu. Müşterinin bizden istediği başka şey de ara depolama ihtiyaçlarını terk eden direkt dağıtım, yani artık üreticiden nihai tüketiciye geçiş devri başladı. Nihai tüketiciye yönelik kişiselleşen ürünlerde de gelişen e-ticaret uygulamaları önemli rol oynamaktadır ve müşterinin bizden istediği başka bir şey de müşterinin imalatçının tasarım süreçlerinde daha aktif rol oynaması. Artık bizim tasarım ve koleksiyon bölümümüzün olması gerekiyordu ve Yeşim'de biz bunu başardık. Daha fazla tasarım yapıp daha değişik alternatifleri biz müşterimize sunmaya başladık. Müşteriler aynı zamanda bizden çözüm üreten, proaktif ve stratejik ortaklar istiyordu ve bunun dışında da hızla artan uluslararası rekabet de bizim sektörümüzde söz konusuydu.



DEĞİŞMEK !
DEĞİŞİMİ FARK ETMEK...



9

Değişen müşteri talepleri dışında değişen başka bir şey daha vardı: O da bizim maliyetlendirme yapımızdı. Önceden maliyet pek şirket önceliği değildi ve kâr için şirket belli bir yüzde belirliyordu ve bundan sonra da fiyatı müşteri ödüyordu. Şimdiki yapımıza baktığımızda fiyatı direkt müşteri belirliyor. Maliyet bizim için en önemli belirleyici değişkenlerden biri ve bunlar arasındaki fark da,

şirkete kalan da artık kârdır.

Sonuç olarak iş modellerimizi bizleri rekabetçi kılacak şekilde değiştirmemiz gerekiyordu ve biz sistem olarak yalın sistemi, felsefe olarak da yalın düşünce ve dar odaklı çalışmayı benimsedik. Bu arada tabi ki bizim CEO'muz Şenol Şenkaya'nın inancı çok büyüktü ve Yalın Enstitü'nün yaptığı danışmanları ve verdiği desteğin de bu konuda hakkını ödeyemeyiz. Bunu kısaca bir örnekle aslında göstermek istiyorum. Bu aslında bizim mevcut durumumuz, mevcut sistemimizi temsil eden bir resim, baktığınızda güzel masum bir kurmağa duruyor. Peki, biz bununla nasıl bir değişim yapabiliriz, bunu nasıl dönüştürebiliriz? Kurbağayı öpüp prense dönüştürecek halde değiliz, burada bizim yapmamız gereken şey bakış açımızı değiştirmek ve dönüşümü sağlamak. Buradan da gördüğünüz gibi bakış açımızı değiştirdiğimizde aslında kurbağayı nasıl ata dönüştürdüğümüzü görüyoruz. Biz bu dönüşümü yalın dönüşüm olarak gerçekleştirdik ve eski sistemimizi bırakarak artık yalın sistemi uygulamaya başladık.



YALIN DÖNÜŞÜM ?

- Değeri tanımlamak
- Değer akışını belirlemek
- Tek parça akışını yaratmak
- Çekme sistemini uygulamak
- Mükemmeli aramak

Yalın dönüşüm neydi? Yalın dönüşümün beş temel basamağı vardı: Değeri tanımlamak, değer akışını belirlemek, tek parça akışını yaratmak, çekme sistemini uygulamak ve her zaman daha iyisini, daha güzelini arayarak mükemmeli aramak. Peki, değer neydi? Değer bizim için müşteriye sunulan faydaydı, yani nihai üründü. Bizim önce iplik, örme, boyama, dokuma, terbiye ve dikim sonrasında elde ettiğimiz nihai ürün, yani bir tişört bizim için bir değerdir. Değeri anlamak demek aslında yalını da anlamak demektir. Değere baktığımızda her şeyin özü, her şeyin merkezi olarak görebiliriz ve bu değeri, yani tişörtümüzü üretirken çeşitli proseslerimiz, çeşitli metotlarımız var ve bu prosesler sırasında fazla üretimimiz olabilir, zaman kayıplarımız olabilir, gereksiz operasyonlar, taşımalar, stoklar, beklemeler, fire, ikinci kalite, tamirimiz, rötuşumuz olabilir, ama biz bunları eğer değeri anlarsak, değer akışını oluşturup değer akışımızı yönetebilirsek tüm operasyonlarda çekme sistemini uygularsak ve tüm



Yalın İmalat ile.....

- Daha kısa sürede
- Daha dar alanda
- Daha kaliteli
- Daha şeffaf
- Daha çabuk
- Daha moralli
- Daha ucuz
- Daha az kişi ya da az proses adımı ile
- Daha esnek
- Daha kolay kontrol
- Çok fonksiyonlu iş gücü
- Daha ölçülebilir
- Daha basit

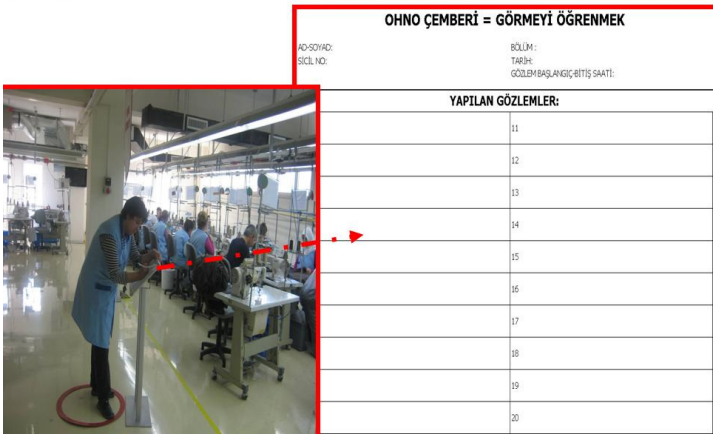
14

operasyonlarda tek parça akışı sağlarsak, bunu sürekli gelişim haline getirirsek değerimiz bizim için gittikçe büyüyen bir hal alır.

Yalın imalatla kazandıklarımızı bakacak olursak; daha kısa sürede üretim, çünkü biz değer akışımızı inceleyerek değer akış haritamızı yöneterek lead in time'mımızı kısaltabiliyoruz, daha dar alanda üretim yapabiliyoruz. Çünkü yaptığımız 5S çalışmaları ile gerek stoklardan, gerekse depolarımızdan biz tasarruf sağlayarak daha dar alanda biz aynı üretimi yapabiliyoruz. Daha kaliteli, çünkü biz kalite kontrole çok önem veriyoruz ve yerinde kalite uygulamalarını yapıyoruz. Daha şeffaf, çünkü herhangi bir sorunla karşı karşıya geldiğimizde gerek üretim takım liderlerimiz, gerekse operatörlerimiz direkt o probleme ait çözümcül yaklaşıp gerekli aksiyonları alabilmekte. Daha çabuk, çünkü biz tüm metotlarımızı, tüm proseslerimizi inceleyerek, gerekli inovatif çalışmalar yaparak biz bunu daha kısa sürede nasıl yapabilirizi düşünüyoruz. Daha moralli, çünkü biz insan faktörüne de çok önem veriyoruz. Ekip çalışması bizim için çok önemli, takım ruhu bizim için çok önemli. Gerek Kaizenlerimiz, gerekse verdiğimiz sertifikalarla elemanlarımızın moralini yüksek tutmaya çalışıyoruz. Daha ucuz, çünkü biz maliyetlerimizi gözden geçiriyoruz. Daha az kişi ya da az proses adımıyla çünkü biz yaptığımız standart iş formlarıyla oluşturduğumuz norm kadro çalışmalarıyla aynı işi daha az kişi veya daha az adımla nasıl yapabilirizi düşünüyoruz. Daha esnek, çünkü model değişimleri sırasında yaşadığımız bir sürü setup'larımız var ve bunları kontrol altına alıyoruz, kayıtlarımızı ölçüyoruz. Çok fonksiyonlu işgücü, elemanlarımızın polibalanslarını artırmak için, yetkinliklerini artırmak için elimizden geldiğince eğitimler veriyoruz. Daha ölçülebilir, çünkü tüm yıllık, aylık, haftalık, günlük, hatta vardiyalık bazda ölçüp, bunları operatörlerle de paylaşabiliyoruz ve böylece onların iş sonuçlarında onlara geri bildirmiş olabiliyoruz. Hedeflerin ilerisindeler mi, gerisindeler mi diye onlar da tüm iş sonuçlarından haberdar olabiliyorlar. Daha basit, çünkü biz yalını uyguluyoruz.

Yalın üretimin bize kazandırdıklarına bakacak olursak daha çok burada görsel öğelere ben önem verdim. Bu bizim 5S öncesi kötü hallerimizden biri, gördüğünüz gibi eskiden böyleydik, azıcık dağınıklık vardı ve 5S sonrasına bakacak olursak her şey düzenli, her şey tanımlı, her şey yerinde, istenilen her şey arandığında bulunabiliyor. Burada da her şeyin ne kadar yalın olduğunu görebiliyorsunuz. Bu konvör sistemiyle "taşıma" diye değer yaratmayan bir aktivitemiz vardı ve bu taşımayı biz konvör sistemiyle ortadan kaldırmış olduk. Önceden insanla yapılan bir şey artık biz kasetlerle yapmaya başladık ve böylece de yapılan işleme değer





katmış olduk. Burada da gene Ohno Çemberi uygulamamız var. Bu Ohno Çemberi uygulamasında bandımızda çalışan bir operatörümüzü biz çember içerisinde üç saat boyunca tutuyoruz ve üç saat boyunca tüm bandı, tüm işleyişi, tüm metotları, prosesleri her şeyi inceliyor ve herhangi bir şey gördüğünde "a şunu şöyle yapsak daha iyi olur, şu şöyle olursa daha iyi olur" diye yaptığı tüm düşünceleri de yaptığı tüm gözlemlerini de forma yazmış oluyor. Böylece de önceden hiç dikkat etmedikleri bazı şeylerin farkına varmış oluyorlar ve bakış açılarını da bu sayede genişletmiş oluyoruz.

Minimum maksimum seviyelendirmemiz mevcut, burada da yalın bandımızın görüntüsü var. Yine tek parça akış uygulanmakta. Bu bizim andon sistemimiz, andon sistemiyle bandımızda yaşadığımız tüm kayıplarımızı biz kayıt altına alıyoruz. Herhangi bir bölümle bir sorun olduğunda, mesela, makinamız arızalandı. Direkt makina bakımın düğmesine basıyoruz ve makina bakımın odasında lamba yanıyor ve ses çıkıyor. Diyorlar ki "tamam bir sorun var" ve hemen gidiyorlar, hemen sorunu çözüyorlar ve sorun çözüldükten sonar tekrar biz düğmeyi kapatıyoruz. Orada bir sayacımız var ve sayaçla makina bakımın gelip ne kadar zamanda problemi çözdüğünü takip etmiş oluyoruz. Otonom bakım uygulamamız var. Otonom bakım uygulamasıyla da yine operatörlerimize kullandıkları makinaların gerek temizlikleri, gerek bakımları, gerekse de küçük ayarlarını öğrenmeleri şansını veriyoruz. Bizim için eğitim çok çok önemli, yine yalına ait veya diğer konularla ilgili tüm eğitim dokümanlarını biz operatörlerimize panolarla sunabiliyoruz. Böylece de istedikleri zaman gelip bu dokümanlardan faydalanma imkanları da oluyor. Aynı zamanda herhangi bir sorunla karşı karşıya geldiklerinde direkt kısa bir toplantı yapıp yine üretim takımı liderlerimizle veya operatörlerimizle kısa bir toplantı yapıp anında aksiyonlarımızı alıyoruz. Yine onlara eğitimler veriyoruz ve bizim için takım çalışması çok çok önemli. Gün sonu analiz toplantısında tüm bandın elemanlarını topluyoruz. Bugün hangi sorunu yaşadınız, bugün neler oldu? Daha iyi olabilir miydi? Alınacak aksiyonları konuşuyoruz ve onların da takım halinde çalışmalarını sağlıyoruz. Onların öneri vermelerini teşvik ediyoruz. Burada da tabii ki, başta CEO'muz Şenol Şenkaya olmak üzere sürekli iyileştirme projelerine liderlik yapıyor. Sürekli iyileştirme projeleriyle diğer bölümlerden gelenler de katılıp onlara da yapılan kayzenleri, yapılan iyileştirmeleri sunma fırsatlarımız oluyor. Burada da zaten Şenol Beyin katılımıyla da çalışanlarına ne kadar inandığını görmüş oluyoruz.



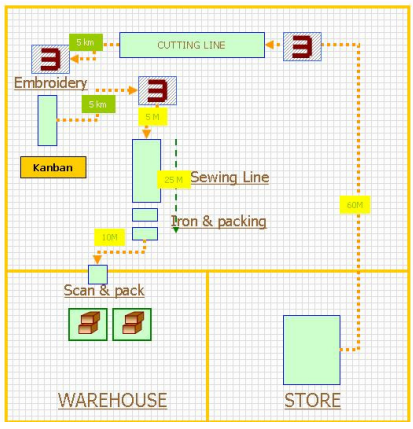
Yeşim Katlar ve Hazırlık Bölümü Yalın Sonrası Akış

Measurement

TOPIC	VALUE	UNIT
1. DISTANCE	120 (10 km-outsource)	Meters
2. Waiting area	3	Position
3. WIP	8	Days
4. D2D	18	Days

TOPIC	VALUE	UNIT
1. DISTANCE	200 (10 km-outsource)	Meters
2. Waiting area	5	Position
3. WIP	25	Days
4. D2D	37	Days

Symbol
Waiting area
Good work
Production
Route



Kısaca özetleyecek olursam, aslında yalınla ilgili gerçekten anlatılacak çok çok şey var. Bunu 15-20 dakikaya sığdırmak gerçekten çok zor, ama yine bir özetleyecek olursam, yalın öncesi akışımızda önceden bizim kumaş depomuz vardı. Kumaş depomuzdan kumaşlarımız kesime geliyor. Kesimde serildikten, kesildikten sonra süpermarketimize gidip nakış bölümüne gidiyor. Nakış bölümünden sonra bantlarımıza gidip bandımızdan sonra ütü ve paket bandı vardı. Oraya gittikten sonra yüklemeye hazır oluyordu ve buradaki toplam uzaklığımıza bakacak olursak 200 metre, 5 bekleme alanımız vardı, work in proses 25 gündü ve D2D ise 37 gündü. Yalın sonrası yapılan çalışmalar sonrasında gerek cutting line olsun, gerek store değişiklikleri olsun yine akışımız değişti ve direkt kumaş depomuzdan kesime işlerimiz geldi. Kesimden sonra nakışa gitti, nakıştan sonra bandımıza gitti ve ütü ve paket kısmını bandımızın sonuna yerleştirdik. Böylece banttan çıkan her ürün yüklemeye hazır hale geldi ve daha sonra da depolarımıza ürünlerimizi gönderdik. Öncesiyle sonrasını kabaca karşılaştıracak olursak önceden 200 metre olan uzaklık bu akış için şu anda 120 metrede, önceden 5 bekleme alanımız varken şimdi 3 bekleme alanına sahibiz, önceden work in process 25 günken şimdi 8 gün ve önceden D2D, 37 günken şimdi 18 gün. Benim anlatacaklarım kısaca bu kadar.

YALÇIN İPBÜKEN - Değerli arkadaşlar, farkındasınız, sorulara müsaade etmedik. Çünkü saat sekiz oluyor. Ben birkaç şey daha söylemek istiyorum. Bir defa Tamer'in söylediği standart iş Türkiye'nin en büyük sorunlarından biri. Standart iş konusu Toyota'nın adeta ilahi önem verdiği konulardan biri. Toyota bunu Amerika Birleşik Devletleri'nin Harp Dairesi'nden aldı. Amerikalılar İkinci Dünya Harbi'nde 1945'te kendine adapte etti ve aynen uyguluyor. Dünyada bu kadar iyi uygulayan da kimse yok, hiçbir firma yok.

Biz Yalın Enstitü olarak yeniden Toyota'nın anladığı ve Amerikalıların anladığı şekilde bu standart işi nasıl gerçekleştireceğiz, nasıl işbaşında eğitim vereceğiz ve nasıl metot geliştireceğimizle ilgili çok ciddi bir çalışma yapıyoruz. Diliyoruz ki, Türkiye'nin bütün sektörlerine bunu yaygınlaştırırız. Çünkü bunun temelinde bu yatıyor. Birinci hadise bu.

İkincisi Cevdet'in söylediği şey hakikaten doğru, hepimizin deneyimi mavi yakalı personele iyi muamele edildiği takdirde, dikkatli ve disiplinli olunduğu takdirde, onlar insan yerine konulduğu takdirde görüyorsunuz Yeşim'in sunuşunda o bayanları, başı bağlı olan arkadaşları, açık olanları, onlar belki 10 sene gittiler, geldiler Yeşim'e. Yalını uygulamadan önce kimse farkında değildi bu arkadaşların, şimdi ise ne kadar değer verildiklerinin farkında ve onlar fazlasıyla veriyorlar bunu, karşılığını ödüyorlar. Dolayısıyla bir defa elimizde hakikaten mavi yakalılarımız özellikle stratejik bir avantaj, bizim derdimiz kendi öz değerlerimize, Cevdet'in haklı olarak bahsedip Türk insanının doğasında olan, tarihinde olan değerlerini de ortaya çıkarmak. Dolayısıyla derdimiz yönetim sistemlerimizi Türkiye'ye özgü olarak yeniden gözden geçirmek ve bunları uygulamaya sokmamız gerekiyor. Biz yalın enstitü olarak dışarıda da gördünüz, bütün dokümantasyonumuz Toyota felsefesi üzerine kurulmuştur. Dolayısıyla geliştirdiğimiz bütün bu yöntemler ve metotları sizlerle paylaşıyoruz ve diliyoruz ki, web sitemize bakın, orada hem eğitimler hem de bu yaklaşımları nasıl yapıyoruz? İnanın bakın, elde ettiğimiz neticeleri böyle afaki olarak kafadan söylemek istiyorum: Siparişten teslimata, çünkü hız çok önemli, inanın yüzde 90'a kadar yüzde 90 birim zaman kısalması söz konusu. Düşünebiliyor

musunuz, 23 - 30 günde bir sipariş emrini yerine getirirken şimdi bunu birkaç gün içerisine indiriyorsunuz. Hâlbuki bu eylem için harcadığınız zaman belki de bir saat bile değil, ama bir saatlik üretim için bazı hallerde saniyelik üretim için sarf ettiğimiz zaman ayları geçiyor ve bu şartlar altında da hem fabrika içerisinde hareket eden yarı mamul müthiş derecede yüksek oluyor, hem de bunun için paramız bu malzeme yüzünden bankadan borç alıyoruz. Yüzde 80'lere varan iyileştirme söz konusu, yani fabrikalarımızın içine girdiğimiz zaman irili ufaklı tekstil, otomotiv, döküm, demir-çelik hangi firmanın içine girdiğimiz takdirde inanılmaz derecede hammadde ve yarı mamul stoku var. Dolayısıyla bunların üzerine gitmeye başladığımız zaman bir defa bankadan istediğimiz kredi miktarında dramatik iyileştirmeler söz konusu. Çünkü bizim elimizde artık bankaya ödediğimiz krediler gerek yok, çünkü bunu kendimiz finanse eder hale geliyoruz.

İşçi verimliliğiyle ilgili ciddi şeyler sağlanıyor. Fakat burada bir tek şart var; yalını uygulamak yüzünden insanların burnunun kanamaması lâzım, insanların iş kaybetmemesi lâzım, insanların adeta kapının önüne konulmaması lâzım, onlara umut verilmesi lâzım, onlara gelecek vadedilmesi lâzım, ama onun karşılığında da açıkçası bu iyileştirme çalışmalarına dramatik bir şekilde katılmalarının sağlanması gerekiyor. Bu yeni bir yönetim tarzı, yani arkadaşlar Türkçe ifade ettiler. Mal sahibinin ve yöneticilerin her dakika sahada olması, soru sorması, ama talimat vermemesini bekliyoruz. Dolayısıyla Türkiye'de insanlar Avrupalılardan, Amerikalılardan çok çabuk öğreniyorlar, çok çabuk kendini adapte ediyorlar. Diliyoruz ki, siz kalan, bazı kabul eden arkadaşlarımıza en azından bu bir saatlik zaman içerisinde yalının ne demek olduğunu sizlerle paylaşmış olduk. Eğer ilginiz olursa web sitemize girdiğinizde orada çok ciddi şekilde konunun anlatıldığını göreceksiniz. Bizi dinlediğiniz için size teşekkür ediyoruz. Hakikaten iyi geceler, iyi günler diliyorum.

KÜRESEL "NETWORK"E GİRMENİN YOLLARI (Türk Barter Paneli)

Oturum Başkanı

Olgar ATASEVEN
Marka ve İletişim Danışmanı

Oturum Başkanı

Zeynep İYİLER
İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi Marmara Bölge Müdür Yardımcısı

Mehmet Sırrı ŞİMŞEK
Türk Barter A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

Servet KOÇAK
KOSGEB İstanbul İMES İş Geliştirme Müdürü

Selçuk ÜRKMEZ
Deloitte & Touche Orta Ölçekli Firmalar Lideri

OLGAR ATASEVEN – Marka & İletişim Danışmanı

Evet, çok teşekkür ediyoruz. Herkese hoş geldin diyorum, gerçekten yoğun gündemi olan bir Türkiye'deyiz bu aralar. Muhtemelen bu ara hepinizin konuştuğu tek bir şey var; kriz, global kriz, ne yapacağız, nasıl yapacağız, nasıl hareket edeceğiz? Aramızda zannediyorum ki beni etkilemez diyecek olanlar herhalde yüzde 1'dir, yüzde 2'dir. Gerçi dün bir ziyaretimiz sırasında, yarısını tamamladık dedi bir müşterimiz, çok rahatız dedi. Dilerim herkesin bu anlamda önünde bu kadar rahat bir dönem olsun. Açıkçası KOBİ verimliliği zirvesinin de bugünkü teması işte burada nasıl verimli yollar buluruz, kendi önümüzde nasıl çözümler açabiliriz anlamında çok değerli dört tane konuşmacımız var. Daha çok şirket anlatmaktan ziyade bugün size çözüm anlatacaklar, o yüzden çok iyi dinlemenizi rica ediyorum ve ilk olarak Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlığımıza bağlı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezinden Bölge Müdür Yardımcımız Sayın Zeynep İyiler'i dinleyeceğiz. Kendisi bugün rekabette öne çıkmak isteyen firmaların nasıl ihracat yöntemleri kullanırsa başarılı olabileceği noktasında bize çok güzel ipuçları verecek ve alkışlarınızla Zeynep Hanımı kürsüye davet ediyorum.

ZEYNEP İYİLER – İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi Marmara Bölge Müdür Yardımcısı

Günaydın değerli katılımcılar, hoş geldiniz diyorum. Böyle bir etkinliği yaptığı için de konuşmama başlamadan İstanbul Kültür Üniversitesi'ne ve diğer destekleyen kuruluşlara teşekkür ediyorum. Son derece içeriği dolu ve faydalı bir program oluşturulmuş. Bugün bana ayrılan bir 15 dakika süre var, süreyi aşmamaya çalışarak ben size e-ticaretin KOBİ'lere faydalarını anlatmaya çalışacağım.

Bu konu niye önemli? Şu açıdan önemli, biz özellikle İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi olarak Türkiye'ye internetin ilk girdiği dönemlerden beri, 1994, 1995'lerden beri firmalarımızın ihracat kanallarından biri olarak elektronik ticareti gördük ve bu yönde çalışmalar yaptık. Benim de temelde uzmanlık alanım 96 yılında beri KOBİ'lerin ihracata e-ticaret yönüyle nasıl açılabileceğidir. Bu konuda çeşitli yayınlarımız var. süremiz kısa, bunu bir tanışıklık olarak değerlendirelim lütfen, buradayız, kartım var, kurumumuzun web sitesi var, her zaman için kafanıza takılan sorular, almak istediğimiz cevaplar için bizi arayabilirsiniz.



Şimdi sizden öncelikli şunu rica ediyorum, bir kere bir kavramı bırakıp başka bir kavrama geçme zamanı geldi. Her ne kadar benim sunuşumun başlığı elektronik ticaretse de lütfen firmalarımız için, kendi firmamız için iç pazarda ve dış pazarda uygulayacağımız bir pazarlama yöntemi olarak

e-ticareti kullanmayalım, e-pazarlamayı kullanmaya geçelim. Bu sizden istediğim ilk şeydir, e-pazarlamaysa firmanın genel üretim ve pazarlama amaçlarından bağımsız olamaz. Şimdi ister bir hizmet firması olun, isterse bir üretim firması olun, firmaların dört tane üretim dört tane de pazarlama olmak üzere evrensel sekiz tane amacı vardır. Bu amaçlar sizin seçtiğiniz pazar bölümünde başarıya ulaşmanız için yolu açan amaçlardır. Baktığımız zaman pazarlamadaki dört amacımın birincisi benim mevcut müşterilerimi elimde tutmak, ikincisi rakiplerimin müşterisini almak, hani hoş bir deyim değil, ama böyle. Üçüncüsü ürünü hiç kullanmayanlar ilk defa kullandığında benden almasını sağlamak, dördüncüsüyse kârlılıktır. Şimdi ihracat pazarını düşündüğümüz zaman ne yapıyoruz yeni bir ülkeye girerken? O pazarda mevcut bir tüketim varsa rakiplerin müşterilerini almaya çalışıyorum.

Üretimdeyse dört amacım var, bu dört amaca ulaşarak mesela mevcut müşterilerime cevap vermeye çalışıyorum. Çok iyi biliyorsunuz, üretimin dört boyutu var, aslında bur dört amaç onu anlatıyor. Kalite, istenen kalitede üretmek, istenen zamanda üretmek, istenen miktarda ve istenen maliyette üretmektir. Bu giriş niye önemli? Şu açıdan önemli, siz seçtiğiniz pazar bölümü ister Rusya'da olsun ister Türkiye'de olsun onlara hizmet etmek için pazarlama programınızı oluştururken e-pazarlamayı da kullanacaksınız. Firmanın kullandığı araçların hiçbir diğerinden bağımsız değildir ve hiçbiri tek başına da ayrıca öne çıkartılamaz, ama şu soruyu sorabiliriz. Bu konu niye önemli? Şu açıdan önemli, son yıllarda dünyada bilgi ve iletişim teknolojilerinde ve internet teknolojilerinde, internetin kullanıcılara yönelik uygulamalarındaki yaşanan büyük patlama firmalara da çok fazla bir alan yarattı. Bu alan bunu görmeyi bilen firmaların önünde yıllardan beri bekliyor. Bekleyen bu alan e-pazarlama, e-pazarlamayı da ne yapıyoruz? İnternetin ve mobil teknolojilerin sunduğu imkânları kullanarak firmamızın amaçlarına ulaşması için kullanıyoruz.

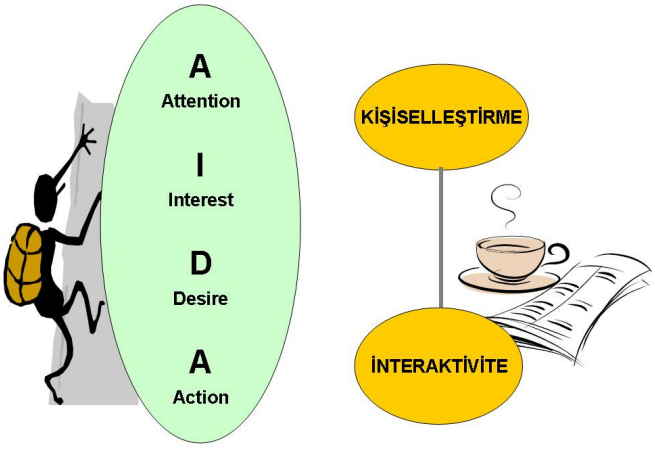
Baktığımız zaman biliyorum bunlara hepiniz aşikarsınız, bilmediğimiz uzak konular değil, ama benim açımdan e-pazarlama niye önemli derseniz, birincisi hangi firma bunu gündemine almışsa ve biraz sonra anlatacağım temel başlıkları gün gün uyguluyorsa o firma küresel firma olmaya ilk adımı atmıştır ve böyle bakan bir firmanın da vizyoner bir firma olarak ihracatta başarılı olması muhtemeldir, olasıdır. Birincisi küresel firma oluyoruz, ikincisi firmamın pazar araştırması için, müşterilere erişim için ,reklam ve tanıtım programı için, dağıtım kanalı için e-pazarlamayı kullanıyorum. Ne yapıyorum, e-pazarlamayı kendimde, kendi yönetimimde ve firma çalışanlarımda oturttuğumda yönetim becerimi geliştirebiliyorum, satış yapabiliyorum, e-ticaret e-pazarlamanın alt bir parçasıdır ve satışı ifade eder. İşlem maliyetlerim düşüyor, düşünün, bir broşür bastırmanın maliyeti 5 bin YTL'yken sizin elinizdeki malzemeleri bir araya getirip hazırladığ ınız bir PDF dosyası anında bir



tuşa bastığınız zaman mail adres listenizde bulunan binlerce müşteriye çok düşük maliyetle ulaşıyor.

Son nokta, daralan ekonomide düşük maliyetli pazarlama. Şimdi biz Batıdaki kaynakları da yakından takip ediyoruz, özellikle Amerika'da son iki yıldan beri, onlar tabii bu daralmayı, resesyonu erkenden hissetmeye başladılar, firmalara şu öneriliyor. Klasik pazarlama yöntemlerini lütfen biraz kenara bırakın, bütçelerinizi daha çok e-pazarlama yöntemlerine ayırın. Çünkü maliyetleri daha düşük, erişimi daha fazla. Dünyadaki internet kullanıcı sayısı 1 milyar 400 milyondu birkaç ay önce, bu sayı hızla artıyor. Türkiye'deki internet kullanıcı sayısı bir rakama göre 16 milyon, bir rakama göre 20 milyon, şöyle diyebiliriz, 16'yla 20 milyon arasında değişen bir oranda Türkiye'nin her yerinden insanlar internete erişiyor. Şimdi e-pazarlama pazarlamadan bağımsız değildir, pazarlamanın da 1960'lardan, 1970'lerden beri işletme okuyan arkadaşlarımız, değerli akademisyenlerimiz var, temel vurgularından biri şudur. Potansiyel bir müşteriyle veya mevcut müşterilerinizle ilk karşılaştığınızda lütfen AIDA'ya dikkat edin derler. İngilizce yazdım, kusura bakmayın, ama Türkçe açıklaması şöyle. Önce müşterinin dikkatini çekeceksin, sonra ilgisini uyandıracaksın, sonra satın alma arzusu yaratacaksın, sonra da onu satın alma kanalına doğru iteceksin, action onu anlatıyor.

Peki, bu arada bunu nasıl yapacağım? Şimdi bu gördüğünüz tablo basit gibi görünüyor, ama bunu siz klasik ve e-pazarlamaya uyguladığınız zaman başarılı olacaksınız. Birincisi kişiselleştireceksiniz, dünyada tedarikçilerin bu kadar çok olduğu, sizin rakiplerinizin bu kadar çok olduğu, talebinse kısıtlı olduğu bir ortamda müşteriyi etkilemenin yolu ona gerektiğinde adıyla, soyadıyla satış mektupları göndermektir, seslenmektir. Ona kişisel hizmetler vermektir. İkincisiyse interaktivitedir, intaraktiviteyse çok önemli, neden? Müşterilere ve dünyaya şunu söylüyorsunuz, ben web sitemde her kanalımla sana açık olduğumu ilan ediyorum, e-mailim var, telefonum var, Msn numaram var, Skype var, çalışanlarımın cep telefonları var. Küresel olarak hangi saatler arasında çalıştığımı da yanlarına yazıyorum. Web siteme yorum sayfaları koyuyorum ve interaktiviteyle müşteriyle entegre olma sürecini açıyorum.



Peki, e-ticaret dedik, ama e-pazarlama diyoruz, e-pazarlamanın bileşenleri nelerdir? Değerli arkadaşlar benim kendi tecrübelerimden, yani 12 seneden beri ihracatçı firmalarla yakın çalışıyorum. Onların uyguladığı programlar sonrasında parça parça yaptıkları çalışmaların aslında altı tane bileşenden oluştuğunu ve oluşması gerektiği sonucuna vardım. Bu altı tane bileşeni küçük bir çiçekçi dükkanıyla büyük bir tekstil firması beraber uygulayabilir, aynı şekilde ilerleyebilir, yöntem aynı. Size şöyle açıklayayım, ihracattan örnek veriyorum, lütfen siz bunu yerel pazar olarak da düşünün, aramızda ihracatçı

olmayan, ihracat yapmak istemeyen firmalar olsa bile bence fark etmez, çünkü yöntem aynı. Birincisi sürekli olarak müşteri araştırması ve piyasa araştırması yapmak gerekiyor, rekabet araştırması yapmak gerekiyor, teknolojiyi izlemek gerekiyor. Bunu e-pazarlamanın bileşenlerinden biri olarak yapabiliyoruz ve yapmamız gerekiyor.

İkincisi müşterilerin e-mail adreslerine ulaşıyoruz, bu konuda yurtdışına yönelik müşteri adreslerine ulaşmada İGM önemli bir referans noktasıdır, bizimle temasa geçebilirsiniz ve onlara etkili, AIDA'yı dikkate alarak, yani okuyan kişinin dikkatini, ilgisini, satın alma arzusunu uyandıracak şekilde e-mailler gönderiyorsunuz, gönderiyorlar. Üçüncüsü paralel olarak web sitesi kuruyorsunuz, kurmak zorundasınız, bugün web sitesi olmayan bir firma ben pazarlama yapıyorum demesin. Zaten Türk Ticaret Kanunumuzda da yeni düzenlemelerle sermaye şirketlerine zorunlu hale getirilecek, ama işin en güzeli bir şey zorunlu olmadan, önceden görerek yapmaktır.

Sonra firmalarımız ne yapıyor veya ne yapmalı? Web sitesini ve kendi tanıtmak için B2B pazar yerlerine girmeli. Çok güzel, dünya çapında web siteleri var, Türkiye'den açılmış web siteleri var. Gidiyorsunuz, Alibaba'yı herkes biliyor, Alibaba en çok bilinen B2B web sitesidir, ama bunun gibi sizin sektörlerinizde de çok güzel siteler var. Bu sitelere tedarikçiler geliyorlar, oradaki katalogları inceliyorlar, orada gördüğü firmanın web sitesine gidiyor, web sitesine bakıyor ve baktıktan sonra diyor ki, tamam, benim karşımda ciddi bir üretim firması var, kurumsal bir firma var, ben onları arayayım, bakın; süreç böyle işliyor. Peki, bir de paralel olarak ne yapacağım? Bu işe bütçe ayırabiliyorsam online reklam vereceğim. Online reklamın çok çeşitleri var, ama en ucuzu tıklama başına ödemedir bildiğimiz Google ve Yahoo'nun uyguladığı. Kelime satın alırsınız, dersiniz ki karşınızdaki Google veya Yahoo'ya veya diğer hizmet sağlayıcıya, ben kimi hedefliyorum? İşte Çin'e fındık satacağım, dolayısıyla da Çin'deki tüketiciler fındık kelimesini Çince girdiğinde sağ tarafta benim firmamı göster diye onlardan reklam satın alıyorsunuz, bu bir başka yöntem.

Son aşamasıysa web üzerinden satıştır. Bu en komplike ve en uç noktasıdır, ama siz bu noktaya geldiğiniz zaman hem müşterilerden sipariş almak, hem de ülkemizde mesela ihracat düşünüldüğünde Kale Grubu'nun bu konuda çok başarılı bir ihracat portalı vardır. Bütün ihracat süreçlerini internete taşımışlardır ve tedarikçileriyle yurtiçi, yurtdışı oradan haberleşmektedirler. Sipariş oradan alınır, müşteri siparişi oradan izler, bakın en uç noktası. Buradaki sunuşlarda slaytları tabi çok hızlı geçeceğim, fikir vermesi için söylüyorum ve de bunlar sizlerle paylaşılacak. Önemli web sitesi adresleri var, İstanbul Kültür Üniversitesi kendi webine koyduğu zaman indirebilirsiniz, ben de paylaşabilirim. Bakın; dış ticarete ilişkin nereden pazar bulabilirim konusunda o kadar çok internet üzerinde web sitesi var ki, çok fazla. Bunun dışında bir pazara gireceğiniz zaman o pazara ilişkin rapor satın alabilirsiniz, devlet desteği var. Devlet ihracatı arttırmak için burada bizim örnek olarak verdiğimiz sitelerden alınabilecek raporların yüzde 50'sini üç yıl boyunca destekliyor. İGEME kütüphanesinde çok güzel rapor alabileceğiniz, kendi sektörünüzle ilgili o ülkede durum ne, dağıtım kanalı ne, kimler üretici, kimler rekabetçi, fiyatlandırma nasıl, hangi fuarlar var, o konuda bilgi alabileceğiniz bilgiler bizde var. Sitemi kuruyorum, kurmak zorundayız dedik. Burada önemli bir sitenin nitelikleri var.

Sanal fuara doğru gidiyoruz değerli arkadaşlar; önümüzdeki yıllarda aynı zamanda yapılan fuarların ticari olarak düşünün, mesela İstanbul'da TÜYAP'ta bir far var, o fuarın eş zamanlı olarak internet üzerinden bölümleri açılacak. Ben burada size iki tane bu konudaki dünyanın en önemli hizmet sağlayıcısının sitesini veriyorum, incelemenizi öneririm. E-maille kampanya yapacağım dedim, başta söyledim. Bu konuda bizim kütüphanemizden yararlanabilirsiniz. Ayrıca B2B web siteleri listesi vardır bizde, herkese açıktır, oradaki listelerden de takip yapabilirsiniz, adres alabilirsiniz. Şimdi B2B'de önemli olan şu, bakın bu çok önemli bir web sitesidir devletin de desteklediği, www.sourcingparts.com Burada bu sektörde çalışan alıcılarla satıcılar buluşur. Mesela devlet desteğiyle Bursa'dan buraya giren firmalarımız oldu, hemen sipariş almaya başladılar. Yüzde 50'sini devlet veriyor, e-ticarete yönelik ikinci destek B2B sitelere üye olmaktır, devlet yüzde 50'sini veriyor, yıllık 20.000 dolara kadar üye olma hakkınız var.

Arama motorlarında yer almak için yapacağım çalışmalar var. Anahtar kelimeleri doğru seçmem gerekiyor. İkincisiyse reklam vermek dedik, burada kelime satın alarak seçtiğiniz ülkede ve seçtiğiniz dilde reklamınızın yayınlanmasını sağlıyorsunuz. Artık e-ticarette siparişin alınması, birkaç örneğim var, mesela giyim sektöründe, hazır giyimde bu firmalar bir araya gelmişler, belki içinizden alışveriş yapanlar da vardır. İşte Lansand, H&M, Adidas, bu sanal üç boyutlu bir resim programı, seçtiğiniz ürünü üzerine giydiriyorsunuz, ekranda üç boyutlu dönüyor ve almaya karar veriyorsunuz. Sizin ürününüz böyle bir ürünse ileride bu çalışmaların içinde yer alabilirsiniz.

Toplu halde yapılan şeyler var, e-ticaretin firmalar arası türleri var. Ben şu ana kadar temelde firmalar arasını anlattım size, firmadan son kullanıcıya var. İşte www.hepsiburada.com'u biliyorsunuz. Devletten vatandaşa var, vatandaştan devlete çeşitleri var, ama bizim en çok karşılaştığımız iki örneği var, birincisi firmalar arası, ikincisi firmadan son tüketiciye. Siz kendinizin ürünleri için illa bir siteyi sıfırdan yaratmanız gerekmiyor, bu konuda Türkiye'de ve yurt dışında b&c çalışan web siteleri var, oralardan dükkan satın alarak ürünlerinizi sergileyebilirsiniz. Bu Bolivya'dan güzel bir örnek, el sanatlarına ilişkin kurmuşlardı. Türkiye'den bir başka örnek, Türkiye'den yurtdışına satış yapıyorlar. Bizim gururumuz, size öyle söylüyorum, Tariş'in kurduğu belki biliyorsunuzdur www.taze.com diye çok mükemmel bir e-ticaret sitesi var, Amerika, Kanada ve Almanya'ya satış yapıyorlar ve Amerika'da bu site geçen sene dünyada ikincilik aldı.

B2B'de bir başka örnek veriyorum, bu da Favori firmasına aittir, Favori yurtiçi ve yurtdışı müşterilerinden siparişi onlara özgü oluşturduğu bu güvenli bölümden alıyor. Yurtdışından bir alıcı girdiğinde, ama bunlar büyük alıcılar, süper market zincirleri, burada ayrı bir katalog görüyor, o katalogdan seçiyor, siparişini veriyor. Şimdi bunun çok faydaları var, stok maliyetini azaltma, katalog basma maliyetlerini düşürme gibi. Konuşmamın içinde değinim, Kale Grubunun dediğim gibi www.ekale.com'u ihracat için A'dan Z'ye çok süper bir sitedir, maalesef içine giremiyoruz, onları takip ediyoruz. Aynı zamanda da belki duymuşsunuzdur, www.altınorumcek.com diye bir web sitesi var, Altınörümcek her yıl ödül verir. Lütfen o siteyi de ziyaret edin, 40 değişik sektörde Türkiye'nin en başarılı firmalarının web sitelerini göreceksiniz. Ben teşekkür ediyorum, sorularınız olursa buradayım, arada da cevaplayabilirim.

OLGAR ATASEVEN - Evet, Zeynep Hanım; değerli konuşmanız için biz çok teşekkür ediyoruz. Gerçekten birçok site var bilgi olarak, umarım bunlarla ilgi bilmek isteyenler Zeynep Hanım'ı toplantınız sonunda rahatsız ederler diyeyim. Ancak Zeynep Hanıma www.igeme.gov.tr'de bahsettiklerinden ulaşırsınız, isterseniz e-mail adresinizi de vereyim, zeynepi@igeme.gov.tr. Çünkü biraz süreden dolayı birçok değerli bilgiyi atlamış olabiliriz, muhtemelen Zeynep Hanım daha sonra ilgileniyor olacaktır. Teşekkür ediyoruz e-pazarlamanın önemini vurguladığı ve bize güzel örnekler gösterdiği için.

Şimdi sırada bambaşka bir yöntem var, hani şimdi paradan bahsetmeyeceğiz. Şimdi neden bahsedeceğiz, onu bize Türk Barter'in Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Mehmet Sırrı Şimşek söyleyecek ve barterin nasıl alternatif bir finansman olduğunu hepimize anlatacak. Alkışlarınızla sahneye alıyoruz.

MEHMET SIRRI ŞİMŞEK – Türk Barter A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

Öncelikle İstanbul Kültür Üniversitesi'ne böyle bir girişimi başlattığı, beşincisine ulaştırdığı ve devam ettirdiği için teşekkür ediyorum. Ben konuşmamı moda tabiriyle, şu an herkes ekonomiyi fıkralarla yorumluyor, bir fıkra, bir hikaye, kısa bir barter sunumuyla tamamlamak istiyorum.

Fıkramız Kayseri'de geçiyor, Kayseri'de belediye otobüs durağında bekleyen bir matematik öğretmenimiz uzun bir bekleyişten sonra bir müddet sonra bakıyor son model bir Mercedes durağın önünde duruyor. Ön koltuktaki camı açtıktan sonra hocasına sesleniyor bizim Kayserili vatandaşımız, Hocam, hocam, buyurun diyor. Hoca bakıyor, uzaktan bir yerden tanıyor, tanımaya çalışıyor, sonra eski bir talebesi olduğunu anlıyor. Talebe Hocayı araca alıyor ve istediği yere götüreceğini söylüyor. Hatırlama faslına girince, hocasına diyor ki, ben sizin matematik öğrencinizim. Evladım, ben seni şimdi hatırladım, ama senin matematiğin iyi değildi diyor. Altında da son model bir Mercedes, çok iyi işler yaptığından bahsediyorsun, bunları nasıl becerdin diye soruyor. Kayserili vatandaşımız diyor ki, Hocam; bire alıyorum, dörde satıyorum, aradaki yüzde 3'le geçinip gidiyorum.

Şimdi ekonomi yorumcularını okuduğumuz zaman dünyadaki ticaret hacminin 50 - 60 trilyon dolar civarında olduğunu okuyoruz. Bunun şişirmelerle 250 veya 300 trilyon dolara dönüştürüldüğünü de okuyoruz. Demek ki dünyadaki ekonomistler, özellikle dünya ticaretinin başını çeken Amerikalı vatandaşlarımız diyelim, Kayserili vatandaşlarımızdan çok daha zeki, onlar bire alıp beşe satıyorlar. Barterle ilgili yaklaşık 14 yıllık bir çalışmamız var, barter sistemini Türkiye'ye bizler getirmiş olduk, sektörleştirmeye çalışıyoruz. Bu anlamda birçok hizmetlerimiz oldu, akademik çalışmasından



tutun, ticaret odalarında, sanayi odalarında KOSGEB'de, Kredi Garanti Fonu'nda, Hazine Müsteşarlığı'nda, yasa çalışmasında, bunların hepsine Türk Barter'in emeği var.

Barter sistemini aslında herkes yeni bir sistem olarak düşünmeye çalışıyor, çok farklı bir sistem değil, parayla ticaret yapıyoruz, banka çekleriyle ticaret yapıyoruz, kredi kartlarıyla ticaret yapıyoruz, alternatif olarak barteri de düşünecek olursak, bir alternatif ödeme sistemi olarak düşünecek olursak barteri çok iyi anlarız. Bunun bir sistem olduğunu, karmaşık bir şey olduğunu düşünürsek o zaman hiçbir zaman anlayamayız. Barter aslında çok temel, basit anlamda çoklu takas organizasyonu olarak adlandırılabilir. Bunun için de parayı iyi anlamak gerekiyor, şu anda günümüzde ekonomilerde büyük krizler yaşanıyorsa temelinde para problemi olduğunu hepimizin bilmesi gerekiyor ve paraya karşı bizim önlem almamız gerekiyor. Bu anlamda barterin başlangıcıyla ilgili bir hikaye okumak istiyorum. Bu hikaye de İstanbul Üniversitesi'nde yapmış olduğum yüksek lisans çalışmasından sonra bana ait olan kitaplaştırdığım *"Parasız Ticaret Barter"* kitabında anlatmış bulunuyoruz.

Her nasılsa bir adam sardalye balıkla dolu olan bir ambarın sahibi olarak ticarete başladı. Bu sardalyeler tenekelenmiş, kutulanmış ve kartonlar içine yerleştirilmiş olarak gönderilmeye hazır bir şekilde paletlerin üzerinde bekletilmekteydi. Fakat adamın bu sardalyeleri nakit olarak satın alacak müşterisi yoktu. Uyanık tüccar buna rağmen bunlardan karşılık elde etmenin bir yolunu buldu. Adam sardalyelere karşılık olarak barter çekleri, dekontları ve kuponları düzenledi ve bu kağıt parçalarını bir ödeme şekli olarak kullandı. Şayet bu yaptığı işler tutmasaydı sardalyeleri ve ödeme tarihi geçmiş kuponlarıyla kalın bir duvara toslayacaktı. Dekontları alan insanlar da karşılığında mutlaka sardalye istemediler. Bu defa onlar dekontları birinci adamın kullandığı gibi kullandılar. Yani istediklerini satın almak için bir para şekli olarak çok geçmeden bu dekontlar düzinelerce el değiştirdi.

Bununla birlikte, bazıları gerçekten sardalyeleri istemekte ve bunları almak için ambara gitmekteydi. Kuponun sahibi dekontunu gösterdi, çabukça yığından bir kutu çekip açtı ve bir teneke çıkardı. Bu arada leziz sardalyeleri düşündükçe ağzı sulanıyordu. Fakat tenekeyi açtığı zaman karşılaştığı şey bayat balığın mide bulandırıcı kokusu oldu. Haklı olarak dekontu kendisine veren kişiye geri götürdü, fakat ilk dekontları çıkaran adamı bulmak için ardı ardına yapılan işlemleri geriye doğru takip edene kadar hiçbir sonuç alınamadı. Hey dedi, bizim sardalye seven üzgün adam, elindeki kuponu tüccarın yüzüne doğru sallayarak satın aldığım sardalyeler bayat. Tüccar onun gözlerinin içine baktı ve açıkladı, sizi hayal kırıklığına uğrattığım için üzgünüm. Fakat o sardalyeler yemek için değil, onlar ticaret sardalyeleri.

Bu anekdot barter endüstrisi folklorunun bir parçasıdır. Eğer insanlar bir malı kendi değeri için değil de bir takas aracı olarak elde ediyorlarsa madenler ve işlenmemiş araziler gibi bunları ticaret sardalyeleri olarak adlandırmaktayız. Eğer o adam kuponunda taahhüt edilen gerçek karşılığı talep etmemiş olsaydı sardalye dekontları bugün hâlâ bir takas aracı olarak kullanılıyor olabilirdi. İnsanlar kuponlarının arkasında sadece tenekelerce kokmuş balık olduğunu öğrendikleri zaman bu paraya olan güvenlerini yitirdiler ve bununla ticaret yapmayı bıraktılar. Bu balık hikayesini anlatmakla başladık, çünkü bunun para hakkındaki basit gerçeği

temsil ettiğine inanıyoruz. Parayı önemli kılan iki şey vardır, birincisi arkasında ne olduğudur. İkincisiyse insanların onun hakkında ne hissettiğidir ve ikincisi birincisinden çok daha önemlidir.

Şimdi burada konuşmamın başlangıcında söylediğim gibi aslında parayı irdelememiz gerekiyor. Güçlü ekonomiler, güçlü paralar, güçsüz ekonomileri ve güçsüz paraları hâkimiyeti altına almaktadırlar. Güçlü bir paranın oluşabilmesi için de istikrarlı bir yönetim biçiminin, güçlü bir silahlı kuvvetlerin ve siyasi anlamda çok güçlü bir yapının olması gerekiyor. Bu üç şartı sağlayan ülkeler maalesef diğer ülkeleri ezip geçmektedirler. Dünyada ticaret takasla başladı, paranın ekonomik hayatımıza girişini zaten hepimiz biliyoruz. Altın ve gümüşten sonra kağıt paranın kullanımıyla birlikte dünyada problemler başlamış oldu, şu anda dolar tartışılıyor, Euro tartışılıyor ve para anlamında yanlış politikalarla dünyadaki her ülke, her ticaret maalesef sıkıntı içerisinde yaşamaktadır. Bu anlamda biz barterin pratik faydalarını yaklaşık 14 yıldır ülkenin ekonomisinin hizmetine sunuyoruz. Burada basit olan temel şu, bizim burada firmalarımız var, barter olarak rahatlıklı şunu söyleyebiliyoruz. Biz sizin bütün stoklarınızı satın alıyoruz, biz sizin atıl kapasitelerinizi satın alıyoruz ve bunların karşılığında sizin para sarf ederek satın almak zorunda olduğunuz ihtiyaçlarınızı veriyoruz.

Dün KOSGEB'le ilgili bir kredi paketi açıklandı, yaklaşık 350 milyon YTL, 10 bin kişiye kullandırılacak. Ortalama olarak düşündüğümüz zaman 100 bin YTL'yi de geçemeyecek, 35 bin TL civarında hesaplanıyor. Şimdi önemli olan verilmiş olan kredilerin ne maksatla kullanıldığıdır. Maalesef Türkiye'de herkes faizsiz veya düşük faizli kredinin peşinde koşmakta, ama krediyi kullandıran da bu kredilerin hangi maksatla kullanıldığını izleyememektedir. Barter sisteminde üye olan bir şirket, barterle çalışmak isteyen bir şirketin bu krediyi nerede kullanabileceğinin biz mutlaka takibini yapıyoruz. Firmanın ana faaliyetiyle ilgili veya borçlarının ödenmesiyle ilgili kullanılmasını, alacaklarının tahsili konusunda kullanılmasını teşvik ve takip ediyoruz. Bu anlamda her şirkete bir broker tayin ediyoruz ve bu broker vasıtasıyla biz işletmenin sağlıklı hale gelebilmesiyle ilgili hazırlamış olduğumuz barter projesinin uygulanmasını takip ediyoruz. Yani biz kimseye az önce balık hikayesini okudum, balık yemesini de öğretmiyoruz, balık tutmasını öğretmemiz gerekiyor. bu anlamda KOBİ'lerin çok iyi desteklenmesi gerekiyor, bu çerçevede yapılan faaliyetlere baktığımız zaman maalesef çok kısıtlı olduğunu görüyoruz.

Türk Barter, Dünya Barter Birliği'nin Yönetim Kurulu Üyesi, Dünya Barter Vakfı'nın da başkanlığını yapıyorum. Bu çerçevede Amerika Birleşik Devletleri'nde özellikle barter sistemi çok yoğun kullanılıyor. Bizzat Ticaret Bakanlığı'nın barter şirketleriyle yapmış oldukları ortak projede yaklaşık 500'e kadar. Bizde 250 kişiye kadar istihdamı olan şirketleri KOBİ statüsüne kabul edip destekleyebiliyoruz, Amerikan ekonomisinde 500 kişiye kadar işçi çalıştıran işletmeler işletme mühendisleri tarafından mutlaka takip ediliyor. Bütçeleri, satış planları, satın alma planları, finansman durumları, varlıkları, borçları, alacakları ve bunun karşılığında hiçbir bedel alınmıyor. Danışmanlık hizmeti veriliyor, temel hedef de şu, sağlıklı şirketler sağlıklı bir ekonomiye sebebiyet verir ve ekonomide faaliyette bulunan tüm şirketlerin sağlıklı olması için çalışılıyor. Eğer hedeflerinden uzak faaliyette bulunuyorlarsa mutlaka destekleyici enstrümanları hizmetlerine sunuyorlar. Bunlardan bir tanesi de barter, biz de bunu Türkiye'de uyguluyoruz. Üye olan bir şirketin biz, tabii bizimle paylaşabildikleri bilgi kadar yardımcı olabiliyoruz, maalesef

Türkiye'de dün de konusu gelmişti, yönetimde birtakım problemler var. Yönetimler şeffaf olmadığı için işletmeler sıkıntı çekiyor.

Biz her firmayı iyi yönetilmiş farz ve kabul ediyoruz. Bu çerçevede almış olduğumuz bilgiler ışığında eğer şirketin krediye ihtiyacı varsa, biz şu anda KOSGEB'den çok daha yoğun kredi kullandırıyoruz. Bizim kullandırmış olduğumuz kredi mal ve hizmet kredisi. Bu bir medya şirketi olabilir, bir perakende zincirinde faaliyette bulunan şirket olabilir, bir lojistik şirketi olabilir. Bu anlamda birkaç örnek verecek olursak diyelim ki Yeni Karamürsel Mağazaları, kuruluşundan beri Türk Barter'le çalışıyor. Türk Barter'le çalışırken tüm lojistik hizmetlerini barter sistemiyle alıyor ve bu hizmetleri alırken her ay sonunda lojistik şirketine kesmiş olduğu faturanın karşılığını barter çekleriyle ödüyor. Bu çeklerin karşılığında borçlanan Yeni Karamürsel Mağazaları sistem içerisinde üye olan şirketlerin konfeksiyon anlamındaki ihtiyacını karşılıyor ve Bursa'da diyelim ki Çapa İplik Fabrikası bir atölyeyken barter sisteminden tekstil makineleri kredisi kullanarak şu anda ihracat yapan ve Türkiye piyasasına mal yetiştiremeyen bir fabrika tarzında çalışıyor.

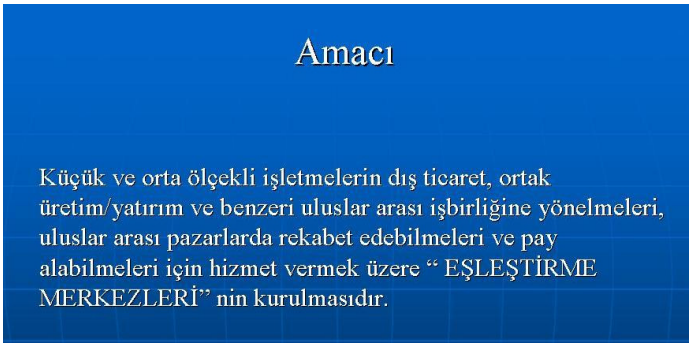
Biz burada bankalardan, leasing şirketlerinden, faktoring şirketlerinden çok daha farklı modeller uygulayabiliyoruz. Ticaret olarak da desteklediğimiz için bizden kredi kullanan kuruluşun krediyi geri ödemesine bir yıl ödemesiz, daha sonra da üretmiş olduğu mal veya hizmetin satışıyla kapatmasını sağlıyoruz. Bu da şunu sağlıyor, bırakın faiz ödemeyi, şirketin satmış olduğu maldaki kâr marjı kadar krediyi eksik ödüyor. Bu anlamda masaya oturduğumuz, krediye ihtiyacı olan veya satışını arttırmak isteyen tüm şirketleri pratik anlamda çok kolay destekleyebiliyoruz. Medya şirketleri, turizm şirketleri, özellikle inşaat şirketlerinde barterin çok büyük bir katma değeri var. Şu anda yol kenarlarından geçtiğiniz zaman tamamlanmamış, finansman problemi olan, eksik kalan birçok yapıyı görebiliyoruz. Biz barter olarak inşaat şirketlerini sistemi dahil ettiğimiz zaman tamamlanmasıyla ilgili ihtiyaç duyulan finansmanı inşaat malzemeleri vererek karşılıyoruz. Bunun karşılığında yine inşaat firmasından alınmış olan daireleri üye olan ve alacaklı pozisyonda olan diğer üyelere pazarlamak suretiyle barter sisteminden çok daha kolay istifade etmesini sağlıyoruz ve biz her sektöre ayrı bir proje hazırlıyoruz. Her sektörün barter sistemini çok kolay uygulayabilmesinin projesini zaten hazırlıyoruz. Tabi sunuma hiç geçemedik, pratik anlamda anlatmaya çalıştım. Süremiz bitti, ben bu vesileyle hepinize teşekkür ediyorum, saygılarımı sunuyorum.

OLGAR ATASEVEN - Evet, Türk Barter Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Mehmet Sırrı Şimşek'e çok teşekkür ediyoruz. Aldığım notlar arasından yeni pazarlara açılmak istiyorsak, farklı bir finansman yöntemi kullanmak istiyorsak bir yıl geri ödemesiz, faizsiz, hatta kendi verdiğimiz hizmet ve ürünlerle kredi kullanmak istiyorsak demek ki www.turkbarter.com adresinden herhalde bilgilere ulaşabileceğiz. Çok teşekkür ediyoruz. Şimdi gerçekten KOBİ'ler için çok geniş spektrumda çalışmalar yapan ve burada esasında tam bir bütün günü ayırsak belki bütün gün anlatabilecek kadar detayı olan bir kurumumuz var; KOSGEB. Bugün KOSGEB'den aramızda eşleştirme birimlerinin Merkez Müdürü Servet Koçak var. Şimdi kendisini alkışlarınızla kürsüye davet ediyorum, bize yurtdışındaki eşleştirme merkezlerinden bahsedecek ve bu konuda yeni pazarlara ulaşmakla ilgili

çözümlerden haberdar edecek, çözümler konusunda bilgi verecek. Teşekkür ediyoruz.

SERVET KOÇAK – KOSGEB İstanbul İMES İş Geliştirme Müdürü

Değerli KOBİ temsilcileri, değerli katılımcılar, Sayın Başkanın da ifade ettiği üzere KOSGEB KOBİ'lerin rekabet güçlerini yükseltmek, etkin ve verimli üretim yapmalarını temin etmek ve özellikle global dünyada küresel oyuncu olabilmelerini sağlamak amacıyla çok çeşitli hizmetler ve finansal destekler vermektedir. Sekiz ana başlık altında 42 adet finansal desteğimiz söz konusu, ancak bugün sadece bu finansal destek modellerinden eşleştirme desteğiyle ilgili kısa bir bilgi takdim edeceğim sizlere.



Eşleştirme merkezleri nedir, amacı nedir, öncelikle bu konuda kısa bir bilgi vermek istiyorum. Eşleştirme merkezlerinin amacı sunuda da görüyorsunuz KOBİ'lerin dış ticaret, ortak üretim, yatırım ve benzeri uluslararası işbirliğine yönelmeleri, uluslararası pazarlarda rekabet edebilmeleri ve pay alabilmeleri için hizmet vermek üzere kurulan merkezlerdir. Bu merkezler KOSGEB tarafından değil, özel sektör kuruluşları tarafından kurulmakta ve işletilmektedir. İşleyişi çok kısa olarak özetlemek gerekirse bu merkezler yurtdışında kurulmakta, Türkiye'de ofisleri yer almakta, KOSGEB'in belirlediği kriterlere göre kurulması gereken Eşleştirme Merkezleri ile ilgili olarak aday işletici kuruluşlar KOSGEB'e müracaat etmekte, kriterlere uygun olan işletici kuruluşlar onaylanarak Eşleştirme Merkezi sıfatıyla hizmet vermeye başlamaktadır. KOSGEB olarak bir ülkede eşleştirme merkezi kurulmadan önce o ülkede KOSGEB muadili bir kurumla, kamu kurumuyla veya KOBİ'leri temsil eden özel sektör meslek kuruluşlarıyla bir protokolün olmasını aramaktayız. Uluslararası bir proje olması nedeniyle böyle bir protokolü olmazsa olmaz koşul olarak arıyoruz.

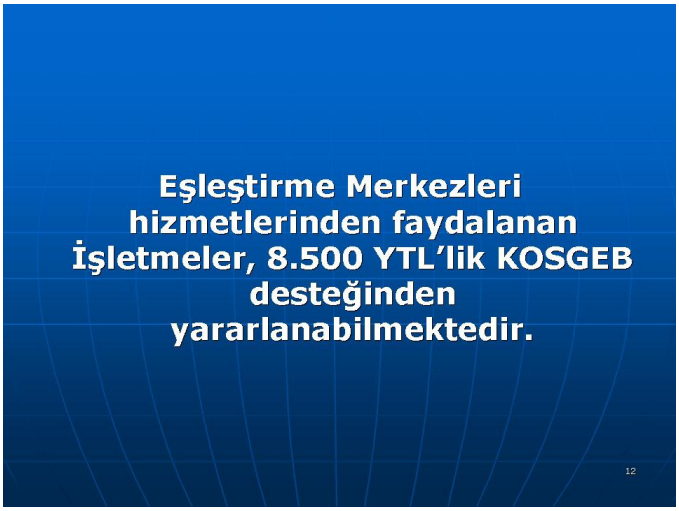


Burada tabi Eşleştirme Merkezi'ni işletecek işletici kuruluşun bölgeyi iyi tanıması, özellikle o ülkedeki KOSGEB muadili kurum ve kuruluşla ilişkileri ve bürokrasiyi bilmesi, kilit rolü oynaması gerekiyor ki Türkiye'deki KOBİ'lerin o ülkedeki pazarlara hızlı bir şekilde açılımlarına destek verebilsin. Eşleştirme Merkezleri'ne müracaat eden KOBİ'ler ne tür hizmetlerden

yararlanabilecek, özellikle o ülkedeki pazarlara açılabilmek veya küresel dünyada küresel networka girebilmek için dendiğinde dört temel hizmet ortaya çıkıyor. Bunlar temel hizmetler, organizasyonel hizmetler, danışmanlık hizmetleri ve show room hizmetleri. Yani bir eşleştirme merkezine müracaat eden KOBİ'miz bu birazdan sayacağım hizmetlerin hepsinden yararlanabilme şansına sahip olacak. Mesela temel hizmetler başlığı altında o hedef ülkedeki potansiyel eş bulunması, karşı ülkeden gelen taleplerin iletilmesi, ek bilgi talebi, fuar araştırması, katalog basımı konusunda yönlendirme, vize, davet mektubu hazırlama hizmetleri, otel rezervasyonu, oturma izni alma, veri tabanı dışından müşteri bulma, telefon, faks gibi hizmetler.

Organizasyon hizmetleri, web sayfası, sanal katalog hazırlama, projeksiyon, bilgisayar, ofis araçları temini, yurtdışı ticari ziyaret organizasyonu, ehliyet değiştirme, şoför kiralama, bankacılık, sigorta güvenlik hizmetleri, toplantı salonu kiralama, tercümanlık, mihmandarlık, fuara katılım ve temsil hizmetleri. Danışmanlık hizmetleri ana başlığı altında fiyat araştırması, hammadde için tedarikçi araştırması, makine tezgah araştırması, sözleşme incelemesi, rekabet araştırması, yerel mevzuat araştırması, finans kaynakları araştırma, teknoloji araştırma, uzman, teknik uzman araştırması ve insan kaynakları araştırması gibi çeşitli danışmanlık hizmetlerinden yararlanma şansına sahip KOBİ'lerimiz. Diğer ana başlığımız daimi sergi, show room hizmetleri. Kapalı alan tahsisi, standart stand konstrüksiyonu, stand dekorasyonu, ürünlerin gidiş dönüş nakliyesi, yurtdışı nakliye sigortalama işlemleri, gümrük işlemleri, güvenlik ve temizlik hizmetlerini sayabiliriz.

Yani görüleceği üzere eşleştirme merkezlerinden yararlanmak için KOBİ'nin ihtiyaç duyduğu her türlü hizmet, o pazara açılabilmesi adına her türlü hizmet bu merkezler kanalıyla verilmektedir. Şu anda kurulu olan, fiili çalışan iki tane Eşleştirme Merkezimiz var. Bunlardan bir tanesi önemli bir pazar olan Almanya Eşleştirme Merkezi, Köln'de kurulu, bir diğeri kuzeyde, Rusya Federasyonu'nda Moskova Eşleştirme Merkezidir. Eşleştirme merkezinin az önce saydığım bu dört ana başlık altındaki hizmetlerinden yararlanan işletmelere KOSGEB ayrıca 8.500 YTL'lik de finansal destek vermektedir. Eşleştirme merkezleri modeline bakıldığında hem eşleştirme merkezlerinin kurulmasını sağlayan, hem de bu merkezlerden hizmet alındığı takdirde finansal destek sağlayan bir destek modelimiz söz konusudur. Bu anlamda küresel oyuncu olmak isteyen KOBİ'lerin özellikle Rusya'daki ve Almanya'daki eşleştirme merkezlerinden yararlanmalarını önemli bir şans olarak görmekteyim. Bu kapsamda Almanya eşleştirme merkezinin Türkiye'deki ve Almanya'daki ofisinin adreslerini



görüyorsunuz ve Rusya Federasyonu'ndaki Moskova iletişim ve Türkiye iletişim adresleri.

Bunun yanında şu anda birçok ülkeden, daha doğrusu işletici kuruluştan çeşitli ülkelerde eşleştirme merkezi açmak adına talepler gelmiştir. Bu talepler başkanlığımız tarafından değerlendirilmekte, sonuçlandığı noktada bu konu sizlerle paylaşılacaktır. Eşleştirme merkezleriyle ilgili kısaca sizlerle paylaşmak istediğim konular bunlardır. Bir diğer konu Zeynep Hanımın özellikle vurguladığı e-ticaret, daha doğrusu e-pazar dediği ve KOBİ'lerin küresel oyuncu olabilmeleri için önemli araçlardan biri olarak söylediği bu önemli konuda KOSGEB'in de bir hizmetinden bahsetmek istiyorum; özellikle bizim Avrupa Bilgi Merkezimizin oluşturduğu sanal fuar. Bu sanal fuarın amacı KOBİ'lerle yurtdışındaki küçük ve orta ölçekli işletmeler arası işbirliğini arttırmak için elektronik ortamda bir platform oluşturmak. Bu sanal fuarın adresi www.abmfuar.com Bu sanal fuarda uluslararası NACE kodlamasına göre işletmeler sınıflandırılmakta, Türkçe ve İngilizce içerik söz konusu, işletmeler ürünlerinin 25 adet fotoğrafını burada sergileyebilmekte, 10 MB'a kadar işletme tanıtıcı filmleri gösterilmekte. İşletmeye kullanıcı adı, şifresi vermekteyiz ve bu kullanıcı adı, şifresiyle her işletme üyelik süresi sonrasındaki bilgilerini kendileri yenileyebilme şansına sahip. Ülke, şehir, ürün, sektör, işletme bazında buradan sorgulama yapılabilmekte, Avrupa Birliğiyle ilgili bilgilere ulaşılmakta, gelen işbirliği teklifleri değerlendirilmekte, duyurular ve haberler bu web sitemizde yer almakta. Bugün itibarıyla toplam 3900 işletme bu sanal fuara üye, Türkiye'den 69 ilden, 35 de dünyanın çok çeşitli ülkelerinden işletmeler bu sanal fuarımıza üye. Ziyaretçi sayımız her geçen gün artmakta, şu anda 462.700 ziyaretçi sayımız söz konusu ve bu hizmetlerin hepsini KOBİ'lere ücretsiz olarak biz vermekteyiz. Bu web sitesine girdiğiniz zaman web sitesi zaten size adımları yönlendirecek, buradan kendi kaydınızı yapabilirsiniz.

Çok kısa olarak da web sitesinden bir iki slayt göstermek istiyorum. Bunlar sanal fuarın görüntüleri, işte Fransa'dan bir işletmenin, Romanya'dan bir işletmenin, Türkiye'den, Estonya'dan, tabii dünyanın çok çeşitli ülkelerinden, 35 ülkeden firmalar buraya kayıt yapmakta ve zaman içerisinde çok enteresan işbirliği, ortak yatırım, ihracat, ithalat işbirliklerini de yapmış olduğumuz anketler sonrasında da öğrenmiş oluyoruz. Bu yüzden ücretsiz olarak verilen bu hizmetten yararlanmanızın sizler açısından küresel networke girebilmek anlamında önemli araçlardan biri olduğunu düşünüyorum. Bunlar da bizim irtibat adreslerimiz, telefonumuz, faksımız, e-mailimiz. Zaman konusunda sizi üzmeyeceğimi söylemiştim, beni dinleme zahmetinde bulunduğunuz için herkese teşekkür ederim.

OLGAR ATASEVEN - Çok teşekkür ediyorum, sağolun Servet Bey. Evet, KOSGEB İstanbul İMES İşletmesinde Geliştirme Merkez Müdürü Sayın Servet Koçak'a çok teşekkür ediyoruz. Anladığım kadarıyla eşleştirme merkezleri yakında KOBİ'lerimizin, iş adamlarımızın yurtdışında eli kolu olacak, ama hazır Zeynep Hanım'da örneğini verdi, arkasından da çözümü geldi, sanal fuar da çok güzel bir örnek.

Bir zaman hatırlıyorum, eski cumhurbaşkanlarımızdan Sayın Süleyman Demirel'in tarihimizdeki meşhur lafı vardır, "70 cente muhtaç olduğumuz günler". Galiba onları biraz geride bıraktık, bugün bu sene kaç milyar dolar girecek, acaba önümüzdeki sene Türkiye'de yabancı sermayeyi yatırım anlamında kaç milyar dolar

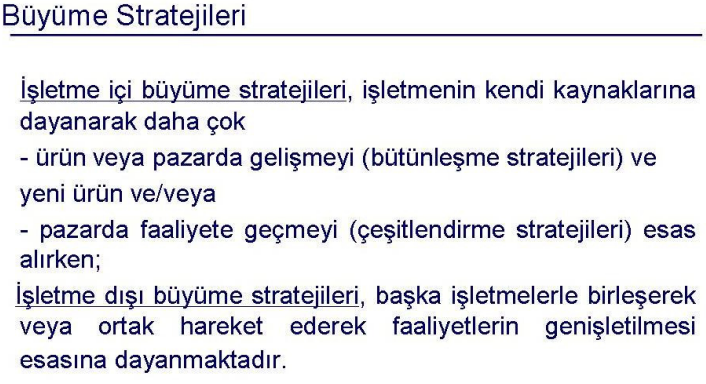
daha arttırabiliriz diye tartıştığımız günlere geldik. Peki, bu kadar büyük bir pazar, yani 10 milyarlarca dolarlık bir pazara ulaştı bu konu, satın almalar ve birleşmeler. Bu kadar büyük bir pazarda KOBİ'ler acaba nasıl kendilerine pay çıkartabilecek? İşte Deloitte'den aramızda şimdi Sayın Selçuk Ürkmez var. Selçuk Ürkmez'i ben alkışlarınızla sahneye alıyorum, kendisi şirketin ortaklarından ve aynı zamanda da Orta Ölçekli Firmalar Lideri şirket içinde. Bize bu konuda nasıl çözümler olabileceğini anlatıyor olacak. Teşekkürler.

SELÇUK ÜRKMEZ – Deloitte & Touche Orta Ölçekli Firmalar Lideri

Hepinize merhabalar. Ben özellikle stratejik ortaklık ve birleşmeler üzerinde konuşurken nedenlerini bir daha hatırlatmak istiyorum. Yani neden stratejik ortaklık ve birleşmeler oluyor, olması gerekli şu andaki global dünyada? İsveç'te yapılan bir araştırmaya göre özellikle şirketi satmak isteyenler niye satmak istediklerini beyan etmişler. Yüzde 52'si yatırım için sermaye nedeninden dolayı şirketini satmak istiyor. İkinci neden stratejik nedenden dolayı, bu yüzde 10. Yüzde 2'lik en sondaki cevapsa işi bırakabilecek kişi yok. Fakat hiçbir emeklilik için bir para sağlamak üzere şirketini satmayı düşünmüyor, hiçbirisi bu konuda cevap vermemiş. Türkiye'de de bu konuda bir istatistik yapılsaydı, araştırma yapılsaydı benzeri cevapları alacağımızı düşünüyoruz.

Stratejik ortaklığa baktığımızda yatırımcılar kimdir, onları bir daha kısaca hatırlatırsak iki türlü yatırımcı var, birisi finansal yatırımcı, ikincisi stratejik yatırımcı. Finansal yatırımcının özellikle konsantre olduğu hususlardan biri değer, bu işin sonunda bir değer elde etmek, özellikle yatırım yaptığı tutarın geri dönüşü ve şirketten çıkış. Yani bu yatırımının zaman içinde, üç yıl, beş yıl, planı ne kadarsa, o süre sonunda karşılığını almak. Stratejik yatırımcıya baktığımızda gene bir değer söz konusu, yatırdığı sermayeye karşı bir dönüşüm söz konusu, vergi planlaması olabiliyor, fakat önemli unsurlardan biri de coğrafik olarak büyüme. Yeni ürünler geliştirme, sinerji ve yeni dağıtım kanallarını geliştirme de özellikle stratejik yatırımcının amaçlarından biri şirket satın almada.

Türkiye olarak bütünleşen dünyanın dışında kalmamak için sürekli büyüyen bir pazarda firmalarımızın pay kapmalarını sağlamak, rekabet gücümüzü korumak ve geliştirmek, teknolojik yarışmada geri kalmamak için büyümek önemli bir unsur olmuştur. Büyümeyi sağlayan unsurlardan biri özellikle ihracat bildiğiniz gibi, fakat KOBİ'lere bakıldığında diğer ülkelerdeki KOBİ'lere göre ihracattaki paylarının düşük olduğu gözükmektedir. İhracat için ilave gereksinimlere baktığımızda yeterli düzeyde üretim miktarı ve kapasitesinin olması, nitelikli personel istihdamı, yeterli düzeyde teknik ve ticari bilgi, yeterli düzeyde sermaye finansman olanaklarının olabilmesi halinde KOBİ'lerin ihracat yapabilme şansı artabilmektedir.



Büyüme stratejileri işletme içi büyüme stratejileri yahut da işletme dışı büyüme stratejileri olarak gruplandırılabilir. İşletme dışı büyüme stratejileri başka işletmelerle birleşerek veya ortak hareket ederek faaliyetinin geliştirilmesi esasına dayanmaktadır. Neden birleşme ve ortaklık? Sinerji sağlamak, daha hızlı büyümek, özellikle finansman ihtiyacı, - sonuçta şirketin bir büyüme stratejisi var, fakat bunun finansmanını sağlamak için - pazar payını arttırmak veya herhangi bir sektörde özellikle yurtdışından gelen yatırımcılar satın almaya niyetlenmişse ileride olabilecek satın almaya karşı işletme büyüklüğünü koruma. Çünkü dışarıdan gelen diğer sermaye dolayısıyla rakibiniz bir yerde satın alınabilir, dolayısıyla siz çok küçük kaldığınız için rekabet şansınız kalmayabilir. Dolayısıyla zorunluluktan dolayı da stratejik ortaklık ve birleşme gereksinimi doğmaktadır.

Yaşanan ekonomik krizlerde firmalar bozulan finansal yapılarını güçlendirme, borçlanma kapasitelerini arttırma, uzun zamandır bekleyen projelerine finansman sağlama, fazla kapasitelerini eriterek rekabet güçlerini arttırma, fiyatlandırma avantajı yaratma, pazar payını koruma, operasyon verimliliğini arttırma amacıyla birleşme faaliyetlerine gitmiştir. Türkiye'de şirket birleşmeleri niye azdır diye baktığımızda ortaklık kültürünün genelde zayıf oluşu, kurumsallaşma eksiklikleri, işbirliği yapma yoluyla bile olsa işletmeleri hiçbir şekilde başka girişimcilerle paylaşmama ve kontrolü kaybetmek istememe isteği gibi düşüncelerle şirket birleşmelerine çok sık rastlanmamaktadır. Yabancı şirketlerin Türkiye'ye ilgisi özellikle son dört yılda oldukça artmıştır, bunların nedenleri açısından bakıldığında Türkiye'deki pazar potansiyeli, çünkü yabancı firmalar da bir yerde büyüme ihtiyacı duyduğu için yeni pazarlara giderek bu büyümeyi sağlayabilmektedir. Dolayısıyla Türkiye'nin pazar potansiyeli ve Türkiye'nin coğrafi konumundan dolayı yakın pazarlardaki potansiyeli de Türkiye'ye yatırım yaparak sağlamak için bu yatırımı yapmak istemektedir. Mevcut bir pazar payı olan ve büyüme potansiyeli olan, yetkin yönetim kadrosuna sahip, kurumsallaşmış şirketler birleşme ve satın almaların hedefi olacaktır.

Türkiye'de Şirket Birleşmeleri Niye Az?

- Ülkemizde ortaklık kültürünün zayıf oluşu,
- kurumsallaşma eksiklikleri,
- işbirliği yapma yolu bile olsa işletmeleri hiçbir şekilde başka girişimcilerle paylaşmama ve kontrolü kaybetmek istememe isteği

gibi düşüncelere sıkı sıkıya bağlılık gibi nedenlerle şirket birleşmelerine sık rastlanmıyor.

Bu yıl hariç son iki yıla baktığımızda her yıl Türkiye'ye gelen aşağı yukarı 20 milyar dolarlık yatırımlar var. İlk alt aylık döneme baktığımızda da Türkiye'ye gelen 11 milyar dolarlık yatırım var, satın alma ve birleşmelere harcanan tutar aşağı yukarı bu tutarda ve bu yatırımların özellikle yapılma nedeni de Türkiye'deki büyüme, Türkiye'deki büyüme

2008 Yılında Satın Alma ve Birleşmede İlk Yarı

Deloitte'un hazırladığı rapora göre ilk yarıda gerçekleşen 11 Milyar $'lık 92 işlemin 3'nün toplam tutarın %45'ini oluşturması işlem sayısının çoğunun orta ölçekli firmalarda olduğunu göstermektedir.

İşlem hacminin %75'ni yabancı yatırımcılar gerçekleştirmiş olup,

Avrupalı yatırımcılar toplam yabancı yatırımcıların %80'ni oluşturmuştur.

potansiyelinin olması. Birleşme ve ortaklık, fakat nasıl? Şirketlerin kendi iletişim ağı, bu networkları sayesinde olabilir veyahut da birleşme için aracı kurumlar sayesinde olabilir. Bunlar yatırım bankaları, denetim ve danışmanlık firmalarının kurumsal finansal departmanları, gene bu tür firmaların diğer ülkelerdeki, Almanya ve özellikle Hollanda gibi ülkelerdeki irtibat masaları, ticaret odaları, yatırım ajansları ve benzeri kurumlar ve fuar ve seminerlerde kendilerini tanıtma imkânı olması.

Bu konuda Deloitte olsun, benzeri diğer kurumların olsun araştırmaları var. Başka ülkelerdeki irtibat ofisleri var, Almanya ve özellikle Hollanda KOBİ'lere yatırım yapan şirketler açısından bakıldığında oldukça zengin ülkeler. Hollanda'nın 2006 ve 2007 yılındaki Türkiye yatırımları aşağı yukarı 11 milyar doları bulmuş. Bu firma sayısı olarak da bakıldığında 300'ü aşmış, bunların da çoğu, Türkiye'ye yatırım yapan bu firmaların çoğu orta ölçekli firmalar ve Türkiye'de satın aldıkları firmalar da orta ölçekli firmalar. 11 milyarlık 92 işlem gerçekleşmiş ilk altı ayda, bunların üçünün toplam tutarı yüzde 45, yani büyük alımlar yüzde 45'i oluşturmuş, dolayısıyla diğer sayıya baktığımızda yani 90'a yakın sayıya baktığımızda bunların çoğunun orta ölçekli firmaları satın alma şeklinde olduğu gözükmektedir. İşlem hacminin yüzde 75'ini yabancı firmalar yapmış ve bunların yüzde 80'ini de Avrupalı yatırımcılar oluşturmakta. Bizim hazırladığımız bu alım listesi bizim web sitemizde bulunmakta, biz ve bizim gibi bu konularda çalışan firmalar özellikle Almanya ve Hollanda'daki bu ilgiyi de çekebilmek için oradaki firmalara seminerler vermekte, Türkiye'deki firmaları tanıtmakta, özellikle sektörleri, mesela yatırım yapılabilecek sektörleri tanıtmakta.

Yatırımla ilgili handikaplar vergiyle ilgili konular, vergi avantajları veya ilk başta satın aldıktan sonra veya birleşme yoluyla satın alma şeklinde çıkan vergiler nelerdir, bunlara karşı kendi ülkelerindeki faydalar nelerdir, bu konulardaki tanıtımları yapmakta. Bizdeki ortaklar onları ziyaret etmekte, oradaki ortaklar burayı ziyaret etmekte. Oradaki yatırım ajanslarıyla birlikte yahut da ticaret odalarıyla birlikte bu konularda etkin çalışmalar yapılıp seminerler yapılmakta. Dolayısıyla Türkiye'deki firmaların potansiyelini gösterebilme açısından çalışmalar yapılması sağlanmaktadır. Dinlediğiniz için çok teşekkürler.

OLGAN ATASEVEN - Evet, Sayın Selçuk Ürkmez; biz teşekkür ediyoruz. Konuşmacılarımıza soru yöneltmek isteyen var mı, ben son toparlama yapmadan önce şöyle bir salona bakıyorum. Evet, muhtemelen arada da sorabilirsiniz, eğer yoksa Zeynep Hanımın e-pazarlamanın öneminden bahsettiğini dinledik, daha doğrusu e-pazarlamanın önemini vurguladı ve sanal fuarlarla ilgili bilgiler verdi. Arkasından Türk Barter'den Sayın Sırrı Şimşek bize alternatif finansman ve barteri anlattı ve nasıl stoklarımızı eriteceğimizi, nasıl faizsiz kredi kullanabileceğimizden bahsetti. Onun arkadaşından baktığımda Servet Koçak Bey çok net çözümler sundu ve sanal fuara net bir çözüm örneği verdi ve yatırımlar konusunda da Selçuk Bey nasıl Deloitte'nin bu konuda yardımcı olabileceğini, uzmanlığını belirtti.

Belki son söz olarak şunu söylemek lazım, bütün bunlar için markalarımızın Türkiye'den dışarıya iletişimde bulunması gerekiyor. Bu da benim kendi uzmanlık alanımla ilgili bir konu ve bu iletişimi sürekli yapması gerekiyor. Burada bunların nasıl yapılacağı ve bunlarla ilgili kaynakların nasıl oluşturulacağıyla ilgili konuştuk. Hepinize katıldığınız için teşekkür ediyorum. Bu kongreyi düzenleyen Kültür Üniversitesine teşekkürlerimizi ve Türk Barter'e oturum sponsoru olmasıyla ilgili

teşekkürlerimizi sunuyorum, ama zannedersem kapatmadan önce bir soru var, buyurun.

SALONDAN - Biz de bir KOBİ'yiz, karşıda İMES'de Servet Beylerle çalışıyoruz. Servet Bey'in anlatmış olduğu bu konu benim için bayağı enteresan oldu fakat not almakta güçlük çektim, inşallah kendilerinden randevu alır, şöminelerimizi dış ülkelerde de pazarlama imkânı buluruz. Daha evvelki yıllarda rahatlıkla dışarıdan bize geliyorlardı, biz gidemiyorduk. Şimdi yine de gidemiyoruz, ama bu konuda bizi geniş bir aydınlatma ve bir portföyle desteklerlerse çok memnun oluruz.

OLGAR ATASEVEN - Tamam, ben buradan izniniz olursa sizin bilgilerinizi tekrarlıyorum. Servet bey'e nasıl ulaşabiliriz noktasında yazışma adresi servet.kocak@kosgeb.gov.tr Telefon numaraları da 0 216 313 10 91. Hepimize verimli günler diliyorum ve gerçekten İstanbul Kültür Üniversitesi'ne ve Türk Barter'e oturum sponsorluğu sebebiyle teşekkür ediyorum. Sağ olun.

KOBİ'LER İÇİN
YENİ BÖLGELER
ve
PAZARLAR

Oturum Başkanı

J. Cefi KAMHİ
DEİK Türk – Güney ve Pasifik Asya İş Konseyleri Koordinatör Başkanı

Panelistler

Tuğrul ERKİN
DEİK Türk Avrasya İş Konseyleri Koordinatör Başkanı

Yalın ALPAY
Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) Afrika Çalışmaları Koordinatörü

Turgut GÜR
DEİK Türk – Rus İş Konseyi Onursal Başkanı

Yavuz ONAY
DEİK Türk - Tayvan İş Konseyi Başkanı

J. CEFİ KAMHİ - DEİK Türk Güney ve Pasifik Asya İş Konseyleri Koordinatör Başkanı

İyi günler. Her şeyden evvel toplumsal konuşma kabiliyeti olmayan bir insanı dinlemeye geldiğiniz için teşekkür ederim. Umumiyetle böyle panellerde herkes bilimsel bir şeyler duyacağını zanneder, ama bence bilimsellikten daha öte hayatın hakikatlerinden bahsetmemiz gerekir. Bugün burada bulunmamızın gerekli başlığı KOBİ'ler için yeni bölgeler ve pazarlar diye tanımlanıyor. Fakat bence biz konuya şu açıdan yaklaşsak çok daha iyi olur. KOBİ'lerin ilk başta kendi tanımlamaları veya kendi içlerindeki yapılanmaları ve kendi ruhlarını ortaya getiren özellikleri her şeyden evvel çok önemli. Bugün KOBİ dediğimiz, orta ölçekli diye tanımladığımız işletmeler, kuruluşlar, yatırımlar, sanayiler, vesaire, her şeyden evvel bizim ülkemizin yapısından dolayı çok daha fazla patronerkil, yani patronla yönetilen, patronun talimatıyla hareket eden, bir kısım yarı profesyonel unsurları içinde barındıran, fakat bunu tam manasıyla kötü niyetle değil, ama ben başlattım, ben bir noktaya getireceğim olgusundan dolayı kendi içinde bazı olması gereken unsurlara teslimiyetsiz yapılar teşkil ediyor, tabii istisnalar hariç. Başarılı örneklerimiz var, hep KOBİ'lerden bahsettiğimiz vakit başarılı örneklerden bahsediyoruz.

Bu KOBİ'lerin çok daha fazla oluşumunun ana sebebi kendi ülkemizin ihtiyaçları yahut o kişinin kendi ihtisasının güçlü yönlerinin yaratmış olduğu bir zaruretten ortaya çıkıyor. Yani her şeyden evvel iş hayatına atılmak, bir hizmet, bir ürün üretmek dürtüsünden başlıyor. Bunlar belli bir noktaya geldiklerinde kendilerini kendi ülkelerinde çok acımasız bir pazarın içerisinde, devamlı değişken bir ortamın içerisinde buldukları için ya bir arayış içerisine giriyorlar, bu arayışın içerisinde birleşmeler olabilir ki, maalesef bizim ülkemizde işbirliği, paylaşma olgusu daha oluşmuş değil ender örnekler haricinde ya da bugünkü konu gibi dış ülkelerde ne yapabilirim, dış ülkelere nasıl açılabilirim arayışına giriyorlar. Burada ekonomik krizden pazar daraldı veya benim ürünümün çok büyük rakibi var, ben o dağıtım teşkilatına giremiyorum yahut gerekli tanıtımı yapamıyorum, gerekli finansmanı bulamıyorum olgularından biz dışarıda ne yapabiliriz diyorlar.

Ben burada karşınızda DEİK, yani Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu'nun bir Güney ve Pasifik Asya Bölgeleri Koordinasyon Başkanı olarak, bir de Hindistan İş Konseyi Başkanı olarak bulunuyorum ve ben de burada size çok kısa bir şekilde bizim dikkatle izlemekte olduğumuz değişik ülkelerde KOBİ veya ne tarz işletme olursanız olun veya tek kişi olarak oraya adım attığınızda veya adım atmaya karar verdiğinizde neler yapmanız gerektiğinden bahsedeceğim. Belki dikkat ediyorsunuz, elimde notlar yok. Çünkü notlar insanı umumiyetle konuşması gerektiği noktadan uzaklaştırıyor. Şöyle, ben demin dikkat ederseniz arkadaşlarımla sohbet ederken sizleri şöyle bir izledim ve kendime göre bir elektrik almaya baktım. Yani sizleri acaba nasıl düşünce dağarcığına, yani o formülü kendinizin yaratmasına, ben size formül vereceğime size o kimyasalları nasıl aşılayıp da siz aldıklarınızla kendinize uygun bir formül nasıl oluşturursunuz diye bir yaklaşım yapacağım. En basiti burada değişik konsey başkanlarımız var, hepsi çok değerli, hepsi kendi mesleklerinde çok başarılı ve biz bu konsey başkanlığını senelerce evvel kurulduğu vakitten beri gönüllü olarak yapıyoruz. Gönüllü olmamızın sebebi hakikaten ülkemizin tüm unsurlarının o ülkelerde başarılı olmasını arzu etmemizdir.

Dört günlük bir Hindistan seyahatinden geldim, Sayın Başbakanla gittik. Benim Hindistan maceram 95 senesinde başladı, TBMM'ye girdiğimde dikkat ettim,

Hindistan'la Türkiye ilişkileri çok zayıf, Pakistan'la çok daha yakınız Kaşmir konusundan dolayı biraz bir detant (yumuşama) var. Orada ilk yaptığım çalışma DEİK'ten ayrılmıştım, çünkü milletvekili olmuştum, Türk Amerikan İş Konseyi'ndeydim, arkadaşlarla konuştum, bir Türk Hindistan İş Konseyi kuralım, karşımızda üye bulmasak bile biz örgütleyelim, bu ülkelerde ne yapılır, gelişmekte olan bir ülke. Bir learning proses, bir öğrenme prosesinden geçelim dedim ve aynı zamanda da siyaseten de Mecliste bir dostluk grubu kurduk. Sağ olsun İzmir'den Turgut Bey ilk başkanlığını aldı ve çok başarılı bir şekilde yürüttü, Meclis'ten ayrılınca da ben geçtim.

Orada tüm ülkelerden farklı bir ülkeyle karşılaştık. Biz umumiyetle bir pazara gittiğimizde kendi oturduğumuz yerdeki değerlendirmelerle ve biraz kulak dolgunluğuyla belli pazarlara gidiyoruz. Fakat o pazarların bilgilerine erişmek istediğimiz vakit, yani gümrük sistemi nedir, şirket nasıl kurulur, vergilendirme nedir, kanuni yönetimler eyaletlere göre nasıl değişir, bunlara erişmek veya değerlendirmek bize çok pahalı gelir. Dedik ki biz DEİK olarak bu merhaleyi çözelim ve oturduk ihtisas sahibi olduğumuz ülkelerde KOBİ'lere ve diğer kuruluşlara bir iş yapma rehberi yarattık. Bu iş yapma rehberi işin neticesi veya solüsyonu değil, başlangıcıdır. Bugün herkes bir Hindistan'a gittiğinde karşısında büyük şirketleri görmek istiyor yahut orta ölçekli şirketleri görmek istiyor, fakat bir Hindistan pazarına baktığınızda bir bakıyorsunuz ki yabancı markalardan çok daha geçerli markalar yerli markalar. Eğer 120 marka alırsanız bunun 100 tanesi yerli marka, yabancı marka aşkı yok, birkaç marka harici, Coca Cola'ymış, Reebook'mış, zaten onlar da orada üretiliyor. Bakıyorsunuz, gelir seviyesine bir pazara girmek istediğiniz zaman siz haliyle kârlı pazara girmek istiyorsunuz.

Aslında her pazar kârlı, fakirin de aldığı malda kâr var, zenginin de aldığı malda kâr var. Orada bir karar hatasından dolayı mesela bunu ilk Çin'de yaşadık, Çin'de ilk başladığımız ticaret demir çelik, kömür gübre sattık, ondan sonra alt hizmetlere geçtik. Hindistan'da da nitekim böyle oldu ve büyük şirketlerimiz havaalanı işletmeleri, enerji konuları, tekstil, bu başlıklarda girdiler. Fakat bu seyahatte şunun farkına vardık, bu seyahatte eyalet bazında ufak işletmelerle teknik işbirlikleri veyahut paketleme işbirlikleri, üretim işbirlikleri daha hızlı bir başlangıç veriyor. Çünkü bir bakıyorsunuz, büyük seviyede, gelir seviyesindeki insana erişmek için girdiğiniz ürün gamında dağıtım teşkilatları çok daha kısıtlı ve ters dönen bir pazarda alabileceğiniz zarar çok daha fazla, aynen pazar kilitleniyor. Halbuki temel ihtiyaç veyahut daha yukarı erişmek isteyen insanlara stratejik olarak yaklaştığınız vakit Hindistan'da en fakirinden bile, o günde bir dolarlık gelirinden siz bir cent bile kazansanız milyarlarcası öyle.

Burada bence her ülkeyi iyi tanıyabilmek için bunun araştırmasını yapma görevi tabi ürün bazında sizlerin, ama bizim gibi kuruluşların da her şeyden evvel sizlere ciddi birer hizmet vermesi gerekiyor. Bugüne kadar bu görevleri işte yakasında rozet, elinde kartvizitle yürüten dernekler veya kuruluşlar oldu, bir de fiilen Türkiye'nin ihracatına milyarlarca dolar katkıda bulunan bizim gibi konseyler oldu. Ondan ben açılış konuşmamı biraz uzattım, ama asıl detaylı konuşmaları arkadaşlar yapacak, sizlerden çekinmeden çıplak sorular rica edeceğim. Çünkü bölümün geriye kalan büyük bir kısmını bence arkadaşlarım da tercih eder, hiç kimse konuşmacı olmayı pek tercih etmiyor, ama sorulara cevap vermeyi tercih edecek gibime geliyor değil mi? Teşekkür ediyorum. Bu arada Hindistan İş

Konseyi'ne de üye olabilirsiniz DEİK'e müracaat edip, pahalı bir şey değil, çok da faydalanırsınız.

TUĞRUL ERKİN – DEİK Türk Avrasya İş Konseyleri Koordinatör Başkanı

Sayın Başkan, değerli konuklar; bir kere öncelikle hoş olmayan bir bilgiyi vereceğim, benim dağıtacağım böyle kitabım yok. Onun için ilginizi başka ne şekilde sağlayabilirsem ona dönük olmaya uğraşacağım, ama işin şakası bir yana DEİK internet sayfasına girdiğiniz zaman bütün bu bilgiler sizlerin emrinizdedir, istediğiniz gibi kullanabilirsiniz, DEİK'in web sayfasında.

Sovyetler Birliği asırlardır Rusya başlıklı, Rusya önderliğinde, önünde bizim büyük komşumuz. Çeşitli siyasi gelişmeler olmuş herkesin bildiği, ama onun ötesinde de ekonomik ilişkiler de özellikle cumhuriyet döneminde başlamış. Cumhuriyetin ilk yıllarında çok önemli bazı sanayi tesislerinin, hayati bazı sanayi tesislerinin kurulmasında rol oynamışlar, yine 1970'li yıllardan sonra da çok ağır tesislerin, alüminyum kompleksleri gibi veya demir çelik gibi tesislerin kurulmasında yardımcı olmuşlar. Yani bu tesisleri kurmuşlar, bizden de buna mukabil mal almışlar. Bu Sovyetler Birliği hiç kimsenin beklemediği tarihte önce hiç kimsenin beklemediği bir şekilde bir sıkıntıya girdi, onun arkasından da bir türlü kendisini toparlayamadı. Biliyorsunuz Gorbaçov'un oluşturduğu, yarattığı glastnost, prestroika gibi modeller Sovyetler Birliğini canlandıramadı ve 1991 yılında Sovyetler Birliği artık bu yükü kaldıramaz oldu. Toplu olarak batmamak için hiç olmazsa gemilere ayırmak, gemileri kurtarmak ve bu arada da tabi esas Rus gemisini kurtarmak istedi ve böylelikle Sovyetler Birliği bir gecede dağıtıldı. Gorbaçov televizyona çıktı ve dedi ki Sovyetler Birliği dağılmıştır, bütün ülkeler, Sovyetleri oluşturdan ülkelerin hepsi bağımsız birer devlet olmaktadır.

Şimdi böylelikle karşımıza birden merkezden iş yaptığımız bir Sovyetler Birliği yerine 14 ayrı ülke oluştu. Bu 14 ayrı ülkenin ayrıca bir kısmıyla da ilgili birtakım bağlarımız vardı. Senelerdir geliştiremediğimiz, ama ciddi bağlarımız vardı. Oranın uzantıları ülkemizde vardı, bizim uzantılarımız oralarda vardı, dil eşitliği vardı, tarih eşitliği vardı, gelenek eşitliği vardı. Dolayısıyla Türkiye için de bir yeni imkân doğdu. Bu imkânı Türkiye başlangıç yıllarında çok iyi değerlendirdi, bir kere ilk olarak bu ülkeleri Türkiye tanıdı, hepsini tanıyan ilk ülke Türkiye'dir. Arkasından konsolosluklar kurdu veya büyükelçilikler kurdu, onların Türkiye'de büyükelçilik açmaları için yardımcı oldu, ondan sonra da onların yapılanmaları için gerekli yardımlarda bulundu. Kredi verdi, sırf parasal değil, onun ötesinde de birtakım mevzuat destekleri sağladı. Çünkü o ülkelerde mesela serbest kambiyo rejimi yoktu, bankacılık yoktu veya ithalat, ihracat, gümrük yoktu. Dolayısıyla bunların hepsini Türkiye bir şekilde elindeki kıt imkânlarla anlatmaya çalıştı.

Tabi burada şunu da düşünmenizi rica ediyorum, Türkiye bunu yaparken kendisi de ciddi ekonomik sıkıntılar içindeydi. Yani senelerdir 70 cent'e muhtaç olduğumuz ifade ediliyordu. O bakımdan Türkiye şunları da yapmadı, bunları da niye yapmadı, şunları niye almadı gibi eleştiriler oluyor, tabi hepsini gönül isterdi, ama işte imkânların dışını veremiyorsunuz. Burada ben Sovyetler Birliği dağıldıktan sonraki yapı üzerinde duracağım, çünkü o KOBİ'lerin neler yapacağını belirleyecek bir bölüm olacak. Şimdi Sovyetler Birliği ekonomisi, Sovyetler Birliği ile beraber yalnız Sovyetler Birliği değil, dünyaya tanıtmak istediği, dünyaya yaymak istediği

ekonomik sistem de çöktü. Yani merkezi planlı veya Marksist, komünist, ne derseniz deyin, sistem de çöktü ve bunun yerine bir pazar ekonomisi kurulmak üzere bütün ülkeler faaliyete geçtiler.

Şimdi tabi bu çöktü derken neler oldu? Şunlar oldu, bir kere Sovyetler Birliği birey ihtiyaçlarını, bireysel ihtiyaçları ikinci planda tutan bir ekonomik anlayışa dayanıyordu. Daha doğrusu bireysel ihtiyaçları merkezden ayarlayan bir sistemdi. Yani sizin ne kadar metrekare konuta sahip olacağınızı veya konutu ne şartlarda edineceğinizi veya nerede eğitim yapacağınızı, hatta ne giyeceğinizi, piyasayı ayarlayarak hangi ürünleri çıkaracaksa, hangi kalitede çıkaracaksa merkez ayarlıyordu, merkezi bir planlama ayarlıyordu. Ancak bu tabii bireylerin tam isteklerini karşılamıyordu, zaten bu sistemlerin en önemli sorunu da bu, bireylerin sonsuz sayıda istekleri var. Bireyler Sovyetler Birliğinin çöküşünden önce ben orada yaşadım, epey gittim geldim, gidiş gelişim 30, 35 sene oldu, şunu gördüm. Bizden istenen, en fazla istenen şey mesela çikletti. En çok istenen şeylerden bir tanesi veya hayal kurulan en büyük şeylerden bir tanesi bluejean sahibi olmaktı. Hele bir Adidas ayakkabıya sahip olmak rüyalara bile giremeyecek bir hayaldi. Bununla ilgili bir anekdotum da var, çiklet meselesi üzerinde devlet sıkıştırılıyor, yani illa çiklet istiyor millet ve çiklet bulmak için de dışarıda yabancıların peşinde koşuyor. Bunun üzerine bu konu plana getiriliyor, bir çiklet fabrikası kurmak. Planlama başkanı soruyor, ya bu neye yarar diyor. Yani insanın ağzını açıp kapaması enerji sarfından başka neye yarar? Fakat o neye yarar dedikleri şeyi de sonuçta yapmak mecburiyetinde kaldılar. Hani bireyin baskısı, bireyin ihtiyacı ister istemez aklın önüne geçti, hakikaten çiklet misali akıllı bir talep değildi.

Bu bakımdan bireylerin ihtiyaçları, karşılanmamış ihtiyaçları bu pazarın sizleri ilgilendiren en önemli konusu. Burada bluejeane de ihtiyaç var, burada çiklete de ihtiyaç var, ekstrem misali verdim, burada başka şeylere de ihtiyaç var ve burada pek çok arzu ettikleri, daha uygar konutlara ihtiyaç var. Mesela biz gittiğimizde inşaat yaparken en büyük talep, etrafımızdan koşanların, hatta bakan yardımcısı düzeyindekilerin istedikleri ya bana bir tane Türkiye'den lavabo getir isteğiydi veya bize biraz fayans getir de banyomuzu kaplayalım isteğiydi veya banyo halısı, banyo perdesi. Dolayısıyla bunu sonsuza kadar üretebilirsiniz. Banyo perdesinden başlayabilirsiniz, evyeye kadar gidebilirsiniz, evyeden başlayarak çamaşır makinesine kadar gidebilirsiniz. Çünkü sistem bunları veriyordu bazılarına, ama işte bu insanın karakterine, bireyin karakterine uymayabiliyordu, birey daha fazlasını istiyordu. Akıllıca olmasa bile fazlasını istiyordu. Bu bakımdan ortada büyük bir pasta çıktı, merkezi yönetimse o güne kadar şunları yapmıştı. Daha ziyade bireylerin ihtiyaçlarını bastırırken tabii savaş sanayine çok önem vermişti. İşte belki doğru dürüst spor ayakkabı yapmıyordu, ama uzaya giden roket yapıyordu veya aya gidiyordu. Ancak tabi bunların maliyetleri de o ekonominin karşılayabileceği bir güç değildi, bir yük değildi. Zaten ekonomiyi çökerten, Sovyetler Birliğini çökerten en önemli şey bu, ekonomi çöktü de ondan çöktü. Yani ekonomik talep bu dengeleri kuramadı.

Sovyetler Birliği'nden sonra cumhuriyetler ister istemez bireylerin her türlü isteğine eğildiler, yapmak istediler, karşılamak istediler. İşte gördüğünüz gibi bu ülkeler Ukrayna'dan başlıyor Kazakistan'a kadar gidiyor, içinde çok zengin Kazakistan, çok zengin Türkmenistan olduğu gibi, pek de çok zengin olmayan Kırgızistan veya pek çok zengin olmayan Moldovya gibi ülkeler de var. Bu bölgenin

diğer çok önemli bir yanı doğal kaynaklarıydı. Esasında bölge ele alırsak sizin önünüzdeki ufku belirlemek için şunu söylüyorum, 25 milyon kilometrekarelik bir alan, 310 milyona yakın bir nüfus ve dediğim gibi bir nüfus. Pek çok bireysel talebi karşılanmamış bir nüfus. İsviçre gibi değil, İsveç gibi de değil ve bir de bizim kalite yarışmasında başarılı olabileceğimiz bir anlayış. Yani rekabetimiz, rekabet etmemiz mümkün. Onun ötesinde büyük kaynakları olan bir ülke, işte 310 milyona yakın insan var ihtiyaçları henüz karşılanmamış, 1,6 trilyon dolara yakın toplam milli gelir var, yüksek büyüme oranları var. Tabi bunlar hep son üç aylık krizden önceki bilgiler, üç aylık kriz bunları nasıl etkileyecek bilemiyoruz ve 900 milyar doların üzerinde ticaret hacmi var, zengin petrol ve doğalgaz yatakları var. Sırf zengin doğalgaz ve petrol yatakları değil, aynı zamanda zengin madenleri var, zengin kömürleri var, hatta zengin tarım ürünleri de var. Özbekistan'ın pamuğu dünyaca en ünlü pamuklardan birisi, binlerce ton üretebiliyorsunuz, ama onun ötesinde de ciddi başka bir sanayi yatırımı, küçük sanayi yatırımı, bir KOBİ kuruluşu yok.

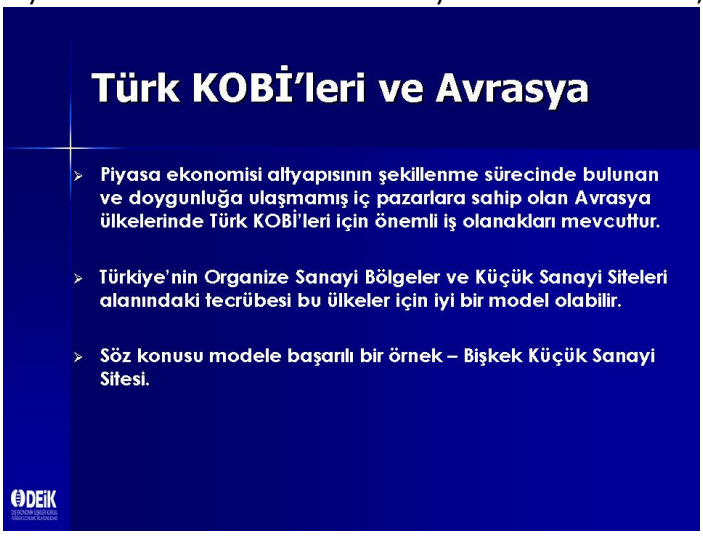
Bu anlayışla Türkiye bölgeyle ilişkilerini geliştirmeye başladı ve kısa zamanda çok önemli başarılar elde etti. Bu başarıları elde ederken önümüzdeki döneme ait perspektifleri de dikkate aldık. Yani demin size tanımını yaptığım bölgenin 2050 yılında dünya milli gelirinin yüzde 60'ını üreteceği düşünülüyor ve dünya nüfusunun da üçte ikisinin bu bölgede yaşayacağı söyleniyor, tahmin ediliyor. O bakımdan ileriye baktığınız zaman da perspektif bu. Bölgedeki kaynaklar, enerji kaynakları dünya fiyatlarının, dünya piyasalarındaki petrol fiyatlarının, sırf petrol değil, maden fiyatlarının, dünya piyasasındaki hammadde fiyatlarının, doğalgaz fiyatlarının astronomik artışı sonucunda da gelirler de astronomik arttı. 1980'lerdeki 20 dolarlık petrol 150 dolara çıktı, şimdiki düşüş nasıl etkileyecektir, tabii şimdiki düşüş de kesinlikle gelirlerini etkileyecektir, onu da aklımızın bir tarafına koymamız lazım. Bu gelir sayesinde bölgede yabancı şirketler de yer aldı, üstlendi ve yabancı şirketlerin de yaptıkları birtakım yatırımlar oldu. Ancak Türkler de önemli çabalar gösterdiler, önemli başarılar elde ettiler.

1986 yılında adı Sovyetler Birliği iken, tek bir devletken, 493 milyon dolarlık bir dış ticaret hacmimiz vardı. Yani 352 milyon dolar mal alıyoruz, 140 milyon dolarlık da mal satıyoruz, tablomuz buydu. Bu rakam Sovyetler Birliği dağıldıktan sonra aynı sınırları koruyarak yapılan hesaplamada 2006'da 29 milyar ve 2007'de 41 milyar dolara yükseldi ve Avrupa Birliği'nin arkasından en büyük ticari ortağımız oldu. Rusya da Almanya'nın önünde Türkiye'nin en önde gelen ticari ortağı oldu. Bunun dışında yine 2025'de de bu rakamların, ticaret hacminin 150 milyara çıkacağını, müteahhitliğin 52 milyardan 150 dolara çıkacağını,



turizmin 5 milyon turistten 10 milyon turiste çıkacağı ve Türk yatırımlarının da 12 milyar dolardan 35 milyar dolara çıkacağı hesaplanmakta. Bu arada da şunu söylemek istiyorum, bölgede 12 milyar dolar civarında Türk yatırımı var. bu piyasaya eğilmenin en önemli yollarından birini de KOBİ'ler olarak hükümet ve bizler tespit ettik. Çünkü büyük şirketler zaten, büyük sanayi kuruluşları, büyük yatırımlar yapan şirketler, işte 12 milyar dolar yatırım yapan şirketler artık oranın DEİK vasıtasıyla ilk şifrelerini çözdüler. Artık o şirketlerimizin bu ülkelerde hava meydanlarından kendilerini alan lüks araçları, lüks büroları, lüks konutları, residanceları ve pek çok personeli var, artık onlar bu şifreyi çözdüler. Bu şifreyi çözemeyenler veya çözme yolunda olanlar KOBİ'ler.

Bu KOBİ'leri teşvik ederek, KOBİ'lere yol göstererek neler yapabiliriz? Mesela bunun için şunları yaptık, eski Sovyetler Birliği coğrafyasından gelen işadamlarını Anadolu kentlerine götürdük, KOBİ'lerin olduğu yerlere götürdük. Gaziantep'e götürdük, Denizli'ye götürdük, orada temas kurmalarını sağladık. Biz de oraya gittiğimiz zaman Moskova'nın dışına çıktık, Moskova'da yetinmedik, çünkü Moskova'nın da artık bize çok fazla ilgisi kalmamıştı. Moskova'ya değil de Moskova'dan Kazan'a gittik, Ufa'ya gittik, Turgut Bey o konuda büyük çabalar sarf etti ve hakikaten bütün bölgeyi Türk yatırımcıları olarak görme imkânı buldular. Türkiye KOBİ'lerinde bazı önemli deneylere de girdi, bu deneylerin içinde en önemlisi Kırgızistan'da kurduğumuz bir sanayi bölgesidir, küçük sanayi bölgesi. İşte Türkiye birtakım kurullar vasıtasıyla, İGEME vasıtasıyla, DEİK vasıtasıyla, KİKA vasıtasıyla oralarda bazı projeler ele aldı. Bunlardan gerçekleşmiş bir örnek proje Kırgızistan Bişkek'teki küçük sanayi sitesidir. Hakikaten bu sanayi sitesi bir örnektir, uzun sürmüştür, yapımı belki uzun sürdüğü için ilgi azalmıştır, krizler geldikçe ilgi azalmıştır, ama bu bir örnektir. Buna benzer çabalar hükümet tarafından sürdürüldüğü takdirde KOBİ'lerin orada başarılı olması daha kolaylaşır, daha kolaylaşacaktır.



Bu piyasaya erişmek için ilk önce Türk Avrasya İş Konseyleri'ni DEİK'te kurduk demin de söylediğim gibi, 88 ve çeşitli cumhuriyetlerle de çalışmaya başladık, 600'ün üzerinde toplantı yaptık bölgeyle ilgili. Şu anda mevcut iş konseylerimiz 13 iş konseylerimiz gördüğünüz konseyler, bunların her birinin yönetim kurulları var, her birin başkanları var, her birinin ciddi araştırmaları, değerlendirmeleri var. Buralarda iş yapmayı düşünüyorsanız bu konseylere, bu konseylerin başkanlarına veya DEİK sekreteryasına kolaylıkla başvurabilirsiniz. Mesela Azerbaycan yükselen bir pazar, Türk Afgan Sovyetler içinde olmamasına rağmen bizim devreye soktuğumuz riskli, fakat önemli işler yapılan bir pazar. Belarus parlayan bir pazar, çok beklenti olan,

Ukrayna ve Belarus altyapısı itibarıyla çok beklenti olan ülkelerdi, ama onlar maalesef geciktiler, bu sıçramayı yapamadılar. İşte şimdi bu sene, geçen sene Belarus'ta ciddi bir sıçrama gördük, Ukrayna'yı bekliyoruz, ama Ukrayna büyük potansiyel, 50 milyonun üzerinde nüfusu var ve zengin bir ülke, nüfusun tümü okumuş, okur-yazar, üniversite mezunu fevkalade fazla. Gene aynı şekilde Kazak İş Konseyi tabi çok önemli, Kazakistan çünkü büyük imkânlara sahip ve Kazakistan çok büyük yatırımlar da yapıyor ve Türk müteahhitleri de orada çok önemli roller oynadılar ve iyi isim yaptılar. Ekonomik ve ticari ilişkilerin geliştirilmesi için cumhurbaşkanlarımızın da desteğiyle son 18 yılda 1.000'e yakın toplantı yapmışız, tabi bu toplantılar başbakanların, cumhurbaşkanlarının katıldığı toplantılar. Bunları alıp üçüncü ülkelerle işbirliği aramışız, yani Japon'u almışız Kazakistan'a götürmüşüz ve oradaki tesislerin kurulmasında ortaklık etmek istemişiz, ortaklık etmişiz yer yer, onları yatırımlara katmışız.

Bu bölge tekrar edersem hakikaten çok önemli imkânları olan bir bölge, iş yapma rehberlerimiz çıkıyor. Rusya çıktı, Kazakistan çıktı, diğerlerinin çalışmaları sürüyor ve gene çok önemli bir gelişme, Moskova'da bir büro açtık. Artık Moskova büromuz açıldı ve bölgeyle iş yapma konusunda sizlere Moskova'dan doğru yardımcı oluyor, her türlü yardımı yapmaya hazır. Başında Türkiye'den gönderdiğimiz değerli bir arkadaşımız var. Beni dinlediğiniz için teşekkür ederim, hakikaten bu bölgeyi Avrupa Birliğinin gelişmelerini dikkate almadan sizin değerlendirmenizi öneririm. Tekrar dikkatiniz için teşekkür ederim.

J. CEFİ KAMHİ - Kusura bakmayın biraz evvel konuşmacıları anons etmedim, ama listenin elinizde olduğunu bildiğim için etmemiştim. Tuğrul Erkin Bey'e teşekkür ediyorum, Sayın Yalın Alpay TİM Afrika Çalışmaları Koordinatörü.

YALIN ALPAY – Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) Afrika Çalışmaları Koordinatörü

Merhabalar. Tabi iki tane çok iyi konuşmacı başkanın arkasından söz almak pek kolay değil, ama neyse ki şansıma enteresan bir konuyla karşınızdayım. Afrika çok fazla bilinmediği için en azından söylediklerimi daha rahat dile getirebilirim diye düşünüyorum. Son yıllarda hepimiz biliyoruz ki dünyada büyük bir Afrika rüzgarı esiyor ve Türkiye de bu rüzgara dahil, hatta hemen yan salonumuzda TASAM'ın düzenlediği bir 4. Türk Afrika Kongresi var, dolayısıyla Türkiye'de de bu Afrika'ya olan ilgi kongrelerle ve organizasyonlarla devam ediyor. Oysa 20. yüzyılı anlatan hiçbir ekonomi kitabında ya da siyaset kitabında şimdiye kadar Afrika'ya büyük yer ayrıldığını görmüyorduk. Dolayısıyla aslında 2000 yılından itibaren Afrika'yla ilgili bütün dünyada küresel bir kırılma olduğundan bahsedebiliriz, Türkiye de söylediğim gibi bu kırılmanın içinde.

Dünyanın en önde gelen güçleri olan Çin, ABD, Japonya ve Rusya son yıllarda üst üste çeşitli Afrika kongreleri düzenlediler ve bu kongreler genelde 54 Afrika ülkesi var, bu 54 ülkenin de hemen hemen hepsini karşılayabilecek şekilde düzenlendiler ve devlet başkanlarının iletişimlerine açık sunumlar olarak yapıldılar. Türkiye'de de yine son yıllarda üst üste birkaç tane toplantı oldu, birkaç tane çalışma yayınlandı, hatta DEİK de bir ticaret odası kurdu Afrika'yla ilgili. Afrika'nın yükselişinde simgesel göstergeler bulmak da mümkün, örneğin dünyanın süper gücü olarak gösterilen Amerika son krizde birazcık tahtı sallansa da son dönemde

Afrika kökenli siyasetçilerin bol yer bulduğu bir ülke haline geldi. Öncelikle Savunma Bakanlığını elde eden Afrika kökenliler daha sonra Dışişleri Bakanlığını, en sonunda şimdi başkanlığa kadar ellerini uzatabildiler. Bu da Afrika'nın aslında yükselen bir güç olmasının siyasi göstergesi olarak algılanabilir diye düşünüyorum.

Şimdi Afrika toplamda 54 ülkeden oluşuyor, 53 tanesi Birleşmiş Milletler üyesi, Batı Sahra'yı da sayarsak 54 tane ülke var ve bu 54 ülkenin aslında homojen bir yapısı yok. Dolayısıyla aslında kocaman bir kıtadan bahsediyoruz, bir milyarlık nüfusu olan bir kıtadan ve homojen de olmayan bir kıtadan bahsediyoruz. Bu nedenle daha çok ana akıntı içinde kalarak bir şeyler dile getirmek zorunda kalacağım. Afrika'nın öncelikle 2000 yılından sonraki kırılmasının siyasi öneminden bahsedeyim ki, çünkü siyasi önem dolayısıyla aynı zamanda kıtaya ekonomik bir ilgi de oldu. 53 tane Birleşmiş Milletler üyesi devlete sahip olduğu için Afrika artık bundan sonra küreselleşmenin ve demokratikleşmenin giderek ileri gitmesi nedeniyle uluslararası arenada alınacak her türlü kararda Afrika ülkelerinin oyları büyük önem taşımaya başladı. Dolayısıyla özellikle 91'de Sovyetler Birliğinin yıkılması ve Amerika'nın tek güç olarak kalmasıyla beraber Amerika'ya karşı yapılacak herhangi bir siyasi güç gösterisinin, örneğin Hindistan'ın, Çin'in yapmak istediği gibi, bütün bunlarda artık Afrika'yı kendi yanınıza almanız şart oldu. Dolayısıyla Çin'in ve Hindistan'ın da aslında Afrika'ya son yıllarda olan ilgisini bu bağlamda da değerlendirebilmek mümkün.

Yine uluslararası ilişkilerdeki bu dengeler değiştikçe G8 zirvelerine Afrika liderlerinin de davet edilmeye başlandığını görüyoruz. Yine ABD Afrika'da AFRİCOM adı verilen özel bir ordu kurdu ve 2005 yılından beri Türkiye de dahil olmak üzere birçok ülke bazı yılları Afrika yılı ilan ettiler. Örneğin Türkiye 2005'de Afrika yılı ilan etmişti, İngiltere de 2005 yılını Afrika yılı ilan etti, Çin 2006 yılını Afrika yılı ilan etti ve daha bunun gibi birçok ülkeden bahsedebiliriz. Bugün küreselleşme bağlamında ulusçuluğu geride bırakıp bırakmadığımız tartışmalarına sık sık giriyoruz, ama şunu da görüyoruz ki ulus devlet henüz kendi sonunu getirmedi, daha tamamlanmamış bir proje. Dolayısıyla bunu şuradan da anlayabiliriz aslında, bütün ekonomik göstergeler ulus devletler bazında hesaplanıyor, işte gayri safi milli hasıladan büyümeye kadar, ithalat ihracat oranlarına kadar. Dolayısıyla aslında hâlâ dünyada ulus devletlerin verdiği kararlar önemli kararlar, bunu da şundan söylüyorum. Türkiye'nin yavaş yavaş bir devlet olarak Afrika'ya ağırlığını koyması demek artık Afrika'yla ilişkilerin daha sıcaklaşacağı ve KOBİ'ler için de Türkiye'nin Afrika'ya doğru bir yönlendirme yapacağı söz konusu oldu. Dolayısıyla ulus devletin hâlâ bir uluslararası arenada en mutlak aktör olarak gücü devam ediyor ve Türkiye de bu gücünü Afrika'ya yönelttiği için artık KOBİ'ler bağlamında Afrika'yla iş yapmak daha kolay.

Bazı örnekler vermiştim, çok kısaca onları aktarayım. Mesela Türkiye'yle Ermenistan arasında veya Türkiye'yle Güney Kıbrıs arasındaki ekonomik ilişkilerin çok daha iyi olması beklenirken siyasi nedenlerle bu ilişkiler iyi olamıyor. Demek ki siyasi ilişkiler hakikaten önemli. Türkiye'nin hükümet olarak Afrika'ya özel bir ilgi göstermesi de daha 10 yıllık bir şey. 1998 yılında Dışişleri Bakanlığımızın girişimiyle tüm devlet kuruluşlarının ve özel sektörün seçilmiş üyelerinin, temsilcilerinin katılımıyla bir dizi toplantıdan sonra Afrika'ya açılım eylem planı adı verilen bir plan kabul edilmişti ve bu planda ilke olarak ekonomik, ticari, kültürel ve savunma alanlarında Türkiye'nin bir bütün olarak Afrika Kıtasıyla ilişkilerinin geliştirmesi

öngörülmüştü. Bunun ardından 2003 yılında Dış Ticaret Müsteşarlığı Afrika ülkeleriyle ekonomik ilişkilerin geliştirilmesi stratejisi adı verilen bir belge hazırladı, bir strateji hazırladı ve bu strateji bağlamında Afrika'da Türkiye yeni ticari müşavirlikler açtı. Yine biliyorsunuz, biraz önce de bahsettiğim gibi 2005 yılını Türkiye Afrika yılı ilan etti ve kıtaya olan ilgisini açıkça ortaya koydu.

Türkiye bu ilgisine istinaden kıtaya sınırlı bir bütçesi olmasına karşın yardım da götürmeye başladı. Yardımı genelde TİKA aracılığıyla, yani Türk İş Birliği Kalkınma İdaresi Başkanlığı ve Kızılay aracılığıyla götürüyor. Yine 2008 yılında Kızılay'la beraber ben de Çad'da Jamena'da bir eczane açılışına bizzat katıldım. Yine büyükelçiliklerimizi arttırıyoruz, şu ana kadar 12 büyükelçiliğimiz vardı, ama 2010 yılından sonra bu sayının 31'e kadar çıkması bekleniyor ve bunların içinde alt başlıklar olarak yine ticari müşavirlikler de var. Devletin Afrika'ya yönelik bir proje başlattığını böylece kısaca özetlemiş olduk, devletin başlattığı bu projeyi eğer sivil toplum kabullenirse bundan sonuç çıkardı ve gördük ki Türkiye'de sivil toplum devletin başlattığı bu harekete destek verdi. Özellikle DEİK, TİM, TUSKON ve TASAM gibi önemli sivil toplum kuruluşları Afrika'yla gerçekten ilgilendiler. Önemli organizasyonlar düzenlediler, oradaki devlet adamlarını, işadamlarını buraya çağırdılar, buradan oraya kişiler gönderdiler ve bu süreç hâlâ devam ediyor. Dolayısıyla aslında bir iş hacminde büyük bir kalkınma oldu, dolayısıyla bugün bir KOBİ Afrika'yla iş yapmaya karar verirse artık sahipsiz değil. Bölgede ona arka çıkacak bir devleti, ona yeni bağlantılar sağlayacak önemli STK'ları bulunuyor, bilgi üreten yeni akademisyenleri oluşuyor. Dolayısıyla artık Afrika bizim zannettiğimiz kadar bilinmeyen bir kıta halinde değil.

Bugün de 30 milyon metrekarelik bir yüzölçümünden, 54 ülkeden ve 1 milyarlık nüfustan bahsediyoruz. Yani kısacası Afrika'da aslında muhteşem bir potansiyel var. Coğrafi olarak Avrupa Birliği'nden yedi Amerika Birleşik Devletleri'nden de üç kat büyük bir kıta burası ve toplamda 717 milyar dolarlık bir gayri safi milli hasılası var. Yani kısaca bugün Afrika dünya topraklarının yüzde 20'sine, dünya nüfusunun da yüzde 15'ine sahip, ama şimdilik küresel üretimin yalnızca yüzde 2'sini gerçekleştiriyor. Yani Afrika'da hepimizin de tabi ki tahmin edebileceği gibi önemli bir üretim açığı var ve küresel ithalatın da bu büyük kıta yalnızca yüzde 3'üne sahip. Üretemediği için tabii doğal olarak da ihracat yapamıyor. Bununla birlikte, Afrika bizim hepimizin algıladığı gibi bu ilk söylediğim rakam gibi çok az gelişmiş ve hiç iş yapılamayacak bir yer de değil. Aslında çok müthiş bir potansiyeli de kendi içinde barındırıyor. Bunu aslında uluslararası çeşitli raporlarda da gözlemleyebiliyoruz, örneğin daha yeni açıklanan Dünya Bankası'nın verilerine göre Dünya Bankası 2008 yılında Dünya Bankası iş yapma kolaylığı 2008 çalışması diye bir çalışma yayınladı, baktığımızda enteresan istatistikler görüyoruz. Zira Maritus, Güney Afrika, Namibya ve Botsvana'da iş yapmak bu çalışmaya göre Türkiye'de iş yapmaktan daha kolay. Türkiye dünya iş yapma kolaylığı sıralamasında 57. sırada yer alırken Maritus 27., Güney Afrika 35., Namibya 43. ve Botsvana da 51. sırada yer alıyor, yani aslında adlarını hiç duymadığımız bazı ülkeler ne yazık ki iş yapma açısından Türkiye'den daha kolay, ama biz bunları tabii ki şimdilik bilmiyoruz. Özellikle ben de iki kez Namibya'da bulundum, 2,5 milyonluk küçük bir ülke gibi görünüyor, ama toprakları büyük, Okyanus'a kıyısı var, çok enteresan fırsatları olan bir yer ve bakanları da bizle görüşmek için, Türklerle görüşmek için çok canpare ilgi gösteriyorlar.

Afrika'nın bu iş yapma kolaylığının haricinde çok da hızlı büyüdüğünü görüyoruz. Yani göz karartacak kadar hızlı büyüdüğünü görüyoruz. Özellikle 1999'la 2007 yılları arasında, yani son dokuz yıllık ortalamaya baktığımızda bazı ülkelerde muhteşem bir büyüme var. Ekvatoral Gine'nin son dokuz yıllık büyüme ortalaması yüzde 22, Angola da aynı dönemde yüzde 11 büyümüş, yani dokuz yıl boyunca bu ortalamayı tutturuyorlar. Sierra Leone yüzde 9, Çad yüzde 8,3, Mozambik yüzde 7,7, Sudan'da yüzde 7,4. Tüm kıtanın son dokuz yılda yakaladığı yıllık büyüme oranıysa yüzde 4,7, yani koca bir kıtanın yüzde 4,7'yle büyümesi de çok enteresan ve kayda değer bir şey. Afrika bu son birkaç yıldır yakalamış olduğu güçlü büyüme devinimini 2007'de de sürdürdü ve 2007'de de yüzde 5,8 oranında büyüdü. Böylece 2005'deki 5,2'lik ve 2006'daki 5,6'lık büyüme hızlarını 2007'de biraz daha arttırmış oldu.

Afrika'da kişi başına düşen gelir miktarını da genellikle çok düşük olarak biliyoruz, çok yüksek demeyeyim, ama Afrika'da beklentimize göre çok yüksek olan ülkeler var. Örneğin Ekvatoral Gine'de kişi başına düşen milli gelir 9.500 doların biraz üzerinde. Bu miktar Libya'da 8.360 dolar, Seyşeller'de 7.300, Maritus'ta 4.650, Botsvana ve Gabon'da da 4.500'er dolar ve bu rakamlar hızla da artmaya devam ediyor. Bu söylediğim rakamlar da 2006 rakamları, yani bunların biraz daha arttığını tahmin edebiliriz. Gayri safi milli hasılası açısından Afrika'ya bakmak istersek en yüksek payı şimdilik yüzde 45'le hizmet sektörü almış. Bu sektörü yüzde 41,5'la sanayi izliyor ve Afrika'da biz tarımın yüksek olmasını beklerdik, ama tarımın payı sadece yüzde 14. Ancak 2006'da bu üç sektörün üçü de büyüdü ve imalat sektöründe ne yazık ki istenilen büyüme biraz mütevazı olsa da aralarındaki en yüksek büyüme, yüzde 5,7 büyümüş, sanayiyi yüzde 5'le de tarım izlemiş. Demek ki aslında buradan şunu da aktarmak mümkün, tarımda çok eski yöntemlerle üretim yapıyorlar hâlâ ne yazık ki ve yeni toprak açarak üretimlerini genişletiyorlar. Halbuki çok küçük araçlarla çok muhteşem bir üretim artışı sağlanabilir, zaten Çin de burada çeşitli çiftlik plantasyonları yapmaya başladı.

Enflasyona gelince de 2004 yılında kıta ortalaması yüzde 7,5'du, aslında bu geçmiş döneme göre bayağı bir artış olmuştu bu dönemde ve bu artış 2005'de de sürdü, ortalama enflasyon 8,8'e çıktı, 2006'da da 91,'e çıktı. Ancak başta söylediğim gibi Afrika homojen bir yer olmadığı için özellikle Afrika'yı ikiye bölsek şu anlamda bölebiliriz. Petrol ihracatçısı ve petrol ithalatçısı ülkeler olarak, genelde kıtanın yükünü petrol ihracatçıları çekiyor. Çünkü Afrikalıların ne yazık ki imalat sanayileri zaten genelde hammaddelerini topraktan çıkarma üzerine kurulu. Bunu da genellikle yabancı şirketler aracılığıyla yapıyorlar, dolayısıyla bu rakamlar da hammaddelerini ucuza dışarı çıkarırken sağladıkları büyüme rakamları.

Afrika'nın 2006 yılındaki ortalama cari dengesinin artı verdiğini görüyoruz. Başta belirtmiştim, 710 milyar dolarlık bir gayri safi milli hasılaları var ve 35 milyar dolarlık da bir cari fazlaları var kıta olarak. Yani gayri safi milli hasılasının yaklaşık yüzde 5'i kadar bir fazla veriyorlar, bu da tabi bizim gibi açık veren bir ülke için önemli. Afrika uluslararası kuruluşlar tarafından da Türkiye'deki genel kanının aksine aslında önemsenen bir yer. Örneğin yine Dünya Bankası'nın, uluslararası finans kurumunun yayınladığı yeni rapora göre ABD'deki kredilerden kaynaklanan küresel kriz gelişmiş piyasaları vursa da, Afrika'yı vurmadı. Tabi aslında Afrika'yı vurmamasının bir nedeni de zaten onların çok fazla dışa açık olmaması, ama sonuçta buradaki stabilizasyon henüz bir değişikliğe uğramadı ve burada yatırım

yapmanın hâlâ uluslararası krizle pek bir etkileşimi yok. Yine Rusya'nın önemli yatırım bankalarından Renaissance Capital'in yine çok yeni bir raporuna göre aynen okuyorum, Afrika öncü piyasalar arasında en gelişmiş ve en heyecan verici olanı ve bugün herkes bu piyasanın bir parçası olmaya çalışıyor. Bir diğer yeni rapor yayıncısı da Investek Aset Managment, ona göre de Afrika hem doğrudan, hem de portföy yatırımcıları için çok çekici bir geri dönüş sağlıyor ve üstelik sanıldığından çok daha az risk taşıyor.

Yine kıtaya gelen doğrudan yabancı yatırım miktarını size kısaca özetlemeye çalışayım. Son yıllarda kıtaya gelen doğrudan yabancı yatırım miktarı büyük bir artış gösterdi. Daha 1980'de 40 milyar dolarken bu stok 2006 yılında 315 milyar dolara çıktı ve bölgeye akan çoğu yabancı yatırım genellikle doğal kaynaklara ve ulusal şirketlerin özelleştirilmesine yönelik. Aslında Türkiye'de de neredeyse benzer bir süreç var, tabi çok daha hafif olarak. Genellikle gelişmiş ülkelerin çokuluslu şirketleri Afrika'ya geliyor ve bunlar da genelde yine petrol arama, çeşitli madenler çıkarma gibi kıtaya çok fazla üretime yönelik olmayan yatırımlar yapıyorlar. Türkiye'yle Afrika arasındaki ticaret de söylediğim gibi 98'deki o planın başlamasıyla beraber gün geçtikçe artan bir grafik seyrediyor. 2000 yılında iki bölge arasında, Türkiye'yle ve kıta arasındaki ticaret yalnızca 4 milyar dolardı, ama bugün baktığımızda toplam 13 milyar dolarlık bir ticaret hacminden bahsediyoruz ve Türkiye'nin Afrika'ya gerçekleştirdiği ihracat 6 milyar dolar, Afrika da Türkiye'ye 6,75 milyar dolarlık bir ihracat yapıyor. Dolayısıyla Afrika'ya da aslında bir dış ticaret açığı veriyoruz. Böylece Türkiye'nin Afrika'ya yaptığı ihracatın 2000 yılına oranla yüzde yaklaşık 4,5 kat arttığını görüyoruz. Toplam dış ticaretimizse yine 2000 yılına oranla üç kattan fazla bir artış gösterdi. Ancak bu artış giderek hızlanan bir artış, 2007'yle 2006 yılını karşılaştırdığımızda Türkiye'nin Afrika'ya yaptığı ihracatın yüzde 31 gibi böyle dev bir rakamla arttığını görüyoruz.

Dolayısıyla biz de bu kıtayı giderek daha çok önemsiyoruz. Birkaç kişi TİM'de 2023 yılında, Türkiye'nin 100. yılında Afrika'yla ticaretimiz ne olur diye bir projeksiyon gerçekleştirdik ve bizim yaptığımız hesaplamalara göre 150 milyar dolarlık bir dış ticaret hacmi olacak. Üstelik bunu yaparken de çok dikkatli davrandık ve geçen yılın artış oranı olan yüzde 31'in bir daha tekrarlanmayacağını düşünerek buna göre bir işlem yaptık ve önce bu oranı yüzde 30'a düşürdük, daha sonra bir süre yüzde 20'de tuttuk. Çünkü ticaret arttıkça artış oranı zorunlu olarak yavaşlayacaktı, daha sonra yüzde 15'e ve daha sonra da yüzde 10'a düşürdük. Yani aslında çok gerçekçi bir perspektiften bakmaya çalıştık ve buna rağmen 150 milyar dolarlık dev bir ticaret hacmi oluştu. Bugün Türkiye'nin yaptığı ihracat oranının bunun altında olduğunu da düşünürsek bunun Türkiye için çok önemli olduğunu anlayabiliriz. Türkiye'nin 2008 yılında Ocak Eylül döneminde de geçen yılın aynı dönemine oranla yüzde 48'lik bir artış gösterdiğini görüyoruz ve bu 2008 yılının ilk sekiz aylık rakamı, toplamda 13,4 milyar dolara ulaştı. 2008 yılı sonunda da 19 milyar dolar civarında bir miktar bekliyoruz ve bu başarının da özellikle Türkiye'deki KOBİ'lerin hızlı hareket kabiliyeti ve risk alma yeteneğiyle ön plana çıktığını tahmin ediyoruz. Türkiye'yle Afrika arasındaki ticaretin yanı sıra yine Türkiye'nin kıtada önemli müteahhitlik projeleri de var. 2003 yılında Türk müteahhitlik firmalarının Afrika'da üstlendikleri projelerin bedeli 577 milyon dolardı. 2007 yılına gelindiğinde bu miktarın 5,7 milyar dolara yükseldiğini görüyoruz, yani

10 katlık bir artış var. 2003'le 2005 yılları arasında toplam proje bedeliyse 10 milyar doları aştı.

Şimdi Afrika'yı böyle kısaca bir tanımladıktan sonra Türkiye'nin neden Afrika'ya gitmesi gerektiğini eğer zamanımız kaldıysa aktarayım.

J. CEFİ KAMHİ - Şunu rica edeyim, eğer yazılı bir notumuz varsa bence bunu Üniversite'ye verelim ki çoğaltsınlar. Çünkü yanlış anlaşılmasın, bence buradaki hazırlanan istatistiklerden çok daha fazla o ülkelere gidilirken bir KOBİ olarak biz onlara neyi sunuyoruz, TİM neyi sunuyor ve onlar el yordamıyla karanlıkta gideceklerine acaba kendi sektörel araştırmalarında yahut oradaki partner araştırmalarında veyahut kanuni şirket kuruluş araştırmalarında biz onlara ne imkânlar verebiliriz veyahut nerelerden buna erişebilirler, bence o çok daha fazla heyecan verici.

YALIN ALPAY - Aslında şöyle diyeyim, benim bu konu üzerine Ağustos ayında bir kitabım çıkmıştı, buradan bunlara daha ayrıntılı bakabilirler. Pazara nasıl girileceğini söyleyince de şimdi Afrika pazarında can güvenliğiniz her ülkede baki değil. Şimdi ben bir kere Demokratik Kongo'da kaçırılmıştım, bir kere Çad'da göz altına alındım, yine Kenya'da zorlu saatler geçirdim, ama bu saatler Türk KOBİ'leri için caydırıcı olacak şeyler olmamalı. Çünkü sorunları çok kısa sürede çözüyorsunuz. Devlet erkanıyla görüşmek için çok önemli fırsatlarınız var. Çünkü oradaki Türk okulları önemli bir bilinirlik yaratmışlar ve yine Kızılay ve TİKA'nın yaptığı şeyler dolayısıyla orada Türklerin algılanmasında hoş bir algı var Bu algıyı kullanarak çok kısa sürece içinde devlet erkanıyla görüşme ihtimaliniz mümkün. Orada da devletle görüşmeden iş yapmanız ne yazık ki mümkün değil.

Şöyle fırsatlardan bahsedebiliriz, ben oraya her gittiğimde ya bir bakanla, ya bir başbakanla ya da birkaç bakanla ve başbakanla görüşme fırsatı yakalıyorum. Siz de giderseniz yakalayabilirisiniz. Şu önemli, kıtada sermaye birikimi hiç olmadığı için oraya ufacık bir sermaye bile götüreceğinizi vaat ederseniz size ücretsiz arsa tahsis ediyorlar. Şimdi TİM'in oraya hastane açmak için bir projesi var Kızılay'la beraber, gerçi şimdi askıya alındı sanırım, bizde başkan değişikliği oldu. Bunun için hem Kongo'da hem Çad'da bize çok büyük bir arsa verdiler, Ab yardımlarıyla bunu inşa edebiliyorsunuz. Bu aynı şekilde bir makarna fabrikası için de geçerli. Yani ben buraya bir makarna fabrikası açacağım, bir su şişeleme tesisi açacağım dediğinizde ücretsiz arsa almanız gayet mümkün. Bu arsanın üzerine de eğer bunun bir sosyal sorumluluk projesi de varsa, bu nedir, istihdam sağlıyorsanız, Afrikalı kişileri işe alacaksanız, bunun AB fonlarından yararlanabilme şansı elde ettiğiniz anlamına geldiğini bilmeniz gerekir. Yine Kemal Derviş'in başında olduğu Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın Afrika'ya yapacağınız çeşitli kalkınmaya yönelik işlemlerde size hibe sağlayacağını aklınızda tutmalısınız. Bunun Türkiye'deki temsilcisi sanıyorum Mahmut Eyüp, çok da sıcaklar bu konuda, onlar da istekliler.

Kıtada hiçbir üretim yok neredeyse, mesela Tuğrul Bey dedi ki, Rusya'da çeşitli doymamış talepler var, bunlar yoğunlaşabiliriz. Şimdi Afrika'da zaten hiç doymuş talep yok, yani kıta tamamen bakir ve zaman zaman sorulan soru şu, Afrikalılar bu kadar fakirken biz onlara ne satalım? Şimdi Afrikalıların genel gayri safi kişi başına düşen milli gelirlere düşük olsa da söylediğim gibi bazı yüksek olan ülkeler e var başta anlattığım gibi, ama düşük olan ülkelerin de yaklaşık yüzde 10'u

dış yatırımcılarla işbirliği yapan kişiler. Örneğin elmas madenlerine, petrol çıkarma şirketlerine ortak olan kişiler ve bu nüfusun yaklaşık yüzde 10'una tekabül ediyor. Gittiğiniz zaman trafik ışıkları olmayan caddelerde çok lüks ciplerin gezdiğini görüyorsunuz ve aslında dehşete de düşüyorsunuz. Yani Türkiye'de hiç göremeyeceğiniz lüksleri Afrika'da görebilirsiniz. Ev kiraları başkentlerde ortalama 25 bin dolar civarında, dolayısıyla müteahhitlik hizmetlerinin bu kadar patlama göstermesini de normal karşılamak lazım. Yine bölgede elektrik yok ve bunun için çeşitli barajlar için sürekli olarak ihale çıkarmak istiyorlar, ama ihale çıkarılırken ne yapılır, ne edilir, tam kestiremiyorlar. Örneğin yine Demokratik Kongo'dan bahsedeyim, Demokratik Kongo'da dünya elektriğinin yüzde 13'ünü üretme kapasitesi olan akarsular var. Bütün ülke akarsu, yani hep bizim bildiklerimiz yanlış çıkıyor, biz Afrika'da su yok diye bilirdik, Demokratik Kongo'nun her tarafı akarsu, zaten ulaşımı da o yüzden akarsuyla yapıyorlar ve de ülkede tek bir baraj var. 1970 yılında Belçikalılar tarafından yapılmış, İnga Barajı diye bir baraj ve ülkenin her bölgesinde, böyle potansiyeli olan ülkenin her yerinde günde sekiz saat elektrik kesintisi oluyor. Şimdi ben burada çeşitli görüşmeler yaptım, baraj için her türlü kolaylığı sağlayacaklar, barajın dışında yine bir Alman şirketiyle ortaklaşa bir proje geliştirdik. Nehrin içine yapılan bir aleti atıyorsunuz, elektrik üretiyor. Yani bunun gibi daha önce bizim burada hiç düşünmeyeceğimiz projeler Afrika'da geçerlilik kazanıyor. Yine gittiğim her ülkede ilginç bir şekilde Pakmaya mayalarının kullanıldığını gördüm ve çeşitli bisküvi markalarımız var, ama bunları da genellikle biz değil Yahudi tüccarlar, Hintli tüccarlar götürmüş.

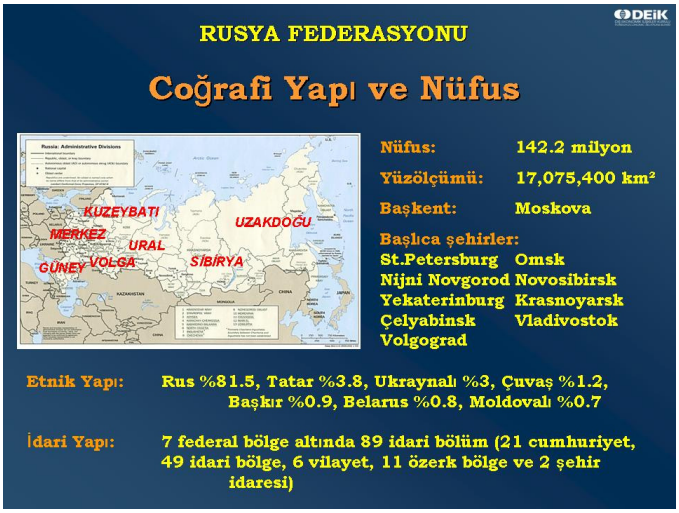
Lokanta çok önemli, mesela 25 milyonluk bir şehirde dört lokanta vardı gittiğim ve birkaç otel vardı. Hep Çin otelleri var, Hotel Şanghay'da kalıyorum, adlarını söyleyemediğim Çin otelleri var, onlarda kalmak zorunda kalıyorum, çünkü otel yok. Yine 15 milyonluk Kinsaşi adlı bir şehir var, orada da toplamda beş otel var, otel fiyatları da inanılmaz pahalı. Çünkü çok fazla gelen var ve oturma imkânı bulan yok, dolayısıyla otelcilik, gıda deposu, marketçilik gibi şeyler çok önemli. Özellikle domates salçası ve mayonez tüketiyorlar ve buzdolapları çalışmadığı için, çünkü günde sekiz saat elektrik yok, ne yazık ki en küçük boy şeyler alıyorlar. Dolayısıyla eğer buraya ihracat yapacaksanız en küçük boydaki gıda maddelerini seçmelisiniz. Yine bölgede yatırım yaparsanız özellikle ücretler çok düşük olduğu için ve arsa da ücretsiz olacağı için buradaki işe yaramayan, artık ömrünü tamamlamış fabrikaları Afrika'ya taşıma imkânımız var, üstelik bunlarda da hem taşırken para kazanmamız mümkün, hem de orada üreterek para kazanmamız mümkün. Mahrumiyet bölgesi olduğu için çeşitli gelişmiş ülkelerle kota anlaşmaları var. Yani aynı fiyatta olan ürünleri Afrika'dan alma zorunluluğu gibi bazı zorunluluklar koymuşlar kendilerine, dolayısıyla ürettiğiniz ürünleri Türkiye yerine Afrika'da üretirseniz hem maliyet açısından hem de satış açısından çeşitli avantajlar sağlayabilirsiniz. Çok teşekkürler.

J. CEFİ KAMHİ - Teşekkür ediyoruz Yalın Bey, sağ olun. Evet, Sayın Turgut Gür. Yavuz Bey size de hoş geldiniz, Çin'den geldiniz. Yavuz Bey biraz evvel uçaktan inip geldi, Çin'den geldi, herhalde taze haberlerle geldi.

TURGUT GÜR – DEİK Türk – Rus İş Konseyi Onursal Başkanı

Değerli katılımcılar; şimdi bu otomatiğe bağlanmış Afrikalı delikanlıdan sonra benim gibi Rusyalı ihtiyar delikanlıyı dinleme sabrını gösterirseniz tahmin ediyorum bu kısa sunumun sonunda çok faydalı bilgiler alacaksınız. Ancak bilgi bir derya gibi, deniz gibi o kadar çok ki bunun içinden cımbızla faydalı olanlarını almak gerekecek tabiki. Çünkü sektörel bazda KOBİ'ler konuşuyor, KOBİ'ler hangi sektörlerdeyse onların değerli temsilcileri olarak sizler buraya geldiniz ve bir amaçla geldiniz. Bu amacınız da acaba biz pazarımızı genişletmek için, yeni pazarlara ulaşmak için bu bilge kişiler tecrübeleriyle birlikte bize ne verecekler diye beklediğinizin gerçekten bilincindeyim. Sayın Başkanın da açış konuşmasında ifade ettiği gibi biz de ilk olarak diğer ülkelerle işbirliğini geliştirme konusunda kurulmuş olan iş konseylerini yönetiyoruz, iş konseyleri zaten kimlerden meydana geliyor? Sizlerden, yani üye iş adamlarından meydana geliyor. O bakımdan biz hem iş adamıyız, hem de iş adamlarımıza yardımcı olabilmek amacıyla konseylerde üyeyiz ve yönetiyoruz.

Sayın Tuğrul Erkin size Avrasya'yı anlattı, Avrasya'yı anlatırken tabi doğal olarak Sovyetler Birliği'nden geldi. 1991 Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla içinden çıkan, bugün Avrasya'yı oluşturan ülkelerden bahsetti. Gerçekten de ben de aynı kanaatteyim ki önümüzdeki 15 yıl sonra, daha doğrusu 2025 yıllarında ekonomik göstergeleri alt alta koyup değerlendirdiğinizde göreceksiniz ki dünya nüfusunun üçte ikisi ve dünya kaynaklarının, doğal kaynaklarının yüzde 60'ı burada. O zaman dünya siyasetinin, dünya stratejik planlarının birileri tarafından bu merkeze doğru odaklandığını da unutmamamız gerekiyor ve buradan da size şunu söylemek istiyorum. Bir defa her şeyden önce 1991 yılı öncesi Sovyetler Birliği, diğer tarafta da karşısında Amerika Birleşik Devletleri, iki süper güç. Bir tanesi ne yazık ki 1991 yılı sonrasında çöktü. Diğeriyse alanı boş buldu, at koşturmaya devam ederken 2000 yılına gelindiğinde o zaman karizmatik bir lider, Başkan Putin iktidara geldi. 2000-2008 yılları arasındaki dağılmış, kendine güveni kaybolmuş, kaos ortamındaki bir Rusya Federasyonunu çok ciddi çalışmalarla bir yere getirdi. Nereye getirdi? Dünyanın ikinci bir alternatif gücü haline getirdi. Yani tek kutuplu dünyadan artık olumsuzluklara hayır denilebilecek iki, ikiden fazla kutuplu dünyaya ihtiyacımız olduğunu hepimiz biliyoruz. Böylece şimdi Rusya yeni bir aktör olarak ortaya çıktı. İşte Rusya'nın böyle aktör olması ayrıca da dünya barışının da beklediği son derece önemli bir olgu, iyi bir oluşum.



İşte bu noktada biz şunu görüyoruz, bu güç 2008 yılına geldiğimizde 2007 yılı sonu itibarıyla birtakım değerlere sahip oldu. Yani bu Rusya ne oldu, ben şimdi size kısaca hafızalarınızı karıştırmamak için net, spot bilgileri sunacağım. Çünkü

emek sarf edip sizin için hazırladım bunu, ama diğer taraftan da sizin beklentiniz KOBİ, KOBİ'ler, KOBİ'ler arasında işbirliği, KOSGEB'in eşleştirme projesinden yararlanma ve bölgede hangi şartlar var, ben gidersem neyle karşılaşacağım, başıma bir şey gelir mi, yoksa isabetli bir iş mi yaptım derken işte size iki tane önemli konuyu işin sonunda değil, başında söylemek gerektiğine inandım. Şimdi şöyle düşündüm ki her şeyden önce size iki tane haberim var. Haberin bir tanesi iyi, bir tanesi kötü. İyi haber dünyanın büyük pazarı olan bir Rusya Federasyonu var. Gerçekten KOBİ'leriniz için çok gerekli, ciddi ve mümkün bir pazar, bu iyi haberim. Kötü haberimse 2008 dünyayı saran küresel kriz geldi Rusya'yı da vurdu. Şimdi bu krizden ne fırsatlar yaratmalıyız, aklımız burada olmalı, bu bakımdan gelin şimdi sizinle birlikte her şeyden önce bir Rusya'yı size kısaca tanıtayım. Kafanızı meşgul edip yormak istemiyorum, ama faydalı olduğuna inandığım için bunu söylüyorum.

Şimdi Rusya'ya baktığımız zaman Rusya dünyanın coğrafi olarak en büyük topraklarına sahip bir ülkesi ve burada 142 milyon nüfus iyi yetişmiş, kültürel bakımdan gerçekten iyi yetişmiş, sanat, kültür, vesaire konusunda zengin bir ülke. 17 milyon kilometrekare olan bir ülkeyi Baltık Denizi'nden Japon Denizi'ne, Kuzey Buz Denizi'nden Karadeniz'e kadar düşündüğünüz zaman batıdan doğuya 12.700 kilometre uzunluğunda, kuzeyden güneye 4.800 – 5.000 kilometre genişliğinde bir ülkeden bahsediyoruz. Bu ülke federasyon şeklinde yönetiliyor, başkenti Moskova. Büyük şehirleri var, bu büyük şehirleri milyon üzerindeki şehirler, ama Moskova'yı biliyorsunuz, bugün 12 milyon, St. Petersburg, yani daha önceki Leningrad dediğimiz şehir, buysa 5 milyon nüfusa sahip. Yaklaşık 2 milyon bir milyon arasında olan şehirler var burada gördüğünüz gibi, Nişni, Novgorod, Yekaterinburg, Çelyabinsk, Volgograd, Omsk, Vladivostok gibi şehirler, bunlar da Rusya'nın ekonomisinin merkezleri olar yerler. Yani ekonominin merkezi Moskova kesinlikle, bütün üretim merkezlerinin bir defa ihracat ve ithalat şirketleri Moskova'da. Kamu da Moskova'da, özel sektör de Moskova'da, yabancı yatırımların merkezleri de Moskova'da, bu bakımdan Moskova sizin daima hafızanızda olmalı, Moskova konusunda iyi bilgimiz olmalı.

Diğer taraftan Rusya etnik yapı olarak yüzde 81'i Rus, yüzde 18,5'i de diğer halklardan meydana gelmiş, idari olarak yedi federal bölgeye bölünmüş, yani bu bizim Anadolu'da olduğu gibi, daha doğrusu Türkiye'de olduğu gibi coğrafi bakımdan, işte Marmara Bölgesi, Karadeniz Bölgesi, Akdeniz Bölgesi, İç Anadolu Bölgesi, vesaire gibi o da yedi bölgeye bölünmüş, Başkan Putin'in atadığı özel valiler tarafından yönetiliyor. Bu her bir söylemiş olduğum krayın altında da oblastlar var, yani bölgeler, şehirler, cumhuriyetler var. Bu bakımdan başkan yedi adamını karşıya alıyor ve bununla ülkeyi yönetiyor. Şimdi tabii Rusya'nın 2000 yılına kadar Boris Yeltsin yönetimi, 2000-2008 döneminde iki defa üst üste Vilademir Vilademiroviç Putin yönetimiyle Rusya buralara geldi, ama iki dönem anayasa gereği görev süresi bittiği için üçüncü defada hayır, ben anayasaya saygılıyım derken kendi yardımcılarından, daha doğrusu 1990'lı yıllardan Saint Petersburg Üniversitesinde hukuk öğrencisi olan ve oradaki vilayette kendi görev yaptığı zaman vali yardımcısıyken bir hukuk müşaviri olan genç bir delikanlıyı yetiştirdi, geldi, kendisine halef yaparak orada bir nevi atadı, Duma da onu seçti.

Devlet Duma'sı bizim Millet Meclisimiz gibi 450 milletvekilinden meydana geliyor, bölgelerden geliyorlar. Her bölgeden de iki görevli geliyor, onlar da milletvekili gibi senatoya gidiyorlar ve Rusya'daki 86 bağımsız birimin ikişer

temsilcisi 178 kişilik senatoyu oluşturuyor. Bizdeki gibi orada da anayasa mahkemesi, Yargıtay, yüksek tahkim mahkemesi gibi kuruluşlar mevcut. Ekonomik yapıya baktığınız zaman Rusya'da Rusya'nın başlıca zenginliği doğal kaynakları. Ham petrol, doğalgaz, petrokimya ürünleri, kömür, demir, çelik, kıymetli madenler bu ülkenin zengin kaynaklarını oluşturuyor. Burada da zaten görüyorsunuz, bunlar son derece önemli, bu Rusya Suudi Arabistan'dan sonra dünyadaki en büyük ikinci petrol üreticisi konumunda. Diğer taraftan da ülkede gayri safi yurtiçi hasılanın yüzde 70'i artık özel sektörün eline geçti 15 yılda, yüzde 30 kamu tarafından yönetiliyor, gittikçe de bu pay artıyor. Yani Rusya Federasyonu özelleşiyor. Rusya aynı zamanda Dünya Dış Ticaret Örgütü'ne de üye olmak için çok çabalar sarf ediyor, ancak birkaç eksik kaldı, Brezilya, Gürcistan, vesaire gibi, bunlarla da Rusya ilerleyecek.

Rusya'nın ekonomik yapısına baktığımız zaman 1998 yılında Güney Asya'dan kaynaklanan, Japonya'yı içine alan ve Rusya'yı da vuran müthiş bir ekonomik kriz zaten Sovyetler Birliğinde çökmüş olan Rusya'yı aldı, ezdi geçti silindir gibi, perişan etti. Ruble yüzde 1.000, yüzde 10 bin gibi değerlerle para para olmaktan çıktı. İşte ondan sonra Başkan Putin'in iktidara gelmesiyle ekonomik reformlar, mali, hukuki reformlar, yeniden yapılaşma, ülkeyi toparlama, idari reformlar, ülkeye sahip olma gibi beceriyle 2000 yılından sonra da bildiğiniz gibi son derece başarılı bir Rusya'yı görüyoruz, ama Rusya'yı görürken burada en önemli konunun da Rusya'yı Rusya yapan yönetimin yanında doğal kaynaklarının zenginliği, petrol, 50 dolarlara düştü, ama 147 dolar seyrederken yıllarca da Rusya ekonomisi dış ticaret açısından çok büyük fazlalıklar verdi. Rusya 2007 yılında yüzde 7,5 oranında büyümüş, şimdiki 2008 ekonomik kriziyle Rusya'nın yüzde 3 civarında büyüyeceğini görüyoruz. Önümüzdeki yıl da üçün altına düşecek. Döviz rezervleri burada 384 milyar dolar olarak görülüyor, ama 500 milyar dolara doğru yaklaştığını biliyoruz.

Rusya'nın dünya üretimindeki paylarına baktığımı zaman petrolün yüzde 12'sini üretti, doğalgazın yüzde 22'sini üretti, stratejik madde olan nikel ve kobaltın yüzde 20'sini üretti. Fakat kapasite olarak da Suudi Arabistan ve İran'ın arkasından çok büyük zenginliğe sahip, o kapasiteleri kullanmak için de sotaya yatmış bekliyor. İşte burada Rusya'nın bu zenginliğinin yanında doğal kaynaklarının dışında sanayide, tarımda, hizmetler sektöründe acaba Rusya nerede derseniz, Rusya'nın yüzde 50'si orman, Rusya topraklarının üçte biri tarıma elverişli. Dünyanın en verimli topraklarını göreceksiniz, kara toprak dediğiniz toprağı, yılda iki defa mahsul veren toprakları Kafkasya'da görebilirsiniz. Yani Karadeniz'in hemen üstünde, bizim de vaktiyle Osmanlı İmparatorluğu döneminde Osmanlı toprakları diye nitelendirdiğimiz Kırım ve Kuban Nehri civarındaki toprakların dünyanın en zengin toprakları olduğunu görüyoruz ve burası da aynı zamanda Rusya'nın ve dünyanın tahıl deposu. Sanayine baktığımı zaman Rusya'nın sanayinde şunu görüyoruz. Rusya Sovyetler Birliği döneminde geri kalmış, hantal, büyük tesisler, pamuk Özbekistan'da üretiliyor, Ukrayna'da işleniyor, Rusya'nın bir şehrinde tekstil haline getiriliyor, öteki şehrinde de konfeksiyona dönüştürülüyor.

Böylesine bir Sovyet sistemi içerisindeki sanayi ülkelerin birden ayrılmasıyla pamuk orada kaldı, fabrika burada kaldı, atölye burada kaldı, pazar şurada kaldı gibi artık çöktü ve iğneden ipliğe her şeye muhtaç bir Rusya'yı dikkate aldığınız zaman o halde bu ürünü dünyadan satın alıyor. Nasıl alıyor? Parası var da alıyor. Çünkü 2000 yılından itibaren her yıl dış ticaret fazlası milyarlarca dolar döviz

fazlalığı veriyor, ülke ekonomisi ithalata dayalı, ihracatıysa biraz önce bahsettiğim kaynaklardan. Şimdi sanayide tabi rekabet de yok, fakat Rusya artık bunu planlamaya başladı bizdeki beş yıllık kalkınma planlarında olduğu gibi ve görüyoruz ki artık Batı standartlarındaki optimal büyüklükteki tesisleri parasını ödeyerek alıyor, geliyor, Rusya'nın sanayi bölgelerinde kurmaya başladı. Bu nedenle ithal ikamesi yaratıyor, artık yaptığı ithalatın bir kısmını yapmayacak, önümüzdeki yıllarda hiç de yapmayacak. O bakımdan bunları da dikkate almamız lazım, neye ihtiyacı var, biz bunu yakalamalıyız.

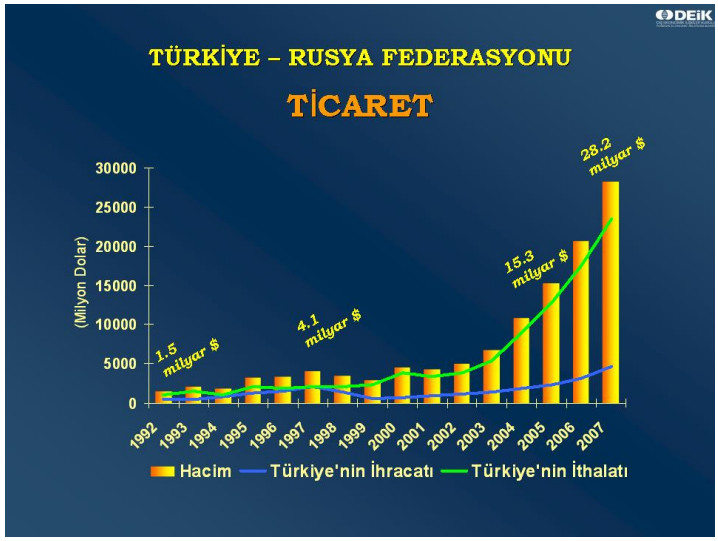
İşte bu nedenle sınai üretimine bakarken buradaki başarısını 2007 yılında yüzde 3,9 gerçekleştirdi, zannedersem buradaki bilgilerde de vardır, gerçekleştirdi, fakat geçtiğimiz hafta Başkan Medvedev'in yapmış olduğu bir açıklamada büyüme hızımızı yüzde 2'ler civarında planlıyoruz dediler. 2009'u ekonomik krizin hasarlarını tedavi etmekle geçireceğiz, 2010 yeniden kalkınma döneminin başladığı yıl olacaktır dedi. Şimdi ben sizlere KOBİ'ler olarak hatırlatıyorum, 2009'da ekonomik kriz demek ki Rusya'da da hasarlarını tedavi ediyor, değerli arkadaşlarım; 2010 için hazır olmalıyız. Dersimize ise şimdiden çalışmalıyız ki o derse hazır olmalıyız. Bu bakımdan bu Rusya sanayini takip etmek son derece önemli. Yabancı yatırımlara da baktığımız zaman Rusya gerçekten 2000'den 2008'e kadar çok ciddi bir yatırım aldı ve geriye döndüğümüz zaman Rusya'nın almış olduğu yatırımları yüz milyarlarca dolar olarak nitelendirebiliriz. Yalnız 2007 yılında 55 milyar dolar girdi, çünkü Amerika başta olmak üzere Avrupalılar Rusya'da çok büyük yatırım yapıyorlar, neden? Sektörler bomboş. İster münferit olarak yapabilirsiniz, şahsi, şirket olarak veya ortaklıklar şeklinde olabilirsiniz. Rusya'da ortaklık yapmanın kolay olmadığını size söyleyeyim, çok nedenleri var, o apayrı bir ders. Ancak bunu unutmamanız gerektiğini biliyorum. Diğer taraftan bu geçtiğimiz ayda da ekonomik kriz nedeniyle Rusya'dan 50 milyar dolar kaçtı, bunu da unutmamamız gerekiyor.



Şimdi 2007 yılı öncesine de bakarsak aynı manzarayı görüyoruz. 2007 yılında Rusya'nın ihracatı 353 milyar dolar, ithalatıysa 199,7 milyar dolar, ben buraya kafanızı karıştırmasın, hafızalarınızda kalsın diye 200 olarak yazdım. Düşünebiliyor musunuz, 153 milyar dolar dış ticaret fazlası var. Bir önceki yılda ne var? 112 milyar var. Bir önceki yılda ne var? 103 milyar var. Bir önceki yılda ne var? 97 milyar. Bu dış ticaret fazlaları ne olur? Şu olur, kamunun dış borcu yok, özel sektörün dış borcu var, biraz sonra anlatacağım. Ancak diğer taraftan Rusya'nın bu fazlalığıyla Merkez Bankası, hazinenin döviz rezervleri 500 milyar dolara yükseldi,

geçti, bu bakımdan kuvvetli bir kaynağı var. Bunun dışında yatırımlarını ciddi ölçüde planlıyor, birçok yatırımları var, bunlardan biri de bizim de özellikle inşaat sektörümüzle hizmet ihraç eden ve malzeme ihraç eden sektörlerimizi çok ilgilendiren bir de konu var. Dolayısıyla bu dış ticaret fazlalığının da ülkenin ekonomik gücünü gittikçe arttırdığının şahidi oluyoruz.

Şimdi Türkiye'yle Rusya arasındaki ticarete baktığımız zaman görülen manzara nedir derseniz, bizim 1991 yılı öncesinde karşılıklı ithalat ihracatımız 400 milyon dolarken, geçtiğimiz yıl, 2007 yılını kapadığımızda 28 milyar 200 milyon dolar olarak gerçekleşti. Bizim Türkiye olarak ihracatımız 4 milyar 700 milyon dolar, Rusya'dan ithalatımızsa 23,5 milyar dolar olarak gerçekleşti. Hani hep basından izliyorsunuz ya, aramızda dış ticaret açığı ne kadar fazla, bunu nasıl kapatacağız diye. Ancak dış ticaret açığının yaklaşık yüzde 70'i enerji ithalatından kaynaklanıyor. Biz ham petrol alıyoruz, doğal gaz alıyoruz, kömür alıyoruz, bunlar ithalat listelerinde mineral yakıtlar başlığı altında yer alan kalemler. Bu kalemlere baktığınız zaman önümüzdeki yıl ne olacak, daha sonraki yıl ne olacak? Daha fazla alacağız, çünkü biz Rusya'dan batı hattından enerji satın alıyoruz. Ne kadar? 14 milyar metreküp yılda doğalgaz kapasitesi var, kullanıyoruz. Mavi akım dediğimiz, Samsun'a gelen Karadeniz altından, o da 16 milyar metreküp, onun da yaklaşık 12 milyar metreküpünü aldık, şimdi enerji ihtiyacı var Türkiye'nin. Gittikçe demek ki faturamız yükselecek. Allah'tan kriz oldu da fatura düştü, düşüyor. Çünkü ham petrol 50 dolar seviyelerinde, doğalgazı da Başkan Medvedev geçen hafta ilan etti, çünkü şunu söylemem lazım. Doğalgaz hesaplamaları ve faturaları altı ayda bir değerlendiriyor, altı aylık ekonomik göstergeler, fiyat hareketleri bir sonraki altı aydaki faturalara yansıdığı için ekonomik krizde meydana gelen bu düşüşler bundan sonraki altı aylık faturalarımıza yansıyacağı için yapılan hesaplamalara göre altı milyar civarında enerji faturamız düşecek. Tabi kriz olmasın, ama bu fatura da düşsün diye bakıyoruz. Bu seneyse, 2008 yılında bu 28,5 milyar dolarlık dış ticaret hacmimiz 33 milyar dolara gidiyor. Yani ithalat ve ihracatımızda artışlar mevcut, burada da zaten onu izlemiş oluyorsunuz.



Peki, Türkiye ne ihraç ediyor değerli arkadaşlarım, sevgili KOBİ temsilcilerim? Bakınız burada var, otomotiv yan sanayi, yenilen meyveler, sebzeler, kazanlar, makineler, elektrikli makineler, plastikler, petrokimya ürünleri, sentetik suni flamentler gibi ve bunun dışında da birçok ürün yelpazesini ihraç ediyoruz. Bununla birlikte aldığımız biraz önce söylediğim gibi mineral yakıtlar, yani ham petrol, doğalgaz, kömür, vesaire, demir çelik, alüminyum, gübreler, organik kimyasallar, kağıt, vesaire gibi bunlar da başlıcaları. Aslında Türkiye olarak bizim

ihracatımızı arttırmamız lazım, o halde ne yapmamız lazım? Ürün yelpazemizi bunun üstüne çıkarmamız lazım. yani genişletmemiz ve geliştirmemiz lazım. Bunun için ne yapmamız lazım? Organize olmamız lazım. Organize olmak için ne yapmamız lazım? İşte sivil toplum kuruluşları olan bu kuruluşlar, yani sizlerin bu kuruluşlar vasıtasıyla bu pazarlara girmeniz lazım. Arkadaşlar anlattı bizim bu oturumdan önceki oturumda, e-pazarlama nasıl olur, KOSGEB'in yardımları nasıl olur diye, bunlar son derece faydalı, dinlediniz. Bu bakımdan bunlar vasıtasıyla, DEİK vasıtasıyla, diğer sivil toplum kuruluşlarımız vasıtasıyla elde edeceğiniz bilgilerle pazarlara girmeye çalışmamız lazım.

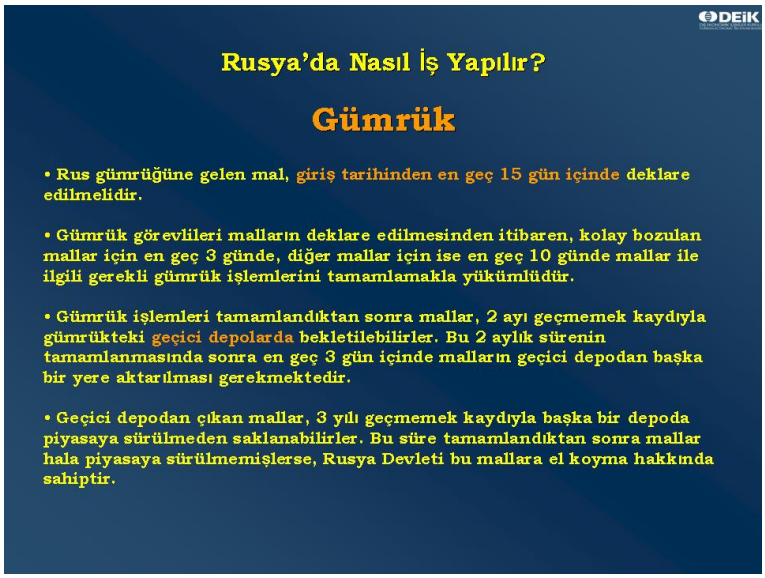
Şimdi Türk yatırımları da var, yatırımlar biraz önce Sayın Tuğrul Erkin dedi ki Avrasya Bölgesi'nde 12 milyar dolar yatırımımız var, ama bunun yalnız yüzde 50'si Rusya'ya yaptığımız yatırımlar, altı milyar dolar. Nerede? Şurada gördüğünüz gibi çeşitli yatırımlarımız çeşitli sektörlere mevcut, daha da geliştiriyoruz. Bununla birlikte yatırımlarımızı arttırırken bunun içerisinde en önemli kalemlerimizden birisi de müteahhitlik hizmetleri, inşaat sektörü temsilcileri için bunu söylüyorum. Geriye doğru baktığınız zaman buradaki rakamları biraz izin verirseniz düzelteyim, son değerler 2008'de katılmamış, 20 milyar doların üzerindeyiz. Yani 21.5 milyar dolar seviyesinde müteahhitlik anlaşmalarımız var. Bunun üçte ikisi gerçekleşti, fiilen işi bitirdik, teslim ettik. Geri kalan, yani dört, beş milyarlık bölümse inşa halinde, ekonomik kriz nedeniyle durdu. Benim de şirketimin orada işi var, Güney Rusya'da Krasa'da sanayi ve ticaret odası binasını inşa ediyoruz, ama birden durdu. Çünkü inşaatların büyük bir kısmı başta Moskova olmak üzere, Saint Petersburg olmak üzere büyük şehirlerde yürürken bunların kâr marjları çok yüksek olduğu için banka kredi faizleri de o kâr marjına göre düşük olduğu için banka faizleriyle beslenirken, banka, finans sistemindeki kriz işi durdurdu. Bu bakımdan son bilgilere göre Rusya'da 14 bin işçimiz çalışıyor, bunun yaklaşık yüzde 50'si Türkiye'ye dönmek üzere. Ancak Rusya'da Türk inşaat sektörü, müteahhitler yıldız gibi parlıyorlar, başarıdan başarıya koşuyorlar, bunu da onur duyalım diye söylüyorum.



Hadi turizm sektörünü söylemeden geçmeyelim, ben de turizm sektörü kökenliyim, aynı zamanda Sayın Başkan Cefi Kamhi de, değerli arkadaşımla birlikte biz TYD'de de, Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği'nde de yönetim kurulu üyesiyiz. Burada size şunu söylemek istiyorum. Bizim 1993 - 1994'lerde başladı aslında Rusya'dan Türkiye'ye turizm hareketi, ondan önce sırf Almanlarla yatıp kalkardık. Af edersiniz cümlemi şöyle ifade edeyim, yanlış anlaşılmasın, yani Alman turistler

sadece Türkiye'yi birinci sırada ziyaret ederlerdi. Daha sonra Rusya'nın Türkiye'ye olan ilgisi arttı, sıcak denizlere arzuları siyasi anlamdan ekonomik anlama döndü. Bu bakımdan 2007 yılında ülkemizi ziyaret eden turist sayısı 2,3 milyon ve iki milyar dolar. Halbuki 2008 yılı biterken ki sezon bitti, 2,5 milyon nüfusu geçtik, bu arada da Antalya'ya gelen turist sayısında ilk defa Almanların önüne Ruslar geçtiler. Şimdi ben şuna dua ediyorum, Ey Allah'ım, bu krizi ortadan kaldır, Rusya'nın 1,3 milyon olan milli gelirini 2,3 milyar dolara çıkar, fert başına düşen milli geliri arttır, aramızdaki ulaşımı daha da kolaylaştıracak uçak filolarını geliştirelim ki bu 2,5 milyon turist 5, 10'a çıkaralım. İşte o zaman siz görün, Türkiye dünyada dünya turizm sektöründe turist almada 12. sırada, döviz kazancındaysa 9. sıradayken inşallah önümüzdeki yıllarda bu listeleri deleceğiz Sayın Başkan. Bu bakımdan turizmi burada sizin gözünüzün önünden kaçırmamayı arzu ettiğim için bunu burada ifade etmek istedim.

Yatırım ortamı, mevzuat çok geniş, kafanızı yormayayım. Yatırım ortamı müsait, mevzuata gayri müsait, çok karışık. Bu bakımdan Rusya'da iş yapacaksanız lütfen Rusya'da iş yapmak için her şeyden önce hukuki ve mali bakımdan desteklenmeniz lazım. Bir avukatınız olacak, bir de müşaviriniz olacak, bununla birlikte hemen size şunu söyleyeyim, işyeri ve temsilcilik açma konusunda son derece dikkatli olmanız lazım, mümkündür ve bir temsilcilik açabildiğiniz gibi bir işyeri de müstakil olarak gidip pasaportunuzla çok kolayca açabilirsiniz. Rusya'ya mal satmak istiyorsanız, iş yapmak istiyorsanız, üretim yapmak istiyorsanız her şeyden önce sertifikasyona sahip olmanız lazım. Rusya'da GOST-R Uygunluk Sertifikası dediğimiz uygunluk belgesi var, burada da Türkiye'de temsilcileri var, bu belgeyi almadan ihracatınızı yapamazsınız. Rusya'da vergi sistemi diyor, vergi sistemine baktığınız zaman şunu göreceksiniz. Kurumlar vergisi yüzde 24, katma değer vergisi yüzde 18, ferdi vergi, gelir vergisi yüzde 13. Yabancı olarak oraya gittiniz, eğer elemanlarınız çalışacaksa Rus ise yüzde 39 ek ödemeler, eğer yabancıysa yüzde 39'un üstüne yüzde 55 civarında olacaktır.



Gümrük mevzuatında bildiğiniz gibi sıkıntılarımız vardır, bu sıkıntılar da son zamanlarda gümrük idareleri arasında yapılan görüşmelerle tamamen sona erecektir. Şimdi biraz önce de söyledim, finans krizi geldi Rusya'yı da vurdu, Rusya'da kamunun dış borcu yok, ama özel sektörün dış borcu var dedim. Enerji ihraç eden bu ülke petrol fiyatlarının da düşmesi nedeniyle bir tedbir alıyor, yani ithalatını kısıyor. Gümrüklerdeki gümrük geçişlerini özellikle güçleştiriyor,

zorlaştırıyor, bu bakımdan bunları dikkate alarak tedbirli olmamız lazım. Rusya'da kriz nedeniyle beş büyük bankanın lisansları iptal edildi, iflas etti, 200 küçük banka, bölgesel küçük bankalar bölgedeki büyük bankalarla birleştirilmek için devlet tarafından zorlandı. Fakat onların satın almasını da Rusya hazinesi fonladı ve teminat olarak aldı. Bu bakımdan Rusya'nın finans durumunu çok yakından takip ediyoruz, sizi bilgilendirmek için bunu söyledim. Küresel ekonomik krizin Rusya'ya da ciddi ölçüde etkileri olurken tabii ki işsizlik arttı. Bu yıl içerisinde son üç ayda yüzde 6 arttı ve işsiz sayısı 4,6 milyona kadar yükseldi. KOBİ'ler evet, Rusya'da da KOBİ'ler var, KOBİ'ler ne oldu? Avrupa'da yüzde 65 seviyesinde KOBİ'ler biliyorsunuz gayri safi yurtiçi hasılada rol alıyorlar, Türkiye'de 40, Rusya'da 15, demek ki Rusya'da KOBİ'ler için çok büyük boşluk var. Bu nedenle orada Türk Odalar Birliği, KOSGEB, vesaire gibi diğer kuruluşlarımızın da vermiş olduğu bilgileri değerlendirmek suretiyle bunu mutlaka değerlendirmemiz lazım. Fakat Rusya bu KOBİ'ler konusundaki boşluğunu gidermek için bizdeki Türkiye Odalar Borsalar Birliği veya KOSGEB gibi bunu dikkate alarak, baş harfleri de bu anlama gelen OPORA adı altında bir kuruluş yaptı. Şimdi o da artık Rusya'da bölgelerde küçük sanayi işletmeleri ve organize sanayi bölgelerini geliştirmek amacıyla çalışmaları yürütüyor. Bendeniz de Türkiye Rusya İş Konseyi şimdiki görevim onursal başkanı olarak Rusya'nın birçok bölgelerinde ve cumhuriyetlere danışmanlık yapıyorum. Türkiye'yi oraya yönlendirmeye çalışıyorum, oradan da Türkiye'ye ortak olun demek istiyorum. Bu bakımdan burada bilgilerinize sunuyorum.

Türk KOBİ'lerine Rus pazarında fırsatlar var mı dedim burada. Evet, var. Yani ithalatta kısıtlamaya gittiler, ama orada yatırım yaparsanız, atıl kapasite makine parkınızı götürerek yatırım yaparsınız, üretimi orada yaparsanız kazançlı çıkarsınız. Daha sonraki yıllarda bu fırsatı bulmamız mümkün değil. Mallarınızı pazarlamak için orada çok iyi bir partnerle karşılaşmalısınız veya kendi organizasyonunuzu orada kurmalısınız. Oradaki dağıtım ağı çok önemli, dağıtım ağını kurduğunuz zaman, organize olduğunuz zaman pazarda çok büyük imkânlar var. Çünkü Türkiye'nin her şeyine ihtiyaçları var, yani tekstiline, konfeksiyonuna, derisine, ayakkabısına, çantasına, ev tekstiline, halısına, inşaat malzemelerinin her ürününe ihtiyaçları var. 2014 yılında Soçi'de Kış Olimpiyatları yapılacak, bu olimpiyatlar için devlet 14 milyar dolar bütçe ayırdı. Dolayısıyla önümüzdeki beş yıl içerisinde burada büyük yatırımlar var. Dağ turizmi, deniz turizmi, diğer taraftan alışveriş merkezleri, rezidanslar, ofisler, diğer yapılanmalar olacak. Bu bakımdan burada çok büyük iş var, 2014 Soçi Olimpiyat fırsatını dikkatlerinize sunuyorum değerli arkadaşlarım.

Burada size şunu söylemek istiyorum ki her şeyden önce Rusya çok büyük bir pazar. Bizimle temas ediniz, DEİK'le temas ediniz, Rusya'yı anlatmak için saatler, günler yetersiz kalır. Ben size kısaca bir Rusya'yı gezdirmek istedim ki gerçekten Rusya'ya ilginizi arttırınız, Rusya'yla temas kurmak için DEİK'le temas kurunuz, oradaki büyükelçiliğimizle temas kurunuz, KOSGEB'le temas kurunuz, Odalar Birliğiyle temas kurunuz, diğer kuruluşlarla temas kurunuz. Gene de zamanımı aştığımı biliyorum, ama haddimi aşmadığımı biliyorum, bu nedenle sizleri bilgilendirmek amacıyla burada arkadaşlarımın da zamanını alarak sizi belki yordum, ama bağışlayacağınızı dikkate alıyorum. Fakat KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi'ni hazırlayan İstanbul Kültür Üniversitesi'ne ve bu toplantılar için büyük

desteklerini sağlamış olan tüm sponsorlara teşekkür ediyor, hepinize sevgi ve saygılar sunuyorum.

J. CEFİ KAMHİ - Teşekkür ederiz. Yavuz Bey; siz de hoş geldiniz, sunumunuzu alalım. Yavuz Bey aslında size bir başarının örneği, çünkü ben Türk Çin İş Konseyi Başkanlığı'nı yaparken Çin'de talebeydi ve Türkiye'de çok başarılı bir iş adamı ve talebe olduğu ülkenin iş konseyi başkanlığını yürüttü. Şimdi zannedersem Hüsnü Özyeğin Türk Çin İş Konseyi'nin başkanlığını yürütüyor, kendisi de Tayvan İş Konseyi Başkanlığı'nı yürütüyor.

YAVUZ ONAY – DEİK Türk - Tayvan İş Konseyi Başkanı

Değerli Başkan, değerli arkadaşlar; bugün bu toplantı için, sizinle beraber olmak için Çin'den döndüm. Eğer konuşurken uyuyakalırsam kusura bakmayın, çünkü bayağı bir yorgunluk var üzerimde. Bildiğiniz gibi bu bizim ikinci, yani İstanbul Kültür Üniversitesi'nin yapmış olduğu toplantıya konuşmacı olarak ikinci defa katılıyoruz, geçen sefer de Turgut Bey'le beraber katıldık. Fakat burada benim konuşmam ne kadar doğru olur bilmiyorum, çünkü bizim 1992'de kurucumuz Sayın Cefi Kamhi'ydi, o bizim üstadımız. Onun çizmiş olduğu ticari yoldan biz çıraklar olarak devam ediyoruz, onun için burada biraz herhalde onun karşısında heyecanlı olacağım, kusura bakmayın. Türk Çin İş Konseyi'ni kurdu, başkanlığını yaptı, sonra da bize devretti, devretmesini de bildi, diğer başkanlar gibi bırakmamazlık yapmadı, kendisine çok teşekkür ediyoruz 10 yıllık bir başkanlık süresini bana verdiği için.

Çin hakkında bütün arkadaşlar, bütün giden gelenler tabi ki çok konuşuyor. İlk defa gidenler en fazla konuşanlar, hayatını orada geçirenlerse benim gibi hiç konuşmayanlar, ancak konferanstan konferansa sizlere bilgi aktarmak için konuşuyoruz. Tabi bütün dünya Çin'le iş yapıyor, Çin tarım sektörü dünyanın fabrikası konumuna geldi, ama burada ben bir Türk yatırımcısı olarak, Türkiye'de bir sanayi kuruluşuna başkanlık eden biri olarak bu sanayicilerin, bu yatırımcıların, bu KOBİ'lerin Çin'e gidin, yatırım yapın düşüncesine şu şekilde karşıyım. Eğer orada yatırım yapıp Türkiye'ye satacaksanız bu yatırımı hiç yapmayın, çünkü bana biraz ters düşüyor, ama eğer dünya piyasasıyla rekabet edecekseniz ve ürettiğiniz malı Çin iç piyasasında 1,5 milyar insana satacaksanız ve onunla bağlantılı Çince konuşan sarı ırka satacaksanız bu yatırımı orada yapın. Ancak yaparken de bölgesel mevzuatlara dikkat etmek gerekiyor. Çünkü Çin'de bölge korumacılığı hâkim durumda, bir eyalette ürettiğiniz malı ikinci bir eyalete satarken bazı sıkıntılar yaşayabilirsiniz, transfer ederken bazı sıkıntılar yaşayabilirsiniz, her eyalet kendine göre bir standart da belirlemiş olabilir belirli ürün bazında, onun için bu işleri çok iyi irdelemek gerekiyor. Yani Çin dünyanın bir fabrikasıdır, büyük bir pazardır, bir okyanus gibidir, bazen durgun, bazen dalgalı, bir anda insanı alıp götürebilir. Onun için çok dikkat etmek gerekir.

Bilindiği gibi bizim Çin'le ticari ve ekonomik ilişkilerimiz istediğimiz düzeye hiçbir zaman gelememiştir. Daha Milattan sonra 700'lü yıllarda yakalamış olduğumuz kültürel ve ticari ilişkileri hâlâ yakalamış değiliz. O dönemlerde daha iyi ticaret ilişkilerimiz, kültürel ilişkilerimiz vardı, maalesef bu dönemlerde bu yok. Çünkü Türkiye'nin üretmiş olduğu mallar Çin'in üretmiş olduğu mallarla aynı. Aynı malı üretiyorsak ve daha pahalıya mal edebiliyorsak bizim bunu Çin'e satmamız eğer orada Turgut Beyin de dediği gibi iç dağıtım ağını kurmamışsak mümkün değil.

Ben her zaman arkadaşlarıma şunları söylüyorum, eğer bir üreticiysen, bu malın da kalite yönünden Çin'de bir pazarı varsa ki Çin malları tabii merdiven altı ve merdiven üstü diye ikiye ayrılıyor, Türkiye'ye giren malların genelde yüzde 90'ı merdiven altı dediğimiz kalitesiz, argo tabirle her şey 1 YTL olan mallar, bunun da sorumlusu aslında Çinli üreticiler değil, bizim ithalatçılarımız. Çünkü bu halka ne verirsen gidiyor düşüncesiyle daha ucuz mallar ithal etmeyi tercih ediyorlar. Bu şekilde bir sanayici, KOBİ işletmecisi uzun vadede bir gelir beklerken bunlar bir günde, iki günde halka kalitesiz malı satarak köşeyi dönme düşüncesinde olduğu için bu kaliteli Çin mallarını da etkiliyor. Bu yüzden de dünyada ve Türkiye'de, sadece Türkiye'de değil, dünyada da Çin malı kalitesiz ve ucuz olarak anılıyor. Buna ben şiddetle karşıyım, ne kadar para ödüyorsanız o kadar kaliteli mal alıyorsanız, ödemiyorsanız alamıyorsunuz.

Şimdi Turgut Bey de turizmden bahsetti, aslında bütün ülkelerle ticaret hemen hemen aynı yöntemlerle, aynı yollarla yapılır. Geçen gün TURSAB Başkanıyla Ankara'ya aynı uçakta gidiyoruz, ona dedik ki niye bu kadar Çinli turist Türkiye'ye gelmiyor, o da benim beş, altı yıl önce söylemiş olduğum bir laf vardı, turist var da hangi uçakla taşıyacağız diye, o da bana dedi ki, hangi uçakla taşıyacağız. Tabi ben güldüm, koskoca TURSAB'sın, uçağın yoksa bunu yapacak gücün var, paran var. Kur havayollarını, yap charter'ını getir veya Çinli bir firmayla, turizm firmasıyla otur anlaş, onunla ortaklık yaparak Çinli bir turizm firması kur, adam başına net 2,000 doları sen kazan. Buraya gelince kimse yok, ama lafa gelince herkes var, ben de turizmci olmadığım için fazla da bir şey söyleyemiyorum. Şimdi lafı kısa keseceğim, çünkü çok vaktinizi alıyoruz, ama esas şey soru cevap kısmında daha çok ortaya çıkacak. Çinli firmalarla iş yaparken Çinli firmaları çok iyi irdelemek lazım. Çünkü Çin'in uygulamış olduğu ekonomik reformların sonucunda holding adı altında birçok dolandırıcı Çinli firmalar türedi ve Türk firmalarındaki bu daha çok holding adı altında olduğu için Türkiye'de aramış olduğu firmalar da genelde grup veya holding cinsinden olduğu için bizim özellikle Ankara merkezli şirketler de büyük bir sıkıntı yaşamakta, yapmış olduğu projelerde ön ödemeleri yaptığı halde karşılığını bir türlü alamamaktadır. Ne e-maillerine, ne fakslarına, ne de telefonlarına cevap verilmemektedir. Son zamanlarda bize yapılan şikayetler budur, bizim yaptığımız araştırmalarda da o firmaların sadece kağıt üzerinde holding oldukları, belli şirketlerden emekli olup veya bir şekilde ayrılıp o şirket ismine benzer bir isim kullanarak veya onlara isim parası ödeyerek onların ismi adı altında ticaret yapmak eğiliminde oldukları için, arkası da boş olduğu için, bizim şirketlerimiz de tabii bunu iyi irdelemedikleri için büyük zararlar etmektedir.

Şimdi aslında Çin'de yatırım yap, işyeri kur, vesaire, bunların hepsi standart mevzuat. Standart, bu her ülkede hemen hemen aynıdır. Esas Çin'le başa nasıl çıkılır, önemli olan budur. Biz Türkler sabırsız, heyecanlı, hislerimize fazla boyun eğen bir ırk olarak Çin'le pek başa çıkamıyoruz. Çünkü onların sabrıyla, 24 saat çalışan beyinleriyle başa çıkmamız da mümkün değil. Şimdi biz arkadaşlarımıza bunu anlatıyoruz, nasıl başa çıkacağız, diyoruz ki iki şeyi öğrenmemiz lazım. Birincisi Çin savaş tekniklerini, burada Türkçe çevirisi var, bunu reklam olarak söylemiyorum, çünkü yazarını da tanımıyorum, "Savaş Hileleri" diye. Bütün Çinliler bunu okur, ilkokulundan üniversitesinin sonuna kadar ve bütün ticari ve sosyal ilişkilerde bu kitabı aynen uygular. Benim evdeki hanım da bana uyguluyor, onun

için başa çıkamıyorum. Evet, bu esas tam bir çeviri değil, hataları var, ama yine de güzel.

J. CEFİ KAMHİ - Yavuz Beyin eşi Çinli olduğu için…

YAVUZ ONAY - Kadının milliyeti yoktur, her tarafta aynıdır. Şimdi buna göre mesela bir Çin havaalanına gittiğinizde uçak beklerken her tarafta bir video vardır, kitapçılarda videoda bir profesör çıkar, bu değişik bölgelerden de olabilir ve Çin'de ticaret yapma tekniklerini anlatır. Bir baktığınızda, tabi anlamak için Çince bilmek lazım, her anlatan başka bir bölgenin ünlü profesörüdür, ekonomi ve ticaret profesörüdür veya iktisatçısıdır ve değişik yollarla anlatırlar ve şöyle derler: "En iyi ben biliyorum." Tabi ki Çinliler en iyisini biliyor ve Çinliler dünyada en iyi İngilizce'yi konuşan insanlar, onun için konuştuklarından bir şey anlamıyoruz. Onun için dünyanın merkezi neresi diye sormuşlar, Pekin demişler, çünkü imparator tanrının oğludur, o şekilde Pekin dünyanın da merkezidir. Yani bütün dünya Çin'e odaklıdır, bu da Çinli'nin mantığında yer ettiği için o ben odaklı olarak hareket eder. Diğerlerinin düşüncesi, duyguları ona göre hiçbir şey ifade etmez, hele işin içinde para varsa hiç ifade etmez. Çünkü benim hanım hesap makinesiyle yatıyor, hesap makinesiyle kalkıyor. Kredi kartlarımı nereye harcamışım hesap ediyor, tek tek hesabını soruyor. İşime de geliyor, çünkü onun kredi kartını kullanıyorum.

Şimdi bu kitaba bakıyorsunuz, Çince ve İngilizce. Çince'sini yazmış, altına da İngilizce'sini yazmış, "Self Dependent Businessman", ama içini açtığınız zaman bir tek kelime İngilizce bulamazsınız. İşte bu Çin mantığıdır, bunu alırsınız, ama içi hep Çince'dir, dışında da İngilizce'si yazar. İşte bunu kavrayabildiğiniz zaman zaten Çinlileri mağlup edebilirsin, bütün ticaret de budur, işin püf noktası budur. İşin püf noktası buna benzer iki kitapta yazar ve üçüncüsü bunları öğrendikten sonra savaş alanına kalır. Üç devlet vardır, bilir misiniz, üç devlet Çin tarihinin en entrikaların döndüğü, en yoğun savaşların olduğu bir devlettir, üç tane Çin krallığı birbirini yemişlerdir. Bir yüzyıl veya iki yüzyıl içinde birbirlerini yemişlerdir. Bir devlet galip çıkmıştır ve entrikayla bu işi yapmıştır. İşte bunun hikayesini bilen veya Kızıl Villa Hikayesi" dediğimiz vardır veya tam Türkçe'ye Kızıl El Rüyası" diye de çevrilebilir ve bunu okuyabilen, bunu anlayabilen insanların Çin'i ve Çinliyi mağlup etmemesi diye bir şey söz konusu değildir, her şey budur. Şunu aldık, şunu sattık, şu kadar şey, bu kadar şey, ticaret açığı, vesaire, bunların hepsi hikayedir. Onun için benim üniversitelere de tavsiyem bizim Dil Tarih'te öğrendiğimiz gibi bir Türk öğrenciye Çince'nin yanı sıra Çin mantalitesini içerecek olan tarihi ve edebiyatını da öğretmek gerekir ki, bizim öğrencilerimiz mezun olduktan sonra sarı ırkla başa çıksın. Yoksa 50 yıl sonra bütün dünyanın hâkimi olacak, biz de onların işçisi olarak devam edeceğiz hayatımıza. Teşekkür ederim.

J. CEFİ KAMHİ - Evet, şimdi arzu ederseniz epey sarktı, bir 25 dakika sarktı, hızlı bir şekilde soru cevaba geçelim ki sonra sizleri bir yemek paydosumuza bırakalım, biz de toplantılarımıza, işlerimize gidebilelim. Evet, soruları nasıl idare ediyoruz, buyurun.

SALONDAN - Turgut Bey sorum size, Rusya'daki ticaret olaylarında bizim tekstil sektörü çok fazla kayıtlı değil. Genelde bu olay bavul ticaretiyle işliyor. Bizim

bu bavul ticaretimizin geleceğini nasıl görüyorsunuz, ikincisi Rusya'nın tekstil alımları Çin veya bir başka ülkelere mi kayıyor, yoksa gelecekte Türkiye onlar için parlayan bir yıldız mı?

TURGUT GÜR - Çok basit, şöyle ki değerli arkadaşım; bir defa bavul ticareti dediğimiz olgu ortadan kalktı. Yani Türkiye ve Rusya hükümetleri resmen bavul ticareti dediğimiz ticari şekli medeni olmamakla değerlendirip ortadan kaldırdık dediler. Bu 2006 yılının sonunda bitti, fakat bu tarz ticaret Türk ekonomisine çok büyük katkıda bulundu, özellikle 1991-2005 yılları arasında. 1992 - 1993'ü hatırlıyorum, 10 milyar dolar, 12 milyar dolar, 9 milyar dolar, vesaire, bu Merkez Bankası verilerine göre, ama Merkez Bankası verilerinin dışında bir de özel veri var. Çünkü Merkez Bankası satışları döviz bozdurulduğu zaman yazıyor, diğerlerini yazmıyor. Dolayısıyla gelip de 1000 dolarlık mal alan 500 dolar yazdırdıysa 500 dolar kayıtlara geçti. Bu bakımdan Türkiye çok büyük istifade etti, son derece önemli bir ekonomik gelirimizken Türkiye Dünya Ticaret Örgütü Rusya'da değil, ancak bu kayıt dışı ekonomiyi besliyor. İkincisi katma değer vergisini ülkeler tahsil edemiyor, üçüncüsü ticareti kontrol altında tutamıyorlar, bu nedenle bunu kaldırıyoruz dediler. Şimdi bu kalktı, fakat küçük miktarda, işte ayda iki defa 50 kilograma kadar, değeri 2, 3 bin dolara kadar olan gelen daha ziyade hanımefendiler geliyorlar, dolduruyorlar, işte Rusya'ya ve diğer eski doğu bloğu ülkelerine, Ukrayna'ya, Belarus'a, vesaireye götürüyorlar, hâlâ devam ediyor, o tarz, resmen değil. Ancak Türkiye'yle Rusya arasında yapılmış olan gümrük protokolleri sonunda yeşil hat dediğimiz Greenline, buradan girecek olan bir malı ilk önceden gümrüğe bildiriyoruz ve bizim gümrük çıkış beyannamemizdeki bütün bilgiler, fatura bilgilerimiz, konşimento bilgileri karşı tarafa gönderiliyor. Buna gönüllük esası deniliyor, firma gönüllüyse bu bilgileri veriyor, buradan karşıya geçiyor. Karşıdaki Rus gümrüğü önünde gördüğü için hangi vasıtayla geliyor, vesaire tespit ediyor, kendi önüne geldiği zaman bunu en kısa zamanda, üç gün içerisinde gümrükleyip geçiyor. Eğer böyle değilse son zamanlarda, 15 Temmuzdan sonra yüzde 100 fiziki sayıma tabi tutarak bir tek tır iki ay bekledi.

İki ülke arasındaki ilişkilerle bu olumsuzluklar kaldırılmaya çalışılıyor ama ben size şunu tavsiye ederim. Bir defa bu bavul ticareti dediğimiz olgu ortadan kalktı, kalktı, ama bizim de KOBİ olarak bu malları göndermemiz lazım ki ayakta kalalım, çalışanlarımız çalışmaya devam etsin. Bunun için siz mutlaka işi basitleştirerek, karşı tarafta bir partner bularak resmi ihracat yoluna gideceksiniz, çift fatura meselesini dikkate alarak mümkün olduğu kadar bunun olmaması için gayret sarf edeceksiniz. Gümrük veri oranlarını hangi bölgeden geçersem nasıl olur diye biraz çalışma işi, bu olursa yine ihracatımız sizin sektörde devam edecek. Sektörün önü çok açık, fakat Çin'deki malla, Tayvan'daki malla rekabet etme şansımız gittikçe düşüyor. Biraz önce Yavuz Bey anlattı, işgücü adam boğaz tokluğuna çalışıyor, sense burada sosyal sigortaydı, gelir vergisiydi, vesaireydi, enerji maliyeti de yüksek, senin maliyetin onun maliyetinin iki katı kardeşim, onun için sıkıntı çekiyoruz, ama devam etmemiz lazım. Yine de Rusya'da, Ukrayna'da, Belarus'ta imkânlar var. Yani buna devam edelim, seninle ayrıca özel konuşayım.

OSMAN DEVECİ - Müsaade ederseniz ben de bir soru sormak istiyorum. ayakkabı sektöründe hizmet veren Devran Şirketler Grubu Yönetim Kurulu

Başkanıyım. Biz bavul ticaretiyle büyüdük o dediğiniz dönemlerde, şimdi de resmi ihracatlar yapıyoruz. Benim merak ettiğim, özellikle de tahmin ediyorum, buradaki dinleyicilerin de merak edeceği soru şu olacak. Cefi Bey çok güzel söyledi, biz burada asıl oradan nasıl istifade edebiliriz ve benim de sormak istediğim alacaklarımızı ve yatırımlarımızı orada nasıl garanti altına alabiliriz? Rejim değişikliği özellikle Afrika ülkelerinde sık rastlanan bir hadise, bu günlerde şu yaşadığımız krizli ortamlarda sık sık bizlere yatırım talebi, ortaklık talebi veya açık hesap mal istek talepleri gelmekte. Bunu nasıl garantiye alabiliriz, bu cesareti ne şekilde bularak oralara mal satabiliriz? Teşekkür ediyorum. Ben özellikle genç arkadaşımıza ve Tuğrul Beye, ama siz de bu konulara çok hâkim olduğunuz için olabilir.

TURGUT GÜR - Ben Rusya'yı size söyleyeyim, şöyle ki her şeyden önce bir defa bitmiş mal, mamul mal gümrüğü yüksek. Bunu kontrol altında tutuyorlar, ithalatı diğer ülkelerle denkleştirmek için, belki buralarda zorlanıyoruz, fiyatlarımız yüksek geliyor, çünkü malın satış fiyatı, artı gümrük, artı nakliye diğerleriyle mukayese ettiğimizde, özellikle İtalya'yla orada çarpışıyoruz, yüksek geliyor. Tabii bu arada Çin malları var, İtalyan malından farksız gözüküyor, İtalyan malının üçte biri, Türk malının yarısı değerinde. Şimdi müthiş bir rekabet var, burada yapılacak şey, benim gördüğüm ki geçtiğimiz hafta Güney Rusya'daydım, orada bir fabrikayı gezdim, bir Türk yatırımcı vardı. Mesela 1 milyon 200 bin Euro değerinde bir makine almış, oraya koymuş, Rus ordusuna bot imal ediyordu. Tamam, böyle, ama bunun diğerleri dedim, onu İstanbul'daki organize sanayi bölgesindeki fabrikamızdan getiriyoruz, orada yarı mamul halinde gümrük vergisi üçte bir oranında ödüyoruz, onları getiriyoruz, buradakiyle monte ediyoruz, dolayısıyla katma değeri yükseltiyoruz, böyle satıyoruz ağabey dedi. Ben böyle bir müşahhas örnek gördüm.

Bu bakımdan şunu söylemek isterim, birincisi dağıtım ağını mutlaka kurmamız lazım, tek bir adama bağlı kalmayacaksın. Yani Rusya içerisinde ulaşımı mutlaka sağlamamız lazım, Moskova'ya değil, Moskova'dan sonra diğer şehirlere yaparsak orada bir bayi teşkilatı gibi, Türkiye'deki gibi bir teşkilatı oluşturursak işimiz o zaman kolay. Diğer taraftan da bavul ticareti şeklinde tabi bu mallar gitmiyor, çünkü büyük miktar gönderince sanayi ürünü ihracatı şeklinde gidiyor. O bakımdan ben konuşmamda belki söyledim, bilmiyorum, ama atıl kapasiteniz varsa, burada tesislerinizi kapayın haşa, atıl vardır, hani burada 20 tane dikiş makinesi boş duruyor, iki tane bilmem ne makinesi şöyle duruyor, bir tane lastik makinesi molt şöyle duruyor. Dolayısıyla bunları al götür, orada bir yer kurmak mümkün mü? Mümkün, bir yatırımcı olacaksın, işte o vesileyle buradaki tesisindeki malları da tam mamul olmadan götürdüğün zaman orada birleştir, müthiş katma değer yaratıyorsun. Hem orada tutunmuş oluyorsun, hem buradaki fabrikayı çalıştırıyorsun. Bunu herkes için söylüyorum, bunu şu anda bizim sanayicilerimiz yapmakla meşguller, ben de onlara bu konuda destek verip bizzat yatırım yaptırıyorum. Yani çok doğru bir usul bu, onun dışında gittikçe zorlanıyor, çünkü ithalatı kriz nedeniyle gittikçe zorlaştırıyorlar, gümrükleri yükseltiyorlar. Osman Bey; yani başka çare yok, şimdi bunu delmenin yoluna bakacağız.

YALIN ALPAY - Afrika konusunda da bence aslında çok haklısınız. Özellikle 60'larda bunlar bağımsızlıklarını elde ettikten sonra bu geldiğimiz güne kadar sık sık darbelerle anılan ülkeler, ama Afrika Birliği adında bir projeleri var ve yine 60'larda

bunu başlattılar. Şu an giderek ismi değişti yakın bir tarihte ve giderek daha etkin oluyor. Bu birliğin koyduğu kanuna göre artık Afrika'da darbe yapılırsa diğer Afrika ülkeleri o ülkenin hükümetini tanımayacak. Bu karar konulduktan sonra dikkat ederseniz Afrika'da pek bir darbe olmadı, ufak iç savaşlar, iç çatışmalar, gerilla saldırıları oluyor, ama büyük çaplı darbeler artık yok. Çünkü onlar demokratikleşmeye başladılar, yine de yatırımlarınızı korumak için ve özellikle sattığınız malların parasını alabilmek için bölgede mutlaka bir ortakla çalışmanız ve hükümeti mutlaka bu işin içine dahil etmeniz gerek. Demin konuşmada da söylemiştim, hükümetle ilişki kurmak çok kolay, hükümetler artık sık sık değişmeyeceği için ticaret odasıyla ve hükümetle mutlaka ortaklık kurmak ve oradaki Türkiye'nin fahri konsolosu olan yerel halktan kişiyle mutlaka irtibat kurmakta fayda var. Yine o çeşitli makarnaların ve mayaların genellikle distribütörleri bu fahri konsoloslar oluyor ve Türkiye'ye çok sık gidip geliyorlar. Bunlar daha güvenilir kişiler olacaktır, ama haklısınız, örneğin Nijerya'da kocaman bir bina yapmışlar, gümrük binası şeklinde, oraya giriyorsunuz, bir sürü harçlar ödüyorsunuz, ama bina sahte mesela.

J. CEFİ KAMHİ - Evet, demek ki normal yolların dışında bir şekilde parayı tahsil etmeye kalkışmayalım, macera en son düşüneceğimiz hadise.

SALONDAN - Teşekkür ederim. Dünkü konuşmacılardan tarafından "üretim kutsaldır" diye bir kelime söylendi, biz bunlara çok katılıyoruz. Tunus'ta 400 kişi istihdam eden bir firmamız vardı, fabrikanın da sahibiyiz, ama maalesef yerel güçler hiçbir neden yokken bizleri mahkemeye düşürdüler, mahkemeler sekiz sene sürdü. Savunma hakkı verilmeden fabrikamıza, makinelerimize, kumaşlarımıza, ürettiğimiz bütün konfeksiyon malzemelerine el koydular ve haraç mezat, bir pizza parasına sattılar. Bu ülkede bir savunma hakkı verilmedi, acaba Cefi Beyden rica ediyorum, bizi yönlendirebilirler mi? Teşekkür ederim.

J. CEFİ KAMHİ - Her şeyden evvel bence ilk adım Tunus Dışişleri Bakanlığı ile olmalı. Ondan sonra da bizim Adalet Bakanlığımızın her ülkenin Adalet Bakanlığıyla çok ciddi ilişkileri var. Bence devleti bilgilendirmek lazım ve devlet de bazen ağır çalışıyor, bir de o ülkelerin hukuk sistemlerini çok iyi bilmeniz lazım. Yani bilemeyeceğim, benden bir falcılık yapmamı istiyorsunuz. Çünkü değişik ülkelerde değişik hukuk sistemleri veya hukuksuzluk sistemleri çalışıyor. Yani Tunus misalini ben ilk defa duyuyorum.

SALONDAN - Size katılıyorum efendim, çünkü biz savunmamızı yapmaya çalıştık, Dışişleri Bakanlığımız, Büyükelçimiz, hatta şu anda konuşmacı olarak bulunan arkadaşımıza da dosyayı verdim, ama hiç kimse dosyaya sahip çıkmıyor ve bizim bir savunmamız yok, bir savunma şemsiyemiz yok. Bizi hukuken dışarıda koruyacak bir şemsiyemiz yok, bunun eksikliğini yaşıyoruz. Teşekkür ederim.

J. CEFİ KAMHİ- Ülkeler arası hukuksal anlaşmalar muhakkak yerine getirilir. Bu değişik platformlara kaldırılır, ama sizin konunuzu bilmediğim için ben hakikaten yorum yapamıyorum. Yani siz haklı da olabilirsiniz, haksız da olabilirsiniz, bilmiyorum. Yani benim karşıma bir konuyla gelen insanın detayını bilmeden bir

yorum yapmak hakkı da bende yok. Eminim ki haklısınızdır, ama Tunus'ta sistemi de bilmiyorum. Hindistan deseniz Hindistan'la da aynı sorunlarımız var, eyaletlerde farklı yorumlar var, ama yorum yapamayacağım. Hele kendi hükümetim hakkında gidip onların açıklama yapması lazım, bir Dışişleri Bakanlığı, Bir Adalet Bakanlığı, neden ilgilenmemişler, bilemeyeceğim.

YALIN ALPAY- Erol Beyle ben daha önce tanışmıştım, evet, bana da belgeleri vermişti aslında. Abdullah Gül Beyefendiyle de daha önce görüşmüşler, biz de Türkiye ihracatçılar Meclisi olarak konsolosluğa bir yazı yazdık, ama biz de henüz bir cevap alamadık.

J. CEFİ KAMHİ- O vakit müsaadenizle bu toplantıyı kapatalım, sağ olun, sabrınıza teşekkür ederiz.

KÜMELENMEDE İSPANYA ÖRNEĞİ ve İSPANYA KOBİ'LERİ İLE İŞBİRLİĞİ

Oturum Başkanı

Umut ORAN
TOBB Konfeksiyon ve Hazır Giyim Sanayi Meclis Başkanı

Panelistler

Çiğdem KOÇAK
Bask Hükümeti Yatırım Promosyon Ajansı (SPRI) Türkiye Temsilcisi

JUAN MANUEL ESTEBAN
The Competitiveness Institute (Rekabet Enstitüsü) Başkanı

UMUT ORAN - TOBB Konfeksiyon ve Hazır Giyim Sanayi Meclis Bşk.

Çok kıymetli hanımefendiler, çok kıymetli beyefendiler; öncelikle hepiniz hoş geldiniz diyerek ben bu oturumu müsaade ederseniz açayım. Bugün ikinci günü kongrenin ve Türkiye'nin gerçekten önemli konusu olan küçük orta boy işletmelerle ilgili ve bunların verimliliğiyle ilgili yapılan bir çalışma ve özellikle de bu küresel dinamiklerin küçük orta boy işletmelerin üzerindeki etkilerinin tartışıldığı iki gün. Toplantıların oldukça verimli geçtiği bilgisini aldım ve bugün de sona doğru yaklaşırken ikinci günün öğleden sonrası, yemek sonrası biraz salonda rehavet olsa da veya sayıda azalma olsa da biz bu toplantıyı en verimli şekilde kullanmaya çalışacağız.

Bu toplantıda konumuz biraz evvel de ifade ettiğim gibi zaten Kongre küçük orta boy işletmeler, verimlilik, tekrardan bizim bugünkü işleyeceğimiz konu, kümelenme ve bu konuda özellikle İspanya örneği. Bugünkü bizim oturumumuzdaki bir diğer konuşmacımız Almanya'yla ilgili bir takım bilgiler verecekti, o İstanbul'da olmadığı için bugün aramızda değil. Dolayısıyla biz biraz kümelenme ve İspanya'yı konuşacağız. Ben toplantının sonunda belki Türkiye'deki uygulamalarla ilgili biraz bilgi verebilirim, sonra soru cevap olursa da toplantının sonunda sizlerden soru cevap alırız veya yorum alırız ve toplantıyı tamamlarız. İki konuşmacımız var, bugün oturumda iki konuğumuz var ve İspanya örneğini, İspanya'nın kümelenme ve KOBİ'lerin özellikle dış ticaretlerini nasıl geliştirdikleriyle ilgili başarı örneklerini konuklarımız sizlere aktaracaklar. Bu konuda başarı örneklerini sizlerle paylaşacaklar. Ben önce sözü Sayın Çiğdem Koçak'a vereceğim, Sayın Çiğdem Koçak İspanya'da Bask Bölgesi'nin hükümete bağlı, Bask Hükümeti'ne bağlı Yatırım Kalkınma Ajansı veya İhracatı Geliştirme Ajansı'nın Türkiye temsilcisi. Kendisi size İspanya'nın bu konudaki çalışmalarını, Bask Bölgesi'ndeki yapılan çalışmaları hem bölge içerisinde, hem de dünyadaki hedef pazarlarda ne gibi uygulamalar, ne gibi çalışmalar yapıyor, onu aktarmaya çalışacak. Ben size veriyorum, buyurun Çiğdem Hanım.

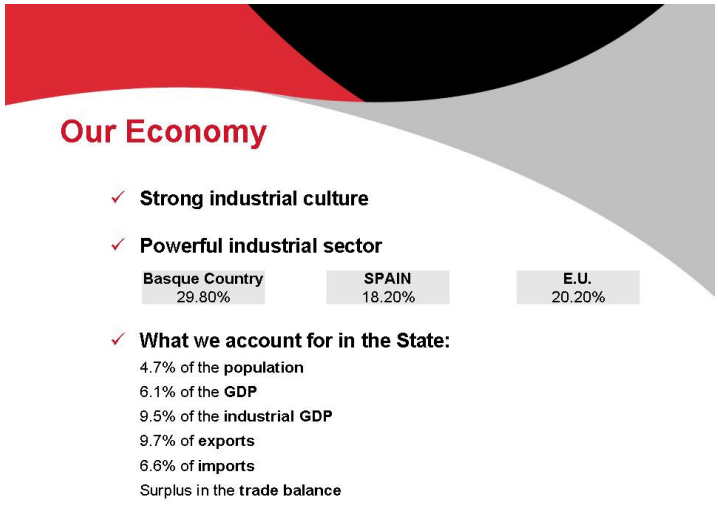
ÇİĞDEM KOÇAK – Bask Hükümeti Yatırım Promosyon Ajansı (SPRI) Türkiye Temsilcisi

Evet, çok teşekkür ediyorum Umut Bey'e, arkadaşım Juan Manuel'e ve İstanbul Kültür Üniversitesi yetkililerine. Hakikaten sanırım bu iki günün sonunda belki de katılımın düşük olduğu bir paneldeyiz, ama bizim için içerik önemli, dinleyicilerin bizden mümkün olduğunca fazla verim alması önemli. Umarım hepiniz için yardımcı olacaktır. Açıkçası biz bu Kongre'ye davet edildiğimiz için çok gurur duyduk. Çünkü yurtiçindeki faaliyetlerimizi Türkiye'de çok fazla duyuran bir grup değiliz. Onu genelde İspanya Hükümeti ve Bask Hükümeti'nin Yatırım Promosyon Ajansı olarak Bask Hükümeti içinde birtakım tanıtım faaliyetleri düzenliyoruz. O sebeple İstanbul Kültür Üniversitesi'ni tebrik ediyorum, ama bence de Türk KOBİ'leri için çok hoş bir örnek olabilir, bir uygulama modeli olabilir.

Bu sunum süresince çok kısa da olsa Bask Hükümeti'nden biraz bahsedip, sonra SPRI'nin, yani bu bölgenin Yatırım Promosyon Ajansı, yani Bask bölgesindeki firmaların yurtdışına açılmalarına yardım eden, bizim buradaki İhracatı Geliştirme Merkezimizin muadili olan bu SPRI firmasının faaliyetleri hakkında bilgi vermek istiyorum ve son bölümde de, belki soru cevap sırasında da vaktimiz olur, ama

Türkiye'deki iş ortaklarına nasıl ulaşıyoruz, Bask KOBİ'leriyle Türk KOBİ'lerini nasıl bir araya getiriyoruz, bunu aktarmak için uğraşacağım.

Bildiğiniz gibi İspanya'nın kuzeyinde nüfusu 2 milyon kadar olan bir bölgeden bahsediyoruz. Ancak bu bölge az nüfusu olsa da genel ekonomi içinde, İspanya'nın tümü içinde büyük bir önem teşkil etmekte. Şöyle diyebilirim, İspanya'nın içinde muhtelif otonom bölgeler var ve bunlar arasında ortalama bir milli gelir kıyaslaması yaparsak İspanya'nın genelinde kişi başına milli gelir 25.000 Euro kadarken, bizim aşağı yukarı 2,5 katımız gibi oluyor, kuzeydeki bazı bölgelerin milli geliri ve Bask bölgesinin milli geliri 31.000 Euro kadar. Yani İspanya genelinden de yüzde 20 yüksek bir seviyede, bizim de aşağı yukarı üç katımız zenginlikte bir bölgeden bahsediyoruz. Resmi dili Baskça ve İspanyolca olan bir bölge, üç ana şehri var, bu harita belki biraz küçük kaldı, ama İspanya'nın kuzeyinde okyanusa kıyısı olan Bilbao şehri var. Vitoria başkenti, Bilbao endüstriyel anlamda başkenti oluyor, San Sebastian diye gene küçük bir sahil kenti var, onlar da turistik başkent olarak geçiyor ve incelediğimiz zaman biraz önce size aktardığım bir kıyaslama büyüklüğü vardı. İspanya genelinde endüstriyel anlamda güçlü bir konumu var, bunu da mesela Avrupa Birliği'nde İspanya endüstrinin yüzde 20'sini oluştururken, İspanya yüzde 20 CDP'nin endüstriyel anlamda üretime katkı sağlarken, Bask hükümeti yüzde 30 gibi bir katkı sağlıyor genel üretimde ve İspanya genelinin yüzde 5'ini oluşturan bu nüfus aşağı yukarı bütün üretimin endüstriyel anlamda iki katı olan yüzde 10'unu oluşturuyor. İhracatın yüzde 10'unu gerçekleştiriyor ki bundan çok daha düşük bir seyirde izleyen bir ithalatı var yüzde 7'lerde. Bu genel ekonomik figürler incelendiğinde de ekonomik anlamda artı veren bir bölge.



Açıkçası Türkiye'de yaşayanlar için çok yeni bir konsept, biz hep otonom bölgeler bazında incelemediğimiz için İspanya'yı, ben birazcık bu Bask kısmına ağırlık verdim. Bir slaytla daha yeniden önemli kısımlarını vurgulamak istiyorum. 1980'den bu yana bir geçiş dönemi yaşadı ve en önemli vardıkları noktaları burada özetleyebilirim ki ekonomi anlamında kendisi 1980'lerde endüstriyel anlamda bir üretim bölgesiyken, önemli, ama gene de düşüşe geçmiş bir endüstriyel bölge konumundayken, şu anda çok yenilikçi bir bölge olarak kabul ediliyor. İşsizlik oranı 1980'lerde yüzde 25'deyken şu anda yüzde 4'lere inmiş vaziyette. Yatırımcılarına, yani bölgesinde bulunan firmalarına destek olmak adına daha önce olmayan çok hoş bir uygulama başlattı bu geçtiğimiz senelerde, teknoloji parklarını oluşturdu. Bizim Gebze'deki Organize Sanayi Bölgemiz gibi, Türkiye genelindeki birçok organize sanayi bölgesi gibi onların da her üç şehrinde birer tane olmak üzere çok önemli

teknoloji parkları var, ama açıkçası buradaki örneklerden daha gelişmiş ve ileri bir düzeyde. Her bir firma oraya gittiğinde kendini geliştirme fırsatını daha fazla yakalıyor. Daha önceleri bu bölgede bilim, teknoloji ve yenilikçi anlamda birtakım çalışmalar yapılmazken ya da destek verilmezken şu anda çok fazla faaliyet var ve hükümet sürekli firmaları bu yönde yönlendiriyor. Araştırma geliştirme için ayırdıkları bütçeler gene küçükken şu anda çok artmış vaziyette. Bunlar, bu hükümetin yetkilileri inanıyorlar ki, yenilik, teknolojik gelişim, araştırma geliştirmeye ayrılan bütçelerle firmalar global bir dünyada uluslararasılaşmak istiyorsa ancak yer alabilir. Bu sebeple yenilik, teknolojik gelişim, araştırma geliştirme çok önemli.

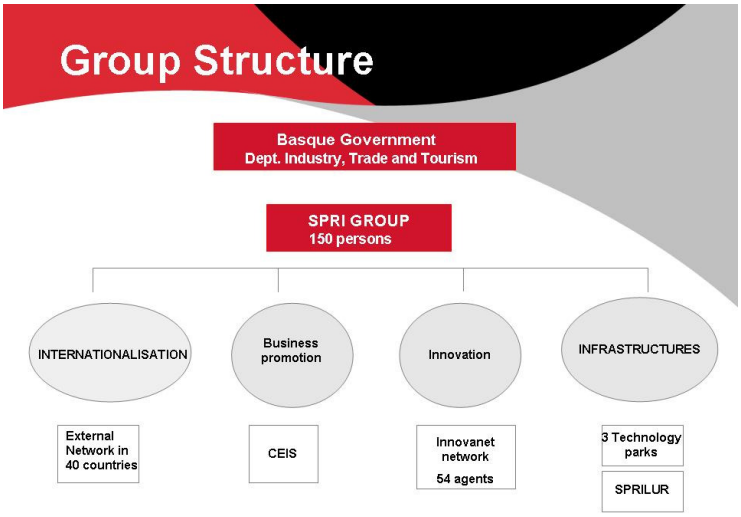
Sektör bazında da bölgeye bakıldığında bütün İspanya ekonomisinin içinde oldukça önemli bir hacme sahip, çelikle ilgili konuların aşağı yukarı yüzde 90'ı bu bölgede. Yani sadece nüfusun yüzde 6'sını oluşturan, üç tane ili olan, 2 milyon 100 bin kişinin oluşturduğu bir bölgeden bahsediyoruz, ama bütün İspanya genelinde endüstriyel anlamda çok büyük bir önemi var. Buradaki tablodan da görüyorsunuz, çelikle ilgili konuların yüzde 90'ı bu bölgeden gerçekleştiriliyor. Makine, ekipman konusu çok önem verilen bir sektör, gene kalıptı, presti, birtakım metali şekillendirme gibi konularda çok aktifler. Beyaz eşya dediğimiz birtakım uygulamalarda iyiler, elektronikte iyiler, otomasyonda, otomotiv parça üretiminde iyiler, bizimle örtüşen bu saydığım sektörlere baktığımız zaman görüyoruz ki birçok konu var. Bu sebeple de son zamanlarda bu bölgeden birçok firma Türkiye'ye gelip bazen bir temsilci aramak suretiyle, bazen bir ortak aramak, bazen de direkt kendisi yatırım yapmak ya da bazen sadece kendi üretimi için gerekli birtakım ihtiyaçlarını tedarik etmek için Türkiye'yle işbirliği halinde. Söylediğim gibi bölge okyanus kenarında ve Bilbao gibi önemli bir limanı var, kargo taşımacılığında önem arz ediyor. Ayrıca da bu turistik olarak bahsettiğim başkent Saint Sebastian'da da bir liman var. Üç tane havaalanı, dört önemli üniversitesi var ve birçok uluslararası kuruluş bölgede yer alıyor. Bazen bir firmanın oradan kökenli olduğunu bilmiyoruz, çünkü global dünyada çok fazla birleşme ve satın almalar olduğu için bizim İngiliz kökenli sandığımız bir firmanın bir ucunun Bask'a ulaştığını bazen görebiliyoruz. Bizi de şaşırtan birtakım dünya çapında firmalar bizimle işbirliği halinde.



Özetlemek gerekirse devlet Bask hükümeti olarak firmalarına korkunç sahip çıkıyor. Her birinin tek tek bir noktaya gelmesi ve global dünya koşullarında ticaret yapıp ayakta kalması için ona mümkün olan her desteği veriyor. Ona uluslararası

ticaretin nasıl yapılacağını öğretiyor, firmalarını tek tek eğitimden geçiriyor. Kişilerin ekonomik olarak sermayelerinin olmasının yetmediğini, bilgi birikimlerinin olması, yenilikçi, teknolojiyi kullanan bireyler olabilmeleri için eğitiyor. Onları demografik refah seviyelerini yükseltirken kalıcı gelişimi sağlamak adına birtakım faaliyetlerde bulunuyor, SPRI de bu faaliyetlerde bulunurken kullandığı bir araç bir yerde. Bu kümelenmeyle ilgili aslında burada bir özet bulabiliriz. Sektörel anlamda kümelenmeleri ve stratejilerini belirlerken biraz önce söylediğim gibi tek tek firmalara ya da kişilere yatırım yaparak onları kalıcı bir gelişim ve büyümeye hazır hale getiriyor, böylelikle de dünyada kalıcı bir yer ediniyorlar.

SPRI, yani bizdeki İGEME muadili olan Yatırım Promosyon Ajansı bu bölgedeki firmalara uluslararası anlamda yol gösteren, kalitesini arttırmak, tek tek her birini daha yüksek bir seviyeye oturtmak amacıyla hizmet veren bir kuruluş olan SPRI çok entegre bir destek veriyor Bask firmalarına ve onların her birinin daha rekabetçi bir hale gelmesi için çalışıyor. Aslında ilk defa bizde, Türkiye'de bir grupla paylaşıyoruz bu bilgiyi, kendi içimizde paylaştığımız birtakım slaytlardan size anlatmaya çalışacağım. Yapı içinde dört ana grup var, yani İGEME muadili dediğim bu SPRI için konuşuyorum. En önemli gördüğümüz, ama tek başına tamamen yeterli olmayacak olan tabi ki, uluslararası olmayı sağlayan, globalleşmeyi sağlayan, internationalizasyon dediğimiz bir bölüm. Burada 40'dan fazla, hatta bugünlerde 50 kadar ülkede aktif temsilcileri var SPRI'nin. Ben Türkiye'deki bir temsilcisiyim, ama Meksika'da da bu firmanın, SPRI'nin, bu hükümet organizasyonunun bir temsilcisi var. Firma yurtdışına gittiğinde, yani bir Bask firması bize geldiğinde, Türkiye'de şu konuda şu döküm, şu kalıp, şu alaşımda şu ürünleri tedarik etmek istiyorum, kimlerden almalıyım dediğimde biz onlar adına bir araştırma yapıp istedikleri profildeki firmaları önlerine koyuyoruz. Bir yerde onların buradaki yerel sektörü bilen aracısı gibi davranıyoruz. Ancak tamamıyla devlet desteğiyle ve devlet kontrolünde davranıyoruz.



İşlerinin geliştirilmesi adına grup içinde gene Bask firmalarına destek veriliyor, business promotion dediğimiz bölüm. İnovasyon en önem verdikleri bölüm, çünkü bunu hep şöyle diyoruz, her ülkede, 40'dan fazla ülkede temsilciniz olabilir, ama ben Meksika'yla iş yapmak istiyorum, gideyim Meksika'ya, bakalım orada benim iş ortağım kimler olabilir, pazarda benim ürünüme ihtiyaç varsa oraya da satayım gibi bir yaklaşımla giderseniz bu turistik bir geziye döner. Açıkçası bunun için önceden bir araştırma yapmak lazım, ama bir yandan da kendi firmanızı

Meksika'daki yerli üreticilerle, hangi ülkeyi seçmişseniz kendinize, Çin'e gitmeyi, Hindistan'a gitmeyi, Güney Afrika'ya gitmeyi, hangi ülkeyi kendinize hedef seçmişseniz o ülkedeki yerli üreticilerle rekabet edebilir bir ürününüz olması lazım. Bu çok önemli, kendi kalitelerine o kadar inanarak geliyorlar ki biz de hakikaten Türkiye'deki üreticilerin bile bazen ben zaten mesela bu vernik işini beceremedim, ben de bir ortak arıyordum, bu kısmı bırakayım, en iyisi bunlarla işbirliği yapayım gibi birtakım yorumlarda bulunuyorlar, inovasyon çok önemli ve altyapı. Yani o firmaların kendi başlarına, kendi bildikleri şekillerde üretimlerine devam etmek yerine onları çok düzgün, her detayı düşünülmüş, organize teknoloji parklarında yerler sunuluyor. Bu SPRI bir yandan da inşaatını dahi gerçekleştirdiği bu tarz endüstriyel bölgelerde bu firmaların üretimini kolaylaştırmaya çalışıyor. Tabi bütün bunları yaparken hem maddi, hem manevi bir takım eğitimlerden ve desteklerden geçiyor firmalar. Biz açıkçası işin son parçasıyız. Uluslararası arenaya çıktıklarında ürünlerini göstermelerine aracı oluyoruz.

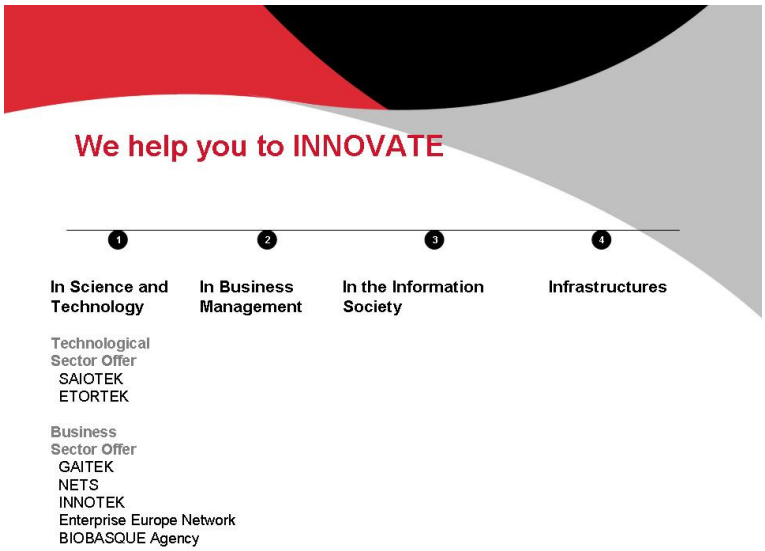
Bask orta ölçekli firmalarına kalıcı bir kalite, kalıcı bir büyüme sağlamak adına bu söylediğim dört grup, kendi SPRI dahilindeki dört ana departman üzerinden bir konuya yeni girmek isteyen bir firmaya destek verilebilir start aşamasındayken. Kendisini geliştirmek isteyen, yenilikçi olmak isteyen firmalara destek verilebilir. Tamamen ekonomik anlamda ve miktar anlamında büyümek isteyen firmalara yardımcı olunabilir ve uluslararası hale gelip başka pazarlara da girmek isteyen firmalara yardımcı olunabiliyor. SPRI bu amaç dahilinde Bask orta ölçekli firmalarına yardım ediyor. Bu slaytlar açıkçası biraz detaylı oluyor, ama başlangıç aşamasındakine ne tip bir yardım olabilir, hangi kurumlar üzerinden diye dahili birtakım şeyler var. Ben hızla geçeceğim, ama sonuç olarak yeni kuran, yeni bir işe başlamak isteyene hem girişimci kültürü hakkında bir bilgi veriliyor, hem de onlar bir eğitimden geçebiliyor ve birtakım programlar ya da business center'lar, iş merkezleri üzerinden onlara yardım ediliyor. Yenilikçi olmak isteyenler için farklı programlar var, yani grubun içinde kim kendisinin hangi yönde eksik olduğunu görüyorsa o servisi alabilir.



Teknoloji ve yenilikçi olmak en önemli farklılıkları, açıkçası bizde olmayan, bizim birçok firmamızda araştırma geliştirme bölümü çok basit bir şekilde, diğeri ne yapmış deyip o ürünü açıp, içine bakıp benzerini taklit etmekten geçiyor. Çok az bir firmada gerçek anlamda araştırma geliştirme var, ama benim Türk orta ölçekle Bask orta ölçek arasında gördüğüm en önemli farklılık bu, onlar bir ürün tamamen hazır olmadan, beş, altı sene bir ürün üzerinde kafa yormadan hakikaten onu

pazara çıkarmıyorlar. Ancak pazara çıkardıklarında da ya taklit edilemiyorlar ya da her detayı düşünülmüş olduğu için kalitesinin bedelini ödemeye razı bir kesimle karşılaşıyorlar. Başarılarının en önemli sebebi bu, yani İspanya genel ortalamasından, Avrupa Birliği genelinden farklı olmaları ve bizden de o anlamda farklı olmaları sonucunda da bu zenginlik buradan geliyor.

Bu gene biraz önce özellikle vurguladığım teknoloji parklarını hakikaten Türkiye'nin de model olarak almasında çok büyük fayda var. Her anlamda destek oluyorlar ve bunlar için gerekli finansmanda da tabii ki destekçiler. Büyümek isteyen firmalara gene çok büyük katma değer yaratacak fikirler olsun, eğitimler olsun, yenilikçi birtakım faaliyetler olsun yardımcı oluyorlar. Burada gene geliştirilen birtakım programlardan bahsediyoruz, ben hızla geçiyorum. Biraz önce söylediğim gibi risk sermayesi yönetim şirketleri üzerinden finansman konusunda da destek oluyorlar. Biz açıkçası bu global kriz vesilesiyle Türkiye'de yerleşik Bask firmaları için bir anket yaptık. Bu anket bütün dünyada bütün Bask firmaları için yapıldı, çok çarpıcı sonuçları oldu, Türkiye gerçeğinden de biraz farklı. Mesela Türkiye'de yerleşik bir firmamız diyor ki, bir Bask firması diyor ki, son sekiz senenin en başarılı senesini yaşadık. Herkes can çekişirken bunların yorumları biraz daha farklı oluyor, çünkü her zaman açıkçası sanırım belli bir garantileri var ve önceden öngörebiliyorlar birtakım şeyleri, çünkü o yönde çalışıyorlar. Bazısı diyor ki, şu anda birçok küçük, orta ölçekli firma zor durumda, birleşmeler için uygun bir zaman, bir araya gelip bu anlamda sektörü yönlendirmemiz lazım. Burada da tabii bize dönüp hükümetin başka finansman anlamında destekleri nelerdir gibi sorular geliyor, biz de gene aracı olmaya çalışıyoruz.



Benim ve ofisteki arkadaşlarımın genelde Türkiye'de yaptığımız faaliyetler buradan sonraki kısım, daha Bask ve SPRI hakkındaki genel bilgiyi verdim, ama uluslararası anlamda sonuçta her ülkede o ülkenin yerli bir vatandaşıyla işbirliği yapıyorlar. Aslında çok milliyetçi bir kültürü var, bulabilirlerse her ülkede bir Bask vatandaşı buluyorlar. Diyorlar ki, beni en iyi kendi ülkemden birisi anlar, ama tabii ki mesela Türkiye'de zor olduğu için biz beraber ilerlemek durumunda kaldık, ama çoğu ülkede karşınıza bir Basklı çıkıyor. Orada yıllarca yaşamış, o kültürü özümsemiş birisi onun ne demek istediğini, o ülkede ne aradığını çok iyi anlıyor ve diyor ki bana şöyle bir ortak lazım, bana şöyle bir temsilci adayı lazım. Tam olarak istediğini ifade ediyor ve yılda iki üç kere yapılan birtakım fuarlarla, ticaret

fuarlarıyla bütün uluslararası arenadaki bu temsilcileri, biz SPRI Türkiye olarak, bir başkası SPRI Meksika olarak, bir başkası SPRI Şili, SPRI Senegal, SPRI India gibi 50 tane ülkeden delegeler gidiyor Bilbao'da bütün bu orta ölçekli firmaların ayağına bir fuarda buluşuyor ve o firma yetkilileri iki kişi ya da üç kişi gelip o ülke hakkında bilgi alabiliyorlar. Aslında çok önemli bir bilgi ve farklılık, yani biz daha diyeyim ki ben, hep Meksika'yı örnek veriyorum, ama Meksika'da bir iş yapmak istiyorum, çok uzak ve hiç bilmediğim bir kültür. Açıkçası Meksika'nın temsilcisi Türkiye'ye gelip de bize o bölgede ve diyelim ki ben tarımda kullanılan bahçe makası satıyorum, ben bunu Meksika'da nasıl satabilirim, bir ön bilgi almak isterdim. Bunu bütün orta ölçekli firmalar hedef ülkelerini belirleyip, Tayland'a mı girmek istiyorlar, Güney Afrika'ya mı gitmek istiyorlar, uluslararası arenada ekonomik anlamda analizlerini yapıp hangi ülkeye gideceklerini seçiyorlar, sonra da o ülke temsilcilerinden yerli sektör, yerli ana oyuncular, genelde trendler, eğilimler nelerdir, birtakım tüketim alışkanlıkları nelerdir, bu konuda fikir sahibi oluyorlar. O ülkeye gitmeden bunun sahibi olup, daha sonra da bilinçli bir şekilde ülkeyi ziyaret edip doğru kişilerle bir araya gelmek çok önemli.



SPRI her ülkede kendi ofisini açmıyor, ilk etapta danışmanlar vasıtasıyla bir ülkeye giriyor. Belli bir süre geçtikten sonra o danışmanlık ofisinin verdiği hizmetlerden tutarlı ve düzgün bilgi aktarıldığını düşünüyorsa orada kalıcı bir ofis açma kararı veriyor. Bu listede de gene permanent ofice dediğimiz kalıcı ofisi olan ülkelerin listesi var, tabi birtakımı Latin Amerika ülkeleri gibi gelecek size, çünkü İspanyolca konuşulduğu için ticaret çok rahat ilerliyor Bask Hükümeti firmalarıyla orada, ama daha sonra bütün dünyaya açılmış vaziyetteler. Hindistan olsun, Türkiye olsun, Çek Cumhuriyeti, Romanya, Bulgaristan, bunlar çok faal ülkelerden. Diğer bölgesel danışmanlar vesilesiyle iş yaptıkları ülkeler de gene sağ taraftaki special legal consultance bölümündeki ülkeler.

Bizim ofisimizde ve SPRI'nin diğer ülkelerindeki ofislerde verilen hizmetleri iki slaytta özetlemeye çalışacağım. Bu hizmetler bir firma Türkiye'ye gelip bizden genel hakkında, general information diye genel bir bilgi isteyebilir. Biz deriz ki mesela bir deniz motoru firması gelsin, deniz motoru dediğiniz zaman yabancı şu firmalar Türkiye'de aktiftir. Bunların Türkiye'deki temsilcileri bu firmalardır, eğer arzu ederseniz şu firmalar sizinle işbirliği yapabilir. Biz bir ön görüşme yaptık, Türkiye'ye geldiğiniz takdirde sizinle görüşmek isterler gibi her firmaya özel en az

90, 100 saat ayırarak verdiğimiz bir raporlama ve bir hizmet var. Açıkçası İspanya genelinin bir ticaret ofisi var ve çok aktif ve güzel çalışıyor. Ancak her ülkenin ticaret ofisi bir firma bilgi istediğinde en fazla üçle beş saat vakit ayırabilir, o firmaya bir genel liste verir. Bizim farklılığımız her firmaya bir 90, 100 saat, dört beş hafta vakit ayırıp onlara özel bilgi vermek. Sanırım bu sebeple de şimdiye kadar bir sorun yaşamadık ve Bask firmaları Türkiye'ye geldiğinde bizden aldıkları bilgilerden ve tanıştırdığımız firmalardan çok memnun kaldılar.

Bir de ofisler için de hoş bir uygulama daha var. Bazı ofislerde bu başladı, anladılar ki Türkiye'ye gelen bir firma, mesela bir software, bir yazılım firması olsun, tam olarak nerede lokasyonu olması gerektiğini, işte hedef şehri Bursa'daki diyelim ki CNC makineleriyle ilgili bir yazılım firmasıysa Bursa'ya yakın olması gerekiyor. Bizden bir danışmanlık alıyor, biz diyoruz ki Kozyatağı'nda yerleşik olabilirsiniz, Maslak da olabilir, TEM'e yakın olmalısınız ya da Bursa'da olmalısınız gibi lokal bir kişinin verdiği yönlendirme çok önemli ve onlar burada yerleşik bir hal alana kadar arzu ederlerse bizim ofisimizdeki deskleri, yani çalışma masalarını çok çok cüzi bir miktarla kullanabiliyorlar. Gene arzu ederlerse Türkiye'ye geldiklerinde bizim toplantılara eşlik etmemizi de isteyebilirler, vaktimiz müsait olduğu kadarıyla onlara eşlik ediyoruz ya da ona göre ajandalarımızı hazırlıyoruz. Birkaç figür, Türkiye Bask firmalarının ihracat yaptığı ülkeler arasında 122. sırayı alıyor ve bölgenin ana sektörlerinden bahsetmiştim, gene onlarla tutarlı olarak çelikti, makine ekipmandı, motor, otomotiv parçalarıydı gibi konularda bu bölgeyle birtakım ticari faaliyetlerimiz var. Türkiye'de yerleşik şu anda altı tane üretim firmamız var, ama açıkçası yüzlerce temsilci firmamız da var. bir de burada adı geçmeyen, ama büyük proje firmaları da var. Sürekli üretim yapmıyor, ama ihale bazında aslında çok büyükler ve ekonomik anlamda önemli rol oynuyorlar.



2004 yılından beri SPRI Bask bölgesindeki firmalara bu hizmeti veriyor ve biz resmi olarak da geçen sene Mart ayında açılışımızı yaptık. Maslak'ta bir ofisimiz var, 50'den fazla projede Türkiye'deki iş ortaklarını bulma konusunda firmalara yardımcı olduk. Çok teşekkür ediyorum. Baskça eskerik asko diyoruz.

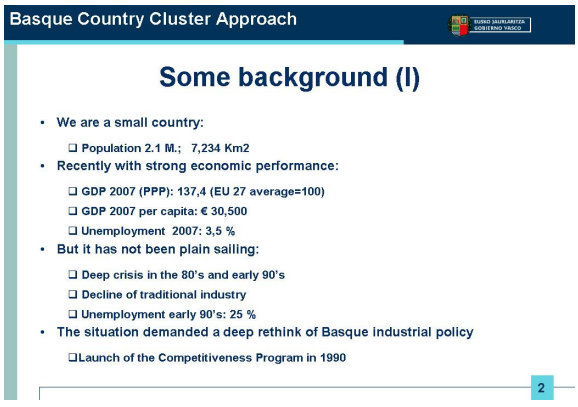
UMUT ORAN - Evet, biz de Çiğdem Hanım'a teşekkür ediyoruz. İspanya'yı konuşuyoruz, İspanya'daki uygulamaları konuşuyoruz ve hem içerde, hem dışarıdaki küçük, orta boy işletmeleri ve ihracatı geliştiren ve destekleyen, teşvik eden politikaları bize aktardı. Bizlerin hakikaten bu çalışmalardan, bu işbirliğinden yararlanması gerekiyor. İspanya bizim ülkemize göre farklı bir yönetimi olan bir ülke. Biliyorsunuz anayasal monarşiyle, krallıkla yönetilen, ama yasama ve yürütme organları olan, bir başbakanın kabine başkanı olduğu, ülkeyi yönettiği bir ülke,

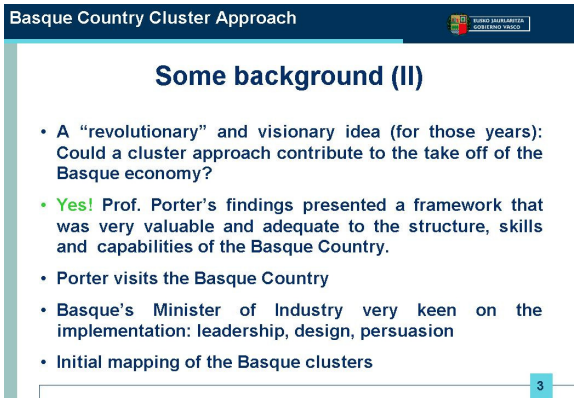
senato var, temsilciler meclisi var, bir anlamda Amerika'daki sisteme de benziyor, ama tam öyle de değil. 17 tane özerk devlet var İspanya'nın içerisinde, iki tane özerk şehir var, 50 tane de ili var ve bunların arasında da belli bir uyumla ve temsil mertebesinde de yasama, yürütme bir şekilde bu biraz evvel söylediğim anayasal monarşiyle yönetiliyor. Bask bölgesi de İspanya'nın en kişi başı geliri yüksek olan kuzeydeki bölgesi, özerk bölgesi, özerk devleti diyelim. Bizim Türkiye olarak hakikaten buradaki imkânlardan yararlanmamız gerekebilir, gerekiyor açıkçası. Sadece ticaret olarak değil, model olarak da, uygulamalar olarak da orayı analiz ederek, oradaki gelişmeleri yakın takip ederek o imkânlardan faydalanmamız faydalı olur. Bilgiler için teşekkür ediyoruz. Ben soru cevabı sonra alacağım.

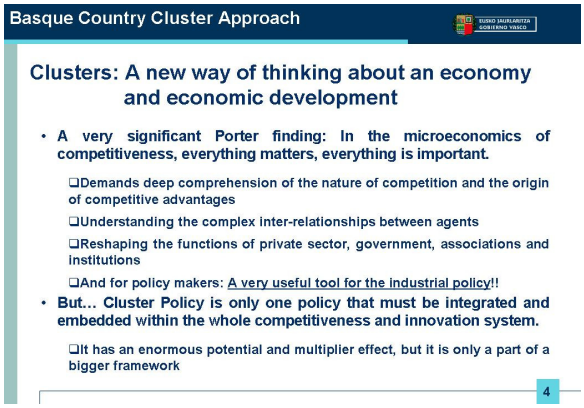
Müsaade ederseniz ikinci konuğumuza ben sözü vermek istiyorum. Sayın Juan Manuel Esteban; kendisi de bir iktisatçı, aynı zamanda Bask bölgesinde yerel yönetimde görev almış ve kümelenmeyle ilgili görevler almış bir bürokrat, diplomat diyelim. 2007'den itibaren de, yani geçen seneden itibaren de Uluslararası Rekabet Enstitüsü'nün başkanı kendisi. Ben kendisine sözü bırakıyorum, buyurun Sayın Esteban.

JUAN MANUEL ESTEBAN – The Competitiveness Institute (Rekabet Enstitüsü) Başkanı









Basque Country Cluster Approach

Clusters: Two definitions

Clusters are groups of organizations that work in a defined economic sector and a geographically limited environment. This permits the generation of a series of operative synergies that constitute sources from which to extract competitive advantages

Clusters are geographically-centered groups of related firms and industries operating in an environment characterized by a high degree of specialization, intense competition and a critical mass of highly educated employees

World Economic Forum

5

Basque Country Cluster Approach

Cluster Initiatives & Institutions for Collaboration

- Clusters are "natural" entities, but from a pragmatic point of view we need to put a practical action plan on the table: Cluster Initiatives
  - ❑A Cluster Initiative is an organised effort to increase the growth and competitiveness of clusters within a region, involving companies, Government and/or the research community
- Mature cluster initiatives usually result in stable structures, called Institutions for Collaboration (Cluster Associations in our case)
- Our Cluster Associations are key agents of the competitiveness policies in the Basque Country: Innovation and Technology, Internationalization, Excellence in Management, etc. with a huge mobilizing capacity, creation of social capital and generation of expertise

6

Basque Country Cluster Approach

Managing the Clusters: A practical approach

- Basque approach was based from the beginning on the idea of 'Priority Clusters': only some of our natural clusters merited a Clustering Initiative.
- After the initial mapping in the early 90's, the priority clusters in the Basque Country were identified, and in the following years the different Cluster Associations were created.
- Today we have 12 priority clusters, that approximately span half of the Basque industry

7

Basque Country Cluster Approach

The 12 Priority Clusters in the Basque Country

(year of creation)

- ✓ Automotive (1993)
- ✓ Household Appliances (1992)
- ✓ Enviromental Industries (1995)
- ✓ IT and Telecommunications (1994)
- ✓ Machine Tools (1992)
- ✓ Aeronautics (1997)
- ✓ Paper (1998)
- ✓ Ship Building Industry (1997)
- ✓ Port of Bilbao (1994)
- ✓ Energy (1996)
- ✓ Knowledge in Management (1996) Recently integrated into the new Basque Innovation Agency
- ✓ Audiovisual (2004, the newest)

8

Basque Country Cluster Approach

Operating Objectives: The Pyramid of Cooperation

From lesser to higher level of achievement from the point of view of the cooperation level:

- To gather and spread strategic information: Strategic Observatories
- To identify strategic challenges and potencial synergies
- To evaluate the potential synergies identified
- To identify and promote cooperation groups with common interests in order to generate cooperation projects

12

Basque Country Cluster Approach

Management and Governance (I)

- Based on a real Private-Public Partnership
- Government does not choke the private efforts, but at the same time is strict as regards the mission and objectives to reach
- Realizing the key success factors in Cluster Initiatives:
  - ❑ Company involvement
  - ❑ A good facilitator
  - ❑ Shared vision
  - ❑ Cluster membership open to all the organizations in the "natural" cluster
  - ❑ High level of consensus on the actions to be launched
- Annual Agreements with each Cluster Initiatve
  - ❑Funding 2.5 M. € per year for the whole programme (more ideas than money!)
  - ❑Daily interaction between civil servants and the heads of the Cluster Associations

13

Basque Country Cluster Approach

Management and Governance (II)

- The civil servants of the Department of Industry and SPRI staff are very experienced senior staff
- They attend all the Boards of Directors meetings, and other Committee meetings, but they don't vote
- Their task is to accompany, to support, to give some advice, but not to be interventionist agents
- The Matrix Scheme:
  - Vertical heads: 12, one per cluster (reinforced with 12 SPRI staff more)
  - Horizontal heads: 1 per each strategic area
  - General Coordination
- As horizontal heads are at the same time heads for horizontal standard policies, in this way we link cluster policy and horizontal standard policy
- The breakdown of formal borders between sections has been instrumental to the success of the policy

14

Basque Country Cluster Approach

Results and Measurement

- Intangible results, although difficult to measure, are of great importance.
  - The trust existing among agents
  - The public-private collaboration as the main axis of progress
  - The cooperation between competitors
  - The strategic orientation of the clusters towards specific objectives, however complicated or long term they may be
- But there have also been many tangible results :
  - Creation of various Export Consortiums
  - Technological projects "interclusters" (Electronics for Automotion, Automotion-Machine-Tool, Energy-Environment, …)
  - Impressive results in Excellence in Management evaluated according to the EFQM model, the larger companies having a driving effect on the smaller ones
- There are a lot of possible qualitative and quantitative indicators for measuring purposes, but the "king of indicators" is, for us, the number and quality of the projects in cooperation launched by the clusters, with a strategic focus.

15

Basque Country Cluster Approach

The future

- The Department of Transport has created the Transport and Logistics Cluster, according to our philosophy
- The Department of Industry, Trade and Tourism is currently:
  - consolidating a bio cluster: BIOBASK 2010
  - Analizing the possibility of clustering some metal-mechanical associations
- In the next few years we will probably remap to analize other possible clusters that could reach the priority status, and we will try to extend the action to smaller areas within the Basque Country.
- With the 'clustering philosophy' there are no limits to the possible applications, no matter the territorial level
- We are very concerned with the measurement and the evaluation, training, competitive intelligence

16

Common elements in successful Cluster Policies: Manifesto of San Sebastián May 2007

- Sense of reality
- Human factor
- Focused cooperation
- Effective governance
- Clear communications
- Long term commitment
- Trust
- Strategy is the key

17

Basque Country Cluster Approach

Some final comments

- This is a hard, long term job that needs patience and cannot be rushed
- Trust is very important; building trust is not done overnight
- No magic, no recipes
- Making good decisions on the "cluster people" backing the clusterizing process is instrumental for the success
- Every region has to make its own way, depending on its circumstances and starting points
- Cooperation is a difficult affair all over the world, so, don't be discouraged!
- And… never underestimate the importance of the "human factor"!!

18

The Competitiveness Institute (TCI)

- A world network of "Cluster Practitioners"
- More than 800 members in more than 60 countries
- Not-for-profit organisation
- Purpose: To promote cluster based strategies, improve the methodologies and raise the professional level of cluster practitioners
- Global and Regional Conferences:
  - Cape Town 2008
  - Chihuahua 2008
  - Leipzig 2009
  - India 2009
  - Mendoza 2009

•www.competitiveness.org

19

UMUT ORAN - Evet, Bay Esteban'a teşekkür ediyoruz. Süreyi ben özellikle uzun tuttum, çünkü bir konuşmacımız, bir konuğumuz olmadığı için Bay Esteban'ın hem Bask'taki yapmış olduğu çalışmalar, hem de uluslararası olarak Rekabet Kurumunun başındaki yapmış olduğu bu kümelenme çalışmaları sebebiyle ben biraz kendisine süreyi bilerek fazla verdim. Yarım saat geç başladık, şu anda da diğer oturumun süresine gelmek üzereyiz, saat 16.30. Çok kısa bir iki değerlendirmede bulunmak istiyorum, ondan sonra da yorum ve soruları alacağız. Şimdi ben bu cluster ve kümelenmeyle ilgili çok kısa olarak bir yorumda bulunup ondan sonra da soru cevap varsa alacağım. Çünkü biz zaten yarım saat geç başladık, yani otomatik olarak esasında program yarım saat sarkıyor, ama onu sarkıtmamak için gayret sarf edeceğim.

Şimdi Türkiye'de esasında bu kümelenme ve cluster politikasını uyguluyoruz. Bundan yedi, sekiz sene evvel başladı bu çalışmalar, fakat bugün çok önemli bir aşamaya geldi mi diye sorarsanız çok önemli bir aşamaya gelmedi. Yani söylemden eyleme çok fazla geçemedi. Ben özellikle Kültür Üniversitesine teşekkür etmek istiyorum, başta İktisadi İdari Bilimler Dekanımız Sayın Güneş Gençyılmaz'a gerçekten bu süreçte hep konuları, yani küçük, orta boy işletmeleri, verimliliği ve kümelenmeyi çok dikkate ve ciddiye alarak bu konuda sadece ulusal değil, uluslararası boyutta her sene bu konuları inceliyor ve bunlarla ilgili tebliğleri de, yapılan sunumları da tekrardan herkesle, kamuoyuyla paylaşıyor. Türkiye'de çok kısa olarak bundan altı, yedi yıl önce GAP bölgesinde bir çalışma yapıldı, GAPGİDEM önderliğinde bu çalışma dört ilde yapıldı. Kümelenme dediğimiz esasında bir tedarik zinciri veya bir değer zincirinin birbirinden beslenmesi. O zincirlerin, halkaların birbirleriyle etkileşimi, birbirinden besleniyor, birbirini besliyor ve sonuçta da bir değer zinciri, o tedarik zinciri bir çekim merkezi haline geliyor. Kalitede, hızda, esneklikte, maliyette nitelik ve nicelik açısından bir çekim merkezi haline geliyor.

Mardin'de gıda üzerine bir çalışma yapıldı, çok fazla yol alınamadı. Diyarbakır'da mermerle ilgili bir kümelenme çalışması yapıldı. Yani belli bir aşamaya geldi, ama büyük bir aşama kaydetmedi. Şanlıurfa'da organik pamuk ve organik tarımla ilgili bir kümelenme çalışması yapıldı. O da belli bir aşamaya geldi, bugün Türkiye dünyanın en büyük organik pamuk üreticisi, birinci sırada, büyük bir avantaj, o konuda da çalışmalar devam ediyor. Ancak ciddi bir başarı elde ettiğimiz Adıyaman'da tekstil hazır giyim kümelenmesi, çok ciddi bir yatırım çekim merkezi oldu, büyük bir istihdam yarattı. Avrupa ortalamasının altında kadın işsizlik oranlarına varıldı ve 2006 yılında da Birleşmiş Milletler bu projeyi bölgesel kalkınmada en başarılı proje seçti. Bu çalışmalar bazı sektörler tarafından da şu anda irdeleniyor, çalışılıyor. İstanbul Ticaret Odası'nın değerli Meclis Başkanı burada, onların bu konuyla ilgili yapmış olduğu çalışmalar var, bunu kitaplarında değerlendiriyorlar. Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Genel Sekreteri karşımda oturuyor, biz dernek olarak da bu çalışmalar sektörel bazda yardım ediyoruz, hatta bugün bir teşvik politikasına yine deri ve ayakkabı sanayisinin duayenlerinden Sayın Ender Saraçoğlu, Ender Yazıcıoğlu aramızda. Onların beraber yapmış oldukları çalışmalar bugün ülkelerde karar vericileri belli bir noktaya getirmek konusunda büyük baskı kurmaya çalışıyorlar. Ancak gelinen nokta itibarıyla biz çok fazla söylemden eyleme geçemedik.

Bay Esteban özellikle burada siyasi iradenin, karar vericinin önemli olduğunu ve işbirliği, iş ortaklığının önemli olduğunu vurguladı. Doğrudur, çünkü karar

verilirse, birisinin bu projeyi, bu oyunu yönetmesi lazım, ama ben Türkiye'de bunların özellikle son yedi yıldır yapıldığını, birtakım belli aşamalara geldiğini sizlerle paylaşmak istedim. GAP bölgesinde bir çalışma yapıldı bundan iki sene evvel, GAP rekabet gündemi adı altında farklı ülkelerden 11 tane dünya çapında cluster uzmanı üç ay Türkiye'de kaldılar. Özellikle GAP bölgesindeki dokuz ilde ve belli sektör ve bölge temsilcileriyle ayrı ayrı toplantılar yaparak İstanbul, Ankara ve Güneydoğu'da bir rekabet gündemi, bir ajanda oluşturdular. Üç temel sektörde bu bölgenin bir çekim merkezi olacağını ifade ettiler, raporladılar, geçen sene 2007'nin Aralık ayında Başbakan Yardımcısı Sayın Nazım Erken ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Bölümü'nün başkanı olan Sayın Kemal Derviş'in beraber açıkladıkları bir çalışmaydı bu. Burada da GAP bölgesinde üç tane temel sektör çıktı, yenilenebilir enerji, çok büyük bir potansiyel buldular. Organik tarım ve organik pamuk, yine çok büyük bir potansiyel buldular ve turizm.

Bu kümelenme çalışmaları sektör bazında veya bölge bazında yapılabiliyor. Bir ilde birkaç sektörde de yapabiliyorsunuz, bir bölgede farklı sektörlerde de yapabiliyorsunuz. Buradaki cluster havzanın özelliği daha dinamik oluşu, yani sınırlarını baştan tespit etmiyorsunuz. İstediği kadar genişleyebiliyor, bir organize sanayi bölgesi gibi olmuyor, bir organize hayvancılık bölgesi veya bir teknopark gibi veya bir organize tarım bölgesi gibi olmuyor. İstediğiniz gibi sınırlarını aşabiliyorsunuz ve farklı yerlerle de ilişkiye girebiliyor. Bu çerçevede biz de bu çalışmalarda özellikle Michael Porter'dan danışmanlık desteği aldık Türkiye olarak ve bu projelerde özel sektör, kamu ve bölge sektör temsilcileriyle işbirliğiyle birtakım sonuçlar alındı. Ancak bugün ülkemizin elinde bulunan mevcut potansiyelini değerlendirebiliyor muyuz? Yani ülkemizdeki işsizlikle ilgili bölgesel kalkınmayla, ekonomik, sosyal kalkınmayla ilgili sorunları çözebiliyor muyuz, göçle ilgili veya güvenlik terör sorunlarını çözemiyoruz. Bunlar için hakikaten siyasi iradenin ortaya çok net karar koyması gerekiyor, irade koyması gerekiyor ve buradaki bu cluster mantığını çalıştırması gerekiyor.

Ben dünyada birçok clusteri, birçok ülkeyi, İrlanda, İspanya, Almanya, Avrupa'da İsveç, Amerika Birleşik Devletleri ve Uzakdoğu'da özellikle Çin, Hindistan'da birçok bölgeyi gezdim, gördüm, nasıl çalıştığın gördüm. Yani çok basit bir şeyle neredeyiz diye baktığımız zaman esasında Avrupa da bu konuda çok geride, bu konuda Amerika çok başarılı ve Uzakdoğu çok başarılı. Uzakdoğu'da da zaten özellikle Çin'de. Hindistan'da Amerikalı yatırımcılar bu işin içerisinde, Amerikalı yatırımcılar orada yatırım yapmış durumdalar. Mesela bir ölçek karşılaştırması için söylememiz gerekirse bizim Adıyaman'da tekstil hazır giyim cluster'inde biz 50 firmaya, 50 fabrikaya çıktık. Aşağı yukarı 6 bin istihdama çıktık bir ilde. Daha büyük yapılabilirdi, o çalışmalarımız devam ediyor, ama bugün Çin'de 110 tane tekstil hazır giyim havzası var ve her havzada yaklaşık 1.000 tane fabrika var. Yani bu ölçekleri öyle değerlendirdiğimiz zaman Çin bu konuda çok başarılı çalışmalar yapmaya devam ediyor Amerika'da olduğu gibi. Amerika'da da çeşitli eyaletlerde bu cluster eğitimde olsun, sanayide olsun, hizmette olsun, teknolojide olsun geliştirilebiliyor.

Ben önümüzdeki süreçte de bu çalışmaların devam etmesini diliyorum. Ben Üniversitemize ülkemiz adına, özel sektör adına, KOBİ'ler adına teşekkür ediyorum. Bu çalışmaların hepsi çok önemli kilometre taşlarıdır ve çok faydalanıyoruz, buraya değerli konuklar geliyor. Bu çerçevede ben soru veya cevap olarak üç soru alalım

hiç olmazsa veya yorum alalım, ondan sonra toplantıyı kapatalım. Buyurun efendim, oradan başlayalım, mikrofona ve ben isminizi ve sorunuzu alayım efendim.

ŞEFİK ŞENYÜREK - Çok kısa olarak yorum katmadan direkt soruma geçeceğim. Şimdi bu tabi ki şirketlerin birikimleri, birbirini tamamlama özellikleri, clustera girmek için önemli bir faktör, iletişim de çok önemli bir faktör. Fakat İspanya'daki uygulamada kümelenmeye dahil olan şirketlerde iletişimi kolaylaştırmak, en azından daha iyi seviyede olduğunu ölçmek için önce kümelenme, sonra kurumsallaşma mı, yoksa önce kurumsallaşma sınavından geçecek, sonra kümelenmeye dahil olacak, hangi uygulamayı yaptılar? İkincisi de kümelenme öncesi 1990'lı yıllarda Bask Bölgesi'nin endüstriyel performansı neydi, kümelenme sonunda hangi endikatörlerle ne oldu? Bunu ben kaçırdıysam slaytlarda özür dilerim, ama bunu net olarak göremedim. Teşekkür ederim.

UMUT ORAN - Teşekkür ederiz, Bay Esteban'a sormuş oldunuz herhalde, Bay Esteban'dan ben kısa ve net cevap rica ediyorum.

UMUT ORAN - Ben bir ilave eklemek istiyorum. Şimdi zaten bir analiz yapılıyor, bir bölgede bir analiz yapılıyor. Yani cluster yaratılmıyor esasında, genelde potansiyel değerlendirilirken bir analiz yapılıyor. Dolayısıyla ortada mevcut bir potansiyel tespit edilirse küme geliştirme çalışmalarına başlanıyor. Benim de tecrübelerim mutlaka bunun o analiz yapıldıktan sonra geliştirmeden önce bir kurumsal yapıya, bir yönetime ihtiyaç olduğunu ben de söylemek istiyorum. Mehmet Bey buyurun, Mehmet Kumbaracı.

MEHMET KUMBARACI - Sayın Başkan; Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Genel Sekreteriyim. Sayın Esteban'ın görüşünü almak istediğim bir husus var, şu anda hükümetin gündeminde olan, Sanayi Bakanlığımızın koordinasyonunda yürütülen bir eylem planı var. Bu eylem planı bölgesel kalkınma mastır planı olarak nazarı itibara alınabilir, Dünya Ticaret Örgütü, Avrupa Birliği normlarında oluşturuldu. Şimdi burada tekstil, deri ve hazır giyim sektörleri ele alındı. Türkiye'de üretim bölgeleri var, doğal cluster'lar var ve Umut Başkan'ın da desteğiyle oluşturulmuş bir Adıyaman modeli var. Şu anda bir sektöre bulunduğu yörelerde, reel sektöre her tarafta - şimdi finansman krizinden sonra ön planda - sahip çıkılması, ancak cazibe yaratılarak tekstil, deri, hazır giyimde Anadolu'da ihtisas sanayi yörelerine taşınması cazibe yaratılmak kaydıyla söz konusu. Son gelinen noktada bu eylem planının yaşama geçirilmesi için gayretleri sürdürüyoruz, TOBB, Türkiye Odalar Borsalar Birliği de buna destek veriyor, bütün değerli dernek başkanları da. Son geldiğimiz noktada mikro bir soru soracağım size, şimdi KOBİ'lere cazibe yaratmak ve bu hareketi hızlandırmak için KOBİ'lerin uyduları olduğu büyük grupların da Anadolu'ya gitmesi, büyük grupların gitmesi, mesela büyük bir denim fabrikasının gitmesi demek en az 30 KOBİ'nin beraberinde ve hızla gitmesi anlamına gelebilecektir. Siz böyle bir hareketi nasıl buluyorsunuz Bask'taki deneyim olarak. Burada çok güzel örnekler verdiniz, yani KOBİ'lerin hızlı geçişi için onlara güç veren, onlara iş veren, onlara her türlü desteği sağlayabilen büyük grupların cazibe yaratmak kaydıyla ve serbest piyasa ekonomisi koşullarında,

kimseyi zorlamak şart değil, öncelikle gitmesi ve KOBİ'lerin de hızlı bir hareketle taşınması konusunu nasıl görüyorsunuz. Teşekkür ederim.

UMUT ORAN - Buyurun.

SAYIL DİNÇSOY - Aliağa Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu Üyesiyim. Benim sualim Çiğdem Hanım'a; SPRI'nin 2007 yılı bütçesi neydi, yönetimi nasıl oluşuyor ve de bu bütçe nasıl finanse ediliyor? Teşekkür ederim.

ÇİĞDEM KOÇAK - SPRI bir devlet organizasyonu, Bask hükümetinin teşvikleriyle kısmen ayakta duruyor, ama bir kısım firmalardan aldığımız ücretler de var, hizmet bedeli diyoruz. Ancak bunlar o kadar cüzi ki, mesela rakam da verebilirim, biz bir firma Türkiye gelip tedarikçi listesi istiyor, diyelim döküm firmalarına nasıl ulaşabilirim diyor. Biz o firmaların her biriyle görüşüp onay aldıktan sonra, biz yapabiliriz dedikten sonra o firmaları tanıtan bilgileri veriyoruz. Mesela diyelim ki 500 Euro, 900 Euro, 1.000 Euro'yu geçmeyen rakamlar bu 50, 100 saat için hesap ediyoruz. Firmaya diyoruz ki, işte 900 Euro'ya sana Türkiye'deki temsilcini bulacağız, sektörün en önemli firmalarının listesini vereceğiz, sektör hakkındaki genel bir yorum yapacağız, her firma hakkında da yerel, local opinion dediğimiz yerel yorumlarımızı koyacağız.

Bu rakamın yüzde 50'sini hükümet veriyor gene, SPRI teşvik veriyor, yani 900 dersek 450 Euro'sunu firma veriyor, 450 Euro'sunu devlet veriyor. Hem rakam kâr organizasyonu olmadığımızın bilincinde olarak çok düşük, hem de onun yarısını gene SPRI finanse ediyor. Buraya gelmeden önce önlerinde sanki gelmiş, üç kişi bir araştırma yapmış, bizim için gerekli firmalar bunlardır, ilerlersek şunlardan biriyle ilerleriz diyecek nitelikte bir rapor önlerinde, gelmeden bilgi sahibi oluyorlar, çok cüzi bir rakamla. Bir başka örnek de mesela firma burada yerleşmeye çalışıyor ve altı aylık geçiş süresi var. Bu altı aylık geçiş süresi için gelin bizim masamızı kullanın, bilgisayar verelim, telefon verelim diyoruz. Mesela ayda 200 Euro gibi çok cüzi bir rakama ona ofis veriyoruz. Yani bizim ofisimizdeki toplantı odasını, bütün databace imkânları kullanabiliyor.

SAYIL DİNÇSOY - Anladım, ama bu 2007 yılındaki bütçesi neydi? Yani tarif ettiğiniz organizasyon muazzam bir organizasyondu, bunun 2007 yılı itibarıyla bütçesi neydi?

ÇİĞDEM KOÇAK - Her ülkede değişiyor, yani mesela biz şu anda sanırım 50'yi geçen ülkede faaliyet gösteriyoruz, SPRI'nin 13 tane sabit ofisi var. Yönetim de bundan dert yanıyordu, her ülke açılmaya kalktığında bütçeler artıyor. Mesela Türkiye ve İstanbul'da ofis açmak açıkçası pahalı bir yatırımdı, ama bizden sonra açılan Hindistan bizden daha fazla bütçeyle açılmış. Şu anda Moskova açılıyor, bizden daha da yüksekmiş. Bu arada bizim zamanımızda çok anlamsız olacak, ama bu işe yıllık diyelim 30, 40 bin Euro bir bütçe ayrıldı, şu anda bizim tuttuğumuz ofis piyasadan yüzde 25 ucuz kaldı, yani her şehirde, her ülkede farklı mekanizmalar var.

SAYIL DİNÇSOY - Ülkelerin potansiyeline göre tabi bütçeler değişiyor değil mi?

ÇİĞDEM KOÇAK - Evet, umarım size bir fikir vermiştir. Oluşumda gene hepimiz İspanya'ya bağlıyız.

SAYIL DİNÇSOY - Tam cevabı alamadım, benim sualim bu değil. Çok net üç tane cevap, birincisi rakam olarak bütçesi, yani İspanya'daki SPRI'nin 2007 yılındaki yıllık bütçesi, ikincisi bu bütçenin İspanya'da finanse ediliş biçimi, üçüncüsü bu SPRI'nin İspanya'daki yönetiminin oluşum biçimi. Üç tane kısa cevap rica ediyorum.

ÇİĞDEM KOÇAK - Şöyle ki, ben Türkiye'deki bir temsilci olarak hakkındaki bütün rakamlar için SPRI'nin yıllık bir raporu var, onu size postayla yollayarak bütün detayıyla aktarabilirim. Orada hem anial report anlamında ekonomik figürler var, hem oluşumla ilgili çok detaylı bir yapılanma var. Sunumun başında da ben dört ana departmandan bahsettim oluşum nasıl oluyor diye, 150 çalışanıyla inovasyon, uluslararası anlamda yapılanma gibi bölümlerden bahsettik.

UMUT ORAN - Evet, başka sorusu olan; son üç alıyoruz ve kapatıyoruz.

SALONDAN - Teşekkür ederim Sayın Başkanım. Biz biliyorsunuz Odalar Borsalar Birliği'nde de beraberce tekstil, konfeksiyon, hazır giyim ve deri mamullerinde kümelenmeyle ilgili ortak bir çalışma yapıyoruz ve kümelenme gerçekten aynen katılıyorum, bazı ülkelerde, örneğin Çin'deki kümelenme Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletlerinin o ülkelerdeki bu alternatif alanları oluşturmalarıyla meydana gelmiş. Amerika'nın kendi içindeki kümelenmesi de yine kendi zaruri ihtiyaçlarından, aynı bizim şu andaki yaşadığımız gibi belli şehirlerin sanayiye ve turizme kaymasından dolayı endüstrileri de belli yerlerde toplamaya gitmiş. Bizim bunu yapmak için gerçekten zaten zorunlu olarak bir ihtiyacımız var. Benim bir sorum bir temennim var, biliyorsunuz Sayın Başkan aynı zamanda Rekabet Kurumunun da Avrupa Birliği başkanı, biz aramızda sürekli sizlerle beraberken de tartıştığımız, sayın bakanlarla beraberken de tartıştığımız bu konuların Avrupa Birliği ile ilgili birtakım sıkıntılar yaratıp yaratmayacağı. Halbuki kendilerdi bunu yaşadıkları için ve Rekabet Kurumunun da başkanı olduğu için bizim iddiamız sizlerin de iddiası bunun herhangi bir sorun yaşatmayacağıydı hibelerle veya bunlarla ilgili. Hatta bu konuda benim iddiam onların, Avrupa Birliğinin bize bu konuda destek olması. Çünkü kendi Avrupa Birliği içerisinde bu konuya, kümelenmeye destek oluyor bildiğim kadarıyla. Yani böyle bir sıkıntı var mı, bununla ilgili Avrupa Birliğinden biz de herhangi bir şekilde faydalanabilecek miyiz?

Soru tarafı bu, temenni tarafı da Sayın Esteban eğer siz de uygun görüyorsanız Odalar Borsalar Birliği'nde bunu Sayın Hocamla da daha önceden de görüşmüştük, çünkü ilk baştan beri sponsor olarak da firma olarak varız. Tabi ben kendimi tanıtmayı unuttum, AYSAD, Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği Yönetim Kurul Başkanıyım ve aynı zamanda Odalar Borsalar Birliği Deri Sektörü Meclisinde başkan vekiliyim. Beraberce İspanya modelini incelemekte bir fayda olduğunu düşünüyoruz, çünkü biliyorsunuz bütün dünyada global, yani ölçeğe ve fiyata

endeksli bir üretim şekli oluşturuldu Çin modeli ve Endonezya, Malezya modeli, ama şimdi bundan da geriye doğru bir dönüş olacağını hepimiz kabul ediyoruz, çünkü böyle bir talep yok. Yani bütün dünyada üretim fazlalığı var, dolayısıyla bu kümelenme örneği bizim için yeniden hep bir çıkış noktası gibi görünüyor. Bununla da ilgili bir organizasyon yapabilirsek Sayın Esteban'la bizi mutlu eder diye düşünüyorum. Çok teşekkür ederim. Özellikle Kültür Üniversitesine bu tür katkılarından dolayı da tekrar teşekkür ediyorum.

UMUT ORAN - Önder Başkan; biz teşekkür ederiz.

VEYSEL YURDAKUL- Bağcılar Kaymakamıyım. Benim sualim özellikle Bask bölgesinde uygulanan kümelenme stratejisinin sonunda her şirket başına gelir artışında ne kadar bir miktar artış sağlandı? Yani bu çalışmanın öncesinde yapılmış bir gelir boyutu, bir de sonrasında bir gelir tespiti var mı? Şüphesiz bu güzel sunuşundan anladık ki bölgeye çok büyük katkısı olmuş, çok büyük sinerji getirmiş, ancak ben daha somut, çıktılar açısından şirket başına gelir artışı bakımından yaklaşmak istiyorum. Karşılaştırma açısından elinizde yapılmış böyle bir araştırma var mı? Teşekkür ediyorum.

UMUT ORAN - Ben Kaymakamımıza şöyle bir katkıda bulunmak istiyorum. Biz Adıyaman'da üç yıl içerisinde böyle bir belli parametrelerde ölçüm yapabildik. Özellikle istihdam, yeni yatırım, yani işsizlik oranı, yeni yatırım tabii kişi başı geliri etkilemedi, ama belli bir şeyler var, ben onları size takdim edeceğim. Siz Almanya'yla ilgili söz almak ister misiniz, yani böyle iki üç dakikada kapatalım. Peki, o zaman onu başka zaman üniversitemiz sizinle kontak kursun.

Evet, iki saat boyunca kümelenmeyi İspanya'da örnek alarak inceledik. Konuştuk, yorumlarda bulunduk. Türkiye'de de bazı örneklerin olduğunu ve önümüzdeki süreçte de kullanılacağını, kullanılması gerektiğini paylaştık. Sonuçta kümelenme esasında sihirli bir sözcük değil, Nihal Hanım'ın söylediği şey önemli, işbirliği çok önemli, ortak akıl çok önemli, ortak akıldan yeni akıl üretebilmek çok önemli ve bu sonuç itibarıyla bu kümelenmenin getirdiği şey girişimciliği geliştiriyor, yenilikçiliği geliştiriyor, rekabetçiliği geliştiriyor, verimliliği arttırıyor ve yaratıcılığı da geliştiriyor.Hakikaten hem nicelik hem nitelik olarak bir farkı görebiliyorsunuz, bir gelişmeyi görebiliyorsunuz. Bunun yönetimi gerekiyor, yani bunun gerçekten kurumsal bir yönetimi gerekiyor, bu kendi kendini yönetemiyor, ama önemli olan bunun içerisindeki kurum, özel sektör, kamu kurum ve kişilerinin buna inanmaları gerekiyor. Bir hayal etmeleri gerekiyor, bir hedefe koşmaları gerekiyor, inanmaları gerekiyor. o zaman da onu yaparken de o inanç içerisinde de şahsi, siyasi, hissi, ticari kimliklerini bırakarak bu işin içerisine girmeleri gerekiyor. Bu yapılabilirse başarılı olabilir, ben Türkiye'de böyle bir potansiyelin olduğunu düşünüyorum ve inanıyorum. Bunun tecrübelerini de zaman zaman görüyoruz, ama biraz evvel söylediğim gibi o işbirliğinin ve güç birliğinin yaratılması için insanların şahsi, hissi, ticari, özellikle de siyasi kimliklerini bırakarak ülke adına, bölge adına veya gelişme adına bu çalışmaları yapmaları gerekiyor.

Efendim ben sabrınız için teşekkür ediyorum. değerli konuklarımıza da katıldıkları için teşekkür ediyorum. Bizleri son derece güzel aydınlattılar. Kendi deneyimlerini bizlerle paylaştılar. İnşallah önümüzdeki sene yine verimlilikle ilgili,

küçük, orta boy işletmelerin geleceğiyle ve kümelenmeyle ilgili bir panelde buluşmak üzere diyorum. Selam, saygı sunuyorum.

SALONDAN - Efendim ben de sorularınız için çok teşekkür ederim. Bu sorulardan biz de bu işin düzenleyicisi olarak çok mutlu olduğumuz söylemek isterim, zannedersem ilk başladığımızdan beri giderek artan bir ilgi var. Umut Bey'in de söylemiş olduğu gibi üniversitemizin bu konudaki böyle bir kongrenin içinde değil, ayrı kümelenmeyle ilgili yine bir günlük toplantıları olacak. Sizler nasıl olsa bizde isimleriniz var, bilgilendirileceksiniz. Şimdi bundan sonra gene önemli bir konu var, onun için arayı isterseniz şöyle yapalım. Beş dakikalık ihtiyaç molası gibi bir şey varsa olabilir, bu arada kahvelerinizi, çaylarınızı alıp burada içebilirsiniz.

BÜYÜMEK İSTEYEN
ve
BÜYÜYEN KOBİ'LERİN
SORUNLARI

Oturum Başkanı

Nuri KONAK
İstanbul İkitelli Organize Sanayi Bölgesi Başkan Vekili

Panelistler

Sayıl DİNÇSOY
İzmir Aliağa Organize Sanayi Bölgesi (ALOSBİ) Yönetim Kurulu Üyesi

Duygu ÖKTEM
TÜBİTAK AB Çerçeve Programları, Ulusal Koordinasyon Ofisi,
Eureka Proje Sorumlusu

Dr. Necdet KENAR
MESS Eğitim Vakfı Genel Müdürü

NURİ KONAK – İstanbul İkitelli Organize San. Bölgesi Başkan Vekili

Sayın Dekanım, İstanbul Ticaret Odası Meclis Başkanım, değerli katılımcılar, muhterem hanımefendiler, beyefendiler; İstanbul Kültür Üniversitemiz tarafından hazırlanan geliştirme ve inovasyonun, kümelenmenin, yenilikçiliğin, her şeyin konuşulduğu KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi panellerimizin sonuncusuna gelmiş bulunuyoruz. Bizim konumuz belki de iki gündür yapılan tüm panellerin en önemlisini teşkil etmektedir. Çünkü dinlediniz, hepimiz şunları duyduk: Yenilik yapmak gerekiyor, birleşmek gerekiyor, kümelenmeyi yapacağız, teknolojiyi getireceğiz, finansmanı idare edeceğiz. Peki, sonuçta nereye geliyoruz? Sonuçta KOBİ'lere geliyoruz. Büyümek isteyen KOBİ'ler ve karşılaşacağı sorunları tartışacağımız panelimizi açıyorum.

İstanbul Kültür Üniversitemize başta Sayın Dekanımız Prof. Dr. Güneş Gençyılmaz Bey'e ve onun şahsında tüm çalışanlarına, tüm emek verenlere, ana sponsorlarımıza, destekleyen kurum ve kuruluşlara huzurlarınızda teşekkür ediyorum. İnsanlar yanlış yapıyor, yaptıkları yanlışla da yaşamlarını sürdürüyorlar, ama ülkeler yanlış yaptığı zaman hele hele bu ülke büyük bir ülkeyse dünyada krizler çıkmaya başlıyor. İki günlük çalışmada gördük ki, krizlerin dünyamıza ne gibi etkiler getireceğini, nasıl tedbirler almak gerektiğini hep birlikte burada ilgiyle dinledik. Hatta önce ağırlıkla biraz krizin etkileri yönüne doğru gitti, KOBİ'ler biraz arka planda kaldı gibi oldu.

"Denizin dibi midir, bir sen söyle bir de ben söyleyeyim; bakalım dertli kimdir?" demiş anonim bir şiir, ben dertliyim. Niye dertliyim? Üniversitelerimiz, sanayilerimiz işbirliğiyle burada bir panel düzenlemişiz. Burada sizlere, hepinize tek tek teşekkür ediyorum ve yürekten hepinizi alkışlıyorum. Çünkü sizler kaldınız, yoksa ama istiyor ki gönül bu salon daha çok dolsun, daha çok katılımcı olsun ve KOBİ'nin ne demek olduğunu, krizin ne demek olduğunu hep birlikte beraberce görelim istiyor, daha çok ulaşalım, gidemediğimiz yerlere gidelim istiyor, ama sizlere de tekrar teşekkür ediyorum.

Bundan önceki panellerde biraz saatlerde sarkma olduğu için mümkün olduğunca programımızı kısa tutacağız. Bir iki arkadaşımız da uçağa yetişme durumundalar, onun için fazla lafı uzatmadan kriz soncunu bağlayarak oturuma başlamak istiyorum ve krizin artık bizim son programımızda krizin pek de etkisine değinmek istemiyorum. İki yeni işten çıkarılmış insanlar karşılıklı konuşuyormuş. Biri demiş ki "ben iş buldum", öbür arkadaşı sormuş "ne işi buldun?" "Vallahi değişik kültürlerde örnekler sergileyen bir fuarda iş buldum" demiş. "Hayırdır ya, nedir değişik kültürlerde, fuarlarda bu iş nedir? Ne iş yapıyorsun orada?" demiş. O da "Hintli bir fakir kılığına giriyorum, hiç yemeden içmeden 40 gün çivili yatağın üstünde yatıyorum" demiş. Arkadaşı sormuş "Nasıl, iyi para veriyorlar mı?" demiş. Adam da cevap vermiş: "Yok, para vermiyorlar, sadece yatak parasına" "Sen ne yapıyorsun?" demiş. "Ne yapayım, hiç değilse kiradan kurtuluyorum" demiş. Krizin artık bir gerçek olduğu vaka, global kriz Türkiye'ye de gelecek, ülkemizi de öyle ya da böyle etkisi altına alacak. Yalnız Türkiye alışkın, 1988'de kriz geçirdi, 2000'de geçirdi, 2001'de geçirdi, 2002'de geçirdi. Krizlere alışkınız biz, eğer kriz yoksa cumhurbaşkanı başbakana anayasayı atar, yine kriz çıkarırız biz, onun için kriz denildiği zaman ben aşılanmış görüyorum toplumumuzu. Onun için bu krizden de inşallah kendi dinamiklerimizle çıkacağımızı ümit ediyorum. Ayrıca şunu da söylemek istiyorum: "Gerçekler acıdır, ama unutmayın, yemeklerde tadı kararında

verirseniz acılar da yemekleri tatlandırmaktadır. O zaman hayatın da acısı lezzet kattığı oranda gerçektir. Her şeye katlanarak yaşıyoruz. İstanbul, trafiği var, suyu var, elektriği var, sıkışıklığı var, ama buna rağmen yaşıyoruz. Sıkacağız dişimizi, vermeyeceğiz işimizi diyorum ve krizi burada noktalıyoruz.

Bizim konumuz büyümek isteyen ve büyüyen KOBİ'lerin sorunlarıdır. Burada ilk sözü İzmir Aliağa Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu üyemiz Sayıl Dinçsoy'a veriyorum. Nedir Organize Sanayi Bölgesi, bize kendileri anlatacaklar. Buyurun efendim.

SAYIL DİNÇSOY – İzmir Aliağa Organize Sanayi Bölgesi (ALOSBİ) Yönetim Kurulu Üyesi

Ben bir değişiklik yapmak istiyorum, yol zamanından da kurtulmak için müsade ederseniz buradan sizlere hitap etmek istiyorum: Sayın Başkan, değerli hazirun, benim aşağı yukarı iki saatlik bir konuşmam var, ama iyi havadis olarak size, zaman geciktikçe kısalttım kısalttım, hiçbir şey kalmadı. Beş on dakika içinde Başkanın da sizlere hitap ettiği gibi sabrınıza sığınarak, bu kalan insanların sabrına sığınarak aklımda kalan bir şeyleri, bir potpuri şeklinde sizlere vermek istiyorum. Biri sanıyorum bu KOBİ'lerin verimliliği çok önemli, ama ülkemizde biz kongrelerin verimliliği konusunda da bir toplantı düzenlemeliyiz. Çünkü böylesine önemli, böylesine güzel hazırlanmış, bu kadar çok boyutlu, bu kadar iyi konuşmacıların bir araya getirildiği bu iki gün içinde ben şahsen ki, bu işin çok eskilerindenim, çok büyük edinimler kazandım. Bilgilerimi çok yeniledim, ama Türkiye'den, Türkiye'nin birçok yerinden başta bürokratik kesim olmak üzere burada olması gerekenler maalesef gene burada yok, üç beş kişi kendi aramızda söyleşip, işi bitireceğiz. Zannetmeyin ki diğer toplantılar da çok verimliydi, diğer başlangıç toplantılarında birkaç bürokrat burada üst kademe bir iki bürokratın burada olması sebebiyle burada oldular. Fakat ben sanmıyorum ki, böylesine güzel - ki, Kültür Üniversitesi'ne teşekkür etmek istiyorum bu arada - bir toplantıyı bu ülke bu kadar ucuza değerlendirdi. Buna sitemim büyük ve acıyorum.

Ne yapmalı? Bilmiyorum ne yapmalı, ama bir şeyler yapmalı. Kongre verimliliği başlı başına önemli bir konu, çünkü istediğiniz kadar KOBİ verimliliğini irdelemeye çalışın, kongre verimliliği yoksa bu çalışmanın sonucu yok. Teşekkür ediyorum.

Daha evvelki AKP hükümetinden evvelki koalisyon hükümeti zamanında biliyorsunuz bu konu yavaş yavaş gündeme gelmeye başlamıştı. Ege Bölgesi Sanayi Odası olarak biz o zamanki oda başkanımız Sayın Atıl Akkan'ın başkanlığında bu konuda bir çalışma başlatmıştık ve ben de iki defa İsrail'e gitmiştim birer haftalık eğitim almak üzere ve ondan sonra küçük bir kitapçık hazırladık. Bunu Odalar Birliği'nin takdir ve değerlendirmesine sunduk. Ne demek istiyorduk? Şunu demek istiyorduk: Dünyada birçok ülke İrlanda, az önce İspanya'nın muhtelif bölgelerini sayabilirsiniz, İsrail, Amerika sayın sayabildiğiniz kadar girişimciliği fevkalade önemserken girişimcilik yaratmayı, girişimci geliştirmeyi, girişimci yönlendirmeyi fevkalade üstünde ciddi akademik çalışmalar yaparken biz müteşebbisi sanki Türkiye'nin varlıklarını çalan bir adam gibi o zamanlar bunun tabiri müteşebbisti, görmeye çalıştık ve ülkede zamanları kaybede kaybede bugüne geldik. Yalnız bu hazırlanan broşürün bir faydası oldu. Rahmetli Turgut Özal zamanında bu ülkede Avrupa ülkelerinin devlet olmayan bir kuruluş yaratarak bu kuruluşun da aşağı-

yukarı oransal harcamalarının yüzde 10'unun kendilerine gelen değerlerin ve kaynakların yüzde 90'ının da girişimcilere tahsisi suretiyle bir çalışma yapılması fikri oluşmuştu. Bunun adı KOSGEB'ti. Hakikaten o yıllarda sanayi odasının maestroluğunda ve özel sektörden de Tosya vesaire gibi içine o günün anlayışının müsaade ettiği ölçüde katkı koyarak bir oluşum oluştu. Fakat ne garip talihti ki, o yıllarda bunun yüzde 90'ı maaşlara giderdi bu kaynakların, yüzde 10'u da belki insanlara veya girişimcilere yönlendirmeye çalışılırdı. Fakat bu broşür Odalar Birliği, hükümet, vesaire derken yavaş yavaş bir alev şeklini aldı. Bu oran istenilen orana dönüştü. Bugün başarılı bir KOSGEB örneği dünya örneklerinden hiç de aşağı kalmayan ciddi bir Türkiye'de girişimcilik özendirilmesi ve desteği sistemi oluştu.

Bu sistemde bugüne kadar olan hatalardan biri de maalesef sanayici kavramıydı. Sanayici dediğiniz zaman hepiniz hayatınızın muhtelif devlerinde bunu deneyimlemişsinizdir. Bir yerde bir ortaklık yaptığınız zaman küçük ortak iseniz menfaat perspektifleriniz farklıdır, büyük ortaklık iseniz o zaman yine farklıdır. Sanayicilikte de, bizim ülkemizdeki sanayici deyince küçük, orta, büyük hizmet sektörü, finansal sektör, vesaire hepsini bir arada içine kapsayan bir sistem tarif edildiği için ve bütün bu sistem tek bir sanayi odalarında genellikle ifade bulduğu için bu sistem içinde KOBİ'leri selektif olarak ele almak ve bu girişimciliği halka yayarak geliştirmek mümkün olmuyordu. Bu girişimciliğin yavaş yavaş halka yayılması bu destekler sayesinde, bugünkü noktaya getirilmesi bugün artık müteşebbis adı verilen o eski girişimcinin de yargılanmasına bir başka gözle görülmesine engel olmuştur. Bu da başarının soyut anlamda çok önemli bir özelliği haline gelmiştir.

Bu KOBİ'ler bakıyorsunuz bir sanayi odası çatısı altına girdiğiniz zaman beş dev kuruluş var. Bu dev kuruluşlar global sistemin içinde, global menfaatler içinde ve global akış içinde kendi kendilerini var etmek için belki de haklı olarak kendilerine göre sistemler oluşturuyorlar. Örneğin, bir laptop Türkiye'de yapılıyor mu, bir laptop yaptırıyor Çin'de ve buna getiriyor bir etiket yapıştırıyor. Ondan sonra da Axess'e 5 taksit, Taxess'e 15 taksit filan gibi tüketicinin iştahını artırmak suretiyle bunu da acayip derecede tüketim boyutlarında satarak, ülke açığını büyüterek ve de onun ötesinde maalesef bir ülke katma değeri olarak, ülkede girişimciliği teşvik edecek bir zihniyet olmadan devam edip gidiyordu. Buna tabi Türkiye'nin kur politikası da, faiz politikası da ülkenin fert başına düşen milli hasılayı düşük göstermek için, şu için bu için ilave olunca Türkiye bugüne kadar geldi. Türkiye bugün krizden yeteri kadar, bütün dünyanın etkilendiği kadar etkileniyor mu? Bana göre etkilenmiyor. Etkilenecek mi? Hayır, etkilenmeyecek. Çünkü biz nefesimizi içine çeken, zamanı geldiği zaman suyun altına kafasını çeken, şnorkelle dışarıyı gözetleyen bir sanayi sistemi içindeyiz ve bunu da KOBİ'lerimize önemli ölçüde yaymış durumdayız. Onun ötesinde de finansal bu işin tetikleyicisi olan finansal kurumlarımızı da, bankacılık sistemimizi de zamanında rehabilite ettiğimiz için bu krizi çok fazla yaşamayacağız. Peki, ne ölçüde yaşayacağız? Tabi ki, muayyen bir ölçüde yaşayacağız. Çünkü talep daralması dünyada büyük ölçüde var, dünkü konuşmalarda ifade edildi. Şişirilmiş soyut boyuta intikal ettirilmiş, 60 trilyon dolar değerindeki bir değerin 250-300 trilyona şişirilmesiyle gerçeklerin bir anda soyuttan somuta dönmesiyle ortaya çıkan dünyada bir şaşkınlık var, bir karmaşa var. Dünya bunu nasıl asimile edecek, kaç senede asimile edecek, zamanında nasıl sonuçlar doğurmuştur? Bunlara hiç girmeyeceğim, çünkü benim yarım saat vaktim

olsaydı sizlerle kendi görüşlerim çerçevesinde paylaşmak istiyordum. Gene serbest bir çalışma yapacaktım. Öyle kitaba, kaleme bilmem neye bağlı Bay Kamhi'nin belirttiği gibi, ama daha rahat olacaktım. Uçağımın sıkıntısı içinde 5-10 dakika içinde toparlayıp gitmek zorundayım.

Gene geriye döneceğim, hatta Özal'ların da gerisinde ki, ben Devlet Planlama Teşkilatı'nda alt komisyon başkanlığı yapmış, sandalyenin iki tarafında da oturmuş bir sanayici arkadaşınızım. Devlet sektöründe 7 sene hizmet etmiş, özel sektörde de çok inovatif mallar üreten ve üretiminin yüzde 70'ini ihraç edebilen Almanya gibi ülkelere keşfi olduğu bu girişteki gördüğünüz mesela silah detektörleri o tür şeyleri üreten ve bunları da bunların kaşifi olan firmalara üretebilen ar-geyi yürüten bir firmanın sahibiyim. İlk Devlet Planlama Teşkilatı oluşturulduğu zaman eskilerimiz hatırlayacak, ben 67 yaşındayım, "pilav mı lâzım plan mı lâzım?" gibi gene bu memlekette garip garip laflar edilmişti, ama sonunda plansız hiçbir şeyin olmadığını bu iki gün içinde de gayet sarih bir şekilde bir kere daha gördük. Bu planla Türkiye beşer yıllık planlarla bugüne kadar geldi. Bu planların ortasında omurgası olarak Organize Sanayi Bölgeleri vardı. Bana verilen konu Organize Sanayi Bölgeleri, 5 - 10 dakika da ona değinmeden geçmeyeyim.

Organize Sanayi Bölgeleri sanayiciyi, girişimciyi maalesef tabirimi mazur görün, belediye çavuşunun önünde rüşvetle yaşayıp böyle etrafa kapıya "bugün kim girdi, bugün ne girdi, nedir, ne değildir?" diye bir zihniyetin içinden kurtarıp daha akıllıca, daha topluma birçok yönlerde zarar vermeden yararlı olacak veya yarar miktarını artıracak biçimde yapılmak üzere planlanmış bölgelerdi ve hakikaten de çok güzel bir zihniyetti ve bugün ben hangi yabancıyı gezdirdiğimde - hem Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nin ben üst kurul üyesiyim, hem Aliağa Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu üyesiyim- gözleri faltaşı gibi açık bakıyorlar, "Siz Türkiye olarak neler yaratmışsınız?" diyorlar. Esteban'ın söylediği güzel sözler var, ama biz Türkiye olarak da yarattığımız güzel şeyler var.

Ne var ki, bu Organize Sanayi Bölgeleri o yıllarda kimsenin kolay kolay tespit edilemediği dört erkin etkisi altında yıllarca fon yönetmeliğiyle bir kanunu dahi olmadan geliştirilmeye, getirilmeye çalıştı. Neydi bu dört parametre buradaki? Birincisi Odalar ve Odalar Birliği. İkincisi siyasi erk, yani bugünkü boyutuna hele baktığınızda Organize Sanayi Bölgelerini şöyle alt alta toplayıverdiğinizde 250 - 300 Organize Sanayi Bölgesi, her birinde 5, 6, 7 adet yönetim kurulu üyesi muazzam bir potansiyel. Çalışanı olarak, çalıştıranı olarak inanılmaz, siyasi erkin bundan uzak durması hiç akıllıcı değil. Üçüncüsü adeta bir detant (uyum) politikası içinde odalarla devlet arasında bir denge içinde buranın kalarak daha profesyonel bir şekilde buraların yönetilmesi için, tabi ki aralarında çok muhterem, çok efendi insanlar var. Onları bundan areste kılıyorum, yöneticiler, bölge yöneticileri, öyle bölge yöneticileri oluştu ki, net 15 - 20 milyar lira ayda maaş alan yöneticiler bu sistemlerin içinde oluştu. Bu sistemler öylesine etrafa da mecburen aynı eski devirdeki sanayicinin kuruluş problemleri bu bölgelerde maalesef tekrar neşr-ü nema etmeye başladı. Neyse, 2000'li yılların başında çok uğraş vererek ki, benim burada da katkım ciddi boyuttadır, bir Organize Sanayi Bölgeleri Yasası çıkardık. Bu Organize Sanayi Bölgeleri Yasası sanayicinin bir kooperatif gibi kendi kendini devletin koyduğu kurallar içinde halkın, kamunun menfaatlerine aykırı düşmeden yönetmesiydi. Siyasi erkin menfaatlerine sanayicinin, Türk girişimcisinin ki, hiçbir sanayici malını,

mülkünü öbür tarafa götürmemiştir. Sonuçta mal, mülk ülkenin malıdır. Bu ülkenin yararları doğrultusunda kalabilecek şekilde idare edilmesi biçimiydi.

Bu birçok kişinin maalesef Türkiye'de menfaatine aykırı düştü. Düşünün; isimsiz mümkün mertebe zülfiyare dokunmadan konuşmaya çalışıyorum; düşünün bir ülkede 300 sanayi bölgesi varsa bunun üç yönetim kurulunu siz tayin edebiliyorsanız ve bunların hakkı huzurları, vesaireleri oluşacaksa yakın bir zaman içinde belki bugün değil, bunun kendi başına oluşturduğu potansiyeli düşünün; bu konuyu burada bırakmak istiyorum. Geçen ay çıkan yeni Organize Sanayi Bölgeleri Yasasıyla eski bu özgürlüğüne kavuşmuş olan sanayi bölgeleri dışarıda kalmak üzere bu sistemin yönetimi tekrar Odalar Birliğine ve Odalara bir biçimde etken olarak dönüştürülmüştür. İnşallah bu biçimiyle de ülkeye hayırlı olur. Hepimiz sanayiciler olarak bunun etrafını akıllıcı, dikkatlice ülkemiz menfaatleri doğrultusunda durursak bunun sanayicinin kendi kendine idare edebilme özgürlüğünden doğacak bir üniversite gibi yaratıcı ve inovatif kabiliyetine minimum etkiyi yaratarak sonuca, bir noktaya gelmesine fayda, katkı sağlamış oluruz.

Son olarak ben sözlerimi bizim Aliağa Organize Sanayi Bölgesi olarak tamamlamak istiyorum. Benim Sayıl Dinçsoy diye yazarsanız Google'a benimle ilgili adres de bulursunuz, web sitesi de bulursunuz, telefon da, her şeyi bulursunuz. Dolayısıyla hiç gerek yok benim size telefonumu, kartımı vermeme, Sayıl Dinçsoy veya Aliağa Organize Sanayi Bölgesi dediğiniz zaman. Yolunuz düşer de İzmir'e teşrif ederseniz Aliağa Organize Sanayi Bölgesi'nde nasıl bir altyapı bir infrastructure yaratıldığını, nasıl uzun vadeli bir sistem oluşturulduğunu ve buranın ulaşım, hem denizyoluyla -ki, Petkim'in, Aliağa'nın hemen bitişiğindedir- metro yapılmaktadır. Hem deniz, hem kara, hem birçok irtibatıyla ne kadar büyük avantajlar taşıdığını, Ege Bölgesi gibi medeniyetin beşiği olmuş bir bölgede, yani yazıyla kışının dengeli bir biçimde birçok gelişime tabiat tarafından katkı verilmiş olan bir bölgede ne kadar iyi yatırımlar yapılabileceğini görebilirsiniz, ben size gösterebilirim. Bunun bir uzantısını da biz burada kişileri ortak olarak yaptığımız bir santrallerde başarılı olduk. Bunlardan biri bir gaz santrali, gaz santrali aşağı-yukarı ayda 2 trilyon kar ediyor şu anda ve ortaklarına daha kuruluşunun ilk yılında temettü dağıtacak hale geldi ve ikinci bir kurduğumuz şirket de yarın bir gün Avrupa Birliği ülkelerinin "ben senin enerjinin yüzde 20'sini yeşil enerji istiyorum arkadaş, bunu bana tevsik et" dedikleri zaman da katılımcılarımıza bu imkânı kendimiz sunabilmek için bir enerji şirketi kurduk. Bu enerji şirketinde rüzgâr enerjisi ve jeotermal enerji konularında çalışmalar yapıyoruz. İnşallah onu da kuvveden fiile çıkardığımız zaman o da ayrı bir katkı sağlamış olacak.

Dediğim gibi, ben size insicamlı bir konuşma yapma olanağından zamanın çok dar olması ve geçmiş olduğu için şey değilim maalesef, hepinizi beni sabırla dinlediğiniz için çok teşekkür ediyorum. Müsaadenizle kürsüden ayrılmak mecburiyetindeyim, çünkü süratle havaalanına gideceğim. Teşekkür ediyorum efendim.

BAŞKAN - Biz de Sayın Dinçsoy'a çok teşekkür ediyoruz. Kendi yaptıkları ve bundan sonraki yapacaklarına da başarılar diliyoruz, kendisine hayırlı yolculuklar diliyorum.

Diğer bir uçak saati yolcusu aramızda, müsaadenizle ikinci sözü de KOBİ'ler ve inovasyon TÜBİTAK projeler sorumlusu Duygu Öktem Hanımefendiye veriyorum. Buyurun.

Duygu hanım başlamadan ben de sizlerin hoşgörüsüne sığınarak, evet vakit biraz geç oldu, ama dışarıda da müthiş lodos var, rüzgâr, fırtına var. Burası sıcak, çay, kahve de var. İyisi mi herkes rahat rahat konuşsun, yemeği de hallederiz Sayın Başkan.

DUYGU ÖKTEM – TÜBİTAK AB Çerçeve Programları, Ulusal Koordinasyon Ofisi, Eureka Proje Sorumlusu

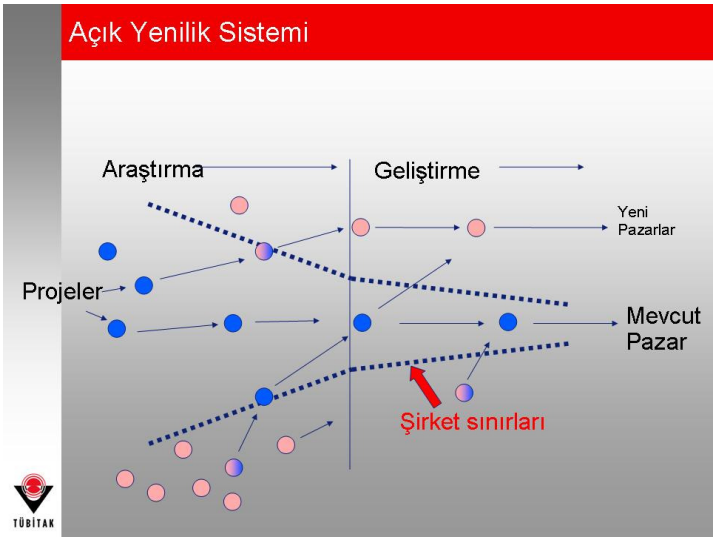
Oturum Başkanımızdan rica ettim ikinci olarak beni öne alması için, sağ olsun Necdet Bey de müsaade ettiler. Ben de uçağa yetişmek zorunda olduğum için erken ayrılacağım, o yüzden şimdiden özür diliyorum. Ben TÜBİTAK Avrupa Birliği Çerçeve Programları Ulusal Koordinasyon Ofisinde Eureka proje sorumlusu olarak görev yapıyorum. Bugün KOBİ'ler ve yenilikçilik konularından bahsedeceğim. Dünkü oturumda TÜBİTAK'ın KOBİ'lere sağladığı ulusal ve uluslararası desteklerden bahsetmiştim. Bugün inovasyon kavramı üzerinde duracağım biraz, neden son yıllarda bu kadar moda bir deyim haline geldi? KOBİ'ler için neden bu kadar önemli ve TÜBİTAK'ın bu konuya bakış açısını aktarmaya çalışacağım.

Öncelikle inovasyon yenilik nedir, ona bakalım isterseniz. OECD'nin tanımına göre inoavasyon yenilik, süreç olarak bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete yeni ya da geliştirilmiş bir imalat yahut dağıtım yönetimine ya da yeni bir toplumsal hizmete dönüştürmektir şeklinde tanımlamış OECD ve Avrupa komisyonunun da bir tanımı var; yenilik dönüştürme süreci sonunda ortaya konulan pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmettir şeklinde tanımlıyorlar. İnovasyon aslında bilginin ürünlere, süreçlere, sistemlere ve hizmetlere dönüştürülmesi genel bir tanım yapmak istersek ve inovasyon, yani yenilik kalkınmanın ve rekabet gücü kazanmanın yaşam kalitesini yükseltmenin, üretkenliğin, istihdamı artırmanın, sürdürülebilir ekonomik büyümenin ve toplumsal refahın anahtarı. Yine OECD raporlarında bu konuya atıf yapılmış, aşağıda gördüğünüz cümle bunu gösteriyor. OECD "bir ülkede refahın ve istihdamın artması o ülkenin yenilik yapma ve adapte etme kapasitesine bağlıdır" diyor. Artık inovasyon konusunu tüm dünyada ülkeler inovasyonu fark etmiş durumdalar ve arge harcamalarının inovasyon konusunun çok önemli olduğunu bütün raporlarda, toplantılarda vurgulayarak ülkelerine benimsetmeye çalışıyorlar. Avrupa Birliği ve ABD'nin bu konuya bakış açısına bakacak olursak Mart 2000 yılında Avrupa Birliği Lizbon stratejisini yayınladı biliyorsunuz ve 2010 yılında Avrupa Birliği'nin sürdürülebilir ekonomik büyümeye sahip, daha iyi iş alanları yaratabilen, en rekabetçi ve dinamik bilgi tabanlı ekonomi ve toplum olacaktır şeklinde önüne bir hedef koydu. Zaten dün bahsettiğimiz 7. Çerçeve Programı da bu stratejinin araçlarından biriydi.

Avrupa Birleşik Devletleri ulusal yenilik girişimi Aralık 2004 yılında bir rapor yayınladı ve bu raporda ABD'nin 21. Yüzyıldaki başarısını tayin eden tek ve en önemli faktör yenilik olacaktır. Son 25 yılda kurumlarımızda verim ve kalite yönlerini de optimize ettik, önümüzdeki çeyrek yüzyılda tüm toplumumuzu yenilik yönünde optimize etmek zorundayız şeklinde ifadelere yer verdiler. ABD Ulusal Yenilik Girişiminde MIT gibi, Cambridge Üniversitesi gibi önemli üniversitelerin

rektörleri ve IBM gibi, Pepsi gibi dünyanın önde gelen şirketlerinin CEO'ları var. Onlar da bu raporda yer verdikleri ifadelerle inovasyon konusuna vurgu yapmışlar.

Peki, sistem nasıl işliyor? Biraz ona bakalım. Kapalı yenilik sistemi ve açık yenilik sistemi üzerinde duruluyor. Kapalı yenilik sisteminde inovasyon sürecini daha çok şirket sınırları içersinde tutuyorsunuz, inovasyonun gerektirdiği bütün faaliyetleri şirket içerisinde kendiniz yapmaya çalışıyorsunuz. Fakat bugün artık üzerinde durulan daha çok açık yenilik sistemi. Açık yenilik sistemindeyse inovasyon sürecini şirket sınırları içerisinde yapmaktan ziyade yeni pazarlarda dünyadaki gelişmelere, trendlere paralel bir şekilde yürütüyorsunuz ve şu anda tavsiye edilen de şirketlerin bu stratejiyle devam etmeleri yönünde. Peki, inovasyon farklı bir kültür ve anlayış gerektirir demiştik, bunun için neler gerekiyor? Öncelikle tabii ki mali kaynak gerekiyor. Bu mali kaynak konusunu birazdan değineceğim için şu an geçiyorum. Her şeyden önce vizyon gerektiriyor, çünkü inovasyon tek başına bir ar-ge faaliyeti değil, tek başına bir stratejik yöntem değil. İnovasyon, yenilikçilik bir kültür ve bu kültürü şirketinizin bütün alt kademelerine yerleştirmeniz gerekiyor. bir işbirliği ve ekip çalışması gerektiriyor ve her şeyden önce bir vizyon gerektiriyor, burada vizyonsuzluk örnekleri görüyoruz. 1899'da ABD Patent Komisyonu üyesi keşfedilebilecek her şey keşfedildi şeklinde bir öngörüsüzlük örneğinde bulunmuş ve yine 1943'de IBM Yönetim Kurulu Başkanı Thomas Watson "sanırım dünya pazarı için beş bilgisayar yeterli olacaktır" şeklinde tarihin en kötü öngörülerinden bir tanesine imzasını atmış. İnovasyon için her şeyden önce vizyon gerekiyor.



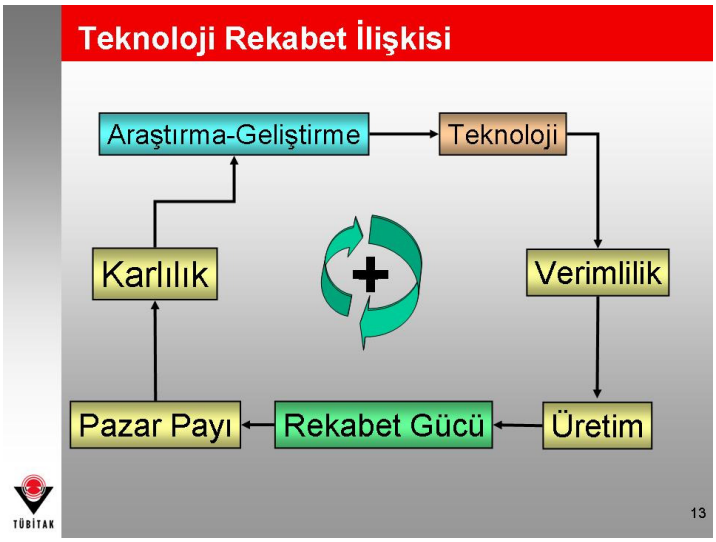
İkincisi başarısızlığı hoş görmek gerekiyor. Dünyanın en zengin ikinci adamı Bill Gates biliyorsunuz, "her şeyi denemek zorundasınız, çünkü yenilikçiliğin arkasında yatan asıl büyük sır ne kadar hızlı düştüğünüzle ve başarısız olduğunuzla doğru orantılı" demiş. Thomas Edison ampulü çalıştırmak için günler, geceler harcıyor ve bir türlü çalıştıramıyor. Fakat daha sonra pes etmek yerine ampulü çalıştıramamanın binlerce yolunu bulduk şeklinde olaya bakış açısını ifade ediyor. Başarısızlığı hoş görmek gerekiyor, bizim genelde firma kültürüne bakacak olursak çok da fazla başarısızlığı hoş gören bir kültüre sahip değil firmalarımız. Başarı odaklı olmak elbette ki çok güzel bir şey, ancak bugün dünyada söz sahibi olan pek çok şirketin backgraunduna bakarsanız aslında birçok başarısızlıktan geçmiş olduklarını da görürsünüz.

Üçüncü olarak işbirliği ve ekip çalışması gerekiyor. Az önce ifade ettiğim gibi inovasyon, yenilik tek bir departmanın işi değil, inovasyon tek bir departmanın çalışmalarıyla ortaya çıkacak bir şey değil. İnovasyon bir kültür ve şirketlerin bu kültürü özümseyip bütün alt departmanlara da bu kültürü özümsetmeleri gerekiyor. işbirliği ve ekip çalışması içerisinde olmaları gerekiyor. Burada dünyadaki en inovatif şirketleri görüyoruz, gördüğünüz gibi Apple, Google, 3M, Toyoto, Microsoft, liste devam ediyor. Bu şirketlerin, dünyanın en inovatif şirketlerinin aynı zamanda dünyada en çok kâr eden şirketler olması tabi ki bir tesadüf değil. İnovatif olduğunuz sürece kârlılığınız artıyor, bu doğru orantılı bir süreç. Burada örneklere bakacak olursak burada inovasyonla fark yaratan şirketlerden birkaç örnek görüyorsunuz. Günlük hayatımızda artık herhalde vazgeçilmez olan postitleri üreten şirket 3M şirketi. Az önce inovasyonun gereklerinden bir tanesinin başarısızlığı hoş görmek olduğunu söylemiştik. 3M firması ilk önce çok güçlü bir yapışkan üretmek üzere yola çıkıyorlar, uğraşıyorlar, didiniyorlar, işte ar-ge yapıyorlar ve sonuçta ortaya çıkan ürün onları tatmin etmiyor. Çok dayanıklı bir yapışkan bulmak üzere yola çıkıyorlar, fakat ortaya çıkan kimyasalın çok değişik özellikte bir kimyasal olduğunu fark ediyorlar. Hem yapışkan, fakat söktüğünüz zaman da aynı zamanda yapıştığı yere iz bırakmadığını görüyorlar. Bunu ilkönce fark edemiyorlar, fakat madem böyle bir şey bulduk, bunu bi kendi şirket içerisinde, departmanlar arasında birbirimize rapor gönderirken bari üzerinde kullanalım diyorlar. Daha sonra bunun ne kadar faydalı bir şey olduğunu görüp dünya pazarına açılıyorlar ve şu anda az önceki listede de vardı, dünyanın en çok kazanan şirketlerinden bir tanesi. Türkiye'den T-Box'ı örnek gösterebiliriz, T-Box da şu anda dört kıtada 4 binin üzerinde mağazada satış yapıyor, o yüzden önemli bir örnek. Google'ı zaten söylemeye gerek yok, artık o da günlük hayatımızın vazgeçilmezlerinden bir tanesi.

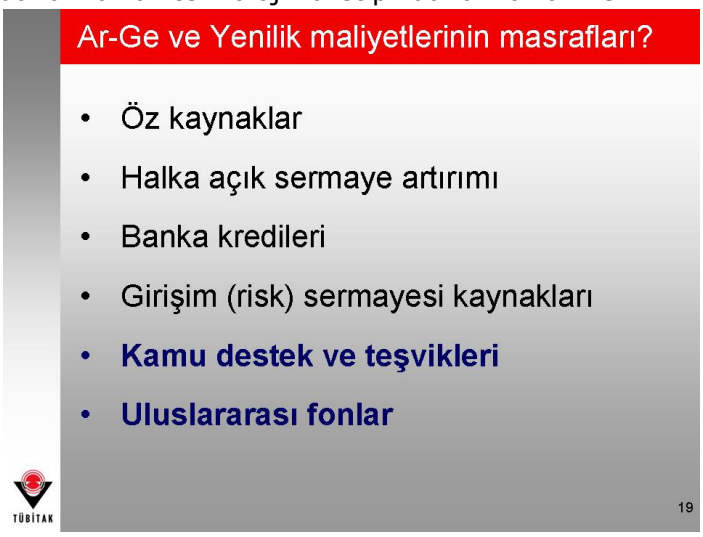


Peki, inovasyon modelleri neler, isterseniz biraz ona bakalım. Beş çeşit inovasyon var, ürün inovasyonu, buna Apple'ın IPhone'sini örnek verebiliriz. Hizmet inovasyonu, www.yemeksepeti.com, www.yemeksepeti.com da bildiğiniz gibi Türkiye'nin ilk online yemek siparişi alan web sitesi. Ürün inovasyonunda yeni bir ürün ortaya çıkarmanız bekleniyor, hizmet inovasyonunda da sunduğunuz hizmette bir yenilik getirmeniz bekleniyor. Süreç inovasyonunda Toyoto Jikoda örneğini verebiliyoruz. Jikoda sistemiyle Toyoto ciddi şekilde kâra geçiyor ve otomobillerin daha kaliteli üretilmesini sağlıyor. Organizasyon inovasyonuna Dell firmasını örnek verebiliyoruz. Dell firmasında artık sistem şöyle işliyor. Siz sahip olmak istediğiniz

bilgisayarın özelliklerini, konfigürasyonlarını giriyorsunuz ve Dell de size sizin isteğiniz doğrultusunda bilgisayar üretiyor. Pazarlama inovasyonunda da Filiz Gıda'nın Fizi ürününü örnek verebiliyoruz. O da çocuklar için, çocukları hedef alan bir ürün, makarnaların şekillerinin ve renklerinin değiştirilerek pazarlanması sistemine dayanıyor. TÜBİTAK olarak bizim verdiğimiz ar-ge destekleri ürün inovasyonu ve hizmet inovasyonunu kapsıyor. Biz bu inovasyona sahip projeleri destekliyoruz. Süre inovasyonu, organizasyon inovasyonu ve pazarlama inovasyonu bizim desteklediğimiz inovasyon çeşitlerinden değil. Bildiğiniz gibi dünyada ekonomide bir geçiş söz konusu, ilk önce tarım ekonomisi vardı, tarıma dayalı bir ekonomi vardı. Daha sonra sanayi ekonomisine geçildi ve şu anda bilgi ekonomisi bildiğiniz gibi. Yenilikçiliğin kaynağı da bilgi ve bilgi ekonomisinde de adı üzerinde en önemli olan şey bilgi, o yüzden bilgi gerçekten çok önemli.



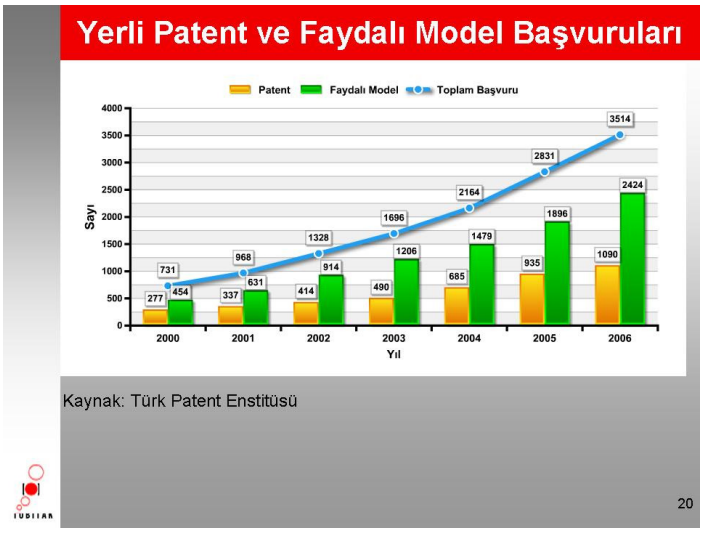
Peki, isterseniz biraz teknoloji rekabet ilişkisine bakalım. Şimdi araştırma geliştirme yaptığınız ölçüde teknoloji üretiyorsunuz. Teknoloji ürettiğiniz ölçüde verimliliğinizi arttırıyorsunuz. Verimliliğiniz artınca üretiminiz artıyor, üretiminizi arttırmanız sizin rekabet gücünüzü arttırmanıza yol açıyor. Rekabet gücünüz artınca pazar payınız artıyor, pazar payınız artınca kârlılığınız artmış oluyor ve kârlılığınız arttığı zaman da araştırma geliştirmeye daha fazla kaynak ayırabiliyorsunuz ve böylece daha fazla teknoloji üretip daha fazla verimlilik şeklinde bu cycle sürekli böyle dönüyor. Bu sürekli birbirini pozitif yönde etkileyen bir süreç.



Peki, araştırma geliştirme ve teknoloji dedik, bu kavramların üzerinde isterseniz biraz duralım, ar-ge nedir, isterseniz ona bir bakalım. Ar-ge bilimsel ve teknolojik bir belirsizliği ortadan kaldırmaya yönelik araştırma ve geliştirme etkinlikleridir. Yenilik sürecinin sadece bir kısmını kapsar, söylediğimiz gibi

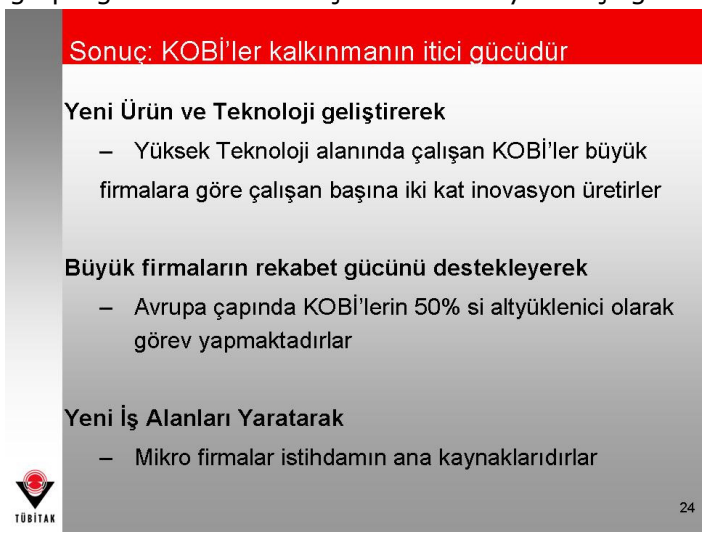
inovasyon başlı başına bir ar-ge faaliyeti değildir. Teknolojide üretim ve yönetim bilgisi olarak tanımlayabilir. Teknoloji terimi seçeneklerine isterseniz bakalım. Mevcut teknolojinizi kullanmaya devam etmek isterseniz kâr oranınızı belli bir miktar arttırabilirsiniz, fakat uzun vadede kâr oranınızın sıfıra ineceğini bu grafikten anlıyoruz. Teknoloji transferi gerçekleştirebilirsiniz, bu da size belli bir kâr oranı sağlar, fakat yine uzun vadede kârlılığınızı azaltan bir sistemdir. Kârlılığınızı sürekli olarak arttırmanın tek yolu teknolojiyi üretmenizdir. Burada Türk sanayisinin ar-e'ye ne kadar yatırım yaptığını koymak istedim. Türk sanayisi ar-ge'ye 2003 yılı rakamlarıyla 1,1 oranında bütçe ayırıyor, Japon firmalarının ar-ge harcamalarına bakarsak 2001 yılı verilerine göre ortalama 3,3 oranında ar-ge'ye pay ayırıyorlar. Kanada, ABD ve AB firmalarının ar-ge harcamalarına baktığımız zaman da gördüğünüz gibi dünyanın büyük şirketleri bu listede ve ar-ge'ye ayırdıkları paylar da gördüğünüz gibi gayet yüksek. Atomoic Energy Kanada firması, bütçesinin yüzde 30'unu ar-ge harcamalarına ayırıyor. Yine Ericson Kanada yüzde 39, Alcatel yüzde 13, gördüğünüz gibi rakamlar gerçekten çok yüksek. Dolayısıyla ar-ge'ye bütçenizden ne kadar pay ayırırsanız kârlılığınız da o ölçüde artıyor.

Peki, ar-ge ve yenilik masraflarını nasıl karşılayacağız, onlara bakalım. Öz kaynaklarınızdan karşılayabilirsiniz, halka açık sermaye artırımı yoluna gidebilirsiniz, banka kredileri, girişimi sermayesi kaynaklarını kullanabilirsiniz. Kamu destek ve teşvikleri ve uluslararası fonlarla bunu gerçekleştirebilirsiniz. Kamu destek ve teşvikleri ve uluslararası fonlar konusunda da TÜBİTAK devreye giriyor. Dünkü oturumda ulusal ve uluslararası desteklerden bahsetmiştik zaten, ben birkaç istatistik almak istedim. Yerli patent ve faydalı model başvurularına baktığınız zaman 2000 yılında patent başvuru sayısı 277' iken, 2006 yılında bu rakam 1.090'a çıkmış. Faydalı model başvurusu yine 2000 yılında 454'ken, 2006 yılında 2.424'e çıkmış, çok sevindirici bir artış. Bu artışta TÜBİTAK'ın patent başvurusu teşvik ve destekleme sisteminin de payı olduğunu düşünüyoruz. Yerli patent başvuru sayısı 2003'te 490'ken, 2007'de 1.285'e yükselmiş. Bunlar Türk Patent Enstitüsü'nün verileri, bu gerçekten bizi çok sevindiren bir grafik. Burada da patent başvurusu teşvik ve destekleme sisteminin etkilerini tekrar görüyoruz. Yerli patent başvuru sayısı 2007'de 1.285 oldu demiştik, 2007'nin ilk dokuz ayında 2006'nın tamamının yüzde 20'sinden daha fazla bir artış olduğunu görüyoruz bu grafikte. Yerli patent tescillerinin yıllara göre dağılımında da 2007'nin ilk dokuz ayında 2006'nın tamamının yüzde 82'sinden fazla bir artış olduğunu görüyoruz, bu da TÜBİTAK TEYDEB, belki biliyorsunuzdur, Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı tarafından özel sektöre sağlanan destek



miktarlarının belirlendiği bir grafik. 2000 yılında gördüğünüz gibi 19,7 milyon dolarken, 2008 yılı itibarıyla bu rakam 260 milyon dolar. Geçen sene TEYDEP tarafından 200 milyon dolar destek verildi özel sektöre, bu yıl da bu rakam 260 milyon dolar. Ödenen destek tutarı dört yılda 5,2 katına çıktı.

Ben toparlamak istiyorum, çok da vaktinizi almak istemiyorum. Sonuç KOBİ'ler kalkınmanın itici gücüdür, TÜBİTAK KOBİ'leri çok önemsiyor, bunu da TEYDEP tarafından dağıtılan desteklerin miktarına bakarak da açık bir şekilde görmek mümkün. Çünkü biz KOBİ'lerin yeni ürün ve teknolojilerini geliştirerek büyük firmaların rekabet gücünü destekleyerek ve yeni iş alanları yaratarak ekonominin belkemiği olduğunu biliyoruz. Sonuç olarak gene hazır teknolojiyi taklit edip alıp kullanma fikri ilkönce çok zor ve pahalı bir fikir gibi görünebilir. Fakat az önce grafikte de ifade ettiğim gibi teknolojiyi kendiniz üretmediğiniz sürece kârlılığınızı arttırmanız mümkün değil. Bu noktada da TÜBİTAK önemli bir destek sağlayacaktır, sağlamaya da devam ediyor. Burada ar-ge yapmayan sanayici ve ar-ge yapan sanayiciyi göstermek istedim. Araştırma, teknoloji geliştirme, yenilikçilikle ancak zirveye çıkabiliyorsunuz. Bizim TÜBİTAK olarak Türk firmaları için hayalimiz sıkışıp kaldıkları bu rekabet ortamından birkaç adım öne geçerek farklılık yaratmaları, bu yüzden de her türlü desteği vermeye hazırız, gerek ulusal destekler olsun, gerek uluslararası işbirliği programları olsun. Çünkü artık yenilikçiliği bir seçim olarak görmek mümkün değil, yenilikçilik artık bir gereklilik. Eğer yenilik yapmıyorsanız maalesef piyasada tutunma imkânınız yüzde 0'lara yaklaşıyor ve firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için yenilik şart. Bunun finansman kaynağı olarak da TÜBİTAK olarak her zaman firmalarımıza destek vermeye çalışıyoruz. Bizler gelişmekte olan bir ülkenin evlatları olarak çok çalışmaya mecburuz. Bu yüzden lütfen proje fikirleri üzerinde çalışın, projeler hazırlayın ve TÜBİTAK'a başvurun.



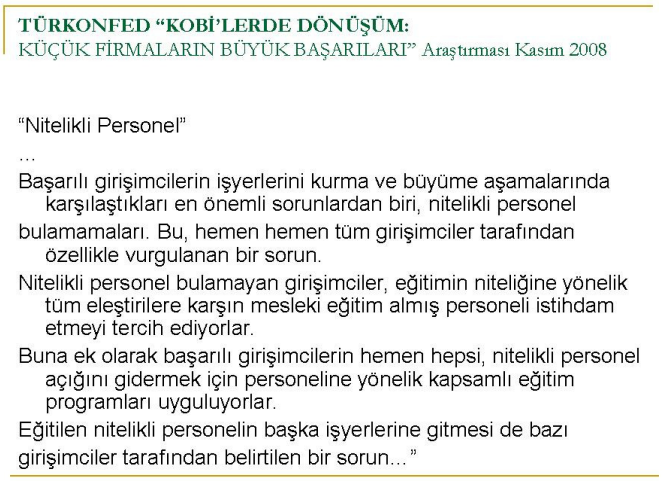
Burada benim mail adresim ve EUREKA ekibinin mail adresi var. Bize herhangi bir sorunuz olduğunda bu mail adreslerinden ulaşabilirsiniz. Ayrıca internet sitemizden de, gerek TÜBİTAK internet sitesi, gerek EUREKA internet sitesinden de yine iletişim bilgilerimiz orada mevcut, lütfen bizimle iletişime geçmekten çekinmeyin. Ben dinlediğiniz için teşekkür ediyorum, tekrar erken ayrılmak zorunda olduğum içinde hepinizden özür diliyorum. Umarım verimli bir kongre olmuştur, İstanbul Kültür Üniversitesi'ne de tekrar teşekkürlerimi sunuyorum, teşekkürler.

NURİ KONAK - Duygu Hanım'a biz de teşekkür ediyoruz. Büyüyen KOBİ'lere en büyük katkılar verecek olan inovasyon hakkında bizleri bilgilendirdiler.

Ancak iki nokta çok önemli, hakikaten biz ülke olarak üretim toplumu değil tüketim toplumu olarak hâlâ varlığımızı sürdürüyoruz. Kendisine katılıyorum, çok çalışmalıyız, hem de daha çok çalışmalıyız, biran önce tüketim toplumu olmaktan çıkıp üretim toplumu haline gelmeliyiz. Üçüncü sözü Sayın MESS Eğitim Vakfı Genel Müdürümüz Sayın Dr. Necdet Kenar Beye veriyorum, buyurun.

Dr. NECDET KENAR – MESS Eğitim Vakfı Genel Müdürü

Teşekkür ederim Sayın Başkan, ben zamandan kazanmak için hemen koşa koşa geldim, sunumumu açtım. Sizi gerçekten kutlamak istiyorum, dinlemek dünyanın en zor işlerinden bir tanesi. Siz iki gündür yoğun bir şekilde burada dinliyorsunuz ve hâlâ saat 18.00, insan biyoritminin en düşük noktalara geldiği saattir bu, yani insanın tükendiği saatlerde burada bu kadar ilgiyle izleyen topluluğu görünce hakikaten heyecanlandım, Türkiye için gene çok ümitvar oldum, sizi kutluyorum. Yani bizim işimiz kolay, konuşma yapanların motivasyonları zaten kendinden gelir, ama gerçekten işiniz zor. Ben sizin işinizi çok fazla zorlaştırmayacağım, ancak son oturumda hakikaten şanslısınız, uçaklar kalktığı için insanlar seri seri bitiriyor, oradan biraz kurtardınız, yoksa bu oturum da herhalde saat 8'e, 9'a kadar bitmezdi. Gerçi benim uçağım yok, ama ben sizin bu sabrınızı daha fazla zorlamak istemeyeceğim.



Evet, son konuşma insan kaynakları üzerine, fakat KOBİ'lerin, büyümekte olan KOBİ'lerin en önemli sorunlarından bir tanesi insan kaynakları, nitelikli işgücü sorunu. Geçende yine bir araştırma elime geçti, çok ilginç bir sonuç, gerçi tartışılabilir, araştırmacının yöntemi, kullandığı teknikler, vesaire, ama araştırma şunu söylüyor. Türkiye'deki KOBİ'ler insan kaynaklarından istifade edemiyor. Yani insan kaynakları sermayesi işletme performansına çok da etkide bulunmuyor. Ben burada araştırmacıyı da yazdım, paperini de yazdım. Yine bir diğer araştırma çok taze bir araştırma, bu ay, 2008'in Kasım ayında yapılan bir araştırma, bunu TÜRKONFED yaptı. 24 tane çok başarılı büyüyen KOBİ'yi mercek altına aldı ve inceledi ve bunları farklı yönleriyle inceledi. Bir tanesi de başarıyı kısıtlayan etkenler neydi bunların önünde, büyüyen KOBİ'lerin önünde. Sekiz tane etken saymışlar, bunlardan birincisi finansman, bunu zaten hep biliyoruz. Hakikaten Türkiye'de faiz oranları da yüksek. İkincisi ölçek ekonomileri sorunu, KOBİ'ler yeterli ölçeğe sahip olamadıkları için maliyetlerini yeteri kadar, genel giderleri ve diğer maliyetleri aşağı çekemiyorlar. Üçüncü sırada da nitelikli personel, bu ilginç, yani nitelikli personel sorunu Türk KOBİ'lerinin önünde üçüncü sırada büyümelerinin önünde bir engel olarak ortaya çıkıyor.

Hemen biraz daha bakalım, ben ilgili raporun ilgili kısmını aldım. Burada bütün KOBİ'ler bu nitelikli personel sıkıntısından muzdarip, bunu belirtmişler. Nitelikli personel bulamıyorlar, ama yine de meslek lisesi mezunu istihdam ediyorlar ve meslek lisesi mezunlarının eğitim kalitesinden de çok mutlu değiller. Bu da ilginç bir şey, yani meslek lisesinden çok mutlu değiliz, ama yine de onları istihdam ediyoruz, böyle bir yönelim var. Başarılı olabilmek için eğitim faaliyeti uyguluyorlar, yani KOBİ'ler eğitime yatırım yapıyorlar, bu çok iyi bir şey, büyüyen KOBİ'ler, güzel bir şey. Yalnız burada bir sıkıntıları var, eğittikleri elemanı zaman zaman kaçırıyorlar, bundan da muzdaripler. Dışsallık sorunu, yani eğitime yaptıkları yatırım, bu da ilginç bir sorun KOBİ'ler açısından. Bir taraftan yatırım yapıyorlar, diğer taraftan da bunun endişesini yaşıyorlar. Çünkü kişi, eğitim yaptırdığınız, çok iyi eğitim yaptırdığınız, eğitim yatırımı yaptığınız kişi üç kuruş fazla parayı bulduğu zaman başka işletmeye gidiyor. Sizin yatırımınızdan başka işletme istifade ediyor, zaten kaynak sıkıntısı yaşayan KOBİ'ler için bu bir sorunmuş.

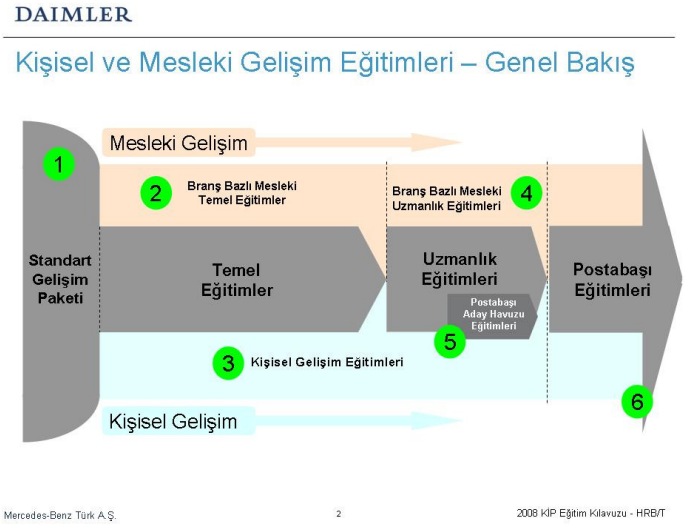
Evet, yani bu sadece KOBİ'lerin sorunu değil nitelikli işgücü sorunu. MESS'i biliyorsunuz, MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası ve bizim üyelerimiz genellikle büyük işletmeler, işte otomotiv sektörü, Ford, Tofaş, Mercedes, beyaz eşya sektörü, Arçelik'tir, Bosch, Profilo'dur ve yine demir çelik sektörü, biz onlarda bir anket yaptık 2004 yılında. Beceri eksikliğine işte bakın, uzun bir liste var, onlar da, yani büyük işletmeler de nitelikli işgücünden ve beceri açığından muzdarip. Yani bu KOBİ'lere özgü bir olay değil insan kaynakları, nitelikli işgücü. Bu Türkiye'ye özgü bir olay da değil, hakikaten işte hep tartışıyoruz, küreselleşme, hızlı teknolojik gelişmeler, bilgi ekonomisine geçiyoruz, bu ciddi bir şekilde beceri açığını ortaya çıkarıyor. Yetenekli işgücüne inanılmaz bir talep var, bu ciddi bir problem bütün dünyada. 2005 yılı Davos Zirvesi'nde bu konu enine boyuna tartışıldı o zaman, birçok ünlü kişi, önemli insan bu konuda fikir beyan etti. Buraya iki tanesini aldım, bunlardan bir tanesi PriceWaterHouse CEO'suydu. Adam diyor ki, "30 yıllık iş deneyimim süresince yetenekli işgücüne ihtiyacın bu denli arttığını hiç görmedim." Yani bundan dolayı herkes şaşırıyor, dünyanın her yerinde, Çin'den Hindistan'a, Amerika'dan Afrika'ya kadar her yerde nitelikli işgücüne ihtiyaç var, böyle bir açık var. Yine çok büyük bir şirket, teknoloji şirketi Hintli İnfosiz'in Başkanı diyor ki, bu sene 20 bin kişi işe aldık, 1,4 milyon kişi müracaat etti. Bunların içinden 20.000 tane doğru elamanı bulmak için çok zorlandık ve bulamadık, aldıklarımızdan çok mutlu olmadık, okul açtık, kendi okulumuzda bunları yetiştiriyoruz diyor. Yani



böyle bir problem var, bu dünyanın problemi, tabii bu KOBİ'leri çok daha fazla etkiliyor.

Tabi şimdi burada Türkiye'nin diğer ülkelere göre dezavantajları var. Neden? Çünkü Türkiye'de eğitim sistemimiz maalesef diğer ülkelerle, özellikle OECD ülkeleriyle karşılaştırdığımızda oldukça geride geliyor. Yani bizim eğitim sistemimizde bir problem var, eğitim sistemini aslında hepiniz biliyorsunuz, bunu benim anlatmama gerek yok, ama şöyle bir kısaca hemen bakalım. Bir OKS sınavı var, galiba şimdi SBS oldu. Çok iyi, nitelikli öğrencileri biz ortaokuldan itibaren özel okullarda, Anadolu Lisesi, Fen Lisesi gibi okullarda topluyoruz. Elekle tarıyoruz, üstte kalanları oraya topluyoruz ve onlar için rekabetçi bir eğitim yapıyoruz ve bu insanlar, bu çok başarılılar üniversitelerde gidiyorlar, başarılı oluyorlar, bunların sayısı az, bunların sayısı hakikaten az. Geri kalan kısma da çok fazla önem vermiyoruz. Çünkü böyle bir seçim olduğu zaman, yani siz iyileri bir tarafa alırsanız, elek altıları bir tarafa alırsanız, onların içinde, yani bir sınıfın içinde hepsi olacak, iyisi olacak, orta düzeyi olacak, daha alt düzeyi olacak ki bunlar sınıfı sürükleyecek. Eskiden böyle değildi, şimdi bu neye yol açtı? Şimdi OECD'nin araştırmalarında çok net gözüküyor, normalde insanların, ortaokulu bitirmiş öğrencilerin, lise birinci sınıf öğrencilerinin başarılı düzeyini ölçen bir araştırması vardı. Orada dağılıma bakıyorsunuz, en çok bilenle en az bilen, orta bilen dağılımı böyle bir normal dağılım şeklinde. Normal dağılım, yani yüzde 5, 10 az bilen, birinci seviye, çoğunluk ortada, işte ikinci, üçüncü, dördüncü seviye ortada, son beşinci, en üst bilen az. Türkiye'de nasıl biliyor musunuz? Tam böyle lineer negatif bir doğru. Yani çok iyi bilen sayımız o ülkelerin yüzdeleriyle hemen hemen eşit, onun dışında çok az bilen sayımız çoğunluk. Bu çok ciddi bir sorun ve şimdi neticede bu insanlar bizim çalıştırdığımız insanlar. Bu çok iyi insanları da kim alıyor? Çok iyi yetişen insanları tabi ki büyük şirketler alıyor. Daha iyi imkânlar sağlıyorlar, daha iyi kariyer imkânları sağlıyorlar ve KOBİ'ler maalesef buradan istifade edemiyor.

Evet, şimdi bu bir sorun, tabi hemen size bir şey göstereceğim burada. Bir başka gösteri, çok kısa bir şekilde geçeceğim, büyük şirketlerimiz bunu aşmak için ne yapıyor? Yani neticede büyük şirketlerimiz de aynı problemle karşılaşıyor, onlar ne yapıyor ben sizlere söyleyeyim. Bakın; bu 2008 yılında Mercedes'in eğitim planı, onlar eğitim yapıyor, çok ciddi ve mavi yaka, yani bizim operasyonun ilk seviyesinde kullanılan kişiler. Bakın; temel eğitim, standart gelişim paketi, temel eğitim, uzmanlık eğitimi, posta başı eğitimleri gibi çok sistematik bir eğitim planları var. Oryantasyon eğitimiyle çok ciddi eğitimleri daha başlangıçta veriyor. Arkasından temel eğitim kapsamında mesleki e ğitimler veriyor,

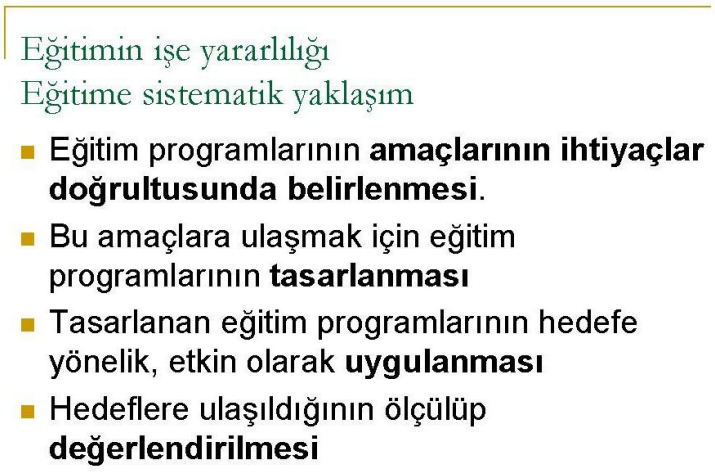


Mercedes'in içinde neredeyse bizim liselerimizde olmayan, Milli Eğitim Bakanlığı'nın liselerinde olmayan teknik donanımlar var eğitim için, CNC tezgahları çok modern, orada bu eğitimler yapılıyor. Yine uzmanlaştıkça branşlarda uzmanlık eğitimleri yapıyor değişik konularda, çok teknik konularda. Bununla yetinmiyor, yine kişisel eğitimler veriyor en az mesleki eğitimler kadar önemli ve ancak böylelikle dünyada rekabet edebilecek nitelikteki işgücünü yetiştiriyor. KOBİ'lerin böyle bir şansı var mı? Maalesef yok.

Hemen yine sunumuma geçeceğim, tabi bu bir sorun, nitelikli işgücü sorunu var. Tabi insan kaynakları sorunu sadece nitelikli işgücü bulma sorunu değil, yine uygun olan elemanı işe almak, eğitim, geliştirme yapmak, KOBİ'ler büyüdükçe bu sorunlarla karşılaşacaklar, karşılaşıyorlar. Performans yönetimi, verimli olmak zorundalar, KOBİ'ler büyüdükçe daha kayıtlı olacaklar, rekabet edecek şirket sayıları daha fazla artacak, daha acımasız rekabetle karşılaşacaklar. Ücret yönetimi çok önemli bir sorun, çalışanları şirkette tutmak için mücadele edecekler, işten çıkaracaklar. İK süreçleri bu, yani bu İK süreçleri ve bir de tabi ki yetenek yönetimi var. Büyüyen KOBİ'lerin önünde buraya ciddi bir sistematik yaklaşım gerekiyor. Yani işi yürütebilecek kaç kişiye ihtiyaçları var, onları nerede çalıştıracaklar, bu kişilerin bilgi ve becerileri ne olmalı ve bütün bunları yapacak güçlü bir İK departmanına, insan kaynakları bölümüne KOBİ'ler büyüdükçe ihtiyaç duyacaklar. Yani bu iş artık daha profesyonel olmak durumunda, bunun için de öncelikle bir iş analizi yapacaklar, işin tanımı, iş gerekleri analizi yapılacak. Organizasyonel yapılarını buna göre büyüdükçe tekrar oluşturacaklar, büyümenin getirdiği birtakım kendileri için önemli unsurlar bunlar ve bu iş analizi birçok şeyde kullanılıyor. Verimlilik analizinde, norm kadro çalışmalarında, bütün insan kaynaklarının hemen hemen her sürecinde iş analizi kullanılıyor.



Evet, doğru eleman çekmek için sıkıntıları olacak, bunun için de şu andaki büyük şirketlerde bir sürü yöntemler uygulanıyor, psikolojik, psikometrik testler var. Bunun için muhtemelen danışmanlığa ihtiyaçları olacak. Eğitim geliştirmeye yatırım yapmak durumunda olacaklar ki



yapıyorlar KOBİ'ler, bunun da Jack Welch'in, meşhur General Electriks'in efsanevi CEO'sunun lafı çok ilginç bir konuda, "bir organizasyonun öğrenme ve bu öğrenmeyi eyleme hızlıca transfer kabiliyeti en temel rekabet avantajıdır" diyor. Bu KOBİ'ler için de geçerli, fakat Türkiye'de maalesef yapılan araştırma, TEPAV'ın bir araştırması, işletmelerin yüzde 55'i eğitim yatırımı yapıyor. Büyük işletmelerin çoğunluğunun yaptığını düşünürsek burada yapmayan KOBİ'ler, daha küçük KOBİ'ler. Tabi eğitim diyoruz, bu eğitime sistematik yaklaşmak lazım. ihtiyaç olan eğitimi almak lazım, onun için bir ihtiyaç analizi yapmak lazım. Eğitimin ihtiyaç analizi doğrultusunda tasarlanması, uygulanması, ölçülmesi, eğitim hakikaten işe yarar mı diye buna sistematik yaklaşmak lazım, bu ayrı bir uzmanlık işi. Keza bir diğer süreç performans yönetimi, büyüyen KOBİ'lerin performans yönetiminde de dikkat etmeleri lazım. Bunu akıllı, bilimsel bir şekilde götürmesi lazım. Süreç analizi, verimlilik analizleri yapmanız lazım. Verimlilik biliyorsunuz sadece teknolojiyle sağlanmıyor, iş süreçlerinin verimlilik odaklı olması lazım. Yani yapılan işin analiz sürecini oluştururken onun verimlilik yaklaşımıyla düzenlenmesi lazım. Klasik örnek, Türkiye'de işçinin verimliliğiyle Alman işçinin verimliliği arasında bire üç fark var. Türkiye'de bir verimliyse, Almanya'da üç verimli. Aynı insan, yurdum insanı, Almanya'ya gidiyor, üç üretiyor, Türkiye'de bir üretiyor. Bunun sırrı nerede? Bunun sırdı tabi ki iş süreçlerinde, aynı teknolojiyi kullansa bile iş süreçlerinde. Bunun yapılması lazım.

Ücret yönetimi, KOBİ'ler büyüdükçe sorun. Bize son zamanlara KOBİ'lerden bu konuda danışmanlık geliyor. Yani genel mü dür, KOBİ'nin sahibi şikayetçi, çalışanlar ücret konusunda mutsuz, herkes birbiriyle kavga ediyor. Yani bu ciddi bir sorun, bunun düzenlenmesi lazım. Yine çalışanların şirkette tutunması, sirkülasyon çok yüksek KOBİ'lerde, eleman sirkülasyonu. Çok düşük bir ücret farkıyla çalışanlar bir başka işletmeye gidebiliyor. Burada da işte kurum kültürünün oluşturulması lazım, kariyer planlamalarının yapılması lazım. Büyüdükçe böyle daha önce olmayan ya da çok fazla rahatsız etmeyen sorunlar KOBİ'nin başına geliyor. Evet, büyüdükçe kurumsallaşıyorlar ve etkin çalışan İK yönetimine ihtiyaç duyuyorlar. Evet, kısaca bu, yani bunları zaten siz biliyorsunuz, ben kısaca tekrar bir daha gözden geçirdim.

Bu arada kısaca biz bu süreçte ne yapıyoruz MESS Eğitim Vakfı olarak, on anlatayım. MESS Eğitim Vakfı'nı duydunuz herhalde ya da MESS'i duydunuz. MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası; 1980 öncesinde yaşayan üstatlarımız çok iyi bilir, eskiden MESS çok meşhurdu, ama şimdi bu sendikal ilişkiler biraz geriye düştükçe şimdi yeni kuşak bazen bu MESS ne diyor. MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, vakıf bu sendika tarafından kuruluyor ve bugün ben çok şanslıyım ki bu vakfın kurucusu Tunahan Onur büyüğümüz burada, kendisi Erdemir'in iki dönem Genel Müdürlüğünü yapmış, Türk Traktör'ün Genel Müdürlüğünü yapmış, devlette çok üst seviyelerde, stratejik mevkilerde görev almış ve Tofaş'ın kuruluşunda çok büyük payı var. Tunahan Onur aynı zamanda son derece geniş vizyonuyla bu vakfın kurulmasının en büyük hissedarı, kendisi burada, ayrıca ondan büyük keyif duydum. Evet, bunu Tunahan Beyler ne zaman fark etmişler? KOBİ'ler şimdi büyüdükçe bunu fark ediyor, yani nitelikli işgücünün daha önemli olduğunu, Tunahan Beyler bunu 1980'den sonra, liberalizasyona geçince yani Türkiye dünyayla rekabet etmeye başladığı zaman nitelikli işgücünün ve bunun eğitiminin çok ciddi bir sorun haline geldiğini ve bu rekabette geldiğini fark ediyorlar ve bunun için bu vakfı oluşturuyorlar.

Vakıf işletmelerin verimliliğini arttırmaya çalışıyor, biraz önce söylediğim bütün bu o KOBİ'lerin karşılaştığı sorunlara çözüm bulmaya çalışıyor. Eğitim, danışmanlık yapıyor, bir tarafta eğitim hizmetleri ana başlıklar altında, hemen hemen 100 tane eğitim konusu var, bir taraftan da danışmanlıklar, bu tür danışmanlıkları yapıyor. Yine bu konuda Almanya'nın Verimlilik Enstitüsü REFA'yla bir sözleşme imzaladı, onun eğitimlerini ve danışmanlık hizmetlerini, tekniklerini Türkiye'de kullanıyor. Bu konuda oldukça iyi ve bütün bu süreçlerde de KOBİ'lere de destek veriyor. Özellikle son yıllarda büyüyen bu KOBİ işletmeleri bizim daha çok müşterilerimiz olmaya başladı. Yine mesleki eğitimle de ilgileniyor, biz özellikle ilk etapta bizim sektörün, metal sektörünün, otomotiv sektörünün mesleklerine daha çok veriyoruz, ama daha sonra bu özellikle İş-Kur ve Milli Eğitim Bakanlığı ile yaptığımız ortak çalışmalarda işgücünün ihtiyaç duyduğu meslekleri belirleyip onlara yönelik eğitimler yapıp, mesleksiz işsizleri meslek sahibi yaparak istihdama kazandırma projeleri uyguluyoruz. Bunlar son derece ciddi projeler olmaya başladı, son üç yıldır ağırlıkla bunları yapıyoruz ve böylelikle nitelikli işgücü ihtiyacını, yani devletin bir yerde yapamadığı ya da devlet yapsa bile nitelikler değişiyor, meslekler değişiyor, insanların tekrar yeni meslek sahibi olmaları gerekiyor. Çünkü inanılmaz bir değişim var, bilgiler eskiyor, yeni bilgiler ortaya çıkıyor, bu tür hizmetleri vererek işte biz de karınca kararınca hizmet etmeye çalışıyoruz. Bundan da büyük bir keyif alıyoruz, hakikaten bu konuları biz çok önemsiyoruz önemli konular olduğu için.

Umarım sabrınızı çok fazla zorlamadım, bizde laf çok, eğitimcilerde laf boldur, lafları bitmez. Gerçekten sizi kutluyorum, hâlâ gözler cin gibi, en akıllı insanlar kalmış gerçekten, Türkiye'nin en kalburüstü insanları ve bu kalburüstü insanlara konuşabildiğim için kendimi çok mutlu hissediyorum. Bundan çok gurur duydum, çok teşekkür ederim efendim, sağ olun.

NURİ KONAK - Sayın Doktor Necdet Kenar Beye teşekkür ediyorum. Soru cevap varsa sonunda alacağım. Bir kısaca derleyip toplamak istiyorum. Büyümek isteyen KOBİ'lerin önündeki en büyük sorunlar nelerdir? Bir defa başından beri hep anlatılıyor, büyümek isteyen KOBİ yönetim yapısını değiştirecek. Personel, uzun uzun Sayın Doktorum anlattı, insan kaynaklarındaki konusunu gözden geçirecek. Ürün ve hizmetinin gelişimini sağlayacak, muhasebe, bütçe kontrolü yapacak. Risk yönetimine alışacak, finansal yönetimini bu risk yönetimlerinde dahi iyi yönetmeyi öğrenecek. Satış, pazarlama, yeni müşteriler, yeni tedarikçiler, uluslararası pazarlara girişte nasıl bir yöntem izlemeleri gerektiğini öğrenecekler. Tasarruf için neler yapmak gerektiğini öğrenecekler. Tasarruf demek işçiyi işten çıkarmak anlamında söylemiyoruz, girdi maliyetlerinin kontrolü var, satışlardaki ileri yöntemler var, teknolojide bir başkasının yahut yapılabilecek, tasarruf edilebilecek noktalar olarak bunu uzatabiliriz. Girdi maliyetlerindeki tasarruftan bahsediyoruz. Bunları kimler yapacak? Bunu KOBİ'lerimiz, büyümek isteyen KOBİ firmalarımız yapacak.

Peki, devletimiz ne yapacak? Devletimiz de yapısal reformları geliştirecek. Yapısal reformlar nedir? Vergi, bugün KOBİ'lerin üzerindeki en büyük yük vergi. Diğer bir nokta SSK, diğer bir nokta artık sıralayabilirsiniz. Peki, KOBİ'ler bunları yaptılar, bu dediklerimizi, anlatılanların hepsini bir araya getirdiler, yerel yönetimler ne yapacak? Yerel yönetimci arkadaşımız bu sorunun cevabını verecekti, ama

kendisi adına özür diliyorum, gelmedi, gelemedi. Yerel yönetimler de bu gelişen firmalara, firma gelişiyor, büyüyor, peki, şimdi 100 metrelik alanda, firma bunları yaptığı zaman 1000 metrelik alana ihtiyacı var, bunları kim sağlayacak? İşte yerel yönetimlerimiz de bunları sağlayacak. Bunun dışında tüm bu listelediklerimizi alt alta koyarsak hepsinden önemli başka bir konu ortaya geliyor, o nedir? Hep konuşuyoruz, kümelenme, birleşme. Çok doğru bir yaklaşım, hepinizin bildiği gibi tek bir taştan duvar olmuyor, duvar nasıl oluyor? Tuğlaları üst üste birleştiriyorsunuz, ondan sonra duvar oluyor.

Diğer bir konu, bunları da içine alan, en önemli konu güvenlik ve güvenli bir ortamı yaratmanız. Bundan evvelki oturumda dinledik, Sayın Juan Esteban dedi ki, güvenlik önemlidir, ama güvenlikle ilgili bugüne kadar hiçbir reçete yok. Değerli arkadaşlar; işte Batılıyla bizim aramızdaki fark bu, bizler müteşebbisiz, onlardan farkımız bizim burada ortaya çıkıyor. Ben şimdi kendileri de burada, kendilerine reçeteyi sunuyorum, güvenlikle ilgili reçeteyi kendilerine sunuyorum. Bu reçeteye biz 3S kuralı diyoruz. birincisi önce kendimize saygılı olacağız. İkincisi diğerlerine de saygılı olacağız. Üçüncüsü yaptığımız her şeyin sorumluluğunu alıyorsak işte güven ortamını sağlıyoruz demektir. Sayın Esteban'a da güvenlikle ilgili reçeteyi inşallah Türkiye'den vermiş olduk.

Değerli katılımcılar; sabrınıza ben de teşekkür ediyorum. Sorular varsa almak istiyoruz, sorular yoksa oturumu kapatmak istiyorum. Buyurun…

NİHAL MURATOĞLU - Eğer Türkiye'de bir yere varmak istiyorsak mutlaka ve mutlaka bir kültürel değişime uğramamız azım. Yetiştirdiğimiz, süzgeçten geçen gençlerimizin hiçbirisi bu Türkiye'ye faydalı olmak değil, ancak dışarıya gidip de aklı başına gelip bu memleketin kıymetini bildikten sonra geriye dönenlerle olabilmekte, o da bize zaman kaybettirmekte. Buradaki olan snopluğun biran önce üstüne çıkılmasını rica ediyorum ve ara kalite eleman yetiştirilmesi için bir seferberliğe girilmesini rica ediyorum. Buradaki beyefendinin yaptığı çalışma en aziz çalışma, ben Uzunköprü'nin kurtuluşunu oradaki kortejden seyrettim ve oradaki sırmalı kıyafetlerle ilkokul çocukları önden geçtiler, arkasından sürüne sürüne, pis pis kıyafetlerle meslek okulları talebeleri geçti. Bu meslek okulları talebelerinin kalitesini biz geliştirmediğimiz müddetçe sizin, bizim, cerrahlarımızın yaptığı hastalar hastanelerde mikrop yüzünden öleceklerdir. Hepiniz buna sebep olabilirsiniz, bunun bir parçası olabilirsiniz. Dolayısıyla bizim fikir ve görüş değiştirmemiz lazım.

Birlik beraberlik için Amerika'da dünyanın parası harcanıyor, burada bir kuruş harcamadan takım çalışmaları için para harcama öğretilmeden kalkıp birlik beraberlik, duvar kuralım diye sloganlarla bu iş olacak değil efendim. Yapılacak şey derhal bütçelerin hazırlanması ve takım çalışması, birlik beraberliğin olması için trainen programlarının verilmesi lazım. Amerika'daki verilen bu kısımları siz burada gelip anlatmayan danışmanlar yüzünden bu memleket gümbürtüye gitmekte. Dolayısıyla ara kalite elemanı beyefendi anlattılar ne kadar mühim olduğunu ve dünkü olan toplam kalite toplantısında kalite yaşam kalitesiyle öğretilir Japonya'da olduğu gibi, prodacta kalite öğretilirken bir memlekete kalite öğretilmez. Şu anda Türkiye'de farkında olunmayan ne oldu efendim, Bolşevik ihtilali oldu, benim işçim, çiftçim topsuz, tüfeksiz geldi, alttan tavana geçti, başımıza geçti. Bunlar eğitilmemiş, bunlar yetiştirilmemiş insanlar, sizi çaycılarınız idare ediyorlar.

Dolayısıyla uyanmanız rica ediyorum, bu elitin, profesörlerin üstüne oturdukları bilgilerin biran önce dağıtılmasını, yayılmasını rica ediyorum efendim. KOBİ'lere ancak bu şekilde yardım edebilirsiniz, aksi takdirde para verilmeyecek KOBİ'lere. KOBİ'lere önce proje yazması gösterilecek, projeyi gösterdikten sonra uygulamasını da ispat edecek, ondan sonra para verilecek efendim. Yoksa KOBİ'lere önce para verilmeyecek, önce bedava para almasının alışkanlığının üstüne çıkarmamız lazım. Teşekkür ediyorum.

NURİ KONAK - Efendim, ben de teşekkür ediyorum. Nasrettin Hoca bir hırsızlık yapmak için tarlaya girmiş. Gitmiş bir karpuz teveğinin kenarından yapışıvermiş, hemen mal sahipleri gelmiş. Ne yapıyorsun demişler, nedir o elinde tuttuğun. Vallahi bilmiyorum, beni buraya lodos attı, rüzgar attı geldim, bir daha atmasın diye de tutunuverdim karpuzun teveğinden demiş. Peki, bu küfedekiler ne demiş. Nasrettin Hoca şöyle bir düşünmüş, vallahi şimdi bu soruyu sorarsam nasıl cevap vereceğim diye kara kara düşünüyordum demiş. Şimdi Hanımefendinin soruları bizi kara kara tabi düşündürüyor, kendisine teşekkür ediyorum.

Sanayi üniversite işbirliğinin en güzel örneğini iki gündür buralarda gördük. Bu yüzden inşallah gelecek sene 6. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongremizde buluşmak dileğiyle, yalnız tekrar bir daha belirtmek istiyorum ki, iki gündür burada çok büyük emeklerini veren Sayın Güneş Hocamız ve ekibini, ayrıca tüm emeği geçenleri kutluyoruz, saygılar sunuyorum. Sizlere de hayırlı bir akşam diliyorum, hoşçakalın diyorum.

SUNUCU - Sayın Hocamızı kapanış konuşmasını yapmak üzere kürsüye davet ediyoruz.

GÜNEŞ GENÇYILMAZ - Efendim ben sabrınız için çok teşekkür ediyorum. Bu saatte böyle bir konuşma yapmak çok zor, ama ben kısa ve öz söyleyeceğim. İki gün zarfında hakikaten diğer oturumlardan ve bu oturumdan elde ettiğimiz sonuç bu kongrenin gerçek yerini bulduğu şeklinde. İki gün bayağı toplamda çok büyük, yoğun katılım oldu. Zannedersem sorularla sizlerin katkısıyla bizler bir şeyler öğreniyoruz, bunu bir sonraki kongrede, Nuri Başkan'ın ifade etmiş olduğu gibi yerine getirmeye çalışacağız. Hepinize işlerinizde başarılar ve verimli çalışmalar diliyorum.

Önemli Not: Panellerde yapılan ve kitap içinde yer alan sunumların tamamı www.kobikongresi.org.tr adresinden pdf formatında temin edilebilir.

Bildiriler

1
Finans

FACTORİNG YÖNTEMİNDEN YARARLANMA DÜZEYİNİ SAPTAMAYA YÖNELİK OLARAK ESKİŞEHİR KOBİ'LERİNDE YAPILAN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Hüseyin YILMAZ
Bilecik Üniversitesi
Cumhur ŞAHİN
Bilecik Üniversitesi

ÖZET

KOBİlerin finansal yönetimlerini geliştirmede factoring yöntemi bir araç olarak kullanılabilir. Faktöring alacakların devrine ve nakit akımını hızlandırmaya yönelik bir finansman yöntemidir. Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan KOBİ'lerde yaşanan finansal sorunlara çözüm olabilecek alternatif finansman tekniklerinden biri olan factoring'in kullanılma düzeyi belirlenerek, KOBİ'lerin bu tekniğe bakış açıları saptanmıştır. Araştırma kapsamına Eskişehir Organize Sanayi Bölgesindeki 206 KOBİ girmekte olup bunların 147'si ile karşılıklı görüşme ve anket yapılmak suretiyle sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda factoring kullanma oranı % 25 bulunmuştur. Eskişehir'deki KOBİ'lerin factoring finansman tekniğine çekingenliklerinde mevcut factoring firmalarına olan bakış açısının da etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Factoring, KOBİ'lerde factoring kullanımı, KOBİlerin finansman sorunları*

1. GİRİŞ

Küçük ve orta boyutlu işletmeler tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonomik ve toplumsal açıdan dengeleyici bir işlev görmektedir. KOBİler teknoloji transferi, üst düzey profesyonel yönetimden yararlanma, strateji geliştirememe gibi değişik fonksiyonel sorunları yanında finansal yönetim yöntemlerini uygulama düzeyinde de sorunlar yaşamaktadır. Tüm bu sorunların çözüme kavuşturulması ekonominin çıkarları açısından önemlidir. İstihdamın artırılması, büyümenin ivme kazanması, atıl işgücünün dinamizminden yararlanma, refah düzeyinin artırılması,kaynakların daha yüksek oranda kullanımının artırılması, toplumsal sorunlara yol açan iç ve dış göç olgusunun azaltılması,AB'ye üyeliğinin gerçekleşerek ülkemizin refah ve büyüme açısından avantajlar elde etmesine katkıda bulunacaktır.

Factoring KOBİlerin finansal yönetimlerini geliştirerek genel olarak karlılıklarının, satış ve aktif büyüme oranlarının yükselerek daha fazla değer üretmelerine katkıda bulunabilecek bir finansman yöntemidir. Bu çalışmada KOBİlerin bu yöntemden yeterli ve gerekli düzeyde yararlanıp yararlanmadıkları konusu irdelenecektir.

2. KOBİ KAVRAMI

AB müktesebatında KOBİ kavramı *(Commission of the European Communities,2003)* belirli standartlara uyması koşulu ile tüm sektörlerdeki işletmeleri içermektedir. İlgili müktesebata göre 10 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık geliri ve/veya aktif toplamı 2 milyon Euro'yu aşmayan işletmeler "mikro işletme",

çalışan sayısı 50 nin altında ve gelir ve/veya aktif toplamı 10 milyon Euro'nun altında olan işletmeler "küçük işletme" ve 250 kişiden az çalışan istihdam eden, geliri 50 milyon Euro'yu aşmayan ve/veya aktif toplamı 43 Milyon Euro'yu aşmayan işletmeler ise "orta büyüklükte işletme" olarak nitelendirilmektedir.

Ülkemizde "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" *(Başbakanlık, 2005)*'in 4.maddesine göre "yasal statüsü ne olursa olsun, bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup, bir ekonomik faaliyette bulunan birimler" işletme olarak tanımlanmaktadır. Bu yönetmelikle Türk mevzuatında KOBİ tanımının kapsamı da AB ile uyumlaştırılarak hizmet sektörünü de içerecek şekilde genişletilmiştir. Yönetmelikte KOBİ'ler aşağıdaki gibi üç gruba ayrılarak tanımlanmaktadır:

a) Mikro işletme: 0-10 kişi istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da toplam varlıkları 1 Milyon YTL'yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmelerdir.

b)Küçük işletme: 10-49 kişi istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da toplam varlıkları 5 Milyon YTL'yi aşmayan işletmelerdir.

c) Orta büyüklükteki işletme: 50-249 kişi istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da toplam varlıkları 25 Milyon YTL'yi aşmayan işletmelerdir.

3. FACTORİNG YÖNTEMİNİN GENEL TANITIMI

Factoring , "büyük miktarlarda kredili satış yapan işletmelerin, bu satışlardan doğan alacak haklarının factor veya factoring şirketi olarak adlandırılan kuruluşlar tarafından satın alınması işlemi"*(Ceylan, 2002,1)* olarak, "vadeli satış yapan firmaların her türlü mal ve hizmet satışından doğan alacak haklarını factor denilen finansal kuruluşlara satmak suretiyle kısa vadeli kaynak sağladıkları bir finansman tekniği" *(Toroslu, 2000, 17)* olarak tanımlanabilir. Yüzyıllardır ticarette sıfır riskle iş yapabilmenin araçlarını geliştirme yönünde önemli ilerlemeler kaydeden ve çağdaş ekonomik düzenin kurulmasında etkin rol oynayan finans dünyası alternatif bir finansman yöntemi olarak, kısa vadeli alacakların devri esasına dayanan factoring işlemini geliştirmiştir. Sanayileşmiş ülkelerde iç ve dış ticaretin finansmanı ve alacakların yönetiminde en çok başvurulan yöntemlerden biri haline gelen factoring, en basit anlatımıyla, vadeli alacakların garantiye alınması ve tahsilât garantisi sağlayan vadeli alacağın belli bir oran ile factoring şirketi tarafından vadesinde alacaklıya ödenmesine imkân veren, kısa vadeli (30 – 180 gün), aktife dayalı bir ticari finans türü olup, ihracatçıların şüpheli alacaklarından kaynaklanacak zararlara karşı tam bir güvence sağlayan bir sistemdir. Tarihte bilinen ilk "alacağın temliki" işlemlerinin M.Ö.4000 yılında Mezopotamya'da yapıldığı sanılmaktadır (*İktisadi Araştırmalar Vakfı, 1991, 15).* Bugünkü anlamda factoring ilk olarak 14.yüzyıl İngiltere'sinde yün sanayinde kullanılmıştır. Konsinye olarak yün mamulleri satan İngiliz ihracatçılar, alıcıların ödeme yapacakları konusunda garanti vererek, alacak haklarını daha sonra factor olarak adlandırılan finans kuruluşlarına satıyorlardı *(Varlık,1987, 112).* Modern factoring'in ABD'de 1890 yılında başlamış olduğu kabul edilmektedir. Bu bakımdan, 1890 yılında çıkarılan McKinley Gümrük Tarifesi dönüm noktası olmuştur *(Kocaman, 1992, 15).* Alacaklar, firmaların can damarıdır. Alacakların tahsilâtında herhangi bir problemle (alacakların borçlular tarafından ödenmemesi veya geç ödenmesi gibi) karşılaşıldığında bu can damarı da kesilmiş olacaktır. Bu ise yaşayan her organizma gibi firmalar için de istenmeyen bir durumdur. Dolayısıyla, yurt içi ve yurt dışı satışlardan doğan alacakların tahsil edilmesi, yönetilmesi, vadeden önce peşin ödeme, yüzde yüz tahsilât garantisi factoring'in temel dayanaklarını oluşturmaktadır *(Kaşlıoğlu, 2001,251).*

Türkiye'de ilk factoring işlemleri 1988 yılı Mayıs ayında İktisat Bankası bünyesinde atılmıştır. 1988 – 1990 yılları arasında banka bünyesinde sürdürülen faaliyetler 1990 yılı Mayıs ayında İktisat Bankasının ortak olduğu Facto Finans A.Ş. adı ile kurulan şirket bünyesinde yapılmaya başlanmış ve böylece Türkiye'de ilk factoring şirketi kurulmuştur *(Küçükkiremitçi, 1992, 117)*

Ön finansman sağlanması, alacakların tahsil riskinin factoring kurumuna devredilmesi, alacakların tehlikeye girmesinin doğurduğu hukuksal sonuçların ortadan kaldırılması, muhasebe ve alacak takip işlemlerinin factoring kurumuna devredilmesinden dolayı eğitilmiş personel ve donanım gereksiniminin ortadan kalkması, firmaların kaynak yönetimini basitleştirmesi *(Parasız, 1992, 586),* işletmelerin batık borç riskini factor'e devrederek yurt içi ve yurt dışı pazarlarını genişletebilme olanakları, alacakların

azalmasının bilançoyu daha likit hale getirmesinin banka kredisi kullanma olanağını artırması, yabancı firma ile oluşabilecek dil sorununun ortadan kalkması, gerçekçi nakit akış planı sayesinde mevsimsel olarak artan satışların gerektirdiği finansman gereksiniminin kolayca karşılanması, tahsilât ve istihbarat departmanı kurmanın maliyetinden kurtulma *(Uzunoğlu, 1998,* 22), factor'un istihbarat hizmetlerinden yararlanma olanağı ve bunun sonucu müşterilerinin kredi değerliliğini araştırma masrafından kurtulmaları *(Toroslu, 1999, 34),* alacağını devreden işletmenin muhasebe kayıtlarının factor tarafından tutulması *(Apak, 1995, 96),* alacak veya müşteriye gönderilecek faturaların firmanın alacağı borç için teminat oluşturması (Bozkurt, 1990, 61), factoring hizmetinden yararlanan işletmenin alacaklarına bağladığı fonu vadesi gelmeden önce nakde dönüştürebilmesi ve söz konusu alacakların finansmanı için banka kredisine gerek duyulmaması *(Yılmaz, 2001, 91)* factoring yönteminin işletmelere sağladığı avantajlardandır.

4.ESKİŞEHİRDE KURULU KOBİLERİN FACTORİNG YÖNTEMİNDEN YARARLANMA DÜZEYİ ARAŞTIRMASI[1]

4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, KOBİ'lerde alternatif finansman tekniklerinden factoring'in uygulamalarını değerlendirmek, işletmelerin bu yöntemden yararlanma amaçlarını ve düzeylerini, bu finansman tekniğinin yararları ile sakıncalarına bakış açılarını saptamaktır.

4.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın ana kitlesi Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde Kurulu bulunan 147 adet KOBİ, örneklemi ise anket çalışması yapılan 87 adedidir. Bu çalışma, 2006 yılı Mart-Nisan dönemi itibariyle üç hafta sürmüştür. Çalışmada veri toplama aşaması anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

4.3 ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

4.3.1. İşletmeleri Betimleyici Soruların Değerlendirilmesi

Bu bölümde yapısal özellikler olarak işletmelerin hukuki niteliği, işletme büyüklüğü (çalışan sayısı olarak) ve faaliyette bulunulan sektör yer almaktadır.

Tablo 1: Factoring Kullanan İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı

SEÇENEKLER	FREKANS (n)	YÜZDE (%)
Şahıs Şirketi	2	9.1
Kolektif Şirket	-	-
Komandit Şirket	-	-
Limited Şirket	13	59.1
Anonim Şirket	7	31.8
Toplam	22	100.0

Tablo 1'de ankete katılan işletmelerden factoring uygulayanların hukuksal yapılarına göre dağılımları incelendiğinde işletmelerin % 59.1'inin limited şirket (13 işletme), % 31.8'inin anonim şirket (7 işletme) ve % 9.1'inin şahıs şirketi (2 işletme) olduğu görülmektedir.

[1] Bu bölümün 4.1-4.3.2 arasındaki kısmı "ŞAHİN, Cumhur, Alacakların Yönetiminde Factoring'in Belirleyicileri ve Eskişehir'deki KOBİ'lere Yönelik Bir Uygulama**,** T.C.Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Muhasebe ve Finansman Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006" adlı kaynaltan alınmıştır**.**

Tablo 2: Factoring Yönteminden Yararlanan İşletmelerin Personel Sayılarına Göre Dağılımları

PERSONEL SAYISI	FREKANS (n)	YÜZDE (%)
1 – 9	1	4.5
10 – 49	9	41.0
50 – 99	11	50.0
100 – 249	1	4.5
Toplam	22	100.0

Tablo 2'de factoring yönteminden yararlanan işletmelerin istihdam ettikleri toplam çalışan sayılarına göre dağılımları incelendiğinde işletmelerin % 50.0'i 50 – 99 arasında (11 işletme), % 41.0'i 10 – 49 arasında (9 işletme), % 4.5'i 1 – 9 arası (1 işletme) ve yine % 4.5'i 100 – 249 arasında (1 işletme) çalışan istihdam etmektedir.

Tablo 3: Factoring Yönteminden Yararlanan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

SEKTÖRLER	FREKANS (n)	YÜZDE (%)
Makine ve Metal Eşya	5	22.7
Gıda	-	-
Tekstil	12	54.5
Kimya ve Plastik	2	9.1
Kâğıt	-	-
Diğer	3	13.7
Toplam	22	100.0

Tablo 3.'de factoring yönteminden yararlanan işletmelerin sektörlere göre dağılımı incelendiğinde işletmelerin % 22.7'si makine ve metal eşya sektöründe (5 işletme), % 54.5'i tekstil sektöründe (12 işletme), % 9.1.'i kimya ve plastik sektöründe (2 işletme) ve % 13.7'si de mobilya sektöründe faaliyet göstermektedirler.

4.3.2.Factoring Yönteminden Yararlanma Düzeyini Belirleyici Soruların Değerlendirilmesi

Bu bölümde, factoring yönteminden yararlanma düzeyi, factoring yönteminden yararlanan işletmelerin yaşadığı finansal sorunlar, vadeli satışların toplam satışlara oranı, factoring'i tanıma düzeyi, factoring'in çağrışımı, factoring yönteminden yararlanmama nedenleri yer almaktadır.

Tablo 4: İşletmelerin Factoring yönteminden Yararlanma Düzeyi

SEÇENEKLER	FREKANS (n)	YÜZDE (%)
Yararlananlar	22	25.3
Yararlanmayanlar	65	74.7
Toplam	87	100.0

Tablo 4'e göre anketi yanıtlayan 87 işletmenin % 25.3'ü factoringden yararlanırken (22 işletme), % 74.7 gibi bir çoğunluğu (65 işletme) bu yöntemden yararlanmamaktadır. Bu yöntemin Türkiye'nin ekonomik olarak en gelişmiş bölgelerinde bile düşük bir oranda kullanıldığı dikkate alındığında % 25.3'lük bir factoring kullanım oranı yüksek olarak nitelendirilebilir. Ancak; KOBİ'lerin banka kredisi bulmakta zorlanması, alacak tahsilinde yaşadıkları sıkıntılar ve özellikle de vadeli alacaklarının çok büyük oranlarda olması factoring kullanımını cazip hale getirmektedir ve factoring kullanımının daha yüksek oranlarda olması beklenmelidir. Zamanla bu oranın daha yukarılara çıkacağı tahmin edilmektedir.

Tablo 5: Factoring Yönteminden Yararlanan İşletmelerin Finansal Sorunları

SEÇENEKLER	FREKANS (n)	YÜZDE(%)
Kredi Güçlükleri	5	10.4
Özkaynak Yetersizliği	10	20.8
Alacak Tahsilindeki Gecikmeler	19	39.6
Satış Karlılığının Düşüklüğü	6	12.5
Maliyetlerdeki Artışlar	7	14.6
Diğer Finansal Sorunlar	1	2.1
Toplam	48	100.0

Birden fazla cevap verildiği için toplam sütunu 22'yi geçmektedir. Tablo 5'de factoringden yararlanan işletmelerin yaşadığı finansal sorunların dağılımı incelendiğinde işletmelerin % 39.6'sı alacak tahsilindeki gecikmeleri (19 işletme), % 20.8'i özkaynak yetersizliği (10 işletme), % 14.6'sı maliyetlerdeki artışları (7 işletme), % 12.5'i'satış karlılığının düşüklüğü (6 işletme), % 10.4'ü kredi güçlükleri (5 işletme) ve % 2.1'i de diğer finansal sorunları (1 işletme) yaşadıkları finansal sorun olarak belirtmişlerdir. İşletmelerin yaşadığı en önemli finansal sorun olarak alacak tahsilindeki gecikmeler ön plana çıkmaktadır. İkinci önemli finansal sorun ise özkaynak yetersizliğidir.

Tablo 6: Factoring Yönteminden Yararlanan İşletmelerde Vadeli Satışların Toplam Satışlar Oranı

SEÇENEKLER	FREKANS (n)	YÜZDE (%)
% 0 - % 50	2	9.0
% 51 - % 70	2	9.0
% 71 - % 85	9	41.0
% 86 - % 100	9	41.0
Toplam	22	100.0

Tablo 6'da factoringden yararlanan işletmelerin vadeli satışlarının toplam satışlara oranının dağılımı incelendiğinde işletmelerin % 41.0'inin % 86 - % 100 arasında bir vadeli satış oranına (9 işletme), yine % 41.0'inin % 71 - % 85 arasında bir vadeli satış oranına (9 işletme), % 9.0'ının % 0 - % 50 arasında bir vadeli satış oranına (2 işletme) ve yine % 9.0'ının % 51 - % 70 arasında bir vadeli satış oranına sahiptir (2 işletme).

Tablo 7: İşletmelerin Factoring'i Bilme Düzeyleri

SEÇENEKLER	FREKANS (n)	YÜZDE (%)
Factoring'i Bilenler	61	70.1
Factoring'i Bilmeyenler	26	29.9
Toplam	87	100.0

Tablo 7'deki dağılım incelendiğinde anketi yanıtlayanların % 70.1'i factoring'i bildiklerini (61 kişi) ve % 29.9'u bu finans tekniğini bilmediğini (26 kişi) belirtmişlerdir.

Tablo 8: Anketi Yanıtlayanlara Göre Factoring'in Çağrışımı

SEÇENEKLER	FREKANS (n)	YÜZDE (%)
Alacakların Takip ve Tahsili	7	6.5
Alacakların Vadeden Önce Tahsili	57	52.8
Alacakların Factoring Kuruluşuna Devredilmesi	23	21.4
Senetlerin İskonto Ettirilmesi	12	11.1
Çek – Senet Tahsilinin Yasal Görünümü	9	8.2
Toplam	108	100.0

Birden fazla cevap verildiği için toplam sütunu 87'yi geçmektedir. Tablo 8'de anketi yanıtlayanlara göre factoring'in ne anlam ifade ettiğinin dağılımı incelendiğinde % 52.8'ine göre alacakların vadeden önce tahsili (57 işletme), % 21.4'üne göre alacakların factoring kuruluşuna devredilmesi (23 işletme), % 11.1'ine göre senetlerin iskonto ettirilmesi (12 işletme), % 8.2'sine göre çek – senet tahsilinin yasal görünümü (9 işletme) ve % 6.5'ine göre ise alacakların takip ve tahsili (7 işletme) görülüyor.

Tablo 9: İşletmelerin Factoringden Yararlanmama Nedenleri

SEÇENEKLER	FREKANS (n)	YÜZDE (%)
Bu Finansman Yöntemini Bilmiyorum	14	19.7
Alıcı Firma Bu Duruma Karşı Çıkabilir	9	12.6
Maliyeti Diğer Seçeneklere Göre Daha Yüksek	15	21.1
İhtiyaç Duymuyorum	24	33.8
Yararlanırsak Finansman Sıkıntısında Olduğumuz İzlenimi Doğar	7	9.9
Diğer Nedenler	2	2.8
Toplam	71	100.0

Birden fazla cevap verildiği için toplam sütunu 65'i geçmektedir. Tablo 9'da işletmelerin factoringden yararlanmama nedenlerinin dağılımı incelendiğinde işletmelerin % 33.8'i factoringden yararlanma ihtiyacı duymadığını (24 işletme), % 21.1'i maliyetinin diğer seçeneklere göre daha yüksek olduğunu (15 işletme), % 19.7'si bu finansman yöntemini bilmediğini (14 işletme), % 12.6'sı alıcı firmanın bu duruma karşı çıkabileceğini (9 işletme) ve % 2.8'i de diğer nedenleri (2 işletme) belirtmişlerdir. En önemli neden olarak yararlanma ihtiyacı duyulmaması ortaya çıkmaktadır. Kanımızca "yararlanma ihtiyacı duymama" çok açıklayıcı değildir. Yüz yüze görüşmelerden edinilen değerlendirmeleri belirtmekte fayda vardır. Şöyle ki, işletmeler factoring şirketini son başvuru yeri olarak görmektedir. Factoring, bankada kredi limitleri dolmuş olan işletmelerin başvurdukları bir teknik olarak algılanmaktadır. Halbuki factoring sadece finansman sağlama değil, bir dizi hizmetleri veren bir sektördür. İkinci önemli sebep olarak maliyetinin yüksekliği görülmektedir. Eğer BSMV kaldırılabilir veya daha makul seviyelere çekilebilirse bu yöntemin tercih edilebilirliğinin artacağı düşünülebilir. Alıcı firma bu duruma karşı çıkabilir diyenlerin % 12.6 oranındadır. Burada, işletme temsilcileri, bir müşteriden olan alacaklarıyla ilgili olarak factoring şirketine başvururlarsa, o müşteriye tekrar mal satamama endişesi taşımaktadırlar.

4.3.3. Araştırma Sonuçlarının Diğer Araştırma Sonuçları İle Karşılaştırılması

Eskişehir KOBİlerinde yapılan factoring araştırmasının sonuçları başka yörelerde, sektörlerde ve zamanlarda yapılan araştırma sonuçları ile karşılaştırıldığında aşağıdaki durum ortaya çıkmaktadır.

Tablo 10: Araştırma Sonuçlarının Diğer Araştırmalarla Karşılaştırılması

Araştırma ve Kaynak	**Araştırma Alanı**	**Sektör**	**Şirket Sayısı**	**Factoring'den Yararlanmayanlar (%)**
Şamiloğlu (2000:59)	Adana	Genel	40	60.0
Yücel (2001:21)	Ege Bölgesi	Gıda, otomotiv ve makine endüstrisi	137	63.1
Karamustafa ve Karakaya (2003:92)	Samsun	İmalat	75	69.0
Arslan (2003:12-130)	Ankara	Makine, imalat, bilgi teknolojileri, gıda, hizmet, tıbbi malzeme, inşaat malzemeleri, matbaa ve tekstil sektörleri	111	93.2
Yılmaz (2006:1083)	Bodrum	Turizm	47	97.8
Şahin (2006: 118)	Eskişehir	Makine ve metal eşya, gıda, tekstil, kimya ve plastik, kağıt ve mobilya	87	74.8

Ankara'daki makine, imalat, bilgi teknolojileri, gıda, hizmet, tıbbi malzeme, inşaat malzemeleri, matbaa ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren 111 adet KOBİ ile ilgili araştırmada *(Arslan, 2003, 130)* işletmelerin % 6.78'nin factoringden yararlandığı, İzmir, Manisa ve Denizli illerinde gıda, otomotiv ve makine endüstrisinde yer alan 137 adet KOBİ de gerçekleştirilen bir araştırmada *(Yücel, 2003, 21)* işletmelerin %36.9'unun factoring finansman tekniğinden yararlandığı,.Adana ilinde faaliyette bulunan 40 adet KOBİ ile ilgili bir diğer araştırmada *(Şamiloğlu, 2000, 59)* işletmelerin % 40'ının factoringden yararlandığı ve Samsun ili ve çevresindeki imalat sanayinde faaliyet gösteren 75 adet KOBİ ile ilgili olarak yapılan bir başka araştırmada *(Karamustafa ve Karakaya, 2003, 92)* ise işletmelerin % 31'inin factoringden yararlandığı saptanmıştır. Bodrum'da turizm sektöründe faaliyet gösteren KOBİlerde yapılan araştırma *(Yılmaz,2006:1083)* factoringden yararlanma düzeyinin %2.2, Eskişehir'de Makine ve metal eşya,gıda,tekstil,kimya, plastik,kağıt ve mobilya sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİlerde yapılan araştırma *(Şahin,2006:118)* factoringden yararlanma düzeyinin %25.2 olduğunu ortaya çıkarmıştır.

4. SONUÇ

KOBİ tanımının kapsamının genişleyerek imalat sektörü dışındaki küçük ve orta boyutlu işletmeleri de kapsaması gerek işletmecilik olgusunun geniş kapsamlı olarak algılanması gerekse uygulama düzeyinde elde edilen ayrıcalık ve yararların alanının genişlemesi sonucunu doğuracaktır. Devlet yardımları (teşvikler) uygulama düzeyinde buna bir örnektir.

KOBİlerin factoring yönteminden yararlanması finansal yönetimleri açısından yeni bir açınımdır. KOBİler factoring yöntemini benimsemekle alacaklarının yönetimine yeni bir boyut ve bakış açısı getirebilirler, factoring şirketlerinin uzmanlık alanlarındaki deneyim ve becerilerini işletmelerinin yararına sunabilirler.

Bu çalışmada yer alan Eskişehir KOBİ' lerinde ve ikinci el datada yer alan diğer bazı yörelerde faaliyet gösteren KOBİ'lerde factoring yönteminden yararlanma düzeyinin yeterli olduğu söylenemez. İşletmelerin finansal yönetiminde factoring yönteminden yararlanma düzeyinin oldukça düşük olduğu söylenebilir.

Küçük ve orta boyutlu işletmeler finansal yönetimlerini geliştirmek amacıyla factoring yönteminden yararlanmalıdır. Böylece, alacaklara bağladıkları fonlarını nakde dönüştürerek stok gibi çalışma sermayesi unsurlarını veya duran varlıklarını finanse edebilirler. İhracatta da factoringten risk azatlımı amacıyla yararlanabilirler. Factoring ve diğer yeni finansman yöntemlerin uygulanarak finansal yönetimin etkinliğinin artırılması her şeyden önce KOBİlerin bilimsel yönetimi benimsemelerine, finansal yönetim bilen yönetici ve çalışanlar istihdam etme istek ve yeteneğine bağlıdır.

KAYNAKLAR

APAK, Sudi, **Uluslar arası Finansal Teknikler,** İkinci Baskı, İstanbul, 1995.

ARSLAN, Özgür, "**Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Bazı Finansal Yönetim Uygulamaları,** Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.4, Sayı:1, 2003

BAŞBAKANLIK, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı,Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik", Resmi Gazete, 18.11.2005/25997

BOZKURT, Ünal, **Kapital Dergisi,** Ağustos 1990.

CEYLAN, Ali. **Finansal Teknikler.** 4. Baskı. Ekin Kitabevi Yayınları. Bursa. 2002.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, "Commission Recommendation of 6.5.2003 Concerning the Defination of Micro, Small, and Medium Sized Enterprises (Text with EEA Relevance)", Brussels,6.5.2003, C(2003)1422final, http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise-policy/sme-defination/decision-sme-en.pdf#SEARCH= (14.10.2008)

İKTİSADİ ARAŞTIRMALAR VAKFI, "Factoring ve Türkiye Uygulaması", **Seminer, Tebliğ- Panel,** İstanbul, 1991.

KARAMUSTAFA, Osman ve Aykut Karakaya, **"KOBİ-Banka İlişkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma-Araştırma,** Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:17,Ocak 2003.

KAŞLIOĞLU, Özcan, "Türkiye'de Factoring ve Factoring Sektörü", **Finans Sisteminde Yeni Yönelimler,** Beta Yayınları, Yayın No:1112, Birinci Baskı, İstanbul, Mart 2001.

KOCAMAN, Berna, "**Finansal Açıdan Factoring,** Atilla Kitabevi, Ankara, 1992.

KÜÇÜKKİREMİTÇİ, A.Mine, **Factoring ve Türkiye Uygulaması,** Finansal Kiralama Müdürlüğü, Ankara,1992.

PARASIZ, İlker, **Para Banka ve Finansal Piyasalar,** Ezgi Kitabevi Yayınları, Dördüncü Baskı, Bursa, 1992

ŞAHİN, Cumhur, **Alacakların Yönetiminde Factoring'in Belirleyicileri ve Eskişehir'deki KOBİ'lere Yönelik Bir Uygulama,** T.C.Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Muhasebe ve Finansman Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006.

ŞAMİLOĞLU, Famil, "**Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Finansman Sorunları Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Araştırma**", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:8, Ekim 2000.

TOROSLU, M.Vefa, "**Factoring İşlemleri ve Muhasebesi**", Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

TOROSLU, M. Vefa, **Çağdaş Finansal Teknikler,** Beta Yayınları, Birinci Baskı, Yayın No:958, İstanbul, Eylül 2000.

UZUNOĞ0LU, Sadi, **Yeni Finansman Teknikleri,** Strata Yayınları, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul, 1998.

VARLIK, Levent, **Tacir Bankacılık,** Türkiye İş Bankası Yayını, Ankara, 1987.

YILMAZ Huseyin, "Financing Problems of Small and Medium Sized Tourism Businesses and an Application in Bodrum ",Conference Abstracts, E-Review of Tourism Research, Vol:5, Issue:2, April 2007, Texas A&M University, http://ertr.tamu.edu/conferenceabstracts.cfm?abstractid=2555.

YILMAZ Hüseyin, "Financing Problems of Small and Medium Sized Tourism Businesses and an Application in Bodrum", in Turk Kazakh International Tourism Conference 2006,20-26 November 2006, Alanya -Turkey, pp.1073-1085.

YILMAZ Hüseyin, "İşletmelerde Çağdaş Nakit Yönetimi ve Bir Model Önerisi", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi,İzmir, 2001.

YÜCEL, Tülay, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Bazı Finansal Yönetim Uygulamaları", KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları", 1. Orta Anadolu Kongresi. www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/OAKDocs/OAK-T.pdf

-

TÜRKİYE'DE GİRİŞİM SERMAYESİ SEKTÖRÜNÜN MEVCUT DURUMU VE GELİŞİMİ: İSTANBUL GİRİŞİM SERMAYESİ FONLARIN FONUNDAN VE CIP PROGRAMINDAN BEKLENTİLER

Mustafa Hilmi ÇOLAKOĞLU
KOSGEB

ÖZET

Gelişmiş ülkelerde bilgi ve teknoloji tabanlı işletmelerin finansmanında, yeni ürün ve proseslerin ticarileştirilmesinde girişim sermayesi fonları büyük bir önem taşımaktadır. İşletmenin fikir aşamasından genişleme aşamasına kadar değişik aşamalarında sağlanabilen girişim sermayesi fonları ekonomik çarpanı ve katma değeri yüksek yeni ürün ve üretim süreçlerinin gelişmesi kadar, hızla büyüyen işletmelerin kurulmasında, fikirlerin ekonomiye kazandırılmasında da önemli bir araçtır. Zira klasik finansman araçlarından olan banka kredileri bilgi ve teknoloji tabanlı işletmelerin teminat sağlama zorlukları v.b. nedenlerle bu alanda son derece yetersiz kalmaktadır.

ABD'de başlayan girişim sermayesi uygulaması, Japonya, Kore v.b. Asya Ülkeleri ile AB ülkelerinde hızla yayılmış ve çok başarılı sonuçlar elde edilmiştir. BRIC (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin) ülkelerinde de girişim sermayesi fonlarının hızla geliştiği izlenmektedir. Çalışmamızda girişim sermayesi sektörünün dünyadaki tarihi gelişim ele alınacak ve gelecekteki beklentiler irdelenecektir.

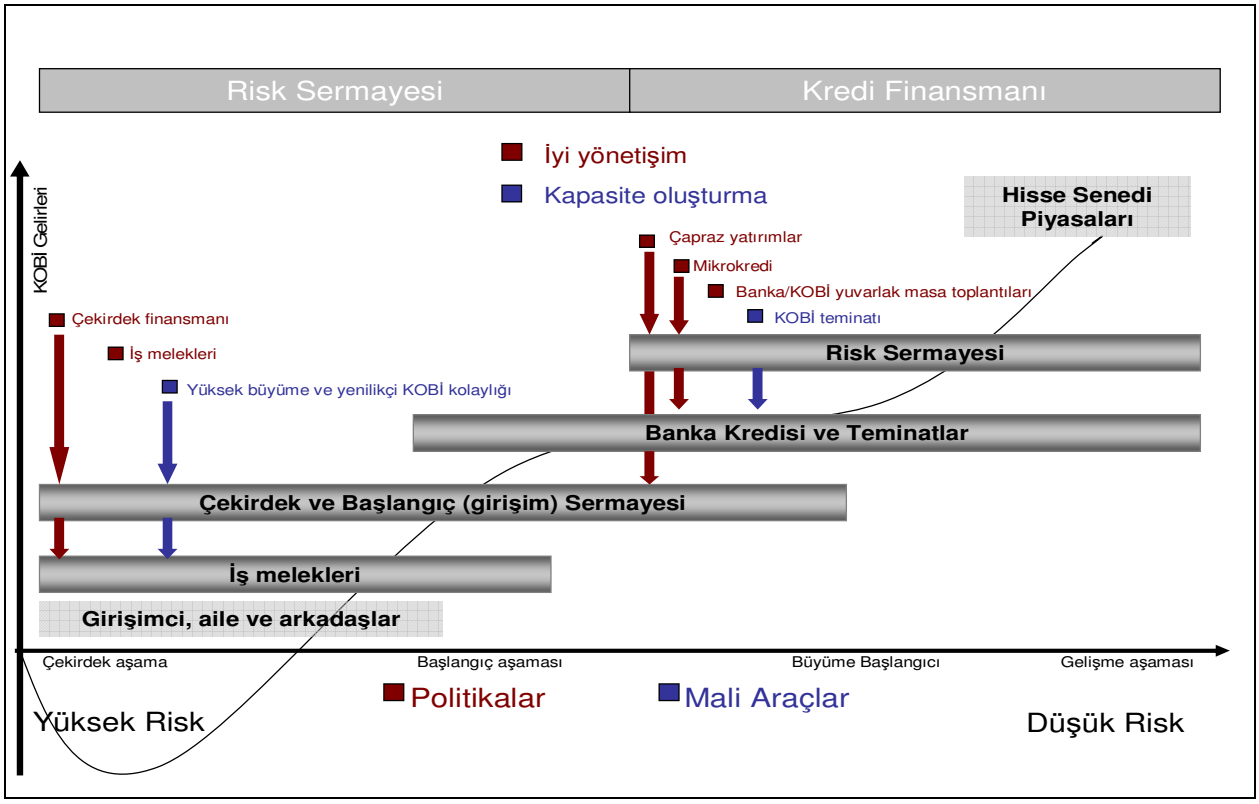
Ülkemizde de özellikle son 5 yıldır bu sektörün giderek geliştiği ve güçlendiği görülmektedir. SPK ve TTK mevzuatına göre kurulan şirketler tarafından sağlanan fonların önemli başarı örnekleri edinilmeye başlanmıştır. Bugüne kadar bir kısmı yurtdışında kurulan ancak, SPK mevzuatının daha uygun duruma getirilmesiyle birlikte yurtiçinde kurulanlarının sayısının artacağı tahmin edilen Girişim Sermayesi Fonlarının ülkemizdeki mevcut durumu incelenecektir. Ayrıca, KOSGEB, Avrupa Yatırım Fonu, Türkiye Kalkınma Bankası ve Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı tarafından 2007 yılının son çeyreğinde kurulan İVCI- İstanbul Venture Capital Initiative hakkında bilgi verilecektir. Ülkemizdeki teknoloji tabanlı ve yenilikçi KOBİlerin finansmanında gelişmesine büyük ihtiyaç duyulan bu sektörün oluşumuna katkıda bulunmayı, kurumsal ve yasal altyapı ile insan kaynaklarının gelişmesine teknik destek sağlamayı hedefleyen, 200 milyon Avro bütçeli bu fon, sektörde 800 milyon Avroluk fon hacminin oluşmasına katkıda sağlayacaktır. Bildiride İVCI hakkında detaylı bilgi sunulacak ve girişim sermayesi sektörünün ülkemizdeki gelişimine ilişkin beklentiler irdelenecektir. Ayrıca, Avrupa Birliğinin 2007-2013 dönemini kapsayan CIP (Competitiveness and Innovation Programme) Rekabet Edebilirlik ve Yenilikçilik Programına katılan Türkiye'nin bu programdan girişim sermayesi sektörünün gelişimi alanındaki beklentileri de değerlendirilecektir.

Anahtar kelimeler: *Yenilikçi işletmeler, girişim sermayesi, KOBİ*

İŞLETMELERİN GELİŞİM AŞAMALARINA GÖRE SERMAYE İHTİYAÇLARI

İşletmelerin ihtiyaç duydukları finans kaynakları ve türleri işletmenin bulunduğu aşamaya göre değişecektir. Şekil 1'de bir işletmenin gelişim eğrisi verilmiştir. Buna göre bir işletmenin gelişimi kuruluş, başlangıç, büyüme ve gelişme olarak ayrılabilirse kuruluş aşamasında gelişme aşamasına doğru işletmeye yatırım yapmanın riski azalacaktır. Büyüme ve gelişme aşamasında kredi finansmanına ihtiyaç duyan işletme kuruluş ve başlangıç aşamalarında ise risk sermayesi fonlarına ihtiyaç duyacaktır. Öte yandan bazı finansman türleri işletmeye sağladıkları parasal kaynakların yanı sıra iyi "iyi yönetişim" ve "kapasite oluşturma" imkanları da sağlayacaktır. Ülkemizde işletme kuruluş ve başlangıç aşamalarında sağlanması gereken finansal kaynakların ve araçların gelişmediği açıkça görülmektedir.

Şekil 1: İşletmelerin gelişim aşamalarına göre sermaye ihtiyaçları



Kaynak: EIF

AVRUPA BİRLİĞİ VE ABD'DE GİRİŞİM SERMAYESİ FONLARI

Ülkemizden çok daha önce ABD ve AB ülkelerinde girişim sermayesi fonları kurulmaya başlanmıştır. Aşağıdaki Tablo 1'de 1995-2006 dönemi için AB-15, AB-12, bazı AB ülkeleri ve ABD için girişim sermayesi yatırımlarının Gayri Safi Milli Hasılaya % oranı verilmektedir.

Tablo 1: Başlangıç Dönemi Girişim Sermayesi Yatırımlarının GSMH'ye oranı (%)

Ülke /Yıl	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
AB -15	0.005	0.006	0.01	0.02	0.037	0.074	0.044	0.028	0.021	0.023	0.022	0.053
AB-12	0.005	0.007	0.01	0.022	0.039	0.068	0.038	0.022	0.015	0.014	0.015	:
Belçika	0.003	0.009	0.014	0.061	0.089	0.105	0.038	0.041	0.014	0.016	0.021	0.012
Bulgaristan	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Çekoslovakya	:	:	:	0.009	0.001	0.026	0.01	0.001	0.001	0	0	0
Danimarka	0.002	0.002	0.002	0.008	0.019	0.02	0.085	0.075	0.049	0.084	0.051	0.015
Almanya	0.005	0.005	0.011	0.024	0.05	0.08	0.055	0.026	0.014	0.016	0.014	0.011
Estonya	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
İrlanda	0.002	0.005	0.002	0.026	0.045	0.107	0.032	0.021	0.024	0.019	0.022	0.015
Yunanistan	0.004	0.006	0.005	0.004	0.017	0.007	0.024	0.009	0.007	0.002	0	0.002
İspanya	0.004	0.002	0.004	0.009	0.016	0.032	0.016	0.015	0.007	0.008	0.013	0.027
Fransa	0.002	0.008	0.007	0.02	0.038	0.08	0.038	0.026	0.025	0.025	0.027	0.03
İtalya	0.005	0.005	0.007	0.014	0.013	0.045	0.023	0.005	0.004	0.002	0.002	0.002
Kıbrıs	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Litvanya	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Luksemburg	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Macaristan	:	:	:	0	0.004	0.003	0.027	0.003	0	0	0.004	0.005
Malta	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Hollanda	0.024	0.028	0.046	0.048	0.091	0.093	0.041	0.043	0.008	0.008	0.002	0.012
Avusturya	0	0	0.002	0.006	0.007	0.029	0.019	0.013	0.013	0.007	0.012	0.003
Polonya	:	:	:	0.025	0.012	0.023	0.012	0.005	0.001	0	0	0.001
Portekiz	0.005	0.001	0.011	0.012	0.007	0.025	0.012	0.008	0.041	0.025	0.039	0.01
Romanya	:	:	:	:	:	:	:	:	:	0	0.005	0.004
Slovakya	:	:	:	0.004	0.001	0	0.012	0.003	0	0.006	0.0009	:
Finlandiya	0.008	0.009	0.008	0.053	0.056	0.104	0.103	0.07	0.059	0.027	0.044	0.027
İsveç	0.003	0.003	0.002	0.011	0.101	0.087	0.096	0.096	0.064	0.082	0.052	0.058
İngiltere	0.003	0.004	0.009	0.014	0.019	0.103	0.057	0.036	0.039	0.048	0.047	0.224
Macaristan	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Türkiye	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Norveç	0.005	0.005	0.003	0.009	0.021	0.058	0.035	0.036	0.028	0.015	0.028	0.013
ABD	0.04	0.051	0.057	0.082	0.161	0.293	0.093	0.04	0.035	0.037	0.0346	:

Kaynak: EUROSTAT, 11 Nisan 2008

Tablo 1 incelendiğinde görüleceği üzere 1995-2005 döneminde AB-15 ortalamasının 10 kat arttığı, AB ortalamasını İngiltere, İsveç, Finlandiya, İsviçre v.b. bazı ülkelerin yükselttiği, ülke bazında bakıldığında bazı ülkelerde yıllar itibariyle istikrarlı bir artış görülürken bazı ülkelerde ise değişken bir yapıya rastlanılmaktadır. Bu durumun makro ekonomik dengeler kadar yatırım yapılan fonların geri dönüş süresi ve geri dönüşte gerçekleşen başarılarla da ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 2'de ise gelişme ve büyüme dönemi girişim sermayesi yatırımlarının GSMH'ye oranı verilmektedir. Ülkelerin gelişme ve büyüme dönemi girişim sermayesi yatırımlarına başlangıç dönemi girişim sermayesi yatırımlarından daha fazla kaynak sağladığı görülmektedir. Bu oranın iki ila üç kat olduğu söylenebilir.

Tablo 2: Gelişme ve Büyüme Dönemi Girişim Sermayesi Yatırımlarının GSMH'ye oranı (%)

Ülke/ Yıl	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
AB-15	0.037	0.045	0.053	0.067	0.101	0.152	0.096	0.079	0.086	0.084	0.115	0.133
AB-12	0.031	0.037	0.04	0.052	0.085	0.121	0.081	0.064	0.059	0.06	0.0597	:
Belçika	0.046	0.039	0.066	0.043	0.173	0.106	0.08	0.046	0.031	0.062	0.019	0.157
Bulgaristan	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Çekoslovakya	:	:	:	0.006	0.049	0.175	0.029	0.037	0.001	0.01	0.006	0.001
Danimarka	0.018	0.021	0.013	0.017	0.033	0.091	0.094	0.052	0.056	0.06	0.351	0.067
Almanya	0.023	0.024	0.034	0.047	0.084	0.11	0.077	0.037	0.019	0.033	0.043	0.033
Estonya	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
İrlanda	0.034	0.056	0.047	0.023	0.043	0.101	0.077	0.06	0.034	0.023	0.043	0.039
Yunanistan	0.006	0.027	0.01	0.014	0.04	0.148	0.053	0.023	0.007	0.001	0.001	0.006
İspanya	0.027	0.035	0.035	0.03	0.084	0.097	0.134	0.086	0.117	0.146	0.075	0.1
Fransa	0.041	0.052	0.044	0.054	0.09	0.148	0.053	0.056	0.089	0.078	0.071	0.083
İtalya	0.021	0.031	0.032	0.043	0.043	0.09	0.07	0.078	0.054	0.039	0.045	0.077
Kıbrıs	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Litvanya	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Luksemburg	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Macaristan	:	:	:	0.083	0.013	0.057	0.018	0.021	0.029	0.118	0.048	0.035
Malta	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Hollanda	0.089	0.098	0.093	0.187	0.23	0.295	0.191	0.159	0.093	0.077	0.157	0.091
Avusturya	0	0	0.003	0.013	0.031	0.042	0.04	0.045	0.031	0.044	0.039	0.033
Polonya	:	:	:	0.041	0.099	0.086	0.057	0.042	0.043	0.047	0.043	0.008
Portekiz	0.057	0.032	0.053	0.034	0.038	0.088	0.048	0.038	0.04	0.084	0.103	0.038
Romanya	:	:	:	:	:	:	:	:	:	0	0.014	0.068
Slovakya	:	:	:	0.006	0.008	0.007	0.025	0.008	0.01	0.006	0.0014	:
Finlandiya	0.021	0.026	0.075	0.045	0.082	0.089	0.055	0.138	0.144	0.049	0.052	0.085
İsveç	0.014	0.107	0.037	0.045	0.087	0.128	0.312	0.164	0.089	0.159	0.248	0.248
İngiltere	0.087	0.085	0.125	0.149	0.185	0.294	0.132	0.136	0.216	0.183	0.315	0.406
Türkiye	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Norveç	0.101	0.061	0.111	0.114	0.134	0.104	0.111	0.058	0.097	0.082	0.108	0.077
İsviçre	0.011	0.021	0.017	0.031	0.069	0.052	0.032	0.049	0.021	0.022	0.085	0.11
ABD	0.066	0.087	0.118	0.155	0.416	0.769	0.308	0.168	0.144	0.151	0.1467	:

Kaynak: EUROSTAT, 11 Nisan 2008

ÜLKEMİZDE GİRİŞİM SERMAYESİ SEKTÖRÜNÜN MEVCUT DURUMU

Ülkemizde özellikle son beş yılda geliştiği gözlenen girişim sermayesinin mevcut durumuna ilişkin olarak şu tespitleri yapabiliriz;

1. Hızlı büyüme potansiyeli olan yenilikçi KOBİ'lerin finansmanında sürdürülebilir bir girişim sermayesi sektörünün önemi bugün herkes tarafından kabul edilen bir olgudur. Sürdürülebilir bir sektör, gerek yurt içi gerekse yurtdışından fon yatırımcısı çekebilen, yatırımı çıkış dahil tüm evreleri ile iyi bir performans ile tamamlayabilen ve kendi içerisinden yeni yönetici takımlar çıkarabilen dinamik özellikler taşır. Türkiye'de özellikle işletmelerin erken ve büyüme aşamaları için sağlıklı bir girişim sermayesi sektöründen bahsetmek mümkün değildir. Bu safhalarda yatırılabilir fonlar GSMH'ye oranlanıp OECD ve AB ortalamaları ile karşılaştırıldığında çok yetersiz oldukları görülmektedir. Finansmanın istihdam

yaratma ve organik büyüme için kritik bir sağlayıcı faktör olduğu da değerlendirildiğinde mevcut durum, müdahale gerektiren önemli bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir.
2. Sermaye Piyasası kurulu (SPK) mevzuatı ile öngörülen girişim sermayesi yapıları uluslararası en iyi uygulamalara uygun olmayıp, getirdiği vergi muafiyetlerine rağmen hem yatırımcı hem de yönetici için dezavantajlı unsurlar içermektedir. SPK'nın da bu durumun farkında olduğu ve sektörü düzenlemek ve gelişiminin önünü açmak konusunda önemli çalışmalar yaptığı görülmektedir.
3. Mevcut SPK mevzuatında yatırımcı fonlara yatırım yapacak bir "üst fonların fonu yapısı" bir "yatırım aracı yapı" olarak yer almamaktadır. Türkiye'de yasal bir karşılığı olmadığı ile ilgili durum SPK tarafından da bir görüş olarak teyit edilmiştir.
4. Girişim sermayesi fonlarını kurabilecek ve yönetebilecek insan kaynağı çok önemlidir. Bu alanda ülkemizdeki yönetici takımların sayısı yetersizdir. Dünyadaki örneklere bakıldığında bu tür takımların yetişmesi tecrübeli yönetici takımların yanında fonların içerisinde bizzat çalışarak öğrenmek şeklinde olmaktadır. Halen faaliyet gösteren fonlarda gördüğümüz tecrübe birikimi uluslararası danışmanlık ağırlıklı tecrübe profili özellikle erken aşama finansmanı için uygun değildir. Seri girişimci nitelikleri olan, tercihen teknik konulara üst düzeyde hakim ancak iş ve finans analizine yatkın özel nitelikli insanların yönetici takımlar içerisinde yetiştirilmesi acil bir ihtiyaç olarak görülmektedir.
5. Halen Türkiye aktif olan fonlar boyut olarak gittikçe büyümektedir. Ancak, yatırım başına değerlendirdikleri boyutlar özellikle hızlı büyüme potansiyeli olan genç ve yenilikçi KOBİ'ler için büyük kalmakta olup bu durum dezavantaj olarak ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda orta büyüklükte fonların gelişmesine ihtiyaç bulunmaktadır.
6. Türk yatırımcı girişim sermayesine yatırımcı olarak katılmak konusunda bilgisiz ve isteksizdir. Ülkemizde kalıcı sermaye birikiminin sağlanması ve mevcut sermayenin üretken faaliyetlere orta ve uzun vadeler ile çekilmesi ve girişim sermayesinin tüm gelişmiş unsurları ile (ikincil pazarlar ve çıkış imkanları da dahil) kalıcı bir finansman mekanizması olarak oluşması için Türk yatırımcının konu hakkındaki bilgi yapısının mutlaka geliştirilmesi gerekli görülmektedir.
7. Fonların fonunun bir yatırım aracı ve politika aracı olarak yönetimi gelişmiş bir ihtisaslaşma konusudur. Zira pazarın dinamiklerinin ve mevcut fonların ilgi alanlarının da dikkate alınarak, yeni fonların geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu konuda hali hazırda Türkiye'de başarı ile uygulanmış bir program ve kurumsal kapasite bulunmamaktadır. Ancak gelecek için bu tür bir kurumsal tecrübenin oluşturulmasında büyük fayda bulunmaktadır.

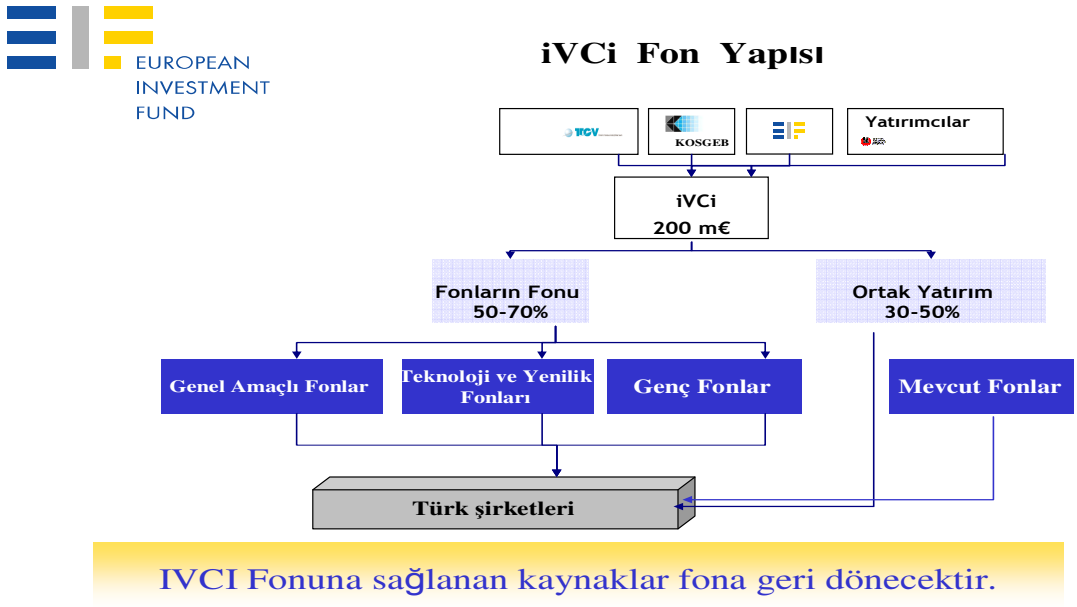
İVCI FONLARIN FONU GİRİŞİMİNİN TASARIMI

İVCI (İstanbul Venture Capital Initiative) Programına ilişkin çalışmalara 2007 yılında Avrupa Yatırım Fonu (EIF), Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV) ve KOSGEB tarafından başlanmıştır. Kurulan girişim sermayesi fonları fonunun nitelikleri şöyle özetlenebilir;
1. İVCI ile İstanbul merkezli, tamamen Türk KOBİlerine odaklı Türkiye deki girişim sermayesi sektörünün sağlıklı büyümesini destekleyecek bir yapı amaçlanmaktadır. Bu yapının temel hedeflerinden biri de paralel yatırım imkanları ile yabancı fonların Türk KOBİ'lerine olan ilgisini teşvik etmek kadar kamunun ve EIF'in de dahil olduğu güven veren bir kurumsal yapı ile Türk özel yatırımcının kurumsal yatırımcı kapasitesinin geliştirilmesidir.
2. Yatırım yapacak fonların toplam büyüklüğü ile birlikte dikkate alındığında 200 milyon Avro hedef büyüklüğü ile İVCI'nin toplamda 600 – 800 milyon Avro'luk bir finansman kaynağını KOBİ'lerimize ulaştıracağı öngörülmektedir.
3. Fonların fonu konusunda yönetim tecrübesi, diğer AB ülkelerindeki program tecrübesi ve mevcut kapasitesi dikkate alınarak EIF yönetici danışman olarak görevlendirilmiştir. EIF bu fonksiyonu İstanbul da kurulacak bir ofis üzerinden yürütecektir. EIF bu konudaki bilgi ve birikimini tüm yatırımcılar ile uygun eğitim ve seminerler ile paylaşmak konusunda istekli olarak gözlemlenmiştir.
4. İVCI in hukuki yapısı, Türk ve yabancı özel yatırımcılara güven ve itibar verebilmesi için uluslararası en iyi uygulama kabul edilen Luksemburg SIF modeline göre tasarlanmıştır.

5. Yeni Türk yönetici takımların oluşması için de yeni takımların gelişimi ve mentorluk dahil geliştirme faaliyetleri de İVCI kapsamında yürütülecektir. Bu kapsamda bir stratejik ağ oluşturulması ve bu kapsamda düzenli tanıtım ve toplantıların yapılması planlanmaktadır.
6. İVCI sadece bir yatırım aracı olarak değil aynı zamanda Türkiye'deki ulusal kapasitenin gelişmesi, girişim sermayesi kültürünün ve bilgisinin yayılımının sağlanması ve uygun mevzuat altyapısının geliştirilmesi gibi hedefler ile oluşturulmuştur.

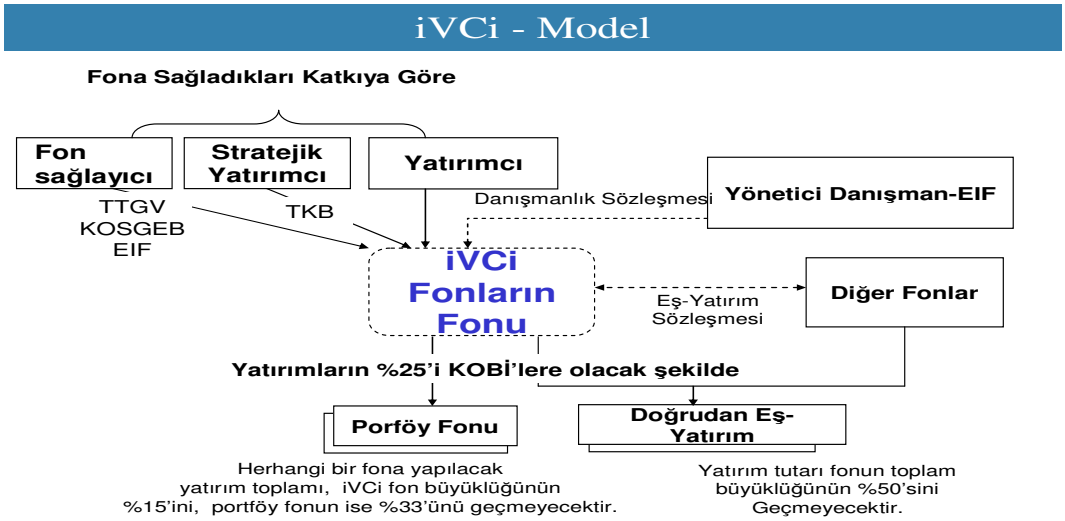
Aşağıdaki Şekil 1'de IVCi fonunun yapısı verilmektedir. Fonun toplam yatırımı 200 milyon Avro olup KOSGEB 50 milyon Avro, EIF 50 milyon Avro, TTGV 40 milyon Avro, Türkiye Kalkınma Bankası ise 10 miyon Avro ile yatırım yapmaktadır. "First Closing" olarak tanımlanan birinci süreçte fona katılan kuruluşlar toplam 160 milyon Avro ile fonların fonuna yatırım yapmayı taahhüt etmiştir. Bundan sonraki çağrılarda bakiye 40 milyon Avro için yeni yatırımcıların yatırım yapması mümkün olabilecektir. Fonun toplam hacmi hiçbir şekilde 200 milyon Avro'yu aşmayacaktır. Toplana fonların %50 ila %70'i girişlim sermayesi fonlarına yatırılacak, %30 ila %50'si ise mevcut fonlarla ortak yatırım olarak değerlendirilecektir. Fonların ise Genel Amaçlı Fonlar,Teknoloji ve Yenilik Fonları ve Genç Fonlar (yeni kurulan olması) olması şartı aranacaktır. IVCİ'nin tüm yatırımı Türkiye'deki şirketlere yapılacak olup, toplam fonun en az %25'i KOSGEB'in hedef kitlesini oluşturan "imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİler olması" şartı bulunmaktadır ancak gerçekleşmede bu oranın çok daha yüksek olacağı beklenmektedir.

Şekil 2: Fon kaynaklarının oluşumu



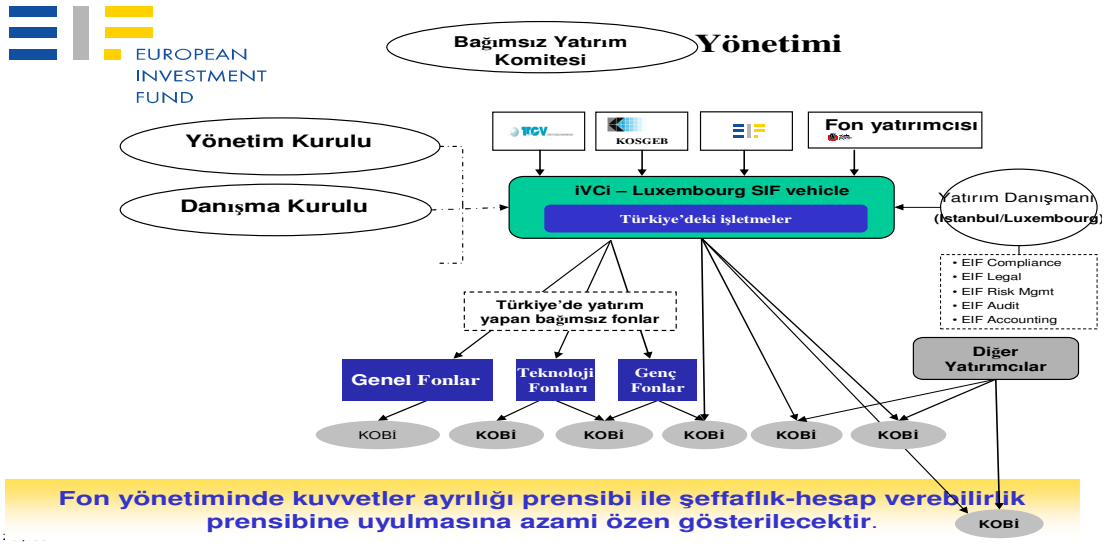
Şekil 2'de Fonun çalışma biçimi verilmiş olup KOSGEB; TTGV ve EIF'nin yatırımcı, TKB'nin stratejik yatırımcı olarak tanımlandığı, EIF'nin ise girişim sermayesi alanında sahip olduğu bilgi ve tecrübe birikimini aktarmak üzere "yönetici danışman" olarak görev aldığı görülmektedir. EIF, Mayıs 2007 yılı verilerine göre 259 adet girişim sermayesine toplam 4,1 milyar Avro, 189 adet kredi garantisi fonuna 11,1 milyar Avro olmak üzere toplam 15,2 milyar Avro yatırımı yönetmektedir. Ülkemizden Türkiye Sınai Kalkınma Bankası EIF'nin ortaklarındandır.

Şekil 3: IVCİ Fonun oluşma ve çalışma modeli



Aşağıda Şekil 3'te IVCI fonunun yatırım planı anlatılmaktadır. Fon, Luksemburg kanunlarına göre değişen sermayeli şirket yapısında kurulmuş olup bir fona yatırım yapılması kararı alındığı fon kurucuları kaynak aktaracaktır. Böylece fon kurucularının kaynaklarının yatırım için beklerken atıl kalmasının da önüne geçilmiştir. Fonun engeç 2025 yılında tasfiye edilmesi planlanmış olup bu dönemde 10-15 girişim sermeyesi fonunun fonlanması, bu fonların da 150 ila 250 işletmeye girişim sermayesi sağlaması, IVCİ'nin 200 milyon Avro yatırımla Türkiye'deki girişim sermayesi fon hacminin 600 milyon Avro artmasında kaldıraç etkisi oluşturması hedeflenmektedir. Fonun her bir işletmede ortalama %15 oranında yatırım yapması düşünüldüğünde 200 milyon Avro hacmindeki bu fonun 1,2 milyar Avro ila 2 milyar Avro'luk bir yatırımın harekete geçmesinde tetikleyici olması beklenmektedir.

Şekil 4: IVCİ fonunun yatırım planı



Şekil 4'de ülkemizdeki mevcut girişim sermayesi fonlarının yapısı ve sahiptelik durumu verilmiştir. Son beş yılda sektörde önemli bir gelişme gözlenmekle birlikte toplam fon hacminin 2 milyar Avro civarında olduğu dikkate alınırsa AB ortalamasının çok altında olduğu görülecektir.

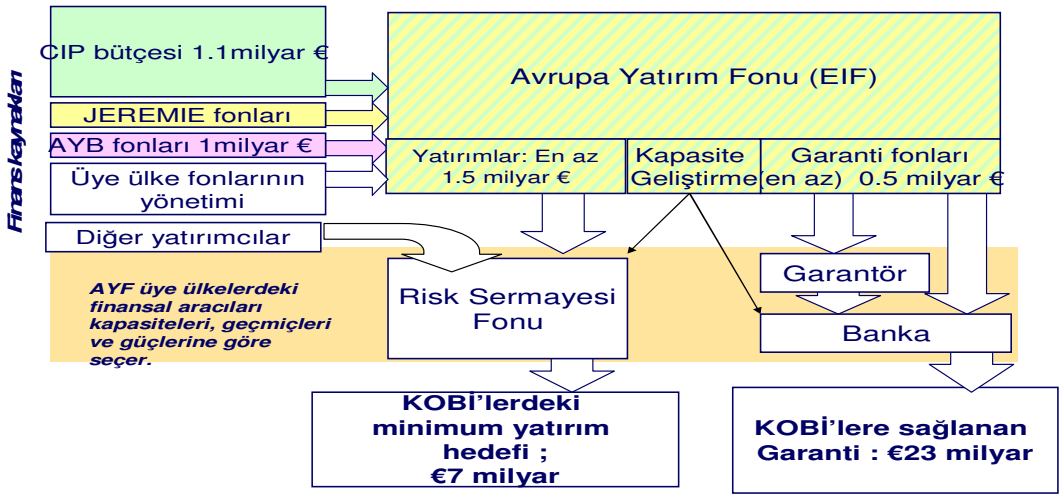
Şekil 5: Ülkemizdeki mevcut girişim sermayesi fonları



AB REKABET EDEBİLİRLİK VE YENİLİK PROGRAMI (CIP) VE FİNANSAL ARAÇLARI

Ülkemiz Avrupa Birliği'nin 2007-2013 yıllarını kapsayan AB Rekabet Edebilirlik ve Yenilik Programına KOSGEB'in katkı payını sağlamasıyla girmektedir. Aşağıdaki Şekil 5'te Avrupa birliğinin CIP Programı da dahil olmak üzere muhtelif program ve kaynaklardan sağlayacağı 30 milyar Avro tutarındaki girişim sermayesi fonu ve kredi garanti fonunun oluşumu anlatılmaktadır.

Şekil 6: AYF ve AB Kaynaklı Finansal Araçlar



SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizde Ar-Ge'ye harcanan kaynakların artırılması ve % 0,70 mertebesinden % 2 mertebesine çekilmesi için "triple helix" olarak tanımlanan "kamu-üniversite-özel sektör" kuruluşları azami düzeyde çaba sarfettmekte olup olumlu gelişmeler memnuniyetle gözlenmektedir. Ancak, Ar-Ge çalımları neticesinde ortaya çıkan yeni ürün ve süreçlerin seri üretime dönüştürülmesi ve ticarileştirilmesi için de modern finansal araçlara ihtiyaç bulunmaktadır. Gelişmiş ülkelerde iş melekleri ağı, girişim sermayesi, mezzanine finans, kredi garanti fonu gibi modern finansal araçlar bilgi ve teknoloji tabanlı olan ancak kredi kullanmakta aranan teminata esas varlıklara sahip olamayan girişimleri ve girişimcileri destekleyerek Ar-Ge harcamalarının ekonomiye kazandırılmasında önemli katkı sağlamaktadır. Bu araçların gelişmesinde önemli bir araç olan girişim sermayesi sektörünün ülkemizde gelişmesinde IVCİ fonların fonu önemli bir kilometre taşı olarak görülmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Powering Business Through Better Access to Finance , Enterprise Europe, November 2006.

Access to Finance of SMEs, Commission communication COM(2003) 713, 01.12.2003.

Intellectual Property and Access to Finance for high growth SMEs, Discussion paper for the workshop , Brussels, 14 November 2006.

Financing Technology Transfer and Seed Finance, Discussion Document for the Workshops, Brussels, 08-21 November 2006, European Commission.

Implementing the Community Lisbon Programme: Financing SME Growth – Adding European Value, Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions COM(2006) 349, 29.6.2006.

Access to Finance for SMEs of The Middle East-North Africa Region , Experts Group Report , Brussels, 20.2.2006.

Enterprises' Access to Finance, Commission staff working paper SEC (2001) 1667, 19.10.2001.

European Venture Capital Association , http://www.evca.eu

http://www.asiape.com

EUROSTAT, http:epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm

TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN FİNANS SİSTEMİNDEN KULLANDIKLARI NAKDİ VE GAYRİ NAKDİ KREDİLER VE TOPLAM FİNANS HACMİNDEKİ PAYI

Mustafa Hilmi ÇOLAKOĞLU
KOSGEB

ÖZET

Ülkemizde 2002 yılında yapılan TÜİK Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı sonuçlarına göre 1.858.191 işletme bulunmakta olup yaklaşık %99'undan fazlası KOBİ ölçeğindedir. KOBİ'lerin istihdam kapasitesi, sosyoekonomik yapıya olumlu katkılarına karşılık bankacılık sisteminden yararlanma oranlarının düşük olduğu ifade edilir. Bu hususu teyit etmek amacıyla verilen oransal değerlerin ise farklı olduğu ve kaynak gösterilmediği bilinen bir husustur.

Bankacılık sektöründe yaşanan 2001 krizinden sonra önemli gelişmeler gözlenmiştir. Sektörde yabancı banka sayısı ve işlem hacmi artmış, yabancı para cinsinden kredi oranı yükselmiş ve bankalar KOBİ'lerin ihtiyaçlarına ve şartlarına daha uygun yeni ürünler geliştirerek bu sektöre daha fazla kaynak ayırmıştır.Güncel bir gelişme olarak ABD'de mortgage piyasasında başlayarak küresel ekonomiye sirayet eden finansal kriz, geniş çaplı, hızla ve daha önce yaşanmadık biçimde ilerlemekte, makroekonomik dengesizlik resesyon riski artmaktadır. Serbest piyasa ekonomisinin hakim olduğu ülkelerde büyük şirketler kamu desteği ile birleştirilip desteklenirken, ülkemizde KOBİlerin finansmanına gösterilmesi gereken önemi daha acil ve birinci derecede öncelikli bir duruma getirmiş bulunmaktadır.

Bu çalışmamızda Merkez Bankası, BDDK, KOSGEB, TÜİK, TOBB ve TESK verilerinden yararlanılarak KOBİ'lerin kamu, yerli özel ve yurtiçindeki yabancı bankalardan, YTL ve yabancı para cinsinden, kısa ve uzun vadeli, nakdi ve gayri nakdi kredi kullanımı 2004-2007 dönemi için incelenerek muhtelif kriterlere göre yüzde oranlar ortaya konulmuş, söz konusu dönem ortalaması ana sektör ve alt sektörler bazında alınarak akademik ve politika oluşturma çalışmalarında referans olarak yararlanılacak oranlar ortaya konulmuştur.

Anahtar kelime: *KOBİ kredileri, finansal kiralama, faktoring, girişim sermayesi*

GİRİŞ

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansmanında işletmenin fikir, kuruluş, gelişme, büyüme ve genişleme devrelerinde finansman kaynaklarına ihtiyacı olacaktır. Fikir, kuruluş ve gelişme aşamalarında iş melekleri, başlangıç sermayesi, girişim sermayesi vb. finansman türlerine ihtiyaç duyulurken gelişme, büyüme ve genişleme aşamalarında banka kredileri, kredi garanti ve teminatı, sermaye piyasası finansmanı türünden kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Ülkemizde iş melekleri, başlangıç sermayesi, girişim sermayesi sektörlerinin hem yeterince gelişmemiş olması hem de bu sektörün girişimciler tarafından tanınmaması önemli sorundur. İMKB'YE kayıt olarak sermaye piyasalarından kaynak sağlayan KOBİ sayısının da son derece sınırlı olduğu bilinmektedir. Bu nedenle finansman türleri yelpazesinin her iki ucundaki araçların gelişmemiş ve aygınlaşmamış olması işletmeleri banka kredilerine yöneltmekte ve banka kaynaklarından KOBİ finansmanının önemini artırmaktadır.

Ekonomimizin temelini oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmelerin sayısı TÜİK Verilerine göre 1.800.000'e ulaşmıştır. Ekonomik ve sosyal yapıda önemli bir role sahip olan KOBİ'lerin bankacılık sektöründen kullandıkları kredilerin toplam kredi hacmine oranı KOBİlere verilen önemin de bir göstergesidir. Zira küresel ekonomide ülkelerin rekabet gücünün göstergelerinden birisi de kredilerdeki KOBİ payıdır.

Bu çalışmamızda Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu verileri başta olmak üzere KOBİlere sağlanan kredi bilgileri incelenecek ve bir değerlendirme yapılacaktır.

KOBİLER VE BANKACILIK SEKTÖRÜ

KOBİ tanımı Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından 2005 yılında yayınlanan Yönetmelikle yapılmış olup Tablo 1'de özet olarak verilmektedir. Bu yönetmelikle ülkemizin KOBİ tanımı AB ile uyumlu duruma getirilirken, farklı kurumların tanımları da tek bir tanım olarak birleştirilmiştir. Tabloda Milyon Avro değerinden verilen bilanço ve yıllık ciro, ülkemizin GSMH'si dikkate alınarak daha düşük belirlenmiştir olup parantez içinde Milyon YTL cinsinden verilmiştir.

Tablo 1: KOBİ Tanımı

İşletme Türü	**İşçi Sayısı <**	**Bilanço (milyon €)**	**Yıllık Ciro (milyon €)**
Orta	250	43 (25)	50 (25)
Küçük	50	10 (5)	10 (5)
Mikro	10	2 (1)	2 (1)

Kaynak: KOBİ Tanımı Yönetmeliği, 2005

Tablo 2'de işletmelerin bölgesel dağılımı verilmiş olup İstanbul ile birlikte Marmara bölgesi işlemelerin %34' ünü barındırmakta olup çalışan sayısının %43'ü bu bölgedeki işletmelerde istihdam edilmiştir. Gelişmiş bölgelerdeki işletmelerde ortalama çalışan sayısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 2: İşletmelerin Bölgesel Dağılımı

Bölge	İşletme Sayısı	Çalışan Sayısı	İşletme (%)	Çalışan (%)
İstanbul	347.617	1.781.934	19	27
Marmara	283.436	1.037.697	15	16
Ege	307.296	987.191	17	15
İç Anadolu	280.007	966.258	15	15
Akdeniz	238.449	678.069	13	10
Karadeniz	200.226	540.167	11	8
GAP	108.880	283.899	6	4
Doğu Anadolu	92.280	222.825	5	3
Toplam	1.858.191	6.497.040	100	100

Kaynak: TÜİK GSİS,2002

İşletmelerin %13,2 sine karşılık gelen 246.899'u imalat sanayinde faaliyet göstermekte olup Tablo 3'te imalat sanayi işletmelerinin ölçeksel dağılımı verilmiştir. Buna göre 1-9 çalışan sayısı olan mikro ölçekli işletmelerin oranının %90 seviyesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3: İmalat Sanayi İşletmelerinin Ölçeksel Dağılımı

Çalışan Sayısı	İşletme Sayısı	%
1 (işletme sahibi)	1.509	0,61
1 – 9	220.030	89,12
10 – 49	20.325	8,24
50 – 99	2.453	0,99
100 – 150	946	0,38
151 – 250	719	0,29
250 +	917	0,37
Toplam	246.899	100,00

Kaynak: TÜİK GSİS, 2002

Ülkemizde finans sektörünün temelini oluşturan bankacılık sektöründe halen 50 banka faaliyet göstermektedir. Mevduat Bankası, Katılım Bankası, Kalkınma ve Yatırım Bankası olarak sınıflandırılan bankaların şube ve çalışan sayısı bilgileri dönemler itibariyle Tablo 4'te verilmiştir. Şube sayısı 8.132 olan bankacılık sektöründe şube sayısı açısından % 94,3, personel sayısı açısından %96,1 oranıyla Mevduat Bankaları ilk sırada gelmektedir.

Tablo 4: Bankacılık Sektörü Şube ve Çalışan Sayısı

	Bankacılık Sektörü	**Ocak 2008**	**Aralık 2007**	**Ocak 2007**	**Aralık 2006**	**Ocak 2006**	**Aralık 2005**
1	Banka Sayısı	50	50	50	50	51	51
2	Yurtiçi Şube Sayısı	8.132	8.071	7.288	7.248	6.612	6.521
3	Yurtdışı Şube Sayısı	52	51	44	46	47	47
4	Yurtiçi Personel Sayısı	169.090	167.756	151.124	150.770	139.174	138.724
1	**Mevduat Bankası Sayısı**	33	33	33	33	34	34
2	Yurtiçi Şube Sayısı	7.669	7.609	6.891	6.852	6.287	6.196
3	Yurtdışı Şube Sayısı	50	49	43	44	45	45
4	Personel Sayısı	153.875	152.671	138.622	137.906	127.761	127.304
1	**Katılım Bankası Sayısı**	4	4	4	4	4	4
2	Yurtiçi Şube Sayısı	422	421	359	355	291	291
3	Yurtdışı Şube Sayısı	1	1	0	1	1	1
4	Personel Sayısı	9.304	9.187	7.210	7.112	5.733	5.747
1	**Kalkınma ve Yatırım Bankası Sayısı**	13	13	13	13	13	13
2	Yurtiçi Şube Sayısı	41	41	38	41	34	34
3	Yurtdışı Şube Sayısı	1	1	1	1	1	1
4	Personel Sayısı	5.370	5.360	5.290	5.255	5.134	5.126

Kaynak: BDDK, Ocak 2008

Bankacılık sektörünün banka grupları ve vade bazında kredi dağılımı Tablo 5'te verilmektedir. Ocak 2008 itibariyle 300 Milyar YTL'ye ulaşan nakdi kredi hacminin %91,4'ü mevduat bankalarınca sağlanmaktadır. Vade bazında değerlendirildiğinde ise Orta Uzun Vadeli Türk Parası cinsinden krediler ilk sırada yer almaktadır.

Tablo 5: Bankacılık Sektörü, Banka Grupları ve Vade Bazında Kredi Dağılımı (Milyon YTL)

Bankacılık Sektörü	Toplam Krediler	Kısa TP	Kısa YP	Orta Uzun TP	Orta Uzun YP
Toplam Krediler	291,112	109,040	22,706	110,754	48,612
Mevduat Bankaları	266,038 (%91,4)	101,043	21,157	97,101	46,737
Katılım Bankaları	15,935(%5,5)	6,894	892	7,992	157
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	9,139 (%3,1)	1,103	656	5,661	1,718

Kaynak: BDDK, Ocak 2008

Kredilerin banka sahipliğine göre dağılımı ise Tablo 6'da verilmiş olup %56,2 oranıyla ile Yerli Özel Bankalar ilk sıradadır. Yabancı bankaların yabancı para cinsinden kullandırdıkları kredilerin bu bankaların kullandırdıkları toplam kredilerdeki payının ise %18,7 olduğu görülmektedir.Yerli Özel Bankalarda ise bu oran daha yüksek olup %30,1'dir.

Tablo 6: Bankacılık Sektörü, Banka Sahipliği ve Vade Bazında Kredi Dağılımı (Milyon YTL)

Bankacılık Sektörü	Toplam Krediler	Kısa TP	Kısa YP	Orta Uzun TP	Orta Uzun YP
Toplam Krediler	291,112	109,040	22,706	110,754	48,612
Yerli Özel Bankalar	163,615(%56,2)	60,255	13,077	54,069	36,214
Kamu Bankaları	68,316(%23,5)	24,650	4,115	32,730	6,822
Yabancı Bankalar	59,181(%20,3)	24,135	5,514	23,955	5,576

Kaynak: BDDK, Ocak 2008

Kullandırılan nakdi kredilerde 2005-2008 döneminde gerçekleşen değişim Tablo 7'de verilmektedir. Buna göre kredi hacminde Aralık 2005- Aralık 2007 döneminde toplam % 85 artış gerçekleşmiştir. Bu oran yıllık olarak %40'tan fazla bir artışı ifade etmektedir.

Tablo 7: Dönemler İtibariyle Bankacılık Sektörü Kredi Dağılımı (Milyon YTL)

	Ocak 2008	Aralık 2007	Ocak 2007	Aralık 2006	Ocak 2006	Aralık 2005
Kısa Vadeli Krediler (TP)	109,040	109,615	82,681	82,915	60,332	63,135
Kısa Vadeli Krediler (YP)	22,706	21,792	19,646	19,900	16,539	16,895
Orta Uzun Vadeli Krediler (TP)	110,754	108,217	81,526	80,977	49,590	48,238
Orta Uzun Vadeli Krediler (YP)	48,612	46,824	36,658	35,992	28,363	26,236
Toplam	291,112	286,447	220,510	219,784	154,824	154,504

Kaynak: BDDK, Ocak 2008

Nakdi kredilerin yanı sıra takipteki krediler ve gayri nakdi krediler de dikkate alındığında kredi hacmi 400 milyar YTL seviyesine ulaşmakta olup toplam kredilerin sektörlere göre dağılımı % pay olarak Tablo 8'de verilmiştir. Tabloda görüleceği üzere Kredi Kartları ilk sıralarda gelmektedir. İmalat

sanayi sektörleri toplamı alındığında Kısa Vadeli Nakdi Kredilerde %29.6 oranına ulaşıldığı görülmektedir.

Tablo 8: Kredilerin Sektörel Dağılımı (% Pay)

	Sektör	Kısa Vadeli Nakdi Krediler	Orta-Uzun Vadeli Nakdi Krediler	Toplam Nakdi Krediler	Takipteki Krediler	Genel Toplam Nakdi Krediler	Gayri nakdi Krediler
1	**Ferdi Kredi Konut**	0.19	20.59	11.38	2.23	11.06	0.00
2	**Ferdi Kredi Diğer**	4.77	14.82	10.29	5.44	10.12	0.00
3	**Kredi Kartları**	20.37	0.16	9.28	16.94	9.54	36.19
4	**Toptan Ticaret ve Komisyon.**	7.05	4.13	5.45	6.76	5.49	5.64
5	**Diğer**	5.21	5.04	5.12	11.83	5.35	3.66
6	**İnşaat**	5.62	4.09	4.78	4.01	4.76	13.15
7	**Tekstil ve Tekstil Ürünleri Sanayi**	5.47	2.17	3.66	15.48	4.07	2.61
8	**Parasal Kurumlar**	4.29	3.21	3.70	0.22	3.58	3.86
9	**Metal Ana San. İşl. Maden Sanayii**	4.52	2.75	3.55	1.02	3.46	5.09
10	**Gıda, Meşrubat ve Tütün Sanayi**	4.74	2.19	3.34	5.23	3.40	1.93
11	**Tarım**	4.30	2.45	3.29	2.79	3.27	0.45
12	**Savunma, Kamu Yönetimi ve Zorunlu Sys. Güv. Kurumları**	0.67	4.73	2.90	0.07	2.80	0.62
13	**Perakende Ticaret ve Kişisel Ürünler**	3.25	1.85	2.48	3.10	2.51	1.22
14	**Diğer Bireysel Hizmetler**	2.45	2.29	2.36	1.53	2.33	1.15
15	**Ferdi Kredi Otomobil**	0.17	3.66	2.09	2.47	2.10	0.00
16	**Motorlu Araç ve Yakıt. Perakende Satışı**	2.17	1.61	1.86	1.21	1.84	1.79
17	**Makine ve Teçhizat San.**	2.54	1.06	1.73	1.29	1.72	1.91
18	**Ulaşım Araçları San.**	2.14	1.30	1.68	0.20	1.63	1.86
19	**B.Y.S. İmalat Sanayi**	1.75	1.30	1.50	0.92	1.48	0.74
20	**Diğer Metal Dışı Madenler Sanayi**	1.49	1.42	1.45	0.63	1.42	1.13
21	**Kimya Ürünleri Sanayi**	1.95	0.76	1.30	2.19	1.33	1.43
22	**Oteller**	0.72	1.69	1.25	1.05	1.24	0.43
23	**Diğer Taşımacılık Faal. ve Depolama**	1.28	1.23	1.26	0.33	1.22	0.64
24	**Haberleşme**	0.18	1.82	1.08	0.42	1.06	0.90
25	**Kauçuk ve Plastik Ürünler Sanayi**	1.42	0.70	1.03	1.54	1.04	0.77
26	**Elektrik,Gaz ,Su Kay. Ürt. Dağt. Sanayi**	0.59	1.39	1.03	0.06	0.99	1.76
27	**Nükleer Yakıt, Petrol Raf. ve Kömür Ürt. Sanayi**	0.75	1.15	0.97	0.65	0.96	1.73

28	**Elektrikli ve Optik Aletler Sanayi**	1.37	0.50	0.89	2.07	0.94	2.30
29	**Enerji Üreten Madenlerin Çıkarılması**	1.18	0.66	0.89	0.21	0.87	1.07
30	**Araştırma Dan.,Reklam vb Faaliyetler**	0.59	1.07	0.85	1.19	0.87	0.69
31	**Deniz Taşımacılığı**	0.39	1.13	0.80	0.34	0.78	0.23
32	**Karayolu Yolcu Taşımacılığı**	0.37	1.14	0.79	0.37	0.78	0.15
33	**Sağlık ve Sosyal Hizmetler**	0.73	0.81	0.77	0.51	0.77	0.54
34	**Kağıt Hammaddesi ve Kağıt Ür. Sanayi**	0.75	0.67	0.70	1.36	0.73	0.33
35	**Karayolu Yük Taşımacılığı**	0.38	0.74	0.57	0.54	0.57	0.23
36	**Diğer Turizm**	0.27	0.63	0.47	0.27	0.46	0.20
37	**Kültür Eğlence ve Spor Faaliyetleri**	0.45	0.37	0.41	1.19	0.43	0.45
38	**Enerji Üretmeyen Maden Çıkarılması**	0.51	0.35	0.42	0.22	0.42	0.44
39	**Ağaç ve Ağaç Ürünleri Sanayi**	0.45	0.25	0.34	0.31	0.34	0.24
40	**Örgütsel Faaliyetler**	0.26	0.37	0.32	0.01	0.31	0.03
41	**Kereste ve Orman Ürünleri Sanayi**	0.27	0.23	0.25	0.17	0.25	0.16
42	**Bilgisayar ve İlgili Faaliyetler**	0.38	0.13	0.24	0.23	0.24	0.36
43	**Deri ve Deri Ürünleri Sanayi**	0.36	0.09	0.21	0.73	0.23	0.13
44	**Kiralama (Ulaşım Araç, Mak., Teçhizat)**	0.11	0.31	0.22	0.09	0.22	0.04
45	**Eğitim**	0.16	0.23	0.20	0.08	0.20	0.06
46	**Hava Taşımacılığı**	0.08	0.21	0.15	0.02	0.15	0.25
47	**Restorantlar**	0.10	0.16	0.14	0.13	0.14	0.03
48	**İsteğe Bağlı Sigorta ve Emeklilik Hizmetleri**	0.26	0.03	0.14	0.06	0.13	0.09
49	**Diğer Finansal Aracı Kurumları**	0.15	0.06	0.10	0.03	0.10	1.13
50	**Emlak Komisyonculuğu**	0.06	0.12	0.09	0.03	0.09	0.04
51	**Balıkçılık**	0.15	0.02	0.08	0.12	0.08	0.02
52	**Kanalizasyon ve Atıkların Tanzimi**	0.07	0.03	0.05	0.01	0.04	0.07
53	**İşçi Çalıştıran Özel Kişiler**	0.05	0.03	0.04	0.04	0.04	0.03
54	**Uluslararası Örgüt ve Kuruluşlar**	0.02	0.03	0.03	0.00	0.03	0.00
55	**Diğer Finansal Aracılık**	0.02	0.01	0.01	0.02	0.01	0.02
56	**Demiryolu Taşımacılığı**	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.03
57	**Avcılık**	0.01	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00
58	**Genel Toplam**	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
	İmalat Sanayi Toplamı	29.60	15.52	22.24	33.04	22.28	20.99

Kaynak: BDDK, Ocak 2008

KOBİlere kullandırılan kredilerin Sanayi ve Ticaret Bakanlığınca yayınlanan KOBİ Tanımı Yönetmeliğine uygun olarak yapılan ölçek ve kredi türü bazında dağılımı ile kredi kullanan KOBİ ve kullandırılan kredi sayısı banka türlerine göre Tablo 9'da verilmektedir. Buna göre KOBİlerin kullandıkları kredilerin toplam kredilere oranı nakdi kredilerde % 27,9 , Takipteki kredilerde % 30,4 , gayri nakdi kredilerde % 24,4 oranına ulaşmıştır. KOBİlerin kullandığı kredilerin toplam kredi hacmine oranı ise %27,1'dir. Kredilerin sayısal olarak ölçeksel dağılımına bakıldığına eşite yakın bir dağılımı görülmektedir. Kredi kullanan KOBİ sayısı olarak verilen 1.657.224 sayısı kredi işleminin sayısını vermekte olup aynı KOBİnin farklı bankalardan bir veya birden fazla kez kredi alma işlemi yapması durumunun henüz raporlanamadığı ifade edilmektedir. Tablo 9'da dikkati çeken bir başka değer bankalardan kredi kullanan KOBİ sayısıdır. Ocak 2008 tarihi itibariyle 110.000'e yaklaşan bu sayı ülkemizdeki toplam KOBİ sayısının %6'sını oluşturmaktadır. Buna göre KOBİlerin %94'ünün bankalarla kredi ilişkisi yoktur veya kredi kartı vb. kredi türlerinden yararlanmaktadırlar ki bu durumda oransal ve sayısal değer verilememekle birlikte KOBİlerin kredi hacmindeki payı daha da yükselecektir.

Tablo 9: KOBİ Kredileri (Milyon YTL)

	Bankacılık Sektörü	**Nakdi Kredi**	**Takipteki Kredi**	**Gayri nakdi Kredi**	**Net KOBİ Sayısı**	**Toplam KOBİ Kredisi**
1	Toplam KOBİ Kredileri	81,396	3,191	23,848	-	108,434
2	Mikro İşletmelere Kullandırılan Krediler	27,847	1,648	5,195	-	34,691
3	Küçük İşletmelere Kullandırılan Krediler	26,308	1,001	7,334	-	34,642
4	Orta Ölçekli İşletmelere Kullandırılan Krediler	27,241	542	11,318	-	39,101
5	Toplam KOBİ Sayısı	1,543,840	94,754	297,653	1,657,224	-
6	Mikro İşletme Sayısı	1,027,481	60,595	90,567	1,123,776	-
7	Küçük İşletme Sayısı	407,911	31,490	138,374	443,354	-
8	Orta Ölçekli İşletme Sayısı	108,448	2,669	68,712	90,094	-
	Yerli Özel Bankalar					
1	Toplam KOBİ Kredileri	52,648	1,727	16,792	-	71,167
2	Mikro İşletmelere Kullandırılan Krediler	15,469	591	3,520	-	19,581
3	Küçük İşletmelere Kullandırılan Krediler	17,447	748	5,193	-	23,387
4	Orta Ölçekli İşletmelere Kullandırılan Krediler	19,732	388	8,079	-	28,199
5	Toplam KOBİ Sayısı	837,573	60,614	184,438	866,130	-
6	Mikro İşletme Sayısı	487,251	36,917	61,503	546,450	-
7	Küçük İşletme Sayısı	263,634	21,347	68,733	256,807	-
8	Orta Ölçekli İşletme Sayısı	86,688	2,350	54,202	62,873	-
	Kamu Bankaları					
1	Toplam KOBİ Kredileri	16,555	1,287	2,161	-	20,004
2	Mikro İşletmelere Kullandırılan Krediler	10,005	1,028	678	-	11,711
3	Küçük İşletmelere Kullandırılan Krediler	4,345	175	812	-	5,331
4	Orta Ölçekli İşletmelere Kullandırılan Krediler	2,205	84	671	-	2,960

5	Toplam KOBİ Sayısı	518,514	27,540	51,793	579,950	-
6	Mikro İşletme Sayısı	427,434	22,039	23,059	464,952	-
7	Küçük Ölçekli İşletme Sayısı	83,791	5,326	21,924	103,038	-
8	Orta Ölçekli İşletme Sayısı	7,289	175	6,810	11,960	-
	Yabancı Bankalar					
1	Toplam KOBİ Kredileri	12,192	177	4,894	-	17,263
2	Mikro İşletmelere Kullandırılan Krediler	2,373	29	997	-	3,399
3	Küçük İşletmelere Kullandırılan Krediler	4,516	78	1,329	-	5,922
4	Orta Ölçekli İşletmelere Kullandırılan Krediler	5,303	69	2,568	-	7,940
5	Toplam KOBİ Sayısı	187,753	6,600	61,422	211,144	-
6	Mikro İşletme Sayısı	112,796	1,639	6,005	112,374	-
7	Küçük İşletme Sayısı	60,486	4,817	47,717	83,509	-
8	Orta Ölçekli İşletme Sayısı	14,471	144	7,700	15,261	-
	Bankaların Kullandığı Toplam KOBİ Kredisi	81,396	3,191	23,848	-	108,434
	Bankaların Kullandırdığı Toplam Kredi	291,112 (%72,9)	10,498 (%2,6)	97,889 (%24,5)	-	399,499 (%100)
	KOBİ Kredisi/ Toplam Kredi oranı (%)	27,9	30,4	24,4	-	27,1

Kaynak: BDDK, Ocak 2008

BBDK'nin Mart 2008 verilerine göre ülkemizde toplam kredi hacminin 319,6 milyar YTL'ye, ulaştığı anlaşılmakta olup KOBİ kredilerinin payında önemli bir artış olmadığı görülmektedir.

KOBİ'lerin bankalardan kullandıkları kredilere Kredi Garanti Fonu A.Ş. fonlarından kredi garantisi sağlanmaktadır. KGF A.Ş.'nin fonlarının güçlendirilmesi amacıyla sermayesi 60 milyon YTL'ye çıkarılmış olup 13 ildeki şubeleriyle hizmet vermektedir. Tablo 7'de KGF Fonlarından Kredi Garantisi Sağlanan İşletme Sayısı, Kefalet Tutarı ve Oluşan Kredi Hacmi verilmektedir. Tablodan görüleceği üzere 2008 yılında oransal olarak önemli bir artış gerçekleşmesine rağmen yılda ortalama 250 işletmeye kefalet sağlanmaktadır. Ülkemizde bankaların her yıl KOBİlere 1.600.000'den fazla kredi kullandırma işlemi gerçekleştirdiği hususu da dikkate alınırsa hem KGF'nin çok daha fazla güçlendirilmesine , hem de başka fonların da kurulmasına ve geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu açıkça görülmektedir.

Tablo 10: KGF Fonlarından Kredi Garantisi Sağlanan İşletme Sayısı, Kefalet Tutarı ve Oluşan Kredi Hacmi

Yıl	Kefalet Sayısı	Kefalet Tutarı (YTL)	Yaratılan Kredi Hacmi (YTL)
2004	253	28,1	42,1
2005	235	28,5	41,7
2006	257	33,6	50,7
2007	183	31,9	47,4
2008	324	85,8	117,0

Kaynak: KGF A.Ş., 15 Eylül 2008

KOSGEB Başkanlığı, kuruluş kanununda tanımlanan küçük ve orta ölçekli imalat sanayi işletmelerinin bankalardan kullandıkları kredilerin faizini ödeyerek işletmelere destek sağlamaktadır. Bakanlar Kurulu kararına istinaden belirlenen kamu bankalarıyla İşbirliği Protokolleri düzenlenerek sağlanan destekler KOBİlerin istihdamı artırma, ihracata başlama ve geliştirme, modern teknoloji içeren yatırımlarını destekleme amacıyla verilmektedir. Tablo 11'de 2004-Eylül 2008 döneminde destek sağlanan işletme sayısı, işletmelerin bankalardan kullandığı kredi miktarı ve KOSGEB'in bankalara KOBİler adına ödediği faiz tutarına ilişkin bilgiler verilmektedir. Tablo'dan görüleceği üzere KOSGEB'in 1 YTL desteği ile bankaların 6 YTL kredisinin KOBİlere ulaşması sağlanmış, kaldıraç etkisi oluşmuştur.

Tablo 11: KOSGEB Kredi Faiz Desteği Bilgileri

Yıl	İşletme Sayısı	Kullandırılan Kredi Miktarı (YTL)	Kredi İçin Verilen Faiz Desteği (YTL)
2004	4.598	451	76
2005	4.384	322	60
2006	9.679	1.010	127
2007	7.134	902	126
2008	28.869	2.980	482

Kaynak: KOSGEB, 15 Eylül 2008

SONUÇ VE ÖNERİLER

Netice olarak yukarıdaki veriler göstermektedir ki bankacılık sektörümüz KOBİ'lerin ekonomik yapıdaki önemini kavrayarak KOBİlere giderek artan bir ilgi göstermeye başlamıştır. Ancak, KOBİlerimize sağlanan kredi hacminin, kalitesinin ve toplam kredilere oranının AB ve küresel rekabet ortamında anlam ifade edebilmesi için sayısal ve oransal olarak çok daha iyi seviyelere gelmesi gerekmektedir. Yukarıdaki verilerin GSMH, KOBİlerin ödediği vergi ve sosyal güvenlik prim toplamı v.b. değerlerlerin yanı sıra AB ortalaması ile karşılaştırılması önümüzdeki dönemde acilen kat edilmesi gereken uzun bir yolun bulunduğunu göstermektedir. Alınması gereken önlemler ise ana başlıklarıyla şöyle özetlenebilir;

- KGF fon hacmi ve kefalet sağlanan işletme sayısı yetersiz olup, toplam fon hacmi, fon sayısı ve kredi garantisi sağlanan işletme sayısı artırılmalıdır.

- KOBİlere kullandırılan kredilerin işletme sayısı olarak yaklaşık %70'i mikro ölçekli işletmelerce kullanılmakta olup bu işletmelerin vade ve faiz oranı açısından uygun olmayan şartlarda kredi kullanmakta oldukları söylenebilir.

- İşletme başına kullandırılan ortalama kredi 65.000 YTL'dir. Ortalama ve toplam kredi tutarı yetersiz olup işletmelerimizin rekabet ettikleri AB ülkeleri ortalamasının altındadır. Bu nedenle, işletmelerimizin rekabet gücünü artıracak ve eşit şartlarda rekabet etmelerini sağlayacak düzeye getirilmelidir.

- Ekonomik kriz dönemlerinde bankaların KOBİlerden kredi borçlarını vadesinden önce ödemelerini istemelerini engelleyici düzenlemeler yapılmalıdır.

- KOBİler orta ve uzun vadeli krediye ihtiyaç duymaktadır ancak uygulamadaki krediler kısa vadelidir. Bankalar buna gerekçe olarak uzun vadeli mevduat toplayamadıklarını göstermektedir ancak bu sorunu

çözücü bir husus olmayıp hem KOBİlerin kredi ihtiyaçlarının karşılanmasını hem de bankaların kaynaklarının orta ve uzun vadeli krediye dönüşmesini sağlayıcı düzenlemeler yapılmalıdır.

- Banka kredileri dışındaki risk sermayesi, iş melekleri ağı v.b. finansman araçları da geliştirilmelidir.

KAYNAKLAR

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu, www.bddk.org.tr, 2008.

KOSGEB Veri Tabanı, 2008.

TÜİK Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı, www.tuik.gov.tr, 2002.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı**,** Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 18 Kasım 2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazete.

KIBRIS SORUNU EKSENİNDE KKTC'DEKİ KOBİLERİN AB ÜYELİĞİ VE EURO KULLANIMINA YÖNELİK TUTUMLARI

Okan Veli ŞAFAKLI
Yakın Doğu Üniversitesi
Hüseyin ÖZDEŞER
Yakın Doğu Üniversitesi

ÖZET

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) kendine özgü siyasi koşulları nedeniyle müzakere süreci gerektirmeden kıbrıs sorunundaki paralel gelişmelere paralel olarak her an Avrupa Birliği (AB) üyesi olabilecek bir ülke konumundadır. Bilindiği gibi Annan planının referanduma sunulmasının ardından Güney Kıbrıs Rum Yönetimi'nin AB üyeliği gerçekleşirken KKTC bunun dışında kalmıştır. 'Kıbrıs Sorunu'nun çözümüyle birlikte KKTC, Güney Kıbrıs ile tek bir devlet çatısı altında AB çatısı altında yer alacaktır. Bu siyasi ve konjektürel olgu ışığında araştırmanın temel konusunu, KKTC'deki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) özellikle AB üyeliği ve KKTC'de resmi para birimi olarak Euro (€) kullanımına yönelik tutumlarının belirlenmesi oluşturmaktadır Çalışmada özetle, KKTC'deki KOBİ'ler AB üyeliğine ve Euro kullanımına olumlu görüş belirtirlerken aynı zamanda Euro kullanımına Türkiye Cumhuriyeti'nin onay vermeyeceğine inanmaktadırlar. Ayrıca, KOBİ'ler Kıbrıs sorununun çözülmeden ülkenin kalkınamayacağını düşünmelerine rağmen Kıbrıs sorununun çözüleceğine yönelik olumlu beklentileri bulunmamaktadır. Bu durum ise, KOBİ'leri hem ekonomik hem de psikolojik açıdan çıkmaza sürüklemekte ve motivasyon ve verimlilik için gerekli dinamiklere karşı engel teşkil etmektedir.

Anahtar Kelimeler: *KKTC, KOBİ, AB Üyeliği, Euro Kullanımı*

1. GİRİŞ

KOBİ' ler dünyadaki tüm ekonomilerde çok önemli rol oynamaktadırlar. KOBİ' lerin büyük ölçekli işletmelere kıyasla talepsel değişimlere karşı daha esnek davranma olanakları sayesinde ekonomik değişimlere çok daha rahat adapte olma olasılıkları vardır. Bu özelliklerinden dolayı, kobilerin ekonomik büyümeye ve istihdama önemli katkıları vardır. Avrupa Komisyonu'nun 3 Nisan 1996 tarihli kararında; KOBİ'lerin tanımı; 250 işçiden daha az işçiye sahip olan ve yıllık cirosu 40 milyon ECU' yu aşmayan işletmeler olarak yapılmıştır.

Bu tanımdan yola çıkarsak, KKTC'de yer alan işletmelerin tamamına yakınının KOBİ kapsamına girdiğini belirtmek gerek. Bu durumda KOBİ' lerin KKTC ekonomisi açısından bir temel taşı niteliğine sahip olduğu belirgin bir gerçektir. KKTC'deki KOBİ' lerin gelişmesi aynı şekilde, KKTC ekonomisinin de olumlu yönde gelişmesi demektir. Diğer bir deyişle; KKTC için kişi başı milli gelirin artması, istihdamın artması ve yaşam standartlarının iyileşmesi anlamı çıkmaktadır. KOBİ' lerdeki olumsuz gelişmeler de KKTC ekonomisi açısından tamamen olumsuz bir gelişmeyi tetikleyecektir.

Kıbrıs sorunundaki gelişmelerin paralelinde ve özellikle Annan planı sonrasındaki gelişmelere bakıldığında; AB'nin KKTC KOBİ' lerine belli oranda desteği artmıştır. KKTC'deki KOBİ' lerin AB

standartlarına uyumu yönünde yapacakları çalışmalar kobiler açısından ciddi maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olacaktır. KKTC' deki Kobilerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri için AB standartlarına uyumlarını en kısa sürede gerçekleştirmeleri gerekir, çünkü; KKTC'nin AB'ye üyeliğinin söz konusu olması durumunda AB'deki Kobiler ile rekabet etmeleri kaçınılmaz olacaktır.

KKTC açısından AB'ne adaptasyon sürecinin en zor olan yanı, yürürlülükteki ulusal yasaların AB topluluk müktesebatına uyumlaştırılması sürecidir. Bilindiği gibi, Topluluk müktesebatı; AB'ye tüm aday ülkelerin yürürlülükteki yasalarını uyarlamak zorunda oldukları yasal düzenlemelerdir. Topluluk muktesabatı tarımdan enerjiye, insan haklarından vergiye, yiyecek güvenliğine ve buna benzer birçok başlıkları içermektedir. (Özdeşer: 2005)

KKTC'deki Kobilerin büyük çoğunluğunun yiyecek sektörü ile ilgili olmasından dolayı bu sektördeki kobilerin AB adaptasyonu sürecinde yaşaması muhtemel sorunlar yoğun olarak hijyen standartlarının yakalanması alanında olacaktır. Kobilerin topluluk muktesabatının tümünü adapte etme gibi bir durumları yoktur. Kobilerin yapmaları gereken, ulusal hükümetin topluluk muktesabatına uyumunu sağlamasına paralel gerekli düzenlemeleri gerçekleştirmeleridir. Kobilerin AB'ye adaptasyon süreçlerinde çok sancılı bir dönem yaşayarak birçok yasal değişimi yapma zorunlulukları olacaktır. AB'ye uyum sürecinde KKTC'deki Kobilerin AB uyum sürecinde yaşaması muhtemel iki temel sorun:
a) KKTC'deki kobi sahiplerinin AB müktesebatı ile ilgili bilgilerinin ya çok az, ya da hiç olmaması;
b) Uyum sürecinin kobiler açısından yaratacağı yüksek oranlı maliyetlerdir.

KKTC'deki kobilerin büyük çoğunluğu topluluk müktesebatının ne olduğu veya kendilerine ne gibi avantajlar getireceği konusunda bilgileri yoktur. KKTC'deki kobilerin AB'ye uyum sürecinde, sadece hükümete değil; aynı zamanda Ticaret Odasına ve Sanayi Odasına da büyük görevler düşmektedir. KKTC'deki kobiler açısından en önemli dezavantaj; KKTC'nin 30 yılı aşkın süreden beridir siyasi ambargolar altında olmasıdır. Bu durum, KKTC'deki kobiler açısından çok olumsuz etkiler yaratmaktadır. Buna bağlı olarak özellikle, KKTC'deki kobiler yıllardır dış dünyadaki rekabetten bir anlamda dışlanmışlardır. Bu durum; KKTC'deki kobilerin dünyadaki gelişmiş ülkelerdeki ve özellikle AB üyesi ülkelerdeki kobilerin uygulamalarını takip etmelerinde büyük sorunlar yaratmıştır.

KKTC'deki kobilerin büyük çoğunluğu yiyecek sektörü ile ilgili olduğundan, kobilerin en büyük yoğunluk gösterecekleri alan; AB standartlarındaki hijyen standartlarına uyum konusudur. KKTC'deki kobilerin çok az bir kısmı Topluluk müktesebatının kendilerine ne gibi avantajlar sağlayacağı konusunda bilgi sahibidirler. Daha da kötüsü; topluluk müktesebatındaki terminoloji konusunda da bilgi sahibi değildirler. Özellikle, İngilizce konuşma ve yazma konusunda oldukça yetersiz olan KKTC'deki kobi yönetimlerinin, gerek Güney Kıbrıstaki; gerekse, AB'nin üyesi diğer ülkelerdeki kobiler ile sağlıklı bir işbirliği içinde bulunmaları mümkün değildir. Dil yetersizliği yanında, bir de kültürel uyumsuzluk problemini hesaba katarsak , kobilerin AB adaptasyon süreclerinin ne kadar zor bir süreç olduğu anlaşılabilinir.

KKTC'deki siyasi ambargolara bağlı problemlerin yanında, kobilerin bilgi eksiklikleri ve dil yetersizlikleri bir bütünsel sorun olarak KKTC'deki kobilerin dünya rekabetinden kopmalarına neden olmuştur.(Özdeşer:2005)

1.1. KKTC'nin Sorumlulukları

KKTC'deki gerek hükümet otoriteleri, gerekse sanayi ve ticaret odası gibi sivil toplum örgütlerinin çok etkin ve dinamik bir şekilde çalışarak, KKTC'deki kobilerin AB muktesabatına uyum süreçlerine önemli katkı koymaları gerekmektedir. Bunun kısa sürede gerçekleşmesini beklemek çok da akılcı olmayacaktır. KKTC'deki hükümetin ve sivil toplum örgütlerinin de kobilerin AB uyumunun gerçekleştirilmesi sırasında, AB'deki bazı kurum ve kuruluşlardan da yardım almaları gerekli bir süreç olacaktır. Özellikle gerekli insan kaynağının sağlanması için hem yurt içinde özel eğitim programları düzenlenmeli ve hem de yurtdışından gerekli uzman kişilerin gerekli görüldüğü zamanlarda istihdam edilmesi yoluna gidilmelidir.

Kobilerin bilgi eksikliklerinin tamamlanması yanında, adaptasyon sürecinde kobilerin finansal yönden meydana gelecek olan sıkıntılarının da, hükümet tarafından düşük faizli krediler ile veya UNOPS

ve UNDP gibi yabancı kuruluşların finansal yardımlarından da yararlanma yoluna gidilebilinir. Bugün için KKTC'de özellikle Annan planı sonrasında bu yönde bazı adımların atıldığı bir gerçektir. Fakat şu gerçeğin altını da çizmekte yarar vardır. Bugün KKTC'deki birçok kobi sahibi kimse UNOPS veya UNDP gibi kuruluşların sunmuş oldukları yardım konusunda yararlanabilmek için başvuru formlarını dahi internet üzerinden yapmayı beceremememektedirler. Bu durum eğitim sürecinin KKTC' deki Kobiler açısından ne kadar önemli olduğunu bize göstermektedir.

KKTC'deki kobilerin AB müktesebatına uyum süreçlerinin hızlanmasında belediyelere de çok büyük görevler düşmektedir. Belediye çalışanlarının, AB hijyen standartlarını çok iyi bir şekilde öğrenmelerine ihtiyaç vardır. AB standartlarındaki hijyen koşullarını iyi bilen belediyelerin kobiler ile ilgili yapacakları denetimler büyük önem taşıyacaktır. KKTC'deki kobilerin çok büyük çoğunluğunu gıda sektöründe olduğu gerçeğinden hareket edersek, sonuçta, belediyenin hijyen konusunda oluşturacağı baskıcı yaklaşım, kobilerin adaptasyon sürecinin hızlanmasında büyük rol oynayacaktır.

Özetle denebilir ki; KKTC'deki kobilerin topluluk müktesabatına en kısa sürede ve en etkin bir şekilde uyumlarının sağlanması KKTC ekonomisi açısından tartışılmaz bir gerçektir. Bunun sağlanabilmesi için de; KKTC'de gerek hükümetin, gerekse tüm sivil toplum örgütlerinin halk ile bütünleşerek sıkı ve dinamik bir çalışma sürecine girmelerine büyük ihtiyaç vardır.(Özdeşer:2005)

1.2. KKTC'de Euro Kullanımına Siyasi Bakış Açısı

KKTC'nin bilindiği gibi kendi para birimi mevcut değildir; ve yasal para birimi olarak KKTC'de TC'nin para birimi Türk Lirası kullanılmaktadır. KKTC'de resmi para birimi olarak euronon kullanılması fikrinin, bir milliyetcilik anlayışı ile bağdaştırılmasının mantıklı yönü yoktur. Zaten çok uzun yıllardan beridir KKTC ekonomisinde özellikle İngilişz para birimi Sterling çok yoğun olarak kullanılmaktadır.

KKTC'de Euro'nun milli bir para birimi olarak kullanılacak olması, KKTC ile Türkiye Cumhuriyeti arasında bir sorun yaratabileceği yönünde bir bakış açısının ortaya konmasının hiçbir mantıklı yanı yoktur. Sonuçta, KKTC'de Euro'nun milli para birimi olarak kullanılması KKTC'nin Türkiye Cumhuriyetinden siyasi anlamda kopacağı durumunu yaratmayacaktır. KKTC milli para birimi olarak Euro kullanıyor diye, KKTC'de yaşayan insanlar Türkiye'yi daha az sevecekler veya Türkiye ile eskisine kıyasla daha az yakın olacaklar fikri ortaya çıkmamalıdır.

Burada bir gerçeğin altını çizmekte fayda vardır. Eğer 24 Nisan 2004 referandumunda adanın her iki yanından da evet çıkmış olsaydı, bugün KKTC olarak tanımlanan topraklar birleşik Kıbrıs devleti olarak AB'nde yer almış olacaktı. Dolayısıyla bu durumda bile Kıbrıslı Türklerin Türkiye Cumhuriyeti ile yakınlığı azalmayacağını hesaba katarsak, KKTC'de milli para birimi olarak AB'ye girmeden Euronun kullanılacak olması hiçbir şekilde Kıbrıs Türklerini TC'den koparmayacağı açık bir gerçektir.

1.3. Avrupa Para Birliğine(APB) Katılmanın Maliyetleri ve KKTC

Euro bölgesinde para politikalarının uygulayıcısı AB Merkez Bankası olacağından, euro bölgesinde yer alan ülkeler kendilerinin yönetiminde olan bir para birimine sahip olmayacaklardır. Bundan dolayı APB'ne üye olan ülkeler iç ve dış ekonomilerindeki denge durumuna bağlı olarak, gerektiğinde revalüasyon veya devalüasyon gibi para politikalarını uygulama konusunda etkisiz olacaklardır.

Euro bölgesine katılan ülkeler, senyoraj gelirlerinden de yoksun kalacaklardır. Avrupa Merkez Bankasının izleyeceği para politikalarına tüm APB üyesi ülkeler iç ve dıi ekonomik dengeleri uygun olmasa bile uymak zorunlulukları olacaktır.

KKTC açısından euroyu milli para birimi olarak kullanmaya başlamasının maliyetini değerlendirirsek, KKTC'nin kendi para birimi olmadığı için; yukarıda sözü edilen parasal maliyetleri yaşaması söz konusu olmayacaktır. Dolayısıyla bu durum diğer euru kullanan APB üyesi ülkelere kıyasla KKTC'nin büyük avantajı olacaktır.

1.4. Avrupa Para Birliğine (APB) Katılmanın Faydaları

- ABP üyesi ülkeler tek para birimi kullandıklarından, Euro bölgesinde döviz kuru riski ortadan kalkacaktır.
- Euro bölgesinde yer alan tüm üye ülkelerdeki ürünler Euro ile satılacağından bu durum fiyat şeffaflaşmasını yaratacağından rekabet ortamı iyice artacak ve bu durum ürün fiyatlarının inmesi ve ürün kalitesinin artması yönünde bir etki yaratacaktır.
- Euro bölgesindeki tüm bankalar ayni para birimi kullanacaklarından bu durum bankalar arası faiz rekabetini artırabilecek ve böylece uzun vadeli faizlerin düşük seviyelerde olması yönünde bir etki yaratabilecektir. Bu durum kuşkusuz yatırım maliyetlerinin aşağıda olması açısından önemli bir etki yaratacaktır.
- Euro bölgesindeki ülkelerde daha düşük oranlı enflasyon ve faiz oranları ile daha istikrarlı bir macro ekonominin oluşturulması sağlanabilecektir. (Nello:2005)

Yukarıda saydığımız tüm avantajları KKTC'de milli para biriminin Euro olması ile KKTC'nin de yaşayacağına hiç şüphe yoktur.

1.5. Avrupa Para Birliğine (APB) Katılmak için Gerekli olan Ekonomik Kriterler

- APB'ne katılacak olan ülkenin bütçe açığının milli gelirin %3 kadar olması,
- Kamu borçlarının milli gelirin %60'dan daha az olması,
- Enflasyon oranı en düşük enflasyon seviyesine sahip 3 üye ülkenin enflasyon ortalamalarından en fazla %1.5 fazla olması,
- Uzun vadeli faiz oranlarının da en düşük faiz oranlarına sahip 3 üye ülkerin faiz oranlarının ortalamalarından en fazla %2 daha fazla olması.(Bambridge,Burkitt,Whyman:2000)

Kuşkusuz yukarıda saydığımız ekonomik kriterlerin hiçbirisi KKTC açısından mevcut değildir, fakat Kıbrıs sorununa bulunacak bir çözüm ile AB'nin tam üyeliğini elde edecek olan KKTC'nin yukarıda belirtilen kriterler gerçekleşmeden de AB'ye tam üye yapılacağı gerçeği ortadayken; bu durumda KKTC'de diğer euro bölgesindeki ülkelerde olduğu gibi euronon resmi para birimi olarak kullanılmasına olumsuz gözle bakılması gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır. Hele bu olumsuz bakış açısını miiliyetçilik bakış açısıyla bağdaştırmaya kalkmak işin daha da vahim yanı olacaktır.

1.6. KKTC'de Resmi Para Birimi Olarak Euro Kullanımının Siyasi ve Ekonomik Faydaları

Aşağıda KKTC'nin Euro'yu resmi para birimi olarak kullanmaya başlamasının yararlarının genel bir özeti sunulmaktadır.

- AB ile olan ilişkiler zorunlu bir yapıya kavuşacak,
- AB'nin istikrarlı para yapısının yaratacağı olumlu etkiler, KKTC'deki makroekonomik istikrarın oluşmasına büyük fayda sağlayacak,
- Yabancı yatırımcıların KKTC'ye gelme arzuları yükselişe geçecek,
- Türkiye'deki devalüasyon ve revalüasyon politikaları sonucu KKTC'deki ithalatçı ve ihracatçı arasındaki gelir adaletsizliği ortadan kaldırılmış olacak,
- KKTC ekonomistleri AB'deki para politikalarını daha da yakından izlemek ve analiz etmek durumunda olacakları için, KKTC'nin AB ekonomisini ve gelişimini daha da yakından takip etme zorunluluğu doğacak,
- Kıbrıs Türk halkının AB ile olan ilişkilerinin boyutunda ekonomi daha büyük ağırlık kazanacak,
- Birilerinin döviz birilerinin TL kazandığı KKTC'deki karmaşık ve adaletsiz yapı ortadan kalkacak,
- Kıbrıs Türk halkının AB ile olan ilgisi çeşitli suni gündemlerle azalmak yerine bir artış trendi yaşayacak,
- AB'nin ekonomik açıdan KKTC ekonomisini daha yakından analiz ederek olumlu yöndeki yönlendirici fonksiyonunun oluşumu sağlanacak,
- KKTC'nin siyasi ve eknomik yapısı AB kamuoyunda çok daha yakından tanınması gerçekleşebilek,

- KKTC'yi daha yakından tanımak amacıyla KKTC'ye AB üyesi ülkelerden gelecek turist sayısında bir artış gündeme gelecek,
- Euro'ya geçişle KKTC resmen AB üyesi olmasa bile , AB'nin resmi para politikalarının etkisinin olduğu bir ekonomik yapının KKTC'de oluşması, yani bir ucundan bile olsa, KKTC'nin AB üyeliği bir anlamda gerçekleşmiş olacak,
- Kıbrıs Türklerine karşı sürekli olarak ekonomik ve siyasi izolasyonların daha da derinleşmesi yönünde politika uygulayan Kıbrıs'lı Rumların bir anlamda bu yöndeki politikalarının derinden sarsılması sağlanabilecek,
- Euro ile birlikte daha da güçlü bir ekonomik yapıya kavuşacak KKTC'nin Türkiye üzerinde ekonomik yükü hafiflemiş olacak,
- Kıbrıs'lı Türklerin AB ile yaşanacak daha yakın ilişkilerden dolayı, psikolojik anlamda yıllardır hissettikleri dünyadan dışlanmışlık yönündeki kötümserlik duyguları azalma yönünde bir ivme kazanacak,
- KKTC merkez bankasının AB merkez bankası ile kuracağı ilişkiler, KKTC merkez bankasının konumunu şimdikinden çok daha güçlü ve etkin bir hale getirebilecek,
- KKTC'deki tüketicilere, kendi ülkelerindeki ürün fiyatlarını AB'deki Euro bölgesi ülkelerin ürün fiyatları ile kıyaslama olasılığı sunacağı için,bu durum KKTC'deki serbest piyasa ekonomisinin daha fazla gelişmesini sağlayacak ve bir anlamda KKTC ile AB'deki Euro bölgesi arasındaki ticaret hacminin genişlemesi söz konusu olabilecek,
- AB ile yaşanacak yakınlaşmaya bağlı olarak Kıbrıs Rumlarının Brüksel'deki seslerinin kısılması yönünde bir etki doğacak,
- Euro ile birlikte KKTC, AB yetkililerinin daha fazla gündeminde olacağından, ülkemizdeki çarpık kentleşmeye bağlı yaşanan çevre cinayetinin bir anlamda önüne geçilmesi için önemli bir katkı ortaya konacak,
- Euro'ya geçiş aynı zamanda Euro bölgesi ile ticaret yapan KKTC'li iş adamlarının döviz kuru riskini ortadan kaldırma şansını yaratmış olacaktır.

Görüldüğü gibi Euro'ya geçiş KKTC açısından önemli avantajları gündeme getirebilecektir. Bundan dolayı, KKTC'deki yetkililer, Kıbrıs Türk halkının hem ekonomik hem de siyasi geleceği açısından çok önemli olan Euro'nun kullanımının sağlanması amacıyla gerekli girişimleri hem Türkiye hem de AB nezninde başlatmak için harekete geçmelidir.(Özdeşer, 2006)

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

KKTC'deki KOBİ'lerin AB üyeliği ve Euro kullanımına yönelik tuutmlarını belirlemek için gerçekleştirilen araştırma 2008 Mayıs-Haziran dönemini kapsamaktadır. KKTC'nin başşehri Lefkoşa kasabası sınırları içerisinde KOBİ sahip/yöneticilerine yönelik *kolayda örnekleme* yöntemiyle yürütülen araştırmada 208 geçerli anketin elde edilmesi sağlanmıştır. Veriler (*SPSS 12.0 for Windows*) 'Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı' kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda KOBİ sahip/yöneticilerine ilişkin yaş, tahsil durumu ve hizmet verdiği sektör bilgileri sorulmaktadır. İkinci kısımda ise, istikrarlı para birimi kullanma arzusu, Euro tercihi, Türkiye'nin konuya bakışa, AB'ye üye olma düşüncesi, KKTC'nin tanınma konusu, kalkınma için tanınmışlık ve Kıbrıs sorununun çözümüne bakış açısı, AB üyeliğinin KOBİ'lere olası etkileri ve AB'nin KOBİ destekleri ile ilgili KOBİ sahip/yöneticilerinin tutumları sorgulanmaktadır. İstatistiki ilişkilerin tesbitinde yüzdelik analizi yanında değişkenlerin çoğunun kategorik olması ve "One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test"ine göre normal dağılım göstermemesinden dolayı parametrik olmayan *Mann-Whitney U* ve *Kruskal-Wallis* farklılık testleri uygulanmıştır. Bu çerçevede, KOBİ sahip/yöneticilerinin demografik özellikleri ile AB üyeliği, Euro kullanımı, KKTC'nin tanınmamışlığı, çözüm ve kalkınma perspektifi gibi konularda istatistiki ilişki aranmıştır.

3. TEMEL BULGULAR VE ANALİZ

3.1. Demografik Özellikler

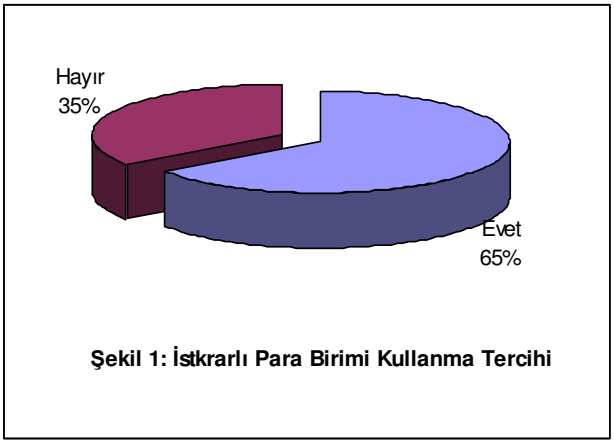
Tablo 1'de KKTC'deki KOBİ'lere ilişkin araştırmaya tabi tutulan örneklemim demografik özellikleri yeralmaktadır. KOBİ sahip/yöneticilerinin % 75'lik büyük bir çoğunluğu 46 yaşın altındadır. Nisbeten gençler ve orta yaşlılar tarafından yöentilen KOBİ'lerin % 40'ı lisans ve üstü eğitime sahip iken % 45.7'si lise mezunudur. Bu ise KOBİ'lerin eğitimli kişiler tarafından yönetildiğini göstermektedir. KKTC'de KOBİ'lerin genelde iki sektörde faaliyet gösterdiği tablodan anlaşılmaktadır. Bunlar sırasıyla ticaret-turizm (%42.8) ve Serbest Meslek ve Hizmetlerdir (% 32.7).

Tablo 1: Örneklemin Demografik Özellikleri

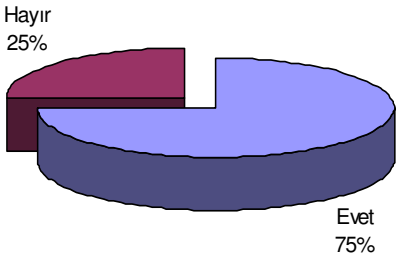
Faktör	**Kategori ve Yüzdesi**						
Yaş **(%)**	25 ve altı **(18.8)**	26-35 **(30.8)**	36-45 **(25.0)**	46 ve üzeri **(25.5)**			
Eğitim **(%)**	İlkokul **(5.3)**	Ortaokul **(8.2)**	Lise **(45.7.)**	Lisans ve Yüksek Lisans **(39.9)**	Doktora **(1.0)**		
Hizmet verdiğiniz sektör **(%)**	Tarım **(1.9)**	Sanayi **(4.3)**	İnşaat **(8.2)**	Ticaret-Turizm **(42.8)**	Ulaştırma-Haberleşme **(4.3)**	Mali-Müesseseler **(5.8)**	Serbest Meslek ve Hizmetler **(32.7)**

3.2. EURO Kullanımına İlişkin Bulgular

İstikrarlı para birmi kullanımı konusuna KOBİ'ler % 65.4'lük oranla olumlu bakarken (Şekil 1), % 75'i bu istikrarlı para biriminin Euro olmasını tercih etmektedir (Şekil 2).

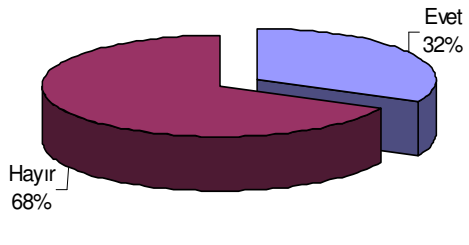


Şekil 1: İstkrarlı Para Birimi Kullanma Tercihi

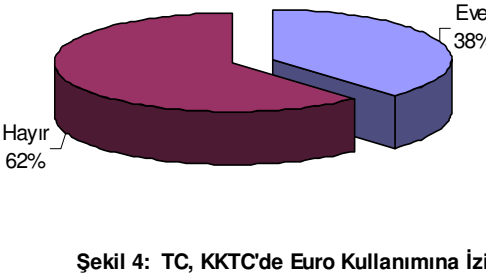


Şekil 2: İstkrarlı Para Birimi Olarak Euro Kullanma Tercihi

KOBİ'lerin % 68'si Euro kullanımının milli değerlere zarar vermeyeceğine inanırken (Şekil 3), % 62'lik bir çoğunlukla Türkiye Cumhuriyeti'nin KKTC'de Euro kullanımına izin vermeyeceğini düşünmektedir (Şekil 4).



Şekil 3: Euro Kullanımı Milli Değerlere Zarar Verir Mi?

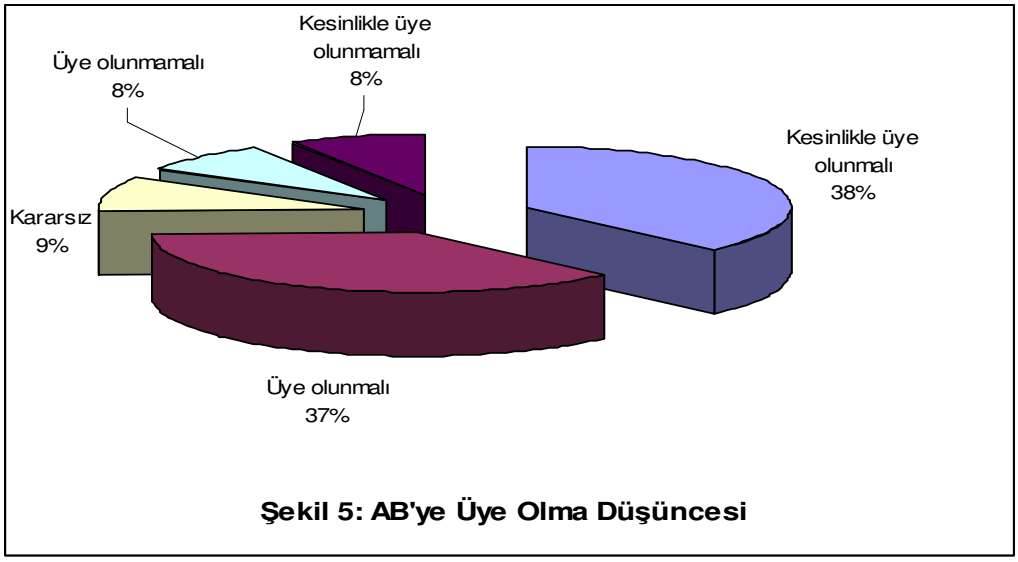


Şekil 4: TC, KKTC'de Euro Kullanımına İzin Verir Mi?

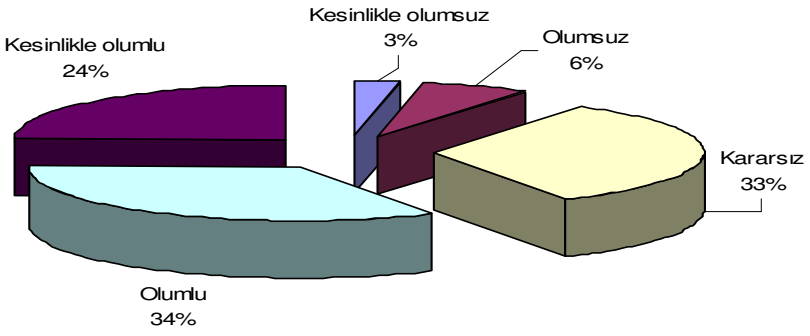
KKTC'de KOBİ'ler istikrarlı para birimi ve Euro kullanımına olumlu bakarken Türk Lirasının Euroya endekslenmesi görüşüne % 56,7'lik çoğunlukla sıcak bakmamaktadır

3.3. AB Üyeliği ve Etkilerine İlişkin Bulgular

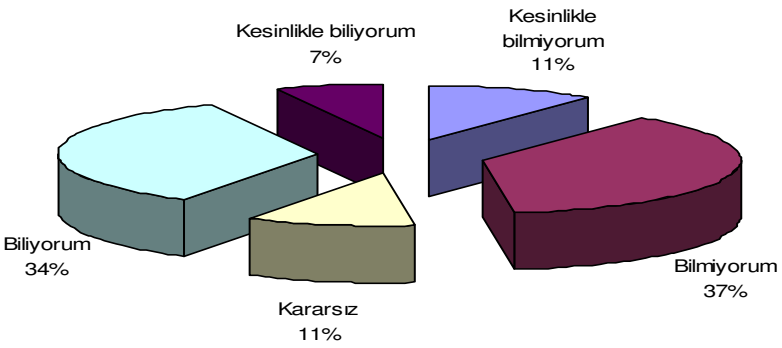
KKTC'deki KOBİ'ler büyük bir çoğunlukla (% 74.5) ülkenin AB'ye üye olmasına olumlu bakmaktadır (Şekil 5). Ancak aynı çoğunlukla bu üyeliğin KOBİ'lere olumlu etki yapacağını düşünmemektedir. Şöyle ki, % 32.7'lik bir kısım kararsız davranırken olumlu etki yapacağını düşenlerin oranı % 58.2'dir (Şekil 6). Bu oranın AB'nin KOBİ desteklerine olan bilgi düzeyine paralel artacağı kuşkusuzdur. Çünkü, halen AB'nin KOBİ destekleri ile ilgili bilgi sahibi olduğunu ifade eden KOBİ'lerin oranı yaklaşık % 42'dir (Şekil 7).



Şekil 5: AB'ye Üye Olma Düşüncesi



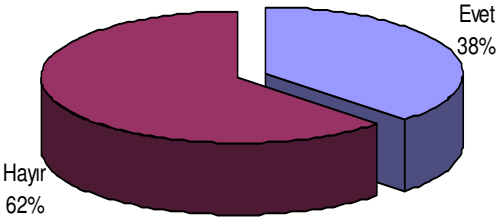
Şekil 6: AB Üyeliğinin KOBİ'lere Etkisi



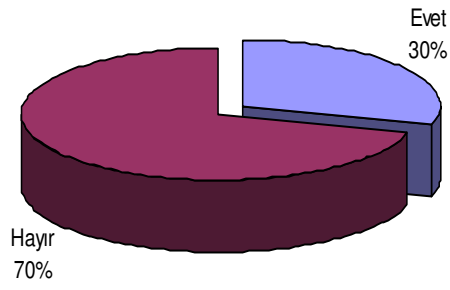
Şekil 7: AB KOBİ Desteklerine Olan Bilgi Düzeyi

3.4. KKTC'nin Statüsü ve Kıbrıs Sorununa İlişkin Bulgular

KOBİ'lerin KKTC ve Kıbrıs sorunu ile ilgili görüşleri bir labirentdeki çıkmazı çağrıştırmaktadır. Şöyle ki, KOBİ'lerin çoğunluğu (% 63) KKTC'nin tanınmayacağına inanç belirtirken (Şekil 8), tanınmadan kalkınmanın mümkün olamayacağı % 70'lik oranla ifade etmektedirler (Şekil 9).

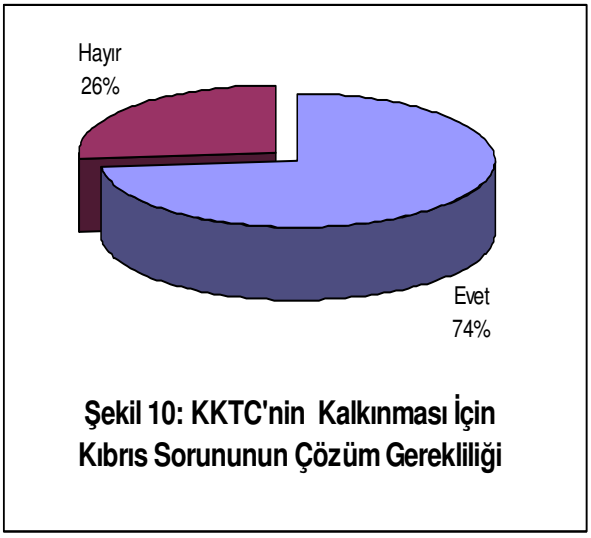


Şekil 8: KKTC'nin Tanınacağına İlişkin İnanç

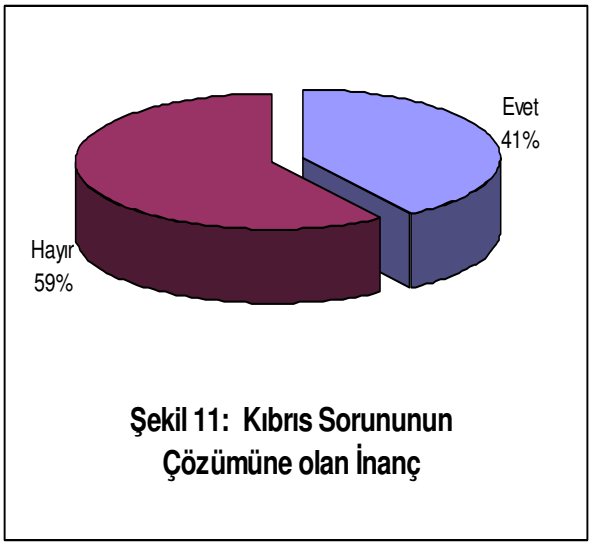


Şekil 9: KKTC'nin Tanınmadan Kalkınacağına İlişkin İnanç

Tanınmışlık ve kalkınmışlık boyutundaki kaotik düşünsel çıkmazın diğer iz düşümü Kıbrıs sorununun çözümüne ilişkin ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki, büyük bir çoğunlukla Kıbrıs sorununun çözülmeden KKTC'nin kalkınamayacağına inanan KOBİ'lerin (Şekil 10) yine önemli bir çoğunluğu Kıbrıs sorununun çözüleceğine inanmamaktadır (Şekil 11).



Şekil 10: KKTC'nin Kalkınması İçin Kıbrıs Sorununun Çözüm Gerekliliği



Şekil 11: Kıbrıs Sorununun Çözümüne olan İnanç

KKTC'de resmi para birimi olarak Euro kullanma tercihi ve AB üyeliği konusundaki tutumların KOBİ'lerin demografik özelliklerine göre farklılaşıp, farklılaşmadığının tesbiti için "Kruskal Wallis Test"i uygulanmıştır. Bu test sonucunda herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Başka bir ifade ile, Euro kullanımı ve AB üyeliği konusundaki turumlar KOBİ sahip/yöneticilerinin yaş, eğitim durumu ve hizmet verdiği sektöre göre farklılaşmamaktadır.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

KKTC'de genç, dinamik ve eğitimli kişilerle yönetilen KOBİ'lerin en fazla faaliyette bulundukları sektörün ekonominin lokomotifi durumundaki ticaret-turizm olduğu anlaşılmaktadır. Sözkonusu KOBİ'lerin KKTC'de milli para birimi olarak Euro kullanımı ve AB üyeliğine bakış açılarının oldukça olumlu olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak, ülkenin ve ekonominin lokomotifi durumundaki KOBİ'lerin proaktif olarak AB muktesebatına uyumları açısından AB'deki KOBİ'lere yönelik yapılan destekler konusunda yeterli bilgiye sahip olmamamalarının üzerinde ilgili tüm kurum ve kuruluşlarının durması gerekmektedir.

KKTC'deki KOBİ'lerin verimliliği ve etkinliği için gerekli motivasyonu azaltan diğer bir önemli unsur gelecekle ilgili negatif beklentilerinin olmasıdır. KOBİ'ler açısından kalkınmanın en önemli unsuru; KKTC'nin uluslararası arenada tanınması veya Kıbrıs sorunun çözülmesi gerekliliğidir. Fakat KOBİ'lerin KKTC'nin uluslararası tanınmasına ve Kıbrıs sorununun çözüleceğine olan inançları oldukça düşüktür. Bu durum kuşkusuz, KOBİ'ler açısından bir karamsarlık unsurunun oluşumuna neden olmaktadır. KOBİ'ler açısından mevcut olan bu karamsar tablonun ortadan kaldırılmasında, gerek kamu kurum ve kuruluşlarına; gerekse, KOBİ'lerin üye olduğu tüm sivil toplum örgütlerine büyük görevler düşmektedir.

KAYNAKÇA

Baimbridge, M. , Burkitt, B, and Whyman, P. (2000), *The Impact of Euro*, London.

El- Agraa, A. (2007) ,*The European Union, Economics and Policies*, eighth edition,Cambridge University Pres.

Nello, S. "The European Union, economics, Policies and History", 2005, Mc Grow- Hill Company,UK.

Özdeşer, H. (2005), "Possible Problems of the Turkish Cypriot Small-And Medium Sized Enterprises (SMEs) During the Adaptation Period With The European Union" *Third International Conference on Soft Computing, Computing with words and Perceptions in System Analysis, Decision and Control*, 1-2 September, Antalya, Turkey.

Özdeşer, H. (2006), *KKTC'de Resmi Para Birimi Euro Olmalı*, Kıbrıs Gazetesi.

Özdeşer, H (2007), "Can Euro Be An Official Currency in North Cyprus?" *International Research Journal in Finance and Economics*; London.

Pelkmas, j. (2001), *European Integration, Methods and Economic Analysis*, Seccond Edition, Prentice Itall, 2001.

BURSA'DA FAALİYET GÖSTEREN KOBİ NİTELİĞİNDEKİ OTOMOTİV YAN SANAYİ VE TEKSTİL İŞLETMELERİNİN FİNANSMAN TERCİHLERİNE İLİŞKİN ANKET ÇALIŞMASI

Turhan KORKMAZ
Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
Ali ILDIR
Uludağ Üniversitesi
Gülşen CURA
Oyka Kağıt Ambalaj San. Tic. A.Ş.

ÖZET

Türkiye ekonomisinde çok önemli bir yer tutan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler), faaliyetlerini devam ettirebilmek, rekabet edebilmek, karlarını artırabilmek ve gelişerek büyüyebilmek için güçlü bir finansal yapıya ihtiyaç duymaktadır. Finansal kaynakların etkin şekilde kullanımı ise KOBİ'lere belirgin farklar yaratabilecekleri şartları sunabilmekte, çeşitli fırsatlar ve avantajlar sağlayabilmektedir.

Bu çalışma; Bursa bölgesinde otomotiv yan sanayi ve tekstil sektörleri gibi iki farklı alanda faaliyet gösteren KOBİ'lerin mevcut ekonomik ve finansal yapılarını tespit etmek, finansal kaynaklara erişim olanakları ve bu olanakları nasıl değerlendirdiklerini belirlemek, finansman tercihlerinde farklılıkları ve benzerlikleri tespit edebilmek için gerçekleştirilmiştir. Ayrıca iki farklı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin verileri otomotiv ve tekstil sektörlerinden rastsal olarak belirlenen 30'ar, toplamda 60 KOBİ'de anket tekniği kullanılarak toplanmış ve yüzde yöntemi ile sonuçlar analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *KOBİ, Finansman, Anket, Otomotiv Yan Sanayi, Tekstil.*

1. GİRİŞ

Türkiye'nin de içinde bulunduğu dünyanın birçok ülkesinde KOBİ'ler ekonomi içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Ülkeler kendi ölçeklerinde değişik KOBİ tanımlaması yapmaktadırlar. Dünyanın en büyük ekonomisine sahip olan ABD'de, çalışan kişi sayısı 100'den küçük ve satış tutarı 1 milyon $'dan az olanlar küçük işletme, çalışan sayısı 100-500 arası olanlar orta büyüklükte işletmeler olarak sınıflandırılmaktadır (Kayabaşı ve Kanberoğlu, 2008). Türkiye'de var olan KOBİ tanım kargaşası Avrupa Birliği'nin KOBİ tanımına uygun olması amacıyla yeniden gözden geçirilmiştir. Avrupa Komisyonunun hazırladığı tanıma göre KOBİ'ler, 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 2 milyon Euro'yu aşmayan işletmeler mikro ölçekli olarak tanımlanmaktadır (Comission, 2006). Türkiye'de "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" 19.10.2005 tarihinde Bakanlar Kurulunca kabul edilerek 18.11.2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak 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 (KOSGEB, 2005). 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. Türkiye'de bu tanımlara uyan çok sayıda işletme vardır. Ayrıca Basel II uygulaması ile KOBİ tanımı özel önem taşımaya başlamıştır. Yıllık toplam cirosu 50 milyon Euro, bilanço aktif büyüklüğü 43 milyon Euro'dan az ve çalışan sayısı 250'yi geçmeyen firmalar Basel II kriterlerine göre KOBİ olarak tanımlanmaktadır (İşeri ve Ulusan, 2008). Basel II düzenlemeleri de dolaylı olarak KOBİ'leri çok yakından ilgilendirmekte ve bu düzenlemeler KOBİ'lerin özellikle finansman konusundaki sıkıntılarını daha da artırabilmektedir (Ata, Gür ve Çelik, 2008).

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 civarında gerçekleşmektedir. Kredilerden aldıkları paylar ise %25 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 (Korkmaz ve Cura, 2006).

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde genellikle finansal kaynaklar yeterli olmadığından maliyetli ve kolay erişilebilir değildir. Yatırımların finansmanında kullanılacak olan uzun vadeli fonların sağlanabileceği sermaye piyasalarının yeterince gelişmemiş olması ve KOBİ'lere yönelik bir KOBİ borsasının olmaması KOBİ'lerin finansal kaynakları elde edememesine neden olmaktadır. Dolayısıyla iyice kıtlaşan sermaye daha değerli hale gelmesiyle, daha etkin ve verimli kullanılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. KOBİ'lerin sağlamış oldukları finansal kaynakları nasıl kullandıkları kaynağın bulunması kadar önemli olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Bursa'da faaliyette bulunan KOBİ niteliğindeki otomotiv yan sanayi ve tekstil işletmelerinin finansal kaynaklara erişim olanakları, hangi finansal kaynakları tercih ettikleri, elde edilen kaynakları nasıl değerlendirdikleri gibi konularda anket yöntemi kullanılarak durum tespiti yapmaktır. Ayrıca bu çalışmada, iki önemli sektörde faaliyette bulunan KOBİ'lerin finansal kaynak bulma ve kullanmaları karşılaştırılarak aralarındaki farkları da saptamak amaçlanmıştır. Her iki sektörün kendi özelliklerinden kaynaklanabilecek farklar değişik açılardan yorumlanabilmektedir. Elde edilen bulgular KOBİ sahip ve yöneticilerinin sektörün genel yapısı hakkında bilgi sahibi olmalarını ve kendi işletmeleri ile sektörün genel durumunu karşılaştırmasına olanak sağlamasını da amaçlamaktadır.

Çalışmanın kapsamı otomotiv yan sanayi ve tekstil işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Otomotive ve tekstil sektörü Türkiye'nin öncü sektörlerindendir. Özellikle 2000'li yıllardan sonra otomotiv sektöründe ciddi olumlu gelişmeler yaşanmaktadır. Tekstil ise Türk sanayinin geleneksel güçlü sektörlerinden birisidir. Her iki sektöründe Bursa'da belirgin bir ekonomik büyüklüğe sahip olması anketin bu bölgede faaliyette bulunan işletmelere yapılmasına neden olmuştur. Bursa'da çok sayıda KOBİ niteliğinde otomotiv yan sanayi ve tekstil işlemesi faaliyette bulunmaktadır.

2. KOBİ'LERİN FİNANSAL KAYNAKLARA ERİŞİM VE KULLANIM SORUNLARI

KOBİ'lerin finansal sorunları, finansal yönetim konusunda bilgi ve donanım eksikliği, finansal kaynak temin etmede güçlükler ve kredi maliyetleri, nakit, alacak, stok yönetimi problemleri ve finansal kaynakların etkin kullanılamaması olarak sıralanabilir (Cura, 2006).

KOBİ'lerin kuruluş sermayesini çoğunlukla kendi özsermayeleri oluşturmaktadır. Banka kredilerinin maliyetinin yüksek olması ve teminat gösterme sorunu banka kredisi kullanma oranını düşürmektedir (Kutlu ve Demirci, 2008).

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).

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 (Korkmaz ve Cura, 2006).

KOBİ'ler düzensiz satış hâsılatı ve istikrarsız nakit akışları nedeniyle sıkça çalışma sermayesi yönetimi sorunu yaşamaktadırlar. Yapılmış araştırmaların sonuçlarına göre finans yöneticisi bir gündeki mesaisinin %60'nı çalışma sermayesi yönetimine harcamaktadır (Brigham, 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. 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).

3. ALAN ÇALIŞMASI VE SONUÇLAR

Araştırmanın Amacı: Bursa İli'nde 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 Bursa İli'nde aktif olarak faaliyette bulunan KOBİ niteliğindeki otomotiv yan sanayi ve tekstil işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmada otomotiv yan sanayi ve tekstil işletmelerinin seçilmesinin ana nedeni söz konusu sektörlerin Bursa İli'nde son derece

önemli büyüklüğe sahip olmasıdır. Ayrıca büyük otomobil işletmelerinin Bursa'da faaliyette bulunması ve Türkiye'nin ihracatının önemli bir kısmını otomotiv ürünlerinin oluşturmasıdır. Tekstil sektörü de benzer özellikler göstermektedir. Tekstil ürünleri yine Türk ihraç malları arasında önemli büyüklüğe sahiptir. Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin listesi Bursa Ticaret ve Sanayi Odasının verilerinden temin 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, Bursa İli Organize Sanayi Bölgesi ve çevresinde faaliyette bulunan KOBİ niteliğindeki işletmeler arasından rastgele seçim yöntemiyle 30 otomotiv yan sanayi işletmesi ve 30 tekstil işletmesi belirlenmiş ve bunlara anket uygulaması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Anket yüz yüze görüşme yöntemiyle yapılmış ve rastgele seçilen 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 kullanımlarına sunulmaktadır.

4. BULGULAR

4.1. Bursa'da Faaliyet Gösteren KOBİ Niteliğindeki Otomotiv Yan Sanayi ve Tekstil İşletmelerinin Tanımlayıcı Özellikleri

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.

Faaliyet Gösterdikleri Süre: Otomotiv yan sanayi işletmelerin %53,3'ünün 10 yılın üzeri, %36,7'sinin 5-10 yıl arası, %10'unun 3-4 yıl arası faaliyette olduğu tespit edilmiştir. Tekstil İşletmelerinin %63,3'ünün 10 yılın üzeri, %23,3'ünün 5-10 yıl arası, %13,3'ünün 3-4 yıl arası 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 otomotiv yan sanayi için %90 ve tekstil için %86,6'sının 5 yıl ve üzerinde faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir.

İşletmelerde Çalışan Sayıları Dağılımı: Otomotiv yan sanayi işletmelerinin %40'ının 10-49, %23,3'ünün 50-99, %23,3'ünün ise 100-150 ve %6,7'sinin 151-250 çalışan sayısına sahip olduğu görülmektedir. Tekstil işletmelerin %40'ının 10-49, %36,7'sinin 50-99, %20'sinin ise 100-150 ve %3,3'ünün 151-250 çalışan sayısına sahip olduğu görülmektedir.

İşletmelerin Aile Şirketi Olma Durumları: Otomotiv yan sanayi işletmelerinin %80'i, tekstil işletmelerinin ise %83,3'ü aile şirketi durumundadır.

İşletmelerin Ortak Sayıları Dağılımı: Otomotiv yan sanayi işletmelerinin ortak sayıları dağılımları incelendiğinde; %80'lik en büyük oranın 1-5 kişilik ortaklıkların oluşturduğu, bunu %20 ile 6-10 kişilik ortaklıkların izlediği tespit edilmiştir. Tekstil işletmelerinin ortak sayıları dağılımları incelendiğinde; %90'lık en büyük oranın 1-5 kişilik ortaklıkların oluşturduğu, bunu %10 ile 6-10 kişilik ortaklıkların izlediği tespit edilmiştir.

İşletmelerin Sahibi veya Profesyonel Yönetici Tarafından Yönetilme Durumları: Verilen cevaplara göre; otomotiv yan sanayi işletmelerin %76,7'ü ve tekstil işletmelerinin %86,7'si sahipleri tarafından yönetilmektedir. İşletmelerin sahipleri tarafından yönetilmeleri dikkat çeken ölçüde yüksektir.

İşletme Yönetiminden Sorumlu Kişinin Eğitim Durumları: Otomotiv yan sanayindeki işletmelerin yönetiminden sorumlu kişilerin %43,3 oran ile üniversite, %23,3 ile lise; %13,3 ile ortaokul, %6,7 ile meslek yüksekokulu ve %6,7 ile yüksek lisans mezunu oldukları tespit edilmiştir. Tekstil işletmelerin yönetiminden sorumlu kişilerin %36,7 oran ile üniversite, %33,3 ile lise; %13,3 ile ilkokul, %6,7 ile meslek yüksekokulu ve %6,7 ile yüksek lisans mezunu oldukları tespit edilmiştir.

İşletmelerin Finansman Bölümü Mevcut Olma Oranları: Otomotiv yan sanayi işletmelerinin %50'si, tekstil işletmelerinin ise %43,3'ünde finansman bölümünün mevcut olduğu tespit edilmiştir.

4.2. KOBİ'lerin Finansal Kaynak Kullanım Durumları

Çalışma Sermayesi Finansmanında Kullanılan Kaynakların Dağılımı: Ankete katılan otomotiv yan sanayi işletmeleri %30 ile banka kredisi, %36,7 ile ticari kredi yine %30 ile sermaye artışı ve %3,3 ile diğer kaynaklardan temin ederek çalışma sermayesi finansmanını sağlamaktadır. Tekstil işletmeleri ise %40 ile banka kredisi, %16,7 ile ticari kredi yine %26,7 ile sermaye artışı, %6,7 ile faktöring ve %6,7 ile diğer kaynaklardan temin ederek çalışma sermayesi finansmanını sağlamaktadır.

İşletmelerde Kısa ve Uzun Dönemli Finansal Planlama Yapılma Durumu: Ankete katılan otomotiv yan sanayi işletmelerinin %93,3'ü, tekstil işletmelerinin ise %73,3'ü finansal planlama yapmaktadırlar. 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 zorunluluk arz etmektedir.

İşletmelerin Nakit Bütçesi Hazırlama Oranları: Ankete katılan otomotiv yan sanayi işletmelerinin %86,7'si, tekstil işletmelerinin ise %70'i nakit bütçesi hazırlamaktadır.

İşletmelerin Nakit Bütçesi Hazırlama Sıklıkları: Otomotiv yan sanayi işletmelerinde nakit bütçelerinin %50'lik oranla aylık, %33,3'lük oranla haftalık, %3,3'lük oranla 6 aylık dönemlerle hazırlandığı saptanmış ve %13,3'lük kısım ise bu soruya yanıt vermemiştir. Tekstil işletmelerinde nakit bütçelerinin %33,3'lük oranla haftalık, %30'luk oranla aylık, %6,7'lik oranla 3 aylık dönemlerle hazırlandığı saptanmış ve %30'luk kısım ise bu soruya yanıt vermemiştir.

İşletmelerin Nakit Fazlalarını Değerlendirme Araçları: Otomotiv yan sanayi işletmeleri nakit fazlalarını; %26 ile stok yapmak; %21 ile yabancı para almak; %13 ile repo yapmak, %13 ile borç ödemek, %13 ile banka mevduat hesabında değerlendirmek, %4 ile yatırım fonu satın almak, %2 ile devlet tahvili satın almak ve %9 ile diğer yatırım araçlarında değerlendirmektedirler. Tekstil işletmeleri nakit fazlalarını; %17 ile stok yapmak; %17 ile yabancı para almak; %13 ile repo yapmak, %20 ile borç ödemek, %13 ile banka mevduat hesabında değerlendirmek, %7 ile yatırım fonu satın almak, %2 ile devlet tahvili ve %2 ile de hazine bonosu satın almak ve %9 ile diğer yatırım araçlarında değerlendirmektedirler.

İşletmelerin Yıllık Toplam Ciroları: Otomotiv yan sanayi işletmeleri için yıllık toplam ciro 1.000.000 YTL'den az %10; 1.000.000-2.999.999 YTL aralığında %26,7; 3.000.000-5.999.999 aralığında %23,3; 6.000.000-9.999.999 aralığında %20; 10.000.000-15.999.999 aralığında %6,7; 16.000.000-24.999.999 aralığında %10; 25.000.000-49.999.999 aralığında %3,3 oranında gerçekleşmiştir. Tekstil işletmeleri için yıllık toplam ciro 1.000.000 YTL'den az %6,7; 1.000.000 - 2.999.999 YTL aralığında %20; 3.000.000-5.999.999 aralığında %13,3; 6.000.000-9.999.999 aralığında %20; 10.000.000-15.999.999 aralığında %23,3; 16.000.000-24.999.999 aralığında %3,3; 25.000.000-49.999.999 aralığında %6,7 oranında gerçekleşmiştir.

Peşin Satışların Oranı: Otomotiv yan sanayi işletmelerinin %81,8'i toplam satışlarının %20 ve daha azını peşin olarak, %3,3'ünün ise tamamen peşin satışlar olarak gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Tekstil işletmelerinin %73,1'i toplam satışlarının %20 ve daha azını peşin olarak, %3,3'ünün ise tamamen peşin satışlar olarak 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 otomotiv yan sanayi işletmelerinin oranı %3,3; 45 gün vade tanıyan %10; 60 gün vade tanıyan %43,3; 90 gün vade tanıyan %36,7; 180 gün vade tanıyan %6,7 olarak tespit edilmiştir. Müşterilerine 30 gün vade tanıyan tekstil işletmelerinin oranı %3,3; 45 gün vade tanıyan %10; 60 gün vade tanıyan %36,7; 90 gün vade tanıyan %36,7; 180 gün vade tanıyan %6,7 ve diğer %6,7 olarak tespit edilmiştir.

İşletmelerin Alacak Senetleri ve Çeklerini Teminat Göstererek Banka Kredisi Kullanım Oranları: KOBİ'ler finansman sıkıntılarını aşmak için çek ve alacak senetlerini kredi kullanımında teminat olarak kullanabilmektedirler. Yapılan araştırma sonuçlarına göre; otomotiv yan sanayi işletmelerinde alacak, çek ve senetlerini teminat olarak asla kullanmayan işletmelerin oranı %30 olup, bunun dışındaki işletmeler belirli sıklıklarla çek ve senetlerinden teminat olarak faydalanmaktadırlar. Bu işletmelerin %6,7'si daima, %10'u sıklıkla, %40'ı bazen, %10'u nadiren çek ve senetlerini teminat olarak kullanmaktadır. Tekstil işletmelerinde ise alacak, çek ve senetlerini teminat olarak asla kullanmayan işletmelerin oranı %30 olup, bunun dışındaki işletmeler belirli sıklıklarla çek ve senetlerinden teminat olarak faydalanmaktadırlar. Bu işletmelerin %10'u daima, %10'u sıklıkla, %26,7'si bazen, %23,3'ü nadiren çek ve senetlerini teminat olarak kullanmaktadır.

Alacakların Tahsili İçin Faktöring Firmaları Kullanım Oranları: Otomotiv yan sanayi işletmelerinden %76,7'si ve tekstil işletmelerinin %73,3'ü faktöring firmalarının hizmetlerini kullanmamaktadırlar. Bu sonuçlara göre işletmelerin faktöring firmalarından hizmet alma oranlan oldukça düşüktür.

Faktöring Anlaşması Yapılan Alacak Çeşitleri: Faktöring hizmeti kullanan otomotiv yan sanayi işletmeleri faktöring anlaşmalarının %50'sini yurtiçi alacaklar ve %50'sini yurtdışı alacaklar için yapmaktadırlar. Tekstil işletmeleri faktöring anlaşmalarının %25'ni yurtiçi alacaklar ve %75'ini yurtdışı alacaklar için yapmaktadırlar.

İşletmelerin İlk Kuruluşunda Yararlanılan En Önemli Finansal Kaynaklar: Otomotiv yan sanayi işletmelerinin %83,3'ü özkaynak, %10'u bankalardan alınan kredi ve teminatlar, %6,7'si ise diğer finansal kaynaklardan yararlanılarak kurulduğu görülmüştür. Tekstil işletmelerinin ise %66,7'si özkaynak, %16,7'si bankalardan alınan kredi ve teminatlar, %13,3'ü tedarikçi kredileri, %3,3'ü KOBİ kredilerini kullanarak finansal kaynak sağlamışlardır.

4.3. KOBİ'lerin Finansal Kaynaklara Erişim Olanakları

İşletmelerin En Önemli Finans Kaynağı Hakkında Düşünceleri: Ankete yanıt veren otomotiv yan sanayi işletmelerinin yöneticileri %31,3'ü olarak iç kaynaklar, %31,3'ü bankalar, %31,3'ü tedarikçi kredileri en önemli finans kaynakları olarak belirlemişlerdir. Tekstil işletmelerinin yöneticileri %29,1'i olarak iç kaynaklar, %40,8'i bankalar, %27,2'si tedarikçi kredileri en önemli finans kaynakları olarak belirlemişlerdir.

İşletmelerin Banka Kredisi Kullanma Oranları: Otomotiv yan sanayi işletmelerinin %20'si banka kredisi hiç kullanmaz iken, işletmelerin %13,3'ü daima, %23,3'ü sıklıkla, %13,3'ü bazen ve %16,7'si nadiren kredi kullanmaktadır. Tekstil işletmelerinin %13,3'ü banka kredisi hiç kullanmaz iken, işletmelerin %10'u daima, %13,3'ü sıklıkla, %30'u bazen ve %26,7'si nadiren kredi kullanmaktadır.

İşletmelerin Kullandıkları Banka Kredilerinin Türleri: Otomotiv yan sanayi işletmeleri %23,3'ü ihracat kredisi, %23,3'ü işletme kredisi, %16,7'si yatırım kredisi ve %20'si taşıt kredisi kullanmaktadır. Tekstil işletmelerinin %26,7'si ihracat kredisi, %20'si yatırım kredisi, %20'si taşıt kredisi ve %16,7'si işletme kredisi kullanmaktadır.

Banka Kredileri Kullanımında Verilen Teminatlar: Otomotiv yan sanayi işletmelerinin %46,7'sinden ipotek, %30'undan çek, senet, %13,3'ünden kefil göstermesi, %10'undan diğer teminatlar, %3,3'ünden hazine bonolarını teminat olarak göstermesi bankalar tarafından talep edilmiştir. Tekstil işletmelerinin %46,7'sinden ipotek, %30'undan çek, senet, %20'sinden kefil göstermesi, %3,3'ünden diğer teminatlar göstermesi bankalar tarafından talep edilmiştir.

Kredi Taleplerinin Olumsuz Karşılanması ve Sebepleri: Otomotiv yan sanayi işletmelerinin hiçbirinin banka kredisi talebine olumsuz yanıt alınmadığı görülmektedir. Ankete cevap veren tekstil

işletmelerinden sadece bir tanesinin kredi talebi red edilmiştir. Söz konusu red edilme ile ilgili banka tarafından bir gerekçe sunulmadığı belirtilmiştir.

Banka Kredi Maliyetleri Hakkında Düşünceler: Finansman kaynağı olarak önemli bir yere sahip olan banka kredileri hakkında otomotiv yan sanayi işletmelerinin yöneticilerinin %46,7'si çok pahalı, %33,3'lük pahalı ve %6,7'lik normal yorumunu yapmıştır. Tekstil işletmelerinin yöneticileri banka kredileri hakkında %36,7'si çok pahalı, %33,3'ü pahalı ve %16,7'si ise normal yorumunu yapmışlardır.

Kredili Mal Satın Alan İşletmelere Tanınan Vadeler: Otomotiv yan sanayi işletmelerinin %6,7'si 30 gün, %20'si 45 gün, %30'u 60 gün, %33,3'ü 90 gün ve %3,3'ü 180 günlük vadelerle kredili alımlar yaptıkları tespit edilmiştir. Tekstil işletmelerinin %3,3'ü 30 gün, %20'si 45 gün, %43,3'ü 60 gün, %6,7'si 90 gün ve %16,7'sinin de 180 günlük vadelerle kredili alımlar yaptıkları saptanmıştır.

İşletmelerin Sabit Kıymet Yatırımları Finansmanında Kullandıkları Özkaynaklar ve Dış Kaynaklar: Otomotiv yan sanayi işletmelerinin sabit kıymet yatırımlarında özkaynaklarını kullanan işletmelerin oranı %44,9 olup, işletmelerin %38,8'i leasing ve %16,3'ü diğer dış kaynakları kullanmaktadır. Tekstil işletmelerinin sabit kıymet yatırımlarında özkaynaklarını kullanan işletmelerin oranı %47,2 olup, işletmelerin %32,1'i leasing ve %20,8'i diğer dış kaynakları kullanmaktadır.

İşletmelerin Sabit Kıymet Yatırımlarının Finansmanında Leasing Hizmetinden Faydalanma Oranları: Otomotiv yan sanayi işletmelerinin %70'i, tekstil işletmelerinin ise %64,3'ü leasing hizmetinden faydalanmaktadırlar.

Leasing Ödemelerinde Kullanılan Para Birimi: Leasing hizmetinden faydalanan otomotive yan sanayi işletmelerinin %43,3'ü YTL, %16,7'si ABD Doları, %6,7'si Euro ve %3,3'ü diğer para biriminde ödemeler gerçekleştirmektedir. Tekstil işletmelerinin %10'u YTL, %23,3'ü ABD Doları, %30'u Euro para birimi cinsinden ödemeleri tercih ederken söz konusu soruya %36,7'si cevap vermemiştir.

Özsermayenin Toplam Kaynaklar İçindeki Oranı: Otomotiv yan sanayi işletmelerinin %12,5'inin 0-19, %41,7'sinin 30-39, %29,2'sinin 40-59, %8,3'ünün 60-79, %8,3'ünün 80 ve üzerinde özsermaye/toplam kaynak oranlarına sahip olduğu görülmektedir. Tekstil işletmelerinin %19'unun 0-19, %30'unun 30-39, %28,6'sının 40-59, %9,5'inin 60-79, %9,5'inin 80 ve üzerinde özsermaye/toplam kaynak oranlarına 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. Ankete cevap veren otomotiv yan sanayi işletmelerinin %26,1'i alacakların toplanmasında yaşanan zorluklar, %21,7'si stok yönetim problemleri, %20,7'si özkaynak yetersizliği, %19,6'sı nakit yönetim problemleri, %10,9'u kredi temininde zorlanma ve %1,1'i diğer sorunlar yaşadığını belirtmiştir. Tekstil işletmelerinin %31,8'i alacakların toplanmasında yaşanan zorluklar, %25'i özkaynak yetersizliği, %15,9'u kredi temininde zorlanma, %15,9'u stok yönetim problemleri, %10,2'si nakit yönetim problemleri ve %1'i diğer sorunlar yaşadığını belirtmiştir.

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: Otomotiv yan sanayi işletmelerin yöneticilerinin %20'si, tekstil işletmelerinin yöneticilerinin %23,3'ü yeterli bilgiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Halka Arzı Düşünen İşletmelerin Oranları: Sermaye piyasasından kaynak temin edebilmeleri amacı ile halka arzı düşünen otomotiv yan sanayi işletmelerinin oranı %6,7 iken, tekstil işletmelerinde bu oran %3,3 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre işletmeler büyük oranda halka arzı düşünmemektedirler.

Halka Arzı İsteyen İşletmelerin Düşündükleri Oran: İşletmelerinin halka arz edilmesini düşündükleri oranlar %33 ile %49 arasındadır.

İşletmelerin Halka Arz Edilmesinin Düşünülmesinin Nedenleri: Otomotiv yan sanayi işletmelerinin halka arzı düşünmelerinin nedenleri %14,3 ile şirketin imajını artırmak, %14,3 ile büyüme hızını artırmak, %28,6 ile daha fazla özsermaye elde etmek, %14,3 ile daha iyi tanınmak, %14,3 ile vergilendirmede avantajlar elde etmek ve %14,3 ile daha kolay kredi temin etmek olduğu görülmektedir. Tekstil işletmelerinin halka arzı düşünmelerinin nedenleri %20 ile şirketin imajını artırmak, %20 ile büyüme hızını artırmak, %20 ile daha fazla özsermaye elde etmek, %20 ile vergilendirmede avantajlar elde etmek ve %20 ile daha kolay kredi temin etmek olduğu görülmektedir.

İşletmelerin Halka Arzı Düşünmemelerinin Nedenleri: Otomotiv yan sanayi işletmelerinin halka arzı düşünmemesinin nedenlerinin %23,1 işletmenin yeterli büyüklükte olmadığına olan inancı, %20,4 ile yeterli bilgiye sahip olunmama, %18,5 ile riskli bir işlem olduğunu düşünmeleri, %18,5 ile çok fazla bürokrasi ve evrak çalışmasının var olması, %14,8 ile işletme yönetimi ve kararlarının başkaları ile paylaşmanın istenmemesi ve %4,6 ile diğer nedenler olduğu tespit edilmiştir. Tekstil işletmelerinin halka arzı düşünmemesinin nedenleri ise %21,9 ile işletmenin yeterli büyüklükte olmadığına olan inancı, %18,4 ile yeterli bilgiye sahip olunmama, %16,7 ile riskli bir işlem olduğu, %20,2 ile çok fazla bürokrasi ve evrak çalışmasının var olması, %20,2 ile işletme yönetimi ve kararlarının başkaları ile paylaşmanın istenmemesi ve %2,6 ile diğer nedenler olduğu tespit edilmiştir.

İşletmelerin Dış Ticaret Faaliyetleri: Ankete katılan otomotiv yan sanayi işletmelerinin %76,7'si, tekstil işletmelerinin ise %83,3'ünün dış ticaret faaliyetinde bulundukları ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin Dış Ticaretten Dolayı Kur Riski Taşımaları: Otomotiv yan sanayi işletmelerinin yöneticilerinin verdiği yanıtlara göre %66,7'si kur riski taşıdıklarını belirtirken, tekstil işletmelerinin yöneticilerinden %63,3'ü kur riski taşıdıklarını belirtmişlerdir.

5. SONUÇ

Rekabet stratejilerinden biriside üretim faktörlerini en uygun şartlarda temin etme ve en uygun bir şekilde kullanmadır. Finansal kaynaklar da işletme yöneticileri için önemli bir üretim faktörü olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla finansal kaynaklara erişim olanakları ve etkin kullanımı işletmelerin başarılarında önemli rol oynamaktadır. Bu durum özellikle finansal kaynakları kolay elde edemeyen KOBİ'ler için daha da büyük bir önem arz etmektedir. Ayrıca KOBİ yöneticileri rekabet stratejisi oluşturabilmek için faaliyette bulundukları sektördeki finansal olanakları ve sektörde finansal kaynakların nasıl kullanıldığını bilmek istemektedir.

Bu çalışmada, Bursa İlinde faaliyette bulunan KOBİ niteliğindeki 60 işletmeye, yüz yüze görüşme yöntemiyle anket uygulanmıştır. Anketlerin 30 adedi otomotiv yan sanayi, 30 adedi de tekstil işletmelerine uygulanmıştır. Firmaların adresleri Bursa Ticaret ve Sanayi Odasından sağlanmış ve anketin uygulanacağı işletmeler rastgele seçim yöntemi ile belirlenmiştir. Ankete KOBİ sahipleri veya en üst düzeydeki yöneticiler cevap vermiştir. Anket üç temel bölümden oluşmuştur. Anket soruları ile Bursa İli'nde otomotive yan sanayi ve tekstil sektörlerinde faaliyette bulunan KOBİ'lerin genel özellikleri ile finansal kaynaklara ulaşım olanakları ve elde ettikleri kaynakları nasıl kullandıklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Anket sonuçlarına göre; her iki sektörde faaliyette bulunan işletmelerin çoğunlukla 10 yıldan daha uzun sürelerde faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir.

Bu işletmelerin çalışan sayılarının ise ağırlıklı olarak 10-49 ve 50-99 arasında olup Türkiye ortalamasının üzerinde gerçekleştiği görülmüştür.

Anket uygulanan işletmelerin hukuki yapıları çoğunlukla limited şirket yapısındadır. Sermaye ve yönetim kolaylığı nedenlerinden dolayı limited şirketlerin yapısının tercih edildiği ve bunların da aile işletmeleri yapısında ve ortak sayılarının da 1-5 arasında yoğunlaştığı görülmüştür.

İşletmeler sahipleri tarafından yönetilmektedir, çoğunluğu üniversite ve lise mezunlarından oluşmaktadır.

Her iki sektörde faaliyette bulunan işletmelerin yaklaşık yarısında finansman bölümleri mevcut değildir. Ancak otomotiv yan sanayi işletmelerinin tekstil işletmelerine göre bu konuda daha iyi organize

oldukları tespit edilmiştir. Ankete katılan işletme yöneticilerinin önemli bir çoğunluğu işletmelerinde finansal planlama yapıldığını belirtmişlerdir.

Ayrıca çalışma sermayesinin finansmanında ticari ve banka kredileri öncelikle kullanılmaktadır.

Alacak tahsilinde faktöring firmalarından kullanım oranlarının çok yetersiz olduğu tespit edilmiştir. KOBİ'ler faktöring hizmetlerini ağırlıklı olarak yurtdışı alacakların tahsilinde ve sadece finans hizmetleri için kullanmaktadır.

İşletmelerin banka kredisini değişik sıklıklarda kullandıkları görülmektedir. Bazı işletmelerin ise hiç kredi kullanmadan işletme faaliyetlerini devam ettirdikleri gözlenmiştir. En çok kullanılan kredilerin işletme kredisi olduğu tespit edilmiştir.

Banka kredileri kullanılırken gösterilen teminatların başında ipotek gelmektedir. Bunu çek, senet ve kefil gösterme takip etmektedir. İşletmelerin önemli bir kısmı kredi maliyetleri ile ilgili çok pahalı ve pahalı diye görüş bildirmişlerdir.

İşletmelerin sabit kıymet yatırımlarında kullandıkları en önemli kaynak özkaynaklardır.

Sabit kıymet yatırımlarında leasing'in kullanıldığı tespit edilmiştir. Leasing'in 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 işletmelerinin yeterli büyülüğe sahip olmadığından dolayı halka arzı düşünmedikleri tespit edilmiştir.

Dış ticaret yapan KOBİ'lerin önemli bir kısmı kur riski taşıdıklarını 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.

Bursa İli'nde otomotiv yan sanayi ve tekstil sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'lerin finansal kaynaklara ulaşım ve kullanımlarına yönelik yapılan anket çalışması sonuçları KOBİ'lerin finansal sorunlarının devam ettiğini göstermektedir. Ancak zaman içerisinde KOBİ yöneticilerinin faktöring ve leasing gibi alternatif finansal hizmetleri kullanmaya başladıkları tespit edilmiştir. Banka kredilerinin maliyeti ve teminat konusu önemli sorun olmaktadır. Alacakların, stokların ve nakdin kısaca çalışma sermayesinin yönetimi önemli sorunların başında gözükmektedir. KOBİ'lere yönelik alternatif finans kaynaklarının sunulması ve bunların yöneticilerin yetenekleri ve sorumlulukları ile etkin kullanılması sonucu hem ülke ekonomisi hem de işletmelerin kendisi için büyük kazanç sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

ATA, H. Ali, Furkan A. GÜR ve Kerem Ruşen ÇELİK (2008), "KOBİ Finansmanında Basel II Uygulamalarının Olası Etkileri: Gaziantep'te Bir Uygulama," *MUFAD-Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 40, Ekim,185-199.

BRIGHAM, Eugene F. and Joel F. HOUSTON (1998), *Fundamental 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.

CURA, Gülşen (2006), *KOBİ'lerin Finansal Kaynaklara Ulaşım Olanakları ve Finansal Yapıları: Çaycuma'daki KOBİ'ler Üzerine Alan Çalışması*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak.

ERKUMAY, M. Aslı (2000), *KOBİ'lerin Sermaye Piyasası Olanaklarından Faydalandırılması,* SPK Ortaklıklar Dairesi, Ankara.

EUROPEAN COMMISION (2006), ec.europa.eu, [Erişim Tarihi: 08.08.2007].

İŞERİ, Müge ve Meltem ULUSAN (2008), "Basel II'ye Geçiş Sürecinde KOBİ'lerin Bilgilendirilmesi ve KOBİ'lerin Eğitimine Yönelik Bir Çalışmaya İlişkin Bulguların değerlendirilmesi," *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Haziran, Yıl: 45, Sayı: 520, 75-83.

KAYABAŞI, Aydın ve Zafer KANBEROĞLU (2008), "KOBİ'lerde Rekabetçi Yeteneklerin Geliştirilmesinde Rol Oynayan Örgütsel Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirme," *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Haziran, Yıl: 45, Sayı: 520, 49-60.

KORKMAZ, Turhan ve Gülşen CURA (2006), "KOBİ'lerin Finansal Olanakları ve Finansal Yapıları: Zonguldak Çaycuma'daki KOBİ'lere Yönelik Anket Uygulaması," *3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi,* 17-18 Kasım, İstanbul.

KORKMAZ, Turhan ve R. İlker GÖKBULUT (2005), "KOBİ'lerde Hissedar Değeri ile Finansal Performans Arasındaki İlişkinin Ölçülmesi," *2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi,* 02-03 Aralık, İstanbul.

KOSGEB, KOBİ Tanımı (18.11.2005 Tarih ve 25997 Sayılı Resmi Gazete), http://destek.kosgeb.gov.tr/kobitanim/kobiyonetmelik.aspx, Erişim Tarihi: 16.10.2008.

KUTLU, Hüseyin Ali ve N. Savaş DEMİRCİ (2008), "Kapsamlı Bir Risk Yönetimi Düzenlemesi: Basel II ve KOBİ'lere Muhtemel Etkileri," *MUFAD-Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 40, Ekim, 200-212.

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, 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, 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].

GİRİŞİMCİLER AÇISINDAN BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ÖNEMİ VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ KULLANIMININ ÇORUM KOBİ'LERİNE KATKILARI

Selçuk KENDİRLİ
Hitit Üniversitesi
Hülya ÇAĞIRAN
Hitit Üniversitesi
Sabiha KILIÇ
Hitit Üniversitesi

ÖZET

Bilgi teknolojileri ve bunların kullanımı, özellikle uluslararası rekabet ve ticarette zamanın iyi kullanılmasını da sağlamaktadır. Bu sayede bilgi teknolojilerini kullanan firmalar herhangi bir mal veya hizmeti diğer ülke ya da işletmelerden daha önce dış pazarlara ulaştıracak ve rekabet avantajı sağlamış olacaklardır. Ayrıca bilgi teknolojileri ve bunların kullanımı işletmelerin üretim ve pazarlama aşamalarında doğru bilgi almalarına, bu bilgileri derlemelerine, iyi yorumlayabilmelerine ve geleceklerini koruyabilmelerine yardımcı olacaktır.

Bugün dünyada güç dengeleri ekonomi üzerine kuruludur ve ekonomik olaylar ile ticaret giderek globalleşme eğilimi göstermektedir. Bu yüzden ekonomisi güçlü olan ülkeler daha saygın ve daha belirleyicidir. Türkiye'nin ekonomisinde önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin de küresel gelişmelerden geri kalması düşünülemez. Bu araştırma kapsamında, globalleşme sürecinde bilgi teknolojilerinin kullanımı ve KOBİ yönetimine katkısı araştırılacaktır. Bu bağlamda, Türkiye ölçeğinde önemli bir yere ve imaja sahip Çorum KOBİ'lerinin de bu süreçten etkilendikleri düşünülmekte-dir.

Anahtar Kelimeler: *Bilgi Teknolojileri, Yönetim Bilgi Sistemi, Karar Destek Sistemleri, Çorum KOBİ'leri.*

1. GİRİŞ

21. yy son çeyreğinde bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler dünya ülkelerini yeni arayışlara yönlendirmektedir. Bu arayışlar da üretimden tüketime her şeyi değiştirmektedir. Bu hızlı değişime ayak uyduramayan toplumların büyük sıkıntılarla karşı karşıya gelecekleri muhakkaktır.

Bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki değişmelerin yaygınlaşması ve ülkelerin küreselleşme nedeniyle sınırlarının ortadan kalkması üretim faktörlerinin de uluslararası piyasalarda kolaylıkla yer değiştirir hale gelmesini sağlamıştır. Bütün bu gelişmeler işletmelerin fonksiyonlarında da (üretim, yönetim, pazarlama vs.) önemli ölçüde değişiklikler oluşturmuştur.

Günümüz iletişim ve bilişim teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler, özellikle de internetin gelişip büyümesi kamu ve özel sektörü önemli oranda etkilemiştir. Bu gelişmelerle birlikte, ülkeler arasındaki sınırlar giderek ortadan kalkmış ve oluşan ekonomik bütünleşmeler, verilen hizmetlerin niteliğini ve yapısını da önemli oranda değiştirmiştir. Ülkemizde de kamu ve özel sektör, teknolojideki bu gelişmelere bağlı hızlı bir dönüşüm süreci içinde bulunmakta, faaliyetlerinin büyük bir kısmını gerçekleştirirken

bilgisayarlardan yararlanmaktadır. Bu gelişim, işlemlerin daha hızlı ve etkin bir şekilde yapılmasına imkân tanımaktadır (Özbilgin, 2003: 123).

2. BİLGİ VE BİLGİ TEKNOLOJİSİ

Dünya ekonomisinde son yıllarda meydana gelen değişmelerin sonucunda, bilginin önemi artmıştır. Emek, sermaye, doğal kaynaklar gibi ekonominin temel girdileri yanında bilgi de önemli bir üretim fonksiyonu haline gelmiştir. Yoğun bir rekabetin yaşandığı "Yeni Dünya Ekonomik Düzeni'nde bilgi teknolojisinden daha iyi faydalanabilen firmalar diğerlerine oranla rekabet avantajı sağlayabilmektedirler.

2.1. Bilgi ve İletişim Teknolojisi

Teknoloji; iş görme sürecinde araçlara, aygıtlara bağımlı olarak girdileri, çıktılara dönüştüren ya da bu oluşumda etkili olan karmaşık mekanizma anlamına gelmektedir. Bilgi teknolojileri ise; genel olarak bilgi kaynaklarına erişmek, paylaşmak ve kullanmak için elektronik araçlardan yararlanmayı mümkün kılan uygulamaların tümünü içermektedir (Yahyagil, 2001:6).

Bilgi ve iletişim teknolojileri; bir bilginin toplanmasını, işlenmesini, bilginin saklanmasını ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesini ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini otomatik olarak sağlayan teknolojiler bütünüdür (Uzay, 2001:16). Kapsamına bakmak gerekirse; bilgisayarlar, mikro elektronik ve tümleşik devreler, iletişim teknolojisi, multimedya ve bio teknoloji, bilgi teknolojisi kapsamında değerlendirilebilir (Kaleli,2002: 743). Bir bilgi sistemi için ileri teknoloji kullanımı şart değildir. Bilgi sistemi bir örgüt içinde bilginin kişiler arasında iletilmesini sağladığından, bu işin mutlaka sofistike bir teknoloji ile yapılması gerekmemektedir. Bilgi teknolojisi, söz konusu işlem için kullanılan araç ve gereçleri ifade eder. Genel bir ifadeyle bilgi teknolojilerini bir bilginin toplanmasını, bu bilginin işlenmesini, saklanmasını ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesi ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini bugün için elektronik, optik vb. tekniklerle otomatik olarak sağlayan teknolojiler bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Burada bilgi 0 ve 1 haline dönüştürülmüş veri, ses, görüntü, video…vs. her şeyi içine almaktadır.

Bilgi teknolojisi kısaca, "Ana sistemlerden mikrobilgisayarlara kadar bilgisayar temelli tüm bilişim sistemleri" (Powell ve Dent-Micallef, 1997) veya bilgisayarlar aracılığıyla bilgilerin elde edilmesi, işlenmesi saklanması ve gerekli yerlere dağıtılması olarak ifade edilebilir.

Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ekonomilerde makro ve mikro düzeyde devrimsel dönüşümlere yol açmıştır. Bilgisayar teknolojisinin telekomünikasyon ile bütünleştirilmesi, günümüzün artan küresel rekabet ortamında hem örgüt içi hem de örgütler arası iletişimde devrim niteliğinde değişikliğe sebep olmuştur. Bugün, birçok örgüt, münferit bilgisayarlar yerine bunların birbirlerine muhtelif şekillerde bağlanmalarıyla oluşturulan ağlardan yararlanmaktadır. Çok yakın bir zamanda bu tür ağları kullanmayan örgütlerin azınlık haline geleceği öngörülmektedir. Bilgi teknolojisi kullanan birçok örgütte yöneticiler coğrafi olarak nerede konumlandıkları önemli olmaksızın ağlar aracılığıyla birbirine bağlı proje ekiplerinde görev alabilmektedirler. Böylece, nerede olurlarsa olsunlar hem meslektaşlarına hem de kendilerine gereken bilgiye ulaşabilmektedirler.

Makroekonomik düzeyde bilgi teknolojileri bir bölgenin küresel pazarda rekabet gücünün yanında refah ve gelişmişlik seviyesini belirleyen bir araç haline gelmiştir. Mikroekonomik düzeyde ise, bilgi teknolojileri stratejik yönetimin ve işletme yönetiminin tüm işlevlerini etkilerken işletmelerin rekabet gücünü de belirlemektedir (Buhalis, 1998; 409).

Bilgi teknolojilerinin yarattığı baskılar (bilgisayarlar, iletişim ağları, etkileşimli televizyon sitemleri), artan tüketici istekleri (esneklik, uyum, kişiye özel mal ve hizmet vb.) artan rekabet ile (küresel pazarlar, kısalan ürün yaşam dönemleri, artan risk, hızlı değişimler) ekonomik yapıyı değiştirmekte ve işletmeleri stratejilerini, ürünlerini ve süreçlerini yeniden gözden geçirmeye sevk etmektedir. Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin getirdiği en önemli yenilik, alıcı ve satıcıların bilgi ve veri ağırlıklı bir kanal üzerinden doğrudan iletişimine olanak vermesidir. Bundan dolayı, bilgi ekonomisinde, bilgi ve hizmetin öne çıktığı müşteri odaklı hizmet sektörleri önem kazanacaktır (Bloch ve Segev, 1996).

Son yıllarda bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, uygulama alanlarını çeşitlendirirken işlem hızını artırmakta, cihaz boyutlarını küçültmekte, program ve donanım maliyetini düşürmekte, çok sayıda bağlantı noktası ve uygulama arasındaki güvenilirlik, uyum ve eşgüdümü geliştirmektedir. Bilgi teknolojileri güçlü ve karmaşık hale geldikçe kullanımları kolaylaşmakta ve maliyetleri düşmektedir (Buhalis, 1998; 409).

2.2. Bilgi Toplumu

Internet ve bilgisayar kullanımının artmasıyla sanayi toplumundaki ekonomik yapı, bilgi toplumunda aşağıdaki şekilde değişmektedir (Erkan, 1998:99):

- Maddi mallar yerine, bilgi kullanılarak bilginin üretimi ön plana çıkmaktadır.
- Bilişim teknolojisine dayalı olarak kullanıcının üretebildiği bilgi artmakta ve bilginin birikimi sağlanmaktadır.
- Birikmiş bilginin sinerjik etkisi, bilgi üretimi ve bilgiden yararlanmayı daha da hızlandırmaktadır.
- Sonuçta ekonomik yapı, sanayi toplumunun mübadele ekonomisinden; bilgi toplumunun sinerjik ekonomisine dönüşmektedir.

Bilgi toplumu; sosyo-ekonomik faaliyetlerin giderek etkileşimiyle sayısal iletişim ağlarının yoğun kullanımıyla gerçekleştirilmesi yanında bu amaçla kullanılan her türlü teknolojinin ve uygulamanın üretilmesi olarak tanımlanmaktadır (TÜBİTAK, 2002).

2.3. Bilgi Teknolojilerinin Kullanımını Etkileyen Faktörler

Bilgi teknolojilerinin iş dünyası içindeki kullanımını yaygınlaştıran dinamikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Teknoloji: Teknolojik gelişmelerin küreselleşme sürecinin ve bilgi toplumunun ardındaki en önemli güç olduğu görülmektedir (Erkan, 1997).
- Ekonomik Etkenler: Ekonomik dönüşüm tüm dünyada üretim ve tüketim kalıplarını farklılaştırmakta, dünya ticaretinde ve pazarlarında geleneksel yapıları değiştirmektedir.
- Politik Etkenler: Politik gelişmeler küreselleşme sürecini hızlandırmakta ve yeni bir dünya düzeni oluşturmaktadır. Sovyetler Birliği'nin dağılması, Doğu Bloku ülkelerinin pazar ekonomisine geçmeleri, AB gibi bölgesel oluşumlar, Dünya Ticaret Örgütü, GATS (General Agreement on Trade in Services – Hizmet Ticareti Genel Anlaşması) ve ABD'nin yeni dünya düzeninde üstlendiği rol dünya pazarlarını ve ticaretini etkilemektedir (Kazgan, 2000).
- Kültürel Etkenler: Toplumların kültürleri, bilgi teknolojilerinin kabulünü ve kullanımını ciddi oranda etkilemektedir. Toplumların kendi içlerinde oluşturdukları, dinamik ve yaşayan kültür, bir teknolojik gelişimin kabulü ve kullanımında gerektiğinde belirleyici rol oynayabilmektedir. Matbaanın Osmanlı toplumunda uzun süre yaygın hale gelemeyişi bu duruma güzel bir örnek olabilir.
- Çevresel Etkenler: İşletmelerin ve onları yöneten kişilerin, doğal çevresi, toplumsal çevresi, kültürel çevresi ve sektörel çevresi de bu konuda etkin rol oynayabilmektedir. Teknolojik gelişmelere açık olan tekstil sektöründe, geleneksel yöntemlerle üretim yapmak, belirli bir noktadan sonra çok da rasyonel sayılmayacaktır.
- İşletme Yönetiminde Değişim: Küreselleşmenin itici güçleri işletmelerin yapılarını değiştirmekte ve işletmeleri kısıtlayan sınırları ortadan kaldırmaktadır. Bu da bilgi teknolojilerinin kullanımını yaygınlaştırmaktadır.
-

3. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ KULLANIMININ ÇORUM KOBİ'LERİNE KATKILARI

Bu bölümde, küreselleşme sürecinde bilgi teknolojileri kullanımın Çorum KOBİ'lerine yansımaları tartışılacaktır. Yapılan anket çalışmasının sonuçları değerlendirilecek ve yorumlanacaktır.

3.1. Amaç

Araştırmanın amacı; Çorum KOBİ'lerinde globalleşme sürecinde bilgi teknolojileri kullanımının Çorum KOBİ'lerine katkılarının araştırılmasıdır.

3.2. Varsayımlar

Yapılacak olan çalışmanın varsayımları ise şu şekilde sıralanmaktadır;

-Çalışma yapılan işletmelerin verdiği bilgiler gerçeği yansıtmaktadır.

- Çalışma kapsamına alınan işletmelerde anket sorularının tam olarak anlaşıldığı ve buna göre cevap verildiği varsayılmıştır.

3.3. Yöntem Ve Kapsam

Çalışma genel olarak iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım teorik bilgileri, ikinci kısım uygulamaya yönelik bilgileri içermektedir.

Çalışmanın teorik kısmında bilgi teknolojileri ve KOBİ'lerle ilgili literatür taraması yapılmıştır. Çalışmanın uygulamaya yönelik kısmında, Çorum KOBİ'lerine yönelik bir saha araştırması yapılmıştır. Bu araştırmada Çorum KOBİ'lerinde bilgi teknolojilerin kullanımı araştırılmıştır. Araştırma kapsamına Çorum'da faaliyet gösteren ve KOBİ tanımına uyan işletmeler alınmıştır. Bu kapsamda, Çorum genelinde faaliyet gösteren 368 adet KOBİ olduğu KOSGEB tarafından ifade edilmiş (http:// www. kosgeb.gov.tr/ veritabani/default.aspx), ve bu işletmelerden 169 tanesine ulaşılabilmiştir. Gönderilen anketlerden geri dönüşü olanlar ve bunların arasından değerlendirilebilir veriye sahip olan KOBİ sayısı 169 tanedir. Böylece Çorum KOBİ'lerinin yaklaşık %46'sına ulaşılmıştır.

Veri toplanması çerçevesinde anket çalışması yapılmıştır. Anketler, anketörler tarafından yüz yüze uygulanmış ve her bir anket tek tek değerlendirilmiştir. Veriler derlendikten sonra analiz için SPSS For Windows 11,0 programından faydalanılmıştır.

3.4. Değerlendirme

Bilgi teknolojileri kullanımının çorum KOBİ'lerine katkılarının araştırılmasında toplam 12 sorudan oluşan anketten aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular tablolar halinde yüzde ve frekans dağılımlar olarak ifade edilmiştir. Anket uygulamasının içsel tutarlılık analizinde Cronbach alfa katsayısı 0,9635 olarak ölçülmüştür. Bu da anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Cronbach alfa testinde 0,75 üzeri değerler çok güvenilir olarak kabul edilmektedir.

Tabloya bakıldığında Çorum KOBİ'lerinin hukuki yapısı genel olarak sermaye şirketi şeklindedir. Bu yapı %50 limitet şirket, %27 anonim şirket olarak yapılanmıştır. İşletmelerin %17'si ise şahıs şirketi olarak yapılanmıştır. İşletmelerin hayat süreleri ise genelde 1-5 yılı olarak ortaya çıkmıştır. Hayat eğrilerine göre, araştırmaya katılan Çorum KOBİ'leri henüz çok gençtir.

Çorum KOBİ'leri ağırlıklı olarak üç sektör üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bunlar taş-toprağa dayalı sanayi (%35), gıda sanayi (%27) ve makine sanayidir (%15). Söz konusu KOBİ'ler genelde sahipleri (%35) ya da ortaklardan biri (%42) tarafından yönetilmektedir. İşletmelerin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilme oranı ise % 23'tür.

Çorum KOBİ'leri genel olarak, ikinci ya da üçüncü kuşak yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Fakat ankete katılanlarla yapılan görüşmelerde, genelde baba işini devam ettirdikleri öğrenilmiştir. Belirtilen seçenek hukuki statü açısından geçerli şeklinde beyan edilmiştir. Daha önceden küçük atölye ya da benzeri şekilde örgütlenen işletmeler, yeni hukuksal statüsüne kavuşmuş ya da işletmelerin isimleri yeni ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, kişisel olarak yöneticilerin, kurumsal sayılabilecek prensiplerinin ortaya çıkması beklenebilir. Bu iddiayı işletme kurucusu ile ilgili cevap destekler niteliktedir. Nitekim, bu soru ile ilgili değerlendirmeye bakıldığında, işletmelerin faaliyet dönemine genelde babalar tarafından (%77) ya da kendisi tarafından (%11) başlandığı gözlenmektedir.

Tablo 1: KOBİ'lerin ve KOBİ yöneticilerinin Özellikleri Dağılımı

Teste Tabi Tutulan Alanlar **A. Çorum KOBİ'lerinin Hukuki Statüsü**	Ankete Katılan KOBİ Sayısı	Oran %
Halka Açık A.Ş.	0	0,00%
Anonim Şirket	45	26,63%
Limitet Şirket	85	50,30%
Şahıs Şirketi	29	17,16%
Diğer	10	5,92%
TOPLAM	169	100,00%
B. Kaç Yıldır Bu Hukuki Statüdesiniz		
1-5 Yıl	120	71,01%
6-15 Yıl	18	10,65%
16-25 Yıl	8	4,73%
26-40 Yıl	19	11,24%
40 Yıldan Daha Fazla	4	2,37%
TOPLAM	169	100,00%
C.KOBİ'lerin Bağlı Bulunduğu Sektörler		
Gıda	46	27,22%
Tekstil	17	10,06%
Kağıt Endüstrisi	6	3,55%
Taş-Toprak Sanayisi	60	35,50%
Makine	26	15,38%
Diğer	14	8,28%
TOPLAM	169	100,00%
D. İşletmelerin Kimler Tarafından Yönetildiği		
Sahipleri	60	35,50%
Ortaklardan Birisi	71	42,01%
Profesyonel Yönetici	38	22,49%
TOPLAM	169	100,00%
E. İşletmenizin Kurucusu Kimdir		
Büyük Babam	6	3,55%
Babam	131	77,51%
Ağabeyim	12	7,10%
Ben Kendim	20	11,83%
Küçük Kardeşim	0	0,00%
TOPLAM	169	100,00%
G. Yöneticilerin Eğitim Düzeyi		
İlkokul	8	4,73%
Ortaokul	6	3,55%
Lise	28	16,57%
Yüksekokul	8	4,73%
Fakülte	119	70,41%
TOPLAM	169	100,00%

Yöneticiler genel olarak üniversite mezunu olup, fakülte mezunları %70,41 ile ilk sırada yer almaktadırlar. Yüksekokulla birlikte bu oran %75,14'e çıkmaktadır. Bu durum KOBİ yöneticilerinin eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu ve gelişen yeni bilgi teknolojilerinin işletmede uygulanabilirlik kapasitesinin yüksek olabileceğini göstermektedir

Çorum KOBİ'lerinde bilgi teknolojilerinin verimliliğe yansımaları ile ilgili dağılımlar Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Çorum KOBİ'lerin de Bilgi Teknolojilerinin Kullanımının Verimliliğe Yansımaları

Teste Tabi Tutulan Alanlar	Ankete Katılan	
A. İşletmenizde Bilgi Teknolojilerinden Hangilerini Kullanıyorsunuz	KOBİ Sayısı	Oran %
Bilgisayar	81	47,93%
İnternet- İntranet	42	24,85%
Otomasyon Tezgahları (Robotlar)	24	14,20%
CNC Tezgahları	12	7,10%
Hepsi	10	5,92%
TOPLAM	169	100,00%
B. Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmenin ve Yönetimin Yönetsel Verimliliğine Katkıda Bulunduğuna İnanıyor musunuz?		
Kesinlikle Evet	68	40,24%
Evet	83	49,11%
Kısmen	15	8,88%
Hayır	3	1,78%
Kesinlikle Hayır	0	0,00%
TOPLAM	169	100,00%
C. Bilgi Teknolojileri Kullanımı İşletmenize Hangi Alanda Verimlilik Sağlamaktadır		
Üretim Kalitesi	40	24,10%
Pazarlama ve Satış	34	20,48%
Muhasebe Finansman	82	49,40%
İnsan Kaynakları Yönetimi	0	0,00%
Maliyet Planlaması ve Kontrolü	10	6,02%
TOPLAM	166	100,00%

Ankete cevap veren katılımcıların yaklaşık %48'i işletmelerinde bilgisayar bulundurduklarını ifade etmişlerdir. %25'e yakın bir kesim ise bilgisayarları vasıtası ile bir internet servis sağlayıcısı yardımıyla internete girdiklerini ifade etmişlerdir. Bilgisayara sahip olan işletmelerden bazıları, mevcutta tek bir bilgisayar olduğunu ve bununla sadece büro işlerini gördüklerini ifade etmiş, ayrıca bir internet bağlantısı olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcıların %14'ü işletmelerinde sanayi robotu yapısında otomasyon sistemlerine sahip olduklarını, %7'si ise üzerinde bilgisayar yazılımı da bulunan programlanabilir CNC tezgahları olduğunu, %6'lık bir kesim ise sıraladığımız tüm bilgi teknolojisi yazılım ve donanımına sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan Çorum KOBİ yöneticileri genel olarak bilgi teknolojilerinin, işletmenin ve yönetimin verimliliğine olumlu katkıda bulunduğunu düşünmektedirler. Kısmen seçeneğinin de olumlu bir cevap olduğu varsayılırsa, yöneticilerin %98'i bilgi teknolojileri kullanımının bir şekilde verimlililiğe katkıda bulunduğuna inanmaktadırlar. Bazı yöneticiler ise, bilgi teknolojileri kullanımının ayrı bir uzmanlık bilgisi gerektirdiğini ve bunun da toplamda verimliliğe çeşitli nedenlerden dolayı olumsuz yansıdığını düşünmektedirler.

Bilgi teknolojilerinin verimliliğe katkı sağladığını düşünen yöneticilere göre bu alanda en büyük katkı, muhasebe finansman servisine sağlanmaktadır (%48,52). Bunun nedeni, işletmelerin, bilgi teknolojileri yardımıyla (bilgisayar ve muhasebe yazılım programlarıyla) işletme içinde bağımsız bir muhasebe servisi tutabildikleri, borç alacak ilişkilerini daha rahat takip edebildikleri hususudur. %23'lük bir yönetici kesimi ise, bilgi teknolojilerinin üretimde bir standardı sağladığını, firenin daha az ortaya çıktığını ve üretimde yeknesaklıkla, satış sonrası bakım onarım işlerinin daha kolay olduğunu ifade etmişlerdir. Bu şekilde bilgi teknolojilerinin maliyet kontrolüne de yardımcı olduğu belirtilmiştir.

Sağlanan bilgi teknolojilerinin yazılım ve donanımı yardımı ile üretim maliyetlerinde işçilik açısından önemli tasarruflar sağladığı kabul edilmektedir (%7,69).

Tablo 3'de Çorum KOBİ'lerinde bilgi teknolojileri kullanımı, kullanım alanları ve kullanım düzeyleri ile ilgili dağılımlar verilmiştir.

Tablo 3: Çorum KOBİ'lerinde Bilgi Teknolojileri Kullanım Alanları ve Kullanım Düzeyleri

Teste Tabi Tutulan Alanlar	Ankete Katılan	
A. Bilgi Teknolojilerini En Çok Hangi Alanda Kullanıyorsunuz	KOBİ Sayısı	Oran %
Üretim	38	22,49%
Muhasebe	90	53,25%
Tasarım	33	19,53%
Ar-Ge	8	4,73%
Hepsi	0	0,00%
TOPLAM	169	100,00%
B. İşletmenizde bilgi Teknolojilerini Hangi Amaçlarla Kullanıyorsunuz		
Üretim Kalitesini Artırmak	51	19,32%
İhracatı Artırmak	82	31,06%
Yeni Ürünler Üretmek	43	16,29%
Maliyetleri Azaltmak	78	29,55%
Rekabette Güçlü Olmak	10	3,79%
TOPLAM	264	100,00%
C. İşletmenizde Bilgi Teknolojilerini Elemanlarınızın Kullanma Düzeyi Aşağıdakilerden Hangisine Uygundur		
Oldukça Yüksek	2	1,18%
Yüksek	14	8,28%
Normal	124	73,37%
Düşük	28	16,57%
Oldukça Düşük	1	0,59%
TOPLAM	169	100,00%

Tablo 3'de de görüldüğü gibi, işletmeler genelde bilgi teknolojilerini muhasebe servisinde kullanmaktadırlar. Böylece (üst tabloda da bahsedildiği gibi) işletmeler, işletme içinde de muhasebelerini tutabilmekte ve mali tablo verilerine daha çabuk ulaşabildiklerini ifade etmektedirler. Yani, yönetimin istediği veriler, bir tuş uzaklıkta ve istenilen zamanda elde edilmektedir. İkinci olarak bilgi teknolojileri üretimde de kullanılmaktadır. Üretim aşamasında, otomasyon sistemlerinde ve üretim tezgahlarında bilgi teknolojilerinden yararlanılmaktadır. İşletmelerin %19,53'ü bilgi teknolojilerini tasarım işlemlerinde kullandıklarını ifade etmişlerdir. Tasarım aşamasında genel olarak bilgisayarlar ve ilgili bilgisayar yazılımları kullanılmaktadır.

Araştırmaya katılan Çorum KOBİ yöneticileri bilgi teknolojilerini öncelikli olarak, ihracatı artırmak amacıyla kullandıklarını belirtmektedirler. Bu kapsamda gerek bağlantı kurmak için internet ortamında araştırma yaptıkları, gerekse maliyet kontrolü gibi alanlarda bilgi teknolojilerinden yararlandıkları ifade edilmektedir. Öte yandan bilgi teknolojilerinden çeşitli şekillerde (bilgisayar, otomasyon ve CNC tezgahları yardımıyla personel maliyetleri ve fire maliyetleri gibi) maliyeti azaltmak için faydalanıldığı da bir gerçektir. Bilgi teknolojileri üretim kalitesinin artırılması için ve yeni ürünler üretilmesi amacıyla da kullanılmaktadır.

Araştırmaya katılan Çorum KOBİ'lerinde bilgi teknolojilerinin kullanımı seviyesi genelde normal olarak ifade edilmiştir. Burada bilgi teknolojilerinin kullanımına sektördeki gelişmeler açısından da bakılabilir. İşletmeler, bilgi teknolojileri kullanımını genelde tek bir departmanla (Muhasebe departmanı) sınırlandırdıkları için, bu soruya bu şekilde cevap vermiş olabilirler. Bilgi teknolojileri kullanımının

departman açısından daha dengeli dağıldığı işletmelerde, soruya alınan cevap daha yüksek seviyede olmuştur. Düşük cevabını veren %16'lık kesimin ise, genel olarak sadece bir bilgisayarı olduğu ve bunu da işyerinin basit ihtiyaçlarında kullandığı şeklinde bir izlenim edinilmiştir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada Çorum yöresinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin bilgi teknolojileri kullanımından ne denli etkilendiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çorum KOBİ'lerinde hukuki örgütlenme genel olarak limited şirket olarak göze çarpmaktadır. Yaş olarak ise oldukça genç görünmektedirler.Çorum KOBİ'leri genelde gıda sanayi ve taş toprağa dayalı imalat sanayinde faaliyet göstermektedirler. İşletmelerin sahibi aynı zamanda yönetici konumunda olduğundan yapılacak yatırımlara, ya da teknoloji yenileme gibi konulara işletme sahipleri karar vermektedir. Eğitim seviyesinin yüksek olduğu Çorum KOBİ'lerinde, gelişen ve değişen bilgi teknolojilerine intibakın daha hızlı ve kolay olacağı varsayılabilir.

Bu bağlamda Çorum KOBİ'lerine yönelik şu öneriler sunulabilir:

- İşletmelerde başarının daha üst noktalara çıkarılabilmesi için, küreselleşme çerçevesinde, küresel politikalara uyum sağlayacak ve bu perspektifte düşünecek yönetici kadrosunun oluşturulması gerekir. Bu şekilde kurum, küresel uyumu sağlayabilir ve hayat eğrisi daha uzun olabilir.

-İşletmelerde başarının daha üst noktalara çıkarılabilmesi için, bilgi teknolojilerinin her departmanda daha dengeli dağılımı sağlanmalıdır. Böylece maliyetten, zamandan ve hammaddeden (dolayısı ile maliyetten) tasarruf sağlanabilir.

- Bilgi teknolojileri kullanımının yaygınlığının sağlanabilmesi için, eğitim kurumları ile işbirliği içinde, başarılı mezun öğrencilerin, KOBİ'lerde görev alması sağlanabilir. Böylece yeni teknoloji konusunda bilgi sahibi olan mezun öğrenciler, kendi birikimlerini Çorum KOBİ'lerine aktarabilirler.

- Eğitim kurumlarından faydalanma yaklaşımı, işletmelerin kurumsallaşmasına da katkı sağlayabilir.

- Kendilerini bilgi teknolojileri konusunda yetiştirmiş olan öğrenciler, kurumun globalleşen dünyaya da hızlı adaptasyonu konusunda katkı sağlayabiliriler.

- Personelin bilgi teknolojileri kullanımını geliştirme konusunda, hizmet içi kurslar düzenlenebilir. Personelin bu konudaki bilinç ve farkındalık seviyesinin yükseltilmesi önemlidir. Bu konuda yine Çorum yöresindeki gerek fakülte bazında, gerekse yüksekokul bazında örgütlenmiş kurumlardan destek alınarak üniversite sanayi işbirliğinin geliştirilmesinden veya KOSGEB Çorum Bölge müdürlüğünden de katkı sağlanabilir.

Yukarıda belirtilen noktalarda Çorum KOBİ'lerinin eksikliklerinin tamamlaması, küreselleşen dünyada kendilerine daha iyi bir yer sağlayacaktır. Bir KOBİ şehri olarak adını duyuran Çorum'un dünya piyasalarında da adının geçmesi yeterli ve etkili bir bilgi teknolojisi alt yapısı ile doğrudan ilgilidir. Bu da yönetsel anlamda entelektüel bir zihinsel dönüşümü, ileri düzeyde teknoloji kullanımı ve kullanım bilgisi ile mümkün olabilir. Bilgiye yapılan yatırım en önemli ve öncelikli yatırımdır. Geleceğin işletmeleri bilgiye, bilgi teknolojilerine ve entelektüel sermayeye yatırım yaparak piyasa rekabetinde avantaj elde edebilmektedir. Bu konuda, bilgi teknolojilerinin etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasının katkısı unutulmamalı ve yadsınmamalıdır.

KAYNAKÇA

Akyol, A. ve A. Akata, A. (2004), "Bilginin Şirket Performansına Etkisi: Pazar Bilgisi Ve Pazarlama Bilgi Sistemleri", 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Tebliğleri, (http:// www. ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm), 01/02/2008.

Aydemir, Cahit; "Elektronik Ticaret Ve Ekonomik Boyutu". Standard, Yıl:40, Sayı: 471, Mart 2001, s.s. 75-78.

Bloch, M. and A. Segev, (1996), The Impact Of Electronic Commerce On The Travel Industry. http:// groups.haas.berkeley.edu/citm/ publications/papers/wp-1017.html,01/02/2008.

Buhalis, D. (1998). Strategic Use Of Information İn The Tourism Industry, Tourism Management, Vol.19, No.5, pp. 409-421.

Erkan, H. (1997). Bilgi Toplumu Ve Ekonomik Gelişme. 3. Baskı. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları: Ankara.

Erkan, Hüsnü, (1998) "Bilgi Toplumu Ve Ekonomik Gelişme", 4. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No: 326, Ankara, s.99.

Guaru, C. and the Others (2003), "Customer-Centric Strategic Planning: Integrating CRM In Online Business Systems", Information Technology And Management, Vol.4, pp.199-214

Kaleli, Nilay, ve A. Sen, (2002) "Bilgi Toplumunda Yönetim Ve Organizasyon", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, Hereke – İzmit, 10-11 Mayıs 2002.

Kazgan, G. (2000). Küreselleşme Ve Ulus-Devlet / Yeni Ekonomik Düzen. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları: İstanbul.

Mcdonald, M. and H. Wılson, (1998), "Improving Marketing Effectiveness Through Information Technologies", Cranreld: Cranreld School Of Management, 29 (1), pp.8-26

Noble, C. H. and Mokwa, M. P. (1999), "Implementing Marketing Strategies: Developing And Testing A Managerial Theory", Journal Of Marketing,Vol.63, October, pp.57-73.

Özbilgin, İzzet Gökhan, (2003) "Bilgi Teknolojileri Denetimi Ve Uluslararası Standartlar", Sayıştay Dergisi, Sayı:49, Nisan –Haziran, ss.123-129.

Powell, T. C. and A. Dent-Micallef, (1997), "Information Technology As Competitive Advantage: The Role Of Human Business And Technology Resources", Strategic Management Journal, Vol.18:5.

Ryals, L. and A. Payne, (2001), "Customer Relationship Management İn Financial Services: Toward Information-Enabled Relationship Marketing", Journal Of Strategic Management, Vol.9, s. 3-27

TÜBİTAK, (2002), "Bilgi Toplumu Politikaları Üzerine Bir Değerlendirme (Dünya Ve Türkiye)", Ankara, Eylül.

Uzay, Nısfet, (2001), "Bilgi Teknolojilerindeki Gelişme Ve Verimlilik Artışı", İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No.25, Ekim, s.16.

Yahyagil, Mehmet Y., (2001), "KOBİ'lerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları", İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, Şubat.

KOBİLER İÇİN FİNANSAL VE FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN BELİRLENMESİ : BURSA İLİ ÖRNEĞİ

Şerafettin SEVİM
Dumlupınar Üniversitesi
Emin ZEYTİNOĞLU
Dumlupınar Üniversitesi
Yasemin Deniz AKARIM
Dumlupınar Üniversitesi

ÖZET

Günümüzde işletmeler, rekabetin ön planda olduğu bir ortamda faaliyette bulunmaktadır. Rekabetçi ortamda başarılı olabilmenin yolu ise, işletmenin faaliyetlerini amaçları doğrultusunda gerçekleştirmesi ile doğru orantılıdır. Faaliyetlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, işletmede performans anlayışının ne ölçüde yerleştiği ile ilgilidir. İşletmenin varlığı ve sürekliliği bu anlayışın yerleşmesi sonucunda geçerlilik kazanmaktadır.

Bu çalışma KOBİ'lerin finansal ve finansal olmayan performans göstergelerini ne derecede kullandıklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda Bursa ilinde faaliyette bulunan 100 adet KOBİ'ye anket çalışması birebir mülakat yöntemiyle uygulandıktan sonra elde edilen verilere faktör analizi yapılmıştır. Çalışmadaki bulguların değerlendirilmesi sonucunda KOBİ'lerin için performans göstergelerinin kullanımı ile ilgili durum tespiti yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Finansal Performans Göstergeleri, Finansal Olmayan Performans Göstergeleri, Performans Ölçümü, KOBİ, Faktör Analizi*

1. GİRİŞ

Ülkemizdeki işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturan KOBİ'ler işyeri sayısı, çalışan sayısı ve yarattıkları katma değer açısından ülkemizin sosyal ve ekonomik yapısında önemli bir yere sahiptir. KOBİ'ler genel yönetim yetersizliği, sermaye yetersizliği, finansal planlama yetersizliği, üretim ve satış arasındaki koordinasyon yetersizliği gibi performanslarını etkileyen çok sayıda sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle rekabetçi piyasa koşullarında amaçlanan hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını belirleyecek performans göstergeleri, KOBİ'ler için yaşamsal bir konu durumundadır.

Performans anlayışı sürekli gelişen bir süreçtir ve işletmenin ürettiği çıktıları ve ulaştığı sonuçları yönetmesini ifade eder. Bu nedenle, işletme için performansın etkin ve etkili bir şekilde yönetilebilmesinde performans göstergelerinin belirlenmesi oldukça önemlidir. Uygun performans göstergelerinden oluşan performans ölçüm sistemleri, KOBİ'lerin karar alma ve bu kararları uygulamaya geçirme sürecinde yol göstermesi ve işlerini koordine etmesi için bilgi toplanmasını sağlamaktadır.

KOBİ'lere yönelik yapılan bu çalışmanın amacı performans göstergelerinin kullanımı ile ilgili durum tespiti yapmaktır. Yapılan çalışmanın kapsamı Bursa ilinde bulunan Gürsu Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet göstermekte olan ve KOBİ tanımına uyan 100 adet işletme ile sınırlandırılmıştır.

Çalışmanın yöntemi olarak anket uygulamasına başvurulmuştur. Gürsu Organize bölgede bulunan 100 adet KOBİ'ye anket çalışması birebir mülakat yöntemiyle uygulanmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konuyla ilgili giriş yapıldıktan sonra ikinci bölümde performans kavramının KOBİ'ler için öneminden bahsedilmektedir. Üçüncü bölümde performans yönetimi ve ölçümü konularında literatür taraması yapılmıştır. Dördüncü bölüm ise finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin KOBİ'ler için önemini ve kullanımını tespit etmeye yönelik bir anket çalışmasından oluşmaktadır. Bursa ilinde faaliyette bulunan 100 adet KOBİ'ye anket çalışması birebir mülakat yöntemiyle yapıldıktan sonra elde edilen verilere faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan uygulama sonucunda performans ölçüm sistemini açıklayan değişkenler yani performans göstergeleri az sayıda faktöre indirgenmiş ve bu faktörler yorumlanmıştır.

2. PERFORMANS KAVRAMI VE KOBİLER İÇİN ÖNEMİ

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç, bir üretim biriminde üretim miktarı ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi mutlak ya da göreli olarak açıklanabilir. Bunun yanında işletmeler için performans kavramı ise, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir (Akal, 2005).

Her işletme belli amaçlar ve görevleri gerçekleştirmek için kurulur. İşletme yönetimini üstlenenlerin temel görevi ise örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmektir. En iyi ya da en başarılı olanın ne olduğu yönetimin performans anlayışına göre gelişir (Akal, 2005).

Performans anlayışı geçmişten günümüze gelinceye dek büyük değişiklikler geçirmiştir. Bu değişiklikler temel olarak geleneksel yönetim yaklaşımından yenilikçi yönetim yaklaşımına geçiş süreci içinde değerlendirilmelidir. Geleneksel yönetim yaklaşımı çerçevesinde kullanılan performans anlayışı sadece karlılık ve verimlilik gibi oranları dikkate almaktadır. Günümüzün artan rekabet ortamında işletmeler için bu anlayış yeterli görülmemektedir. Yenilikçi yönetim yaklaşımının geleneksel yönetim yaklaşımının yerini almasıyla birlikte işletmeler yenilikçi performans anlayışı ile karşılaşmıştır.

Kısa dönem odaklı, bireysel başarılara ağırlık veren ve maliyet odaklı geleneksel performans anlayışı ile kıyasladığımızda, yenilikçi performans anlayışı uzun dönemli strateji ve takım başarısı odaklı değerlendirmelere ağırlık vermekte bunun yanında hem değer yaratan hem de değer yaratmayan faaliyetler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Ittner ve diğerleri, 2003; Tek ve diğerleri, 2006). Yenilikçi performans anlayışı denildiğinde finansal performans göstergelerinin yanı sıra finansal olmayan performans göstergeleri de ön plana çıkmaktadır. Finansal performans göstergeleri geçmişte yapılan işlerin ve bu olaylarla ilgili mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede çok faydalıdır. Bu göstergeler, genellikle işletme geliri, sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen karlılıkla ilgilidir. Bununla birlikte finansal olmayan performans göstergeleri ise verimlilik, pazar payı, müşteri tatmini, kalite gibi maddi olarak ölçülemeyen unsurlardır.

Küçük ve orta boy işletmeler gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinde göreli farklılıklarla birlikte sosyal ve ekonomik açıdan önemli yere sahiptirler. KOBİ'ler ülke ekonomisindeki sahip oldukları bu konum nedeniyle amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmek zorundadır. KOBİ'ler amaç ve görevlerini ne düzeyde gerçekleştirebildiklerini etkili bir performans anlayışı ile ölçebileceklerdir. Bu nedenle KOBİ'ler performans ölçüm sistemlerinde finansal performans göstergelerinin yanı sıra finansal olmayan performans göstergelerine de yer vermek zorundadırlar.

3. LİTERATÜR TARAMASI

Literatür taraması yapıldığında farklı yazarların, performans ölçümü ve yönetimi konularını farklı açıdan ele aldıkları ve değişkenleri farklı olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Literatürde performans kavramının KOBİ'ler üzerine etkilerine yönelik yapılmış çok sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmaları 2000-2008 yılları arasında incelediğimizde karşımıza temel olarak şu konular çıkmaktadır.

2000 yılında Peter Kueng, Andreas Meier ve Thomas Wettstein'in yaptığı çalışma bilgi teknolojilerinin, otomatik veri toplama prosedürlerine dayalı olan çift boyutlu performans ölçüm sisteminin yaratılmasına olanak tanıyıp tanımadığını ve bu ölçüm sistemlerinin KOBİ'lerin ihtiyaçlarını karşılama düzeylerini ortaya koymuştur (Kueng ve diğerleri, 2000). Mel Hudson tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise KOBİ'ler için performans göstergelerini geliştirme ile sürekli strateji gelişimi arasındaki ilişkiler araştırılmıştır (Hudson, 2000).

2001 yılında Richard Mcmahon yapmış olduğu çalışmada üretimle uğraşan KOBİ'lerin performans ölçümü için geçerli olacak finansal yönetim ilkelerini doğrusal olmayan bileşen analizi ile belirlemiştir (Mcmahon, 2001). Tenhunen, Rantanen ve Ukko performans yönetiminin KOBİ'lerin stratejik plan yapmasını sağladığını, gerçekleşen performansları ile hedeflerini sürekli karşılaştırdıklarını başka bir deyişle performans yönetiminin KOBİ'lerin süreçlerini geliştirmede önemli rol oynadığını vurgulamıştır (Tenhunen, 2001). Huang KOBİ'ler için bir staj (eğitim) programı geliştirilmesinin büyük bir yarar sağlayacağı ve bunun aynı zamanda KOBİ'lerin performansını arttıracağını savunmuştur (Huang, 2001). Mel Hudson, Andi Smart ve Mike Bourne ise yaptığı çalışmada KOBİ'ler için mevcut stratejik performans ölçümüne ilişkin gelişim sürecinin uygunluğunu incelemiştir (Hudson ve diğerleri, 2001).

2002 yılında Jarkko Tenhunen, Juhani Ukko, Tapio Markus ve Hannu Rantanen yaptıkları çalışmada KOBİ'ler için bir performans ölçüm sisteminin nasıl geliştirileceği ve işletme performansının nasıl ölçüleceğini ve bunun için hangi tür araçların kullanılacağını ve son uygulamaların nasıl yürütüleceğini anlatmaktadır (Tenhunen ve diğerleri, 2002). Orhan Savaş ve Gökhan Özer ise aynı yıl yaptıkları çalışmada İç Anadolu bölgesi illerindeki KOSİ'lerin finansal performanslarını "çalışan başına yaratılan katma değer" ölçütüne göre ölçmeye çalışmıştır (Savaş ve diğerleri, 2002).

2003 yılında John Watson, Ralph Kober, Juliana Ng ve Thanesvary Subramaniam finansal performans ve toplam kalite yönetimi arasındaki ilişki 3,776 şirket üzerinde yapılan bir araştırma ile ortaya koymuş ve Toplam Kalite Yönetimini benimseyen KOBİ'lerin finansal performans ölçümüne önem vermediklerini tespit etmiştir (Watson ve diğerleri, 2003). Sohail ve Hong performans ölçüm sistemleri ve toplam kalite yönetiminin KOBİ'ler üzerindeki etkisini araştırmış olup KOBİ'ler için örgütsel performans göstergeleri ya da toplam kalite yönetiminden hangisinin daha etkili olduğunu kıyaslama ile ortaya koymuştur (Sohail ve diğerleri, 2003). Phillips, Wee ve Shanka 2003 yılında yapmış oldukları çalışmada finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin KOBİ'ler tarafından kullanılma durumunu test etmişlerdir. Bunun için Avusturalya ve Güneydoğu Asya'da faaliyette bulunan 270 KOBİ'ye anket yönetimi uygulanmış ve anketten elde veriler faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi ile 21 performans göstergesi KOBİ'lerin bakış açılarına göre performansın müşteri hizmetleri boyutu ve performansın finansal boyutu olmak üzere iki grup altında toplanmıştır. (Phillips ve diğerleri, 2003).

2005 yılında Sujatha Perera ve Pamela Baker KOBİ'lerin sadece kapsamlı performansını değil bunun yanında ürün ve çalışan performansını değerlendirmede hem finansal hem de finansal olmayan performans göstergelerine güvendiğini ortaya çıkarmıştır (Perera ve diğerleri, 2005). Yine aynı yılda Sharp Cooper, Peter Rayson, Benjamin Botchway ve Ray McCafferty tarafından yapılan çalışmada İngiltere'nin Kuzey Batısında tekstil sektöründe faaliyet gösteren 10 adet KOBİ'nin iş performansının analizi yapılmış ve KOBİ'ler kıyaslanmıştır. Bu araştırmadaki sonuçlar, performans ölçümü ile iş sürecinin yönetiminin entegre olmasının önemine işaret etmiş ve bunun yanında performans ölçümü ve kıyaslamanın kavranılmasındaki bazı zorlukları belirlemiştir (Cooper ve diğerleri, 2005). Patrizia Garengo, Stefano Biazzo ve Umit S. Bititci yapmış oldukları çalışmada ise üretim sektöründeki KOBİ'lerin performans göstergeleri, bu göstergelerin temel özellikleri ve bunların kararlara etkisi üzerinde durmuştur. Literatürde KOBİ'ler için geliştirilmiş olan Performans Piramit Sistemi, Balanced

Scorecard, Performans Prizması gibi performans ölçüm modelleri ve etkileri değerlendirilmiştir (Garengo ve diğerleri, 2005).

2006 yılında Sousa, Aspinwal ve Rodrigues'in yapmış olduğu çalışmada KOBİ'lerin kararlarında performans göstergeleri ile ilgili bilgilerinin etkisi araştırılmıştır. Çalışanlar üzerinde yapılan incelemeler ile yeni performans göstergeleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Performans yönetimine ilişkin oluşturulan teorik alt yapı ile İngiltere'deki KOBİ'lere uygulanan anket bulguları arasında ilişki kurulmuştur (Sousa ve diğerleri, 2006). Koyuncugil ve Özgünbaş tarafından yapılan çalışmada Cari Oran, Likidite Oranı, Nakit Oranı, Borç Oranları, Dönen Varlıklar/Toplam Varlıklar, Uzun Vadeli Borçlar /Toplam Borçlar, Dönen Varlık Devir Hızı, Sabit Varlık Devir Hızı, Toplam Varlık Devir Hızı gibi finansal performans göstergeleri ve bunların etkileri İMKB'de faaliyette bulunan KOBİ'ler üzerinde değerlendirilmiştir (Koyuncugil ve diğerleri, 2006). Milind Kumar Sharma ve Rajat Bhagwat ise KOBİ'ler için performans ölçümünü bilgi sistemleri çerçevesinde incelemiş ve Hindistan'da faaliyet gösteren 147 KOBİ'ye uygulanan anket çalışmasıyla konuyu test etmişlerdir (Sharma ve diğerleri, 2006). Bu makalelerin yanı sıra Yeni Zelanda'da bir anket şirketi (AES) 2005 -2006 yıllarına ilişkin olarak KOBİ'lerin performanslarındaki değişmeleri analiz etmiştir. Bu istatistiklerde KOBİ'lerin gelir, gider, kar, satış, varlık, kaynak gibi finansal performans göstergeleri de yer almıştır (AES, 2007).

2007 yılında yapılan çalışmalardan Patrizia Garengo ve Umit Bititci'nin çalışması KOBİ'ler için anahtar performans ölçüm sistemlerini tanımlayarak bu ölçüm sistemlerinin KOBİ'ler üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Ayrıca kurumsal yönetim yapısının oluşturulmasıyla birlikte KOBİ'ler için performans ölçüm sistemlerinin daha önemli hale geldiği, bilgi sistemlerindeki ilerlemeler ve çalışan davranışlarının KOBİ'lerin performans ölçüm sistemlerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Garengo ve diğerleri, 2007). Bunun yanı sıra Susanna Mancinelli ve Massimiliano Mazzanti tarafından yapılan çalışmada ise ağ yönetimi faaliyetlerinin işe yararlılığı, verimlilik performansı ve çıktı yeniliklerinin esas temeli olan araştırma geliştirme faaliyetlerinin KOBİ'ler için yerel ekonomik sistemdeki rolüne işaret etmektedir (Mancinelli, 2007).

Diğer araştırmacılar üretim işletmelerine odaklanırken Hussain ve Chong'un hizmet sektörüne özellikle de finansal hizmetler sektörüne odaklanmıştır. 2008 yılında yapılan çalışmada geniş bir maliyet ve yönetim bilgi sistemi bakış açısı altında performans yönetimi değerlendirilmiştir. Performans yönetiminin ürün hayat döngüsü, dış çevre, iş misyonu, stratejiler gibi KOBİ'leri etkileyen çok sayıda faktörle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Hussain, 2008).

4.VERİ VE YÖNTEM

Bursa Gürsu Organize Sanayi Bölgesi'nde (GÜSAB) faaliyette bulunan 100 adet KOBİ'nin performans göstergelerine bakış açılarını araştıran 50 soruluk anket formu uygulanmıştır. Performans göstergelerinin kullanımını içeren 23 soruya önce güvenilirlik analizi daha sonra faktör analizi uygulanmış analizlerin değerlendirilmesinde SPSS 13 paket programı kullanılmıştır.

4.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeğe güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis)'nde ölçülen güvenilirlik, ölçülmek istenen bir değişkenin, sürekli olarak aynı ölçeklerin kullanılması halinde ölçme sonuçlarının birbirlerine yakınlık derecesini ifade etmektedir. Verilerin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartıdır ve veri toplama aracının güvenilirliğinin de bir göstergesidir. Yapılan analiz sonucunda genel güvenilirlik düzeyi Cronbach alfa (α) değeri 0,84 olarak belirlenmiştir. Bu değer, ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir seviyede olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2004)[1].

[1] *0,00≤ α ≤0,40 ise ölçek güvenilir değildir.*
0,41≤ α ≤0,60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
0,61≤ α ≤0,80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.
0,81≤ α ≤1,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Güvenilirlik Cronbach alfa (α) değerleri; performans göstergelerinin önem derecesi (0,78) ve performans göstergelerinin kullanım sıklığı (0,96) ile ilgili genel ifadeler olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Elde edilen değerler, gruplar itibariyle de genel güvenilirliğe paralel olarak yüksek güvenilirlik düzeyindedir. Analiz sonucunda elde edilen değerler Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1:Güvenilirlik Testi

Bölümler	**İfade Sayısı**	**Cronbach Alfa (α) Değerleri**
Performans Göstergelerinin KOBİ'ler için önem derecesi	23	0,78
Performans Göstergelerinin KOBİ'ler tarafından kullanılma sıklığı	23	0,96
Genel güvenilirlik	**46**	**0,84**

4.2. Araştırma Verilerinin Analizi

4.2.1. Ankete Katılan İşletmenin Faaliyet Konusu

	Frekans	**Yüzde**
İnşaat	3	3
Tekstil	78	78
Gıda	13	13
Makine	6	6
Bilgisayar	0	0
Elektrik-Elektronik	0	0
Çini-Seramik-Porselen	0	0
Madencilik	0	0
Toplam	**100**	**100**

$$\overline{X} = 2,6$$

GÜSAB'da faaliyette bulunan işletmeleri betimlemek için ankete katılan KOBİ'lerin faaliyet konularının dağılımı incelendiğinde %78'inin "tekstil", %13'ünün "gıda", %6'sının "makine", %3'ünün "inşaat" sektöründe faaliyet gösterdiği, bilgisayar, elektrik-elektronik, çini-seramik-porselen ve madencilik sektöründe faaliyet gösteren işletmenin olmadığı görülmüştür.

4.2.2. Ankete Katılan İşletmelerin Ticaret Ünvanı

	Frekans	**Yüzde**
Anonim Şirket	13	13
Limited Şirket	85	85
Kolektif Şirket	1	1
Komandit Şirket	0	0
Adi Şirket	0	0
Cevap vermeyen	1	1
Toplam	100	100

$$\overline{X} = 1,8$$

Ankete katılan işletmelerin ticaret ünvanları incelendiğinde %85'inin "Limited Şti", %13'ünün "Anonim Şti" ve %1'inin "Kollektif Şti" olduğu görülmektedir. Ticaret ünvanları dikkate alındığında

GÜSAB'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin ağırlıklı olarak Limited Şirket şeklinde kuruldukları görülmektedir.

4.2.3. Ankete Katılan İşletmelerin Toplam Çalışan Sayısı

	Frekans	**Yüzde**
1-10 kişi	5	5
11-50 kişi	46	46
51-100 kişi	31	31
101-250 kişi	18	18
251 kişi ve üzeri	0	0
Toplam	**100**	**100**

$$\overline{X} = 2,6$$

Ankete katılan işletmelerin toplam çalışan sayıları incelendiğinde %46'sının "11-50 kişi", %31'inin "51-100 kişi", %18'inin "101-250 kişi", %5'inin "1-10 kişi" çalıştırdıkları görülmektedir. AB KOBİ tanımına göre 1-10 kişi çalıştıran işletmeler mikro ölçekli işletme, 11-50 kişi çalıştıran işletmeler küçük işletme, 51-250 kişi çalıştıran işletmeler ise orta büyüklükte işletme olarak kabul edilmektedir. Bu dağılım, GÜSAB'da faaliyette bulunan KOBİ'lerin ağırlıklı olarak küçük ve orta büyüklükte işletmelerden oluştuğunu göstermektedir.

4.2.4. Ankete Katılan İşletmelerin Sermayesi

	Frekans	**Yüzde**
….....-250.000 YTL	22	22
250.001-500.000 YTL	27	27
500.001-1000.000 YTL	32	32
1.000.001-1.500.00 YTL	10	10
1.500.001 ve üzeri	9	9
Toplam	**100**	**100**

$$\overline{X} = 2,5$$

Ankete katılan işletmelerin sermayeleri incelendiğinde %32'sinin "500.001-1000.000 YTL", %27'sinin "250.001-500.000 YTL", %22'sinin "250.000 YTL'den daha az", %10'unun "1.000.001-1.500.000 YTL", %9'unun "1.500.001 ve üzeri" sermayeye sahip oldukları görülmektedir.

4.2.5. Ankete Katılan İşletmelerin Performans Ölçüm Sistemi Kullanma Durumları

	Frekans	**Yüzde**
Evet	25	25
Hayır	74	74
Cevap Vermeyen	1	1
Toplam	**100**	**100**

Ankete katılan KOBİ'lerin %25'i performans ölçüm sistemi kullandığını belirtirken, %74'ü işletmelerinde performans ölçüm sistemini kullanmadığını belirtmiştir**.**

4.2.6. Performans Göstergelerinin KOBİ'ler Tarafından Kullanılma Sıklığı

		Ayda Bir	Üç Ayda Bir	Altı Ayda Bir	Yıllık	Kullanılmıyor	$\bar{X}$	Top
Kar ve Zarar	**fr**	20	18	18	41	3	2,8	100
	%	20	18	18	41	3		100
Satışlar / Gelir	**fr**	21	18	21	34	6	2,8	100
	%	21	18	21	34	6		100
Alacaklar / Borçlar	**fr**	23	22	14	32	9	2,8	100
	%	23	22	14	32	9		100
Şikayetlerin Takibi	**fr**	11	18	5	16	50	3,7	100
	%	11	18	5	16	50		100
Müşteri Bağlılığı –Müşteri Karlılığı	**fr**	9	12	5	10	64	4,0	100
	%	9	12	5	10	64		100
Müşteri Şikayetleri / Geri Dönüşler	**fr**	12	11	8	14	55	3,8	100
	%	12	11	8	14	55		100
Maliyet Etkimliği	**fr**	9	14	8	20	49	3,8	100
	%	9	14	8	20	49		100
Operasyonel Etkinlik	**fr**	7	9	7	16	61	4,1	100
	%	7	9	7	16	61		100
Kalite ve Sürekli İyileştirme	**fr**	12	11	6	26	45	3,8	100
	%	12	11	6	26	45		100
Sevkiyat Standartlarına Uygunluk	**fr**	13	8	3	15	61	4,0	100
	%	13	8	3	15	61		100
Hizmet Standartlarına Uygunluk	**fr**	11	7	5	12	65	4,1	100
	%	11	7	5	12	65		100
Müşteri Geribildirimi	**fr**	11	11	5	18	55	3,9	100
	%	11	11	5	18	55		100
Risk Yönetimi	**fr**	8	6	10	16	60	4,1	100
	%	8	6	10	16	60		100
Kalite Kontrol	**fr**	21	9	9	39	22	3,3	100
	%	21	9	9	39	22		100
Çalışanların Performansının İzlenmesi	**fr**	12	12	8	24	44	3,7	100
	%	12	12	8	24	44		100
Çalışanların Eğitim ve Gelişimi	**fr**	8	8	10	22	52	4,0	100
	%	8	8	10	22	52		100
Satışlar / Pazar Payı	**fr**	23	17	7	41	12	3,0	100
	%	23	17	7	41	12		100
Finansal oranlar	**fr**	23	10	13	28	16	2,9	100
	%	23	10	13	28	16		100
Stok Kontrolü	**fr**	30	13	8	39	10	2,8	100
	%	30	13	8	39	10		100
Çalışanların Memnuniyeti	**fr**	10	14	7	27	42	3,7	100
	%	10	14	7	27	42		100
Ortakların Memnuniyeti	**fr**	8	8	6	32	46	4,0	100
	%	8	8	6	32	46		100
Yeni Ürün Gelirler	**fr**	7	9	5	33	46	4,0	100
	%	7	9	5	33	46		100
Yatırımlar ve Büyüme	**fr**	6	7	8	47	32	3,9	100
	%	6	7	8	47	32		100

4.2.7. Performans Göstergelerinin KOBİ'ler İçim Önem Derecesi

		Kesinlikle Önemsiz	Önemsiz	Kararsızım	Önemli	Kesinlikle Önemli	$\bar{X}$	Top.
Kar ve Zarar	fr	0	0	1	27	72	4,7	100
	%	0	0	1	27	72		100
Satışlar / Gelir	fr	0	0	1	32	67	4,6	100
	%	0	0	1	32	67		100
Alacaklar / Borçlar	fr	0	0	2	42	56	4,5	100
	%	0	0	2	42	56		100
Şikayetlerin Takibi	fr	0	5	23	50	22	3,8	100
	%	0	5	23	50	22		100
Müşteri Bağlılığı –Müşteri Karlılığı	fr	0	3	26	42	29	3,9	100
	%	0	3	26	42	29		100
Müşteri Şikayetleri / Geri Dönüşler	fr	2	5	26	46	21	3,7	100
	%	2	5	26	46	21		100
Maliyet Etkimliği	fr	0	1	15	51	32	4,1	100
	%	0	1	15	51	32		100
Operasyonel Etkinlik	fr	1	7	30	45	17	3,7	100
	%	1	7	30	45	17		100
Kalite ve Sürekli İyileştirme	fr	1	4	10	58	27	4	100
	%	1	4	10	58	27		100
Sevkiyat Standartlarına Uygunluk	fr	1	11	29	40	19	3,6	100
	%	1	11	29	40	19		100
Hizmet Standartlarına Uygunluk	fr	1	9	27	46	17	3,6	100
	%	1	9	27	46	17		100
Müşteri Geribildirimi	fr	2	9	28	42	19	3,6	100
	%	2	9	28	42	19		100
Risk Yönetimi	fr	2	7	28	42	21	3,7	100
	%	2	7	28	42	21		100
Kalite Kontrol	fr	0	4	11	50	35	4,1	100
	%	0	4	11	50	35		100
Çalışanların Performansının İzlenmesi	fr	2	6	27	43	22	3,7	100
	%	2	6	27	43	22		100
Çalışanların Eğitim ve Gelişimi	fr	2	5	25	41	27	3,8	100
	%	2	5	25	41	27		100
Satışlar / Pazar Payı	fr	2	1	6	43	48	4,3	100
	%	2	1	6	43	48		100
Finansal oranlar	fr	0	0	14	33	53	4,3	100
	%	0	0	14	33	53		100
Stok Kontrolü	fr	0	0	8	43	49	4,4	100
	%	0	0	8	43	49		100
Çalışanların Memnuniyeti	fr	3	4	20	51	22	3,8	100
	%	3	4	20	51	22		100
Ortakların Memnuniyeti	fr	3	4	12	56	24	4,4	100
	%	3	4	12	56	24		100
Yeni Ürün Gelirler	fr	1	4	10	51	34	4,1	100
	%	1	4	10	51	34		100
Yatırımlar ve Büyüme	fr	0	2	4	53	41	4,3	100
	%	0	2	4	53	41		100

Performans göstergelerinin KOBİ'ler açısından önem derecesi ve kullanılma sıklığına ilişkin soru gruplarında KOBİ'lerin bütün göstergeleri önemli buldukları ama en çok Kar-Zarar, Satışlar/Gelir, Alacaklar/Borçlar gibi finansal göstergelere önem verdikleri görülmüştür. 23 gösterge içinde KOBİ'ler tarafından en sık kullanılanlar ise altı ayda bir kullanım sıklıklarıyla Kar-Zarar, Satışlar/Gelir, Alacaklar/Borçlar Stok Kontrolü, Finansal Oranlar ve Satışlar/Pazar Payı göstergeleri olmuştur. Anket sonuçlarından da görüldüğü üzere Bursa GÜSAB'da faaliyette bulunan KOBİ'ler için finansal göstergelerin hepsi büyük öneme sahiptir. Ancak Kar-Zarar, Satışlar/Gelir, Alacaklar/Borçlar gibi bazı göstergeler işletmeler tarafından hem daha fazla önem verilmiş hem de çok sık kullanılır hale gelmiştir.

4.3. Faktör Analizi ile Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

KOBİ'lerin performans göstergelerine bakış açılarını tespit etmek için faktör analizinin kullanılması tercih edilmiştir. Birden fazla değişkene bağlı bir değişkeni açıklayarak katkı sağlayan bağımsız değişkenlerin sayısını ve bu bağımsız değişkenlerin faktör yüklerini belirlemede kullanılan tekniğe "faktör analizi" denir. Faktör analizi birbirleriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu ya da olayı açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak amacıyla başvurulan bir yöntemdir (Özdamar, 2002). Faktör analizi dört temel aşamada gerçekleştirilmektedir. Bunlar verilerin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesi, faktörlerin elde edilmesi, faktörlerin rotasyonu ve faktörlerin isimlendirilmesidir

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü, değişkenler tarafından oluşturulan ortak varyans miktarını bildirmektedir[2]. Yapmış olduğumuz analizde KMO ölçeği 0,80 olduğu için örneklemin yeterli büyüklüğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Bartlett testi sonucuna göre testin gözlenen anlamlılık düzeyi 0,000 çıkmış ve bu durumda her iki test de veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir.

Tablo 2: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Katsayısı	0,81
Bartlett'in Küresellik Testi	1316,792
*Anlamlılık	*0,000
*Serbestlik Derecesi	*210

Faktörlere ait varyansların toplamının 0,50'nin üzerinde olması analizin geçerliliği açısından kabul edilen bir durumdur (Dursun ve diğerleri, 1997). Araştırmada uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen varyans yüzdesi toplamı 0,52 olup, yapmış olduğumuz analiz yeterince geçerli kabul edilmiştir.

Çalışmada Kar ve Zarar, Satışlar / Gelir, Alacaklar / Borçlar, Şikayetlerin Takibi, Müşteri Bağlılığı –Müşteri Karlılığı, Müşteri Şikayetleri / Geri Dönüşler, Maliyet Etkinliği, Operasyonel Etkinlik, Kalite ve Sürekli İyileştirme, Sevkiyat Standartlarına Uygunluk, Hizmet Standartlarına Uygunluk, Müşteri Geribildirimi, Risk Yönetimi, Kalite Kontrol, Çalışanların Performansının İzlenmesi, Çalışanların Eğitim ve Gelişimi, Satışlar / Pazar Payı, Finansal oranlar, Stok Kontrolü, Çalışanların Memnuniyeti, Ortakların Memnuniyeti, Yeni Ürün Gelirleri, Yatırımlar ve Büyüme olmak üzere 23 performans göstergesi faktör analizine tabi tutulmuş ve 3 performans göstergesi elenerek son ölçek 20 performans göstergesinden oluşmuştur. Ölçekte faktör yükleri 0,50-0,85 aralığında değişmektedir.

Faktör türetme tekniği olarak temel bileşenler ve döndürme tekniği olarak varimax uygulanan veri grubundan elde edilen faktör analiz sonuçları incelendiğinde finansal olmayan performans göstergeleri 1.

[2] KMO örneklem yeterliliği ölçütü, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO ölçütü 0,9-1 olduğunda mükemmel, 0,8-0,89 arasında olduğunda çok iyi, 0,7-0,79 arasında olduğunda iyi, 0,6-0,69 arasında olduğunda orta, 0,5-0,59 arasında olduğunda zayıf ve 0,5'in altında olduğunda veri setinin faktör analizi için uygun olmadığını göstermektedir.

faktör altında, finansal performans göstergeleri ise 2. faktör altında toplanmıştır. 1. faktör bu ölçekte toplam varyansın %31,72'sini açıklarken, 2. faktör %19,40'ını açıklayabilmektedir.

Tablo 3'de görülen döndürülmüş faktör matrisi incelendiğinde, birinci faktörün açıklanmasında Hizmet Standartlarına Uygunluk, Sevkiyat Standartlarına Uygunluk, Müşteri Şikayetleri-Geri Dönüşler, Müşteri Geribildirimi, Çalışan Performansının İzlenmesi, Çalışanların Memnuniyeti, Çalışan Eğitimi ve Gelişimi, Müşteri Bağlılığı-Müşteri Karlılığı, Şikayetlerin Takibi, Kalite-Sürekli İyileştirme, Risk Yönetimi, Kalite Kontrol değişkenlerinin, ikinci faktörün açıklanmasında ise Stok Kontrolü, Alacaklar/Borçlar, Kar ve Zarar, Satışlar/Gelir, Maliyet Etkinliği, Finansal Oranlar, Satışlar/Pazar Payı değişkenlerinin etkili olduğu görülmektedir. Bu durumda birinci faktör finansal olmayan performans göstergeleri, ikinci faktör ise finansal performans göstergeleri olarak adlandırılmıştır.

Tablo 3: Döndürülmüş Faktör Yükleri

	Faktör 1	**Faktör 2**
Hizmet Standartlarına Uygunluk	,852	
Sevkiyat Standartlarına Uygunluk	,838	
Müşteri Şikayetleri-Geri Dönüşler	,832	
Müşteri Geribildirimi	,823	
Çalışan Performansının Izlenmesi	,796	
Çalışanların Memnuniyeti	,729	
Çalışan Eğitimi Ve Gelişimi	,685	
Müşteri Bağlılığı-Müşteri Karlılığı	,670	
Şikayetlerin Takibi	,651	
Kalite-Sürekli Iyileştirme	,630	
Risk Yönetimi	,619	
Kalite Kontrol	,553	
Stok Kontrolü		,713
Alacaklar/Borçlar		,789
Kar ve Zarar		,738
Satışlar/Gelir		,739
Maliyet Etkinliği		,680
Finansal Oranlar		,635
Satışlar/Pazar Payı		,612

5. SONUÇ

Yapılan çalışma Bursa Gürsu Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve KOBİ tanımına uyan 100 adet işletmeyi içermektedir. Çalışmada öncelikle verilerin iç tutarlılığa sahip olup olmadığını tespit etmek için güvenilirlik testi uygulanmış, Cronbach alfa değeri 0,84 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu yani verilerin iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermiştir. Daha sonra veri grubuna faktör analizi uygulanıp dondurulmuş faktör matrisi incelendiğinde finansal ve

finansal olmayan performans göstergeleri olarak 2 faktör ortaya çıkmıştır. Yani KOBİ'ler performans göstergelerini finansal ve finansal olmayan olarak iki boyutta ele almaktadır. Bununla birlikte ankete ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları incelenmiştir. Ankete katılan işletmelerin önemli bir kısmı performans ölçüm sistemi kullanmamaktadır. Performans göstergelerinin kullanımı değerlendirildiğinde işletmeler en çok Kar-Zarar, Satışlar/Gelir, Alacaklar/Borçlar gibi finansal göstergelere önem vermektedirler. KOBİ'ler tarafından en sık kullanılanlar göstergeler ise altı ayda bir kullanım sıklıklarıyla Kar-Zarar, Satışlar/Gelir, Alacaklar/Borçlar Stok Kontrolü, Finansal Oranlar ve Satışlar/Pazar Payı olmuştur. Anket sonuçlarına bakıldığında KOBİ'ler için finansal göstergelerin hepsi büyük öneme sahip olmasına rağmen en önemlileri ve en sık kullanılanları Kar-Zarar, Satışlar/Gelir, Alacaklar/Borçlar gibi göstergelerdir. Performans ölçüm sistemi kullanmadığını açıklayan ancak finansal performans göstergelerini kullandığı tespit edilen işletmeler bilinçli ve düzenli olmasa da ölçüm sistemi kullanmaktadırlar.

Yapılan bu çalışmada KOBİ'ler finansal göstergeleri kullandıklarını belirtmişlerdir. Ülkemizdeki işletmelerin yapısı düşünüldüğünde bu olağan bir durumdur. Finansal göstergeler, işletmelerin ilişkilerinin niteliğini ve derinliğini göstermediği gibi, gelecekteki gelir ve karının temelini oluşturan ürün yaratıcılığını da yansıtmamaktadır. Bununla birlikte finansal göstergeler üst yönetimin ne derece etkin olduğunu ve idari ve yönetim süreçlerinin verimli olup olmadığını da ortaya koymakta yetersiz kalmaktadır. İşletmeler, artan rekabet ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için, performans göstergelerini yeniden değerlendirmektedirler. Günümüzde sadece finansal göstergelere dayalı performans ölçümü, işletmelerin performansını değerlendirmede yeterli görülmemektedir. Sadece büyük ölçekli işletmeler değil KOBİ'ler de artan rekabet ve kriz ortamında, dinamik çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için oluşturacakları performans ölçüm sistemleri içinde ölçümü ne kadar zor olursa olsun finansal olmayan performans göstergelerine de yer vermeli ve bu göstergeleri düzenli bir şekilde kullanmalıdır.

KAYNAKÇA

COOPER, S., RAYSON, P., BOTCHWAY B., ve MCCAFFERTY R., (2005), "Performance Measurement in UK Textile & Clothing Manufacturing SMEs: Regaining The Initiative", Stimulating Manufacturing Excellence in Small and Medium Enterprises (SMESME).

DURSUN, Y., ve MAHİR, N., (1997), "1994 Ekonomik Krizinin İşletmelerin Pazarlama Faaliyetleri ve Tüketicileri Üzerindeki Etkileri", Üniversite Sanayi İşbirliği Vakfı Yayın No: 1, Kayseri.

GARENGO P., BIAZZO, S. ve BITITCI Umit S., (2005), "Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda" International Journal of Management Reviews, Volume 7, Issue 1, s.25-47.

GARENGO P. ve BITITCI Umit S., (2007), "Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs", International Journal of Operations & Production Management, Volume: 27, Issue: 8, s.802-825.

HUANG, Tung-C., (2001), "The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises", Education & Training; 43, 8/9, ABI/INFORM Global, s. 437-444

HUDSON, M., (2000), "Continuous Strategic Improvement Through Effective Performance Measurement: A Guide For SMEs", University of Plymouth, Plymouth.

HUDSON, M., SMART, A., ve BOURNE, M., (2001), "Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems", International Journal of Operations & Production Management , Volume: 21, Issue: 8, Page: 1096-1115.

HUSSAIN, M. ve CHONG, G., (2008), "Non-financial Performance Measurement Practices in Financial Services Industry: An Agency Theory Approach", (CAAA) 2008 Annual Conference Paper.

ITTNER, Christopher D., ve LARCKER, David F., (2003), "Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurement", Harvard Business Review.

KOYUNCUGİL, A. Serhan ve ÖZGÜLBAŞ, N., (2006), "Is There a Specific Measure for Financial Performance of SMEs?" The Business Review, Cambridge, Vol:5, No:2 s.314-320.

KUENG P., MEIER A. ve WETTSTEIN, T., (2000), "Computer Based Performance Measurement in SMEs: Is there Any Option?", Proceedings of the 1st International Conference on Systems Thinking in Management, Geelong, Australia, 8-10, s. 318-323.

MANCINELLI, S. ve MAZZANTI, M., (2007), "SME Performance, Innovation and Networking Evidence on Complementarities for a Local Economic System", FEEM Working Paper No: 50.

MCMAHON, R., (2001), "Growth and Performance of Manufacturing SMEs: The Influence of Financial Management Characteristics", International Small Business Journal, Vol. 19, No. 3, 10-28

ÖZDAMAR, K., (2004), "Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi-1", Genişletilmiş 5. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

PERERA, S. ve BAKER, P., (2005), "Measure for measure, SMEs get the idea", Intheblack, 75 (10): s..60-63.

PHILLIPS, B., WEE, T. Tan Tsu, ve SHANKA T., (2003), "The Use Of Performance Measures In Small To Medıum Enterprıses (Smes)-An Exploratory Study", ANZMAC 2003 Conference.

SAVAŞ, O. ve ÖZER, G., (2002), "Bir Finansal Performans Göstergesi olarak Çalışan Başına Yaratılan Katma Değer: İç Anadolu Bölgesi Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Sektörel Bir Karşılaştırma", 2. Orta Anadolu Kongresi, Niğde Üniversitesi, Niğde.

SHARMA, M. Kumar, ve BHAGWAT**,** R., (2006), "Performance Measurements in The Implementation of Information Systems in Small and Medium-Sized Enterprises: A Framework And Empirical Analysis", Measuring Business Excellence, Vol. 10 No. 4, s. 8-21.

SOHAIL, M. Sadiq ve HONG T. Boon, (2003), "TQM practices and organizational performances of SMEs in Malaysia: Some empirical observation", Benchmarking: An International Journal, Volume: 10, Issue: 1, s. 37-53.

SOUSA, Sérgio D., ASPINWALL, Elaine M. ve RODRIGUES, A Guimarães, (2006), "Performance measures in English small and medium enterprises: survey results**",** Benchmarking: An International Journal, Volume: 13, Issue: ½, s. 120-134.

TEK, N. ve GÜMÜŞ, Y., (2006), "Finansal Hizmetler Sektöründe Finansal Olmayan Performans Ölçümlemesi: Japon Bankaları Örneği", Muhasebe ve Denetime Bakış, Sayı:19.

TENHUNEN, J., RANTANEN, H. ve UKKO, J., (2001), "SME-oriented Implementation of a Performance Measurement System", Department of Industrial Engineering and Management, Lappeenranta University of Technology, Lahti, Finland.

TENHUNEN, J., UKKO, J., MARKUS, T. ve RANTANEN, H., (2002), "Designing a Performance Measurement System: A Case Study in the Telecom Business", Frontiers of E-Business Research.

WATSON, J., KOBER, R., NG, J., ve SUBRAMANIAM T., (2003), "The impact of TQM Adoption on SME Financial Performance", Proceedings of the Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 16th Annual Conference, Ballarat, Paper No. 66.

<http://www.stats.govt.nz/products-and-services/info-releases/aes-info-releases.htm>, (2007), "SMEs in New Zealand: Structure and Dynamics", New Zealand's Annual Enterprise Survey, Erişim Tarihi: 20.08.2008.

2

KOBİ'ler ve Verimlilik

KOBİLERDE ARAŞTIRMA VE ÜRÜN GELİŞTİRME BÖLÜMLERİNİN ÇOK YÖNLÜ YAPILANDIRILMASI VE SİSTEMATİK YÖNETİMİ ÜZERİNE ÖNERİLER

Hasan ACÜL
Ar-Ge Bölüm Yöneticisi (Friterm A.Ş)
GYTE Bilim ve Teknoloji Stratejileri (Yüksek Lisans)

ÖZET

Kendi markası ile ürün imal eden; araştırma, ürün geliştirme ve yenilik faaliyetlerine ayırdıkları kaynakları göreceli olarak kısıtlı olan kobi niteliğindeki işletmelerin ar-ge bölümlerinde verimli ve çok yönlü faaliyet yürütülebilmesi için, bu bölümlerin yönetim süreçlerine ve çalışma kapsamına yönelik önerileri içeren bu bildiride ele alınan konular, farklı kurumlarca oluşturulmuş istatistikleri, işletme uygulamalarını ve ürün geliştirme faaliyetleri içerisinde kazanılmış deneyimleri kapsamakta olup, ilgili literatür çalışmaları ile desteklenerek meslektaşlarımız ile paylaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: ***Ar-ge yönetimi, ürün geliştirme, yenilik***

1. GİRİŞ

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ar-ge faaliyetlerinin bilimsel bir yaklaşım ile ele alınması, araştırma ve ürün geliştirme bölümlerinde sistematik ve ölçülebilir çalışma yapısının oluşturulması, işletmenin karakterine göre yapılandırılmış iyi bir araştırma ve geliştirme yönetimi modelinin kurulması ve işletilmesi ile mümkündür (Boly vd, 2003). Araştırma ve ürün geliştirme faaliyetlerinde iyi uygulama örneklerinin çoğalması ve bu alana yönelik devlet desteklerinin de artması ile birlikte geliştirme faaliyetlerinin tabana yayılması ivme kazanacaktır (Fang-Ming Hsu vd, 2008).

İlgili literatür incelendiğinde, araştırma ve geliştirme (ar-ge, teknoloji geliştirme), ürün geliştirme (ür-ge), yenilik (inovasyon), yeni üretim teknikleri ve proses geliştirme faaliyetlerinin makro perspektiften bakıldığında ülkelere, mikro perspektiften işletmelere sağladığı faydalar üzerine gerçekleştirilmiş bir çok istatistik çalışması ve örnek olay incelemesi olduğu görülmektedir (Jerald ve diğerleri, 2006). Çalışmaların hemen tümü bize şunu göstermektedir ki, yenilik ve ürün geliştirme faaliyetleri tüm organizasyonların büyüme ve varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından oldukça önemlidir (Drucker, 1985).

Mevcut çalışmalar kapsamında geliştirme faaliyetlerinin "neden" yapılması gerekliliği üzerinde çokça durulmasına karşın, firmaların teknolojik üretim düzeyi, ürün katma değer niteliği, çalışan sayısı, finanssal büyüklükleri, kurumsal yapıları vs. ile ilişkili olarak geliştirme faaliyetlerin "nasıl" yapılması gerektiği konusuna yönelik yapılan nitelikli araştırma ve çalışma göreceli olarak azdır ve eksikliği hissedilmektedir (Davila vd, 2004). Bu çalışmada, kendi markası ile ürün imal eden; araştırma ve ürün geliştirme ile yenilik faaliyetlerine ayırdıkları kaynakları göreceli olarak kısıtlı kobi niteliğindeki işletmelerin ar-ge bölümlerinde verimli ve çok yönlü faaliyetler yürütülmesi konusu tartışılmaktadır.

2. AR-GE VE YENİLİK ÜZERİNE TEMEL TANIMLAR

Ortak bir anlayış sahibi olmak üzere, araştırma, ürün geliştirme ve yenilik üzerine ulusal ve uluslararası literatürde kullanılan temel kavramların tanımlarını bilmek, gerek işletmelerde gerekse diğer araştırma kurumlarında yürütülen faaliyetler için terimleri doğru kullanmak oldukça önemlidir.

Ar-ge verilerinin derlenmesi ve yorumlanması ile ilgili öneriler ve ilkelerin yer aldığı, referans çalışması olarak tasarlanmış teknik bir belge olan Frascati Kılavuzu (OECD, 2002) ; OECD üyesi ülkelerdeki yenilik taramaları ve yenilik verilerinin toplanması ile yorumlanması için ilkelerin belirlendiği Oslo Kılavuzu (OECD, 2005); bilim ve teknolojiye ayrılmış insan kaynaklarının sınıflandırılması ve ölçümü hakkında Canberra Kılavuzu (OECD, 1995), araştırma ve ürün geliştirme üzerine ulusal ve uluslararası literatürde kullanılan temel kavram tanımlarının temel alındığı kılavuzlardır. (Bildirinin içerisinde kullanılan terimler için de ilgili tanımlar referans alınmıştır.) Oslo Kılavuzu'na benzer bir çalışma olan Latin Amerika ve Karayip ülkelerindeki teknolojik yenilik göstergelerinin standardize edilmesine yönelik Bogota Kılavuzu (RICYT / OAS / CYTED, 2000) bir diğer kaynaktır.

Ülkemiz sanayi kuruluşlarının araştırma-teknoloji geliştirme, teknoloji yönetimi ve yenilikte uluslararası düzeyde rekabetçi bir yapıya ulaşmalarına katkı sağlamak amacı ile TÜBİTAK'a bağlı kurulan Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı (TEYDEB), ülkemizdeki teknolojik inovasyon faaliyetlerini destekleyerek, üreticilerin uluslararası rekabet güçlerini artırmak amacına sahip Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV), görevi KOBİ niteliğindeki sanayi işletmelerinin etkinliğini artırmak, rekabet güçleri ve düzeylerini yükseltmek olan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), ar-ge istatistiklerini de hazırlayan Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından temel alınan tanımlar için de referans yukarıda adı geçen kılavuzlardır.

Frascati Kılavuzu'na göre araştırma ve deneysel geliştirme (Ar-Ge) aşağıdaki biçimi ile tanımlanmıştır:

"Araştırma ve deneysel geliştirme (Ar-Ge), insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalardır. Ar-Ge terimi üç faaliyeti kapsamaktadır: Temel Araştırma, Uygulamalı Araştırma ve Deneysel Geliştirme.

Temel araştırma, görünürde herhangi bir özel uygulaması veya kulanımı bulunmayan ve öncelikle olgu ve gözlemlenebilir gerçeklerin temellerine ait yeni bilgiler edinmek için yürütülen deneysel veya teorik çalışmadır. *Uygulamalı Araştırma* da yeni bilgi edinme amacıyla yürütülen özgün araştırmadır. Bununla birlikte uygulamalı araştırma, öncelikle belirli bir pratik amaç veya hedefe yöneliktir. *Deneysel geliştirme,* araştırma ve/veya pratik deneyimden elde edilen mevcut bilgiden yararlanarak yeni malzemeler, yeni ürünler ya da cihazlar üretmeye; yeni süreçler, sistemler ve hizmetler tesis etmeye ya da halen üretilmiş veya kurulmuş olanları önemli ölçüde geliştirmeye yönelmiş sistemli çalışmadır. Ar-Ge kavramı hem Ar-Ge birimlerindeki düzenli Ar-Ge'yi, hem de diğer birimlerdeki düzenli bir şekilde olmayan ya da ara sıra yapılan Ar-Ge faaliyetlerini kapsamaktadır."

Oslo Kılavuzu yenilik tanımlamalarının temel kabul gördüğü yayındır. Oslo Kılavuzunun yenilik tanımları aşağıdadır:

"Yenilik: Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir. Dört tür yenilik tanımı yapılmaktadır: Ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, pazarlama yenilikleri ve organizasyonel yenilikler.

Ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. *Süreç yeniliği,* yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya dağıtım yönteminin gerçekleştirilmesidir. *Organizasyon yeniliği*, girişimin bilgi kullanımını, mal ve hizmet kalitesini ya da iş akış verimliliğini artırmak amacıyla firma yapısında ya da yönetim biçiminde yenilik ya da belirgin değişiklik yapılmasıdır. *Pazarlama yeniliği*, mal ve

hizmetlere olan ilgiyi artırmak ya da yeni pazar yaratmak amacıyla ürün tasarımı, ambalajlaması, tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır."

3. TÜRKİYE'DEKİ KOBİLERİN DURUMUNA GENEL BİR BAKIŞ

Kısaca KOBİ olarak adlandırılan Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik'de" (TC Resmi Gazete, 2005) tanımlanmıştır. Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ), İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ekonomik birimleri ifade etmektedir.

3.1 Türkiye'deki İşletmelerin Nitelikleri, Kobiler ve İstihdam

Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı'nca 2002 yılında tüm Türkiye'yi kapsayacak şekilde yapılan "Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı" (DİE,2002) çalışmasının, Makine Mühendisleri Odasınca, 2005 yılına kadar olan ek veriler de uyarlanarak yapılmış değerlendirmesi aşağıdaki tablodadır. Tablo 1'de işletmelerin ölçeksel dağılımı görülmektedir (TMMOB MMO,2008).

Tablo 1. İşletmelerin Ölçeksel Dağılımı

İşletme Niteliği	Çalışan Sayısı	Girişim Sayısı	Yüzdesi (%)
Mikro	1-9	1.933.599	96,02
Küçük	10-49	66.252	3,29
Orta	50 - 99	7.048	0,35
Orta	100 - 150	2.416	0,12
Orta	151 - 250	2.215	0,11
KOBİ	**1-250**	**2.011.531**	**99,89**
Büyük	251 +	2.215	0,11
TÜM İŞLETMELER TOPLAM		**2.013.746**	**100,00**

İmalat sanayinde faaliyet gösteren işletme sayısı (%14,5) 292.007'dir ve istihdamın %34,2 lik (2.336.105 kişilik) payı imalat sanayinde olduğu görülmüştür. Bu işletmelerin (%99,36) 290.149'u KOBİ niteliğindedir ve istihdamın %62'sini karşılamaktadırlar. İmalat sanayinde faaliyet gösteren Kobi niteliğindeki işletme başına düşen istihdam ortalama 5 çalışan olmakta ve mikro işletme ile sınırlı kalmaktadır (TMMOB MMO,2008).

3.2 Türkiye'deki Kobiler ve Katma Değer Yaratımı

İşletme büyüklükleri esas alınarak, imalat sanayi işletmelerinin sayısı, çalışanların sayısı, katma değer miktarı ve işletmelere göre katma değer payları Tablo 2'de verilmiştir (TMMOB MMO,2008)

Tablo 2.KOBİ'ler ile Büyük İşletmelerin Katma Değer Kıyaslama Tablosu (2002/2005)

Sanayi Ölçeği	İşletme Sayısı	İşletme Payı (%)	Çalışan Sayısı	Çalışan Payı (%)	Katma Değer (Milyon YTL)	Katma Değer Payı (%)
Küçük Ölçekli(1-49)	286.937	98,3	1.097.967	47	12.368	14
Orta Ölçekli (50-199)	3.212	1,1	352.551	15	11.927	13,5
KOBİ(1-199)	**290.149**	**99,4**	**1.450.518**	**62**	**24.295**	**27,5**
200+	1.858	0,6	885.587	38	64.051	72,5
Toplam İmalat Sanayi	**292.007**	**100**	**2.336.105**	**100**	**88.346**	**100**

Tablodan görüldüğü gibi KOBİ'ler sanayimizde 290.149 iş yerine sahip bir bütünü oluşturmakta ve istihdamın %62,0'ını gerçekleştirmektedir. Buna karşılık katma değerde ancak %27,5'lik bir paya

sahiptirler. Büyük işletmeler ise toplamın içerisinde %0,6 oranında olmakla birlikte istihdamdan %38 pay almakta ve katma değerin %72,5'ini yaratmaktadırlar. Bu durum kobilerimizde emek yoğun faaliyetler yürütüldüğünün, diğer bir ifade ile çoğunlukla fason imalata yönelik bir yapının olduğunun göstergesidir.

T.C Devlet Planlama Teşkilatı tarafından Ocak 2004 tarihinde yayınlanan "Kobi Stratejisi ve Eylem Planı" çalışmasında, Kobi yatırımlarının toplam yatırımlar içindeki payının % 38 mertebelerinde olduğu; kobilerin toplam ihracat içindeki paylarının -yıllar itibarıyla değişiklik göstermekle beraber- ortalama % 10 oranında gerçekleştiği ve bu kesimin toplam banka kredileri içindeki payının % 5'in altında seyretmekte olduğu belirtilmiştir (DPT,2004).

3.3 İşletme Niteliklerine Göre Türkiye'de Ar-ge ve Yenilik Faaliyetleri

TÜİK tarafından Şubat 2008 tarihinde yayınlanan "Yenilik Araştırması 2004-2006"çalışması büyük ve kobi niteliğindeki işletmelerimizde yürütülen yenilik faaliyetlerindeki durumu ortaya koymaktadır (Tablo 3). Belirtilen oranlara istinaden büyük girişimlerin yenilik faaliyetlerinde daha başarılı olduğu söylenebilir (TUİK,2008).

Tablo 3. Yenilik faaliyeti yürüten girişimlerin oranı (%), 2004-2008

Büyüklük Grubu	Yenilik faaliyeti yürüten girişimlerin oranı	Teknolojik yenilik						Teknolojik olmayan yenilik		
		Teknolojik yenilik faaliyeti yürüten	Ürün ve/veya süreç yeniliği yapan	Ürün yeniliği yapan	Süreç yeniliği yapan	Teknolojik yenilik faaliyeti sonuçsuz kalan	Teknolojik yenilik faaliyeti devam eden	Organizasyon ve/veya pazarlama yeniliği yapan	Organizasyon yeniliği yapan	Pazarlama yeniliği yapan
10-49	56,6	29,7	28,6	20,8	21,0	5,2	15,7	49,2	41,0	28,8
50-249	63,4	37,2	34,0	25,2	27,8	4,6	23,5	55,8	51,1	30,6
250+	68,4	43,5	40,9	30,5	35,0	13,9	32,6	62,8	58,0	36,7
Genel	**58,2**	**31,4**	**29,9**	**22,0**	**22,6**	**5,4**	**17,5**	**50,8**	**43,2**	**29,4**

Tablo 4'deki veriler ise 1995 – 2006 yılları arası TÜBİTAK tarafından verilen hibe desteklere yöneliktir (TÜBİTAK TEYDEB,2008). Değerler, büyük ve kobi niteliğine sahip işletmeler için ayrı ayrı verilmiş olup farklı yorumlar yapabilmeye imkan vermektedir.

Tablo 4. TÜBİTAK-TEYDEB Sanayi Ar-Ge Destek Programlarınca Ar-Ge Projelerine Verilen Sayı ve Oranları 1995 - 2006

Açıklama	Büyük Firmalar	KOBİ Firmaları	TOPLAM
Proje başvurusu yapan firma sayısı	376	3.109	**3.485**
Firmaların Genel Başvuru Toplamı içindeki oranı	**11%**	**89%**	**100%**
Destek alan firma sayısı	301	1.785	**2.086**
Desteklenen firma oranı	14,5%	85,5%	**60%**
Başvuru ve destek alma oranı	**80%**	**57%**	**60%**
Proje sayısı	2.330	4.990	**7.320**
Firma Projelerinin Genel Toplam içindeki oranı	32%	68%	**100%**
Desteklenen firmalara ait proje sayısı	1.691	2.796	**4.487**
Desteklenen firmalara ait projelerin Genel Toplam içindeki oranı	38%	62%	**100%**
Desteklenen firmalara ait proje oranı	**73%**	**56%**	**61%**
Firma başına düşen ortalama desteklenen proje sayısı	**5,62**	**1,57**	**7,18**

TÜBİTAK Destek Programlarına Başvuran Projelere Ait İstatistikli Bilgiler, Ağustos 2008 (http://www.tubitak.gov.tr) (Erişim tarihi: 15.09.2008). Not: Veriler TÜBİTAK'ın Sanayi Araştırma-Geliştirme Projeleri Destekleme Programı, Proje Pazarları Destekleme Programı, KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı, Teknogirişim programı ve daha önceki yıllarda farklı isimli programlar altında sağladığı destekler içindir.

TÜBİTAK hibe fonlarına başvuran firmaların %89 gibi yüksek bir oranının kobi niteliğindeki işletmeler olmasına rağmen, bu fon dahilinde desteklenen kobi oranı büyük firma oranına nazaran daha düşüktür. Aynı durum desteklenen firmalara ait proje sayısı ve firma başına düşen ortalama desteklenen proje sayısında da gözlenmektedir. Bu durum büyük nitelikte kabul edilen işletmelerin daha fazla sayıda ve nitelikli ar-ge projeleri üretebildiklerinin göstergesi olarak kabul edilebilir.

4. KOBİLERDE ARAŞTIRMA VE ÜRÜN GELİŞTİRME BÖLÜMLERİNİN ÇOK YÖNLÜ YAPILANDIRILMASI VE SİSTEMATİK YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Yukarıda saygın ulusal kurumların yayınladığı istatistiklerden görüldüğü üzere Kobi niteliğindeki işletmeler niceliksel olarak ülke sanayisinin içinde çok önemli bir yere sahip olsa da, toplam katma değer yaratma yüzdeleri oldukça düşüktür. Yenilik çalışmalarının ve katma değer yaratımının büyük bir bölümü büyük işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Farklı kuruluşlar tarafından yayınlanmış istatistikler birlikte değerlendirildiğinde, yüksek katma değer yaratımı ile ar-ge ve yenilik faaliyetleri arasında bir bağ olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Kobi niteliğindeki işletmelerde katma değer yaratımının arttırılması için en etkili faaliyet bu işletmelerde katma değeri yüksek ürünlerin geliştirilmesi olacaktır. Bilindiği üzere, araştırma ve ürün geliştirme faaliyetleri sistematik temelde yürütülmesi gereken çalışmalardır (Frascati Kılavuzu, 2002). Bu nedenle, kobi niteliğindeki işletmelerin yürüttükleri ar-ge ve yenilik faaliyetlerinin sistematik olarak yürütülmesi ve yönetilmesi konusu da temel yaklaşım olmalıdır.

Kobi niteliğindeki işletmelerde imkanlar ve finansman kısıtlıdır. Mühendis istihdam oranı düşüktür (TMMOB MMO, 2008). Kobi niteliğindeki bir çok işletmenin ya ar-ge bölümü yoktur (DTM,2007) veya olanların ar-ge bölümlerinde üretim ve proses geliştirme de dahil bir çok proje bir arada yürütülmektedir. Devam eden bölümde, ar-ge faaliyetleri için genelde bir ya da iki mühendisin ve az sayıda teknik destek personelinin görevlendirildiği kısıtlı imkanlara sahip bu işletmelerde, ar-ge bölümlerinin verimli ve çok yönlü yapılandırılması için beş adeti yönetim ve yedi adeti çalışmaların kapsamına yönelik olmak üzere toplam on iki temel konu üzerinde durulmaktadır.

4.1. Yönetim Süreçlerine Yönelik Yaklaşımlar:

4.1.1.Stratejik Yönetim ile Araştırma ve Ürün Geliştirme Yönetimi İlişkisi

Genellikle askeri ve devlet yönetimi ile ilgili bir kavram olarak kullanılan strateji, "önceden belirlenmiş bir amaca ulaşmak için izlenen yol, izlem" (Türk Dil Kurumu Sözlükler, Erişim tarihi 15.09.2008) olarak tanımlanmaktadır. İş dünyası literatürü ile de ilişkilenen strateji kavramı, "işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi" (Dinçer, 1998:7) olarak da tanımlanmaktadır.

"Stratejik bakış özellikle, ülke, bölge veya işletme düzeyinde yenilik, Ar-ge, teknoloji ve yeni ürün (mal/hizmet) geliştirme faaliyetleri yürüten veya politika ve strateji geliştiren kuruluşlarda faaliyetleri yönlendiren önemli unsurların başında gelmektedir" (Zaim, 2006). Geleceğin yönlendirilmesi ve yönetilmesi sürecinin yarının değil bugünün işi olduğunu ortaya koyan stratejik yönetim yaklaşımı kendisini 1980'lerden sonra hissettirir olmuştur (Güçlü, 2003). Stratejik yönetim anlayışı, imkanları oldukça kısıtlı kobi niteliğindeki işletmelerin kaynaklarını verimli kullanmalarının en önemli adımlarından bir tanesi olarak kabul edilebilir. Ürün geliştirme faaliyetlerinin stratejik yönetim anlayışı içerisinde ele alınması ve kaynak planlamasının hedeflere uygun yapılıp uygulamaya geçirilmesi ile birlikte orta ve uzun vadede rekabet avantajı kazanabilmek işletmeler için olasıdır (Matheson vd., 1998).

Stratejik yönetim kavramının işletmelerin süreçlerine nasıl girebileceği konusunu güncel bir durum ile örneklersek; Günümüzde küresel iklim değişikliği ve buna karşı alınacak önlemler konusu tüm Dünya'da devletler düzeyinde tartışılan ciddi bir konudur. Avrupa Birliği de bu konuda üzerine düşeni yapmaya çalışmakta ve küresel iklim değişikliğini oluşturan faktörleri kendi coğrafyasında kısıtlamaya ve yok etmeye çalışmaktadır. Avrupa Birliği Parlamentosu tarafından, araç klimalarına yönelik olarak Mayıs 2006 tarihinde "2006/40/EC Araç Klimaları Direktifi" yayınlanmıştır. İlgili Direktife göre 2011 yılından itibaren üretilen tüm yeni araçların ve 2017 yılından itibaren de varolan tüm araçların klima sistemleri içinde kullanılan soğutucu gazların "Küresel Isınma Potansiyeli" 150 değerinin altında olmalıdır. Bunun anlamı teknik olarak şudur: araçlara daha önce uygulanan klima sistemlerinin tasarımı değişmelidir; yeni akışkanlar ve bunlara uygun yeni ekipmanlar gerekmektedir. Bu durum, araç klimaları sektörü içerisinde faaliyet gösteren işletmeleri etkilemektedir ve her biri için stratejik yönetime konu olabilecek niteliğe sahiptir. Önümüzdeki 3 yıl içerisinde yasal gerekliliğe uygun teknoloji ve ürün değişimini gerçekleştirmeyen firmalar (pazarda ürün satamayacakları için) hiç şüphesiz silineceklerdir. Buna karşın, firmalar pazardan silinmemek için yeni duruma uygun ürünlerini bir an önce geliştirerek pazara girmek; alt yapı, üretim, zaman, insan vb. kaynaklarını iyi planlamak; pazarda eğitim, satış sonrası hizmetler vb. organizasyonlarını kurmak zorundadırlar.

4.1.2.Kurumsallaşma ile Araştırma ve Ürün Geliştirme Yönetimi İlişkisi

Kurumsallaşma, en genel hali ile " örgütlü duruma gelme, süreklilik kazanma" (Türk Dil Kurumu Sözlükler, Erişim tarihi 15.09.2008); "işletmeleri işlerin yürütülmesinde ve sorumlulukların belirlenmesinde kişisellikten uzaklaşmış örgütlere dönüştürmeye yönelik yönetsel çabalar" (Ulukan, 2005) olarak tanımlanmaktadır. Ürün geliştirme süreci de işletmenin yönetsel hedef ve çabalarından bağımsız tekil bir süreç değildir. İşletme aktiviteleri, ürün geliştirme sürecinin öncesinden başlayarak, yönetim, finans, üretim, kontrol, pazarlama, satış sonrası hizmetler vs. bir dizi birlikte süreci kapsar. Ürün geliştirme şirket içi süreçler için kurumsal gelişimi tamamlamada gerekli çerçeveyi oluşturur (Filiz, 2008).

Araştırma ve ürün geliştirme faaliyetlerinin disiplinli ve sistemli bir yapıda yürütülüyor olması işletmenin bir çok bölümünün çalışma yapısını kurumsallaşma yönünde etkileyebilir. Bu görüşün tam aksine, işletme bünyesinde kurumsal yapının geliştirilmemesinin olumsuz etkilerini en ağır biçimi ile işletmenin araştırma ve ürün geliştirme faaliyetlerinin görmesi olasıdır. Firmanın oturmuş bir kalite güvence sisteminin olması oldukça önemlidir. Tübitak-Teydeb sanayi ar-ge projelerini destekleme programı kapsamında önerilen ar-ge projeleri değerlendirilirken, kuruluşun ar-ge ve kurumsal alt yapısı da ciddi bir biçimde sorgulanmaktadır (Tübitak, AGY 2001-1 Formları, Erişim 15.09.2008). Ar-ge faaliyetlerin kurumsal olmayan işletmelerde yürütülmemesinin veya az sayıda olanların da varlıklarını kısa zaman içerisinde kaybetmelerinin temel nedenlerinden bir tanesinin kurumsallaşamama olması ihtimali güçlüdür.

4.1.3.Proje Yönetimi ile Araştırma ve Ürün Geliştirme Yönetimi İlişkisi

İşletmeler için rekabette öne geçmenin önemli yollarından biride kaynakların etkin ve verimli kullanımıdır. Bu amaçla yapılan çalışmalar temelde zamanın, maliyetin ve (insan ve maddi) kaynakların verimli kullanımına yöneliktir. Proje olarak adlandırılan kontrollü ve organize edilmiş çalışmalar içinde, "kapsam, zaman, maliyet, kaynaklar ve risk" (PMBOK,2004) perspektifinden kurum kaynaklarının verimli kullanımı gerçekleştirilebilir, tüm süreçler denetlenebilir ve ölçülebilir.

Proje yönetiminin belirli başlı yararları şunlardır: Sermaye ve işgücü daha verimli kullanılır, projeler bazında şirket karlılığı artar, izlenebilirlik ve ölçülebilirlik sağlanır, oluşan bilgi birikimi ile sonraki çalışmalarda daha doğru kararlar alınabilir, olası risk ve krizlere karşı daha hazırlıklı olunur, benzeri işler tekrar tekrar yapılmaz, yatırımcılar attıkları adımların ekonomik sonuçlarını değerlendirebilir, pazar kaybı ve müşteri memnuniyetsizliği en aza indirilir, ekip üyelerinin sonuç alıcılık, proje geliştirme, uygulama ve tahmin yeteneklerinin gelişmesini sağlar (PMBOK,2004; Kozan, Erişim tarihi 15.09.2008).

İşletmelerde yürütülen her bir araştırma ve ürün geliştirme faaliyeti, ölçeğine bakılmaksızın proje olarak ele alınmalıdır ve proje yönetimi sistematiği içinde "kapsam, zaman, maliyet, kaynaklar ve risk" boyutları ile değerlendirilmeli, denetlenmeli ve ölçülmelidir. Tübitak-Teydeb sanayi ar-ge projelerini destekleme programı

kapsamında önerilen ar-ge projeleri değerlendirilirken,, kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasına yönelik olarak iş paketleri ve çıktı tanımları, zaman ve maliyet planlaması, proje organizasyonu ve proje yönetimini oldukça önemsemektedir (Tübitak, AGY 2001-1 Formları, Erişim 15.09.2008).

4.1.4.ISO 9001:2000 Tasarım ve Geliştirme Yönetimi Süreci ile Ar-Ge Yönetimi İlişkisi

Günümüzde bir çok işletme tasarım, üretim , satış ve pazarlama, finans, satış sonrası hizmetler vs. tüm bölümlerinde yapılan etkinliklerini kapsayan ve sürekli gelişmeyi hedefleyen kalite yönetim sistemini uygulamaktadırlar. ISO 9000 serisi standartların amacı etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulabileceği ve sürdürülebileceği konusunda yol göstermek, firmalar arasında güven ortamı yaratmak, proseslerin yönetilmesiyle ürün/hizmet kalitesini sürekli olarak sağlamak, süreç içerisindeki sistemleri iyileştirmek, müşteriye ürün ve hizmet tutarlılığının güvenini vermektir (Doğan, Erişim tarihi 15.09.2008).

İşletmelerin ürün geliştirme faaliyetlerin tümünde –İşletmenin Toplam Kalite Yönetim sistemi uygulayıp uygulamamasından bağımsız olarak- ISO 9001: 2000 standardının" Tasarım ve Geliştirme" maddelerine uygun hareket etmesi ve "Dokümantasyon Şartlarının", "Dokümanların kontrolü" ile "Kayıtların Kontrolü" maddelerinde belirtilen kayıtların tutulması ve izlenmesi konularına özel önem göstermelidir. İşletmenin ürün geliştirme faaliyetlerini, süreçlerini, akışlarını ve sorumluluklarını tanımlayan prosedür, talimat, kitapçık vb. detaylı dokümanı olmalıdır. Tübitak-Teydeb sanayi ar-ge projelerini destekleme programı kapsamında önerilen ar-ge projeleri değerlendirilirken kurumun kalite güvence sistematiği olup olmadığı sorgulanmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalara ilişkin "kurumsal hafıza" (sistematik ve sürekli dokümantasyon gibi) varlığı ve bunun yönetilme becerisi üzerinde durulan diğer önemli noktadır (Tübitak, AGY 2001-1 Formları, Erişim 15.09.2008).

4.1.5.Araştırma ve Ürün Geliştirme Faaliyetlerini Oluşturan Kaynaklarının Yönetimi

İşletmenin sahip olduğu rekabet avantajlarını uzun vadede sürdürebilmesi için bilgiyi ve onu üreten araştırma ve ürün geliştirme organizasyonunun kaynaklarını etkin ve etkili yönetmesi gereklidir (Miller,1986). Kurumların araştırma ve ürün geliştirme organizasyonları üç temel kaynağa sahiptir (Miller,1986; Öner, 2006; Matheson vd. 1998):

1. Uzman insan kaynağı
2. Ar-ge yapılabilmesi için gerekli alt yapı kaynağı (yerleşim yeri, laboratuarlar, teknoloji merkezleri vb.)
3. Donanım kaynağı (test üniteleri, ölçüm cihazları, bilgisayar ve yazılımlar, vb.)

Geleneksel işletme ve insan kaynakları yönetiminin ötesinde farklı yönetim yaklaşımları izlenmesini gerektiren ar-ge bölümü yönetimi anlayışı, yukarıda işaret edilen üç temel kaynağın verimli ve etkin kullanımıdır. Özellikle ar-ge bölümünde uygulanacak insan kaynakları politikasının mutlaka farklı olması gerekmektedir (Miller,1986).

4.2. Çalışmaların Kapsamına Yönelik Yaklaşımlar:

4.2.1. Yeni Ürün Geliştirme Çalışmaları

Ürün geliştirme gibi içerisinde birçok karmaşık akış ve süreci barındıran faaliyetler bütününün yönetimine yönelik izlenebilecek yaklaşımı sevilen bir oyun ile örnekleyerek aktarmak verilmek istenen düşünceyi daha anlaşılır kılabilir. Şöyle ki, firmalar kendi sektörleri ve pazarları (ligleri diyelim) içerisinde belirli kuralları olan, bir nevi futbol oyunu oynamaktadırlar. Her birinin amacı galip gelmek ve sonuçta şampiyon, yani en çok kazanan olmaktır. Futbol oyununda kazanmak için amaç oyun içerisinde topu rakip kaleye sokmaktır. Buna karşın kendi kalenizde de gol görmemeniz gereklidir. Kalenizi rakip takıma karşı korumak, gol yememek "varolan ürünlerinizi sürekli geliştirmek, yeni nesil ürünler üretmek"; gol atıp galip gelmek ise "yeni ürünler üretmek, ürün gamınızı geliştirmek" olarak benzeştirilebilir. Yeni ürünler üreterek işletmenin sürdürülebilir karlılık, büyüme ve etkin rekabetini sağlamak amacı ile yeni ürün geliştirme süreci sistematik, ölçülebilir ve denetlenebilir bir yapıda organize edilmelidir.

4.2.2. Yeni Nesil Ürün Geliştirme Çalışmaları

Yeni nesil ürün geliştirme faaliyetleri için izlenmesi gereken yöntem ise Oslo kılavuzunda belirtilen yaklaşıma uygun olarak "yeni nesil – geliştirilmiş : bir öncekinden daha üstün ürün" mantığı olmalıdır. Varolan ürünlerin geliştirilmesi faaliyetlerinde işletme içi dinamik proje gruplarının organize edilmesi oldukça faydalı olabilir. Proje gruplarında ilgi derecelerine bağlı olarak, ar-ge, imalat, satın alma, planlama, pazarlama ve yönetim bölümlerinden temsilciler olmalı, tüm çalışmalar –kapsamın ölçeğinden bağımsız olarak- proje yönetimi sistematiği içerisinde ele alınarak yürütülmelidir. Ürün geliştirme faaliyetleri için teknoloji, tedarikçi ve rakip firmaları sistematik olarak izlemek de önemle takip edilmesi gereken diğer önemli konulardır.

4.2.3. Üniversite Sanayi İşbirliği Çalışmaları

Araştırma ve ürün geliştirme çalışmalarının mümkünse üniversiteler ile işbirliği dahilinde yürütülmesi ar-ge faaliyetlerinin etkisinin arttırılması yolunda iyi bir adım olacaktır. Üniversitelerimizde yaratılan teorik temelli tecrübe ve bilgi birikimini uygulamaya ve ürüne dönüştürmenin en etkin yöntemlerinden biri üniversitelerimiz ile sanayi firmalarımız arasında kurulan işbirliği çalışmalarıdır. Bu işbirliği yoluyla sanayinin ihtiyacı olan teknolojik bilgi üniversitelerden ihtiyacı olan firmalara aktarılmaktadır. Üniversite-sanayi işbirliği, sanayinin teknoloji ihtiyacına cevap verirken, sanayi de üniversitelere pratik uygulama imkanı sağlamaktadır. Kıt kaynakların rasyonel kullanılması açısından bu kuruluşların işbirliğine ihtiyaçları vardır. Bu karşılıklı işbirliği ülkelerin ekonomik gelişmesini de hızlandırmaktadır (Yücel,1997).

Üniversite-Sanayi işbirliği içinde yürütülecek çalışmalar için günümüzde bir çok yol vardır: San-Tez projeleri, doktora, yüksek lisans ve lisans bitirme tezleri, danışmanlık, eğitim hizmet alımı, test, deney çalışmaları, staj faaliyetleri işbirliği çalışmalarındandır. Örneğin son dönemde, Sanayi Bakanlığı tarafından üniversite-sanayi-kamu işbirliğinin kurumsallaştırılması ve kobi'lerin teknoloji ve ar-ge kültürü edinmelerine destek olmak amaçlı yürütülen sanayi tezleri destekleme programı kapsamında, 2,5 yıl içerisinde (2006 yılında 17, 2007 yılında 68, 2008 yılının birinci döneminde 26 olmak üzere) toplam 111 proje desteklenmiştir (Sanayi Bakanlığı san-tez web sitesi, Erişim 15.09.2008)

4.2.4. Yazılım Geliştirme Çalışmaları

İşletmeler için yeni ürünlerin geliştirilmesi yada varolan ürünlere yeni fonksiyonlar kazandırılması günümüzün rekabetçi dünyasında rakiplerden bir adım daha öne geçmek için tek başına yeterli olmamaktadır. Müşterilerine ürün ile birlikte –daha iyi - destek ve hizmet sunan firmalar rekabette kendilerini diğerlerinden ayırmaktadırlar. Yazılım faaliyetlerinin önemi de kendini bu noktada göstermektedir. Firmanın ürünlerine ve müşterilerine özel olarak geliştirilen çeşitli amaçlara uygun sektörel yazılımlar işletmeyi bir adım daha rekabette öne taşımaktadır. Örneğin, iklimlendirme,soğutma, klima sektöründe çeşitli cihazlar üreten bir firmanın , ürünün kullanılacağı yerin kapasitesine ve diğer teknik ihtiyaçlarına uygun olarak hem fiyat hem de kapasite açısından optimum ekipmanı seçen yazılımı geliştirmesi firmaya rekabette çok önemli avantajlar sağlamaktadır (Friterm A.Ş, Alarko A.Ş, Trane Co.,vd.) .

4.2.5. Bilgi Paylaşımı Çalışmaları

İşletmelerde "ar-ge ve yenilik kültürünün" yerleşip kök salması kısa vadede oluşan; sadece araştırma ve ürün geliştirme yeteneklerinin gelişmişliği ile düşünülebilecek bir süreç değildir. Ar-ge kültürünün şirket içerisinde yerleşmesi ve kök salması orta ve uzun vadede hissedilmeye başlar ve şirketin diğer kısımlarında oluşturulan kurumsal yapı ile doğrudan bağlantılıdır. Ar-gei ve yenilik kültürünün en belirgin özelliklerinden bir tanesi de şirket içi ve dışı bilgi paylaşımı platformlarının etkin biçimde kullanılabilme yeteneğidir. İşletmenin yürüttüğü araştırma ve ürün geliştirme çalışmaları sonucu ortaya çıkartılan bilgilerin ve sonuçların -işletmenin gizlilik ve know-how içeriğine konu olacak bilgileri, veri ve değerlendirmeleri hariç- şirket içi bağlantılı bölümler, araştırma kurumları, üniversiteler, ister istemez rakip işletmeler, sektörel dernek ve vakıflar ve en önemlisi müşteriler ile paylaşılması şirkete ciddi bir saygın kimlik katar.

Bilgi paylaşımı için en yaygın kullanılan platformlar, kongreler, konferanslar, sempozyumlar, seminerler, teknik söyleşiler, bilimsel toplantılar, kitaplar, kitapçıklar ve makale vb. yayınlardır. Teknik bir çok konunun uzmanları tarafından ele alındığı ve konuların farklı yönleriyle tartışıldığı platformlarda katımcı olarak yer almak işletmeyi hem iç yapısında hem dış ilişkilerinde rakiplerinden bir üst noktaya taşıyacaktır.

4.2.6. Ürün Standardizasyonu ve Sertifikasyonu Çalışmaları

Ürünün tasarım aşamasından başlayarak müşterinin kullanımına ve ömrünün sonlanmasına kadar olan süreçte ürünü takip eden bir başka süreç daha mevcuttur: ürün ve hizmet standartlarına uygunluk ve kapasite sertifikasyonları. Son yıllarda müşterinin ürünü tercihinde ön plana çıkan standartlara uygunluk ve sertifikasyon konusu ürün geliştirme çalışmalarının en önemli kriterlerinden bir tanesidir ve üzerinde ciddi bir biçimde durmayı gerektirmektedir. Yasal açıdan uyulması zorunlu olan standartlar mevcut olmakla birlikte yasal zorunluluk olmamasına rağmen rekabet nedeni ile yaygın olarak uyulan standart sayısı da oldukça yüksektir.

4.2.7. Destek Kurumları ile Çalışmalar

Araştırma ve ürün geliştirme faaliyetlerine yatırım yaparak daha ileri düzeye ulaşmak isteyen işletmeler, ar-ge çalışmalarında yapacakları harcamaları kendi öz kaynaklarından sağlamalarının yanı sıra, ülke düzeyinde gelişmişliğin artması ve küresel rekabette avantaj sağlanması amacı ile çeşitli ulusal ve uluslar arası resmi, yarı resmi veya özel kurum ve kuruluş tarafından ar-ge, teknoloji, yatırım, eğitim, danışmanlık, sektörel araştırma vb. olmak üzere pek çok açıdan desteklenmektedirler. Özellikle çevreci teknolojilerin ve ürünlerin geliştirilmesine ön ayak olan uluslararası destek fonları da destekler arasındadır. Destek kurum ve kuruluşlarının desteklerinden faydalanmak öncelikle işletmede kurumsal ve sistematik işleyen bir ar-ge ve ür-ge organizasyonunun olması ile mümkündür. Araştırma ve ürün geliştirme yeteneği tam olarak oluşmamış işletmelerin destek süreçlerinin olumlu ve verimli bir biçimde sonuçlanması ihtimali çok güçtür. Tübitak-Teydeb sanayi ar-ge projelerini destekleme programı kapsamında önerilen ar-ge projeleri değerlendirilirken, kuruluşun ar-ge alt yapısı kapsamlı olarak değerlendirilmektedir (Tübitak, AGY 2001-1 Formları, Erişim 15.09.2008).

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, araştırma ve ürün geliştirme faaliyetlerine ayırdıkları kaynakları göreceli olarak kısıtlı kobi niteliğindeki işletmelerde, ar-ge bölümlerinin verimli ve çok yönlü yapılandırılması üzerinde durulmakta; kaynakların etkin nasıl kullanılabileceği hususunda bir yönetim yaklaşımı -modeli tartışılmaktadır. Önerilen modelde, beş adeti yönetim ve yedi adeti çalışmaların kapsamına yönelik, toplam on iki temel konu mevcuttur. Yönetim süreçlerine yönelik yaklaşım kapsamında, stratejik yönetim, kurumsallaşma, proje yönetimi, tasarım ve geliştirme yönetimi ve kaynaklarının yönetimi ele alınmış; bu süreçlerin araştırma ve ürün geliştirme yönetimi ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmaların kapsamına yönelik yaklaşım içerisinde, yeni ürün geliştirme, yeni nesil ürün geliştirme, üniversite sanayi işbirliği, yazılım geliştirme, bilgi paylaşımı, ürün standardizasyonu ve sertifikasyonu ve destek kurumları ile çalışmalar öne çıkarılmıştır.

Araştırma ve ürün geliştirme faaliyetlerinin bilimsel temelli yönetilmesi işletmelerin yüksek karlılık, rekabet gücü, sürdürülebilir büyümeleri açısından hayati olmasının yanı sıra, %99'u kobi ölçekli işletmelerden oluşan ulusal sanayimizin gelişimi ve gücü açısından da oldukça önemlidir. Bu noktadan bakıldığında; ülkemiz kobilerinin kısa dönemli bir yaklaşım yerine uzun dönemli, geleceğe yatırım yapan, ar-ge ve yenilik faaliyetlerini öne çıkartan bir anlayışı benimsemeleri; bu amaçla da üniversiteler başta olmak üzere, eğitim ve araştırma kurumlarının sanayiye, özellikle de kobilere, yönelerek hem ar-ge bilinci oluşması yönünde destek olmaları, hem de ar-ge ve yenilik faaliyetlerini yürütmeleri yönünde laboratuar, uzman araştırmacı vb. destekleri sağlamaları ülke sanayimizin geleceği açısından önemlidir.

TEŞEKKÜR

Araştırma ve ürün geliştirme yönetimi üzerine oluşturduğum birikim ve deneyimlerimi farklı bir çerçevede meslektaşlarım ile paylaşma olanağı tanıyan değerli hocam Sayın Doç. Dr. Halit KESKİN ve çalışmam esnasında görüş ve önerilerini esirgemeyen, yönlendiriciliği ile önemli katkıda bulunan Sayın Arş.Gör. Ayşe GÜNSEL'e teşekkür ederim.

KAYNAKLAR

BOGOTA MANUAL - Standardisation of Indicators of Technologica Innovation in Latin American and Caribbean Countries, RICYT / OAS / CYTED, 2000

BOLY V., MOREL L., RENAUD J., "Towards a constructivist approach of technological innovation management" Shavinnia L.V. (Eds), The International Handbook of Innovation, pp.790-801, 2003

CANBERRA KILAVUZU, Bilim ve Teknolojiye Ayrılmış İnsan Kaynaklarının Ölçümü, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD),1995

DAVILA T., EPSTEİN M.J., MATUSİK S.F, "Innovatıon Strategy And The Use Of Performance Measures", Advances in Management Accounting", Volume 13, 2004, Pages 27-58

DEVLET İSTATİSTİK ENSTİTÜSÜ BAŞKANLIĞI (DİE-TÜİK) 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, (http://www.tuik.gov.tr)

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (DPT), "Kobi Stratejisi ve Eylem Planı", Ocak 2004 (http://www.dpt.gov.tr)

DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI (DTM), Orta Anadolu İhracatçılar Birlikleri Genel Sekreterliği, Orta Anadolu Makine ve Aksamları İhracatçılar Birliği Sektör Envanteri ve Sonuç raporu, Nisan 2007

DİNÇER, Ö. (1998). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. İstanbul: Timaş Matbaası

DOĞAN M., "ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları", http://www.ikademi.com/toplam-kalite-yonetimi/381-iso-9000-kalite-yonetimi-ve-kalite-guvencesi-standartlari.html, Erişim 15.09.2008

DRUCKER, P., "Innovation and entrepreneurship: Practice and Principles", London, Heinemann. , 1985

FANG-MİNG HSU, DER-JUİNN HORNG, CHAO CHİH HSUEH, "The effect of government-sponsored r&d programmes on additionality in recipient firms in Taiwan", Technovation, In Press, 24 June 2008

FİLİZ A., "Ürün Geliştirme", http://www.kalitekontrol.org/urun-gelistirme.html, Erişim tarihi 15.09.2008

FRASCATİ KLAVUZU, Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları için Önerilen Standart Uygulama, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD),2002

GÜÇLÜ N.," Stratejik Yönetim", G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2 (2003) 61-85

JERALD H., MARİUS M., EDQUİST C., "Innovation, Science, and Institutional Change: A Research Handbook", , Oxford University Press, 2006

KOZAN Ş., "Proje Yönetimi", www.obitet.gazi.edu.tr/sunular/proje_yonetimi.ppt, Erişim 15.09.2008

MATHESON D., MATHESON J., "Akıllı Örgüt: Stratejik Ar-Ge ile Değer Yaratma", Boyner Holding Yayınları, İstanbul , 1999

MILLER B. D., "Managing Professionals in Research And Development", Jossey-Bass Wiley, San Francisco,1986

OSLO KILAVUZU, Teknolojik Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için Önerilen İlkeler, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD),2005

ÖNER M.A, "ArGe Yönetimi", Boğaziçi Üniversitesi Yayınları,4.Basım, İstanbul, 2006

PROJECT MANAGEMENT INSTİTUTE (PMI), "Project Management Body of Knowledge" 3rd Edition, 2004 PA,USA

RESMİ GAZETE, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, Sayı : 25997, Kabul Tarihi: 18 Kasım2005

SANAYİ BAKANLIĞI san-tez web sitesi, http://www.sanayi.gov.tr/webedit/gozlem.aspx?sayfaNo=3093, Erişim 15.09.2008

TMMOB MMO Oda Raporu: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİLER), TMMOB MMO, Yayın No: MMO/2008/468,Mart 2008, Ankara

TÜBİTAK TEYDEB Destek Programlarına Başvuran Projelere Ait İstatistikli Bilgiler, TÜBİTAK TEYDEB, Ağustos 2008 (http://www.tubitak.gov.tr)

TÜBİTAK TEYDEB, Sanayi Ar-Ge Projelerini Destekleme Programı, Ar-Ge Projeleri Değerlendirme AGY 2001-1 Formu, Erişim 15.09.2008). (http://www.tubitak.gov.tr)

TÜRK DİL KURUMU (TDK) Güncel Türkçe Sözlük ve Türkçe'de Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü, Erişim tarihi 15.09.2008

TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU Yenilik araştırması 2004–2006, Haber Bülteni, Sayı : 23, 14.02.2008

YÜCEL İ.H., "Bilim-teknoloji politikaları ve 21. yüzyılın toplumu-Üniversite Sanayi İşbirliği", http://ekutup.dpt.gov.tr/bilim/, Devlet Planlama Teşkilatı Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü. Araştırma Dairesi Başkanlığı, Temmuz 1997, Ankara,

ZAİM M., "Yenilikçilik, Teknoloji Ve Yeni Ürün Geliştirme Perspektifinden Stratejik Yönetim", KALDER, Ekim 2006.

REKABET AVANTAJI SAĞLAMADA KOBİLERİN YENİLİK YETENEĞİ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE İLİŞKİSİ

İsa İPÇİOĞLU
Bilecik Üniversitesi
Sevgi GÖNÜLLÜOĞLU
Bilecik Üniversitesi

ÖZET

Yenilik, yeni bir fikrin, ürünün veya sürecin kabulüdür. Ekonomilerin lokomotifini oluşturan KOBİ'ler de rekabetçi ortamda durumlarını korumak için ürün yeniliklerine önem vermek zorundadırlar. Yenilikçilik, işletmelerin süreçlerinde meydana gelecek yeni üretim metotlarını kapsayan bir felsefeyi temsil etmekte ve sonucunda radikal ya da mevcutlardan belirgin farklılıkları olan yeni ürünlerin pazarda yer almasına imkan tanımaktadır. Yenilik yeteneği sayesinde KOBİ'ler küresel alanda rekabet avantajı yakalayabileceklerdir. Buradan yola çıkan araştırmamızın amacı; KOBİ'lerin rekabet avantajı sağlayabilmede ne tür yenilik yeteneklerine sahip olduğunu ve entelektüel sermaye ile ilişkisini analiz etmektir. Bursa'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren 40 KOBİ'den veriler elde edilmiştir. Araştırma sonucunda bu işletmelerin radikal yenilik yeteneğinden daha iyi mevcut ürünü iyileştirme yeteneğine sahip olduğu ve bu yetenek ile insan, yapısal ve müşteri sermayesi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Yenilik Yeteneği, Entelektüel Sermaye, KOBİLER*

1. GİRİŞ

Teknoloji ve buna bağlı olarak sosyo-ekonomik yapının hızla değiştiği günümüzde bir yandan artan rekabet, diğer yandan işletmelerin bu ortamda ayakta kalma çabaları, sürekli bir arayışı gündeme getirmektedir. Dolayısıyla firmaların serbest piyasa düzeni içinde yaşamlarını devam ettirebilmeleri için ürettikleri ürünleri belirli devrelerde daima gözden geçirip, yenileyebilmeleri ya da mevcutlarına yenilerini ilave edebilmeleri gerekmektedir. Bu da firmalar için gerek yeni ürünün bulunması ve uyumlaştırılması açısından, gerekse ar-ge, ilave yatırım ve sair faaliyetlerin finansmanı açısından çok zor olmakta, fakat zor olduğu kadar da zorunlu olmaktadır.(Turgay, 1994)

İşletmeleri uzun ömürlü olmaları, içsel ve dışsal uyum yeteneğini sürekli beslemeleri ile mümkündür. Öğrenerek, öğrendiklerini işletmeye kazandırarak ve gerektiğinde bilgilerin güncellenmesi amacıyla mevcut bilgileri unutarak ve tekrar öğrenerek (Yazıcı;2001), öğrenme etkinliğini döngüsel yapıya kavuşturan işletmeler, rekabetçi koşullara kolaylıkla uyum sağlayabilmektedirler.

Ekonomik sınırların gittikçe yok olduğu günümüzde, küçük bir firma yeni malzemeleriyle ve ürünleriyle pazardaki rekabetin yapısını değiştirebilmektedir. Bu nedenle firmalar rekabetçi olma özelliklerini sürdürebilmek için rekabet üstünlüğünün mevcut kaynaklarını güçlendirmek ve yeni kaynaklar bulmak baskısıyla karşı karşıyadır. Bu noktada rekabet sağlayan öncelikler, firma performansının arttırılmasında önemli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.

Bütün dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de firmaların hem kar marjlarını yükseltebilmeleri, hem de küresel pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri yaratıcılık ve yeni ürün geliştirme becerilerine bağlıdır. Özellikle büyük ölçekli firmalar karşısında ayakta kalabilmek için KOBİ'ler, tercih edilebilir olmayı yenilik eksenli farklı olma avantajını yakalayarak başarılı olacaklardır. Bu çalışma ile rekabet avantajı elde etmede KOBİ'lerin yenilik yeteneğini desteklemek adına entelektüel sermayeye sahip olup olmadıklarının tespiti amaçlanmıştır.

2. REKABET AVANTAJI: YENİLİK YETENEĞİ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE

Teknolojik gelişmelerin yaygınlaşmaya başladığı 1960'lı yıllarda firmalar için rekabet ortamında ayakta kalabilmenin şartı, geniş pazarlara büyük hacimlerde üretimlerle açılarak kitle üretiminin avantajlarından yararlanıp rakiplerini geride bırakmalarını sağlayacak üretim üstünlüğüne sahip olmaktı. 1980'li yıllar, rekabet üstünlüğünün kalite yönlü değiştiği, uzun yıllar alım gücü yüksek, ucuz ve bol ürünlere doymuş kitlelerin; ürünlerde ısrarla kaliteyi istedikleri bir dönemi karşılamaktadır. 1990'lı yıllar, rekabet kavramının mevcut boyutlarına hız niteliğinin eklendiği yıllardır. Kullanıcılar, çeşitli aynı zamanda farklı fonksiyonları içeren, kullanımında ve estetikte beğeni toplayabilen en hızlı pazara sunulabilen ürünleri isteyerek firmalar için yeni bir boyutu da gündeme getirmektedirler. Tatmin edici, bir o kadar da pazara hızlı sunulabilen yeni ürünler, günümüz dünyasının rekabet öncelikleri arasında yer almaktadır.

2.1. Yenilik Kavramı

Yenilik, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde, karlarının ve nakit akışlarının artmasında, sektörde rakiplerin önünde yer almasında belirleyici ve güçlü bir üstünlüktür. Kavram olarak yenilik, bir birey ya da başka bir uygulayıcı birim tarafından yeni kabul edilen bir düşünce, uygulama ya da nesne olarak tanımlanabilir (Tekin vd.,2003). Aynı zamanda yenilik, değişim, yaratıcılık, gelişme, risk alma (Akal, 2003) ve öngörü yeteneği ile bütünleşmiş uzun dönemli bir performans göstergesidir.

Toplum dilinde yenilik, bir dahinin buluş yapması ya da daha önce kimsenin fark etmediği var olan bir fikri ticari bir başarıya dönüştürme olarak algılanırken, iş dünyası için yenilik, bir defalık değil tekrarlanabilir, sistemleştirilebilir ve şirket yapısına yerleştirilebilir bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Özgenç, 2006).

2.1.1.Yeniliğin Stratejik Önemi

Yeni olanın belirsizliğine karşın, bilinmezliğe duyulan ezeli merak, insanoğlunun yenilikleri kabulünü hızlandırmaktadır. İnsan, yaşamını sürdürebilmesi için yetecek minimum gereksinimler karşılansa dahi, daima daha fazlasını istemektedir. İnsanların bu istek ve gereksinimleri karşılanması amacıyla yeni ürün ve yeni süreç kavramları ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilir büyüme aracı olarak görülen yenilik, işletmelere yaratıcı, enerjik bir çalışma ortamı ve insanlara yeni iş fırsatları sağlamaktadır. Bunun yanında taleplerin daha iyi karşılanmasını sağlayan yenilik, müşteri bağlılığını ve memnuniyetini arttırıcı bir rol oynamaktadır. Bir işletme yeniliklere ne kadar kapalıysa, zamanın ve çevrenin gerektirdiği koşullara uymakta güçlük çekecek, değişim ve adaptasyon yeteneği az olacak, bunlara bağlı olarak da gelişme ve yaşama gücünü önemli ölçüde yitirecektir. Bu nedenledir ki, bir işletmenin yeni gereksinimlere ve çevresel koşullara uyabilmesinin en önemli kıstası, yenilikçi olmaktır.

Günümüz dünyasının teknolojik gelişmeleri ve buna bağlı olarak artan rekabet, yenilik yapmayı işletmelerin hayatta kalabilmeleri için zorunlu hale getirmiştir. Yenilik, ürünleri çeşitlendirerek işletme alanlarını genişletmek ya da mevcut ürün hatlarını büyütmek ve korumak için kullanılabilir (Durna, 2003)

Belli sahalarda faaliyet gösteren işletmeler için amaç, gereksinimleri en üst düzeyde tatmin eden, maliyeti düşük yüksek kazanç getiren üretimi gerçekleştirmektir. Bu amaca ulaşmak, sürekli yenilik yapmayı gerektirir. Zira hem tüketicilerin değişen ve gelişen gereksinimlerini memnuniyet derecesi yüksek şekilde karşılamak, hem bu amacı düşük maliyetle sağlamak hem de karlılığı arttırmak yeni ürün, yeni yöntem ve çabaları gerekli kılar (Eren, 1982).

Günümüzde rekabetçi üstünlük elde edebilmek için işletmelerin kendilerini tamamen farklı bir şekilde tanımlaması, temel stratejilerini yeniden yaratması, rakiplerinden farklı olabilme, ürün ve hizmetlerinde fark yaratabilme yeteneğine sahip olması için içinde bulunduğu sektörü yeniden keşfetmesi gerekmektedir (Aktan ve Vural, 2004).

2.1.2. Yenilik Türleri

Yenilikleri sınıflandırdığımızda değişik tasniflerle karşılaşılmaktadır**.** Yenilikler içeriklerine göre değerlendirildiklerinde; Zmud (1982) yenilikleri ürün ve süreç yenilikleri olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Ürün yenilikleri; örgütün faaliyet sahasını genişleten veya değiştiren, yeni ürün veya hizmetlerin ilgililere sunumu iken, süreç yenilikleri ise; prosedürlerde, metotlarda, sorumluluklarda vb. yenilik şeklinde ifade edilir (Zmud, 1982). Damanpour ve Evan (1984) ise yeniliği, teknik ve yönetsel olmak üzere ikiye ayırırlar (Eryılmaz, 2005).

Teknik yenilik; yeni bir ürün, hizmet ya da üretim sürecinin ortaya çıkarılması veya hizmet işlemlerine yeni bir unsurun eklenmesi şeklinde olabilir. Bu tür yenilikler kısacası, örgütün teknik sistemi ile ilgili yeniliklerdir ama teknolojik yeniliklerden farklıdırlar. Çünkü bir teknolojik yenilik, teknik sisteme yönelik olabileceği gibi, yönetsel sisteme ilişkin de olabilmektedir; yani sadece teknik sistemlere özgü bir unsur değildir.

Yönetsel yenilikler ise örgütün sosyal alt sistemine yönelik olarak yapılan yeniliklerdir (Damanpour ve Evan, 1984). Yönetsel yenilikler; iş görenlerin işe alınmasında, kaynakların tahsisinde, görev yapısında, otoritede, ödül sistemlerinde vb. yapılan değişiklikler olabilir (Evan, 1966: 52).

Yenilikler gerçekleştirildikleri düzeylere göre ise; bireysel yenilikler, bölüm düzeyinde yenilikler, örgüt düzeyinde yenilikler ve endüstri düzeyinde yenilikler olarak sınıflandırılabilirler (Damanpour, 1996). Öte yandan örgütün birincil faaliyetlerinin yerine getirildiği bölümlerde gerçekleştirilen yenilikler, çoğu kez aynı zamanda örgütsel düzeyde bir yenilik olarak düşünülürler. Mesela otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte, üretim bölümünde yapılan bir teknik yenilik, dış müşterilerce sadece üretim bölümüne değil; tüm örgüte mal edilebilecektir. Yine söz konusu yeniliğin, örgüt içinde bir başka bölümde uygulanamayacak olması, o yeniliğin üretildiği bölümle olduğu kadar, örgütün geneliyle de özdeşleşmesine neden olabilecektir.

Bir başka sınıflandırma örgütsel ve pazarlama yeniliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel yenilik; işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntem uygulamasıdır. Pazarlama yeniliği; ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir.

Ürünün buluş olup olmaması esasından hareketle yapılan bir diğer yenilik sınıflandırması ise, radikal ve ürün iyileştirmeye yönelik (kademeli) yenilik ayrımıdır. Bu çalışmada bu sınıflandırma esas alınmıştır.

2.1.2.1. Radikal Yenilik ve Ürün İyileştirmeye Yönelik (Kademeli) Yenilik

Yenilik, küçük gelişmelerden, endüstrinin değişimine neden olan önemli buluşlara kadar geniş bir alanı kapsar. Yeniliklerin çok az kısmı, gerçek anlamda dünya için tamamen yenidir. Bu açıdan yeniliğin temel sınıflama ölçütlerinden bir diğeri, yeniliğin yenilik derecesine ve neden olduğu etki düzeyine bağlı olarak yapılmaktadır. Buna göre yenilikler radikal (süreksiz/atılımsal) ve kademeli (sürekli/artımsal) yenilikler olarak ifade edilmektedir (Tidd vd., 1997; Garcia ve Calantone, 2002; Prescott ve Slyke, 1997).

Radikal yenilikler, daha çok yeni bir ürün ve/veya pazarın oluşma aşamasında karşımıza çıkmaktadır. Radikal yenilikler, yüksek maliyet ve risk oranı taşıdığı için karar aşamasında işletmelerin çok dikkatli olmalarını gerektirmektedir. Bu yüksek riskin ise getirisi sektörde ilk olmanın avantajıyla elde edilen yüksek kârlılık oranlarıdır. Bu tür yenilikler, büyük ar-ge bütçeleri ayırabilen işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Kademeli yenilikler ise daha çok mevcut ürün ya da süreçte kalite, maliyet, zaman ve verimlilik gibi unsurların geliştirilmesi amacını gütmektedir. Bu tür yenilikler, daha çok var olan üzerinde değişiklik

ve eklemeler yapma şeklinde gerçekleştirilmektedir. Ülke ekonomisinde ciddi bir ağırlığı olan KOBİ'lerde de bu yenilik türü daha yaygın gerçekleştirilmektedir.

2.2. Entelektüel Sermaye

Entelektüel sermayenin tanımı ve bileşenleri için yazında tam bir konsensus sağlanamadığı için, Avrupa Birliği entelektüel sermaye ile ilgili bir konsensus projesi olan MERITUM (2001) entelektüel sermayeyi "bir organizasyonun insan, örgütsel ve ilişkisel kaynaklarının kombinasyonudur" şeklinde tanımlamış, sınıflandırmış ve şu şekilde açıklamıştır.

İnsan sermayesi: *Çalışanların firmayı terk ettiğinde kendileri ile beraber götürdükleri bilgi olarak da tanımlanır. İnsan sermayesi, insanların bilgilerini, becerilerini, deneyimlerini ve kabiliyetlerini kapsar. Bu bilginin bazıları birey için özeldir bazıları ise genel olabilir. Örneğin; yenilik kapasitesi, yaratıcılık, know-how ve deneyim, takım çalışma kapasitesi, çalışma esnekliği, belirsizlik karşısındaki tolerans, motivasyon, memnuniyet, öğrenme kapasitesi, bağlılık, formal iş eğitimi ve eğitim.*

Yapısal Sermaye: *Çalışma günü sonunda firma içinde kalan bilgi olarak tanımlanır. Yapısal sermaye, örgütsel alışkanlıklardan, prosedürlerden, sistemlerden, kültürden, veritabanları ve benzeri şeylerden oluşur. Örneğin örgütsel esneklik, bir dökümantasyon hizmeti, bir bilgi merkezinin mevcudiyeti, bilgi teknolojisinin genel kullanımı, örgütsel öğrenme kapasitesi ve benzeri unsurlar. Bunlardan bazıları legal olarak korunmakta ve firma farklı farklı başlık altında legal olarak entelektüel mülkiyet hakkına sahip olmaktadır.*

İlişkisel Sermaye: *Firmanın müşterilerle, tedarikçilerle, veya ar-ge ortakları ile yaptığı dış ilişkileriyle bağlantılı her türlü kaynak olarak tanımlanır. İlişkisel sermaye şirketin menfaat sahipleri (yatırımcılar, kredi verenler, müşteriler, tedarikçiler vb.) ile şirket ilişkilerini, ilave olarak menfaat sahiplerinin şirket hakkında sahip olduğu algılamalarını (düşüncelerin) içeren insan ve yapısal sermayenin bir bölümünden oluşur. Bu kategoriye örnek olarak imaj, müşteri bağlılığı, müşteri memnuniyeti, tedarikçilerle bağlantılar, ticari güç, finansal varlığı devretme gücü, çevresel etkinlikler verilebilir.*

Genellikle entelektüel sermaye alanında araştırma yapanlar entelektüel sermayenin; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere üç ana yapısını ortaya koymuşlardır (Bontis vd., 2000). Entelektüel sermaye ile ilgili yapılan araştırmaların çok fazla KOBİ'ler üzerine yoğunlaşmadığı görülmesine rağmen KOBİ'lerde entelektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanması gibi konulardaki model ve metot önerisinde bulunan araştırmalara rastlamak mümkündür (Montequin vd., 2006; Martins vd., 2006). Avrupa Birliği (European Commission, 2006) araştırma çalışmaları yoğun olan KOBİ'lerde araştırma, geliştirme ve yeniliğin artması için entelektüel sermayenin raporlanmasını teşvik etmiş ve önerilerde bulunmuştur. Bunun dışında İskandinav ülkeleri enformasyon teknolojisi sektöründeki KOBİ'lerin strateji formülasyonunu geliştirmek için entelektüel sermaye raporu kullanılması ile ilgili bir proje başlatmıştır (Claessen, 2005). Salojärvi vd.'de (2005) KOBİ'ler de bilgi yönetimi ve büyüme arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarında, bilgi yönetimi kapsamı içinde insan sermayesi, örgütsel sermaye ve dışsal sermaye şeklinde maddi olmayan varlıklara ele almışlardır.

Subramaniam ve Youndt (2005) entelektüel sermayenin yenilik yetenek türlerine etkisini araştırdıkları çalışmasında; insan sermayesi ve sosyal sermaye etkileşiminin radikal yenilik yeteneğini pozitif etkilediğini ortaya koyarken, yapısal sermayenin mevcut ürün üzerinde iyileştirme yeteneğini pozitif etkilediğini bulmuşlar. Bununla birlikte insan sermayesinin tek başına yenilik yeteneği ile negatif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlar. Ayrıca sosyal sermaye her iki yenilik yeteneğini pozitif biçimde etkileyerek bu yenilik türleri üzerinde önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığı altında araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur. Buna göre tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin;

H_1: İnsan sermayesi ile mevcut ürünü iyileştirmeye yönelik yenilik yeteneği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_2: İnsan sermayesi ile radikal yenilik yeteneği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_3: Yapısal sermaye ile mevcut ürünü iyileştirmeye yönelik yenilik yeteneği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
H_4: Yapısal sermaye ile radikal yenilik yeteneği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
H_5: Müşteri sermayesi ile mevcut ürünü iyileştirmeye yönelik yenilik yeteneği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
H_6: Müşteri sermayesi ile radikal yenilik yeteneği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

3. METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmamızın amacı; KOBİ'lerin rekabet avantajı sağlayabilmede ne tür yenilik yeteneklerine sahip olduğunu ve entelektüel sermaye ile ilişkisini analiz etmektir. Bu nedenle, ilk önce araştırma kapsamına alınan KOBİ'lerin ne derece mevcut ürünü iyileştirmeye yönelik yenilik yeteneği ve radikal yenilik yeteneğine sahip olup olmadığı daha sonra da bu yenilik yetenek türleri ile entelektüel sermaye bileşenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

3.2. Ölçme Aracı

Araştırmanın verilerinin elde edilme aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketin entelektüel sermaye ile ilgili bölümü her biri 7 ifadeyi içeren; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinden oluşmaktadır. Salojärvi vd. (2005) tarafından Finlandiya'daki KOBİ'lere yönelik uygulanan ve IAA-Index (Intangible Asset Aptitude) olarak adlandırılan bu ölçek çalışmamızdaki KOBİ'lere uyarlanmıştır. Aynı şekilde anketin yenilik yetenekleri ile ilgili bölümü ise her biri 3 ifadeyi içeren; mevcut ürünü iyileştirmeye yönelik yenilik yeteneği ve radikal yenilik yeteneğinden oluşmakta ve Subramaniam ve Youndt (2005) çalışmasından alınarak bu araştırmaya uyarlanmıştır. Ankette 5'li Likert kullanılmış ve 1 Kesinlikle katılmıyorum 5 Kesinlikle katılıyorum olarak ifade edilmiştir.

3.3. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Bu araştırma kapsamına tekstil sektörünün hem Türkiye açısından hem de o yöre açısından çok önemli bir yere sahip olan Bursa ilindeki tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler alınmıştır. Bu KOBİ'ler den şu ana kadar 40 tanesi ile ilgili gerekli veriler anket uygulanarak elde edilmiştir ve analize tabi tutulmuştur. Anket formu işletmelerin sahipleri ve yönetici pozisyonundaki kişiler tarafından doldurulmuştur.

4. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Cronbach alpha yöntemine göre yapılan analizde entelektüel sermaye ölçeğine ait alpha katsayısı 0.867, yenilik yeteneğine ait alpha katsayısı ise 0.672 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar bir ölçeğin geçerli sayılabilmesi için hesaplanan alpha katsayısının en az 0.60 olması gerekliliğini (Bagozzi, 1998) sağlamıştır. Değişkenlerin alpfa ile korelâsyon katsayıları değerlendirildiğinde de ölçeklerin içsel tutarlığa sahip olduğu anlaşılmıştır. Tablo 1'de de görüldüğü gibi entelektüel sermayenin unsurları olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin alpha katsayıları sırasıyla 0.718, 0.776, 0.787 ile mevcut ürünü iyileştirme yeteneği ve radikal yeteneğin alpha katsayıları ise 0.850 ve 0.805 olarak bulunmuştur.

Tablo 1: Değişkenlere Ait Alpha, Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	*Alpha*	*Ortalama*	*Std. Sapma*	*İS*	*YS*	*MS*	*ÜİY*	*RY*
İnsan Sermayesi (İS)	0.718	3.7782	0.51529	1				
Yapısal Sermaye (YS)	0.776	3.5857	0.65409	0.629**	1			
Müşteri Sermayesi (MS)	0.787	3.8893	0.65384	0.273	0.635**	1		
Ürünü İyileştirme Yeteneği (İP)	0.850	4.2333	0.77423	0.340*	0.630**	0.646**	1	
Radikal Yetenek (RY)	0.805	3.9915	0.96877	0.080	-0.188	-0.167	0.007	1

*** Korelasyon p=0.01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)*
** Korelasyon p=0.05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)*

Araştırmadaki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma ile değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analiz sonuçları Tablo 1'de gösterilmektedir. Ortalama değerlere bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerin 4 civarında bir ortalama değerle yenilik yetenekleri bakımından iyi durumda olduğunu söylemekle birlikte bu değerlere göre mevcut ürünü iyileştirme yeteneklerinin radikal yeteneklerden daha üstün durumda olduğu anlaşılmaktadır. Entelektüel sermayeye ilişkin ortalama değerlere göre ise müşteri sermayesinin diğerlerinden daha yüksek bir değere sahip olduğu bunu insan sermayesi ve yapısal sermayenin takip ettiği görülmektedir.

Araştırmanın hipotezlerinin testi için Tablo 1'de görüldüğü gibi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilere bakılmıştır. İnsan sermayesi ile mevcut ürünü iyileştirme yeteneği arasında 0.340 korelasyon katsayısı ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olmasına rağmen insan sermayesi ile radikal yenilik yeteneği arasında 0.080 korelasyon katsayısı ile anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmemektedir. Bu sonuçlara göre H_1 hipotezi *(İnsan sermayesi ile mevcut ürünü iyileştirmeye yönelik yenilik yeteneği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır)* kabul edilirken H_2 hipotezi *(İnsan sermayesi ile radikal yenilik yeteneği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır)* reddedilmektedir. Yapısal sermaye ile yenilik yetenekleri arasındaki ilişkilere bakıldığında ise 0.630 korelasyon katsayısı ile yapısal sermaye ile mevcut ürün yetiştirmeye yönelik iyilik yeteneği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yapısal sermaye ile radikal yenilik yeteneği arasında -0.188 korelasyon katsayısı ile negatif ama istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre H_3 hipotezi *(Yapısal sermaye ile mevcut ürünü iyileştirmeye yönelik yenilik yeteneği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır)* kabul edilirken H_4 hipotezi *(Yapısal sermaye ile radikal yenilik yeteneği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır)* kabul edilmemektedir. Aynı şekilde 0.646 korelasyon katsayısı ile müşteri sermaye ile mevcut ürün yetiştirmeye yönelik iyilik yeteneği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin olmasına karşılık müşteri sermayesi ile radikal yenilik yeteneği arasında -0.167 korelasyon katsayısı ile negatif ama istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, H_5 hipotezi *(Müşteri sermayesi ile mevcut ürünü iyileştirmeye yönelik yenilik yeteneği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır)* kabul edilmekte, H_6 hipotezi *(Müşteri sermayesi ile radikal yenilik yeteneği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır)* reddedilmektedir.

5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Yenilik yeteneği, ülkeler için kalkınmanın ve rekabet gücü kazanmasının, toplumlar içinse yaşam kalitesini yükseltmenin en önemli aracıdır dersek abartmış olmayız. Üretkenliği, istihdamı artırmanın ve daha çok katma değer yaratmanın, dolayısıyla sürdürülebilir ekonomik büyümenin ve toplumsal refahın yolu yenilik yapmaktan geçmektedir. Türkiye'nin bir parçası olmak için önemli adımlar attığı Avrupa Birliği'nin (AB) 2010 yılında dünyanın en rekabetçi ve dinamik bilgi ekonomisi olma hedefinin (Lizbon

hedefi) odağını ve yapısal reform stratejilerinin merkezini yenilik yeteneği oluşturmaktadır. Rekabetçi, sürdürülebilir ekonomik büyüme ivmesi yakalamış, sosyal refah düzeyi ve yaşam kalitesi yüksek bir ülke olabilmek, yenilikle beslenen bir toplum ve ekonomi haline gelebilmiş olmaktan geçmektedir. Bu konuda teknik boyutta yapılacakların yanında kültürümüzün de yeniliği desteklemesi gelmektedir AB yolundaki Türkiye, sosyal ve ekonomik açıdan ilerlemek ve Birliğin güçlü bir üyesi olmak istiyorsa, yenilik konusunda toplumun tüm kesimlerinde farkındalık yaratmalı ve yenilikleri destekleyen bir kültür geliştirmelidir.

OECD'ye göre "Bir ülkede refahın ve istihdamın artması, o ülkenin 'yenilik yapma ve adapte etme kapasitesine' bağlıdır. Dolayısıyla, ülkemizde, işsizlik, gelir dağılımındaki eşitsizlik başta olmak üzere temel toplumsal ve ekonomik sorunlarımız, yeniliği ekonomik ve sosyal kalkınmamızın motoru haline getiremeyişimizden kaynaklanmaktadır. Bunu aşmak üzere ekonomimizin lokomotifi olan KOBİ'lere de ciddi sorumluluklar düşmektedir.

Araştırma sonucunda görüldüğü gibi entelektüel sermaye bileşenleri olan insan, yapısal ve müşteri sermayesi ile mevcut ürünü iyileştirmeye yönelik yenilik yeteneği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı, araştırmaya katılan KOBİ'lerin eğer yüksek oran entelektüel sermayeye sahip iseler o oranda mevcut ürünü iyileştirmeye yönelik yenilik yeteneğinin arttığı anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle KOBİ'ler ne kadar fazla entelektüel sermayeye sahip iseler daha çok mevcut ürün ya da süreçte kalite, maliyet, zaman ve verimlilik gibi unsurların geliştirebilmektedirler. KOBİ'lerin için daha yaygın olan bu yenilik türü daha çok var olan üzerinde değişiklik ve eklemeler yapma şeklinde gerçekleştirilmektedir. Araştırma kapsamında yer alan KOBİ'lerin de ürün iyileştirme yeteneği üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Radikal yenilik yeteneği ile entelektüel sermaye bileşenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmayışı, firmaların radikal yenilik yetenekleri için gerekli entelektüel sermayeyi taşımadığı şeklinde ifade edilebilir. Radikal yenilikler, daha çok yeni bir ürün ve/veya pazarın oluşma aşamasında ortaya çıktığından dolayı yüksek maliyet ve risk oranı taşımaktadır.

Elde edilen bu veriler, çalışmanın kısıtları kapsamında KOBİ'ler için bir durum analizi yapmaya imkan sağlayarak, KOBİ'lerin entelektüel sermaye ve radikal yenilik düzeyini arttırmak için neler yapılacağı yönünde ilgili çalışmaları gündeme getirmesi yönünde bir aşama olarak kabul edilebilir.

TEŞEKKÜR: Çalışmanın verilerinin toplanmasında yardımcı olan yüksek lisans öğrencimiz İbrahim Okur'a teşekkür ederiz.

KAYNAKLAR

AKAL Zuhal (2003), Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, **"Performans Kavramları ve Performans Yönetimi"**, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.

AKTAN Coşkun, VURAL İstiklal (2004), **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Ankara, 2004.

BAGOZZI, R.P. (1998), "Measurement in Marketing Research", **Principles of Marketing Research**, Richard P. Bagozzi Edition, Blackwell Publishers, Cambridge, 1-49.

BONTIS, N., KEOW, W.C.C. ve RICHARDSON, S. (2000), "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries", **Journal of Intellectual Capital**, 1 (1), 85-100.

BÜLBÜL Hasan (2007), "Türkiye'deki Büyük Gıda Sanayi Firmalarının Rekabetçi ve Yenilikçi Uygulamaları", **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 25 (1), 91-120

CLAESSEN, E. (2005), "Strategic use of IC reporting in small and medium-sized IT companies – A progress report from a Nordic project", **Journal of Intellectual Capital**, 6 (4), 558-569.

DAMANPOUR, F. (1996), "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models", **Management Science**, 42 (5), 693-716.

DAMANPOUR, F. ve EVAN, W. M. (1984), "Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag", **Administrative Science Quarterly**, 29 (3), 392-409.

DURNA Ufuk (2003), **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

EREN Erol (1982), **İşletmelerde Yenilik Politikası**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Formül Matbaası, İstanbul.

ERYILMAZ Mehmet, (2005), "Bireylerin Bölüm Bazlı Bolluk Algılarının Yüksek Düzeyde Olduğu Durumlarda, Örgütsel Yapı Unsurlarının Yenilik Süreci Üzerine Etkileri", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** (9), 79-92.

EUROPEAN COMMISSION, (2006), **Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs**, Directorate - General for Research of European Commission, Brussels.

EVAN, W. M. (1966), "Organizational Lag", **Human Organizations**, (25), 52- 3.

GARCİA, R.ve R. CALANTONE (2002) "A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review", **Journal of Product Innovation Management**, 19(2), 110-132.

MARTINS, K., ALWERT, K. ve WILL, M. (2006), "Measuring Intellectual Capital in European SME", **Proceeding of I-KNOW'06**, Graz, Austria, September 6-8.

MERITUM, (2001), **Guidlines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report)**, Final Report of the MERITUM Project, EU.

MONTEQUIN, V.R., FERNANDEZ,F.O., CABAL, V.A. ve GUTIERREZ, N.R. (2006), "An integrated framework for intellectual capital measurement and knowledge management implementation in small and medium-sized enterprises, **Journal of Information Science**, 32 (6), 525-538.

ÖZGENÇ Ali, "İnovasyon Gündemi", 5 Ekim 2006, www.capital.com.tr

PRESCOTT M.B. ve C.V. SLYKE (1997) "Understanding the Internet as an Innovation", **Industrial Management Data Systems,** 97(3), 119-124.

SALOJÄRVI, S., FURU, P. ve SVEIBY, K.E. (2005), "Knowledge Management and Growth in Finnish SMEs", **Journal of Knowledge Management**, 9 (2), 103-122.

SUBRAMANIAM, M. ve YOUNDT, M. A., (2005), "The Influence of Intellectual Capital on The Types of Innovative Capabilities", **Academy of Management Journal**, 48 (3), 450-463.

TEKİN Mahmut, GÜLEŞ Hasan Kürşat, ÖĞÜT Adem (2003), **Teknoloji Yönetimi**, Nobel Yayın, Ankara..

TIDD, J., J. BESSANT ve K. PAVITT (1997), **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**, Chichester: John Wiley and Sons Ltd

TURGAY Tayfun (1994), "Yeni Ürün Düşüncesi ve Firmalar Açısından Etkinliği", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B:F: Dergisi**, 12 (1-2), 65-66.

ZMUD, R. W. (1982) Diffusion of Modern Software Practices: Influence of Centralization and Formalization. **Management Science**, 28 (21), 1421-31.

İNOVATİF İŞLETMELERDE VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE VERİMLİLİK KRİTERLERİ: GÖLLER BÖLGESİ TEKNOKENTİNDE BİR UYGULAMA

Murat KAYALAR
Süleyman Demirel Üniversitesi
Murat Kemal KELEŞ
Süleyman Demirel Üniversitesi

ÖZET

Bilgi çağını yaşadığımız, küresel rekabetin kıyasıya sürdüğü günümüz ekonomisinde, Ar-Ge ve inovasyonun öneminin anlaşılmasıyla teknokentlerde kurulan Ar-Ge ve inovatif firmaların sayısı gittikçe artmaktadır. Bu firmalar arasında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayıp başarılı olacak firmalar, kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilenler olacaktır.

Bu bağlamda kurguladığımız çalışmamız, Göller Bölgesi Teknokenti'ndeki inovatif işletmelerin hangi verimlilik kriter/kriterlerine göre kendilerini değerlendirdiklerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmamızda öncelikle verimlilik kavramı, Ar-Ge ve yenilik yapan firmalardaki verimlilik faktörleri tartışılacak, sonra inovasyon ve teknokent kavramları üzerinde durularak Göller Bölgesi Teknokenti hakkında bilgi verilecektir. Son olarak Göller Bölgesi Teknokenti firmalarına uygulanan anket bulguları değerlendirilerek inovatif işletmelerde öne çıkan verimlilik kriterleri belirlenecek, öneriler sunulacaktır.

Anahtar Kelimeler: *Verimlilik, İnovasyon, Teknokent, Ar-Ge*

GİRİŞ

Bilgi çağını yaşadığımız günümüzde küreselleşmeyle birlikte ekonomik anlamda ulusal sınırların kalkması, bilişim teknolojilerinin, internetin yaygınlaşıp, hayatın her alanına girmesi, uluslararası rekabeti arttırmıştır, zorlaştırmıştır. Bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalıp, Pazara hâkim olmak isteyen, değişen tüketici zevk ve tercihlerine rakiplerinden daha iyi cevap vermek isteyen firmalar, Ar-Ge ve yenilik yapmaya mecbur kalmışlardır. Gelişmiş ülkelerin lider olması ve uluslar arası arenada hüküm sürmesinin altında Ar-Ge ve inovasyona verdikleri önem yatmaktadır. Gelişmiş ülkeler, Ar-Ge ve yenilik yapmak için fazla kaynak ayırarak katma değeri yüksek ürünler elde etmişler/etmektedirler.

Teknokentlerin sayısının gittikçe arttığı günümüzde, genelde teknokent bünyesinde faaliyet gösteren inovatif şirketler rakiplerine üstünlük kurabilmek için Ar-Ge ve yenilik bazlı çalışmalarının yanında, ürettiği mallara yönelik talebi sürekli kılabilmek, küresel Pazarlarda tutunabilmek için de mücadele etmelidir. Bunun için rakiplerine göre ürün fiyatını düşük tutmak, ürün kalitesini yükseltmek, satış sonrasında sunduğu tüketici hizmetlerini geliştirmek için çaba göstermek kadar, her işletme için büyük önem arzeden "*Verimlilik*" konusuna da büyük önem vererek kaynaklarını verimli kullanmak durumundadır.

Bu çalışmada amaç, Göller Bölgesi Teknokenti (GBT)'ndeki inovatif işletmelerin hangi verimlilik kriter/kriterlerine göre kendilerini değerlendirdiklerini ve verimliliklerini etkileyen başıca faktörleri

belirlemektir. Bu amaçla Göller Bölgesi Teknokentinde faaliyet göstermekte olan 12 adet Ar-Ge ve yenilik firması yöneticilerine bir anket çalışması uygulanmıştır. Ana kütlenin tamamına ulaşılmıştır. Tüm şirket yöneticileri anketi cevaplamışlardır. Araştırma sonuçlar tablo ve şekillerle desteklenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, teori kısmındaki bilgilerle Sonuç bölümünde harmanlanamaya çalışılmıştır.

Çalışma 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çalışmanın ana konusu olan "Verimlilik" hakkında geniş bir bilgi verilmeye çalışılmış, İnovatif işletmelerde verimliliğe etki eden faktörler ve verimlilik kriterleri anlatılmıştır. İkinci bölümde inovasyon kavramı ele alınarak, inovasyonun verimlilikle, Ar-Ge ve girişimcilikle olan ilişkisine değinilmiştir. Teknokentlerin anlatıldığı üçüncü bölümde, teknokent kavramı ve gelişimine değinilerek, Göller Bölgesi Teknokenti hakkında bilgi verilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise; GBT'inde faaliyet gösteren firma yöneticilerine yönelik uygulanan anket çalışmasına ait SPSS programı ile yapılan analizlerin değerlendirmesi yapılmıştır, öneriler sunulmuştur. Anket çalışması, hem GBT firmalarını genel olarak tanıma amacıyla hem de bu firmaların hangi verimlilik kriter/kriterlerine göre kendilerini değerlendirdiklerini belirlemeye yöneliktir.

1. VERİMLİLİK ve İNOVATİF İŞLETMELERDE VERİMLİLİK KRİTERLERİ

1.1. Verimlilik Tanım ve Kavramı

Verimlilik, "*üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran*" olarak tanımlanır ve bu ölçü genellikle, çıktı/girdi olarak formüle edilir. Günümüzde ise verimlilik artık, üretilen ürün ve hizmetin kalitesini yükseltme, doğal yapıyı ve çevreyi koruma, çalışanlara iyi bir yaşam ve çalışma koşullarını sağlama ve birim girdi başına üretim miktarını artırma çabaları gibi daha geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır ve bunlarla birlikte düşünülmektedir. (http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020607/11419 E.T: 01.04.2008)

Verimlilik, insanın gelişmesini destekleyen, daha iyiye ulaşma çabasıdır ve bir kültürdür. Verimlilik, özünde; amaç belirleme, üretkenlik, kaynak kullanımında akılcılık, ürün ve süreç kalitesi, yenilik (inovasyon), yaratıcılık, teknoloji, yaşam kalitesi, ekip çalışması vb.kavramları taşır. Verimlilik için, "*doğru işlerin, doğru biçimde, doğru zamanda, insanın yararına olacak şekilde yapılmasıdır*" denebilir. (Toprak, 2005, Aktaran: Karakoçak, 2007)

Verimlilik, "*sınırlı kaynakların en uygun biçimde kullanılması*" biçiminde ifade edilirse, üretim sürecinde kullanılan girdi ne kadar az ve sonuçta elde edilen ürün ne kadar çok olursa, verimlilik o kadar yüksek olacaktır. Verimlilik arttıkça, birim başına maliyetler düşecektir. Maliyetler kârlılığı ve rekabet gücünü belirleyecektir. Bu bakımdan, girdilerini yüksek verimlilik düzeyinde kullanan işletmelerin kârlılık ve rekabet gücü yüksek olacaktır. (Çelik, 2004)

Verimlilik, sadece işletmeleri etkilemez. Çalışanlar, işverenler ve tüketiciler dâhil olmak üzere toplumun tüm kesimleri ilgilendiren bir konudur. (Atan, 2005) Verimliliğin ülke açısından önemine bakıldığında; verimlilik artışı ile fiyatlarda düşüş olacağı için tüketicinin ürüne talebi artar. Talebin artışı, üretimi ve bu da Ar-Ge'ye verilen önemi arttırır. Geliştirilen yeni teknoloji ve yöntemler verimliliği ve bu da yine talebin artmasına yol açar. Böylece tüketici için hayat standardı yükselmiş olur. (Kobu, 1996)

1.2. İnovatif İşletmelerde Verimliliğe Etki Eden Faktörler ve Verimlilik Kriterleri

Verimliliği etkileyen faktörler, dışsal (çevresel) ve içsel olarak ele alınmalıdır. Dışsal faktörler, işletmenin kontrolü dışında olan, faktörler olarak tanımlanabilir. Bu faktörler, siyasal yapı, makro ekonomik değişkenler, hükümet politikaları, yapısal düzenlemeler, sektörel yapı, pazarlama problemleri ve rekabet sorunları gibi faktörlerdir. Verimliliği etkileyen içsel faktörler ise, örgüt yapısı, üretim, çalışma ortamı ve çalışma yöntemleri, işgücü, makine ve ekipmanların teknolojiye ve üretime uygunluğu, Ar-Ge'ye ve bilgiye verilen önem, kapasite kullanım oranı, girdilerin niteliği ve kullanımı, ürün, yönetim, maliyetler gibi faktörlerdir. Bunlar iyi analiz edilmeli, ona göre stratejiler geliştirilmelidir. (Atan, 2005)

İnovatif işletmeler, Ar-Ge yapan ve ağırlıklı olarak bilgi işçilerinin çalıştığı kuruluşlardır. Bu tip işletmelerde de verimlilik konusu her işletmede olduğu gibi önem verilmesi gereken bir konudur. İnovatif

ağırlıklı çalışıldığı için doğal olarak diğer işletmelere göre verimliliği etkileyen bazı faktörler ve verimlilik kriterleri daha da ön plana çıkacaktır.

İnovatif işletmelerde; nitelikli, konuya hâkim bilgi işçileri çalıştığına göre, bu personelin bilgi ve eğitim durumu, bilgiyi kullanma becerisi, teknolojiyi işletmeye uyarlayabilmesi, faydalı hale getirebilmesi işletmenin verimine etki edecektir. Bu personel bilgiye ne kadar hâkim olursa, firma bilgi işçileri sayesinde bilişim teknolojilerinden ne kadar çok fayda sağlayabilirse işletmenin o kadar yararına olacak, verim artacaktır. İnovatif işletmeler Ar-Ge yapmak üzere kurulmuşlardır. Dolayısıyla, bu tür işletmelerde belli bir sürede yapılan Ar-Ge proje sayısı, bu projelerden elde edilen gelir, Ar-Ge için ayrılan kaynağın büyüklüğü, ortaya çıkartılan inovatif özelliği olan ürünler ve bu ürünlere olacak talep ile tüketici hacmindeki değişim önem arzedecektir. Firma, yapmış olduğu Ar-Ge çalışmalarını patent, faydalı model vb. şekilde tescil ettirmelidir. Ayrıca her inovatif işletme, tüketici taleplerini iyi tahlil etmeli, tüketicilerden gelen eleştirilere göre gerekli önlemleri almalıdır.

İnovatif işletmeler genellikle teknokentler içerisinde faaliyet gösterdikleri için teknokentin ve teknokentin ilişki içinde olduğu üniversite ve/veya Ar-Ge merkezi ile işbirliği gerçekleştirme oranı da verimliliği etkileyecektir. Üniversite ile yapılacak uygulamaya yönelik projeler, teori ile pratiği birleştirmeye fayda sağlayacak, üniversitenin imkânlarından yararlanan işletmeler daha kolay başarıya ulaşacaklardır. Ayrıca AB programları ve TÜBİTAK projeleri vb. projeler, işletmelere finansal destek kazandıracaktır. Bunlar da hem işletmeye gelir getirecek hem de uygulamaya yönelik, konusunda uzman hakemler tarafından onaylanmış projeler yapılmasına imkân vererek, işletmenin rakiplerine karşı güçlü olmasını, entelektüel sermayesinin artmasını sağlayacaktır. İnovatif bir işletme her KOBİ gibi, arz yanlı kuruluşların firmalara sağladığı imkânları takip etmeli yararlanmaya çalışmalıdır. Böylece firmaya sağlanacak finansal kaynak artacağı için firma isterse istihdam edilecek kalifiye eleman sayısını ve Ar-Ge'ye ayırdığı bütçeyi artırabilir. İnovatif işletmede verimli çalışma sonucunda maliyetler ve genel giderlerde azalma görülecektir. Belli bir dönemde gerçekleşen büyüme, net kar marjı ve Pazar payında görülen artış da firmada işlerin iyi gittiğini, verimli çalışıldığını gösterir.

2. İNOVASYON

2.1. İnovasyon - Tanım ve Kavramı

İnovasyon (yenilik), kavram olarak, hem bir süreci hem de bir sonucu anlatır. AB ve OECD verilerine göre, inovasyon, süreç olarak, "*bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalât ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi*" ifade eder. Ayrıca, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, "*pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti*" de anlatır. (European Commission, Aktaran: Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri, 2003)

İnovasyon bu açıdan bakıldığında bilim ve teknoloji ile doğrudan ilişkili, esas olarak bilim ve teknolojiden doğan ve gelişimi sonrasında bilim ve teknolojiyi oluşturan hareketin bir parçasıdır.

Firmalar için inovasyon, verimliliği ve etkinliği artırma yolunda birincil amaçtır. Firmanın elindeki kaynakları en etkin şekilde kullanması yoluyla rekabet gücünün artırılması anlamına gelen verimlilik ile inovasyonun eşanlı olarak sağlanabilmesi Drucker'in tanımıyla ifade edilebilir. Drucker'a göre inovasyon yeni kaynak yaratma sürecidir. Teknik olmaktan çok ekonomik ve sosyal bir kavramı ifade eden inovasyon, bir fikrin bulunduktan sonra ticari hale getirilmesi sürecini kapsar. (Drucker, 2001) Yani inovasyonun olabilmesi, bir fikrin geliştirilmesine, bir ürün/hizmet/sürece dönüştürülmesine, ticarileştirilmesine bağlıdır.

2.2. İnovasyonun Önemi -Verimlilik İlişkisi

İnovasyon, ulusların zenginliğinin artırılması ve refah düzeylerinin yükseltilmesinin yanında, daha önce hiç yapılamamış şeylerin yapılmasını içermesi niteliğinden dolayı önem taşımaktadır. İnovasyonda fikirler ve kavramlar önemli olduğu için inovasyonu gerçekleştirecek olan insan unsuru ön plandadır. Çünkü inovasyon sayesinde aynı ürünlerden daha fazla miktarlar değil, piyasada yer bulup ekonomik

getiri sağlayacak olan, daha önce var olmayan ürünler ve hizmetler ortaya çıkacaktır. (Freeman ve diğerleri, 2003) Schumpeter, inovasyonun kapitalist ekonominin dinamiklerini belirleyen sacayaklarından biri olduğunu belirtmiştir. Neoklasik iktisadın teknolojik gelişimi ve inovasyonu doğrusal bir zincir olarak gören yaklaşımını inceleyen ve "*inovasyonda sistem yaklaşımı"* denilen teoriyi geliştiren Schumpeter, teknolojik yeniliğin, uzun dönemli ekonomik büyümenin motoru olduğunu söylemiştir. (Schumpeter, 1965) Bu yaklaşıma göre firma neoklasik teorideki gibi yeniliği tek başına ve doğrusal olarak yaratmamakta, firma içi ve firma dışı tüm aktörlerle işbirliğinde ve bilgi alışverişinde bulunmaktadır. Firma içinde tüm kademelerde çalışanlar, firma dışında tedarikçiler, tüketiciler, diğer sektörler, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları gibi tüm aktörleri kapsayan bu ağ yaklaşımında Schumpeter özellikle Ar-Ge ve girişimcilik kavramları üzerinde yoğunlaşmıştır. (Sezgin ve diğerleri, 2007)

Ar-Ge faaliyetleri sürecinde yaratılan yeni kaynağın mal ve hizmete, yani ekonomik kâra dönüşmesi sürecinde firmaların yenilik yeteneği kazanmasını, onların diğer firmalarla rekabet edebilmelerini sağlamakta, bu rekabet, verimliliği arttırmakta ve böylece büyümenin devamlılığı sağlanmaktadır. Yaşam kalitesini artırabilme yeteneği yeniliğe toplumsal boyut eklemektedir. Ülkelerin ve dolayısıyla halkların refahının artmasının yolu yenilikten geçmektedir. Evrimci iktisatın inovasyon alanında yarattığı bu yenilik, Ar-Ge faaliyetlerini yürüten üniversitelerin bile girişimci olması gerektiğini belirtmekte, özel sektörün girişimcilik kavramına özellikle vurgu yapmaktadır. (Abmann ve diğerleri, 1998) Yenilik yapmak girişimcilik ve Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmak ile doğru orantılıdır. Bilgiye dayalı, gelişen ekonomilerde, girişimciliğe önem verilmiş, teşvik edilmiş, girişimcilik ruhunun kazandırılmasına çalışılmıştır. Yeni iş imkânlarının yaratılmasına, ihracata yönelik teknolojik üretimin gelişmesine ve araştırmaya yönelik yatırımlara önem verilmiştir. (Scramuzzi, 2002)

Değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhu, inovasyonda başarıyı getirir. İnovasyon sonucunda firmaların verimliliği ve kârlılığı artacağı ve yüksek rekabet gücü yakalayacakları için o firmaların faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınır, gelişir ve küresel ölçekte rekabet avantajı kazanır. (Elçi) Yeni ürünlerin/hizmetlerin sayısının yükselmesine bağlı olarak satışlar ve pazar payı artar, yeni ürünlerin pazara çıkma/hizmetlerin sunulma sürelerindeki kısalma, kalitesinin ve üretkenliğin artması sonucu kazanç yükselir, kaynakların ve zamanın daha iyi kullanılmasıyla, maliyetler azalır, verimlilik ve üretkenlikleri artar, böylece hızlı büyüme ile yüksek nitelikli istihdam olanakları oluşur, bu da firmaya rekabet üstünlüğü sağlar. (Elçi) Yani inovasyon verimlilik ve ekonomik büyümedeki artışın tetikleyicisidir. Sürekli bir değişimin hüküm sürdüğü günümüz piyasa koşullarında işletme, girdilerini verimli kullanarak, yenilik yaparak rekabet avantajı elde etmeye çalışmalıdır. Yenilik, sadece üründe değil, üretim süreci ya da üretim yöntemlerinde de olabilir. Maliyeti düşüren, işi basitleştiren, kaliteyi iyileştiren yenilikler verimliliği artırır. (Atakuş, 2006)

3. TEKNOKENTLER

3.1. Teknokent Kavramı ve Gelişimi

Teknokent, teknopark, bilim parkı, araştırma parkı, teknopolis, vb. kavramlar aralarında küçük farklar olmakla beraber aynı anlamlarda kullanılmaktadır. Türkiye'de '*4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu*'nda, teknokentler için '*Teknoloji Geliştirme Bölgesi*' kavramı kullanılmıştır. (http://w3.sdu.edu.tr/duyuru/2005/teknokentler_hakkinda_temel_bilgiler_ve_uygulamalar.doc E.T: 27.05.2008) Kanunda, Teknoloji Geliştirme Bölgesi, "*Yüksek/ileri teknoloji kullanan ya da yeni teknolojilere yönelik firmaların, belirli bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü ya da Ar-Ge merkez veya enstitüsünün olanaklarından yararlanarak teknoloji veya yazılım ürettikleri/geliştirdikleri, teknolojik bir buluşu ticari bir ürün, yöntem veya hizmet haline dönüştürmek için faaliyet gösterdikleri ve bu yolla bölgenin kalkınmasına katkıda bulundukları, aynı üniversite, yüksek teknoloji enstitüsü ya da Ar-Ge merkez veya enstitüsü alanı içinde veya yakınında; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği siteyi veya bu özelliklere sahip teknoparkı"* ifade etmektedir." (4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu, 2001)

Uluslararası Bilim Parkları Birliği'nin (IASP), tanımına göre ise, Bilim parkı; "Temel amacı bilgiye dayalı kuruluşlarda inovasyon ve rekabetçilik kültürünü geliştirerek toplumun değerini artırmak

olan özelleşmiş profesyoneller tarafından yönetilen bir organizasyondur. Bilgi ve teknolojinin, üniversitelerden, Ar-Ge kurumlarından, şirketlere akmasını sağlar ve kontrol eder. İnovasyon kökenli şirketlerin, kuluçka ve spin off süreçlerini izleyerek kurulmasını ve büyümesini kolaylaştırır ve tüm hizmetleri de iyi kalitede sunar." (http://www.iasp.ws/publico/index.jsp?enl=2 E.T: 27.05.2008)

1970'li yıllarda başgösteren büyük ekonomik kriz, bütün dünyayı etkileyerek maliyetleri yükseltmiş sanayide durgunluk ve üretimde azalma meydana gelmiştir. Özellikle ABD ve Japonya gibi ülkelerde sanayi, yeni Ar-Ge faaliyetlerine giderek, üniversiteler ve araştırma kurumlarıyla yakın bir işbirliği başlatmıştır. Bu işbirliği sonucunda enformasyon teknolojileri ve yazılım, yeni malzemeler, biyoteknoloji, yenilenebilir enerji kaynakları, uzay teknolojileri, esnek imalat sistemleri, otomasyon ve robotik gibi katma değeri yüksek alanlarda çalışmalar yapılmış, teknolojik gelişmeler olmuş, yeni ürünler piyasaya sürülmüştür. Bunun sonucunda da gelişmiş ülkeler, üniversiteler ve araştırma kuruluşlarındaki Ar-Ge sonuçlarını uygulamaya aktararak, bölgesel kalkınma, işsizliğin giderilmesi, arazilerin değerlendirilmesi ve bilime dayalı üretimin sağlanması bakış açıları ile teknokent girişimine önem vermişlerdir. (http://www.stradigma.com/turkce/eylul2003/print_10.html E.T: 20.05.2008)

Türkiye'de ise teknokentler konusuyla ilgili yasa olan 4691 sayılı "*Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu*" 6 Temmuz 2001 tarihinde Resmi Gazete'de; bu Kanunun Uygulama Yönetmeliği ise 19 Haziran 2002'de Resmi Gazete'de yayınlanmıştır. Türkiye'de şu ana kadar 30 adet Teknoloji Geliştirme Bölgesi Resmi Gazetede ilan edilmiş olup, bunlardan 18 tanesi firma kabul etmeye başlayarak aktif olarak faaliyet göstermektedir.

Teknokentlerde amaç; yapılan Ar-Ge ve yenilikler sayesinde emek-yoğun ekonomiden bilgi-yoğun ekonomiye geçiş yapılarak yerel sanayinin teknolojik gelişmişlik seviyesinin artırılması, bölgesel kalkınma, gelişme için teknokentin köprü vazifesi görerek ekonomik büyümenin sağlanmasıdır. (Koh ve diğerleri, 2003)

3.2. Göller Bölgesi Teknokenti (GBT)

Süleyman Demirel Üniversitesi'nin (SDÜ) öncülüğünde Göller Bölgesi'nin iki ilinin yerel yönetimleri ile ticaret ve sanayi odalarının katkıları ile kurulan GBT, üniversitenin dinamik yapısını sanayiye aktarma ve inovasyon kültürünü bölgede oluşturma misyonu doğrultusunda hareket etmektedir.

GBT, Türkiye'nin 19. Teknokentidir. 08.09.2005 tarihli Resmi Gazetede "Teknoloji Geliştirme Bölgesi" olarak kabul edilen GBT'nin, tüzel kişiliği ise Göller Bölgesi Teknokenti Yönetici ve İşletici A.Ş. olarak 01.03.2006 tarihli Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi'nde ilân olunmuştur. Göller Bölgesi Teknokenti Yönetici ve İşletici A..Ş., 6 ortaktan oluşan bir yapıya sahiptir. Bunlar; SDÜ, Isparta Ticaret ve Sanayi Odası, Isparta Ticaret Borsası, Burdur Ticaret ve Sanayi Odası, Burdur İl Özel İdare Müdürlüğü, ISBAŞ'tır. (Isparta Belediyesi Bims Yapı Elem.San.ve Tic. A.Ş)

SDÜ Kampusu içerisinde yer alan GBT, 29.530 m2 ile 82.860 m2'den oluşan TGB-I (Teknoloji Geliştirme Bölgesi-I), ve TGB-II (Teknoloji Geliştirme Bölgesi-II) olmak üzere toplam 112.390 m2'lik bir alanda kurulmuştur. GBT'nde halen 12 adet firma faaliyet yapmaktadır. Bu firmalar ağırlıklı olarak SDÜ öğretim elemanları tarafından kurulan ve Ar-Ge çalışanlarının da üniversite personelinden oluşan firmalardır. Bu firmaların çalışma konuları; "Yazılım, Veri madenciliği, Çevre ve Enerji teknolojileri, Biyogaz, Plazma teknolojisi, Otomasyon, Uzaktan eğitim, Mermer sahalarının işletilmesinde blok verimi ve Mermer mozaik desen yazılımı, Dijital kızgınlık ve Mastitis dedektörüdür. Bölge içerisinde Ar-Ge ve yenilik yapacak girişimcilere finansal destek sağlamak üzere KOSGEB-TEKMER de faaliyet göstermektedir

Firmaların GBT'ni seçmeleri için birçok neden vardır. Bunlardan başlıcaları;

- Göller Bölgesinin teknoloji yoğun bölgelere ve cazibe merkezlerine ulaşım kolaylığı,
- Göller Bölgesinde değerlendirilebilecek mevcut altyapı,
- Göller Bölgesinde uygun yaşam koşullarında ikamet etme şansı,
- Bölgede faaliyet gösterecek girişimcilere, firmalara SDÜ imkânlarından (laboratuar, araştırma merkezi, öğretim elemanları, öğrenci, sosyal imkânlar, altyapı, vb.) yararlanma şansı,
- Ar-Ge ofis kira bedelinin ucuz olması.

4. GBT'DEKİ İNOVATİF İŞLETMELERDE VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER ve KRİTERLERİN BELİRLENMESİ YÖNÜNDE ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Verimlilik konusu, küresel ortamda faaliyet gösteren her işletme için büyük önem arzetmektedir. Rekabetin kıyasıya yaşandığı, rakiplerin her geçen gün kendilerini yenileyerek ve/veya yeni bir ürün/süreç ortaya çıkararak rekabet üstünlüğü sağlamak adına mücadele ettikleri Pazarda kaynaklarını verimli kullanabilen işletmelerin rakiplerine göre daha avantajlı duruma gelecekleri kaçınılmazdır. Verimli çalışma, hangi sektörde faaliyet gösterilirse gösterilsin, işletmelerin üzerinde önemle durdukları, bunun için ayrıca bütçe ayırdıkları bir konudur. Özellikle Ar-Ge ve yeniliğin merkezi olan teknokent firmaları için verimlilik daha da ön plana çıkmaktadır. Çünkü Ar-Ge zaten masraflı bir iştir. Ar-Ge'ye ayrılan kaynak arttıkça yeni ürün/süreç ortaya çıkma şansı daha da artacaktır. O yüzden Ar-Ge ve yenilik yapan inovatif işletmeler kaynaklarını daha verimli kullanmalıdır. Ayrıca bilgi çağını yaşadığımız günümüzde, çağın teknolojileri olarak nitelendirilen katma değeri yüksek jenerik teknolojileri üreten ülke ve firmalar, uluslar arası arenada söz sahibi olmuşlardır. Yani bilgiyi üreten, uygulayan, depolayan bilgi işçilerini çalıştıran inovatif işletmeler ülkelerin gözbebeği haline gelmiş ve buna bağlı olarak da teknokentlerin sayısı da her geçen artmıştır ve artmaktadır. Bu düşünceler ışığında inovatif işletmeler için verimlilik konusu, verimliliği etkileyen faktörler, verimlilik kriterleri konularının incelenmesi ve irdelenmesi bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada amaç; GBT'inde Ar-Ge ve yenilik yapan, inovatif firmaların verimlilik kriteri olarak baz aldıkları unsurları incelemek, tartışmak ve çıkan sonuçları firma yetkilileri ile paylaşmak olacaktır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın ana kütlesini Göller Bölgesi Teknokentinde faaliyet gösteren tüm inovatif firmalar oluşturmaktadır. Bunun için Göller Bölgesi Teknokentinde faaliyet gösteren 12 adet firmaya anket çalışması yapılmıştır. Bu firmaların yöneticilerine yüzyüze anket çalışması uygulanmıştır ve anketin uygulanma oranı %100'dür.

Anket çalışmasında uygulanan soru tipleri, firma yetkilisine ait demografik sorular; çoktan seçmeli sorular ve 5'li Likert tipleridir. Anket sonuçlarının istatistikî analizlerinin değerlendirilmesinde SPSS Programı kullanılmıştır. Analizlerde kullanılan testler; Frekans dağılımları, One Sample T test (tek örnek t testi) ve çalışmanın güvenilirliğini ölçmek için güvenilirlik analiz modellerinden biri olan Alfa (Cronbach Alpha Coefficient) modelidir.

5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış soruda tek örnek t testi kullanılmıştır. Belirlenen test değeri "3" olduğu için analiz sonuçları 3'e göre kıyaslanacaktır. Değerlendirme yapılırken anlamlılık düzeyine bakılır. Belirli bir sonucun tesadüfen ortaya çıkma değerini gösteren "p" (SPSS'de Sig.) değeri, genel kabul gören görüşe göre 0,05'den küçükse sonuç anlamlıdır. Yani $p<0,05$ ise bu sonuç istatistiksel olarak önemli sayılır. (Çiçek, 2005) Anket çalışmasında tek örnek t-testi'nin uygulandığı 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış soruda $p<0,05$ çıkmışsa, o konu hakkında bildirilen görüş için Kararlılık söz konusudur ve sonuç anlamlıdır. Eğer $p>0,05$ çıkmışsa da o konu hakkında Kararsızlık söz konusudur.

Çalışmanın güvenilirliğini test etmede ise, güvenilirlik analizindeki, modellerden biri olan Alfa (α) modeli kullanılmıştır. Alfa modeli, ölçekte yer alan k sorusunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Bir ölçekteki k sorusunun varyansları toplamının genel varyansa oranlaması ile bulunur ve ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı Alfa (Cronbach) katsayısı olarak adlandırılır. Ölçek yüksek derecede güvenilir ise, α, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ olmalıdır. (Kayış, 2005)

Anket sorularının içeriğinde;

- Teknokent firma yöneticisine ait demografik sorular,
- Firma faaliyeti ile ilgili sorular;
- Verimlilik kriteri olarak uygulanan unsurların derecelendirilmesi vardır.

4.3. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Anket sorularına verilen cevapların güvenilirliğinin analizinde genel güvenilirlik katsayısı Alfa=0,9167 çıkmıştır. Bu da ankete çıkan sonuçların yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Anket sonuçlarına göre;

- Ankete cevap verenlerin %100 ü erkek ve üst kademe yöneticidir.
- **Firmanın faaliyet gösterdiği yıl**

	Frekans	G.Yüzde
1yıldan az	3	25,0
1-3 yıl arası	4	33,3
6 yıldan fazla	5	41,7
Toplam	12	100,0

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere GBT'nde faaliyet gösteren firmaların yarıdan fazlası yeni ve SDÜ öğretim elemanları tarafından kurulan firmalardır.

- **Firmada çalışan personel sayısı**

	Frekans	G.Yüzde
1-3 kişi	8	66,7
4-6 kişi	3	25,0
10 üzeri	1	8,3
Toplam	12	100,0

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere GBT'nde faaliyet gösteren firmalarda çalışan sayısına bakıldığında 1-3 kişi arası personel çalıştıran firma sayısının ağırlıkta olduğunu görmekteyiz. Çünkü GBT'nde kurulan firmalar girişimcilerin kurduğu kuluçka firması (yeni kurulan-gelişmekte olan firma) niteliğinde olduğu için çalışan sayısı azdır. Bu firmalar ağırlıklı olarak öğretim elemanlarına ait firmalardır.

- **Firmaların faaliyet konuları**

Faaliyet konusu	**O faaliyet konusunda çalışan firma sayısı**
Elektrik-Elektronik-Telekomünikasyon	6
Bilişim Teknolojileri-Enformasyon-Yazılım	10
Savunma ve Güvenlik Teknolojileri	1
İleri Malzeme Teknolojileri	2
Nano Teknoloji	1
Çevre ve Yenilenebilir Enerji Kaynakları	3
Gıda Teknolojileri	2
Zirai Teknolojiler	2
Otomasyon	4
Makine Sanayi	3
Tıp Teknolojileri-Genetik-Biyomedikal	2

Yukarıdaki tablo, firmanın çalıştığı konu/konuları işaretlemesiyle oluşmuştur Bir firma 1'den fazla faaliyet konusunda çalışabilmektedir. GBT'nde faaliyet gösteren firmaların faaliyet konularına bakıldığında ağırlıklı olarak günümüzün de jenerik teknolojileri olan, yüksek katma değer getirisine sahip Bilişim teknolojileri, Yazılım, Elektrik-Elektronik, Telekomünikasyon gibi teknolojilerin olduğu görülmektedir. GBT yeni kurulmuş, gelişmekte olan bir teknokent olmasına rağmen tabloda da görüldüğü üzere birçok alanda faaliyet gösteren firmalara sahiptir. Bu faaliyet alanları da yüksek katma değer

getiren, gelişmiş ülkelerin önem verdiği bilgi çağının teknoloji konularıdır. Özellikle ülkeler açısından enerji konusunun önem kazandığı, rekabet üstünlüğü haline geldiği günümüzde Çevre ve Yenilenebilir Enerj kaynakları üzerinde çalışılması, yeni enerji kaynakları bulunması o ülkenin dışarıya karşı bağımlılığını azaltacaktır. Ayrıca yine günümüzde gelişmiş ülkelerin üzerinde çalıştığı konular olan, çağın teknolojileri, Nanoteknoloji ve İleri Malzeme Teknolojileri konularında çalışan firmaların sayısının teknokentlerde artması ülkenin menfaatine olacaktır.

- **İşletmede verimlilik kriteri olarak uygulanan unsurların derecelendirilmesinde ise**;

Verimliliği etkileyen faktörler ve Verimlilik kriterleri	**Sig (2.tailed)**	**Ortalama**
Personelin sahip olduğu bilgi ve eğitim durumu	0,000	4,83
Personelin bilgiyi kullanma becerisi- Bilgiden üretilen fayda-yaratıcılık	0,000	4,67
Firmanızın bilişim teknolojileri-internetten yararlanma oranı	0,000	4,67
Firmanın büyüme hızı	0,000	4,42
İşletmenin müşteri hacmi	0,000	4,33
Firmanızın Üniversite-Sanayi işbirliğini gerçekleştirme oranı	0,000	4,17
Sektöre kazandırılan inovatif özelliği olan ürün miktarı	0,001	4,17
Pazar payındaki artış	0,001	4,17
Net kar marjındaki artış	0,001	4,17
Firmanızda Ar-Ge'ye ayrılan bütçe	0,005	4,08
Çok para kazandıran Ar-Ge projeleri sayısı	0,004	4,00
İstihdam edilen Kalifiye eleman sayısındaki artış	0,000	4,00
İşletmenin entelektüel sermayesinin artması	0,009	3,92
AB programları-TÜBİTAK-Üniversite ile ilgili yapılan çalışmalar-projeler	0,009	3,92
Belli bir sürede bitirilen Ar-Ge proje sayısı	0,009	3,92
Zamanla genel giderlerde görülen azalma	0,021	3,75
Teknokent yönetimi tarafından onaylanan Ar-Ge proje sayısı	0,054	3,83
Tüketiciden gelen şikâyetlerin oranı	0,087	3,67
Belli bir sürede alınan Patent- Faydalı model sayısı-Marka sayısı	0,166	3,50
Firmanızın arz yanlı kuruluşlardan yararlanma oranı	0,820	3,08
Belli bir dönemde yapılan İhracat miktarı	0,612	2,75

Not: (Öncelikle Sig (2 tailed) değeri<0,05 den küçük olanlar, sonrasında ise Sig (2 tailed) değeri>0,05'den büyük olanlar önem derecelerinin ortalamalarına göre büyükten küçüğe sıralanmıştır

Personelin sahip olduğu bilgi ve eğitim durumu, personelin bilgiyi kullanma becerisi, bilgiden üretilen fayda-yaratıcılık, firmanın bilişim teknolojileri-internetten yararlanma oranı konularına önem verilmiş, bu unsurlar verimliliği artırdığı gibi, verimlilik kriteri olarak da önemli derecede görülmüştür. Buradan, bilgi çağını yaşadığımız günümüzde iyi bir donanıma sahip, bilgiyi üretebilen, kullanabilen, işletmeye fayda sağlayacak şekilde uygulayabilen nitelikli personelin, işletmenin verimliliği açısından ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bilgi çağında, bilgiyi en iyi kullanan, bilgiye, bilişim teknolojilerine hâkim olan şirketler daha verimli çalışmış olacaklar, rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağlayacaklardır.

Yöneticiler; firmanın büyüme hızı, müşteri hacmi, Pazar payındaki artış, net kar marjındaki artış gibi unsurların önemli birer verimlilik kriteri olduğu konusunda birleşmişlerdir. Verimli çalışma sonucunda firmanın büyüme hızının dolayısıyla müşteri hacmi ve Pazar payının artacağını düşünmektedirler. Bir işletmenin verimli çalışması tüketici potansiyelini olumlu yönde etkileyecektir. Yöneticilere göre, verimli çalışınca karlılık da artacaktır.

Ar-Ge, inovasyonun temelidir. Gelişmiş ülkeler, işletmeler, Ar-Ge'ye büyük kaynaklar ayırmaktadırlar. Yöneticiler; firmada Ar-Ge'ye ayrılan bütçe, belli bir sürede bitirilen Ar-Ge proje sayısı, çok para kazandıran Ar-Ge projeleri sayısı, sektöre kazandırılan inovatif özelliği olan ürün miktarı da önemli birer verimlilik kriteri olarak görülmüştür. Yapılan Ar-Ge çalışmaları, Ar-Ge projeleri sonucunda ortaya çıkan yenilikler, işletmeye artı bir değer kazandıracak, bunların sonucunda da inovatif özelliği olan ürünler meydana çıkacaktır. Ar-Ge ve yenilik üretmek adına teknokentlerde faaliyet gösteren firmaların amacı da budur. Ne kadar çok yeni Ar-Ge projesi yapılıp, bunlardan yeni ürün ortaya çıkarılabilmişse o kadar başarılı olunmuştur.

Firmanın Üniversite-Sanayi işbirliğini gerçekleştirme oranı, AB programları-TÜBİTAK-Üniversite ile ilgili yapılan çalışmalar-projeler, yöneticiler tarafından önemli verimlilik kriterleri olarak görülmüştür. Teknokentin en önemli amaçlarından bir tanesi üniversite-sanayi işbirliğini sağlayabilmektir. Teknokentteki şirketler de bunu gerçekleştirebildikleri oranda başarı sağlayacaklar, dolayısıyla verimliliklerini artıracaklardır. Bu işbirliği de, üniversite ile yapılacak ortak projeler, çalışmalar ile kolaylıkla sağlanabilir, AB ve TÜBİTAK projeleri yapılarak, işletmeye finansal yönde katkı sağlanabilir. Ayrıca firmanın, üniversitede yapılan bilimsel çalışmaları takip etmesi, seminer ve konferanslara katılması, öğrendiklerini kendi bünyesinde uygulaması ve daha da geliştirmeye çalışması yararına olacaktır. Bütün bu sayılanları yoğun olarak gerçekleştirebilen teknokent firmalarının verimliliğinin artması kaçınılmaz olacaktır.

İstihdam edilen kalifiye eleman sayısındaki artış, zaman içersinde işletmenin entelektüel sermayesinin artması, genel giderlerde görülen azalma da önemli birer verimlilik kriteri olarak görülmüştür. Yöneticiler, verimli çalışmalarının sonucunda nitelikli personel sayısının artacağını düşünmektedirler. Nitelikli personel sayısının artması işletmenin entelektüel sermayesinin ve işletmenin verimliliğinin de artmasına katkı sağlayacaktır. Verimli çalışma sonucunda maliyetler düşecek, genel giderler azalacak bu da satış fiyatlarına yansıyacak, ayrıca tüketici isteklerine daha kolay cevap verilebilecek, müşteri odaklı çalışma kolaylaşmış olacaktır.

Yukarıda sayılan verimlilik kriterlerinin Sign. değeri<0.05 çıktığı için bu konularda kararlılık vardır ve önemli görülmüşlerdir.

Yöneticiler; belli bir sürede alınan Patent- Faydalı model sayısı-Marka sayısı, teknokent yönetimi tarafından onaylanan Ar-Ge proje sayısı, tüketiciden gelen şikâyetlerin oranı, belli bir dönemde yapılan ihracat miktarı, firmanın arz yanlı kuruluşlardan yararlanma oranı konularında kararsızlık göstermişlerdir. Bu unsurların Sign. değeri>0.05 çıkmıştır.

SONUÇ

Bu çalışma, inovatif işletmelerde verimliliği etkileyen faktörler ve verimlilik kriterlerini araştırmaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Çalışmada, Ar-Ge ve yenilik temelli inovatif özelliğe sahip GBT firmalarının verimliliğe bakış açıları, verimliliklerini hangi faktörlerin etkilediğinin tartışılması, verimlilik kriteri olarak neleri gördükleri incelenmiştir. Bu yüzden çalışmamızda öncelikle verimlilik kavramı, Ar-Ge ve yenilik yapan firmalardaki verimlilik faktörleri anlatılmış, sonra inovasyon ve teknokent kavramları üzerinde durularak GBT hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak GBT firmalarına uygulanan anket bulguları değerlendirilmiş, inovatif işletmelerde verimliliğe etkili faktörler ve öne çıkan verimlilik kriterleri belirlenerek, tartışılmıştır.

Çalışmaya ışık tutması ve GBT firma yöneticilerine göre verimliliğe etki ettiğini düşündükleri faktörler ve baz aldıkları verimlilik kriterlerini belirleme açısından GBT'nde faaliyet gösteren 12 adet Ar-Ge ve yenilik yapan firma yöneticilerine sorulmak üzere anket soruları hazırlanmış ve uygulanmıştır.

Bu çalışma ile GBT firmaları hakkında hem genel bilgi sahibi olunmuş hem de teknokentte faaliyet gösteren inovatif firmaların verimliliğe bakış açıları, hangi verimlilik kriter/kriterlerine göre kendilerini değerlendirdiklerini belirlenmiştir.

Verimlilik konusu her işletme için önemlidir. Çünkü işletmenin bütününü ilgilendiren bir konudur. Bilgi çağını yaşadığımız günümüzde, rekabetin kıyasıya yaşandığı küresel Pazarlarda, her ülke ve işletme rakiplerine karşı bir adım daha önde olabilme, Pazarda söz sahibi olarak, piyasalara ve kendi sektörüne

hükmedebilme mücadelesi içindedir. Ar-Ge ve yeniliğe önem veren, Ar-Ge'ye daha fazla kaynak ayıran, yeniliğe ve değişimlere açık, katma değeri yüksek günümüz jenerik teknolojilerini üretebilen, kullanabilen ve dahası tüm bunları verimli bir şekilde yapabilen, verimliliğe önem veren, verimli çalışıp çalışmadığını kontrol edip tedbirler alan işletmeler bunu başarabileceklerdir.

GBT firma yöneticilerine uygulanan anketin analiz sonuçlarına göre;

Teknokentte faaliyet göstermekte olan firmalar ağırlıklı olarak yeni kurulan firmalardır. Bu firmalar da SDÜ'nin girişimci niteliğe sahip öğretim elemanlarının kurduğu firmalardır.

Firmaların faaliyet konularına bakıldığında ise; GBT yeni bir teknokent olmasına rağmen çalışan konular çeşitlilik arzetmektedir. Çağımızın katma değeri yüksek, jenerik teknoloji olarak adlandırılan teknolojileri GBT firmaları tarafından çalışılmaktadır. Özellikle öne çıkan konular; Bilişim teknolojileri, Yazılım, Enformasyon, Elektrik-Elektronik-Telekomünikasyon, İleri Malzeme teknolojileri, Otomasyon, Çevre ve Yenilenebilir Enerji Kaynakları ve Nanoteknolojidir. Görüldüğü gibi bu faaliyet konuları, gelişmiş ülkelerin üzerinde durduğu, piyasalara hâkim olmayı sağlayan teknoloji konularıdır. Ülkemizin de bilgi çağında özellikle bu tür prim yapan katma değeri yüksek jenerik teknolojilere önem vermesi, bu teknolojileri çalışmak isteyen girişimci ve firmalara yardım etmesi, zemin hazırlaması, Ar-Ge ve inovasyonu ön plana çıkaran, Ar-Ge'ye daha fazla kaynak ayrılmasına yönelik bilim ve teknoloji politikaları belirlemesi gerekmektedir.

Yöneticilerin, verimlilik kriteri olarak önem verdiği hususların başında, bilgiyi üretebilen, işletmede kullanabilen, günümüz teknolojilerine hâkim nitelikli personeldir. Bu tür yetişmiş ve eğitimli kalifiye personel hem işletmenin verimliliğini artıracak hem de bu personelin performansı işletmenin verimli çalışıp çalışmadığını belirlemede etkili olacaktır. Bu yüzden işletme yönetimi, personeline kendini geliştirmesi için imkan vermeli, ufku açılmalı, fuarlara götürülmeli, kurs, hizmet içi eğitim, teçhizat, motivasyon vb. konularda destek olmalıdır. Bilgi işçileri zaten belli bir düzeyde ve nitelikte oldukları için onlara özellikle motivasyon, aidiyet duygusu sağlanmalı, rahat çalışma ortamı ve sıkıcı olmayan bir yönetim tarzı uygulanmalıdır. Bu personelin performansının optimum olmasına özen gösterilmelidir. Böylece bilgi işçilerinden alınacak verim artacak, bu da işletmeye olumlu etki yapacaktır. İnovatif bir işletme sahip olduğu bilgi ve bu bilgiyi kullanabildiği kadar güçlü ve verimli çalışacaktır.

Yöneticilerin verimlilik kriteri olarak dikkat ettikleri diğer hususlar, belli bir zaman diliminde yaptıkları Ar-Ge projeleridir. Burada baz aldıkları husus, bu projelerin toplam sayısı ve parasal getirisi çok olan projelerin büyüklüğüdür. Teknokentteki şirketler Ar-Ge ve yenilik yapmaktadır. Bu çalışmaları da Ar-Ge projeleri ile yürütmektedirler. O yüzden belli bir dönemde nihayetlenmiş Ar-Ge proje sayısı ve bunlardan elde edilen getiri yöneticiler için verimlilik kriteri olarak görülmüştür. Ayrıca bu projelerin başarılı bir şekilde bitmesi sonucunda ortaya çıkan inovatif özelliğe sahip ürün niteliği ve miktarı da verimlilik kriteri olarak görülmüştür. İnovatif bir işletmenin zaman içersinde entelektüel sermayesinin artması, şirketin değerlenmesi, tanınması, genel giderlerinde görülen düşüş de verimli çalışmanın bir sonucu olarak görülmüştür.

İlerleyen zaman içersinde, geçmiş dönemlere oranla işletmenin hem müşteri hacmindeki artış hem de çalıştırdığı nitelikli eleman sayısındaki artış da verimlilik kriteri olarak görülmüştür. İşletme verimli çalışıyorsa, maliyetler ve satış fiyatları düşecek, dolayısıyla tüketici potansiyeli de artacak, kendini geliştiren büyüyen bir işletme haline gelecek, bunu da yeni fikirler ortaya atabilen, ticarileştirilebilir, uygulanabilir ürünler üretmeyi sağlayacak nitelikli personelin sayısını artırmakla sağlayacaktır şeklinde bir durum ortaya çıkmıştır.

Bilişim teknolojileri ve internet artık küçük-büyük her işletmenin içine girmiş, onlarla çalışılır hale gelmiştir. Özellikle inovatif işletmelerde bilişim teknolojilerinin ve internetin işe yarar şekilde kullanımı ve bunlardan sağlanacak maksimum fayda işletmenin daha verimli bir şekilde çalışmasına neden olacaktır. Yani verimlilik artacaktır. Zaman, her işletme için değerlidir. Bilişim teknolojilerinin yerinde ve verimli kullanımı iş için harcanan zamanı kısaltarak işin sıfır hata ile düzgün ve hızlı bir şekilde yapılmasını sağlayacaktır. Bilişim teknolojilerini ve interneti işletmeye yarar sağlayacak şekilde kullanacak bilgi işçilerinin önemi burada birkez daha ortaya çıkmaktadır.

İnovatif bir işletme, bilimin üretildiği merkezler olan üniversitelerden ne kadar yararlanırsa, üniversitelerle ne kadar işbirliği yaparsa kendisine o kadar fayda sağlayacak, verimliliğini artıracaktır. Ar-Ge ve yenilik yapan işletmelerin toplandığı merkezler olan teknokentler zaten üniversite ve Ar-Ge merkezleri ile içiçedir. Buraların başlıca kurulma amacı da üniversite-sanayi işbirliğini tesis etmektir. İnovatif işletmenin yapacağı iş de üniversitenin tüm imkânlarından yararlanmak olmalıdır. Üniversite ile ortak Ar-Ge projeleri yapmalı, ayrıca AB ve TÜBİTAK projeleri ile de Ar-Ge ve yenilik için ayrılmış finansal desteklerden yararlanmalıdır.

İnovatif işletmelerin işi Ar-Ge yapmaktır. Ar-Ge yaptıkça yeni ürün/süreçler ortaya çıkacak, rakiplere karşı üstünlük sağlanacaktır. O yüzden özellikle inovatif işletmeler Ar-Ge'ye mümkün olduğunca fazla kaynak ayırmalı, Ar-Ge için destek veren arz yanlı kuruluşlardan yararlanmalıdırlar.

Yöneticiler; firmanın büyüme hızı, Pazar payındaki artış, net kar marjındaki artış gibi unsurların da önemli birer verimlilik kriteri olduğu konusunda birleşmişlerdir. Verimli çalışma sonucunda firmanın büyüme hızındaki ivmede ve Pazar payında olumlu yönde bir değişiklik olacağı ve dolayısıyla net kar marjı da artacağı düşünüldüğünden bu enstrümanlardaki artış verimlilik kriteri olarak değerlendirilmiştir.

KAYNAKÇA

4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4691.html>, (02.04.2007)

ABMANN, J., RÖPKE, J., Innovation, "Finance and Networks: Regional development from a Schumpeterian Perspective", Marburg, MC Verlag, 1998

About Science and Technology Parks, SCIENCE PARK (IASP Official definition), <http://www.iasp.ws/publico/index.jsp?enl=2> (27.05.2008)

ATAKUŞ, N., D., Adana İli Gıda Sanayindeki İşletmelerin Performanslarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2006

ATAN, M., Üretim ve Verimlilik Artırma Teknikleri (Eğitim Notları), Nisan, 2005, <http://muratatan.info/notes/10.pdf> (21.04.2008)

AY, M., "Bölgesel Ve Ulusal Kalkınmada Etkili Bir Mekanizma: Teknoparklar", <http://www.stradigma.com/turkce/eylul2003/print_10.html> (20.05.2008)

C C KOH, F., T H KOH, W., TSCHANG, F., T., "An Analytical Framework for Science Parks and Technology Districts with an Application to Singapore", October, 2003, <http://www.research.smu.edu.sg/faculty/edge/entrep_fin/papers/Koh_koh_tschang.pdf>, (28.05.2008)

ÇELİK, B., Kalkınmanın Ölçüsü Verimlilik, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Yıl:16, Sayı:181, Ocak, 2004

ÇİÇEK, E., U., "Tanımlayıcı İstatistikler", **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, KALAYCI, Şeref (der.), Asil Yayın Dağıtım, 1. Baskı, 2005

DRUCKER, P., **Innovation and Entrepreneurship**, Butterworth - Heinemann, Oxford, 2001

DULUPÇU M., A., "Teknokent Nedir?", <http://w3.sdu.edu.tr/duyuru/2005/teknokentler_hakkinda_temel_bilgiler_ve_uygulamalar.doc> (27.05.2008)

ELÇİ, Ş., **İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Genişletilmiş 2. Baskı

FREEMAN, C., SOETE, L., **Yenilik İktisadı**, TÜBİTAK Yayınları/Akademik Dizi 2, 2003

KARAKOÇAK, K., Bilgi Yönetimi Ve Verimliliğe Etkisi: Türkiye Büyük Millet Meclisi Uygulaması, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2007

KAYIŞ, A., "Parametrik Hipotez Testleri", SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, KALAYCI, Şeref (der.), Asil Yayın Dağıtım, 1. Baskı, 2005

KOBU B., **Üretim Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın no: 01, İstanbul, 1996

Rekabet Etmek İçin En İyi Yol: Verimlilik, <http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020607/11419> (01.04.2008)

SCHUMPETER, Joseph Alois (1934): "Theory of Economic Development", Cambridge Mass.: Harvard Economic Studies Vol.XLVI, [Yeniden basım, New York: Oxford University Press, 1965]

SCRAMUZZI, E., "Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives", The World Bank, Washington DC, May, 2002, <http://www.bii.ge/eng/studies_&_Papers/%5B6%5D.incubators.pdf>, (28.05.2008)

SEZGİN, A., ÖZKUL, G., SUNGUR, O., DULUPÇU, M., A., Sistem Yaklaşımı Açısından Üniversite-Sanayi İşbirliğindeki Fırsatlar Ve Engeller: Süleyman Demirel Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerine Bir İnceleme, **6. Anadolu İşletmecilik Kongresi**, Kırıkkale Üniversitesi, Haziran, 2007

Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri, Yayın No: TÜSİAD-T/2003/10/362, Ekim, 2003, <http://www.tusiad.org/turkish/rapor/ulusal/ulusal.pdf>, (26.09.2007)

TÜRKİYE'DE KOBİ POLİTİKALARININ OLUŞTURULMASINA İSTATİSTİKLERİN KATKISI VE ULUSLARARASI UYGULAMALARLA KARŞILAŞTIRILMASI

Mustafa H. ÇOLAKOĞLU
KOSGEB
Ufuk ACAR
KOSGEB

ÖZET

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, ülke ekonomisindeki önemi giderek artmakta ve politika belirleyiciler tarafından bu durum daha iyi anlaşılmaktadır. KOBİ'ler, yeni istihdam alanları yaratılmasındaki katkıları, piyasa koşullarındaki değişikliklere hızlı uyum sağlama yetenekleri, ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanmasındaki etkileri, Ar-Ge ve inovasyona sağladıkları katkı vb. birçok nitelikleriyle gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomilerinde gün geçtikçe daha vazgeçilmez olmaktadırlar. Bu gelişme, kaynakları sınırlı olan gelişme sürecindeki ülkelerin yenilikçi, bilgi ve teknoloji tabanlı, büyüme potansiyeli yüksek KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması için en uygun politikaları belirleyip uygulamaya yöneltmektedir.

KOBİ politikalarının belirlenmesinde mevcut durumun tesbiti ve geleceğe yönelik projeksiyonların yapılmasında konuya ilişkin istatistiki verilerin doğru ve zamanında toplanmasının gerektiği bilinmektedir. KOBİ'lerle ilgili istatistiki verilerin doğru, düzenli ve zamanında toplanması, analizi ve değerlendirilmesi; mevcut durumun ve sorunların sağlıklı olarak tanımlanmasında, politika ve programların tasarlanmasında ve gelişmelere bağlı olarak gözden geçirilmesinde, diğer ülkelerle karşılaştırma yapılmasında, verimlilik ve etkinliklerinin değerlendirilmesinde, destekleme neticesinde oluşan katma değerin tespitinde çok önemlidir.

Bu çalışmada, Avrupa Birliği, OECD, Dünya Bankası vb. uluslararası kuruluşların KOBİ'lerle ilgili istatistiki veri topladıkları alanlar ve toplanan verilerin yayınlanma sıklığı incelenecektir. Ülkemizde ise TÜİK başta olmak üzere KOSGEB, TOBB, TESK, TÜBİTAK, TTGV vb. kurum ve kuruluşların KOBİ'lere ilişkin derlediği istatistiki veri alanları gözden geçirilecek, bu verilerin sıklığı ve güvenilirlik düzeyi irdelenecek, hangi alanlarda veri toplanmadığı veya eksik veri toplandığı ortaya konulacak, uluslararası karşılaştırmalar yapılıp KOBİ politikalarının oluşturulmasında ihtiyaca cevap verme düzeyi değerlendirilecek, öneriler sunulacaktır.

Anahtar Kelimeler : *KOBİ istatistikleri, KOBİ politikaları.*

1. GİRİŞ

Ülkemizde ilk istatistiki çalışmalar Cumhuriyetin kurulduğu yıllarda gerçekleştirilmiştir. İstanbul ve Galata gümrükleri tarafından Ocak - Haziran 1923 dönemi dış ticaretine ilişkin bir istatistik çalışması yapılmıştır. İstanbul milli hükümetin yönetimine geçtikten sonra, gümrük idaresi tarafından yapılan ilk istatistik olması nedeniyle, hazırlanan bu çalışmanın özel bir önemi vardır (Kurşun, Z., 2007).

İstatistiki çalışmalar konusunda Cumhuriyet Döneminde ilk yapılanma 1926 yılında Merkezi İstatistik Dairesi'nin kurulmasıyla başlamış olup, daha sonra İstatistik Umum Müdürlüğü, İstatistik Genel Müdürlüğü gibi çeşitli yapılanmalar oluşturulmuştur. 1962 yılında 53 sayılı kanunla, Devlet Planlama Teşkilatı'nın kurulması kararı ile birlikte kurumda Devlet İstatistik Enstitüsü adı altında yeni bir kurum oluşturulmuştur. 219 sayılı "DİE Başkanlığı'nın Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" ile teşkilat yeniden yapılandırılmış olup, 2005 yılında 5429 sayılı Türkiye İstatistik Kanunu ile Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) kurulmuştur. Türkiye İstatistik Kurumu, İstatistik Konseyi ve Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı'ndan oluşmaktadır.

İstatistiki bilgi toplamak ülke politikalarının belirlenmesinde bir başlangıç noktasıdır. İstatistiki veriler, politikaların bilimsel bir tabana oturtulabilmesi için, politika belirleyicilerin; politikaların formülasyonu, tasarımı, uygulanması ve izlenmesi aşamalarında bilgilendirilmelerini sağlar. En temel anlamıyla ne olup bittiğini anlamak ya da mevcut durumun gözden geçirilmesini sağlamak için ihtiyaç duyulur.

- Hangi konular önemli?
- Hangi konular önemsiz?
- Hangi değişkenler büyük?
- Hangi değişkenler küçük?
- Hangi değişkenler hızla büyüyor?
- Hangi değişkenler tatmin edici?
- Hangi değişkenler tatmin edici değil?

Yukarıdaki soruların tümü politika yapıcılara teorinin ötesinde bilimsel bir rehberlik hizmeti sunarak dikkatlerini ve önceliklerini nereye yöneltecekleri fikrini verir.

Diğer taraftan, olayların niçin ve nasıl oluştuğunu bilmeyi, olayları şekillendiren güçleri değerlendirmeyi isteriz. Veriler ve istatistik biliminin kendisi bütün bu soruları cevaplandıramayabilir, zira teori üzerine inşa edilmiş analitik bir çerçeveye ihtiyaç duyulur.

KOBİ politikalarının gerçek yaşam şartları ile bağdaştırmasının yapılması ve dikkatin nereye yönlendirileceğinin bilinebilmesi için problemlerin tanımlanması gereklidir. İstatistiki çalışmalar, KOBİ politikalarının ve programlarının hem tasarım, hem de etkilerinin değerlendirilmesine imkan verir. Söz konusu politika ve programların; tecrübelerin ışığında, özellikle maliyetlerini de gözönüne alarak değerlendirilmesi önceliklendirmeler yapılmasında faydası olacaktır.

Toplanan bilgileri bilimsel bir tabana oturtmanın bir diğer nedeni ise, neden ve niçinlerin araştırılması konusunda tutarlı ve kredibilitesi yüksek yorumlarda bulunabilmektir. Hükümetlerin kendi sorumluluğunda olan her alanda ne olup bittiği ve bunların nedenleri konusunda sürekli olarak iş dünyası, finans dünyası ve genel olarak tüm kamu kuruluşları ile iletişim halinde olması gereklidir. Bu bağlamda karar vericilerin, politikalarını açıklamaları, savunmaları ve pazarlamaları gereklidir. Kamuda politikalar oluşturulurken, iletişim unsuru hiç bitmez, KOBİ politikaları için de bu kural geçerlidir. Bu kapsamda, KOBİ'lerle ilgili veriler ve istatistikler konusunda nelere ihtiyaç duyulduğunun bir listesini yapmakta yarar vardır.

KOBİ'lere özel bir ekonomi olmadığını biliyoruz. KOBİ'ler yalnızca işletme faaliyetlerinin yürütülmesi konusunda organize olmuş büyük bir grubun en alttaki parçalarıdır. Bu nedenle, iş ortamı ile ilgili geniş kapsamlı ekonomik ve finansal bilgileri içeren iyi bir veri setine ve istatistik veri tabanına ihtiyaç duyulmaktadır.

Aynı zamanda ölçek, sektör, ürün, bölge vb. bazında hassas bir ayrıma da ihtiyaç vardır. Bu, küçük işletmelerle büyük işletmeler arasındaki farkları çok iyi analiz edebilme imkanı verecektir. Çoğu ülkede mevcut olan yapısal iş istatistikleri bu amaca hizmet etmektedir.

KOBİ'lere ilişkin veri toplanmasında, genel olarak veri toplamada karşılaşılan sorunların yanı sıra ölçek farkından ve işletmelerin özelliğinden kaynaklanan ilave birtakım sorunlar da çıkmaktadır. Bu sorunlara aşağıda yer verilmiştir:

- Tanım sorunu
- Sorumlu istatistik biriminin olmayışı
- Maliyet sorunu
- Geri dönüş oranlarının düşüklüğü
- Cevaplandırma engeli ile ilgili sınırlılıklar
- Toplanan verileri sınırlayan mevzuat çerçevesi
- Örneklem boyutunun küçüklüğü
- Cevaplayanlar tarafından kabul görme düzeyi
- Değişkenlere erişilebilirlik ve kapsam düzeyi

İnsan davranışları ve işletme birimleri üzerindeki etkisi ile ilgili istatistiki çalışmalara da gereksinim duyulmaktadır. Özellikle, girişimcilik konusu hızla değişen ve küreselleşen dünyada modern ekonomilerin dinamizmini sağlamada hayati öneme sahiptir.

Yeni iş kuran ve sürdüren girişimcileri tanımak gerekir, girişimciler niçin iş kuruyorlar, hedefleri nelerdir, hangi engellerle karşılaşıyorlar, başarı ve başarısızlığa karşı tepkileri neler oluyor (OECD,2008). Söz konusu veriler tasarlanan anketler uygulanarak toplanmaktadır. Bu nedenle işletmelere anket uygularken, hane halkı anketlerini de dikkate almak gerekir. KOBİ'lere ve girişimciliğe ilgi gösterilmesinin en büyük nedenlerinden birisi, ekonominin performansını güçlendirmek isteğinden kaynaklanmaktadır.

İşletme demografisi ve girişimci davranışının dinamikleri konusunda bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. KOBİ'lerin hızlı büyümesine ne yardımcı olur? Hangi dönemlerde başarılı işletmeler istihdamı artırırlar? Kurulan ve kapanan işletmelerin verisine de ihtiyaç duyulmaktadır. Zaman içinde değişiklik arz eden verilere ulaşmak daha kolay olmaktadır.

Boylamsal Dikey analiz çalışmaları, KOBİ'ler ve girişimci davranışları üzerindeki çeşitli güçlerin zaman içindeki etkisini ölçmesi nedeniyle çok faydalıdır. Bu türden işletme düzeyindeki çalışmalar, çeşitli ekonomik ve sosyal güçlerin kalkınma üzerindeki etkisini değerlendirmeyi kolaylaştırır ve henüz tasarım aşamasında hangi çeşit politikalara ihtiyaç duyulacağı, bunların tasarlanması ve uygulanması konusunda rehberlik hizmeti verir. Bu çalışmalar, politikaların ve programların etkilerini tanımlamada kullanılabilir. Ayrıca, uygulandıktan sonra da değerlendirme aşamalarına katkıda bulunabilir. Diğer ülkelerin tecrübelerinin gerçek dünyayı yansıtması nedeniyle, belirli politikaların ve programların pratikte uygulanmasının mümkün olup olmayacağı konusunda bilgi verir.

Ülkelerarası karşılaştırmalı çalışmaların yapılması da çok önemlidir. Bu çalışmalardan fayda elde edebilmek için ortak tanımlar ve sınıflandırma sistemlerine mutlaka gerek vardır. Ancak bu konuda son yıllarda önemli gelişmeler kaydedilmiş olsa da, KOBİ'lere yönelik istatistiki bilgiler yetersiz düzeyde görülmektedir.

2. ÜLKEMİZDE İSTATİSTİKSEL VERİ TOPLAMA FAALİYETLERİ

Ülkemizde kurumlar ve kuruluşlar muhtelif konularda veri toplamaktadır. Bu verilerle oluşturulan veri tabanları arasındaki bilgi alışverişini etkin hale getirmenin temel koşulu, bu konudaki standardların belirlenmesi, hangi kaynaklarda hangi bilgilerin olduğunun belirlenmesi, ihtiyaç duyulan bilgilerin saptanması ve bu bilgilerin etkin paylaşımını sağlayabilecek bilgi sistemlerinin tasarlanıp işletilmesidir. Bilgi sistemlerini tasarlarken eldeki kaynakları da göz önünde tutacak şekilde gerekli insan gücü, bilgi işlem (donanım ve yazılım) ve veri iletişim gibi bilgi teknolojisi ihtiyaçlarını saptamak gerekmekte, ancak tüm bunların yanında bilgiler, özellikle istatistiki veriler, haberler, özetle istatistiki altyapı, büyük önem taşımaktadır (Güvenen, O., 1993). Ulusal seviyede etkili bir istatistik altyapısının kurulabilmesi amacıyla yürütülen çalışmalar aşağıda verilmiştir:

2.1. Resmi İstatistik Programı

Resmi İstatistik Programı (RİP), resmi istatistiklerin üretimine ve yayımına ilişkin temel ilkeler ile standartları belirlemek, ulusal ve uluslararası düzeyde ihtiyaç duyulan alanlarda güncel, güvenilir,

zamanlı, şeffaf ve tarafsız veri üretilmesini sağlamak amacıyla 5429 sayılı Türkiye İstatistik Kanunu'na dayanılarak 2007-2011 dönemi için hazırlanmış olup, ulusal istatistik sisteminde programlı döneme geçilmiştir. Ayrıca, resmi istatistikler bir standarda kavuşturulmuş, sorumlu ve ilgili kurumlar tanımlanmış, hangi verinin hangi kurum tarafından, hangi yöntemle ve hangi dönemler için derleneceği ve ne zaman yayımlanacağı konularına açıklık getirilmiştir.

RİP, resmi istatistiklerin üretiminde ve yayımında karşılaşılan mükerrerlikleri önleyecek, cevaplayıcı yükünü azaltacak, kamuda insan gücü ve kaynak tasarrufunu sağlayacak ve resmi istatistiklere olan güveni artıracaktır. Programın izlemesini yapmaktan sorumlu kuruluş TÜİK olup, ülkemizde üretilen resmi istatistiksel veri tabanını oluşturmak ve güncellenmesini sağlamak amacıyla "Resmi İstatistik Programı Bilgi Sistemi" geliştirilmiştir. RİP çerçevesinde yapılan tüm çalışmalar bu sistem üzerinden izlenebilecektir. Resmi istatistik üretiminde belirlenen standartlara uyulmasının kontrolü, 5429 sayılı kanunla kurulan Veri Kalite Kontrol Kurulu tarafından yapılacaktır.

Verilerin hangi kurum tarafından, ne zaman ve ne şekilde yayımlanacağını gösteren Ulusal Veri Yayımlama Takvimi; TÜİK Başkanlığı tarafından her yılın başında kamuoyuna açıklanır. Programda görev alan kurum ve kuruluşlar, bir sonraki yılın veri yayın tarihlerini belirleyerek UVYT'de yer almak üzere her yıl 15 Aralık tarihine kadar TÜİK Başkanlığı'na iletirler.

Kurum ve kuruluşların yurtdışı kurumlar ve uluslararası kuruluşların istatistiki yayınlarında yer almak üzere istatistiki veri gönderimi, TÜİK Başkanlığı tarafından hazırlanacak olan Uluslararası Resmi Veri Kullanıcı Envanteri vasıtasıyla yapılır.

İş Kayıtları Sistemi; ülkemizde faaliyet gösteren ve GSMH'ya katkıda bulunan işletmelere ait adres, kimlik, faaliyet, tabakalama (ciro, çalışan sayısı vb.) ve bağlantı değişkenlerini içeren idari kayıtlara dayalı bir sistemdir. Sistem ile, kamu kurum ve kuruluşlarına ait kayıtlardan yararlanılarak istatistiki amaçlı, güncel ve güvenilir bilgiler istatistik birim tanımlamalarına uygun tutulmakta ve yapılacak araştırmalar için bir çerçeve oluşturmaktadır. RİP kapsamında sistemin sağlıklı işleyebilmesi için, kamu kurum ve kuruluşları idari kayıtlarında vergi kimlik numarası ve T.C. kimlik numarasını da kapsayacak düzenlemeleri yapacaklardır. Bu kayıtlarda TÜİK tarafından belirlenen birim, kavram ve ulusal sınıflamalar kullanılacaktır.

İş kayıtlarında doğum, ölüm, birleşme, bölünme gibi iş demografisine yönelik olarak istatistikler üretilecektir. Bu amaçla, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile TOBB kayıtları iş demografisine uygun olarak düzenlenecektir.

2.2. İş İstatistikleri

TÜİK İş İstatistikleri kapsamında; Yıllık İş İstatistikleri, İş Demografisi, Kısa Dönemli İş İstatistikleri ve Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı adı altında veriler toplanmakta ve yayınlanmaktadır;

- Yıllık İş İstatistikleri; tarım dışı tüm sektörlerdeki AB normlarına uygun olarak üretilen istatistikleri kapsamaktadır. Sektördeki birimler İktisadi Faaliyetlerin İstatistiksel Sınıflamasındaki NACE Rev.1.1'e göre sınıflandırılmaktadır. Örnekleme yöntemi ile seçilen birimlerden bilgi derlenmektedir.
- İş Demografisi; girişimlerin yerel birim bazında zaman içinde meydana gelen faaliyet değişimleri, açılma yani faaliyete başlama (doğum), kapanma ya da faaliyet terk etme (ölüm) gibi değişikliklerin incelendiği istatistik bilgiler yer almaktadır.
- Kısa Dönemli İş İstatistikleri; NACE Rev.1.1'de C'den K'ya ve M'den O'ya kadarki kısmından oluşmaktadır. Perakende Ticaret ve Diğer Hizmet Sektörleri sonuçlarında Olasılıklı Örnekleme planı diğer anket sonuçlarında ise belli bir büyüklüğün üzerindeki işyerlerine uygulanmıştır. Yapı Kullanma ve İzin Belgelerine dayalı sonuçlar, ilgili dönemde alınan ruhsat sonuçlarını göstermektedir.

Tarım dışı sektörlerde gerçekleştirilen Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı iki aşamada uygulanmaktadır. Birinci aşamada adres çerçevesi oluşturulmakta, II. aşamasında ise örnekleme ve tam sayım yöntemi birlikte kullanılarak, sektörler bazında ayrıntılı bilgiler derlenmektedir.

Sektörel İstatistikler kapsamında; tarım dışında tüm sektörlerdeki gelişme ve değişimleri izlemek amacıyla işyerlerine her yıl uygulanan soru kağıtlarından derlenen sektörler bazındaki istatistiki bilgiler yer almaktadır. 2001 yılına kadar sektörlerde bilgiler Birleşmiş Milletler tanımlarına uygun ISIC Rev.2 ve Rev.3 sınıflamasına göre hazırlanmıştır. 2002 ve sonraki yıllarda Avrupa Birliği tanımlarına uygun olarak NACE Rev.1.1 sınıflamasına göre hazırlanarak sunulmaktadır.

2.3. İl Koordinasyon ve İzleme Sistemi (İKİS)

Mevcut iletişim altyapısındaki zayıflıklar ile yerel birimlerin yatay ve dikey öncelikler konusundaki çelişkileri nedeniyle yerel taleplerin çözümünde ve bunların merkeze ulaştırılmasında sorunlar yaşanmaktadır. Bu nedenle, il geneli koordinasyonun en önemli aracı olan İl Koordinasyon Kurullarında alınan karar ve taleplerin, merkeze sistematik olarak ulaşmasında ve takibinde gerekli altyapı ve standartların geliştirilmesi gereğinden hareketle yatay ve dikey koordinasyonu sağlayacak iyi bir iletişim altyapısının oluşturulması çalışmaları başlatılmıştır.

Bu amaçla, 18.10.2007 tarihli ve 26674 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2008 Yılı Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Kararı'nın 23. maddesi gereğince oluşturulan İKİS, il düzeyinde yatay koordinasyon ve izlemenin sağlanmasını, ülke genelinde ise tüm illerde bu yönde ortak ve standart bir altyapının oluşturulmasına, illerden merkeze bilgi akışını sağlayarak dikey koordinasyona da imkan vermesine ve böylece ulusal öncelikler doğrultusunda yerel taleplerin karşılanmasına uygun bir zemin hazırlaması amacıyla oluşturulmuştur.

Sistem içerisinde yer alan kuruluşlar DPT, merkezi kurum ve Bakanlıklar, İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlükleri ve ildeki yatırımcı kuruluşlardır. İmalat sanayi ile ilgili bilgilerin sisteme girişini yapmaktan Sanayi ve Ticaret İl Müdürlükleri sorumludur.

Sistemin; İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüklerinin ilde yatay koordinasyonu altında, illerdeki yatırımcı kuruluşlardan doğrudan bilgi alınmasına, merkezi kurum ve bakanlıkların ise kendi sorumluluk alanlarında gerekli kontrolleri yaparak yerelden gelen talepler çerçevesinde dikey koordinasyonu sağlamalarına imkan verecek şekilde bir süreç dahilinde işletilmesi planlanmıştır. Sistem kapsamında tüm sektörlerin envanter ve ihtiyaç bilgileri, performans bilgileri, sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin bilgiler ile yatırım proje bilgileri ile ilgili temel bilgiler, proje gerçekleşme bilgileri ve teklif edilecek proje bilgilerine yer verilmektedir.

KOBİ'lere ilişkin aşağıda verilen bilgilerin bir bölümünün TÜİK verilerinden elde edilmesi mümkün olmaktadır. Bu çalışmalarda KOBİ tanımında 1-250 çalışan sayısı esas alınmıştır.

- KOBİ'lerin Toplam İşletme Sayısı İçindeki Payı; TÜİK tarafından yapılmakta olan Mevcut Yapısal İş İstatistikleri (Yİİ) araştırmasından istihdam kriterine göre KOBİ girişim sayısı toplam girişim sayısına göre yüzdesi elde edilebilmektedir.
- KOBİ'lerin İstihdam İçindeki Payı; TÜİK tarafından yapılmakta olan Yİİ araştırmasından istihdam kriterine göre KOBİ'lerdeki istihdamın toplam istihdam içindeki yüzdesi elde edilebilmektedir.

KOBİ'lerin Katma Değer İçindeki Payı; TÜİK tarafından yapılmakta olan Yİİ araştırmasından istihdam kriterine göre KOBİ'lerin yarattığı katma değerin toplam yaratılan katma değer içindeki yüzdesi elde edilebilmektedir.

- KOBİ'lerin Ar-Ge Harcamaları İçindeki Payı; TÜİK tarafından yürütülmekte olan mevcut Ar-Ge araştırmasından elde edilememektedir.

3. TÜRKİYE'DE İŞLETMELERLE İLGİLİ VERİ TABANLARI

3.1. KOSGEB Veri Tabanı

KOSGEB desteklerinden yararlanmak isteyen işletmelerin, yeni girişimcilerin, girişimcilerin, işletici kuruluşların ve meslek kuruluşlarının kayıtlı olduğu bu veri tabanı KOBİ'lerle ilgili önemli bir veri kaynağı niteliğindedir. Bilgiler sektör, alt sektör, il, bölge vb. bazındaki politika belirleme ve Ar-Ge çalışmalarında kullanılmaktadır.

3.2. TOBB Sanayi Veri Tabanı

Bu veri tabanında TOBB'a bağlı Odalara üye ve kapasite raporu düzenlenmiş yaklaşık 70.000 işletmenin unvanları, iletişim bilgileri, üretim konuları ve istihdam bilgileri il, sektör ve ürün bazında yer almaktadır.

3.3. TOBB Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi Veri Tabanı

Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nin bilgisayar ortamında bulunan indeks bilgileri, talep eden Ticaret Sicili Gazetesi Abonelerine elektronik ortamda ücret karşılığında verilmektedir. Açılan ve kapanan işletmeler ekonomik faaliyet ve bölgesel sınıflamaya göre sınıflandırılarak yayınlanmaktadır.

3.4. E-esnaf Veri Tabanı

5362 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Meslek Kuruluşları Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte, esnaf ve sanatkarlar ile meslek kuruluşlarının işlemleri Sanayi ve Ticaret Bakanlığı e-Esnaf ve Sanatkar Veri Tabanı Sistemi ile internet ortamında gerçekleştirilmektedir. Veri tabanında, üye bilgilerinin yanı sıra;

- Mal varlığı bilgileri,
- Bilanço bilgileri,
- Genel kurul bilgileri,
- Teftiş bilgileri

yer almaktadır.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Esnaf ve Sanatkarlar Genel Müdürlüğü ile TÜİK arasında, e-Esnaf ve Sanatkar Veri Tabanında mevcut kayıtların TÜİK tarafından kullanımı ve işbirliği ile söz konusu çalışmada TÜİK'in teknik destek sağlama esaslarını belirlemek amacıyla 24 Nisan 2007 tarihinde bir protokol imzalanmıştır.

3.5. Dış Ticaret Veri Tabanı:

KOBİ'ler büyük işletmelere ara malı ürettikleri için, istatistiklerde KOBİ'lerin dış ticaretteki payının sağlıklı olarak anlaşılması imkanı bulunmamaktadır. TÜİK tarafından üretilmekte olan dış ticaret istatistiklerine ilişkin veri kaynağı, Gümrük Giriş ve Çıkış Beyannameleridir. Bu kaynağa göre, ithalatçı ya da ihracatçının KOBİ olup olmadığı ayırt edilememektedir. KOBİ olan işletmelerin Vergi Kimlik Numaralarının (VKN) bulunduğu bir liste sağlandığı takdirde, bu firmaların toplam dış ticaretteki payları hesaplanabilir. Ayrıca yapılan ihracat doğrudan KOBİ tarafından da yapılmak zorunda değildir, bu nedenle elde edilen bilgiler bu çerçevede tartışılmalıdır (A.Aşıcı,2008).

Dış Ticaret İstatistikleri konusundaki bilgi açığının TÜİK'den karşılanması imkanı bulunmakta olup, bu konuda bir veri tabanı oluşturulması gerekmektedir. Veri tabanında hangi firmanın KOBİ olduğuna dair bir bilgi bulunmadığından, bu bilgiler ancak KOBİ listesi sağlandığı takdirde hazırlanabilir. Ayrıca, veriler yürürlükte bulunan 5429 sayılı Türkiye İstatistik Kanunu'nda yer alan gizleme ile ilgili hükümler dikkate alınarak sağlanabilir.

Madde düzeyinde ihracat bilgileri 1969 yılından bu yana mevcut olmasıyla birlikte, KOBİ'lere yönelik üretilebilecek bilgiler 2000 yılı sonrası için üretilebilir. Veriler il düzeyinde üretilebilir. Üretilen değişkenler olarak; malın gönderildiği bilinen en son ülke, hangi yolla sınırı terk ettiği, hangi bayraklı (Türk-Yabancı) araçla taşındığı, GTIP (Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu), miktar, değer gümrük bilgileri vb. şeklinde sıralanabilir.

3.6. KOBİ Kredi İstatistikleri

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) bankaların KOBİ'lere kullandırdığı nakdi, gayri nakdi krediler ile takibe düşen kredi tutarlarını, bunlar için ayrılan karşılıkları, kredi kullanan KOBİ sayısını, kredisi takibe düşen KOBİ sayısını vb. bilgileri KOBİ Kredileri Özet Formu ile toplamaktadır. Kredi verilen işletmenin KOBİ statüsünde olup olmadığının belirlenmesinde 18.15.2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" hükümleri esas alınmaktadır. Bu formla sağlanan veriler BDDK web sayfasında excel formatında aylık olarak yayımlanmaktadır.

3.7. Gümrük İstatistikleri

Gümrük beyannamelerinde yer alan bilgiler, ticari sır niteliğindeki firma bilgilerini içermekte olduğundan, 4458 sayılı Gümrük Kanunu'nun 12. maddesi hükümleri dikkate alınmak kaydıyla aktarılması imkan dahilindedir.

Ayrıca, Gümrük Veri Ambarı Sisteminde ihracat beyannamesine ilişkin bilgiler tutulmakta, ancak sektörel, bölgesel, ölçeksel vb. bilgiler tutulmamaktadır.

3.8. Yatırım Teşvik Belgesi Veri Tabanı

Hazine Müsteşarlığı tarafından Yatırım Teşvik Belgesi verilen yerli ve yabancı sermayeli KOBİ'lere ilişkin bilgiler sektör, il, yatırım türü bazında temin edilebilmektedir.

3.9. Türkiye İş Kurumu İşgücü Piyasası Veri Tabanı

İŞKUR tarafından alınan, karşılanan ve karşılanamayan açık işler, işverene yapılan takdimler, işe yerleştirmeler, devreden işgücü ve işsiz, özürlü ve eski hükümlülerle ilgili bilgiler, işgücü yetiştirme programları ve işyeri bilgileri (yeni açılan, istihdamını arttıran, azaltan işyerleri, işyerlerinde çalışan kişi sayıları (işyeri büyüklüğüne göre, illere göre, sektöre göre, işyeri türüne göre) toplanmaktadır.

3.10. Türk Patent Enstitüsü Veri Tabanı

Türk Patent Enstitüsü Başkanlığı'nın sorumluluğunda olan Patent Veri Tabanı TPE portalı, alt siteleri ve interaktif bilgilendirme hizmetlerinden oluşmaktadır. Portalda yer alan her türlü bilgi ve belge TPE tarafından, kullanıcıların herhangi bir menfaat temini amacıyla kullanmamaları şartıyla, sadece bilgilendirme amacı ile ücretsiz olarak sunulmaktadır. TPE veri tabanı hizmetleri, geniş kullanıcı kitlelerinin patent ile ilgili verilerden on line bilgi edinebilme ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

3.11 Maliye Bakanlığı Veri Tabanı

Maliye Bakanlığı tarafından e-maliye kapsamında; vergi kimlik numarası sorgulama, tam otomasyona geçmiş vergi dairelerine verilecek beyannamelerin elektronik ortamda gönderilmesini sağlayan e-beyanname gibi alanlarda sorgulamalar yapılabilmektedir.

3.12. SGK Veri Tabanı

Sosyal Güvenlik Kurumu'nun veri tabanında genel sağlık sigortası bilgileri, e-bildirge, e-eczane ve e-hastane gibi alanlarda sorgulamalar yapılabilmektedir.

Yukarıda belirtilen istatistiklere ilaveten Türkiye'de KOBİ'lere ilişkin göstergeler ve temin edilecek kurum ve kuruluşlar Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: KOBİ'lere İlişkin Göstergeler ve Temin Edilecek Kurum ve Kuruluşlar

Göstergeler	**Kullanılacak Veriler (Yıllık)**	**Temin Edilecek Kurum**
KOBİ'lerin Toplam İşletme Sayısı İçindeki Payı	KOBİ Sayısı	TÜİK, TOBB, STB, MB
KOBİ'lerin İstihdamdaki Payı	KOBİ'lerde İstihdam Edilenlerin Sayısı	TÜİK, TOBB, STB, MB
KOBİ'lerin Katma Değerdeki Payı	KOBİ'lerde Yaratılan Katma Değer	TÜİK
KOBİ'lerin İhracattaki Payı	KOBİ'ler Tarafından Yapılan İhracat	Dış Ticaret Müsteşarlığı, TİM, TÜİK
Açılan/Kapanan İşletmelerin İçinde KOBİ'lerin Payı	Açılan/Kapanan KOBİ Sayıları	TÜİK
OSB/KSS Üretim/Katma Değer/İstihdam/İhracat-İthalat Payı	OSB/KSS Üretim/Katma Değer/İstihdam/İhracat-İthalat	Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, TÜİK, DTM, TİM
KOBİ Kredilerinin Toplam Kredi Hacmi İçindeki Payı	KOBİ'lere Kullandırılan İşletme/Yatırım Kredileri	MB, BDDK
Kredi Garanti Sistemi İşlem Hacmi Yıllık Artış Payı	Kredi Garanti Sayısı, Tutarı, Teminat Sorumluluk Fonu	KGF, TESKOMB
Risk Sermayesi Sistemi İşlem Hacmi Yıllık Artış Payı	Risk Sermayesi Sayısı, Tutarı, Fon Büyüklüğü	BDDK, KOBİ A.Ş., KOSGEB
KOBİ'lerin Sermaye Piyasaları İçindeki Payı	İMKB'de İşlem Gören KOBİ'lerin İşlem Hacmi	İMKB, GİP A.Ş., SPK, Aracı Kuruluşlar
KOBİ'lerin Ar-Ge Harcamaları İçindeki Payı	KOBİ'lerin Ar-Ge Harcamaları	TÜİK, STB, TTGV
KOBİ'lerin Alınan/Başvurulan Patent Sayısı İçindeki Payı	KOBİ'lerin Aldığı/Başvurduğu Patentler	TPE

4. OECD ve AB KOBİ İSTATİSTİKLERİ

4.1. OECD KOBİ istatistikleri

Ülkemizin de aralarında bulunduğu 20 ülke tarafından 14 Aralık 1960 tarihinde imzalanan Paris Sözleşmesi çerçevesinde 20 üye ülke ile kurulan OECD-Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı'nın web sayfasında ekonomik kalkınma, işsizliğin azaltılması, serbest piyasa ekonomileri ve demokrasinin desteklenmesi temel amaçlarına hizmet eden OECD hakkında detaylı bilgiler yer almaktadır. Bugün itibariyle 30 üyeli teşkilat, bu ülkeler yanında, üye olmayan diğer ülkelerin genel ekonomik durumlarına ilişkin dokümanları da internet sayfası vasıtasıyla kamuoyunun bilgisine sunmaktadır. OECD web sitesinin en iddialı olduğu konu örgütün hazırladığı dönemsel yayınlar ve raporlardır. Periyodik olarak açıklanan ülke istatistikleri ve analiz raporları pek çok finansal kurum ve bireyler açısından yol gösterici olmaktadır.

OECD'nin on-line veri tabanı olan OLIS; toplantı ve komite çalışmaları ile ilgili bilgi ve dokümanların, komite tartışma gruplarının, kitapların, istatistiki bilgilerin yer aldığı bir ağ sistemidir. Kamu kuruluşları söz konusu bilgi kaynakları ve dokümanlardan kendilerine verilen erişim hakkı faydalanmaktadırlar.

OECD'nin Girişimcilik, KOBİ'ler ve Yerel Kalkınma Merkezi altında faaliyet gösteren KOBİ'ler ve Girişimcilik Çalışma Grubu'nun 2009-2010 yılı Çalışma Programı kapsamında, KOBİ'ler ve girişimcilik ile ilgili istatistiki çalışmalara yer verilmiştir.

OECD 2004 İstanbul KOBİ Bakanlar Toplantısı'nda alınan Kararla KOBİ'ler ve Girişimcilik ile ilgili İstatistikler Eylem Planı önemli bir aşamayı oluşturmuş, OECD tarafından KOBİ'leri ve

girişimcileri geliştirmeyi ve çeşitli boyutlarıyla anlamayı hedefleyen uygulanabilir ve pratik bir istatistik stratejisi tanımı yapılmıştır. Bu konuda yapılan en önemli tavsiye; mevcut verilerle gerekli ilişkilendirmelerin yapılması ve KOBİ'ler üzerindeki cevaplandırma engelinin kaldırılmasıdır. Söz konusu toplantıda entegre bir iş kayıt sisteminin oluşturulması konusunda karara varılmıştır. Bu tavsiye üzerine, OECD İstatistik Müdürlüğü, 2004 yılından itibaren Eurostat ile işbirliği içinde KOBİ'ler ve ticaret ile ilgili standart göstergeler üretmek amacıyla ortak bir proje yürütmektedir. Bu "ilişkilendirme" çalışması "iş kayıtları" ile "ticari kayıtlar" arasında doğrudan bir bağlantı kurmaktadır.

Halihazırda, AB'ne üye olmayan Türkiye benzeri ülkeler uyumlaştırılmış standart tablolar üzerinde OECD ile ortak çalışarak ölçekler itibariyle ticari kalıpları işletme özellikleriyle ilişkilendirmektedirler. Söz konusu faaliyetlerin sonucunda, işletmelerin ölçek bazında ticari performansları hakkında entegre bir veri tabanına ulaşılması hedeflenmektedir.

4.2. AB KOBİ istatistikleri

Avrupa Birliği İstatistik Ofisi Eurostat'ın merkezi Lüksemburgdadır. Düzenli olarak istatistiki bilgiler, analizler ve tahminler yayınlayan Eurostat, istatistiki analizin mümkün olduğu ve AB'ni ilgilendiren tüm konularda AB kurumları, ulusal yönetimle ve kamuoyuna veri sağlar. Bunun yanı sıra Eurostat, ulusal istatistiki verilerin bir örnek ve karşılaştırılabilir kılınması amacıyla bütünleştirme ve koordinasyon çalışmalarının yapıldığı bir merkezdir.

İstatistiki çalışmalarda, TÜİK 2002 yılından itibaren BM sınıflamalarından ayrılıp, Eurostat sınıflamalarına geçmiştir.

Eurostat'ın aşağıda verilen 9 modülü için TÜİK tarafından veri sağlanmaktadır.

- Girişim sayıları
- Yerel birim sayıları
- Ciro
- Üretim değeri
- Toplam satın alınan mal ve hizmetler
- Stok değişimleri
- Personel maliyetleri
- Maaş ve ücretler
- Yatırımlar (arsa, arazi, bina yatırımları vb.)

OECD, üyesi ülkelere ilişkin bazı istatistiki bilgileri Eurostat'tan almaktadır.

5. KÜRESEL ENDEKSLER

Uluslararası kuruluşlar, bazı üniversiteler ve think tank kuruluşları tarafından çeşitli veri toplama teknikleriyle toplanan veriler, endeksler kapsamında küresel paylaşıma sunulmakta olup, aşağıda bu endekslerin adları, amaçları ve kapsamları konusunda bilgiler verilmektedir.

1.Foreign Direct Investment Confidence Index: Bu endeks, 34 ülkede 2500 çalışanıyla faaliyet gösteren danışmanlık kuruluşu Atkearney tarafından yayınlanmakta, uluslararası yatırım akışlarının şimdiki ve gelecekteki muhtemel durumlarını belirlemektedir. Bu kapsamda yıllık olarak hazırlanan ankete katılan işletmeler, yıllık küresel gelirin 3.8 Trilyon dolardan fazlasını oluşturmaktadır http://www.atkearney.com.

2. Globalization Index: Dünya üzerindeki en kalabalık ülkelerin küresel rekabete ne derece uyum sağladığını yıllık olarak belirlemektedir http://www.atkearney.com.

3. Global Retail Development Index: Dünya üzerindeki perakendecilere küresel kalkınma stratejilerini belirleme konusunda yardımcı olmayı amaçlayan bir endeks olup, pazarda yeni ortaya çıkan ülkelerin perakende ticaret açısından yayılımlarını ortaya koymaktadır http://www.atkearney.com.

4. Global Services Location Index: Bu endeks; dolaylı hizmetler (BT hizmetleri ve desteği, temas merkezleri, arka büro destekleri) itibariyle 40 ülkeyi potansiyel alan olarak belirlemektedir http://www.atkearney.com.

5. Global Competitiveness Report: Dünyada ülkelerin rekabet edebilirlik konumlarını ölçen Dünya Ekonomik Forumu (WEF), her yıl Global Rekabet Raporu (Global Competitiveness Report)'nu yayınlamaktadır. Bu raporda "Global Rekabet Endeksi" adı verilen bir endeks yardımıyla ülkelerin uluslararası rekabet gücü açısından Dünya ölçeğinde değerlendirme yapılmaktadır http://www.weforum.org.
6. The Global Information Technology: Çalışma dört tematik bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; şebekelendirmeye Hazırlık Endeksi ve ilgili analizler, akademisyenler, donanımlı sanayi uzmanları ve pratik bilgi sahibi olanlar tarafından hazırlanmaktadır. İkinci bölüm; ülke bazında ve bölgesel düzeyde durum analizlerini içermektedir. Üçüncü bölüm; raporda yer alan 122 adet ekonominin detaylı profilini vermektedir. Dördüncü bölüm; 67 adet değişkenle ilgili detaylı veri tabanlarını içermektedir http://www.weforum.org.
7. The Gender Gap Index: Endeks, Dünya nüfusunun %90'dan fazlasını oluşturan 115 adet ülke ekonomisini kapsamaktadır. Uluslararası kuruluşların mevcut verileriyle WEF'un "Executive Opinion Survey" verilerinin birleşiminden oluşan bir çalışmadır ve kadın ve erkek cinsiyeti arasındaki eşitlik seviyesini ölçmektedir http://www.weforum.org.
8. Infrastructure Index: World Economic Forum-WEF tarafından altyapıya yapılan özel yatırımların neler olması gerektiği belirlenmiş ve özellikle seçilmiş bazı Latin Amerika ülkelerinde ülkelere özgü güçlü ve zayıf yönler tespit edilmiştir. Böylece WEF, özel ve kamu sektöründen paydaşların objektif bir değerlendirmeyle diyalog kurmalarını ve altyapıya özel yatırımlar yapılması için ulusal çevrenin cazibesini artırıcı tedbirler ve politikaların geliştirilmesini sağlamış ve bu endeksi oluşturmuştur http://www.weforum.org.
9. IMD World Competitiveness Yearbook: Ülkelerin rekabet güçleri ile ilgili yıllık olarak yayınlanan çok kapsamlı bir rapordur. Rekabet güçlerinin yaratılması ve sürdürülebilmesi açısından işletmeleri derecelendiren bir çalışmadır. 31 kriter üzerinde 55 ülkenin ölçümü yapılmaktadır http://www.imd.ch.
10. Global Entrepreneurship Monitor (GEM): GEM girişimcilikle ilgili dünyada yapılan en kapsamlı çalışmadır. 1999 yılında 10 ülke ile başlamış olup, 42 ülke üzerinde araştırma yapmaktadır. GEM hazırladığı raporlara ilaveten, önemli uluslararası bulgulara yönelik özetler yayınlar http://www.gemconsortium.org.
11. World Development Indicators: Küresel ekonomi ile ilgili verilere ulaşmada temel kaynaktır. 800 adet gelişme göstergesini ve 1960-2007 arası 227 adet ülke ekonomisi için zaman serilerini içerir. Sosyal, ekonomik, mali, doğal kaynaklar ile çevresel göstergeleri kapsamaktadır http://www.worldbank.org.
12. Global Development Finance Online: Dünya Bankası'nın finansal göstergeler veri tabanıdır. Basılı ve on-line olarak yayınlanır. 135 ülkenin dış borç ve mali akış verilerini temin etmektedir. 216 adet gösterge için 1970-2006 yıllarına ait zaman serilerini içeren bilgileri kapsamaktadır http://www.worldbank.org.
13. Doing Business Indicators: Dünya Bankası'nın çok tanınmış bir aracıdır. 178 ülkedeki iş ortamı ile ilgili düzenlemelerin karşılaştırılmasını içerir. İş yaşamını etkileyen 10 alandaki düzenlemelerin ölçümü yapılmaktadır http://www.worldbank.org.
14. Science, Technology and Innovation Outlook: OECD alanı içerisinde; bilim, teknoloji ve yenilik konusunda eğilimler, geleceğe dönük tahminler ve politik yönelimler konusunda düzenli olarak gözden geçirmeler yapmak üzere tasarlanmış bir çalışmadır http://www.oecd.org.
15. Science, Technology and Innovation Scoreboard: OECD Bilim, Teknoloji ve Sanayi Skorbord en son uluslararası düzeyde karşılaştırılabilir verileri bir araya getiren bir çalışma olup, devam etmekte olan OECD ekonomilerindeki dönüşümü temel alarak bilgi ve küreselleşme arasında giderek artan ilişkiyi ortaya koymaya çalışmaktadır http://www.oecd.org.
16. OECD Factbook: OECD üyesi ülkeleri Brezilya, Çin, Hindistan ve Güney Afrika gibi ülkelerle kıyaslama yapan ve sosyal, ekonomik ve çevresel gelişme konusunda "Neredeyiz?" ve "Nereye gidiyoruz? konusunda referans niteliğinde bir kaynaktır http://www.oecd.org.
18. e-Watch: Avrupa'da eğitimde yenilik ve değişimin desteklenmesi ve anlaşılabilmesi için tasarlanmış bir gözlem platformudur http://ewatch.eun.org.

19. Global Peace Index (GPI): Bu endekste, 140 ülkenin analizi yapılmaktadır. Endeks üzerinde yıllar bazında karşılaştırma yapma imkanı da bulunmaktadır. Dünya üzerindeki ülkelerin barışa yaklaşım düzeylerini sıralayan bir endekstir. 24 adet kalitatif ve kantitatif göstergeye sahiptir http://www.visionofhumanity.org.
20. Milken Capital Access Index: Dünyadaki girişimcilerin finansal kaynaklara erişim imkanlarını değerlendiren bir endekstir http://www.milkeninstitute.org.
21. Eurobarometer: Avrupa Birliği'nin kendi içinde yaptığı araştırmalarda etkin bir role sahip kamuoyunun görüşlerini yansıtan anket çalışması aday ülkelerde de uygulanmaktadır. Genelde 1000 kişilik örneklemler ve yüz yüze anket metodu kullanılmaktadır http://ec.europa.eu/public_opinion/.
22. European Innovation Scoreboard: Avrupa ülkelerinde ve seçilmiş belli başlı ekonomilerde inovasyon performansını uluslararası veri tabanlarından aldığı verilerle tanımlanmış göstergelere çevirip yıllık olarak yayınlar http://www.proinno-europe.

6. SORUNLAR

KOBİ verileri alanında karşılaşılan temel sorunları aşağıdaki başlıklar altında özetleyebiliriz;

- Veri Toplamadaki Sorunlar: Veri toplama stratejisinin ve amacının net olarak ortaya konulması gereklidir. Yanlış strateji oluşturulması halinde zaman kaybı ve maliyet gibi sorunlar sebebiyle toplanan verinin kalitesi düşürülmekte ve bu doğrultuda verilere dayalı olarak yapılacak analiz çalışması başarılı olamamaktadır. Büyük örneklem gruplarında maliyet çok yüksek olduğundan, bu konuda hata yapılması durumunda geri dönüş imkanı bulunmamaktadır.
- Veri Derlemedeki Sorunlar: Kamu kuruluşları tarafından derlenen ve toplanan bilgiler tek bir merkezde ve tek bir standartta konsolide edilememektedir. Mikro ekonomik verilere olan ihtiyaç yeterince karşılanamamakta, ekonomik faaliyetlerin detayına inebilen verilerin Türkiye'de sistematik bir şekilde derlenmesi mümkün olmamaktadır. Bu da, hem kamuda, hem özel sektörde karar alma süreçlerini olumsuz yönde etkilemektedir.
- Veri İletişimi ve Paylaşımındaki Sorunlar: Çalışmalarında yararlanmak isteyen işletmeler için yeterince veri olmasına rağmen, eğitim ve kültürel kaynaklı nedenlerle kamu kurumlarının verdiği bilgilere hep şüpheci bakılmaktadır. İşletmelerin büyük bir bölümü ise istatistiklerle ilgilenmemekte, bu verilerin kullanımında önemli yararlar elde edebileceğini bilmemekte, veri toplama ve kullanma çabalarına destek vermemektedir.
- Veri İşlemedeki Sorunlar: Verilerin değerlendirilmesi ve analizi için gerekli olan finansal kaynak, kalifiye insan gücü ve altyapı eksikliği karşılaşılan en önemli sorunlardandır.
- Bütçe Sorunları: Ülkemiz, istatistiki bilgilerin geliştirilmesine yeterli bütçe ayırmamaktadır. Bu nedenle örneğin TÜİK tarafından, çalışan sayısı 1-19 olan girişimlerin bilgisi örneklem yoluyla tahmin edilmekte, 20+ çalışanı olan işletmeler ise tam sayım yöntemiyle saptanmaktadır. Her yıl 20'den az işçi çalıştıran 150.000 işletmeye anket uygulanmasına gereken bütçe ayrılamadığından, 20+işçi çalıştıranlara tam sayım, diğerlerine ise örneklem yöntemi uygulanmaktadır. Sayısal oranı yüksek olan mikro işletmelerin, yaratılan katma değere aynı oranda katkısı olmamakta ancak istihdam açısından önemli katkılar sağlamaktadır. Bu ölçeği incelemek için gereken bilgiyi toplamak ve değerlendirmek için tabakalama yapılmamaktadır.

KOBİ'lerle ilgili bilgilere ulaşma sorununu çözebilmek için, AB üyesi ülkeler idari kaynakları kullanmakta ve yasa değişiklikleri yapmaktadır. KOBİ'lerle ilgili ihtiyaç duyulan göstergeler nelerse, farklı kaynaklar kullanılarak temin edilmeye çalışılmaktadır. Her konu için anket yapmak yerine ihtiyaç duyulan veriler , beyanname ve benzeri kaynaklardan koordinasyon sağlanarak çıkarılmaya çalışılmaktadır.

Maliye Bakanlığınca düzenli olarak tutulan, işletmelerle ilgili faaliyet alanı, istihdam, ciro vb. bilgiler alınabilmektedir. Ülkemizde Maliye Bakanlığı gizlilik esasına göre beyannameyi paylaşmamaktadır. Diğer ülkeler bu problemi yasalarla aşmış olup, sadece kişisel bilgiler gizlidir.

Gerek AB, gerekse OECD tarafından yapılan en iyi politika uygulamalarının belirlenmesine yönelik çalışmalar kapsamında, üye ülkelerin tüm yönetmelikleri incelenmektedir. Örneğin Maliye

Bakanlığı'na giden işletmenin ciro miktarını vermesi gerekmektedir, koordinasyonu sağlamak için bu gereklidir. Bu konuyu gerçekleştirebilmek için tüm bakanlıklar ortak irade göstrebilmelidir. Her alanda bu yeniliklerin yapılması ve kurumsal taassuplardan arınılması gereklidir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizde istatistiki verilerin toplanmasını ve değerlendirilmesini kısıtlayan hususlar olduğu bir gerçektir. Diğer ülkelerde de gözlenen bu durum KOBİ'ler ve girişimcilik verilerinin temininde de geçerlidir. İşletmelerle ilgili istatistiki verilerin toplanmasında maliyet konusu çok önemlidir. Ayrıca gizlilik konusunun da düzenlemelerle aşılması gerekmektedir.

- KOBİ'lerle ilgili verilerin toplanmasına özel önem verilmektedir.
- Veri toplama için kullanılacak danışma araçları, toplanacak verinin, veri toplanacak topluluğun özelliklerine ve eldeki kaynaklara göre belirlenmelidir. Ancak her zaman için veri toplanacak kişilere doğrudan cevapları vermelerini sağlayacak yönlendirici araçlar, sağlıklı veri ve geri dönüşüm oranı için tercih edilmelidir.
- Verilerin derlenmesi konusunda aktif rol alan kurum ve kuruluşlar arasında tam anlamıyla bir ortak çalışmanın gerçekleştirilmesi ve standartlar oluşturulması gerekmektedir.
- Verilerin paylaşımında işletmelerin ve kamunun bilinçlendirilmesi ve söz konusu bilgilerin doğru amaçlara hizmet etmesinin sağlanması gereklidir.
- Verilerin işlenmesinin sağlanmasında, TÜİK'e yasa ile verilmiş görevlerini yerine getirmek konusunda, finansman konusu başta olmak üzere tüm yetkili kurumlar ve paydaşlar tarafından gerekli destek sağlanmalıdır.

Bu çalışmada ülkemizdeki mevcut durum ortaya konulmuş olup, çözüme yönelik yürütülen çalışmaların e-devlet yaklaşımıyla KOBİ'lere hizmet ve destek veren, onları temsil eden kurum ve kuruluşlar arasında eşgüdümlü çalışma mevzuat düzenlemeleriyle sağlanmalıdır.

Ülkemizde işletme sayısının %99.3'ünü, istihdamın ise %76.7'sini oluşturan KOBİ'lerle ilgili politikaların sağlıklı olarak belirlenmesinde, uygulanmasında ve etkilerinin izlenmesinde son derece önemli olan KOBİ istatistiklerinin toplanmasında; çalışmamızda izah edildiği üzere, görülen eksiklikler, yetersizlikler, dağınıklık, koordinasyonsuzluk ve karşılıklı güven eksikliği biran önce giderilerek KOBİ istatistiklerinin AB ve OECD düzeyine yükseltilmesi, kaliteli ve güvenilir istatistiki bilgilerin periyodik ve kesintisiz olarak ilgili kuruluşların kullanımına sunulması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

AŞICI, A. Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Koordinasyon Kurulu (YOİKK) KOBİ Teknik Komitesi'nin Eylem No.2 Kapsamındaki Çalışmaları (2008).

ATKINSON, P.E. Strengths and Weaknesses of SME Statistics Systems: The Users' Perspective. OECD, 2008.

Ekonomik Göstergeler . Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, Ankara, 2008.

EUROSTAT. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/

GÜVENEN,O. Karar Sistemleri Kapsamında Sanayi-Bilim-Teknoloji Stratejileri İstatistik Altyapısı ve Ulusal Bilgi Sistemi. 1993.

İl Koordinasyon ve İzleme Sistemi Toplantı Notları. 13 Mart 2008.

KURŞUN, Z. İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Mecmuası (1. Sayısı 1923) İTO Yayını. Yayın No:2008-21 İstanbul,2007.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik. 18.11.2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazete.

LINDLER, A. SME Statistics: Towards More Systematic Statistical Measurement of SME Behaviour. ESA/STAT/AC.105/22. September, 2005.

OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development. Working Party on Small and Medium-Sized Enterprises and Enterpreneurship-Draft Programme of Work of the Working Party on SMEs and Entrepreneurship for 2009-2010. CFE/SME(2008)1. 27 April 2008.

OECD Statistics Directorate Committee on Statistics The OECD Statistics Strategy 2001-2005: Main Achievements. STD/CSTAT(2005)2/ANN.

OECD Frequently Requested Statistics. http://www.oecd.org.

OECD Factbook 2008.

OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2007.

Official Journal of the European Union. Regulation (EC) No 295/2008 of the European Parliament and of the Council of 11 March 2008 Concerning Structural Business Statistics.

Resmi İstatistik Programı 2007-2011. TÜİK, Ankara. Mayıs, 2008.

3
Üretim

SIRT ÇANTASI (KNAPSACK) PROBLEMİNDE BİR UYGULAMA

Bingül DAYIOĞLUGİL
İstanbul Üniversitesi
Şakir ESNAF
İstanbul Üniversitesi

ÖZET

Karlılıklarını korumak ve devamlılıklarını sağlamak isteyen firmalar için maliyetlerini en aza indirmek ve karlarını maksimize etmek kaçınılmaz bir zorunluluktur. Firmaların kar etme metodları içerisinde yer alan önemli kalemlerden olan satıştaki kar maksimizasyonu bu açıdan özel önem arz etmektedir.

Bununla birlikte, satışların maksimizasyonu, çok farklı boyutlar içermesi ve haliyle birçok belirsizliği içerisinde taşıyor olması sebebiyle çözümü oldukça karmaşık bir konudur.

Sırtçantası problemi özellikle ekonomi alanında rastlanan bir tamsayı problemidir. Uygulamada karşılaşılan problemler yüzlerce sınırlayıcı koşuldan ve binlerce karar değişkeninden oluşmaktadır. Bu husus büyük boyutlu problemleri çözmek için yeni yöntemler ve efektif paket programlar kullanımını gerektirmektedir. [3]

Ülkemizdeki firmaların büyük bir çoğunluğu bu problemi, belirsizliğinin ortadan kaldırılması işlemini, önceki tecrübelerinden yararlanarak çözmeye çalışmaktadırlar. Fakat, bu yaklaşımda, dağıtımın bütün boyutlarının aynı anda ele alınması mümkün olamamakta ve haliyle tecrübe konunun çözümünde yetersiz kalmaktadır.

Sırtçantası algoritması ile çözülecek örnek uygulamada; bir GSM Operator şirketine ait farklı tiplerde kontör kart dağıtımı (100, 250,500,1000) Ankara'daki fabrikadan, 7 ana bölgede bulunan bölge depolarına (İstanbul, Ankara, İzmir, Trabzon,Diyarbakır, Erzurum, Adana) ve bir sonraki adımda da bölgere bağlı illerdeki depolara gönderilmektedir. Haftada bir kere olmak üzere illerdeki depolardan illere bağlı ana bayilere ürünlerin gönderimi yapılmaktadır. Haftalık olarak ana bayilere yapılan dağıtımlarda, satış yapılacak kontör kart sayısı, bir yıl önce yapılan satış bilgilerine göre tahmin edilmekte ve bu doğrultuda dağıtımı yapacak araca yükleme yapılmaktadır.

Bir sene içerisinde haftalık olarak bayilerde oluşan talep bilgileri doğrultusunda açıklaması yapılan sırt çantası problemindeki hedef; ana bayilerden bayilere gönderimi yapılan ürünlerin maksimum alım düzeyinde olması ve şirketin maksimum kar etmesi yönünde planlama yapılması olarak tanımlanmaktadır.

Problemin çözümü, en yüksek karı elde edecek ve yanına hangi üründen kaç tane alması gerektiğini belirleyecek şekilde excel solver uygulaması kullanılarak yapılacaktır.

Anahtar sözcükler: *Sırt Çantası (Knapsack), excel solver uygulaması.*

1. GİRİŞ

Türkiye'de 1994 yılında başlayan cep telefonu kullanımı, aynı yılda 80.000 aboneye, 2007 yıl sonu itibariyle 62 milyon aboneye ulaşmıştır. Gelecek yıl sonunda da toplam mobil telefon kullanıcı sayısının 70 milyon olacağı düşünülmektedir. Abone sayısındaki bu hızlı artış operatör servisleri arasındaki rekabeti de arttırmıştır. [4]

GSM (Küresel Mobil İletişim Sistemi) sektöründe faturasız hatların satışa sunulmasının ardından, faturasız hat sahibi abone sayısında büyük bir artış yaşanmıştır. Sabit ücretlerden kaçış, telefon görüşmelerini denetleme isteği, tarife ve promosyonların cazipliği cep telefonu abonelerinin tercihlerini daha çok faturasız hattan yana kullanmalarına neden olmuştur. [4]

Günümüzde cep telefonlarıyla gerçekleştirilen görüşmelerin yaklaşık %81'i GSM şirketlerinin faturasız hatları üzerinden yapılmaktadır.

Bu oran göz önünde bulundurulduğunda GSM sektöründe yer alan operatör servisleri için, faturasız hat sahipleri tarafından tüketilen kontör kartların satışı ve dağıtımı oldukça büyük bir önem taşımaktadır.

Yapılan çalışmada, GSM sektöründe yer alan operatörlerden birinin tek bir ilde kontör kart dağıtımı ve bayilere satışında maksimum yarar ve karı elde etmesi yönünde bir uygulama üzerinde çalışılmış ve sonuçları gösterilmiştir.

2. METODOLOJİ

Ekonomik ve teknik sistemlerdeki birçok karar verme problemi sırtçantası tipli problemler şeklinde gösterilebilir[1]. Dolayısı ile sırtçantası probleminin çözüm yöntemlerinin geliştirilmesi ve bunlar için efektif programlar ve sistemler oluşturulması pratik açıdan büyük önem taşımaktadır.

Bu problem matematiksel olarak aşağıdaki gibi formüle edilir[2]:

$I=\{1,2,...,m\}$ ve $J=\{1,2,...,n\}$ olmak üzere, b_i , c_j pozitif tam sayıları ve negatif olmayan a_{ij}, $i \in I$, $j \in J$ sayıları verilmiştir.

$$R_m = \max_x \left\{ \sum_{j \in J} c_j x_j \middle| \sum_{j \in J} a_{ij} x_j \le b_i, i \in I, x_j = 0 \vee 1, j \in J \right\} \quad (1)$$

Problem çeşitli açılardan incelenmiş ve çeşitli yönlerde genelleştirilmiştir. Sürekli olarak problemin yeni uygulama alanları ve yeni anlamlı yorumları ortaya çıkmaktadır. Bunun en yaygın yorumu aşağıdaki gibi verilebilir [3].

P_1, P_2,...,P_n gibi n tane proje ve her P_j projesinden beklenilen kazanç c_j , bu projenin gerçekleşmesi durumunda K_i kaynağına olan ihtiyacı a_{ij} , ayrılmış olan K_i kaynağının kapasitesi b_i ile verilmiştir.

$x_j =$ { 1. eğer Pj projesi gerçekleşiyorsa

0, aksi takdirde

olmak üzere x_j ($j \in J$) değişkenleri alınarak (1) problemi elde edilir.

Bu problem, verilen kaynak hacmini arttırmamak koşuluyla, toplam gelir maksimal olacak şekilde, verilen projeler kümesinden bir altküme seçilmesi olarak yorumlanabilir.

Sırtçantası problemi çok sayıda kısıt ve değişkenden oluşan sırtçantası modelinin çözümü amacıyla geliştirilmiştir.

3. OPERATÖR ŞİRKETİ

Türkiye'de haberleşme-iletişim sektöründe yer alan GSM operatör servislerinden biri, tüm Türkiye'ye dağıtımını yaptığı kontör kartları Ankara'da bulunan fabrikasında üretmektedir. Kontör

kartları, fabrikadan, sırası ile yedi bölgede bulunan bölge ana depolara, bölge ana depolardan, bölgelere bağlı illerde bulunan depolara göndermektedir. Her bir ilde bulunan depodan ana bayilere kontör kart dağıtımı haftalık olarak yapılmaktadır.

Uygulamada operatör şirketinin, tiplerine göre kontör kart ve her bir karta bağlı promosyon ürünlerinin İstanbul il deposundan, İstanbul'da bulunan ana bayilere maksimum karı verecek şekilde satışı sağlanması amaçlanmıştır. Örnek sırt çantası (knapsack) problemi microsoft office excel solver kullanılarak çözülmüştür.

Operatör şirketi kendi bünyesinde gerçekleştirdiği dağıtım ve satış işlemini il içerisindeki depodan, depoya bağlı ana bayilere yapmaktadır. Kartların abonelere ulaştırılması ana bayi ve bağlı bayilikler tarafından yapılmaktadır.

İstanbul içerisinde 5 tanesi Anadolu, 7 tanesi Avrupa yakasında olmak üzere 12 ana bayi bulunmaktadır. Haftada bir gün Avrupa ve Anadolu yakasındaki depoya bağlı ana bayilere dağıtım ve satış işlemleri, depoya ait bir araç ile gerçekleştirilmektedir. Hedef; araca hangi üründen kaç tane yüklenmesi gerektiğini belirleyip en yüksek karı elde edecek satışı yapan çözümü bulmaktır.

4. UYGULAMA VE SONUÇ

Operatör şirketi tarafından kontör kart satış oranı arttırmak, ürünü daha cazip hale getirmek için ürün değerine paralel olarak promosyon hediyeler eklenmiştir.

Promosyonlar aşağıdaki gibidir:

- 100 kontörlük kontor kart için herhangi bir promosyon ürün bulunmamaktadır
- 250 kontörlük kontör kart için 25 kontörlük kontör kart
- 500 kontörlük kontör kart için logolu kupa bardak
- 1000 kontörlük kontör kart için yağmurluk.

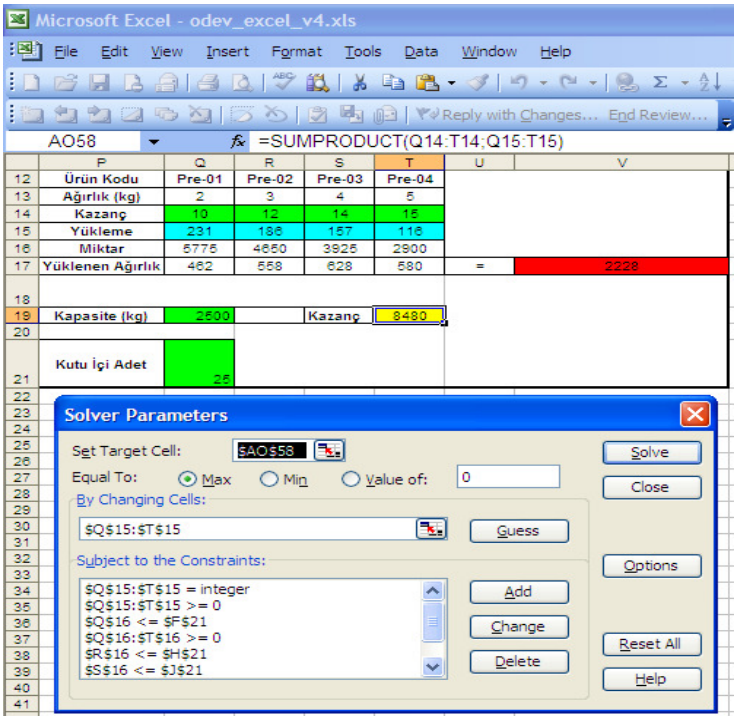
Kontör kart ve promosyon ürünlerin dağıtımı için bir önceki seneye ait satış bilgileri kullanılmaktadır. Bir önceki yıl, ana bayiler tarafından alınan farklı kontör değerlerindeki toplam kontör kart sayısı ortalamasından yola çıkılarak haftalık olarak ana bayilerin satın alacağı kontör kartların sayısı tahmin edilmekte bu tahminlere göre ürünlerin yüklemesi yapılmaktadır.

Fabrika	Marmara Bölgesindedeki Ana Depolar	İllerdeki Depolar	İllerdeki Depoların Yıllık Satış Hedefleri	İllerdeki Depoların Satış Yaptığı Bayilerin Kodu	Ürünler							
					Ürün Kodu	Ürün Tipi & Promosyon	Ürün Kodu	Ürün Tipi & Promosyon	Ürün Kodu	Ürün Tipi & Promosyon	Ürün Kodu	Ürün Tipi & Promosyon
					Pre-01	100 Kontörlük Kontor Kart	Pre-02	250 Kontörlük Kontör Kart + 25 Kontorlük Kontor Kart	Pre-03	500 Kontörlük Kontör Kart + Kupa bardak	Pre-04	1000 Kontörlük Kontör Kart + Yağmuluk
istanbul	İstanbul	İstanbul	900000	MIS0001	25000		15000		15000		10000	
				MIS0002	15000		20000		18000		10000	
				MIS0003	20000		25000		15000		12000	
				MIS0004	32000		28000		22000		15000	
				MIS0005	35000		28000		20000		20000	
				MIS0006	25000		12000		20000		15000	
				MIS0007	32000		25000		15000		10000	
				MIS0008	35000		25000		15000		15000	
				MIS0009	15000		12000		10000		5000	
				MIS0010	12000		15000		15000		10000	
				MIS0011	20000		12000		15000		10000	
				MIS0012	35000		25000		25000		20000	
				Toplam Yıllık Talep Miktarı	301000		242000		205000		152000	
				Hafta Sayısı	52							
				Beklenen Haftalık Satış Değerleri	5788		4653		3942		2923	

Şekil 1: 2007 Yılında Satılan Kontör Kart Sayısı (2008 Kontör Kart Satış Tahmin Listesi)

Kontör sayısına göre, paralel olarak kontör kart satışından elde edilen karda artmaktadır.
Elde edilen karın kontör kartların birbine göre aldığı değerlerin birimsel olarak ifadesi aşağıdaki gibidir:
- 100 kontörlük kontor karttan 10 birim
- 250 kontörlük kontor karttan 12 birim
- 500 kontörlük kontor karttan 14 birim
- 1000 kontörlük kontor karttan 15 birim

Yüklemesi yapılan kontör kartlar ve kontör kartlara bağlı yan ürünlerin ağırlıkları birbirine göre farklılık göstermektedir. Kontör kart, bağlı olduğu promosyon ürünü ile aynı kutuya koyulmaktadır. Herbir kutu aynı çeşit 25 adet ürün(promosyon ile birlikte) alacak şekilde doldurulmaktadır. Sırası ile ağırlıklar 2,3,4,5 kg'dır. Aracın taşıyabileceği maksimum yük miktarı 2500 kg'dır.



Şekil 2: Microsoft Excel Solver ile Yapılan Çözüm

Yukarıda herbir ürün için yapılan tanımlamalar aşağıdaki gibidir.

Sisteme girilen bilgiler :
Ağırlık (P13) : Ürünün bağlı promosyon ile koyulduğu bir kutunun ağırlığı
Kazanç (P14) : ilgili ürün için bir kutudan elde edilen birim kar.
Kapasite (P19) : Dağıtımı yapan aracın taşıyabileceği maksimum ağırlıktır.
Kutu İçi Adet (P21) : Her ürünün yerleştirildiği kutunun kapasitesi (tüm ürünler için 25 adettir.)

Sistem tarafından Hesaplanan Bilgiler :
Yükleme (P15) : Karı maksimize edecek şekilde içinde bulunulan hafta için ilgili üründen kaç kutu yüklenmesi gerektiğini gösterir.(Oluşturulan sistemin çalıştırılması sonrasında değerler atanır.) Solver- by chancing cell bölümüne ne kadar yükleme yapılacağı sistem tarafından hesaplanır.

Miktar (P16): Herbir kutuya 25 adet ürün (promosyonu ile birlikte) yüklenmektedir. İlgili alanın değeri ilgili ürün için sistemin hesapladığı kutu sayısının çarpımıdır.

Yüklenen Ağırlık (P17) : İlgili ürün için yüklenen kutu sayısı ile ürünün toplam ağırlığının çarpımıdır. (kırmızı ile gösterilen alan yüklenen toplam ağırlığı göstermektedir.)

Kazanç (S19) : Oluşturulan sistem ile bulunan problemin çözümü (satıştan elde edilebilecek maksimum kar)

Sistemin Kısıtları Excel Solver üzerinde aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

- Verilen tüm değerler integer olmalıdır.

  $Q$15:$T$15 =integer

- Herbir ürün için yapılan yükleme >=0 olmalıdır.

  $Q$15:$T$15 >= 0

- Herbir ürün için Şekil_1'de gösterilen "Beklenen Haftalık Şatış Değerleri" >= Şekil_2'de herbir ürün için gösterilen miktar değeri olmalıdır.

  $Q$16 <= $F$21

  $Q$16:$T$16 >= 0

  $R$16 <= $H$21

  $S$16 <= $J$21

  $T$16 <= $L$21

- Arabaya yüklenen toplam ağırlık <= Arabanın taşıyabileceği maksimum ağırlık

  $V$17 <= $Q$19

Verilen bilgiler ve belirlenen kısıtlar doğrultusunda excel solver ile oluşturulan sistemde, maksimum karı elde edecek şekilde hangi üründen ne kadar arabaya yüklenmeli sorusunun cevabı elde edilmiş olur.

4. KAYNAKLAR

Urfat G. NURİYEV Doç. Dr. Ege Üniversitesi Fen Fakültesi Matematik Bölümü Bilgisayar Bilimleri ABD.

Pınar DÜNDAR Doç. Dr. Ege Üniversitesi Fen Fakültesi Matematik Bölümü Bilgisayar Bilimleri ABD.

Osman ŞEN Ege Üniversitesi Fen Fakültesi Matematik Bölümü,35100, Bornova-İzmir.

Abdullah Raşit Gülhan, Çankaya Üniversitesi ,Telekominikasyon Dünyası ve Türkiye İncelemeleri, 30 Nisan 2003.

DAL - SINIR ALGORİTMASI İLE ARAÇ ROTALAMA PROBLEMİNDE BİR UYGULAMA

Feyza BÜYÜKKÖSE
İstanbul Üniversitesi
Şakir ESNAF
İstanbul Üniversitesi

ÖZET

Bir işletmede üretilen ürünlerin kalitesi, sayısı ne kadar önemli ise, talepleri karşılaması ve tüketiciye zamanında sunulabilmesi de o kadar önemlidir. Tüketicilerin dağınık bir şekilde yerleştiği, belli bir alanda toplanmadığı varsayılırsa bu oldukça önemli bir problemdir ve çözülmesi gerekmektedir. Bir taraftan müşteri memnuniyeti ele alınması gereken bir kavram iken, bir taraftan da bu işlemin, işletme için en düşük maliyetle yapılması gerekir. Çünkü işletmeler için giderleri azaltmak günümüz koşullarında vazgeçilmez bir hal almıştır. Bu çalışmada, işletmeler için son derece önemli olan taşıma maliyetlerini en küçüklemeye yarayan Araç Rotalama Problemi (ARP) ele alınmıştır. Araç Rotalama Problemi, belli bir sayıda araçtan oluşan bir filosu ve bir ya da birkaç deposu olan bir sistemde ürünlerin, tüketim noktalarına, bu depo veya depolardan, bu araç filosu kullanılarak en uygun şekilde nasıl dağıtılacağını belirlemeye çalışan bir problemdir. (Tarantilis, 2004) Bu amaçla İstanbul'un her iki yakasında da (Avrupa ve Anadolu) şubeleri bulunan bir eğitim kurumuna dağıtım yapan ve araç filosu yalnızca tek bir araçtan oluşan bir yayıncılık firmasının, ürün dağıtımını en düşük maliyetle yapabilmesi için dağıtım rotasının nasıl olması gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır. Sözkonusu yayıncılık firması toplam 30 şubeye dağıtım yapmaktadır. Oldukça geniş bir şehir olan İstanbul'da eğitim kurumunun şubelerinin birbirinden oldukça uzak olduğu ve bu açıdan maliyetlerin, doğru tasarlanamayan bir rota izlendiği takdirde oldukça yüksek olabileceği su götürmez bir gerçektir. Bunun için, bu problemi çözebilmek amacıyla literatürde var olan algoritmalardan biri olan "Dal-Sınır Algoritması" kullanılmış ve Xpress programında, sözkonusu algoritma için bir simulasyon gerçekleştirilmiştir. Bu simulasyon sonucunda, sözkonusu veriler yani yayıncılık firmasının dağıtım ağı için minimum maliyetli bir dağıtım rotası belirlenerek taşıma maliyetini en küçüklemek amacı güdülmüştür.

Anahtar Kelimeler : *Dal-Sınır Algoritması, Araç Rotalama Problemleri(ARP)*

1.GİRİŞ

İşletmecilikte taşıma maliyetlerinin önemi gün geçtikçe artmakta ve gittikçe hayatî bir önem taşımaya başlamaktadır. İşletmeler, mümkün olduğunca bu taşıma maliyetini minimize etmek isterler. Bu nedenle taşıma maliyetlerinin en küçüklenmesi konusunda literatürde pek çok araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu çalısmaların büyük bir kısmı Araç Rotalama Problemi üzerinedir. Araç Rotalama Problemi oldukça fazla ve değişik tanıma sahip olan bir problemdir. Bir tanıma göre "Araç Rotalama Problemi, bir veya daha fazla depodan ayrılan kapasite kısıtlı bir veya birden fazla aracın, talep miktarları ve koordinatları verilen müşteri noktalarını ulaştırma maliyetlerini en aza indirgeyecek şekilde dolaşması

problemidir." (Cinemre, 2004.) Diğer bir tanım ise Araç Rotalama Problemi'ni "Coğrafi olarak dağınık merkezlere bir veya birden fazla depodan hizmet vermek üzere görevlendirilen araçların optimum dağıtım/toplama rotalarının planlanması problemi" olarak ifade eder. (Eryavuz ve Gencer, 2001.) Ürünlerin depolardan tüketici noktalarına dağıtımı sorunu, Araç Rotalama Problemi için uygun ve anlaşılır bir örnek problemdir. Burada ürünlerin üretildiği fabrikalar, arz merkezleri; tüketici noktaları ise talep merkezleri durumundadır. Arz merkezleri ile talep merkezlerinin arasında, ürünlerin geçici olarak tutulduğu depolar vardır. Literatürde Araç Rotalama Problemi ile alakalı olarak, yer alan çalışmalar; değişik özelliklerde Araç Rotalama Problemleri'nin modellenmesi, bu problemlerin optimum çözümünün araştırılması, bu araştırmalar esnasında farklı çözüm algoritmalarının (Dal-Sınır Algoritması, Birerleme Yöntemleri, Doğrusal Tamsayı Programlama, Dinamik Programlama gibi) kullanılması ve gerçek hayattaki çeşitli sorunların çözümü için uygulamalar yapılması şeklindedir. (Laporte ve diğerleri, 2001)

Bu çalışmada, bir depodan birden çok tüketim noktasına sabit kapasiteli bir araç ile sürekli olarak mal taşınması probleminde, hem tamsayılı hem de karma tamsayılı programlama problemlerinin çözümünde kullanılan, bu konudaki bir çok bilgisayar paket programlarının esas yaklaşımı olarak ele alınan Dal-Sınır Algoritması kullanılarak, talep miktarlarının belirli olduğu duruma uygun şekilde en düşük maliyetli bir rota elde edilmeye çalışılmıştır. (Güngör, Ergülen, 2006)

2. DAL-SINIR ALGORİTMASI

Dal-Sınır Algoritması, genel bir arama yöntemidir. Kök problemlerinde düşük ve yüksek sınırlama kurallarına başvurulur. Eğer dallar birbirleri ile eşleşirse, optimum bir çözüm bulunmuş olur ve işlem süreci tamamlanır.

Bir düğüm için düşük dal, bilinen en uygun çözümden daha iyiyse, düğüm tarafından temsil edilen uygun bölgenin herhangi bir parçasında hiçbir global optimum çözüm bulunamaz.

Bununla birlikte, bu durumda, düğüm, atılabilir.

Matematiksel modelleme yazılımı olan Xpress-MP iki temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; Mosel, model oluşturma ortamı ve Optimizer, oluşturulan modelleri, yapısındaki güçlü optimizasyon algoritmaları ile çözen modül olarak isimlendirilir.

Mosel içersinde oluşturulan modeller, Optimizer bileşeninin kullanımıyla çözülür. Xpress-Mosel içersinde Optimizer bir kütüphane modülü olarak kullanılır.

Genel olarak Mosel, bir text dosyasından veya veritabanından veriyi alır, Optimizer'da en uygun çözümü bulur.

Optimizer, Xpress-MP nin çekirdeğini oluşturur. Doğrusal programlama, kuadratik programlama ve karışık tamsayılı programlama problemlerinin çözüm metodlarını içermektedir ve sürekli bir gelişim içindedir.

3.DAL-SINIR ALGORİTMASI İLE ARAÇ ROTALAMA UYGULAMASI

Bu çalışmada minimum maliyetli olacak şekilde rotalama yapacağımız işletme ile ilgili gerekli bilgiler aşağıda verilmiştir.

- Tüketim noktası sayısı: 31
- Tüketim noktası lokasyonları ve çalışmada kullanılan kodları Tablo 1'de verilmiştir.
- Depo lokasyonu ve kodu: Sefaköy : 0
- Aracın kapasitesi: 16000 adet
- Tüketim noktalarının birbirlerinden ve depodan uzaklıkları Tablo 2'de belirtilmiştir.
- Depo sayısı: 1
- Filodaki araç sayısı: 1
- Tüketim noktalarının talep miktarı: Genelde birbirine eşit olup 1000-1500 adet arasında değişmektedir.
- Maliyete sebep olacak etkenler: Tüketici noktalarının birbirleriyle ve depo ile arasındaki mesafenin, birim yakıt ücreti ile çarpılmasından oluşan yol ücreti ve İstanbul'un iki ayrı

yakasındaki şubelere geçerken veya depodan Anadolu yakasındaki bir şubeye geçerken ödenen köprü ücreti (Sözkonusu depo Sefaköy'de yani Avrupa yakasında bulunmaktadır)

3.1 Uygulamada Kullanılan Model

Bu veriler için hazırlanan model aşağıdaki gibidir:

precij=1 ; i. şube j. şubeden önce geliyorsa
=0 ; diğer durumlarda
SITES = {1,…,32}
SITE 1= depo olduğundan
CLIENTS={2,…,32}
DISTij : i. ve j. şube arası uzaklık
DEMi : i. şubenin talebi
CAP : araç maksimum kapasite miktarı
$quant_i$: depodan i. şubeye kadar olan talep miktarı toplamı

$$\min \sum_{i \epsilon SITES} \sum_{j \epsilon SITES\ i \neq j} DISTij \cdot precij$$

$$\text{Her } j \epsilon CLIENTS : \sum_{i \epsilon SITES\ i \neq j} precij = 1$$

$$\text{Her } i \epsilon CLIENTS : \sum_{j \epsilon SITES\ i \neq j} precij = 1$$

Her *i* ϵ CLIENTS : DEMi ≤ quanti ≤ CAP
Her i ϵ CLIENTS : $quant_i \leq CAP + (DEMi - CAP) \cdot prec_{1i}$
Her i, j ϵ CLIENTS, i ≠ j :
$quant_j \geq quant_i + DEMj - CAP + CAP \cdot precij + (CAP - DEMj - DEMi) \cdot precji$
Her i ϵ CLIENTS : $quant_i \geq 0$
Her i, j ϵ SITES, i ≠ j : precij ϵ {0,1}

Tablo 1: Sözkonusu Eğitim Kurumunun İstanbul'un Her İki Yakasındaki Şubeleri ve Şube Kodları

İstanbul Avrupa Yakası'ndakiler				İstanbul Anadolu Yakası'ndakiler	
Aksaray	:1	Gaziosmanpaşa 1	:14	Gebze	:13
Avcılar 1	:2	Gaziosmanpaşa 2	:15	Kadıköy 1	:17
Avcılar 2	:3	Haznedar	:16	Kadıköy 2	:18
Bağcılar	:4	Levent	:21	Kartal	:19
Beşyol	:5	Sefaköy	:26	Kavacık	:20
Bakırköy 1	:6	Sultançiftliği	:27	Maltepe	:22
Bakırköy 2	:7	Şirinevler	:28	Pendik 1	:23
Beşiktaş	:8	Taksim	:29	Pendik 2	:24
Beylikdüzü 1	:9			Sultanbeyli	:25
Beylikdüzü 2	:10			Ümraniye 1	:30
Çapa	:11			Ümraniye 2	:31
Esenler	:12				

Bu şubeler arasındaki ve her şubenin depo ile arasındaki mesafeler, şubelerin kodları kullanılarak Tablo 4'de ifade edilmiştir. Burada yalnızca mesafeler gösterilmiş, herhangi bir maliyet analizi yapılmamıştır. Buradaki kodlama, alfabetik düzende yapılmıştır. Ancak bu şekilde kodlama yapmak şart değildir. Şubelerin bulundukları yakaya göre veya farklı kıstaslar kullanılarak da çeşitli kodlamalar yapılabilir. Bu çalışmada yalnızca bir örnek olması ve hangi kodun hangi şubeye ait olduğunun daha kolay anlaşılabilmesi için böyle bir yola gidilmiştir.

Kullanılan bu alfabetik düzenleme kuralı, yalnızca depo için bozulmuştur. Sefaköy'de olan depo, merkez kabul edilerek kodu 0 olarak alınmıştır.

Tablo 2:Tüketim Noktaları Arasındaki Uzaklıklar (km)

	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**	**31**
0	0	11	14	15	7	1	9	8	24	14	15	24	21	84	23	24	4	41	42	77	54	22	61	66	67	56	16	2	5	24	54	55
1	11	0	25	26	15	12	9	8	10	30	31	4	10	70	12	13	10	40	41	66	40	17	50	55	56	45	15	13	10	7	35	36
2	14	25	0	1	23	15	20	19	35	6	7	25	25	95	27	28	22	60	61	90	50	34	70	75	76	70	30	16	17	28	60	61
3	15	26	1	0	24	16	21	20	36	5	6	26	26	96	28	29	23	61	62	91	51	35	71	76	77	71	31	17	18	29	61	62
4	7	15	23	24	0	8	10	9	30	35	36	15	8	85	10	11	6	42	43	70	58	30	65	70	71	60	10	10	7	25	55	56
5	1	12	15	16	8	0	10	9	25	15	16	25	22	85	24	25	5	42	43	78	55	23	62	67	68	57	17	3	6	25	55	56
6	9	9	20	21	10	10	0	1	20	25	26	7	10	85	15	16	4	40	41	75	59	31	59	64	65	54	20	12	5	15	50	51
7	8	8	19	20	9	9	1	0	19	24	25	6	9	85	14	15	3	39	40	74	60	30	60	65	66	55	19	11	4	16	49	50
8	24	10	35	36	30	25	20	19	0	40	41	14	20	79	16	17	20	33	34	22	19	7	43	48	49	27	23	27	20	7	15	16
9	14	30	6	5	35	15	25	24	40	0	1	34	37	97	39	40	40	58	59	110	60	47	78	83	84	81	18	16	21	40	58	59
10	15	31	7	6	36	16	26	25	41	1	0	35	38	98	40	41	41	59	60	55	61	48	79	84	85	82	17	17	22	41	59	60
11	24	4	25	26	15	25	7	6	14	34	35	0	14	74	16	17	6	45	46	65	45	21	55	60	61	50	13	26	6	11	39	40
12	21	10	25	26	8	22	10	9	20	37	38	14	0	81	11	12	5	52	53	38	39	27	62	63	64	54	10	23	8	15	42	43
13	84	70	95	96	85	85	85	85	79	97	98	74	81	0	93	94	88	40	41	39	33	63	50	56	57	20	90	86	90	70	43	44
14	23	12	27	28	10	24	15	14	16	39	40	16	11	93	0	1	21	47	48	41	45	29	57	62	63	49	10	25	17	19	26	27
15	24	13	28	29	11	25	16	15	17	40	41	17	12	94	1	0	22	48	49	42	46	30	58	63	64	50	11	26	18	20	27	28
16	4	10	22	23	6	5	4	3	20	40	41	6	5	88	21	22	0	40	41	60	43	27	50	55	56	54	17	6	15	17	40	41
17	41	40	60	61	42	42	40	39	33	58	59	45	52	40	47	48	40	0	1	23	26	17	11	15	16	28	42	43	50	26	8	9
18	42	41	61	62	43	43	41	40	34	59	60	46	53	41	48	49	41	1	0	24	27	18	12	16	17	29	43	44	51	27	10	11
19	77	66	90	91	70	78	75	74	22	110	55	65	38	39	41	42	60	23	24	0	8	12	13	7	8	7	43	37	70	38	21	22
20	54	40	50	51	58	55	59	60	19	60	61	45	39	33	45	46	43	26	27	8	0	6	9	8	9	12	53	35	75	41	26	27
21	22	17	34	35	30	23	31	30	7	47	48	21	27	63	29	30	27	17	18	12	6	0	11	19	20	41	32	29	27	14	18	19
22	61	50	70	71	65	62	59	60	43	78	79	55	62	50	57	58	50	11	12	13	9	11	0	5	6	16	52	41	30	40	13	14
23	66	55	75	76	70	67	64	65	48	83	84	60	63	56	62	63	55	15	16	7	8	19	5	0	1	13	57	49	42	51	27	28
24	67	56	76	77	71	68	65	66	49	84	85	61	64	57	63	64	56	16	17	8	9	20	6	1	0	14	58	51	43	52	28	29
25	56	45	70	71	60	57	54	55	27	81	82	50	54	20	49	50	54	28	29	7	12	41	16	13	14	0	54	62	57	49	23	24
26	16	15	30	31	10	17	20	19	23	18	17	13	10	90	10	11	17	42	43	43	53	32	52	57	58	54	0	18	15	22	54	55
27	2	13	16	17	10	3	12	11	27	16	17	26	23	86	25	26	6	43	44	37	35	29	41	49	51	62	18	0	7	16	47	48
28	5	10	17	18	7	6	5	4	20	21	22	6	8	90	17	18	15	50	51	70	75	27	30	42	43	57	15	7	0	14	45	46
29	24	7	28	29	25	25	15	16	7	40	41	11	15	70	19	20	17	26	27	38	41	14	40	51	52	49	22	16	14	0	19	20
30	54	35	60	61	55	55	50	49	15	58	59	39	42	43	26	27	40	8	10	21	26	18	13	27	28	23	54	47	45	19	0	1
31	55	36	61	62	56	56	51	50	16	59	60	40	43	44	27	28	41	9	11	22	27	19	14	28	29	24	55	48	46	20	1	0

Tablo 3: Tüketici Talepleri

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**
1200	1050	1000	1400	1300	1500	1400	1500	1250	1000	1400	1450	1450	1300	1350	1100
17	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**	**31**	
1150	1300	1500	1350	1250	1100	1360	1450	1200	1100	1250	1500	1200	1300	1500	

Bu verileri özetleyecek olursak, çalışmada ele aldığımız ve dağıtım yapan yayıncılık firması, tek deposu Sefaköy'de bulunan, araç filosu tek bir araçtan oluşan, aracının kapasitesi sabit olan bir firmadır. Çalışmada ele aldığımız ve dağıtım yapılan eğitim sektöründeki kurum ise İstanbul ili içerisinde her iki yakada toplam 31 şubesi bulunan, bu şubelerinin birbirleriyle ve yayıncılık firmasının deposu ile arasındaki mesafesi belirli olan bir kurumdur. Bu yayıncılık firmasının aracı, eğitim kurumunun şubelerinin talepleri doğrultusunda, kendi mevcut kapasitesine göre ve firmasına minimum maliyet getirecek şekilde dağıtım yapmaktadır.

Bu uygulama yapılırken dağıtım yapılacak noktalar arasındaki uzaklıklar bilinmekteydi. Noktalar arasındaki maliyet hesabı ise birim uzaklıklar 0,33 YTL/km birim fiyatı ile çarpılarak, ayrıca Anadolu yakasında bulunan şubelere 10 YTL köprü ücreti eklenerek maliyetler hesaplandı. Şubeler arası maliyet miktarları Tablo 4' de gösterilmiştir.

Tablo 4: Tüketim Noktaları Arasındaki Uzaklık Maliyetleri (YTL)

	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**	**31**
0	0	4	5	5	2	0	3	3	8	5	5	8	7	38	8	8	1	24	24	35	28	7	30	32	32	28	5	1	2	8	28	28
1	4	0	8	9	5	4	3	3	3	10	10	1	3	33	4	4	3	23	24	32	23	6	27	28	28	25	5	4	3	2	22	22
2	5	8	0	0	8	5	7	6	12	2	2	8	8	41	9	9	7	30	30	40	27	11	33	35	35	33	10	5	6	9	30	30
3	5	9	0	0	8	5	7	7	12	2	2	9	9	42	9	10	8	30	30	40	27	12	33	35	35	33	10	6	6	10	30	30
4	2	5	8	8	0	3	3	3	10	12	12	5	3	38	3	4	2	24	24	33	29	10	31	33	33	30	3	3	2	8	28	28
5	0	4	5	5	3	0	3	3	8	5	5	8	7	38	8	8	2	24	24	36	28	8	30	32	32	29	6	1	2	8	28	28
6	3	3	7	7	3	3	0	0	7	8	9	2	3	38	5	5	1	23	24	35	29	10	29	31	31	28	7	4	2	5	27	27
7	3	3	6	7	3	3	0	0	6	8	8	2	3	38	5	5	1	23	23	34	30	10	30	31	32	28	6	4	1	5	26	27
8	8	3	12	12	10	8	7	6	0	13	14	5	7	36	5	6	7	21	21	17	16	2	24	26	26	19	8	9	7	2	15	15
9	5	10	2	2	12	5	8	8	13	0	0	11	12	42	13	13	13	29	29	46	30	16	36	37	38	37	6	5	7	13	29	29
10	5	10	2	2	12	5	9	8	14	0	0	12	13	42	13	14	14	29	30	28	30	16	36	38	38	37	6	6	7	14	29	30
11	8	1	8	9	5	8	2	2	5	11	12	0	5	34	5	6	2	25	25	31	25	7	28	30	30	27	4	9	2	4	23	23
12	7	3	8	9	3	7	3	3	7	12	13	5	0	37	4	4	2	27	27	23	23	9	30	31	31	28	3	8	3	5	24	24
13	28	23	31	32	28	28	28	28	26	32	32	24	27	0	31	31	29	13	14	13	11	21	17	18	19	7	30	28	30	23	14	15
14	8	4	9	9	3	8	5	5	5	13	13	5	4	41	0	0	7	26	26	24	25	10	29	30	31	26	3	8	6	6	19	19
15	8	4	9	10	4	8	5	5	6	13	14	6	4	41	0	0	7	26	26	24	25	10	29	31	31	27	4	9	6	7	19	19
16	1	3	7	8	2	2	1	1	7	13	14	2	2	39	7	7	0	23	24	30	24	9	27	28	28	28	6	2	5	6	23	24
17	14	13	20	20	14	14	13	13	11	19	19	15	17	13	16	16	13	0	0	8	9	6	4	5	5	9	14	14	17	9	3	3
18	14	14	20	20	14	14	14	13	11	19	20	15	17	14	16	16	14	0	0	8	9	6	4	5	6	10	14	15	17	9	3	4
19	25	22	30	30	23	26	25	24	7	36	18	21	13	13	14	14	20	8	8	0	3	4	4	2	3	2	14	12	23	13	7	7
20	18	13	17	17	19	18	19	20	6	20	20	15	13	11	15	15	14	9	9	3	0	2	3	3	3	4	17	12	25	14	9	9
21	7	6	11	12	10	8	10	10	2	16	16	7	9	31	10	10	9	16	16	14	12	0	14	16	17	24	11	10	9	5	16	16
22	20	17	23	23	21	20	19	20	14	26	26	18	20	17	19	19	17	4	4	4	3	4	0	2	2	5	17	14	10	13	4	5
23	22	18	25	25	23	22	21	21	16	27	28	20	21	18	20	21	18	5	5	2	3	6	2	0	0	4	19	16	14	17	9	9
24	22	18	25	25	23	22	21	22	16	28	28	20	21	19	21	21	18	5	6	3	3	7	2	0	0	5	19	17	14	17	9	10
25	18	15	23	23	20	19	18	18	9	27	27	17	18	7	16	17	18	9	10	2	4	14	5	4	5	0	18	20	19	16	8	8
26	5	5	10	10	3	6	7	6	8	6	6	4	3	40	3	4	6	24	24	24	27	11	27	29	29	28	0	6	5	7	28	28
27	1	4	5	6	3	1	4	4	9	5	6	9	8	38	8	9	2	24	25	22	22	10	24	26	27	30	6	0	2	5	26	26
28	2	3	6	6	2	2	2	1	7	7	7	2	3	40	6	6	5	27	27	33	35	9	20	24	24	29	5	2	0	5	25	25
29	8	2	9	10	8	8	5	5	2	13	14	4	5	33	6	7	6	19	19	23	24	5	23	27	27	26	7	5	5	0	16	17
30	18	12	20	20	18	18	17	16	5	19	19	13	14	14	9	9	13	3	3	7	9	6	4	9	9	8	18	16	15	6	0	0
31	18	12	20	20	18	18	17	17	5	19	20	13	14	15	9	9	14	3	4	7	9	6	5	9	10	8	18	16	15	7	0	0

Herhangi bir algoritma kullanılmadan önce şirketin kendi içerisinde elle yaptığı hesaplamalar sonucunda uygun olduğunu düşündüğü ve dağıtımı üzerinden uyguladığı rota
0-5-2-3-9-10-26-4-12-16-28-0

0-6-7-11-1-29-8-21-27-14-15-0

0-13-24-23-25-19-22-17-18-31-30-20-0

şeklindedir. Daha önce belirtilen maliyet hesaplama yöntemine göre bu rotanın maliyeti çıkarıldığı takdirde sözkonusu maliyetin 167 ytl olduğu görülür. Uygulama yapılırken hedeflenen, "Dal-Sınır Algoritması" ile oluşturulacak olan yeni rotanın maliyetinin eski maliyetten daha düşük olmasıdır. Uygulama aşağıdaki gibi yapılmıştır:

Şube talepleri, araç kapasitesi ve maliyetler matrisi verileriyle en küçük maliyeti veren rota, Xpress programında Dal-Sınır Algoritması yardımıyla bulunmuş olup şu şekildedir:

0-5-27-2-3-9-10-28-6-7-16-11-1-0
0-4-12-26-14-15-8-29-0
0-21-30-31-17-18-19-22-20-25-23-24-13-0

Yukarıda belirlenen maliyet hesaplama yöntemine göre, bu rotanın maliyeti 148 ytl olarak bulunmaktadır.

4. SONUÇLAR

Literatürde "Araç Rotalama Problemi"nin optimizasyonu konusunda pek çok çalışma olduğu gözlenmektedir. Bunlar, değişik özellikler içeren Araç Rotalama Problemleri'nin modellenmesi, bu problemlerin optimum çözümünün araştırılmasında farklı çözüm algoritmalarının kullanılması ve gerçek hayattaki çeşitli sorunların çözümü için uygulamalar yapılması seklindedir. (Bayzan ve diğerleri, 2006) Ele alınan asıl problem depo veya depolardan, tüketim noktası veya tüketim noktalarına ürünlerin optimum şekilde dağıtılabilmesidir. İşletmenin bulunduğu sektöre göre, dağıtımdaki kısıt; zaman, maliyet vb olabilir. Bu çalışmada ele alınan uygulamadaki işletme eğitim sektöründedir ve sözkonusu dağıtımdaki kısıt maliyet olarak belirlenmiştir. Yani bu çalışmada, depodan tüketim noktalarına çizilecek olan rotanın, işletmenin dağıtım maliyetini minimize etmesini sağlamak amaçlanmaktadır. İstanbul ilinde Avrupa ve Anadolu yakalarında toplam 31 şubeye dağıtım yapan yayıncılık firmasının depo merkezi Sefaköy'de bulunmakta olup firma yalnızca bir tane depodan bir tane araç ile dağıtım yapmaktadır. Araç, haftada iki gün dağıtım yapmaktadır. Bu çalışmada, sözkonusu bilgiler ışığında, tüketici noktalarının birbirleri ve depo ile arasındaki mesafeler ve gider olabilecek diğer faktörler (köprü ücreti vs) ele alınıp, işletme için en düşük maliyetle dağıtımı gerçekleştirebilecek rota belirlenmiştir. Bu belirleme esnasında Araç Rotalama Problemleri'nde kullanılan algoritmalardan biri olan Dal-Sınır Algoritması kullanılarak Xpress programında bir simülasyon gerçekleştirilmiştir. Yapılan en düşük maliyet simülasyonu ile taleplerin karşılanmasında en düşük maliyetin belirlenerek araçların belirlenen bu rotayı kullanarak talepleri karşılaması sağlanmıştır. Bu şekilde araçların fazladan maliyet getirecek şekilde dağıtım yapmaları önlenmiştir.

Sonuçta şirketin daha önceden elle hesaplama yaparak uygun gördüğü rota ve Dal-Sınır Algoritması kullanılarak oluşturulan rotanın her birinin maliyetleri hesaplandığında, ilk rotanın maliyetinin 167, çalışmamızda yapılan uygulama sonucunda oluşturulan rotanın ise 148 ytl'lik bir maliyete sahip olduğu görülmektedir. Buna göre bu çalışmadaki uygulama sonucunda ortaya çıkan rotanın yayıncılık firmasına getireceği maliyetten daha düşüktür.
Buna göre, Araç Rotalama Problemi uygulaması çalışması ile mevcut duruma göre daha iyi bir sonuç çıkardığı görülmüştür.

KAYNAKLAR

TARANTILIS, C.D., G.IOANNOU ve G. PRASTACOS, "Advanced vehicle routing algorithms for complex operations management problems", Journal of Food Engineering, In Press, Corrected Proof, Available online 8 December 2004.

ERYAVUZ, M. ve GENCER, C., "Araç Rotalama Problemine Ait Bir Uygulama", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.6, S.1, s:139-155, 2001.

LAPORTE, G., M. GENDREAU, J.Y. POTVIN ve F. SEMET, "Classical and Modern Heuristics For the Vehicle Routing Problem", International Transactions in Operational Research,Vol.7, Is.4-5, p:285-300, 2000.

BAYZAN, Ş., ÇETİN, M., UĞUR, A., "Araç Rotalama Probleminde Araç Rotalarının Tespitinde En Kısa Yol Yaklaşımı: Denizli Örneği", Akademik Bilişim 2006 + BilgiTek IV 9-11 Şubat 2006, Pamukkale Üniversitesi,Denizli.

GÜNGÖR, İ., ERGÜLEN, A., "Bulanık Araç Rotalama Problemlerine Bir Model Önerisi Ve Bir Uygulama", Yönetim Ve Ekonomi Yıl:2006 Cilt:13 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa.

CİNEMRE, N., "Yöneylem Araştırması" , İkinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul-2004.

DOĞRUSAL PROGRAMLAMA İLE ARAÇ ROTALAMA VE BİR UYGULAMA

Hacer YUMURTACI
İstanbul Üniversitesi
Tarık KÜÇÜKDENİZ
İstanbul Üniversitesi
Şakir ESNAF
İstanbul Üniversitesi

ÖZET

Müşteri istek ve beğenilerinin sürekli değişiminin ve artışının pazarlarda rekabet unsurunu arttırdığı bilinen bir gerçektir. Bu istekleri hızlı bir şekilde ve minimum maliyete katlanarak karşılamak firmalar için rekabet avantajı oluşturacaktır. Ulaştırma ve depolama faaliyetlerinin son yıllarda aşırı artış gösteren petrol fiyatlarına paralel olarak eskisine oranla çok daha yüksek maliyetlere ulaşmasıyla birlikte son yıllarda bilimsel çalışmalar bu faaliyetlerde iyileştirmelere odaklanmış ve en kısa dağıtım yolunun bulunarak maliyetlerin minimum kılınmasının önemi bir kat daha artmıştır. Bu çalışmada, perakende sektöründeki marketlere lojistik hizmeti vermekte olan bir firmanın müşterilerinin talepleri incelenmiş, söz konusu marketlere dağıtım yaparken izlenmesi gereken en kısa mesafeyi veren rotanın ve gerekli araç sayısının belirlenmesinde bir doğrusal programlama modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan bu modele çeşitli kısıtların da ilave edilmesiyle Araç Rotalama Problemi olarak yeniden formüle edilmiştir. Xpress MP programından faydalanarak matematiksel modelin çözümünde optimum sonuç elde edilmeye çalışılmıştır. Bulunan sonuç Süpürme Algoritması (Gillet ve Miller, 1974) ve En Yakın Komşu sezgisel yöntemlerinin sonuçları ile karşılaştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Araç Rotalama Problemi, Gezgin Satıcı Problemi, Doğrusal Programlama, Dağıtım Problemi.*

1. GİRİŞ

Günümüzde müşteri isteklerinin hızlı bir şekilde karşılanması büyük önem taşımaktadır. Bunda firmalar arası rekabet unsurunun payı büyüktür. Bu rekabet sırasında firmalar kazançlarını maksimum kılmayı ve maliyetlerini en düşük seviyede tutmayı istemektedir. Bütün bunlar göz önünde tutulduğunda müşterilere en kısa yolu kullanarak ulaşılması ve dolayısıyla da maliyetlerin düşürülmesi hedeflenmiştir.

Gezgin Satıcı Problemi'nde (GSP), N adet şehir $\{c_1, c_2, \ldots, c_N\}$, ikili $\{c_i, c_j\}$ ilişkileri ve bunlar arasındaki $d\{c_i, c_j\}$ şeklinde tanımlanmış uzaklıklar mevcuttur. Buradaki amaç şehirlerin taleplerini karşılayarak en kısa yolun elde edilmesidir. Bu miktar rotanın uzunluğu olarak tanımlanır. Satıcı başlangıç şehrine geri dönecek şekilde bu rota uzunluğunu veren özel bir permütasyon sırasına göre tüm şehirleri ziyaret eder (Johnson ve diğerleri, 1995).

Gezgin Satıcı Problemi Dantzig ve diğerleri (2003) tarafından ise şu şekilde tanımlanmıştır;

"Bir satıcının verilen bir başlangıç şehrinden başlayıp bütün şehirlere yalnızca bir kere uğrayarak tekrar başlangıç noktasına dönmesi ve bu sırada en kısa olan rotayı izlemesidir. i şehrinden j şehrine olan

uzaklık D=(d_{ij}) olarak gösterilir ve ard arda gelen noktaların d_{ij}'leri toplamını minimum yapacak döngü oluşturulur. "

Gezgin Satıcı Problemi'nde n adet şehir için, (n-1)! olası çözüm vardır (Taha, 2000). Büyük boyutlu problemlerde tüm olası durumların incelenmesi mümkün olmamaktadır. Bunun için doğrusal programlama ile problem modellenmiş ve son yıllarda ise matematiksel modellerin çözüm sunmasının çok zaman aldığı veya çözüm sunamadığı durumlarda sezgisel yöntemlerle problemin çözümü elde edilmeye çalışılmıştır.

Araç Rotalama Problemleri, Gezgin Satıcı Problemlerinin genel halidir (Gencer ve Yaşa,2007) ve kombinatoryal optimizasyon problemleri sınıfına dahil edilirler.

Araç rotalama problemi (ARP), bir ya da daha fazla depodan bir grup müşteriye servis sunulabilmesi için bir araç filosunun kullanılarak optimum rotanın belirlendiği bir kombinatoryal optimizasyon problemidir. ARP şu ana kadar üzerinde en fazla yöntem geliştirilen optimizasyon problemlerinden biridir. (Toth ve Vigo, 2004).

1959 yılında Dantzig ve Ramser tarafından ARP'nin ulaşım, dağıtım ve lojistik alanlarının önemli bir problem olduğu tanımı yapılmıştır (Dantzig ve Ramser, 1959). Malzemelerin merkezi bir depodan müşteri siparişlerine göre dağıtılması genel bir içerik olarak kabul edilmiştir.

ARP'nin ana amacı malzeme dağıtım maliyetinin minimize edilmesidir. Araç Rotalama Problemleri literatürde genellikle Zaman Pencereli Araç Rotalama Problemleri, Kapasiteli Araç Rotalama Problemleri, depo sayısına göre Çok Depolu veya Tek Depolu Araç Rotalama Problemleri, talep yapısına göre Stokastik veya Deterministik Talepli Araç Rotalama Problemleri başlıkları altında ele alınmıştır (Pisinger ve Ropke, 2007). Araç Rotalama Problemi karmaşık yapıda ve çözümü uzun süren bir problem olduğundan çözümü için çoğunlukla sezgisel yöntemler kullanılmıştır.

Klasik Araç Rotalama Problemlerinde m adet özdeş araç bir depodan dağıtıma başlamakta ve tüm müşterilere bir kere uğrayarak yine o depoda rotayı tamamlamaktadır. Kapasiteli Araç Rotalama Problemlerinde toplam talep rota boyunca araç kapasitesini aşamaz (Laporte ve diğerleri, 2002).

Kapasiteli Araç Rotalama Problemi (KARP); tek tip ürün için bilinen müşteri taleplerini karşılamak üzere düzenli kapasiteye sahip sabit bir filonun depodan yola çıkarak minimum maliyette rota setinin belirlenmesi problemidir (Ai ve Kachitvichyanukul, 2008).

KARP, verilen noktalar setine birer defa uğrayarak minimum maliyetli çevrimi bulmak olarak bilinen Gezgin Satıcı Problemi'ne uzanır. Bunun için, KARP'nin çözümüne yönelik geliştirilen çoğu geçerli yaklaşım GSP'nin geçerli çözümlerinden türemiştir (Toth ve Vigo, 2002).

Bu çalışmada lojistik hizmeti vermekte olan bir firmanın perakende sektöründe hizmet veren marketlere dağıtım yaparken izlemesi gereken rota ile gerekli araç sayısının belirlenmesinde doğrusal programlama modeli oluşturulmuştur. Ardından model Kapasiteli Araç Rotalama Problemi olarak ele alınmış ve optimum çözüm elde edilmeye çalışılmıştır. Rotanın belirlenmesinde, hazırlanan doğrusal programlama modelinden faydalanılarak Xpress MP programı kullanılmıştır. Çalışmanın yazarları tarafından elektronik tablo yazılımı olan Microsoft Office Excel'de hazırlanan bir programa aynı talep verileri girilerek, Süpürme Algoritması (Gillet ve Miller, 1974) ve En Yakın Komşu sezgisel yöntemleriyle de rotalar belirlenmiştir. Burada matematiksel modelin sonucu ile iki sezgisel yöntemin sonucu karşılaştırılmıştır.

Bu çalışmanın bundan sonraki kısımları şu sırayla ele alınmıştır; ikinci bölümde metodoloji ve modelleri detaylarına, üçüncü bölümde modellerin uygulamasına yer verilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise elde edilen sonuçlar karşılaştırılmıştır.

2. METODOLOJİ

Çalışmada önerilen metodolojide tek bir noktadan yola çıkarak tekrar aynı noktaya geri dönecek kısıtları göz önüne alarak tüm noktalara uğrayacak şekilde araç rotası belirlenmeye çalışılmıştır. Önce amaç ve kısıtlar belirlenmiş ardından çözüm yöntemleri uygulanmıştır.

2.1. Araç Rotalama Probleminin Matematiksel Modelinin Oluşturularak Xpress MP Programı ile Çözümü

Gezgin Satıcı Probleminde amaç fonksiyonu en kısa yolu veren rotayı elde etmektir.

$$Min\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{n}c_{ij}x_{ij}$$

(1)

Kısıtlar her bir noktanın kendisinden önce yalnız bir noktaya ve kendisinden sonra da yine tek bir noktaya bağlı olmasıdır.

$$\sum_{i=1}^{n} x_{ij} = 1 \qquad \forall i = 1,2,...,n$$

(2)

$$\sum_{j=1}^{n} x_{ij} = 1 \qquad \forall j = 1,2,...,n$$

(3)

$$x_{ij} = 0,1 \qquad \forall i = 1,2,...,n \qquad \forall j = 1,2,...,n$$

Modelde i noktasından j noktasına geçiş durumunu x_{ij} değişkeni ile gösterilir. İki nokta arasında bağlantı mevcutsa x_{ij} 1 aksi takdirde 0'dır.

Gezgin Satıcı Probleminin uzantısı olan Araç Rotalama Problemi, bu çalışmada ele alınan problemin market sayısı kısıtı ile aracın taşıyabileceği ürün için araç kapasitesi kısıtlarına sahip olmasından, Kapasiteli Araç Rotalama Problemi olarak tanımlanmıştır.

Doğrusal model kısıtların ilave edilmesiyle kullanılan Xpress MP programı için kapasiteli araç rotalama problemi modeli şu şekildedir[1]:

Amaç fonksiyonu: $Min. \sum_{i\in MERKEZLER} \sum_{j\in MERKEZLER, i\neq j} UZAK_{ij}.X_{ij}$

(4)

Kısıtlar:

$$\sum_{i\in MERKEZLER, i\neq j} X_{ij} = 1 \qquad \forall j \in ILCE_MERK$$

(5)

$$\sum_{j\in MERKEZLER, j\neq i} X_{ij} = 1 \qquad \forall i \in ILCE_MERK$$

(6)

$$TALEP_i \leq miktar_i \leq KAP \qquad \forall i \in ILCE_MERK$$

(7)

$$miktar_i \leq KAP + (TALEP_i - KAP).X_{1i} \qquad \forall i \in ILCE_MERK$$

(8)

$$miktar_j \geq miktar_i + TALEP_j - KAP + KAP.X_{ij} + (KAP - TALEP_j - TALEP_i).X_{ij}$$

$$\forall i, j \in ILCE_MERK, i \neq j$$

(9)

$$miktar_i \geq 0 \qquad \forall i \in ILCE_MERK$$

(10)

[1] Guéret C. ve diğ., Applications of Optimization with Xpress-MP, Dash Optimization, İngiltere, 2005.

$$X_{ij} \in \{0,1\} \qquad \forall i, j \in MERKEZLER, i \neq j \qquad (11)$$

Problemde aracın tek seferde uğrayabileceği maksimum market sayısı kısıtı bulunduğu için programa bu kısıtlar şu şekilde edilmiştir;

$$MARKET_i \leq marketmiktar_i \leq MARKETKAP$$
$$\forall i \in ILCE_MERK \qquad (12)$$
$$marketmiktar_i \leq MARKETKAP + (MARKET_i - MARKETKAP).X_{1i}$$
$$\forall i \in ILCE_MERK \qquad (13)$$
$$marketmiktar_j \geq marketmiktar_i + MARKET_j - MARKETKAP +$$
$$MARKETKAP.X_{ij} + (MARKETKAP - MARKET_j - MARKET_i).X_{ij}$$
$$\forall i, j \in ILCE_MERK, i \neq j \qquad (14)$$
$$marketmiktar_i \geq 0 \qquad \forall i \in ILCE_MERK \qquad (15)$$

Burada:

MERKEZLER={1,...,MS}: Depo ve ilçe merkezleri kümesi.

ILCE_MERK={2,…,MS}: Yalnız ilçe merkezlerini içeren küme.

MS: Depo ve merkezlerin sayısı.

$UZAK_{ij}$: i ve j bölgesi arası kuş uçuşu mesafe.

X_{ij} : i den hemen sonra j noktasına gidilecekse 1; değilse 0'dır.

$miktar_i$: i. noktasına gelinceye kadar dağıtılmış toplam malzeme miktarı.

$marketmiktar_i$: i. noktasına gelinceye kadar uğranan ilçe merkezlerindeki toplam market sayıları.

KAP: Dağıtım yapacak aracın yükleme kapasitesi (desi birimi olarak alınmıştır).

MARKETKAP: Dağıtım yapacak aracın depoya geri dönene kadar gidebileceği maksimum market sayısı.

$TALEP_i$: i. ilçenin toplam ürün talebidir.

$MARKET_i$: i. ilçenin talepte bulunan market sayısıdır.

Uygulama kısmında daha detaylı bahsedilecek olan Xpress MP programı problemin çözümünde Dal-Sınır algoritmasını kullanmaktadır.

2.2. Problemin Süpürme Algoritması ile Çözümü

Süpürme Algoritması'nın standart halinde 'slack' (gevşeklik) diye adlandırılan değişken kullanılmamaktadır. Bu çalışmada 'gevşeklik' kullanımının söz konusu olduğu durum uygulanmıştır.

Süpürme Algoritması'nda öncelikle minimum kamyon sayısı belirlenir. Aynı kısaltmalarla değişkenler ifade edildiğinde şu şekilde yazılır;

$$MinKamyonSayı = maks\left(\frac{TOPLAM_TALEP}{KAP} + 1, \frac{TOPLAM_MARKET}{MARKETKAP} + 1\right) \qquad (16)$$

Ardından algoritmada kullanılacak olan gevşeklik ifadesi tanımlanır. Burada ürünün kapladığı hacim için ve ilçelerin talepte bulunan market sayıları olmak üzere iki ayrı gevşeklik tanımlanmıştır;

- Hacim için;

$$GevsekHacim = (MinKamyonSayı * KAP) - TOPLAM_TALEP \qquad (17)$$

- Market Sayısı için=

$$GevsekMarketSayı = (MinKamyonSayı * MARKETKAP) - TOPLAM_MARKET \quad (18)$$

Süpürme Algoritması şu şekildedir;

Adım 1: Yeni bir kamyon çıksın.

Başlangıç değeri olarak *KAMYON_SAYISI* = 1

Adım 2: Atama gerçekleşmeyen ilçe merkezlerinden (*ILCE_MERK*) saat yönü doğrultusunda olan seçilsin.

Adım 3: Eğer seçilen ilçe merkezi "i" için;

$KAMYON_KALAN_KAP > TALEP_i$ VE $KAMYON_KALAN_MARKETKAP > MARKET_i$

İSE geçerli ILCE_MERK için $X_{ij} = 1$ olarak atanır. **Adım 4**'e geçilir.

DEĞİL İSE başlangıçta tanımlanmış olan gevşek değerleri ile aşağıdaki kontroller gerçekleştirilir;

$KAMYON_KALAN_KAP > GevsekHacim$ VE $KAMYON_KALAN_MARKETKAP > GevsekMarketSayı$

İSE , **Adım 4**'e geçilir.

DEĞİL İSE, KAMYON_SAYISI= KAMYON_SAYISI+1 olarak alınır ve yeni kamyon çıkarılır, **Adım 1**'e dönülür.

Adım 4: Seçilen ilçe merkezinden saat yönü doğrultusunda sıradaki ilçe merkezi seçilerek yeni ilçe merkezi için **Adım 3**'ten devam edilir.

Burada 2.1. numaralı başlık altında daha önce tanımlanmış değişkenlere ilave olarak yeni değişkenlerimiz şu şekildedir:

MinKamyonSayı: Rotalamada gerekli olacak en az kamyon sayısıdır.

TOPLAM_TALEP: İlçelerin tümünden gelmiş olan taleplerin toplamıdır.

TOPLAM_MARKET: İlçelerin tümünden gelmiş olan talepleri veren market sayıları toplamıdır.

KAMYON_KALAN_KAP: Kamyonun i ilçe merkezine gelene kadar yaptığı dağıtımlar sonrasında kalan ürün kapasitesidir.

KAMYON_KALAN_MARKETKAP: Kamyonun i ilçe merkezine gelene kadar yaptığı dağıtımlar için uğradığı market sayılarının kamyonun bir rotada uğrayabileceği market sayısından çıkarılması sonucu kalan kapasitesidir.

2.3. En Yakın Komşuluk Yöntemi

En Yakın Komşuluk Yöntemi ve Süpürme Algoritması benzerlik taşımaktadır. En Yakın Komşuluk Yöntemi'nde de başlangıçta yine minimum kamyon sayısı (*MinKamyonSayı*) ve gevşeklik (*GevsekHacim ve GevsekMarketSayı*) değerleri aynı şekilde tanımlanır ve aynı formüller ile hesaplanır (Formül 16,17 ve 18). İki sezgisel yöntem arasındaki farklar Adım 2 ve Adım 4'tedir.

En Yakın Komşuluk Yöntemi'nin adımları şu şekildedir;

Adım 1: Yeni bir kamyon çıksın.

Başlangıç değeri olarak *KAMYON_SAYISI* = 1

Adım 2: Atama gerçekleşmeyen ilçe merkezlerinden (*ILCE_MERK*) depoya en yakın olan seçilsin.

Adım 3: Eğer seçilen ilçe merkezi "i" için;

$KAMYON_KALAN_KAP > TALEP_i$
VE
$KAMYON_KALAN_MARKETKAP > MARKET_i$

İSE geçerli ILCE_MERK için $X_{ij} = 1$ olarak atanır. **Adım 4**'e geçilir.

DEĞİL İSE başlangıçta tanımlanmış olan gevşek değerleri ile aşağıdaki kontroller gerçekleştirilir;

$KAMYON_KALAN_KAP > GevsekHacim$
VE
$KAMYON_KALAN_MARKETKAP > GevsekMarketSayı$

İSE , **Adım 4**'e geçilir.

DEĞİL İSE, KAMYON_SAYISI= KAMYON_SAYISI+1 olarak alınır ve yeni kamyon çıkarılır, **Adım 1**'e dönülür.

Adım 4: Seçilen ilçe merkezine en yakın sonraki ilçe merkezi seçilerek yeni ilçe merkezi için **Adım 3**'ten devam edilir.

Yukarıda yazılan adımların açıklamasından da görüleceği gibi, Süpürme Algoritması'nda nokta seçiminde saat yönünde sıradaki nokta, En Yakın Komşuluk'ta ise uzaklık olarak en yakın olan seçilmektedir.

En Yakın Komşuluk Yöntemi'nin adımlarının açıklanmasında kullanılan kısaltmalar 2.2 ve 2.1 numaralı başlıklar altında açıklandığından burada tekrar detaylı olarak açıklanmamıştır.

3. UYGULAMA

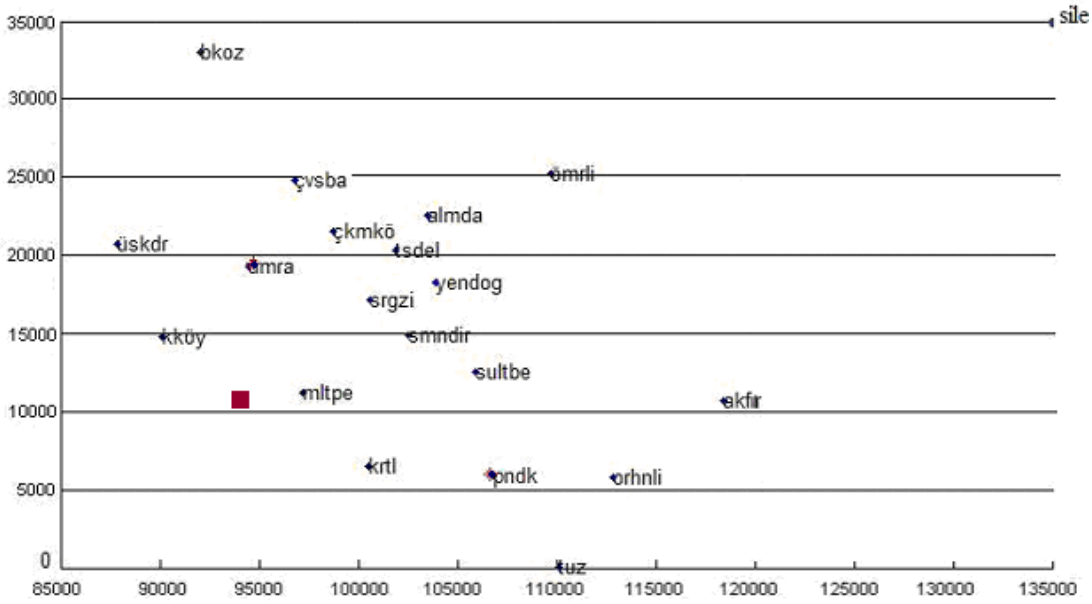
Çalışmada, firmanın İstanbul-Anadolu Yakası'nda bulunan deposuna gelen talepler incelemiş ve bu talepler doğrultusunda farklı ürünlerin kapladığı hacimler hesaplanarak, talep verileri araçta kapladıkları hacim olarak ele alınmıştır. Talepte bulunan marketler 21 ayrı ilçe merkezinde gruplanmıştır. Kullanılan veri seti bu 21 talep noktasını ve bölgenin deposunu kapsamaktadır.

İlçe merkezleri ve depo arasındaki uzaklıklar hesaplanırken öklid uzaklık yöntemi kullanılmıştır. Bunun için her ilçe merkezinin ve deponun X-Y koordinatları İstanbul-Anadolu Yakası'na ait harita yardımıyla elde edilmiştir.

Uygulamada ele alınan üç yöntemde de aynı talep verileri kullanılmıştır. Bu veriler firmaya 52 hafta boyunca gelmiş olan taleplerinin ortalaması alınarak elde edilmiştir. 52 hafta boyunca hiç talep gelmemiş olan 5 merkez sonuç tablolarında gösterilmemiştir.

Lojistik hizmeti veren firma en düşük maliyetli rotayı elde etmek istemiştir. Bu sebeple çalışmada maliyet hesaplaması yapılmıştır. Firmaya ait maliyetler incelenmiş ve kilometre başına düşen sabit maliyet ile yola çıkan araç (rota) başına düşen maliyetin hesaplanmasında kullanılan veriler belirlenerek elde edilen maliyetlerle birlikte aşağıda belirtilmiştir;

i) kilometre başına düşen sabit maliyet, bir kilometrede harcanan yakıtın fiyatı; 0,335 YTL/km,
ii) araç başına düşen sabit maliyet ise sefer başına yatırım maliyetinin (aracın alımında ödenen ücret ve kullanım süresi üzerinden hesaplama), şoför maliyetinin (aylık maaş üzerinden hesaplama), bakım maliyetlerinin ve şoförün ulaştırma faaliyeti esnasında oluşan yiyecek-içecek masraflarının toplamından elde edilmiştir. Bu da 440 YTL/sefer olarak alınmıştır.



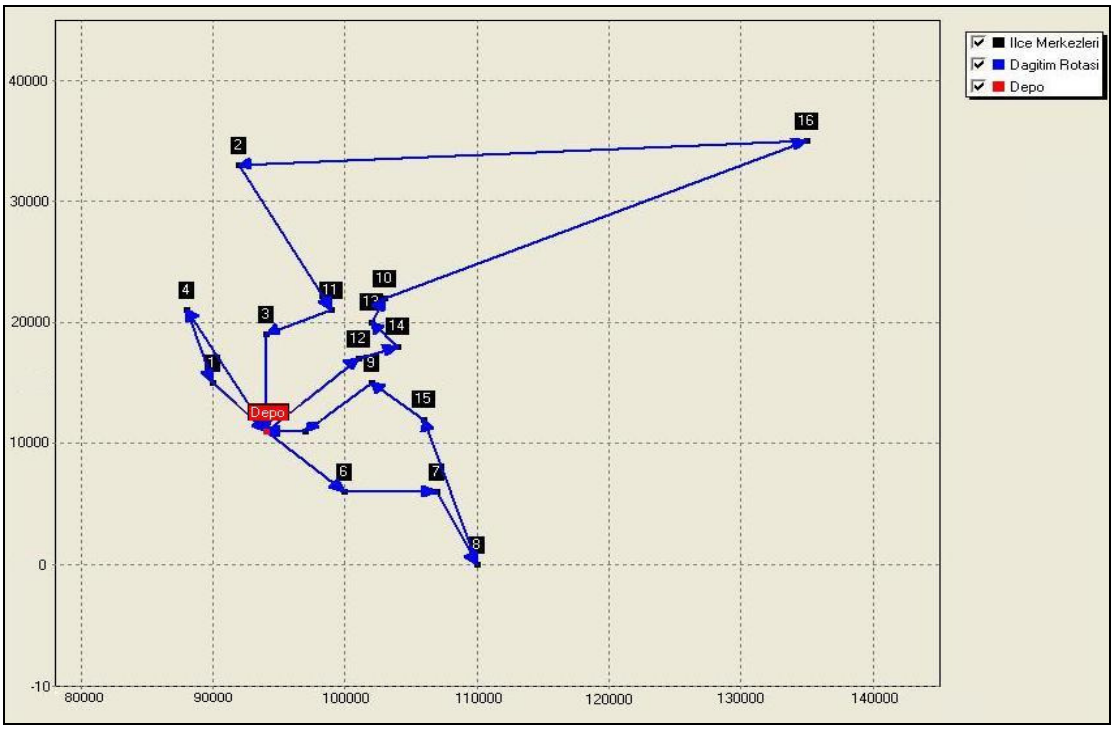
Şekil 1: Problemdeki depo ve 21 ilçe merkezinin koordinatlarının gösterimi

3.1. Araç Rotalama Probleminin Xpress MP Programı ile Çözümü

Bu aşamada Gueret ve diğerlerinin (2005) XpressMP optimizasyon yazılımından yararlanılarak rotalama yapılmıştır. Öncelikle her bir noktanın X-Y koordinatlarından faydalanılarak depo ve ilçe merkezlerinin birbirlerine olan öklid uzaklıkları hesaplanmıştır. XpressMP optimizasyon yazılım paketi içinde bulunan araç rotalama problemi için geliştirilmiş örnek program kodu bu çalışmadaki problem için uyarlanmıştır. Bu işlem sırasında, depo ve ilçe merkezlerinin toplam sayısı ve koordinatları, ilçe merkezlerinin talepleri, depo ve ilçe merkezleri arası mesafeler ile araç kapasitesi verileri değiştirilmiştir. Kaynak kodunda ise kısıt ilavesi olarak metodolojide belirtilmiş olan market sayısı kısıtı programın diline uygun şekilde eklenmiştir. Daha sonra, ekleme yapılan yeni kod XpressMP yazılımında çalıştırılarak rotalama problemi çözülmüştür. Çözüm sonucunda izlenecek rotalar ve toplam katedilecek mesafe, depo ve ilçe merkezlerinin bulunduğu haritanın üzerinde incelenmiştir.

Şekil 2'de bulunan rotalama sonuçları gösterilmiştir.

XpressMP yazılımı bu tip problemlerin çözümünde dal-sınır algoritmasını kullanmaktadır (GUÉRET ve diğerleri, 2005).



Şekil 2: XpressMP ile elde edilen rotalama sonuçları

3.2. Problemin Süpürme Algoritması ile Çözümü

Bu yöntem çalışmanın yazarları tarafından Microsoft Office Excel'de makrolar yardımı ile hazırlanan bir programla çözülmüştür. Metodoloji kısmında Süpürme Algoritması için belirtilen adımlar doğrultusunda bu program hazırlanmıştır. Başlangıçta minimum kamyon sayısı (*MinKamyonSayı*) toplam talep ve her bir ilçenin talepte bulunan market sayılarının toplamı olan toplam market verileri doğrultusunda hesaplanmıştır. Bu değer uygulama adımlarında kullanılacak olan gevşeklik değerinin hesaplanmasında gereklidir.

Hazırlanan programda merkezlerin koordinatları, ürün talepleri (hacim olarak) ve talepte bulunan market sayıları modele girdi olarak verilerek çözüm başlatılmakta ve sonuç olarak rota elde edilmektedir. Toplam katedilen mesafe, rota sayısı (gerekli araç sayısı) sonuç kısmında görülmektedir. Süpürme Algoritması'nın uygulanması sonucunda elde edilen rota Şekil 3'te gösterilmiştir.

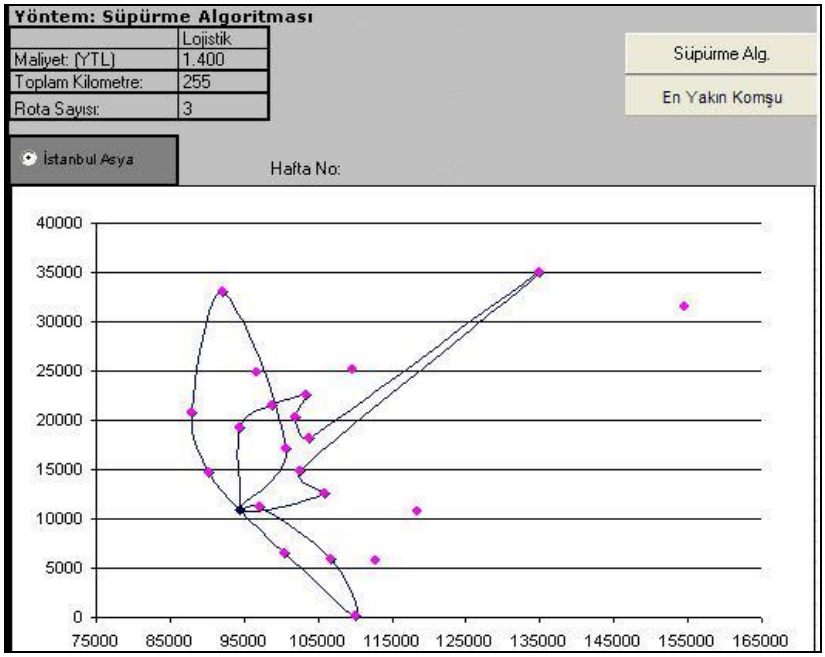
3.3. Problemin En Yakın Komşuluk Yöntemi ile Çözümü

Bu yöntem de yine çalışmanın yazarları tarafından Microsoft Office Excel'de makrolar yardımı ile hazırlanan bir programla çözülmüştür. Metodoloji kısmında En Yakın Komşuluk Algoritması için belirtilen adımlar doğrultusunda program hazırlanmıştır. Başlangıçta minimum kamyon sayısı (*MinKamyonSayı*) toplam talep ve her bir ilçenin talepte bulunan market sayılarının toplamı olan toplam market verileri doğrultusunda hesaplanmıştır. Bu değer uygulama adımlarında kullanılacak olan gevşeklik değerinin hesaplanmasında gereklidir.

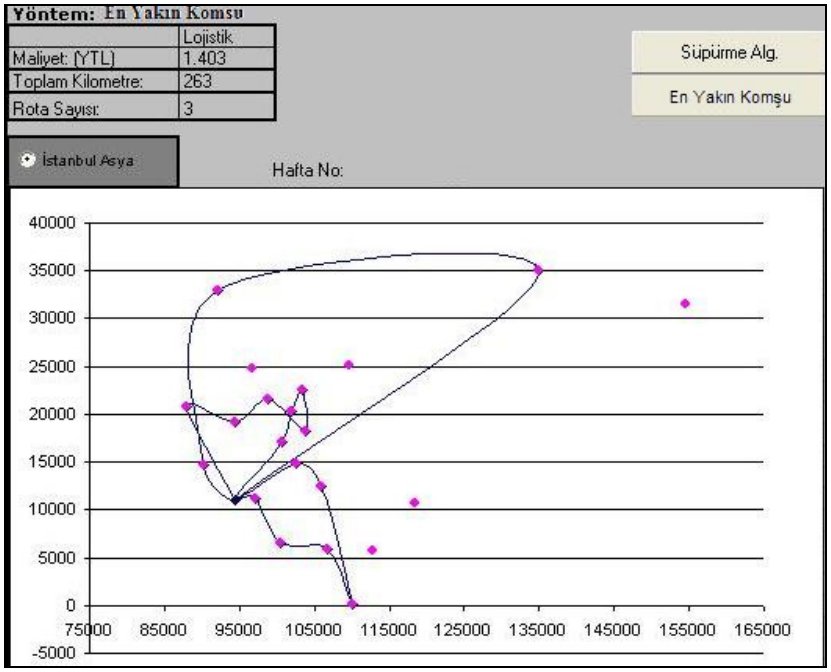
Hazırlanan programda merkezlerin koordinatları, ürün talepleri (hacim olarak) ve talepte bulunan market sayıları modele girdi olarak verilerek çözüm başlatılmakta ve sonuç olarak rota elde edilmektedir. Toplam katedilen mesafe, rota sayısı (gerekli araç sayısı) sonuç kısmında görülmektedir. En Yakın Komşuluk Algoritması'nın uygulanması sonucunda elde edilen rota Şekil 4'te gösterilmiştir.

Ortak verileri kullanan ve benzer adımları takip eden Süpürme Algoritması ile En Yakın Komşuluk Yöntemleri, Şekil 3 ve Şekil +'te de görüleceği gibi aynı Microsoft Office Excel sayfası üzerinde

gösterilmiş fakat seçim doğrultusunda her biri kendi adımlarına uygun olarak ayrı çalışmaktadırlar. Kullanıcı tercih ettiği çözüm yöntemine ait düğmeye tıklayarak sonuç tablosuna ulaşmaktadır.



Şekil 3: Süpürme Algoritması ile elde edilen rotalama sonuçları



Şekil 4: En Yakın Komşuluk Yöntemi ile elde edilen rotalama sonuçları

4. SONUÇ

Bu bölümde uygulama kısmında açıklanan üç yöntemin sonuçları karşılaştırılmıştır.

Tablo 1: Farklı yöntemlerin karşılaştırılması

Yöntem	Talep Verisi Bulunan ve Dağıtım Yapılan İlçe Sayısı	Gerekli Araç/Rota Sayısı	Katedilmesi Gereken Mesafe (km)	Maliyet (Para Birimi)		
				Katedilmesi Gereken Mesafe(km)*km başına birim maliyet	Toplam Rota Maliyeti	Toplam Maliyet
Xpress MP ile Çözüm	16	3	193	65	1320	1385
Süpürme Algoritması ile Çözüm	16	3	255	85	1320	1405
En Yakın Komşuluk Yöntemi ile Çözüm	16	3	263	88	1320	1408

Tablo 1'de görüldüğü gibi tüm sonuçlar içersinde en kısa mesafeyi veren yöntem problemin matematiksel modellenmesi ile çözülerek elde edilmiştir. Uygulanan iki sezgisel yöntemde ve matematiksel modele dayanan Xpress MP programı ile çözümde de 3 rota elde edilmiştir. Verilerin alındığı firma özel sektörde bir firma olmakla birlikte minimum maliyete ulaşmak amacına sahiptir. Bu sebeple toplam maliyet hesaplaması yapılmıştır. Toplam maliyetin hesaplamasında; her yöntem için katedilmesi gereken mesafenin kilometre başına düşen sabit maliyet ile çarpımından elde edilen maliyet, araç sayısının araç başına düşen sabit maliyet ile çarpılmasından elde edilen maliyet ile toplanmıştır.

Bulunan maliyetlerde en kısa yolu veren matematiksel modelle elde edilen sonuç en düşük maliyeti de vermiştir. Ancak burada 3'ten fazla rota ile daha kısa yol bulunsa idi, araç başına maliyet kilometre başına düşen maliyetten çok yüksek olduğu için toplam maliyette araç sayısı düşük olan sonuç en düşük maliyeti vermiş olacaktı. Başka veriler ile yapılan incelemelerde böyle bir sonuç ile karşılaşıldığı için bu durum belirtilmiştir.

Uygulama kolaylığı olarak ele alındığında Microsoft Office Excel'de hazırlanan program daha kısa sürede sonucu vermekte, fakat Xpress MP programında çözüm kısıt sayısının çokluğu nedeniyle uzun sürmektedir. Microsoft Office Excel'de hazırlanan programa eş zamanlı olarak sadece talep verileri girilerek sonuca hemen ulaşılabilmektedir. Microsoft Office Excel'de koordinatları değiştirmek için tabloda değerleri yazmak yeterli iken, diğer programda uzaklık matrislerini ayrıca hesaplamak gerekmektedir. Xpress MP programında tek kısıt olması ve ikinci kısıt eklendikten sonraki durumlar incelendiğinde kısıt sayısının artmasıyla programın sonuca ulaşma zamanının oldukça geciktiği görülmüştür. Dal-sınır algoritması ile çözüme ulaşan matematiksel modelleme yöntemi her ne kadar daha iyi sonuç verse de daha büyük problemlerde ve kısıt sayısının artması durumunda sonuca ulaşma hızının düşmesine neden olacaktır.

KAYNAKLAR

AI, T. J., KACHITVICHYANUKUL, V., (2008): Particle Swarm Optimization And Two Solution Representations For Solving The Capacitated Vehicle Routing Problem, *Computers & Industrial Engineering*.(Article in Press).

DANTZIG, G.B., RAMSER, J.H., (1959): The Truck Dispatching Problem, *Management Science*, Vol: 6, No: 1, 80-91.

DANTZIG, G.B., COTTLE, R., (2003): The Basic George B. Dantzig, Stanford University Press, California. 400 pp.

GENCER, C., YAŞA, Ö., (2007): Ulaştırma Komutanlığı Ring Seferlerinin Eş Zamanlı Dağıtım Toplama Karar Destek Sistemi, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt: 22, No: 3, 437-449.

GUÉRET, C., PRINS, C., SEVAUX, M., (2005): Applications of Optimization with Xpress-MP, Dash Optimization, İngiltere. < http://www.dashoptimization.com/home/downloads/book/booka4.pdf>

HOFFMAN, K., PADBERG, M., (1999): "Traveling Salesman Problem", Erişim Tarihi 10.09.2008, <http://iris.gmu.edu/~khoffman/papers/trav_salesman.html/>

JOHNSON, D. S., McGEOCH, L. A., (1997): The Traveling Salesman Problem:A Case Study in Local Optimization, in: *Local Seach in Combinatorial Optimization* (editors E.H.L. Aarts ve J.K. Lenstra), John Wiley and Sons, London, 215-310.

LAPORTE, G., LOUVEAUX, F. V., HAMME, L., (2002): An Integer L-Shaped Algorithm for the Capacitated Vehicle Routing Problem with Stochastic Demands, *Operations Research*, Vol: 50, No: 3, 415-423.

PISINGER, D., ROPKE, S., (2007): A general Heuristic for Vehicle Routing Problems, *Computers & Operations Research*, Vol: 34, Issue: 8, 2403-2435.

SULE, D. R., (2001): Logistics of Facility Location and Allocation, Marcel Dekker Inc, New York. 459 pp.

TAHA, H. A., (2000): Yöneylem Araştırması, 6. basımdan çeviri, Çevirenler ve Uyarlayanlar; Ş. Alp BARAY-Şakir ESNAF, Literatür Yayıncılık, İstanbul. 935 sayfa.

TOTH, P., VIGO, D., (2002): Models, Relaxations and Exact Approaches for The Capacitated Vehicle Routing Problem, *Discrete Applied Mathematics*, Vol: 123, No: 1-3, 487-512.

TOTH, P., VIGO, D., (2002): The Vehicle Routing Problem, SIAM Monographs on Discrete Mathematics and Applications, Philadelphia.

İŞLETMELERARASI KIYASLAMANIN ANP VE TOPSIS TEKNİKLERİ İLE YAPILMASI

İhsan YÜKSEL
Kırıkkale Üniversitesi
Metin DAĞDEVİREN
Gazi Üniversitesi

ÖZET

KOBİ'lerin faaliyetlerini sektörde yüksek performans gösteren diğer işletmelerle kıyaslamaları ve bunun sonucunda kaynaklarını öncelikle hangi süreçlerin geliştirilmesine yönelik kullanmalarını belirlemeleri rekabet üstünlüklerini kazanmaları açısından önem taşımaktadır. Ancak kıyaslama sürecinde örnek işletmenin üstün performansında belirleyici olan faktörler çok sayıda olabileceği gibi bu faktörler çoğu kez birbiriyle ilişkili bulunabilmektedir. Bu nedenle kıyaslamaya temel olan öğelerin bu temelde değerlendirilmesi önemlidir. Yazın incelemesinde konunun bu bakış açısıyla ele alınmadığı görülmüştür. Bu çalışmanın amacı kıyaslama uygulaması sürecinde karşılaşılan bu sorunu gidermeye ve işletmelerarası kıyaslamaya analitik temelde olanak sağlayabilecek çok ölçütlü bir yaklaşım önermektir.

Anahtar Kelimeler: *Benchmarking, İşletmelerarası Kıyaslama, ANP, TOPSIS*

1. GİRİŞ

İşletmelerin uzun dönemde yaşamlarının sürekliliği faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabet üstünlüğüne bağlıdır. Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde belirleyici olan başlıca faktörlerden biri işletmenin sahip olduğu temel yeteneklerdir. Temel yetenekler değerli, nadir, ikame ve taklit edilmesi güç ya da taklit edilse bile çok maliyetli olan yeteneklerdir. Sektörde rekabet üstünlüğünü sürdürülebilmesi, temel yeteneklerin bu özelliklerinin yitirilmemesine ve geliştirilmesine bağlıdır. Temel yeteneklerin edinilmesi ve geliştirilmesinde yararlanılan yönetim tekniklerinden biri de Kıyaslama (Benchmarking) yönetim tekniğidir (Ülgen ve Mirze, 2007).

Kıyaslama, bir işletmenin mevcut durumunu, rakipleri ya da diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler ile karşılaştırılması sonucunda en iyi uygulamaların örnek alınmasıdır. Ancak kıyaslama tekniği kopyalama ya da bir işletmenin üstünlüğünün etik olmayan bir şekilde edinilmesi değildir (Yıldız, 2002). Kıyaslama en iyi uygulamaların işletmenin performansının geliştirilmesi için uyarlanması sürecidir. Bu yönetim tekniği işletmeye performansını geliştirmede sistematik bir yönetim süreci sunmaktadır (Hurmelinna vd., 2002). Kıyaslama yönetim tekniği işletmelerin kendi geçmiş faaliyetlerini değerlendirmeleri yerine, çevrelerine ya da başka sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin iş yapma yöntem ve süreçleri ile kendi yöntemlerini karşılaştırması neticesinde çıkardığı sonuçları uygulamaya geçirmesi süreci olarak görülmektedir (Koçel, 2005). Kıyaslama çalışmasında, ulaşılmak istenilen performans düzeyi ile mevcut performans düzeyi arasındaki açık saptanabilmektedir. Belirlenen açık işletmenin performansının iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde ne gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerektiğine yanıt vermekte ve işletmenin çevresindeki değişimlerin izlenmesine olanak vermektedir (Yıldız, 2002).

Etkili bir kıyaslama süreci işletmenin diğer işletmelerden öğrenmek istedikleri ile stratejik amaçlara yönelik örgütsel kaynak gereksinimleri arasında bir bağ oluşturulmasıyla olanaklıdır (Tölösi ve Lajtha, 2000; Yıldız, 2002). Böylesi bir durum ise ancak süreklilik ve öğrenme istemiyle olasıdır. Nitekim kıyaslama sürecinde temel etkinlik öğrenme kavramı üzerinde odaklanmaktadır. Öğrenme süreci maliyet, verimlilik, kalite ve müşteri ilişkileri, insan kaynakları yönetimi gibi alanları içermektedir (Koçel, 2005). Bir diğer deyişle kıyaslamaya konu edilen alanlar öğrenmenin konusunu oluşturmaktadır. Çünkü kıyaslama başkalarından kopyalama ya da taklit etme değildir. Kıyaslama işletmenin kendi sınıfında en iyi olan bir işletmeden daha yüksek bir performansa ulaşmak için yararlı bilgi edinmesi sürecidir (Barber, 2004). Bu süreç sürekli ve öngörücü bir araştırma olarak dikkate alınmalıdır. Diğer bir deyişle kıyaslama uygulamaları işletmede bir kez yapılan bir faaliyet olarak görülmemelidir (Raharjo vd., 2008).

Yazında kıyaslama sınıflandırmalarının farklı şekilde yapılmış olduğu görülmektedir. Yıldız (2002) iç kıyaslama ve rekabetçi kıyaslama, fonksiyonel kıyaslama, özgün kıyaslama şeklinde bir sınıflandırma yapmıştır. Ertürk (2000) ise kıyaslamayı iç kıyaslama, rekabetçi kıyaslama, işlevsel kıyaslama ve türdeş kıyaslama şeklinde sınıflandırmıştır. Koçel (2005) ise kıyaslama türlerini; stratejik kıyaslama, uygulama kıyaslaması ve yönetim kıyaslaması olarak ifade etmiştir. Ülgen ve Mirze (2007) ise kıyaslamayı; alanına göre yapılan kıyaslama, sonuç ya da süreç odaklı kıyaslama, ortağın seçimine göre kıyaslama şeklinde ayrımlandırmıştır. Sınıflandırmalardaki bu farklılıkla birlikte yazın incelemesinde kıyaslama çalışmalarında farklı nicel teknik ve yaklaşımların (Partovi, 1994; Min vd., 1997; Jamasb ve Pollitt, 2001; Donthu vd., 2005; Seol vd., 2007) kullanıldığı görülmüştür. Ancak, yazında yer alan kıyaslama çalışmalarında (Jamasb ve Pollitt, 2001; Donthu vd., 2005; Seol vd., 2007) sıklıkla Veri Zarflama Analizinin (VZA) kullanıldığı görülmektedir. VZA kıyaslama için yararlı bir teknik olmasına karşın, kıyaslama öğelerinin hangisinin öncelikle geliştirilmesine ilişkin bilgi vermede yetersiz kalmaktadır (Seol vd., 2007).

İşletmelerarası karşılaştırma için en iyi göstergelerin belirlenmesi ve işletmenin bir bütün olarak faaliyetlerinin resminin elde edilebilmesi (Tölösi ve Lajtha, 2000) uygun teknik ve analizlerin kullanılmasıyla olanaklıdır. Nitekim kıyaslama çalışmalarında karşılaşılan başlıca sorunlardan biri, kritik başarı göstergelerinin belirlenmesi (Barber, 2004) ve diğeri ise örnek işletmenin seçimidir (Tölösi ve Lajtha, 2000). Kıyaslama sürecinin başarısı bu iki sorunun doğru yanıtlanmasıyla ilişkilidir. Çünkü işletmenin kıyaslama sürecinde ulaştığı sonuçlar ve uygulama evresi kritik başarı göstergeleri ve karşılaştırma yapılan işletmenin sonuçlarına bağlıdır. Bu nedenle kıyaslama çalışmalarında uygun analiz tekniklerinin seçimi önemli bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı kıyaslama uygulaması sürecinde karşılaşılan bu başlıca sorunları gidermeye yönelik analitik çok ölçütlü bir yaklaşım önermektir.

Yazında az sayıda da olsa çok ölçütlü değerlendirme ya da karar verme tekniklerinden bir olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ile yapılan çalışmalar (Partovi, 1994; Min vd., 1997) bulunmaktadır. Partovi (1994) bir üretim işletmesinde kıyaslama çalışmalarına temel olan faaliyetlerin ağırlıklarını AHP tekniği ile belirlemiştir. Min vd. (1997) çalışmalarında AHP tekniği ile hastaların tıbbi bakım ve hizmet sunum kalitesini etkileyen özellikler temelinde klinik servis performanslarını karşılaştırma sonucunda klinik servislerin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemişlerdir.

AHP tekniği, karar problemini oluşturan öğeleri biri birinden bağımsız bir hiyerarşik yapıda varsaymaktadır. Ancak, işletmelerarası karşılaştırmaya temel olacak öğeleri biri birinden bağımsız ve ilişkisiz düşünmek her zaman olası değildir. Kıyaslama sürecinde seçilen en iyi işletmenin üstün performansında belirleyici olan ya da performansını geliştirmesinde kritik olan bir öğe diğer performans belirleyicileri ile çoğu kez ilişkili bulunmaktadır. Örneğin kıyaslama sürecinde seçilen en iyi işletmenin performansının yüksek olmasında birçok öğeyle birlikte markanın etkisi diğer öğelerden bağımsız ve ilişkisiz olmayabilir. Bu nedenle bu çalışmada bu sorunun giderilmesine olanak veren Analitik Network Prosesi (ANP) tekniği kullanılmıştır. ANP tekniğinin çalışmada kullanılmasının sunmuş olduğu bir diğer üstünlük ise değerlendirme sürecinde yer alan nicel ve nitel faktörlerin eşanlı olarak ağırlıklandırılmasına olanak vermesidir. Ancak ANP tekniği ikili karşılaştırma matrislerinin en fazla 9x9 boyutunda olmasını öngörmektedir. Bu ise karar verme problemine alınacak öğelerin sayısı için bir kısıt olmaktadır. Bu

nedenle bu çalışmada kıyaslamaya temel olacak göstergelerin belirlenmesi TOPSIS (Technique for Order Performance by Similarity to Idea Solution) tekniği ile yapılmıştır.

Çalışmanın KOBİ'lerde yapılmasının temel nedeni, KOBİ'lerin sahip olduğu varlık ve yeteneklerin büyük ölçekli işletmelere göre daha kısıtlı olmasıdır. Bu nedenle KOBİ'ler maliyet oluşturan her faaliyetini sektörde yüksek performans gösteren diğer işletmelerle kıyaslamaları ve bunun sonucunda kaynaklarını öncelikle hangi süreç ya da süreçlerin geliştirilmesine yönelik olarak kullanacaklarını belirlemeleri rekabet üstünlüklerini kazanmalarında stratejik önemi bulunan bir konudur.

Bu çalışmanın diğer bölümlerinin içerikleri şöyledir: İkinci bölümde çalışmanın izlediği yöntem ve çalışmada kullanılan ANP ve TOPSIS teknikleri öz olarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümde işletmelerarası kıyaslama için önerilen yaklaşımın algoritması ve bir örnek çalışma verilmiştir. Son olarak, dördüncü bölümde ise çalışmada ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

2. YÖNTEM

Bu çalışmanın verileri Ankara'da metal iş kolunda faaliyet gösteren üç işletmede yapılan gözlem ve görüşmeler sürecinde edinilmiştir. Çalışmada ANP ve TOPSIS teknikleri kullanılmıştır.

Analitik Network Prosesi, Analitik Hiyerarşi Prosesi tekniğinin uzantısı olarak Saaty (1996) tarafından geliştirilmiş çok ölçütlü karar verme tekniğidir. AHP tekniği karar verme problemlerini hiyerarşik bir yapıda ve tek yönlü olarak modellemektedir. AHP tekniği karar verme probleminin öğeleri arasındaki ilişkiyi dikkate almamakta ve biri birinden bağımsız varsaymaktadır (Saaty, 1980). Oysaki gerçek yaşamda çoğu kez karşılan problemlerin yapısı birbiriyle etkileşim halinde olan öğelerden oluşmaktadır. ANP karar verme sürecinde öğeler arasındaki ilişkilerin dikkate alınmasını sağlamaktadır (Dağdeviren, 2005).

TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) tekniği Hwang ve Yoon (1981) tarafından geliştirilmiş olan çok ölçütlü sıralama tekniğidir. TOPSIS tekniğinde ideal çözüm için gerekli olan yakınlık bulunurken hem pozitif ideal çözüme uzaklık, hem de negatif ideal çözüme uzaklık birlikte değerlendirilir. Pozitif ideal çözüm fayda kriterlerini enbüyükleyip maliyet kriterlerini en küçüklerken, negatif ideal çözüm maliyet kriterlerini en büyükleyip fayda kriterlerini en küçüklemektedir (Wang ve Elhag 2006). Bu tekniğe göre en iyi çözüm pozitif ideal çözüme en yakın olan, negatif ideal çözüme ise en uzak olan çözümdür (Ertugrul ve Karakasoglu, 2007) .

3. KIYASLAMA İÇİN ÖNERİLEN ANP-TOPSIS YAKLAŞIMINA İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA

Adım 1: İşletmelerarası kıyaslamaya temel olacak alt faktörlerin ve bu alt faktörlerin değerlendirileceği ana faktörlerin belirlenmesi.

Çalışmada öncelikle kıyaslamaya temel olabilecek alt faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın yapıldığı üç işletmenin faaliyetlerinden sorumlu ve uzman kişilerin görüşleri doğrultusunda belirlenen alt faktörler şunlardır:

- Talep tahmini
- Satın alma
- Müşteri gereksinimlerini anlama
- Ürün tasarımı
- Markalaşma
- Ürün geliştirme
- Üretim süresi
- Teslim süresi
- Üretim hata oranı
- Test etme
- Üretim maliyeti
- Fiyatlandırma

- Kalite
- Dağıtım
- Satış sonrası hizmet
- Lojistik maliyet

Alt faktörlerin göreli ağırlıklarını ANP tekniğiyle belirleyebilmek için faktör sayısı TOPSIS tekniği ile azaltılmaya çalışılmıştır. Faktör sayısının azaltılmasında temel alınan ölçütler olarak şunlar belirlenmiştir:

- Değer yaratan faktörler (DYF)
- Kritik başarı faktörleri (KBF)
- Stratejik faktörler (SF)

Adım 2: Alt faktörlerin sıralanmasında kullanılacak ana faktörlerin ağırlıklandırılması ve bu ana faktörler temelinde alt faktörlerin TOPSIS tekniği ile sıralanması. Bu adımda alt faktörlerin TOPSIS tekniğiyle sıralanmasında temel alınacak ana faktörlerin göreli önemleri Expert Choice (2000) programı ile hesaplanmıştır. Tablo 1'de görüldüğü gibi kıyaslama sürecinde değer yaratan faktörlerin ağırlığı % 46.3, kritik başarı faktörlerinin ağırlığı % 28.1, stratejik faktörlerin ağırlığı ise % 25.6 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 1: Ana Faktörlerin Ağırlıkları

Ana faktörler	DYF	KBF	SF	Ağırlıklar
DYF	1	1,5	2	0.463
KBF	1/1.5	1	1	0.281
SF	1/2	1	1	0.256

Ana faktörlerin ağırlıklarının belirlenmesinin ardından bu ağırlıklar temelinde alt faktörler TOPSIS tekniği ile değerlendirilmiş ve her bir alt faktöre ilişkin bir sıralama değeri elde edilmiştir. Alt faktörlere ilişkin elde edilen sıralama değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Alt Faktörlerin TOPSIS ile Sıralanması

Alt Faktörler	Sıralama Değerleri
Dağıtım	0.057
Fiyatlandırma	0.048
Kalite	**0.083**
Lojistik maliyet	0.059
Markalaşma	**0.077**
Müşteri gereksinimlerini anlama	**0.074**
Satın alma	0.055
Satış sonrası hizmet	**0.072**
Üretim süresi	0.055
Üretim hata oranı	0.062
Üretim maliyeti	0.052
Ürün tasarımı	0.064
Ürün geliştirme	**0.070**
Talep tahmini	0.046
Teslim süresi	0.068
Test etme	0.059

Adım 3: TOPSIS tekniği ile sıralanan faktörlerden en önemlilerinin seçilmesi için bir eşik değerin belirlenmesi ve bu değerin üstünde sıralama değerine sahip olan faktörlerin ANP'de kullanılacak faktörler olarak belirlenmesi.

Çalışmada TOPSIS tekniği ile belirlenen sıralama değerleri temelinde kullanılacak olan eşik değeri 0.07 olarak belirlenmiş ve bu değerien üzerinde sıralama değeri olan alt faktörlerin ANP ile analiz edilmesine karar verilmiştir. Eşik değerine bağlı olarak belirlenen alt faktörler şunlardır:

- Kalite (K)
- Markalaşma (M)
- Müşteri gereksinimlerini anlama (MGA)
- Satış sonrası hizmet (SSH)
- Ürün geliştirme (ÜG)

Adım 4: Belirlenen en önemli alt faktörlere ilişkin ikili karşılaştırmaların yapılması ve ağırlıkların hesaplanması. Bu adımda TOPSIS tekniğiyle belirlenen alt faktörlerin ağırlıkları Expert Choice (2000) programı ile saptanmıştır. Bu aşamada ağırlıkların belirlenmesinde alt faktörler arasındaki bağımlılıklar dikkate alınmamış yani alt faktörlerin birbirlerini etkilemedikleri varsayılmıştır. Düzenlenen ikili karşılaştırma matrisi hesaplanan ağırlık değerleri ile birlikte Tablo 3'de verilmiştir. Tablo 3'e göre alt faktör ağırlıkları kalite için % 31.5, markalaşma için % 17.8, müşteri gereksinimlerini anlama için % 14.4, satış sonrası hizmet için % 19.2, ürün geliştirme için % 17.1 olarak belirlenmiştir.

Tablo 3: Alt Faktörlere İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi

Alt faktörler	K	M	MGA	SSH	ÜG	Ağırlıklar
K	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	0,315
M	0,33	1,00	2,00	1,00	1,00	0,178
MGA	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	0,144
SSH	0,50	1,00	1,00	1,00	2,00	0,192
ÜG	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	0,171

Adım 5: Alt faktörler arasındaki bağımlılıkların analiz edilmesi ve bu bağımlılıklara bağlı olarak bağımlı alt faktör ağırlıklarının hesaplanması. Bu adımda ilk olarak alt faktörler arasındaki bağımlılıklar belirlenerek, belirlenen bu bağımlılıklar temelinde bağımlılıklar matrisi oluşturulmuştur. Çalışmada faktörler arasında düşünülen olası ilişkiler şöyledir: Kalite faktörü diğer tüm alt faktörlerden etkilenmektedir. Markalaşma faktörü kalite alt faktöründen etkilenmektedir. Müşteri gereksinimlerini anlama faktörü satış sonrası hizmet alt faktöründen etkilenmektedir. Satış sonrası hizmet alt faktörü kalite alt faktöründen etkilenmektedir. Ürün geliştirme faktörü müşteri gereksinimlerini anlama faktöründen etkilenmektedir. Çalışmada bu bağımlıklardan hareketle ikili karşılaştırma matrisleri düzenlenmiş ve Tablo 4'de verilen bağımlılıklar matrisi elde edilmiştir.

Tablo 4: Alt Faktörler Arasındaki İlişkiler

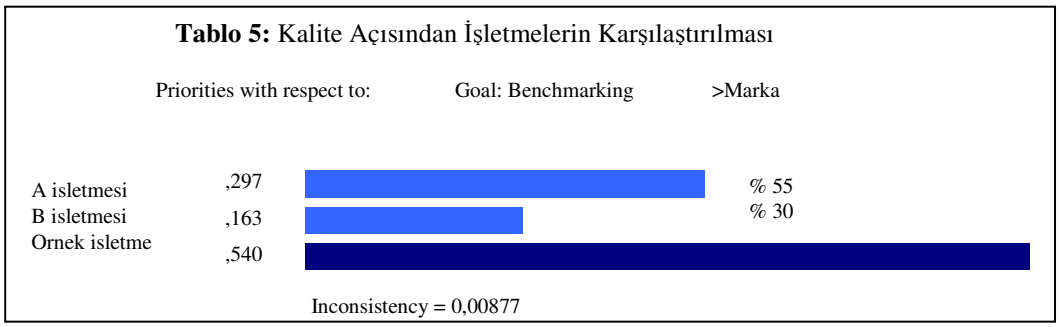
	K	M	MGA	SSH	ÜG
K	0.420	0.25		0.40	
M	0.115	0.75			
MGA	0.220		0.50		0.50
SSH	0.095		0.50	0.60	
ÜG	0.150				0.50

Bağımlılık matrisinden hareketle alt faktörlere ilişkin bağımlı ağırlıklar belirlenmiş ve bunun için Adım 4'te belirlenen alt faktör ağırlıkları ile bağımlılık matrisi aşağıdaki eşitlikle hesaplanmıştır. Yapılan işlem sonucunda bağımlılıkların dikkate alınmasının alt faktör ağırlıklarını önemli ölçüde değiştirdiği saptanmıştır. Bu değişim sonucunda alt faktör sıralaması; kalite % 25.3, müşteri gereksinimlerini anlama % 22.6, satış sonrası hizmet %21.8, markalaşma %17, ürün geliştirme %13.3 olarak değişmiştir.

$$w_{alt-faktör} = \begin{bmatrix} K \\ M \\ MGA \\ SSH \\ ÜG \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.420 & 0.25 & 0 & 0.40 & 0 \\ 0.115 & 0.75 & 0 & 0 & 0 \\ 0.220 & 0 & 0.50 & 0 & 0.50 \\ 0.095 & 0 & 0.50 & 0.60 & 0 \\ 0.150 & 0 & 0 & 0 & 0.50 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.315 \\ 0.178 \\ 0.144 \\ 0.192 \\ 0.171 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.253 \\ 0.170 \\ 0.226 \\ 0.218 \\ 0.133 \end{bmatrix}$$

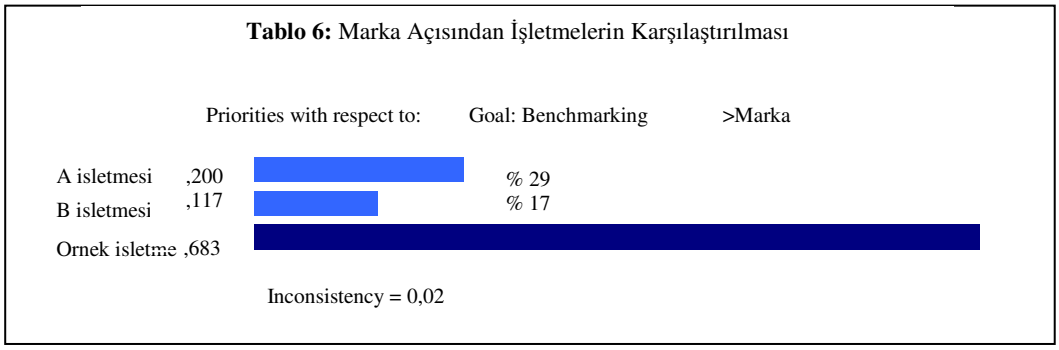
Adım 6: Kıyaslama uygulamasını yapacak işletmelerin *örnek* işletmeyle karşılaştırılması. Bu adımda çalışma kapsamındaki üç işletme kıyaslamaya temel olan faktörlere göre karşılaştırılmıştır. Tablo 5'de görüldüğü gibi *A* ve *B* işletmeleri kalite açısından *örnek* işletmeye göre performanslarının sırasıyla % 55 ve % 30 düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bu bulgu *B* işletmesinin örnek işletmenin kalite düzeyine oldukça uzak olduğunu ifade etmektedir. *A* işletmesi ise kalite açısından örnek işletmeye % 45 düzeyinde uzak bulunmaktadır.

Tablo 5: Kalite Açısından İşletmelerin Karşılaştırılması



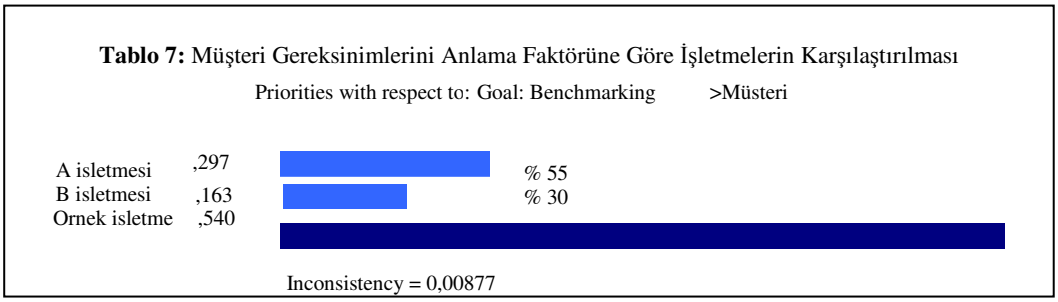
İşletmelerin marka açısından ikili karşılaştırılması sonucunda hesaplanan göreli ağırlıklar Tablo 6'da verilmiştir. Marka açısından işletmeler değerlendirildiğinde *A* ve *B* işletmelerinin *örnek* işletmeye göre oldukça yetersiz bir düzeyde bulunmuştur. Her iki işletmenin de bu konuda *örnek* işletmenin uygulamalarından yararlanmalarının gerektiği görülmektedir.

Tablo 6: Marka Açısından İşletmelerin Karşılaştırılması



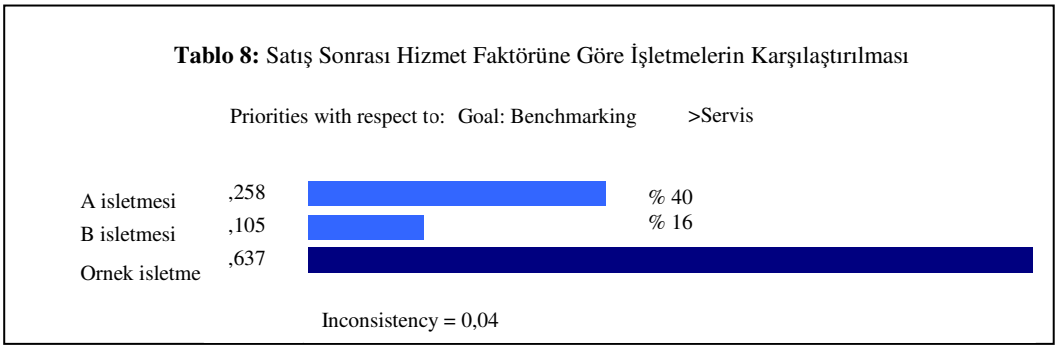
Tablo 7'de ise müşterilerin gereksinimlerini anlama faktörüne göre işletmelerin göreli önemleri verilmiştir. Müşteri gereksinimlerini anlama açısından *A* işletmesinin *B* işletmesine göre daha iyi bir düzeyde olduğu ve *örnek* işletmenin performansının % 55 düzeyinde olduğu görülmüştür.

Tablo 7: Müşteri Gereksinimlerini Anlama Faktörüne Göre İşletmelerin Karşılaştırılması



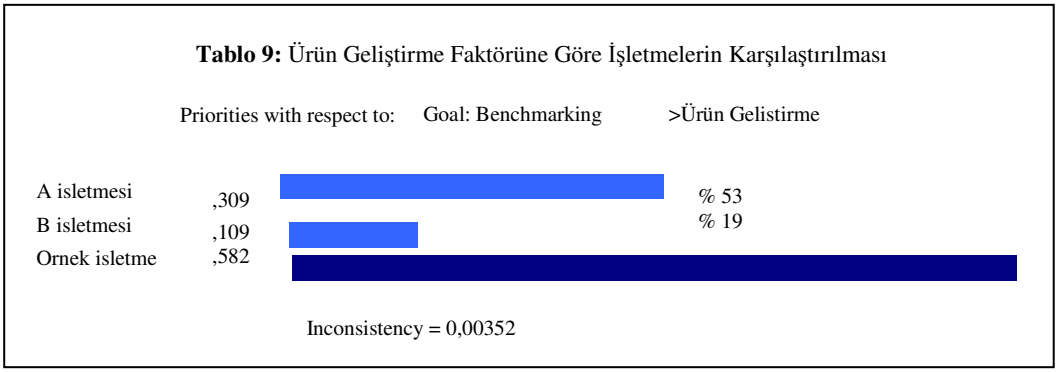
Tablo 8'de ise satış sonrası hizmet açısından işletmelerin karşılaştırılmasına ilişkin bulgular verilmiştir. İkili karşılaştırma matrisinin çözümü sonucunda her iki işletmenin satış sonrası hizmet açısından örnek işletmenin performans düzeyinin çok gerisinde bulunduğu saptanmıştır. *Örnek* işletmenin performansına göre *A* işletmesinin düzeyi % 40, *B* işletmesinin düzeyi % 16'dır.

Tablo 8: Satış Sonrası Hizmet Faktörüne Göre İşletmelerin Karşılaştırılması



Yapılan çalışmada işletmelerarası kıyaslamada önemli bulunan ürün geliştirme faktörü açısından işletmelerin *örnek* işletmeye göre göreli ağırlıkları Tablo 9'da verilmiştir. Ürün geliştirme faktörüne göre *A* işletmesinin örnek işletme performansına yakınlığı % 53 düzeyinde iken *B* işletmesi ancak % 19 düzeyinde bulunmuştur.

Tablo 9: Ürün Geliştirme Faktörüne Göre İşletmelerin Karşılaştırılması



4. SONUÇ

Bu çalışmada işletmelerarası kıyaslama için önerilen ANP-TOPSIS yaklaşımıyla Ankara'da faaliyet gösteren üç KOBI işletmesinde bir çalışma yapılmıştır. Çalışma neticesinde önerilen yaklaşımın kıyaslama çalışmalarında karşılaşılan temel sorunların çözümüne katkı sağladığı görülmüştür. Önerilen

yaklaşım kıyaslama sürecinde kullanılacak kritik performans göstergelerinin belirlenebilmesine olanak vermektedir. Bununla birlikte işletmelerarası kıyaslamada kullanılan kritik performans göstergeleri arasındaki olası karşılılıklı bağımlılıklar ANP tekniğiyle analiz edilebilmektedir. Kıyaslamada kullanılan nitel ve nicel yapıdaki kritik performans göstergelerinin göreli önemleri birlikte değerlendirmeye alınabilmektedir. Böylece yalnızca nicel yapıdaki öğeler değil aynı zamanda nitel yapıdaki kritik performans göstergeleri de dikkate alınmaktadır. Önerilen yaklaşım ile kıyaslamaya temel olan kritik performans göstergelerinin göreli önem ya da ağırlıkları hesaplanabilmektedir. ANP-TOPSIS yaklaşımı işletmenin öncelikle hangi faaliyet ya da sürecini geliştirmesi gerektiğini de belirleyebilmektedir.

KAYNAKLAR

Barber, E., "Benchmarking the management of projects: a review of current thinking", International Journal of Project Management, 22, 301-307, (2004).

Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta, (2000).

Expert Choice, Analytical Hierarchy Process (AHP) Software, Version 9.5, Expert Choice, Pittsburg, USA, (2000).

Dağdeviren, M., Performans Değerlendirme Sürecinin Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri İle Bütünleşik Modellenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, (2005).

Donthu, N., Hershberger, E.K., Osmonbekov, T., "Benchmarking marketing productivity using data envelopment analysis", Journal of Business Research, 58, 1474-1482, (2005).

Ertugrul İ., Karakasoglu N., "Performance evaluation of Turkish cement firms with fuzzy analytic hierarchy process and TOPSIS methods", Expert Systems with Applications, in press., (2007).

Hurmelinna, P., Peltola, S., Tuimala, J., Virolainen, V-M., "Attaining world-class R&D by benchmarking buyer-supplier relationships", 80, 39-47, (2002).

Hwang C.L., Yoon K., Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications, A State of the Art Survey, Springer-Verlag, New York, (1981).

Jamasb, T., Pollitt, M., "Benchmarking and regulation: international electricity experience", Utilities Policy, 9, 107-130, (2001).

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, 10. Bası, Arıkan, İstanbul, (2005).

Mın, H., Mitra, A., Oswald, S., "Competitive Benchmarking of Health Care Quality Using the Analytic Hierarchy Process: an Example from Korean Cancer Clinics", Socio-Econ. Plan. Sci., 31(2), 147-159, (1997).

Partovi, F.Y., "Determining what to benchmark: An analytic hierarchy process approach", International Journal of Operations & Production Management, 14(6), 25-40, (1994).

Raharjo, H., Brombacher, A.C., Xie, M., "A systematic approach to exploit Quality Function Deployment potentials" Computers & industrial engineering, 55, 253-278, (2008).

Saaty, T.L., "The Analytic Hierarchy Process", McGraw-Hill International Book Company, USA, (1980).

Saaty T.L., Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process, RWS Publications, Pittsburgh, (1996).

Seol, H., Choi, J., Park, G., Park, Y., "A framework for benchmaring service process using data envevelopment analysis and decision tree", Expert Systems with Applications, 32, 432-440, (2007).

Tölösi, P., Lajtha, G., "Toward improved benchmarking indicators", Telecommunications Policy, 24, 347-357, (2000).

Wang Y.M., Elhag T.M.S., "Fuzzy TOPSIS method based on alpha level sets with an application to bridge risk assessment", Expert Systems with Applications 31, 309-319, (2006).

Yıldız, G., "Kıyaslama (Benchmarking), Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta, (2002).

Ülgen, H., Mirze, S. K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul, (2007)

INTELLIGENT TOLERANCING AND COORDINATE METROLOGY AS BASIS FOR COMPETETIVE GLOBAL AND ACCURATE ECONOMIC INDUSTRIAL MANUFACTURING

M. Numan DURAKBASA
TU-Wien - Vienna University of Technology
P. Herbert OSANNA
TU-Wien - Vienna University of Technology
Liviu CRISAN
Technical University Cluj-Napoca
Jorge M. BAUER
National University of Lomas Zamora
Lukas KRÄUTER
TU-Wien - Vienna University of Technology

ABSTRACT

Adequate knowledge in the areas of intelligent coordinate metrology and design are important presuppositions to achieve wastefree production and low costs of manufacturing with higher quality and accuracy at the same time. This is of extreme importance in present time of worldwide international competition in industry and production and at the same time increasingly higher costs of energy and raw material.

The prescription and consumption of material and energy to achieve the necessary and required workpiece accuracy in series manufacturing depends to a great extent from the (geometrical) workpiece tolerances of any kind (roughness, form, positional, dimensional) which are prescribed for the production and the fulfillment of these tolerances and therefore for the function of the produced workpieces and their fitness for practical application and none the less of the economy of production altogether. This requirement is of great importance at the time being which is characterized as described above.

Keywords: *Coordinate metrology, design, manufacturing, workpiece tolerancing*

1 Accuracy, Economy and Sustainability in Production

If the workpiece geometry of machined parts is considered as a whole there exist interactions between the different features forming the periphery of the part. But also within the surface of every single feature there exist interactions between geometrical deviations of different kind and different order. If we take these deviations of dimensions, roughness, form and position collectively the existing interactions are significant for the accuracy and the functions of the parts that should be accomblished during practical application.

2 Mechanical Engineering and Workpiece Metroloy - from Past to Future

Since about 1970, computer-aided metrology has been of continuously increasing importance for the comprehensive analysis of the workpiece geometry used in modern production environment.
In the same period the standards governing product design and manufacturing have undergone basic international harmonisation.

Focal points of interest included workpiece microgeometry [1] and geometrical deviations [2], as well as tolerancing principles according to the principle of independence [3]. In many countries, the above-mentioned international standards have been adopted also on a national level, similar as the new international standards about quality assurance and quality management [4, 5].

In this respect the general term "Geometrical Product Specifications and Verification - GPS" has become recently wellknown for the area of mechanical engineering. It defines on a technical drawing the shape (geometry), dimensions and surface characteristics of the workpiece under discussion. In this way the optimal function of the respective part is supposed to be guaranteed considering certain manufacturing tolerances. Nevertheless workpieces will be produced, which do not fulfil these requirements. Therefore workpieces are measured in order to compare them with the specifications. There is a need to relate between actual workpieces and :

- the workpiece imaginated by the designer,
- the workpiece as manufactured,
- the knowledge about the workpiece as measured.

In order to establish this relationship between design, production and measurement and to clarify the mutual importance, standards have been developed in the area of Geometrical Product Specifications and Verification.

As already mentioned above this set of requirements concerning the geometry of the workpiece (or of an assembly of several workpieces) is known as "GPS" covering requirements of size and dimension, geometrical tolerances and geometrical properties of the surface.

3 Co-ordinate Metrology in Modern Production Environment

An important development as far as workpiece metrology is concerned is the big general advance of coordinate metrology which also happened in the same period of time as computer-aided metrology and “GPS” in general.

Three dimensional coordinate measuring machines (3D-CMMs) allow to measure deviations of dimensions, form and position very accurately with only one measuring device [6, 7]. Besides measuring accuracy the number of workpieces to be measured is important when choosing the measuring device. Especially when workpiece tolerances are more accurate than tolerance grade IT5 (e.g. 11 µm for 50 mm) it is necessary to make use of coordinate metrology. This is also possible for big series of workpieces.

CMMs are referred to as those measuring instruments giving physical representations of a three dimensional rectilinear Cartesian coordinate system.

The nature of coordinate metrology can be defined as:

- The geometrical features of the workpiece to be measured are touched in several measuring points using a coordinate measuring device.
- The coordinates of the measuring points are used to compute the mathematical geometry of the workpiece with help of the control computer of the CMM.

At the time being coordinate metrology is a very important tool to solve problems of production metrology of nearly any kind especially when high flexibility and high accuracy are demanded at same type of workpiece. One of the essential requirements in coordinate metrology is the computation of associated features from the probed contact points.

When we consider as an example the measurement of a bore hole, we can distinguish between conventional measurements and the application of coordinate metrology. A two-point-measurement has to be done by means of the strategy trying to get the maximum value perpendicular to the axis and then finding the minimum in the axial section (see Figure 1). The bore diameter is given by the condition that these two diameter values are equal.

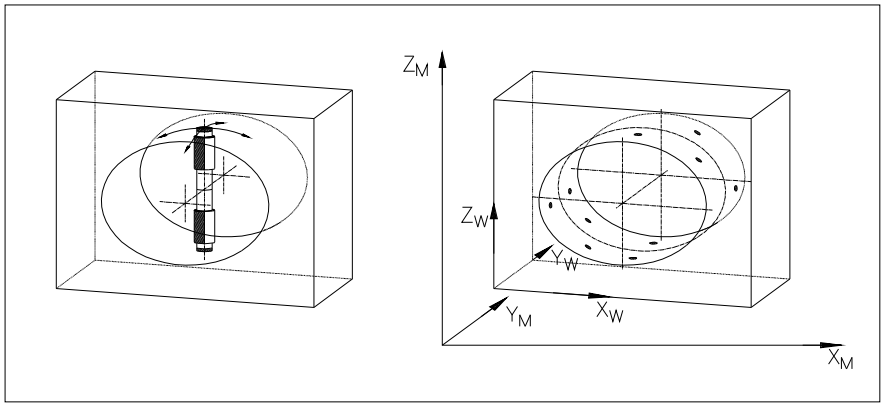


Figure 1: Conventional Metrology and Coordinate Metrology

In this context it is distinguished between - nominal geometry,

- real geometry and
- substitute geometry.

This follows the way of parts from design to manufacturing and quality control (see Figure 2).

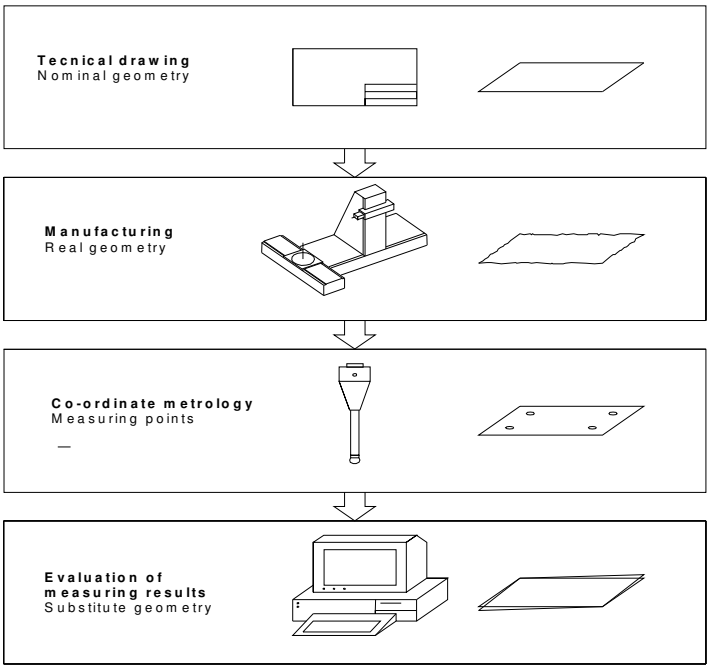


Figure 2: Principle of the Workpiece evaluation in the Frame of Geometrical Product Specifications and Verification

4 Metrology with Coordinate Measuring Machines

The course of the steps, which are necessary for a measurement is always identical independent of the kind of the programming. Choosing the stylus combination is an essential step for the measurement. It must occur on the one hand so that all geometrical features to be measured can be touched, on the other hand too complicated and particularly too long stylus combinations are to be avoided since an additional source of errors arises from their bending.

The steps which are needed for the automated measurement of workpieces are shown in Figure 3.

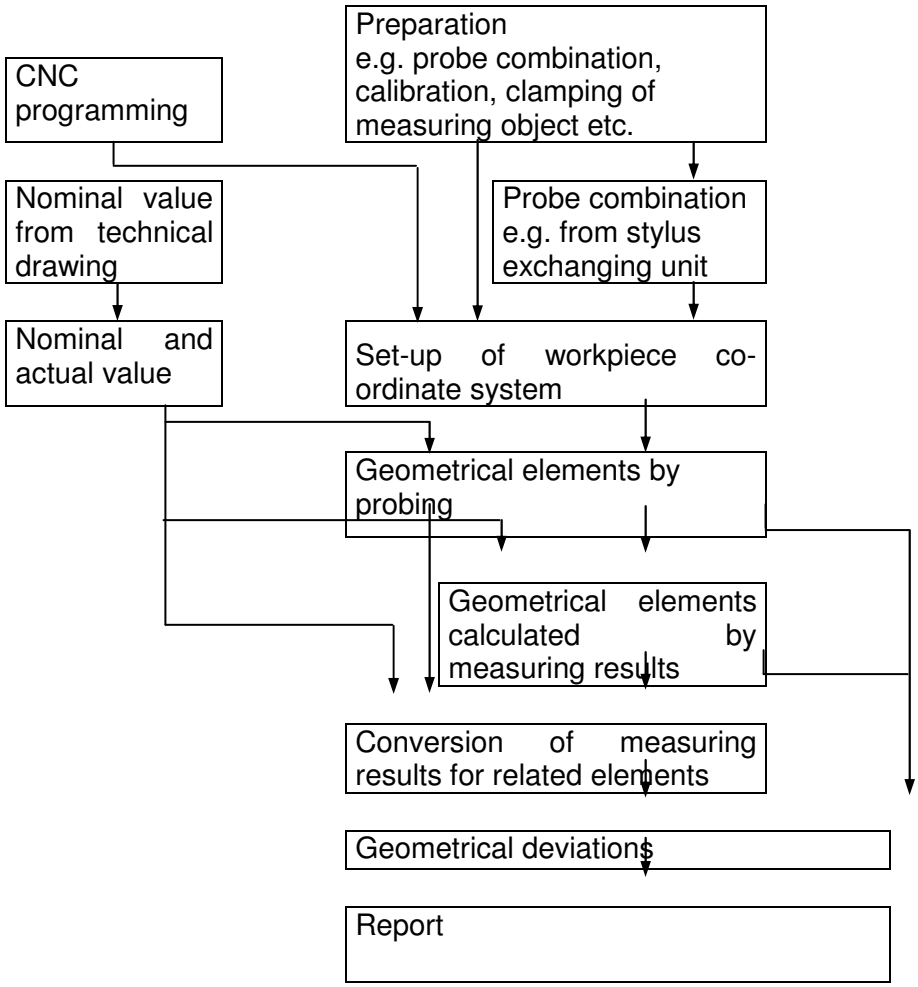


Figure 3: Flow Diagram for the Measurement Steps on CMMs

The measurement results obtained with several or even many different probes is then as that obtained with a single probe tip with the diameter zero. By using an automatic stylus-exchanging-unit every combination needs to be calibrated only once if there are not any extremely high demands on the uncertainty of measurement.

5 Synopsis and Concluding Remarks

The ideas presented in this publication explain in principal the correlation between different geometrical deviations and the manufacturing conditions. This can help to achieve lower manufacturing costs and at the same time higher quality in present production.

The results of the presented study can be seen as a further step in the direction of a comprehensive analysis of workpiece geometry and it is fully in line with research work already carried out in the past [7]. By the described successful application of co-ordinate metrology for the solution of measurement problems of various kind also new challenges are put onto precision production measurement technology especially in the area of GPS.

REFERENCES

ISO 4287 - 1997: Geometrical Product Specifications (GPS) – Surface Texture: Profile method - Terms, Definitions and Surface Texture Parameters. TCor 1: 1998.

EN ISO 1101 - 2006: Geometrical Product Specifications (GPS) – Geometrical Tolerancing - Tolerances of Form, Orientation, Location and Run-out

ISO 8015 - 1985: Technical Drawings - Fundamental Tolerancing Principle. 1985.

ISO 9000 - 2005: Quality Management Systems - Fundamentals and Vocabulary.

EN/ISO 9001 - 2000: Quality Management Systems - Requirements. 2000-12-01.

ISO/TR 10360-1 - 1993, Part 1: Coordinate Metrology - Part 1: Definitions. Applications of the Fundamental Geometrical Principals. 1993.

P.H. Osanna, N.M. Durakbasa e.a.: Global Competitive Manufacturing on the Basis of Intelligent Metrology and Quality Management as Important Tools. Proceedings of the International Symposium "Tools and Methods of Competitive Engineering - TMCE'2002" (Editor: Horvath, I. e.a.), Wuhan, China, April 2002, ISBN 7-5609-2682-7, 837/844.

AUTHORS

Professor Dr.techn. Prof. h.c. Numan M. **DURAKBASA** *)
Professor Dr. Dr. mult. h.c. P. Herbert **OSANNA** *)
Professor Dr.Eng. Liviu **CRISAN** **)
Professor Dr.techn. Eng. Jorge M. **BAUER** ***)
Dr.techn. Lukas **KRÄUTER** *)
*) Interchangeable Manufacturing and Industrial Metrology (Austauschbau und Messtechnik), Institute of Production Engineering, Vienna University of Technology (TU-Wien), Karlspl. 13/3113, A-1040 Vienna, Austria.
**) Technical University Cluj-Napoca, Cluj-Napoca, Romania.
***) Faculty of Engineering, National University of Lomas Zamora, Buenos Aires, Argentina.

Phone: +43 1 58801 31142 Fax: +43 1 58801 31196 durakbasa@mail.ift.tuwien.ac.at

KOBİ'LERDE MALZEME İHTİYAÇ PLANLAMASI İÇİN BİR YAZILIM GELİŞTİRİLMESİ

Ömer Faruk BAY
Gazi Üniversitesi
Murat DENER
Gazi Üniversitesi
Murat DÖRTERLER
Gazi Üniversitesi

ÖZET

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), ekonomiye dinamizm ve rekabetçi bir boyut kazandırarak piyasa mekanizmasının etkinliğini artırma, sürdürülebilir kalkınmayı sağlama, istihdam yaratma gibi önemli fonksiyonları ile Türk ekonomisinin temel dinamiğini oluşturmaktadırlar. Büyüme ve gelişme çabaları sonucu giderek karmaşıklaşan bilgi akışlarının yönetilmesinin güçleşmesi, rekabetin zorlaşması, teknolojinin giderek sınırlarına dayanması gibi olgular, iş dünyasını zorunlu olarak farklı çözüm arayışlarına yöneltmiştir. Kurumsal Kaynak Planlama (Enterprise Resources Planning - ERP) sistemleri de bu çözüm arayışları içerisinde bulunmaktadır. Kurumsal Kaynak Planlaması, kısa adıyla KKP' nin en önemli özelliği, firmanın bütün bölüm ve fonksiyonlarını tek bir sistem içinde birleştirmeye çalışmasıdır. Mevcut Kurumsal Kaynak Planlaması yazılımları'nın çok büyük bir kısmı büyük ölçekli şirketler için geliştirilmiş olup bu yazılımlar KOBİ' lerin büyük çoğunluğu için uygun değildir. Yine bu yazılımların hemen hepsi çok yüksek fiyatlardan satışa sunulmaktadır. Böylesine yüksek maliyetli bir yatırımı göze alamayan yönetici mevcut düzenini koruma eğiliminde olmaktadır. Bu çalışmada, açık kaynak kodlu ücretsiz yazılımlara ağırlık verilmiş olup ülke ekonomisinde hayati önem taşıyan KOBİ' lerin fazla bir ücret ödemeden rahatlıkla alabileceği ve KKP yazılımının alınması dışında herhangi bir harcama yapmadan geçiş yapabileceği bir KKP sisteminin Malzeme İhtiyaç Planlaması kısmı web tabanlı olarak geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler : *KOBİ Otomasyonu, Kurumsal Kaynak Planlaması, Malzeme İhtiyaç Planlaması*

1. GİRİŞ

Ekonominin yapı taşları olan işletmeler uzun yıllar değişik sınıflandırmalara tabi tutulmuşlardır. Ancak bunlardan en çok tutulanı, işletmeleri Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) ve Büyük İşletmeler (Bİ) olmak üzere ikiye ayıran sınıflandırmadır. Ülkemizde 250 kişiden az çalışanı ve 4000000 YTL den az cirosu olan işletmeler KOBİ sınıfına girmektedir. Bu tanım ise Türkiye'deki işletmelerin %95' lik kısmını oluşturmaktadır. KOBİ' ler, ekonomiye dinamizm ve rekabetçi bir boyut kazandırarak piyasa mekanizmasının etkinliğini artırma, sürdürülebilir kalkınmayı sağlama, istihdam yaratma, bölgesel sosyo–ekonomik dengesizlikleri giderme ve kalkınmayı tabana yayma gibi önemli işlevleri ile Türk Ekonomisi'nin temel dinamiğini oluşturmaktadırlar [1].

Ancak; bu günkü görünümüyle KOBİ' ler, çoğunlukla geleneksel yöntemlerle çalışan, teknolojik donanım ve bu teknolojilerin kullanımı açısından önemli yetersizliklerin bulunduğu, örgütsel yapıları rasgele oluşturulmuş, "dağınık ve düzensiz bir kitle" görünümündedir [1].

İşletmelerin başarısı, kaynakların verimli kullanılması ile sağlıklı bilgilerin eşliğinde doğru kararlar alabilmelerine ve istikrarlı planlamalar yapabilmelerine bağlıdır. Gittikçe zorlaşan rekabet koşulları karşısında işletmeler iş yapma biçimlerini sorguluyor ve teknolojik çözümleri yeniden gözden geçirerek, büyümenin ve ayakta kalmanın yollarını arıyorlar. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak, yeni yönetim ve iş yapma yaklaşımlarının ulaştığı son noktalardan birisi olan Kurumsal Kaynak Planlama (KKP, Enterprise Resource Plannning - ERP), doğru seçilip uygulandıklarında işletmelerin iş yapma biçimlerini kolaylaştırmakta ve doğru kararlar alarak daha hızlı ve güvenle büyümelerini sağlamaktadırlar [2].

Günümüz itibariyle yazılım pazarında ki KKP yazılımları ağırlıklı olarak büyük ölçekli işletmeler için geliştirilmiş, son derece karmaşık yazılımlardır. Kullanımı için özel eğitimli çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda bu yazılımların lisans bedelleri çoğu zaman KOBİ' lerin sermayelerini geçmektedir. Son zamanlarda KOBİ' lere yönelik ticari yazılımlar geliştirilse dahi bu yazılımların gerek lisans bedelleri, gerekse kurulum maliyetleri son derece yüksek rakamları bulmaktadır. Bu sonuç ise Türk Ekonomisi için kilit konumda olan KOBİ' lerin bilişim teknolojilerinin faydalarından mahrum kalmalarına neden olmaktadır.

Yazılım piyasasında Türk KOBİ' leri için kolay kullanılabilir, maddi imkânlarını zorlamadan satın alıp, kurulumunu yapabilecekleri bir KKP yazılımı bulunmamaktadır. Söz konusu boşluğu doldurmak amacıyla ücretsiz Açık Kaynak Kodlu yazılımları kullanarak, geliştirme ve kurulum maliyetleri asgariye indirilmiş bir yazılımın geliştirilebileceği görülmüştür. Bu çalışmada KOBİ' lerin maddi hesaplara girmeden geçiş yapabilecekleri, ISO 9001: 2000 Toplam Kalite Yönetimi Standartlarına uygun KKP sisteminin Malzeme İhtiyaç Planlaması kısmı geliştirilmektedir.

Bu çalışmada KOBİ' lerde Malzeme İhtiyaç Planlaması için bir yazılım sunulmaktadır. İkinci Bölümde Kurumsal Kaynak Planlaması, Malzeme İhtiyaç Planlaması anlatılmaktadır. Üçüncü Bölümde geliştirilen yazılımda kullanılan teknolojilerden bahsedilmektedir. Dördüncü Bölümde, geliştirilen yazılımın özellikleri anlatılmaktadır.

2. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI (KKP / ERP)

Kurumsal Kaynak Planlaması' nın ne olduğu konusunda akademik bağlamda üzerinde anlaşılmış genel kavramlar bulunmasına karşın, tanımı üzerinde tartışmalar devam etmektedir. Kurumsal Kaynak Planlaması kavramı için değişik açılardan bakarak farklı tanımlar yapmak mümkün olsa da en genel şekilde, bir şirkette süregelen tüm bilgi akışının entegrasyonunu sağlayan ticari yazılım paketleri olarak tanımlanabilir [3-4].

Kurumsal Kaynak Planlama kavramına 3 farklı şekilde bakmak mümkündür: (1) KKP, bilgisayar yazılımı şeklinde alınıp satılabilen ticari bir maldır, (2) KKP, bir kurumun tüm süreç ve verilerini tek bir geniş kapsamlı ve bütünleşik yapı altında toplayan bir gelişim amacıdır, (3) iş süreçlerine çözümler sunan bir altyapının anahtar öğesidir [13]. Bu çalışmada, yukarıda verilen bakış açılarından tek biri üzerinde durmak yerine, KKP kavramı her açıdan incelenmeye çalışılacaktır.

Bu sistemler adlandırılırken "Kurumsal" kelimesinin kullanılmasının sebebi, kapsamlarının belirli bir hizmet veya ürün üretmeye yönelik faaliyet gösteren kurumların tüm fonksiyonlarını içermesidir. KKP, organizasyonlar için ayrıntılı bir bilgi yönetim sistemidir. Organizasyonun çeşitli işlevlerinin tümünü birbirine bağlayan paket programları bütünüdür. Sözü edilen fonksiyonlar: finans, imalat, satışlar, insan kaynakları vb. fonksiyonlarıdır. Aynı zamanda ürün planlaması, satış tahminleri, kalite ve diğer organizasyonel fonksiyonların analizini amaçlayan yazılımları da içermektedir. KKP, bir organizasyonun bilgi sistemini standart hale getirerek omurgasını oluşturur. Geniş çaplı bir çözüm sistemidir. Böylece doğru bilgiyi, doğru insanlara, doğru zamanda iletir [4].

KKP' nin popüler olmasının en önemli nedeni, bir organizasyonun etkin bir biçimde faaliyete geçmesini sağlaması, uzun dönem planlamalarda kullanılabilir analiz ve raporlamaya sahip olması ve uygulama ile sistem kaynaklarının en iyi biçimde kullanmasıdır [5].

2.1. KKP' nin Tarihsel Gelişimi

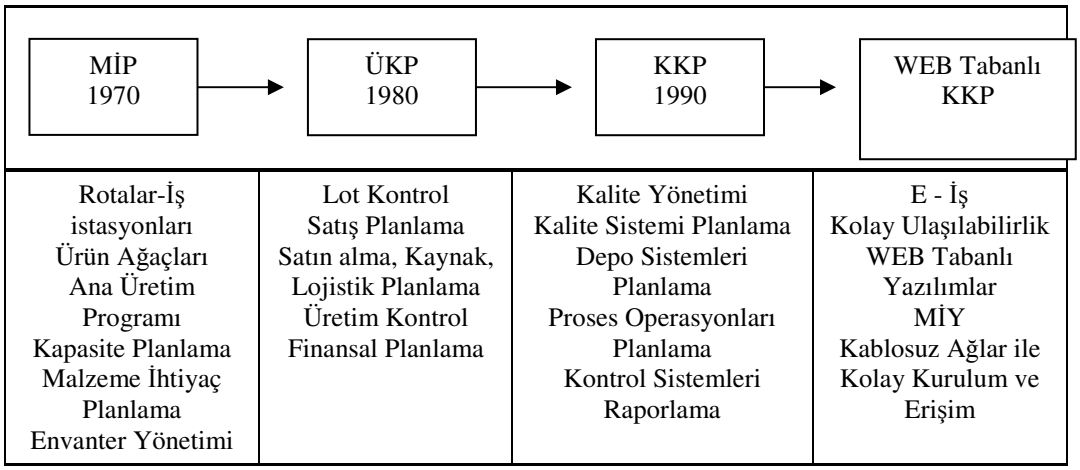
Kurumsal kaynak planlama sistemlerinin tarihsel gelişimini incelemek için iş entegrasyonu kavramlarının gelişim sürecine bakmak gerekir. Bu kavramların içerisinde MİP (Malzeme İhtiyaç Planlaması), KİP (Kapasite İhtiyaç Planlaması) ve Bilgisayarla Tümleşik Üretim (Computer Integrated Manufacturing - CIM) sayılabilir. 1960' larda işletim sistemlerinin dikkati envanter kontrolünün üzerinde toplanmıştı. Firmalar gerekli durumlar için emniyet stoku bulundurmak zorunda idi. Bu stoku bulundurmalarına rağmen rekabet güçleri vardı. Bugün ise büyük stok miktarlarının kontrolü konusuna odaklanılmıştır. Günümüzde yazılımların birçoğu geleneksel stok durumuna göre hazırlanmışlardır. Bu yüzden donanım paketlerinin çoğu geleneksel envanter kavramlarına uygun olarak dizayn edilmiştir [6].

1970' lerde şu açık olarak anlaşılmıştır ki şirketler büyük miktarda stok bulundurmanın yüksek maliyetini karşılayamaz duruma gelmişlerdir. Bu durumla başa çıkabilmek içim malzeme ihtiyaç planlaması MİP öne çıkmıştır. Alt montaj, montaj parçaları, ham madde planlaması ve tedariki dikkate alarak nihai ürün için zaman safhalarının gösterildiği ana zaman çizelgeleri oluşturulmuş ve MİP (Malzeme İhtiyaç Planlaması) kullanılmaya başlanmıştır. MİP bilgisayar programlarının kullanılmasına imkân sağlamıştır [6].

1980' lerde şirketler artan işlemci gücü ve teknoloji ile finansal aktiviteleri ve stok kontrolünü koordineli yürütmek mümkün hale gelmişti. Böylece firmalar finansal muhasebe ve finansal yönetim sistemlerini birlikte kullanmaya başlayabilmişlerdir. Firmalar bu sayede ürün, malzeme ve kapasite ihtiyaçlarını ayrıntılı planlarla izlenerek, finansal durumu görerek ve malzeme dengelerini ayarlayarak daha entegre iş sistemleri oluşturma şansına eriştiler. Satış merkezlerinde ve dağıtım faaliyetlerinde MİP' nin bir uzantısı ve geliştirilmiş hali olan ÜKP, Üretim Kaynaklan Planlaması kullanılmaya başlanmıştır [6].

1990' ların başlarında teknolojinin büyük gelişimi, ÜKP bütün işletmenin kaynak planlamasını yapacak şekilde geliştirilmesine imkan sağlamıştır. Ürün tasarımı, stok kontrolü, malzeme planlaması, insan kaynakları ve proje yönetimi finansal planlama içerisine dahil edilebilmiştir. Böylece KKP kavramı ortaya çıkmaktadır. MİP, mühendislik, insan kaynakları, proje idaresi vb. bir iş girişimi içerisinde meydana gelebilecek faaliyetlerin tamamını kapsayacak şekilde daha da genişletilmiştir. Böylece Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning - ERP) olmuştur. KKP sistemleri üretim, dağıtım, finans, proje yönetimi, hizmet ve bakım, ulaşım vb. geniş iş alanlarına da hitap etmektedir [6].

2000' li yıllarda gelişen ağ teknolojileri, Internet' te artan güvenlik olanakları ve gelişen programlama dilleri ile birlikte, bilgi sistemlerinden edinilen tecrübeler Internet tabanlı uygulamaları mümkün kılmaktadırlar. Grafik arayüzü giderek önem kazanırken, Internet teknolojilerinin ve dillerinin de geldikleri nokta ümit vermektedir. Gerek donanımsal, gerek kodlama dillerinde yaşanan gelişmeler ve zenginlik, gerekse güvenlik alanında atılan adımlar gelecekte oluşabilecek yeni KKP yapılarına büyük avantajlar sağlamaktadır [6]. KKP'nin gelişimi Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1: KKP' nin gelişimi

2.2 Malzeme İhtiyaç Planlaması (MİP)

Malzeme ihtiyaç planlama (MİP) sistemi; son ürünler için hazırlanmış olan ana üretim programını, bunlarda kullanılan hammadde ve parçaların (yarı malzeme) tedariki için ayrıntılı bir programa dönüştürmeye yönelik işlemsel teknikler topluluğu olarak tanımlanabilir. Kimi zaman MİP, yalnızca bir stok yönetim anlayışı olarak algılanıyor olsa da üretim yönetimi açısından bundan daha ileri anlamları da vardır. Malzeme ihtiyaç planlama yaklaşımı; planlanan üretimi ve sevkiyatı gerçekleştirebilmek için malzemelerin, parçaların firmaya zamanında gelmesini ve üretimin zamanında bitirilmesini sağlamak, sistemde mümkün en az miktarda stok bulundurulmasını sağlamak, üretim, sevkiyat ve satın alma faaliyetlerini planlamak gibi amaçları gerçekleştirmek için kullanılabilir. Kısa vadeli, eylemsel bir planlama çabasıdır [7-8].

MİP, bilgisayar tabanlı üretim planlama ve stok kontrol sistemidir. Uygun programlama yöntemi ile siparişlerin önceliklerini saptar. Malzemenin zamanında temini için planlamada gereken güncelleştirmeyi yapar. Teslim tarihinde olabilecek gecikmeleri minimize etmeye çalışır. MİP yaklaşımı temel olarak aşağıdaki kavramlara dayanır [7]:

- **Bağımsız talepler:** Firmanın çıktısını oluşturan son ürünlere ilişkin istemler bağımsız talep olarak adlandırılır. Bağımsız talep süreklidir ve rastlantısal niteliktedir [7].
- **Ana üretim programı:** Dönemler itibarı ile son üründen ne miktarda üretileceğini belirtir. Ana üretim programı; satış tahminleri dolayısıyla bağımsız talebi ve üretim programını dikkate alır. Ayrıca malzeme ve kapasite durumunu, yönetim politikalarını ve firma hedefleri gibi konuları da göz önüne almak zorundadır. Etkin bir ana üretim programı oluşturabilmek için iyi bir planlama, teslim süresi analizi, planlama zaman aralığı, ana üretim kalemleri, arz-talep dengesi, kaynak bilgisi ve yönetim politikaları gereklidir [7].
- **Ürün ağacı:** Son ürünü üretebilmek için gerekli alt ürünlerin ve malzemelerin dökümünü kademeli olarak veren ve bu alt ürünlerin üretim yöntemlerini içeren listelerdir [7].
- **Bağımlı talep:** Son ürün için belirlenen talebi karşılayabilmek için üretim sürecinde bu ürüne ilişkin alt montaj işlemlerinde kullanılan malzeme ve yarı ürünlere bağımlı talep adı verilir. Dolayısıyla bağımlı talep, üst düzeydeki ürünün talep düzeyine bağlı olarak belirlenir. Kavram ilk olarak 1965'de Orlicky tarafından kullanılmıştır [7-8].

- **Tedarik süresi:** Satın alma siparişlerine ilişkin, siparişten teslimata kadar geçen süre olabileceği gibi tedarik ve iş emirlerinin verilmesinden ürünlerin üretilmesine kadar geçen imalata ilişkin süre de olabilir [7-8].
- **Ortak kullanımı olan malzemeler:** Birden fazla nihai ürün bileşiminde yer alan yarı ürün ve malzemeleri ifade eder [7].

3. GELİŞTİRİLEN YAZILIMDA KULLANILAN TEKNOLOJİLER

3.1. Yazılımın Mimarisi

Bugün dünya da uygulama geliştiricilerin çoğu dağıtık, güvenli, hızlı ve düşük maliyetli kurumsal uygulamalar geliştirmek istiyor. Bunlar elbetteki sunucu taraflı uygulamalara da yeni bir alternatif getiriyor. Bugünün hızla gelişen ve ilerleyen bilgi teknolojileri ve e-ticaret her zamankinden daha az kaynak gerektiren, daha ucuz ve çok daha hızlı uygulamalar gerektiriyor.

Internet tarayıcılarında çalışan küçük appletler yapmak için kullanılan bir yazılım dilinden, bugünün kurumsal bazındaki programları çalıştıran güçlü bir yazılım platformu haline gelen Java olağanüstü bir gelişim süreci geçirmiştir.

Kullanılmaya başladığı günden beri, Sun Microsystems' in kontrolü altında, yazılım endüstrisinin değişik taleplerine aynı model içerisinde cevap vermek için hızlı standartlaşma yaşayan Java, şu anda kullanıldığı alanlar açısından çok geniş bir kapsama sahiptir. Grafikten telefona, şifrelemeden Internet tabanlı yazılımlara kadar birçok alanda kabul gören bu teknoloji, bu geniş çerçeve içerisinde, hiç kuşkusuz en başarılı atılımlarından birini kurumsal yazılım geliştirme alanında yapmıştır [9].

Bundan dolayı yazılımın mimarisinde java seçilmiştir.

3.2. Sunucu Taraflı Teknolojiler

Sunucu Taraflı Teknolojiler olarak JSP, Tomcat ve PostgreSQL kullanılmıştır.

3.2.1. Java Sunucu Sayfaları (JSP)

Servlet' ler belli bir servlet motoru altında çalışan programcıklardır. Yazılmaları bir istekten parametreler alıp, yanıta HTML çıktısı üretmekten ibaret olduğundan programlama açısından zorluk içermemektedirler. Ancak bir Internet sayfasında görülen tüm HTML programcılar tarafından üretilmelidir. Bu da renk, boyut ve görüntü seçimi gibi öğelerin bir programcı tarafından yapılmasını gerektirir. JSP' lerde bunun tam tersi bir yaklaşım sergilenir. JSP sayfaları aslında, içlerinde Java kodu olan birer HTML sayfalarıdır. Java kodunda belirtilen ifadeler sunucu tarafında çalıştırılır ve kodun yine HTML olan çıktısı HTML gövdenin içerisine yerleştirilir. Bu Microsoft' un geliştirdiği ASP (Aktif Sunucu Sayfaları - Active Server Pages) benzeri bir yapıdır. Tek fark JSP' nin yazma dili olarak Java' yı kullanması ve Java' nın gücünü HTML sayfasının içerisine getirebilmesidir [10].

3.2.2. Uygulama Sunucusu (Tomcat)

J2EE kapsamında düşünülürse, uygulama sunucusu, J2EE teknolojilerini kullanarak geliştirilen uygulamaları, standartlara uygun olarak çalıştıran yazılımlardır. Kullanıcı arayüzü ile veri tabanı arasında yer alırlar. Çoğunlukla, kullanıcı arayüzüyle bilgiişlem servisleri arasında veya veri işlem katıyla veri tabanı arasında ya da dağıtık nesneler ile ölçeklenirlik servisleri arasında bu teknolojilerden yararlanırlar.

3.2.3. Veri Tabanı Sunucusu (PostgreSQL)

Bir kurumsal yazılımın ana bileşeni veri tabanıdır. Veri tabanı düzenli bilgiler topluluğudur. En geniş anlamıyla; birbiriyle ilişkili verilerin tekrara yer vermeden, çok amaçlı kullanımına olanak sağlayacak şekilde depolanması olarak ta tanımlanabilir. Bilgisayar terminolojisinde, sistematik erişim imkanı olan, yönetilebilir, güncellenebilir, taşınabilir, birbirleri arasında tanımlı ilişkiler bulunabilen bilgiler kümesidir.

3.3 İstemci Taraflı Teknolojiler

İstemci Taraflı Teknolojiler olarak Javascript, AJAX, Belge Nesne Modeli kullanılmıştır.

3.3.1 Javascript

JavaScript Web sayfaları için yeni bir scripttir ve özelliği HTML sayfasının içine yerleştirilebilmesidir. JavaScript ile ilginç elemanlar kullanarak HTML sayfasını geliştirecek birçok olanağa sahip olunabilir. Örneğin kullanıcının sayfanızı incelerken yaptığı hareketlere anında karşılık verilebilir. Ayrıca bir zamanlar sadece CGI ile mümkün olan bazı olaylar JavaScript ile de yapılabilir. Yani JavaScript' in yardımıyla gerçekten de kaliteli Web sayfaları oluşturulabilir.

3.3.2. AJAX

Internet dünyası günümüze kadar çeşitli evrelerden geçmiştir. Bugünlerde tekrar kendini yenilemekte ve gelişen dünyanın sınırsız ihtiyaçlarına hızla cevap vermeye çalışmaktadır. Bu durum göstermektedir ki artık web uygulamaları asla eski günlerdeki kadar basit metin işleme yapıları olmayacaktır. AJAX bu doğrultuda gelişmiş, daha hızlı daha dinamik ve eş zamanlı çalışan web uygulamaları yapmak için kullanılan bir yaklaşımdır. Birçok web teknolojisinin bir arada kullanılması ile sayfalar üzerinde bir birinden özgür alanlar oluşturabilir ve bu alanlar ayrı ayrı takip edilebilir hale gelmiştir.

3.3.3. Belge Nesne Modeli

Açılımı Document Object Model olan DOM, Belge Nesnesi Modeli anlamına gelmektedir. DOM, XML ve HTML belgelerinin işlemesi için W3C konsorsiyumu tarafından geliştirilmiş bir Uygulama Programlama Arayüzü' dür (Application Programming Interface-API). Tarayıcılar hazırlanan sayfayı bir belge olarak kabul ederler ve bu belge içerisine yerleştirdiğiniz tüm elemanları (resim, form, yazı, tag v.s) da bir nesne olarak kabul ederler. Bu yapı içerisinde istenilen nesnenin istenilen özelliği üzerinde oynama yapmak için bir script dili (JavaScript gibi) kullanılabilir. Her nesnenin kendine has özellikleri ve methodları bulunmaktadır. Mesela bir resim, Image nesnesi içerisinde yerini alır ve genişlik, yükseklik, adres (src özelliği) gibi özellikleri bulundurur. Her özelliğin değeri görülebildiği gibi bazı özelliklerin değerlerini de değiştirecek yöntemler mevcuttur [11].

3.4. Kullanıcılara Tavsiye Edilen Yazılımları

Her ne kadar geliştirilen yazılım Internet tabanlı olması münasebetiyle platformdan bağımsız kullanılabilse de kullanım için bir Internet tarayıcısına ve Internet tarayıcısının çalışacağı bir işletim sistemine ihtiyaç vardır. Yazılım geliştirme sürecinde belirlenen ilkeler doğrultusunda kullanıcılara açık kaynak kodlu, ücretsiz yazılımlar tavsiye edilmektedir. Yazılımın kullanımı için istemci makinelerde Pardus İşletim Sistemi ve Firefox Internet yazılımcısı tavsiye edilmektedir.

3.4.1. İşletim Sistemi (Pardus)

TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu) Ulusal Elektronik ve Kriptoloji Araştırma Enstitüsü (UEKAE) tarafından geliştirilen Pardus 1.0 işletim sistemi, ülkemizin şartlarına uygun bir bilgisayar işletim sistemi ihtiyacını karşılamaktadır. Pardus, hem ülkemizin şartlarına uygun (dil desteği vs. gibi) ve de güvenlikli, bağımsız, ülke bilişim teknoloji birikimine doğrudan katkı yapabilecek bir işletim sistemidir. İlgili kuruluşlar tarafından "Ulusal dağıtım vizyonu" olarak tanımlanan bir süreçle, açık kaynak kod yapılanmasıyla, güvenlik takibine olanak sağlayan, bu şekilde güvenlik altyapısı sağlam bir işletim sistemidir [12].

3.4.2. Internet Tarayıcısı (FireFox)

Firefox, tam adıyla Mozilla Firefox, Türkiye'de Internet' teki sitelere ulaşmak için kullanılan Internet Explorer gibi bir Internet tarayıcısıdır. Internet Explorer' a çok benzer, kullanılması rahattır ve

Türkçe'dir. Her şeyden önemlisi Windows'a entegre bir program olmaması nedeniyle, Firefox virüslere maruz kalsa da, Windows' a zarar vermez.

Görüldüğü üzere istemci ve sunucu taraflı teknolojilerin her ikisinde de açık kaynak ilkesine uyulmuştur.

4. GELİŞTİRİLEN YAZILIMIN ÖZELLİKLERİ VE TANITIMI

Geliştirilen yazılım Sistem Giriş, Stok ve Ürün Ağacı olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır.

4.1 Sisteme Giriş Bölümü

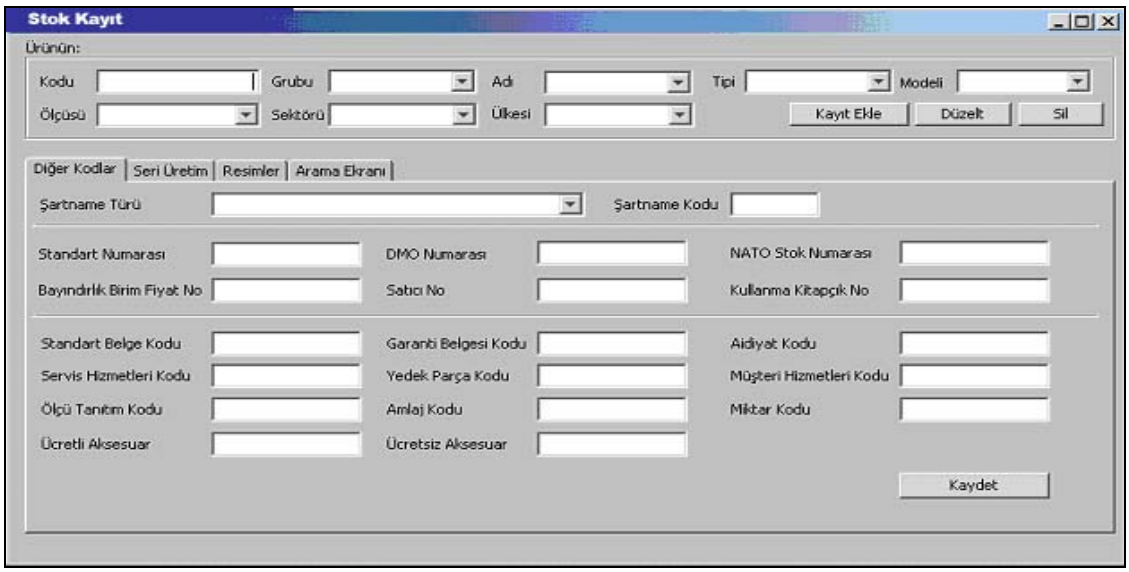
Geliştirilen sistem kullanıcı adı ve şifreyi esas alarak çalışmaktadır. Giriş ekranı Şekil 2'de resmedilmiştir.



Şekil 2: Giriş Ekranı

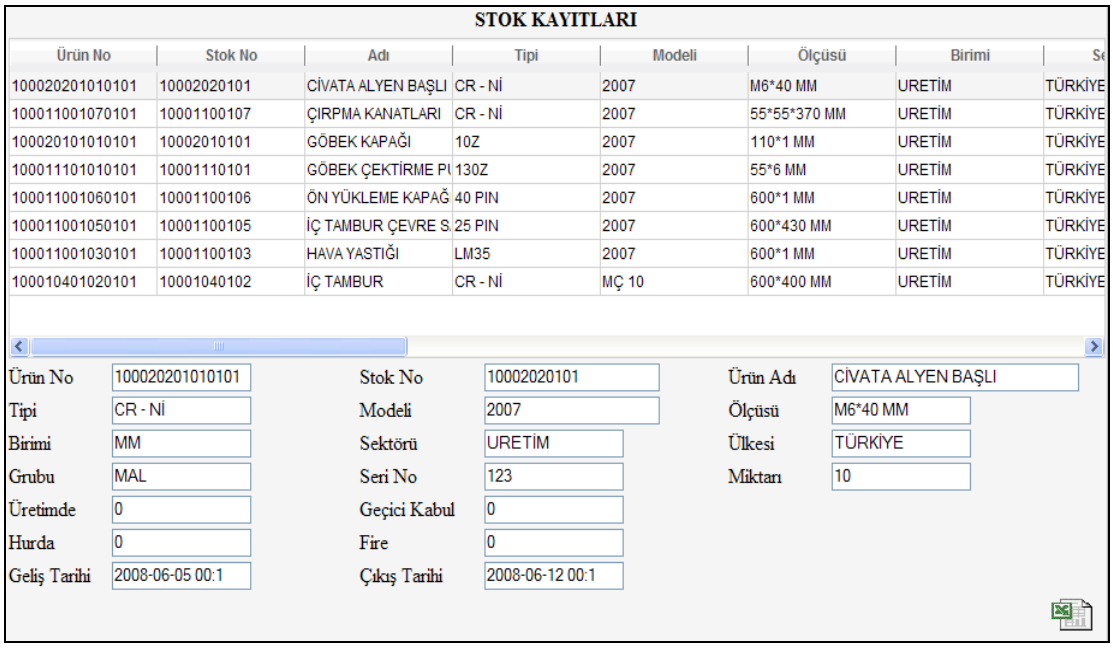
4.2. Stok Bölümü

Şekil 3'de Stok Kayıt Penceresi görülmektedir. Kullanıcı ürüne ait grubu, adı, tipi, modeli, ölçüsü, sektörü, ülkesi vb. bilgilerini girerek ürünlerini kaydedebilir. Ürünün kodu kayıt edilirken otomatik olarak oluşacaktır.



Şekil 3: Stok Kayıt Ekranı

Sisteme giren kullanıcı stok kayıtlarını Şekil 4'deki pencereden görebilmektedir. Burada ürüne ait nosu, tipi, birimi, grubu, stok nosu, modeli, sektörü, seri nosu, adı, ölçüsü, ülkesi, geliş tarihi, çıkış tarihi bilgileri mevcuttur. Bununla birlikte ürünün miktarı, üretimde olan miktarı, hurdada olan miktarı, geçici kabulda olan miktarı, fire olan miktarı bilgileri de mevcuttur. Burada kullanıcı stoktaki tüm ürünlerin bilgilerini görebilmekle birlikte, bu bilgileri excele aktarabilir.

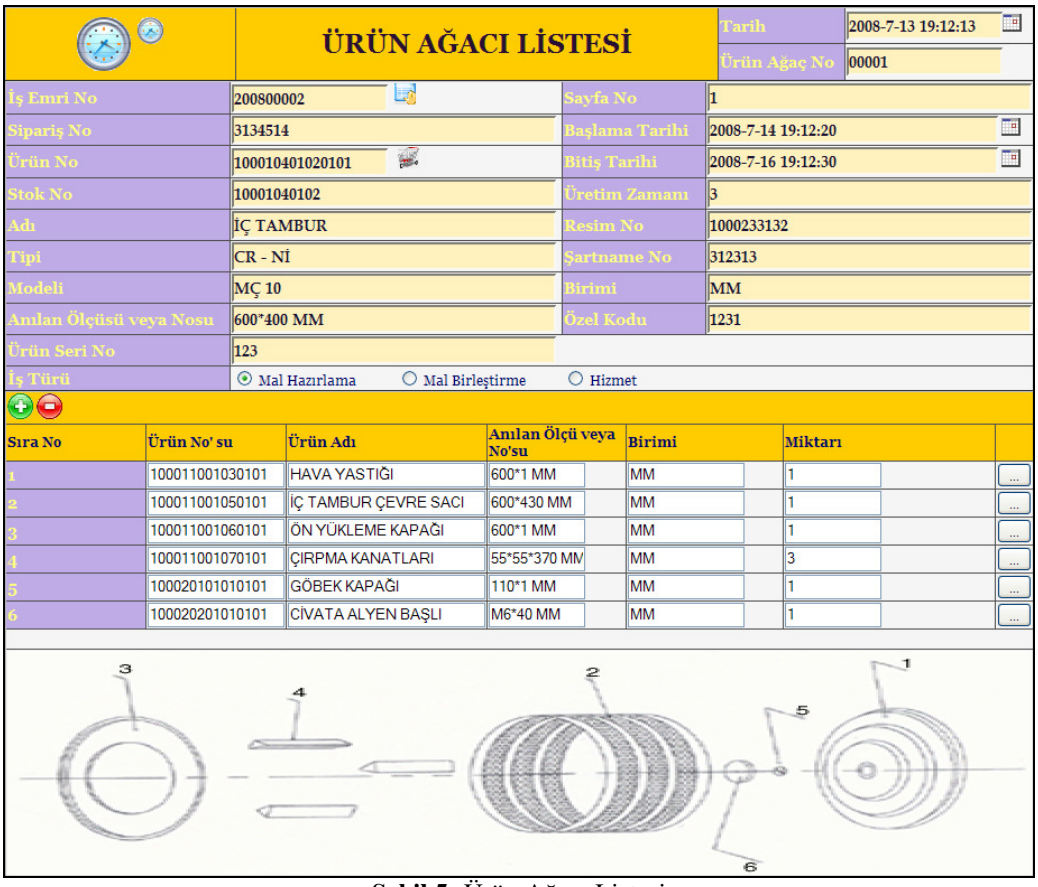


Şekil 4: Stok Kayıtları Ekranı

Özellikle yazılımın web tabanlı olmasından dolayı kullanıcı Stok Bölüme ait bilgileri zamandan ve mekandan bağımsız olarak görebilecektir. Ayrıca, işletmelerde ürünün girişinden çıkışına kadar olan tüm işlemlerde gereken ürünün numarası ve stok numarası gibi bilgiler kullanıcı adı ve şifreyi bilen diğer kullanıcılar tarafından da görülebilecektir. Bu sayede bilgiye ulaşma kolaylaşmıştır.

4.3. Ürün Ağacı Bölümü

Ürün Ağacı sürecinde Ürün Ağacı Listesi Formu, Depo Çıktı Formu, Depo Girdi Formu olmak üzere 3 tane form kullanılır. Ürün Ağacı Listesi, son ürünü üretebilmek için gerekli alt ürünlerin ve malzemelerin dökümünü kademeli olarak veren ve bu alt ürünlerin üretim yöntemlerini içeren listelerdir. Burada o ürünlerle birlikte, o ürünün teknik resim çizimi de mevcuttur. Örneğin; Şekil 3.' de görüldüğü üzere 100010401020101 nolu İç Tambur adlı ürünün yapımı için Şekil 5'te belirtilen 6 tane ürün gereklidir.



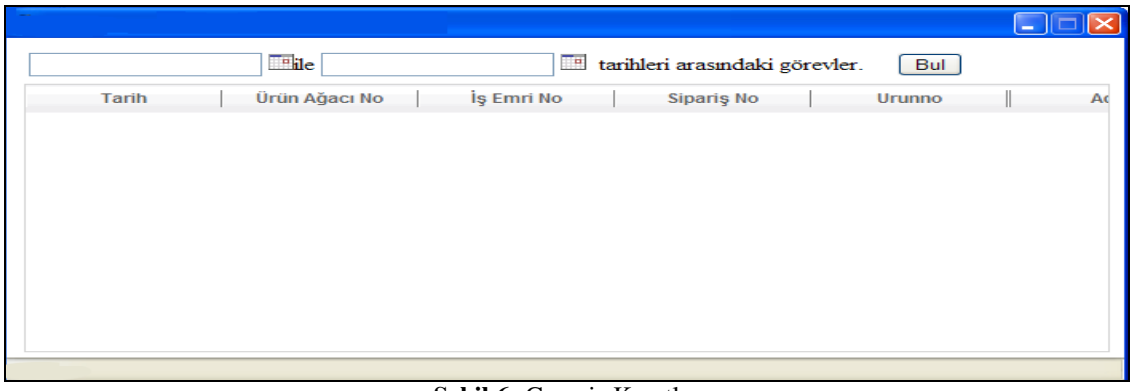
ÜRÜN AĞACI LİSTESİ

Tarih	2008-7-13 19:12:13		
Ürün Ağaç No	00001		
İş Emri No	200800002	Sayfa No	1
Sipariş No	3134514	Başlama Tarihi	2008-7-14 19:12:20
Ürün No	100010401020101	Bitiş Tarihi	2008-7-16 19:12:30
Stok No	10001040102	Üretim Zamanı	3
Adı	İÇ TAMBUR	Resim No	1000233132
Tipi	CR - Nİ	Şartname No	312313
Modeli	MÇ 10	Birimi	MM
Anılan Ölçüsü veya Nosu	600*400 MM	Özel Kodu	1231
Ürün Seri No	123		
İş Türü	Mal Hazırlama / Mal Birleştirme / Hizmet		

Sıra No	Ürün No' su	Ürün Adı	Anılan Ölçü veya No'su	Birimi	Miktarı
1	100011001030101	HAVA YASTIĞI	600*1 MM	MM	1
2	100011001050101	İÇ TAMBUR ÇEVRE SACI	600*430 MM	MM	1
3	100011001060101	ÖN YÜKLEME KAPAĞI	600*1 MM	MM	1
4	100011001070101	ÇIRPMA KANATLARI	55*55*370 MM	MM	3
5	100020101010101	GÖBEK KAPAĞI	110*1 MM	MM	1
6	100020201010101	CİVATA ALYEN BAŞLI	M6*40 MM	MM	1

Şekil 5: Ürün Ağacı Listesi

Şekilde görüldüğü gibi İç Tambur yapımı için gerekli olan ürünlere ait; Nosu, Adı, Anılan ölçüsü veya nosu, Miktarı, Birimi bilgileri girilmektedir. Bu bilgi girişi her ürün için bir defaya mahsus yapılmaktadır. Yani, İç Tambur için Ürün Ağacı oluşturulduktan sonra artık tekrar ürün ağacı oluşturmaya gerek kalmayacaktır. Geçmiş butonuna tıklandığında daha önceki kayıtlara ulaşılabilecektir. Şekil 6'da görüldüğü üzere geçmiş kayıtlarda tarih aralığı verip sorgulama yapılabilmektedir.



Şekil 6: Geçmiş Kayıtlar

Ürün Ağacı oluşturulduktan sonra Depo Çıktı Formu oluştur denildiğinde Şekil 7' de görülen form oluşacaktır.

DEPO ÇIKTI FORMU

İş Emri No	200800001
Ürün Ağacı No	00001
Ürün No	100010401020101
Stok No	10001040102
Ürün Adı	İÇ TAMBUR

Sıra No	Ürün No	Ürün Adı	Anılan Ölçü veya No'su	Birimi	Miktarı	Depodan Alan	Üretimde
1	100011001030101	HAVA YASTIĞI	600*1 MM	MM	1		☐
2	100011001050101	İÇ TAMBUR ÇEVRE SACI	600*430 MM	MM	1		☐
3	100011001060101	ÖN YÜKLEME KAPAĞI	600*1 MM	MM	1		☐
4	100020101010101	GÖBEK KAPAĞI	110*1 MM	MM	1		☐
5	100020201010101	CİVATA ALYEN BAŞLI	M6*40 MM	MM	1		☐
6	100011001070101	ÇIRPMA KANATLARI	55*55*370 MM	MM	3		☐

Şekil 7: Depo Çıktı Formu

Depo Çıktı Formu da bu 6 farklı ürünün listesi dökülerek yanında depodan alan hanesi mevcut olacaktır. Çalışan personel stoktan bu ürünü aldığı zaman gerekli işaretlemeler yapılacak ve bu üründen gerekli miktar bilgisi düşülerek, bu miktarlar üretimde kısmına işlenecektir. Bunun amacı, işletmede ürünün var olduğu ama üretim bölümünde olduğunu belirtmektir. Bu sayede işletmedeki ürünlerin miktarlarında oluşabilecek karışıklık engellenmiştir. Bu ürünün yapımı bittiği zaman Şekil 8.'de görülen Depo Girdi Formuyla, 101001010001001 nolu İç Tambur ürününün stoktaki miktarı 1 artacak ve bu ürünün yapımı için gereken ürünlerden;
100011001030101 nolu Hava Yastığı adlı üründen 1,
100011001050101 nolu İç Tambur Çevre Sacı adlı üründen 1,
100011001060101 nolu Ön Yükleme Kapağı adlı üründen 1,
100020101010101 nolu Göbek Kapağı adlı üründen 1,
100020201010101 nolu Cıvata Alyen Başlı adlı üründen 1,
100011001070101 nolu Çırpma Kanatları adlı üründen 4 adet olmak üzere stoktaki miktarlarından otomatik olarak düşülecektir.

DEPO GİRDİ FORMU

Ürün Ağacı No	00001
Ürün No	100010401020101
Stok No	10001040102
Ürün Adı	İÇ TAMBUR
Tipi	CR - Nİ
Modeli	MÇ 10
Anılan Ölçü veya No'su	600*400 MM
Birimi	MM
(Bu ürün depoya girdiği zaman, bu ürüne ait ürün ağacında bulunan ürünler otomatikmen stoktan düşecektir, ve girilen ürünün miktarı 1 kez artıralacaktır.)	
	Kaydet

Şekil 8: Depo Girdi Formu

Ürün Ağacı İşlemleri neticesinde ürünlere ait miktar bilgilerinde bir karışıklık yaşanmayacaktır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi ve iletişim teknolojileri sadece dünya çapında pazarlama imkânları sunmakla sınırlı kalmamaktadır. KKP ve türevi yazılımlar sayesinde işletmeler emek ve zaman kaybını azaltarak verimliliği artırmaktadır. Ayrıca bu teknolojiler sayesinde işletme yöneticileri kurum hakkında daha sağlıklı bilgiler toplayıp geleceğe yönelik daha isabetli kararlar alabilmektedirler.

Yurt dışından temin edilen teknolojiler maliyetinin çok üstünde fiyatlarla ihraç edilmektedir. Bu teknolojilerin yenileme ve bakım masrafları da azımsanmayacak meblağları bulmaktadır. Bu durum ülkeden döviz çıkışına neden olduğu gibi işletmelerin rekabet şanslarını da azaltmaktadır.

Bu kapsamda ticari kaygıların olmaması ve açık kaynak kodlu ücretsiz yazılımlara ağırlık verilmesi sebebiyle KOBİ' lerin rahatlıkla alabileceği ve mümkün olduğunca az döviz çıkışının olduğu bir sistem geliştirilmiştir. Özellikle yazılımın platformdan bağımsız olması sayesinde yine TUBİTAK tarafından desteklenen ULUDAĞ projesi altında geliştirilen Linux tabanlı Pardus işletim sisteminin terminal makinelerde kullanımı teşvik edilecek böylece bu projenin de amacına ulaşmasına da katkıda bulunulacaktır. Yine KKP sisteminin olmazsa olmaz destek yazılımlarından olan veri tabanı yazılımı olarak ta yine ücretsiz açık kaynaklı PostgreSQL kullanılmıştır. PostgreSQL' in kullanılması ile veritabanı yazılımının maliyeti sıfırlanırken veri tabanını barındıracak sunucu üzerinde yine ücretsiz işletim sistemi kullanılabilecektir.

Gerçekleştirilen MİP sisteminde kullanılan formlar Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi standartlarına göre belirlenmiş, KOBİ' lerin kullanması gereken formlardır. Böylece gerçekleştirilen sistem, tüm KOBİ' lerde kullanılabilir.

Gerçekleştirilen MİP sistemi asgari maliyet' le düzenlenmiştir. Böylece KOBİ' ler bu MİP sistemini alıp kullanmak istediğinde kullanılan sunucu yazılımları (uygulama,veritabanı), işletim sistemi için fazladan bir ücret ödemeyeceklerdir.

Sistem, Internet üzerinden çalışacağından dolayı, zaman, yer, mekan ayrımı yapılmaksızın gerekli bilgilere, personeller her yerden ulaşabilecektir. Yurt dışı veya şehir dışı gezilerinde şirket içinde meydana gelen her türlü değişimden haberdar olabileceklerdir.

Doküman Yönetimi ile operasyonel işleme ait dökümanlar etkin bir şekilde izlenebilmektedir. Böylece kağıt kullanımı en alt düzeye indirgenmekte, dokümanlar iş akışına uygun olarak tutulmaktadır. Dökümanların tarihçesi elektronik ortamda izlenebilmektedir.

Büyük şirketlerde iş akışları uzman yöneticilerle sağlanmaktadır ancak KOBİ' lerin istihdam olanakları son derece sınırlıdır ve mevcut imkânlar, üretici eleman alma yönünde kullanılmaktadır. Dolayısıyla ülkemiz KOBİ' leri istatistiki ve bilimsel verilerden uzak öngörülerle alınan kararlarla yönetilmektedir. Oysaki KOBİ' lerin Türk Ekonomisindeki yeri hayati önem arz etmektedir.

Geliştirilen MİP sistemi ve yazılımını kullanacak işletmelerin maliyetlerini düşürmesi, yönetim bölümlerindeki emek ve zaman harcamalarını asgariye indirerek, ağırlıklarını üretime kaydırmaları ön görülmektedir. Ayrıca işletme faaliyetleri devamlı kayıt atında tutulacağından işletme kendisini daha iyi tanıyacak ve geleceğe yönelik etkin adımlar atacaktır.

Yazılımın web tabanlı olması en önemli ayırıcı özelliklerinden biridir. Bu sayede işletme işlemlerini tamamen Internet' e taşıyabilir, sunucu makine alma zorunluluğundan kurtarabilir. Ayrıca satış ve teknik servis elemanları farklı yerleşim birimlerinde bulunan çalışanlar işlemlerini Internet' e bağlı herhangi bir bilgisayardan gerçekleştirebilecekler. Sonuç olarak ülke ekonomisinde hayati önem taşıyan KOBİ ' lerimizin MİP yazılımının kendisi dışında harcama yapmadan geçiş yapabileceği bir sistem gerçekleştirilmiştir.

KAYNAKLAR

Internet : Vikipedi "Kobi" http://tr.wikipedia.org/wiki/Kobi (2008).

Internet : Bilgi Yönetimi "Küçük, Orta Ölçekli İşletmeler ve ERP" http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=121 (2008).

Davenport, T.H., "The Dark Side of Customer Analytics", **Harvard Business Review**, 85(5): 37-48 (1998).

Davenport, T. H., "Mission Critical: Realising The Promise of Enterprise Systems", **Harvard Business School Pres**, New York, 12-14 (2000).

Ross ,W. R. , Vitale, M. R., "The ERP Revolution: Surviving Versus thriving", **Information Systems Frontier**, 2(2): 170-172 (2000).

Köse, Ç., "Kurumsal Kaynak Planlama Yazılımlarının İşletmelere Uygulanması Ve Bütünleştirilmesi", Yüksek Lisans Tezi, ***Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü***, Ankara, 8-11 (2004).

Acar, N., "Malzeme İhtiyaç Planlama", ***Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*** , Ankara, 12-19 (1991).

Orlicky, J., "Material Requirements Planning", ***McGraw Hill***, New York, 45-89 (1975).

Teker, O., "Java'nın Temelleri", Seçkin Yayınevi, **İstanbul**,12-18 (2005).

Kekeç, E., "JSP (Java Server Pages)", Seçkin Yayınevi, **İstanbul**, 8-12 (2005).

Internet : W3C Document Object Model "Document Object Model" http://www.w3.org/DOM/ (2008).

Internet : Pardus "Neden Pardus" http://www.pardus.org.tr/hakkimizda.html (2008).

KOBİLERDE İSRAFI ÖNLEME VE ANAHTAR DEĞER AKIŞI

Semra BİRGÜN
İstanbul Ticaret Üniversitesi
Kemal Güven GÜLEN
İstanbul Ticaret Üniversitesi

ÖZET

Günümüz rekabet ortamında firmalar, müşteri isteklerindeki değişikliklere hızla uyum sağlayıp cevap verebilen, müşteriye kaliteli ürünler sunan, ancak bu arada düşük maliyetlerle çalışmayı başarabilen esnek bir yapıda olmak zorundadırlar. Dünya çapında bir firma olmak için yöneticiler iş ve bilgi akışlarını israflardan arındırmayı sağlamayı hedef edinmelidirler. Geçen yaklaşık 20 sene içinde firmalar gerek üretim, gerekse üretim dışı alanlarda değer akışlarını israflardan arındırarak görsel hale getirmek için "değer akışı haritalandırma" metoduna daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Bu çalışmada, israflardan arınmak için öncelikle geliştirilmesi gereken değer akışlarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi üzerinde yoğunlaşan ve "değer akışı haritalandırma" metodunu da içeren geliştirdiğimiz "ADA" ismi verilen sistematik bir model sunulmakta ve modelin otomotiv yan sanayii olarak çalışan bir KOBİ'deki uygulaması anlatılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Anahtar Değer Akışı, Değer Akışı Haritalandırma, İsraf, Yalın Düşünce

1. GİRİŞ

Yalın üretim, sistemdeki israfları ortadan kaldırmak ve sürekli olarak sistem etkinliğini artırmak temeline dayanan bütünsel bir yaklaşımdır. Toyota Üretim Sistemi'nin babası Taiichi Ohno (1988), israfı "kaynak tüketen fakat değer yaratmayan bir faaliyet" olarak tanımlamıştır; başka deyişle, değer katmayan ama maliyet yaratan bir faaliyettir. Ford, "değer katmayan herşeyi israf olarak tanımlamıştır (Suzaki, 1988). Hay (1988) tarafından israf, bir ürüne değer katmak için mutlaka gerekli olan minimum miktarda donanım, malzeme ve işgücü kaynağı dışında kalan herşey" olarak tanımlanmıştır (Ertay vd., 2001).

Müşteriler kendi açılarından baktıklarında değer yaratmayan aşırı envanter, gereksiz hareketler, hataların düzeltilmesi, yeniden işleme, taşımalar vb. gibi "israf" olarak tanımlanan faaliyetlere ödeme yapmak istememektedirler. O halde bunların hepsi israftır ve öncelikle ortadan kaldırılmalıdır. Ohno (1988) "fazla üretim", "bekleme zamanı", "taşıma", "işlem süresi", "gereksiz envanter", "gereksiz hareket" ve "hatalı üretim" olmak üzere israfları yedi kategoride sınıflandırmıştır. Womack ve Jones (2003), "müşteri ihtiyaçlarını karşılamayan ürün ve hizmet tasarımı" olarak sekizinci bir israf tanımlamıştır. Keyte ve Locher (2004) de "kullanılmayan işgücü" olarak diğer bir kategori eklemiştir. Gülen ve Birgün (2007) ise, "veri kirliliği"ni başka bir israf kategorisi olarak tanımlamıştır.

Müşteri, satın aldığı malın istediği işlevi görüp görmediği, istediği kaliteyi sağlayıp sağlamadığı ya da kendisine sunduğu fayda gibi faktörlerle ilgilidir (Birgün, 2006). Buna göre yalın düşüncenin başlangıç noktası olan "değer", müşterinin ödemek istediği ve ihtiyaçlarını belirli zaman diliminde, belirli fiyattan karşılayan, belirli özelliklere sahip belirli bir ürün ve/veya hizmet yaratılması (Rother ve Shook, 1998) olarak tanımlanabilir.

"Değer akışı", her ürün için esas olan ve hammaddeden müşteriye üretim akışı ve ürün geliştirme süreci vb.gibi temel akışlar boyunca bir ürünü meydana getirmek için ihtiyaç duyulan katma değer yaratan ve yaratmayan faaliyetler bütünüdür (Rother ve Shook, 1998). Değer akışı, herhangi bir kurumun problem çözme, bilgi yönetimi ve dönüşüm olmak üzere bir ürün, hizmet veya her ikisini üretmesi için gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerdir (Womack veJones, 2003). Tüm değer akışları; takt zamanı, müşteri talep hızı, sistemde çok az envanter tutulması, süreçlerin elverişliliğine ve değişkenliğine bağlı olarak standart envanter miktarı tutulması, temin süresinin ve taşımanın minimize edilmesi gibi değer akışı üzerindeki herkesin bildiği bazı ortak karakteristiklere sahiptir (Dolcemascolo, 2006).

Tedarikçiler, imalat ve müşteriye sevkiyatı kapsayan bir değer akışı içinde, parça ve yarı mamuller için malzeme ve bilgi akış süreçlerinin haritalarının çıkarılması ise "değer akışı haritalandırma" olarak bilinmektedir (Seth ve Gupta, 2005). Değer akışı haritalandırma, tüm çalışanların israf kaynaklarını görmelerini ve bunları azaltmak için gelecek durum geliştirmelerini mümkün kılmaktadır. İsraflardan arındırarak üretimi yalınlaştırmak için son 20 yılda başvurulan Değer Akışı Haritalandırma (DAH), imalat ve hizmet kapsamlarında pek çok uygulama alanı bulmuştur.

Değer akışı bakış açısı, büyük resim üzerinde çalışmayı ve her sürecin ayrı ayrı iyileştirilmesi yerine sisteminin bütünün iyileştirilmesi üzerinde durmayı gerektirir. DAH yalın üretimi gerçekleştirmek için kapıdan kapıya tüm akışın tasarımı için yardımcı olan bir yöntemdir ve dört aşamada gerçekleştirilir (Rother and Shook, 1998). Bir ürün ailesinin seçimi, mevcut durumun çizimi, gelecek durumun ve ilgili iş planının yaratılması DAH'ın temel aşamalarıdır (Ertay vd., 2001).

Burada sunulan Anahtar Değer Akışı (ADA) Modeli, DAH yöntemini da içine alan, ancak ilk üç adımı ile yöneticilere iyileştirmeleri gereken değer akışlarını toplu olarak belirlemeleri ve öncelik kararlarını vermeleri konusunda sistematik bir yaklaşım sağlayan daha geniş kapsamlı ve sekiz adımdan oluşan bir modeldir (Gülen ve Birgün, 2007). Takip eden bölümlerde modelin sekiz adımı sunulmakta ve otomotiv yan sanayiinde çalışan bir KOBİ'de gerçekleştirilen uygulaması anlatılmaktadır.

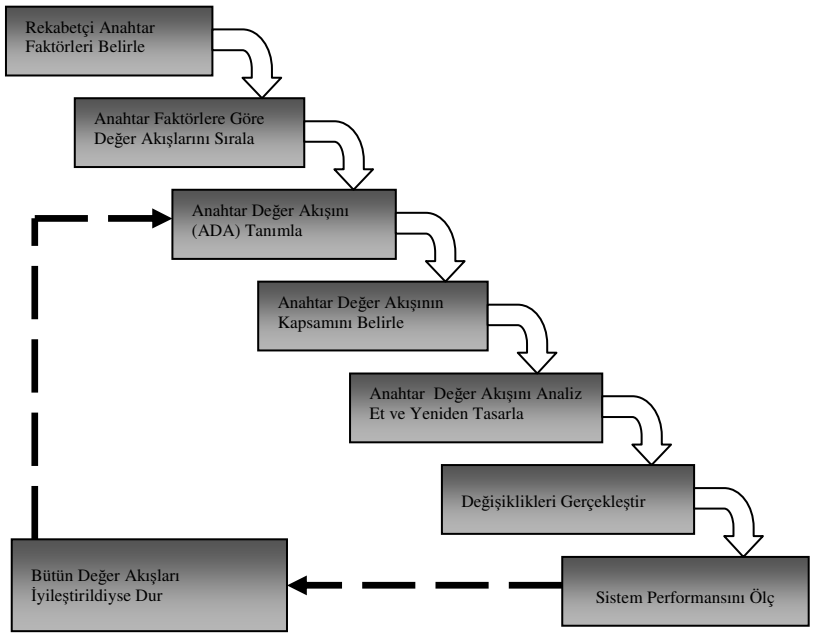
2. ADA MODELİNİN AÇIKLANMASI

Firma içerisinde çoğunlukla faaliyetlerle ilgili çok sayıda sürecin haritalanma ve iyileştirme çalışmaları eş anlı olarak başlatılamaz. Bu, hem pratikte organizasyonun uyumlu çalışması adına çizelgeleme, iş takibi ve çalışanların uyum sağlaması bakımlarından sorunlar yaratır, hem de yapılacak yeni düzenlemelerin finansal boyutları ve maliyetlerin hesaplanması bakımlarından karmaşık problemlere yol açar. Proje ekiplerinin oluşturulması ve yönetilmesi anlamında da yetersizlikler ve kalite problemleri ortaya çıkabilir. Bunun yerine, firmada hangi süreçlerin önce, hangi süreçlerin daha sonra ele alınacağının belirlenmesi için sistematik bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır.

Geliştirilen ADA Modeli, ilgili yöneticilerin hazır bulunacağı beyin fırtınası toplantıları ile süreçlerin önceliklendirilmesi ve belirlenen sırayla ele alınmasını gerekli kılar. Toplantıda önce firmanın stratejik hedefleri bakımından, sonra da yöneticilerin fonksiyonel hedefleri bakımından önemli olduğu düşünülen faktörlerin seçilmesi ve sonra bu faktörlerin kendi aralarındaki önem derecelerine 0 ile 1 arasında ağırlıklar verilmesi gerekir. Daha sonra aday süreçler bu faktörler üzerinden 0 ile 100 arasında puanlanarak ağırlıklı toplamlar hesaplanır. En fazla ağırlıklı toplam puana sahip sürecin değer akış analizi öncelikle ele alınır. Modelin takip eden adımları izlenerek sürecin iyileştirilmesi sağlanır ve model sıradaki süreç için tekrarlanır. Değerleme modeli ile ilgili adımlar aşağıdaki şemada gösterilmiş ve ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Adım 1. Rekabetçi Anahtar Faktörleri Belirle

İlk adımda toplam üretim maliyeti, temin süresi, çalışma kalitesi, zamanında teslimat sayısı, müşteri tatmini, dokumantasyon kalitesi, sipariş karşılama kabiliyeti gibi rekabette önemli olan anahtar faktörlerin firma açısından önemli olanları üst yönetim tarafından belirlenmelidir. Üst yönetimde bulunan ve bu konuda söz sahibi olan yöneticilerin bir araya gelerek beyin fırtınası toplantılarında firma açısından değer akışlarının önceliklerini değerlemede ve/veya israf kaynaklarını ortaya çıkarmada önemli olduğu



Şekil 1: ADA Modeli

düşünülen 5 ile 9 arasında anahtar faktör seçmeleri ve değerlemeleri istenir. Bu faktörler, yöneticiler tarafından toplamları 1 olacak şekilde kendi içlerinde ağırlıklandırılırlar.

Adım 2. Anahtar Faktörlere Göre Değer Akışlarını Sırala

İkinci adımda, üst yönetim tarafından değerlemeye alınacak aday değer akışları belirlenir. Birinci adımda belirlenen anahtar faktörlere göre aday değer akışlarına 0-100 arasında puan verilir. Her değer akışı için verilen puanlar faktörlerin ağırlıkları ile çarpılarak toplamları alınır (Tablo 1).

Tablo 1: Değer Akışı Sıralaması İçin Faktör Sıralama Metodu

Anahtar Faktör	**Ağırlık (Toplam W = 1)**	**Aday Değer Akışları**				
		DA1	**DA2**	**DA3**	**DA4**	**DA5**
A						
B						
C						
D						
E						
F						
G						
Total	*1.00*					

Adım 3. Anahtar Değer Akışını Tanımla

Her değer akışı için bulunan ağırlıklı toplam puanlar büyükten küçüğe göre sıralanır ve sıralamadaki ilk değer akışı "Anahtar Değer Akışı (ADA)" olarak tanımlanır.

Adım 4. Anahtar Değer Akışının Kapsamını Belirle

Analizden önce, tanımlanan ADA'nın kapsamı belirlenir. Haritalandırma çalışmasında kapsam dört seviyede yapılabilir: "şirketler arası" düzey, "tek veya çoklu yerleşimler arası" düzey, "fonksiyonlar arası" düzey ve "süreç" düzeyi. "Şirketler arası" düzey, tedarik zinciri modellerine uygun olarak tüm akışları veya çeşitli akışları dikkate alan değer akışları için söz konusudur. "Tek veya çoklu yerleşimler arası" düzey, bir firmanın birden fazla yerdeki tesislerinde dış müşteri için yaratılan değer akışını kapsar. "Fonksiyonlar arası" düzey firmanın belirli bir süreci için çeşitli kısımları kapsayacak şekilde haritalandırma yapılması durumunda dikkate alınır. Genellikle "tek veya çoklu yerleşimler arası" düzey olarak başlanır ve sonra "fonksiyonlar arası" düzey ile devam edilir. "Süreç" düzeyi ise firma içindeki çok sayıda işlemler dizisi içerisinden bir arada anlamlı bir grup oluşturacak olanlar ile sınırlandırılır. Bu aşamada haritalandırma yapacak ekip oluşturulur ve haritalandırma için hangi seviyeden başlanacağına karar verilir. Ekibin ADA üzerinde yer alan tüm fonksiyonlarla ilgili elemanlardan oluşması tercih edilir.

Adım 5. Anahtar Değer Akışını Analiz Et ve Yeniden Tasarla

Burada ADA'nın analiz edilebilmesi için DAH'ın son 3 aşaması gerçekleştirilir. Kapıdan kapıya haritalandırmaya son süreçlerden ilk süreçlere doğru süreçler gözlemlenerek başlanılır. Öncelikle süreç sınıfları çizilir, ardından gerçek veriler haritaya aktarılır. Çevrim süresi, hazırlık süresi, üretim parti büyüklükleri, ürün varyasyon sayıları, operator sayıları, paket büyüklükleri, fiili çalışma süreleri, hurda oranları, elverişli makina zamanları, stokta tutma süreleri, sağlık ve emniyet kayıtları, güvenilirlik, doğruluk oranları, kullanılan bilişim teknolojisi, vb. gibi metriklere göre mevcut durum analiz edilerek gelecek duruma karar verilir. Böylelikle yapılan iyileşme önerileri gelecek durum haritası üzerinde "kaizen" faaliyetleri olarak gösterilir. Bu değişikliklerin öncelik sıraları belirlenerek bir iş planı hazırlanır.

Adım 6. Değişiklikleri Gerçekleştir

Gelecek durumu başarmak için gecikmeden uygulanması gereken birçok faktör bulunmaktadır. Organizasyon liderleri tarafından yalın kavramının çok iyi anlaşılması ve desteklenmesi, uygulamayı koordine etmeleri ve gerçekleştirmeleri için değer akışı yöneticilerine uygun yetki ve zaman verilmesi, uygulamanın yönetilmesi için ekip üyelerinin ayrıntılı uygulama planları hazırlamaları yalın üretime dönüşüm için önemli faktörler olarak sayılabilir. En iyi uygulama yaklaşımı, ekip üyelerini gruplara bölerek çevrimlere tahsis etmektir. Her grup kendi çevrimine yoğun bir şekilde odaklanmalı ve tüm çevrimlerin başında da değer akışı yöneticisi bulunmalıdır. Çevrimler iş planı üzerinde önceliklendirilerek uygulamaya geçilmelidir. Uygulama etkinliğinin hızlı gerçekleşmesi için ilk önceliğe sahip olması gereken çevrimin, sistem üzerinde en fazla etki yaratacak çevrim olarak seçilmesi gereklidir.

Adım 7. Sistem Performansını Ölç

Kaizenler yerine getirilince, ekip tarafından tanımlanan metrikler kullanılarak ilgili iyileşmeler ölçülmelidir. Temin süreleri, proses süreleri, envanter dönüşleri, güvenilirlik, doğruluk yüzdeleri, kuyruk uzunlukları, tesis kullanım oranları, işgücü verimlilikleri bir kurumdaki tipik metriklere örnek verilebilir. Tatminkar olmayan performans iyileşmeleri, ADA modelinin periyodik olarak yeniden uygulanması ile daha da iyileştirilebilir. Temel olarak ADA Modeli, bir sürekli iyileşme sürecidir.

Adım 8. Sıradaki Değer Akışını "ADA" Olarak Tanımla

ADA için gelecek durum gerçekleştirilince, haritalandırma süreci, her seferinde geride kalan değer akışlarından ilk sıradakininin "ADA" olarak tanımlanması ile kendi kendine tekrar eder. Böylelikle ADA Modeli, sürekli gelişmenin bir parçası olarak tekrarlanır.

3. MODELİN BİR KOBİ'DE UYGULAMASI

Modelin uygulandığı KOBİ, 1987 yılından beri otomotiv sektöründe çalışan ve aks somunları, hidrolik direksiyon somunları, itici miller, şaftlar, marş mili ve muhtelif parçalar gibi yedek parça imal eden bir firmadır. Talaşlı imalat üzerine çalışmaktadır. Kaliteye son derece önem veren firma

ISO9001:2000 Kalite Sistem, TS 16949:2002 Otomotiv Kalite Sistem ve ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi belgelerine sahiptir. Modelin adımları aşağıdaki gibi uygulanmıştır:

Adım 1. Firma yöneticileri ile yapılan beyin fırtınası toplantısında yönetim tarafından dokuz rekabet faktörü belirlenmiş ve firma yöneticilerinin verdikleri önem sırasına göre ağırlıklandırılmıştır. Bu faktörlerin belirlenmesinde firmanın kuvvetli ve zayıf noktaları ile pazardaki fırsatları ve tehditleri dikkate alınmıştır. Bahsi geçen dokuz faktör aşağıda verildiği gibidir:

F1: Teslimat Performansı (Üretim Temin Hızı),
F2: Katma Değer Payı,
F3: Hammadde Tedarik Kolaylığı,
F4: Hazırlık Süresi,
F5: Tezgah Yeterliliği (Kalite),
F6: Dışkaynak Planlama Kolaylığı,
F7: Dışkaynak Kalite Problemleri,
F8: Stok Maliyetleri,
F9: İşin (imalatın) Zorluk Derecesi

Adım 2. İkinci bir toplantıda yapılan yeni bir beyin fırtınası ile yaratılan katma değer bakımından üretimi temsil yeteneğine sahip olabilecek aday değer akışları (DA) yönetim tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

DA1: Ring
DA2: Pinyon Dişli
DA3: Kavrama Dişlisi
DA4: Flanş
DA5: Hidrolik Piston
DA6: Disk

Değer akışları yönetimce tanımlandıktan sonra yapılan tartışmalar sonucunda dokuz anahtar faktöre göre akışlara yine yönetim tarafından puan verilmiştir. Tablo 2, dokuz anahtar faktör ve ağırlıkları ile altı değer akışının bu faktörlere göre değerlendirilmeleri sonucu aldıkları puanları ve sıralanmalarını göstermektedir.

Tablo 2: Anahtar Faktörlere Göre Değer Akışlarının Sıralanması*

Anahtar Faktör	Ağırlık 0<x<1	Puanlar (0-100)						Ağırlıklı Puanlar					
		DA1	DA2	DA3	DA4	DA5	DA6	DA1	DA2	DA3	DA4	DA5	DA6
F1	*0.20*	80	50	70	100	100	100	*16*	*10*	*14*	*20*	*20*	*20*
F2	*0.15*	60	80	80	60	60	20	*9*	*12*	*12*	*9*	*9*	*3*
F3	*0.15*	100	90	90	60	50	80	*15*	*13.5*	*13.5*	*9*	*7.5*	*12*
F4	*0.10*	60	40	60	60	90	90	*6*	*4*	*6*	*6*	*9*	*9*
F5	*0.10*	80	50	50	80	50	100	*8*	*5*	*5*	*8*	*5*	*10*
F6	*0.10*	90	60	60	90	100	80	*9*	*6*	*6*	*9*	*10*	*8*
F7	*0.10*	100	80	90	90	100	100	*10*	*8*	*9*	*9*	*10*	*10*
F8	*0.05*	50	80	80	60	50	60	*2.5*	*4*	*4*	*3*	*2.5*	*3*
F9	*0.05*	60	40	40	60	70	100	*3*	*2*	*2*	*3*	*3.5*	*5*
Toplam	*1.00*							***78.5***	***64.5***	***71.5***	***76***	***76.5***	***80***
							Sıralama	**2**	**6**	**5**	**4**	**3**	**1**

* Kısaltmalar: F: anahtar faktör, DA: değer akışı

Burada dikkat edilecek bir özellik, faktörlerin birarada değerlendirilirken aynı (genellikle olumlu) yönde puanlar almaları gerekliliğidir. Tüm faktörler anlam bakımından olumlu yöne çevrilemediği takdirde, olumsuz faktörler aday değer akışları için puanlandıktan sonra tam puan olan 100'den çıkarılır ve ağırlıklı toplamlar hesaplanır. Aday değer akışlarının sıralanması Tablo 3'de verilmektedir.

Tablo 3: ADA'ların Sıralanması

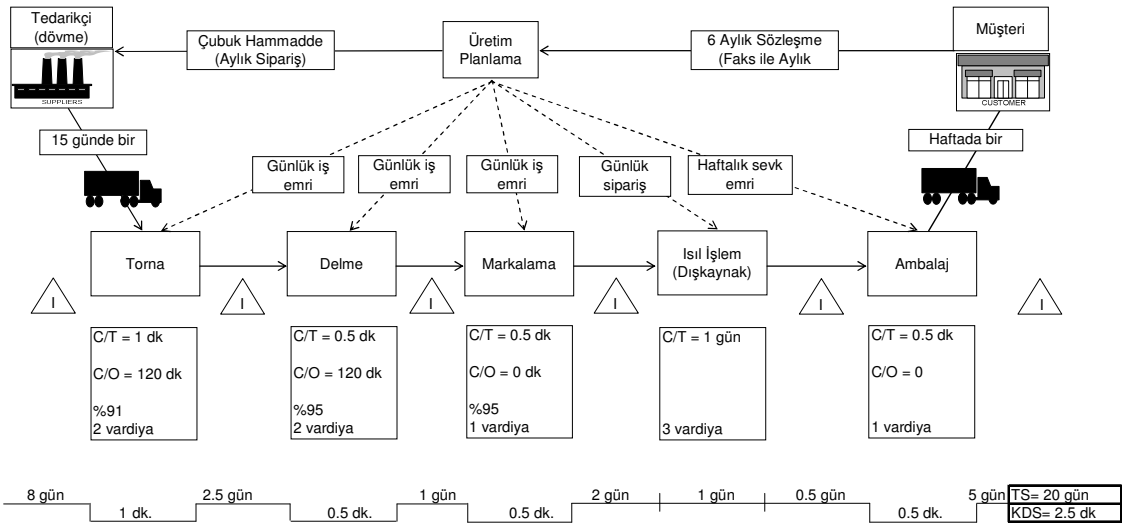
Sıra	ADA	Ağırlıklı toplam
1	DA6	80
2	DA1	78,5
3	DA5	76,5
4	DA4	76
5	DA3	71,5
6	DA2	64,5

Adım 3. ADA Modeline göre, ilk sıradaki aday Anahtar Değer Akışı (ADA) ismini alır. Tablo 3'deki sıralamaya göre DA6: Disk değer akışı ADA olarak seçilmiştir (ADA ≡ DA6). Adı geçen ürün, ticari araçların şanzımanında kullanılan disktir. Firma açısından, DA6'nın analiz ve iyileştirilmesinin en fazla faydayı sağlayacağı beklenmektedir.

Adım 4. Firma yönetimi ile yapılan toplantıda, fabrika içi sürecin iyileştirilmesi amaçlandığından disk üretim sürecinin analizinin kapıdan kapıya yapılması kararlaştırılmıştır.

Adım 5. Müşteri 6 aylık tahminlerini faksla göndermektedir. Siparişlerini ise aylık 25 000 adet olarak yine faksla iletmektedir. Alınan siparişler Excel'de işlenmekte ve gerekli malzeme kontrolü yapıldıktan sonra hammadde alımı planlanmaktadır. Önce hammadde olarak çubuk alınmakta, bu çubuklar 25000 kg/ay olarak dövme işlemi için başka bir tedarikçiye gönderilmektedir. Dövme işlemini gerçekleştiren tedarikçiden 15 günlük sevkiyatlarla alımlar gerçekleştirilmektedir.

Disk imalat süreci incelendiğinde dövülmüş hammaddenin disk haline dönüştürülmesi için fabrika içinde sırası ile tornalama, delme, markalama işlemlerinden geçmesi gerekmektedir. Bu işlemlerden sonra parçalar 1000'lik partiler halinde ısıl işlem için dışkaynak(lar)a gönderilmektedir. Dışkaynaktan gelen parçalar ambalajlanarak haftada bir kez olmak üzere müşteriye sevk edilmektedir. Ambalajda 32'lik birimler halinde paketleme yapılmaktadır. Fabrikada vardiyada çalışma süresi molalar çıktıktan sonra 510 dakikadır. Bazı prosesler iki vardiya olarak çalışmaktadır. Disk değer akışı ile ilgili gözlemlenen ve elde edilen değerler Şekil 2'deki mevcut durum haritasında gösterilmektedir.



Şekil 2: Mevcut Durum Haritası

Mevcut durum analiz edildiğinde katma değer yaratan faaliyetlerin süresinin 2.5 dakika olmasına rağmen, israf olarak nitelenen faaliyetler sonucu - ki daha çok burada uzun hazırlık süreleri ve parça birikmeleri izlenmektedir – temin süresinin 20 gün olduğu gözlenmektedir. Tedarikçiden 15 günlük parça gelmesi önemli bir oranda stoklara sebep olmaktadır. Bunun yanında, süreçler arasındaki dengesizlik de temin süresinin uzamasına ve stoklara neden olmaktadır. Tornadaki 1 dakikalık işlem süresinden sonra delme ve markalama 0.5 dakika sürmektedir. Ardından bir günlük üretim bekletilerek ısıl işlem için dış kaynağa gönderilmektedir. Yine dışkaynaktan bir günlük parça geri dönmekte ve hemen ambalaja alınmaktadır. Ambalajı yapılan diskler müşteriye döngüsel yükleme ile haftada bir sevk edilmektedir.

Delme işleminin iki vardiya halinde çalışması, tornalama işleminde stok biriktirilmesine neden olmaktadır. Takt süresi (vardiya başına çalışma zamanı/vardiya başına müşteri talebi) hesaplandığında 0.51dk./adet elde edilmektedir ki bu hız, diğer proseslerin hızına eşittir. O halde stoklardan kurtulabilmek için yönetime, torna sayısını bir arttırması veya delme prosesini tek vardiya çalıştırması şeklinde iki öneri sunulmuştur. Gerçekte torna sayısını arttırarak bu prosesin de takt zamanına uygun olarak çalışması sağlanır. Ancak, firmanın talep yapısının yeni yatırım yapılmasını olanaklı kılmaması sonucu, delme prosesinin disk üretimi için tek vardiyada çalışması ve diğer vardiyada farklı bir ürün grubunu üretmesi yönetim tarafından tercih edilmiştir. Kullanılan makina CNC işleme merkezi olduğu için ürün dönüşümünde sorun olmayacağı açıklanmıştır. Böylelikle ilk aşamada delme prosesi önündeki arastokların 0.5 güne düşürülmesi başarılacaktır.

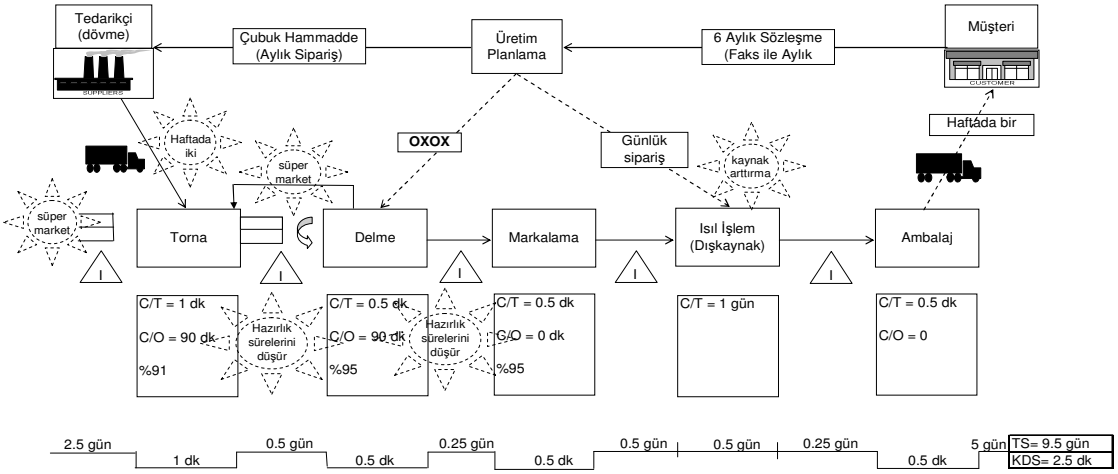
Isıl işlem için birden fazla dışkaynak kullanımı ile markalama sonu ve ambalaj önü parça birikimi de azaltılabilecektir. Bunun yanında dövme tedarikçisinden büyük miktarlarda dövülmüş malzeme gelmesi, tedarikçi ile ciddi görüşmeler sonucu daha sık ve dolayısı ile daha küçük miktarlı tedarike dönüştürülebilir.

Tornalama ve delme proseslerindeki hazırlık sürelerinin de çok yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Hazırlık sürelerinin oldukça çarpıcı bir şekilde kısaltılması eğitim ve tesiste 5S kuralı uygulaması ile başarılabileceği için, kısa sürede mümkün görülmemekte, bu aşamada ancak 90 dakikaya düşürülmesi öngörülebilmektedir.

Halen delme prosesinden sonra ısıl işleme kadar tek parça akışı mevcut olmakla beraber, ısıl işleme gitmesi için birikim yaşanmaktadır. Burada, delme prosesinin sistemi yöneten proses olması uygun görülmüştür. Günlük iş emri delme prosesine gönderilecek ve delme prosesi, tornalama prosesinde kurulan süpermarketten parça çekecektir.

Müşteri cephesinde firmanın herhangi bir yaptırım gücü olmadığı için bu konuda bir plan yapılmamıştır. Tüm gelişmeler, Şekil 3'teki gelecek durum haritasına yansıtılmıştır. Tornalama ve delme proseslerindeki hazırlık sürelerinin de çok yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Hazırlık sürelerinin oldukça çarpıcı bir şekilde kısaltılması eğitim ve tesiste 5S kuralı uygulaması ile başarılabileceği için, kısa sürede mümkün görülmemekte, bu aşamada ancak 90 dakikaya düşürülmesi öngörülebilmektedir. Gelecek durumda önerilen kaizenler gerçekleştirilirse temin süresini 9.5 güne indirmek mümkün olacaktır.

Burada önerilen iyileştirmelerin çoğu orta ve uzun vadede gerçekleştirilebilir. İş planında öncelikler kısa vadeli olarak düşünülen, dış kaynak kullanımının arttırılması ve delme prosesinin tek vardiya halinde çalıştırılmasına verilmiştir. Böylelikle süpermarket çekme sisteminin kurulması da başlatılabilir. Ancak, tedarikçinin sık teslimler konusunda ikna edilmesi firma yönetimini zorlayacak bir konu gibi görülmekte olduğu için orta vadede gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Hazırlık sürelerinin kısaltılması için eğitimler gerekmektedir. Bunun yanında firmada verimsizlik kaynaklarını ortadan kaldırmaya yönelik olarak kısa vadede 5S eğitimleri planlanarak verilmelidir. Böylece verilen eğitimlerin uygulanmasıyla daha düzgün ve temiz bir tesise kavuşmaları önerilmektedir. Fabrika alanı küçük olduğu için taşıma ihmal edilebilecek düzeydedir ve yeniden yerleşime gerek görülmemiştir.



Şekil 3: Gelecek Durum

Adım 6. Adım 5'teki iş öncelik sıralamasına göre yenilikler gerçekleştirildiğinde, iyileştirmelerin ortak etkileşimleri sonucu elde edilecek faydanın beklenilenden daha büyük olması yaşanan bir sonuçtur. Firma yönetimi önerilerin gerçekleştirilmesi konusunda olumlu karar vermiştir, ancak henüz uygulamaya başlanılmamıştır.

Adım 7. Disk değer akışı DA6 için önerilen tüm değişiklikler gerçekleştirildikten sonra sıra sistemin performansını ölçmeye gelecektir. Ara stok miktar ve süreleri, stok devir oranı, model dönüşüm hızları, yaratılan katma değer, kalite hatalarından kaynaklanan maliyetler gibi kriterlerin DA6 akışının iyileşme metrikleri olarak kullanılmasına karar verilmiştir.

Adım 8. Sıra yeni değer akışının ADA olarak dikkate alınmasına gelmiştir. Adım 2'deki sıralamaya göre yeni ADA, Ring değer akışı olan DA1 olacaktır.

4. SONUÇ VE YORUMLAR

Bu çalışmada sunulan ADA Modeli, yöneticilere rekabet ortamında sistemdeki aksaklıkları daha hızlı saptamalarını ve alt sistemlerini iyileştirmek için nereden başlamaları gerektiğini gösteren metodolojik bir yaklaşımdır. Seçilen süreçleri bütünsel olarak görebilmelerini, nelerin yanlış yürüdüğünü belirlemelerini, gerçek hayatta göremedikleri problemlerin farkına varabilmelerini, çözüm ve çareler arama fırsatı yakalayabilmelerini, işleri basitleştirebilmelerini ve sistemlerini israflardan arındırarak yalınlaştırabilmelerini sağlayan bir sistematik içermekte ve kalite çalışmalarının da temeli olan sürekli gelişme ilkesini daha az zahmetli bir biçimde gerçekleştirmeyi sağlamaktadır.

KOBİ'ler açısından bakıldığında, modelin her adımının uygulanması mümkündür. Ancak, KOBİ olma nedeni ile firmaların sermaye yapılarının yeterince güçlü olmayışı, talep yaratma konusunda etkin olamamaları, üretim ölçeklerinin/kapasitelerinin yetersizliği, çalışanlara ilişkin kariyer geliştirme faaliyetlerinin eksikliği gibi kısıtlayıcı nedenlerden dolayı beklenilen değişikliklerin tamamının yerine getirilmesi güç olabilir. Öncelikli olarak ele alınması gereken konu, KOBİ'lerin genellikle bir tedarik zinciri yapısı içerisinde yer almaları halinde çok fazla kısıtla karşılaşmaları nedeniyle ortaya çıkan zorlukları aşma kabiliyetini kazandıracak ortamın yaratılmasıdır. Bu, gerek yasal düzenlemelerle, gerekse finansal tedbirlerle kısmen aşılabilir. Ayrıca, içinde bulundukları zincirin bir parçası olarak uyumlu çalışabilmeleri, hammadde temin kaynaklarının zenginleştirilmesi, lojistik alanında özellikle depolama ve taşıma işlemlerinde verimlilik sağlanması, uluslararası ticari faaliyetleri için gereken birleşme ya da birlikte strateji geliştirme faaliyetlerine önem vermeleri ve bunları yaparken de problemli oldukları

alanlarda öncelikle güçlenmeleri için çareler geliştirilmesi gerekmektedir. Çalışmamızda sözü edilen model de bu çarelerin bulunmasında etkin kullanılabilecek araçlardan biridir. ADA Modeli uygulamada, en azından problemlerin yönetim tarafından net olarak farkına varılmasını sağladığı için firmanın gelecekle ilgili planlarının yapılmasında ve kararlarının verilmesinde önemli bir gösterge teşkil edecektir.

KAYNAKLAR

Birgün, S., Aksiyomlarla Tasarım Yoluyla Değer Akışı Haritalandırma, Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XXVI. Ulusal Kongresi Bildiriler Kitabı, 35-40, Kocaeli Üniversitesi, 3-5 Temmuz 2006.

Dolcemascolo, D. (2006), "Improving the Extended Value Stream: Lean for the Entire Supply Chain", Productivity Press, New York.

Ertay, T., Birgün Barla, S. ve Kulak, O., (2001), "Mapping the Value Stream for a Product Family towards Lean Manufacturing: A Case Study", CD-ROM of International Conference on Production Research ICPR-16, Prague.

Gülen, K.G. ve Birgün, S., "Creating Value In Enterprise Information System: KVS Model, State of the Art: Enterprise & Business Management A Handbook for Educators, Consulters and Practitioners" Alptekin Erkollar (Editor), 148-176, ISBN: 978-3-8288-9282-8, Tectum Verlag, Marburg, 2007.

Hay, E.J., (1988). "The Just-in-Time Breakthrough-Implementing the New Manufacturing Basics", USA, John Wiley&Sons.

Keyte, B. ve Locher, D., (2004), "The Complete Lean Enterprise Value Stream Mapping for Administrative and Office Processes", Productivity Press, NY.

Ohno, T., (1988), "Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production", Productivitiy Press, Cambridge, MA.

Rother, M. ve Shook, J., (1998), "Learning to See", Version 1.2., The Lean Enterprise Institute Inc, Brookline, Massachusetts.

Seth, D. ve Gupta, V., (2005), "Application of Value Stream Mapping for Lean Operations and Cycle Time Reduction: An Indian Case Study", Production Planning and Control, 16, No:1, 44- 59.

Suzaki, K. (1988), "The New Manufacturing Challenge – Techniques for Continuous Improvement", The Free Press, NY.

Womack, J.P. ve Jones, D.T., (2003), "Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation", Simon and Schuster, New York.

HAZIRGİYİM FİRMALARINDA AHP DESTEKLİ TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME MODELİ

S. Tarık SİNAN
TEMA Mağazacılık Hizmetleri Tic. A.Ş.
Şakir ESNAF
İstanbul Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmada hazır giyim / konfeksiyon sektöründe faaliyet gösteren firmaların tedarikçi değerlendirme süreci için Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi ile desteklenmiş bir tedarikçi değerlendirme modeli önerilmiştir. AHP yöntemi ile değerlendirme modelinde kullanılacak olan değerlendirme kriterlerinin ağırlıkları hesaplanmış böylece kriter ağırlıkları, tutarlılık indeksleri de dikkate alınarak daha doğru bir şekilde belirlenmiştir. Belirlenen ağırlıklarla tasarlanan puanlama sisteminin ölçüm skalasına göre belirlenen performans puanları tedarikçi değerlendirmede kullanılmıştır. Model, tedarikçilerin performans puanlarının tedarikçiler arasında rekabet ve dinamizm oluşturmak amacıyla spor karşılaşmalarındakine benzer bir puan cetveli oluşturarak periyodik olarak gerçekleştirilen tedarikçi değerlendirme toplantılarında tedarikçi firma temsilcileriyle paylaşılmasını, bu puanlara göre tedarikçi firmaların sınıflandırılmasını ve bu sınıflara uygulanacak kararları, kararların uygulanıp uygulanmadığının denetimini , tedarikçi karnesi ve teşekkür belgesi gibi ardışık uygulamalardan oluşmaktadır. Önerilen model bir tekstil firmasında uygulanmış ve bu çalışmada detayları ile anlatılmıştır.

Anahtar Kelimler: *Tedarikçi Değerlendirme, Tedarikçi İlişkileri Yönetimi, AHP*

GİRİŞ

Günümüzde Hazır giyim / Konfeksiyon işletmeleri henüz kurumsallaşma sürecinde beyaz eşya, finans, ya da otomotiv sektörü kadar ilerleyememiştir. Halen yönetimsel faaliyetler profesyonel modern yönetim tekniklerinden uzak bir şekilde devam etmektedir. Sektörde yönetim kadroları genel olarak teknik bilgi ve becerisi yükse yöneticilerden oluşmaktadır. Bu tarz yöneticilerin teknik anlamda yeterli ve yetkin olmalarına karşın günümüzdeki rekabet unsurlarını yönetebilme, bilgi çağının getirdiği değişimleri kontrol edebilme, modern yönetim tekniklerini uygulama ve çıktılarını kullanabilme hususlarında gelişime açık yönleri bulunmaktadır.

Tedarik süreçlerinde uzak doğunun baskısını önemli düzeyde hisseden firmalar için tedarik zincirinde değişim ve gelişim hareketleri kaçınılmaz bir faaliyet halini almıştır. Kurumsal amaç ve hedeflerinizi, yakalayıp gerçekleştirebilmek için stratejik ortaklarımız olan tedarikçi firmaları da oyunun içerisine dahil edip, beraber harekete etmeniz gerekiyor. Aşağıda sektörün gerçeklerini dikkate alarak tasarlanmış tedarikçi ilişkilerini hareketlendirecek bir model anlatılmaya çalışılmıştır.

1. Hazırgiyim Konfeksiyon İşletmelerinde Önerilen Tedarikçi Değerlendirme Sistemi

1.1. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Hazırgiyim / Konfeksiyon Sektöründe tedarikçi firmaların değerlendirmeye tabi tutulabileceği bir çok kriter tespit edilebilir. Yalnız değerlendirmeye konu olacak kriterlerin belirlenmesinde bazı özelliklerin kriterlerde bulunması gerekir.

Değerlendirme kriterlerinde bulunması gereken özellikler,

1. Kriterin gerçekten bir performans göstergesi olması.
2. Kriterin ölçülebilir olması.
3. Kriterin ölçüm sonucunun doğru olması. *(Handfield ve Nicholas, 1999).*

Yukarıdaki esaslara göre modelde belirlenen ana değerlendirme kriterleri ise;

1. Ürün ve Hizmet Kalitesi
2. Zaman Kullanımı
3. Firma Kalitesi ve İmajı
4. Çalışma Etiği
5. Maliyet Avantajı

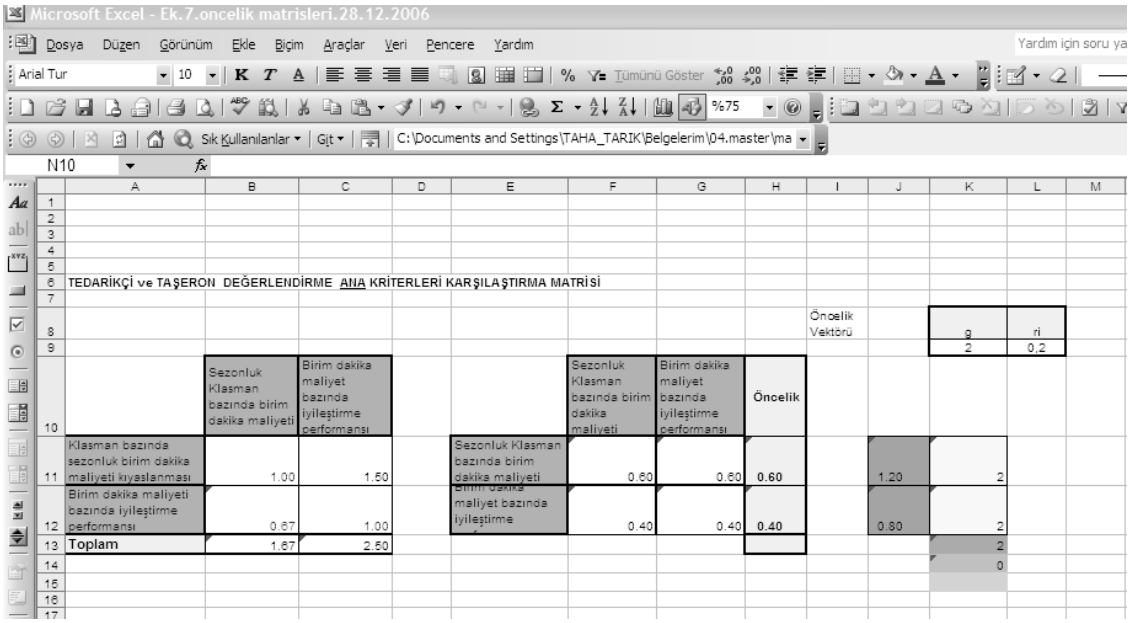
Bu kriterleri oluşturan alt faktörler ise;

1. Ürün ve Hizmet Kalitesi
    a. Sipariş Tamamlama Oranı
    b. Ürün İade Oranı
    c. Ürünün Tamir Oranı
    d. Kusurlu Ürün Oranı
    e. Kalite Standartlarını İstenen Şartlarda Gerçekleştirme Oranı (KSIŞGO)
    f. Kalite Standartlarını İstenmeyen Şartlarda Gerçekleştirme. Oranı (KSŞGO)
2. Zaman Kullanımı
    a. Sipariş Zamanında Teslim Oranı
    b. Teslim Performansı
    c. Çok Hızlı Sipariş Tedarik Hızı
    d. Numune Teslim Performansı
3. Firma Kalite ve İmajı
    a. KG Denetim Puanı
    b. Çalışan Verimliliği
    c. Kapasite
    d. Satış Öncesi Servis
    e. Satış Sırasında Servis
    f. Satış Sonrası Servis
    g. Sistem Belgesi
    h. Resmi Evrakları Zamanında Göndermesi
    i. Aylık Ortalama Birim Gider
    j. Çalışan Sayısı
    k. Nakliyatı yapabilme durumu
    l. Kapalı Alan (m2)
    m. Ticaret ve Sanayi Odası Kaydı
4. Çalışma Etiği
    a. Çalışanlarına Karşı Etik Tutum
    b. Müşterilerine Karşı Etik Tutum
    c. Çevreye (Ekolojik) Karşı Etik Tutum
    d. Topluma Karşı Etik Tutum
5. Maliyet Avantajı
    a. Klasman Bazında Sezonluk Birim Dakika Maliyetleri Performansı
    b. Birim Dakika Maliyeti Bazında İyileştirme Performansı. *(Eraslan ve diğ, 2005).*

1.2. Değerlendirme Kriterlerinin Ağırlıklarının Belirlenmesi

Önerilen değerlendirme sisteminde değerlendirme kriterleri belirlendikten sonra kriterlerin değerlendirme ağırlıklarını tutarlı bir şekilde belirleyebilmek için Analitik Hiyerrarşi Prosesi (AHP) tekniğinden faydalanılmaktadır. Belirlenen kriterler için ikili karşılaştırma matrisleri oluşturularak ve AHP nin matematiksel modelinden faydalanılarak kriterlerin ağırlık puanları belirlenmiştir. Belirlenen ağırlık puanlarının tutarlılığı hesaplanırken tutarlılık oranının %10 dan düşük olmasına dikkat edilmiştir.

Tüm hesaplamalar MS Excell ile tasarlanan tablolar vasıtasıyla, ikili karşılaştırma matrisleri ve normalize edilmiş matrisler aracılığıyla yapılmıştır. Bu tabloların tasarımı aşağıda şekil 1 de gösterilmiştir. *(Liu ve diğ., 2005)*



Şekil 1: MS Excel ile Kriterlerin Tutarlılık Oranlarının Belirlenmesi

Yukarıdaki MS Excel aracılığıyla AHP tekniğinden faydalanılarak hesaplanmış tutarlı kriter ağırlıkları tablo 1 de görüldüğü gibidir.

Tablo 1: Değerlendirme Kriterleri Ağırlıkları *(Parahinski ve Benton, 2003)*

		Kriter Adı	Ağırlık Puanı
1	**ÜRÜN ve HİZMET KALİTESİ**		**42%**
1	1	Tamamlama Oranı	3%
1	2	İade Oranı	5%
1	3	Tamir Oranı	9%
1	4	Kusurlu Ürün Oranı	23%
1	5	Kalite Standartlarını Tutturma Oranı	44%
1	6	Şartlı Kabul Oranı	15%
2	**ZAMAN**		**26%**
2	1	Zamanında Teslim Yüzdesi	31%
2	2	Teslim Performansı	51%
2	3	Çok Hızlı Sipariş Tedarik Hızı	18%
2	4	Numune Teslim Performansı	7%
3	**FİRMA KALİTESİ ve İMAJI**		**7%**
3	1	KG Denetim Puanı	26%
3	2	Kapasite	5%
3	3	Satış Öncesi Servis	2%
3	4	Satış Sırasında Servis	17%
3	5	Satış Sonrası Servis	14%
3	6	Sistem Belgesi	10%
3	7	Resmi Evrakları Zamanında Göndermesi	7%
3	8	Aylık Birim Maliyeti	4%
3	9	Çalışan Sayısı	2%
3	10	Nakliyatı yapabilme durumu	3%
3	11	Kapalı Alan (m2)	2%
3	12	Ticaret ve Sanayi Odası Kaydı	8%
4	**ÇALIŞMA ETİĞİ**		**5%**
4	1	Çalışanlara karşı Etik Tutum	16%
4	2	Müşterilere Karşı Etik Tutum	45%
4	3	Çevreye(Ekolojik) Karşı Etik Tutum	19%
4	4	Topluma Karşı Etik Tutum	19%
5	**MALİYET AVANTAJI**		**20%**
5	1	Klasman bazında sezonluk birim dakika maliyeti kıyaslanması	60%
5	2	Birim dakika maliyeti bazında iyileştirme performansı	40%
Toplam			100%

1.3.Tedarikçi Firmaların Ölçülmesi

Değerlendirme kriterleri belirlendikten sonra ölçüm süreci başlatılabilir. Çok sayıda farklı tedarikçi ile çalışan organizasyonlarda iyi bir bilgi yönetim sistemi kurulmamışsa ölçüm süreci ciddi bir iş yükü oluşturur. Organizasyon içerisinde kurumsal sistem araçlarını, Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) yazılımlarını çok iyi tanıyan ve kullanabilen bilgi işçileri tarafından ölçüm işlemlerinin yapılması gerekir. En iyi sistem tamamiyle otomasyona aktarılmış, el ile müdahalelerin yapılmadığı ölçüm sistemleridir. Yalnız henüz hazırgiyim sektöründe tüm organizasyonel faaliyetlerin kayıt altına alınıp, izlenebildiği ortamlar hazır değildir. Belirlenmiş değerlendirme kriterlerinin tanımları da iyi yapılmalıdır. Kriterlerin herkes tarafından net bir şekilde anlaşılabilir olması gerekmektedir. Her kriter aşağıda belirtildiği şekilde açık bir şekilde tanımlanmalıdır. *(Bayazıt ve Karpak, 2005)*

Kriterin Adı: Sipariş Tamamlama Oranı
Tanım: Tedarikçiye geçilen sipariş miktarının ne kadarını firesiz bir şekilde müşteriye teslim ettiğinin göstergesidir.
Veri Kaynağı: KKP yazılımı, İşletmeler Özet Raporu ve Zaman Kullanım Verimlilik Raporundan
Değerlendirme Yöntemi: Kriterin ölçülen değeri aşağıdaki çizelgede hangi aralığa denk geliyorsa, ilgili aralığa denk gelen puanı alır.

%99-%100 olan firma 10 skala derecesinden puan alır.
%98-%98,9 olan firma 9 skala derecesinden puan alır.
%97-%97,9 olan firma 8 skala derecesinden puan alır
%96-%96,9 olan firma 7skala derecesinden puan alır .
%95-%95,9 olan firma 6 skala derecesinden puan alır
%94-%94,9 olan firma 5 skala derecesinden puan alır
%93-%93,9 olan firma 4 skala derecesinden puan alır
%92-%92,9 olan firma 3 skala derecesinden puan alır
%91-%91,9 olan firma 2 skala derecesinden puan alır
%90-%90,9 olan firma 1 skala derecesinden puan alır
%89 ve altı olan firma puan alamaz

Bazı kriterler yukarıdaki gibi sistemsel araçlar kulanılarak ölçülebildiği gibi bazıları bilgilerin ise oluşturulması gerekir. Örneğin bazı değerlendirme kriterleri anket yoluyla da ölçülebilir. Önerilen sistemde kullanılan bir anket formu şekil 2 deki gibidir.

TEDARİKÇİ FİRMA DEĞERLENDİRME FORMU

Sayın ..... , Tedarikçi Seçme ve Değerlendirme Prosedürü gereği aşağıda ismi bulunan firmaları belirtilen kriterler (sayfa 1) ve etik çalışma (sayfa 2) prensipleri doğrultusunda, verilen puan tablosuna göre değerlendirmenizi, rica / arz ederiz

Puan	Tanım
9-10	Çok iyi
7-8	İyi
5-6	Normal
3-4	Vasat
1-2	Zayıf

Değerlendirme Kriterleri	Tekstil	Tekstil	Tekstil	Konfeksiyon	Giyim	Giyim	Tekstil	Tekstil	Tekstil	Konfeksiyon	Giyim	Tekstil	Tekstil	Tekstil	Konfeksiyon	Giyim	Tekstil	Tekstil
Firma Kalite ve İmaj Kriterleri																		
Sipariş Öncesi Hizmet	8	9	5	9	8	8	7	9	8	7	7	6	8	8	7	7	8	10
Üretim Sırasında Hizmet	5	8	4	9	8	8	7	8	7	7	7	6	9	8	8	7	8	9
Sipariş Sonrası Hizmet	6	7	3	9	8	8	7	7	6	7	7	6	9	8	8	7	8	8
Nakliyatı Yapabilme Durumu	9	9	9	7	9	6	8	9	9	9	7	9	9	10	8	7	9	7
Çalışanına Karşı Etik Tutum																		
Maaşların düzenli ödenmesi	9	7	6	10	6	7	9	6	7	10	9	4	5	5	9	8	8	6
Mesailerin Düzenli Ödenmesi	8	9	8	9	5	9	8	8	7	9	8	7	7	4	9	8	8	8
Çalışan Sigortalı Eleman Oranı	9	6	5	8	4	9	8	8	7	8	7	7	7	3	9	8	8	8
Çalışanlarına sağlanan yemek Hizmeti	7	7	6	7	3	9	8	8	7	7	6	7	7	7	6	8	9	8
Çalışanlarına Sağlanan Ulaşım Hizmeti	9	8	6	5	9	5	9	8	8	7	9	8	7	7	6	8	7	8
Çalışanlarına Sağlanan Eğitim Hizmeti	9	9	7	6	8	4	9	8	8	7	8	7	7	7	6	8	7	8
Çalışanların Yönetime Katılma Oranı	9	**10**	10	10	8	9	10	9	**8**	**7**	**6**	**5**	**7**	**7**	**6**	**8**	**7**	9
Çalışanların iş memnuniyeti	9	**10**	8	9	10	8	6	4	**2**	**0**	**7**	**5**	**6**	**5**	**9**	**8**	**7**	4
Çalışanlar için sosyal etkinlikler	9	7	6	7	3	9	8	8	7	7	6	7	7	6	5	9	8	8
Çalışanların resmi haklarının Korunması	9	8	6	5	9	5	9	8	8	7	9	8	7	7	6	8	7	8
Dinlenme süreleri ve alanları	9	9	7	6	8	4	9	8	8	7	8	7	7	7	6	8	7	6

Şekil 2: Değerlendirme için kullanılan örnek bir anket formu

Sistemsel olarak hazırlanan ya da elle oluşturulan ölçüm değerleri toplanarak derlenir. Derlenen bu değrler tedarikçi firmanın performans puanını oluşturur. Bu faaliyetlerin yapıldığı örnek bir hesap tablosu şekil 3 deki gibidir.

PERFORMANS KRİTERLERİ			ÖNCELİK	MAX.PUAN	REEL	REEL %	Ölçüm Değeri	Skala Puanı	FAKTÖR DERECE PUANLARI										
									0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1		ÜRÜN ve HİZMET KALİTESİ	41,7%	417	325	78%			0	22	29	41	58	81	113	157	218	302	417
1	1	Sipariş Tamamlama Oranı	3%	14	10	72%	98,00%	9	0	1	1	1	2	3	4	5	7	10	14
1	2	İade Oranı	5%	22	22	100%	0,00%	10	0	1	2	2	3	4	6	8	12	16	22
1	3	Tamir Oranı	9%	36	36	100%	0,00%	10	0	2	2	3	5	7	10	13	19	26	36
1	4	Kusurlu Ürün Oranı	23%	97	10	10%	4,00%	3	0	5	7	10	13	19	26	37	51	70	97
1	5	Kalite Standartlarını İ. Ş.Tut. Or.	44%	185	185	100%	97,00%	10	0	10	13	18	26	36	50	70	97	134	185
1	6	Kalite St. İsnm. Ş. T.O.	15%	63	63	100%	3,00%	10	0	3	4	6	9	12	17	24	33	45	63
2		ZAMAN	26,6%	266	240	90%		10	0	14	19	26	37	52	72	100	139	193	266
2	1	Zamanında Teslim Yüzdesi	29%	78	78	100%	100,00%	10	0	4	5	8	11	15	21	29	41	56	78
2	2	Teslim Performansı	48%	127	127	100%	0 gün	10	0	7	9	12	18	25	35	48	67	92	127
2	3	Çok Hızlı Sipariş Tedarik Hızı	16%	44	23	52%	9 gün	8	0	2	3	4	6	9	12	17	23	32	44
2	4	Numune Teslim Performansı	6%	17	12	72%	90,00%	9	0	1	1	2	2	3	5	6	9	12	17
3		FİRMA KALİTESİ ve İMAJI	7,3%	73	43	58%													
3	1	KG Denetim Puanı	26%	19	19	100%	100,00	10	0	1	1	2	3	4	5	7	10	14	19
3	2	Kapasite	5%	4	1	38%	7,00	7	0	0	0	0	1	1	1	1	2	3	4
3	3	Satış Öncesi Servis	2%	2	1	52%	8,00	8	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2
3	4	Satış Sırasında Servis	17%	12	6	52%	8,00	8	0	1	1	1	2	2	3	5	6	9	12
3	5	Satış Sonrası Servis	14%	10	5	52%	8,00	8	0	1	1	1	1	2	3	4	5	7	10
3	6	Sistem Belgesi	10%	7	0	0%	0,00	0	0	0	0	1	1	1	2	3	4	5	7
3	7	Resmi Evrakları Zam. Gön.	7%	5	1	27%	6,00	6	0	0	0	0	1	1	1	2	3	4	5
3	8	Ortalama Birim Dakika Maliyeti	4%	3	1	27%	60,00	6	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	3
3	9	Çalışan Sayısı	2%	1	1	52%	80,00	8	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
3	10	Nakliyatı yapabilme durumu	3%	2	2	72%	9,00	9	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2
3	11	Kapalı Alan (m2)	2%	1	1	100%	10,00	10	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
3	12	Çalışan Verimliliği	4%	3	1	27%	60,00	6	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	3
4	13	Ticaret ve Sanayi Odası Kaydı	4%	3	3	100%	10,00	10	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	3
		ÇALIŞMA ETİĞİ	5,0%	50	34	69%		9											
4	1	Çalışanlara karşı Etik Tutum	16%	8	6	72%	85,00	9	0	0	1	1	1	2	2	3	4	6	8
4	2	Müşterilere Karşı Etik Tutum	45%	23	16	72%	90,00	9	0	1	2	2	3	4	6	9	12	16	23
4	3	Çevreye(Ekolojik) Karşı Etik Tutum	19%	10	7	72%	90,00	9	0	0	1	1	1	2	3	4	5	7	10
4	4	Topluma Karşı Etik Tutum	19%	10	5	52%	80,00	8	0	0	1	1	1	2	3	4	5	7	10
5		MALİYET AVANTAJI	19,4%	194	101	52%		8											
5	1	Klasman bazında sezonluk birim dakika maliyeti kıyaslanması	60%	116	61	52%	8,00	8	0	6	8	11	16	23	32	44	61	84	116
5	2	Birim dakika maliyeti bazında iyileştirme performansı	40%	78	41	52%	8,00	8	0	4	5	8	11	15	21	29	41	56	78
Toplam			100%	1000	744	74%													

1.4. Performans Değerlerinin Gösterimi ve Sonuçların Tedarikçi Firmalarla paylaşılması

Performans puanı hesaplanan tedarikçi firmaların puanları tedarikçiler arasında dinamizm oluşturmak amacıyla puan cetveli şeklindeki gösterimle hem organizasyon çalışanlarıyla hem de periyodik olarak gerçekleştirilen Tedarikçi Değerlendirme toplantılarında tedarikçi firma temsilcileriyle paylaşılır. 1000 puan üzerinden tasarlanan değerlendirme modelinde tedarikçiler performans puanlarına göre tablo 2 de gösterildiği gibi sınıflandırılırlar. Puan cetvelindeki averaj sütunu firmanın değerlendirme periyodundaki gerçekleştirdiği üretim miktarını gösterir.

Tedarikçi değerlendirme toplantılarında her tedarikçi firma hizmet verdiği alandaki tedarikçilerle kıyaslanır ve puan cetveline yerleştirilir. Puan cetveli gösterim şekli tamamıyla sportif faaliyetlerden esinlenerek tasarlanmıştır. Puan cetvelinde en üstteki firma altın sarısı fontla, ikinci firma gümüş rengi fontla, üçüncü firma ise bronz rengi fontla gösterilir. Değerlendirme sonucunda Zayıf çıkan firmalar ise kırmızı fontla belirtilir.

DOKUMA DIKIM ATOLYELERI URUN ve HİZMET KALİTESİ PUAN CETVELİ			
Sıra	Firma Adı	Averaj	Puan
1	A tekstil	75.000	350,00
2	D Tekstil	90.000	325,00
3	C Giyim	105.000	320,00
4	G Teks	100.000	320,00
5	F Konf.	120.000	319,00
7	X Giyim	105.000	315,00
6	K Teks	98.500	315,00
8	Y Konf	80.000	300,00
9	K Giyim	78.000	300,00
10	L San. Tic.	113.000	290,00
11	C Konf.	102.000	290,00
12	M Giyim	101.000	285,00
13	E Teks	96.500	285,00
14	M Konf.	117.500	275,00
15	E Giyim	71.000	275,00
16	F Giyim	113.000	260,00
17			
18			
19			
20			
Ortalama			302
Zayıf		0	189
Vasat		190	273
İyi		274	357
Çok İyi		358	420

Tablo 2: Puan Cetveli

Ölçüm sonrası tedarikçi firmalar aşağıda tablo 3 de gösterildiği üzere sınıflandırılırlar. Her tedarikçi firma ile ilişkiler tabloda belirtilmiş normlara göre şekillendirilir. Bu değerlendirme sonuçları sonrasında firmaların durumuna göre alınan kararların uygulanıp uygulanmadığı ise üst yönetimi temsil eden bir denetim ekibi tarafından denetlenmelidir.

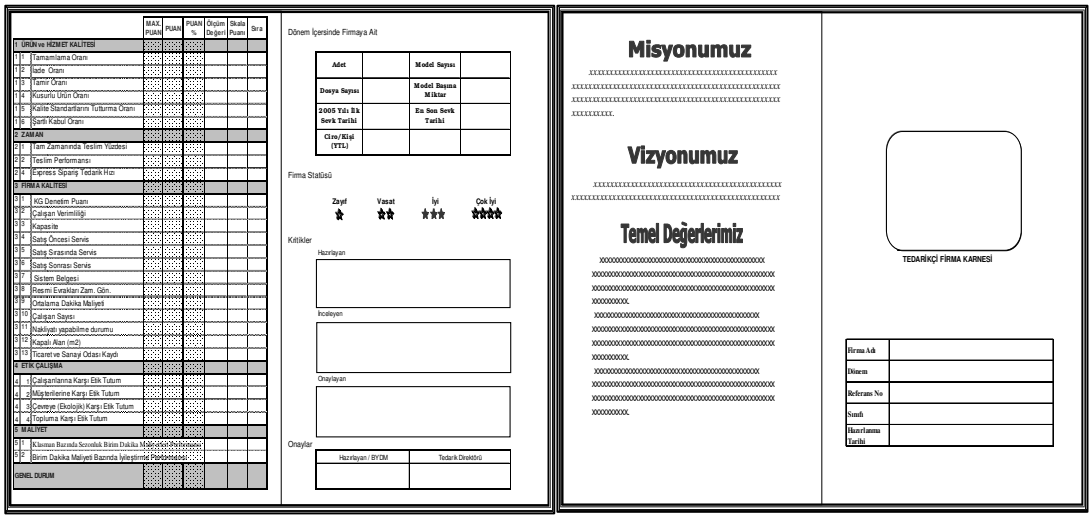
Tablo 3: Değerlendirme sonuçlarına göre alınan kararlar.

Sınıf	Değerlendirme Aralığı	Karar
Zayıf	Toplam Puanın %0 -%44 lik puan dilimi	Alternatif bulunmalı ve onaylı tedarikçi listesinden çıkarılmalı
Vasat	Toplam Puanını %44,1 - %64 lik puan dilimi	Bir süre daha çalışılabilir fakat alternatifi hazırlanmalı.
İyi	Toplam Puanını %65-%84 lik puan dilimi	Çalışmaya devam edelim fakat İyileştirilecek alanlarını belirleyip, sunalım ve sonucunu takip edelim
Çok İyi	Toplam Puanını %85 ile %100 lik puan dilimi	İlişkilerimizi geliştirelim ve ilerletelim, Delegasyon seçeneklerini değerlendirelim

Tedarikçi değerlendirme toplantılarında puan cetvelleri üzerinden görüşülür. Tedarikçi firmalar puan cetvelinde alt sıralarda yer almamak, müşteri nazarında değerini üst sıralara çıkartmak, diğer tedarikçi firmalar karşı imajını korumak amacıyla bir sonraki değerlendirme döneminde elinden gelenin en iyisini yaparlar. Bu durumda tedarikçi değerlendirme sisteminin tedarik zinciri yönetiminde etkinliği

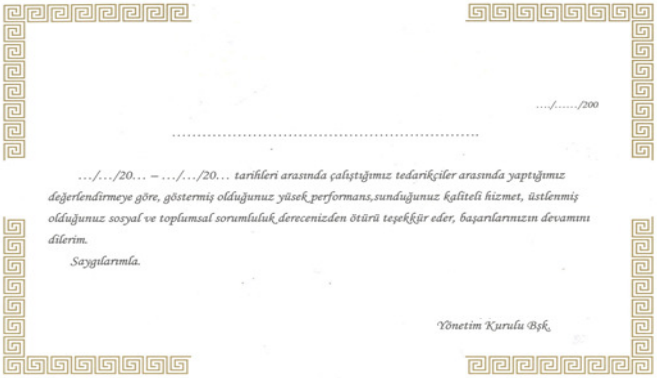
ortaya çıkmaktadır. Tedarikçiler sürekli kendilerini iyileştirmeye çalışırlar ve bunun sonucu olarak tedarik zinciri yönetimin performansı akabinde ise şirket verimliliği artar.

Değerlendirme toplantıları sonunda tedarikçilere, değerlendirme periyodu sonundaki durumu bir karne ile kendilerine sunulur. Okul karnelerine benzer bir şekilde tasarlanmış ve tedarikçinin performans puanı ile değerlendirme periyodundaki yaptığı işlerin bilgilerinin de özet olarak verildiği karnenin örneği şekil 4 de gösterilmiştir.



Şekil 4: Tedarikçi Firma Karnesi

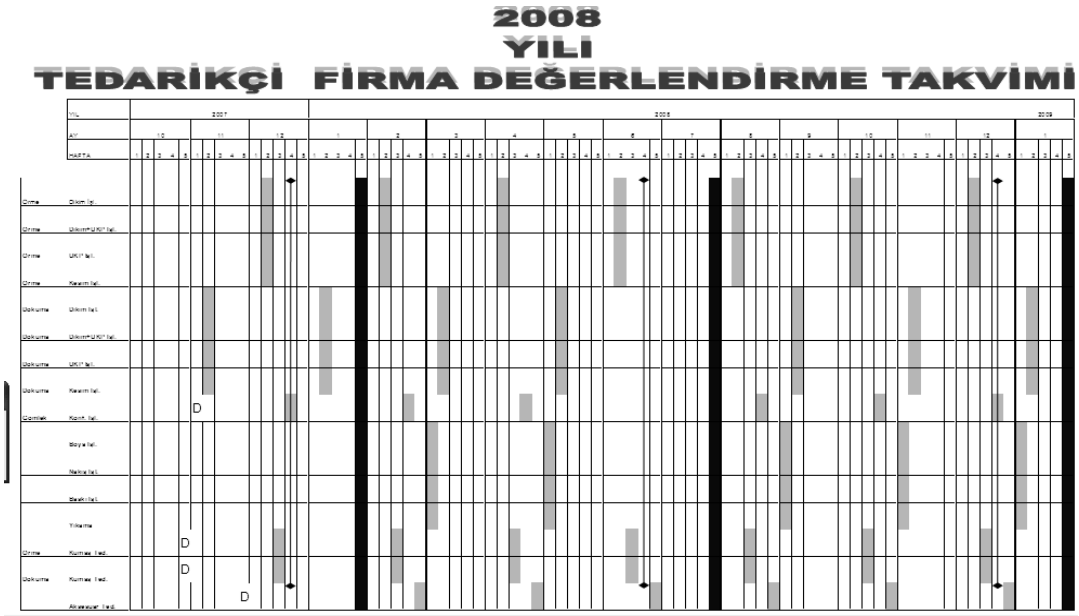
Tedarikçi firmalar karnesinde her bir değerlendirme kriterinde diğer tedarikçiler ile arasında kendi yerini de görür ve daha üst basamaklara tırmanmak için çaba gösterirler. Böylece tedarikçi firmalar sürekli iyileşme ya da iyi kalma mücadelelerini devamlı kılarlar. Değerlendirme sonunda çok iyi çıkan firmalara ayrıca bir teşekkür belgesi verilir. Bu teşekkür belgesi üst düzey yönetim temsilcisi tarafından periyodik olarak düzenlenen tedarikçi değerlendirme toplantılarında takdim edilir. Firma bu belgeyi alırken müşterisi tarafından takdir edilir, bu durum tedarikçi ile müşterisi arasında sıkı bağların kurulmasında etkili olur. Tedarikçi firmalar bu belgeyi organizasyonlarında görünen bir yerde sergileyerek hem yeni müşterilere karşı kendini sunarken hem de çalışanlarıyla bu başarıyı paylaşarak bu sürecin çıktılarını olumlu bir şekilde kullanırlar. (Bknz. Şekil 5)



Şekil 5: Teşekkür Belgesi

Tüm bu faaliyetlerin sonucunda kazançlı çıkan taraf tabiî ki müşteri konumundaki firmadır, çünkü tedarikçilerinden en iyi hizmeti almak için uygun ortamı sağlamıştır. Ürünü, zamanında, istenen kalite standartlarında ve rekabetçi bir maliyetle tedarik eden firmanın pazarlama faaliyetleri de başarılıysa o firmanın başarıyı yakalaması tesadüf değildir.

Firmaların ölçüm süreci belli periyotlarda gerçekleşir. 2 aylık periyotlarda ölçülen sonuçlar organizasyon içersinde çalışanlarla ve tedarikçilerle paylaşılır, 6 aylık periyotlarda ise tedarikçi firmalar ve ilgili çalışanların katılımıyla bir Tedarikçi Değerlendirme Toplantısı yapılır. Bu toplantılarda çalışan ve tedarikçi firmalarla hem şirketin genel durumu, ulaşmak istenen hedefler, amaçları ve vizyon paylaşılır. Bu amaçları gerçekleştirmek için tedarikçilere düşen roller ve sorumluluklar anlatılır ve toplantı sonunda tedarikçi değerlendirme sonuçları konuşulur. İyileştirici ve düzeltici faaliyetler planlanır. Bu değerlendirme toplantılarının periyodu ve dönemleri aşağıda şekil 6 da gösterildiği gibi bir çizelgeyle hem disiplin altına alınmış hem de denetlenmesi kolay olacak şekilde çizelgelendirilmiştir.



Şekil 6: Değerlendirme takvimi

SONUÇ

Tedarik yönetimi konusunun önemli alt başlıklarından biri de tedarikçi değerlendirmedir. Bu sürecin bilimsel yöntemler kullanılarak sübjektiflikten kurtarılması, müşteri - tedarikçi ilişkilerinin etkinliğini artıracak ve uzun vadede müşterinin stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaktır. Fakat günümüzde bir şekilde tedarik zincirleri kurmuş ve onları yöneten birçok kişi ya da kuruluş, süreçlerini kontrol edememektedir. Kontrolsüz bir şekilde tedarik süreçleri gerçekleşmekte ve tesadüf başarılarla firmalar hayatlarını devam ettirmektedirler

Bu çalışmayla tedarikçi değerlendirme süreci için AHP yöntemi ile desteklenmiş, alternatif bir çözüm önerilmiş ve önerilen yöntem bir işletmede uygulanmıştır. AHP yöntemi ile bu süreçte kullanılacak olan değerlendirme faktörlerinin tutarlılıkları hesaplanmış ve bu yolla faktör ağırlıkları daha doğru bir şekilde belirlenmiştir. Belirlenen faktör ağırlıkları ile bir puanlama sistemi tasarlanmış ve tasarlanan sistem bir ölçüm skalası yardımıyla tedarikçi değerlendirmede kullanılmıştır. Önerilen yöntemde iki ve altı aylık periyotlarla tedarikçilerin değerlendirilmesine karar verilmiştir.

Böyle bir modelin ilk uygulanma aşamasında bir çok problem ile karşılaşılması doğaldır. Bu problemlerin sebepleri organizasyonel ve sistem kaynaklı olabilir. Her iki durumda da kararlı ve

çalışmanın arkasında duran bir yönetim tüm sorunları çözecektir. Modeli uygulayacak kurum ve kuruluşlara tavsiye olarak şu üç hususun mutlaka olması gerektiğini belirtmekte fayda vardır;

1. Seçim ve değerlendirme sürecini yönetecek bir kadro ya da birim. Bu biri ya da süreci yönetecek kişinin mühendis kökenli olması önerilir.
2. Süreci hızlı ve doğru bir şekilde sonuçlandırmak amacıyla kullanılacak yetenekli bir bilgisayar paket programı ya da farklı bir kayıt ortamı. (örn. MS Acces tabanlı küçük programlar ya da MİP ve KKP yazılımları)
3. Sürecin sağlıklı bir şekilde uygulatılmasını ve sürecin sonuçlarını kullanacak etkin ve bilinçli bir üst yönetimin varlığı.

Bu bahsedilen üç hususta biri olmadığı takdirde önerilen modelin uygulanması oldukça zor ve uzun soluklu olacaktır.

Çalışma, çok fazla değişkenin bulunduğu ve henüz tam olarak kurumsallaşmamış tekstil hazır giyim sektöründe adaptasyonu ve uygulanması kolay bir model sunmak amacıyla hazırlanmıştır. Model hem organizasyon alışkanlıkları dikkate alınarak hem de modern yönetim teknikleri ön planda tutularak hazırlanmış bu sektördeki referans alınabilecek çalışmalardan birisidir. Bir çok hazırgiyim konfeksiyon firmasının kolaylıkla uygulayabileceği ve kendi süreçlerine adapte edebileceği bir sistem ortaya konmaya çalışılmıştır.

KAYNAKLAR

HANDFIELD, R, B. and. NICHOLAS, E.L., 1999, Introduction to Supply Chain Management, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 21.

ERASLAN E., DİZDAR, E., KURT, M., DAĞDEVİREN, M., 2005, Tedarikçi Seçimi Problemine Analitik Ağ Süreci İle Alternatif Bir Yaklaşım, Teknoloji, Cilt 8, Sayı 2, 115-122

LIU, Dahai, BISHU, Ram R., NAJJAR, Lotfollah, 2005, Using the Analytical Hierarchy Process as a Tool for Assessing Service Quality, IEMS Vol. 4, No. 2, 129–135.

PARAHINSKI, C. ve BENTON, W.C., 2004, Supplier Evaluations: Communication Strategies to Improve Supplier Performance, *Journal of Operations Management*, 22 , 39–62

BAYAZIT, Ö, KARPAK, B., An AHP Application in Vendor Selection , ISAHP, Honolulu, July, 2005

4
Yönetim

İMALAT İŞLETMELERİNDE KURUMSAL BAĞLILIĞIN ROL DAVRANIŞLARI BAKIMINDAN İNCELENMESİ

Aydın YILMAZER
Sakarya Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Sakarya'da faaliyet gösteren OTOKAR firmasında çalışanların kurumsal bağlılık durumlarını rol davranışları bakımından incelemektir. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümü, ankete katılanların bireysel özelliklerini tespit etmek için tanıtıcı bilgi formundan, ikinci bölümü çalışanların kuruma bağlılık durumlarını ölçen Porter ve arkadaşları (1974) tarafından geliştirilen 15 maddelik kurumsal bağlılık ölçeğinden oluşmaktadır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise, çalışanların tanımlanmış (4 soru) ve tanımlanmamış (4 soru) rol davranışlarını belirlemek için Smith ve arkadaşları (1983) tarafından geliştirilen 8 maddelik fazladan (ekstra) rol davranışı ölçeği kullanılmıştır. Çalışma, kurumsal bağlılık ile fazladan rol davranışları arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu ve kurumsal bağlılığın artmasına paralel olarak çalışanların fazladan rol davranışlarına gönüllü katılımlarının artacağı varsayımı üzerine kurulmuştur. Analiz sonuçlarından varsayımın doğrulandığı ve kurumsal bağlılığın, tanımlanmış ve tanımlanmamış rol davranışı göstermeyi olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: *Kurumsal bağlılık, fazladan rol davranışı, tanımlanmış ve tanımlanmamış rol davranışları*

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kurumsal bağlılık konusunda yapılan çalışmalar kavramın farklı tanımlandığını göstermektedir. Bununla birlikte konu üzerinde çalışan bilim adamlarının kurumsal bağlılık konusunda yaptıkları bazı tanımlar şöyledir: Mowday kurumsal bağlılığı, *(Mowday ve vd, 1982: 47)* "kurum ile çalışanın amaçlarının bütünlük ve uyum içinde olması" şeklinde açıklamıştır. Kurumsal bağlılığı "kişinin çalıştığı kurumu pozitif değerlendirmesi ve onun amaçları doğrultusunda hareket etmesi" olarak tanımlayan Sheldon'un tanımı kısa ancak kapsayıcıdır *(Sheldon, 1971: 143).* Robbins *(Robbins, 1998: 43)* ise kurumsal bağlılığı, "çalışanın kurumuyla ve onun amaçlarıyla uyumlu olması ve kurumdaki üyeliğini devam ettirme arzusu" olarak tanımlamıştır. Kurumsal bağlılığın kapsamlı bir tanımı, Wiener tarafından yapılmış ve Wiener kurumsal bağlılığı "kurumsal amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı" şeklinde belirtmiştir *(Wiener, 1982: 7).* Tanımlardan, kurumsal bağlılığın iş ve başarıyla yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Bir kuruma olan bağlılık, çalışanın o kuruma olan üyeliğini sürdürme isteğini artırır. Bu çalışmada kurumsal bağlılık, bireyin, kurum çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi, kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi, kurum için ekstra çaba harcamaya hazır olması ve kurumda kalmaya istekli olması anlamında kullanılmıştır.

Mowday ve Porter'ın kurumsal bağlılık sınıflamasına göre, kuruma bağlılığı belirleyen dört faktör bulunmaktadır. *(Mowday, R. T., ve diğ. 1982).* Bunlar: "Kişisel özellikler","Rol ve iş özellikleri", "Yapısal özellikler" ve "İş deneyimi"dir. Bunun yanı sıra, işe ve kuruma yönelik tutum araştırmalarında birbirleri

ile ilişkisi olan, ancak birbirlerinden ayırt edilme özelliğine sahip beş farklı tutum boyutuna rastlanmaktadır. Bunlar; "iş doyumu", "kuruma bağlılık", "işle bütünleşme", "motivasyon" ve "işi sürdürmeye yönelik tutum" olarak adlandırılmaktadır *(Özsoy ve diğ, 2003; 1).* Bu boyutlar üzerinde yapılan araştırmalar, kavramların tanımı, dinamikleri ve birbirleriyle olan ilişkileri açısından ayrıntılı bilgiler ortaya koymaktadır. Ayrıca bu araştırmalarda, bireyin performans düzeyini etkilemede kuruma bağlılığın daha belirleyici rolü olduğu varsayılmaktadır *(Baysal ve Paksoy 1999, Türköz, 2000).*

Çalışanların kurumsal bir sorunu algılamaları durumunda buna verecekleri üç tür tepki vardır: haksızlığa karşı fiili müdahalede bulunmak, sözlü olarak itiraz etmek ve tepkisiz kalmaktır. Ancak tepkisiz kalanlar ve rahatsızlıklarını kendi içlerinde yaşarlar. Bu durumda çalışanların iş tatminleri düşer, kurumsal bağlılıkları zayıflar. Algılama-tutum-davranış örgüsü, bireysel ve örgütsel davranışın temelini oluşturur.

Kuruma bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen ölçek çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalar günümüzde giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun pek çok nedeni bulunmaktadır. Bunlar; *(Özmen vd.,1997).*

1-Kuruma bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
2-Kuruma bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
3-Kurumsal bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
4-Kurumsal bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
5-Kurumsal bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi kurumsal rol davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Kurumsal bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen tarafından geliştirilen kurumsal bağlılık ölçeğinde; "duygusal bağlılık", "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" alt boyutlarıyla kurumsal bağlılık ölçülmüştür. Boyutların incelenmesinden bağlılığın işe bağlılık, işyerine bağlılık ve kurumsal amaçlara bağlılık şeklinde olduğu görülmektedir *(Jaros, 1997: 319).* Ölçek değişkenlerinin "yönetim ilkelerine bağlılığı" da ölçtüğü anlaşılmaktadır.

Devam bağlılığı (Continuance Commitment); Devam bağlılığı zorunlu bağlılıktır; maddi ve manevi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkar. Bu tür bağlılıkta çalışan kurum için harcadığı emek, zaman ve çabanın karşılığında edindiği statü, ücret, yetki gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını, kurumdan ayrılmasıyla birlikte kaybedeceğine inanır ve bu inanç onun kurumsal bağlılığını sağlar. Devam bağlılığı içten gelen bağlılık değil, dış faktörlere dayalı bağlılıktır *(Obeng ve Ugboro, 2003: 83).*

Normatif (Kuralsal) Bağlılık (Normative Commitment); Çalışanların ahlaki bir yükümlülük duygusu ile kurumsal amaçlara bağlanmayı zorunluluk olarak gördükleri için, gösterdikleri bağlılık türüdür. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar bireysel değerlere veya kurumda kalma yükümlülüğünün oluşmasını sağlayan inanca dayanarak, kurumda çalışmayı kendisi için bir "görev" olarak görürler. Çalışanlar normatif bağlılıkta kurumda kalmanın veya bağlılık göstermenin "doğru" olduğunu inanmışlardır *(Dunham diğ., 1994: 370).*

Davranışsal bağlılık (Behavioural Commitment); Davranışsal bağlılıkta çalışan, kendi davranışlarıyla kurumun beklentileri arasında uyumun olmasına özen gösterir. Kurumun geleceğine, amaçlarına ve hedeflerine içten inanır ve inancın gereğini yerine getirir. Kurumda uzun süre kalmayı düşünür ve kurumsal gelişme için elinden gelen çabayı gösterir. Kurumsal norm ve kurallara uyar ve bunların kurumsallaşması yönünde gayret gösterir *(Meyer ve Allen, 1997: 126).*

Duygusal/tutumsal bağlılık (Affective Commitment); kurumsal amaçları benimseme, onlara bağlanma ve onunla özdeşleşme ile ilgili olumlu duygulara sahip olmaktır. Duygusal bağlılık, kurumsal amaçlara ve kurallara karşı duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan bağlılık türüdür *(Mowday d.iğ, 1979: 224).*

2. KURUMSAL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ

Günümüzde kurumların çalışma barışı, iş tatmini, güven, bilgi, takım çalışması kurumsal iklim, kurumsal kültür, öz yetkinlik gibi fiziksel özelliği olmayan veya patent alma olanağı bulunmayan kurumsal yetenekler, rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler olarak öne çıkmaktadır *(Fiol, 1991: 191).* Bu durum, bilgi ve becerinin, akıl ve gönül gücünün kurum amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesinin, kısaca insan unsurunun kurum başarısındaki kritik rolünün önemini ortaya koymaktadır. İş tatminin doğal bir sonucu olarak görülen kurumsal bağlılık, kurum lehine özveride bulunma, kurumsal amaçlar uğruna kendini adama ve örgütsel yarara katılma gibi anlamlara gelmektedir. Kurumsal bağlılık, kuruma değer katan kurumsal tutum ve davranışların genel adıdır *(Marchiori ve Henkin, 2004: 353).* Herhangi bir değere bağlılık, onu yürekten benimseme, onun yararına hareket etmeyi gerektirir.

Çalışanlar kurumsal kurallara karşı iki tür davranış gösterirler; bunlardan biri "uyma" davranışı diğeri, "bağlanma" davranışıdır. Çalışanların kurumsal kuralları benimsemeden yerine getirmeleri "uyma davranışı" iken, onların kurumsal kuralları, amaç ve hedefleri, kurumsal tüm çıkarları gönüllü olarak benimsemeleri ve bunun gereğini yapmaları, "bağlanma davranışı"dır *(Tutar, 2007).*

İş tatmini, çalışanların yaptığı işlerden, kurumlarından ve yönetim anlayışından duydukları memnuniyet derecesidir. İş tatmini tanımı, konu üzerine yapılan incelemelerinin, işe, çalışana ve örgütsel yapı ve yönetime ilişkin faktörlerle birlikte ele alınması gereğini ortaya koymaktadır. İşe, çalışana ve kuruma yönelik tutum araştırmalarında genellikle birbirini etkileyen ve birbirine bağlı faktörler bulunmaktadır. Tutum araştırmalarında iş tatmini, kuruma bağlılık ve kurumsal motivasyon boyutları genellikle birbirine bağlı olarak ele alınmaktadır. İş tatmini, çalışanların işlerine gösterdikleri memnuniyet düzeyidir. İş tatminini etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlar; ücret, iş güvencesi, terfi, fiziksel çalışma koşulları, kişinin kendini gerçekleştirme olanağı, cinsiyet, yaş, medeni durum gibi demografik göstergeler ile yönetim yapısı, kurumsal iletişim, kurumsal kültür, ait olma duygusu gibi kurumsal faktörler kişinin kurumda iş tatminini etkileyen faktörlerdir *(Morgan ve Richard, 1980: 35).* Kişi işinden doyum buluyor ise, işine ve kurumuna karşı kurumsal bağlılık ve pozitif rol davranışlarını ona göre gösterir; aksi halde işine ve kurumuna karşı ilgisi azalır. Kişinin iş tatmini bulması bakımından işe ilişkin beş boyutun bulunduğunu ileri süren Luthans, *(Luthans, 1994: 114–115)* söz konusu boyutları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

1- İşin kendisi
2- Ücret
3-Yükselme fırsatı
4-Yönetim anlayışı
5-İş arkadaşları

İş tatmininin, iş performansı, işten ayrılma niyeti, kurumsal bağlılık, kurumsal özdeşleşme, his ve davranışlarının üzerinde etkili olmaktadır. İş tatminin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma, izin isteme, işe devamsızlık gibi davranışlara daha az rastlanıldığı, iş doyumunun yüksek olmasının ise, kurumsal bağlılığın, ilgililiğin, sadakatin ve kurumsal özdeşim kurmanın artmasına katkı sağladığı anlaşılmaktadır *(Shalley vd., 2000: 215).* Ayrıca, çalışanların işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden kurumsal bağlılık, çalışanların verimliliklerini ve işyerlerinden ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bir faktördür. Kurumsal bağlılık, bireyin, kurumuyla farklı yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtmaktadır. Bir kurumda, çalışanların kurumsal bağlılığa önem verip vermediklerinin anlaşılmasını sağlayan üç genel ölçüt bulunmaktadır. Reichers, *(Reichers, 1985: 465)* bu ölçütler şunlardır:

— Çalışanın kurumun üyesi olmak için "güçlü istek" duyması,
— Çalışanın kurumun "yararı için gönüllü çaba" göstermesi,
— Çalışanın "kurumun değerlerini, amaç ve hedeflerini benimseme"sidir.

İş tatminini etkileyen faktörler olduğu gibi çalışanların kurumsal bağlılıklarını etkileyen çeşitli faktörler de bulunmaktadır. Bunlar; "kişiye ait faktörler" ve "kuruma ait faktörler"dir *(Lok ve Crawford, 2004; Kwon ve Banks, 2004).* Kişiye ait faktörler; yaş, cinsiyet, aile yapısı, eğitim düzeyi, çalışma süresi, beklentiler gibi faktörlerdir. Kuruma ait faktörler *(Boshoff ve Mels, 1995)* ise; kurumsal ödüller, yönetim tarzı, kurumsal kültür, kurumsal iklim, kurumsal tasarım, işin türü, işin bulunduğu yer, liderlik tarzı, yönetim anlayışı,

kurumsal rol çatışması ve rol belirsizliği, demokratik yönetim anlayışı, kurumsal güven, kurumsal adalet gibi faktörlerdir. Buna ilave olarak alan yazında kurumsal bağlılığın iş tatmini, motivasyon, verimlilik, personel devir hızı, kurumsal amaçlarla özdeşlik kurma gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir.

3. KURUMSAL BAĞLILIK VE ROL DAVRANIŞI

Kurumsal bağlılık davranışları "tanımlanmamış rol davranışları" ve "tanımlanmış rol davranışları" şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Tanımlanmamış rol davranışları; biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır. Bireyin kendine belirtilenin dışında kurum yararına faaliyet göstermesidir. Tanımlanmış rol davranışı ise; bir işin gereği olarak yapılan ve onun bir parçası olan davranışlardır. Ayrıca rol tanımlarında belirtilen iş davranış özelliklerini de yansıtmaktadır *(İşbaşı 2000, Özmen vd., 1997).* Rol, bireyin diğer bireylerle ilgili davranışlarında beklenen hareket kalıplarını ifade eder. Rol, statünün dinamik yönü olarak görülmektedir.

Rol davranışı: Standartlaşmış ve kurumsallaşmış rol davranışı olarak adlandırılır. Kurumlardaki rol davranışı üçe ayrılabilir*: (Yiğitoğlu, 2001; Altıntaş, 2005).*

Gerçek rol davranışları: Kuruma veya işletmeye girildiğinde kabul edilmesi gereken rol davranışlar, biçimsel rol davranışı da denilen bu tür görevleri "verilen görevler" şeklinde nitelendirmek mümkündür.

İlgili rol davranışları: Kurum kültürü için uygun ama zorunlu olmayan, kurumsal bağlılık rol davranışlardır. Diğer bir ifadeyle, kurumsal emir ve talimatlara dayanmayan, rol ve sorumluluk kavramlarıyla açıklanamayan, çalışanın durumdan vazife çıkarmak suretiyle kendini görevli sayması şeklindeki davranışlardır. Bu tür davranışlar, görev veya rol gereği değil, tümüyle gönüllülük temeline dayalı "üstlenilen görevler" şeklindedir. *(Aktan ve Tutar, 2006).*

Önemsiz rol davranışları*:* Gerekli ya da istenilen değil ama kurum tarafından tolere edilebilir olan rol davranışlarıdır.

Biçimsel rol davranışları bireyin inisiyatifiyle değil, yöneticilerin kararlarıyla belirlenen davranışlardır. Biçimsel olmayan davranışlar ise, kurumsal irade tarafından verilmeyen, ekstra rol davranışı ödüllendirilmek veya bir yarar sağlamak amacıyla ortaya konmayan, salt kurumsal yararı gözetmek amacıyla ortaya konan davranışlardır. Kurumlarda ekstra rol davranışları kurumsal bağlılık duygularından kaynaklanmakta ve özveride bulunma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ekstra rol davranışlarına göre hareket eden bir çalışanın davranışlarında bireysel çıkar endişesi yoktur. Davranış tümüyle özveri temelinde gerçekleştirildiği için, kişinin bu tür bir duygudan tatmin düzeyi oldukça yüksektir *(Aktan ve Tutar, 2006*). Özetle kurumsal bağlılık ve rol davranışı arasında güçlü ilişkilerin varlığı araştırmalarla gösterilmektedir *(Türköz, 2000).*

4. SAKARYA' DA ÜRETİM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMADA ÇALIŞANLARIN ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI ve YÖNTEMİ

Çalışmanın amacı, Sakarya İlinde faaliyet gösteren OTOKAR Firmasının çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarını rol davranışları bakımından incelemektir. Araştırmanın, örgütsel verimlilik ve etkinliğe katkısı olan örgütsel bağlılığın önemini ortaya koymak gibi önemli bir sonucu olacaktır.

Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları. Araştırma Sakarya'da faaliyette bulunan OTOKAR firması ve firma çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma grubundan "örgütsel bağlılık" ve "rol davranışları" ölçeğini cevaplandırmaları istenmiştir. Araştırma, OTOKAR firması çalışanlarından kendilerine ulaşılanlarla sınırlıdır. Araştırmanın ana kütlesini, OTOKAR firmasında çalışanlar oluşturmaktadır. Tesadüfî örneklem yöntemine göre belirlenen araştırma grubu 210 kişiden oluşmaktadır. Araştırma %95 güven aralığında yapılmıştır. 250 kişiye ulaştırılan anketlerden geri dönen ve değerlendirmeye uygun anket sayısı 210'dur. Örneklem büyüklüğü (n=210) çalışma evrenini temsil edecek büyüklüktedir.

Araştırma α **= 0,05** anlamlılık düzeyi ile yapılmıştır. Örneklemin frekans ve yüzde değerleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan anket toplam 28 sorudan oluşmaktadır. Anket formunda birinci grup sorular cevaplayıcıların demografik özelliklerini, ikinci grup sorular "örgütsel bağlılık " ve üçüncü grup sorular "rol davranışları "nden oluşmaktadır. Araştırmada beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık durumlarını ölçmede Porter ve arkadaşları (1974) tarafından geliştirilen 15 maddelik kurumsal bağlılık ölçeği ve çalışanların tanımlanmış (4 soru) ve tanımlanmamış (4 soru) rol davranışlarını belirlemek için Smith ve arkadaşları (1983) tarafından geliştirilen 8 maddelik fazladan rol davranışı ölçeği kullanılmıştır (Smith ve diğ., 1983). Fazladan rol davranışlarına ilişkin ölçeğin Cronbach katsayısı 0.88, kuruma bağlılık ölçeğinin Cronbach katsayısı ise 0.85 olarak saptanmıştır.

Araştırmanın hipotezleri: **H_1:**Çalışanların bireysel özellikleri ile kurumsal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. **H_2:**Çalışanların bireysel özellikleri ile kurumsal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır. **H_3:**Çalışanların bireysel özellikleri ile rol davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. **H_4:**Çalışanların bireysel özellikleri ile rol davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır. **H_5:**Örgütsel bağlılık ile rol davranışları arasında anlamlı ilişki yoktur. **H_6:**Örgütsel bağlılık ile rol davranışları arasında anlamlı ilişki vardır.

Verilerin Analizi. Veriler SPSS 11,5 programıyla analiz edilmiştir. Analizde; frekans dağılımları, ortalama, standart sapma, bağlantısız örneklemler için **t** testi, varyans analizi ve korelasyon analizleri gibi analiz yöntemleri kullanılmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Tablo. 1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Bağımsız değişkenler	Frekans	Yüzde	Bağımsız değişkenler	Frekans	Yüzde
Yaş			**Cinsiyet**		
20–30	68	32,4	**Eğitim durumu**		
31–40	70	33,3	İlkokul	41	19,5
41–50	70	33,3	Ortaokul	42	20,0
51+	2	1,0	Lise	111	52,9
Medeni durum			Üniversite	16	7,7
Evli	180	85,7			
Bekâr	30	14,3			
Çalışma süresi (yıl)	**1–5**	**6–10**	**11–15**	**16–20**	**20+**
Frekans	60	50	48	32	20
Yüzde	28,5	23,0	22,0	16,0	10,5

Tablo 1'de araştırmaya katılanların 31–40 ve 41–50 yaş grubunda olanlar eşit sayıdadır (%33,7),. Ankete katılanlardan evli olanların oranı (%85,7)'dır. Çalışma grubunun çoğunluğu lise mezunudur (%52,9).

4.2.1.Örgütsel Bağlılık ve Rol Davranışları Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi:

Örgütsel Bağlılık ile Tanımlanmış ve Tanımlanmamış rol davranışları ölçek puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 2'te gösterilmiştir. Cevaplayıcıların Örgütsel Bağlılık ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları değerlendirildiğinde; ortalama puanlarının (3,38*)* orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Cevaplayıcıların tanımlanmış rol davranışlarından aldıkları puan ortalaması oldukça yüksek çıkmıştır (4,45). Cevaplayıcıların tanımlanmamış rol davranışlarından aldıkları ise (3,88)'dir. Bu ortalama değerler, çalışanlarda örgütsel bağlılık puan ortalaması ile tanımlanmamış rol davranışı gösterme puan ortalamalarının birbirine yakın olduğunu göstermektedir.

Tablo.2: Yaşam Doyumu ve Tükenmişlik Alt Ölçek Puanları

ÖLÇEKLER	N	X	SS
Örgütsel bağlılık	210	3,38	0,517
Tanımlanmış rol davrn.		4,45	0,932
Tanımlanmamış rol davrn.		3,88	0,939

4.2.2.Örgütsel Bağlılık ve Rol Davranışlarının Bağımsız Değişkenlerle İlişkisi:

Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan "tek faktörlü varyans analizi" sonuçlarına göre p<0,05 anlamlılık düzeyinde yaş değişkeni bakımından anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır. Buna göre $\mathbf{H_1}$ hipotezi kabul edilmiş ve $\mathbf{H_2}$ hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların yaşları ile tanımlanmış ve tanımlanmamış rol davranışları bakımından ise "tek faktörlü varyans analizi" sonuçlarına göre p<0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır.

Tablo.3. Örneklemin Yaşları İle Başarı Hissinde Düşme sonuçları

	Varyans'ın kaynağı	S.d	Kareler toplamı	Kareler ortalaması	F	P
Tanımlanmış rol davranışları	Genel	209	181,649		8,037	0,008
	Gruplar arası	3	19,033	6,344		
	Gruplar içi	206	162,615	,789		
Tanımlanmamış rol davranışları	Genel	209	184,646		1,780	0,002
	Gruplar arası	3	4,665	1,555		
	Gruplar içi	206	179,981	,874		

Çalışanların ***yaşları*** ile "tanımlanmış rol davranışları"ndaki anlamlı farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını belirlemek amacıyla ***Scheffe*** çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Buna göre yaşları 20–30 ile 41–50 olanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmıştır. Yaşları 20–30 olanların "tanımlanmış rol davranışları" ortalamaları (X=4,018; s=1,24), yaşları 41–50 olanların puan ortalamalarından (X=4,68; s=,49) daha yüksek çıkmıştır. Çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılık ve tanımlanmış rol davranışları ile tanımlanmamış rol davranışları bakımından p<0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olmadığı tek yönlü varyans analizi sonuçlarından anlaşılmıştır. Çalışanların eğitim durumları ile örgütsel bağlılık ve tanımlanmış rol davranışları ile tanımlanmamış rol davranışları bakımından p<0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre eğitim durumu ilkokul olanlar ile üniversite olanlar arasında tanımlanmamış rol davranışları bakımından anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmıştır.

Tablo.4. Örneklemin Unvanları İle "Yaşam Doyumu" sonuçları

	Varyansın kaynağı	S.d	Kareler toplamı	Kareler ortalaması	F	P
Tanımlanmamış rol davranışları	Genel	209	184,646		6,495	0,000
	Gruplar arası	4	20,768	5,192		
	Gruplar içi	205	163,878	,799		

Çalışanların ***eğitim durumları*** ile tanımlanmamış rol davranışları arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla ***Scheffe*** çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Buna göre eğitim durumları ilkokul olanlar ile üniversite olanlar arasında anlamlı farklılığın olduğu anlaşılmıştır. Eğitim durumları ilkokul olanların ortalamaları (X=4,45; s= ,19), eğitim durumu üniversite olanların puan ortalamalarından (X=3,53; s=,27) daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Eğitim durumu düşük olanların işlerine daha fazla bağlanmaları beklenen bir durumdur.

Ayrıca, araştırmaya katılanların ***görev süresi*** ile kurumsal bağlılıkları ile rol davranışları arasında, puan ortalamaları bakımından anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmek amacıyla, "tek yönlü

Varyans analizi" yapılmıştır. Analiz sonuçlarından çalışma süresi ile örgütsel bağlılık ve tanımlanmış rol davranışları bakımından p<0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmıştır.

4.2.3.Örgütsel Bağlılık ile rol davranışları arasında Korelasyon Analizi Bulguları

Korelâsyon analizi ile araştırmada ileri sürülen, "kurumsal bağlılık ile rol davranışları arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığı" araştırılmış. Araştırmada verileri değerlemeye uygunluğu bakımından Pearson korelasyon analizi tercih edilmiştir. Araştırmanın değişkenleri arası korelasyon değerleri aşağıdaki gibidir (Tablo 5).

Tablo.5. Örgütsel Bağlılık ile Rol Davranışları Arasında Korelâsyon Tablosu

		Bağlanma	Tanımlanmış R.D	Tanımlanmamış R.D.
Bağlı	Pearson Correlation	1	,509(**)	,431(**)
	Anlamlılık		,000	,000
Tanımla.	Pearson Correlation	,509(**)	1	,569(**)
	Anlamlılık	,000		,000
Tanımlama.	Pearson Correlation	,431(**)	,569(**)	1
	Anlamlılık	,000	,000	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Örgütsel bağlılık ile rol davranışları arasında ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile tanımlanmış rol davranışları arasında r= 0,509 düzeyinde anlamlı bir iliksi vardır. Buna göre "Örgütsel bağlılık ile tanımlanmış rol davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur." Şeklindeki $\mathbf{H_5}$ hipotezi reddedilmiş ve $\mathbf{H_6}$ hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile tanımlanmamış rol davranışı arasında ise r=0,431 düzeyinde anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki vardır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kurumların etkin bir şekilde sürdürebilir rekabetin sağlanması için nitelikli, motivasyonu yüksek ve tatmin edilmiş çalışanlara sahip olması oldukça önemlidir. Dolayısıyla çalışanların kuruma yönelik tutumlarının doğru teknikler kullanılarak belirli aralıklarla ölçülmesi gerekir. Bu amaçla, Sakarya ilinde faaliyet gösteren bir imalat firmasında çalışanların kuruma bağlılık boyutlarının rol davranışları bakımından incelendiği bu çalışma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Bu işyerinde araştırmaya katılanların 31–40 ve 41–50 yaş grubunda olanlar eşit sayıdadır (%33,7). Ankete katılanlardan evli olanların oranı (%85,7)'dır. Çalışma grubunun çoğunluğu lise mezunudur (%52,9). Cevaplayıcıların kurumsal bağlılık ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının değerlendirilmesi sonucunda ortalama puanlarının (3,38) orta düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Cevaplayıcıların tanımlanmış rol davranışlarından aldıkları puan ortalaması oldukça yüksek çıkmıştır (4,45), tanımlanmamış rol davranışlarından aldıkları puan ortalaması ise 3,88'dir. Bu ortalama değerlerden, çalışanlarda örgütsel bağlılık puan ortalaması ile tanımlanmamış rol davranışı gösterme puan ortalamalarının birbirine yakın olduğu anlaşılmıştır. Söz konusu ortalama değerler, çalışanların kurumsal bağlılıkları oranında tanımlanmamış rol davranışı gösterdikleri anlamına gelir.

Çalışanların yaşları ile kurumsal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan "tek faktörlü varyans analizi" sonuçlarına göre p<0,05 anlamlılık düzeyinde yaş değişkeni bakımından anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmıştır. Çalışanların yaşları ile tanımlanmış ve tanımlanmamış rol davranışları bakımından ise anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların ***yaşları*** ile "tanımlanmış rol davranışları"ndaki anlamlı farklılığın 20–30 ile 41–50 olanlar arasında olduğu anlaşılmıştır. Yaşları 20–30 olanların "tanımlanmış rol davranışları" ortalamaları (X=4,018; s=1,24), yaşları 41–50 olanların puan ortalamalarından (X=4,68; s=,49) daha yüksek çıkmıştır. İstihdam açığının çok yüksek olduğu ülkemizin durumu dikkate alındığında bu sonucun beklenen bir sonuç olduğu

söylenebilir. Çalışanların ***medeni durumları*** ile örgütsel bağlılık ve tanımlanmış rol davranışları ile, tanımlanmamış rol davranışları bakımından p<0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı diğer bir ifadeyle çalışanların evli veya bekar olma durumu rol davranışlarına farklı etki yapmadığı anlaşılmıştır. Çalışanların eğitim durumları ile örgütsel bağlılık ve tanımlanmış rol davranışları ve tanımlanmamış rol davranışları bakımından p<0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre eğitim durumu ilkokul olanlar ile üniversite olanlar arasında tanımlanmamış rol davranışları bakımından anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların ***eğitim durumları*** ile tanımlanmamış rol davranışları arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan test sonucuna göre, eğitim durumları ilkokul olanlar ile üniversite olanlar arasında anlamlı farklılığın olduğu anlaşılmıştır. Eğitim durumları ilkokul olanların ortalamaları (X=4,45; s= ,19), eğitim durumu üniversite olanların puan ortalamalarından (X=3,53; s=,27) daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Eğitim durumu düşük olanların işlerine daha fazla bağlanmaları beklenen bir durumdur. Araştırmaya katılanların ***görev süresi*** ile örgütsel bağlılıkları ile rol davranışları arasında, puan ortalamaları bakımından anlamlı bir farklılığın olup olmadığı analiz edilmiş, analiz sonuçlarından çalışma süresi ile örgütsel bağlılık ve tanımlanmış rol davranışları bakımından p<0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmıştır. Kurumsal bağlılık ile rol davranışları arasında ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçlarına göre kurumsal bağlılık ile tanımlanmış rol davranışları arasında r= 0,509 düzeyinde anlamlı bir iliksi saptanmıştır. Kurumsal bağlılık ile tanımlanmamış rol davranışı arasında ise r=0,431 düzeyinde anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki vardır.

Sonuç olarak, kurumsal bağlılık ile rol davranışları arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu ve kurumsal bağlılığın artmasına paralel olarak çalışanların fazladan rol davranışlarına gönüllü katılımlarının artacağı anlaşılmıştır. Bunun yanında, araştırma sonucunda elde edilen bilgiler bu firma ile sınırlı olup, genellememiz mümkün değildir. Fakat bu bilgilerin, diğer kurumlarda yapılacak çalışmalara ışık tutacağı ve çalışanların kuruma yönelik tutum ölçümlerinden elde edilen bulguların kurumun güçlü ya da iyileştirmeye açık yönlerini belirlemede yöneticiler için yol göstermede katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

BAYSAL C.A, PAKSOY M (1999). Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, c:28,s:1/Nisan 99, 7-15.

BOSHOFF, C., ve MELS, G., "A Causal Model To Evaluate The Relationships Among Supervision, Role Stres, Organizational Commitment And İnternal Service Quality". European Journal of Marketing 29(2): 1995, 23

DUNHAM, R.B., GRUBE, J.A., CASTANEDA, M.B. "Organizational Commitment: The Utility of An Integrative Definition", Journal of Applied Psychology, 79(3): 1994, s. 370

FİOL, Marlene, "Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-based View of Sustainable Competitive Advantage", Journal of Management, Vol. 17, No. 1, 1991 s. 191

ÖZMEN T.Ö, ARBAK Y, SAATÇİOĞLU Ö (1997). Örgütsel Bağlılığın Neden Ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi,

JAROS, S.J., "An Assessment of Meyer&Allen's Three Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions", Journal of Vocational Behavior, Volume 51, Number 3, December 1997, s. 319

KWON, W.G., ve BANKS, D.W. "Factors Related To The Organizational And Professional Commitment Of Internal Auditors". Managerial Auditing Journal, 19 (5): 2004, 606

LOK, P. ve CRAWFORD, J (2004), "The Effecet Of Organizational Culture And Leadership Style On Job Satisfaction And Organizational Commitment. A Cross-National Comparison". Journal Of Management Development, 23 (4):321

LUTHANS, F., Organizational Behavior, Newyork: McGraw-Hill, Inc. 1994, s. 114

MARCHIORI, D. ve HENKIN, A., "Organizational commitment of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates And Conditions", Medical Teacher, Vol.26, no.4 2004, s. 353

MATHİEU, J.E., ve ZAJAC, D.M., "A Review And Meta-Analiysis Of The Antecedents, Correlates And Consequences Of Organizational Commitment". Psychological Bulletin. 108 (2): 1990, 171

MELLOR, S. ve BARNES-FARREL, J. ve STANTON, J. M., "Unions as Justice-Promoting Organizations: The Interactive Effect of Ethnicity, Gender, and Perceived Union Effectiveness." Sex Roles: A Journal of Research, Vol. 40, 1999, s. 33

MEYER, John. P., ALLEN, Natalie. J., Commitment in The Workplace: Theory Research And Application. Sage Publicationas, london. 1997. s. 126

MORGAN, C. T. ve RİCHARD, A. K., "Introduction to Psycpology, New York: McGraw-Hill. 1980, s. 35

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. ve STREERS, R.M., Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnovers. New York. Acedemic Press. 1982, s. 47

MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. PORTER, L.W., "The Measurement of Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, 14: 1979, s. 224

OBENG, K., UGBORO, I., "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", Journal of The Transportation Research Forum, 57 (2): 2003, 83

REİCHERS, A.E. "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", Academy of Management Review, 10 (3): 1985, 465

ROBBINS, S., Organizational Behaviour (8th Edition), New Jersey, Prentice Hall International Inc., 1998. s. 43

SHALLEY, C., GİLSON, L. ve BLUM, T., "Matching Creativity Requuırements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave", Academy Of Management Journal, Vol.43 Issue 2, Apr, (2000), s. 215

SHELDON, M.E., "Investments And İnvolvement As Mechanisms Producing Commitment To The Organization" Administrative Science Querterly, 16: 1971, 143.

TÜRKÖZ Y (2000). İşe ve Kuruma Yönelik Tutum Hangi Boyutlarda Ölçülmektedir?, Modern Hastane Yönetimi Dergisi, 4:1, 4-6.

WİENER, Y. Commitment in organizations: A Normative View. Academy of Management Review, 1982, 7.

YİĞİTOĞLU, V., (2001). Eğitim, Geliştirme ve Değerleme, Sosyalizasyon Süreci.
http://www.geocities.com/vedat5_2000/insankaynaklari8.html

GERİLLA PAZARLAMA STRATEJİSİ: BAKKALLAR SÜPERMARKETLERE KARŞI NASIL SAVAŞMALI?

G. Nazan GÜNAY
Ege Üniversitesi
Senem YILMAZ
Yaşar Üniversitesi

ÖZET

Gerilla pazarlama stratejisi kısıtlı bütçeleri ve büyük hayalleri olan Küçük ve Orta Ölçekli (Kobi) İşletmeler için yeni bir pazarlama stratejisi olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımın ortaya çıkış nedeni finansal sorunlar içinde bulunan Kobi'lere sınırlı bütçelerle nasıl yaratıcı pazarlama çalışmalarını yapabilecekleri konusunda yol göstermektir.

Bu çalışmanın amacı gerilla pazarlaması stratejisinin süpermarketlere karşı savaş veren bakkallar tarafından nasıl uygulanabileceğini araştırmaktır. Bu bağlamda öncelikle gerilla pazarlaması kavramı incelenerek ve bu yaklaşımın boyutları irdelenmiştir. Keşifsel araştırma tasarımının benimsediği ve veri toplama yöntemi olarak derinlemesine yüz yüze görüşmelerin (mülakatların) kullanıldığı bu araştırmada İzmir Bakkallar ve Bayiler Odası üyesi olan ve olmayan ve İzmir'de farklı semtlerde faaliyet gösteren bakkallarla görüşmeler yapılarak pazarlama sorunları analiz edilmiş ve kısıtlı bütçeleri ile nasıl yaratıcı pazarlama taktikleri geliştirebilecekleri konusunda öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Gerilla Pazarlaması, Kobi'lerde Pazarlama Stratejileri, Bakkallar, Süpermarketler*

1. GİRİŞ

Türkiye'nin genç bir nüfusa sahip ve gelişen bir pazar olması dünya perakende zincirlerinin Türkiye'yi hedef pazar olarak seçmesine neden olmuştur. Perakende zincirleri arasında bulunan hipermarket ve süpermarketlerin birleşmeler ve satın almalar yolu ile Türk pazarına girişleri perakende pazarında yeni dengeleri oluşturmuştur. Dünyanın dört büyük süpermarket devleri olan Tesco, Carrefour ve Metro'nun Türk perakende pazarında bulunması, Wal Mart'ın da kısa sürede Türkiye'ye geleceği beklentisini arttırmaktadır. Tüketiciye uygun fiyatla sınırsız seçenekler sunan dev hipermarket-süpermarket zincirleri sınırlı finansal olanaklara sahip bakkalların pazardan yok olmasına neden olmaktadır. Türkiye perakende pazarında oluşan yeni dengeler karşısında bakkaların yeni stratejiler uygulaması gerekmektedir. Bu bağlamda, geleneksel alışveriş kültürümüzde bulunan bakkaların ayakta kalabilmesi, işletmecilik yaşamlarına devam edebilmesi için ne tür stratejiler uygulaması gerektiği üzerine yoğunlaşan bu çalışmada hangi gerilla pazarlama stratejilerinin bakkallar tarafından uygulanabileceği sorusuna yanıt aranmaktadır.

2. TÜRKİYE'DE PERAKENDE SEKTÖRÜ VE BAKKALLAR

Türkiye'nin sosyal ve ekonomik dokusunda önemli bir yeri olan bakkallar şüphesiz Kobi olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte bakkallar 5362 nolu Esnaf ve Sanatkarlar Meslek Kuruluşları

Kanununda yer alan esnaf ve sanatkar tanımlamasında da yer almaktadır. Kanuna göre esnaf ve sanatkar ; İster gezici ister sabit bir mekânda bulunsun, Esnaf ve Sanatkâr ile Tacir ve Sanayiciyi Belirleme Koordinasyon Kurulunca belirlenen esnaf ve sanatkâr meslek kollarına dahil olup, ekonomik faaliyetini sermayesi ile birlikte bedenî çalışmasına dayandıran ve kazancı tacir veya sanayici niteliğini kazandırmayacak miktarda olan, basit usulde vergilendirilenler ve işletme hesabı esasına göre deftere tabi olanlar ile vergiden muaf bulunan meslek ve sanat sahibi kimselerdir (www.tesk.org.tr).

Ülke genelinde sayıları yüzbinleri aşan, emek ve sermayesini birleştirerek çalışan bakkal esnaf sayıları giderek artan hiper-grosmarketler karşısında zor duruma düşmekte, kısıtlı finansal imkanlarıyla oluşturmaya çalıştıkları atılımları sonuçsuz kalmakta ve işyerlerini kapatma noktasına gelmektedir. Bakkal esnafını son yıllarda en çok rahatsız eden ve satış olanaklarını sınırlayan unsurların başında hiper-grosmarketlerin özellikle Büyük Şehirlerin her tarafında ve giderek diğer şehirlerde de çığ gibi artması gelmektedir. Hiper-grosmarketlerin üretici firmaların miktar indirimli toptan satışları ile de desteklendiği gözlenmektedir. Ayrıca üretici firmalar tarafından çeşitli promosyonlar sağlanarak ve raf kiraları ödenmek suretiyle bu alışveriş merkezleri daha da uygun koşullarla satış yapabilir olanağa eriştirilmekte ve böylelikle daha cazip satış olanağı sunan yerler olarak özendirici bir imaja sokulmaktadır. Üretici firmalar tarafından daha yüksek fiyatla ürünlerini alan bakkal esnafı ise ürününü satışa sunduğunda müşterisi önünde fiyat artışlarının sorumlusu olarak görülmektedir. Devlet tarafından teşvik gören ve her gün bir yenisi eklenen yabancı ve yerli sermayenin oluşturduğu dev mağazalar (Hiper-Grosmarket) ya da mağazalar zinciri küçük esnaf ve sanatkarı özellikle de bakkal ve market esnafını olumsuz yönde etkilemiştir. Bakkal esnafının en büyük avantajı sayısal çokluğudur. Türkiye'de 2 milyon'u aşan bakkal-bayi esnafı mevcuttur. Bu sayısal çokluk aynı zamanda cirolara da yansımıştır. Ülkemizde bakkal esnafının genel cirodaki payı % 82 civarındadır. Ülkemizde esnaflarımızın hipermarketler karşısında uyum yasaları olmadığı için 400 metrekare üzerindeki süpermarketlerin ve hipermarketlerin perakende pazardaki payları 1995'de % 10 iken, 1997 'de % 14'e ulaşmış ve şu anki gibi hiçbir düzenleme ve sınırlama getirilmez ise 2004 yılında bu payın % 35'e ulaşmıştır (www.tbbf.org.tr).

Türk perakende sektörü geleneksel perakendecilikten, modern (organize, profesyonel ve kurumsallaşmış) perakendeciliğe doğru ciddi bir değişimin eşiğindedir. Alışveriş Merkezleri ve Perakendeclier Derneği tarafında Price Waterhouse Cooper araştırma şirketine hazırlatılan bir rapora göre (www.pwc.com.tr) Türk perakende sektörünün (gıda ve gıda dışı) cirosu 2006 yılında 136.9 milyar ABD Doları olarak gerçekleşmiş ve 2010'a kadar sektörün 199 milyar ABD Doları'na ulaşması beklenmektedir. Halihazırda Türk perakende sektörünün yaklaşık % 65'inin geleneksel perakende ve %35'nin ise modern perakende sektörüne ait olduğu bilinmektedir. Buna göre, modern perakende sektörünün büyüklüğü yaklaşık olarak 47.9 milyar ABD Doları olarak hesaplanabilinir. Genel olarak Türk perakende sektöründe en büyük pay ise toplam satışların yaklaşık % 52.8'ini (72.3 milyar ABD Doları civarı) oluşturan gıda perakendeciliğine aittir. Modern perakende sektörünün gıda perakende sektörü içindeki payı ise henüz 16 milyar ABD Doları seviyelerindedir. Bu rakamın içine tüm hipermarketler, süpermarketler ve yerel zincirler de dahildir (www.pwc.com).

Genel olarak günümüz Türk perakende sektörü yaklaşık % 65 oranındaki geleneksel perakende pazar payıyla, 1970'lerin Avrupa perakende pazarına çok benzemektedir. Buna karşın, AB'de modern perakendecilerin pazar payı her geçen gün artmış ve 1980'de % 49 iken 2002'de bu oran % 83'e çıkmıştır. Bununla birlikte AB ülkelerinde her bir milyon nüfusa ortalama 15 hipermarket ve 150 süpermarket düşerken, bu rakam Türkiye'de henüz 3 hipermarket ve 17 süpermarket civarındadır (www.pwc.com).

Türkiye'de gıda perakendecileri ile ilgili olarak son beş yılda, süpermarketlerin ve indirim mağazalarının (discounter) sayısında önemli bir artış olmuştur (Tablo 1). Süpermarketlerin ve indirim mağazalarının yükselişi Türk ekonomisi açısından yeni bir oluşumdur. Söz konusu bu marketlere ulaşımın kolay olmasından, örneğin konut alanlarına yakın olmasından ve alışveriş için daha az zaman harcanması sebebiyle, Türkiye'de giderek artan sayıda insan bu tür yerlerden alışverişi tercih etmektedir.

Tablo 1: Türkiye'de Gıda Perakendecilerinin Pazar Payları

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Hipermarketler	2,8%	2,9%	2,9%	3,0%	3,1%	3,2%
Süpermarketler	19,3%	19,8%	20,8%	21,8%	23,1%	24,2%
İndirim Mağazaları	3,2%	3,7%	4,0%	4,4%	5,0%	5,6%
Marketler	1,1%	1,1%	1,1%	1,0%	1,0%	1,0%
Bakkallar	47,4%	46,4%	45,3%	44,3%	43,2%	42,0%
Şarküteriler	16,8%	16,8%	15,6%	16,7%	16,4%	16,0%
Diğer	9,4%	9,3%	9,2%	9,0%	8,7%	8,4%
Toplam	100%	100%	100%	100%	100%	100%

KAYNAK: Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği Raporu, 2006, www.pwc.com

Türkiye Perakendeciler Federasyonu tarafından bir araştırma şirketine hazırlatılan "Hızlı Tüketim Ürünleri Pazarı Raporu"na göre ise 1998 yılında 2 bin 135 olan 100 metrekarenin üzerinde alana sahip hiper, zincir ve süpermarket sayısı yüzde 125 artışla 2004 yılında 4 bin 809'a yükselmiştir. Bu grup içinde, bu dönemde sayısı en çok artanlar piyasaya en fazla alanı 100 metrekare ile 400 metrekare arası olan küçük süpermarketler olmuştur. 1998 yılında Türkiye'de 1.370 küçük süpermarket varken, bu sayı 2004 yılında yüzde 132 artışla 3 bin 179'a yükselmiştir. Aynı dönemde, alanı 400 ile 1000 metrekare arası olan süpermarketlerin sayısı 464'den 1.082'ye, 1000 ile 2500 metrekare arası olan büyük süpermarketlerin sayısı 210'dan 396'ya, 2500 metrekarenin üzerinde alanı olan hipermarketlerin sayısı ise 91'den 152'ye çıkmıştır. Rapora göre, sigara satışları hariç, perakendecilerin 2006 ciro paylaşımı da farklılık göstermiştir. Buna göre, cironun yüzde 52,4'ünün, alanı 100 metrekarenin üzerinde olan hiper, zincir ve süpermarketlerin elinde olduğu görülmektedir. Ciroda (sigara satışları hariç) ikinci sırayı yüzde 30,5'le alanı 50 metrekarenin altında olan bakkallar yer alırken üçüncü sırada, yüzde 6,8 ile alanı 50 metrekare ile 100 metrekare arasında olan orta marketler bulunmaktadır (www.ansesnet.com).

Küçük esnaf ve sanatkar olan bakkallar, hipermarket-süpermarket devleri ile savaşmanın yanında kobi olmanın getirdiği bazı sorunlara da sahiptir ve kobi olarak nitelendirilen esnaf ve sanatkarlar da kobi'lerin sahip olduğu bir çok soruna sahiptir. Başlıca sorunlar, finansal, teknolojik, yönetimsel ve pazarlama sorunları olarak bilinmektedir. Bu bağlamda, araştırma kapsamında incelenen bakkallar da kobi'lerin sahip olduğu pazarlama sorunlarına sahip olacağı varsayımı ile kobi'lerin pazarlama işlevine ilişkin sorunları kısaca özetlenmişti (Demir vd., 2000:4-5):

1. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği ayrı bir pazarlama bölümünün bulunmaması
2. Bu işletmelerin ürün odaklı bir pazarlama anlayışına sahip olmaları
3. Bu işletmelerin düzenli bir pazarlama araştırması yapmak yerine pazarlama kararlarının işletme sahiplerinin sezgilerine ve deneyimlerine dayanarak alınması ve geleceğe yönelik talep öngörülerinin hazırlanmaması
4. Dış pazarlara girme olanaklarının sınırlı olması
5. Büyük işletmelerin sahip oldukları kitle üretiminin avantajlarından yoksun olmaları
6. Daha çok yerel pazarlara yönelmeleri ve sınırlı bir pazar payına sahip olmaları nedeni ile pazar üzerinde fazla etkili olamamaları
7. Pazarlama planı çalışmaları yapmamaları
8. Emek-yoğun çalışmaları nedeni ile maliyetlerinin yükek olması
9. Düzensiz stok ve dağıtım politikalarının stok israfına ve müşteri kaybına neden olması
10. Ürün ve fiyat dışındaki diğer pazarlama karması işlevlerini ve özellikle tutundurma işlevini finanasal sorunları nedeni ile yerine getirememeleri, satış sonrası hizmet anlayışından yoksun olmaları gibi bir çok soruna sahiptirler.

Ancak bu sorunlarla birlikte Kobi'lerin pazarlama işlevinde sahip oldukları bazı üstünlükler de bulunmaktadır. Bu üstünlükler (Demir vd., 2000: 5)

1. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler müşterileri ile doğrudan pazarlama yolu ile ilişki kurarlar. Bu işletmeler müşterileri ile aralarındaki kişisel ve birebir ilişkiyi karşılıklı güven esasına dayalı bir ilişkiye dönüştürerek müşterilerin bağlılığını arttırabilirler.
2. Bu işletmelerin pahalı ve karmaşık satış örgütleri yoktur. Genellikle az sayıda satış elemanı istihdam ederler ve çok kısa dağıtım kanalları kullanırlar, bu nedenle satış giderleri azdır.
3. Bu işletmeler kitle üretimi yapmadıkları için esnek ve müşterilerin özel isteklerine yanıt verebilecek bir üretim yapısına sahiptirler, genellikle sipariş üzerine üretim yaparlar.

Kobi'lerin sahip olduğu tüm sorunlar bu sorunların çözümü için pazarlamanın önemini bir kez daha gündeme getirmektedir. Kobi'lere önerilecek pazarlama yaklaşımının maliyeti düşük ve pratik önerileri içermesi gerekmektedir ki bu bağlamda gerilla pazarla stratejisi önem kazanmaktadır.

3. GERİLLA PAZARLAMA

Kobi'lerin finansal sorunları ve pazarlama örgütlerinin zayıf yapıları nedenleri ile Kobi'lere düşük maliyetli pazarlama stratejileri önerilmektedir. Daha çok zamana, enerjiye ve düş gücüne dayanan sınırlı kaynaklarla uygulanabilecek pazarlama stratejileri genel olarak "Gerilla Pazarlama" olarak tanımlanmaktadır (Tek vd., 2005). Gerilla pazarlama küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük ölçekli işletmelere karşı uyguladığı savaş olarak da tanımlanmaktadır (Kotler vd., 2006). Gerilla pazarlaması temelinde yaratıcılık ve hayal gücünün bulunduğu ve hızlı hareket kabiliyeti gerektiren bir pazarlama tekniğidir ve özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin küçük, periyodik ama şaşırtıcı ataklarla piyasadaki diğer rakiplerini demorilize edip piyasalarda bir yer edinmesi prensibine dayanır (Ay vd., 2002, s. 75). Gerilla pazarlamayı ortaya çıkaran iki önemli unsur etkinlik ve yoksunluktur, bir başka ifade edile sınırlı kaynakların en etkin bir biçimde kullanılması zorunluluğu gerilla pazarla yaklaşımını ortaya çıkarmıştır (Dalgıç, 2002).

Gerilla pazarlama bazı özellikleri ile geleneksel pazarlamadan farklılıklar gösterir. Bu farklılıklar Levinson'a dayandırılarak Ay vd. (2002) tarafından özetlenmektedir:

1. Geleneksel pazarlamada, pazarlama sürecinin işleyişinde belirleyici güç paradır. Gerilla pazarlamada ise zaman, enerji ve hayal gücü gereklidir.
2. Geleneksel pazarlama anlayışı; büyük işletmeler, büyük yatırımlar, büyük ortaklıklar ve büyük pazarlama bütçeleri gerektirirken, gerilla pazarlaması küçük işletme sahiplerinin büyük hayal güçlerini gerektirmektedir.
3. Geleneksel pazarlama satış miktarları veya yüksek satış hacimleri ile değerlendirilirken, gerilla pazarlamasında yüksek satış miktarları eğer kar yaratmıyorsa anlamsızdır. Dolayısı ile kar esastır ve her şey karlılıkla değerlendirilmektedir.
4. Geleneksel pazarlama tecrübelere tahminlere yargılara ağırlık verir, ancak yanlış yapılabilecek tahminler gerilla pazarlamacıya çok pahalıya mal olabileceği için onlar iyi tahmin ve değerlendirmeleri insan davranıl ve psikolojisine ağırlık vererek sağlamaya çalışırlar.
5. Geleneksel pazarlama daha çok pazar bölümlemesi ve çeşitlendirerek pazarlama üzerinde dururken, gerilla pazarlaması daha çok en mükemmel olabileceği alanı seçip onun üzerinde odaklanarak, yoğun pazarlamaya yönelmektedir.
6. Geleneksel pazarlama, işletmeyi yeni müşteriler bularak doğrusal büyümeye teşvik ederken, gerilla pazarlaması eski müşterilerle daha fazla ilişki kuraraki daha fazla alış veriş yaparak ve onların vasıtası ile yeni müşteriler bularak geometrik olarak büyüme üzerinde odaklanır.
7. Geleneksel pazarlama, sürekli olarak rekabette başarı sağlayacak fırsatlar arayışı içerisindedir, gerilla pazarlama ise rekabeti geçici bir süre unutarak rakip işletmelerle iş birliği sağlayarak, destek verecek yeni fırsatlar üzerinde durur.

8. Geleneksel pazarlamada reklam çalışmaları direk posta,web sitesi vb. yöntemlerin tek başlarına başarı sağlayacağını kabul ederken, gerilla pazarlama bu yöntemlerin tek başlarına işe yaramayacağı, tek silahla savaşılabilen günlerin geride kaldığı, başarının tüm yöntemlerin kombinasyonu ile yaratılacağını savunur.
9. Geleneksel pazarlamada ay sonunda geçen ayın faturalarını sayarak ne kadar satış yapıldığı hesaplanırken, gerilla pazarlama kurulan ilişkiler üzerinde yoğunlaşmaya odaklanır. Gelişen ilişkiler sonuçta işletmeye satış ve kar olarak geri döenecektir.
10. Geleneksel pazarlamada teknoloji kullanımına pahalı, karmaşık ve sınırlı gözü ile bakılırken, gerilla pazarlamasında teknoloji kullanımına daha kolay, ucuz ve işletmeye daha çok güç kazandırabiecek bir faktör gözü ile bakılmaktadır.

Gerilla pazarlama silahları olarak Levinson (www.gmarketing.com) tarafından yüz ayrı saldırı silahı önerilmektedir. Bu silahlar, pazarlama planı, logo, kartvizitler, e-mail, web sayfası, niş pazarlama, broşürler, ağızdan ağıza pazarlama, kataloglar, hizmet farklılaştırılması, ilgi çekiçi reklam kampanyaları gibi bir çok pazarlama taktiğini içermektedir ve bu taktiklerin bir çoğu düşük maliyetlidir. Gerilla pazarlama süreci Levinson (www.gmarketing.com) tarafından özetlenmektedir:

1. Pazar araştırması yapılmalı ve geniş bir veri tabanı oluşturulması
2. Rakiplerden farklı olarak müşterilere sağlanan faydaların listesinin yapılması
3. Gerilla pazarlama silahının seçilmesi
4. Pazarlama planı
5. Gerilla pazarlama takvimi
6. Füzyon
7. Sakin davranmak
8. Saldırıları sürekli hale getirmek
9. Pazarlama silahlarının ölçümlenmesi
10. Satış kanallarının seçilmesi

Gerilla girişimciyi, sakin, planlalı hareket eden, amaca ve geleceğe odaklı, esnek yapıda kişiler olarak tanımlayan Levinson (www.gmarketing.com) gerillaların bazı kişilik özelliklerinden de söz etmektedir. Bu kişilik özelliklerine göre gerilla ruhuna sahip olan kişilerin sabırlı, duyarlı, hayal gücüne sahip, azimli, girişken, enerjik, amaçlara odaklanan ve çok yönlü olma özelliklerine sahip olması gerekmektedir.

Gerilla pazarlamada reklamın ve satış geliştime araçlarının da önemi vurgulanmaktadır. Gerilla rüşveti olarak tanımlanan satış geliştirme araçları olarak hediyelerin verilmesi gerilla pazarlama uygulayıcılarına önerilmektedir. Yapılan araştırmalara göre hediye alan müşterilerin %40'ının en az altı ay ve %31'inin en az bir yıla kadar hediye veren firmaları hatırlamaktadır bu nedenle de gerilla pazarlama aracı olarak müşterilere hediye verilmesi önerilmektedir. Gerilla pazarlamada internetin önemi de vurgulanmakta hem maliyeti düşük hem de bir çok müşteriye ulaşabilmek için etkin bir yol olarak tanımlanan internet reklamcıluğı gerilla pazarlamanın vazgeçilmez unsuru olarak yer almaktadır (www.gmarketing.com).

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın amacına uygun olarak nitel (kalitatif) araştırma yöntemi ile keşifsel araştırma modeli (tasarımı) kullanılmıştır. Problemi ve problemin boyutlarını ortaya çıkarmaya yönelik olan keşifsel araştırma modeli daha çok nitel araştırma yöntemlerinde kullanılır ve araştırma konusuna ilişkin daha önceden yapılmış çalışmaların olmadığı durumlarda keşifsel araştırmalar devreye girer (Gegez, 2005). Keşifsel araştırmalarda amaç karar problemi ile ilgili çeşitli fikirler ve görüşler geliştirmektir (Yükselen, 2003). Veri toplanmasında birincil veriler esas alınmış ve veri toplama yöntemi olarak da derinlemesine yüz yüze görüşmeler seçilmiştir. Derinlemesine görüşmelerin kullanılmasının nedeni bir problemin

tanımında etkin olarak kullanılabilmesi ve keşfedici bir rol oynamasıdır (Nakip, 2003). Örnekleme yöntemi olarak da kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir.

Araştırmanın başlangıcında İzmir Bakkallar ve Bayiler Odası yönetim kurulu üyeleri ile görüşülmüş ve bakkalların sorunları üzerinde yönetim kurulu üyelerinin görüşleri alınmıştır. Toplam 14 üyeden oluşan yönetim kurulu üyelerinin bakkalların sorunları üzerine görüşlerini bildirmesinden sonra araştırma kapsamında yer alan yönetim kurulu üyelerinin de bakkal dükkanları ziyaret edilerek gerilla pazarlama uygulamaları üzerine yönetim kurulu üyeleri ile görüşülmüştür. Araştırma kapsamında İzmir ilinin farklı semtlerinde bulunan toplam 35 bakkal ile yüz yüze görüşülerek süpermarket-hipermarketlere karşı uyguladıkları pazarlama stratejileri üzerine derinlemesine görüşmeler sürdürülmüştür. Araştırma kapsamında bulunan 35 bakkaldan sadece 2 bakkal dükkanı sahibi bayan olup diğerleri erkektir. Görüşülen bakkal esnafının yaşları ise 25-65 arasında olup eğitim düzeyleri ise ilk okuldan üniversite lisans eğitimine kadar farklılık göstermektedir. Zaman sınırı nedeni ile bu araştırmaya katılan araştırmacılar farklı zamanlarda bireysel olarak yüz yüze derinlemesine görüşme çalışmalarını yürütmüşler araştırma sonunda ise birlikte raporları değerlendirmişlerdir.

4.1. Derinlemesine Görüşmeler

İzmir Bakkallar ve Bayiler Odası yönetim kurulu üyeleri ile yapılan ve bakkal esnafının sorunlarına ait toplantı notları aşağıda özetlenmiştir.

1- İzmir Bakkallar ve Bayiler Odasından alınan bilgilere göre Türkiye'de 300.000 kayıtlı bakkal esnafı bulunmaktadır ve İzmir'de bulunan tekel bayii, bakkal ve market mesleği adı altında faal olan 21.100 esnaf bulunmaktadır. İzmir Bakkallar ve Bayiler Odasına kayıtlı üye sayısı ise 5.229 olarak belirtilmiştir. Bakkal olarak nitelendirilen bakkal dükkanı sayısının İzmir'de 12.000 civarında olduğu tahmin edilmektedir. Her ne kadar bakkalların bakkallar odasına kayıtlı olması gerektiği belirtilse de uygulamada ihtisas odalarına kayıtlı esnaf sayısı yeterli değildir.

2- Hiçbir mesleği olmayan kişilerin en kolay yol olarak bir bakkal dükkanı açması nedeni ile bakkalık mesleği standartlara uygun olmayan koşullarda yürütülmektedir.

3- Bakkallara uygulanan her hangi bir eğitim programı bulunmamaktadır.

4- İnternet teknolojisi kullanılmamakta ve barkod sistemi bakkallar tarafından uygulanmamaktadır.

5- 1993 yılında İzmir Bakkallar ve Bayiler Odasının öncülüğünde kurulan Bakkal A.Ş. daha sonra Besaş A.Ş. ile ortaklığa gitmiş ve sermayesini güçlendirerek bakkallara daha fazla hizmet etmeyi amaçlamıştır ve bir çok bakkal uygun fiyatla Bakkal A.Ş.'den alış veriş yapmaktadır. Ancak bakkalların daha uygun fiyatları nedeni ile süpermarketlerden alış veriş etmek zorunda kaldığı bilinmektedir.

6- Belirli bir sayı sınırlamasının olmamasından ve isteyen herkesin kolaylıkla bir bakkal dükkanı açabilmesinden dolayı bakkalların asıl rakipleri yine bakkallardır.

7- Yasalara göre ustalık belgesine sahip olmayan kişilerin dükkan açamaması gerektiği halde bakkallar söz konusu olduğunda bu yasal düzenleme dikkate alınmamaktadır ve bakkal sayısı kontrolsüz bir biçimde artmaktadır.

8- Eğitim düzeyi çok düşük olan genel bakkal esnafı profili kaliteli hizmet verme anlayışından yoksun olarak esnaflık yapmakta ve bakkalların imajlarını zedeleyen görüntü sergilemektedirler.

9- Kamuoyunda süpermarket yasası olarak bilinen yasanın gecikmesi sorunları büyütmektedir.

10- Vergilerin yüksek olması nedeni ile kayıt dışı bakkalların olması önlenememektedir.

İzmir Bakkallar ve Bayiler Odası Yönetim kurulu üyeleri ile yapılan ve bakkların sorunlarını saptamaya yönelik olan görüşmelerden sonra oda üylerinin de içinde bulunduğu 35 bakkal uyguladıkları pazarlama stratejileri konusunda görüşmek üzere ziyaret edilmiştir. Bu görüşmelerde bakkallara hedef kitleleri, en çok sattıkları ürün grupları, uyguladıkları pazarlama stratejileri, süpermarketlere karşı

savaşma taktikleri, internet ve teknoloji kullanım oaranları ve sorunları üzerine tartışılmıştır. Elde edilen sonuçların benzerlik göstermesi nedeni ile sonuçlar genel olarak aktarılmıştır.

- Hedef kitleleri, öğrenciler, ev hanımları ve küçük yaştaki tüketiciler ve genel olarak mahalle sakinleridir.
- En çok satılan ürünler, içecekler, ekmek, gazete, kahvaltılık ürünler, sigara, alkollü içecekler, yoğurt, süt, bisküvi çeşitleri ve çerez türlerinden oluşmaktadır.
- Görüşülen bakkallardan internet kullanan bakkal bulunmamaktadır.
- Müşterilere ilişkin herhangi bir veri veya kayıt tutmamaktadırlar, CRM uygulaması yapılmamaktadır.
- MSN kullanımı ve müşterilerin siparişlerini MSN yolu ile alma uygulamaları bulunmamaktadır.
- Telefonla sipariş aldıklarında siparişleri eve teslim etmektedirler.
- Süpermarketlere karşı uyguladıkları bir pazarlama stratejisi bulunmamaktadır, gerçekleştirilen tek uygulama en yakında bulunan süpermarketin fiyatlarını izlemek ve fiyat politikalarını mümkün olduğunca süpermarket fiyatlarına yakın belirlemeye çalışmaktadırlar.
- Kredi kartı ve post cihazı kullanım oranı genel olarak düşüktür.
- Veresiye defterleri daha çok kullanılmaktadır ancak ekonomik krizle birlikte son zamanlarda veresiye defterine alınan kayıtlarda da azalma görülmektedir.
- Müşteriye farklı bir hizmet olarak güler yüzlü hüzmet vermeye özen gösterilmektedir.
- Müşteriler genel olarak toplu alışverişlerini süpermarketlerden karşılarken günlük alış verişlerini bakkallardan yapmaktadırlar, süpermarketlerde çok fazla ürün çeşidinin bulunması süpermarketleri cazip kılmakta ancak bakkallar da uygun fiyatlı ürün sundukları halde müşteriler süpermarketleri tercih etmektedirler.
- Esnaf ve Sanatkarlar Odası ve Bakkalar ve Bayiler Odası esnafın sorunları ile ilgilenmemektedir ve odalarla esnaf arasındaki iletişim çok zayıftır.
- Kendilerini geliştirmek için herhangi bir eğitim programına katılmamaktadırlar.

4.2. Bulgular

Araştırma kapsamında bulunan 35 bakkal esnafı ile yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda bakkalların süpermarketlere karşı uyguladıkları herhangi bir pazarlama stratejisinin bulunmadığı tesbit edilmiştir. Bakkallar, telefon haricinde teknoloji kullanmamaktadırlar ve gerilla pazarlamanın en önemli stratejisi olan internet pazarlamasından yararlanan bir bakkal esnafına rastlanmamıştır. Gelişen teknoloji ile MSN kullanımı yaygın olduğu halde bakkallar satışları arttırmak ya da müşteriye daha farklı hizmet verebilme adına MSN'den yararlanabilecekken bu konuda da kayıtsız kalmaktadırlar.

Sürekli müşterilerini şüphesiz yakından tanıdıkları kabul edilen bakkallların hiç birinde müşteri verileri kayıtlı olarak bulunmamaktadır. Müşteri verilerine sahip olmak müşterilere çapraz satış ve daha fazla satış yapmakta kullanılan en önemli pazarlama taktiğidir ancak bakkallar bu konuda her hangi bir çaba göstermemektedirler.

Çevrelerinde bulunan süpermarketlere karşı herhangi bir pazarlama stratejisi uygulamamaktalar, fiyatlarının süpermarket fiyarlarından daha düşük olduğunu belirten bakkallar ise müşterilerin bilinçsiz olduğunu öne sürerek müşterilerin süpermarketlerden farkında olmadan yüksek fiyatla ürün satın aldıklarını belirtmektedirler, ancak müşterilerif iyatlar ve ürünler konusunda bilgilendirmek için bir çalışma yapmamaktadırlar.

Eğitim oranının genel olarak düşük olduğu bakkal esnafı hizmet kalitelerini yükseltmek ve vizyonlarını geliştirmek için herhangi bir eğitim almamaktadırlar.

Son zamanlarda tüketicilerin kredi kartı ile alış veriş yapmayı tercih ettği bir gerçektir ancak çok az bakkal kredi kartı ile ödeme hizmetini sunmaktadır bu ise müşterileri süpermarketlere yöneltmektedir.

En çok satılan ürünler arasında günlük tüketimde yer alan ürünler yer almaktadır, daha fazla ürün çeşidinin satılması için bakkalların herhangi bir çaba içinde olmadığı tesbit edilmiştir. Müşterileri, bakkallardan alış veriş etmeye özendiren satış geliştirme çabaları bulunmamaktadır.

Gerilla pazarla stratejileri arasında en önemli bir strateji olarak kabul edilen niş pazarlama stratejisi bakkallar tarafından uygulanmamaktadır. Müşterilerle mümkün olduğunca uzun ve bire bir ilişkiler kurmayı ve müşteriye odaklanmayı gerektiren (Dalgıç vd., 1994) niş pazarlama stratejisi dar ürün hattı ve pazar bölümü ile bir çok başarılı işletme tarafından kullanılmaktadır, Küçük ve Orta Ölçekli işletmelere bir pazarlama stratejisi olarak önerilen niş pazarlama stratejisi pazarlama literatüründe geniş bir yer tutmaktadır (Ries vd, 1986; Linneman vd., 1992; Zuo vd., 2006; Byus vd., 2007).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'nin gelişen ve büyüyen genç bir pazar olması bir çok uluslararası işletmenin Türkiye'de işletmecilik faaliyetlerine başlamasına neden olmaktadır. Bir çok özelliği ile yabancı yatırımcı için oldukça cazip bir pazar olan Türkiye, uluslararası zincir perakende işletmelerinin de yoğun ilgisine neden olmuş ve bir çok süpermarket-hipermarket zinciri Türkiye'de faaliyetlerine başlamışlardır. Tüketicilere geniş bir yelpazenin sunulması, kaliteli ürünlere uygun fiyatla ulaşılması şüphesiz tüketicilerin yararına olmakta bu yoğun rekabetten tüketiciler karlı çıkmaktadır. Ancak perakende pazarındaki bu rekabet, Türkiye'nin geleneksel ve kültürel dokusu içinde bulunan bakkallara bir çok dezavantaj getirmektedir. Bir çok farklı ürünü uygun fiyatla bünyelerinde bulunduran ve uygun ödeme koşulları sunan süpermarketler tüketiciler tarafından cazip bulunmakta ve tüketiciler alış verişlerini aynı zamanda zaman geçirebildikleri ve bir sosyal aktivite olarak gördükleri süpermarketlerden yapmayı tercih etmektedirler. Bu durumda bakkalların uygulaması gereken strateji süpermarketler ile gerilla pazarlama stratejilerini uygulayarak savaşmaktır. Ancak, bu çalışmada gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler sonucunda, Kobi niteliğinde bulunan bakkalların süpermarket-hipermarket devlerine karşı mücadele ederken herhangi bir modern pazarlama stratejisi uygulamadıkları, pazarlamanın ötesinde modern işletmecilik uygulamalarından yoksun oldukları anlaşılmıştır.

Bakkallar, müşterilerine daha iyi hizmet vermek için internet teknolojisini MSN'i etkin bir biçimde kullanabilirler. Ekonomik yazılım programları ile müşteri veri tabanı oluşturup müşterilerine farklı hizmetler sunma konusunda gelişim sağlayabilirler. El ilanları, zaman zaman uygulanabilcek fiyat indirim kampanyaları, hediyelerin verilmesi, yerel olarak uygulanabilecek reklam çalışmaları ile müşterileri ile uzun vadeli ve bire bir iletişim içinde olabilirler. Çok fazla ürün çeşidi bulundurmak yerine semt sakinlerinin satın almayı en çok tercih ettikleri ürünler üzerinde yoğunlaşarak stok maliyetlerini azaltabilirler, bir başka ifade ile niş pazarlama stratejisi uygulayabilirler.

Bakkaların belirli bir standartta hizmet verebilmesi için mutlaka Odalar tarafından standartların belirlenmesi ve odaların bakklaları düzenli bir biçimde denetlemesi gerekmektedir.

İzmir Bakkallar ve Bayiler Odası'nın çabaları ile kurulan Bakkal A.Ş. sadece uygun fiyalatla bakkallara ürün sağlamanın yanında en çok satılan ürün gruplarının örneğin Bakkal A.Ş. markası ile fason olarak üretilmesini sağlayabilirler. Bakkallara ait olan perakendeci markası ile süpermarketlerle savaşmaları bakkalları daha güçlü kılacaktır. Bu nedenle bakkalların, Bakkallar Odası çatısında altında birleşmesi ve güç birliği oluşturması kaçınılmazdır.

Bakkallar Odası ve Esnaf Sanatkarlar Odaları işbirliği ile bakkallara yönelik ve hizmet kalitesini arttırıcı eğitim programları düzenlenmelidir. Standartlar belirlenmeli ve tandart dışı hizmet veren bakkallara cezai yaptırımlar uygulanmalıdır.

Gerilla pazarlamanın uygulanabilmesi için öncelikle kobi sahiplerinin gerilla ruhuna sahip olması gerekmektedir. Hayalgücüne sahip, cesur, girişimci ruhu olan, vizyon sahibi bakkalların oldukça başarılı gerilla pazarlaması stratejileri uyguladığı da bilinmektedir.

Bu çalışma, İzmir ilinde gerçekleştirilmesi ve sadece niteliksel araştırma yönteminin kulanılması nedeni ile şüphesiz bazı eksikliklere sahiptir. İlerideki çalışmalarda bu eksikliklerin giderilmesi için çalışmanın devamı planlanmaktadır.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen İzmir Bakkallar ve Bayiler Odası Başkanı Sayın Mustafa TOKMAKOĞLU'nun şahsında yönetim kurulu üyelerine, oda idari personeline ve çalışmamıza katılan bakkal esnafına teşekkür eder en içten saygılarımızı sunarız.

G. Nazan GÜNAY – Senem YILMAZ

KAYNAKÇA

Ansesnet Haber Ajansı, www.ansesnet.com

AY, C. ve ÜNAL, A. (2002): "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Yeni Bir Pazarlama Anlayışı: Gerilla Pazarlaması", Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Yönetim Ekonomisi Dergisi, Cilt. 9, Sayı: 1-2, ss. 75-85.

BYUS, K. Ve BOX, T. M. (2007): "Guerilla Actions As Small Business Strategy: Out-Witting Is More Competitively Response Than Out-Spending" The Entrepreneurial Executive, Vol. 12., ss. 51-63.

DALGIÇ, T. (2002): "Niş Pazarlamanın İlkeleri: Gerillalar Gorillere Karşı", Pİ Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, Media Cat Yayınları, ss. 30- 36.

DALGIÇ, T ve LEEUW, M. (1994): "Niche Marketing Revisited: Concept, Apllications and Some European Cases", European Journal of Marketing, Vol. 28, No. 4, ss. 39-55.

GEGEZ, E. A. (2005): Pazarlama Araştırmaları, Beta, İstanbul

DEMİR, H. ve ŞAHİN A. (2000): "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Pazarlama Problemleri için Bir Çözüm Önerisi: Niş Pazarlama", Pazarlama Dünyası, Eylül-Ekim, ss. 4-8.

İzmir Bakkallar ve Bayiler Odası, www.izmirbakkallarodasi.org

KOTLER, P ve KELLER, L. (2006): Marketing Management, 12. Baskı, Printice Hall.

LEVINSON, J. C., "100 Marketing Weapons", Guerila Weekly, (www.gmarketing.com)

LEVINSON, J. C., "Guerilla Planning", Guerila Weekly, (www.gmarketing.com)

LEVINSON, J. C., "Memorize These 12 Words Then Live By Them", Guerila Weekly, (www.gmarketing.com)

LEVINSON, J. C., "Guerilla Bribes", Guerila Weekly, (www.gmarketing.com)

LINNEMAN, R. E. Ve STANTON, J. L. (1992): "Mining for Niches", Business Horizons, May-June, ss. 43-51.

NAKİP, M. (2003): Pazarlama Araştırmaları, 7. Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

PriceWaterHouseCoopers, www.pwc.com

RIES A. Ve TROUT, J. (1986): "Marketing Warfare", Journal of Consumer Marketing, Vol. 3, No. 4, Fall, ss. 77-82.

TEK, Ö.B. ve ÖZGÜL, E. (2005): Modern Pazarlama İlkeleri, Birleşik Matbaacılık, İzmir.

Türkiye Bakkallar ve Bayiler Federasyonu, www.tbbf.org.tr

Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu, www.tesk.org.tr

YÜKSELEN, C.l (2003): Pazarlama Araştırmaları, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

ZUO, L. Ve VEIL, S. (2006): "Guerilla Marketing and Aqua Teen Hunger Force Fiasco", Public Relations Quarterly, ss. 8-11.

GİRİŞİMCİ DOĞASININ SIFATSAL ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK PİLOT BİR ÇALIŞMA

Korkut Oylum ALTUNA
Marmara Üniversitesi
Ceyda AYSUNA
Marmara Üniversitesi
Sahavet GÜRDAL
Marmara Üniversitesi
Canan SAVRAN
Marmara Üniversitesi

GİRİŞ

1990'lardaki dışa açılma politikasıyla birlikte girişimciliğin önemi de artmıştır. Girişimcilik, ekonomiye bir işlev yükleyerek ülkenin kalkınmasına ve yükselmesine yardımcı olması nedeniyle, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler açısından tüm işletme çevrelerinde makro ve mikro düzeyde büyük önem taşımaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkeler açısından ekonominin lokomotifi olmasıyla, yeni üretim alanlarının açılmasını, mevcut sektörlerin hızla büyümesini, verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Ayrıca atıl kaynakların ekonomiye kazandırılması, bu kaynakların etkin ve verimli kullanılması girişimcilik açısından önemli bir işleve sahiptir. Ayrıca yeni teknolojilerin üretilmesi, istihdam hacminin genişletilmesi, işsizliğin önlenmesi, refah düzeyinin yükseltilerek geniş bir toplumsal tabana yaygınlaştırılması, orta sınıfın güçlendirilmesi, bölgesel gelişmişlik farklarının ortadan kaldırılması ya da azaltılması, katılımcı demokrasinin yerleşmesinde ve genel olarak da toplumsal barışın sağlanarak bütünleşmenin güçlenmesinde de etkilidir [1].

Ayrıca girişimcilik sosyolojik olarak da ayrı bir öneme sahiptir; küçük girişimci yarının büyük girişimsicidir; ekonomiye katkıları ve yarattıkları yeni işler, ekonomiye büyüklerden daha fazla ivme kazandırmaktadır. Örneğin, Avrupalı işletmelerin büyük bir çoğunluğu (%99) küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdir ve bunlar % 66'lık bir istihdam yaratmaktadırlar. Küçük işletme olarak aynı anda birden fazla işi yürütmeleri nedeniyle gelecekte işler büyüdüğünde daha kolay uyum sağlayabilmekte ve performanslarını iyileştirebilmektedirler. İşletme sahibinin bakış açısı, iş yapma biçimi işletmenin karlılığını ve geleceğini etkilemekte; bu da iş psikolojisi açısından çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilmektedir.

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de girişimcilik konusu devlet, işletmeciler, akademisyenler ve araştırmacılar tarafından büyük ilgi görmektedir. Çok farklı boyutlara sahip olan girişimcilik kavramı, son yıllarda özellikle girişimci kişiliği boyutuyla da öne çıkmaktadır. Bugüne kadar girişimci kişiliği üzerine yapılan çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada, psikolojide kabul gören ve birçok gelişmiş ekonomide oldukça sık uygulanan "ACL" (Adjective Check List) kişilik ölçeğinin Türkiye'ye ve Türkçeye uyarlanarak uygulanmasıyla ülkemizdeki girişimcilerin tipolojilerinin tanımlanması amaçlanmaktadır.

GİRİŞİMCİ ve GİRİŞİMCİLİĞİN DOĞASI

Dilimize Fransızca'daki "girişmek, teşebbüs etmek" karşılığında kullanılan 'entreprendre' kelimesinden türeyerek [2] giren girişimcilik kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında, ilk kez 18.yyda İrlanda'lı Richard Cantillon tarafından kullanıldığı görülmektedir. Cantillon girişimci/girişimcilik kavramını 'henüz belirginleşmemiş bir bedelle satmak üzere üretim girdilerini ve hizmetlerini bugünden satın alan ve üreten kişi' olarak tanımlamaktadır [3]. Bu tanımda tedarik ile istem arasında en ucuz yoldan satın alma ve pahalı olarak da satma yer almaktadır. Girişimciliğin günümüze dek birçok tanımları yapılmıştır. 'Girişimci' ya da 'müteşebbüs' ise, 'entrepreneur' karşılığında kullanılan ve doğan fırsatlardan yararlanan ya da yeni bir iş fırsatı yaratmak amacıyla üretim girdilerini bir araya getiren ve risk üslenebilen kişidir. Jean Baptise "üretim girdilerini örgütleme ve riski üstlenmeyi" de tanıma eklemiştir. "Yenilikçi olma özelliğini" ise, girişimcilik tanımına Schumpeter eklemiştir [3]. Schumpeter'e göre girişimci, fırsatları gözleyen ve yakaladığında her türlü riske karşın, bu fırsatları değerlendiren kişidir (http://en.wikipedia.org/wiki/Entrepreneur). Ames ve Runco da çalışmalarında ne şekilde ortaya çıkarsa çıksın her türlü girişimci kavramının "inovasyon" kavramını da çağrıştırdığını vurgulamışlardır. Yazarlara göre, girişimcilik pazardaki niş bir bölümün veya faydalı bir ürünün ya da bir ihtiyacın fark edilmesiyle başlayabilir [4]. Ülkemizde bu alanda en göze çarpan örnekler arasında hizmet sektöründe Biletix, hazır giyim sektöründe büyük beden /hamile kıyafetleri, Avrupa pazarında yaşlı giyim, vb. verilebilir.

Girişimcilik kavramı, yalnızca yeni bir işletme faaliyetine başlamak anlamını değil aynı zamanda, fikir geliştirmek ve bu fikri hayata geçirmek" anlamını da taşımaktadır [5]. Buna göre girişimci, küçük üretim/sanayii işletmesi sahibi olabileceği gibi, alım satım yapan, hizmet işiyle uğraşan (lokantacı, taşımacı, depocu vb.) bir işletme sahibi de olabilir. Örneğin, Sütiş sütlü/hamurlu tatlı üretmesi özelliğiyle üretici girişimci iken, franchising sistemiyle perakendecilik fonksiyonunu da üstlenen bir girişimcidir. Benzer olarak, hizmet sektöründe küçük bir işletme olarak tek bir bölgede hizmet vermeye başlayan ancak günümüzde Türkiye'de sağlık sektörünün öncü kuruluşları arasında yer alan hem hizmet üreten hem de satan Acıbadem Grubu örnek olarak verilebilir.

TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİLİK

Donanımlı girişimci sayısının azlığı ve sermayenin yetersizliği sebebiyle Cumhuriyetin ilk yıllarında devlet iktisadi teşekkülleri oldukça fazla iken [6], 1980 sonrasında ülkemizde ekonomik yapıda değişiklikler olduğu görülmektedir.

Serbest Pazar ekonomisine doğru hızla gelişim gösteren ülkemizde, girişimciliğin önemi son yıllarda artmış ve 1990 yılında Sanayii ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii Geliştirme ve Destekleme İdaresi (KOSGEB) kurulmuştur. "Hâlihazırda, diğer ülkelerle kıyaslandığında ülkemizde girişimci sayısının azlığı dikkat çekmektedir" [7].

Ülkemizde potansiyel olarak çok olmasına karşın, yeterli (nüfusa oranla) girişimci sayısı oldukça azdır. "1961'deki McClland çalışmasında girişimcilikte ilk sırayı alan ülkemiz" [8] 2002 yılı Birleşmiş Milletler İnsani Gelişim Endeksi verilerine göre 173 ülke arasında 85'inci olmştur. Genç bir nüfusa sahip olan ülkemizde girişimcinin önünün açılması, bu alanda gençlerin güdülenmesi, gelecekte yaşam kalitesinin yükseltilmesi açısından kaçınılmazdır.

Dünyada ve ülkemizde girişimciliğin getirdiği olumlu etkilerin görülmesi sonucunda, gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkede eğitim programlarında girişimciliğe yer verilmekte ve konu ile ilgili dersler açılmaktadır. "Girişimciliğin akademik çevrelerden gördüğü bu ilgi, onun üniversitelerde bir bölüm olarak ya da çeşitli ders programlarında yer almasını sağlamıştır. Örneğin, Amerika'da 1993'te 400'den fazla üniversitede girişimcilik eğitimi verilmeye başlanmıştır. Ayrıca, Birleşmiş Milletler gibi önemli uluslararası kuruluşlar, Avrupa Birliği ve daha pekçok ülke çeşitli politikalar ve eylem planları hazırlayarak girişimciliğin toplumda geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasında etkin rol oynamaktadırlar" [9].

Ülkemizde de kısıtlı sayıda da olsa, üniversitelerin lisans programlarında seçmeli girişimcilik derslerinin yer almaya başladığı görülmektedir. 2006 yılı itibariyle, 53 devlet üniversitesi ve 23 özel

üniversitenin ders programları incelendiğinde, 15 devlet üniversitesinin ve yedi özel üniversitenin programlarında seçmeli girişimcilik derslerinin yanında dört özel üniversitede girişimcilik dersi zorunlu ders olarak okutulmaktadır. Lisans derslerinin yanında yüksek lisans girişimcilik programları açmış ve genç girişimci geliştirme programına sahip üniversiteler de mevcuttur [7]. Buna ek olarak, sanayi – üniversite işbirliği bağlamında çeşitli sivil toplum kuruluşları da girişimcilik konusuna destek vermekte, eğitim programları açmakta ve bu alanda çeşitli araştırmalara öncülük etmektedirler.

GİRİŞİMCİ KİŞİLİĞİ

Ekonomik, politik, teknolojik koşullar kadar kişisel faktörler de bireylerin kariyer seçimlerini ve başarılarını etkilemektedir. Girişimciliğin ülke ekonomisi için ne kadar önemli bir faktör olduğu düşünüldüğünde, girişimcilik hedefi ve cesareti taşıyan bireyler yetiştirmenin önemi de göze çarpmaktadır. Günümüzde eğitim öğretim alanında gerçekleşen gelişme ve değişimler özgür düşünen, sosyal becerileri gelişmiş, iletişim yeteneği kuvvetli, takım çalışmasına yatkın, teorik donanımı kadar kişisel gelişimini de tamamlamaya açık bireylerin yetiştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Son yıllarda girişimcilik yazınında girişimciliği etkileyen kişilik özelliklerinin belirlenmesi ve bu özelliklerin bireylerin demografik değişkenleriyle ilişkisinin incelenmesini amaçlayan birçok araştırma gerçekleştirilmiştir.

Kişilik ile ilgili değişkenler girişimcilik kavramı üzerine geliştirilen teoriler üzerinde önemli bir rol oynamaktadır [10]. İlgili yazın incelendiğinde girişimciliği etkileyen çok çeşitli kişilik özelliğinin ortaya konduğu görülmektedir. Her ne kadar bu özelliklere ilişkin kesin bir sıfat listesi olmasa da kendi işini kuran bireylerin bazı ortak kişilik özellikleri olduğu kanıtlanmıştır [11].

Girişimcilik ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye 1934 yılında ilk dikkati çekenlerden biri Joseph Schumpeter'dir. Schumpeter'e göre, girişimcileri diğer bireylerden ayıran spesifik kişilik özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerin başında ise, liderlik gelmektedir [12].

Sarri ve Trihopoulou, Yunanistan'daki kadın girişimciler üzerine yaptıkları araştırmalarında girişimci kişiliği teorisinin temellerinin 1961'deki McClelland başarı ihtiyacı teorisi (need for achievement) ve 1966 'daki Rotter kontrol odağı (locus of control) teorisi olduğunu belirtmektedirler [13].

McClelland'ın *başarı güdüsü teorisi,* girişimcilik yazınına da oldukça fayda sağlamıştır. Sosyal psikoloji bakış açısıyla McClelland, bireylerin üç temel güdüyle hareket ettiklerini; bunların güç, bağımsızlık ve başarı odaklılık olduğunu belirtmektedir. Bu özelliklere sahip olan bireylerin tek başlarına bir girişimde bulunma olasılıklarının daha yüksek olduklarına dikkati çekmektedir [14]. Pek çok araştırmanın ortak bulgusu olan başarı ihtiyacı özelliği ise çoğu araştırmada girişimcilerin en belirgin kişilik özelliği olarak tanımlanmıştır [15,16]. Her ne kadar başarının girişimciliğe yol açan kişilik özelliklerinden değil de girişimciliğin bir sonucu olduğunu savunan araştırmacılar olsa da yazındaki fikir birliği, başarılı olma ve bireysel olarak bir şeyler başarabilme ihtiyacının ve isteğinin girişimcilik özelliklerinden biri olduğu yönündedir.

D'intino ve arkadaşları kontrol odağı teorisini "bireylerin yaşadıkları olaylar ve bu olayların getirdiği sonuçları kendilerinin kontrol edebilme dereceleri" olarak tanımlamaktadır. İç kontrol odağı sahibi olan bireylerin bu sonuçlar üzerinde kontrol gücüne sahip olduklarını ve bu gücün bireylerin iç dünyalarından kaynaklandığını belirtmektedir. Buna karşın dış kontrol odağı sahibi olan bireylerin ise, kendilerini ilgilendiren olaylar ve sonuçlar üzerinde az derecede güce sahip oldukları ve bu gücün de öncelikle dışsal çevre faktörlerinden kaynaklandığı belirtilmektedir [17]. Kontrol odağı hakkında yapılan çalışmalar birbirlerini destekler niteliktedir ve sonuçlar girişimcilerin içsel kontrol odağına sahip oldukları bulgusu üzerinde birleşmektedir. Buna göre içsel kontrol odağına sahip olma özelliği, girişimcilere hayatlarında karşılaştıkları olaylar üzerinde kontrol sahibi oldukları hissini kazandırmaktadır [18,19].

Başka bir ifadeyle, dışsal kontrol odağına sahip olmak anlamındaki kadercilik ve olayları kendinden çok dışsal güçlerin kontrol ettiği yönündeki inançlar, girişimcilerin kişilik özelliklerine ters düşmektedir.

Girişimcilik yazınında her ne kadar girişimci kişilik özelliklerine ilişkin yapılan çalışmalara çeşitli eleştiriler yöneltilse dahi, girişimcileri diğer bireylerden ayırt eden kişilik özellikleri olduğunu vurgulayan pek çok çalışma mevcuttur [20]. Girişimcilik yazınında en çok atıfta bulunulan girişimci kişilik özellikleri, Timmons'ın 1994'te 50'den fazla çalışmayı tarayarak grupladığı [21] ve Shaver ve Scott'un da çalışmalarında vurguladıkları "makul risk alma eğilimi, bağımsızlık, belirsizliğe karşı tolerans, azim, kontrol odağı ve başarı odaklılıktır" [22]. Bu kişilik özelliklerine ek olarak, kendine güven (özgüven) ve saygının olması girişimciler ile girişimci olmayanları ayıran temel özelliklerdendir [23]. Bir başka çalışmada, bireysel çaba ve sorumluluk özelliklerinin eklenmesi önceki çalışmaları tamamlayıcı niteliktedir. Çalışmaya göre girişimciler girişimci olmanın doğası gereği çaba göstermek ve sorumluluk üstlenme alanlarında diğer bireylere göre daha fazla görevler üstlenmektedirler [12].

John Kao (1991), girişimci olabilmesi için bireyin taşıması gereken özellikleri "sorumluluk sahibi olma, kendini işine verebilme, kararlılık, azimlilik, başarma ve gelişme isteği, fırsat ve hedef odaklılık, inisiyatif alabilme özelliği, problem çözme yeteneği, gerçekçi olmak, espri anlayışına sahip olmak, geribildirim almayı istemek ve bu geribildirimden faydalanmayı becerebilmek, içsel kontrol odağı, risk alabilmek (alacağı riski hesaplayabilmek), güç ve statü ihtiyacının az olması, güvenilirlik ve dürüstlük" olarak özetlemektedir [24].

Girişimci kişilik özellikleriyle ilgili bir başka çalışmada Vries, genelde girişimcilerin başarı odaklı oldukları, karar verme esnasında sorumluluk almaktan kaçınmadıkları, tekrarlanan ve rutin işlerden hoşlanmadıklarını belirtmiştir. Vries, yaratıcı girişimcilerin enerjik olduklarından, hayal güçlerinin gelişmiş olduğundan ve yüksek düzeyde azim sergilediklerinden bahsetmektedir. Tüm bu özelliklerin ise, girişimcilerin risk alma eğilimlerini etkilediği belirtilmiştir. Çalışmada ayrıca girişimcilerin, diğer insanları yönetici, onları ikna edici ve karizmatik bir yapıya sahip olduklarına da işaret edilmektedir. Bu özelliklerinin yanı sıra girişimcilerin kişilik yapıları nedeniyle birlikte çalışılması zor insanlar olarak nitelendirilmeleri dikkat çekicidir [25]. Tüm bunlar, girişimcilerin sadece olumlu kişilik özelliklerinin bulunmadığı; ayrıca bir takım olumsuz olarak nitelenen karakteristik özelliklere de sahip olduğu yolundaki görüşlere ışık tutmaktadır.

"Genel olarak riski üstlenen taraflar olarak tanımlanan girişimciler, iyimser, güçlüklerle başa çıkabilen, kendini işine adamış ve bağımsız olmaktan büyük haz duyan bireylerdir" diyen Kuratko ve Hodgetts, girişimcilerle özdeşleştirildiğini düşündükleri sıfatları başta"güven, kararlılık, enerjik, gayretli, becerikli, hesaplı risk alma yeteneğine sahip, dinamik, lider, iyimser, başarma isteği duyan, ürün, pazar, ekipman, teknoloji bilgisine sahip olma olarak tanımlamışlardır. Bunların yanı sıra yaratıcı, diğerlerini etkileme yeteneğine sahip, diğer kişilerle iyi geçinen, teşvik edici, esnek, zeki, açık hedefler koyabilen, mücadeleci, bağımsızlığına düşkün, öneri ve eleştirilere açık, zamanını ayarlayabilen, verimli, hızlı karar verebilen, öngörü sahibi, titiz, dikkatli, işbirlikçi, kar odaklı, hatalarından ders çıkarabilen, kudret duygusuna sahip, makbul bir kişiliği olan, egoist, cesur, hayal gücü geniş, algıları açık, belirsizliği tolere edebilen, agresif, zevk alma yeteneği olan, yararlı, çalışanlarına güvenen, diğer bireylere karşı duyarlı, dürüst, olgun ve dengeli" olarak sıralamaktadırlar [26].

Yazında, yöneticiler ile girişimciler arasında çok net kişilik özellikleri bulunmadığını savunan araştırmaların da olmasına karşın [27], Stewart ve diğerleri yaptıkları araştırmada girişimcileri, kurumsal yöneticilerden ayıran en belirgin kişilik özelliklerini başarı ihtiyacı, risk alabilme eğilimi ve inovasyon olarak özetlemişlerdir [28]. İnovasyon özelliği girişimcilerin sürekli olarak yeni fırsatlar arayışı içinde olduklarını tanımlayan bir kişilik özelliği olarak açıklanmaktadır [29]. Risk alma eğilimiyle ilgili olarak yapılan çalışmalar, girişimci bireylerin diğer gruplara göre risk almaya karşı daha cesur oldukları yönündedir [30,31]. Ancak girişimciler riskin getirebileceği kötü sonuçlardan da diğer gruplara göre daha fazla etkilenme durumuyla karşı karşıyadır. Bunun en büyük nedenleri arasında ise, riskin paylaşımında yer alan birey sayısının kendileriyle sınırlı olması, kurumsal itibar yanında bireysel itibarın daha çok ön plana çıkması ve finansal kayıpların geniş bir grup yerine sadece girişimciye mal edilecek olması yer almaktadır. Bunlara karşın, çevresel koşullar başarı ihtiyacını karşılayabilmek için mutlak olarak girişimciler için risk almayı zorunlu kılmaktadır. Benzer bir araştırmada ise, bu iki grubu birbirinden

ayıran özellikler yine başarı ihtiyacı, kontrol odağı ve belirsizliklere karşı toleranslı olabilme olarak bulunmuştur [32].

Konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalarda ise, girişimcileri yöneticilerden ayıran kişilik özelliklerini tanımlamak amacına yönelik olmuştur. Peter F. Drucker'a göre ise, girişimciler yöneticilerin sahip olması gereken kişilik özelliklerine ek olarak problemler yerine fırsatlara odaklanma yeteneği, pazarlama çevresine odaklanma yeteneği ve her türlü faaliyetle aynı anda ilgilenebilme özelliğine sahip olmalıdırlar [33]. Bu, girişimcinin daha önce anıldığı gibi aynı anda birden fazla iş yapabilme becerisine sahip olma özelliğini tanımlamaktadır. Nitekim Kets De Vries de bu görüşü doğrulayıcı nitelikte bir bulguya ulaşmıştır [2].

Olson ve Bosserman da Drucker'e benzer bir yaklaşımla girişimci davranışına yol açan rol odaklılık, motivasyon ve yeteneklerden söz etmektedirler. Girişimcilerin sahip olması gereken yetenekleri ise, sezgisel ve mantıksal düşünme olarak özetlemişlerdir. Sezgisel düşünme yeteneği yaratıcılık; mantıksal düşünme yeteneği de zeki olma ile analitik olma kişilik özellikleriyle bağdaştırılmıştır. Çalışmada ayrıca girişimcilerin pazarlama fırsatlarından yararlanmaları için risk alma özelliklerinin de bulunması gerektiğine dikkat çekilmiştir [34]. Benzer bir çalışmada da güdülenme, özgüven, zekâ gibi faktörlerle birlikte özellikle yaratıcılığın girişimcilikte aranan kriterler olduğunu vurgulamaktadırlar [4].

Girişimcilik, psikolojik boyutu yanında sosyal boyuta da sahiptir. Bu boyut girişimcinin içinde bulunduğumuz bilgi ekonomisinin rekabetçi ve dinamik yapısı açısından son derece önemlidir. Çünkü girişimcilik özellikle girişimcinin bireysel gelişimini ve sosyal gelişmesini tetikleyen bir unsurdur [2]. Özellikle girişimciler ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerin incelendiği bir çalışmada, girişimcilik ile kişilik özelliklerinin sosyal boyutuyla ilgili bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Girişimciliğin sosyal boyutu dışa dönük olma, dürüstlük, duygusal istikrar ve yaratıcılık gibi özellikleri içermektedir [35].

Ekonomik boyutu açısından ele alındığında ise, girişimciler başarı yönelimlidirler. Bu sebeple iyi iş yapma, güçlüklere karşı koyma, yeteneklerini kullanma ve geliştirme, finansal güvenliği sağlama ve bağımsız olma eğilimlerini başarılı olma yönünde kullanmaktadırlar. Günümüzde sadece para veya sermaye sahibi olmak, girişimci olmaya yetmemektedir. Girişimci, kendi bilgi ve yetenekleriyle birlikte emek, sermaye, doğal kaynaklar ve hammadeyi biraraya getirerek üretim ve dağıtım süreçlerini gerçekleştirip yöneten kişidir" [36]. Bu süreçte bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri de süreç yönetimindeki seçimlerini ve başarısını belirlemektedir. Ekonomide yaşanan değişimler, girişim riskini üstlenen ve özellikle yeni iş fikrine sahip olan girişimcilerin başarılı olmasını zorunlu kılmaktadır. Günümüzde çok farklılaşan yeni iş fikirlerinin (yeni iş fikirleri portallarında olduğu gibi) ekonomik açıdan başarılı olması girişimcinin geleceği öngörebilme yetisiyle paralellik göstermektedir.

Girişimci kişiliğinin bir başka boyutu da demografik özelliklerdir. Bu konuda ülkemizde son yıllarda yapılan en yeni ve kapsamlı çalışmalardan birinde Dündar ve Ağca [9] girişimcilik yazınında bireylerin kişilik özellikleri kadar demografik özelliklerinin de girişimcilik eğilimlerini ve başarılarını etkilediklerini belirtmektedirler. Yapılan çeşitli çalışmalarda "aile, eğitim, yaş, iş tecrübesi, bireylerin rol modelleri ve cinsiyet" [9], "girişimci aileden gelmek, bir dönem kendi işini yapmış olmak, diğer bireylere göre daha az kurumsal bağlılık göstermek" [37] kuşak, kültürel farklılıklar, iş ve aile yaşamı dengesi, mutluluk ve kişisel stres düzeyi [4], ırk [38] demografik özellikler olarak bulunmuştur.

Yukarıda da görüldüğü gibi girişimcilik kişiliğine ilişkin pek çok tanımlayıcı özellik vurgulanmış olmakla birlikte, bu alanda yapılan araştırmalar temelde altı farklı düşünce okulu altında gruplanmıştır. Bu okullar, girişimcilerin kişilik özellikleri, fırsatlar ve yönetim şekli gibi özelliklere göre farklılık göstermektedir (Tablo 1).

Tablo 1: Girişimcilik Yaklaşımlarında Temel Okullar

Girişimci Modeli	Girişimcinin Özellikleri
Mükemmel insan (Great Person) okulu	Girişimcinin sezgisel güçleri ve doğuştan gelen içgüdüleri vardır. Bu sezgi ve içgüdüler olmadan, birey sıradan insanlardan farklı olamaz. Bu okul, girişimcinin sahip olması gereken özellikleri "sezgili, gayretli, enerjik, inatçı, özgüvenli" olarak tanımlamaktadır.
Psikolojik Özellikler (Psychological Characteristics) Okulu	Girişimciler kendilerine has değerlere, tutumlara ve ihtiyaçlara sahiptirler ve bu tutum, davranış ve ihtiyaçlar onları tetikler. Bireyler, sahip oldukları değerlere uygun davranırlar ve bu değerler onları güdfüler. Bu okul, girişimcinin sahip olması gereken özellikleri "kişisel değerlere sahip, risk alabilen, başarı ihtiyacı duyan, vb." olarak tanbımlamaktadır.
Klasik (Classic) Okul	Bireyi girişimci yapan temel özellik yaratıcılıktır. Girişimciliğin en kritik noktası, yaratmanın, sahip olmaktan daha önemli olduğu düşüncesidir. Bu okul, girişimcinin sahip olması gereken temel özellikleri "yaratıcılık ve yenilikçilik" olarak tanımlamaktadır.
Yönetim (Management) Okulu	Girişimciler iktisadi teşebbüslerin planlayıcılarıdır. Bu bireyler riskleri üstlenir, organize eder ve yönetirler. Bu okula göre, bireyler eğitilerek girişimci haline getirilebilirler. Girişimcinin temel davranışları"üretim planlama, insanları organize etme, bütçeleme ve finansal aktifleştirmedir..
Liderlik (Leadership) Okulu	Girişimciler diğer bireylerin liderleridir. Hiçbir girişimci diğer bireyler olmadan amaçlarına ulaşamaz. Bu okula göre, girişimci bireyin motivasyon sağlamayı başaran, yönetici ve lider olması gerekmektedir.
İç Girişimcilik (Intrapreneurship) Okulu	Girişimci özellikler karmaşık yapıdaki kurumlarda oldukça faydalıdır. İç girişimcilik, hizmetlerin geliştirilmesinde ve pazarlanmasında bireysel birimler kurulmasında etkilidir. Kurumlar hayatta kalabilmek için uyum sağlamak zorundadırlar. Girişimci bireyler yönetimde yer almalıdır. Bu okula göre, girişimciler en başta fırsatlara açık olmalıdırlar.

Kaynak: Cunningham, J. Barton; Lischeron, Joe (1991) "Defining Entrepreneurship, Journal of Small Business Management, January, 29(1). s. 46. dan uyarlanmıştır.

Sonuç olarak, tüm çalışmalara bakıldığında, girişimci kişilik özelliklerinin sosyal, psikolojik, ekonomik, demografik ve sosyo-kültürel boyutlara göre sınıflandığı gözlenmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Ülke ekonomisinin gelişimi ve kalkınma açısından oldukça önemli bir yere sahip olan girişimcilik kavramı, farklı disiplinlerde farklı bakış açılarıyla ele alınmış ve birçok yönüyle araştırılmıştır.
Bu araştırmanın amacı, ideal bir girişimcinin sahip olması gereken kişilik özelliklerini belirlemek ve Türk girişimcilerinin bu kişilik özelliklerinden hangilerini taşıdıklarını ortaya koymaktır.

Araştırma Kapsamı ve Sınırları

Araştırmanın amacı doğrultusunda iki farklı örnek kütle saptanmıştır. Bunlardan ilki, 98 kişiden oluşan Türk girişimcilerinin özelliklerini belirlemeye yönelik örnektir. İkinci örnek kütle ideal girişimci özelliklerini belirlemek amacıyla seçilmiş olan 59 öğrenciden oluşmaktadır.

Araştırmanın en önemli kısıtı örnek hacminin küçük olması nedeniyle dış geçerlilik düzeyinin düşük olmasıdır. Ayrıca ideal girişimci özelliklerinin belirlenmesinde seçilen örnek kütle girişimcilik dersi alan, profesyonel olarak çalışan tezsiz yüksek lisans öğrencilerden oluşmaktadır. Bu öğrencilerin gelecekte girişimci adayı olacakları da varsayım olarak alınmıştır. Bu durum, dış geçerliliği etkileme olasılığı olan diğer bir unsurdur.

Veri toplama yöntemi olarak hem elden bırakılan anket yöntemi hem de bilgisayar destekli anket yönteminin kullanılması iç geçerliliği etkileyen araç etkisini yaratabilir. Araç etkisinin ölçülmesinin mümkün olmamasından dolayı bu etkinin düzeyi bilinmemektedir.

Araştırmanın Önemi

Özellikle gelişmekte olan ekonomiler için girişimciliğin teşvik edilmesi kaçınılmazdır. Türkiye de ekonomisinin hızlandırılması açısından girişimciliği desteklemek durumundadır. Özellikle girişimciliğin özendirilmesi, geliştirilmesine yönelik programlar ekonominin bir parçası olarak benimsenmelidir. Ancak bu takdirde hem ekonomiye ivme kazandırılabilir hem de istihdam sorununun çözümlenebilmesine olanak sağlanabilir. Bu bağlamda, girişimcilik konusunda ve özellikle Türkiye'de girişimciliğin geliştirilmesi hususunda yapılan tüm çalışmalar önem kazanmaktadır.

Kişilik özelliklerinin girişimcilik üzerinde etkisi bahsedildiği üzere oldukça fazladır. Bu açıdan, Türk girişimcisinin kişilik özelliklerinin ortaya konmasında ve ideal girişimci özellikleriyle mevcut girişimci özellikleri arasında fark olup olmadığının araştırılması açısından ve ortaya çıkan farklılıkların 'girişimci eğitim programlarının revize edilmesine' katkıda bulunacak nitelikte olması açısından bu çalışma önem taşımaktadır.

Çalışmanın diğer bir önemiyse, farklı ölçekler kullanılarak yapılmış olan araştırmalar, farklı girişimci kişilik özellikleri ortaya koymuştur. Bu çalışmada ilk kez, psikoloji alanında kullanılan ve Türkiye'de geçerliliği ve norm çalışmaları tamamlanmış ACL ölçeği aracılığıyla kişilk özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışma, disiplinlerarası olma niteliği de taşımaktadır.

Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak elden bırakılan (drop-off) anket yöntemi ve bilgisayar destekli anket kullanılmıştır. İdeal girişimcinin belirlenmesi için hazırlanan anket formu, toplam 70 öğrenciye ulaştırılmış bunların 59'undan geri dönüş sağlanmıştır. Girişimci kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla oluşturulan anket formu ise, toplam 130 kişiye ulaştırılmış, 98'inden geri dönüş sağlanmıştır.
Ankette kullanılan test, Amerika Birleşik Devletlerinde geliştirilen "Adjective Check List" olarak bilinen sıfatlar listesidir. Söz konusu test, Türkiye'de ilk kez Canan Savran tarafından Türkiye'ye uyarlanarak doktora tez çalışmasında lisanslı olarak kullanılmıştır. Test 300 sıfattan ve bu sıfatların gruplanarak oluşturduğu 24 alt ölçekten oluşmaktadır. Test, hata paylarını azaltmak amacıyla yanıtlayıcıların hangi sıfarın hangi özelliği tanımladığını tahmin edemeyeceği biçimde yapılandırılmıştır [39].

Test bilgisayar ortamında puanlandırılmakta ve cevaplayıcının en yüksek puanı aldığı ilk beş baskın özelliğe göre sınıflandırırlmaktadır.

Veri Analizi

Araştırmanın ilk aşamasında cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, ailede girişimci olup olmaması, toplam girişimcilik süresi, girişimciliğe başladığı yılki sermayesi gibi değişkenlere ait verilerin frekans ve yüzdelik dağılımları bulunmuştur.

İkinci aşamada çalışma gruplarının ACL ölçek puanlarının, süreksiz değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere hipotez testleri yapılmıştır. Bu değişkenlerin kategori sayılarının iki ve dağılımların normal olduğu durumlarda hipotez testi olarak ilişkisiz grup "t" testi kullanılmıştır.

Süreksiz değişkenlerin kategori sayılarının ikiden fazla olduğu ve normal dağılım gösterdiği durumlarda hipotez testi olarak tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Varyans analizinde anlamlı farklılığın elde edildiği durumlarda bu total farklılığın hangi ikili gruplar arasından

kaynaklandığını belirlemek üzere Post hoc testlerden biri olan "Scheffe" testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere pearson katsayıları bulunmuştur.

Araştırmanın son aşamasında gerçek girişimciler ile yetişkin bireylerin ideal girişimci kişilik özelliklerini algılamaları arasındaki farklılığı sınamak üzere ilişkisiz grup "t" testi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında tüm sonuçlar çift yönlü olarak sınanmış ve anlamlılık düzeyi en az ,05 olarak kabul edilmiştir. ,01 ve ,001 düzeyinde anlamlı sonuçlar ayrıca tablolarda belirtilmiştir.

Araştırmanın istatistiksel analizleri SPSS for Windows 12,00 programı tarafından yapılmıştır.

Bulgular

İdeal Girişimci Kişilik Özelliklerini Belirlemek Üzere Yapılan Analizler ve Sonuçları

İdeal girişimci kişilik özelliklerini belirlemek üzere seçilen 59 kişilik çalışma grubunun % 45.8', erkek, % 54.2'si kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların %54.3'ü 17-20 yaşlar arasında yer alırken, % 20.4'ü 21-25; %17'si 26-30 yaşları arasında yer almıştır. Çalışma grubunun sadece %5,1'lik bölümü 30 yaş üzeri katılımcılardan oluşmaktadır.

Çalışma grubunun eğitim düzeyine bakıldığında, katılımcıların % 42,4'ünün üniversite, % 57.6'sının ise lise mezunu oldukları görülmektedir. Katılımcıların % 60.3'ünün ailesinde girişimci bulunmamasına karşın, %39.7'sinde girişimci yer almaktadır.

Demografik özellikleri yukarıdaki gibi sıralanan çalışma grubuna Sıfat Listesi Kişilik Testi(Adjective Check List) verilerek, kendi algılarına göre ideal bir girişimcinin sahip olması gereken özellikleri işaretlemeleri istenmiştir. Elde edilen sonuçlar testin cevaplama anahtarına göre değerlendirilmiştir. Birey algısına göre ideal girişimcilerin sahip olduğu en yüksek puanlı tipik özellikler aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi şunlardır: **Başarma**(66,07), **İdeal Benlik**(64,84), **Başatlık**(63,96), **Özgüven**(60,92), **Sebat**(60,89) ve **Erkeksi özellikler**(60,32).

Tablo 2: Birey Algısına Göre İdeal Girişimcilerin Kişilik Özellikleri

ACL Alt boyutları	N	A.Ort	Std. sapma
Başarma	59	66,0719	10,15409
Başatlık	59	63,9676	9,36576
Sebat	59	60,8942	8,55539
Düzen	59	59,5751	8,77833
Duyguları anlama	59	52,4585	9,63803
Şefkat gösterme	59	44,9732	11,12103
Yakınlık	59	50,4349	8,36595
Karşı Cinsle İlişki	59	45,3559	8,20946
Gösteriş	59	56,3178	8,34078
Bağımsızlık	59	54,9790	8,84044
Saldırganlık	59	54,1969	8,06274
Değişiklik	59	50,0705	8,90625
İlgi Görme	59	36,3356	10,21566
Kendini Suçlama	59	39,2925	9,78899
Uyarlık	59	42,5844	10,00200
Danışmaya Hazır Oluş	59	51,8680	15,98846
Özgüven	59	60,9202	8,01652
Kişisel Uyum	59	52,3037	8,31102
İdeal Benlik	59	64,8454	10,28397
Yaratıcı Kişilik	59	59,0651	10,78085
Askeri Liderlik	59	55,6610	7,89196
Erkeksi Özellikler	59	60,3281	11,18377
Kadınsı Özellikler	59	37,3337	12,80740

Bu baskın alt boyutlara sahip bireyler; yaşamlarında maddi ve manevi güce önem veren, kendinde ve başkalarında güçlü olma özelliği arayan kişilerdir. Kendilerini belli bir işe vermede, dikkatlerini o işe yöneltme konusunda isteklidirler. Gerçekçidirler; yaşamlarında hayallere ve gerçekdışı düşüncelere yer yermezler. Nesnel ve akılcı olmakla övünürler. Çalışkan, hedeflerine ulaşmaya gayret eden, işlerini iyi yapmayı amaçlayan ve genellikle bunu başaran kişilerdir. Başarı motivasyonu yarışma dürtüsünden çok, yapılan işlerde yüksek ve toplum tarafından onay gören kriterlere ulaşmak ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Harekete geçmekte geç kalmaya ya da tümüyle vazgeçmeye tahammülleri bulunmamaktadır.

Bu bireylerin ilgi alanları geniştir, üretkendirler ve işlerini çabuk hallederler. Yüksek idealleri vardır, bu hedeflere ulaşmak kişi için çok önemlidir. Toplum içinde belirgin ve etkili bir yerleri vardır. Topluluk içindeki davranışları rahattır. Birey kendisine çok güvendiği için başkalarına da aynı yönde tavsiyelerde bulunma eğilimindedir. Kişinin kabul ettiği doğruları değiştirmek pek mümkün değildir. Kendine özgü bir yaşam felsefesi olan bu kişinin düşüncelerini değiştirmek zordur. Kişilerarası ilişkilerde etkili olma ve hedeflere ulaşabilme yetenekleri ile karakterize edilerler. İnsanlara karşı davranışlarında etkilidir. Narsist bir benlik yüceltmesi de var gibidir. Başkalarıyla ilişkilerinde tepeden bakan bir tutum sergilerler. İnsanlarla olan ilişkilerinde sivri dilli olarak nitelenebilirler.

Konuşkandırlar. Davranışları kararlı ve ataktır. Yaşamlarında kararlarını verirken daima bireysel hareket ederler. Başkalarının kendi işlerine karışmasına, harekete geçmekte geç kalmaya ya da tümüyle vazgeçmeye tahammülleri yoktur. Kendi ideallerine ulaşmak için çabalarken önlerine bir engel konduğunda daima sınırları zorlar ve aşmaya çalışırlar. Kendi bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verirler. Kendileriyle barışıktırlar. Yaşamlarında maddi ve manevi güce önem verir, kendinde ve başkalarında güçlü olma özelliği ararlar. Çevresi tarafından bencil kişiler olarak değerlendirilirler ancak birey kendileriyle bencil denilebilecek derecede ilgili olduğunun farkında değildir. İnsanlar arası ilişkilerde problem yaşadıkları zaman karşı tarafın duygularına önem vermezler. Rekabet ya da kendilerini ortaya koymayı gerektiren durumlardan hoşlanırlar. Güçlü bir iradeye sahip, hırslı, kararlı ve etkileyici, amaçlarını gerçekleştirmede kendilerinden emin, başkalarından gelen karşı çıkışlar ve eleştiriler karşısında yılmayan kişilerdir. Bu kişiler grubun etkinliklerini, toplumca değerli hedeflere yöneltmede birleştirici ve beceriklidirler.

Toplum içinde belirgin ve etkili yerleri vardır. Atılımcı (girişimci), hedeflerine ulaşmada yeteneklerine güvenen kişilerdir. İyi bir izlenim bırakmak uğruna işlerini çabucak halleden kişiler değillerdir. Kaynaklarını harekete geçirmekte ve işe başlamakta güçlük çekmezler. Gerektiği zaman ön plana çıkmaktan rahatsızlık duymazlar.

Güvenilir ve sorumluluk sahibidirler. Yaptıkları işlerde kalıcılık ve devamlılık ararlar. Çalışma ve özel yaşamlarında titizdirler ve dikkatli çalışırlar. Pek çok alanda geleneksel değerleri tercih ederler. Geleneksel değerleri yaşatan ortamlarda daha rahat uyum sağlarlar. Yenilikler ve farklılıklar onlar için uyum sağlaması zor olaylardır. Ahlakçıdırlar, geleneksel değerler doğrultusunda insanları yargılama eğilimindedirler. İnsanlar hakkında önyargılara sahiptirler. Nesnel ve akılcı olmakla övünürler. Olaylara bakış açıları nettir. Olayların belirli ve akla yatkın olmasını tercih ederler.

Bundan sonraki aşamada, çalışma grubundaki katılımcıların alt ölçeklere gore demografik özellikler açısından değerlendirmesini kapsamaktadır. Bu bağlamda, ilk olarak **kadın ve erkek** bireylerin algısına göre ideal girişimci özellikleri arasındaki farklılıkları belirlemek üzere ilişkisiz grup "t" testi yapılmıştır. Testin sonuçları şu şekildedir: Başarma alt boyutunda kadın ve erkekler arasında istatistiksel açıdan ,001 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık kadınlar lehine gerçekleşmiştir. Kadınlara göre ideal bir girişimcinin başarılı olma ihtiyacının; erkeklerin algısına göre daha yüksek olması gerekmektedir.

Başatlık alt boyutunda kadın ve erkekler arasında istatistiksel açıdan ,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık kadınlar lehine gerçekleşmiştir. Kadınlara göre ideal bir girişimcinin başatlık özelliği; erkeklerin algısına göre daha yüksek olması gerekmektedir. Kadınlar; girişimcilerin insanlar üstünde daha fazla etki bırakan, onları peşinden sürükleyen ve yöneticilik özelliklerinin daha yüksek sahip olan bireyler olması gerektiğine inanmaktadırlar.

Sebat ve düzen alt boyutlarında da kadın ve erkekler arasında istatistiksel açıdan ,001 ve ,01 düzeylerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıklar kadınlar lehine gerçekleşmiştir. Kadınlara göre ideal bir girişimcinin sebat ve düzen özelliklerinin; erkeklerin algıladıklarından daha yüksek düzeyde olması gerekmektedir. Kadınlara göre; girişimcilerin geleneksel değerlere daha fazla bağlı, başladığı bir işi sonuna kadar götürebilen, daha tutarlı davranışlar sergileyen insanlar olmaları gerekmektedir.

Duyguları anlama, yakınlık, karşı cinsle ilişki, saldırganlık, değişiklik, kişisel uyum ve askeri liderlik alt boyutlarında ideal girişimci algısı özellikleri, kadın ve erkekler arasında farklılık göstermemiştir.

Şefkat gösterme alt boyutunda istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık söz konudur ve bu farklılık erkeklerin algısı lehine gerçekleşmiştir. Erkekler ideal girişimcinin insanlara karşı daha fazla sevecen davranışlar sergilemesi gerektiğini savunmuşlardır.

Gösteriş ve bağımsızlık alt boyutlarında da kadın ve erkeklerin algıları arasında istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Bu farklılıklar kadınlar lehine gerçekleşmiştir. Kadınlar, erkeklere göre; girişimcilerin insanlar içinde daha çok ön plana çıkan ve gerekli olan tüm durumlarda bağımsız kararlar alabilen ve diğer insanlara muhtaç olmadan kendi ayakları üstünde sağlam bir duruş sergilemeleri gerektiğine inanmaktadırlar.

İlgi görme, kendini suçlama ve uyarlık özellikleri temel alındığında da istatistiksel açıdan en az ,01 düzeyinde; kadın ve erkek algıları arasında anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Bu farklılıkların tümü erkeklerin lehine gerçekleşmiştir. Bu özellikler çoğunluk bireyin toplumsal ihtiyaçları, bireysel ihtiyaçlardan daha üstün tutma özelliği ile ilgilidir. Kadınlar, girişimcilerin daha çok bireysel ve bağımsız olmaları gerektiğini ifade ederlerken, erkekler girişimcilerin daha mazbut, geleneksel değerlere bağlı ve başkalarının ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı olmaları gerektiğini savunmuşlardır.

Özgüven, yaratıcı kişilik ve ideal benlik alt boyutlarındaki farklılıklar da anlamlıdır ve kadınlar lehine gerçekleşmiştir. Bu da, bağımsızlık ve saldırganlık gibi bireysel özellikleri destekler niteliktedir. Bu noktada da kadınların puanları, erkeklerden daha yüksek düzeyde olmuştur.

Yaş değişkeni ile ideal girişimcilerin kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi saptamak üzere yapılan istatistiksel analiz sonucunda sadece şefkat gösterme, uyarlık, kişisel uyum ve kadınsı özellikler alt boyutlarında istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Bu ilişkilerin tümü negatif yönde gerçekleşmiştir. Çalışma grubunun yaşları düştükçe girişimcilerin daha yüksek düzeyde şefkat göstermeleri, toplumsal kurallara uymaları, kendileri ve toplum ile barışık olmaları gerektiğini düşünmektedirler. Diğer alt boyutlarla yaş değişkeni arasında anlamlı ilişkiler elde edilememiştir.

Ailede bir girişimcinin olup olmaması değişkenine göre öğrencilerin ideal girişimci kişilik özellikleri arasındaki farklılıkları saptamak üzere yapılan ilişkisiz grup "t" testinde hiçbir alt boyutta anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Ailesinde girişimci olan bireylerin ideal bir girişimcinin kişilik özelliklerini algılaması ile ailesinde girişimci olmayan bireylerin ideal girişimcinin kişilik özelliklerini algılamaları birbirine eşit düzeydedir.

Başarma, başatlık, duyguları anlama, şefkat gösterme, gösteriş, bağımsızlık, saldırganlık, ilgi görme, kendini suçlama, uyarlık, danışmaya hazır oluş, kişisel uyum,yaratıcı kişilik, kadınsı özellikler alt boyutlarında bireylerin **mezun oldukları eğitim kurumu** değişkenine göre, algılanan ideal girişimci kişilik özellikleri; istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar ortaya koymuştur.

Başarma, başatlık, gösteriş, bağımsızlık, danışmaya hazır oluş ve yaratıcı kişilik alt boyutlarında üniversite mezunlarının ideal girişimci özellikleri algısı; lise mezunlarından anlamlı derecede daha yüksektir.

Duyguları anlama, şefkat gösterme, ilgi görme, kendini suçlama, uyarlık, kişisel uyum ve kadınsı özellikler alt boyutlarında lise mezunlarının ideal girişimci özellikleri algısı; üniversite mezunlarından anlamlı derecede daha yüksektir.

Girişimci Kişilik Özelliklerini Belirlemek Üzere Yapılan Analizler ve Sonuçları

Girişimci kişilik özelliklerini belirlemek için ulaşılan 98 girişimciden oluşan çalışma grubuna ait demografik özellikler şu şekilde sıralanabilir: Girişimcilerin %19.8'i 24-30 yaş aralığında, %37'si 31-40; %23.6'sı 41-50; %16.5'i 51-60 yaş aralıklarında yer almaktadırlar. Katılımcıların %3'lük bölümü ise 60 yaş üzeri bireylerden oluşmaktadır.

Çalışmaya katılan girişimcilerin eğitim düzeylerine bakıldığında %4.1'inin ilkokul, %11.2'sinin ortaokul, %26.5'inin lise, %58.1'inin ise üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Girişimcilerin %53.1'inin ailesinde en az bir girişimci birey bulunurken, %28.6'sının ailesinde girişimci yer almamaktadır. Bu soruya girişimcilerin %18.4'ü yanıt vermemiştir.

Girişimcilerin çalışma yıllarına bakıldığında şu sonuçlarla karşılaşılmaktadır: Katılımcıların %32.6'sı 0-10 yıl, %33.5'i 11-20 yıl, %23.3'ü 21-30 yıl, %6.1'i 31-40 yıldan beri, %3'ü ise 40 yıldan fazla bir süredir girişimcilik yapmaktadırlar. Çalışma grubunun %1'i bu soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Katılımcı profilini belirlemek için sorulan bir diğer soru girişimciliğe başlama sermayesidir. Bu soruya katılımcıların %58.2'sinden yanıt alınamamıştır. Yanıt veren katılımcıların %24.3'ünün başlangıç sermayesi 0-50.000YTL, %10.1'inin 50.001-100.000 YTL, %2'sinin 100.001-150.000 YTL arasındadır. %5'lik bir girişimci ise başlangıç sermayesi olarak 150.000 YTL'den daha fazla bir miktara ihtiyaç duymuştur.

Girişimcilerin sahip oldukları şirketlerin hukuksal yapısı incelendiğinde %37.8'inin limited şirkete, %14.3'ünün anonim şirkete, %38.8'inin ise şahıs şirketine sahip oldukları dikkati çekmektedir. Girişimcilerin işe başlamak için teşviklerden yararlanma oranlarına bakıldığında ise, %72.4'ünün herhangi bir teşvikten yararlanmadıkları, %22.4'ünün ise teşvik kullandığı görülmektedir. Katılımcıların %5.1'i ise bu soruyu yanıtlamamıştır.

Demografik özelliklerin değerlendirilmesinden sonra girişimcilerin sıfat listesi kişilik sonuçlarına bakılmıştır. Bu sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 3:Çalışma Grubunu Oluşturan Girişimcilerin Sıfat Listesi(Adjective Check List) Kişilik Testi Sonuçları

ACL Alt boyutları	N	A.Ort	Std. sapma
Başarma	98	57,8236	10,85254
Başatlık	98	60,0143	8,74564
Sebat	98	56,9987	9,90117
Düzen	98	55,5661	7,93479
Duyguları anlama	98	48,8237	9,54310
Şefkat gösterme	98	51,4073	10,02937
Yakınlık	98	49,5721	10,50020
Karşı Cinsle İlişki	98	47,2639	8,26753
Gösteriş	98	54,5435	6,29285
Bağımsızlık	98	48,7454	6,81737
Saldırganlık	98	53,9150	6,80862
Değişiklik	98	46,3866	9,30436
İlgi Görme	98	41,8591	9,73570
Kendini Suçlama	98	46,3763	7,66695
Uyarlık	98	48,7119	7,51678
Danışmaya Hazır Oluş	98	43,3603	9,84849
Özgüven	98	56,4913	7,98099
Kişisel Uyum	98	50,9476	9,69896
İdeal Benlik	98	58,4528	9,57384
Yaratıcı Kişilik	98	49,3623	9,92968
Askeri Liderlik	98	54,0692	7,89093
Erkeksi Özellikler	98	52,6485	10,09206
Kadınsı Özellikler	98	47,5066	10,11564

***p<,05 ** p<,01 ***p<,001**

Tablodan da görüldüğü gibi, girişimcilerin sahip olduğu en yüksek puanlı tipik özellikler şunlardır: **Başatlık(60,01), İdeal Benlik(58,45), Başarma(57,82), Sebat(56,99), Özgüven(56,49),** ve **Düzen (55,56).** Bu baskın alt boyutlara sahip bireylerin kişilik özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

Konuşkandırlar. Davranışları kararlı ve ataktır. Yaşamlarında kararlarını verirken daima bireysel hareket ederler. Başkalarının kendi işine karışmasına tahammülleri yoktur. Harekete geçmekte geç kalmaya ya da tümüyle vazgeçmeye tahammülleri yoktur. Kendi ideallerine ulaşmak için çabalarken önlerine bir engel konduğunda daima sınırları zorlarlar ve aşmaya çalışırlar. Yaşamlarında maddi ve manevi güce önem verirler, kendilerinde ve başkalarında güçlü olma özelliği ararlar. Rekabet ya da kendini ortaya koymayı gerektiren durumlardan hoşlanırlar. Güçlü bir iradeye sahip, hırslı, kararlı ve etkileyici, amaçlarını gerçekleştirmede kendilerinden emin, başkalarından gelen karşı çıkışlar ve eleştiriler karşısında yılmayan kişilerdir. Bu kişiler grubun etkinliklerini, toplumca değerli hedeflere yöneltmede birleştirici ve beceriklidirler.

İlgi alanları geniştir. Üretkendirler, işlerini çabuk hallederler. Yüksek idealleri vardır, bu hedeflere ulaşmak onlar için çok önemlidir. Bireyler kendilerine çok güvendikleri için başkalarına da aynı yönde tavsiyelerde bulunma eğilimindedirler. Kişinin kabul ettiği doğruları değiştirmek pek mümkün değildir. Kendilerine özgü bir yaşam felsefesi olan bu kişilerin düşüncelerini değiştirmek zordur. Kişilerarası ilişkilerde etkili olma ve hedeflere ulaşabilme yetenekleri ile karakterize edilirler. İnsanlara karşı davranışlarında etkilidirler. Narsist bir benlik yüceltmesi de var gibidir. Başkalarıyla ilişkilerinde tepeden bakan bir tutum sergilerler. İnsanlarla olan ilişkilerinde sivri dilli olarak nitelenebilirler.

Kendilerini belli bir işe vermede, dikkatlerini o işe yöneltme konusunda isteklidirler. Gerçekçidirler ve yaşamlarında hayallere ve gerçekdışı düşüncelere yer yoktur. Nesnel ve akılcı olmakla övünürler. Çalışkan, hedeflerine ulaşmaya gayret eden, işlerini iyi yapmayı amaçlayan ve genellikle bunu başaran kişilerdir. Başarı motivasyonu yarışma dürtüsünden çok, yapılan işlerde yüksek ve toplum tarafından onay gören kriterlere ulaşmak ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

Güvenilir ve sorumluluk sahibidirler. Yaptıkları işlerde kalıcılık ve devamlılık ararlar. Çalışma ve özel yaşamlarında titizdirler ve dikkatli çalışırlar. Pek çok alanda geleneksel değerleri tercih ederler. Geleneksel değerleri yaşatan ortamlarda daha rahat uyum sağlarlar. Yenilikler ve farklılıklar onlar için uyum sağlaması zor olaylardır. Ahlakçıdırlar ve geleneksel değerler doğrultusunda insanları yargılama eğilimindedirler. İnsanlar hakkında önyargılara sahiptirler. Nesnel ve akılcı olmakla övünürler. Olaylara bakış açıları nettir. Olayların belirli ve akla yatkın olmasını tercih ederler.

Sonraki aşamada ise, girişimcilerin alt ölçeklere göre, demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.bu amaçla yapılan analizler ve sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Kadın ve erkek girişimcilerin kişilik özellikleri arasındaki farklılıkları belirlemek üzere yapılan ilişkisiz grup "t" testi sonuçları şu şekildedir. Başarma alt boyutunda kadın ve erkekler arasına istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık kadınlar lehine gerçekleşmiştir. Kadınların iş yaşamında başarılı olma arzusu ve hırsı erkek meslektaşlarından anlamlı derecede daha yüksektir.

Danışmaya Hazır Oluş alt boyutunda kadın ve erkekler arasına istatistiksel açıdan ,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık kadınlar lehine gerçekleşmiştir. Kadınlar; erkeklere göre daha sert bir kişilik yapısı geliştirmişlerdir. Alışılmış kadın rollerini reddetmektedirler. Bu nedenle kadınsı özelliklerine göre erkeksi özellikleri daha yüksek düzeydedir. İnsan ilişkilerinde daha katıdırlar. İnsanlardan beklentileri çok yüksektir. Bu beklentiler yerine gelmediğinde aşırı tepki gösterebilirler. Bu durumda da insan ilişkilerinde sorunların yaşanması çok doğaldır. Kadın girişimci bunun farkındadır; bunu düzeltmek ister ama nasıl gerçekleştireceğini bilemez. Bu alanda değişimlere ve yönlendirmelere açıktır.

Şefkat gösterme ve kadınsı özellikler alt boyutlarında istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı farklılıkları söz konudur ve bu farklılıklar erkeklerin lehine gerçekleşmiştir.

Yukarıda açıklanan alt boyutların dışında, kadın ve erkek girişimcilerin kişilik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Çalışma grubunu oluşturan girişimcilerin eğitim düzeyi değişkenine göre Sıfat Listesi (Adjective Check List) Kişilik Testi sonuçları arasındaki farklılıkları belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA)'ni sonucunda **eğitim değişkenine** göre duyguları anlama, bağımsızlık, değişiklik, danışmaya hazır oluş ve yaratıcı kişilik alt boyutlarında istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Diğer alt boyutlar arasında istatstiksel açıdan anlamlı farklılıklar elde edilememiştir. ANOVA'da farklılık elde edilen alt boyutlarda saptanan bu kümülatif farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere post hoc testlerine başvurulmuş ve bu amaçla scheffe testi yapılmıştır.

Duyguları anlama boyutunda, üniversite mezunları ile ortaokul ve ilkokul mezunları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Üniversite mezunu olan girişimcilerin diğer insanların duygularını anlama becerisi, ortaokul ve ilkokul mezunu olan girişimcilerden anlamlı derede daha yüksektir. Ancak üniversite ile lise arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Bağımsızlık alt boyutunda üniversite mezunu olan girişimcilerin puanları, lise mezunu olan girişimcilerden anlamlı derede daha yüksektir. Diğer ikili karşılaştırmalarda istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar elde edilememiştir.

Değişiklik boyutunda, üniversite mezunları ile ortaokul ve ilkokul mezunları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Üniversite mezunu olan girişimcilerin değişikliğe ve yenilikçiliğe verdiği önem, ortaokul ve ilkokul mezunu olan girişimcilerden anlamlı derede daha yüksektir. Ancak üniversite ile lise ve ilkokul-ortaokul ile lise arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Danışmaya Hazır Oluş boyutunda, üniversite mezunları ile ortaokul ve ilkokul mezunları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Üniversite mezunu olan girişimcilerin danışmaya hazır oluşları, ortaokul ve ilkokul mezunu olan girişimcilerden anlamlı derede daha yüksektir. Ancak üniversite ile lise ve ilkokul-ortaokul ile lise arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Üniversite mezunu olan girişimciler; kendi kişiliklerinde var olan eksikliklerin farkındadır ve bunları geliştirmek için daha çok çaba içine girmektedirler.

Yaratıcı Kişilik boyutunda, üniversite mezunları ile lise mezunları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Üniversite mezunu olan girişimcilerin yaratıcılığa ve entelektüelliğe verdiği önem, lise mezunu olan girişimcilerden anlamlı derede daha yüksektir. Ancak üniversite ile ilkokul-ortaokul ve ilkokul-ortaokul ile lise arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Ailesinde **girişimci olan ve olmayan** girişimcilerin kişilik özellikleri arasındaki farklılıkları belirlemek üzere yapılan ilişkisiz grup "t" testi sonuçlarına göre, duyguları anlama alt boyutunda ailesinde girişimci olan ve olmayan girişimciler arasına istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık ailesinde girişimci olanlar lehine gerçekleşmiştir. Ailesinde girişimci olan girişimcilerin iş yaşamında başkalarının duygularını anlama özelliği, ailesinde girişimci olmayan meslektaşlarından anlamlı derecede daha yüksektir.

Danışmaya Hazır Oluş alt boyutunda ailesinde girişimci olan ve olmayan girişimciler arasına istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık ailesinde girişimci olanlar lehine gerçekleşmiştir. Ailesinde girişimci olan girişimciler; olmayanlara göre daha sert bir kişilik yapısı geliştirmişlerdir. İnsan ilişkilerinde daha katıdırlar. İnsanlardan beklentileri çok yüksektir. Bu beklentiler yerine gelmediğinde aşırı tepki gösterebilirler. Bu durumda da insan ilişkilerinde sorunların yaşanması çok doğaldır. Girişimciler bunun farkındadır; bunu düzeltmek ister ama nasıl gerçekleştireceğini bilemez. Bu alanda değişimlere ve yönlendirmelere açıktır. Özellikle duyguları anlamaları da çok yüksek olduğu için özellikle çalışanları ile ilişkilerini daha olumlu yönde geliştirmek için çaba harcayacaklardır.

Çalışma grubunun **yaş değişkeni** ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi saptamak üzere yapılan istatistiksel analiz sonucunda sadece bağımsızlık ve değişiklik özellikler alt boyutlarında istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Bu ilişkilerin tümü negatif yönde gerçekleşmiştir. Çalışma grubunun yaşları düştükçe daha yüksek düzeyde bağımsızlık ve değişiklik ihtiyacı göstermektedirler. Diğer alt boyutlarda yaş değişkeni arasında anlamlı ilişkiler elde

edilememiştir. Genç olan girişimciler bağımsızlıklarına daha düşkündürler, başkalarına danışmadan kendi kararlarını almak istemektedirler. İşlerine karışıldığında buna büyük tepki gösterirler. Aynı zamanda değişime ve yeniliklere açıktırlar. İş dünyasının değişen değerlerini takip ederler ve ellerinden geldiğince bu değişimlere ayak uydurmaya çalışırlar. İş dünyasındaki geleneksel değerler yerine yeni, alışılmadık sistemlere değer verirler.

Çalışma grubunun toplam **çalışma yılı** değişkeni ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi saptamak üzere yapılan istatistiksel analiz sonucunda sadece sebat, bağımsızlık ve değişiklik özellikler alt boyutlarında istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Bu ilişkilerden sebatta pozitif yönde, diğer ikisinde negatif yönde ilişki gerçekleşmiştir. Çalışma grubunun toplam çalışma yılı arttıkça buna bağlı olarak sebat özelliği artış göstermiştir. Çalışma süresi daha az olan girişimcilere göre geleneksel değerlere, eski çalışma alışkanlıklarına daha çok bağlıdır. Başladığı bir işi sonuna kadar götürmeye çalışır. Asla pes etmezler. Daha tutarlı davranışlar sergiler. Hırslı ve kararlıdırlar. Çalışma grubunun toplam çalışma yılı düştükçe daha yüksek düzeyde bağımsızlık ve değişiklik ihtiyacı göstermektedirler. Daha az tecrübeli olan girişimciler bağımsızlıklarına daha düşkündürler, başkalarına danışmadan kendi kararlarını almak istemektedirler. İşlerine karışıldığında buna büyük tepki gösterirler. Aynı zamanda değişime ve yeniliklere açıktırlar. İş dünyasının değişen değerlerini takip ederler ve ellerinden geldiğince bu değişimlere ayak uydurmaya çalışırlar. İş dünyasındaki geleneksel değerler yerine yeni, alışılmadık sistemlere değer verirler.

Diğer alt boyutlarda toplam çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı ilişkiler elde edilememiştir.

Girişimciliğe başladığındaki **sermaye miktarı** ile kişilik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunamamıştır.

Teşvikten yararlanan ve yararlanmayan girişimcilerin kişilik özellikleri arasındaki farklılıkları belirlemek üzere yapılan ilişkisiz grup "t" testi sonuçlarına göre ise, başatlık, gösteriş ve ideal benlik alt boyutlarında teşvikten yararlananlar ile yararlanmayanlar arasında istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir ve bu farklılıkların tümü teşviklerden yararlanmayanlar lehine gerçekleşmiştir. Teşviklerden yararlanmayan girişimcilerin bireysel kişilik yapıları, diğer gruba göre daha yüksektir. Kendilerine daha fazla güvenmekte, insanları yönetme ve yönlendirebilme becerisine daha fazla sahiptirler. Kendilerini daima ortaya koyarlar. Girdiği gruplarda ön planda bulunmaktan hoşlanırlar. Kendi yeteneklerinin farkındadırlar ve bu yetenekleri ile doğru orantılı olarak kendilerine yüksek hedefler seçerler ve bu hedeflere ulaşabilmek için de tüm potansiyellerini ortaya koyarlar.

Girişimcilerin Kişilik Özellikleri Ile Girişimcilik Dersi Alan Öğrencilerin 'Ideal Girişimci Kişilik Özelliklerini Algılamaları'nın Karşılaştırılması

Araştırmanın son aşamasında girişimcilerin kişilik özellikleri ile toplumun ideal girişimci kişilik özelliklerini algılamaları arasındaki farklılık incelenmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4: Girişimciler ve İdeal Girişimcileri Algılayan Çalışma Gurubunun Sıfat Listesi(Adjective Check List) Kişilik Testi Sonuçları Arasındaki Farklılıkları Belirlemek Üzere Yapılan İlişkisiz Grup "t" Testi Sonuçları

ACL Alt Boyutları	Grup	N	Art.Ort	Std. Sapma	Std. Hata	t	sd	p
Başarma	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	57,8236	10,85254	1,09627	-4,724	155	,000***
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	66,0719	10,15409	1,32195			
Başatlık	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	60,014	8,7456	,8834	-2,671	155	,008**
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	63,968	9,3658	1,2193			

Sebat	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	56,999	9,9012	1,0002	-2,510	155	,013*
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	60,894	8,5554	1,1138			
Düzen	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	55,5661	7,93479	,80153	-2,945	155	,004**
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	59,5751	8,77833	1,14284			
Duyguları Anlama	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	48,8237	9,54310	,96400	-2,303	155	,023*
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	52,4585	9,63803	1,25476			
Şefkat gösterme	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	51,4073	10,02937	1,01312	3,736	155	,000***
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	44,9732	11,12103	1,44784			
Yakınlık	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	49,5721	10,50020	1,06068	-,537	155	,592
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	50,4349	8,36595	1,08915			
Karşı Cinsle İlişki	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	47,264	8,2675	,8351	1,404	155	,162
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	45,356	8,2095	1,0688			
Gösteriş	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	54,5435	6,29285	,63567	-1,511	155	,133
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	56,3178	8,34078	1,08588			
Bağımsızlık	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	48,7454	6,81737	,68866	-4,953	155	,000***
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	54,9790	8,84044	1,15093			
Saldırganlık	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	53,9150	6,80862	,68777	-,234	155	,815
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	54,1969	8,06274	1,04968			
Değişiklik	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	46,3866	9,30436	,93988	-2,441	155	,016*
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	50,0705	8,90625	1,15949			
İlgi Görme	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	41,8591	9,73570	,98345	3,380	155	,001***
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	36,3356	10,21566	1,32997			
Kendini Suçlama	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	46,376	7,6670	,7745	5,044	155	,000***
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	39,293	9,7890	1,2744			
Uyarlık	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	48,7119	7,51678	,75931	4,358	155	,000***

	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	42,5844	10,00200	1,30215			
Danışmaya Hazır Oluş	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	43,3603	9,84849	,99485	-4,129	155	,000***
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	51,8680	15,98846	2,08152			
Özguven	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	56,4913	7,98099	,80620	-3,362	155	,001***
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	60,9202	8,01652	1,04366			
Kişisel uyum	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	50,948	9,6990	,9797	-,894	155	,373
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	52,304	8,3110	1,0820			
İdeal benlik	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	58,453	9,5738	,9671	-3,940	155	,000***
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	64,845	10,2840	1,3389			
Yaratıcı Kişilik	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	49,3623	9,92968	1,00305	-5,741	155	,000***
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	59,0651	10,78085	1,40355			
Askeri Liderlik	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	54,0692	7,89093	,79710	-1,224	155	,223
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	55,6610	7,89196	1,02745			
Erkeksi Özellikler	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	52,6485	10,09206	1,01945	-4,433	155	,000***
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	60,3281	11,18377	1,45600			
Kadınsı Özellikler	Girişimci Kişilik Özellikleri	98	47,5066	10,11564	1,02183	5,513	155	,000***
	Algılanan Girişimci Özellikleri	59	37,3337	12,80740	1,66738			

***p<,05 ** p<,01 ***p<,001**

Algılanan İdeal girişimcilerin başarma, başatlık, sebat, düzen, duyguları anlama, bağımsızlık, değişiklik, danışmaya hazır oluş, özgüven, ideal benlik, yaratıcı kişilik ve erkeksi özellikler alt boyut puanları, girişimcilerin gerçek özelliklerinden istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı derecede daha yüksektir.

Girişimcilerden oluşan çalışma grubunun şefkat gösterme, ilgi görme, kendini suçlama, uyarlık ve kadınsı özellikleri; algılanan ideal girişimci özelliklerinden anlamlı derecede daha yüksek olarak bulunmuştur.

Yakınlık, karşı cinsle ilişki, gösteriş, saldırganlık, kişisel uyum ve askeri liderlik alt boyutlarında girişimci özellikleri ile algılanan ideal girişimci özellikleri arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bu özellikler açısından ideal girişimci özellikleri ile gerçek girişimci özellikleri birbirine benzerlik göstermektedir.

Sonuç olarak çalışma grubunun algısına göre ortaya çıkan ideal girişimci özellikleri, çoğu açıdan girişimcilerden meydana gelen çalışma gurubundan farklılık göstermektedir. Var olan girişimci kişilik modeli, öğrenciler tarafından algılanan ideal girişimci kişilik özelliklerinden oldukça farklıdır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Tüm ülkeler için büyük önem taşıyan girişimcilik, özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler açısından hem ekonomik hem sosyolojik hem de iş psikolojisi açılarından ayrı bir öneme sahiptir. Ancak bu boyutların dışında bir o kadar daha önemli olan bir boyut da 'girişimci kişiliği'dir.

Girişimci kişilik, girişimciyi diğerlerinden ayıran kişisel/bireysel özelliklerdir.Bu nedenle söz konusu özellikler toplumdan topluma, sektörden sektöre hatta kişiden kişiye göre değişebilmektedir. Nitekim yapılan araştırma sonuçlarından da görülebileceği gibi, çeşitli sonuçlara ulaşılmak mümkündür. Bunların arasında en göze çarpanı 'ACL' ölçek değerlendirmesinde en yüksek puanı alan algılanan girişimci özellikleriyle, gerçek girişimci özellikleri arasındaki sıralama farklıdır. Bu fark aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 5. İdeal Girişimciler ve Gerçek Girişimcilerin En Yüksek Puan Alan Beş Kişilik Özelliği

İdeal Girişimcide Olması Beklenen En Önemli Beş Kişilik Özelliği	**Girişimlerde Olan En Önemli Beş Kişilik Özelliği**
Başarma	Başatlık
İdeal Benlik	Ideal Benlik
Başatlık	Başarma
Özgüven	Sebat
Sebat	Özgüven

Tablodan da görüleceği gibi girişimcilerde olması beklenen kişilik özellikleriyle gerçekte girişimcilerde bulunan en önemli *beş kişilik özellikliği tamamen aynıdır.* Aradaki farklılık, sadece özelliklerin sıralamasından kaynaklanmaktadır. Bu durum insanların girişimcilerden bekledikleri özelliklerin, kendileri girişimci olduklarında önem sıralaması açısından değişebileceğini göstermektedir. Ayrıca bu sonuç, kişilik özelliklerinin girişimciliği etkilediği kadar, girişimcilik pozisyonunun da kişilik özelliklerini etkileyebileceği düşüncesini güçlendirmektedir.

Çalışmada dikkati çeken bir diğer unsur, erkeklerle kadınların ideal girişimcilerde olabileceğini düşündükleri çeşitli özellikler (başarma, başatlık, sebat, düzen, şefkat gösterme, gösteriş, bağımsızlık, özgüven, yaratıcı kişilik, ideal benlik) konusunda beklentilerinin farklı olduğudur. Ideal girişimcilerin kişilik özellikleriyle ilgili algı aynı zamanda eğitim düzeyi ve yaşa göre farklılık gösterirken, ailede girişimci olup olmaması ideal girişimcilerde olması beklenen özellikleri değiştirmemektedir.

Girişimci özelliklerine bakıldığında kadınlarda başarılı olma hırsının ve erkeksi özelliklerin daha fazla olduğu sonucu dikkat çeken sonuçların başında gelmektedir. Bu durum zorlu ve erkek hakimiyetinin olduğu bu çevrede ayakta kalmak ve başarılı olmak için kadınların kendilerine farklı roller biçtikleri/üstlendikleri düşüncesini akıllara getirmektedir. Ayrıca geleneksel toplumlarda gözlenen bir tutum ve davranış olarak erken yaşlardan itibaren 'sen kızsın' tanımlaması, bilinçaltı daha güçlü olma ihtiyacının doğmasına ve zaman içerisinde bunun başarılı olma dürtüsünü kamçılayarak yaşamak ve var olabilmek için mücadele etmesine neden olabilir.

Girişimci kişilik özellikleri cinsiyete, eğitime, ailede girişimci olup olmamasına göre, yaşa ve de çalışma yılına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Örneğin, başatlık boyutunda kadınlar girişimcinin insanlar üzerinde etki bıraktığına inanırken, şefkat göstermede erkekler girişimcinin insanlara daha fazla sevecen olmalarını beklemektedir. İdeal olarak böyle düşünen erkekler gerçek iş yaşamlarında acaba ne kadar sevecen davranabilmektedirler ya da girişimci olduklarında ne kadar sevecen olabileceklerdir?

Bu sonuçlar, çalışmanın kişilik özelliklerinin girişimciliği etkilediğini savunan diğer çalışmaları destekler bir boyuta sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak mevcut girişimci kişilik modelinin, toplum tarafından algılanan ideal kişilik özellikleriyle, ilk 5 alt ölçek bakımından sıralama açısından farklı olduğu görülmektedir. Ayrıca, diğer boyutlar (alt ölçekler) açısından da girişimcilik dersi öğrencileriyle girişimcilerin ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar ortaya konmuştur. Bu farklılıklar, ekonominin lokomotifi konumunda olan girişmiciliğin devlet, üniversite, sanayi, iş dünyasına girişimci zenginliği getirebilir. Bu özelliklerin istenen düzeyde olabilmesi için girişimcilik eğitimlerinin kişisel gelişim çalışmalarıyla birlikte yürütülmesi zorunludur.

Bu çalışmanın ileriye dönük önerileri olarak daha büyük örnek kütlelerde ve farklı sektörlerde uygulanarak *Türkiye Girşimci Tipolojisinin* çıkarılması önerilebilir. Ayrıca, ideal girişimci kişilik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla girişimcilik dersi öğrencileri gibi farklı disiplinlerde eğitim gören öğrencilerin ve öğrenci dışı farklı sektörlerde çalışan bireylerin örneklem olarak belirlenmesi araştırmanın dış geçerlilik düzeyini artıracaktır. Böylelikle hem iş dünyasına hem de gelecek aday girişimcilere, girişimcilik eğitim programlarının yapılandırırlmasına olanak sağlanabilir.

KAYNAKLAR

İlhan, S. (2005). Bazı Değişkenler Açısından Elazığ'da Girişimci Proıfili, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, s.217 – 248.

Kets De Vries, M.F.R. (1977). "The Entrepreneurial Personality: A Person At the Crossroads", Journal of Management Studies, 14(1), s. 34 – 57.

Tügiad, (1993). Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimcilik Nitelikleri, İstanbul.

Ames, M., Runco, M, A. (2005). "Predicting Entrepreneurship From Ideation and Divergent Thinking", Creativity and Innovation Management, vol.14, n.3, s. 311 – 315.

Cunningham, J. Barton; Lischeron, Joe (1991) "Defining Entrepreneurship, Joıurnal of Small Business Management, January, 29(1). s. 45 – 61.

Kurtuluş, K. (1987). Entrepreneurship in Turkey, Journal of Small Business Management, October, 25 (4), s.66-70.

Gürol, Y., Atsan, N. (2006). "Entrepreneurial Characteristics Amongst University Studetns, Some Insights for Entrepreneurship Education and Training in Turkey", Education and Training, 48 (1), s. 25 – 38.

Börü, D. (2006). Girişimcilik Eğilimi : Marmara Üniversitesi Işletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, İstanbul.

Dündar, S., Ağca, V. (2007). "Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma", H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 245, Sayı 1, s. 121 – 142.

Zhao, H., Scott, E. S. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review, Journal of Applied Psychology, vol.91, no.2, s.259 – 271.

Stanworth, J.; Stanworth, C.; Granger, B.; Blyth, S. (1989). "Who Becomes An Entrepreneur?", International Small Business Journal, 8, s. 11-22.

Beugel, S. ve Noorderhaven N.. (2005). "Personality Characteristics of Self-Employed; An Empirical Syudy". Small Business Economics. 24, s. 159-167.

Sarri, K., Trihopoulou, A. (2005). "Female Entrepreneurs' Personal Characteristics and Motivation: A Review of the Grek Situation, Women in Management Review, vol. 20, n.1, s. 24 – 36.

Mc Clelland, D. (1987). "Characteristics of Successful Entrepreneurs", Journal of Creative Behavior. 21, s. 219-233.

Hansemark, O.C. (1998). "The Effects of An Entrepreneurship Programme On Need For Achievement and Locus of Control of Reinforcement". International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research. 4(1), s.28-50.

Littunen, H. (2000). "Entrepreneurship and The Characteristics of The Entrepreneurial Personality". International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research. 6(6), s. 295-309.

D'intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D.; Christopher, N. (2007). "Self – Leadership: A Process for Entrepreneurial Success", Journal of Leadership.

Shapero, A. (1975). "The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur". Psychology Today. Novemver.

Rotter, J.B. (1971). "External Control and Internal Control". Psychology Today. June.

Malash –Pines, A.; Levy, H., Utasi, A., Hill, T.L. (2005). "Entrepreneurs as cultural heroes, a cross-cultural interdiciplinary perspective", Journal of Managerial Psychology, vol. 20, no. 6, s. 541 – 555.

Timmons, J.A. (1994). New Venture Creation: Entrepreneurship fort he 21. Century, 4th Edition, Burr Ridge, IL: Irwin Press.

Shaver, K.G. ve L.R. Scott. (1991). Person, Process, Choice: The Pschology of New Venture. Entrepreneurship Theory and Practice. s. 23-46.

Robinson, P.B., D.V.Stimpson., J.C. Huefner., H.K Hunt. (1991). "An Attitude Approach To The Prediction of Entrepreneurship". Entrepreneurship Theory and Practice. 15(4), s. 13-32.

Kao, J J. (1991). The Entrepreneur, Englewood Cliffs: Prentice-Hall

Vries, M.F.K. (1985). Entrepreneurship. Harvard Business Review. (11), s.160-167.

Kuratko, D. F.; Hodgetts, R, M. (1999). Entrepreneurship, A Contemporary Approach. Fourth Edition, The Drden Press, USA.

Hartman, H. (1959). Managers and Entrepreneurs. A Useful Distinction. Administrative Science Quarterly. 3(3), s. 429-451.

Stewart, W.H., W.E.Watson., J.C., Carland., J.W. Carland.. (1998). "A Proclivity for Entrepreneurship: A Comparison of Entrepreneurs, Small Business Owners, and Corporate Managers", Journal of Business Venturing. 14, s.189-214.

Zacharakis, A. (1997). "Entrepreneurial Entry into Foreign Markets". Entrepreneurship: Theory and Practice. Spring, s. 23-40.

Cromie, S. (2000). "Assessing Entrepreneurial Inclinations: Some Approaches Empirical Evidence". Creativity Research Journal. 10(1), s. 45-49.

Teoh, H.Y. ve S.L. Foo. (1997). "Moderating Effects of Tolerance For Ambiguity and Risk Taking Propensity on The Role Conflict-Perceived Performance Relationship: Evidence From Singaporean Entrepreneurs". Journal of Business Venturing. 12, s. 67-81.

Entrialgo, M., E. Fernandez., C. Vazquez. (2000). "Characteristics of Managers As Determinants of Entrepreneurial Orientation: Some Spanish Evidence". Enterprise and Innovation Management Studies. 1(2), s.187-205.

Peter F. Drucker. (1970). "Entreprenuership In Business Enterprise", Journal of Business Policy, s.10-11.

Olson, P.D. ve D.A., Bosserman (1984). "Attributes of The Entrepreneurial Type", Business Horizons", s. 53-56.

Singh, G. ve A. DeNobre. (2003). "Views on Self-Employment and Personality", Journal of Developmental Entrepreneurship. 8(3), s. 265-281.

Arslan, K. (2002). Üniversiteli Gençlerde Mesleki Tercihler ve Girişimcilik Eğilimleri, Doğuş Üniversitesi Dergisi, vol.6, s. 1-11.

Cromie, S.; I. Callaghan,.; M.Jansen. (1992). "The Entrepreneurial Tendencies of Managers: a Research Note", British Journmal of Management, vol.3, s.1-5.

Hornaday, J.A. ve A, John. (1971). "Characteristics of Successful Entrepreneurs", Personel Psychology. 24 (2). s.141-153.

Savran, C. (1993). Sıfat Listesinin (Adjective Check List) Türkiye Koşullarına Uygun Dilsel Eşdeğerlilik, Geçerlik, Güvenirlik ve Norm Çalışması ve Örnek Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

(http://en.wikipedia.org/wiki/Entrepreneur).

WOMEN ENTREPRENEURS IN THE MASCULINE BUSINESS WORLD

Melis ATTAR
Selçuk University

ABSTRACT

Taking the official data and statistics as the basis, this study will focus on women entrepreneurs and their propensity with respect to men arguing that they experience additional disadvantages and unique challenges associated with gender discrepancies. It will be proposed that discussed gender inequalities due to sex stereotype bias and disproportionate presentation of women in the workforce draw a masculine image of the business world in which women are subject to various challenging obstacles based on individual, situational and socio-cultural factors. Taking a deductive reasoning approach as the basis, it is suggested that differing work-related expectations for men and women tend to be manifested in overt patterns of discrimination in entrepreneurial activities. It will be further suggested that such differential allocation of business women in the workforce and the barriers to women's advancement may lead to divergent work preferences for women in terms of contributing to entrepreneurial activity or obstructing it – 'push' and 'pull' factors.

Keywords: *Women Entrepreneurs, Gender Stereotypes, Glass Ceiling Effect*

1. INTRODUCTION

In today's work organizations, the recognition and acceptance of women in business life, not yet adequate, have covered a long and a daunting route. When compared to men, women constitute approximately half of the labour force in developed countries such as in UK and US, however when the developing countries are considered the figures go down to quarters or at best less than half of the work force such as in Turkey. Figures are worse when women self-employment is considered. Although females share almost the equal half of the total population with men, the rate of women entrepreneurship is very low when compared to their male counterparts. This imbalance by numbers, when gathered, highlights businesswomen's undermined position as a minority in the masculine business world.

Taking the official data and statistics as the basis, this study will first deal with women's labor force participation in the worldwide to determine where women's place is in the global business world and later Turkish women will be the strategic focus in terms of the gender discrepancies in management positions. Women entrepreneurs and their propensity with respect to men will also be evaluated by numbers both in Turkey and worldwide. This study will focus on *women entrepreneurs* arguing that they experience additional disadvantages and unique challenges associated with gender discrepancies. It will be proposed that discussed gender inequalities due to sex stereotype bias and disproportionate presentation of women in the workforce draw a masculine image of the business world in which women are subject to various challenging obstacles based on individual (self-attitudes, personal characteristics), situational (organizational culture, family responsibilities) and socio-cultural (norms, values) factors. Taking a deductive reasoning approach as the basis, it is suggested that differing work-related expectations for men and women tend to be manifested in overt patterns of discrimination in entrepreneurial activities. In order to have a deeper understanding of the notable offshoots, a framework

for *Glass Ceiling Effect* and its tenets will be discussed. Barriers by male management, by female management and by the person itself will be evaluated separately by focusing on the notions that prevent women from advancing in organizational hierarchy and in positions of business authority. Gender inequalities and these biased perceptions attached spill over the entrepreneurship phenomenon in the sense that women experience entrepreneurship in a context largely shaped by male norms and values as the mirror image of the corporate world.

It will be further suggested that differential allocation of business women in the workforce and the barriers to women's advancement may lead to divergent work preferences for women in terms of contributing to entrepreneurial activity or obstructing it – 'push' and 'pull' factors. Finally, a critical perspective will be adopted to problematize the heavy burden on women at work in terms of the work-family conflict due to embedded masculine norms and business cultures. The assumptions of *solidarity behaviour* and *so-called proper women* will be challenged together with the socio-cultural context women are in.

Overall, the aim is not primarily to offer an obscure picture for businesswomen by disregarding the dramatic growth and participation of women in workforce when compared to previous years. Rather, this study acts as a vehicle to illustrate how gender affects upon women in management mantle and specifically women entrepreneurs economically and socially. It will be explored whether women, while engaging in entrepreneurship activity, have to prepare themselves to play the *business game* with men's rules, if not, to change them gradually. Proposing that business life, thus entrepreneurship, is not gender neutral, instead a male-gendered phenomenon, barriers and impediments to women's business success and advancement will be discussed. Accordingly, gender inequality and biased-stereotypes are to be the attached reasons charged with guilt.

2. WOMEN IN BUSINESS BY NUMBERS

Throughout the world, it may well be suggested that women and men are not equally presented in management, particularly when the higher-levels of organizations (the strategic decision-making positions) are examined, though the last few decades have seen an increasing trend in participation of women into the labour force throughout the world. According to OECD 2005 results, the share of women (working age – 15 to 64 years) participating in the labour force in UK, United States and Europe are 67%, 66% and 58%; up from 63%, 64% and 49% in 1990, respectively (OECD, 2007)[1]. In business, women's presence in management positions – 33% is in an increasing trend through a 10-year time span. By 2007, only 13 women occupy the board seats across all *Fortune 500* companies (In 2006, it was 10). When the figures of *Fortune Global 500* are further examined, just 10 women are seen at the top-management (In 2006, it was 7). According to the Federal Glass Ceiling Commission (1995) report, in *Fortune 2000* industrial and service companies, only 5% of senior managers are women. In terms of wage imbalance, Catalyst (2007)[2] reports that in 2007, when compared to previous year, no change has occurred in the percentage of top earner positions held by women – only 6.7%. In academic grounds, women compose almost half of the university students and especially in some departments like psychology, they are becoming majority, however, when higher positions are concerned, in United States, only 13% of professors are women and in Europe, the rate declines to 10%.

Paralleling the growing influx of women (though not sufficient) into the workforce, the rate at which women are forming businesses has increased significantly. In United States, women-owned businesses (more than half are in retail and service industries) represent nearly 40% of all firms, up from 5% in the 1970s while in worldwide, they comprise only one-quarter of all businesses in the formal economy (Gundry, Ben-Yoseph and Posig, 2002; Godwin, Stevens and Brenner, 2006). In spite of the suggested increasing trend in participation, studies have shown that the number of women entrepreneurs is significantly and systematically lower than that of men (Langowitz and Minniti, 2007; Baughn, Chua

[1] *OECD Fact Book 2007: Economic, Environmental and Social Statistics – ISBN 92-64-02946-X*
[2] *Retrieved from www.catalystwomen.org on May 2008*

and Neupert, 2006). According to OECD 2005 results, the self-employment[3] rates of women as a percentage of total female civilian employment in UK, United States and Europe are 8%, 6% and 11%; while for men, the figures are 18%, 9% and 18% respectively (OECD, 2007)[4].

Although, when compared to previous years, the numbers are promising in terms of an increasing trend, closer examination of the intensity of women entrepreneurs and their management positions either in business or in academy reveals a discrete fact. Throughout the world, women participation in the labour force is substantial not in the high-level management positions but in entry-level ones, along with the presence of a gender wage gap between men and women – favouring men (Agar, 2004; Marlow and Patton, 2005). When women entrepreneurs are concerned, it has been seen that their presence in the business world is penurious when compared to men. In other words, women are still under-presented in entrepreneurship generally although there is a spatial variability of the participation rate across countries.

Women's labour participation rate in Turkey is in a declining trend since 10 years and is the lowest among OECD countries. By 2005, 24.8% of women participated in the labour force, whereas 72.2% of men did (State Institute of Statistics – SIS, Household Labour Force Survey Results, 2005). The majority of these economically active women work mostly in agriculture (51.6% of women). Services are the second sector women are visible by their 33.3% presence. Although, according to the recent data (SIS, General Population Census, 2000), Turkish women surpass their counterparts in industrialized western societies by representing a substantial proportion among some of the prestigious professions such as physics (28%), law (28%), economy (33%), academics (33%) and medical science (54%), as long as the top management positions are considered, men dominate the business scene – 8 women per 100 men. According to a research done in more than half of the banks and insurance companies in Turkey, women constitute 43% of all employees, yet their representation in top management falls sharply to 4% (Aycan, 2004). In addition, the ratio of women executives in the public sector does not exceed 7.6%. By 2007, among *Fortune Global 500* companies, the only Turkish firm is Koç Holding managed also by a man – Mustafa Koç. In terms of university education, women constitute roughly 60% of university students in language, literature and arts whereas their representation falls to 23% in technical sciences (Kabasakal, Aycan and Karakas 2004)[5]. Further, only 8% of the women labour force is university graduates (Kocacık and Gokkaya, 2005: 204). While the rate of women professors is 23%, according to KSSGM (2001)[6] results, only 10% of the deans and 4% of the university presidents are women in 79 state universities.

The female participation in entrepreneurship is also limited in Turkey. In 2006[7], out of 6 million working-women (22% of the total female population – age 15+), only 1.2% is employer and 13% is self-employed[8]. The proportion of unpaid family worker in the total working-women is striking and by 40%, it is almost equal to the regular paid employee rate (41%). To understand better how inferior the position of female are in Turkey, the figures for the male status in employment shall also be acknowledged. Out of 16.5 million working-men (65% of the total male population – age 15+), 6.8% is employer, 27% is self-employed and 6% is unpaid family worker. These figures make evident the fact that women's workforce

---

[3] As noted by OECD Fact Book 2007, self-employed persons include employers, own-account workers, members of producers' cooperatives and unpaid family workers. The last of these is particularly important in farming and retail trade – sectors that are expected to be major in developing countries. Thus, the composition of the self-employed with regard to these four categories varies considerably among countries depending on economic, cultural and demographic differences. Further, it is expected that more women work as an unpaid family worker when compared to men. Thus considering that self-employment is an evidence of ***entrepreneurial spirit****, the gap between women and men entrepreneurs shall be more than the numbers state it.*

[4] OECD Fact Book 2007: Economic, Environmental and Social Statistics – ISBN 92-64-02946-X

[5] OSYM, Higher Education Statistics, 2000

[6] Retrieved from www.ksgm.gov.tr on January 2008

[7] The year 2006 statistics are retrieved from www.turkstat.gov.tr on May 2008 – Household Labour Force Survey Results in 'Statistical Indicators Working Book'

[8] State Institute of Statistics – SIS uses a narrow definition for the term ***'self-employed'*** *whereas in OECD results,* ***'self-employed'*** *is an umbrella term for employers, own-account workers, members of producers' cooperatives and unpaid family workers. In this study, this difference in definition of the term has been taken into account while evaluating the statistical figures of different countries.*

and entrepreneurial activity in Turkey is very low when compared to their male counterparts (Kabasakal, Aycan and Karakas, 2004).

To sum up, both in Turkey and in worldwide, taking the official data and statistics as the basis, it shall be convenient to suggest that women are *'lonely travellers'* in a male-dominated business environment either they are an employee, an employer or are self-employed.

3. WOMEN ENTREPRENEURS

It is widely recognized that entrepreneurship by itself plays an important role in the growth process of a country. Entrepreneurial activity might be a precautionary measure for insufficient employment capacity by creating new business opportunities. This new business creation is not only a fundamental component in a country's development process but also a tool for preventing monopolistic tendencies. Apart from its economical component, entrepreneurship has also a role in social life in terms of triggering healthy industrialization and urbanization by overcoming inter-regional differences in terms of development (Akgemci, 2007; Çelik and Akgemci, 2007: 151). Associating entrepreneurship with women has further constructive consequences. There is a broad agreement that women are the hidden engine of world growth in the sense that the increased female participation in the labour force – *womenomics*[9] has contributed even more to the growth of the world than any new technology or innovation (Freeland, 2006). From another perspective, the idea that gender inequality harms long-term growth is accepted by a study done by the World Economic Forum (2005) that shows a clear correlation between sex equality and GDP per head[10]. Further, another survey by Merrill Lynch proposes that women are better at investing and are less likely to churn their investments whereas men tend to commit much money to single and risky ideas due to overconfidence and overtrading. Despite their gains, women remain perhaps the world's most under-utilized resource. Thus, it is of crucial importance to understand the possible reasons to explain why women entrepreneurship activity is not at desired levels.

3.1 The Concept of Entrepreneurship

Different perspectives define entrepreneurial activity in a convergent manner. From the economic perspective, entrepreneurs are considered as those 'who create new combinations, new markets, products, or distribution systems and discover opportunities that others may not' (Bruin, Brush and Welter, 2006: 586). Sociologist define entrepreneurship as 'introducing new goods and services, ways of organizing, markets, processes through organizing efforts that previously did not exist' (Bruin, Brush and Welter, 2006: 586). Entrepreneurial activity is attributed with the qualification of continuous innovation in the sense that the power of entrepreneur depends on not only perceiving opportunities but also transferring them to effective business ideas. The expected functions of an entrepreneur are as follows (Çelik and Akgemci, 2007: 16): To produce new products and services (dynamic entrepreneur) or to improve the quality of the existing ones (regular entrepreneur); Ability to develop and execute new production methods and systems; To construct new organizational forms in related industry; To reach new markets both within the realm and abroad; To find new sources for supplying raw material. Though, entrepreneurs have differing personal characteristics depending on their various backgrounds, intentions and lifestyles, it is worthy to note the basic traits an entrepreneur might possibly have (Çelik and Akgemci, 2007: 18): Willing to undertake risk and responsibility; Being open to innovations and new ideas; Ambition for healthy growth; Having a vision and a mission; Orientation to live the future instead of living in the past; Adventurer at reasonable levels and impassioned; Knowledge-based courage; High self-achievement motivation.

It shall be also highlighted that the notion of entrepreneurship compasses *internal-entrepreneur/corporate entrepreneur* concept in the sense that a corporate actor might also engage in

[9] *A term first dubbed by the Economist Magazine in 2006 suggesting that women's increased participation to work force is opening a new era for the world economy.*

[10] *Retrieved from The Economist, issue date: Apr 15, 2006, pp: 80 – 'Finance and Economics: A Guide to Womenomics; Women and the World Economy'*

entrepreneurial activities in terms of its expected functions and defining characteristics discussed above. Apart from being an employer or a self-employed, employees may also improve or renovate an organization's scope, management style and product variety by producing new ideas and through continuous innovation. Thus, it is convenient to suggest that entrepreneurial spirit is internal and an individual takes it along anywhere – either to one's own business, or to some other company.

3.2 Women Entrepreneurship

For this study purposes, entrepreneurial activity compass solely women who have initiated a business, are actively involved in its management, and own a majority share of the enterprise (Marlow and Patton, 2005). Broadly speaking further, women entrepreneurs can either start up a business with spouses or business partners or acquire the business by their own effort. In addition, female entrepreneurs have often been categorized into two distinct types – *traditional* and *new modern* (Marlow and Patton, 2005). Traditional women entrepreneurs have limited educational and/or training qualifications and thus have turned to self-employment to achieve career and social mobility. The term 'new modern entrepreneur' is associated with more educated and professionally trained women that, importantly, have chosen self-employment from a variety of options. This new modern female entrepreneur typically has 'a history of successful employment within a large organization and thus uses the skills, experience, and networks gained in this employment to develop her own business' (Marlow and Patton, 2005). Both types fall within the scope of this study.

Entrepreneurial activity, itself, is subject to various difficulties for both men and women. For this study, women entrepreneurs will be the strategic focus arguing that they experience additional disadvantages and unique challenges associated with gender discrepancies. These are articulated in a differentiated fashion within the sphere of women's socioeconomic activity. In respect of entrepreneurship, 'such subordination limits the accrual of social, cultural, human and financial capital and so places limitations upon women's abilities to amass personal savings, generate credit histories attractive to formal lenders, or engage the interest of venture capitalists' (Carter and Rosa, 1998; Marlow and Patton, 2005). In the light of the statistical figures mentioned in Chapter 2, it is acknowledged that entrepreneurship is at a point harder to attain for women compared to their male counterparts. To explore why this is the case so[11], this study specifically draws attention to the gender discrimination due to traditional biased stereotypes dominating the business arena. To shed light on the general environment women entrepreneurs might be experiencing, organizational barriers will also be discussed in the following chapters under the umbrella term – *the glass ceiling effect* in terms of the *push* and *pull* effect it is expected to create.

4. BUSINESS WOMEN – 'TRAVELLERS IN A MALE WORLD'[12]

It is a truism to suggest that there are biological and physical differences between men and women, inherently. However, these structural disparities are threadbare arguments to explain why there are gender inequalities in business life dominating the corporate world leading to disparities such as inequalities in selection, vocational training and promotion, unjust fringe benefits, wage inequality, extra pressures on performance and perceived commitment levels, which in turn make an impact negatively on women's survival in organizational life. There are many business case studies[13] reflecting the perceptions of both men and women about the situation businesswomen are in the corporate world. Further, it shall be

[11] *The rate of women entrepreneurship is very low when compared to their male counterparts although females share the equal half of the total population with men.*

[12] *Quoted in Mavin (2001: 183).*

[13] *A study conducted by Prometheus Consultancy, Turkey in 2005 is based on the data collected from Turkish women in 100 different organizations. The results of this study are revealed by Yücel Atış in the 3rd Women Managers Summit, 2005 held in Istanbul, Turkey – www.prometheus.com.tr, accessed on May, 2008. Ernst&Young's subsidiary firm – insankaynaklari.com, Turkey has conducted another survey, named as 'To Be a Woman at Work', for the business periodical – Platin in 2003, details are at www.insankaynaklari.com.*

convenient to suggest that gender inequalities and attached biased perceptions spill over the entrepreneurship phenomenon in the sense that women experience entrepreneurship in a context largely shaped by male norms and values as the mirror image of the corporate world.

4.1 Masculine Model of Business and Entrepreneurship – Gender Stereotypes

Not only the numerical analyses and statistics so far but also the accepted workplace inequalities between men and women draw a masculine picture of the business world. Despite gains such as women's increasing entrance into the work force, there is the reality of women's still-limited presentation at the top of the corporate hierarchy and visibility as an entrepreneur.

When work organizations, cultures and structures were first being formed, there were only men in the workforce (Bryans and Mavin, 2003). This explains then why management has been seen as intrinsically and historically masculine. The traditional notion of *'Organization Man'*, signifying a culture characterized by the middle ranks of *male* managers signals the first steps of separation and suppression of female gender identity from the work itself (Coates, 1998). Successful management has long been reserved for man and only man through the historically embedded organizational gendered systems. While this gender inequality continues to remain, it reinforces the male domination within management and entrepreneurship in today's business arena.

Devaluation of a female identity is the symptom of this created masculine culture in organizational life. In business world, gender is articulated through a binary division – masculine and feminine in the sense that the former is privileged over the latter, which is attached with a number of biased stereotypes. As Marlow and Patton (2005: 719) note, 'the male side of the equation is generally coded as a positive one and so becomes the standard by which all others are judged, in effect it becomes the norm'. Schein's 'Think Manager – Think Male' rhetoric would be the best to describe the fact that the characteristics required for success as a manager are more likely to be possessed by men, in general than by women (Schein and Davidson, 1993; Godwin, Stevens and Brenner, 2006). In other words, women in business are seen as unqualified since they do not have the appropriate characteristics, attitudes and temperaments that are ascribed to men and that they are not credible and serious enough to engage in any economic activity (Gundry, Ben-Yoseph and Posig, 2002). 'Compared with women, men are believed to be more dominant, aggressive, independent, instrumental or task oriented, persistent, risk taking, confident, autonomous, able to lead and knowledgeable about business' Godwin, Stevens and Brenner, 2006: 624). Even though women do all the right things and have the 'right stuff', their qualifications and competence are not being recognized adequately when compared to their male counterparts (Bilimoria and Piderit, 1994: 1471). The studies conducted in Turkish society indicate that femininity is associated more with passivity and negative characteristics such as weak, insecure, naïve and submissive when compared to masculinity (Kabasakal, Aycan and Karakas, 2004: 22). Thus, such femininity is likely to be incompatible with managerial roles associated with top-level management positions or with entrepreneurial activity. In another study, Woodward and Ozbilgin (1999) focus on the financial services sector in Turkey and in UK in terms of the presentation of women in organization hierarchy. It is found out that not only the organizational cultures are in accordance with male norms (long working hours associated with organizational commitment) but also the senior level positions are still dominated by the male managerial elite portraying a masculine corporate image. Several research findings further predicate this sex-role stereotyping (especially by males) of the managerial positions and the requisite masculine management characteristics (Brenner, Tomkiewicz and Schein, 1989; Schein and Mueller, 1992). An impressive result of these studies is that 'while male managers still adhere to a male managerial stereotype, female managers no longer sex-type managerial jobs' (Brenner, Tomkiewicz and Schein., 1989: 662). Contrary to the biased stereotypes attached to business women in practice, there are also studies suggesting that female entrepreneurs tend to score high on masculine or instrumental values (achievement, recognition, independence, leadership) and low on feminine ones (support, conformity, benevolence) (Bowen and Hisrich, 1986). As a result, sex-based stereotypes, while remaining a persistent reality in business life, may be quite inaccurate. The fact that women may also possess the so-called masculine characteristics

highlights the importance of individual differences that are free from biological gender problematizing the masculine domination of the business world.

As long as the career advancement model in practice is considered, a full-time and linear upward career progression is expected from both men and women based mostly on male experiences, values and goals. However, in the need for career breaks or shifting work hours, the likelihood of women to require jobs that are more flexible/part-time appears to be generally ignored in such career models (Mavin, 2001: 185). This fact suggests that women who choose entrepreneurship to spare time for household responsibilities and thus run their ventures on a part-time basis are again perceived as being outside of the normative business model that conforms the credible work activity as a full-time basis (Marlow and Patton, 2005). For women entrepreneurs to be credible and legitimate, they face pressures to imitate existing organizational forms and practices and to comply with the institutional standards that men-centric society has created. Therefore, unfortunately, entrepreneurial activity does not protect women from being characterized according to their gender and in effect, the gender discrimination.

Actually, entrepreneurship is itself a male-gendered concept sustaining a social order that benefits men and attributing problems solely on women (Bruin, Brush and Welter, 585). As suggested by Ahl (2004: 177), this male mentality and experience have been seen in '(1) the proclamation of women entrepreneurs as unusual, which sustains the idea of the *masculine entrepreneur* and of entrepreneurship as a male gendered construct; (2) the idea of women's entrepreneurship as a lifestyle choice, which preserves man's primary right to a career; and (3) the advocacy of women's entrepreneurship as a solution to the glass ceiling problem, which reinforces a social order where men support men in homo-social pattern and acknowledges the discrimination of women in the corporate ladders' (Harrison and Mason, 2005: 448). Substantial evidence indicates that entrepreneurship is inherently stereotyped as a masculine task containing specific expectations for competence and knowledge acquisitions[14].

Due to gender discrimination faced by women entrepreneurs, they experience not only internal barriers but also external obstacles. As suggested by Bruin, Brush and Welter (2007), *financing*, in terms of accessing to capital and credit, is of crucial importance for anyone – men or women, while starting up or growing a business. Contrary to men in general, for women, it has been a primary obstacle (Gundry, Ben-Yoseph and Posig, 2002). One of the reasons for this is that women-owned businesses start with both lower levels of overall capitalization and lower ratios of dept finance when compared to men-owned businesses because of structural or sectoral differences. In addition, many women owned firms are still concentrated in the crowded segments of the service or retail sector where there is high market saturation (Blake, 2006). Banks give low credit scores to the saturated sectors and therefore women entrepreneurs in these sectors are less likely to receive business financing. Moreover, this *occupational segregation* impede women entrepreneurs in terms of credibility and funding availability by constraining the opportunities for women to develop adequate reserve of financial, personal and business resources to be successful in their own businesses (Marlow, 2002). The impacts of gendered financing are also evident when the family-life is concerned. As previously discussed in section 4.1, if a woman is a prospective mother, she is a potential loss in terms of labour and make bad credit risks because caring is expected to be her first priority over business. However, being a father candidate adds value to a man in terms of increasing his access to capital because he is going to have a life that is in order (Blake, 2006). In short, this argument proposes that being a father seems more appropriate for business then being a mother since mothers are expected to spare more time for their families and less time for work compared to their male counterparts.

In addition to financing problems, another external obstacle women entrepreneurs tend to face is accessing to *social capital/networks.* As research suggests, women generally are excluded from business networks either formal or informal experiencing information asymmetries (Bruin, Brush and Welter, 2007). For instance, noting that the overwhelming majority of venture capitalists are male, women might have limited knowledge about how to enter a business or negotiate for finance and investment

[14] *OECD 2004, Women's Entrepreneurship: Issues and Policies, France: OECD*

opportunities. This in turn may influence women's decision to start and grow a business, as well as the survival and success of the business itself. Further, men socialize with each other after work hours and do not accept women inside these informal networks – *Old Boys' Club*. Women who cannot participate in are constrained from up-to-date information or insights about the current business environment, which are said to be essential for success as an entrepreneur.

Furthermore, *human capital* is an internal barrier for women entrepreneurs in the sense that lack of education and lack of experience in the labour force might impede their opportunity to compete equally with men in the 'business game'. It is found out that women have constrained opportunities to develop sophisticated management competencies in their waged work histories when compared to their male counterparts for various reasons due to the glass ceiling effect that will be discussed in Chapter 5. Accepting that all stages of entrepreneurship (from identification of opportunities to execution of running a business) are dependent on relevant experience, women entrepreneurs are likely to achieve lower performance and success[15].

As another internal barrier, how women entrepreneurs perceive themselves, in other words their subjective *self-perceptions* is also important in terms of opportunity recognition, which shapes entry intentions into entrepreneurship and highlights potential development paths (Bruin, Brush, Welter, 2007). The supportiveness of a given society, the general business environment and one's own abilities determine personal perceptions. For instance, if a society mainly associates women with family roles and household responsibilities by making women's entrepreneurial activity less desirable, then the normative support will be lower for women and this will in turn affect negatively the rate of female entrepreneurship by restricting their possibility to recognize business opportunities. Women in male dominated entrepreneurial environment tend to perceive themselves and their business environment in a less favourable light than men do. However, knowing other successful role models might have a positive influence on the self-perceptions of women in terms of adequate skills and knowledge (Langowitz and Minniti, 2007). To sum up, 'self-perceptions tend to have a specific influence on behaviour. Stereotypical expectations for gender and organizational roles have been shown to be assimilated into individuals' perceptions and behaviour. Indeed, women entrepreneurs work in environments in which gender stereotypes have been found to exist. Thus, the influence of perceptions on entrepreneurial behaviour would follow suit' (Langowitz and Minniti, 2007: 358).

Patriarchal relationships in society and family determine women's main role as being restricted to in-house activities such as *domestic/caring responsibilities*. This male-centric attitude predominate the entrepreneurial activities of women in the sense that they are likely to be divested of emotional and financial support from family. Assuming that the reverse might also be eventuated, then women entrepreneurs would need to take the responsibility of both their business requirements and family necessities at the same time. The embeddedness of entrepreneurship in family and household activities – a unique case for women, requires a work-family balance through struggling with competing demands on time.

For women to excise the prejudiced assumptions from the business scene and to come into value as equal with men, Meyerson and Fletcher (2000) suggest a *'small wins'* strategy, the aim of which is to reinvent the existing systems by incremental changes in biased everyday practices. Although most firms and organizational practices have been created by and for men, people will learn to value differences by the snowballing effect this strategy creates – one small change by begetting others adds up to a whole new system. Another possible strategy for women entrepreneurs to succeed and overcome the unique obstacles they face is suggested as to be a partner with a man (Godwin, Stevens and Brenner, 2006). Strategic alliances with men might provide women to access to a larger and more diverse social network, which in turn may provide them access to formal and informal funding resources. Ironically, suggesting that women shall learn and adopt male-type behaviours to achieve corporate success – compete with men on men's terms and play by the current societal rues and norms that favour men, will again put women in

[15] *OECD 2004, Women's Entrepreneurship: Issues and Policies, France: OECD*

an unfavourable situation in terms of *sex role congruence*. In Chapter 6, this proposition is to be dealt with in detail as being one of the burdens on women.

Even if, in recent years, some gender-appropriate standards and policies such as equal pay regulation are put in practice and relatively feminine behaviours such as transformational leadership styles are recognized to some extent by organizations, they could not go beyond further marginalizing the women by treating them as the problem itself.

4.2 Proportional Presentation of Women

Women's career experience in business arena may be influenced by not only the gender stereotypes and the associated barriers of those in power, but also the organizational context in the sense that the imbalance in percentage of women in managerial positions may have a negative impact on the women's advancement to the top (Simpson, 2000; Blum, Fields and Goodman, 1994). Extending this to entrepreneurship, the scarcity of female *role models* might have a negative impact on the perceptions of female entrepreneurs in terms of a devalued mismatch between entrepreneurship profession and feminine traits. From this perspective, role models create interest, motivation and critical experience in self-employment for women since perceived self-efficacy has been found to be positively related to the intention of starting one's own business.

One of the earliest studies conducted by Kanter (1977) (cited in Simpson, 2000) was about the segregation of women as a minority group in organizations. According to the findings of this study, if women are working in a group where the ratio of men to women is approximately 85:15, then they are defined as '*tokens'* (Simpson, 2000). Being a token means extra visibility and increased performance pressure when compared to other members of the dominant group – the majority (men). Moreover, it has been seen that the presence of the tokens invokes ambiguity in the whole group culture and men respond to that by exaggerating the differences between two groups. In other words, both men and women due to women's token status exaggerate sex-differences based on sex role stereotypes. The end-result is the marginalization of women from the organizational processes and the gender-stereotyped roles for women by distorting their attributes, all which in turn will limit women's probabilities of success (Bilimoria and Piderit, 1994: 1457). To enhance their position in business life and increase their visibility, women can become allies with each other (solidarity behaviour) and form coalitions to alter the male centric cultures for their benefit (Mavin, 2006a; 2006b). The possible burden of this solidarity behaviour on women will be further discussed in Chapter 6.

Ely (1994; 1995) takes up the topic further by drawing on the theories of *social identity* and *organizational demographics* in the sense that the processes of gender identity formation are influenced by the organizational conditions and structures of power. Considering gender as an ongoing social construction process, it is accepted that the meaning and the significance of gender vary for individuals across different settings (Ely, 1995: 590). One's identity, determining an individual's place in social space, has both a personal component (idiosyncratic characteristics) and a social component (derived from salient group membership – sex, class) (Ashforth and Mael, 1989). It is the social component, which signifies how one attaches value to particular social categories and make comparisons between groups to form *social identity* in a giving setting. For the social identity to be adequate, a group member shall perceive his or her related group favourably in relation to other groups (Ely, 1995). One aspects of *women's* social identity is their gender identity at work – the meaning attached to a female group membership (Ely, 1994). In organizational settings where women's career advancement is not evident relative to men, women do not identify themselves with other women and not accept the interdependence between. Viewing female sex as a liability, women's relationships with each other are distracted. It may well be summed up such that the meaning attached to membership in identity groups will in turn shape the social interactions of different group members and the numerical representation of some identity groups may further influence and reinforce how well these processes are realized.

Besides these comparison and attribution processes, organizational demographics further shape women's gender identity at work. The under representation of women at the top executive positions give

women the signal that they have a limited mobility by further reinforcing their low status. Therefore, in such organizations, women face difficulty and ambivalence whether to attach any meaning to their membership in the female category. This increases the distance and thus the competition between women resulting in stereotypic behaviours. In male-dominated firms, women heavily criticize their women peers because of the negative image they attach to all females, including themselves. In firms where women are devaluated, there is high potential that the success at work is equated with masculine aggressiveness and instrumentality dejecting the ones related to femininity – sensitivity, emotionality (Carmichael, 1995). From a critical point of view, in a study conducted by Fagenson and Marcus (1991), it is found out that women in female-headed firms gave greater weight to feminine characteristics than women working in companies headed by men. However, the opposite of this hypothesis was not supported. Both men and women in male-headed firms gave greater weight to masculine characteristics in their profile of the successful entrepreneur. As a result, it may well be suggested that a female role model would be particularly instructional for women to see themselves as being viable candidates for the specific profession and exposure to successful women in male dominated positions can help to overcome sex-role stereotypes up to a certain extent. However, to be solely exposed to role models might not be enough to dissipate the masculine stereotypes that have dominated the business scene for years.

Based on the work of Ely (1994, 1995) and Simpson (2000), it shall be concluded that the imbalance in the number of women in organizational hierarchy creates organizational cultures and practices that are hostile and intolerant to women. Therefore, when more women are well integrated at all levels of a business organization, it is expected that the gender stereotypes will soften gradually and women are likely to experience a good organizational fit. The sex-integration in the senior level of management may affect positively not only the gender identification but also the peer relationships among women in the sense that women's authority is likely to be perceived as more legitimate and women may give more support to other women relatively. Consequently, more women might be willing to enter the entrepreneurial activity as a natural consequence of viewing themselves adequate to do so.

5. GLASS CEILING EFFECT – AS A 'PUSH' OR 'PULL' FACTOR

Discussed gender inequalities due to sex stereotype bias and disproportionate presentation of women in the workforce draw a masculine image of the business world in which women are subject to various challenging obstacles based on individual (self-attitudes, personal characteristics), situational (organizational culture, family responsibilities) and socio-cultural (norms, values) factors. Taking a deductive reasoning approach as the basis, it is suggested that differing work-related expectations for men and women tend to be manifested in overt patterns of discrimination in entrepreneurial activities. In order to have a deeper understanding of the notable offshoots, a framework for *Glass Ceiling Effect* and its tenets will be discussed. Barriers by male management, by female management and by the person itself will be evaluated separately by focusing on the notions that prevent women from advancing in organizational hierarchy and in positions of authority. It will be further suggested that such differential allocation of business women in the workforce and the barriers to women's advancement may lead to divergent work preferences for women in terms of contributing to entrepreneurial activity or obstructing it – 'push' and 'pull' factors.

5.1 Glass Ceiling Effect

Tough shall be extended to minorities of different classes, for this study purposes, the notion of *Glass Ceiling Effect* will be used to indicate the *invisible* or *artificial* barriers that prevent all but a few women from advancing to senior decision-making or administrative positions in organizations. Different from the times when it was so overt, the glass ceiling is almost virtually indiscernible in today's organizational life. Most of the barriers keeping women away from the management positions are insidious and 'woven into the fabric of an organization's status quo' (Meyerson and Fletcher, 2000). In other words, these barriers while subtle are strong enough to block qualified women as soon as they enter the work force (Mavin, 2001). Despite the significant gains in terms of increasing women entrance into

the workforce in the past 10 years, according to the results of a study done by *Accenture*[16] – a consultancy firm, 70% of female managers and 57% of male managers through North America, Europe and Asia believe that women around the world still face a glass ceiling in the upper levels of the organizations.

The discriminating barriers for women will be analyzed in the following detailed subsections by courtesy of the *Three Dimensional Glass Ceiling*[17] study.

5.1.1 Barriers by Male Management – Men against Women

The Principle of Neutrality – Accepting that there are sex differences, the superiority of one gender over another is denied, thus men may prevent women to claim extra support while advancing in their careers.

Gender Blindness – The dominant humanity view and the belief that there are no gender differences between men and women would give damage to the improvement policies favouring women in organizations.

Safeguarding Instinct – Men may put the business women in the position of their daughters or spouses and thus kept them away from the top managerial positions with some excuses such as 'she has a family and should not stay long hours at work'. This can be labelled as 'gender discrimination in good faith'.

Mentoring Relationships – Research indicates female junior employees are more likely to experience social distance, discomfort and over-protectiveness from their male senior mentors (Burke and McKeen, 1996). This will result in a lack of psycho-social support that may further undermine the advancement of women in organizations.

Gender Stereotypes – Most of the female gender stereotypes such as ambivalence, weakness and inadequacy are negative and thus incompatible with managerial roles associated with top-level management positions. Further, housework and childcare are accepted as the unquestionable responsibilities of women, not men in general resulting in an inequality of work overload and work-family conflict. Men may use these gender stereotypes as a weapon to defend their decisions for blocking the way for women to the upper echelons of the organizations.

Old Boys' Club – Men socialize with each other after work hours and do not accept women inside these informal networks. Women who cannot participate in are constrained from up-to-date information or insights into the organizational politics, which are said to be essential for promotion to higher-level positions.

Power and Authority – The traditional patriarchal authority of men is associated with unquestioned power in organizations and men do not want to share this natural born privilege.

5.1.2 Barriers by Female Management – Women against Women

The Principle of Neutrality – Women themselves may not give extra support to women while advancing in their careers because they believe men and women are equal. Competition is free of gender.

Taking Herself as a Reference Point – Women may subconsciously take themselves as a reference point while evaluating other women (I made it to the top by myself so can others)

Multidimensional Envy – Women may see other women as a potential threat because of various reasons (age, a better family-life, physical appearance and education) and may impede their advancement to secure their own positions.

Mobbing at Work – Mobbing is defined as a long lasting, systematic harassing actions and psychological pressures aimed at a target person by a group of people (Zapf, 1999). It causes severe stress at work and affects both the individual health and the organizational well-being. Rumours, social isolation

[16] *Accessed from www.accenture.com/global/research_and_insights on June 2008*

[17] *The researcher owes special thanks to Ass. Prof. Zeynep Aycan from Koç University, Istanbul, Turkey who has shared the first outcomes of an unfinished study that is based on the experiences of men and women in top management positions of large Turkish organizations. This study is labeled as 'Three Dimensional Glass Ceiling: In the women's career advancement, who obstructs whom and why?'. Subsections 5.1.1, 5.1.2 and 5.1.3 are inspired by the arguments of Mrs. Aycan and developed further by the researcher.*

and verbal or physical aggression will result in behavioural or psychological disorders that will impede the work performance of the victim. Women themselves, by mobbing other women, may as well be a challenging obstacle in organizations.

Gender Stereotypes – Women themselves may also conform to the biased gender stereotypes and rate other women negatively. A research done with doctorate students and faculty members in both Italy and the Nederlands reveals that successful women professors isolate themselves from the other women (their in-group) by adopting a masculine self-image in order to survive in a male-dominated work environment and thus they stereotype female doctoral students in terms of having a low commitment and less career orientation (Ellemers et. al., 2004).

The Authentication of Becoming a Man – Women may try to show that they are no different from 'men' by wearing the 'man's dress'. They suppress their feminist attitudes to gain acceptance in male's world. This may result in anti-feminist bias.

Mentoring Relationships – Women mentors because of perceiving other women as a form of threat may block their advancement in organizations and will have a further downside effect in the sense that managerial women with female mentors are more likely to leave their organizations (Burke and McKeen, 1996).

The Queen Bee Syndrome – In organizational context, women who reach at the top may want to stay there as *one and only* by obstructing the career advancement of other women or at best being neutral to their development. These *queen bees* are motivated to maintain the existing organizational cultures from which they have derived benefits and oppose systemic changes. In addition, women who have been individually successful want to prove themselves that they are different from 'regular' women – they are unique by dissociating themselves from the female minority group (Ellemers et. al., 2004; Ely, 2004; Simpson, 2000). By equating their *monopoly* position at the top with privilege and real success, women form a masculine self-image and conform to their male colleagues' style of management. The attitude of queen bees can be summarized as follows: 'If I can do it without a whole movement to help me, so can other women.' (Mavin, 2006a: 270).

5.1.3 Barriers by Oneself – One against Itself

Attitudes Related with Gender Roles – Some women may undervalue their capabilities believing that where the desired place of women in organizations is not clear-cut and it is questionable if there is a room in management for women.

Internalization of the Social Norms without Questioning – The negative stereotypes are internalized by some women those who will clip the wings of themselves to reach the top management positions because of the fear of success. (Simpson, 2000)

Work- Family Conflict – For some women, feelings of quilt overbalance their career progress in the sense that they prefer to spare time for their family in the expense of advancing to upper positions.

Personal Characteristics – Women with no self-confidence (Tharenou, Latimer and Conroy, 1994) and self-determination may not be able to envisage the requisites and necessities of working in top management and thus will stay in middle rank positions.

System Bias – Women, who rely on the belief that one should support the existing system or even if not, it is impossible to change the system, will not use their energy for reaching to the top management.

Socio-Cultural Context – The work- and family-related norms and values of society may constitute a potential barrier to women's career advancement. For example, in a culture which defines women's priorities as to be a wife and a mother, as is the case for Turkey, women may hesitate even to enter the workforce not to be in conflict with the society at a large.

So far, the glass ceiling effect with all its tenets is discussed from a three dimensional perspective. Besides tenacious advocates, some of the propositions and the headings under the phenomenon are refuted by empirical researches (Ragins, Townsend and Mattis, 1998). Their alternative view can be roughly gathered under the umbrella of the fact that women themselves are shattering the glass ceiling gradually and have an inclination to help other women to do so as well. Although an extensive amount of

research suggests that glass ceiling is just *raised* not diminished or even shuttered, optimists take the long view that the glass ceiling may not have quite disappeared but the first cracks of this invisible barrier are certainly starting to show with more women taking their place at management positions.

Over again, it shall be noted that these three-dimensional barriers for business women in corporate world may also be carried out to women entrepreneurship in the sense that women's success is highly overshadowed by several blind excuses shaped by male norms and values resulting in gender inequality at a social and economical level.

5.2 'Push' and 'Pull' Factors of Entrepreneurship

Baughn, Chua and Neupert (2006) offer a notable framework of the contributing factors for women to engage in entrepreneurship. It is suggested that gender inequality may serve as a *'push'* factor for women who have restricted opportunities in the labour market. Given the fact that women are not able to find paid jobs and have difficulties in advancing to management levels compared to their male counterparts, it would be expected that they would engage more in entrepreneurial activities as a reaction to the barriers they face in organizations (Kabasakal, Aycan and Karakas, 2004: 20; Kephart and Schumacher, 2005). In other words, frustration and discontent stemming from inequality and lack of opportunities for advancement in organizational settings may lead women to engage in entrepreneurial activities by starting up their own businesses as a means of avoiding the glass ceiling effect.

Yet, the glass ceiling effect and its tenets can also serve as a *'pull'* factor for women entrepreneurs in the sense that women might not overcome the subtle barriers they face and in turn might quit the workforce without even engaging in self-employment (Baughn, Chua and Neupert, 2006). Experiencing a strain and isolation at work would put extra pressure on managerial women resulting in a lack of self-confidence to engage in entrepreneurial activity. At best, for the ones who decide to fight with the excessive pressures of business world by starting up a business, there might also be serious difficulties in terms of financial, social and psychological support. Differential treatment of men and women in terms of human capital as previously discussed may impede women's success as an entrepreneur assuming that self-employed women enter into a business based on the skills acquired at previous waged work. Women's domestic responsibilities may also undermine the legitimacy of their enterprise in the eyes of customers and creditors resulting in low levels of access to capital and credit that are necessary for business growth or at worst for continuation of a business. Thus, business women might choose to leave entrepreneurial activity out of account due to gender inequalities resulting in biased self-perceptions.

Tough, it is not clear whether discrimination at corporate level as a push or pull factor is predominant when compared to other motives and barriers for women entrepreneurship, sustained gender equality at work would certainly be expected to lead to higher levels of visibility for female entrepreneurs and possibilities for their future success.

6. HEAVY BURDEN ON BUSINESS WOMEN

From a critical perspective, extant research and following propositions about women in management and entrepreneurship generally put blame and extensive responsibility on women by suggesting ironically that women should fix either themselves or the position. This chapter will challenge and problematize the issue by highlighting the specific burdens on women that are worthy to note.

The assumptions of *sisterhood* and *solidarity behaviour* appear with all their sparkling glory brightening the 'women in the management mantle' (Mavin, 2006a: 265) proposing that women shall view other women as their natural allies by taking their responsibility as sine qua non. In other words, women are expected to support other women lower down the hierarchy by standing as *role model*s for them – ''*short cut'* the otherwise painful journey through the business world (Mavin, 2006a: 266). These binding tasks create tension and stress in business women since the special context women in is neglected from the scene.

The incongruity between the gender role and the entrepreneurial/managerial role upon business women effects how they view and are viewed by other women. The gender role orders women to behave

accordingly to the social values/norms and to the stereotyped assumptions associated with this gender role. The concept of *sex role congruence* emerges at this point (Klenke, 2003). If women do not conform to their gender role and instead behave/manage like men, then they will be at best criticized or at worst labelled as queen bees. In contrary, the managerial role decrees that women should play the management game according to men's rules and suppress their femininity. The inevitable result of this behaviour modification is the alienation of senior women from other women in organizations by becoming more male than men. However, it is a *no-gain* situation for women (Gundry, Ben-Yoseph and Posig, 2002). No matter which side women are in, they become losers. Organizations implicitly and extensively by favouring the masculine worldview bang the door on advancement of women to senior positions and to successful entrepreneurship, since the demands of being feminine and the requisites of doing business are considered as contradictory. Women in such settings are said to face a double-bind situation (MacRae, 2005: 335; Ragins, Townsend and Mattis, 1998: 30). 'They cannot join business as a woman and once they start to behave like a man, they cannot be a *proper woman*' (Mavin, 2006b).

In order to survive, women should display high career and work sensitivity by working harder than men should and putting their domestic responsibilities back. However, as the gendered stereotypes for women are mostly associated with being a good mother, a good wife and a good housewife, being a good business woman may mean to fail in one's duty to fulfil the demands of other roles. Being obliged to perform several roles in social, economic and individual life at the same time can negatively influence the life satisfaction and the physical performance of women, and might cause a high degree of work-family conflict (Ufuk and Ozgen, 2001; Gundry, Ben-Yoseph and Posig, 2002). Therefore, women face the concept of becoming a *'superwoman'* – to be successful at multiple roles and to cope with the associated social guilt (Mavin, 2001: 187).

Finally, it is an evident fact that in organizational theories, individual women are regarded as a social change instrument – mediating variable between the rigid existing system and the hypothetical one where men and women are equal in business terms. Relying solely on women to alter masculine organizational cultures in the favour of a more feminine-friendly ones is only part of a solution. A healthy picture can be drawn by a joint effort of both men and women supported by policies at institutional and organizational level.

7. CONCLUSION

In today's business settings, although women make up almost half of today's labour force as discussed in Chapter 2, they do not share the equal half when it comes to authority or management positions and entrepreneurship. In organizational context, there is said to exist a *glass ceiling effect* that block women's advancement in the career ladder and thus clip their wings for future possibilities as a *'pull'* factor of entrepreneurship. This invisible and thus hard to fight barrier has three dimensions in the sense that men, other women and sometimes the women themselves, intentionally or unintentionally, make the top positions unreachable for female workers and put extra pressure on managerial women resulting in a lack of self-confidence to engage in entrepreneurial activity. Biased gender-stereotypes, mobbing at work, the queen bee syndrome and the psycho-social context are all worthy to be discussed by their consequences while exploring women's managerial advancement. Thus, not only the personal/individual but also the situational factors are recognized in this study to highlight the challenging obstacles women face. It is further acknowledged that those invisible barriers at work may act as a catalyst for women to engage in entrepreneurial activity as a coping strategy – *'push'* factor. Whichever is the case – whether discrimination at corporate level act as a push or pull factor, women may need to struggle with gender inequalities and biased stereotypes that would certainly be expected to lead to under presentation of female entrepreneurs in business life when compared to their male counterparts.

Women who manage to get ahead to succeed do so by consistently exceeding performance expectations, by over performing in order to prove their ability. Women have to be more focused, more creative, simply more of everything and thus better than men if they want to rise as far. To survive in masculine business cultures, women shall be tough enough to play the game of business, which, like any

other game, have rules to win. For the most part, women do not exactly know the rules or even if they know, do not apply them properly. Thus, they are often marginalized because 'they do not know when to speak up, when to ask for responsibility, what to say at a loan interview, and a lot of other key moves that can make or break a business' as suggested by Gail Evans[18]. Men, on the other hand, know these rules naturally because they have traditionally written them. This is not to say that women have to play exactly by men's rules blindly, instead they can modify the rules or else add new ones. The inherent traits of women such as their ability to form network relationships, their intuition and emotional intelligence, service-oriented mentality and reconcilement culture can provide them with a potential advantage over men at work (Çelik and Akgemci, 2007). A supporting view is that successful managers are rated high both in feminine and masculine characteristics (Carmichael, 1995; Kent and Moss, 1994). Therefore, *androgyny* – a balanced mixture of femininity and masculinity, is needed at work to be successful as an entrepreneur. It shall be also kept in mind that the concept of feminine and masculine is no longer cut by clear boundaries in the sense that they do not show exact correlation with biological sex (Kent and Moss, 1994). Nevertheless, women at least by knowing the *basic rules* can understand the full consequences of their every action and its impacts on their business.

Recent increasing trend in exclusive business support programmes founded by many associations, organizations and banks in general[19] including loan processes, technical training and consultancy activities to women entrepreneurs are promising in the sense that they may act as the initiatory steps in sustaining a more fair and equal business setting for women entrepreneurs.

Finally, in terms of recognising the limitations of this study itself, a large scale and cross-sectoral further researches shall be conducted with different theoretical positions so as to be able to compare different kinds of data in order to understand what lies beneath under business processes in terms of women's entrepreneurial activity. Scientifically testing or qualitatively validating the propositions of this study might allow constructing a clearer and richer picture, if not finished, for women – *the travellers in a male world.*

BIBLIOGRAPHY

Agar, M.D. (2004) 'Reconsidering the Impact of Gender Stereotypes on the Advancement of Women in Organizations', *Psychology of Women Quarterly*, Volume 28, pp: 103-111

Ahl, H. (2004), *The Scientific Reproduction of Gender Inequality,* Sweden: Copenhagen Business School Press

Akgemci, T. (2007), *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi

Ashforth, B.E. and Mael, F. (1989) 'Social Identity Theory and the Organization', *Academy of Management Review*, Volume 14, pp: 20-39

Aycan, Z. (2004) 'Key Success Factors for Women in Management in Turkey', *Applied Psychology: an International Review*, Volume 53, pp: 453-477

Baughn, C.C., Chua, B.L. and Neupert, K.E. (2006) 'The Normative Context for Women's Participation in Entrepreneurship: A Multicountry Study', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Issue: September, pp: 687-708

Bilimoria, D. and Piderit S.K. (1994) 'Board Committee Membership: Effects of Sex-Based Bias', *Academy of Management Journal*, Volume 37, pp: 1453-1477

Blum, T.C., Fields, D.L. and Goodman, J.S. (1994) 'Organization-Level Determinants of Women in Management', *Academy of Management Journal*, Volume 37, pp: 241-268

Bowen, D.D. and Hisrich, R.D. (1986) 'The Female Entrepreneur: A Career Development Perspective', *Academy of Management Review*, Volume 11, pp: 393-407

[18] *'Business Game' rhetoric is inspired from Gail Evans (retired Executive Vice President in CNN America) – www.gailevans.net accessed at June, 2008*

[19] *KOSGEB, TURKONFED, Halk Bank, Garanti Bank and many others.*

Brenner, O.C., Tomkiewicz, J. and Schein, V.E. (1989) 'The Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Revisited', *Academy of Management Journal*, Volume 32, pp: 662-669

Bruin, A., Brush, C.G. and Welter, F. (2006) 'Introduction to the Special Issue: Towards Building Cumulative Knowledge on Women's Entrepreneurship', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Issue: September, pp: 585-592

Bruin, A., Brush, C.G. and Welter, F. (2007) 'Advancing a Framework for Coherent Research on Women's Entrepreneurship', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Issue: May, pp: 323-339

Bryans, P. and Mavin S. (2003) 'Women Learning to Become Managers: Learning to Fit in or to Play a Different Game?', *Management Learning*, Volume 34, pp: 111-134

Burke, R.J. and McKeen, C.A. (1996), 'Gender Effects in Mentoring Relationships' in Crandall, R (eds), Handbook of Gender Research (Special Issue), *Journal of Social Behaviour and Personality*, Volume 11, pp: 91-104

Carmichael, J.L. (1995) 'What do We Believe Makes a Good Manager?', *Management Development Review*, Volume 8, pp: 7-10

Carter, S. and Rosa, P. (1998) 'The Financing of Male and Female Owned Businesses', *Entrepreneurship and Regional Development*, Volume 10, pp: 225-241

Coates, G. (1998) 'Integration or Separation: Women and the Appliance of Organisational Culture', *Women in Management Review*, Volume 13, pp: 114-132

Çelik, A. and Akgemci, T. (2007), *Girişimcilik Kültürü ve Kobiler*, Ankara: Gazi Kitabevi

Ellemers, N., Heuvel, H., Gilder, D., Maass, A. and Bonvini, A. (2004) 'The Underrepresentation of Women in Science: Differential Commitment or the Queen Bee Syndrome?', *British Journal of Social Psychology*, Volume 43, pp: 315-338

Ely, R.J. (1994) 'The Effects of Organizational Demographics and Social Identity on Relationships among Professional Women', *Administrative Science Quarterly*, Volume 39, pp: 203-238

Ely, R.J. (1995) 'The Power in Demography: Women's Social Constructions of Gender Identity at Work', *Academy of Management Journal*, Volume 38, pp: 589-634

Fagenson, E.A. and Marcus, E.C. (1991) 'Perceptions of the Sex-Role Stereotypic Characteristics of Entrepreneurs: Women's Evaluations', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Issue: Summer, pp: 33-47

Freeland, C. (2006) 'Women are the Hidden Engine of World Growth', *Financial Times*, August 28, London: UK

Godwin, L.N., Stevens, C.E. and Brenner, N.L. (2006) 'Forced to Play by the Rules? Theorizing How Mixed-Sex Founding Teams Benefit Women Entrepreneurs in Male-Dominated Contexts', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Issue: September, pp: 623-642

Gundry, L.K., Ben-Yoseph, M. and Posig, M. (2002) 'Contemporary Perspectives on Women's Entrepreneurship: A Review and Strategic Recommendations', *Journal of Enterprising Culture,* Volume 10, pp: 67-86

Harrison, R.T. and Mason, C.M. (2007) 'Does Gender Matter? Women Business Angels and the Supply of Entrepreneurial Finance', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Issue: May, pp: 445-472

Kabasakal, H., Aycan, Z. and Karakas, F. (2004), 'Women in Management in Turkey' in M.J. Davidson and R. Burke (eds), *Women in Management Worldwide: Progress and Prospects*, UK: Ashgate

Kent, R.L. and Moss, S.E. (1994) 'Effects of Sex and Gender Role on Leader Emergence', *Academy of Management Journal*, Volume 37, pp: 1335-1346

Kephart, P. and Schumacher, L. (2005) 'Has the Glass Ceiling Cracked? An Exploration of Women Entrepreneurship', *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Volume 12, pp: 1-15

Kocacık, F. and Gokkaya V.B (2005) 'Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları', *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* Volume 6, pp: 195-219

Klenke, K. (2003) 'Gender Influences in Decision-Making Processes in Top Management Teams', *Management Decision*, Volume 41, pp: 1024-1034

Langowitz, N. and Minniti, M. (2007) 'The Entrepreneurial Propensity of Women', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Issue: May, pp: 341-364

MacRae, N. (2005) 'Women and Work: A Ten Year Retrospective', *Work*, Volume 24, p: 331-339

Marlow, S. (2002) 'Self-employed Women: Apart of, or Apart from, Feminist Theory?', *Entrepreneurship and Innovation*, Volume 2, pp: 83-91

Marlow, S. and Patton D. (2005) 'All Credit to Men? Entrepreneurship, Finance and Gender', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Issue: November, pp: 717-735

Mavin, S. (2001) 'Women's Career in Theory and Practice: Time for Change?', *Women in Management Review*, Volume 16, pp: 183-192

Mavin, S. (2006a) 'Venus Envy: Problematizing Solidarity Behaviour and Queen Bees', *Women in Management Review*, Volume 21, pp: 264-276

Mavin, S. (2006b) 'Venus Envy 2: Sisterhood, Queen Bees and Female Misogyny in Management', *Women in Management Review*, Volume 21, pp: 349-364

Meyerson, D.E. and Fletcher, J.K. (2000) 'A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling', *Harvard Business Review*, January-February Issue, pp: 127-136

Ragins, B.R., Townsend B. and Mattis M. (1998) 'Gender Gap in the Executive Suit: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling', *The Academy of Management Executive*, Volume 12, pp: 28-42

Schein, V.E. and Davidson, M.J. (1993) 'Think Manager, Think Male', *Management Development Review*, Volume 6, pp: 24-28

Schein, V.E. and Mueller, R. (1992) 'Sex Role Stereotyping and Requisite Management Characteristics: A Cross Cultural Look', *Journal of Organizational Behaviour*, Volume 13

Simpson, R. (2000) 'Gender Mix and Organizational Fit: How Gender Imbalance at Different Levels of the Organization Impacts on Women Managers', *Women in Management Review*, Volume 15, pp: 5-20

Tharenou, P., Latimer, S. and Conroy, D. (1994) 'How Do You Make it to the Top? An Examination of Influences on Women's and Men's Managerial Advancement', *Academy of Management Journal*, Volume 37, pp: 899-931

Ufuk, H. and Ozgen, O. (2001) 'Interaction between the Business and Family Lives of Women Entrepreneurs in Turkey', *Journal of Business Ethics*, Volume 31, pp: 95-106

Woodward, D. and Ozbilgin, M.F (1999) 'Sex Equality in the Financial Services Sector in Turkey and the UK', *Women in Management Review*, Volume 14, pp: 325-336

Zapf, D. (1999) 'Organizational, Work-Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work', *International Journal of Men Power*, Volume 20, pp: 70-85

"KOBİLERİN YÖNETİM- ORGANİZASYON SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ-ESKİŞEHİR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA"

Özlem UZUN
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Çiler GÜNAY
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

ÖZET

Hızla değişen teknoloji ve buna bağlı olarak farklılaşan rekabet koşulları, işletmeleri faklı stratejiler uygulamaya yöneltmektedir. Bu stratejiler arasında en yaygın olanı, sade bir organizasyon yapısı ve değişikliklere çabuk cevap verebilmek için geliştirilen yöntemlerdir. Bu noktada hantal bir yapısı olmayan ve uyum yeteneği yüksek KOBİ'lere önemli görevler düşmektedir. Bu görevlerin en önemlilerinden biri; her türlü olumsuz durum karşısında sağlam bir yönetim yapısıyla hareket etmeleri gerekliliğidir.

Bu araştırmada, Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin gelişme sürecindeki yönetim ve organizasyon sorunları analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda işletmelerin yönetim şekilleri, personele verilen önem, organizasyon yapıları, planlama yetenekleri, yetki devri ve karar verebilme konusundaki bakış açılarına ilişkin bulgular elde edilmiştir. İncelenen işletmelerin genel olarak aynı yapıda oldukları anlaşılmıştır. Özellikle planlama fonksiyonunun uygulanması aşamasında KOBİ'lerin yetersiz oldukları ve diğer faaliyetlerde de aksaklıklarla karşılaştıkları görülmüştür. Sonuç kısmında ise, işletmelerin değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri için ne gibi yönetim ve organizasyon tedbirleri alabilecekleri konusunda öneriler verilmiştir.

Anahtar kelimeler: *KOBİ, Eskişehir Bölgesi, Yönetim ve Organizasyon Sorunları.*

GİRİŞ

Günümüzde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler için büyük önem arz etmektedirler. Türkiye gibi zaman zaman ekonomik zorluklarla karşılaşan ülkeler için daha da önemli bir yere sahiptirler.

KOBİ'ler Dünya'da gelişen ve sürekli değişen sanayinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. 1970'lerden sonra ekonomilerde daha fazla öneme sahip olmaya başlayan KOBİ'leri ABD, Japonya ve Avrupa ülkeleri gelişimin arttırılmasında ve değişimlere uyum sağlamada önemli bir konu olarak görmektedirler.

Yoğun sanayileşme döneminin yaşandığı bir zaman diliminde büyüyen, küçülen ya da yok olan işletmeler yanında KOBİ'ler, ekonomilerin hala en önemli payına sahiptirler. Olası krizlerden mümkün

olduğunca az zararla çıkmayı arzulayan KOBİ'lerin örgütsel yapılarından kaynaklanan eksikliklerin ve olumsuz yönlerin planlı bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

İşletme yöneticilerinin firmaya avantaj sağlayacak veya stratejik hasarlara neden olabilecek özelliklerini yeniden gözden geçirmeleri yerinde bir karar olacaktır. Sosyo ekonomik dengelerin değişime uğradığı bir yapı içinde, KOBİ'lerin varlığı birçok avantajın bir arada bulunmasını sağlamaktadır.

KOBİ'ler, içinde bulundukları sektör bazında sahip oldukları esneklik, rekabeti yönlendirebilme özeliği ve istihdama yapmış oldukları katkı sayesinde ülke ekonomilerinin vazgeçilmez yapı taşları konumundadırlar.

Ülke genelinde KOBİ'lerin oranına dikkat edilirse KOBİ'ler, üretim sektöründe faaliyet gösteren işletme sayısının %99.5'ini oluşturmakta ve istihdamda %61.1 gibi bir oranda katkı sağlamaktadır. KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki payı, yapılan araştırmalarda ortaya çıkarılmış, fakat bu işletmelerin sorunları üzerinde geliştirilmesi gereken politika ve uygulama safhaları üzerinde pek fazla durulmamıştır.

Son yıllarda Türkiye'de büyüme sürecindeki KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Gümüştekin, Kütahya Seramik sanayinde yer alan KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin yönetim ve organizasyon sorunları üzerinde durmuş, kurumsallaşma, insan kaynakları ve eğitime ilişkin bulgular elde etmiş ve bunları değerlendirmiştir(*Gümüştekin, 2005, 1).* Yanmaz, KOBİ'lerdeki yönetim ve organizasyon sorunları üzerinde durmuş, bu sorunların üstesinden gelebilmek için bürokratik engellerin kaldırılmasını ve eğitim-destek alanında bilgi akışının sağlanmasını gerekli görmüştür(*Yanmaz, 2004, 11-12.).* Ayrıntılı bilgi için *(bkz. Koçel, vd., 1993; Arslan, 1993: 67-78; Conkar, 1994: 199-226; Akın, 1995; Börü, 1997: 177-186; Dikmen, 1997: 83-99; Aslan, 1998: 66-75 ve Doğan, 2001:8).* Ancak, Eskişehir'de faaliyet gösteren işletmelerin yönetim ve organizasyon sorunlarına yönelik herhangi bir araştırma mevcut değildir. Bu çalışmada Eskişehir Organize Sanayi'deki KOBİ'lerin büyüme sürecindeki yönetim ve organizasyon sorunları çeşitli yönleriyle ele alınmaktadır.

1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon konusuna değinmeden önce, KOBİ'lerin tanımı üzerinde durmakta yarar vardır. KOBİ'lerin, farklı yönetim sorunlarıyla karşı karşıya bulunmaları ve ekonominin önemli bir payını ellerinde bulundurmaları tanım yaparken üzerinde durulması gereken etmenlerden sayılmaktadır*(Özgener Şevki, 2003, 138.).*

KOBİ'ler, firma sahipleri tarafından yönetilen, kendi çevrelerinde faaliyetlerde bulunan ve teknolojik gelişimini şahsi kaynaklarla finanse edebilen firmalar olarak tanımlanmaktadır(*TÜGİAD, 1995, 2).*

KOBİ'lerin tanımı, ülke ekonomisinin gelişmişliğine bağlı olarak farklılık göstermektedir. KOBİ'leri tanımlarken birtakım nitel ve nicel kriterler esas alınmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (*Uludağ ve Serin, 1991, 14 ve Koçel, vd., 1993, 12):*

-Nitel kriterler: İşletmenin içinde yer aldığı sektör alanında küçük bir paya sahip olması, işletme sermayesinin tamamının veya büyük bir kısmının firma sahibine ait olması, iş bölümü ve uzmanlaşma seviyesi, firma sahibinin işletmede bizzat çalışması, bağımsız yönetim ve modern yönetim tekniklerinin uygulanmasında eksiklik.

-Nicel kriterler: Personel miktarı, sermaye yapısı, üretim kapasitesi, aktiflerin varlığı, makine yeterliliği, pazar payı, kâr, kullandıkları enerji türü, satış tutarları.

Genel olarak KOBİ'ler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeğiyle çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilmektedir(*Uludağ, 1990, 14).*

KOBİ'lerin tanımlanmasında çoğunlukla sermayenin niceliği ve işgören sayısı kriterleri üzerinde durulmaktadır. Bu açıdan, 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, 7).* Halk Bankası'nın tanımına göre; 1-100 işçi çalıştıran firmalar küçük işletme, 101-250 arası işçi istihdam eden şirketler orta ölçekli işletme, 251'den daha fazla kişi istihdam eden firmalar ise

büyük ölçekli işletme olarak tanımlanmaktadır*(Çetin, 1996, 52-54).* Bu çalışmada KOSGEB'in tanımı esas alınarak KOBİ araştırma grubu oluşturulmuştur.

2.KOBİ'LERİN ÖNEMİ

Dünyada ekonomisinde KOBİ'ler istihdama önemli bir katkı sağlamakta ve sanayi içinde büyük paya sahip olmaktadırlar. KOBİ'ler basit, esnek yapıları sayesinde gelişmelere hızla adapte olabilmektedirler. Seri üretimden ziyade sipariş üretim yaparak müşteri tercihlerini daha iyi karşılayabilmektedirler. Uluslararası platformda haberleşme kanallarının etkisiyle tüketici ihtiyaçları değişmiş ve üreticiler için değişken bir üretim yapısı aracılığıyla hızla müşteri isteklerini cevaplama zorunluluğu ortaya çıkmıştır(*Özok, 1993, 1).* KOBİ'lerin ekonomiye katkılarını 5 başlıkta toplanabilir *(Oktay, Güney, 2002, 2):*

a) İstihdam yaratılması
b) Esneklik sayesinde yeniliklere hızla uyum
c) Girişimciliği teşvik
d) Butik üretim sayesinde ürün farklılaşması
e) Büyük işletmelere ara malı temini

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de teknoloji ve buna bağlı olarak üretim teknolojisi hızla değişmektedir. Bu durum KOBİ'lerin önemini daha da vurgulamaktadır. Çünkü hızlı değişime esnek ve basit yapıları sayesinde büyük işletmelerden daha çabuk tepki gösterebilme şansına sahiplerdir. KOBİ'ler ekonomideki küçülme ve dalgalanmalara büyük işletmelerden daha kolay uymaktadırlar.

KOBİ'lerde büyüme ve gelişme önemli bir süreçtir. Büyüme aşamasında KOBİ'ler birçok sorunla baş etmek zorundadır. Günümüzde küresel rekabet, dünya çapındaki ekonomik gelişmeler ve hızlı gelişen bilgi teknolojileri, sağlıklı büyümek isteyen işletmelerin sürekli bir değişim yapısı içinde bulunmasını tetiklemektedir. İşletmelerin bir çoğu küçük işletme olarak faaliyete başlamakta ve zamanla belirli bir hacme ulaşmaktadırlar *(Koçel, vd., 1993, 9).*

Büyüme sürecinde hiyerarşik yapı gösteren KOBİ'lerde karar mercilerinin önemli bir kısmı aile fertlerinden oluşmaktadır. Küreselleşme, bilgi teknolojisi, yeni pazar avantajları ve ekonomik dalgalanmaların yaşandığı bir alanda daha da karmaşık hale gelen işletme faaliyetleri ve büyüyen işletme yapısı karşısında, girişimcinin ve aile fertlerinin bilgi ve tecrübelerinin eksikliği, değişime adaptasyonu zorlaştırmaktadır. Farklı uzmanlık alanlarının belirmesi, bilginin önemli sermaye kaynağı olarak sayılmaya başlaması, işletme-çevre arasındaki iletişimin önem kazanması ve organizasyon modellerinin karmaşıklaşması sebebiyle zaman ve bilgi yeterliliği açısından firma sahibi eksik kaldığından işletmelerde profesyonel yöneticilere de ihtiyaç artmaktadır. Değişimi yakalayabilecek ve değişimi doğru şekilde yorumlayacak uzman kişilerden oluşan ve işletmelerde karar organı işlevini üstlenen yöneticiler, "profesyonel yönetici" olarak tanımlanmaktadır (*Özgener, 2003, 139).*

3.KOBİ'LERDE YÖNETİM VE ORGANİZSYON SORUNLARI

KOBİ'ler hem iç hem de dış çevreden kaynaklanan problemlerle birlikte yaşamını sürdürmektedirler. Birçok ülkede kurum ve kuruluşlar mevcut sorunları çözebilmek için çeşitli araştırmalarda bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda KOBİ'lerde karşılaşılan genel sorunlar olarak hukuki yapı yetersizliği, vergi mevzuatı ve finansal problemler, bürokratik zorluklardan bahsedilmektedir(*Omurkanov, 2000, 26-29; Camankulova, 2001, 143).* Halbuki, KOBİ'lerin asıl sorunları organizasyon yapılarıyla ilgili olmakta ve yönetim faaliyetlerinin yeterince yerine getirilemediğinden kaynaklandığı görülmektedir. Bu sorunların en büyük etkeni de firmalardaki yönetim faaliyetlerinin yetersiz yapılmasıdır. KOBİ'lerin yönetim sorunlarıyla ilgilenmek bir gerekliliktir*(Alkibay vd. 1999, 117; Özgen vd. 1997, 56*). KOBİ 'lerle ilgili daha önce Oktay ve Güney'in yaptıkları araştırmada, KOBİ'lerin finansman sorunları açığa çıkarılmak istenmiş, fakat çalışmanın metodoloji kısmında finansman sorununu

bile gölgede bırakacak başka bir problemle karşılaşılmıştır. Bu sorun, KOBİ'lerin çağdaş bilimsel yönetim fonksiyonlarından ya hiç haberdar olmadıkları ya da onları tamamen göz ardı ettikleri yönünde ortaya çıkmıştır. Ekonominin dışa açılma süreci ile birlikte yönetim tarzlarında ciddi gelişmeler olduğu, ancak KOBİ'lerin özellikle de küçük işletmelerin bundan nasibini almadığı anlaşılmaktadır(*Oktay, Güney, 2002, 16).*

KOBİ'lerde yönetim şekli, amaçlar ve kurallar girişimci tarafından belirlenmekte ve şekillenmektedir. Girişimcinin kararlılığı ve azmi, amaçları, ahlaki kuralları ve kişilik tipi hem işletmenin gelişmesinde hem de değişime uyum sağlamasında önemli rol oynamaktadır. İşletme sahibinin merkeziyetçi yönetim tarzı, karar almada ve riski üstlenmede tüm yetkiyi kendisinde toplamaktadır ve böylece yönetim onun kişisel tercihleri doğrultusunda gerçekleşen bir faaliyet olmaktan ileri gidememektedir(*Dinçer 1992, 348).* KOBİ'lerde yetki ve sorumlulukların tek kişide birleşmesinin avantajları olduğu gibi dezavantajları da mevcuttur. Dezavantajların en başında gelen, işletme fonksiyonları çoğalıp karmaşık hal aldığında, girişimcinin yetersizliğidir*(Börü, 1997:177).* Bu durumda işletme sahibi muhasebeci, danışman, personel şefi, finansmancı, üretim sorumlusu gibi rolleri üstlenmek zorundadır. Birçok girişimci bu rollerin gerektirdiği bilgi ve tecrübeye her durumda sahip değildir. Bu nedenle, başarısızlık işletmeyi bırakmayacaktır. Firma sahibinin kişilik özellikleri, gelecekten beklentileri, yatırım planları, yöneticilik yeteneği ve bir girişimcinin sahip olması gereken niteliklere sahip olup olmaması işletmenin başarısı üzerinde büyük bir etki yaratmaktadır. Girişimcinin bütün yeteneklerini kullanarak ortaya koyacağı başarı ölçüsü, aynı zamanda işletmenin de başarı derecesi olmaktadır(*Uludağ vd. 1990, 21).* KOBİ'lerde işletme faaliyetlerinin çoğalması, yöneticinin yetersizleşmesi ve yetki devretmeye sıcak bakmaması gibi nedenlerle firma yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu noktada KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarını faaliyetler bazında araştırmak, çözüm önerileri için belirleyici etmen olacaktır.

1.KOBİ' lerin Planlama Faaliyetlerinde Karşılaştıkları Sorunlar

Planlama KOBİ' lerde önemli bir işlev rolü üstlenmektedir. İşletmeler planlanan alt amaçlar ışığında faaliyet göstermektedirler. Bu amaçlara en etkin ve verimli şekilde ulaşabilmek, yapılacak sağlıklı ve bilinçli planların varlığıyla mümkündür. Planlama, işletmede neyin ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağının önceden belirlenmesi süreci şeklinde ifade edilebilir (*Özgener Şevki, 2003, 140).*

KOBİ'lerin aşağıda yer alan türden planlar yapmaları gelecek hakkında isabetli karalar almalarında yardımcı olacaktır:

- Bir seferlik veya sürekli planlar,
- Stratejik ve yönetsel planlar,
- Kısa, orta ve uzun süreli planlar,
- Değişmez ve değişken planlar,
- Genel veya işletmenin tüm departmanları ile ilgili planlar.

KOBİ sahipleri planlama fonksiyonunun işletme için ne anlama geldiğini tam olarak kavrayamamışlardır. Öyle ki, planlama masraflı olduğu kadar da gereksiz bir faaliyet olarak görülmektedir. Planlamanın yapıldığı işletmelerde ise günlük, haftalık ve aylık planların ötesine geçilmediği görülmektedir(Bahadır 1996, 46). Planlama aşamasında KOBİ sahibi kendi deneyim ve hislerine dayanarak hareket etme eğilimi göstermektedir ve planları kendi zihninde tutarak yazıya geçirme gereği görmemektedir(*Özkanlı, Namazalieva, 2006, 103).*

İşletme sahibi veya ortakların gerekli eğitimden yoksun olmaları ve tahmin yoluyla planlama yapma çalışmalarıyla, yanılma oranı gittikçe artan bir ortama doğru gitmeleri kaçınılmaz olmaktadır. KOBİ'lerde planlama aşamasında, çok etkin olunmalı ve değişen ortam şartlarına göre planlar gözden geçirilmeli ve geri bildirim sağlanmalıdır(*Alpugan, 1988, sf.160).*

KOBİ sahiplerinin işletmenin planlama faaliyeti sırasında karşılaştıkları en önemli sorunlar olarak aşağıdakiler belirlenmiştir (*Akgemici, 2001, 22):*

- Amaç veya amaçlar topluluğunun belli olmaması,

- Amaçlara ulaşmayı sağlayacak fırsatların veya sınırların analiz edilememesi,
- Alternatif planların yapılmaması,
- Alternatif planların kararlaştırılmasında eksik bilgiyle hareket edilmesi,
- En uygun planın seçilmesinde kişisel sezgi veya tecrübelere güvenilmesi,
- Planların uygulanmasında astların karara katılımının yetersiz olması.

2.KOBİ' lerin Örgütleme (Organizasyon) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

KOBİ'lerde en çok rastlanan örgütsel yapı, biçimsel olmayan ve sade bir özellik göstermektedir. İşbölümüne daha kolay yollardan gidilebilmektedir. Çalışanların alacakları emirler ve yapacakları işler açık şekilde ortaya konmuştur, çünkü firma sahip yöneticisi kimin ne iş yapacağını yetki gücünü kullanarak belirlemiştir. Bu da firma sahip yöneticisinin işletmede olmadığı zamanlarda faaliyetlerin yerine getirilmesinde problem yaratmaktadır(*Müftüoğlu 1997, 123).* KOBİ'lerin sahip yöneticileri diğer çalışanlara yetki devretmede çekimser davranabilmektedirler. İşletmenin çalışanı pozisyonundaki yöneticinin işletmeye karşı yeterince bağlılık göstermeyeceğini, yönetim fonksiyonlarını yeterince yerine getirmeyeceğini, bilgi ve deneyim açısından yetersiz olduğunu ve işletmede çalışmasının gereksiz masraf olacağını düşünmektedirler. Bu sebeplerden dolayı işletme sahipleri ellerinde tuttukları yetki ve sorumluluğu kimseyle paylaşmaya yanaşmamaktadırlar(*Özgen vd. 1997, 47).* Başka bir örgütlenme problemi olarak; çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının karşılanma derecesini göstermek mümkündür. KOBİ'lerde insan sermayesinin önemi daha ciddi boyutlarda hissedilmektedir. Üretimin genellikle siparişe göre olmasından dolayı çeşitli bilgi ve beceriye sahip birçok elemanın işletmede bulundurulması gerekmektedir. Fakat istenildiği zaman gerekli niteliklerle donatılmış eleman bulma sıkıntısıyla karşı karşıya kalan KOBİ'ler elindeki elemanları da eğitmekten yana finansal yük gerekçesiyle uzak durmaktadırlar*(Özgen vd. 1997, 47).*

Her organizasyonun sağlıklı biçimde faaliyetlerini yürütebilmesinde liderlik ve karar alma süreçlerinin önemi KOBİ'ler için de vazgeçilmez unsulardır. Yönetim basamağının, olası problemleri çözebilmek ve gelecekle ilgili fikirler geliştirebilmek için bilimsel yöntemleri kullanması gerekmektedir. KOBİ'lerde yönetim kadrosunun aldığı kararlarda bilimsel yöntemlerden çok sezgi ve tecrübelerin kullanılması daha yaygındır(*Broom ve Longenecker. 1975, 88-102).*

Araştırmalar örgüt yöneticisinin etkin bir önder olmanın yanı sıra liderlik özelliklerini de tam olarak taşıması gerektiğini göstermektedir. Girişimcinin belirlediği liderlik tarzı ve yönetimi, onun yöneticilik özelliklerini de geniş ölçüde etkileyecektir. KOBİ'lerde yeterli bir liderlik tarzının belirlenmesi, aynı zamanda işletme sahiplerinin amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır(*Akgemici, 2001, 23).*

3.KOBİ' lerin Yöneltme (Yönverme) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

Yöneltme, "çalışanların uzun dönemde verimli çalışmalarını sağlamak için gerekli tüm yönetim fonksiyonlarının tümü için geçerli bir kavramdır". Yöneltme fonksiyonu emir vermek, liderlik etmek, motive edici çalışmalarda bulunmak ve işletme içi iletişimi sağlamak gibi faaliyetleri içermektedir(*Alpagun 1998, 261).* Örgütlerde meydana gelen herhangi bir değişiklik, örgütün tümü üzerinde etkilidir. Bu değişikliğe karşı çalışanların direnç göstermesini önlemek, yeniliklere doğrudan desteklerini sağlayabilmek için bütün bölümler ve çalışanlar arasında güven hissinin oluşturulması gerekmektedir. Güven duygusunun geliştirilebilmesi için yönetim tarzının ve liderlerin yaklaşımının değerlendirmeye alınması gerektirmektedir. Örgüt içinde tüm çalışanların birbirine güvenmesi, katılımın sağlanmasında ve yeni yönetim trendlerinin uygulanmasında esneklik sağlayacaktır. Güvenin yeterince güçlü olmadığı örgütlerde, takım çalışmalarının ve beraberlik ruhunun gelişmesi de mümkün olamayacaktır(*Uslu, Demirel, 2002, 177).*

İletişim kanallarının kullanımı işletme içinde önemli bir yere sahiptir(*Koçel 1993, 221).* KOBİ'lerin yönetim sorunları arasında haberleşme faaliyeti ile uzmanlaşma uygulamalarını önemle ele almak

gerekmektedir. Haberleşme, örgüt çalışanları arasındaki bilgi alışverişi olarak değerlendirilmektedir. Genellikle biçimsel olmayan bir örgüt yapısına sahip KOBİ'lerde haberleşme işlevi hak ettiği konumda olmamaktadır(*Alpugan 1988, 170*).

KOBİ'lerde rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletme için gerekli tüm bilgilerin çalışanlara doğru ve tam aktarılması önemlidir. İşletmenin plan, program ve stratejilerinin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi, aynı hedefte birleşmeleri, kararların sağlıklı alınabilmesi için gerekli verilerin hızlı bir şekilde toplanması, müşterilerin isteklerinin belirlenmesi, verimliliğin sağlanabilmesi mutlaka etkin şekilde işleyecek bir iletişim kanalıyla mümkündür(*http:/www.netas.com.tr).*

İşletmelerin temel sermayesi haline gelmiş olan insan unsurunu daha çok araştırma gereğinin ortaya çıkmasıyla, çalışanın ne zaman, nasıl davranacağını tahmin etmek oldukça zor bir iş olmaya başlamıştır. Örgüt amaçları ile çalışan amaçlarının çoğu zaman örtüşmediği göz önünde bulundurulduğunda, çelişkili bir ortamda çalışmanın bazı sorunlara neden olduğu görülmektedir. Bu sorunları ortadan kaldırabilmek için yapılacak en temel çalışmanın, çalışanlarla işletme amaçlarının uyumlaştırılması olmalıdır. İşletme amacına ulaşıldığı zaman çalışan da amacına ulaştığını hissederse işe karşı motivasyonu yükselecektir. Çalışan yaptığı işten daha çok zevk alacaktır(*Oral, Van, 1997, 93).*

KOBİ'lerdeki işçilerin sayı bakımından az olması, tazminat, çeşitli sigorta avantajları, prim, çeşitli yardımlar kişi başına maliyetleri yükselten unsurlar olduğu için firma sahipleri bu tarz motive araçlarını uygulamaktan kaçınmaktadırlar. Nitelikli elemanın yüksek ücretlerle çalışmayı kabul edeceği düşüncesiyle, bu elemanları örgüte kazandırmada yeterli mali gücü kendilerinde görmemektedirler. Bunun sonucunda ise yeterli beceriye ve bilgiye sahip elemanların özelliklerinden mahrum kalmaları söz konusu olmaktadır(*Müftüoğlu,1998,* 260).

KOBİ'lerde emirler yazılı olmamakta, işletmenin küçüklüğü nedeniyle karşılıklı iletişim yoluyla bu faaliyet yerine getirilmektedir(*Yeşilyurt, 1994, 21).* KOBİ'lerde sahip yöneticiler otoriter, demokratik ve karara katılımın sağlandığı biçimlerde liderlik davranışlarının karışımı bir yöneticilik anlayışıyla hareket etmektedirler.

4.KOBİ' lerin Eşgüdümleme (Koordinasyon) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

Koordinasyon fonksiyonundan, bölümler ve uygulamalar arasındaki uyumu sağlamaya yönelik eylemler olarak bilinmektedir. KOBİ'lerin koordinasyon sorunları olarak; amaç, plan ve programların birbiriyle çakışması, işletme içi iletişimin işletme sahibinin inisiyatifine bırakılması, ekip çalışması uygulamalarının işletme sahibinin tutumuna göre şekillenmesi, kararlara katılımın mümkün olmaması sayılmaktadır(*Akgemici, 2001, 24).*

İşletmedeki her türlü faaliyetin hedeflenen seviyede gerçekleşmesi ve kararların yerinde alınmasında en önemli işletme varlığı bilgidir. Çalışanlara, iş süreçleriyle ilgili bilgilerin aktarılması hayati öneme sahiptir. Küreselleşme sürecinin yaşandığı son zamanlarda bilgi işletmelerin en önde gelen sermaye kalemi halini almıştır(*Uslu, Demirel, 2002, 177).*

KOBİ'lerin başarısızlık nedenlerinin başında bilginin yetersizliği ve aynı zamanda doğru kullanılamaması gelmektedir. Bu problem işletmeler tarafından hala yeterli ciddiyetle ele alınmamaktadır. Günümüzde birçok örgüt bilgi elde etme, bilgiyi değerlendirme aşamalarına yeterince değer vermemekte ve bu yönde yatırımlar yapmaktan kaçınmaktadırlar*(Özgen, Selen, 1997, 51).*

5.KOBİ' lerin Kontrol (Denetim) Düzeyinde Karşılaştıkları Sorunlar

Kontrol, işletmede yapılan planlarla gerçekleşen eylemlerin karşılaştırılması ve olası aksaklıkların nedenlerinin belirlenip giderilmesi sürecidir. KOBİ'lerde belli başlı bazı kontrol sorunları yaşanmaktadır. Bunlardan bazıları(*Akgemici, 2001, 26):*

Mal ve hizmetler ile insan gücünde belli standartların belirlenmemiş olması,
Zamanın yeterince verimli kullanılması için gerekli sistemlerin kurulmamış olması,
Üretim sürecinde plan ve program eksikliğinden kaynaklanan karmaşa ortamının bulunması,
Başarı değerleme ölçütlerinin verimli kullanılamaması,

Bilgi teknolojilerinden gerektiği gibi yararlanmamak,
İyileştirici uygulamaların girişimci yöneticinin kararın bırakılması.

Bunlara ek olarak, kontrol faaliyetinin yapılamaması gelecekle ilgili alınacak kararların ve yapılacak planların isabet derecesini de azaltacaktır(*Aypek 1998, 79*). KOBİ'lerin sahip yöneticileri plan yapma faaliyetini kendi yetki ve sorumlulukları içinde gerçekleştirdiği için denetim fonksiyonunu da kendi bilgi ve becerisi sınırında yapmaya çalışacaktır. KOBİ'lerde kontrol mekanizması olarak kullanılan bütçe çalışmaları yeterli bir araç olarak görülmektedir(*Yeşilyurt 1994, 22).*

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu araştırmanın ana kütlesini Eskişehir Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Eskişehir KOSGEB'den edinilen veriler dikkate alındığında, Eskişehir Sanayi Bölgesi'nde KOBİ tanımına uygun toplam faaliyet göstermekte olan 280 işletme (fabrika) arasından 110 tanesi basit tesadüfî örnekleme ile seçilerek anket çalışması yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette 5'li Likert ölçeği esas alınarak hazırlanan sorularla bilgi toplama yoluna gidilmiştir. Anketlerin uygulaması anketör vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Sonuçta, işletmeler tarafından cevaplandırılmış değerlendirilebilir 67 anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin ana kütleyi temsil etme oranı %61 düzeyinde gerçekleşmiştir. Ayrıca bazı kavramsal konular arasındaki ilişkileri açıklayabilmek için Ki-Kare analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Analizde bu tekniğin kullanılabilmesi için kabul edilebilir düzey 0,4 olarak belirlenmiş ve kriterler arasında olumlu yönde pozitif ilişki saptanmıştır. Bu sonuç da analizin uygulanması için yeterli bir değer olarak görülmüştür. Konuyla ilgili literatür incelemesinden sonra araştırmacılar tarafından hazırlanan anketin güvenilirliği %90 olarak bulunmuştur. Araştırma sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS for Windows 12.0 paket programından yararlanılmış ve veriler sistematik bir şekilde değerlendirilmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

A. Sektör Profiline İlişkin Temel Bilgiler: Araştırmaya katılan 67 işletmenin yöneticilerinin %29,9'u aile şirketi olmayan işletmelerde yöneticilik yaptığı, %14,9'u aile şirketinde olup yöneticileri profesyonel yönetici çalıştırdığı, %55,2'si ise aile mensubunun yöneticilik görevini üstlendiği tespit edilmiştir.

Tablo 1:Yöneticilik görevini üstlenen kişinin ailesel durumu

Yöneticiliği üstlenen kişi	Frekans	Yüzde(%)
Aile şirketinde çalışmıyor	20	29,9
Aileden değil	10	14,9
Ailenin üyesi	37	55,2
TOPLAM	67	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin Eskişehir ilinde yürüttükleri faaliyetlerin sektör bakımından dağılımları Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörel Dağılımları

Sektör	Frekans	Yüzde(%)
Çimento ve cam	6	9,0
Makine	19	28,4
Kimya ve plastik	7	10,4
Demir çelik	9	13,4
Otomotiv	3	4,5
Tekstil	2	3,0
Enerji	2	3,0
Gıda	4	6,0
Orman Ürünleri	4	6,0
Diğer	11	16,4
TOPLAM	67	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin sektörel dağılımlarına bakıldığında %9 Çimento-Cam, %28,4 Makine, %10,4 Kimya ve Plastik, %13,4 Demir-Çelik, %6 Orman Ürünleri, %4,5 Otomotiv, %3 Tekstil, %3 Enerji, %6 Gıda ve 16,4 diğer işletmeler şeklinde bir oluşum meydana gelmiştir.

B. İşletmelerin Hukuki ve Sermaye Yapıları: Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin hukuki yapısı hakkında bilgiler aşağıdaki tablodaki gibi belirlenmiştir.

Tablo 3: İşletmelerin Hukuki Yapıları

Hukuki Yapıları	Frekans	Yüzde(%)
Anonim	26	38,8
Limited	40	59,7
Kollektif	1	1,5
TOPLAM	67	100,0

İşletmelerin hukuki yapılarına bakıldığında %38,8'i Anonim, %59,7'si Limited, %1,5'i Kolektif şirkettir. İşletmelerin sermaye yapılarının incelenmesinde aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır.

Tablo 4: İşletmelerin Sermaye Yapıları

Sermaye Yapıları	Frekans	Yüzde(%)
Yerli	63	94,0
Yabancı	2	3,0
Yerli-yabancı	2	3,0
TOPLAM	67	100,0

Sermaye yapıları ise %94'ünün tamamı yerli sermaye, %3 tamamı yabancı sermaye, %3 yerli ve yabancı sermaye şeklinde oluşmuştur.

C. İşletmelerin Karşılaştıkları Yönetim Ve Organizasyon Sorunları:

Planlama İle İlgili Sorunlar: Planlama işletmelerin en çok üstünde durmaları gereken konulardan olma özelliğini halen korumaktadır. Fakat işletmenin faaliyetleri sırasında planlamayla ilgili birtakım yanlış algılamalara rastlanmaktadır. Eskişehir OSB'de faaliyet gösteren işletmelerin planlama faaliyetini yerine getirme düzeyleri %91 gibi bir oranda oldukça yüksek çıkmıştır.

Tablo 5: Planlama Faaliyetin Yerine Getiren İşletme Oranı.

Planlama yapılıp yapılmaması	Frekans	Yüzde(%)
Evet	61	91,0
Hayır	6	9,0
TOPLAM	67	100,0

İşletmelerin %35,8'inde planlama faaliyetleri üst yönetim tarafından yapılırken, %55,2'sinde çeşitli yönetim kademelerinde planlama faaliyeti yürütülmektedir.

Tablo 6: Planlama Faaliyetini Yerine Getiren Yönetici Kademesi

Yönetici kademesi	Frekans	Yüzde(%)
Üst yönetim	24	35,8
Farklı kademeler	37	55,2
Planlama sorumlusu yok	6	9,0
TOPLAM	67	100,0

İşletmelerin uzun dönemli planlamaya gösterdikleri önem tablo-7'den anlaşılmaktadır.

Tablo 7: İşletmelerin uzun dönemli planlama faaliyetleri

Planlama Süreleri	Frekans	Yüzde(%)
1	38	56,7
2-5	17	25,4
5den uzun	5	7,5
Plan Yok	7	10,4
TOPLAM	67	100,0

İşletmelerin planlama faaliyetleri için belirledikleri sürelere bakılacak olursa, %56,7'si yıllık, %25,4'ü 2 ile 5 yıllık, %5'i 5 yıldan uzun planlama yapmaktadır. İşletmelerin %10,4'ü ise herhangi bir planlama faaliyetinde bulunmamaktadır. İşletmelerde uzun dönemli planlamaya sıcak bakılmadığını, sadece günün şartlarına göre kısa dönemli planlamaya gidildiği görülmektedir.

Tablo-8: İşletmelerin sektörlerine göre planlama faaliyet süreleri

		Planlama Süreleri				
Sektör		1	2-5	5den uzun	Plan Yok	**TOPLAM**
	Çimento ve cam	4	0	1	1	6
	Makine	10	6	1	2	19
	Kimya ve plastik	3	3	0	1	7
	Demir çelik	6	1	1	1	9
	Otomotiv	2	0	1	0	3
	Tekstil	1	0	0	1	2
	Enerji	1	1	0	0	2
	Gıda	2	2	0	0	4
	Orman ürünleri	3	0	1	0	4
	Diğer	6	4	0	1	11
TOPLAM		38	17	5	7	67

KOBİ'lerde planlama sürelerine faaliyette bulunulan sektörler bazında bakılırsa, planların çoğunlukla kısa süreli yapıldığı görülecektir. 67 işletmenin 38 adedi kısa süreli planlar yaparak işletmeyi yönetmektedir. 5 yıldan uzun süreli planlama yapan işletmelere bakılacak olunursa, orman ürünleri, otomotiv, demir-çelik, makine, çimento ve cam sanayinden toplam 5 işletmenin uzun süreli planlama çalışması yaptıkları görülmektedir. Hiç planlama yapmayan KOBİ'lerin sayısı ise hiç azımsanacak gibi değildir. Buradan da anlaşılacağı gibi KOBİ'lerde ciddi bir planlama sorunu yaşanmaktadır. KOBİ sahip/yöneticileri, yakın geleceğin planını yapmayı daha uygun görmekte, buna karşın uzun dönemin getirebileceği fırsat veya tehditleri fazla önemsememektedirler.

İşletmelerde planlama faaliyetine gereken önemin verilmemesindeki nedenler araştırıldığında aşağıdaki tabloya ulaşılmıştır.

Tablo 9: Planlama faaliyetinin yapılamamasının nedenleri

Planlama yapamama nedenleri	**Frekans**	**Yüzde(%)**
Maliyetin yüksek olması	10	14,9
Planlama anlayışının gelişmemiş olması	25	37,3
Dış faktörlerdeki belirsizlik	22	32,8
Planların uygulamaya aktarılamaması	1	1,5
Nitelikli personel eksikliği	1	1,5
Modern tekniklerin uygulanamaması	1	1,5
Herhangi bir neden belirlenmedi	6	8,9
TOPLAM	67	100,0

Planlama faaliyetinin yapılamamasına neden olarak gösterilen etkenler, %14,9 maliyetlerin yüksekliği, %37,3 planlama anlayışının gelişmemiş olması, %32,8 dış faktörlerin belirsizliği, %1,5 planların uygulamaya aktarılamaması, %1,5 nitelikli personel eksikliği, %1,5 modern tekniklerin uygulanamaması olarak belirlenmiştir. Yapılan araştırmada işletmelerin planlama yapmamalarındaki en önemli nedenin, planlama anlayışının gelişmemiş olması ve dış çevre faktörlerinin belirsizliği olduğu sonucuna varılmıştır.

Yöneltme İle İlgili Sorunlar: Yürütme faaliyetinin yerine getirilebilmesi için hem örgüt hem de yönetici bazında bazı unsurlara dikkat etmek gerekmektedir. Eskişehir bölgesinde yapılan araştırmaya göre yönetim yapısı olarak kuralcı yönetim ve demokratik yönetim ele alınmıştır.

Tablo 10: Yönetim tarzı

Yönetim Tarzı	**Frekans**	**Yüzde(%)**
Kuralcı Yönetim	12	17,9
Demokratik Yönetim	55	82,1
TOPLAM	67	100,0

Araştırma sonuçlarından elde edilen bilgiye göre, kuralcı yönetimin benimsendiği işletme oranı %17,9 iken, demokratik yönetimi benimseyen işletme oranı %82,1 gibi yüksek seviyede görülmüştür.

Tablo 11: İşletmelerin Sermaye Yapıları ile Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

		Yönetim Tarzı		
		Kuralcı Yönetim	Demokratik Yönetim	**TOPLAM**
Sermaye Yapısı	Tamamı Yerli	11	52	63
	Yabancı	0	2	2
	Yerli-Yabancı	1	1	2
TOPLAM		12	55	67

Yönetim tarzıyla KOBİ'lerin sermaye yapıları arasında bir ilişki kurmak gerekirse, demokratik yönetim tarzını benimseme yaklaşımı daha ağır basmaktadır. Fakat dikkat edilirse, yerli KOBİ'lerde kuralcı yönetimi benimseyenlerin sayısı da azımsanmayacak kadar yüksektir. İşletme sahip/yöneticilerinin katılımcı bir yönetim tarzına geçmede tereddütler yaşadıkları söylenebilir.

İşletmelerde uygulanan özendirme araçlarına aşağıdaki tabloyla bilgi edinilmiştir.

Tablo 12: Özendirme Araçlarının Kullanılma Oranı

Özendirme araçları	**Frekans**	**Yüzde(%)**
Maddi özendirme	30	44,8
Manevi özendirme	10	13,4
Gayret yok	27	41,8
TOPLAM	67	100,0

Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı gibi işletmelerde maddi ve manevi özendirme faaliyetleri gösterilirken %41,8 gibi önemli bir bölüm herhangi bir özendirme faaliyetinde bulunmamaktadır. Bu da çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne ve işten ayrılma sonuçlarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Tablo 13:Yürütme Faaliyetinin Yerine Getirilmesindeki Problemler

Sebepler	**Frekans**	**Yüzde(%)**
Nitelikli Personel Yetersizliği	21	31,3
Yönetim Eksikliği	4	6,0
Yönetici Niteliklerinin Yetersizliği	15	23,0
Standart Uygulama Geliştirilememesi	8	11,9
Evrak Ve Formların Yetersiz Olması	4	6,0
Emir Ve Talimatların Niteliksizliği	2	3,0
Kararların Organizasyon Amaçlarına Uygun Olmaması	1	1,5
Problem Yok	10	17,3
TOPLAM	67	100,0

Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, yürütme faaliyetinin başarılı bir şekilde yürütülememesinin en önemli nedeninin nitelikli personel eksikliğinden kaynaklandığı görülmüştür. Gerekli motivasyon araçlarının kullanılmaması ve personele gereken önemin verilmemesi hem mevcut çalışanları etkileyecek hem de bu işletmelerde işe girmek isteyen adayların işletmeyi seçim aşamasında tereddüt yaşamalarına neden olacaktır.

Örgütleme İle İlgili Sorunlar: Örgütleme faaliyetinin yerine getirilmesindeki en büyük neden, birbirini tamamlayan bölümlerin birbiriyle uyumlu çalışmaları ve sonuca birlikte ulaşmayı hedeflemeleridir. Bu amaç ışığında örgütleme faaliyetinin tam olarak yerine getirilmesinde karşılaşılan sorunlardan en önemlisi gerekli bölümlendirmenin tam olarak yapılmamış olmasıdır. Yapılan araştırma örgütleme faaliyetinin her bölümün kendi sorumluluğunda yapıldığını göstermektedir.

Tablo 14: Örgütlenme Şekli

Örgütlenme Şekli	Frekans	Yüzde(%)
Fonksiyon	27	40,3
Mamul	11	16,4
Süreç Ve Araç	4	6,0
Bölge	2	3,0
Müşteri	2	3,0
Karma	3	4,5
Yapılmamıştır	17	26,9
TOPLAM	67	100,0

İşletme faaliyetlerinin çoğunlukla fonksiyon temeline göre bölümlere ayrıldığı gözlemlenmiştir. Hiçbir örgütleme şekli uygulamayan işletme oranı da dikkate değer bir ölçüdedir.

Tablo 15: KOBİ'lerin Sermaye Yapılarıyla Örgütleme Faaliyeti Arasındaki İlişki

		Örgütleme Faaliyetinin Yapılması		TOPLAM
		Evet	Hayır	
Sermaye Yapıları	Tamamı yerli	46	17	63
	Yabancı	2	0	2
	Yerli-Yabancı	2	0	2
TOPLAM		50	17	67

Araştırmada ayrıca, örgütleme faaliyetinin yapılıp yapılmaması ile KOBİ'lerin sermaye yapısıyla ilişkisine bakılmıştır. Tamamı yerli sermayeyle kurulmuş KOBİ'lerde örgütleme faaliyetine önem verilmesine rağmen, örgütleme yapmayan işletmelerin varlığı da yine sermaye yapısı yerli KOBİ'lerde görülmektedir.

Tablo 16: Çalışanların Emir Aldıkları Yönetim Kademesi

Yönetim Kademesi	Frekans	Yüzde(%)
Bölüm Yöneticisi	27	40,3
Her Yöneticiden	24	35,8
İşin Niteliğine Göre Değişir	16	23,9
TOPLAM	67	100,0

İşletmede çalışanların görevleri gereği aldıkları emirleri %40,3 oranında bağlı oldukları yöneticiden almaktadırlar. %35,8'lik bir oranda çalışanların bölüm ayrımı olmaksızın bütün yöneticilerden emir aldıkları belirlenmiştir. İşletmelerde emir-komuta sisteminin ve bölümler bazında işlemesinin hala yeterli düzeye gelmediğini söylemek mümkündür. Belirli bir görevin yerine getirilmesinde işletmedeki çalışanların görevlerinin belirlenmesi önemli bir konudur. Eskişehir bölgesindeki işletmelerde faaliyetlerin yerine getirilmesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 17: Görevlerin yerine getirilmesinde belirleyici unsurlar

Görevlerin yerine getirilmesi	**Frekans**	**Yüzde(%)**
Aynı çalışan	28	41,8
Müsait Olan	15	22,4
Küçük görevlere ayrılmamıştır	8	11,9
Bölümlendirme Yok	16	23,9
TOPLAM	67	100,0

İşletmelerde belirli bir görevi yerine getirmede sürekli aynı çalışanın görevlendirilmesi %41,8 gibi bir orandadır. %24,4 oranında verilen görevi o an için müsait olan çalışan yerine getirmektedir. %23,9 oranda herhangi bir bölümlendirmeye gidilmediğinden çalışanların da belirli bir görevle meşgul olmaları mümkün değildir. 11,9 oranında işletmede faaliyetler görevlere ayrılmamıştır. Yapılan çalışmada işletmelerde görevlerin birbiriyle uyumlu ve gerektiği gibi yerine getirilmesinde sorunlar yaşandığını göstermektedir.

Tablo 18: Yöneticilerin Eğitim Durumuyla Aileden Olma Durumları Arasında İlişki

		Yöneticilerin İşletmeyle İlişkisi			
		Aile şirketi olmayan firmada yabancı yönetici	Aile şirketi yabancı yönetici	Aile şirketi, yönetici aileden	**TOPLAM**
İşletme Yöneticilerinin Öğrenim Durumu	İlkokul	2	1	3	6
	Ortaokul	0	1	0	1
	Lise	4	3	12	19
	Lisans	7	4	20	31
	Lisans üstü	7	1	2	10
TOPLAM		20	10	37	67

İşletmenin yöneticisi konumundaki çalışanlara bakıldığında, aile şirketlerinde yabancı yönetici çalıştırmaya pek sıcak bakılmadığı görülmektedir. Aile şirketleri, kendi içlerinden yönetici yetiştirerek onları firma başına geçirme yönünde bir eğilim göstermektedirler. Bu da işletme sahip/yöneticilerinin yabancı üst düzey çalışana yetki devretmekte güvenmekten kaçındığını doğrulamaktadır. Araştırmadan

çıkarılacak bir sonuç da işletmelerde sistematik ve bilimsel örgütlemenin yapılamamasının en önemli nedeni; görev, yeti ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olmasıdır.

Koordinasyonla İlgili Sorunlar: Eskişehir bölgesinde koordinasyon faaliyetini yerine getiren işletme oranı %88,1 seviyesindedir.

Tablo 19: Koordinasyon Faaliyetinin Yerine Getirilme Oranı

Koordinasyon Uygulama	Frekans	Yüzde(%)
Evet	59	88,1
Hayır	8	11,9
TOPLAM	67	100,0

Bu da koordineli çalışma sistemini benimsemiş bir işletme profiliyle karşılaşıldığını göstermektedir. Ancak bu kadar yüksek koordineli çalışan işletme oranına rağmen, bu faaliyetin yerine getirilmesinde bazı sorunlarla karşılaşılmaktadır.

Tablo 20: Koordinasyon faaliyetlerinde karşılaşılan sorunlar

Sorunlar	Frekans	Yüzde(%)
Personel Niteliğinden Yoksunluk	18	26,8
İşbirliğinin Sağlanamaması	17	30,4
Uyum Sağlanamaması	16	23,9
Kararların Faaliyetlere Uygun Olmaması	13	19,5
Sorun Yok	2	2,9
TOPLAM	67	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin koordinasyon faaliyetini başarılı bir şekilde yerine getirememelerindeki sebeplere bakıldığında %23,9 oranında koordinasyon uyumsuzluğu yaşandığı görülmüştür. %26,8 nitelikli personel eksikliği, %30,4 işbirliğinin sağlanamaması ve %19,5 kararların faaliyetlerle uyumsuzluğu diğer önemli koordinasyonsuzluk sebepleri arasında sayılmaktadır. Diğer yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde de karşılaşılan nitelikli personel eksikliğinin bu faaliyette de önemli sebeplerden biri olması, işletmelerin kendilerini geliştirebilmeleri ve gelecekteki tehlike ve fırsatları görebilmeleri için kaliteli beşeri sermayeye ne kadar ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Kontrol İle İlgili Sorunlar: İşletmelerin planlanan ile gerçekleşen faaliyetleri arasındaki farkı ortaya koyabilmek için gerçekleştirdikleri faaliyet olarak tanımlanabilen kontrol, bütün işletmelerin geleceklerini görebilmelerinde başvuracakları en önemli rehberdir. Eskişehir'de işletmelerin kontrol faaliyetlerini yerine getirme oranlarına bakıldığında, işletmelerin %83,6'lık kısmının kontrol faaliyetlerini yerine getirdiği, %16,4'lük kısmının ise herhangi bir kontrol faaliyetinde bulunmadığı görülmüştür.

Tablo 21: Kontrol Faaliyetinin Yerine Getirilmesi

Kontol Faaliyeti	Frekans	Yüzde(%)
Evet	56	83,6
Hayır	11	16,4
TOPLAM	67	100,0

İşletmelerde kontrol işlevinin ne zaman yapıldığına bakıldığında aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

Tablo 22: Kontrol İşlevinin Yapılış Zamanı

Kontrol işlevinin yapılması	**Frekans**	**Yüzde(%)**
İşlerin Yapıldığı Sırada	39	58,2
İşlerden sonra	17	25,4
Yapılmıyor	11	16,4
TOPLAM	67	100,0

İşletmelerde kontrol faaliyetinin yerine getirilmesi %58,2 oranında işlerin yapıldığı sırada gerçekleştirildiği görülmüştür. %25,4 oranında ise işlerden sonra kontrol faaliyetine başlanmaktadır. %16,4'lük işletme oranında kontrol belirli bir zaman dilimini kapsamamaktadır. İşletmelerde kontrol işlevinin yeterince yerine getirilmesi için gerekli zaman diliminin bütün işlemlerin süresine yayılması geri bildirim sürecini daha başarılı kılacaktır. Kontrol faaliyetleri işletmenin bölümlerine göre öncelik açısından farklılıklar göstermektedir. Ayrıca her departmana yapılacak kontrolün niteliği değişiklik göstermektedir. Yapılan araştırmada, işletmelerde sistemli olarak kontrol faaliyetinin yapılamamasının en önemli nedenleri arasında; kontrol faaliyetinin işletmelere çok fazla mali yük getirmesi gelmektedir.

6. SONUÇ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Bu araştırmada Eskişehir Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunları belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçta da KOBİ'lerin birçok problemle yüz yüze kaldıkları saptanmıştır. İşletmenin ilk kurulduğu zamanlarda firma sahiplerinin performansı, görevlerin yerine getirilebilmesi için yeterli olmaktadır. Fakat pazarın ve dolayısıyla işletme faaliyetlerinin büyümesiyle meydana gelen görev çeşitliliği girişimcilerin bütün işlerle ilgilenmelerini engellemektedir. Firmanın ilk kurulduğu zamanlarda yeterli görülen denetim, planlama becerileri ve yetkilerini kullanabilme alanları işletme büyüdükçe eksik yerine getirilmeye başlanmaktadır. Alınan siparişlerin zamanında yetiştirilemediği, pazar payının kaybedilmesi tehlikesi, iletişim sorunlarının yaşanmaya başladığı, çalışanların motivasyonunun alt düzeylerde gözlemlendiği ve müşteri fırsatlarının kaçırıldığı bir dönemde pazar şartlarına uyum sağlamak için işletmenin de çeşitli planlar yapması kaçınılmazdır. Önceki zamanlarda yapılan araştırmalarda da ortaya çıktığı üzere planlama faaliyetine gereken önemin verilmesi gerekmektedir ve uzun vadeli plan yapmaktan kaçınan işletmeleri özendirme önlemleri çerçevesinde gelecekle ilgili karar almaya teşvik edilmelidirler.

Araştırmaya konu olan işletmelerde uzun dönemli planlama yapılmadığı, günün şartlarına göre kısa dönemli planlama eğilimi görülmektedir. İşletme yöneticileri planlamaya gereken önemi mutlaka göstermeliler. Değişimin çok hızlı yaşandığı bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler için fırsatlar ve tehditler her an karşılaşılabilecek bir vaziyettedir. Rekabetin yoğun yaşandığı alanlarda gerekli planlamayı yapmayan bir yönetici, birçok tehditle uğraşmak zorundadır. Girişimciler planlar yapmak için gerekli bilgi ve yetenekle donanmış değilse, dışarıdan uzmanların danışmanlığını kullanabilme alternatifini değerlendirmelidir.

Araştırmanın sonucundan yola çıkıldığında, aile şirketleri, kendi gelecek nesillerini yönetici yetiştirerek onlara sorumluluk verme yönünde bir eğilim göstermektedirler. İşletme sahipleri veya ortaklar alttan gelen kuşakları geleceğin patronları olarak görmek istiyorlarsa onlara da dışarıdan gelen profesyonel yöneticilere tanınan haklardan daha fazlasını tanımamaları gerekmektedir. Böylece yetişen

yeni yöneticiler ile işletme çalışanları arasındaki çatışma önlenmelidir ve herkese görevin gerektirdiği yetki verilmelidir.

Girişimcilerin sezgileriyle hareket ettikleri ve profesyonel anlamda yöneticilik eğitimi almadıkları açıktır. İşletme sahibi yetki ve sorumluluk devrinden kaçınma yoluna giderek bütün kararları kendi inisiyatifinde almaya çalışmaktadır. Bu nedenle, girişimcinin tek başına göremediği pek çok fırsat elden gitmektedir. Eğer söz konusu KOBİ sahibi, gelişmeyi istiyorsa örgüt içinde bilgisini kullanabilen ve yeteneklerini uygulamaya aktarabilen çalışanları istihdam etmeli ve yetki devrinin gerekli bir olay olduğunu kabul etmelidir. Örgütte yetki devrinin uygulanması, çalışanlarda bağlılık ve güven duygularının gelişmesine katkıda bulunacaktır. Böylece çalışma standartları sistematik bir şekilde işlemeye başlayacağı için faaliyetlerde meydana gelen aksamalar en aza indirilmiş olacaktır. Diğer bir önemli konu da, kararlara katılımın mümkün olduğu bir iş ortamıdır. İşletme sahiplerinin katılımcı bir yönetim tarzına geçmede tereddütler yaşadıkları belirlenmiştir. İşletme sahibi çalışanların kararlara katılımına olanak tanımalı ve onların görüşlerine önem vermelidir. Yoksa işletmeler faaliyet süresince birçok fırsattan mahrum kalacaklardır. Ayrıca işletme içinde iletişim kaynaklarının kullanılmaması da önemli bir problemdir. KOBİ'lerde bilgisayar tekniklerinden faydalanarak herkesin bütün faaliyetlerden haberdar olması sağlanmalıdır.

Örgütteki çalışma koşulları, çalışanların daha verimli ve daha motive olmasını sağlayacak biçimde uyumlaştırılmalıdır. Araştırma sonuçlarına göre, KOBİ'lerde motivasyon araçlarının yeterince kullanılmadığı ortaya çıkmıştır. İnsan faktörü örgütün yapısı planlanırken her zaman göz önünde bulundurulmalı ve çalışanı işyerinde tutacak birtakım önlemlerin alınması gerekmektedir. İşletmenin daha da büyüdüğü zamanlarda karmaşıklık artacaktır ve bununla birlikte çalışanların çalışma şekilleri de farklılaşacaktır. Bu değişimi kontrol edebilmek için sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmalı ve değişen koşullara uyum sağlanmalıdır.

İşletmelerin üzerinde durmaları gereken bir diğer önemli nokta nitelikli eleman istihdamıdır. En alttan en üst seviyede çalışana kadar her safhada yetenekli ve bilgili eleman istihdamı, işletme için önemli bir sermaye yatırımı anlamına gelmektedir. İsabetli kararlar almada ve muhtemel fırsatların yakalanmasında nitelikli elemanın bilgisine her zaman ihtiyaç olacaktır.

Yapılan araştırmada, daha önceki yıllarda yapılan çalışmalardan farklı olarak, işletmelerde sistemli olarak kontrol faaliyetinin yapılması mali yük olarak görülmekte ve bu faaliyetten kaçınılmaktadır. Organizasyonda bütün faaliyetler yanında çalışanların da performansının önemsenmesi gerekmektedir. Sağlıklı bir geribildirim süreci yaratılmak isteniyorsa, performans ölçmede kullanılabilecek, işletmenin yapısına göre ölçütler ve bir raporlama bileşimi oluşturulmalıdır. Böylece işletme yöneticilerinin aileden ya da dışarıdan olmasından kaynaklı değerlendirme problemi iyileştirilecektir.

KAYNAKÇA

ALKİBAY, Sanem, SONGÜR, Neşe, ERTÜRK, İbrahim, Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Profili, Sorunları ve Çözüm Önerileri, 1. Baskı, Ankara, KOSGEB Yayınları, 1999.

AKGEMİCİ, Tahir, KOBİlerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, Haziran 2001.

ALPUGAN, Oktay, Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, 2.b. , Ankara, **Der Yayınları**, 1994.

AKIN, H.B. (1995), Büyüme Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yönetim- Organizasyon ve Karaman Sanayisinde Bir Uygulama, **Sosyal bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul. 123s.

ASLAN, R. (1998), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetimin Yeri ve Geliştirilmesi" **Standard Dergisi,** Sayı: 444, ss.66-75.

ASLAN, İ.Y. (1993), "Rekabeti Sınırlayıcı Uygulamalara Karşı Alınan Önlemler ve Bunların Orta ve Küçük Boyutlu İşletmelere Etkisi" **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** Cilt: XIV, Sayı:1-2, Mart-Kasım, ss.67-78.

BAHADIR, Akın, Küçük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, **Verimlilik Dergisi**, No:1, 1996, sf.46-50

BÖRÜ, D. (1997), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin Bir Araştırma" **Öneri Dergisi,** Cilt:1, Sayı:6, ss.177-186.

BROOM, H.N.,LONGENECKER, Justin G., Small Business Management, 4. Baskı, **South-Western Publishing Co.,** Brighton, 1975.

CAMANKULOVA, N., "Razvitiye Predprinimatelstva i Gosudarstvennaya Razreşitelnaya Sistema", **Materialı Nauçno- Praktiçeskogo Seminara: Ekonomika Kırgızstana, Realiyi i Perspektivı**, Aprel, 2001, sf.137-145.

CONKAR, K. "Afyon Küçük Sanayi'nin İşletme Fonksiyonları Açısından Değerlendirilmesi" **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 1994, Sayı:11, ss.199-226.

ÇOLAKOĞLU, M.H. KOBİ Rehberi, **TOBB Genel Yayın No: 359-PM-2,** Ankara. 2002, 414s.

COŞKUN, R., A. WOLF ve G. GÜRLER, "KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Tedarik Yöntemleri: Sakarya Örneği" **I.Orta Anadolu Kongresi: KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları**, Nevşehir, 18-21 Ekim 1989, sf.431-441.

ÇETİN, Canan, Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi, **Der Yayınları,** İstanbul, 1996, s.52-54.

DİKMEN, Ç., C. ZEHİR, H. KİTAPÇI ve L. ALPKAN. Girişimci Yönetim Tarzının Astların Tatminine Etkisi, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,** 1997, Cilt: 26, Sayı.2, ss.83-99

DİNÇER, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2. Baskı, **Timaş Basım Ticaret ve Sanayi A.Ş.**, İstanbul, 1992.

DOĞAN, Z., "Küçük İşletmelerde Kriz Yönetimi", **Girişim Dergisi,** 2001, Sayı:16, ss.8.

ERTAN, Oktay, ALPTEKİN, Güney, Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri, **"21.Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri" Sempozyumu, Doğu Akdeniz Üniversitesi, K.K.T.C.,** 03-04 Ocak 2002, sf.1-21.

GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren, KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Derisi,** 2005, c.1, s.1.

KOÇEL, Tamer vd. Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları, **İTO Yayınları No:32**, İstanbul 1993.

MÜFTÜOĞLU Tamer; Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler Sorunlar-Öneriler, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar, **Turhan Kitabevi**, Ankara, 1998.

OKTAY Ertan, GÜNEY Alptekin, Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Sorunu Ve Çözüm Önerileri, **"21.Yüzyılda Kobi'ler: Sorunlar, Fırsatlar Ve Çözüm Önerileri" Sempozyumu, Doğu Akdeniz Üniversitesi**, K.K.T.C, 2002.

OMURKANOV, İ.K. , "Problemı i Perspektivı Razvitiya Malogo i Srednego Biznesa v KR", Bişkek: **Vestnik KGNU**, 2000,no.2, sf.26-29.

ORAL Saime, VAN Kuslu Zeynep; Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırma Araçları, **MPM, Verimlilik Dergisi**, 1997.

ÖZGENER, Şevki, Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, ss. 137-161.

ÖZGEN Hüseyin, SELEN Doğan; KOBİlerin Uluslar arası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri, **Tübitak Matbaası**, Ankara, 1997.

ÖZKANLI, Özlem, NAMAZALİEVA, Kızjibek, Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Bazı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları Üzerine Bir Araştırma, **Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı,Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2006, sayı:39, sf.97-125.

ÖZOK, Ahmet F. "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Rekabet Gücü Açısından Verimli Çalışma" **93 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı** 1. Cİlt TMMOB.

TÜGİAD. 2000'li Yıllara Doğru Türkiye'nin Önde Gelen Sorunlarına Yaklaşımlar, XII-Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ). 1995, 73s.

ULUDAĞ, İ. ve SERİN, V. Türkiye' de KOBİ'ler: Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler, **İstanbul Ticaret Odası Yayını,** İstanbul, No: 1991-25, 1991, 181s.

ULUDAĞ, İ. ve SERİN, V. Türkiye' de KOBİ'ler, **İstanbul Ticaret Odası Yayını,** İstanbul, No: 1990, s.14.

USLU Şemsettin, DEMİREL Yavuz; KOBİlerde Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma, **Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Niğde, Sayı:12, 2002.

YANMAZ Ömer, **KOBİ'lerin Yönetim Sorunları,** Ahmet Yesevi Üniversitesi,www.makalem.com, 2004, s.1-12.

(http:/www.netas.com.tr/netas/TKY/iletisim-t.htm.)

KÜRESEL DALGALANMALARDA GİRİŞİMCİLERDE RİSK ALGISI, ÇORUM GİRİŞİMCİLERİNİN RİSK KARŞISINDAKİ TUTUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Selçuk KENDİRLİ
Hitit Üniversitesi

ÖZET

Küreselleşen dünya, iletişim araçlarıyla artık bir köy haline dönüşmüş durumdadır. İletişim araçları dünyanın her köşesinden yatırımcılara haber taşırken, iyi haberi kötü haberlerden ayırma gibi bir düşüncenin içerisine de girmemektedirler. Dolayısıyla, küreselleşen dünya, girişimciler açısından bir fırsat olurken, aynı zamanda da bir bataklık halini alabilmektedir. Kötü haber iletişim araçlarıyla iyi haberden sanki daha büyük bir hızla taşınmaktadır. Bu süreçte küresel kriz dalgaları gelişmekte olan ülkelerden başlayarak gelişmiş ülkelere doğru tıpkı bir kelebek etkisi gibi son sürat taşınmaktadır.

Risk, gelecekteki olumsuz olarak ortaya çıkabilecek durumların sayısal olarak ifadesidir denilebilir. Bu kavram küresel dalgalanmalarda daha net olarak yatırımcılar tarafından algılanacaktır. Bu bağlamda çalışmada, küresel dalgalanmalar karşısında Çorum girişimcilerinin davranışları analiz edilmeye çalışılacaktır.

Çalışma sonunda, Kırgızistan girişimcilerine, Çorum KOBİ'lerinden elde edilen çıkarımlardan, önerilerde bulunulmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: *Risk, Küresel Dalgalanmalar, Risk Algısı, Çorum KOBİ'leri.*

1. GİRİŞ

Literatürde risk basit olarak, "zarara uğrama tehlikesi" olarak tanımlanmaktadır. Risk, gelecek ile ilgili belirsizlik sonucu ortaya çıkar. Gelecek kesin olarak bilinmiyorsa, kişi belirsizlik veya risk ile karşı karşıyadır. Bu iki kelime sonucun değişme olasılığının bulunduğunu ve olası bir kayıpla karşı karşıya bulunulduğunu belirtir. Bir işletme ile ilgili kararlar da işletmenin ve sahiplerinin risk alması ile sonuçlanır.

Finansal açıdan bakıldığında risk, gerçekleşen getiri oranının beklenen getiri oranından farklı olması olasılığı olarak tanımlanabilir. Finansal kararlarda amaç getiri oranının maksimize edilmesidir. Genellikle bir yatırımın beklenen getirisi ne kadar geniş bir aralığa yayılıyorsa risk de o kadar fazladır.

2. RİSK KAVRAMI

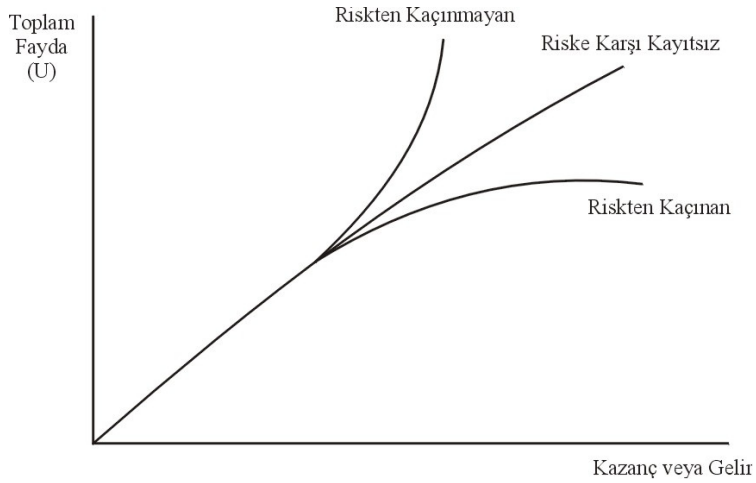
Risk bir karar özelliğidir ve kararların uygulanmasının sonucunda elde edilecek çıktılara ilişkin belirsizliği anlatır. Bu belirsizlik, kararların sonuçlarının hayal kırıklığı yaratabileceği anlamındadır (Sitkin ve Paolo, 1992). Riskin en geniş anlamda tanımı, objektif olasılıkla belirlenebilen kaybetme şansıdır. Konuya yatırım açısından bakılınca, riskli projelerin sağlayacağı nakit girişlerinin, beklenen değerden farklılık göstermesi olasılığıdır. İş hayatı, belirsizliklerle doludur. Yarın neler neler olacağını bugünden kesinlikle bilmek mümkün değildir. Yatırımcı kendisine istikrarlı ve düzenli verim sağlayan yatırımları arar. Risk ve verim yatırım kararını belirleyen iki önemli faktördür. Portföy yönetiminin

temelini oluşturan varsayım, risk ve verim arasında doğru orantılı bir ilişkinin bulunduğudur. Bir başka ifade ile yatırımın veya portföy veriminin artması, riskin de artacağı anlamına gelmektedir. İkinci bir varsayım ise, yatırımın süresi uzadıkça riskin de artacağı varsayımıdır (Türko, 1999:381).

Yatırımcıların riski kabullenme konusundaki tavırları birbirinden farklı olabilir. Çünkü her firma veya mali yatırımcının sağlayacağı verimin son lirasına verdiği değer farklı olabilir. Bu bakımdan yatırımcıların riske karşı tavırlarını üç grupta toplayabiliriz (Türko, 1999:382).

1. Riskten kaçınanlar, riske karşı duyarlı olanlar. (Risk averter)
2. Riske karşı kayıtsız olanlar. (Risk indifferent)
3. Risk heveslileri, doyumsuzlar. (Risk taker)

Fayda teorisinin üç gruba ayırdığı yatırımcı davranışlarını şekil olarak da göstermek mümkündür. Genel olarak yatırımcılar riske karşı duyarlıdırlar(Türko, 1999:382).



Şekil 1: Risk ve Fayda İlişkileri (Türko, 1999: 382)

"Y" ekseninde gelirin veya kazancın yatırımcı için taşıdığı fayda, X ekseninde ise gelir gösterilmiştir. Riske karşı kayıtsızlar için eğri orijinden geçen 45 derecelik bir doğrudur. Çünkü bu durumda yatırımcı her ilave kazanca aynı değeri atfetmektedir. Kurumsal olarak fertler belli bir gelir seviyesine kadar riske karşı kayıtsız olacaklar, o düzey aşıldığında fertler ya riski arzulayan veya riske karşı duyarlı bir tutum içerisine gireceklerdir. Söz konusu düzeyden sonra ferdin, yani yatırımcının her ilave liraya atfettiği fayda azalıyorsa, bu tutum riske karşı duyarlı, yok eğer her ilave liraya atfettiği fayda artıyorsa, bu tutum risk arzulayan olarak nitelendirilecektir (Türko, 1999:382-383).

Belirsiz bir durum, birey tarafından, yeterli veri olmaması nedeniyle tam olarak yapılandırılamayan veya kategorize edilemeyen durumdur. Belirsizlik toleransı ise, belirsiz durumlara olumlu tepki verebilme yeteneğidir. Birey, belirsiz bir çevrede aldığı karara, daha fazla bilgi aramaya kalkışmaksızın halen güvenebiliyorsa, yüksek toleransa sahip demektir (Teoh ve Foo, 1997:72).

Riskli karar alma sürecinde, tek başına risk alma davranışına yol açmayan ancak en önemli özellik olarak kabul edilen risk eğilimi, bireyin risk alma veya kaçınma şeklindeki karar anındaki eğilimidir. Buna göre, bireyin riskten kaçınma eğilimi yüksekse, olumsuz çıktıları olumlu çıktılardan daha öncelikli bulur (Stewart ve Roth, 1992). Diğerlerinin engel olarak gördüğü bir durumu, fırsat olarak gören girişimciler bu duruma örnek olarak verilebilir (Crow, 1998).

Karar alıcının riski bu şekilde değerlendirmesi, aslında riski algılamasıdır ve bu değerlendirme kişinin, durumun belirsizlik derecesine yönelik olasılık tahminlerini, bu belirsizliği nasıl kontrol edebileceğini ve bu tahminlerine güvenmesini kapsar (Sitkin ve Weingart, 1995:1575). Risk tercihi ise bir

bireysel özelliktir; risk almanın gerektirdiği mücadeleden hoşlanan bir karar alıcı, daha fazla riskli eylemler yüklenecektir (Sitkin ve Paolo, 1992).

Sonuç olarak, risk algısı bireyin risk eğiliminden etkilenirken, risk eğilimi de karar alıcının risk tercihi ile belirlenmektedir (Williams ve Narendan, 1999).

Risk davranışının belirleyicilerinden biri, bireyin geçmişe ilişkin deneyimini, yani, sorunu tanıyıp tanımadığını anlatmakta ve bireyin önceki başarılarını veya başarısızlıklarını içermektedir (Sitkin ve Weingart, 1995:1575). Deneyimini kullanan birey, herhangi bir durumu kazanç- fırsat veya kayıp-tehdit olarak yapılandırır (Stewart ve Roth, 1992). Bu nedenle, risk alma eğilimini zamanla ve deneyimle değişebilen bireysel kapasite olarak görmek mümkündür (Kets de Vries, 1996).

Kuşkusuz yatırımcıların riske karşı tavırları gelir grupları, yaşları, cinsiyetleri, meslekleri, vb.. benzer birçok faktörce etkilenmektedir. Ancak finansman bilinci açısından önemli olan husus, bütün yatırımcıların rasyonel davrandığı, belirli risk düzeyinde en yüksek getiriyi, yani verimi, belirli verim düzeyinde de riski en az olan yatırımı seçeceğidir.

Belirsizlikten kaçınmayı bir kültürel değer olarak gören Hofstede'e göre (1991:154), yüksek belirsizlikten kaçınma değerine sahip toplumlarda gerek kurumlarda, gerekse insan ilişkilerinde yapılandırılmış durumlar tercih edilir; muğlaklık korku yaratır, tahmin edilebilirlilik aranır, güvenlik ihtiyacı önemlidir, belirsizliğin yarattığı stres ve kaygı yüksektir. Ancak, paradoksal olarak bireyler, belirsizliği azaltmak için yüksek risk içeren davranışlar da gösterebilirler.

3. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Yıllar önce kendi işini kurma çabası göstererek hayat standartlarını yükseltmeye çalışan kişi olarak nitelendirilen girişimci kişi bugün bulunduğu ortama göre risk, kat sayısı, fikir üretme ve üretilen fikri çıktıya dönüştürme açısından farklılık gösterir. Geleneksel olarak girişimciliğin tanımı risk üstlenme eylemine dayalıdır. Özellikle işletmecilik faaliyetlerinde profesyonel yöneticilerle girişimcileri birbirinden ayırırken ilk vurgulanan, girişimcilerin yöneticilerden farklı olarak kar/zarar riskini bizzat üstlenmesidir. Ancak ekonomik riskler, girişimciler için sadece bir boyuttur; belirsiz bir çevrede kariyer riski, sosyal riskler, psikolojik ve fiziksel riskler, çoğu zaman ekonomik risklerle bir aradadır (Brochaus, 1980:510; Pandeliau, 1998; Busenitz, 1999; Littunen, 2000:295).

Girişimci kişi; iş fikrini ya yeni bir pazar kurma ya da mevcut bir pazarda bulduğu eksikliği tespit edip bunu bir fırsat bilerek risk ve sermaye unsurlarıyla birleştiren kişidir. Ayrıca girişimci kişi belirli bir süreci yöneten kişidir. Bu süreç, kendisiyle başlayan bir üretim sürecini personelleriyle tamamlayan bir süreçtir. Üstlenilen tüm bu risklerin sonucunda girişimcinin beklediği başarıdır veya başlangıçta hedeflediği sonuçlara ulaşmadır. Ancak, başarısızlık da muhtemeldir ve bu durumda riskler, girişimciliğin karanlık yüzüne dönüşebilir (Kuratko ve Hodgetts, 1998:106). Dolayısıyla, bu konudaki belirsizliğe katlanma, girişimcinin üstlendiği temel rollerden biridir (Teoh ve Foo, 1997).

Girişimci kişi de en önemli bulunan özelliklerden biri de risk alma hevesidir. Bu bir hevestir çünkü onun aklında bir fikir doğduktan sonra o durdurulamayacak kadar gözü karadır. Girişimcilik, ekonomik büyüme, istihdam yaratma ve sosyal ilerlemenin temel faktörü olarak değerlendirilmektedir. Camphell (1992), girişimcilik eylemlerinin, doğası itibariyle risk ve belirsizlik içerdiğini, her şeyden önce girişimci olma kararının diğer alternatiflere göre riskli olduğunu belirtirken, olayın sadece psikolojik faktörlerle belirlenmediğini, girişimcilik eyleminin başlamasını teşvik eden dış faktörlerin de önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Perry'e göre (1990), risk alma bir özellik, bir yaklaşım veya bir tepki değil, girişimcinin dünyayı algılama biçimidir ve girişimciler riskli durumları diğerlerine göre daha iyimser algılamaktadırlar (McCarthy ve Leavy, 1999). Palich ve Bagby de (1995), benzer bir şekilde, girişimcilerin girişimci olmayanlara göre risk alma eğilimlerinde fark olmadığını, ancak, girişimcilerin iş durumlarını daha güçlü bir şekilde fırsat ve kazanç olarak yapılandırdıklarını savunurken; Thompson (1999), girişimcilerin, çevredeki karışıklıklara ve belirsizliğe, kendileri için güçlü bir stratejik pozisyon yaratarak tepki verdiklerini ve yenilik getirme, katma değer yaratma, kaos ortamında fırsatları görme gibi proaktif

eylemler ile aslında başkaları için belirsizlik yarattıklarını; bu eylemlerin ise bir risk alma davranışı olduğunu belirtmektedir.

4. KÜRESEL DALGALANMALARDA GİRİŞİMCİLERDE RİSK ALGISI, ÇORUM GİRİŞİMCİLERİNİN RİSK KARŞISINDAKİ TUTUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Amaç

Araştırmanın amacı; Çorum'da faaliyet gösteren işletmelerdeki girişimcilerin küresel dalgalanmalar karşısındaki risk algısı ve bu algı karşısında davranışları incelenmiştir.

4.2. Varsayımlar

Yapılacak olan çalışmanın varsayımları ise şu şekilde sıralanmaktadır;

-Çalışma yapılan işletmelerin verdiği bilgiler gerçeği yansıtmaktadır.

-Çalışma kapsamına alınan işletmelerde anket sorularının tam olarak anlaşıldığı ve buna göre cevap verildiği varsayılmıştır.

4.3. Yöntem ve Kapsam

Çalışma genel olarak iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım teorik bilgileri, ikinci kısım uygulamaya yönelik bilgileri içermektedir.

Çalışmanın teorik kısmında genel olarak risk ve girişimcilerin risk algısı üzerinde durulacaktır. Çalışmanın uygulamaya yönelik kısmında, Çorum KOBİ'lerine yönelik bir saha araştırması yapılmıştır. Bu araştırmada Çorum KOBİ'lerindeki girişimcilerin, küresel dalgalanmalar ve risk algıları arasındaki ilişkileri ve bağlantıları ölçülmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler bu bağlamda analiz edilmiştir. Araştırma kapsamına Çorum'da faaliyet gösteren ve KOBİ tanımına uyan işletme sahipleri ya da ortakları alınmıştır. Veri toplanması çerçevesinde anket çalışması yapılmıştır. Anketler, anketörler tarafından yüz yüze uygulanmış ve her bir anket tek tek değerlendirilmiştir.

Bu kapsamda, Çorum genelinde faaliyet gösteren 368 adet KOBİ olduğu KOSGEB tarafından ifade edilmiş (http://www.kosgeb.gov.tr/veritabani/default.aspx), ve bu işletmelerden 86 tanesine ulaşılabilmiştir. Böylece Çorum KOBİ'lerinin yaklaşık %23'üne ulaşılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda ulaşılması gereken minimum işletme sayısı 2 standart hata ile 44 işletme[1] olarak tespit edilmiştir. Bu da toplam kümenin %12'sine tekabül etmektedir. Ulaşılan oran ise bu oranın çok üzerindedir.

4.4. Değerlendirme

Bilgi teknolojileri kullanımının çorum KOBİ'lerine katkılarının araştırılmasında toplam 12 sorudan oluşan anketten aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular tablolar halinde ve yüzde dağılımlar olarak şöyle ifade edilmiştir. Yapılan testin güvenilirliği analizinde Cronbach alfa katsayısı 0,92 olarak ölçülmüştür. Bu da yapılan test sonucunda elde edilen verilerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Cronbach alfa testinde 0,75 üzeri değerler çok güvenilir olarak kabul edilmektedir.

Girişimcilere yönelik demografik özellikler ve işletmelerine yönelik bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

[1] $n = \dfrac{N(pq)Z^2}{(N-1)E^2 + (pq)Z^2}$ $\quad n = \dfrac{368(0.98*0.02)2^2}{(368-1)0.04^2 + (0.98*0.02)2^2}$

= 43,35= 44 adet işletme

N=Toplam işletme sayısı 368 olarak alınmıştır.
p=İşletmelerin genel olarak %98'i KOBİ olarak varsayılmaktadır.
q= İşletmelerin KOBİ olmama olasılığı ise %2 olarak varsayılmıştır.
E= Kabul edilebilen örnekle hatası (Hata yapma düzeyi)

Tablo 1: KOBİ'lerin ve KOBİ Yöneticilerinin Özellikleri Dağılımı

Teste Tabi Tutulan Alanlar	Ankete Katılan	
A.KOBİ'lerin Bağlı Bulunduğu Sektörler		
Gıda	18	20,93%
Tekstil	7	8,14%
Kağıt Endüstrisi	3	3,49%
Taş-Toprak Sanayisi	22	25,58%
Makine	33	38,37%
Diğer	3	3,49%
TOPLAM	86	100,00%
B. İşletmelerin Kimler Tarafından Yönetildiği		
Sahipleri	30	34,88%
Ortaklardan Birisi	44	51,16%
Profesyonel Yönetici	12	13,95%
TOPLAM	86	100,00%
C. İşletmenizin Kurucusu Kimdir		
Büyük Babam	10	11,63%
Babam	24	27,91%
Ağabeyim	16	18,60%
Ben Kendim	36	41,86%
Küçük Kardeşim	0	0,00%
TOPLAM	86	100,00%
D. Yöneticilerin Eğitim Düzeyi		
İlkokul	10	11,63%
Ortaokul	11	12,79%
Lise	21	24,42%
Yüksekokul	10	11,63%
Fakülte	34	39,53%
TOPLAM	86	100,00%
E. İşletmede Çalışan Sayısı		
1-10 Kişi	15	17,44%
10-50 Kişi	38	44,19%
50-100 Kişi	25	29,07%
100-250 Kişi	7	8,14%
250 Kişi ve Üzeri	1	1,16%
TOPLAM	86	100,00%

Çorum KOBİ'leri ağırlıklı olarak üç sektör üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bunlar makine sanayisi (%38), taş-toprağa dayalı sanayi (%26) ve gıda sanayisidir (%21). Söz konusu KOBİ'ler genelde sahipleri (%35) ya da ortaklardan biri (%51) tarafından yönetilmektedir. İşletmelerin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilme oranı ise % 14'tür.

Yöneticiler genel olarak fakülte mezunu olup, %40 ile ilk sırada yer almaktadırlar. Yüksekokulla birlikte üniversite eğitimi almış yöneticilerin oranı ise %51 olarak ortaya çıkmıştır. Bu durumda risk konusunda sistematik eğitim sahibi yöneticilerin toplam kümenin yarısını oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Çalışanlar açısından incelendiğinde işletmelerin %17'si 1-10 işçi arasında eleman çalıştırdıklarından mikro işletme, %44'ü 10-50 işçi çalıştırdıklarından küçük işletme, %29+%8=%37'si ise çalıştırdıkları işçi sayısına göre orta büyüklükteki işletme olarak değerlendirilebilirler. Dolayısıyla, çalışma kapsamına KOBİ nitelikli işletmelerin ve bunların yöneticilerinin dâhil edilmesi sağlanmıştır.

Bu bölümde Çorum KOBİ yöneticilerinin risk algıları risk karşısında gösterdikleri tutum incelenmeye çalışılmıştır.

Tablo 2: Küresel Dalgalanmalar Gelirinizde Artış/Azalışa yol Açar mı?

Çok Fazla	Fazla	Kısmen	Hayır	Kesinlikle Hayır	Toplam
n/%	n/%	n/%	n/%	n/%	n/%
65/0,76	6/0,07	5/0,06	8/0,09	2/0,02	86/1,00

Çorum girişimcilerinin %83'ü (0,76+0,7), küresel dalgalanmaların gelirlerinde artışa ya da azalışa neden olacağını ifade etmişlerdir. Kısmen seçeneğide gelirin artıp/azalacağı yönünde değerlendirilmesi durumunda oran %89'a çıkmaktadır.

Tablo 3: Siyasi Dalgalanmalar Pazar Payınızda Artış/Azalışa yol Açar mı?

Çok Fazla	Fazla	Kısmen	Hayır	Kesinlikle Hayır	Toplam
n/%	n/%	n/%	n/%	n/%	n/%
30/0,35	27/0,31	27/0,31	2/0,02	0/0,00	86/1,00

Siyasi dalgalanmaların Çorum girişimcilerinin gelirine küresel dalgalanmalar kadar etki etmediği görülmektedir. Çorum girişimcilerinin %66'sı (0,35+0,31), siyasal dalgalanmaların gelirlerinde artış/azalışa neden olacağını ifade etmişlerdir. Kısmen seçeneğinin de gelirin artıp/azalacağı yönünde değerlendirilmesi durumunda oran %96'ya çıkmaktadır. Küresel dalgalanmalar Çorum girişimcilerinin gelirlerinde daha belirgin dalgalanmalara yol açarken, siyasi dalgalanmaların etkisi daha geniş alana yayılmakta fakat daha yüzeysel kalmaktadır.

Tablo 4'de küresel dalgalanmalar ve Çorum girişimcilerinin tutumları ile ilgili tespit yer almaktadır.

Tablo 4: Küresel Dalgalanmaların Yoğun Olarak Yaşandığı Dönemlerde Yatırımların Yönlendirilmesi

	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet	Toplam
	n/%	n/%	n/%	n/%	n/%	n/%
Küresel Dalgalanmaların Yoğun Yaşandığı Dönemlerde Yatırım Yapar mısınız?	39/0,453	5/0,058	27/0,314	12/0,140	3/0,035	86/1,00
Yatırımlarınız Hangi Alanlarda Yoğunlaşırdı	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet	Toplam
	n/%	n/%	n/%	n/%	n/%	n/%
Devlet tahvili hazine bonosu	0/0,000	0/0,000	0/0,000	17/0,405	25/0,595	42/1,00
Banka mevduat faizi	0/0,000	1/0,024	27/0,643	5/0,119	9/0,214	42/1,00
Döviz (ABD Doları veya Euro)	0/0,000	12/0,286	4/0,095	16/0,381	10/0,238	42/1,00
Gayrimenkul (Bina ya da Arsa)	0/0,000	0/0,000	0/0,000	7/0,167	35/0,833	42/1,00
Borsada yatırım	37/0,881	2/0,048	3/0,071	0/0,000	0/0,000	42/1,00
Stoklara Yatırım	7/0,167	9/0,214	23/0,548	2/0,048	1/0,024	42/1,00
Nakit TL'ye yatırım	14/0,095	21/0,333	3/0,500	3/0,071	0/0,000	42/1,00
Değerli madenlere (Altın) yatırım	2/0,048	8/0,190	6/0,143	14/0,333	12/0,286	42/1,00

Kararsız seçeneğinin de olumlu olarak değerlendirilmesi durumunda Çorum girişimcilerinin %49'u küresel dalgalanmaların yoğun olduğu dönemlerde çeşitli şekillerde yatırım yapabileceklerini ifade etmişlerdir. Bu soruya hayır cevabı veren katılımcılar değerlendirme dışında tutulmuştur.

Dalgalı ekonomik dönemlerde, girişimciler öncelikli tercihlerinin gayrimenkuller (bina ya da arsa) olacağını ifade etmişlerdir. İkinci tercihlerinin ise devlet tahvili hazine bonosu şeklinde olacağını ifade etmişlerdir. Çorum girişimcileri üçüncü öncelikli yatırımlarının altın gibi değerli madenler üzerine olacağını ifade etmişlerdir. Çorum girişimcileri, dalgalı ekonomik dönemlerde, gerek döviz, gerkse TL cinsinden yatırımlara fazla itibar etmeyeceklerini ifade etmişlerdir. Nispeten istikrarlı sayılabilecek 2002-

2008 döneminde dövize olan itibar ortadan kalkmış gibi görünmektedir. Bununla beraber, Çorum girişimcileri açısından riskli dönemlerde TL'ye güven olduğu da söylenemez. Çorum girişimcileri bu tutumlarını banka mevduatı konusundaki tavırlarıyla da desteklemektedirler.

Tablo 5'de Çorum girişimcilerinin risk senaryolarına karşı algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Algılar ölçülürken beşli likert kullanılmış, sorulara cevaplayıcıların "Çok Düşük"ten "Çok Yüksek"e doğru değerlendirmeleri istenmiştir.

Tablo 5: Yöneticilerin Risk Unsurlarına İlişkin Algıları

Risk senaryoları ve yatırımcıların risk ağırlık görüşleri	Çok Düşük	Düşük	Kararsızım	Yüksek	Çok Yüksek	Toplam	A.O	S.S
	n/%	n/%	n/%	n/%	n/%	n/%		
Yüksek gelir için iş değiştirme	1/0,012	4/0,047	16/0,186	49/0,570	16/0,186	86/1,00	3,9	0,76
Ağır sağlık sorunları nedeniyle ağır bir ameliyat	1/0,012	1/0,012	22/0,256	42/0,488	20/0,233	86/1,00	3,95	0,75
Yüksek potansiyel karlar	0/0,000	1/0,012	15/0,174	56/0,651	14/0,163	86/1,00	3,95	0,63
Yabancı pazarlardan gelen düzensiz getiriler	0/0,000	14/0,163	3/0,035	44/0,512	25/0,291	86/1,00	3,95	0,99
Borsada yatırım riski	0/0,000	0/0,000	8/0,093	41/0,477	37/0,430	86/1,00	4,33	0,64
Rekabet riski	0/0,000	9/0,105	44/0,512	15/0,174	18/0,209	861,00	3,48	0,95
Güvenilir yabancı bağlantılar	55/0,640	22/0,256	9/0,105	0/0,000	0/0,000	86/1,00	1,52	0,69
İşletmenin prestij kazanması	32/0,372	42/0,488	8/0,093	4/0,047	0/0,000	86/1,00	2,17	0,79
İstikrarsız düşük maliyetli yabancı bir ülkeye yatırım riski	0/0,000	17/0,198	15/0,174	49/0,570	5/0,058	861,00	3,51	0,88
Zor bir eğitim vasıtasıyla kariyer riski	0/0,000	31/0,360	29/0,337	26/0,302	0/0,000	86/1,00	2,94	0,82
Pazara yakınlık	7/0,081	63/0,733	15/0,174	1/0,012	0/0,000	86/1,00	2,87	0,55
Yüksek olasılıkla kaybetme durumuna karşılık, olağanüstü kazanç elde etme	0/0,000	0/0,000	5/0,058	61/0,709	20/0,233	86/1,00	4,16	0,51
Mesleki açıdan kariyer seçimi	0/0,000	1/0,012	18/0,209	60/0,698	7/0,081	86/1,00	3,84	0,57
Yeni pazarlara girme çabası	0/0,000	0/0,000	4/0,047	59/0,686	23/0,267	86/1,00	4,22	0,52
Siyasi ve mali risk	0/0,000	0/0,000	6/0,070	68/0,791	12/0,140	86/1,00	4,08	0,45
Sosyal risk	0/0,000	0/0,000	4/0,047	60/0,698	22/0,256	86/1,00	4,21	0,51

(Bu bölüm test sorularının oluşturulmasında, ERDEM, Ferda; "Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (2), 2001, 43-61 makalesinden yararlanılmıştır.

Girişimcilerin genel risk eğiliminin, değişik riskli durumlar karşısında değişip değişmediği incelenmiştir. Buna göre, girişimcilerin göreli olarak en fazla risk üstlendikleri durum, sosyal riskler (0,698+0,256=0,95), yeni pazarlara girme çabası ile ilgili riskler (0,686+0,267=0,95), siyasi ve mali risk (0,791+0,14=0,94), ikili rekabet riski (yüksek oranda kaybetme olasılığına karşılık olağanüstü kazanç elde etme,0,709+0,233=0,93) ve borsada yatırım riskidir (0,477+0,43=0,91).

Araştırmaya katılan Çorum girişimcilerinin risk algısı olarak, sosyal riskleri ve siyasi ve mali riskleri en fazla risk grubu olarak algılamalarının nedeni, Çorum'un kapalı ve küçük yapısından kaynaklandığını düşünmekteyiz. Yapılan çalışmada ve çalışma hayatından edinilen izlenim çerçevesinde, Çorum'da sosyal statü oldukça önem gösterilen bir husustur. Bu durum çeşitli alanlarda parasal güçten daha etkili olabilmektedir. Bu gurptaki risk algısı, girişimcilerin sağlık sorunları ile karşı karşıya kalabilecekleri hayati önem taşıyan risk algısın da (0,488+0,233=0,73) önüne geçebilmektedir.

Çorum girtişimcileri, yüksek potansiyelli karlar için katlanılacak riskleri ve yabancı pazarlardan elde edilecek düzensiz getirileri orta düzeyde risk algısı olarak algılıyor şeklinde ifade edilebilir. Kariyerle ilgili riskler ise bu risk algısından daha sonra gelmektedir.

Girişimcilerin demografik özellikleri ile dalgalı ekonomik dönemlerde risk alma (yatırım yapıp yapmayacağı) ilişkisi regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Bulgulara göre, bu özellikler arasında eğitim düzeyi ile girişimcilerin dalgalı dönemlerde yatırım riski alma eğilimi ilişkilidir.

Tablo 6: Girişimcilerin Demografik Özellikleri İle Dalgalı Dönemlerde Yatırım Riski Alma Eğilimi İlişkisi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Ki-Kare Testi	24.148[a]	6	0.000
Likelihood Ratio	21.678	6	0.001
Linear by Linear Association	0.031	1	0.860
Kramer'in V Oranı	0.482	-	0.000
Ki-Kare İlişki Katsayısı	0.563	-	0.000
N	86	-	-
a. Beklenen değeri 5'ten az 9 hücre(%75.0) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0.23'tür			

Tablo 6'ya göre ilgili alanda 0.000<0.05 anlamlılık düzeyinde ve Ki-kare ilişki katsayısına (0.563) göre iyi düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Ayrıca, uluslararsı pazarların yurtiçi pazarlara göre daha az riskli olduğuna ilişkin girişimci algıları ile dalgalı dönemlerde yatırım yapma arasında 0.009<0.05 anlamlılık düzeyinde, yüksek getiri elde etme ile dalgalı dönemlerde yatırım yapma arasında 0.002<0.05 anlamlılık düzeyinde ve yüksek gelir için iş değiştirme ile eğitim seviyesi arasında 0.008<0.05 anlamlılık düzeyinde ilişkinin olduğu bulunmuştur.

SONUÇ

Risk, girişimcinin sürekli olarak belirsiz bir çevrede karar vermek durumunda olması nedeniyle, girişimcilik davranışının temel özelliklerinden biridir ve risk eğilimi, girişimcilik yazınında farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılan bir konudur. Kuşkusuz bu yaklaşımlar, bir ekonomik faaliyetten ziyade, beşeri bir olgu olan girişimciliğin anlaşılabilmesi için önemli araçlar sağlamaktadır. Ancak, yakın tarihli araştırmalarla birlikte, tek bir girişimci tipolojisinden ve evrensel bir girişimcilik kültüründen söz etmenin mümkün olamayacağı, girişimciliği etkileyen toplumsal-kültürel faktörlerin de araştırılması gerekliliği anlaşılmıştır (Erdem, 2001:56).

Bu çalışmada, Çorum KOBİ yöneticilerinin risk olarak algıladıkları hususlar ve bu konuda takındıkları tavırlar ölçülmeye çalışılmıştır.

Yapılan saha çalışmasından elde edilen verilere göre;

- Çorum KOBİ'leri genel olarak makine ve taş-toprağa dayalı imalat sanayisinde faaliyet göstermektedirler.
- İşletmeler genel olarak sahipleri ya da ortaklardan biri tarafından yönetilmektedir.
- İşletmeler genel olarak mevcut yöneticiler ya da mevcut yöneticinin babaları tarafından kurulmuştur.
- Yöneticilerin eğitim düzeyi ise genelde fakülte ya da yüksek okul seviyesindedir.
- Çorum işletmeleri genel olarak (%98,84) küçük ve orta büyüklükte işletmelerdir.
- Çorum girişimcilerini küresel dalgalanmalar derinden etkilemektedir. Siyasi dalgalanmalar daha yüzeysel fakat daha geniş kesimleri etkilemektedir.
- Çorum girişimcileri küresel dalgalanmalar sürecinde azımsanmayacak oranda (Kararsızlar da dikkate alınırsa %49) yatırım yapmayı tercih edebilmektedir. Fakat bu yatırımlar genel olarak risksiz yatırım araçlarına (gayrimenkul, devlet tahvili hazine bonosu) yönlenmektedir. Borsa ya da nakit para gibi (döviz dahil) yatırımlar fazla tercih edilmemektedir.
- Yatırımlar tercih edilirken, yatırım yapma eğilimini girişimcilerin eğitim seviyesi, yüksek getiri elde etme isteği önemli etken olarak görülmektedir.
- Çorum girişimcileri en ciddi risk algısı olarak sosyal riskleri görmektedirler. İkinci sırada yeni pazarlarla ilgili riskleri, daha sonra mali ve siyasi riskleri değerlendirmektedirler.
- Yüksek risk içeren sağlık sorunları nispeten daha düşük risk algısı olarak algılanmaktadır.

KAYNAKÇA

Brochaus, R.H. (1980) "Risk Taking Propensity of Entrepreneurs", Academy of Management Journal, 23(3).

Busenitz, L.W. (1999) "Entrepreneurial Risk and Strategic Decision Making", The Journal of Applied Behavioral Science, 35(3).

Bygrave W. and M. Minniti (2000), "The Social Dynamics of Entrepreneurship", Entrepreneurship Theory and Practice, 24(3).

Crow, G. (1998) "The Entrepreneurial Personality Building A Sustainable Future For Self and Profession", Nursing Administration Quarterly, 22(2).

ERDEM, Ferda (2001); "Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (2), ss.43-61.

Erdem, F. (1996) İşletme Kültürü, Fredrich-Nauman Vakfı Yayını, Ankara, 1996.

Hofstede, H. (1991) Cultures and Organizations - Software of the Mind, 2nd Edition, McGraw-Hill, London.

Kets de Vries, F.R. (1996) "The Anatomy of the Entrepreneur: Clinical Observations", Human Relations, 49(7).

Kuratko and Hodgetts, (1998) Entrepreneurship: A Contemporary Approach, Dryden Press, Orlando.

Littunen, H. (2000) "Entrepreneurship and the Characteristics of the Entrepreneurial Personality", International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, 6(6).

McCarthy, B. and B. Leavy, (1999) "The Entrepreneur, Risk Perception and Change Over Time: A Typology Approach", Irish Business and Administrative Research, 19/20(1).

Palich L.E. and D.R. Bagby, (1995) "Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneurial Risk-Taking: Challenging Conventional Wisdom", Journal of Business Venturing, 10(6).

Sitkin, S.B. and A.L. Paolo, (1992) "Reconceptualizing The Determinants of Risk Behavior", Academy of Management Review, 17(1).

Sitkin, B.S. and L.R. Weingart, (1995) "Determinants of Risky Decision-Making Behavior: A Test of the Mediating Role of Risk Perceptions and Propensity", Academy of Management Review, 38(16).

Stewart, W and P. Roth (1992) "Risk Propensity Differences Between Entrepreneurs and Managers: A Meta-Analytic Review", Working Paper (A.M. Spiro Center for Entrepreneurial Leadership), no: 99-101.

Teoh, H.Y. and S.L. Foo, (1997) "Moderating Effects of Tolerance For Ambiguity and Risk-Taking Propensity on The Role Conflict- Perceived Performance Relationship: Evidence From Singaporean Entrepreneurs", Journal of Business Venturing, 12(1).

Türko, R. Metin (1999); Finansal Yönetim, Alfa Yayınları, İstanbul.

Varoğlu ve Diğerleri. (2000) "Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce – Bütünleşik Düşünce Modelleri ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir.

Wasti, A. (1995) "Kültürlerarası Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme", ODTÜ Gelişme Dergisi, 22(4).

Williams, S. and S. Narendan, (1999) "Determinants of Managerial Risk: Exploring Personality and Cultural Influences", The Journal of Social Psychology, 139(1).

Yazar İndeksi

Ali Ildır 263
Aydın Yılmazer 419
Bingül Dayıoğlugil 345
Canan Savran 439
Ceyda Aysuna 439
Cumhur Şahin 221
Çiler Günay 477
Emin Zeytinoğlu 283
Feyza Büyükköse 351
G. Nazan Günay 429
Gülşen Cura 263
Hacer Yumurtacı 359
Hasan Acül 297
Hülya Çağıran 273
Hüseyin Özdeşer 251
Hüseyin Yılmaz 221
İhsan Yüksel 371
İsa İpçioğlu 309
Jorge M. Bauer 379
K. Oylum Altuna 439
Kemal Güven 397
Liviu Crisan 379
Lucas KRÄUTER 379
Melis Attar 459
Metin Dağdeviren 371
Murat Dener 385
Murat Dörteller 385
Murat Kayalar 317
Murat Kemal Keleş 317
Mustafa Hilmi Çolakoğlu 231, 241, 329
Numan Durakbasa 379
Okan Veli Şafaklı 251
Ömer Faruk Bay 385
Özlem Uzun 477
P. Herbert Osaana 379
S. Tarık Sinan 407
Sabiha Kılıç 273
Sahavet Gürdal 439
Selçuk Kendirli 273, 495
Semra Birgün 397
Senem Yılmaz 429
Sevgi Gönüllüoğlu 309
Şakir Esnaf 345, 351, 359, 407
Şerafettin Sevim 283
Tarık Küçükdeniz 359
Turhan Korkmaz 263
Ufuk Acar 329
Yasemin Deniz Akarım 283

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.

KOBİ DANIŞMA BİRİMİ
2006 – 2008 YILI FAALİYETLERİ

Şekerbank ile KOBİ Eğitim Projesi

KOBİ Danışma Birimi'nin Şekerbank sponsorluğunda devam ettiği "**KOBİ Eğitim Projesi**" 2006 yılında Edirne'den start aldı. 2006 yılında Balıkesir, Malatya, Çorum, Tokat, Afyonkarahisar, Uşak, Konya ve Tekirdağ olmak üzere 9 ilde ve 2007 yılının ilk altı ayında Bursa, Mersin, Adana, Trabzon ve Çanakkale olmak üzere 5 ilde Sanayi Odası veya Ticaret ve Sanayi Odası işbirliği ile toplam 14 eğitim semineri düzenlendi ve 1,000'den fazla KOBİ'ye iş hayatlarında kullanabilecekleri makro ekonomi, risk yönetimi, Basel II ve kriz yönetimi vb. konularda eğitimler verildi.

TEB İşbirliğinde "Basel II ve KOBİ'lere Etkileri" Seminerleri

2007 yılında Türk Ekonomi Bankası sponsorluğunda gerçekleştirilen "**Basel II ve KOBİ'lere Etkileri**" seminerleri ile ise Basel II konusunda firma sahiplerini bilinçlendirmek amaçlandı ve İkitelli Organize Sanayi Bölgesi Yönetimi ve KOSGEB Masko Yönetimi işbirliği ile İstanbul'da, Adapazarı Ticaret ve Sanayi Odası ile Adapazarı'nda ve Konya Sanayi Odaları işbirliği ile Konya'da olmak üzere toplam 4 eğitim seminerde 500'e yakın sanayiciye Basel II'yi anlatıldı.

PİMAŞ AKADEMİ Eğitimleri

2006 yılı Ağustos ayında başlanan ve her ay düzenli olarak yapılan PİMAŞ Akademi eğitimlerinde dağıtım kanalında yer alan firmaların insan kaynakları kalitesini ve bilgi düzeylerini yükseltmek amaçlı konular aktarıldı.

İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı

Türkiye Personel Yönetimi Derneği (PERYÖN) Trakya Şubesi ile 13 eğitimden oluşan "**KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yöneticiliği Programı**" Çorlu'da düzenlendi ve en az 9 eğitime katılan 40'dan fazla insan kaynakları yöneticisi ve uzmanına Eğitim Programı Katılım Belgeleri verildi. Kasım ayında tamamlanan program 2008 - 2010 yıllar arasında da tekrarlandı.
Ayrıca aynı program 2008 yılı Mayıs ayında Derneğin Güney Marmara Şubesi katkılarıyla Bursa'da da insan kaynakları yöneticileri ve uzmanları ile buluştu.

"Basel II ve Risk Yönetimi" Semineri

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

"KOBİ'lere Hizmet" El Kitapçığı 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 yayınlandı.

Fuarlar - İKÜ KOBİ Etkinlikleri

Mart 2006 yılında "İstanbul Pencere 2006 Fuarı"na katılındı, 30 Kasım – 03 Aralık 2006 tarihleri arasında Corptech Kurumsal Teknolojiler Fuarı'nda ise , KOBİ'lerin yakında ilgileneceği beş farklı konuda iki gün boyunca paneller düzenlenmesinin yanı sıra "KOBİ Danışma Birimi" standından bilgilendirme yapıldı.

The Competitiveness Institute (Rekabet Enstitüsü) ile "Kümelenme Model ve Uygulamaları" Seminerleri

Mart 2007 ayında İstanbul'da "***Küresel Rekabet İçin KOBİ'lerin Stratejik İşbirliği: Kümelenme Modelleri***" başlıklı ve Türkiye uygulamalarının da tartışıldığı toplantının ilk bölümünde Umut ORAN (TOBB Konfeksiyon ve Hazır Giyim Sanayi Meclis Başkanı), Dr. Melih BULU (Uluslararası Rekabet Araştırma Kurumu Koordinatörü), Dr. Rüştü BOZKURT (Dünya Gazetesi yazarı) ve Meral SAYIN (GAP-GİDEM Proje Koordinatörü) bölgesel ve genel bazda yapılabilecekler ve imkanlar konusunda katılımcılara bilgi verdiler. İkinci bölümde ise öncelikle The Competitiveness Institute Başkanı Lars EKLUND (İsveç) ve The Competitiveness Institute Genel Sekreteri Franziska BLUNCK (İspanya) kümelenme projelerinin faydaları ve katkılarını anlattıktan sonra, Zorica MARİC (Sırbistan - Ekonomi Bakanlığı Bölüm Yöneticisi) ve Lubos LUKASIK (Çek Cumhuriyeti - CzechInvest Direktörü) kendi ülkelerinde yürüttükleri projeler ve ülke ve bölge çalışmalarını aktararak karşılaştırmalar yaptılar.
Ekim 2008 ayında ise Kayseri'de, Kayseri Sanayi Odası işbirliği ile düzenlenen ve yine The Competitiveness Institute Geçmiş Dönem Başkanı Lars EKLUND (İsveç) ve yeni başkanı Juan Manuel ESTEBAN'ın katıldıkları "***Kayseri Kümelenme Stratejileri***" konulu seminer ve çalıştayda, ilin reel sektör temsilcileri ile buluşma sağlandı, kümelenme konusunun avantajları aktarıldı.

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***" seçildi ve konunun uzmanları ve uygulayıcıları bir araya getirildi.

Dünya Gazetesi ile Sabah Toplantıları

KOBİ Danışma Birimi yine KOBİ'lerin ilgisini çekebilecek konularda belirli Dünya Gazetesi ile "**Sabah Toplantıları**" düzenliyor. 2007 yılında düzenlenen ilk toplantıda **"*Kümelenme Uygulamaları*",** ikincisi ise **"*Marka ve Markalaşma*"** konuları reel sektör temsilcilerinin katılımıyla masaya yatırıldı.
2008 yılında yapılan toplantılarda ise "***İşletmelerde Kurumsallaşma***", "***Krizin Reel Sektöre Etkileri***", ve "***Kümelenme Çalışmalarında Gelinen Nokta***" konularında uzmanlar görüşlerini aktardılar.

Yazı ve Makaleler

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

KOBİ Danışma Birimi bugüne kadar ürettiği eğitim projeleri, eğitim programları ve 3 yıldır düzenlenen "**KOBİ'ler ve Verimlilik Kongreleri**" ile kurulduğu günden itibaren toplamda yaklaşık 4,500 KOBİ sahibi ya da çalışanına eğitim verdi ve çalışmalarına yenilerini de ekleyerek, sektörler arası işbirliğini geliştirerek devam edecek.

İLETİŞİM BİLGİLERİ
Adres : İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Ataköy Kampüsü, Bakırköy, 34156, İstanbul
Tel : (212) 498 44 30 - (212) 498 44 00
Faks : (212) 661 39 75 - (212) 498 44 92
Web : www.kobidanis.org.tr
E-posta : info@kobidanis.org.tr - a.sonmez@iku.edu.tr

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

Genel Bilgi

İmalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelere (KOBİ), ihtiyaçları doğrultusunda çözümler sunarak gelişmelerini sağlamak amacıyla kurulan KOSGEB, KOBİ'lere destek vermek üzere özel yasası bulunan tek kamu kuruluşudur.

55 uygulama merkezi ve 76 sinerji odağı ile ülke çapında faaliyet gösteren KOSGEB, KOBİ'lerde yeni ve ileri teknolojilerin yaratılması veya kullanılması, KOBİ'lerin rekabet gücünün arttırılması, istihdamın arttırılması, üretimde kalitenin arttırılması, ihracata yönlendirme veya arttırma gibi temel çıktıları olan hizmet ve destekler sunmaktadır.

KOSGEB hizmet ve desteklerinden,
- Yasal statüsü ne olursa olsun, bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup,
- 250 kişiden az çalışan istihdam eden,
- Yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon YTL'yi aşmayan,
-Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiki Sınıflaması (NACE) sınıflandırmasına göre İmalat Sanayi veya bilgisayar yazılımı üretimi kapsamında faaliyette bulunan işletmeler faydalanabilmektedir.

KOSGEB'in Kuruluş Amacı

12 Nisan 1990 tarih ve 3624 sayılı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresinin Kurulması Hakkında Kanun ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığının "ilgili kuruluşu" statüsünde kurulan KOSGEB'in amacı;

"Ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin oranını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek"tir.

KOSGEB'in Faaliyet Alanları ve Hizmetleri

KOSGEB, 3624 sayılı Kanun ile verilen görevleri kapsamında imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lere çeşitli başlıklar altında destekler vermektedir.

Bu destekler;
İşletmelerin yatırım yönlendirme, atıl kapasitelerini değerlendirme, kalite ve verimliliklerini artırma, modernizasyon, teknolojik araştırma-geliştirme, planlama, üretim, pazarlama, enformasyon, yönetim vb. konularındaki bilgi ve becerilerini geliştirmek, amacıyla gerekli "**Danışmanlık Desteği**",

İşletmelerin ve girişimcilerin gerek duyulan konularda eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere sağlanan "**Eğitim Destekleri**",

Bilim ve teknolojiye dayalı yeni fikir ve buluşlara sahip işletmelerin, ulusal ve uluslararası platformlarda teknolojik düzeyde rekabet edebilecek konumda geliştirilmesine ilişkin "**Teknolojik Araştırma ve Geliştirme Destekleri**",

Üretim teknolojileri ve ürünlere yönelik gelişimlerin belgelendirilmesi bağlamında sağlanan "**Patent Belgesi Desteği**", "**Faydalı Model Belgesi Desteği**", "**Endüstriyel Tasarım Tescil Belgesi Desteği**",

İşletmelerin üretim teknoloji düzeylerini artırmak, modern yönetim sistemlerine kavuşturmak amacıyla sağlanan "**Bilgisayar Yazılımı Desteği**",

İşletmelerin dünya pazarlarına açılmaları, rekabet düzeylerini yükseltmeleri, internet hizmetlerinden faydalanarak internet kültürünü geliştirmeleri, KOBİNET'in sağladığı hizmetlerden etkin ve yaygın olarak yararlanmaları ve adım adım e-ticarete geçilmesi amacıyla sağlanan "**E-Ticarete Yönlendirme Desteği**",

İşletmelerin ürün kalitelerinin artırılması, yeni ürün geliştirmeleri, uluslararası pazarlarda talep edilen ürün belgelerinin temini için "**Genel Test, Analiz, Kalibrasyon ve CE İşaretlemesine İlişkin Test Analiz Desteği**",

İşletmelerin sistem belgelendirme çalışmaları neticesinde TSE'den alacakları sistem belgeleri için verilen "**Sistem Belgelendirme Desteği**"

İşletmelerin ürünleri ile ilgili pazar imkanlarının genişletilmesi, ulusal ve uluslararası pazarlarda bu ürünlerin tanıtılmasına yönelik olarak verilen, "**İhracat Amaçlı Yurtdışı İş Gezisi (İYİG) Desteği**", "**Milli Katılım Düzeyindeki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği**", "**Milli Katılım Dışındaki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği**", "**Yurtiçi Uluslararası Sanayi İhtisas Fuarlarına Katılım Desteği**" ve "**Yurtiçi Sanayi Fuarlarına Katılım Desteği**",

İşletmelerin kendi markaları ile ulusal ve uluslararası pazarlarda marka imajı oluşturmalarının özendirilmesi amacı ile yurtiçi ve yurtdışında markaya yönlendirilmeleri için gerçekleştirecekleri çalışmalara ilişkin giderlere destek için "**Markaya Yönlendirme Desteği**",

İşletmelerde nitelikli eleman istihdamı için "**Nitelikli Eleman Desteği**",

Yörelerdeki doğal kaynaklar, uygun yatırım alanları, ekonomik ve sosyal gelişme ile bölgesel kalkınmaya esas teşkil edecek stratejik planların oluşturulması ile ilgili araştırmalara yönelik "**Yerel Ekonomik Araştırma Desteği**",

İşletmeler arası ortaklık ve işbirliği kültürünü geliştirmek, verimliliklerini ve üretimlerini artırmak, ürün kalitelerini yükseltmek üzere "**Ortak Kullanım Atölyeleri (ORTKA), Ortak Kullanım Laboratuarları (ORTLAB) Kurulması Desteği**",

İşletmeler ve yatırımcıların üretim tesisleri ve Ar-Ge binalarının inşaat uygulama projeleri ile KSS altyapı, üstyapı inşaat uygulama projelerinin yaptırılmasına ilişkin "**Altyapı ve Üstyapı Proje Desteği**",

Bölgesel ve yerel gelişmeye katkıda bulunmak üzere, yeni ve başarılı küçük işletmeleri ekonomimize kazandırmak üzere sağlanan "**İş Geliştirme Merkezi Desteği**",

Ekonomik kalkınma ve istihdam sorunlarının çözümünün temel faktörü olan girişimciliğin desteklenmesi, yaygınlaştırılması ve başarılı İşletmelerin kurulmasını sağlamak amacıyla öngörülen "**Yeni Girişimci Desteği**"nden oluşmaktadır.

KOSGEB, bu desteklerin yanı sıra kendi işini kuranlara ya da işlerini büyütecek olan girişimci ve KOBİ'lere yönelik olarak; Genel Girişimcilik Eğitimi, Genç Girişimci Geliştirme Programları, Küçük Ölçekli İş Kurma Danışmanlık Desteği Hizmetleri, İŞGEM (İş Geliştirme Merkezi) Projeleriyle destek vermektedir.

Ayrıca, KOBİ'lerin finansman ihtiyacı göz önünde bulundurularak 2004/7131 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı'na istinaden KOBİ'lere uygun şartlarda istihdam, yatırım, ihracat kredileri verilmesi için kapsam ve şartları bankalarla imzalanan protokollerle belirlenen **Kredi Faiz Desteği Programları** uygulanmaktadır. Bu programlarda kredi, işbirliği yapılan bankalar tarafından kullandırılmakta, KOSGEB kredi faizinin bir kısmını veya tamamını KOBİ'ye verilen destek olarak üstlenmektedir.

Sonuç

KOSGEB, KOBİ'lerin teknolojik düzeylerinin yükseltilmesini, istihdam, ihracat ve yatırımlardaki paylarının artırılmasını, uluslar arası rekabet güçlerinin yükseltilmesini sağlamak üzere; kalkınma planları, hükümet programı ve KOSGEB Stratejik Planı ile belirlenen esaslar dahilinde KOBİ'lere ve girişimcilere destek ve hizmetler vermeye devam etmektedir.

Kurumsal Bilgiler

KobiFinans bir KOBİ'yi ne kadar büyütebilir? Tahmin bile edemezsiniz*

*FINANSBANK'ın KOBİ'ler için kurduğu KobiFinans Danışma Merkezi'nde ücretsiz danışabileceğiniz tam 12 danışman var. Aklınıza takılan her soruyu ister telefonla ister internet yoluyla uzmanlarımıza danışabilirsiniz. Siz sadece büyümeyi düşünün diye KobiFinans Danışma Merkezi hizmetinizde.

www.kobifinans.com.tr
444 1 900 KobiFinans Danışma Hattı
KobiFinans Dergisi




Yağmur yağdığı için değil, şemsiyeniz olmadığı için ıslanırsınız*
FINANSBANK olarak diyoruz ki; dünyada ekonomik kriz var diye siz de kriz geçirmek zorunda değilsiniz. Bizimle konuşup, durumunuzu anlatın. Çözümler önerip çareler bulalım, size destek olalım. Birlikte ilerleyip bu zor zamanları güçlenerek atlatalım.
Unutmayın, 2001'de olduğumuz gibi bugün de yanınızdayız.
Finansbank'la güç sizde.
DDB&Co.
FINANSBANK
GÜÇ SİZDE
GÜÇ SİZDE
FINANSBANK
GÜÇ SİZDE
zor günlerde de



SUBCONTURKEY

YAN SANAYİ ÜRÜNLERİ GAZETESİ

KOBİ'lere Değer Katar

Beyaz Eşya ve Otomotiv Yan Sanayi, Makina, Metal, Savunma, Otomasyon, Elektrik, Elektronik, Elektromekanik, Kauçuk ve Plastik Sanayi:

Üreticileri ve Tedarikçileri'nin Bilgi Kaynağı

SUBCONTURKEY,

Şirket ve Ürün Tanıtımları, Makale, İnceleme, Röportaj, Ar-Ge, Satın Alma ve Üretim Süreçleri, Sektör Araştırma Dosyaları, Fuar Özel Sayıları

Yayımlar;

Sektörel Dernekler, Birlikler, Ticaret ve Sanayi Odaları, Üniversitelerle İşbirliği,

Yapar;

Her Yıl 50'yi Aşkın Fuar, Kongre, Seminer ve Panel'e Sponsorluk ve Katılım

Gerçekleştirir.

Her Ay 12.000 Tiraj'la Hedef Kitlesiyle Buluşur.

www.subconturkey.com
www.sektorel.com

subcon@subconturkey.com
sektorel@sektorel.com

GRUP SEKTÖREL

Sektörel Tanıtım Grubu Reklamcılık ve Tic. Ltd. Şti.

7 YILDIZLI
ALİAĞA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ
ALOSBİ

FIRSATLARIN KESİŞME NOKTASI



NEMRUT LİMANLARI



ALİAĞA ÇAKMAKTEPE ENERJİ SANTRALİ



AKPET AKARYAKIT DAĞITIM A.Ş.

KİMYA, PETROKİMYA VE OTOMOTİV SANAYİCİLERİNİN GÖZBEBEĞİ

DÜNYA'DA BİR İLK ALTYAPI GALERİ SİSTEM

KESİNTİSİZ, KALİTELİ ENERJİ VE DOĞALGAZ SANAYİCİNİN HİZMETİNDE

SU İHTİYACINIZA EN EKONOMİK VE SÜREKLİ ÇÖZÜM

YABANCI YATIRIMCILARIN TERCİHİ

ALOSBİ
ALİAĞA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ

Detaylı bilgi için: Aliağa Organize Sanayi Bölgesi
Tel: 0.232.463 23 94 Faks: 0.232.463 35 11
E-posta: info@alosbi.org.tr www.alosbi.org.tr

www.workshoptr.com

ABRA
AERZEN
AFE OLGUNLAR
AJAN
AKDENİZ METAL
AKKO
AKYAPAK
ALDAĞ
ALKIN
ALPA
ALTAYLAR
ALTINYALDIZ
ANADOLU METALURJİ
ARTI
ASMAŞ
ASVİNÇ
AYDIN TRAFO
AYEL
AYMAKSAN
AYSANMAK
BAYKAL MAKİNA
BEKA-MAK MAKİNA
BİRİM MAKİNA
BİRLİKMAK
BONFIGLIOLI
BORUSAN
BOSCH REXROTH
BOY-MAK
BÖHLER
BURSAPRES
BUTEK
CANSA MAKİNA
CEMATEK
CESAN
COŞKUNÖZ METAL
ÇAĞRI
DALGAKIRAN
DEMMAK
DENER
DİRİNLER
DİSAN
DİSPA
DURMAZLAR
EAE MAKİNA
EFE
EGEMAS
EKİP MÜHENDİSLİK
EKOMAK
EKOSAN
ELEKTROMAG
ELMAKSAN
ELMALI MAKİNA
E-MAK MAKİNA
EMEK KAMA
ERBA
ERKEKOĞLU
ERKUŞ
ERMAKSAN
EROĞLU
EVEREST
FERTER
FİKRET ERDOĞAN
FRESAN
GALKİM
GEDİK
GERMAK
GİMAS
GÖKÇÜOĞLU
GÜCÜM POMPA
GÜNAK
GÜNEŞ HİDROLİK
GÜNGÖR MAKİNA
GÜNHAN
GÜRALP VİNÇ
GÜRİŞ
GÜRMAS
GÜVEN MÜHENDİSLİK
HAKKI USTA
HASÇELİK
HEMA
HEMA FACTORY
HİDROKON
HİDROLİFT
HİDROLİKSAN
HİDROMEK
HİDROMODE
HİDROTEKNİK
HİLALSAN
HİPAK
HÜRSAN
İLERİ TEKNİK
İMAŞ
İNANLAR
ISITAN
KALMAKSAN
KARDEŞLER
KARMETAL
KAVURLAR
KAYAHAN HİDROLİK
KESMAK
KESTAŞ
KİLMAK
K-M KÜMSAN VİNÇ SİSTEMLERİ
KOMTAŞ
KROMAŞ
LAYNE BOWLER
MAKİM
MAKİNA TAKIM
MAKSAŞ
MA-PA
MAS POMPA
MATA
MEGATEK
MEKA
METAL PRES
METEOR
MİKRON
MİKROPOR
MPG
MUMAK
MUSTEK
MVD
NACE
NETMAK
NURÇELİK
NURİŞ
OLGUN MAKİNA
ORENT
OSMANLI
ÖLÇSAN
ÖZARAR
ÖZEN
ÖZKOÇ
ÖZKÖSEOĞLU
ÖZTEKFEN
P.Ç.K.
PAKSAN
PARSAN
Pİ MAKİNA
POM-VAK
RAMTEK
REMAK
REMAS
REPKON
SAFMAK
SAĞLAM METAL
SAKIZ MAKİNA
SAMET KALIP
SARIGÖZOĞLU
SARMAK MAKİNA
SARMAKİNA
SERMAK MERMER
SERVONOM
SİSTEM TEKNİK
SİSTEMTEKNİK MAKİNA
SÖZER
SPINNER
STANDARD DEPO
STANDART POMPA
STAR ÇELİK
ŞAFAK
ŞAHİNLER METAL
ŞANMAK
ŞENMAK
TAKSAN
TAMİŞ
TARAL
TEKMAK
TEKNİK BALANS
TEKNODROM
TEMPA PANO
TESBİHCİ
TETİSAN
TİGRES
TİMSAN
TİRYAKİ
TİSAN
TOBA
TOYA
TÜRK MAKİNA
TTM
TÜRBOSAN
TÜRKİYE ŞEKER
ULTRASONİK
UMAR MAKİNA
UNC
UNİMAK
UZAY MAKİNA
ÜSTÜNKARLI
VARLIK MAKİNA
VATAN MAKİNA
VESKA
VİMPİ
VİNÇSAN
VİRA
VURUŞKAN
YAMASA
YILMAZ
YÜCEL MAKİNA
YÜKSEL TORNA
ZERMAK
ZET REDÜKTÖR

MAKİNA İMALATÇILARI BİRLİĞİ

Birlikten Kuvvet Doğar

www.mib.org.tr

bridges of fashion istanbul

"where design & production meet"

2. Moda, Tekstil ve Hazır Giyim Konferansı ve Sergisi
Lütfi Kırdar Rumeli Salonu Istanbul

08-09 Mayıs'09



TÜRKİYE GİYİM SANAYİCİLERİ DERNEĞİ

TURKISH CLOTHING MANUFACTURERS' ASSOCIATION

Turkish Textile Employers' Association

Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası

www.istanbulfashionconference.com

fashion@vip.com.tr

VIP TURİZM | congress



TC
İSTANBUL
KÜLTÜR
ÜNİVERSİTESİ

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
KOBİ Geliştirme ve Rekabet Birimi

Ataköy Kampüsü, Bakırköy, 34156 İstanbul

ISBN 605-4233-05-X
9 786054 233052



TC
İSTANBUL
KÜLTÜR
ÜNİVERSİTESİ

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
KOBİ Geliştirme ve Rekabet Birimi

Ataköy Kampüsü, Bakırköy, 34156 İstanbul

ISBN 605-4233-05-X
9 786054 233052