

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE YÖNETİM
PROBLEMLERİNİN STRATEJİK PLANLAMA İLE
ÇÖZÜLMESİ**

127078

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Mak. Müh. Fatih DAYI
(507981071)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 2 Ocak 2002
Tezin Savunulduğu Tarih : 16 Ocak 2002

İT. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
SONDURANTAYIN MERKEZİ

Tez Danışmanı : Prof.Dr. Ataç SOYSAL
Diğer Jüri Üyeleri : Doç.Dr. Fatma KÜSKÜ
Doç.Dr. Seçkin POLAT

OCAK 2002

127078

ÖNSÖZ

Çağımızın sürekli değişken ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi için değişken çevresel şartlara uyumunu hızlı şekilde gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu uyumu rahatlıkla gerçekleştirebilecek dinamiklikte olan Küçük ve Orta büyüklükteki işletmeler ülke ekonomisinin bel kemikleridir. Fakat bu tür işletmelerinde sorunları mevcuttur. Bu çalışmada sorunları giderme veya azaltma konusunda stratejik planlama metotlarının kullanılmasının şirkete kazandıracakları anlatılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada bana fikirleri ve yönlendirmeleri ile büyük destek veren tez danışmanım Sn. Prof Dr. Ataç SOYSAL'a, işletmedeki uygulamada göstermiş oldukları destek ve sağladıkları kolaylıklardan dolayı firma danışmanımız Sn. Prof Dr. Taner ÖZKAYNAK ve genel koordinatörümüz Sn. Tamer ÖZKAYNAK olmak üzere tüm Tetisan çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Ocak, 2002

Fatih DAYI

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	II
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
1. GİRİŞ	1
1.1 ÇAĞIMIZA VE KOBİ'LERE GENEL BAKIŞ	1
1.2 KOBİLER'DE STRATEJİK YÖNETİM	2
2. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER	4
2.1 KOBİ Tanımı	4
2.1.1 KOBİ'lerin nitel tanımlama kriterleri	5
2.1.2 KOBİ'lerin nicel tanımlama kriterleri	6
2.1.3 Çeşitli Uluslararası Kuruluşlar ve Ülkelerdeki KOBİ Tanımları	6
2.1.4 Türkiye'deki KOBİ Tanımları	11
2.2 KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi	14
2.2.1 Dünya'daki KOBİ'ler	16
2.2.1.1 KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri	16
2.2.2 Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'ler	18
2.2.2.1 Avrupa Birliği Düzeyinde KOBİ Politikaları	19
2.2.2.2 Avrupa Birliği'nde KOBİ'lere Yönelik Devlet Yardımları	23
2.2.3 Türkiye'deki KOBİ'ler	25
2.2.3.1 Türkiye'deki KOBİ'lerin Tarihsel Gelişimi	25
2.2.3.2 Türkiye'deki KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri	32
2.2.3.3 Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları	34
3. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN TEMEL SORUNLARI	37
3.1 Genel Yönetim ve Yönetici Sorunları	37

3.2	Finansman Sorunları	40
3.3	Eğitim Sorunları	41
3.4	Üretim Sorunları	42
3.5	Pazarlama Sorunları	43
3.6	Enformasyon (Bilgi) ve Uzmanlaşma Eksikliği	44
3.7	İdari ve Teknik Danışmanlık ve Rehberlik Hizmetlerinden Yoksunluk	46
3.8	Hammadde Temini ve Tedarik Sorunu	46
3.9	İşletmeler Arası İşbirliği Sorunları	47
3.10	Nitelikli Personel Bulunamaması	47
3.11	Yasal, Bürokratik Sorunlar	48
4.	STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ	50
4.1	Örgütsel Mimari	50
4.1.1	Organizasyonel Yapının Stratejik Mimarisi	50
4.1.1.1	Stratejik Perspektif	51
4.1.1.2	Taktiksel Perspektif	51
4.1.1.3	Operasyonel Perspektif	52
4.1.2	Toplam Kalite Yönetimi	53
4.1.3	Öğrenen Organizasyonlar	55
4.2	Gelecek için Yönetim	56
4.3	Gelecek için Rekabet	57
4.4	Stratejinin Tanımı ve İlişkili Kavramlar	59
4.4.1	Stratejinin Tanımı	59
4.4.1.1	Vizyon	60
4.4.1.2	Misyon	60
4.4.2	Stratejik Planlama	61
4.4.2.1	Stratejik Planlama için Kavramsal Modeller	62
4.4.2.2	Stratejik Planlama oluşturmada firma büyüklüğünün etkisi	66
4.4.3	İşletme ve Çevre Etkileşiminin Analizi (SWOT Analizi)	67
4.4.3.1	Fırsatlar	68
4.4.3.2	Kuvvetli Taraflar	69

4.4.3.3	Riskler	69
4.4.3.4	Zayıf Taraflar	70
5.	UYGULAMA YAPILAN ŞİRKET	71
5.1	Şirketin Geçmişi ve Faaliyet Alanı	71
5.2	Şirketin Organizasyonel Yapısı	71
5.3	Uygulamaya Giriş	72
5.3.1	Uygulama için hazırlıklar	73
5.3.1.1	Verilerin Toplanması	74
5.3.2	Değerlendirme ve Seçim İşlemi	84
5.3.3	Seçim Sonuçları	87
5.3.4	Seçim Sonuçlarının Değerlendirilmesi	109
5.3.4.1	Misyon ve Vizyon tanımları	110
5.3.4.2	SWOT Analizinin İrdelenmesi	111
6.	SONUÇ VE ÖNERİLER	117
	KAYNAKLAR	120
	EKLER	122
	ÖZGEÇMİŞ	128

KISALTMALAR

KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
SWOT	: Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
İGEME	: İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayileri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
ASO	: Ankara Sanayi Odası
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
Ar - Ge	: Araştırma Geliştirme
AB	: Avrupa Birliği
KÜSGET	: Küçük Sanayii Geliştirme Teşkilatı
KÜSGEM	: Küçük Sanayii Geliştirme Merkezi
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TOSYÖV	: Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı
SME's	: Small and Medium Sized Enterprises
TÖS	: Tetisan Öneri Sistemi

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1 : Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı	7
Tablo 2.2 : OECD 'de İstihdama göre KOBİ Tanımı	7
Tablo 2.3 : İngiltere'deki KOBİ Tanımı	9
Tablo 2.4 : Çeşitli Ülkelerde Çalıştırılan İşçi Sayısına Göre KOBİ Tanımları	10
Tablo 2.5 : Türkiye'deki KOBİ Tanımı	12
Tablo 2.6 : Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ'lerin Durumu	17
Tablo 2.7 : İmalat Sanayisi içinde KOBİ İşletmelerinin Ölçeksel Dağılımı	32
Tablo 2.8 : Çalışanların ve İşyerlerinin İşyeri Büyüklüğüne Göre Dağılımı	34
Tablo 4.1 : Hamel ve Prahalad'ın yeni strateji paradigması	59
Tablo 4.2 : Planlama sistemi için önemli bir ölçüt : Firmanın büyüklüğü	67
Tablo 5.1 : Aldıkları puanlara göre misyon görüşlerinin sıralanması	88
Tablo 5.2 : Misyon görüşleri ikinci tur sonuçları	91
Tablo 5.3 : Aldıkları puanlara göre vizyon görüşlerinin sıralanması	93
Tablo 5.4 : Vizyon hakkındaki görüşlerin ikinci turdaki görünümü	96
Tablo 5.5 : Aldıkları puanlara göre kuvvetli taraf görüşlerinin sıralanması	98
Tablo 5.6 : İkinci turda kuvvetli taraf görüşlerinin durumu	100
Tablo 5.7 : Birinci turda zayıf taraf görüşlerinin durumu	101
Tablo 5.8 : Zayıf taraf görüşlerinin ikinci tur sonrası durumu	103
Tablo 5.9 : Fırsat görüşlerinin ilk tur seçiminden sonraki durumu	104
Tablo 5.10 : Fırsat görüşlerinin ikinci tur sonrası durumu	105
Tablo 5.11 : Riskler hakkındaki görüşlerin birinci tur sonundaki durumu	107
Tablo 5.12 : İkinci tur sonucunda risk görüşlerinin sıralanmış durumu	108

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 4.1 : Stratejilerin Yeniden Yapılandırılmasında Rekabet Gücünün Gerekleri .58	
Şekil 4.2 : Stratejik Planlamada bilgi akış şeması.....62	
Şekil 5.1 : Örnek oylama kartı 85	
Şekil 5.2 : Seçim programının veri giriş ve kontrol ekranı 86	
Şekil 5.3 : Seçim programının grafikler ekranı.....87	
Şekil 5.4 : Misyon görüşlerinin 1. turda aldıkları puanlar.....89	
Şekil 5.5 : Misyon görüşlerinin 1. turdaki sıralı durumu.....89	
Şekil 5.6 : Misyon görüşlerini 1. turda ilk tercih olarak seçilmesi.....90	
Şekil 5.7 : Misyon görüşlerinin 2. turda ilk tercih olarak seçilmesi.....91	
Şekil 5.8 : Vizyon görüşlerinin 1. turda aldıkları puanlar 94	
Şekil 5.9 : Vizyon görüşlerinin 1. turdaki sıralı durumu 95	
Şekil 5.10 : Vizyon görüşlerinin 1. turda ilk tercih olarak seçilmesi 95	
Şekil 5.11 : Vizyon görüşlerinin 2. turda ilk tercih olarak seçilmesi 96	
Şekil 5.12 : Kuvvetli Taraf görüşlerinin 1. turdaki sıralı durumu 99	
Şekil 5.13 : Kuvvetli Taraf görüşlerinin 1. turda ilk tercih olarak seçilmesi 99	
Şekil 5.14 : Zayıf taraf görüşlerinin 1. turdaki görünümü.....102	
Şekil 5.15 : Zayıf Taraf görüşlerinin ilk tercih olarak seçimi 102	
Şekil 5.16 : Zayıf Taraf görüşlerinin ikinci tur sonunda ilk tercih olarak seçimi.....103	
Şekil 5.17 : Fırsat görüşlerinin birinci tur sonunda ilk tercih olarak seçimi.....105	
Şekil 5.18 : Fırsat görüşlerinin ikinci tur sonunda ilk tercih olarak seçimi.....106	
Şekil 5.19 : Risk görüşlerinin birinci tur sonunda ilk tercih olarak seçimi.....108	
Şekil 5.20 : Risk görüşlerinin ikinci tur sonunda ilk tercih olarak seçimi 109	

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE YÖNETİM PROBLEMLERİNİN STRATEJİK PLANLAMA İLE ÇÖZÜLMESİ

ÖZET

Bu çalışmada, ülkemizdeki küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ)'lerin ekonomideki yeri ve önemi, karşılaştıkları problemler ve bu problemleri aşmak için stratejik planlama metotlarını nasıl kullanmaları gerektiği bir uygulama üzerinde detaylandırılarak anlatılmıştır.

Gelişmiş ülke ekonomilerinde olduğu gibi ülkemizde de KOBİ'lerin önemi artmıştır. Bu işletmelerin önemi, emek yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımında etkili olma özelliklerine bağlı olarak ülke çapında istihdamı artırmaya ve işsizliği azaltmaya katkıda bulunma, rekabet şartlarına çabuk uyum sağlama ve gelir sınıflamasında orta grupta yer alma gibi özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Çağımızda devletler bu işletmelerin sorunlarını gidermek, onları ekonomide layık oldukları yere taşımak ve bu işletmelerden en yüksek düzeyde verim elde etmek için büyük çaba harcamaktadırlar.

Bu şirketler sorunlarını gidermek için sadece devlet yardımlarını beklememelidirler. Sorunlarını aşmak çağın şartlarına uymak için kendileri de ayrıca çaba göstermelidirler. Bu kapsamda şirketler 1960'lı yılların ortasından itibaren gündeme giren stratejik planlama kavramından, uygulamalarından ve metotlarından istifade ederek kendileri için çağımızın rekabetçi ortamında stratejiler üretmek ve bir an önce uygulamaya geçmek zorundadırlar.

Bu çalışmada, sipariş tipi üretimle atölye tarzında çalışan bir firmanın orta büyüklükteki işletmeye geçiş aşamalarındaki karşılaştıkları sorunların tespiti için bir stratejik planlama aracı olan işletme ve çevre etkileşimi analizi (SWOT) yapılmış ve şirketin daha önceden kaleme alınmamış misyon ve vizyon tanımları yapılmıştır. Ayrıca SWOT analizinde elde edilen veriler sorunların çözümlerinde kullanılmıştır.

SOLVING MANAGEMENT PROBLEMS TO USE STRATEGIC PLANNING IN SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES

SUMMARY

In this study, the place and importance of native SME's in Turkish economy, the problems they are faced, the ways to use the strategic planning to come over these problems are described in a detailed way with a practice.

As in all developed countries, the importance of SME's are getting higher in Turkey, too. The importance of the companies are due to; their capacity to reduce unemployment and to supply employment with affective resource usage and hard workmanship, adapting easily to competitive environment, being in the middle level of income classification.

In the century, governments are working hard to solve the problems of these companies, to carry them to level of economy they worth and also to get the maximum productivity.

These companies must not only wait for the help of government to solve the problems. But also must effort to come over the problems of century. In this manner, companies must have the maximum usage of strategic planning concept, applications and methods which has been studied since 1960, must produce strategic plans and then immediately apply them for their own companies.

In this study, in a simple organized company, to get the problems which are possible to be faced while passing through to a medium enterprise, SWOT analysis was performed, and also the vision and mission descriptions of company were made. And then the data's gathered after the SWOT analysis were used to solve the main problems.

1. GİRİŞ

1.1 ÇAĞIMIZA VE KOBİ'LERE GENEL BAKIŞ

Dünya, üçüncü bin yıla girerken ulaşım ve haberleşme teknolojisi çok hızlı bir gelişme kaydetmektedir. Bu teknolojik gelişme bir yandan kültürler arasındaki yakınlaşmayı temin ederken diğer yandan da malların, hizmetlerin, sermayenin ve işgücünün dünya ülkeleri arasındaki seyrini hızlandırmış, neredeyse içinde yaşadığımız Dünyayı tek pazar haline getirmiştir.

Bu gelişmelere paralel olarak dünya ekonomisi işletmecilik alanında da bazı değişimlere sahne olmuştur. Buna en güzel örnek eski Sovyetler Birliği'nin merkezi planlamadan özel girişimcilerin öne çıkarıldığı, ferdi teşebbüsün desteklendiği bir serbest piyasa ekonomik modeline doğru yönelmesi gösterilebilir.

Gelişmiş ülke ekonomilerinde olduğu gibi ülkemizde de Küçük ve Orta Büyüklükteki işletme (KOBİ)'lerin ekonomideki yeri ve önemi artmıştır. Bu işletmelerin önemi, emek yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımında etkili olma özelliklerine bağlı olarak ülke çapında istihdamı artırmaya ve işsizliği azaltmaya katkıda bulunma, talep değişikliklerine kısa sürede uyum sağlama, bölgeler arası dengeli gelişmeye ve büyümeye önemli katkılarda bulunma , büyük sanayinin tamamlayıcısı durumunda olma ve büyük işletmelerin istihdam ettikleri nitelikli elemanların yetiştirilmesine katkıda bulunma, tam rekabet şartlarına çabuk uyum sağlama ve gelir yelpazesinde orta sınıf içinde yer alma ve denge unsuru olma gibi özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Günümüzde bir çok ülke bu işletmelerin sorunlarını gidermek, onları ekonomide layık oldukları yere taşımak ve bu işletmelerden en yüksek düzeyde verim elde etmek için büyük çaba harcamaktadırlar.

Ülkemizde tarım, sanayi ve madencilik gibi ekonominin temel sektörlerinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerin istihdam ve üretim açılarından ekonomideki önemli yerlerine karşılık, dış ticaretimiz içindeki rolleri kısıtlı kalmıştır. Ülkemizde, toplam işletmeler içinde %99'luk bir paya sahip olan Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerin dış ticaretimizdeki payı %10 iken, banka kredilerinden

aldıkları pay ise %4-5' dir. Buna karşılık Almanya'daki Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerin ihracattaki payı %31.1 , kredilerden aldıkları toplam pay ise %35'dir.

Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği sürecine girilmesi ve Dünya Ticaret Örgütü anlaşmalarına taraf olunmasıyla birlikte Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerimiz büyük bir dış rekabet ile karşı karşıyadırlar. Bu bağlamda Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerin uluslararası rekabete hazırlanması ve dünya pazarlarına açılmalarının sağlanması için KOBİ'lerin ihracattaki rolü ve karşılaştıkları sorunların tesbit edilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, ülkemiz ekonomisi için çok büyük öneme sahip olan KOBİ'leri incelemek, yönetsel problemlerini çözmek için yöntemler sunmak ve dış rekabet şartları karşısında ayakta kalabilmeleri için doğru politika ve stratejilerin uygulanmasına katkı sağlamaktır. Sınırlı sermaye gücüne sahip olan ülkemizin kaynaklarının en verimli alanlarda kullanılması gerekmektedir. [1]

1.2 KOBİLER'DE STRATEJİK YÖNETİM

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, günümüzde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmalarının odak noktası haline gelmiştir.

Ancak toplum içinde böylesine önemli bir fonksiyon icra ediyor olmasına rağmen, KOBİ'ler hakkında yapılan çalışmaların yeterli olduğunu söylemek oldukça güçtür. Henüz KOBİ'ler ile ilgili teoriler geliştirilememiştir. Bu zamana kadar yapılan çalışmalar, KOBİ'leri tanımlayan, özelliklerini açıklayan ve problemlerini dile getiren araştırmalardan ibaret kalmıştır. Halbuki bu konuda, daha çok bilimsel araştırmaya ve kazanılan bilgi ve tecrübelerin teorileştirmesine önemle ihtiyaç vardır. [2]

Küçük işletmelerde stratejik yönetimin uygulanıp uygulanamayacağı, pek çok işadama ve hatta bilim adamının önemli tartışma konularından biridir. Biz küçük işletmelerde de stratejik yönetimin uygulanabileceği ve hatta zorunlu olduğu kanaatini taşıyoruz. Nitekim küçük bir bakkal dükkanında bile, dikkatli bir gözle bakıldığı zaman bilimsel ve sistematik politikalara ihtiyaç duyulduğu görülecektir. Mesela ülkemizde 1950'li yıllarda başlayan bakkal market mücadelesi, günümüzde süper market ve küçük market rekabetine dönüşmüştür ve küçük işletmeler hayatta kalabilmek için uygun stratejiler geliştirmek zorunda kalacaklardır. [2]

Stratejik yönetim, belirli bir rekabet çevresi içinde işletmelerin varlığını devam ettirmeleri ve en azından aynı etkinliği sürdürmelerini sağlayan bir araçtır. Öyleyse

bir işletme küçük veya büyük olsun, yazılmış veya yazılmamış olsun, bilinçli veya bilinçsiz olsun, sistematik veya sezgisel olsun, mutlaka stratejik sorunlarla uğraşmak zorundadır. Eğer bir işletme, yaşadığı çevre içinde kendi istikametini belirlemek durumundaysa, bunu şuurlu, sistematik ve bilimsel yöntemlerle (yazılmamış olsa bile) yapması, onun etkisini artıracak ve amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olacaktır. [2]



2. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER

Müşteri ihtiyaçlarının hızla değiştiği günümüzde işletmelerin başarısının en önemli şartı yüksek esneklikle yüksek verimliliğin aynı anda yakalanabilmesidir. Bu nedenle klasik üretim sistemlerinin yapısında bazı değişikliklerin yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Oldukça fazla sabit yatırımları olan ve dolayısıyla teknolojik açıdan değişimlerin zor gerçekleştirilebileceği bilinen büyük ölçekli işletmelerin tersine, Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmeler için bu tür değişimlerin daha kolay olacağı düşünülmelidir. Mevcut makina parkı korunarak veya minimum düzeyde yapılabilecek değişikliklerle özellikle KOBİ'ler için daha esnek üretim yapılarına geçişi sağlayan hücresel üretim uygulamaları bir çözüm yolu olarak ortaya çıkmaktadır.

Çağımızın değişen şartlarına ve yeniliklerine hızla uyma yeteneğine sahip olan Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmeler toplumun üretken potansiyelinin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır. KOBİ'lerin ekonomik hayat için taşıdıkları önem; onların milli gelire, istihdama, verimliliğe, müteşebbis yetiştirmeye katkılarından ve rekabet taşıyıcı özelliklerinden gelmektedir. [1]

2.1 KOBİ Tanımı

Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin tanımlanmasında ülkeler ve kuruluşlar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Ortak bir tanımlamayı zorlaştıran bir çok neden bulunmaktadır, öncelikle ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyi bu tür bir sınıflamayı engellemektedir. Ayrıca sınıflamada ortak bir kriterin olması gerekmektedir. Yine işletmeler, kapsam, kapasite ve çeşitleri itibarıyla çok çeşitlilik arz etmekte ve dünyanın değişik yerlerinde ve hatta bir ülkenin değişik sektör ve kesimlerinde de farklı büyüklük ve ölçekte olabilmektedirler.

Küçük işletmeler genellikle az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile faaliyette bulunan, ayrıca çabuk karar verme imkanına sahip ve düşük düzeyde yönetim gideri ile çalışan, ucuz bir üretim gerçekleştiren ekonomik teşebbüslerdir.

Bu tanıma rağmen küçük firmaların karakteristik özelliklerini yansıtan bir tanımlamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu görüşten hareketle, KOBİ'yi tanımlarken dikkate alınmak üzere şu üç temel özellik tespit edilmiştir. [1]

1- Küçük ölçekli firma çalıştığı pazarın nispeten küçük bir payına sahiptir.

2- Küçük ölçekli firma, bizzat sahipleri veya ortakları tarafından yönetilir.

3- Küçük ölçekli firma, büyük bir teşebbüsün parçası olmamak anlamında bağımsızdır.

Bu özellikler firmanın iktisadi tanımını oluştururken, birde istatistiki bir tanıma ihtiyaç duyulmaktadır. Yukarıdaki üç özelliği yansıtabilmek bakımından da istatistiki bir tanımda, Küçük ölçekli firma kriterinin sektörden sektöre değişik olması gereği ortaya çıkmaktadır.

Orta ölçekli işletmeler için de yine bir tanımlama zorluğu mevcut olmakla birlikte küçük ölçekli işletme tanımından yola çıkarak, orta ölçekli işletme tanımları yapılabilmektedir. Bazı ülkeler işletmeleri sadece büyük ve küçük ölçekli olarak ikiye ayırmakta, orta ve mikro ölçekli işletmeler ayrıca ele alınmamaktadır.

Diğer bir yaygın yaklaşım da, KOBİ'lerin tanımlanması ve sınıflandırılmasında nitel ve nicel ölçütlerin bir bileşiminin ele alınmasıdır. Bu bileşimin hangi nitel ve nicel ölçütlerden oluşacağı konusundaki görüşler ise, farklılık göstermektedir.

2.1.1 KOBİ'lerin nitel tanımlama kriterleri

- Girişimcinin işletmede fiilen çalışması
- İşletmeyle özdeşleşme ve tüm riski üstlenme
- Sermayenin işletme sahipleri tarafından sağlanması
- Sermayenin sınırlı oluşu, finansal yetersizlik
- Bağımsız yönetim
- Yönetim tekniklerinin uygulanamaması veya yetersizliği
- Bağımsız mülkiyet

- Pazar payının ve etkinliğinin küçük olması
- Makina ve ekipman kullanımının düşük olması
- İşletmenin pazarlık gücünün düşük olması

Bu kriterlerin sayısının daha da arttırılabilmesine rağmen genelde ortak bir tanımlamaya gidildiğinde tek başına hiçbir kriter yeterli olmamaktadır. Birden fazla kriter kullanılarak yapılacak bir tanımlama ise çok karmaşık teknik sorunlara yol açmaktadır. [1]

2.1.2 KOBİ'lerin nicel tanımlama kriterleri

Nicelik yönünden tanımlama kriteri çok çeşitli olmakla birlikte, temel kriterler şunlardır. [1]

- İşletmede istihdam edilen personel sayısı
- Öz sermaye ve toplam sermaye
- Aktifler toplamı
- Kar
- Kullanılan enerji miktarı ve maliyeti
- Ciro (Satış Hasılatı)
- Makina parkı
- Kapasite (üretim hacmi)
- Ödenen toplam ücret ve aylıklar
- Ödenen vergi tutarı
- Sektördeki pazar payı

2.1.3 Çeşitli Uluslararası Kuruluşlar ve Ülkelerdeki KOBİ Tanımları

Avrupa Birliği, KOBİ tanımları konusunda gerek ulusal gerekse Birlik bazında karışıklığa neden olmamak üzere yeni bir ortak tanım geliştirilmiştir. Konsey kararı çerçevesinde belirgin bir şekilde ortaya konulan KOBİ tanımı işçi sayısı,

bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık derecesinden oluşan ölçütleri kapsamaktadır. (Bağımsız işletmeler; sermayesinin ya da hisse senetlerinin %25 veya daha fazlası bir işletme tarafından üslenilmemiş olan veya sermayesi küçük ve orta büyüklükteki işletme tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olan işletmelerdir.)

Tablo 2.1 : Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımı

KOBİ	Eleman Sayısı	Yıllık Ciro	Bilanço Değeri	Bağımsızlık
Orta	50 ile 250	20 milyon Euro'yu geçmemeli	10 milyon Euro'yu geçmemeli	Bağımsız
Küçük	50'den az	5 milyon Euro'yu geçmemeli	2.2 milyon Euro'yu geçmemeli	Bağımsız
Çok Küçük	10'dan az			Bağımsız

Tablo 2.1'de de görüldüğü gibi yeni tanıma göre 250 işçiden az işçi çalıştıran firmaların KOBİ olduğu kabul edilmektedir. Orta ölçekli bir işletme 50 ile 250 işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 20 milyon Euro'nun altında olan yıllık bilançosu 10 milyon Euro'yu aşmayan işletme olarak tanımlanmaktadır. Küçük işletmeye ilişkin ölçütler ise şöyle belirtilmektedir; 50'den az işçi 5 milyon Euro'yu aşmayan yıllık ciro veya 2.2 milyon Euro'nun altında bir yıllık bilanço değerine sahip olması. 10'dan az işçi çalıştıran işletmeler Çok Küçük İşletme grubuna dahil edilmektedir. [3]

OECD'nin üye ülkeleri arasında pek çok farklı KOBİ tanımı yapılsa da örgütün kabul ettiği genel sınıflandırmada çalışan işçi sayısı esas alınmaktadır. Tablo 2.2 de bu sınıflandırma verilmiştir. [4]

Tablo 2.2 : OECD 'de İstihdama göre KOBİ Tanımı

İşletme Büyüklüğü	Çalıştırılan İşçi Sayısı
Çok Küçük İşletme	20'den az işçi
Küçük İşletme	20-99 işçi
Orta Ölçekli İşletme	100-499 işçi

Japonya' da KOBİ'lerin tanımlanmasında istihdam kapasitesi ve yatırılan sermaye tutarına bakılmaktadır. Japonya'da sektörler göre kriterler

değişebilmektedir. Sanayi sektöründe iş gören sayısı 300'den düşük olan ve yatırılan sermaye tutarı 100 milyon Yen'in altındaki işletmeler KOBİ kapsamına girerken, bu oranlar ticaret sektöründe 100 personelin altında ve 30 milyon Yen'den az, hizmet sektöründe ise 50 iş görenden az ve 10 milyon Yen'den küçük sermaye yatırımı kriterleri benimsenmiştir. [1]

Azerbaycan'da KOBİ tanımı işletmelerde istihdam edilen personel sayısına göre olmaktadır, imalat sanayiinde faaliyet gösteren ve 10 işçiye kadar çalıştırılan işletmeler küçük, imalat sektöründe 10 işçi ile 150 işçi çalıştıran firmalar ise orta ölçekli firmalar sayılacaktır. [1]

Diğer taraftan çalışan işçi sayısından başka aşağıdaki ölçütler önem arz etmektedir:

- Yatırılan sabit sermaye
- Toplam sermaye
- Yıllık satış tutarı
- Ödenmiş sermaye

Baumbach'a göre küçük işletmeler, "sahipleri tarafından yönetilen, yüksek derece kişiselleştirilmiş, geniş ölçüde yerel, faaliyette bulunduğu alanda egemen durumda olmayan işletmeler olarak" tanımlanmaktadır. [1]

ABD'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin tanımı, Baumbach'ın verdiği tanıma çok yakın olarak "küçük işletme" bağımsız bir şekilde faaliyette bulunan ve faaliyette bulunduğu alanda egemen durumda olmayan işletmeler olarak tanımlanmıştır. [5]

Küçük ve Orta Ölçekli firmaların Polonya'daki tanımına göre 20 civarında işçi çalıştıran firmalara "Small Business"; Küçük işletmeler denilmekte, bunun üzerinde işçi çalıştıran firmalar ise "medium size", orta büyüklükteki firmalar olarak kabul edilmektedir ve özellikle özel sektör firmaları kastedilmektedir. [5]

Romanya'daki tanıma göre 0-9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük, 10-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük, 50-249 işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli işletmeler sayılmaktadırlar. [6]

Fransa'da 500 kişi altında işçi çalıştıran işletmeler KOBİ olarak kabul edilirler. Bu tanıma göre Fransa'da ekonominin %65,8'ini KOBİ'ler oluşturmaktadırlar. [7]

İtalya'da KOBİ'lere verilen tanımlar aşağıdaki gibidir:

- 11-50 kişi arasında istihdam kullanan firmalar" Micro", Çok Küçük firmalar
- 51-100 kişi çalıştıran firmalar "Small" Küçük ölçekli işletmeler,
- 101-500 kişi çalıştıran firmalar "Medium" Orta ölçekli işletmeler, olarak kabul edilmektedir. [5]

İngiltere'de Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin ortak resmi bir tanımı mevcut değildir. "Küçük Sanayi İşletmeleri Araştırma Komitesi"(Committie of Inquiry of Small Business) tarafından sektörlere göre yapılmış olan küçük işletme tanımı aşağıdaki Tablo 2.3'de gösterilmiştir. [8]

Tablo 2.3 : İngiltere'deki KOBİ Tanımı

SEKTÖR	TANIM
- İmalat Sanayi	- 200 işçiden az
- İnşaat Sektörü	- 25 işçiden az
- Madencilik Sektörü	- 25 işçiden az
- Perakende ticareti	- Yıllık Satış 50bin Pound'dan az
- Toptan Ticaret	- Yıllık Satış 200 bin Pound'dan az
- Motorlu Araç Ticareti Bakım ve Onarımı	- Yıllık Satış 100 bin Pound'dan az

Görüldüğü gibi burada, sektörlere göre farklı nicel ölçütler kullanılmaktadır. Sanayi sektöründe genel olarak tanımda esas alınan nicel ölçüt, istihdam edilen işçi sayısıdır. Ticaret sektöründe ise çalıştırılan personel sayısı yerine işletmenin yıllık satış tutarı tercih edilir.

KOBİ tanımları farklılık arzemesine rağmen, genel olarak tanımlarda işletmelerde istihdam edilen kişi sayısı baz olarak alınmaktadır. Tanımlardaki kişi sayısının sanayisi gelişmemiş ülkelerde daha az olduğu görülmektedir.

Yukarıda adı geçen ülkelerin ve bunlara ek olarak diğer ülkelerdeki işçi sayısına göre KOBİ tanımlarını aşağıda Tablo 2.4'de gösterilebilir. [9]

Tablo 2.4 : Çeşitli Ülkelerde Çalıştırılan İşçi Sayısına Göre KOBİ Tanımları

ÜLKE	ÇOK KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETME	KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETME	ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME	GENEL KOS/ KOBİ TANIMI
JAPONYA	-	-	-	1- 300
AVUSTRALYA	-	-	-	1-100
BELÇİKA	1 - 9	10 - 99	100 - 500	1 - 500
KANADA	-	-	-	1-100
DANİMARKA	-	6 - 20	21 - 75	6 - 75
FRANSA	-	1 - 50	51 - 500	1 - 500
ALMANYA	-	1 - 50	51 - 500	1 - 500
İRLANDA	-	-	-	1 - 500
İTALYA	11- 50	51-100	101- 500	11-500
HOLLANDA	-	-	-	1- 99
İSVEÇ	-	-	-	1- 500
İNGİLTERE	-	-	-	1- 200
ABD	-	1 - 100	100- 500	1- 500
İSPANYA	-	1 - 50	51 - 250	1- 250
YUNANİSTAN	-	-	-	1- 50
PORTEKİZ	-	-	-	1- 50
İSVİÇRE	-	1 - 49	50 - 499	1- 499
YENİ ZELANDA	-	1 - 49	50 - 499	1- 499
AVRUPA BİRLİĞİ	1 - 9	10 - 49	50 - 250	1- 250
MISIR	-	10-100	-	10-100
GÜNEY KORE	-	1 - 99	100 - 299	1 - 300
MALEZYA	1 - 5	5-49	50 -199	1-199
MEKSİKA	1 - 4	5-49	50 -175	1-175
BREZİLYA	1 - 10	11 - 49	50 - 99	1- 99
ARAP ÜLKELERİ	-	1 - 49	-	1- 49
HİNDİSTAN	-	-	-	1- 49
KOLOMBİYA	-	1 - 49	50 - 99	1- 99
ROMANYA	0 - 9	10 - 49	50 - 249	1 - 249
AZERBEYCAN	-	0 - 9	10 - 150	1-150
OECD	0-19	20 - 99	100 - 499	1 - 499
AVRUPA BİRLİĞİ	0 - 9	10-49	50 - 249	1 - 249

Kaynak : İ.K.V., XXI Yüzyıl Ekonomilerine doğru bir kalkınma aracı KOBİ'ler, Ocak 1991

2.1.4 Türkiye'deki KOBİ Tanımları

Türkiye'de tüm dünyada olduğu gibi KOBİ'lerle ilgili kuruluşların geliştirdikleri ortak tanım bulunmamaktadır. Bu nedenle Türkiye'de konu ile ilgili çeşitli kuruluşlar kendi amaçlarına bağlı olarak farklı şekillerde KOBİ'leri tanımlamaktadırlar. [10]

Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın, ihracata yönelik devlet yardımı tebliğlerinde KOBİ tanımlaması aşağıdaki şekilde yapılmıştır. Bu tanımlamaya göre, küçük ve orta ölçekli işletme:

1. 1-200 arasında işçi istihdam ettiği bağlı olduğu meslek kuruluşunca tevsik edilen,
 2. Gerçek usulde defter tutan,
 3. İmalat sanayi alanında faaliyette bulunan,
 4. Arsa ve bina hariç, mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle iki milyon ABD Doları karşılığı TL'yi aşmayan,
- işletmelerdir.

Yine Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kapsamında "İstihdama Yol Açma Yardımı" Hakkında Tebliğde , Küçük Ölçekli Sanayi İşletme tanımlamasını yapmıştır. Bu tanımlamaya göre, Küçük Ölçekli Sanayi İşletmesi;

1. İmalat sanayi sektöründe faaliyette bulunan,
 - 2.1-50 arasında işçi çalıştırdığı bağlı olduğu meslek kuruluşunca tevsik edilen,
 3. Gerçek usulde defter tutan,
- işletmelerdir.

Ayrıca Dış Ticaret Müsteşarlığı Sektörel Dış Ticaret Şirketi kurulabilmesinin şartlarını belirtirken (ihracat 96/39 Sayılı Tebliğ) 1-200 arasında işçi istihdam eden firmaları KOBİ olarak kabul etmektedir.

KOSGEB, KOBİ tanımını belirlerken ikili bir ayrıma gitmiş, imalat sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmelerini küçük, 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmelerini de orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak kabul etmiştir.

EXİMBANK, imalatçı - ihracatçı firmaların sevk öncesi finansman gereksinimlerini karşılamak amacıyla kullandığı kredilerde, 1-200 işçi çalıştıran işletmeleri KOBİ olarak belirlemektedir. [1]

TOSYÖV'e göre yapılan tanımlamada; 1-10 işçi istihdam eden işletmeler "çok küçük işletme"; 10-100 işçi istihdam eden işletmeler "küçük ve orta ölçekli işletme"; 100 ve daha fazla işçi istihdam eden işletmeler "büyük ölçekli işletme" olarak kabul edilmiştir. [1]

Türkiye Halk Bankası'nın KOBİ tanımı imalat sektöründe faaliyette bulunan, işyerinde en çok 150 işçi çalıştıran, kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine-teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşlar toplam 50 Milyar Türk Lirasını aşmayan işletmeler olarak belirlenmiştir. [1]

Devlet İstatistik Enstitüsü'nün tanımına göre 1-49 kişi çalıştıran işyerleri küçük ölçekli, 50-99 kişi çalıştıran işyerleri ise orta ölçekli işyerleridir. Ayrıca Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği bu tanıma uymaktadır. [1]

İstanbul Sanayi Odası 1-20 işçi çalıştıran işyerlerini küçük işletmeler, 21-100 arasında çalışanı olan işyerlerini de "orta boy" işyeri olarak tanımlamaktadır. [1]

Türkiye'deki çeşitli kuruluşlarca verilen KOBİ tanımı görüldüğü üzere daha çok çalıştırılan işçi sayısına göre yapılmıştır. Tablo 2.5'de bu görülmektedir. [4]

Tablo 2.5 : Türkiye'deki KOBİ Tanımı

Kuruluş Adı	Çok küçük Ölçekli İşletme	Küçük ölçekli İşletme	Orta ölçekli İşletme	Genel KOBİ tanımı
Dış Ticaret Müsteşarlığı	-	1 - 50	51 - 200	1 - 200
KOSGEB	-	1 - 50	51 - 150	1 - 150
EXİMBANK	-	-	-	1 - 200
TOSYOV	1 - 10	-	-	1 - 100
Türkiye Halk Bankası	-	-	-	1 - 150
Devlet İstatistik Enstitüsü	1 - 9	10 - 49	50 - 99	1 - 99
İstanbul Sanayi Odası	-	1 - 20	21 - 100	1 - 100
İTO	-	5 - 10	-	-
ESBO	-	5 - 49	50 - 199	1 - 200
ASO	-	10 - 29	30 - 299	1 - 300

Sonuç olarak tüm tanımlarda işletmelerde istihdam edilen personel sayısına daha çok önem verilmiştir. Çünkü işletmeleri sınıflandırmak için somut olarak kullanılacak önemli ve kolay ulaşılabilir veri personel sayısıdır.

Bu bölümün başında kaydedilen ve verilen örneklerden de anlaşıldığı kadarıyla genellikle küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik herkes tarafından kabul edilen ortak bir tanım mevcut değildir.

KOBİ'ler konusunda bir tanım ortaya konduğunda genellikle aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. [4]

- Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin herkes tarafından kabul edilebileceği bir tanım bulunmamaktadır. Konuya esas olan amaca, sektöre, bölgeye göre pragmatik tanımlar geliştirilmesi gerekmektedir.
- KOBİ'lerde amaca göre tanım geliştirilmelidir. Yani amacın değişmesiyle işletme tanımı da değişimler gösterecektir. Burada önemli olan husus amacın ve şartların açık bir şekilde belirlenmesidir.
- Küçük ve Orta ölçekli işletmeler olgusu esas itibarıyla nitel karaktere sahiptir. Çünkü bu işletmelerin kimliğini belirleyen boyutların sadece çok az bir kısmı ölçülebilir, yani niceldir. Bu sebepten dolayı KOBİ'lerin tanımlarında nitel özelliklere yeterince yer verilmesi gerekmektedir.
- İşletmelerin tanımlanmasında nicel faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır. Nicel ölçütler mümkün olduğunca işletmenin potansiyel üretim gücünü ifade edebilmektedir. Potansiyel üretim faktörleri adlandırılan sabit sermaye unsurları da KOBİ tanımlarında önemle üzerinde durulması gereken noktayı oluşturmaktadır.
- İşletme tanımlarında parasal ölçütlerden ziyade fiziksel ölçütlere önem verilmelidir. Zira parasal ölçütler zamanla piyasadaki değişimlerden etkilenecek işletme büyüklüğü hakkında yanlış bilgi verebilirler.
- Sonuç olarak KOBİ tanımlarında nitel özelliklerine daha fazla ağırlık vermek gerekiyor. Nitel özellikler içinde girişimci veya müteşebbis unsurunun özel bir yeri vardır. Bu işletmelerin asıl belirleyici unsuru, ona kişisel damgasını vuran girişimcidir. Bu özelliklerin yanısıra nicel ölçütler de, özellikle devletin bu kesime yönelik teşvik tedbirlerinin uygulanmasında, objektifliği sağlamak açısından gerekli bürokratik bir önlem olarak kabul edilmektedir.

KOBİ'lerin tanımla ilgili bölümünden sonra küçük ve orta ölçekli işletmelerin avantajları, ülke ekonomilerindeki yerleri, küçük ve orta ölçekli işletmeler neden önemlidirler veya başka bir deyişle KOBİ'leri önemli kılan fonksiyonlar hakkında bilgiler sunulmaya çalışılacaktır.

2.2 KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi

KOBİ'ler tüm ülkelerin ekonomilerinde daima önemli yer işgal etmişler ve sağlıklı bir ekonominin temel taşlarını oluşturmuşlardır. Ayrıca KOBİ'ler ekonomik anlamda katma değer katkılarıyla birlikte sosyal istikrar unsuru olarak da toplumsal barışın güvencesini oluşturmaktadırlar.

KOBİ'lerin ülke ekonomisi için önemi aşağıda derlenmiştir. [1,4]

i-Küçük ve Orta ölçekli işletmeler yeni sayılacak türde mal ve hizmetlerin piyasalara girişinde ve onların tanıtımında büyük bir işlev görmektedirler.

ii- Ekonomide ortaya çıkan konjonktürel dalgalanmalara, büyük işletmelere göre daha az duyarlı olan KOBİ'ler, bu dalgalanmalardaki olumsuz etkilenmeleri elimine edebilmekte ve geçici talep artışlarını karşılamakta, ani fiyat artışlarını engellemektedir.

iii- Küçük ve Orta boy işletmelerin çoğu özel talep hizmeti verebilmektedirler. Diğer bir ifadeyle özellik taşıyan piyasalara yönelik çalışabilmektedirler. Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kısa sürede daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Örneğin tüketim malları yelpazesinde geniş bir çeşit ve zevk farklılığı bulunmaktadır. Bu yönden bu işletmeler piyasanın özel isteklerine göre mallar üretilip ortaya koymaktadırlar.

iv- Küçük ve Orta boy işletmeler çoğu kez ikinci el sermaye malları satın almak ve kazandırmak suretiyle iş oluşturmakta ve kaynak kullanımında etkinlik sağlamaktadır. Bu uygulama bütün firmaların riskini azaltmaktadır. Piyasaya girişte ve genişlemede uzun dönemli maliyetleri aşağıya çekmektedir.

v- KOBİ'ler büyük işletmelere girdi ve ara malı sağlamaktadır.

vi- KOBİ'lerin esnek üretimi, esnek talep yapısı gereği esnek çalışma sistemini de beraberinde getirmektedirler. Yarı zamanlı çalışma sistemlerinden serbest çalışma sistemlerine kadar bir dizi sistemin hayata geçirilmesi mümkün olabilmektedir.

vii- KOBİ'ler makro ekonomik düzeyde bölgeler arası dengesizliğin de bir düzenleyicisi olarak görülebilirler. Bölgeler arası dengeli gelişmeye ve büyümeye önemli katkılarda bulunma özelliklerinden dolayı günümüzde KOBİ'lerin gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomilerindeki yer ve önemi artmaktadır. KOBİ'ler gelişmiş bölgelerden az gelişmiş bölgelere kaynak aktarımı olmaksızın bölgesel farklılıkların azaltılmasını sağlarlar. Bu da yine teknolojik yeniliğin bu bölgelerdeki KOBİ'ler tarafından daha çabuk ve kapsamlı uygulanışının bir neticesi olmaktadır.

viii- KOBİ'ler sipariş üzerine üretim yapan birimlerdir. Piyasada esnek talebe göre üretimlerini gerçekleştirdiğinden dolayı piyasanın talebine cevap verebilme imkanları oldukça yüksektir.

ix- Bunun yanında tamamlayıcılık rolleri nedeniyle ekonomide ön plana çıkmışlar ve büyük çaplı firma eksiklerini doldurarak ekonomiye fayda sağlamışlardır.

x- KOBİ'lerin yönetim ve işletme gideri çabuk karar verebilme özellikleri sayesinde daha azdır.

xi- Teknolojik gelişmelerin kırsal yörelere ulaşmasını sağlayarak, sanayi ötesi döneme geçişte önemli bir unsur olmaktadır.

xii- Küçük birikimlerle, aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara kanalize edilmesini sağlamaktadır.

xiii- Savaş ve benzeri durumlarda büyük sanayiler zarar görüp, üretim yapamaz iken, küçük işletmeler üretimlerini sürdürebilmekte, toplumun bazı ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler.

xiv- KOBİ'ler tekelliliğin kırılmasında da önemli işlev görmektedirler.

xv-KOBİ'lerin dengeler üzerindeki yeri ve önemi çok büyüktür. KOBİ'ler bir toplumda nasıl ki orta sınıfın mevcudiyeti dengeyi koruyorsa, KOBİ'lerde hem ekonomiye bakış açısından hem de bunun bir uzantısı olarak nitelendirdiğimiz sosyal dengeyi koruma ve muhafaza açısından ülkeden ülkeye değişiklikler göstermesine rağmen önemini korumaktadır. Ekonominin ve toplumun dengeli şekilde gelişmesine yardımcı olmaktadır.

2.2.1 Dünya'daki KOBİ'ler

2.2.1.1 KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri

Son yıllarda teknoloji ve haberleşme alanındaki baş döndürücü gelişmeler karşısında büyük işletmeler istenilen adaptasyon ve esnekliği sağlayamazken KOBİ'ler esnek ve dinamik yapılarıyla dünyamızdaki bu gelişmelere hızlı tepkiler vermişlerdir.

1970'lere gelene kadar, büyük işletmelerin revaçta olmasının temel nedeni; II. Dünya Savaşı sırasında gelişen savaş teknolojisinin savaştan sonra daha da geliştirilip, uyarlanarak, büyük işletmelerce kullanılması, mal ve hizmet üretiminde kalitenin artmasına ve maliyetlerin düşmesine sebebiyet vermiş olmasıdır.

Ancak buna rağmen 1960'lı yılların ikinci yarısında Batı aleminde hayat standardının yükselmesiyle birlikte ortaya çıkan yeni taleplere bu işletmeler cevap veremez hale gelmişlerdir. [1]

1973'lere gelindiğinde ise yaşanan ekonomik krizle birlikte; Hammadde ve petrol fiyatları yükselmeye, talep daralmaya başlamıştır. Bu durum karşısında büyük sanayi işletmeleri üretim ve finansman yönüyle darboğaza girmişlerdir. KOBİ'ler ise yapıları ve ölçekleri nedeniyle esnek talep-esnek arz modeline çok daha kolay uyum sağlayarak ayakta kalabilmişlerdir. 1973'lerde petrol bunalımının yol açtığı ekonomik kriz, Doğu Avrupa ülkelerinde de etkisini göstermiştir. Merkezi planlama ve büyük devlet işletmelerine dayanan ekonomik kalkınma modeli dünyadaki yeni gelişmelere ayak uyduramamış ve sonuçta çöküntüye uğramıştır.

Sonuçta, dünyada hüküm süren serbest pazar ekonomisine kolaylıkla uyum sağlayabilecek esnek, dinamik, düşük öz sermayeli küçük işletmelerin desteklenmesi gereği ortaya çıkmıştır.

KOBİ'lerin dünya ekonomisinde önem kazanması nedeniyle, çeşitli ülkelerin ve uluslararası kuruluşların KOBİ'lere yönelik çalışmaları son zamanlarda büyük bir artış göstermiştir. Bu ilginin başlıca artış sebepleri;

- .KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal öneminin anlaşılmaya başlaması,
- Büyük ve küçük işletmelerin birbirlerine bağımlı olmaları,
- Büyük işletmelerin çoğunun bir zamanlar küçük işletme olarak kurulmuş olmaları,

- Bazılarının ekonomiyi etkileyecek kadar büyümeleri ve serbest rekabeti ortadan kaldırma endişesi sayılabilir. [1]

KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal kalkınmada oynadıkları rol, ülkelerin ekonomik ve sosyal yapısını yansıtacak şekilde farklılık göstermektedir. Örneğin ABD'de KOBİ'ler, ekonomik dinamizmin ve serbest piyasa ekonomisinin temel taşları olarak kabul edilmekteyken, Japonya'da küçük işletmeler büyük işletmelere ucuz ve kaliteli mal üreten, teknolojiyi yakından takip eden işletmeler konumundadır. AB Ülkelerinde ise; AB'nin 1983 yılını "KOBİ Yılı" ilan etmesiyle başlayan ve aynı yıl KOBİ'lere yönelik AB eylem programlarının kabulüyle somut ve sürekli destek mekanizmaları oluşturulmuştur. [11]

Günümüzde, büyük ve hantal devlet işletmeleri küçük ve verimli işletmeler haline dönüştürülmekte, yeni ve teknolojik olarak ileri küçük işletmelerin kuruluşu ile diğer ülkelerde olan " Joint Venture" yatırımları hızla geliştirilmektedir. Yine büyük işletmelerin davranış ve teşkilatlanma yapısında değişiklikler olmuştur. Franchising, alt sözleşme faaliyetleri ve satınalma yönetimi konularında artışların olması, yeni küçük işletmelerin kurulması için fırsatlar doğurmuştur. Özellikle de 1980'lerin başında hizmet sektöründe yeni işletmelerin ortaya çıkmasında büyük rol oynamıştır.

Tablo 2.6 : Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ'lerin Durumu

ÜLKELER	Tüm İşletmeler İçindeki Payı	Toplam İstihdam İçindeki Payı	Toplam Yatırımlar İçindeki Payı	Katma Değer İçindeki Payı	Toplam İhracat İçindeki Payı	Toplam Kredilerden Aldığı Pay
ABD.	99,7	56,6	38	43	32	42,7
ALMANYA	99	64	44	49	31	35
JAPONYA	99	81,4	40	52	38	50
FRANSA	99	67	45	54	26	29
HOLLANDA	98	57	45	32	38	*
HİNDİSTAN	98,6	63	27,8	50	40	15,3
G. KORE	98,8	59	35	35	20	47
TAYLAND	98	64	*	47	50	*
İNGİLTERE	96	36	29,5	25,1	22,2	27,2
İTALYA	97	56	36,9	53	*	*
TÜRKİYE	98,8	76,7	26,5	38	8*	4*

* Bilgi yok yada güvenilir değil

Yukarıda Tablo 2.6'da görüldüğü gibi KOBİ'lerin tüm işletmeler içindeki oranı %98'den aşağı düşmemekte, toplam istihdam içindeki payları %50'lerden bir hayli yukarıda bulunmakta ve katma değer içindeki payları da %40-50 arasında bulunmaktadır. [11]

2.2.2 Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'ler

KOBİ'lerin tüm dünyada olduğu gibi AB'de de daha fazla istihdam, daha fazla büyüme ve daha yüksek rekabet gücü sağlamada önemi gittikçe artmaktadır. AB'nin tanımlamasına göre 250'den az işçi çalıştıran KOBİ'ler Birlik'teki toplam istihdam içinde %66, toplam ticaret cirosu içinde ise %65 paya sahiptir. Bu durum Avrupa Birliği ekonomisinde KOBİ'lerin oynadıkları rolün önemini göstermektedir.

AT, AB olmadan önce, sanayi işletmeleri içerisinde KOBİ'lerin önemi özellikle 1973 petrol bunalımından sonra daha da belirginleşmiştir. 1950'li ve 1960'lı yıllarda büyük firmalar Toplulukta egemen rol oynayıp, gerek üye ülkelerin gerekse Topluluğun organlarının politikaları büyük firmaları teşvik eder durumdayken, 1970'li yılların ortalarında ekonomik yaşamda gözlenen gelişmeler bu politikaların hızla değişmesine yol açmış, KOBİ'lerin ekonomide önem taşıdığı görüşü ağırlıklı olarak kabul görmeye başlamıştır. [1]

Bu doğrultuda AT bünyesinde KOBİ'lere yönelik, özellikle rekabet güçlerini artıracak kararlar alınmış ve birlikte hareket etmeleri teşvik edilmiştir. Topluluğun Ortak Rekabet Politikası'nı oluştururken üzerinde önemle durduğu ve genel bir politika haline getirdiği bir husus, KOBİ'lerin desteklenmesidir.

Roma Anlaşması'nın 92. maddesine göre; devlet kaynakları vasıtasıyla belirli teşebbüslerin veya belirli malların üretimini kayıtarak rekabeti bozan her türlü yardım yasaklanmakla birlikte, ekonomiye olan katkılarından ve üye ülkeler arası ticareti ve rekabeti bozmayacağı düşüncesinden hareketle KOBİ'lere yönelik devlet yardımlarına izin verilmektedir.

Ancak bu yardımların, hiç rekabet gücü olmayan işletmelerin yapay olarak yaşatılmasını sağlayacak biçimde olmamasına dikkat edilmektedir. Ayrıca Toplulukta bu tür yardımlar sürekli değil, KOBİ'lerin kredi açmazlarından kurtulabilmesi ve kamu desteği olmaksızın kolayca rekabet edebilecekleri bir düzeye gelebilmesi için kullanılan geçici önlemler olarak görülmektedir.

Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin gerek istihdam yaratmada, gerekse ekonomik büyümede oynadıkları önemli rol, söz konusu kesimin geliştirilmesi ve

desteklenmesine yönelik olarak AB ve üye ülkeler düzeyinde politikalar geliştirilmesine ve uygulanmasına neden olmuştur.

2.2.2.1 Avrupa Birliği Düzeyinde KOBİ Politikaları

A. Eylem Planı

AB'de 1983 yılı Avrupa Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve El Sanatları yılı olarak kabul edilmiş ve bu kapsamda bir Eylem Planı (Action Programme) hazırlanarak, sanatkar kesimini de kapsayan KOBİ'lere yönelik politika çalışmalarına, Birlik düzeyinde hız verilmiştir. 22 Mayıs 1984 yılında, KOBİ'lerin idari ve ekonomik koşullarını düzenleyen tedbirler, bir komisyon tarafından ele alınmış ve 24 Mayıs 1984'de Eylem Programı, Avrupa Parlamentosu kararı olarak yürürlüğe konmuştur.

Bu çalışmalar kapsamında, KOBİ'lerin gelişmesine yönelik hedefleri belirleyecek olan "TASK FORCE" 20.10.1986 yılında kurulmuştur. Task Force'un kuruluş amacını yerine getirebilmesi için Kalkınma ve Koordinasyon, Enformasyon (Parlamento ve Diğer kuruluşlarla) ve Proje / BRE / BC-Net bölümleri oluşturulmuştur.

Task Force'un faaliyetleri ise girişimciliğin teşviki, yeni teşebbüsler ve eski kuruluşların geliştirilmesi, bilgi akımının yoğunlaştırılması ve AB sınırları içindeki ilişkilerden oluşmaktadır. Task Force'un KOBİ'ler için oluşturduğu politikalar iki temel noktadan hareketle düzenlenmektedir;

-KOBİ'lerin idari ortamının etkili bir konuma kavuşturulması için maliyetler ve karlılık açısından firma yapılarının iyileştirilmesi,

-Yeni teknolojilerin üretim sürecine uygulanması için özkaynak açısından yeterli bir düzeye getirilmesi, pazardaki talebin ve rakiplerin gösterdiği değişimin dikkate alınarak, etkili bir iletişimin ve kalifiye personel eğitiminin sağlanması ve KOBİ'lerin esnek yapılarının korunması.

Bu politikaların uygulamaya konulabilmesi için kullanılan araçlar;

- Birlik mevzuatı,
- Finansman ihtiyacının Avrupa Sosyal Fonu, Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu, Entegre Akdeniz Programından karşılanması,

- Mesleki Formasyonu Geliştirme Merkezleri (CEDEFOP) tarafından düzenlenen eğitim seminerleri,

- KOBİ'ler arasında bilgi akışını sağlayan sistemler (BC-NET, BRE vb.).

Task Force'un Çalışmaları,

a. İşletmecilik Ruhunun Desteklenmesi

Eğitim programlarıyla girişimciliğin desteklenmesi, orta öğrenim ve yüksek okullarda girişimciliğe yönelik eğitim programlarının uygulanması özel bir önem arz etmektedir. Bu programdan amaç KOBİ kesiminde faaliyet gösterecek olan girişimcilerin bağımsız karar verebilmeleri ve içinde bulundukları ortama kolay uyum sağlayabilmeleridir.

b. Yönetimsel Ortamın Geliştirilmesi

İşletmelerin faaliyet gösterdiği iş ortamının daha iyi tanınabilmesi ve faaliyetlerin sağlıklı yürütülebilmesi amaçlanmaktadır. Bu program dahilinde işletmelere yapılacak olan yardımda, bunların esnek yapılarını koruyarak, ilgili sendikalar, sanayi sektörleri ve Birlik içindeki KOBİ temsilcilerinin ortak görüşlerinin alınması esastır.

c. İç Pazar'da KOBİ'ler

Malların, hizmetlerin, sermayenin ve kişilerin üye ülkeler arasında serbest dolaşımının sağlanmasına yönelik 1992 yılında gerçekleştirilen Avrupa İç Pazarının, KOBİ'lerde maliyet düşüşüne neden olacağı ve bu işletmelerin yeni pazarlara kolay girmesini sağlayacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda, fiziksel engeller kaldırılacak, teknik standartlar uyumlaştırılacak ve kamu alım sözleşmeleri yapılabilecektir.

d. Sosyal Ortamın Geliştirilmesi

Avrupa Birliği Komisyonu, KOBİ'lerin maliyetlerine bir artış getirmemesi için Birlik genelinde KOBİ temsilcilerinin bir sosyal diyaloga girmesini benimsemektedir. Kooperatif kuruluşlar bu kapsamda KOBİ'lerin mevcut sorunlarının çözümünde önemli bir faktör olmaktadır. Sorunların çözümünün yanı sıra, hammadde alımı, nihai ürünün pazarlanması, reklam, piyasa araştırması gibi üretim sürecinin çeşitli aşamalarında kooperatifler yoluyla işbirliği yapılmaktadır.

İşbirliği alanları ise çalışanlardan çok yönlü yararlanmayı kapsayan yönetim sistemi, yöneticilikle ilgili bilgi ve maliyet analizi, ürün geliştirilmesi ve dizayn, üretim

sürecinin planlanması ve kontrolü, satışlar, satın alma ve stok kontrolü ve reklam faaliyetlerinden oluşmaktadır.

e. Vergi Alanındaki Düzenlemeler

KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılabilmesi için sermaye birikimine yol açacak yeni yatırımların yapılmasını sağlayacak vergi sisteminin düzenlenmesi amacını taşımaktadır.

f. Şirketler Hukukunun Benimsenmesi

Birlik genelinde Avrupa Şirketler Hukuku çalışmalarında, KOBİ'lere de yer verilmiştir. Avrupa Ortak Ekonomik Menfaatler Grubu söz konusu hukuk sisteminde bu kesimin yer alma çalışmasını sürdürmektedir.

g. Rekabet Politikaları

AB'nin en karmaşık ve teknik politikalardan biri olup, Roma Antlaşmasının 85. ve 94. maddelerinde konuya ilişkin kurallar belirlenmiştir. Antlaşmanın 85. Maddesi KOBİ'ler için önemli ayrıcalıklar getirmiştir. Söz konusu ayrıcalıklar;

- Bu kesime, maliyetlerin düşürülmesi veya üretim kapasitelerinin artırılması gibi somut destekler sağlanması,

- Sağlanacak olan bu yararların tüketiciye fiyat düşüklüğü ve kalite yüksekliği biçiminde yansıtılması,

- Girişimciler arasında yapılan antlaşmaların 85. madde çerçevesinde kabul görmesi ve bu antlaşmaların uzmanlık, özel dağıtım, patent, lisans, araştırma ve geliştirme ve otomotiv sektöründe dağıtım antlaşmaları alanlarında yapılması;

B. KOBİ'ler İçin Sermaye Birikimi ve Esnek Yapı

KOBİ'leri yönlendirme programlarının ikincisi, bu işletmelerde sermaye birikiminin sağlanması ve pazardaki değişime uyum sağlayacak esnek yapı kazandırılmasıdır.

a. Eğitim Faaliyetleri

Küçük ve Orta Boy İşletmelerde eğitim çalışmaları bu işletmelerin hukuki durum ve ekonomik bağımsızlıkları, üretim metodları, özkaynaklar ve ücretler, pazarlar ve pazar payları ve ürünlere yenilik getirebilme kriterlerine göre

yapılmaktadır. Eğitim faaliyetleri Mesleki Eğitimi Geliştirme Avrupa Merkezi'nin (European Centre for the Development of Vocational Training) değişik şehirlerde verdiği programlarla yürütülmektedir. Ayrıca bu faaliyetlere Avrupa Sosyal Fonu tarafından katkı sağlanmaktadır.

b. Enformasyon Faaliyetleri

Enformasyon faaliyetleri işletmeler için bir Birlik Enformasyon Merkezinin oluşturulması, istatistiklerin geliştirilmesi ve KOBİ'lerle ilgili bilgilerin derlenmesi ve analizi alanlarında olmaktadır.

c. İhracat

AB komisyonu, Küçük ve Orta Boy İşletmelerin, Birlik üyesi olmayan ülkelerle, küreselleşme sürecinde, ilk adımın ihracat olduğu düşüncesiyle bu işletmelerin ihracat faaliyetlerini geliştirmek amacıyla tedbirler oluşturulmaktadır.

İhracat için aşağıdaki konularda projeler geliştirilmektedir;

- Pilot ihracat pazarlarının belirlenmesi,
- Yöneticilerin ihracata yöneltmesi için, KOBİ'lere kurs, pazar araştırmaları ve benzeri konularda yardımcı olunması,
- ABD ve Japonya 'da çeşitli reklam faaliyetlerinde bulunulması,
- Birlik dışı ülkelere bilgi temininin kolaylaştırılması,
- Sektörel ya da bölgesel toplantılar yapılması,
- AB dışındaki işletmelerle işbirliğinin geliştirilmesi,
- Gelişmekte olan ülkelere yatırımlar konusunda işbirliğine gidilmesi, fason imalat sözleşmeleri yapılması, yönetsel faaliyetlerde işbirliğinde bulunulması, eğitim çalışmaları yapılması,
- Ticari amaçla kurulan fuarlara katılım sağlanması.

d. Yeni İşletmelerin Kurulması ve Yeniliklerin Getirilmesi Bu konudaki çalışmalar dört ayrı grupta toplanmaktadır:

- . Yeni firmaların kurulmasının desteklenmesi,
- . Avrupa İş ve Yenilik Merkezlerinin entegrasyonu ve yaygınlaştırılması,

. Üniversite - Sanayi işbirliğinin geliştirilmesi,

. KOBİ'ler arasında yenileştirme ve teknolojik işbirliğinin geliştirilmesi,

e. İşletmeler ve Bölgelerarası İşbirliği

Hem bölgesel hem de yöresel düzeyde KOBİ'lerin kurulmasına katkıda bulunulurken, bu işletmelerin büyük işletmelerle olan ilişkilerinin (yan sanayi) iyileştirilmesi amacıyla dört ayrı program geliştirilmiştir;

1. BC-Net'in (İşletmeler arası İşbirliği Ağı'nın) kurulması,

2. Fason üretim ağıları,

3. Büyük Ölçekli İşletmelerle KOBİ'ler arasında ortaklık ilişkileri,

4. KOBİ'ler ve bölgesel kalkınma.

f. Sermaye Temini

KOBİ'lerin finansman sıkıntıları nedeniyle, kredilerin daha verimli kullanılması, ortak sermaye katılımlarının desteklenmesi ve KOBİ'ler için ikincil pazarların geliştirilmesi alanlarında tedbirler alınmıştır.

2.2.2.2 Avrupa Birliği'nde KOBİ'lere Yönelik Devlet Yardımları

AB genelinde 1983 yılından sonra uygulamaya konulan proje ve programların yanısıra KOBİ'lerin teşviki için kullanılan araçlardan biri de devlet yardımlarıdır.

Birliğin Ortak Rekabet Politikası içerisinde yer alan devlet yardımları Roma Antlaşmasına göre yasak olmakla birlikte, Komisyon KOBİ'lerin ekonomik büyüme sağlama, istihdam yaratma konusunda oynadıkları önemli rol ve bu işletmelerin hem ulusal hem de Birlik düzeyinde etkili rekabet sürdürmeye, bölgelerin toplumsal ve ekonomik yönden dengeli kalkınmasına yaptığı katkıları göz önünde bulundurarak bu tür yardımlara izin vermektedir.

Avrupa Birliği, genel politikaların yanı sıra KOBİ'lerin sınırlı finansman kaynaklarını göz önüne alarak, Birlik genelinde finansal açıdan destekleyici bazı politikalar benimsemiştir.

Bu politikalar;

- KOBİ'ler için gerekli olan öz sermaye tabanının teşviki ve sağlanacak teşviklerin benimsenmesi,
- Tek pazarda işletmeler arasındaki sermaye hareketlerinin teşviki ve ortak sermaye yatırımlarını geliştirmek amacıyla yeterli sermaye sağlanması,
- Geri kalmış bölgelerde küçük sanayinin teşviki ve bunlara mali kuruluşlar vasıtasıyla finansal destek sağlanması,
- İleri teknoloji kullanmaları amacıyla küçük işletmelere özel kredi desteği sağlanması,
- Sermaye pazarına girerek, kolay kredi bulmalarını sağlayacak önlemlerin alınmasıdır.

Ancak, bu tür yardımlar hiç rekabet gücü olmayan ve olmayacak işletmelerin yapay olarak yaşatılmasını sağlayacak biçimde olmamalı, yardım alan işletmeler yeni yatırımlar ve yeni iş fırsatları oluşturmalıdır. Ayrıca, bu tür yardımların sürekli değil, bu işletmelerin finansman sorunlarından kurtulabilmesi ve kamu desteği olmaksızın kolayca rekabet edebilecekleri bir düzeye gelebilmesi için kullanılan geçici önlemler olmasına özen gösterilmektedir.

Avrupa Birliği Komisyonu tarafından onaylanan ve KOBİ'lere sağlanan başlıca yardım türleri aşağıda yer almaktadır;

Küçük işletmelerin kurulması için hibe, düşük faizli kredi ya da kredi garantisi,

Yapıları itibariyle içerdikleri riskten dolayı, sermaye piyasalarından veya bankalardan kolaylıkla kredi temin edemeyen küçük ve orta boy işletmelerce girilen; yeni ürünlerin veya üretim sürecinin geliştirilmesi ya da var olan ürünlerin veya süreçlerin köklü biçimde yenilenmesi gibi yenilik projelerine yardım ya da düşük faizli kredi sağlanması,

Enerji veya hammadde tasarrufu sağlayacak ya da diğer enerji kaynaklarının ikame edilmesini sağlayacak yatırım projelerine düşük faizli kredi ve yardımlar,

Küçük işletmelerin yönetim veya satış politikasını, dış danışmanlık veya bilgisayar kullanımı yoluyla geliştirilmesinin maliyetini azaltmaya yönelik yardımlar,

- KOBİ'lerin Ar-Ge faaliyetlerini yürütecek elemana ve olanaklara sahip olmamaları nedeniyle, işletme dışında yaptırılacak Ar-Ge çalışmalarının maliyetini düşürmek için yapılan yardımlar.

Tüm bu yardım türlerinde kesinlikle dikkat edilen nokta, bu ayrıcalıklı devlet yardımlarından yalnızca KOBİ'lerin yararlanıyor olmasıdır.

KOBİ'lerin Tek Pazar'a uyum sağlayabilmeleri ve uluslararası alanda rekabet edebilmeleri için 1996 yılında "Integrated Programme" adı verilen bir destek programı hazırlanarak uygulamaya konulmuştur. Bu programa göre öncelikli hedefler;

- İşletmelerin tabi olduğu idari ve düzenleyici ortamın basitleştirilmesi ve geliştirilmesi,
- İşletmelerin finansman imkanlarının ve vergilerin iyileştirilmesi,
- Bilgi hizmetlerinin geliştirilmesi ile uluslararası işletme olmalarına katkıda bulunulması,
- Bu işletmelerin rekabet gücünün artırılması, araştırma, yenilikler ve eğitimden daha fazla yararlanılmasının sağlanması,
- Girişimciliğin teşviki ve özel hedef gruplarının (kadınların, genç işadamlarının ve sanatkarların) desteklenmesi,

olarak belirlenmiş bulunmaktadır. [1]

2.2.3 Türkiye'deki KOBİ'ler

2.2.3.1 Türkiye'deki KOBİ'lerin Tarihsel Gelişimi

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tarihi gelişimine bakıldığında, ekonomik hayatta çok önemli roller üstlendiği, bulunduğu ülke sanayinin gelişmesine özellikle de sanayileşme sürecine olumlu katkılar sağladığı dikkati çekmektedir. [12]

Türkiye'deki KOBİ'lerin tarihçesi 13. yüzyılda kurulan Ahilik sistemine kadar uzamaktadır. 13 Yüzyılda Şeyh Mahmut Nasreddin tarafından kurulan Ahilik sistemi bir yandan, esnafın mesleki eğitim, sosyal güvenlik gibi hizmetlerini yerine getirirken diğer yandan esnafı meseleye atılan ilk adımdan mezara atılan son kürek toprağa kadar birbirine bağlayan mesleki ve insani ahlak kurallarına dayanan manevi bir

birliği temsil etmektedir. Bu örgütün Anadolu'nun hemen her kent ve kasabasında bulunduğu bilinmektedir. [13]

11. yüzyılda başlayan fütüvvecilik, ahilik, lonca, ve gedikler dönemi olarak özetlenebilecek örgütsel gelişmeler günümüzde Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu biçimde sürmektedir. [14]

Yiğitlik, erdemlik, gözü peklik anlamlarına gelen fütüvvecilik zamanla ahi örgütüne dönüşmüştür. Ahilik fütüvveciliğın daha gelişmiş bir uzantısıdır. Ancak fütüvveciliğın daha çok kişisel erdemlere ve askeri niteliklere önem verilmesi yanında, ahilik daha çok esnaf ve sanatkarlar birliği olmaya önem vermiştir.

Ahilik tanımını vermek gerekirse "ahilik, esnaf ve tüccarlar arasında dayanışma, birlik ve beraberlik esasına dayalı olarak kurulmuş bir teşkilattır. Bir başka ifadeyle ahilik, bir mesleğe bağı ve bir arada yaşayan insanlar arasında sosyal, ekonomik ve kültürel düzeni sağlamak maksadıyla kurulan bir teşkilattır". [1]

Ahilik sisteminin en önemli özelliği uygulamakta olduğu kuralların zamanla oluşturulan iş ve hukuk düzenlemelerinde kendisini göstermesi olmuştur. Değışen koşullar sonucu Ahilik daha sonra yerini Loncalık sistemine bırakmıştır. Her iş kolunda kurulmuş birliğe Lonca denilirdi. Günümüzdeki üretim kooperatiflerine benzeyen loncaların en önemli görevi malın cinsini sürekli yüksek tutmak ve standart üretimi sağlamaktır.

17. yüzyıla dek Müslüman ve Müslüman olmayan zanaatçılar aynı örgütte bulundukları halde bu yüzyılda birbirleriyle çatışmaya başlamışlardır. Hristiyan zanaatkarlar toplantı yeri olan "oda" larını ayırarak bunlara lonca demişlerdir ve böylece Ahilik sistemi yerini loncalık sistemine bırakmıştır. [14]

"Loncalar", genelde tüccar ve sanatkar üyelerinin özlük haklarını korunması amacıyla kurulmuş birliklerdir. Loncalar da töreye göre değil iltimasa göre atamalar yapılması, en büyük tüketici pazarı olan köylünün alım gücünün azalması, pazar alanlarının daralması nedeniyle giderek bozulmuştur. [1]

Yıkılan ekonomik yapının yanında gelenekler çökmüş töreler değımiştir. Hatta, esnaf ve sanatkarın kendi alanlarındaki çatışmalarda uyguladıkları bir tür zorunlu hakemlik sistemi bile ortadan kalkarak, loncalar seri mahkemelerin alanlarına girmeye başlamışlardır. [14]

18. yüzyılda sanayi devrimi gerçekleştiren Avrupa'ya ayak uyduramayan Osmanlı İmparatorluğunda tarımsal düzenin bozulması ve buna bağı olarak

tarımsal vergilerin ve ayrıca ipek yolunun kontrolden çıkarak Akdeniz'in önemini yitirmesi Loncaları olumsuz etkilemiştir. [13]

1838 yılında İngilizlerle imzalanan ticaret sözleşmesi sonucu İmparatorluk açık bir Pazar haline gelmiş ve zamanın esnaf ve sanatkar kesimi yok olmuştur. Böylece 1864 yılında İslam Sanayi Komisyonu firmaların rekabet edebilmeleri için kurulmuştur. 1879'da İstanbul Ticaret Odası kurulmuştur. Esnaf sanatkar ve sanayici bir çatı altında Cumhuriyet dönemine kadar ve özellikle Tazminat Fermanı sonrası ulusal bir sanayinin oluşturulması gerçekleşmiştir.

Lozan Anlaşması ile kapitülasyon kaldırılınca Sanayi Kanunu gibi sanayinin kredi ihtiyacı için sanayiye canlandıracak kanunlar çıkarılmıştır. Sanayinin kredi ihtiyacı, için Sanayi ve Maden Bankası kurulmuş olup daha sonra Sümer Bank adını almıştır. 1924 yılında Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu çıkartılarak esnaf sanatkarlar ve küçük sanayiciler aynı çatı altında toplanmıştır.

1933 yılında esnaf sanatkar ve küçük sanayicinin kredi ihtiyacını gidermek için Halk Bankası kurulmuştur. 1943 yılında "Ticaret ve Sanayi Odaları, Esnaf Odaları ve Ticaret Borsaları Kanunu" yürürlüğe girerek bu kuruluşların örgütlenmesi hızlandırılmıştır.

1949 yılında ticaret ve sanayi odaları ile esnaf odaları birbirinden ayrılmış ve esnaf kesimi için "Esnaf Dernekleri ve Esnaf Birlikleri" yasası çıkarılmıştır. 1950 yılında 5590 sayılı TOBB kuruluş Kanunu yayınlanmıştır. Bu Kanun ilk T.T.K. hükümlerine tabi olanların mesleki teşkilatlanmalarını sağlamıştır. Bu Kanunda "on işçiden veya muharrik güç kullanıyorsa beş işçiden az personel çalıştıran sanayicilerin küçük sanayici oldukları şeklinde bir tanım ortaya çıkmıştır. [1]

1956 yılında çıkarılan 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununa göre fabrikacık tanımlanmış ve fabrika şeklinde işletilen yerli ticari işletmelerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Ayrıca bu kanun taciri, "bir ticari işletmeyi kendi adına işleten kişi"olarak tanımlamış ancak esnafın tacir sayılmayacağını hükme bağlamıştır. Aynı yılda Küçük Sanatlar Geliştirme Ofisi Kurulmuştur.

1957 yılında Sanayi Sicil Kanunu yürürlüğe girmiştir. Bu Kanun sanayi işletmelerini tanımlarken, el ve ev sanatları ile küçük tamirhanelerin bu Kanuna tabi olmayacağını hükme bağlamış, ancak bunların teşkilatları, ürettikleri maddelerin cinsi ve miktarları bakımından bazılarının Sanayi ve Ticaret Bakanlığının idari işlemine göre bu Kanuna tabi olacakları hükmünü de getirmiştir. 1963 yılı Türkiye'de Beş Yıllık Kalkınma Planları dönemlerinin başlangıcı olarak bilinmektedir. Başlatılan

planlı kalkınma ile birlikte küçük ve orta ölçekli işletmelerle ilgili çeşitli aşamalar kaydedilmiştir.

I. Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi:

1963-67 dönemini kapsayan Birinci Beş Yıllık Kalkınma planında küçük sanayicinin esnaf ve sanatkarların sorunları ile ilgilenecek bir merkezi örgütün kurulması öngörülmüş olup, bu yolla kesimin finansman, kredi, örgütlenme, kooperatif kurma, hammadde, donatım iç ve dış pazarların bulunması gibi faaliyetlerin yerine getirilmesi amaçlanmıştır.

Ayrıca aynı dönemde Türkiye Halk Bankasının vermiş olduğu kredi faizlerinin düşürülmesi görüşü benimsenmiştir. 1964 yılında Esnaf ve Sanatkarlar Yasası çıkarılmıştır. Bu döneme ait küçük sanayi ile esas ilke küçük sanayi ve el sanatları mamullerinin nitelik ve fiyat bakımından büyük sanayi ve ithal ile karşılaştırılabilir tarzda üretimde bulunmasıdır, I. Beş Yıllık Kalkınma Planının sonlarına doğru, yani 1967 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığınca Küçük Sanayi Siteleri uygulaması başlatılmıştır.

II. Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi:

1968-72 dönemini kapsayan İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planında esnaf ve sanatkarın örgütlenmesi konusuna ağırlık verilmiş ve buna bağlı olarak 1970 yılında Birleşmiş Milli Kalkınma Teşkilatı ile Sanayi Geliştirme Merkezinin kurulması başlanmıştır. Yine aynı dönemde küçük sanayi site ya da çarşılarının kurulması için Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bağlı Küçük Sanayi geliştirme şubesi görevli olmuş 17 adet küçük Sanayi Sitesi tamamlanarak hizmete girmiş ve 35 sitenin yapımına devam edilmiştir.

III. Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi:

1973-77 dönemini kapsayan Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında alınan önlemlere rağmen, küçük ve orta boy firmaların sorunlarının halen sürdüğü kaydedilerek küçük sanayi ve el sanatkarları üretiminin geliştirilmesi için dış pazarlara açılışın teşvik edilmesi, dış talebin karşılanması için gerekli organizasyonların kurulması, finansman sorununun çözülmesi, eğitim teknik ve danışmanlık hizmetlerinin yaygınlaştırılması çalışmaları öngörülmüştür.

IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi:

1978-83 dönemini kapsayan Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında ilk kez küçük sanayi kesimi ile esnaf ve sanatkarlar kesimi arasında bir ayırım yapılmış, ayrıca organize sanayi sitelerine ağırlık verilmiştir. Bu dönemde küçük sanayi siteleri için açılan krediler sonucu 18.300 işyerini kapsayan 70 site kurulmuş 22.127 işyerini kapsayan 62 sitenin inşaatı devam ettirilmiş ve 25 proje ise ihaleye hazır duruma getirilmiştir. Ayrıca KÜGEM'in yerine 1983 yılında Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı (KÜSGET) faaliyete geçerek küçük ve orta boy firmaların teknik ve idari konudaki bilgi ihtiyaçları Türkiye genelinde karşılanmaya çalışılmıştır.

V. Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi:

1985-89 dönemini kapsayan Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında küçük ve orta boy firmalar için şu politikalar öngörülmüştür.

- Esnaf ve Sanatkar ile küçük imalat sanayi önemli bir üretim ve sosyal açıdan güvenilir bir istikrar unsurudur. Kısıtlı sermaye kullanılarak insan yeteneği ve çalışma gücünün en verimli şekilde üretime geçirildiği bu kesimin toplumda istikrarın teminatı olmaya devam etmesini destekleyici sosyal politika tedbirleri alınacaktır.
- 507 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Kanunu yeniden düzenleyen 62 sayılı Kanun hükmündeki kararname uyarınca "Esnaf ve Sanatkar" tanımı belirlenecektir.
- Ülkemizde önemli bir bölüm küçük teşebbüs özelliklerini taşıyan tarım dışı sektörlerden oluşmaktadır. İstihdamın yaklaşık %38'ini meydana getiren esnaf, sanatkar küçük sanayici ile bunların yanlarında çalışanların toplam istihdam içerisindeki payını arttırıcı yönde tedbirler alınacaktır.
- Esnaf sanatkar ve küçük sanayi kesiminin ülkemizde mülkiyetin yaygınlaştırılması konusundaki önemli rolü de dikkate alınacak üretim gücünün arttırılması ve üretimin yurt içinde ve yurt dışında pazarlamasına yardımcı olacak mali ve teknik destek sağlanmasıyla ilgili tedbirlere öncelik verilecektir. İç ve dış pazarlama organizasyonu içerisinde özellikle organize olmamış küçük işletmelerin piyasayla irtibat kurlmaları amacıyla teknik danışmanlık sistemi geliştirilecektir.

Küçük Sanayii geliştirme çalışmaları çerçevesinde öncelikle ele alınacak iş kolları belirlenecektir.

Küçük Sanayinin orta ve büyük sanayinin yan hizmetlerini daha etkili bir hale getirmesi için gerekli teşvik politikaları uygulamaya konacaktır.

Küçük sanayi sitelerinde yaygın teknik eğitim ile işbaşı eğitiminin bir arada yürütüleceği bir eğitim sistemi oluşturulacaktır.

VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi:

1990-1994 dönemini kapsayan VI. Beş Yıllık Kalkınma Planında küçük sanayinin ilkeleri ve politikaları aşağıdaki gibi olmuştur:

- Ülke ekonomisine önemli ölçüde katkı sağlayan küçük teşebbüsler olarak esnaf, sanatkar ve küçük sanayinin desteklenmesine ilişkin politikalar geliştirilecektir.
- Küçük sanayinin geliştirilmesi amacıyla mevzuatta düzenlemeler yapılarak küçük sanayi mamullerinin iç ve dış piyasada rekabet gücüne kavuşturulması ile ilgili çalışmalar tamamlanacaktır.
- Küçük sanayi sitelerinin yapımı, küçük sanayi potansiyeli bulunan yerleşim merkezlerinde yoğunlaştırılacak, bunun yanında küçük sanayinin orta ve büyük sanayiye entegre olması ve yan sanayi sistemi içinde gelişmesi için gerekli teşvikler sağlanacaktır. Yeniden değerlendirme müessesesi yaygınlaştırılacaktır.
- Küçük sanayide kalitenin yükseltilmesi ve kontrolü ile ilgili düzenleme çalışmaları, AT'ye giriş süreci de dikkate alınarak uluslararası standartlarda ve rekabet düzeyi yüksek mal ve hizmet üretimi sağlayacak şekilde yaygınlaşacaktır.
- Küçük ve orta ölçekli teşebbüslerin kapasite kullanım imkanlarıyla iç ve dış pazarlama potansiyelinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar öncelikli olarak yapılacak, bu amaçla işletmelerin birlikler halinde teşkilatlanmaları desteklenecektir.
- Küçük işletmeler için başta finans yönetimi olmak üzere müteşebbislik eğitim programları uygulanacaktır.
- Küçük sanayi sitelerinde bir yandan çıraklı ve işbaşı eğitim imkanları geliştirilirken diğer yandan ihtiyaç duyulan vasıflı insan gücünün eğitilmesine önem verilecektir.
- Üniversite, araştırma kurumları ve küçük sanayi işbirliği geliştirilerek desteklenecek, teknoloji yoğun küçük işletmelerin teknoparklar çerçevesinde teşviki sağlanacaktır.
- Küçük sanayinin gelişmesine yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilecektir.

- Küçük işletmelere verilmekte olan ucuz krediler imkanlar ölçüsünde artırılacak, proje bazındaki kredi taleplerinin ipotek karşılığı olmadan değerlendirmesini sağlayacak bir sistemin geliştirilmesine çalışılacaktır.

VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi:

1996-2000 dönemini kapsayan VII. Beş Yıllık Kalkınma Planında sanayi ilkeleri ve politikaları aşağıdaki gibi olmuştur:

Bu dönemde önemle durulan noktalar KOBİ'lerde kalitenin artırılması, uluslararası piyasalarda rekabet edebilme gücünün sağlanması, bununla ilgili KOBİ'lere yönelik finansman, eğitim, AR-GE imkanlarının sağlanması söz konusu olmuştur. Bunlar daha ayrıntılı bir şekilde dile getirilmiş olursa:

- Küçük ve Orta ölçekli işletmeler dış pazarın talep ettiği ürünleri de üretmeye yöneltilecek, uluslararası standart ve kalitede mal üretebilmek için aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerin çok ortaklı ihracat şirketi oluşturmaları desteklenecektir.

- Rekabet gücünün artırılmasına yönelik olarak küçük ve orta ölçekli işletmelerde teknoloji seviyesinin geliştirilmesi, kalitenin yükseltilmesi, verimliliğin artırılması, etkin bir ana-yan sanayi bütünleşmesine gidilmesi ekonomik verimlilik ilkeleri çerçevesinde özendirilecek yan sanayinin gelişmesine özel önem verilecektir.

- Küçük ve Orta ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) tarafından yeni girişimcileri, teknolojik gelişmeler ve yönetim teknikleri konusunda eğitmek, hazırlayacakları projelere finansman sağlamak ve danışmanlık hizmetleri ile desteklemek üzere bir program hazırlanacaktır.

- Mal ve hizmet üretimini kapsayan TSE-ISO 9000 kalite sistemi belgelendirmesinin büyük kuruluşlar yanında küçük ve orta ölçekli kuruluşlara da yaygınlaştırılmasına çalışılacaktır.

1923 yılından 1990'lara kadar Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmeler, esnaf ve sanatkarlar konusunda teşkilatlanma ve tanımlama işlemlerinin yürütülmesini görmekteyiz. Ülkedeki ekonomik gelişmelerle ve devletin yürüttüğü politikalar doğrultusunda esnaf ve sanatkarların, küçük ve orta ölçekli işletmelerin statülerinin zaman zaman değişmelere maruz kaldıkları görülmektedir.

KOSGEB adı ile bilinen teşkilatın ilk kuruluş aşamaları 1973 yılında başlanmıştır. Tam 23 sene sonra kuruluş resmiyete kavuşup günümüzdeki faaliyetleri yürütmektedir.

1980'li yıllardan sonra Türkiye serbest ekonomi koşullarında gelişme sürecine girmiş ve bu dönemden sonra devlet planlarında da ağırlıkla yer almaya başlayan küçük ve orta ölçekli işletmelerin dış ticaret sorunları, ürettikleri malların kalite sorunları ve bölgeler arası gelişme sorunları gündeme gelmiştir. Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemi her geçen gün artmış, ekonominin temel taşları olan bu işletmelerin ekonomideki yerini bir daha vurgulamak amacı ile 1996 yılı KOBİ yılı ilan edilmiştir.

2.2.3.2 Türkiye'deki KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri

KOBİ'lerin ülkemizdeki önemini görebilmek açısından işyeri sayısı, istihdam edilen kişi ve katma değer payları gibi üç önemli göstergeye bakılabilir. Bu nitelikler çerçevesinde KOBİ'lerin ülkemizin sosyal ve ekonomik alanlarındaki önemi daha net anlaşılabilir.

Türkiye ekonomisinde 1992 yılının Devlet İstatistik Enstitüsü'nün genel sanayi ve işyerleri sayımı verilerine göre tüm işletmelerin %99,55'ini KOBİ'lerden oluştuğunu görmekteyiz. Yine toplam çalışanların %61.1 oranı KOBİ'ler tarafından istihdam edilmekte ve oluşturulan Katma Değerin %27.3'ü KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmektedir. Tablo 2.7'de ayrıntılı açıklama mevcuttur.[1]

Tablo 2.7 : İmalat Sanayisi içinde KOBİ İşletmelerinin Ölçeksel Dağılımı

Sanayi Ölçeği	İşletme Sayısı	İşletme Payı(%)	Çalışan Sayısı	Çalışan Payı(%)	Katma Değer (Trilyon TL)	Katma Değer Payı(%)
Küçük Ölçekli Sanayi (1-49)	194.546	98,4	721.469	47,1	37,9	14,1
Orta Ölçekli Sanayi (50-199)	2.247	1,1	213.675	14,0	35,6	13,2
KOS(1-199)	196.793	99,55	935.144	61,1	73,5	27,3
Büyük Sanayi (200+)	982	0,45	595.601	38,9	194,9	72,7
Toplam imalat Sanayi	197.775	100,00	1.530.745	100,00	268,4	100,00

KOBİ'ler bir yandan büyük işletmelerle rekabet içinde kendi başlarına nihai ürün ya da hizmet üreterek ekonomiye katkıda bulunurken, aynı zamanda büyük işletmeleri yan sanayi şeklinde tamamlayarak onların daha fazla üretken olmalarına katkıda bulunmaktadır. [11]

Devlet İstatistik Enstitüsünün 1996 geçici verilerine göre Türkiye'de imalat sektöründe toplam 201.428 firma faaliyet göstermektedirler. Bundan

1-49 işçi çalıştıran işletme sayısı 197.704,

50-199 işçi çalıştıran 2.621,

1 - 199 işçi çalıştıran 200.325,

200+ işçiden fazla çalıştıran firma sayısı ise 1.103'tür.

Görüldüğü gibi 1996 yılının verilerinde 1992 yılına göre fazla bir değişiklik yoktur. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin toplam işletme içindeki oranı % 99,4 olarak belirlenmiştir.

İşçi sayısına gelindiğinde toplam imalat sanayisinde 1.565.400 işçi çalıştırılmaktadır. Bunlardan:

1-49 işçi çalıştırılan işletmelerde 693.757

50-99 işçi çalıştırılan işletmelerde 256.135

100-199 işçi çalıştırılan işletmelerde 952.892

200+ işçi çalıştırılan firmalarda ise 612.248 adet işçi çalışmaktadır.

KOBİ'lerin sektörel dağılımına bakıldığında tüm işletmelerin %29 tekstil, %25 metal işleme, % 22 kereste ve mobilya sektöründe, % 11 ise gıda, içki ve sigara , %13 ise bakım ve onarım sektöründe faaliyet göstermektedirler. [6]

Çalıştırılan işçi sayısının 1-9 olan işletmelerin sektörel dağılımı ise aşağıdaki gibidir:

%27 tekstil, hazır giyim ve deri sektörü % 23,9 metal işleme sektörü

% 22,2 ise kereste ve mobilya sektörü

% 10,3 gıda sektöründen oluşmaktadır. [6]

Küçük ve orta ölçekli işletmelerinde işyeri büyüklüğüne göre çalışan işçi ve işyeri sayısının dağılımı aşağıda Tablo 2.8'de verilmektedir. Veriler 1995 yılı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, çalışma hayatı istatistiklerinden elde edilmiştir.[1]

Tablo 2.8 : Çalışanların ve İşyerlerinin İşyeri Büyüklüğüne Göre Dağılımı

İşyeri Büyüklüğü	İşçi Oranı (%)	İşçi Sayısı	İşyeri Oranı (%)	İşyeri Sayısı
1-9 işçi çalıştıran	25,25	986.044	87,47	394.786
10-24 işçi çalıştıran	12,83	500.904	7,45	33.62
25-49 işçi çalıştıran	10,18	397.636	2,57	11.603
50-99 işçi çalıştıran	10,46	408.388	1,32	5.939
100-249 işçi çalıştıran	14,13	551.791	0,8	3.663
250-499 işçi çalıştıran	10,1	394.504	0,25	1.144
500-999 işçi çalıştıran	5,36	209.122	0,1	432
1000-4999 işçi çalıştıran	7,83	305.508	0,004	186
5000+	1,8	70.149	0,108	7
Genel Toplam	100	3.905.118	100	451.352

2.2.3.3 Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları

Ülkemiz teşvik politikalarının uzun bir geçmişi bulunmaktadır. Bu dönem içerisinde, öncelikli sektör tanımlamalarında, uygulanan teşvik araçlarında ve tüm bunlara paralel olarak hukuki yapı ile örgütsel yapıda çok sık değişiklikler olmuştur. Sözkonusu değişiklikler esas olarak ekonominin dinamik bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmakla birlikte gerek tüm dünyada kamunun ekonomiye bakış açısında zaman zaman meydana gelen değişikliklerin ülkemize yansması gerekse ülkemizdeki ekonomik yapıya ilişkin değişiklikler de teşvik politikalarının belirli aralıklar ile yeniden gözden geçirilmesini gerektirmiştir.

Bu doğrultuda, 80'li yılların ilk yarısında doğrudan ihracata yönelik özendirici nakdi teşvikler sağlarken, 80'li yılların ikinci yarısından itibaren bu teşvikler yatırımlara kaydırılmıştır. Ancak, gerek Kamu gelir-gider dengesindeki sorunların gerekse Dünya Ticaret Örgütü, Avrupa Birliği ve Gümrük Birliği gibi uluslararası kuruluşlara karşı olan yükümlülüklerimizin etkisi ile doğrudan nakdi teşvik araçları son yıllarda bazı istisnalar dışında uygulamadan kaldırılmış ve özel seçici teşvik politikası bırakılarak vergisel teşviklerin ağırlıklı olduğu genel teşvik uygulamasına geçilmiştir. Nitekim, sözkonusu politika değişiklikleri sonucu Kamunun teşvik politikaları ve kalkınma planları doğrultusunda uyguladığı selektif özendirici politikalar yerine yatırım kararlarının ağırlıklı olarak piyasa mekanizmasına bırakılması doğrultusundaki genel görüşe paralel bir örgütlenme yapısına geçilmiştir.

Halen yürürlükte olan Yatırımların teşviki çerçevesinde sağlanan teşvikler, Devlet Yardımları, Gümrük Vergisi İstisnası, Yatırım İndirimi, Makine ve Teçhizat Alımında Katma Değer Vergisi İstisnası, Vergi, Resim ve Harç İstisnası, Enerji Desteği, Arsa Tahsisi, Fon'dan Kredi Tahsisi ve Kaynak Kullanımını Destekleme Fon Kesintisi İstisnası'ndan oluşmaktadır. Yatırım teşvik belgesi kapsamında sağlanan destek unsurları genel olarak yatırım konusu makine ve teçhizata yönelik olmaktadır.

Küçük ve Orta Boy İşletmeler'e Yatırım Teşvik Belgesi kapsamında gerçekleştirecekleri yatırımlarında yukarıda açıklanan genel teşvik unsurlarına ilave olarak KOBİ'lerin Kalkınma Planları ve Yıllık programlarda öngörülen hedeflere uygun olarak korunmalarını, teşvik edilmelerini, üretim ile kalite ve standartlarını artırmalarını, ürün geliştirmeye yönelik taleplerini karşılamalarını, istihdam yaratmalarını ve Gümrük Birliği içinde rekabet edebilmelerini teminen yatırımlarda devlet yardımları verilmektedir.

Bu yardımların uygulama mercii Hazine Müsteşarlığıdır. KOBİ'lerin makine ve teçhizat ile hammadde (enerji temini hariç) alımlarının desteklenmesi amacıyla sözkonusu Müsteşarlıkça Yatırım Teşvik Belgesi düzenlenir.

Hazine Müsteşarlığı tarafından KOBİ olarak kabul edilen işletmeler; imalat sanayi sektöründe faaliyette bulunan, işyerinde en fazla 150 işçi çalıştıran, kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt araçları ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamı 50 milyar Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir. İmalat sanayi sektörü işletmelerinin faaliyet sahaları Hazine Müsteşarlığınca belirlenir.

KOBİ yatırımları için Yatırım Teşvik Belgesine ilişkin müracaatlar Türkiye Halk Bankası'nın ilgili şubelerine yapılır. (Yatırımcı adına düzenlenecek Yatırım Teşvik Belgesi için Müsteşarlığa müracaat, yatırımcı adına Halkbank tarafından yapılır.)

Bu yardımlar kapsamında uygulanacak destek unsurları:

Yatırımları Teşvik Fonundan Kredi: Fon kaynaklı krediler sadece makine ve teçhizat ile hammadde (enerji hariç) alımlarına yönelik kullanılabilir.

Gümrük Vergisi ve Fon İstisnası : Teşvik belgesi kapsamındaki makine ve teçhizat ithalatı, yürürlükteki İthalat Rejimi Kararı gereğince ödenmesi gereken Gümrük Vergisi ve Toplu Konut Fonu'ndan istisnadır.

Yatırım indirimi : Yapılan yatırım tutarının yatırımcının elde ettiği karlardan indirilmesi ve böylece yatırım tutarının vergi matrahından düşülmesidir.

Makine ve Teçhizat Alımında Katma Değer Vergisi Desteği: Yatırım Teşvik Belgesi kapsamında yurt içinde imal edilmiş makine ve teçhizatın satın alınması halinde makine ve teçhizata ilişkin Katma Değer Vergisi, Fon'dan KDV desteği olarak yatırımcılara ödenir.

Vergi, Resim ve Harç istisnası : Yatırımcının, yatırımını tamamlanmasına müteakip 2 yıl içinde 10.000 ABD Doları tutarında ihracat yapacağına dair taahhütte bulunması kaydıyla, bazı işlemleri ve bu işlemlerle ilgili olarak düzenlenecek kağıtlar Acil Destek Kapsamındaki illerde KOBİ'lere öncelikli olarak Yatırımları Teşvik Fonu'ndan kredi tahsis edilebilir. Söz konusu iller Adıyaman, Ağrı, Ardahan, Batman, Bayburt, Bingöl, Bitlis, Diyarbakır, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Giresun, Gümüşhane, Hakkari, Iğdır, Kahramanmaraş, Kars, Kilis, Malatya, Mardin, Muş, Rize, Siirt, Sinop, Sivas, Şanlıurfa, Şırnak, Tunceli ve Van'dır.



3. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN TEMEL SORUNLARI

Küçük ve Orta Ölçekli işletmeleri irdelerken, sadece muhasebe kayıtları, ya da vergi levhaları açısından değerlendirme yanlışına düşmemek gerekmektedir. Çok değişik açılardan ülke ekonomisine katkıları olan KOBİ'lerin üstünlükleri olduğu kadar, sorunlarının olduğu da bir gerçektir.

Dünyada son yıllarda önem kazanan küreselleşme, dünyanın tek bir pazara dönüşmesi, Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'ne girilmesi, Gümrük Birliği ile gelen uluslararası pazarlara açılma olgusu, bu pazarlarda yaşanabilecek risk ve belirsizlikler, çeşitli fırsatlar, KOBİ'leri bazen olumlu, bazen de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu durumda, KOBİ'ler için yeni alanlar açılabilceği gibi, bazı iş kollarındaki işletmeler de yavaş yavaş ortadan kalkabilecektir.

Gümrük Birliği ile gündemde hakettiği sırayı alan KOBİ'ler, bugün uluslararası pazarlara açılma durumunda birtakım sıkıntılarla baş başa kalmışlardır.

İster büyük, ister küçük ve orta ölçekli olsun, işletmeler yeni pazarlara yeteri kadar ulaşamıyorlarsa, düşük performansta çalışıyorlarsa, ürün ve hizmet kalitesi düşük ise, tahminlerinde sürekli yanılıyorlarsa, maliyete uygun üretim yapamıyorsa, böyle bir durum işletmenin çeşitli sorunlarla karşı karşıya kaldığının işaretidir.

KOBİ'lerin pek çok sorunları olmakla birlikte dış pazarlara açılma sorunlarını büyük işletmelerin sorunlarından çok farklı düşünmemek gerekmektedir. Buna rağmen, yapıları itibarı ile sorunların boyutları ve çözümü değişmektedir. Bu çalışmada öncelikle, KOBİ'lerin karşılaştıkları temel sorunların tespitine çalışılacaktır. Daha sonra da, bu temel sorunların giderilmesine yönelik çözüm önerileri üzerinde durulacaktır.

3.1 Genel Yönetim ve Yönetici Sorunları

KOBİ'lerin pek çoğunda, hem yönetim yapısından kaynaklanan bazı sorunlar hem de yönetim sorunları söz konusudur. Bunlar: [1]

- Yönetim yapısının geleneksel oluşu ve modernleştirilmemesi,

- Verimlilik ölçme sisteminin olmaması,
- Toplam Kalite yönetimine uygun yapılanmanın olmaması,
- Örgüt yapısının, amaca uygun, yeterli ve basit olmaması,
- Örgütün temel politikalarının saptanmamış olması, örgüt planlaması anlayışının gelişmemesi,
- Örgütte, çeşitli birimlere göre yetki ve sorumluluk dağılımının dengeli, açık bir biçimde yapılmamış olması, işbölümü ve uzmanlaşmada yetersiz kalınması,
- Örgütte, kurmay ve komuta kanallarının açıkça belirlenmeyip birbirine karıştırılması,
- Örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarının birbirinden ayrı olduğunun düşünülmeyip, her iki yapıdaki grup amaçları ile çalışmalarda çatışmalara yol açması. [1]

Tüm bu sorunlar; işyerinde güven ortamının olmaması, karar almada gecikmeler, sorumluluktan kaçma eğilimlerinin artması, bireyselleşme, yeniliklere direnme, düşük yaratıcılık gücü, teslimatta gecikmeler ve nihayet yönetimde tehlike sinyallerinin artması şeklinde açığa çıkacaktır.

KOBİ'lerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyet aynı kişide, yani işletme sahibinde bütünleşmektedir. KOBİ'lerin bu özelliği, onların en önemli sorununu da beraberinde getirmektedir. Küçük işletmelerde yönetim tarzı, amaç ve varsayımlar, değerler, sahip yönetici tarafından ortaya konmakta ve şekillendirilmektedir.

Sahip/yöneticinin risk yüklenme eğilimi, yenilikçi olup olmaması, tecrübesi, teknik ve idari bilgisi, analiz yapabilme kabiliyeti, esnaflığı işletmenin başarısında etkili olacaktır. Ayrıca, işletmenin yönetim yapısı da, tepe yöneticisi tarafından şekillendirilmektedir. [1]

İşletmeler yönetimlerinde, yetki ve sorumluluğu taşıma bakımından da ayrılmaktadırlar. İşletmeler, sahibi olan tek kişi tarafından veya sahipleri olan bir çok kişi tarafından yönetilmektedirler.

KOBİ'lerde bütün yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanmasının bazı yararları olduğu gibi, olumsuz yanları da vardır. Bunların başında, işletme fonksiyonları çeşitlendikçe ve karmaşılaştıkça sahip/yöneticinin yetersizleşeceği gelmektedir. Bu durumda yönetici; muhasebeci, satış elemanı, personel yöneticisi,

finansman planlayıcısı, üretim teknisyeni v.b. rolleri oynamakla karşı karşıya kalacaktır. Halbuki, sahip/yönetici bu rollerin gerektirdiği bilgi ve kabiliyete her zaman sahip olamamaktadır, olması da çok zordur. Bu durum, işletmeyi başarısızlığa götürebilmektedir. KOBİ'ler, işletme fonksiyonlarının çeşitlenmesine karşılık, yöneticinin yetersizleşmesi ve yöneticilere yetki devretmemesi nedeniyle, batmak tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır. Ayrıca yöneticiler, uzun vadeli planlar yapacak bilgi ve kabiliyete sahip olamamaktadırlar. KOBİ'lerde işletme sahipleri, genellikle, teknik veya idari bir temel eğitimi görmeden, pratikten yetişme kişilerdir. KOBİ'lerin sahip/yöneticileri planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme ve denetim yapabilecek özelliklere sahip değildirler.

Türkiye'deki KOBİ'lerin, aynı zamanda kurucuları olan sahipleri, genellikle mühendis, teknisyen veya usta kökenli kişilerdir. Bu durum özellikle, gelişmenin dinamik ve sürükleyici kesimini oluşturan sanayi sektörü için geçerlidir. İşin üretim kısmı ile ilgili konularda oldukça yetenekli ve tecrübe sahibi olan bu kişiler, piyasaya yönelik olarak düşünme ve değerlendirme yapma konusunda yeterince başarılı olamamaktadırlar. Ayrıca, bu durum finansman ve yönetim fonksiyonları için de geçerlidir. Kısaca, iyi bir üretimci olan bu kişiler pazarlama, finansman ve yönetim konusunda aynı derecede başarı gösterememektedirler. [8]

KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu yönetimi profesyonel yöneticilere devretme konusunda çekingen davranmaktadırlar. Profesyonel yöneticinin, mal sahibi yönetici gibi işletmeye bağlı çalışmayacağı, risk altına girmediğinden işletme yönetimine gereken önemi vermeyeceği, pratik bilgilerinin ve tecrübesinin yetersiz oluşu gibi nedenlerden dolayı yönetime profesyonel yönetici getirmeyi sakıncalı bulmaktadırlar. [1]

Bazen, KOBİ sahipleri yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmak istememe, büyümenin getireceği riskleri göze alamama gibi nedenlerle büyümek istememekte, sınırlı kapasite ile üretimlerine devam etmektedirler. Ayrıca, işletmeler belirli bir büyüklükten sonra kurumsallaşmaya gitmelidirler. Bir işletmeyi büyük güçlük ve fedakarlıklarla bizzat kuran, onu küçük ölçekten orta ölçeğe ulaştıran işletme sahibi için, işletmesini kurumsallaştırmak, öyle kolayca kabul edilecek bir durum değildir. Bu kararı geciktiren ve işletmesinin yönetimini zamanında profesyonel yöneticilere devretmeyen işletmeler, bunun faturasını ağır bir şekilde ödemektedirler. [8]

KOBİ sahiplerinin, aynı zamanda işletmenin birinci yöneticisi durumunda bulunmaları, işleri çabuklaştırma ve değişikliklere hızlı uyum sağlanması yönünden olumlu olmasına karşın, sürekli değişen piyasa şartları ve teknolojiler karşısında gerekli olan teknik ve mesleki bilgiye işletme sahip/yöneticilerinin yeterli ölçüde

sahip bulunmamaları, yani yetişememeleri, doğru karar vermeyi güçleştirmektedir. [1]

KOBİ'lerde, işletme sahibinin ölümünden sonra, aile bireylerinin işletme ile ilgili konulardaki ilgisizliği veya yetersizliği de önemli sorunlara neden olmaktadır. Bu nedenle, KOBİ'lerin aile işletmesi niteliği gözardı edilmemeli ve zamanı geldiğinde kurumsallaşmaya gidilmelidir.

3.2 Finansman Sorunları

KOBİ'lerin finansman sorunlarının başında öz kaynak yetersizliği gelmektedir. KOBİ'ler ihtiyaç duyulan zamanda ve miktarda uygun şartlarda finansal kaynağı bulamamaktadırlar. Yıllardır devam eden yüksek enflasyon ve yüksek faiz işletmeleri reel anlamda küçültmüş ve mali yapılarını bozmuştur. Avrupa ve Amerika'daki rakip firmalar %1-2 enflasyon %5-6 yıllık faiz maliyetleri ile firmalarımıza karşı büyük rekabet üstünlüğüne sahiptirler. Firmalarımız finansman güçleri zayıf olduğu için ancak küçük ve kısa vadeli siparişleri karşılayabilmektedir.

KOBİ'ler banka kaynaklarından çok az yararlanabilmektedirler. Bunun en önemli sebeplerinden biri de İslam dininde faizin yasaklanmış olmasıdır. Bundan dolayı dini hassasiyetleri olan vatandaşlarımız banka kaynaklarını kullanmakta tereddüt göstermektedirler. [1]

KOBİ'ler normal dönemlerde düşük faiz ve uygun ödeme koşulları ile kredi temin edebilirken konjonktürel dalgalanma ve genel ekonomik krizlerin olduğu dönemlerde faiz oranları yükselmekte ve kredi alma şartları zorlaşmaktadır. Bu durum güneşte şemsiye verilen KOBİ'lerin yağmur yağmaya başlayınca şemsiyelerinin ellerinden alınmasına benzetilmektedir.

Mevcut finansal sistemimiz içinde KOBİ'lerin finansman sorunlarını çözmek mümkün olmamaktadır. Özellikle ticari bankalar karşısında miktar, vade ve teminat bulma açısından dezavantajlı konumda bulunan KOBİ'ler, ticari bankalardan ihtiyaç duydukları fonları temin etmede büyük sıkıntılarla karşılaşmaktadırlar. Ayrıca holding bankacılığının varlığı da banka kaynaklarından KOBİ'lerin yararlanmasını zorlaştırmaktadır.

Yine KOBİ'lerin mevcut SPK düzenlemeleri çerçevesinde sermaye piyasalarından fon temin etmeleri mümkün olmamaktadır. Çünkü ülke genelinde hisse senedi ve tahvil gibi menkul kıymetleri ihraç etmek için, SPK yönetmeliğine göre gerekli olan kotasyon şartlarını KOBİ'lerin karşılaması mümkün değildir.

Finansman güçlüğü KOBİ'ler için çoğu kez daha kuruluş aşamasında başlamakta ve yaşamları boyunca da faaliyetlerini ve gelişmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Finansman sorunlarının büyük bir kısmı, işletme yöneticilerinin yönetsel yeteneklerinin, özellikle de finansal yönetim konusundaki bilgi ve deneyimlerinin eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

KOBİ'lerin hemen hepsinde, sahip/yöneticiler teknik kökenli olduğundan, finansman ve muhasebe konusunda çok az bilgiye sahiptirler. Bu tür bilgileri, uzman kişilerden sağlama istek ve imkanları da sınırlıdır.

KOBİ'lerin finansman sorunları, girişimci kredisi ve işletme sermayesi ihtiyaçları olarak ikiye ayrılabilir. Bu ihtiyaçlar, pasifteki özsermayeleri güçlü olmayan ve karlılıkları piyasa koşullarına paralel olarak aşırı sapmalar gösteren bu işletmelerin, işletme sermayesine olan ihtiyaçlarını karşılamak için, kendi sınırlı kaynakları dışında müracaat edebilecekleri yer bankacılık sistemidir.

Özellikle, dış pazarlara açılma konumunda olan KOBİ'lerin finansman ihtiyaçları daha fazladır. Çünkü, onlara çeşitli kaynaklardan fon sağlanması büyük işletmelere göre daha zordur. Bunun yanı sıra, Halk Bankası kaynaklarından sağlanan fonlar ise yetersiz kalmaktadır.

Enflasyon, rekabet ve ekonomik durgunluk, bu işletmelerin kaynak ihtiyacını artırmaktadır. Kaynağın maliyeti de, elde edilebilecek karlara göre daha yüksek olmaktadır. Ayrıca, KOBİ'lerin enflasyon muhasebesini yasal olarak yürütemeyişleri, cari karın gerçek karları aşması sonucunu, bu da vergi yüklerinin artması sonucunu doğurmaktadır. Bunlara ek olarak, KOBİ'lerin sermaye piyasası imkanlarından yeterince yararlanamaması da diğer bir finansman sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.3 Eğitim Sorunları

KOBİ'lerde, gerek yöneticilerin gerekse personelin eğitimi konusunda önemli sorunlar yaşanmaktadır. KOBİ'lerde, özellikle mesleki eğitim büyük önem taşımaktadır. Buradaki sanatkarların çoğu çıraklıktan yetişmektedir. Bu işletmelerde çalışan idari ve üretimdeki personele, günün şartlarına uygun olarak bilgilerin aktarılması ancak eğitimle sağlanabilecektir. Ancak, gerek finansal engeller, gerekse eğitime yeterli önemin verilmemesi, hem yöneticiler hem de personelin pek çok değişikliği geriden takip etmelerine ve dolayısıyla bu da, verimliliğin azalmasına neden olmaktadır.

Küçük işletmeleri yöneten kişiler genellikle, işletmecilik bilincinden ve bunun için gerekli olan eğitim ve öğretimden yoksun, kendi işini geleneksel yöntemlerle yürüten kişilerdir. Çalışanların büyük bir kısmını, işletme sahipleri ve onların sosyal çevrelerinden kişiler oluşturmaktadır. Genellikle, küçük işletmelerin istihdam ettiği usta, çırak ve kalfaların gerekli eğitim ve öğretimden yoksun olmaları, iş verimini olumsuz etkilemektedir. Öte yandan, bugün standardizasyon, kalite kontrolü gibi konularda gerekli eğitimi görmüş kişilerin eksikliği, üretilen mamullerin kalitesini olumsuz yönde etkilemekte, iç ve dış pazarlarda rekabet şanslarını azaltmaktadır.

Türkiye'de 3308 sayılı "Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu", küçük sanayide çalışanların eğitimini büyük ölçüde çözümlenmekle birlikte; mesleki eğitim, teknik eğitim ve yöneticilerin eğitimi konusunda yapılan faaliyetler sınırlı kalmaktadır.

Diğer önemli bir konu da, eğitim kurumları ile işletmeler arasındaki ilişkilerin yeni çıkan kanundan kalmış zayıflığıdır. KOBİ sahip/yöneticilerine yönelik kurslar fazlaca teorik ve akademik nitelik taşımaktadır. Bu kurslar pratik değer taşımadığı için ilgi çekmemektedir. [1]

3.4 Üretim Sorunları

Üretim sorunlarının ilki, yenilik ve değişiklikler konusunda üretim teknolojisindeki eksiklikler, yani kısaca teknoloji sorunudur. Bugün, KOBİ'lerin yatırım yaparken alan ve teknoloji seçimi konusunda bilgi alabilecekleri herhangi bir kurum bulunmamaktadır. Üretim yönetimi ve teknolojisindeki büyük bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunların çözümlenememesi, kalitesiz üretim, yüksek maliyet, hammadde, işgücü, makina, tezgah kapasitesi israfının daha da artmasına sebep olmaktadır.

Türkiye bugün, kendi teknolojisini üretmeyen bir ülke durumundadır. Bugün Türk işletmeleri ancak, bünyelerine uygun imalat yöntemlerini almakta ve uygulamaktadırlar. Bu yöntemleri de dışarıdan, lisans, know-how (teknik bilgi) v.b. yollarla, büyük ücretler karşılığında satın almaktadırlar. Bu nedenle, öncelikle teknolojiye önem verilmesi gerekmektedir. Üretim kapasitesinin yetersizliği de, diğer bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan, KOBİ'lerin bazen sınırlı bir pazara hitab etmeleri nedeni ile, ellerindeki makineler atıl durumda kalmakta ve yeterli seviyede kullanılamamaktadır. Bu da işletmenin sabit maliyetlerini artırmaktadır. KOBİ'ler Gümrük Birliği'ne girilmesiyle kalite ve standardizasyon konusunda da önemli zorluklar yaşamaktadırlar. Eski teknolojilerin kullanılması, KOBİ'lerin dış pazarlardaki rekabet gücünü azaltmaktadır. Bugün, CE işareti ve ISO

9000 standartları, yüksek maliyetli ve detaylı çalışmaları gerektirmektedir. Bunun için de, Türkiye'de gerekli test laboratuvarları kurulması ve geliştirilmesi gerekmektedir. [14]

KOBİ'ler, sermayeleri sınırlı olduğu için, pazar şartlarının gerektirdiği stokları bulunduramamaktadırlar. İstenilen yere taşıma, depolama gibi, büyük işletmelerin yararlandığı araçlardan da yararlanamamaktadırlar.

KOBİ'lerin üretim işlevine ilişkin sorunlarından biri de, fason üretim planında karşılaşılan güçlüklerdir. Fason imalat, bir ana firma (büyük işletme) ile taşeron firmalar (küçük işletmeler) arasında gerçekleşmektedir. Ana firma, aldığı bir sipariş için gerekli olan işin bir bölümünü, ya da tamamını bir başka bağımsız işletmeye (taşerona) yaptırmaktadır. Ancak, bu ilişki bazı durumlarda bir bağımlılık ilişkisine dönüşmektedir.

3.5 Pazarlama Sorunları

KOBİ'ler ürünlerini pazarlamak için büyük harcamalarda bulunamamaktadır. Hitap ettikleri alan çok sınırlı olduğu için geniş pazarlara hizmet sunmaları güç olmaktadır. Daha çok üretimle ilgilenen küçük işletmeler üretim sonrası satış için nitelikli pazarlama elemanı istihdam edememektedir. Genellikle üretimi sipariş üzerine yönlendirmek veya ürününü tüketiciye aracı vasıtasıyla ulaştırmaktadır.

KOBİ'ler, yeni pazarlara girmekte ve onları tanımakta zorluk çekmekte, öte yandan, bu mamullere ihtiyacı olan kişi ve kuruluşlarda, üretici ve tüketiciye yönelik bilgileri bulamamaktadırlar. KOBİ'ler, tüketicilerin zevk ve tercihlerindeki hızlı değişimleri izlemede ve bu değişikliklere ayak uydurmada da başarılı değildirler. Özellikle, sosyal ve ekonomik koşullardaki değişiklikler işletmelerde ciddi sorunlara yol açmakta, hatta işletmeleri başarısızlığa itmektedir. [1]

KOBİ'lerin üretim sorunundan daha çok pazarlama sorunu vardır. KOBİ'lerin, uluslararası pazarlara açılmada, bugün en önemli sorunlarından biri dil sorunudur. Gümrük Birliği sürecinde, ciddi bir şekilde lisan bilen, uluslararası pazarlamayı bilen insanlara ihtiyaç duyulmaktadır.

KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılması, ülkelerarası ithalat ve ihracatın artması, teknoloji transferinin hızlanması ile dil konusu onlar için önemli bir pazarlama sorunu haline gelmiştir.

Pazar araştırmalarına gereken önemin verilmemesi, özellikle uluslararası pazarlara açılma sürecinde KOBİ'lerin olumsuz yönde etkilenmelerine ve sonuçta başarısız olmalarına neden olmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler, tanıtımlarını sağlayacak reklam yapabilme gücünden de yoksundurlar. Üretim örneklerinin teşhir ve sergilenmesinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bunun yanı sıra KOBİ'ler, değişime uyum sağlama, değişimi tahmin ve değişimi üretme konuları için, AR-GE çabalarına girememektedirler. Oysa AR-GE'nin, değişimi izleme, değişimi gerçekleştirme ve değişimi işletmeye kazandırma gibi işlevleri bulunurken, aynı zamanda KOBİ'ler için bir rekabet aracı işlevi de vardır.

Uluslararası dağıtım kanallarında karar verme sorunlarını azaltmak için, özellikle pazara girme biçimi ve dağıtım kanalının seçimi arasında bir ayırım yapmak gerekmektedir. KOBİ'lerin dış pazarlarda kendi dağıtım kanalını kurması oldukça maliyetli bir iştir. Pek çok KOBİ, bu konuda zorluklarla karşı karşıya bulunmaktadır.

Kendi iç pazarında geleneksel bir pazarlama anlayışı içinde, önemli güçlüklerle karşılaşmadan mal ve hizmetlerini satan bir firma, dış pazarlara da bu anlayışla girmeye çalıştığında, beklemediği zorluklarla karşılaşacak, çoğu zaman da bunları aşamayarak başarısızlığa uğrayacaktır. [1]

3.6 Enformasyon (Bilgi) ve Uzmanlaşma Eksikliği

KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biri de bilgi eksikliğidir. Ancak bu sorun, henüz işletmelerimiz tarafından yeterince algılanamamıştır. Bugün pek çok işletme, bilgi toplama, bilgi işleme ve bilgi değerlendirme için harcanan paraları gereksiz bir masraf olarak görmektedir. Halbuki, günümüzde bilgi bir üretim faktörü olarak kabul edilmektedir.

KOBİ'ler hitap ettikleri pazara yakın olmaları sebebiyle müşteri sorunları ve tüketici tercihlerini tespit etmekte avantaja sahiptir. Ancak bu tespitleri yeterince değerlendirip, neticelendirecek bilgi akışından yoksundur. Bilgi eksikliğinden kaynaklanan en önemli işletmecilik hataları, henüz yatırımın fizibilite aşamasında başlamakta, işletmenin yaşamı boyunca da devam etmektedir.

Fizibilite çalışmalarının bilgiye dayandırılmaması sonucu, ürün ve pazar seçimi, ölçek, teknoloji ve kuruluş yeri seçimi gibi konularda geriye dönülmesi çok güç, hatta imkansız stratejik hatalar yapılmasına neden olmaktadır. Sermaye maliyetinin bu kadar yüksek olduğu bir dönemde, böylesi bir kaynak israfına

KOBİ'lerin katlanması imkansız olduğundan, bu tür hataların cezası, yatırım projesinin henüz doğmadan ölmesi anlamına gelmektedir. [8]

Türkiye'deki KOBİ'lerin bilgi almasına yönelik bilgi işlem sistemleri yetersizdir. KOBİ'lere gerekli olan bilgiler, birçok kamu kurumu ve özel sektör kuruluşları tarafından sağlansa bile, dağınık durumdaki bu bilgilerin belirli kuruluşlarda toplanarak KOBİ'lerin hizmetine sunulması konusunda henüz tam bir çalışma yapılamamıştır. Bu da KOBİ'lerimizin, bu bilgilere ulaşma ve temin etme imkanlarını zorlaştırmaktadır. Özellikle planlama, standardizasyon, üretim, stok kontrol, araştırma, koordinasyon, eğitim, güvenlik ve danışmanlık gibi karmaşık hizmetlerin verimli bir şekilde yürütülmesi, ancak etkili bir "bilgi işlem sistemi" oluşturmaya bağlı olacaktır.

Türkiye'de bilgi toplama konusunda Esnaf ve Sanatkar Sicili uygulaması yanında, Türkiye Odalar Birliği'nin kayıtlı sanayi kuruluşları ile ilgili bilgi toplama çalışmaları bulunmaktadır. Ayrıca, TÜBİTAK, Türkiye Hizmet Envanteri Sistemi adı altında, küçük sanayiciye danışmanlık hizmeti verebilecek kişi ve kuruluşların tespiti ile ilgili bir faaliyet başlatmıştır. Ancak, bu yollarla toplanan bilgiler yetersiz, düzensiz ve kullanım kolaylığı olmayan bilgilerdir.

Büyük işletmelere oranla, KOBİ'lerin müşterilerine ya da tüketiciye daha yakın olmaları, onların sorunlarını keşfedip, teknik yeniliklerde bulunmaları ihtimalini artıracaktır. Ancak, bu sonucun elde edilebilmesi için, bir yandan ilgili firmalara piyasadan gerekli olan verilerin hızlı, doğru, açık ve zamanında gelebilmesi, öte yandan bu verilerin işlenip, işletme için değerlendirilmesi gerekmektedir. Bugün KOBİ'ler, sözkonusu bilgileri yeterli ölçüde ve zamanında sağlayamamaktadırlar.

KOBİ'ler için önem taşıyan diğer bir konu da, çevre analizi yapılması ve erken uyarı sistemlerinin kurulmasıdır. Çünkü, Türk ekonomisi dışa açıldıkça, ekonominin değişim süreci hızlanmakta, çevredeki değişikliklerin işletme üzerindeki etkisi artmaktadır. Ancak, KOBİ'ler mükemmel bir çevre analizinin ve dış piyasalara kadar uzanan etkin bir erken uyarı sisteminin gerektireceği harcamalara katlanacak güçte değildirler.

Uluslararası pazarlara açılmada fuarlar artık eskisinden çok daha önem taşımakta ve birer bilgi alışveriş merkezi olarak karşımıza çıkmaktadırlar. KOBİ'ler bu tür imkanlardan, gerek para gerek zaman açısından yeterince yararlanamamaktadır.

Bugün dış pazarlara açılmada, gerek işlerin çabuklaştırılması ve gerekse müşteri zevklerindeki değişimler, teknolojik değişikliklere uyum sağlanması bakımından bazı avantajlar sağlamak için, yöneticilerin sürekli değişim gösteren piyasa koşulları ve teknolojiyi izleyebilecek seviyede, teknik ve mesleki bilgiye sahip olmaları veya bu bilgileri takip edebilecek imkanların bulunmaması, sorunların teşhisi ve çözümünde doğru kararlar vermelerini güçleştirmektedir. [1]

3.7 İdari ve Teknik Danışmanlık ve Rehberlik Hizmetlerinden Yoksunluk

KOBİ sahip/yöneticilerinin çoğu, ne tür eğitim ve desteğe ihtiyaçları olduğunu ve bunu nereden, nasıl sağlayabileceklerini de bilemedikleri için rehberlik ve danışma hizmetlerine yönelik aktif talepte bulunmamaktadırlar. KOBİ sahip/yöneticilerinin eğitim seviyesi arttıkça, bilgiyi kullanma ve değerlendirme gücü yükseldikçe danışmanlık ve rehberlik hizmetlerine yönelik talepte artacaktır.

Türkiye’de, İGEME, Dış Ticaret Müsteşarlığı, KOSGEB, TOBB gibi kuruluşlar KOBİ'lere danışmanlık hizmeti sağlamaktadır. Gümrük Birliği nedeni ile nereye gideceğini ve ne tür kuruluşlardan destek alabileceğini bilemeyen KOBİ'lere danışmanlık hizmeti verecek ve yol gösterecek bu tür kurumların sayılarının ve etkinliklerinin artırılması gereği vardır.

KOBİ'lere ve özellikle de KOBİ sahip/yöneticilerine yönelik eğitim ve teknik danışmanlık hizmetleri yetersiz ve dolayısıyla da etkisiz kalmaktadır. Üniversiteler ile işyerleri arasındaki bağlantıların hemen hemen hiç kurulmamış olması da, önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

3.8 Hammadde Temini ve Tedarik Sorunu

KOBİ'ler kendilerine gerekli olan hammaddeyi büyük işletmelerden daha pahalı olarak ve elverişsiz ödeme şartları ile temin etmektedir. Küçük işletmeler büyük miktarlarda girdi kullanmadıkları için İskontodan yararlanamamaktadır. Finansman sorunlarından dolayı çok büyük miktarlarda girdi alımına gidememektedirler. Girdi temini küçük partiler halinde yapıldığı için genelde peşin veya büyük vade farklarıyla yapılmakta, buna karşılık ürün vadeli satılmaktadır. Bu durumda girdi maliyetleri yükselmekte ve ödemeler dengesi bozulmaktadır.

Büyük miktarda girdinin alınması halinde ise stok maliyetleri artmaktadır. Ayrıca stoklama için gerekli donanım ilave bir masraf oluşturmaktadır.

3.9 İşletmeler Arası İşbirliği Sorunları

Küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında yatay ve dikey işbirliğinin yeterince sağlanamaması neticesinde işletmelerin hem maliyet yapısı olumsuz etkilenmekte hem de sahip olunan ekonomik ve ticari potansiyel tam olarak değerlendirilememektedir. KOBİ'ler genellikle aile işletmesi özelliği taşıdıklarından, ortak yatırımlara girme konusunda tereddüt etmektedirler. Bu da, onların büyümesini ve gelişmesini engelleyen en önemli faktördür. Oysa, KOBİ'lerin ulusal sınırlar sözkonusu olmadan iş yapması, özellikle "joint venture" tipi ortaklıklarla başarıya ulaşabileceklerinin anlaşılması gerekmektedir.

Küçük sermayelerini birleştirenler ve uluslararası pazarlara açılmak için gerekli avantajları sağlamak amacıyla işletmelerini entegre çalıştıranlar, hem kendilerine hem de ülke ekonomisine çok şey kazandıracaklardır.

Yabancı firmalar ülkelerinde sektörler arası koordineli çalışabilmektedirler. Örneğin çikolata imal eden bir sanayici hammaddesini Türkiye'den veya gelişmekte olan başka bir ülkeden alacaksa marka zikrederek şu marka makinada imal edilmiş veya şu marka ambalajla paketlenmiş şartlarını koşarak diğer ihracata yönelik sanayine iş aktarabilmektedir. Türkiye'de ithalat ve ihracat sektörleri ve bunları barındıran firma ve işletmeler arasında bir koordinasyon ve işbirliği yoktur. Dolayısıyla pek çok Türk ihracatçısı yerli ikamesi olduğu halde ithal malını kullanma zorunluluğunda kalmaktadır.

3.10 Nitelikli Personel Bulunamaması

KOBİ'lerde emek yoğunluğunun nispeten yüksek oluşu ve alınan siparişlere göre farklı işler yapma zorunluluğu gibi nedenlerden dolayı, çok yönlü nitelikli elemana daha çok ihtiyaç duyulmakta ancak, bunların tedarik edilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır. [8] Bu elemanların yetiştirilmesi de, KOBİ'ler için ayrı bir sorun teşkil etmektedir. Gerek finansal bakımdan, gerekse zaman açısından pek çok KOBİ bunu başaramamaktadır.

Bu işyerlerinde çalışanların genel olarak her işi yapması, bazen yeni ürün ve teknolojiler karşısında mevcut personelin bilgi seviyesinin yetersiz kalmasına neden olmakta, bu açığın giderilmesi için personelin eğitime ağırlık verilmemektedir.[1]

Öte yandan, bu işletmeler için üstün nitelikli yöneticileri bulmak oldukça güçtür. Büyük işletmeler, küçük işletmelerin veremeyeceği yüksek ücretlerle

kabiliyetli yöneticileri derhal işe almaktadırlar. Genç yöneticiler, büyük işletmeleri, hem kendilerine güven verdiği ve hem de yükselme imkanları daha fazla olduğu için tercih etmektedirler.

Nitelikli eleman temini, Türk KOBİ'leri için çok önemli bir sorundur. Bu işletmeler, sürekli aynı işi yapmamaktadırlar. Örneğin; değişik alanlarda imalat yapan bir sanayi kolunu düşünürsek, makina imalatında günlük aldığı işlere göre bir işletme, işçisini çeşitli yerlerde çalıştırmak zorundadır. Yani işçisini tesviyesinde, kaynağında, yüklemesinde, montajında v.b. alanlarda kullanacaktır. Bu özelliklere sahip işçileri bulmak ise çok zordur.

KOBİ'lerde çalışanların beceri, yetenek ve ilgilerine uygun olmayan işlerde istihdam edilmeleri, iş ile işçi arasında bazı uyumsuzluklara yol açmakta, bu da çalışanların verimini olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan, KOBİ'lerin bugünkü mevcut durumu eğitim görmüş gençlerin birer girişimci olarak iş hayatına atılmalarına imkan vermemektedir.

KOBİ'lerde, kaliteli personel istihdam etme konusuna sadece giderler açısından bakılmakta ve personel alımında cimri davranılmaktadır. İşletme sahiplerince, "pahalı eleman yoktur, pahalıya gelen eleman vardır" ilkesinin göz ardı edilmesi gibi nedenler, işletme faaliyetlerinin yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Yine personel aranırken gazete ilanı veya rakiplerin başarılı personelinin transferi yerine, genellikle işe sahip çıkılacağı ve güvenilir olacağı düşüncesi ile eş-dost, akraba çevresinden yararlanılmaktadır. Diğer yolla buldukları elemanlar da, zaten daha yüksek ücret ve daha iyi imkanlar sağlayan bir başka iş bulduklarında işletmeyi terk etmektedirler. Akrabalara verilen ücretler de hem daha yüksek olmakta, hem de çalışanların beceri, yetenek ve ilgilerine uygun olmayan işlerde istihdam edilmelerinden dolayı iş verimi düşmektedir.

3.11 Yasal, Bürokratik Sorunlar

KOBİ'ler, gerek kuruluş, gerekse de faaliyetleri sırasında, kamu kuruluşları ile olan ilişkilerinde bürokratik engellerle karşılaşmaktadırlar. Türkiye'de mevzuat düzenlemeleri bütün işletmeler için hemen hemen aynıdır. Bütün mevzuatın takibi KOBİ'ler için zor olmakta ve kısıtlı imkanlardan dolayı danışmanlardan yararlanamamaktadırlar.

KOBİ'lerin, özellikle Gümrük Birliği nedeni ile, uluslararası pazarlarda karşılaşabilecekleri yasal ve bürokratik engellerin nitelik ve niceliği değişmiştir.

Bugün en önemli sorun da, KOBİ'lerin gerek yurtiçinde, gerek yurtdışında, çeşitli yasal ve bürokratik engellerle yalnız başlarına mücadele etmeye terk edilmiş olmalarıdır. KOBİ'lerin karşılaştığı mevzuat hükümlerinin bazıları, gerçekten yanlış veya gereksiz yere getirilmiş; bazıları ise, doğru yere getirildiği halde, zamanla değişen koşullar bu hükümlerin doğruluğunu kaybetmelerine neden olmuştur.

KOBİ'lerle ilgilenen kamu kuruluşları arasında, tam bir işbirliği ve koordinasyon sağlanamaması kavram kargaşasına, işlerin uzamasına ve sonuçta zaman ve para kaybına neden olmaktadır. KOBİ'ler devlet daireleri ile olan ilişkilerinde daha çok, gereksiz muamelelerin çokluğundan yakınmaktadırlar. Buna ek olarak, yönetmelik ve benzer mevzuatın yarattığı sorunlar ile, sistemin çok yavaş çalışması gibi durumlar en çok şikayetçi olunan konular arasındadır.



4. STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Stratejik yönetim düşüncesinin, 1990'lı yıllardan sonra iki gelişme çizgisinin takip ettiği söylenebilir. Bunlardan birincisi, gelişme alanı, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde yeniden yapılanması ile ilgilidir. "Örgütsel mimari" adı verilebilecek bu gelişme çizgisinde başlıca üç yaklaşımdan bahsedilebilir: Toplam Kalite, Süreç Mühendisliği ve Öğrenen Organizasyonlar.

1990'lı yıllardaki ikinci gelişme çizgisi ise, gelecekteki gündemi belirleme çabaları, strateji geliştirme sürecinin özünü oluşturmaktadır. Stratejik düşüncenin odak noktası, yarını göz önünde tutarak, bugün yapılması gerekenlerin belirlenmesi ve hatta uygulamaya geçirilmesidir. Bu yaklaşımlar, gelecekteki pazarları bugünden şekillendirmeye çalışmanın rekabette daha büyük bir üstünlük sağlayacağını varsayar. Bu tür yaklaşımlar için Peter F. DRUCKER'ın 1986 yılından ibaren yayınladığı eserleri ve Gary HAMEL ile C.K. PRAHALAD'ın çalışmaları önemli katkılar sağlamıştır. [15]

4.1 Örgütsel Mimari

Örgütsel mimari, stratejilerin başarı ile uygulanabilmesi için, örgütün yeni bir anlayış, yeni bir felsefe ve yaklaşımla yeniden tasarlanmasını esas alır.

Bu yaklaşıma göre, geleceğin şekillendirilmesi için yapılacak çalışmalar, eğer örgüt yeni vizyonlar için gerekli kabiliyet ve kapasiteye sahip değilse, başarılı olamayacaktır. Öyleyse örgüt, bir bütün olarak gelecek stratejileri için gerekli kabiliyetleri geliştirecek şekilde yeniden tasarlanmalıdır. [16]

Başka bir ifadeyle, örgütsel mimarinin özünü, gelecekte gerekli olacak temel kabiliyetlerin şimdiden geliştirilmesi oluşturur. Bu düşünce sistemi içinde Toplam Kalite Yönetimi, Süreç Mühendisliği ve Öğrenen Organizasyonlar yer alır.

4.1.1 Organizasyonel Yapının Stratejik Mimarisı

Örgütsel yapılar içinde yer aldıkları çevreye uyum gösteremedikleri veya işletmenin vizyon, misyon ve amaçları ile tutarlı olmadıkları zaman gelişme çizgilerini

kaybederler. Bir örgütsel yapının bozulmuş olup olmadığını belirlemek için bunu üç perspektifte incelemek gerekmektedir. [17]

1. Stratejik perspektif
2. Operasyonel perspektif
3. Taktik perspektif

4.1.1.1 Stratejik Perspektif

Stratejik perspektif örgütün yapısının ve kaynaklarının, örgütün stratejik amaçları ile tutarlı olarak yönlendirilmesini araştırır. [2]

- Rekabet ortamı işletmecilik tarzını nasıl etkilemektedir. Rakiplerimizin bizi zorladığı bir yapıya mı sahibiz?
- Müşterilerimizin taleplerini ne kadar iyi karşılayabiliyoruz.? Yapımız müşteri taleplerini karşılamamızı etkiliyor mu?
- Yapı içinde farklı fonksiyonların ve birimlerin ilişkisi ne? Birbirleri ile nasıl etkileşiyorlar? Yapı bunlar arasındaki koordinasyonu nasıl geliştirebilir?
- Temel uzmanlıklarımız nelerdir? Bunlar stratejimize ne kadar destek olabiliyor? Yapı stratejiyi nasıl kolaylaştırabilir?
- Yapımızın oluşmasında tarihimizin ve kültürümüzün etkisi nedir? Bunlar yeni bir yapının oluşmasında ne gibi engeller çıkarabilirler?

Bu sorulara verilecek yanıtlar işletme yapısı ile ne yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusuna oldukça ışık tutabilirler.

4.1.1.2 Taktiksel Perspektif

Bu adımda örgütün işlerini nasıl yürüttüğünün belirlenmesidir. Örgütsel doku bu adım uygun bir şekilde gruplanır. Temel gruplar, faaliyetler, çıktılar ve bölümlerdir. [2]

Örgüt yapısının faaliyetlere göre analizi fonksiyon ve uzmanlık gruplarının belirlenmesidir. Faaliyetler üzerinde yoğunlaşmış işletmelerde yapı genel olarak hiyerarşik fonksiyonel yapıyı yansıtır. İş süreçlerinin fonksiyonlar arası koordinasyonu gerektirdiği işletmelerde bu yapı gerginliklere ve performans düşüklüğüne yol açar.

Aktivitelerin bölümlere dağıtıldığı durumlarda kaynaklar ve çalışanlar daha etkin kullanılabilir.

Örgütleri çıktılarına göre yapılandırmak bazı bölümlerinin aşırı gelişmesine yol açabilir. Bu yapılanma ürün geliştirmeye ve verimlilik artışına destek olmaktadır. Ürün üstünlüğünün etkili olduğu rekabetçi pazarlarda bu yapı avantaj sağlayabilir. Diğer taraftan, pazarlama faaliyetlerinin farklı ürünler arasında koordinasyonunda sorunlar yaşanabilir. Bu yapı tedarik ve pazarlama kanallarının koordinasyonundan sağlanacak lojistik kazançlar fonksiyonel yapıdan daha az olabilir.

Örgütleri pazarın özelliklerine göre yapılandırmak, ürün ve hizmet taleplerine hızlı tepki gösterebilmeyi kolaylaştırır. Bu bölümler coğrafik pazar bölümleri veya müşteri profilleri olabilir.

Bir çok organizasyon bu yapısal özelliklerin çoğunu taşıyabilir. Burada anahtar özellik, doğru ve optimum birleşimi belirleyebilmektir. Burada sorun, stratejik tercihlere ve sağduyulu bir yapı vizyonuna sahip olmakla çözümlenebilir. Operasyonel perspektif işletmenin stratejileri ile işini nasıl yaptığı arasında bir köprü oluşturmaktadır.

4.1.1.3 Operasyonel Perspektif

İşleri görenler bireyler veya bir takım olsa da, örgüt yapısının taktik düzeyde nasıl çalıştığı çözümlenmesi gereken bir mekanizmadır. Burada da sorulacak bazı sorular bunun cevabına olanak sağlar.

- İşler ne ölçüde tanımlanmıştır?
- Bir prosesin tamamlanması için gerekli süre nedir?
- Bir görevli veya takım için işler ne ölçüde gruplandırılmıştır?
- Her görevin önceki ve sonraki görevlerle ilişkisi nedir?
- İşler nasıl yönetilmeli ve koordine edilmelidir?
- Kararlar nasıl verilmektedir? Hangi düzeyde verilmektedir? Kim vermektedir?
- Bilgi sistemde nasıl transfer edilmektedir? Geri beslemeler anında, tam ve düzenli yapılmakta mıdır?

- Yapılan işler ne kadar rutindir? Standart yöntem ve prosedürler oluşturulmuş mudur?
- Yapılan işler günden-güne, müşteriden-müşteriye değişebilmekte midir?

Bu üç perspektifin ilgilendiği sorunları yakından incelemek ve benzeri sorulara cevap aramak işletmenin amaçları ve stratejileri ile tutarlı bir yapıya sahip olup olmadığı konusuna ışık tutacaktır. Japon işletmeciliği olarak bilinen esnek üretim ve tam zamanında üretim teknikleri bu soruları gerçekçi bir şekilde gündeme getirmek ve gerçekçi çözümler bulmak yaklaşımı ile geliştirilmiştir.

Yapının tutarsız ve yetersiz olduğu kanısına varıldığında, işletmeler için oldukça zor ve sancılı bir süreç olan yapısal değişim projesi başlatılır. Burada ise yöneticiler çeşitli kalıcı veya geçici direnişlerle karşılaşacaktır. Yeniden yapılanma projelerinde organizasyonel değişim, teknolojik değişimden daha geç, daha güç ve genellikle sancılı olmaktadır.

4.1.2 Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, iç ve dış müşterilerin beklentilerinin karşılanmasını temel olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim yaklaşımıdır.

Geleneksel uygulamalarda kalite, istatistiki kalite kontrolü ile elde edilen bir çaba olarak görülmüştür. Daha sonra Philip Crosby, Edward Deming, Armond Fiegenbaum, Joseph Duran ve Kaon Ishikawa olmak üzere pek çok bilim adamı ve uygulamacının gelişen kalite yönetimi düşüncesi, 1990'lı yıllardan itibaren toplam kalite yönetimi düşüncesini doğurmuştur. Bu yaklaşım kalitenin temel uygulamalardan ibaret olmadığı, ve örgütün tüm yaşamının bir felsefesi olduğunu; dolayısıyla belirli kişi veya birimlerin değil tüm çalışanların bir sorunu olduğunu vurgular.

Örgütlerde, rekabet üstünlüğü stratejileri için, kalitenin önemli bir araç olduğunu iddia eden Edward Deming, 14 temel ilke şartı koşmaktadır. Hizmet sektöründen üretim sektörüne, küçük işletmelerden dev boyutlu işletmelere kadar geçerli olan şartlar şunlardır. [16]

i. Mal ve hizmeti geliştirmeye yönelik bir amaç uyumu yaratılmalıdır. İşletmelerde bugünün ve yarının problemleri vardır. Bugünün problemleri kalitenin sabit tutulması, kısa dönemde karın artırılması, bütçenin dengeliği, nakit akışının sağlamlılığı, vb. dir. Geleceğin problemi ise, şirketi ayakta tutmak ve rekabetçi konumunu iyileştirmektir. Örgütün hedefi, rekabet edebilir hale gelmek ve yeni işler

yaratabilir olmalıdır. Bunun için, yenilikler yapılmalı, eğitim ve araştırma için daha fazla kaynak ayrılmalı, sürekli mal ve hizmet geliştirme için çaba sarf edilmelidir.

ii. Bu 14 maddelik felsefe benimsenmelidir. Yönetimler bunu görmeli, sorumluluklarını öğrenmeli ve bu defa liderliğe soyunmalıdır.

iii. Kaliteye ulaşmak için toplu kaliteye güvenmekten vazgeçilmelidir. En başta kaliteyi ürünün bir parçası haline getirerek, kontrol ihtiyacı yok edilmelidir.

iv. İş, etiket fiyatı üzerinden ödüllendirilmemelidir. Bunun yerine, toplam maliyeti düşürmek, her kalem malzeme için tek bir tedarikçiye ulaşmak, uzun süreli bağlılık ve güvene dayalı bir ilişki kurulmalıdır.

v. Kalite ve üretkenliği arttırmak, dolayısıyla sürekli olarak maliyetleri düşürmek için, üretim ve hizmet sistemi sürekli olarak geliştirilmelidir.

vi. İş başında eğitimler kurumsallaştırılmalıdır.

vii. Liderlik benimsenmeli ve kurumsallaştırılmalıdır.

viii. Korku yok edilmeli, herkesin şirket için etkin bir biçimde çalışması sağlanmalıdır. Korku yerine güven esas olmalı ve yaratıcılık hedeflenmelidir.

ix. Bölümler arasındaki engeller ortadan kaldırılmalıdır. Araştırma, tasarım, pazarlama ve üretimde çalışanlar bir takım olarak çalışmalıdırlar. Bu şekilde ürünlerin üretim ve kullanımları sırasında ortaya çıkabilecek sorunlar ortadan kaldırılabilir.

x. Çalışanları sıfır hata ve yeni üretkenlik düzeylerine yönelten sloganlardan, öğretilerden ve hedeflerden kurtarmak gerekir.

xi. Tüm çalışanlar için konulan sayısal hedefler ortadan kaldırılmalıdır. Sayısal hedefler yerine liderlik esasları yerleştirilmelidir.

xii. Çalışanların yaptıkları işten gurur duymalarını engelleyen faktörler ortadan kaldırılmalıdır.

xiii. Sıkı bir eğitim ve kendini geliştirme fırsatları geliştirilmelidir.

xiv. Şirketteki herkes, bir dönüşüm gerçekleştirmek için çalışmalıdır. Bu dönüşüm herkesin işidir, herkesin bunu yapabilmesi için gerekli fırsatlar yaratılmalıdır.

Deming'in yeni şirket tasarımı görüşleri yanında, Ishikawa'nın "kalite çemberleri" düşüncesi, özellikle sürekli geliştirme ve çalışanların katılımlarının

kurumsallaştırılması yönünde önemli katkılar sağlamıştır. Kalite çemberlerinin uygulanması sırasında kullanılan Pareto Analizi, Balık Kılçığı Diyagramı, histogramlar ve benzeri istatistiki teknikler, kalite çalışmalarının sistemli bir şekilde incelenmesine zemin hazırlamıştır.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesini işletme boyutunda; katılım, müşteri odaklı olma, sürekli gelişme, verilere dayanma, yönetimin kararlı davranması ve insan kaynakları yeni örgüt tasarımının temel kavramlarını oluşturmuştur.

4.1.3 Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyonlar, yeni bilgileri sadece deneyerek elde etmeyi değil, uygun örgüt ortamını oluşturarak insanların karşılıklı etkileşim yoluyla yeni bilgi üretmelerini sağlamayı, bu bilgileri uygulamayı ve bundan elde edilen bilgileri yeniden bilgi üretmek için yönlendirmeyi esas alan bir felsefe ve düşünce sistemidir. [17]

Öğrenen organizasyonların tasarımında, 4 temel öge söz konusudur:

i. Kişisel ustalıkların yaratılması: Organizasyonlar, sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenir. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeyi garanti etmez. Ancak bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme gerçekleşemez.

ii. Sürekli gelişme için zihni modeller oluşturulmalıdır. Yeni bilgileri, ilişkilerin ve sezgilerin geliştirilmesi için güçlü zihni modellere ihtiyaç vardır. Yeni görüşlere açık olma, ön yargılardan, geçmişte kullanılmış ve başarılı olmuş modellerin genelleştirilmesinden, hiyerarşinin engellerinden kurtulma ve sürekli gelişme için zihni disiplin sağlama bu modeller için ön şarttır.

Zihni modellerin oluşturulmasında, örgütlerin şu konularda yeteneklere sahip olmaları gerekir: Sistematik sorun çözme, yeni yaklaşımları deneme, geçmiş deneylerden öğrenme, bu işi en iyi yapanların tecrübelerinden yararlanma (benchmarking), bilgileri etkin bir biçimde kullanma.

iii. Paylaşılan vizyon: Liderin güçlü bir vizyona sahip olması yetmez. Çünkü liderin vizyonu aşağıya ulaşmaz veya yansıdığı halde benimsenmeyebilir. Bu sebeple tüm çalışanların ortaklaşa geliştirdiği bir vizyona ihtiyaç vardır.

iv. Takım halinde öğrenme: Bireysel öğrenme insanların gelişmesine yardım ederken, takım halinde öğrenme, organizasyonun bir bütün olarak öğrenmesini sağlar.

Öğrenen organizasyonların kurulabilmesi için, her şeyden önce, örgüt yaptığı faaliyetleri bilmeli, rasyonel ilkeleri uygulamalı ve analiz edecek alt yapıya sahip olmalıdır. Bu sayede örgüt, analiz ettiği verilere göre göreceli değişimleri fark edebilir. Bu sayede işletmenin aksayan taraflarını görerek, çözmeye çalışmalı ve yönetim tekniklerini düzeltici araçlar olarak kullanabilecek kapasiteye ulaşmalıdır.

4.2 Gelecek İçin Yönetim

Peter Drucker, geçmişte örgütlerin yönetimine bütünleştirici bir yaklaşım sunmaktadır. Ancak Drucker, geçmiş bir dönemde ilgili şartların birbirleri ile uyumunu değil, gelecekteki bir dönemde ortaya çıkabilecek şartlara uygun yönetim stratejileri üzerinde durur. [18]

Drucker'a göre gelecek için yönetim stratejilerinin ortaya konulabilmesi için, yine gelecekteki toplumu oluşturan öğelerin bilinmesi gerekir. Bilgi çağı toplumları yalnız kabukta değil aynı zamanda özde değiştirmektedir. Gelecekte ülkeler arasında rekabet, kalite, tasarım, yeni buluşlar, hizmet, pazarlama, paranın üretkenliği, proses teknolojisi, kur riski gibi yönetim becerilerine dayanacak, geleceğin örgütleri de yepyeni biçimler edinecektir.

Bu yeni biçimler, yöneticinin şirketleri yarının şartlarına göre yönetmek için ihtiyaç duyduğu anlayışı oluşturur. Drucker'ın iddia ettiği yeni gerçekler kısaca şu şekilde özetlenebilir:

- Yeni yüzyılda devletler ve hükümetler başarı merkezleri olmaktan çıkacaklardır.

- Ekonomi uluslar üstü bir nitelik kazanmaktadır. Pazarlar küreselleşirken, işletmeler birleşmekte ve tüm dünyaya ulaşmaya çalışmaktadır.

Uluslararası ticaret değil, dünya yatırımları öne çıkmaktadır. İhracata dayalı stratejiler yerini uygun ülkelerde yatırım yapmaya terk etmektedir.

İmalat sanayii işletmelerinden daha fazla, hizmet işletmeleri küreselleşmektedir.

İşçi ücretlerinin düşük olması veya hammadde kaynaklarına sahip olmak, rekabette bir üstünlük aracı olmaktan çıkmaktadır.

- Beden işçiliği önemini kaybetmektedir. Eğitilmiş, yeni bilgiler üretebilen uzman insanlar ön plana çıkmaktadır.

- Paranın ve bilginin vatani kalmamıştır. Bilgi ve finans merkezi olan ülkeler ve örgütler, stratejik üstünlüğe sahip olacaklardır. Bu sebeple üstünlük sırası, öğrenen toplumlara ve organizasyonlara geçmektedir.

- Bilgi ve hizmet işlemlerinin verimliliğini yükseltmek, ekonomik durgunluktan kurtulmanın yegane yoludur. Bunun için liderlik fonksiyonlarına olan ihtiyaç artmaktadır.

Sürekli gelişimin olduğu çevre şartlarında, maliyetleri sürekli düşürme daimi politika olmalıdır.

Bilgi toplumlarında yöneticilerin karşılaştığı en önemli sorun yenilikçilik ve girişimciliğidir. Girişimciliğin temelinde de yenilikçilik kilit kavram haline gelmiştir ve eski olanı terketmek anlamına gelir. Yenilikçi şirketin başarısı için, mutlaka üç hususa dikkat edilmesi gerekir. Değişimlerin ortaya çıkardığı fırsat ve tehditleri önceden haber verecek bir erken uyarı sistemlerinin kurulması, mal ve hizmette yenilik yapmaya yönelik Ar-Ge çabaları ve temel görevlerin dışındakileri, dışarıda yaptırmak.

4.3 Gelecek İçin Rekabet

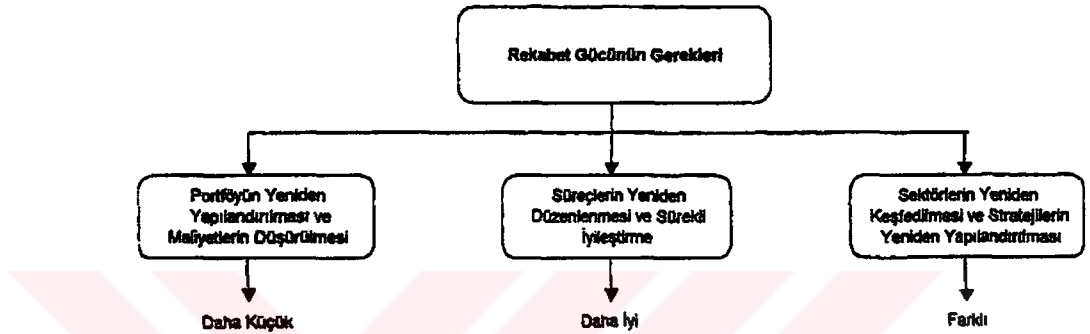
Gary Hamel ve C.K. Prahalad, pek çok stratejik düşüncenin ve uygulamanın, işletmelerin mevcut rekabet alanları içinde nasıl konumlandırıldığını konusuna odaklandığını belirterek, bu yaklaşımı firmaların bırakacağını iddia etmektedirler. Buna göre, mevcut şirket yapısını veri olarak kabul etmek ve mevcut geleneklere karşı çıkmamak, geçmişini korumak anlamına gelir. Halbuki firmalar için gelecek hayati bir öneme sahiptir. Bu açıdan gelecek üzerinde odaklanmak; daha iyi öngörülerle, henüz mevcut olmayan mal ve hizmetleri hatta sektörleri hayal edebilme ve ortaya çıkarabilme yeteneğine sahip olmak gerekir.

Rekabet yarışını kazanabilmek için, kalite, pazar zamanlaması ve müşteri tepkisi gibi kavramlara dayanmak ön koşuldur. Fakat bunu destekleyen öge, stratejilerin yeniden yaratılması gerekir. Stratejilerin yeniden yaratılabilmesi için üç hususun gözönüne alınması gerekir. [18]

i. Kesinlikle günlük çarkın dışına çıkılmalıdır. Yeniden yapılanma, süreçlerin yeniden düzenlenmesi ve yalın yönetim gibi çabalar verimliliği artırır. Ancak verimliliğin artırılmasında tek yol yoktur. Yeni stratejilerin oluşturulması için, daha iyi ve daha küçük olmak yetmez, mutlaka farklı olmak gerekir.

ii. Sadece örgütsel dönüşüm değil, sektörel dönüşüme de önem verilmelidir. Lider olabilmek için bir şirketin içinde bulunduğu sektörün dönüşmesi sürecine hakim olması gerekir. Geleceğini kazanmak için bir şirket;

- uzun bir süreli geçmişi olan sektörde iş yapmanın kurallarını köklü bir biçimde değiştirebilmeli
- sektörler arasında sınırları yeniden çizmeli
- bütünüyle yeni sektörler peşinde koşmalıdır.



Şekil 4.1 : Stratejilerin Yeniden Yapılandırılmasında Rekabet Gücünün Gereklileri

iii. Yarın için yapılacak rekabette pazar payı değil, fırsat payı gözönüne alınmalıdır. Gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatlardan elde edilebilecek pay, rekabet yarışının kilit kavramıdır. Yüksek bir fırsat payına sahip olabilmek için, (Bkz. Şekil 4.1)

- tek tek iş birimleri veya pazar/ürün değil, bir bütün olarak firmanın yetenek ve kapasitesi,
- başkaları ile ittifak yapma,
- değişimin yanında uzun süren çabalara katılma,
- henüz yapılandırılmamış alanlar için beklenti oluşturma,
- tek aşamalı yerine çok aşamalı rekabet zorunludur.

Gary HAMEL ve C.K. PRAHALAD geleceği kazanmak için, "rekabet yarışı, geleceği aramak, gelecek için harekete geçmek ve geleceğe en önde ulaşmak" olarak dört aşamalı bir strateji geliştirme sürecinden bahsetmektedirler. Aşağıda Tablo 4.1'de Hamel ve Prahalad'ın bu dört aşama hakkında düşünceleri bulunmaktadır. [18]

Tablo 4.1 : Hamel ve Prahalad'ın yeni strateji paradigması

Sadece Bunlar Değil	Olması Gerekenler
Rekabet Yarışı	
Yeniden düzenleme süreçleri Örgütsel dönüşüm Pazar payı için rekabet	Stratejilerin yeniden yapılandırılması Sektörel dönüşüm Fırsat payı için rekabet
Geleceği Aramak	
Öğrenme olarak strateji Konumlama olarak strateji Stratejik planlar	Unutma olarak strateji Öngörü olarak strateji Stratejik mimari
Gelecek İçin Harekete Geçmek	
Uyum olarak strateji Kaynak dağılımı olarak strateji	Gerilim olarak strateji Kaynak biriktirimi olarak strateji
Geleceğe En Önde Ulaşmak	
Mevcut sektörde rekabet Ürün liderliği için rekabet Tek birim halinde rekabet Yeni ürün oranlarını arttırmak Pazara girme zamanını azaltmak	Geleceğin sektörlerini biçimlendirmek Temel yeteneklerde liderlik İttifak halinde rekabet Yeni pazarları öğrenmeyi arttırmak Global önderlik zamanını azaltmak

4.4 Stratejinin Tanımı ve İlişkili Kavramlar

4.4.1 Stratejinin Tanımı

İşletme ve onun dış çevresi arasındaki uyumu sağlayacak bir kavram olarak strateji, işletme bilimlerinde yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlamıştır. Vizyon, misyon, politika ve amaç gibi günlük hayatta sıklıkla kullanılan kavramlar stratejik yönetimi yakından ilgilendirmektedir.

Literatürde stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla, ikincisi ise, eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. Türkçe de strateji, sürme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamlarında kullanılmaktadır. Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askerî alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askerî amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur. [15]

Stratejik Yönetimi yakından ilgilendiren kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

4.4.1.1 Vizyon

Stratejik yönetimde vizyon, en geniş, en genel ve en kapsamlı amaçları içerir. Gerçekleştirilmek istenen amaçlar için gerekli araç ve kaynakları belirtilmeksizin, işletmenin gelecekteki fotoğrafını tasvir eder. [2]

Bir örgütün vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir. Bu açıdan, vizyon bireysel bir fantazi değil, geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumların ideal olarak hangi yollarla yapılabileceğine ilişkin inançları bir araya getiren zihni bir tasarım olarak düşünülmelidir. Öyleyse, vizyon: “mevcut gerçekler, umutlar, hayaller tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğinin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış” olarak tanımlanabilir. Ayrıca, vizyon bilinçli bir felsefi temel oluşturma, örgüt için bir seçim, bir yaşam biçimi kurma anlamlarını da içerir.

Vizyonun üç önemli öğeden oluştuğu söylenebilir: [2]

- a. Tüm örgüte rehberlik edecek bir yönetim felsefesi
- b. Gelecekte sahip olunacak hissedilebilir (etkili) bir imaj
- c. Geleceğin tahmini

4.4.1.2 Misyon

Misyon, uzun dönemde işletmenin başarısını artırmanın ve stratejik yönetimin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturan en önemli kavramdır. Bununla birlikte, çoğu kere yanlış kullanılması ve farklı anlamlar üzerine vurgu yapılması sebebiyle tartışmalara; doğru anlamda kullanılmış olsa bile resmi bir beyandan ibaret kalan uygulamalara konu olmaktadır. [2]

Misyonun anlamının en çok karıştırıldığı kavramlardan biri vizyondur. Gerçekte bu iki kavram birbirinden oldukça farklı anlamlar taşır. En belirgin şekliyle, misyon bir firmanın varolma nedenidir, hayattaki rolüdür. vizyon ise, firmanın gelecekte arzu ettiği durumu gösterir, hayal edilen bir geleceği hedefler. Ancak, yukarıda da belirtildiği gibi, misyon vizyona ulaşılmasında önemli bir araçtır. Vizyon peşine düşülen bir hayal misyon ise bu hayale kavuşmak için özelleştirilmiş ve başarılmaması gereken bir amaçtır.

Misyon, stratejik yönetimde iki farklı anlamda kullanılmaktadır. Birinci yaklaşımda misyon, işletme stratejisi içinde tanımlanmış bir görev anlamında kullanılırken: ikinci yaklaşımda felsefi ve ahlaki bir içerik kazanmaktadır. Ortak görev anlamında misyon, işletmenin pazarını açıklar ve ona yönelik hedef belirler. "Yaptığımız iş nedir?" ve "Ne olmalıdır?" sorularına verilecek cevabı içerir. Felsefi ve ahlaki anlamda misyon ise, ortak bir değer anlamı taşır. Buna göre, misyon kültürel bir birlik sağlayan ve herkesin paylaştığı bir değer ya da ortak bir duygu demektir. [2]

Gerçekte bu iki anlamın birbirinden bütünüyle ayıramayacağı belirtilmelidir. Bir işletmenin pazara yönelik olarak belirleyeceği amaç ve görevler doğrudan misyon olarak tanımlanamasa bile, misyon bu amaç ve görevlerden bağımsız bir ahlaki içerik de taşıyamaz. Bu sebeple, inanç ve değer olarak ele alınan misyon mutlaka işletmenin pazara yönelik olarak tanımladığı amaç ve faaliyetlere kazandırılan ortak bir anlam veya duygu olarak ortaya çıkar.

4.4.2 Stratejik Planlama

1960'lı yıllarda uzun vadeli planlama deyimi stratejik planlama anlamında kullanılmaktaydı. 1970'li yılların başlarında yönetim araçları arasına giren stratejik planlama uygulaması oldukça büyük ilgi gördü. Son zamanlarda stratejik planlamanın önemini yitirdiği şeklinde görüşler olmasına rağmen, aksine son zamanlarda stratejik planlamaya olan ilgi giderek artmaktadır. Bunun sebebi, kurum ve kuruluşlar üzerinde çevredeki değişimlerin daha etkili hale gelmesi ve dünyanın küreselleşmeye doğru yönelmesidir. 1970'li yılların başında ilk uygulandığından bu yana stratejik planlama değişmiştir. Ancak, orijinal esaslarını muhafaza ederek stratejik yönetim yada stratejik düşünme şekline dönüşmüştür. Kurumlar gelecek yıllarda yüz yüze kalabilecekleri şartları dikkate alarak konumlarını daha etkili hale getirmenin çarelerini aramaktadırlar. Bu arayışta stratejik planlamadan önemli ölçüde faydalanılmaktadır. [2]

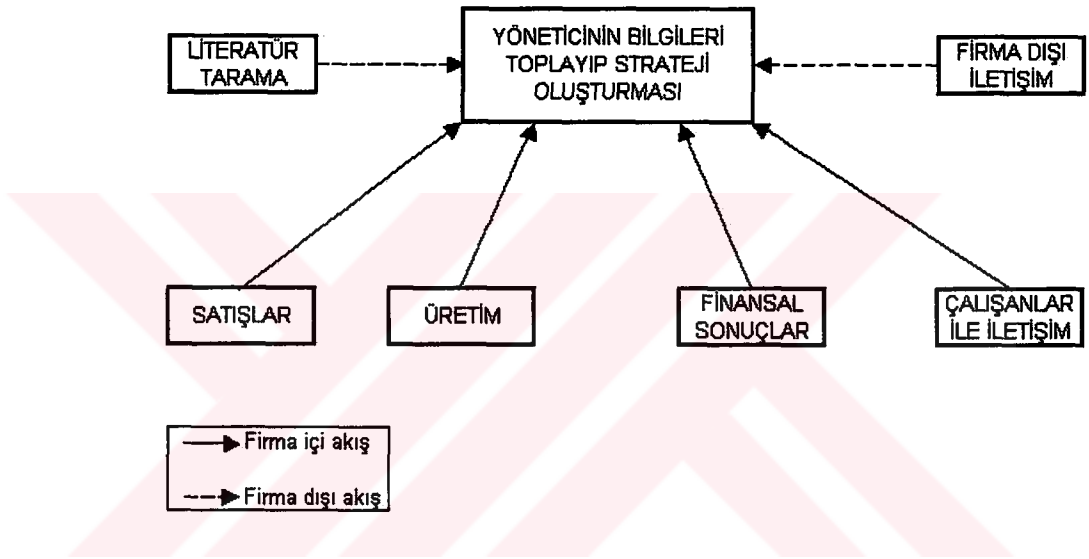
Herhangi bir organizasyonda stratejik planlama yapılması, her seviyedeki bütün yöneticilerin görevi ve sorumluluğudur. Ancak, yöneticilerin planlama sorumlulukları kurumun yapısına ve kurumdaki yönetim seviyelerine göre belirgin bir şekilde değişeceği bilinmelidir.

Geleneksel plancıların bir iki yıldan fazlasına uzanamayan görüş açılarının, onbeş, yirmi, zaman zaman elli yıllık gelecekteki değişiklikleri tahmin edebilecek şekilde genişletilmesi kaçınılmazdır. Bu da ancak stratejik planlama yapılmasıyla sağlanabilir.

4.4.2.1 Stratejik Planlama İçin Kavramsal Modeller

Stratejik Planlama yapmak sistemli bir araştırmadan sonra gerçekleşen bir faaliyet olmalıdır. Hem şirket içi hem şirket dışı yapılan araştırmalardan sonra daha etkin bir planlama yapılabilir. Günümüzün devamlı değişen pazar ortamına ayak uydurmak için planlama çok gereklidir.

Bir yöneticinin stratejik planlama yaratma sürecinde faydalandığı ve / veya etkilendiği kaynaklar genel olarak aşağıda Şekil 4.2'de gösterilmiştir. [19]



Şekil 4.2 : Stratejik Planlamada bilgi akış şeması

Stratejik planlama oluşturmaya yardımcı olmak amacı ile çeşitli modeller verilmiştir. Bu modellerden şirket için uygun olanını seçerek uygulanması sonuca bir an evvel ulaşmak açısından etkili olacaktır.

Bu amaçla üç değişik tipte kavramsal modelleme örneği aşağıda verilmiştir. [19]

A) Birinci Model

1) Durumun formüle edilmesi

- Planın odak noktasının tanımlanması
- Plan hedeflerinin belirtilmesi

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

c) Planın nasıl geliştirileceğinin açıklanması

Kim neyi yapacak ?

Zamanlama

Bilgi gereksinimleri

2) Girdilerin geliştirilmesi

- a) Önceki durum
- b) Önemli çevresel trendler
- c) Fırsatlar ve Tehditler
- d) Güçlü yanlar ve zayıf yanlar
- e) Değerler ve yönetim görüşleri

3) Durum için alternatif aksiyonlar gerçekleştirilmesi

4) Temel amaçların tanımlanması

- a) Satışlar
- b) Kar
- c) Ürün geliştirme
- d) İnsan gücü

5) Temel Stratejilerin ve politikaların tanımlanması

- a) Pazarlar
- b) Ürünler
- c) Finansman
- d) Çalışanlar
- e) Teknoloji
- f) Maliyetler

- 6) Orta vadeli detay planı geliřtirmesi
- 7) Geçerli düşünçenin gereksinimlerini saptaması
- 8) Performansın izlenmesi
- 9) Yıllık çevrim

B) İkinci Model

- 1) Hangi türde bir şirket istiyorsunuzun tanımlanması
- 2) Müşterilerin analiz edilmesi
 - a) Biz kimiz?
 - b) Niçin bizim ürün / servisi kullanıyorlar?

Bu durum değışebilir mi ? Nasıl ?

- c) Hangi tür pazara ürün / hizmet sunuyoruz ?

Bu durum değışebilir mi ? Nasıl ?

- 3) Endüstrinin analiz edilmesi
 - a) Trendler
 - b) Rekabet durumu
 - c) Kar Potansiyeli
- 4) Fırsat ve Risklerimiz nelerdir ?
- 5) Güçlü ve Zayıf yönlerimiz nelerdir ?
- 6) Hangi stratejilerimiz tanımlanabilir ?
- 7) Alternatif stratejilerin bulunması
- 8) Amaçların geliştirilmesi
- 9) Stratejiyi yürütmek için plan çıkarılması
- 10) Olası planların geliştirilmesi

11) Planların bütçeye bağlanması

12) Performansın izlenmesi

13) Yıllık çevrim

C) Üçüncü Model

1) Pratik, anlaşılır bir stratejik planlama geliştirilmesi

(Özellikle küçük boyutta firmalar için)

a) Literatür

b) Yönetim danışmanı

c) Profesyonel seminerler

d) Plan uygulayan diğer firmaları gezmek

2) SWOT analizini gerçekleştirmek

a) Zayıf yönler

b) Fırsatlar

c) Riskler

d) Kuvvetli yönler

(Yukarıdaki öğeler planlamanın temelini oluşturuyor.)

3) Fırsatlardan yararlanmak ve risklerden kaçınmak için stratejiler tanımlamak.

4) Bu stratejileri değerlendirerek seçim yapılması

5) Öncelikli stratejilerin planlarının uygulanması

6) Temel şirket amaçlarının formüle edilmesi

a) Hedef

- b) Amaçlar ve Felsefe
- c) Uzun vadeli amaçlar

Satışlar

Kar

Pazar payı

Diğer

7) Bağlantılı diğer planların hazırlanması

- a) İnsan gücü
- b) Finansal planlama
- c) İmkanlar
- d) Diğer

8) Performansın izlenmesi

9) Yıllık çevrim

Üçüncü model Küçük ve Orta ölçekli işletmeler için uygulanabilecek en uygun modellerden biridir. [19]

4.4.2.2 Stratejik Planlama oluşturmada firma büyüklüğünün etkisi

Stratejik Planlama oluşturulurken planlama sistemi firmanın büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir. Bu değişime etki eden faktörler karşılaştırmalı olarak Tablo 4.2'de verilmiştir. [19]

Tablo 4.2 : Planlama sistemi için önemli bir ölçüt : Firmanın büyüklüğü

KÜÇÜK ÖLÇEKLİ FİRMALAR	BÜYÜK ÖLÇEKLİ FİRMALAR
Planlama sorumlusu genellikle girişimcidir.	Planlama sorumlusu takım lideridir, uyumsuzluk çözümünde uzmanlaşmıştır.
Çok önemli kararlar üst yönetim tarafından verilir.	İstisnai olarak kararlar üst yönetim tarafından verilir. Bir çok önemli kararlar ve rutin kararlar alt düzeyde verilir.
Çalışanlar ve üst düzey yöneticiler sık sık yakın temas halindedirler.	Orta seviye yöneticiler üst ve alt düzey yöneticiler ile çalışanlar arasında yer alırlar.
Otorite ve sorumluluk ayrıntılı belirtilmemiştir. Unvanların pek bir anlamı yoktur. Bütün üst düzey yöneticiler özgürce karar verirler.	Genelde otorite unvana göre belirlenir. Sorumluluklar ve görevler belirlidir.
İletişim genellikle yüz yüze ve sözlü şekilde gerçekleşir.	İletişim genel olarak yazışma şeklindedir. Standart prosedürler işler.
Belirgin olarak çok az kural vardır.	Bir çok kural mevcuttur ve bu kurallar çalışanların faaliyet ve özgürlüklerini belirler.
Personelin görevleri açık şekilde belirtilmemiştir.	Personelin görevleri ayrıntılı açıklanmıştır.
Yöneticiler çalışanların performansını kişisel bazda kontrol edebilir. İstatistiksel değerlendirme çok azdır.	Resmi, kişisel olmayan bir istatistiksel kontrol mevcut ve kullanılmaktadır.
Operasyonlar çok kompleks değildir.	Operasyonlar oldukça karmaşıktır.
Yardım için tutulacak uzman için kaynak ayrılmaz.	Uzman danışmanlar için özel kaynak ayrılır.

4.4.3 İşletme ve Çevre Etkileşiminin Analizi (SWOT Analizi)

Stratejik yönetim açısından işletme ile çevresi arasındaki ilişki, iki farklı noktada odaklanır; çevre şartları ve örgütün kabiliyet ve kapasitesi. Stratejik yönetimin temel amacı, örgütün kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartlarının arasında uygunluk sağlamaktır. Çünkü işletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi ve bunun için gerekli planların hazırlanması, bu uyum sürecine bağlıdır. [2]

Çevre şartları, sürekli meydana gelen değişiklikler sebebiyle, işletmeyi ya bir fırsatla (Opportunities) ya da bir tehditle (Threats) karşı karşıya bırakmaktadır. Buna mukabil, her işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağlı olarak üstün (Strengths) ve zayıf (Weakness) yönleri bulunmaktadır. Stratejik yönetimin iki temel odağı ve bunların öğeleri arasındaki ilişkidir.

İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine etkileşim analizi (SWOT Analizi) adı verilebilir. Bu analizin yapılabilmesi, öncelikle işletmenin çevresindeki her bir faktörü, kendisi için anlamlılık derecesine göre değerlendirmesine bağlıdır. Bu çevre faktörlerinin neler olduğu, önceki kısımda ayrıntısıyla ele alındığı için tekrarlanmayacaktır. Daha sonra ise, işletmenin kendi iç faktörlerini gözden geçirmesi gerekir. Bu faktörler ileride incelenecektir. Ancak burada analiz içinde yer alan öğeleri, tanımlamakta yarar vardır. Çünkü bu analiz, yöneticilere karar alırken rehber olacak ve istikamet gösterecektir.

4.4.3.1 Fırsatlar

Fırsat kelime anlamı itibarıyla, herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve diğer şartların oluşması demektir.

Stratejik yönetim açısından fırsat, çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesi için elverişli herhangi bir durum olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle fırsat, "başarabilme niteliği taşıyan amaçlar için elverişli çevre şartlarının işletmeye meydan okuması" dır. Yeni bir mamulün üretilmesi, dışa açılma politikasıyla uluslar arası pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi ikame mallarının pazarında yetersizlik olması vb. birçok durum işletme için bir fırsat niteliği taşır. Bu fırsatlar dört yönetim alanında ortaya çıkabilir; [2]

-Yeni malların, hizmetlerin, dağıtım kanallarının ya da satış geliştirme yöntemlerinin bulunması,

-Yönetim etkililiğinin geliştirilmesi,

-Rekabet ayrıcalıklarının ortaya çıkması,

-Yeni pazar kesimlerinin oluşturulması.

Ancak bu alanlarda meydana gelen herhangi bir değişik durumun, işletme için fırsat niteliği taşıması, aşağıdaki şartlara bağlıdır :

1) Yönetimin bugünkü duruma karşı, alternatif bir durumu araştırıyor olması gerekir.

2) Karşılaşılan yeni durumun, bugünkünden daha çekici olması.

3) İşletmenin ortaya çıkan bu fırsatı değerlendirebilecek kabiliyet ve kapasiteye sahip olması gerekir.

4.4.3.2 Kuvvetli Taraflar

Çevreden gelen fırsatlar, işletmenin kaynak ve kapasitesinin yeterli olması halinde değerlendirilebilecek bir gelişmedir. Bu sebeple, işletmeler herhangi bir gelişmeyle karşılaşmadan önce, hangi yönlerden üstün olduklarını bilmek zorundadırlar.

Üstünlük, işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir. Beş esas kritere göre işletme kendi faaliyet alanında rakiplerine göre üstün, eşit ve ya zayıf olarak nitelendirilebilir: Görelî Pazar durumu görelî mali yapı, görelî üretim ve teknik kapasite, görelî Ar-Ge potansiyeli görelî beşeri kabiliyet ve yönetim etkililiği. [2]

1) İşletmenin pazardaki durumu, aynı faaliyet dalındaki en güçlü rakibinin durumuyla karşılaştırılır ve oranlanır.

2) Güçlü mali yapı

3) Görelî üretim tekniği ile kapasitesi

4) Görelî Ar-Ge potansiyeli

5) Beşeri kabiliyetler ve yönetimin etkililiği

4.4.3.3 Riskler

Tehdit veya tehlike, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesine zorlaştıran veya imkansız hale getiren yeni bir durum demektir. Bir işletmede başarıyı engelleyebilecek veya zarara sebep olabilecek her şey, bir tehdit unsurudur. Tehdit durumunda işletmeye yönelik kargaşa ve elverişsiz bir eğilimin zorunlu kıldığı bir meydan okuma vardır. [2]

Çevre değıştikçe, çevre ile ilişkide bulunan işletmenin buna cevap vermesi gerekir. Bu cevap verilmezse veya geç kalınırsa işletme ile çevresi arasındaki mesafe gittikçe açılacak ve işletme yok olmaya doğru yönelecektir.

Tehlikeler, beşeri ve maddi kapasitenin daha üstün bir şekilde kullanılmasını zorlayacağı ve işletmenin zayıf yönlerini belirgin hale getireceği için bazen olumlu bir işlev görebilir.

4.4.3.4 Zayıf Taraflar

Bir işletme için zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri demektir. Daha basit bir ifadeyle zayıflık, işletmenin rakiplerine göre kötü olduğu durumdur. Ayrıca zayıflık için bir başka ölçü olarak, çevrede meydana gelen değışiklikler karşısında işletmenin yetersiz kalması veya değışikliğe cevap verememesi kullanılabilir. [2]

Bir işletme için üstün taraflarının bilinmesi kadar, zayıf taraflarının bilinmesi de önemlidir. Çünkü zayıf tarafların ortaya çıkarılması, uzun dönemli stratejiler ve planlar için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açacak problemlerin çözülmesine doğru atılan bir adım olacaktır.

5. UYGULAMA YAPILAN ŞİRKET

5.1 Şirketin Geçmişi ve Faaliyet Alanı

Tetisan Endüstriyel Klima Tesisleri İmalat Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti., iklimlendirme, havalandırma ve hijyenik sistemlerin tasarımı ve kurulması alanında uzmanlaşmış bir firmadır. Ve 1978 yılında kurulmuştur. Şu an faaliyetlerini Hadımköy'deki ofis ve 3500 m² kapalı alan üzerine kurulu fabrikasında 10'u mühendis 70 çalışanı ile devam ettirmektedir.

Yıllar boyunca Türkiye genelinde bir çok projeye imza atmıştır. Bunlar arasında beş yıldızlı oteller, bankalar, fabrikaların iklimlendirme sistemlerinin yanında odun ve elyaf ürünlerinin kurutma ve şartlandırılması, pnömatik transportu, beton blokların kurutulması, su ve evsel atıkların arıtılması, katı ve gaz atık yakma sistemlerinin tasarımı da bulunmaktadır.

Tetisan yurtiçinde faaliyetlerini devam ettirdiği gibi yurtdışına da ihracat yapan bir firmadır. İhracat yaptığı ülkeler arasında Finlandiya, Polonya, Almanya, Suriye, Özbekistan bulunmaktadır. Şu an Suriye'de bir temsilciliği mevcuttur.

Tetisan bugün temiz oda teknolojisi, tekstil ve endüstriyel klima konusunda önder bir kuruluştur. Alman RWTUV belgelendirme kuruluşundan alınan ISO 9001 belgesinin yanısıra Türk Standartları Enstitüsünden alınan kalite uygunluk belgesine sahiptir. Hijyenik ve konfor sistemi uygulamalarında kullanılan klima santralleri ve ilgili diğer ürünler modern tesislerde ISO 9001 kalite güvence sistemi altında üretilmektedir. Ayrıca Klima santralleri TUV belgelendirme kuruluşu onaylı EN 1886 standardına uygun üretilmektedir.

5.2 Şirketin Organizasyonel Yapısı

1978 yılında kurulan Tetisan son üç yıldır küçük ölçekli işletme tipinden orta ölçekli işletme tarzına geçmeye çalışan bir şirkettir. Bu geçiş sürecindeki en büyük etken yurt dışı ve yurt içi pazarda rekabetin kızışması özellikle yurtdışı pazarlarda bazı kalite ve ürün standartlarına uygun üretilmiş ürünlerin talep edilmesi olmuştur.

Özellikle ISO 9001 kalite belgesini almak için çalışmaya başlanması ile birlikte yeniden yapılanma sürecine girilmiş oldu.

Tetisan'ın ISO 9001 'in gereklerini yerine getirmeye başlanması ile birlikte organizasyonda bölümler oluşturulmuş her bir bölüme sorumlular atanmış sorumlulukları ve yetki alanları ayrıntılı belirtilmek suretiyle yeni yapılanmaya girilmiştir. Organizasyondaki bölümlerden bazıları şunlardır :

- Kalite Güvence Bölümü
- Teklif Hazırlama Bölümü
- Tasarım Bölümü
- Üretim Planlama ve Ürün Geliştirme Bölümü
- İmalat
- Muhasebe ve Personel İşleri Bölümü

Bu bölümlerin oluşturulması sürecindeki prosedür, talimat yazımı ve uygulanması sürecine özellikle imalat çalışanları oldukça zor adapte olmuşlardır.

ISO 9001 gereği zorunlu olarak belirlenen kalite politikası dışında şirketin yazılı bir misyon ve vizyonu dolayısıyla stratejik planlaması yoktu. Şirketin ben kimim? Ne yapıyorum, ne yapacağım? sorularını çözümleyen bir çalışma yapılmak üzere yönetim tarafından danışman tutuldu ve çalışmalara başlandı.

Şirketin misyon ve vizyonunun belirlenmesi ile birlikte aynı çalışma içinde şirketin kuvvetli ve zayıf taraflarını belirleyen, firma için fırsatlar ve riskleri ortaya koyan SWOT analizi yapıldı. Bu çalışmaların hazırlık aşamaları ve uygulanması sonuçlarının yorumlanması ilerleyen bölümlerde verilecektir.

5.3 Uygulamaya Giriş

Değişimin büyük bir ivme kazandığı günümüzde kuruluşların stratejik yönlerini belirleme gereksinimleri de giderek önem kazanmaktadır. Kuruluşlar sektörlerinin hangi yönde gelişme göstereceklerini ve kendilerinin bu gelişimi / değişimi nasıl göğüsleyeceklerini bilmek zorundadırlar.

Tetisan klima üreten bir firma olarak kendi sektöründeki mevcut durumu, sorunları, planlanan yatırımları ve uygulanacak politikaların neler olduğunu Devlet Planlama Teşkilatının bir komisyonu olan Makina İmalat Sanayii Özel İhtisas Komisyonu tarafından sekizinci beş yıllık kalkınma planı (2001-2005) kapsamında yazılan raporu inceleyerek öğrenmiştir. Bu raporun Isıtma Soğutma Makinaları Alt Komisyonu tarafından yazılan kısmı bölüm numarası korunarak Ek A da verilmiştir.

Ancak tepe yöneticilerinin, sorularının yanıtlarını sadece kendilerinde veya diğer dış kaynaklarda aramaları yeterli olmamaktadır. Kuruluş çalışanlarının az yada çok değişim ile ilgili farklı öneriler sunabileceği varsayımını akıllardan uzak tutmamak gerekir. Bu nedenle strateji daha demokratik olarak tüm tabana yayılmalıdır.

Tetisan yönetimi firmanın uygulayacağı stratejilerin belirlenmesi, misyon ve vizyon tanımlarının çıkartılmasında kendileri ile birlikte firma çalışanlarının da katılımının sağlandığı çalışmalar ile belirlemeyi uygun gördü. Bu karar Tetisan için bu geçiş sürecinde önemli bir adım olmuştur. Firma çalışanlarının da strateji belirleme çalışmalarına katılmaları prensip olarak tüm firmaların uygulaması gereken bir karar olmalıdır.

5.3.1 Uygulama için hazırlıklar

Bu uygulamanın amacı şirketin misyon ve vizyonunu belirlemek aynı zamanda stratejik planlama sürecinde etkili olan firmanın kendini tanımasına olanak sağlayan SWOT analizini yapmak ve bu sayede yönetsel problemlerin çözümüne ulaşmaktır.

Uygulamaya başlamadan önce bu çalışmaya kimlerin katılacağını belirlenmesi gerekmektedir. Bu uygulamanın tabana yayılmasının daha etkili olacağı da göz önüne alınarak firma danışmanı ve genel müdürün kararı ile şirkette bulunan tüm bölüm sorumlularının katılımına karar verildi.

Tetisan da uygulamaya katılacak kişilerin görevleri şunlardır.

- Genel Müdür
- Mekanik işler koordinatörü
- Teknik danışman
- Üretim Planlama Sorumlusu

- Kalite Güvence Sorumlusu
- Şantiyeler Sorumlusu
- Tasarım Sorumlusu
- Teklif Hazırlama Sorumlusu
- Satınalma ve Depo Sorumlusu
- Pazarlama Sorumlusu
- İmalat Sorumlusu
- Elektrik ve Otomatik Kontrol İşleri Sorumlusu
- Muhasebe ve Personel İşleri Sorumlusu

Uygulamaya başlamadan önce vizyon ve misyon nedir ne anlama gelmektedir, SWOT analizi nedir ne amaçla yapılmaktadır? gibi soruları cevaplayan bir eğitimin firma danışmanı tarafından verilmesi gerektiği saptandı. Eğitim sonrasında uygulamaya geçilmesi planlandı.

5.3.1.1 Verilerin Toplanması

Uygulamaya katılacak kişilere verilen yaklaşık 1,5 saatlik vizyonun ve misyonun açıklaması ve SWOT analizinin nasıl uygulanacağını anlatımını içeren eğitimden sonra katılımcı olan 13 kişinin herbirine aşağıdaki bölümleri içeren formlar verildi ve bu formları 20-30 dakikada doldurmaları istendi.

- a) Tetisan'ın misyonu
- b) Tetisan'ın vizyonu
- c) Tetisan'ın kuvvetli tarafları
- d) Tetisan'ın zayıf tarafları
- e) Tetisan'ın önündeki fırsatlar
- f) Tetisan'ın önündeki riskler

Toplantı katılımcılarından misyon ve vizyon bölümü hariç diğer bölümlerin her biri için en az 5 ayrı görüş yazılması istendi.

Bu formlar toplantıya katılan bölüm sorumluları tarafından doldurulduktan sonra değerlendirilmeye alınmak üzere toplandı. Bu ön değerlendirme işleminin amacı formlarda bulunan ifade eksikliklerini, anlatım bozukluklarını gidermek, anlam olarak benzer cümlelerin birden fazla bulunmasını önlemek aynı zamanda misyona veya vizyona uymayan ifadelerin çıkarılmasını sağlamaktır.

Örnek verecek olursak Misyon bölümünün altında yazılan aşağıdaki ifadeler misyon tanımına uymamaktadır.

- a) Kar marjlarını yükseltmek, maliyetleri düşürmek.
- b) Karlılık analizi

Ön değerlendirme işleminden sonra her bir bölümdeki ifadeler kendi aralarında numaralandırılmıştır. Verilen bu numaralar çalışmanın ileriki aşamalarında görüş no adı altında kullanılmıştır, bununla birlikte ifadeler seçim işlemi için uygun hale getirilmiştir.

MİSYONLA İLGİLİ GÖRÜŞLER

- 1) Endüstriyel ve hijyenik klima alanında gösterdiği faaliyetlerle müşteri beklentilerini karşılamak, karlılığını arttırarak minimum maliyetlerle kaliteli ürünler üretmek.
- 2) Ülkemizin klima sistemi ihtiyaçlarını karşılamak, Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmek. Hijyenik klimada Türkiye'de söz sahibi bir firma olmak.
- 3) Yaptığı her türlü işte ve verdiği her sözde güvenilir, kaliteden taviz vermeden müşteriye tüm imkanlarını seferber ederek memnun eden , yaptığı işlere sahip çıkan, yüksek teknolojiyi kullanabilen ve karlılığını müşteri memnuniyetine tercih etmeyen, ülke menfaatlerini dikkate alarak üretim ve hizmet yapan bir firma olmak.
- 4) Müşterilerimize olan saygımız doğrultusunda , oluşturduğumuz güveni koruyarak ürün kalitemizi ve eğitim gücümüzü arttırmak.

- 5) Ticari amaçlarla satış yapmayan doğru olanı yapmaya çalışan ve müşterileri, rakipleri bile eğitmeyi düşünen bir kuruluş olmak.
- 6) Ürettiğimiz kaliteli, fonksiyonel ürünlerle müşteri beklentilerini karşılamak, karlılığımızı ve pazar payımızı arttırmak, eğitimlerle tüm çalışanların katılımını sağlamak.
- 7) Klima - havalandırma sistemleri kurmak ve bilimsel çalışmalarla yeni ürünler geliştirmek.
- 8) İlaç ve gıda sanayiinde ihtiyaç duyulan hijyenik mamullerin ve tesislerin taahhütlerini yapmak.
- 9) Müşterilerin beklentisi doğrultusunda üstün kaliteli ürünler sunmak.
- 10) Etkili yönetim ve verimli çalışma sağlayarak sistemin etkinliğinin artırılması.
- 11) Kaliteli, estetik ve fonksiyonel ürünler üretmek.
- 12) Kaliteli ürünler üreterek beklentileri karşılamak.
- 13) Müşterilerimizin bizlere duyduğu güveni korumak.
- 14) Planladığı üretimleri gerçekleştirip, kar sağlamak.
- 15) Tam hijyenik, EN normlarına uygun klima santralleri üretmek.
- 16) Müşteri ve çalışanların memnuniyetini sağlamak.
- 17) Çalışanların iş açısından katılımını sağlamak.

VİZYONLA İLGİLİ GÖRÜŞLER

- 1) Hijyenik klima konusunda Türkiye'de akla gelecek ilk firma olmayı hedeflemek.
- 2) Lider, kurumsal bir firma olmak.
- 3) Temiz Oda teknolojisi konusunda sektörde önderlik yapmak, laminar akımlı hava dağıtım sistemleri ve temiz odaları anahtar teslimi olarak taahhüt etmek.

- 4) Konusunda, bu işi en iyi yapan bir firma olmak, pazar payını genişletmek, planlı bir şekilde büyümek, her zaman daha kaliteli ürünler üreterek dünya çapında bir firma olmak.
- 5) Yüksek pazar payı elde etmede araştırma geliştirme faaliyetlerinden büyük ölçüde yararlanmak, klima santralini ve döner filtreyi dünyanın çeşitli ülkelerinde pazarlamak.
- 6) Yurt dışına açılarak uluslar arası bir firma haline gelmek.
- 7) Yabancı ortaklarla büyük çaplı işleri yurt içinde ve dışında gerçekleştirmek.
- 8) Tetisan koruduğu güvenilir ve kaliteli çizgisini geliştirerek müşteri beklentilerini karşılaması ve bunları yaparken yaptığı Ar-Ge çalışmaları ile müşterilerine yeni alternatifler sunması ile pazarda saygın bir isim olarak anılması.
- 9) Yeni ürünlerle piyasada yer edinmek ve rekabet gücünü arttırmak.
- 10) Yeni sektör gruplarına ulaşmak.
- 11) Daha fazla iş alarak piyasada etkinliğini artırmak.
- 12) Klima santrali üretiminde ilk sırada olmak.
- 13) Üretimin kapasitesini artırmak ve kalitesini yükseltmek.
- 14) Yurt dışı pazarlara daha çok ürün satabilme.
- 15) Her alanda pratiklik, otomasyon, seri imalat.
- 16) Yeni, memnun müşterilerin çoğalması.

TETİSAN'IN KUVVETLİ TARAFLARI

- 1) Akademisyen bir yönetime sahip olması ve bilimsel konularda rahatça çalışma yapabilmesi (Profesyonellik)
- 2) Uzun yılların getirdiği tecrübeler ve güçlü teknik bilgi birikimi.
- 3) Kurduğu tesislerde, gerek kalite gerekse de zamanlama yönünden takdir ediliyor olması.

- 4) Kaliteden taviz verilmemesi.
- 5) Teknik kadrosunun (mühendis) çok iyi ve kaliteli, sayısının da fazla olması.
- 6) Geçmişten gelen güçlü bir müşteri potansiyeli bulunması.
- 7) Piyasada düzenli ve bilimsel çalışan bir firma imajının piyasada bulunması.
- 8) Spesifik ürünlerle piyasada bulunması.
- 9) Bilimsel çalışmalara önem vermesi (Ar-Ge faaliyetleri)
- 10) Servis hizmetlerinin de kaliteli ve zamanında gerçekleştirilmesi.
- 11) Genç ve dinamik ve özverili bir kadroya sahip olması.
- 12) Yaptığı her türlü işte ve verdiği her türlü sözde güvenilirlik.
- 13) Şirket olarak, kalitesini ispatlamış bir firma olduğundan piyasada tanınması.
- 14) Müşteri ihtiyaçlarını bire bir ve zamanında karşılayabilmesi (İstek doğrultusunda imalat yapabilmesi)
- 15) Ciddi ve dürüst bir firma olarak tanınıyor olması.
- 16) Firma sahibinin varlığı ve ağırlığı.
- 17) Dışa açılma çalışmaları.
- 18) Kısa sürede imalat yapabilecek üretim organizasyonu.
- 19) Kişiler arası ilişkilerin çağdaş boyutta olması.
- 20) Ekonomik açıdan fazla risk almaması.
- 21) Yeniliklere açık olması ve eğitime önem vermesi.
- 22) İmalatını yaptığı ürünlerin müşterileri memnun etmesi.
- 23) Etkin, yetkin ve tecrübeli yönetim kadrosuna sahip olunması.

- 24) Oluşturulan Tetisan öneri sistemi ile gelişime açık olma ve maliyet düşürebilme.
- 25) Gelişmeye müsait bir fabrika, personel ve mekana sahip olması.
- 26) Amacının sadece satmak değil, doğru olanı yapmak olması.
- 27) İmalatını kendisinin yapması.
- 28) Firma sahibinin yapılan ve yapılacak işlere yaklaşımı.
- 29) Teknik çalışmasının takdir edilmesi.
- 30) Personelin kollektif olarak çalışması.
- 31) Makine ve teçhizatın yeterince iyi olması.
- 32) Problemlere daima teknik olarak yaklaşılmaması.
- 33) Çalışanlarını iş ortamı olarak huzurlu kılması.

TETİSAN'IN ZAYIF TARAFLARI

- 1) Pazarlama teşkilatının bulunmaması, Mutlaka bir satış mühendisi tahsis edilip ciddi pazarlama faaliyetlerine başlanması gerekir.
- 2) Kaliteye verilen önemden dolayı maliyetlerin yüksek olması.
- 3) Alınması gereken işlerde ve oluşturulması gereken stratejilerde eksiklik.
- 4) Şirketin belli insanlara bel bağlaması (Kurumsallaşmanın olmaması).
- 5) Bölümler arası koordinasyon eksikleri.
- 6) Seri imalatının olmaması.
- 7) Yönetimin çalışanlara kendini tam ifade edememesi.
- 8) Organizasyondaki eksiklikler ve bozukluklar.
- 9) Genelde işçilerin yaptıkları işlerle ilgili sorumluluk duygularının zayıf olması.

**Y.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

- 10) Bilgilerin dökümanteye edilmemesi. Onay alınmadan (sözlü) hiçbir şey yapılamıyor. (Teklif, Tasarım, Satış vs.)
- 11) Reklamını yeterince iyi yapmaması.
- 12) Teknik konularda eğitim eksikliği.
- 13) Çalışanların verimliliğinde izlenen yollarda eksiklikler.
- 14) Kurumsallaşmadaki isteksizlik ve yetersiz tanıtım.
- 15) Çalışan insanların beklentilerini göz önüne almadaki eksiklik.
- 16) İmalat sahasındaki stok raflarında bulunan malzemelerin kullanım kontrolünün güç olması.
- 17) Muhasebe departmanının bütçeleme, maliyet muhasebesi, personel kayıtları, istatistik bilgiler konusunda zayıf olması.
- 18) Mavi yakalı kadronun eğitim düzeylerinin düşük olması, endüstri meslek lisesi mezunu elemanların az olması.
- 19) Özellikle imalat bölümündeki iş yoğunluğu ve eleman artışından dolayı, çalışanların kamu çalışanı gibi düşünerek özverilerini kaybetmeleri.
- 20) Ekonomik açıdan fazla risk alınmaması (Büyümeyi engelliyor.)
- 21) İş imkanlarını artıracak ortamın yaratılamaması.
- 22) Sektörde söz sahibi uzmanlara seminer verdirmemek.
- 23) Misyonun tam oluşmasına rağmen vizyondaki belirsizlikler.
- 24) Sosyal faaliyetler, insan ilişkilerindeki yetersizlikler.
- 25) Güçlü bir tasarım birimi olmaması, Mevcut olan tasarım sorumlusu tamamen mekanik işlere bağlı.
- 26) İletişim yetersizliği.
- 27) Planlama eksikleri.
- 28) Mavi yakalı kadronun beyaz yakalı olanlara oranının çok düşük olması.

- 29) Bilişim olanaklarını iyi kullanamama.
- 30) Planlanan işlerdeki sapmalar.
- 31) Deponun satın almaya bağlı olması.
- 32) Yönetim ve alt kadrolardaki bazı özveri eksiklikleri.
- 33) Ürün portföyünün sınırlı kalması.
- 34) Otomasyona geçilememesi.
- 35) Kar'ı ilk hedef olarak seçmemesi.
- 36) Sorumluluk ve yetkilerin tam olarak belirlenmemesi
- 37) İmalat konusunda tecrübesi az olan arkadaşların çalıştırılması.

TETİSAN'IN ÖNÜNDEKİ FIRSATLAR

- 1) AR-GE çalışmalarıyla daha çok satan, karlı ürünler oluşturabilir. (Ameliyathane santrali gibi)
- 2) Türkiye ve Orta Doğu 'nun sanayi merkezinde olması sebebiyle tanıtım ve fuarlara katılım ile daha çok iş alabilme, teknolojiyi kolay takip edebilme.
- 3) Almış olduğu ISO 9001 belgesinin daha güçlü bir sistem oluşturma ve kurumsallaşmasında önemli bir aşama olması.
- 4) Pazarlama departmanının oluşturulması durumunda, çağdaş büro ve fabrikamızın tanıtımı iyi sonuçlar doğurur.
- 5) Taahhütlerimizde kullandığımız bir takım cihazların (soğutma grubu - fan gibi) distribütörlüğünü alarak satış konusuna ağırlık verebilir.
- 6) Eurovent ve CE gibi belgeler alarak ihracatın ve rekabet gücünün artırılması.
- 7) Yurt dışında da tekstil ve hijyenik klima konularında etkili olabilir.
- 8) Yeni ürünlerle piyasada girilmeyen alanlara (Sağlık sektörü gibi) girebilir.

- 9) Almanya'ya mamul ihracatını geliştirebilir.
- 10) Tekstil klimasındaki yerini muhafaza edip Wiessner' in teknik yardımıyla sektördeki gücünü artırabilir.
- 11) Müşterilerde oluşan güven.
- 12) Kadrosunu güçlendirerek ilaç ve tekstil kliması dışındaki sektörlerde de söz sahibi olmak.
- 13) Büro ve fabrikanın bir araya gelmesiyle zayıf tarafları büyük ölçüde azalacaktır. (İletişim, organizasyon)
- 14) Pazarlama departmanı oluşması ile malzeme satışları yapılarak az zahmetle para kazanmak ekonomik anlamda rahatlatacaktır.
- 15) Teknoloji üreten yabancı firmalarla olan ilişkiler.
- 16) Hijyenik klima konusunda ciddi pazar payına sahip olma.
- 17) Teknoloji ağırlıklı işlerin çok rahat yapılabilir olması.
- 18) Temiz oda teknolojisi konusunda etkin rol alınabilir.
- 19) Büyük ölçekli işlerin yapılabilir olması.
- 20) Kendi sektöründe birinci olabilir.
- 21) Bilimsel teknikleri uygulama çabası.
- 22) Satış departmanına önem vererek pazar payı kapmak.
- 23) Ülke ekonomisinin gelişmesiyle doğabilecek yeni işler.
- 24) Güçlü bir imajı mevcut.
- 25) İmajın paraya / satışa dönüştürülebilirliği.
- 26) İç pazar payını genişletme çalışmaları.

TETİSAN'IN ÖNÜNDEKİ RİSKLER

- 1) Ülke ekonomisindeki riskler dolayısı ile fabrikaların yatırıma girmek istememeleri.
- 2) Rakiplerimizin çok fazla ve genelde bizden daha yüksek ciro lu firmalar olması nedeniyle maliyetlerinin düşük olması (seri üretim) dolayısıyla pazar payımızın daralması.
- 3) Maliyet, dolayısı ile satış fiyatları yüksek olduğu için iş alamaz duruma gelebilir.
- 4) Avrupalı firmaların piyasadaki etkinliklerinin gün geçtikçe artması ve rekabetin zorlaşması.
- 5) ISO nedeniyle işlere ağırlık gelmesi (İmza,evrak yoğunluğu vs.)
- 6) Yapılan iş maliyetleri yüksek olduğu için, müşterilerin ekonomik durumunun bozulması durumunda yaşanabilecek çöküntüler.
- 7) Geniş bir kadroya sahip olması nedeniyle devamlı iş gelmesi gerekiyor. Biz ise en fazla 2-3 ay ötesini görebiliyoruz, iş olmaması her an muhtemel.
- 8) Tekstil sektöründeki krizden etkilenme.
- 9) Firma olarak, iki sektöre yoğunlaşmıştır. Bu sektör sayısının artırılması gerekmektedir.
- 10) Ödeme yapamayacak olan şirketlerin belirlenmesindeki eksiklikler.
- 11) Dengesiz / Plansız büyüme.
- 12) Sermayesi daha güçlü olan firmaların hızlı şekilde pazarı ele geçirmeleri.
- 13) Şu anda hizmet verdiği sektörlerdeki meydana çıkabilecek krizler.
- 14) Yetişmiş ve uzun süre hizmet etmiş yani kalifiye dediğimiz yönetici ve işçilerini çeşitli nedenlerden dolayı kaybetmek.
- 15) Kurduğu sistemlerin fonksiyonel olarak çalışmaması.

- 16) Piyasada iş hacmi daraldığı için sipariş alma olasılığı gittikçe azalıyor.
- 17) Müşteri ilişkilerinin kontrol altına alınmaması.
- 18) Bazı çalışanların kaliteye bakış açısı.
- 19) Denetimli çalışma yapılmaması.
- 20) Ülkenin ekonomik durumunun değişkenliği (Kriz ortamı).
- 21) Teknik şartnamelerde CE, EUROVENT ve DIN normlarına atıfta bulunulduğu için mutlaka önemli belgelerin alınması yönünde çalışılmalıdır.
- 22) Seri imalatımızın olmaması.
- 23) Kurumsallaşamamasından dolayı ömrünün kısa olma riski.
- 24) Çalışanlar üzerinde izlenen stratejilerin ileride doğurabileceği rahatsızlıklar.
- 25) Yeni gelişen teknolojiler karşısında yetersiz kalınabilir.
- 26) Yaptığı işlerde çıkabilecek problemler.
- 27) Parasal planlamanın önemi çok artıyor.
- 28) Mevcut kapasitenin doğru tahmin edilememesi.
- 29) Kalite çizgisinde meydana gelen sapmalar.

5.3.2 Değerlendirme ve Seçim İşlemi

Her bir bölüm hakkındaki görüşler teker teker incelenip değerlendirilip numaralandırıldıktan sonra misyonu ve vizyonu belirlemek ve kuvvetli zayıf tarafların aynı zamanda fırsat ve risklerin önem derecelerini belirlemek amacı ile SWOT grubuna katılan kişilerden seçim için bir gün belirlenip toplantı düzenlendi.

Seçimde aynı konu için iki tur oylama kararı fabrika danışmanının görüşü ile verildi. Daha önce bu konularda yeterince bilgisi olmayan, atölye tipi üretimde çalışmış bulunan kişilerinde bulunduğu grubu bir nevi olayın amacına yönelik yönlendirme amacı ile bu karar verilmiştir.

Seçim işlemine, seçim günü işleri veya değişik nedenlerden dolayı firmada bulunmayan 5 kişi katılamamıştır. Bu sebeple seçim 8 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Oylama her konu için ayrı ayrı ve konular içindeki iki tur oylamanın arka arkaya yapılması şeklinde oldu. Örnek verecek olursak misyon için birinci tur oylamayı takiben turun sonuçları anında değerlendirilip yazılı hale getirildi ve tepegözde yansıtılarak katılımcıların ikinci tur oylamada bu sonuçlardan faydalanması ve bu şekilde ikinci turda oy vermeleri sağlandı.

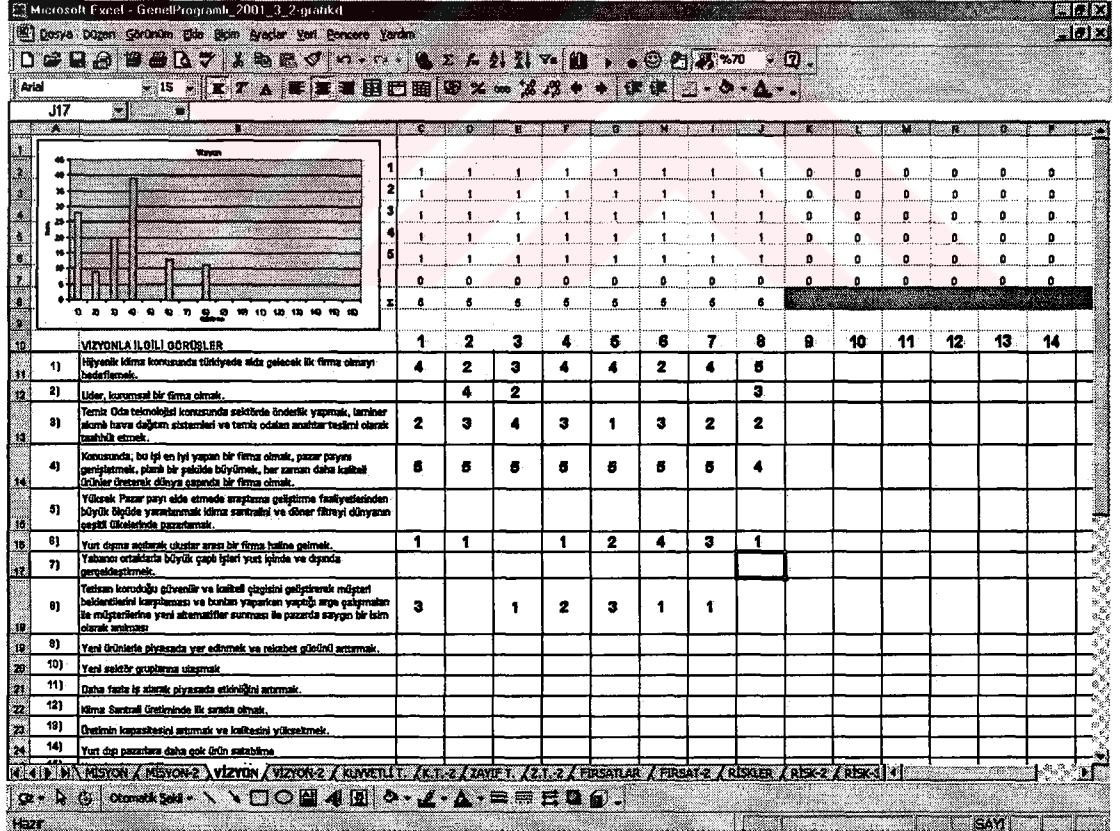
Oylamanın değerlendirilmesi şu şekildedir. Katılımcılardan o andaki oylama yapılan konu için çıkarılmış görüşlerden kendisi için sırasıyla en önemli ve uygun gördüğü beş görüşün seçilmesi ve seçilen görüşlerin görüş numaralarının oylama kartına yazılması istendi (Şekil 5.1). Her bir oylama için katılımcılara yaklaşık 5 dakika verildi.

MİSYON TERCİHLERİ		
Sıra	Puanlar	Tercih
1	5	
2	4	
3	3	
4	2	
5	1	
Adı Soyadı :		
Tarih :		

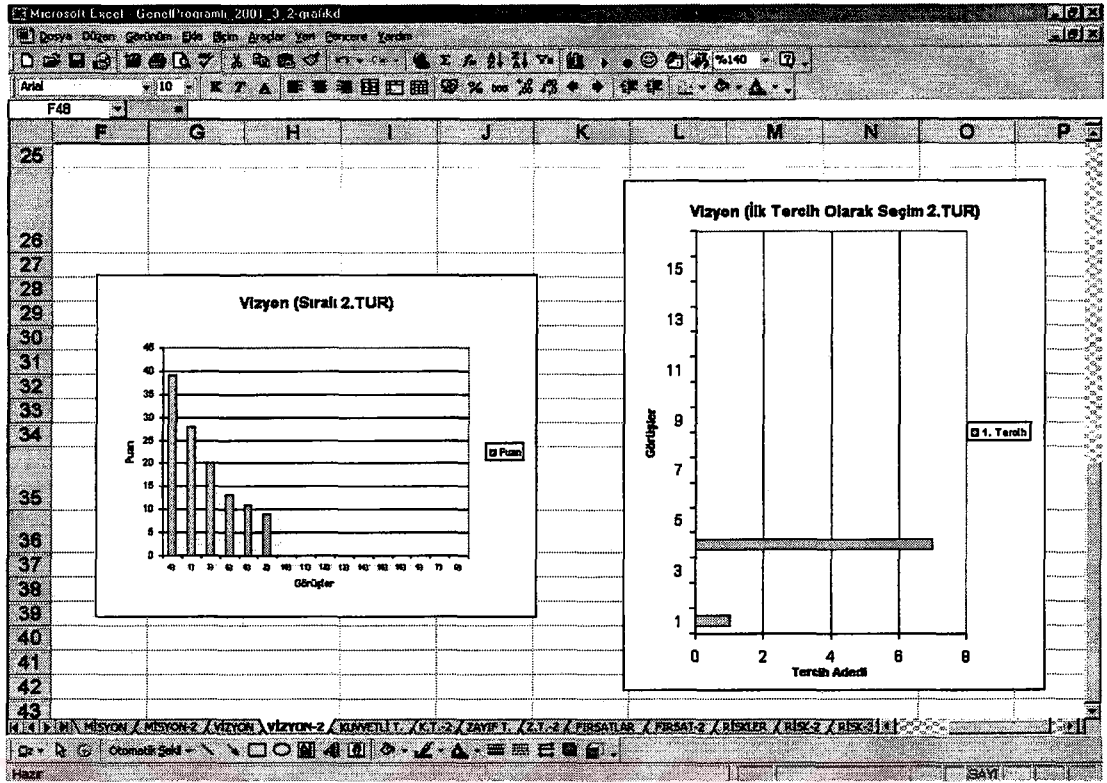
Şekil 5.1 : Örnek oylama kartı

Katılımcının birinci tercih olarak belirttiği görüş 5 puan ikinci tercih olarak belirttiği görüş 4 puan üçüncü tercih olarak belirttiği görüş 3 puan, dördüncü tercihi 2 puan beşinci tercihi ise 1 puan olarak o görüşün puan hanesine yazıldı. Herbir görüşe katılımcılar tarafından verilen puanlar toplandı ve o turda en yüksek puan alan görüşten başlayarak yeni bir sıralama yapıp tepegözde ikinci turdan önce açıklandı. Her bir görüşün seçim sonucunda yukarıda uygulanan sisteme göre aldığı toplam puanlar tablolarda kısaca toplam puan olarak ifade edilmiştir.

Bu puan hesaplama işleri, görüşlerin sıraya dizilmesi ve sonuçların grafiksel hale dönüştürülmesi işlemi Microsoft Excel programında yazılan bir makro programı (Şekil 5.2) ile gerçekleştirildi. Bu programın işlevi, oylama kartlarında belirtilen tercihlerin bilgisayar ortamına girilmesi ile birlikte otomatik olarak görüşlerin puanlarının hesaplanmasının yapılması, görüşlerin puanlara göre sıralanması, grafiklerinin çizilmesidir. (Şekil 5.3) Ayrıca programın içinde hesaplama hatalarının oluşmasını engelleyen oto kontrol mevcuttur. Bu oto kontrol sayesinde bir kişinin tercih sayısının beşten fazla olmaması, aynı tercihte birden fazla görüş numarasının olmasının engellenmesi sağlanmaktadır.



Şekil 5.2 : Seçim programının veri giriş ve kontrol ekranı



Şekil 5.3 : Seçim programının grafikler ekranı

5.3.3 Seçim Sonuçları

İlk turda oylama kartlarındaki tercihler programa geçirilerek her bir görüşün aldığı toplam puan çıkarıldı. Aldıkları puanlara göre görüşlerin sıralaması yapıldı.

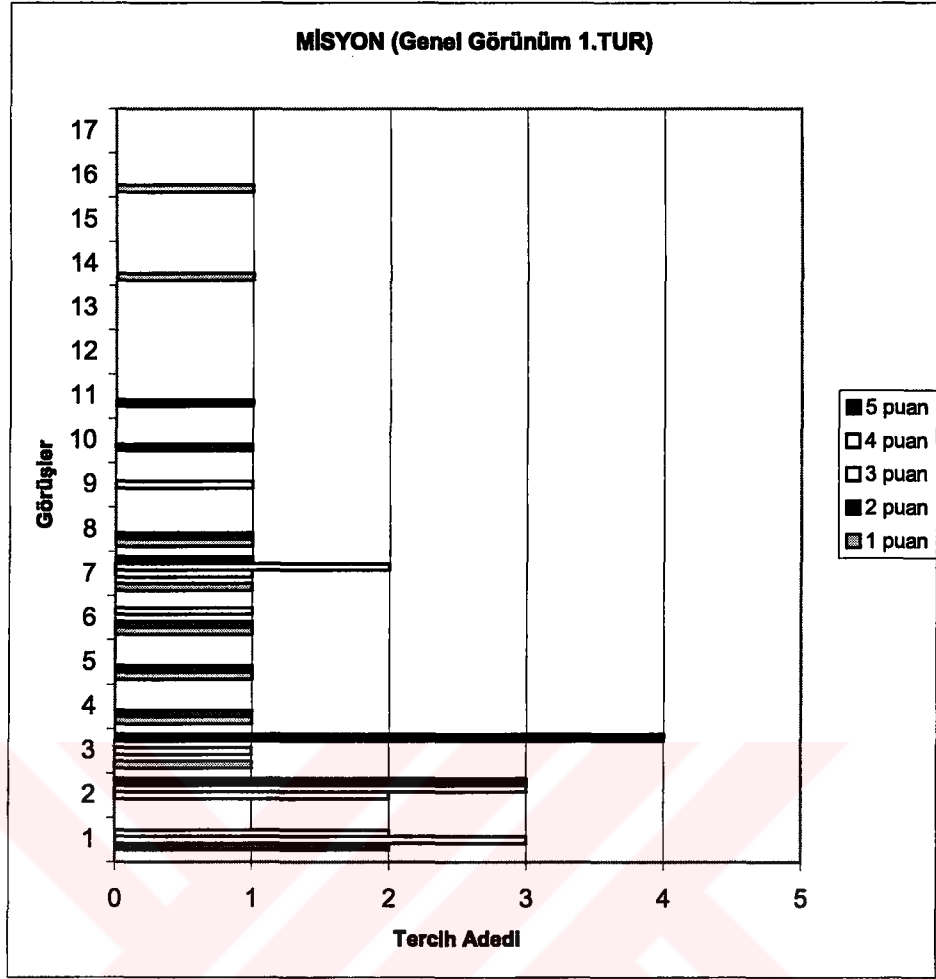
a) Misyon hakkındaki görüşler

Verilerin toplanması aşamasında toplanan misyon ile ilgili görüşlerin hepsi verilen görüş no'ları ile birlikte tepegöz vasıtasıyla seçime katılan kişilere gösterildi. Bu görüşler arasından seçim yapılması istendi. Yapılan birinci turun ardından misyon görüşleri ve aldıkları toplam puanlar şu şekilde (Tablo 5.1) sıralanmıştır. Puan alamayan görüşler tabloya konulmamıştır.

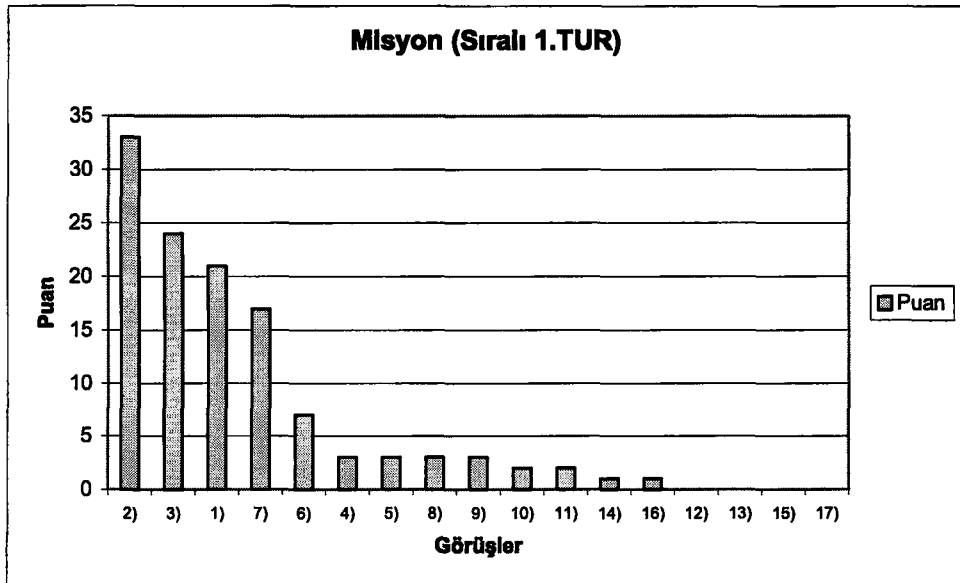
Tablo 5.1 : Aldıkları puanlara göre misyon görüşlerinin sıralanması

Görüş No	GÖRÜŞLER	Toplam Puan
2	Ülkemizin klima sistemi ihtiyaçlarını karşılamak, Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmek. Hijyenik klimada Türkiye de söz sahibi bir firma olmak.	33
3	Yaptığı her türlü işte ve verdiği her sözde güvenilir, kaliteden taviz vermeden müşteriyi tüm imkanlarını seferber ederek memnun eden yaptığı işlere sahip çıkan, yüksek teknolojiyi kullanabilen ve karlılığını müşteri memnuniyetine tercih etmeyen, ülke menfaatlerini dikkate alarak üretim ve hizmet yapan bir firma olmak.	24
1	Endüstriyel ve hijyenik klima alanında gösterdiği faaliyetlerle müşteri beklentilerini karşılamak, karlılığını artırarak minimum maliyetlerle kaliteli ürünler üretmek.	21
7	Klima - havalandırma sistemleri kurmak ve bilimsel çalışmalarla yeni ürünler geliştirmek.	17
6	Ürettiğimiz kaliteli, fonksiyonel ürünlerle müşteri beklentilerini karşılamak, karlılığımızı ve pazar payımızı arttırmak, eğitimlerle tüm çalışanların katılımını sağlamak.	7
4	Müşterilerimize olan saygımız doğrultusunda, oluşturduğumuz güveni koruyarak ürün kalitemizi ve eğitim gücümüzü arttırmak.	3
5	Ticari amaçlarla satış yapmayan doğru olanı yapmaya çalışan ve müşterileri, rakipleri bile eğitmeyi düşünen bir kuruluş olmak.	3
8	İlaç ve gıda sanayinde ihtiyaç duyulan hijyenik mamullerin ve tesislerin taahhütlerini yapmak.	3
9	Müşterilerin beklentisi doğrultusunda üstün kaliteli ürünler sunmak.	3
10	Etkili yönetim ve verimli çalışma sağlayarak sistemin etkinliğinin artırılması.	2
11	Kaliteli, estetik ve fonksiyonel ürünler üretmek.	2
14	Planladığı üretimleri gerçekleştirip, kar sağlamak.	1
16	Müşteri ve çalışanların memnuniyetini sağlamak.	1

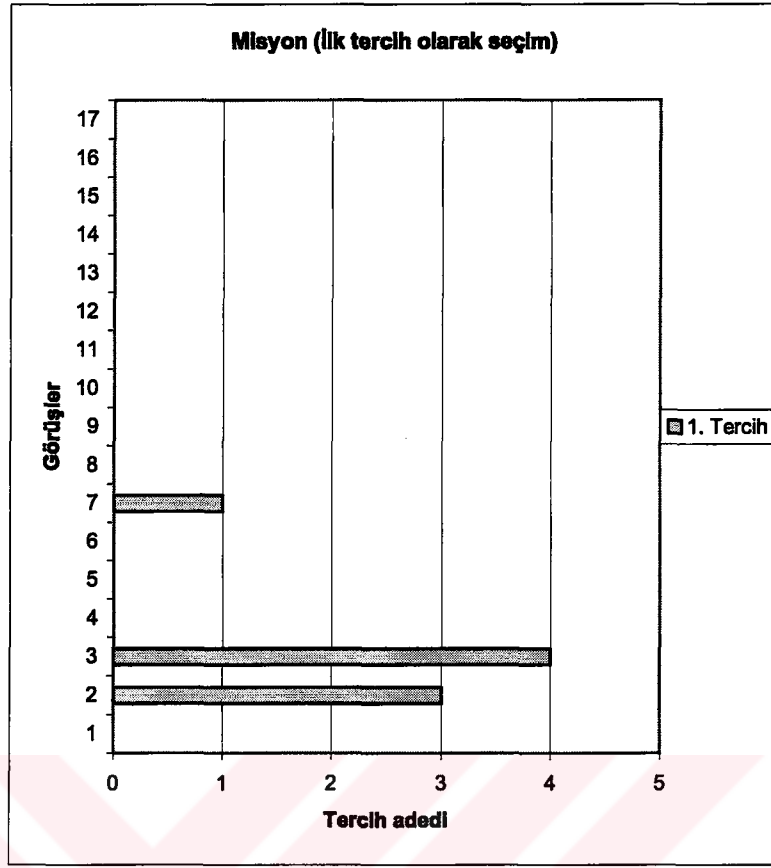
Misyonla ilgili grafikler aşağıda verilmiştir. Bu grafiklerde her bir görüşün aldığı puanlar ve diziliş görülebilmektedir. (Şekil 5.4, Şekil 5.5) Diğer grafikte ise ilk tercih olarak hangi görüşün kaç defa seçildiği görülmektedir. (Şekil 5.6)



Şekil 5.4 : Misyon görüşlerinin 1. turda aldıkları puanlar



Şekil 5.5 : Misyon görüşlerinin 1. turdaki sıralı durumu



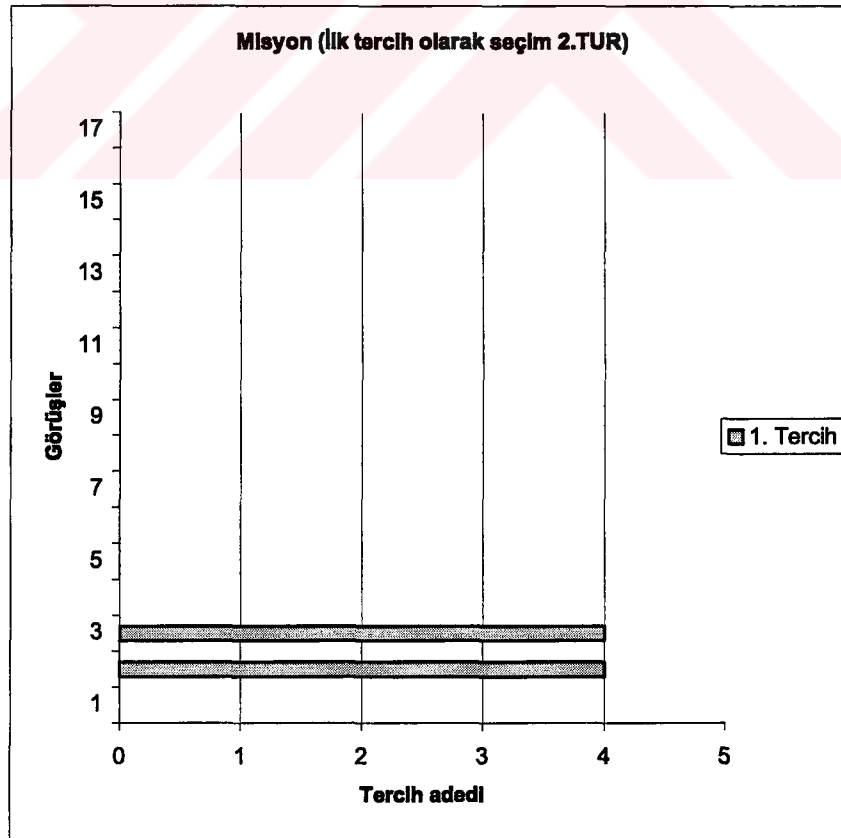
Şekil 5.6 : Misyon görüşlerini 1. turda ilk tercih olarak seçilmesi

İlk tercihlerin hangisinin olduğunun belirtilmesindeki amaç ikinci tur için katılımcıları yönlendirmektir.

İkinci tura başlamadan önce ilk tur sonuç grafikleri tepegöz vasıtasıyla katılımcılara gösterilmiştir. İkinci tur sonuçları da şu şekilde gerçekleşmiştir. (Tablo 5.2) Birinci turda olduğu gibi ikinci turda da puan alamayan görüşler tablodan çıkarılıp aldıkları toplam puanlara göre sıralanmıştır.

Tablo 5.2 : Misyon görüşleri ikinci tur sonuçları

Görüş No	GÖRÜŞLER	Toplam Puan
2	Ülkemizin klima sistemi ihtiyaçlarını karşılamak, Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmek. Hijyenik klimada Türkiye de söz sahibi bir firma olmak.	34
3	Yaptığı her türlü işte ve verdiği her sözde güvenilir, kaliteden taviz vermeden müşteriye tüm imkanlarını seferber ederek memnun eden yaptığı işlere sahip çıkan, yüksek teknolojiyi kullanabilen ve karlılığını müşteri memnuniyetine tercih etmeyen, ülke menfaatlerini dikkate alarak üretim ve hizmet yapan bir firma olmak.	32
1	Endüstriyel ve hijyenik klima alanında gösterdiği faaliyetlerle müşteri beklentilerini karşılamak, karlılığını arttırarak minimum maliyetlerle kaliteli ürünler üretmek.	28
7	Klima – havalandırma sistemleri kurmak ve bilimsel çalışmalarla yeni ürünler geliştirmek.	18

**Şekil 5.7 : Misyon görüşlerinin 2. turda ilk tercih olarak seçilmesi**

Görüldüğü gibi ikinci turda sıralamada bir değişiklik olmamıştır. Tercih adedi dört görüşe inmiştir ve ilk tercih seçimlerinde bulunan 7 no'lu görüş listeden çıkmıştır. (Şekil 5.7)

İkinci tur sonuçları gözönüne alınarak ileride daha ayrıntılı olarak açıklanacak olan, oluşturulan SWOT komisyonları tarafından çıkarılan misyon tanımını şudur:

Endüstriyel klima sektöründe;

- Verdiği söze güvenilen
- Kaliteden taviz vermeyen
- Müşteri memnuniyetini ön planda tutan
- Yüksek teknoloji kullanan
- Araştırma ve geliştirmeye önem veren

Tekstil ve hijyenik klimada uluslararası standartlara uygun üretim yapan ve hizmet veren bir firmadır.

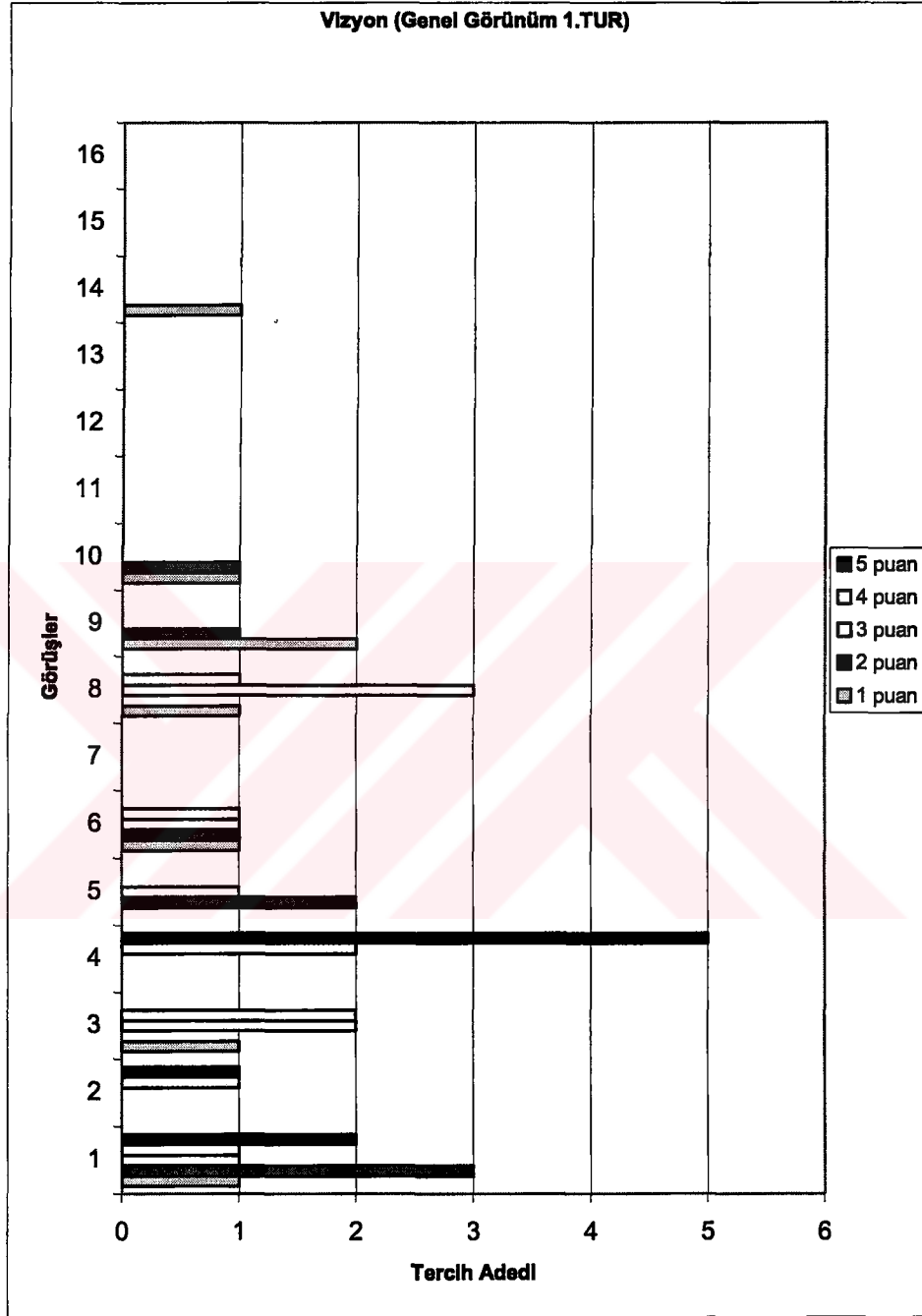
b) Vizyon hakkındaki görüşler

Uygulamanın ilk toplantısında toplanıp ve düzenlenen ve numaralanan görüşler arasında yapılan birinci turda vizyon görüşleri şu şekilde (Tablo 5.3) sıralanmıştır.

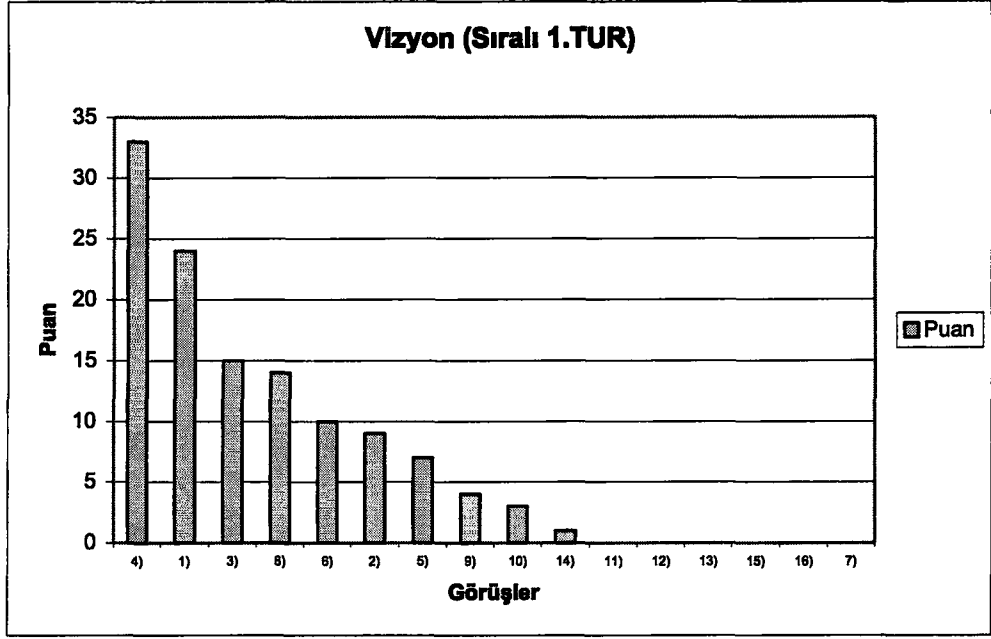
Tablo 5.3 : Aldıkları puanlara göre vizyon görüşlerinin sıralanması

Görüş No	GÖRÜŞLER	Toplam Puan
4	Konusunda, bu işi en iyi yapan bir firma olmak, pazar payını genişletmek, planlı bir şekilde büyümek, her zaman daha kaliteli ürünler üreterek dünya çapında bir firma olmak.	33
1	Hijyenik klima konusunda Türkiye de akla gelecek ilk firma olmayı hedeflemek.	24
3	Temiz Oda teknolojisi konusunda sektörde önderlik yapmak, laminar akımlı hava dağıtım sistemleri ve temiz odaları anahtar teslimi olarak taahhüt etmek.	15
8	Tetisan koruduğu güvenilir ve kaliteli çizgisini geliştirerek müşteri beklentilerini karşılaması ve bunları yaparken yaptığı ArGE çalışmaları ile müşterilerine yeni alternatifler sunması ile pazarda saygın bir isim olarak anılması	14
6	Yurt dışına açılarak uluslar arası bir firma haline gelmek.	10
2	Lider, kurumsal bir firma olmak.	9
5	Yüksek pazar payı elde etmede araştırma geliştirme faaliyetlerinden büyük ölçüde yararlanmak, klima santralini ve döner filtreyi dünyanın çeşitli ülkelerinde pazarlamak.	7
9	Yeni ürünlerle piyasada yer edinmek ve rekabet gücünü arttırmak.	4
10	Yeni sektör gruplarına ulaşmak	3
14	Yurt dışı pazarlara daha çok ürün satabilme	1

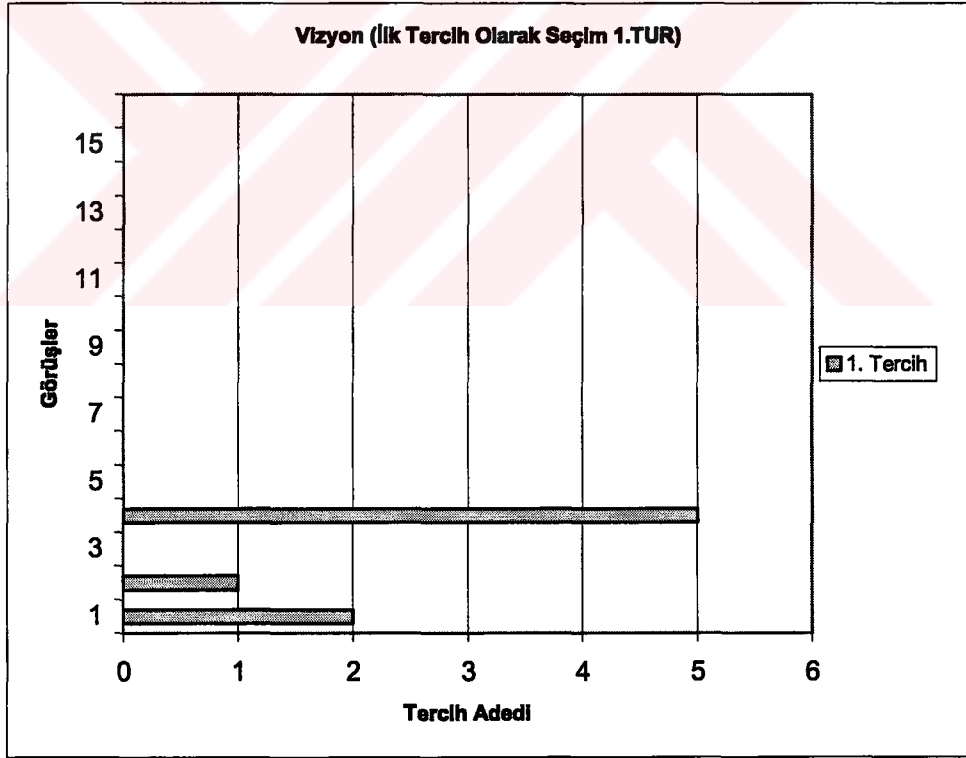
Vizyonla ilgili grafikler aşağıda verilmiştir. Bu grafiklerde misyon grafiklerinde olduğu gibi her bir görüşün aldığı puanlar ve diziliş görülebilmektedir. Bu grafikler ikinci tur öncesinde katılımcılara gösterilmiştir. (Şekil 5.8, 5.9, 5.10)



Şekil 5.8 : Vizyon görüşlerinin 1. turda aldıkları puanlar



Şekil 5.9 : Vizyon görüşlerinin 1. turdaki sıralı durumu

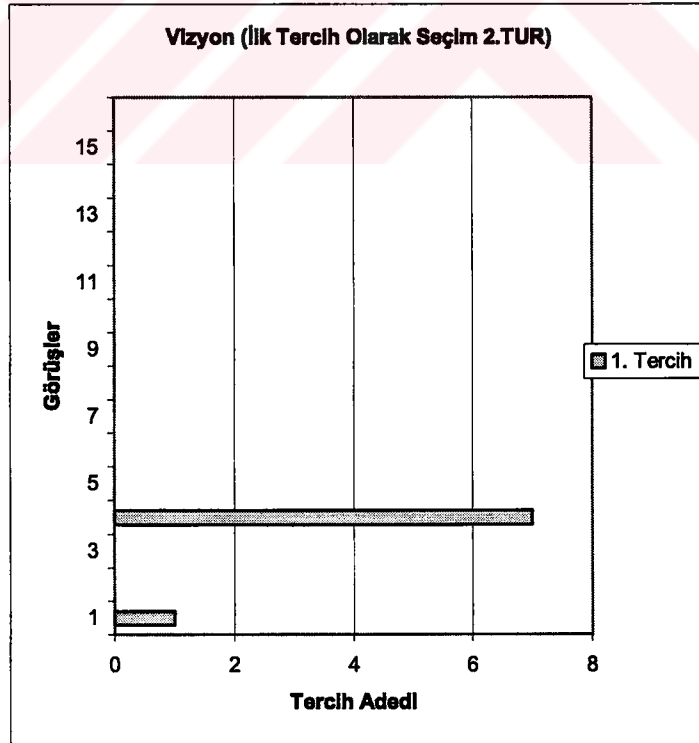


Şekil 5.10 : Vizyon görüşlerinin 1. turda ilk tercih olarak seçilmesi

İlk turdaki sonuçların katılımcılara gösterilip üzerinde ufak bir görüşme yapıldıktan sonra ikinci tur seçimlere geçilmesi amacıyla oylama kartları dağıtıldı.

Tablo 5.4 : Vizyon hakkındaki görüşlerin ikinci turdaki görünümü

Görüş No	GÖRÜŞLER	Toplam Puan
4	Konusunda, bu işi en iyi yapan bir firma olmak, pazar payını genişletmek, planlı bir şekilde büyümek, her zaman daha kaliteli ürünler üreterek dünya çapında bir firma olmak.	39
1	Hijyenik klima konusunda Türkiye’de akla gelecek ilk firma olmayı hedeflemek.	28
3	Temiz Oda teknolojisi konusunda sektörde önderlik yapmak, laminar akımlı hava dağıtım sistemleri ve temiz odaları anahtar teslimi olarak taahhüt etmek.	20
6	Yurt dışına açılarak uluslar arası bir firma haline gelmek.	13
8	Tetisan koruduğu güvenilir ve kaliteli çizgisini geliştirerek müşteri beklentilerini karşılaması ve bunları yaparken yaptığı Ar-Ge çalışmaları ile müşterilerine yeni alternatifler sunması ile pazarda saygın bir isim olarak anılması	11
2	Lider, kurumsal bir firma olmak.	9



Şekil 5.11 : Vizyon görüşlerinin 2. turda ilk tercih olarak seçilmesi

İkinci turda birinci turdaki seçim sırasında 6 ve 8 numaralı görüşlerin yer değiştirmesi dışında değişiklik olmamıştır. (Tablo 5.4) Tabloya puan alamayan görüşler konmamıştır. İkinci turun amacı görüş sayılarının indirgenmesi şeklinde gerçekleşmiştir. (Şekil 5.11)

İkinci tur sonucunda çıkan öncelikli görüşlerden faydalanarak Tetisan için vizyon tanımı ileride oluşumu anlatılacak SWOT komisyonu tarafından çıkartılmıştır. Çıkarılan vizyon tanımı şudur:

Endüstriyel ve hijyenik klima sektöründe;

- Yurtiçi ve yurtdışı pazarlardaki payını artırmak
- Kaliteyi geliştirmek ve sürekli kılmak
- Hijyenik ve tekstil klimasında lider bir firma olmak
- AR-GE çalışmalarıyla yeni ürünler geliştirerek piyasaya sunmak
- Çağdaş yönetim teknikleri kullanarak, müşterilerin ve çalışanların memnuniyetini artırmak

Tetisan'ın vizyonudur.

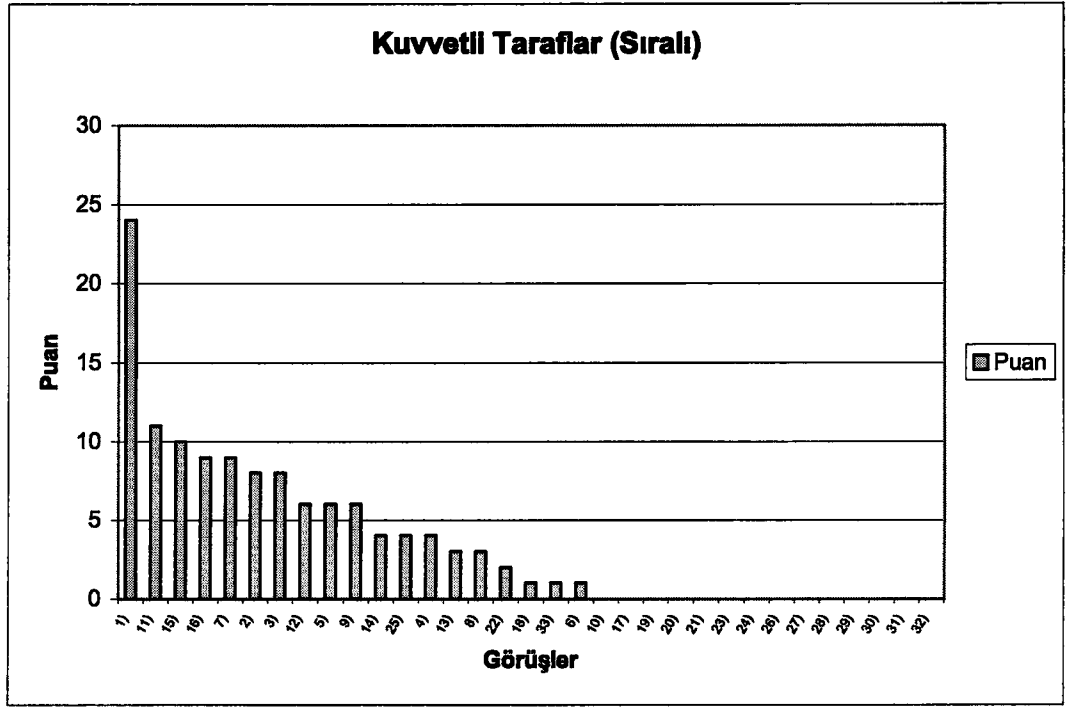
c) Tetislan'ın Kuvvetli Tarafları hakkındaki görüşler

Uygulamanın ilk toplantısında toplanıp ve düzenlenen ve numaralanan görüşler arasında yapılan birinci tur oylamada çıkan sonuç aşağıda verilmiştir. (Tablo 5.5)

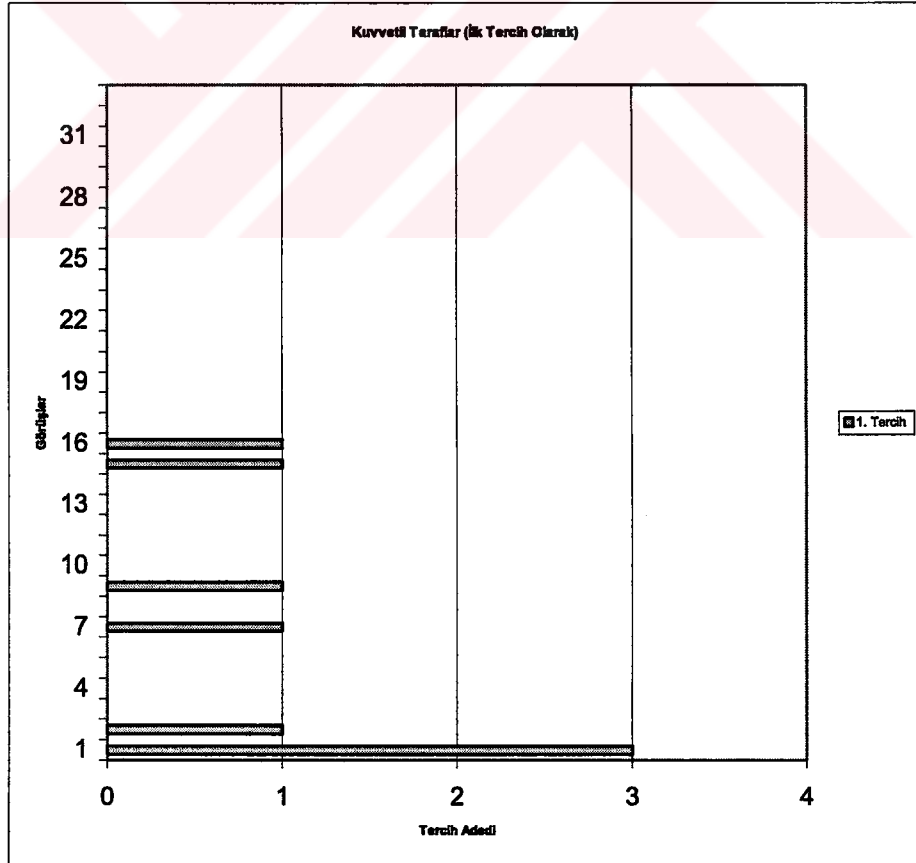
Tablo 5.5 : Aldıkları puanlara göre kuvvetli taraf görüşlerinin sıralanması

Görüş No	GÖRÜŞLER	Toplam Puan
1	Akademisiyen bir yönetime sahip olması ve bilimsel konularda rahatça çalışma yapabilmesi (Profesyonellik)	24
11	Genç ve dinamik ve özverili bir kadroya sahip olması	11
15	Ciddi ve dürüst bir firma olarak tanınıyor olması.	10
16	Firma sahibinin varlığı ve ağırlığı	9
7	Piyasada düzenli ve bilimsel çalışan bir firma imajının piyasada bulunması	9
2	Uzun yılların getirdiği tecrübeler ve güçlü teknik bilgi birikimi	8
3	Kurduğu tesislerde, gerek kalite gerekse de zamanlama yönünden takdir ediliyor olması.	8
12	Yaptığı her türlü işte ve verdiği her türlü sözde güvenilirlik	6
5	Teknik kadrosunun (mühendis) çok iyi ve kaliteli, sayısının da fazla olması	6
9	Bilimsel çalışmalara önem vermesi (ArGe faaliyetleri)	6
14	Müşteri ihtiyaçlarını bire bir ve zamanında karşılayabilmesi (İstek doğrultusunda imalat yapabilmesi)	4
25	Gelişmeye müsait bir fabrika, personel ve mekana sahip olması	4
4	Kaliteden taviz verilmemesi	4
13	Şirket olarak, kalitesini ispatlamış bir firma olduğundan piyasada tanınması	3
8	Spesifik ürünlerle piyasada bulunması	3
22	İmalatını yaptığı ürünlerin müşterileri memnun etmesi	2
18	Kısa sürede imalat yapabilecek üretim organizasyonu	1
33	Çalışanlarını iş ortamı olarak huzurlu kılması	1
6	Geçmişten gelen güçlü bir müşteri potansiyeli bulunması	1

Kuvvetli taraf görüşleri hakkındaki birinci tur sonuç grafikleri aşağıda verilmiştir. Bu grafiklerde misyon grafiklerinde olduğu gibi her bir görüşün aldığı puanlar ve diziliş görülebilmektedir. (Şekil 5.12, 5.13)



Şekil 5.12 : Kuvvetli Taraf görüşlerinin 1. turdaki sıralı durumu



Şekil 5.13 : Kuvvetli Taraf görüşlerinin 1. turda ilk tercih olarak seçilmesi

İkinci tur sonucundaki sıralama ise şu şekildedir. (Tablo 5.6)

Tablo 5.6 : İkinci turda kuvvetli taraf görüşlerinin durumu

Görüş No	GÖRÜŞLER	Toplam Puan
1	Akademisiyen bir yönetime sahip olması ve bilimsel konularda rahatça çalışma yapabilmesi (Profesyonellik)	28
15	Ciddi ve dürüst bir firma olarak tanınıyor olması.	21
11	Genç ve dinamik ve özverili bir kadroya sahip olması	19
7	Piyasada düzenli ve bilimsel çalışan bir firma imajının piyasada bulunması	19
2	Uzun yılların getirdiği tecrübeler ve güçlü teknik bilgi birikimi	14
3	Kurduğu tesislerde, gerek kalite gerekse zamanlama yönünden takdir ediliyor olması.	10
16	Firma sahibinin varlığı ve ağırlığı	9

İkinci turda genel olarak tercih sayılarının inmesi ile beraber sıralamanın oldukça değiştiği gözlemlenmektedir.

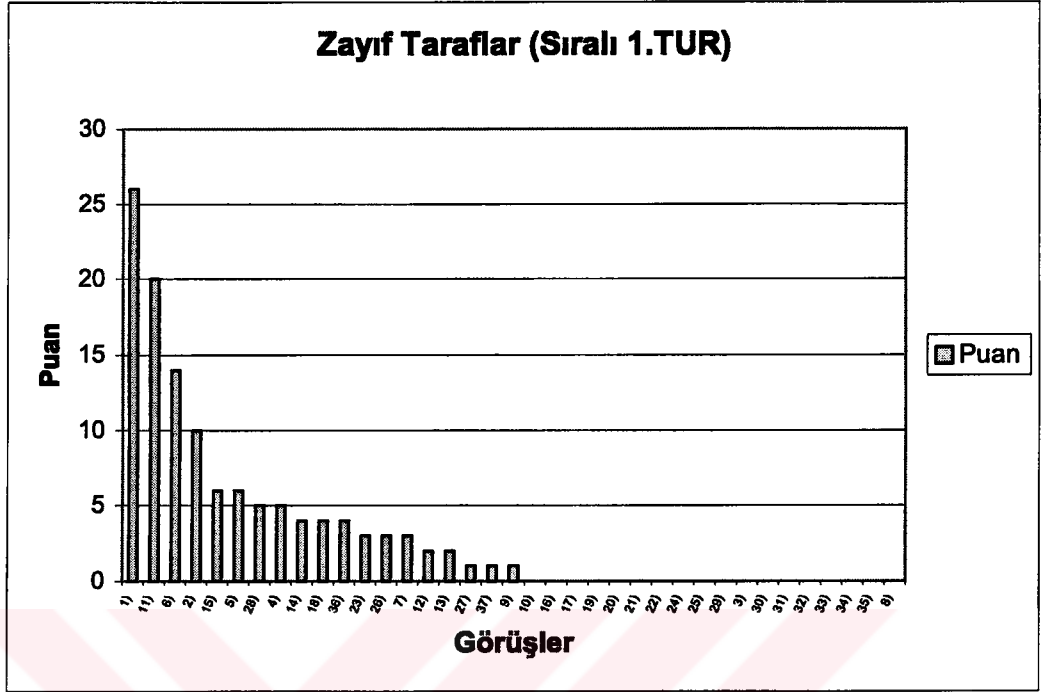
d) Tetisan'ın Zayıf Tarafları hakkındaki görüşler

Verilerin toplanması aşamasında elde edilen ve düzenlenip numaralandırılan zayıf taraf hakkındaki veriler arasında yapılan ilk tur seçiminden sonra görüşler ve görüşlerin aldığı toplam puanlar şu şekildedir. (Tablo 5.7)

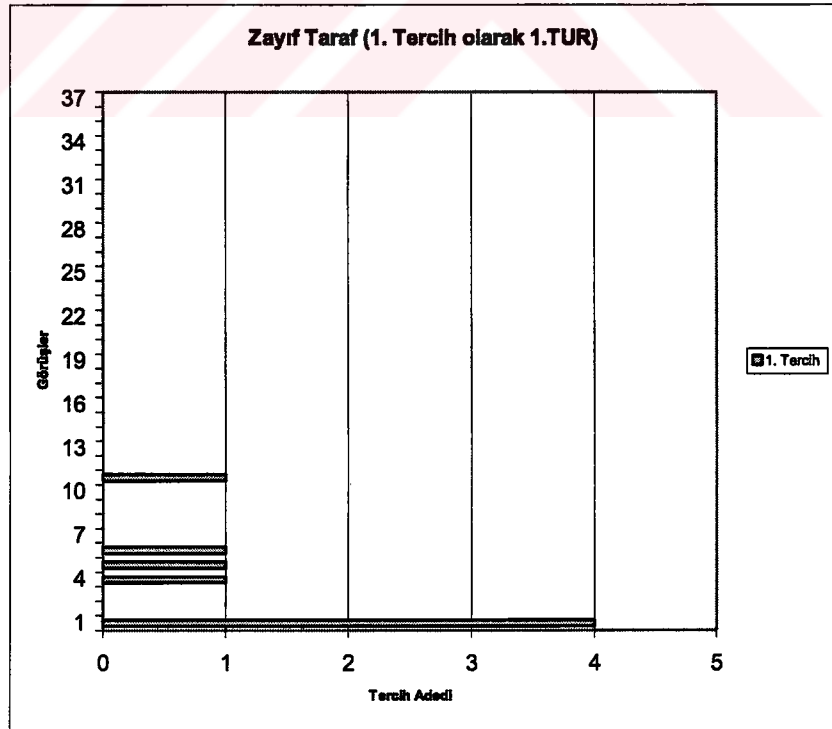
Tablo 5.7 : Birinci turda zayıf taraf görüşlerinin durumu

Görüş No	GÖRÜŞLER	Toplam Puan
1	Pazarlama teşkilatının bulunmaması. Mutlaka bir satış mühendisi tahsis edilip ciddi pazarlama faaliyetlerine başlanması gerekir.	26
11	Reklamını yeterince iyi yapmaması	20
6	Seri imalatının olmaması	14
2	Kaliteye verilen önemden dolayı maliyetlerin yüksek olması.	10
15	Çalışan insanların beklentilerini göz önüne almadaki eksiklik	6
5	Bölmeler arası koordinasyon eksikleri	6
28	Mavi yakalı kadronun beyaz yakalı olanlara oranının çok düşük olması	5
4	Şirketin belli insanlara bel bağlaması (Kurumsallaşmanın olmaması)	5
14	Kurumsallaşmadaki isteksizlik ve yetersiz tanıtım.	4
18	Mavi yakalı kadronun eğitim düzeylerinin düşük olması, endüstri meslek lisesi mezunu elemanların az olması	4
36	Sorumluluk ve yetkilerin tam olarak belirlenmemesi	4
23	Misyonun tam oluşmasına rağmen vizyondaki belirsizlikler	3
26	İletişim yetersizliği	3
7	Yönetimin çalışanlara kendini tam olarak ifade edememesi	3
12	Teknik konularda eğitim eksikliği	2
13	Çalışanların verimliliğinde izlenen yollarda eksiklikler	2
27	Planlama eksikleri	1
37	İmalat konusunda tecrübesi az olan arkadaşların çalıştırılması	1
9	Genelde işçilerin yaptıkları işlerle ilgili sorumluluk duygularının zayıf olması	1

İlk turdaki puanlar ile birlikte sıralamalar aşağıdaki şekilde gözlemlenebilmektedir. (Şekil 5.14, 5.15)



Şekil 5.14 : Zayıf taraf görüşlerinin 1. turdaki görünümü



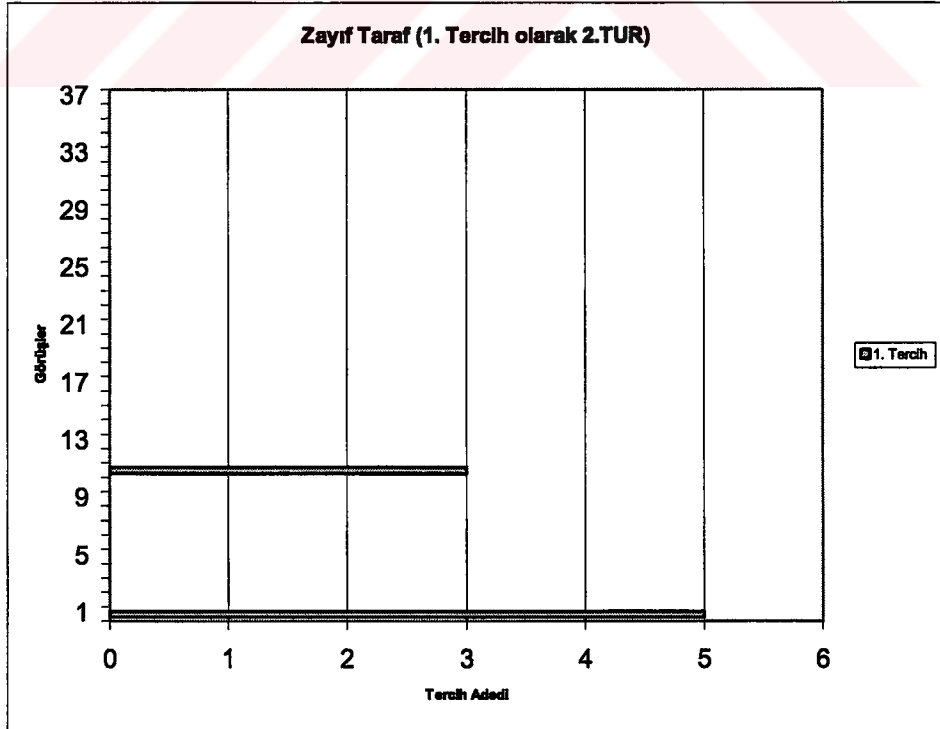
Şekil 5.15 : Zayıf Taraf görüşlerinin ilk tercih olarak seçimi

İlk tur grafiklerinin gösterilmesi sonrasında yapılan ikinci tur sonuçları ise şu şekilde gözlemlenmiştir. (Tablo 5.8)

Tablo 5.8 : Zayıf taraf görüşlerinin ikinci tur sonrası durumu

Görüş No	GÖRÜŞLER	Toplam Puan
11	Reklamını yeterince iyi yapmaması	35
1	Pazarlama teşkilatının bulunmaması. Mutlaka bir satış mühendisi tahsis edilip ciddi pazarlama faaliyetlerine başlanması gerekir.	34
15	Çalışan insanların beklentilerini göz önüne almadaki eksiklik	15
5	Bölümler arası koordinasyon eksikleri	13
2	Kaliteye verilen önemden dolayı maliyetlerin yüksek olması.	12
6	Seri imalatının olmaması	11

İkinci tur sonucunda birinci turda sıralanan ilk altı tercih kalmıştır ve bu tercihler kendi aralarında yer değiştirmiştir. (Şekil 5.16)



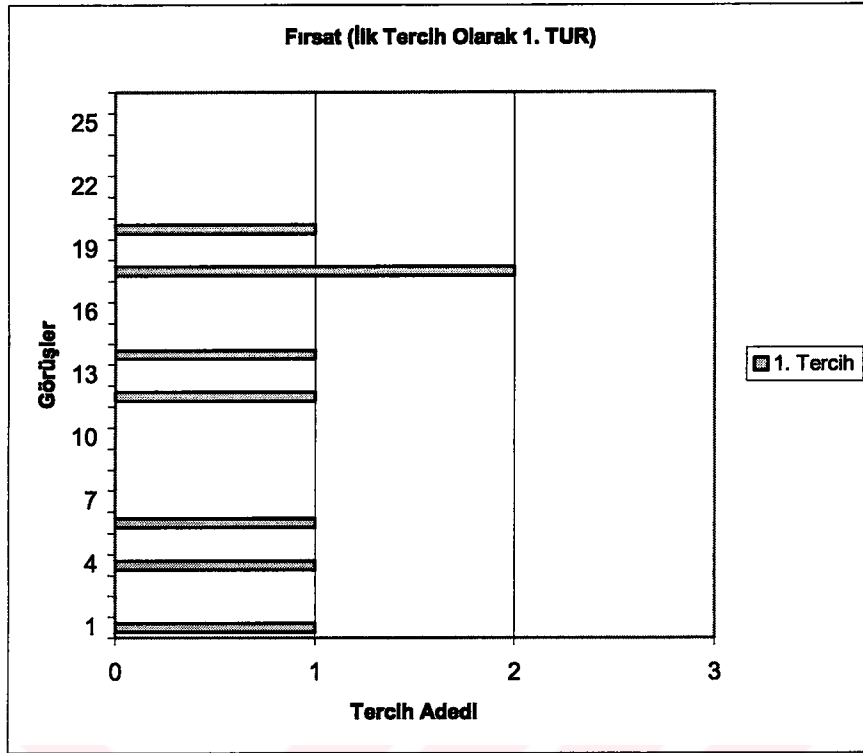
Şekil 5.16 : Zayıf Taraf görüşlerinin ikinci tur sonunda ilk tercih olarak seçimi

e) Tetislan'ın önündeki Fırsatlar hakkındaki görüşler

Diğer seçimlere benzer şekilde yapılan ilk tur seçiminden sonra fırsat görüşleri aşağıdaki tabloda (Tablo 5.9) verilen puanları alıp sıralanmıştır.

Tablo 5.9 : Fırsat görüşlerinin ilk tur seçiminden sonraki durumu

Görüş No	GÖRÜŞLER	Toplam Puan
6	Eurovent ve CE gibi belgeler alarak ihracaatın ve rekabet gücünün artırılması.	22
1	AR-GE çalışmalarıyla daha çok satan, karlı ürünler oluşturabilir. (Ameliyathane santrali gibi)	14
18	Temiz oda teknolojisi konusunda etkin rol alınabilir.	11
15	Teknoloji üreten yabancı firmalarla olan ilişkiler	8
2	Türkiye ve Orta Doğu 'nun sanayi merkezinde olması sebebiyle tanıtım ve fuarlara katılım ile daha çok iş alabilme, teknolojiyi kolay takip edebilme.	8
22	Satış departmanına önem vererek pazar payı kapmak.	8
12	Kadrosunu güçlendirerek ilaç ve tekstil kliması dışındaki sektörlerde de söz sahibi olmak.	7
14	Pazarlama departmanı oluşması ile malzeme satışları yapılarak az zahmetle para kazanmak ekonomik anlamda şirketi rahatlatacaktır.	7
20	Kendi sektöründe birinci olabilir.	6
4	Pazarlama departmanının oluşturulması durumunda, çağdaş büro ve fabrikamızın tanıtımı iyi sonuçlar doğurur.	5
8	Yeni ürünlerle piyasada girilmeyen alanlara (Sağlık sektörü gibi) girebilir.	5
7	Yurt dışında da tekstil ve hijyenik klima konularında etkili olabilir.	4
16	Hijyenik klima konusunda ciddi pazar payına sahip olma	3
3	Almış olduğu ISO 9001 belgesinin daha güçlü bir sistem oluşturma ve kurumsallaşmasında önemli bir aşama olması	3
5	Taahhütlerimizde kullandığımız bir takım cihazların (soğutma grubu - fan gibi) distribütörlüğünü alarak satış konusuna ağırlık verebilir.	3
17	Teknoloji ağırlıklı işlerin çok rahat yapılabilir olması	2
24	Güçlü bir imajı mevcut	2
11	Müşterilerde oluşan güven	1
26	İç pazar payını genişletme çalışmaları	1



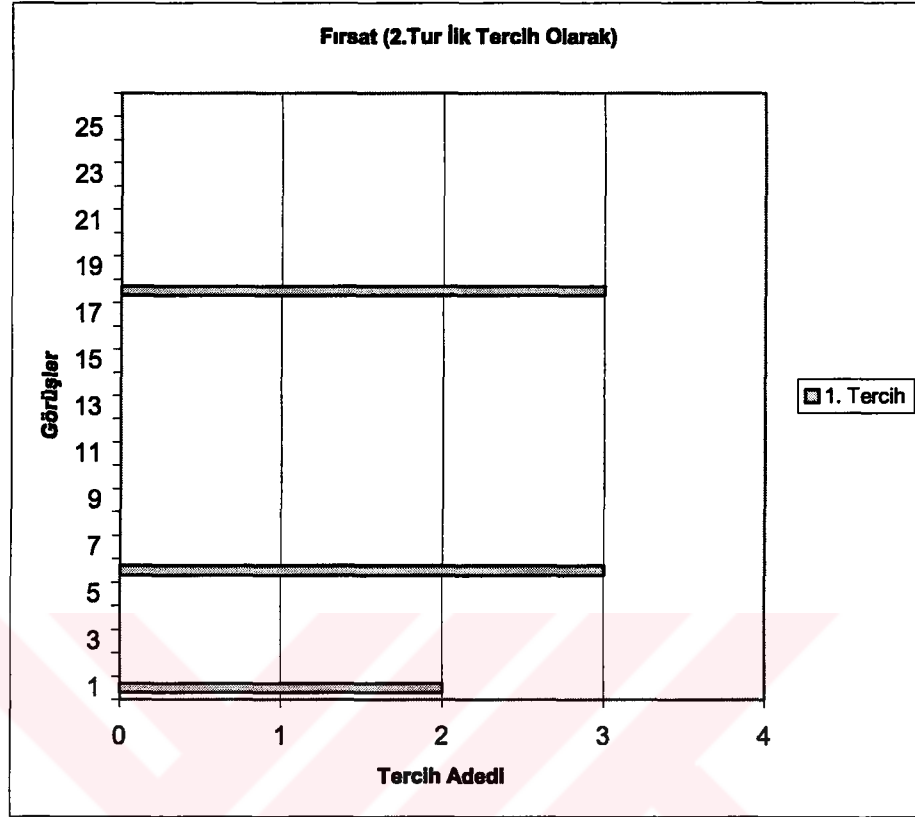
Şekil 5.17 : Fırsat görüşlerinin birinci tur sonunda ilk tercih olarak seçimi

İkinci turda fırsat görüşlerindeki değişme ise şu şekilde gerçekleşmiştir.
(Tablo 5.10)

Tablo 5.10 : Fırsat görüşlerinin ikinci tur sonrası durumu

Görüş No	GÖRÜŞLER	Toplam Puan
6	Eurovent ve CE gibi belgeler alarak ihracaatın ve rekabet gücünün artırılması.	30
18	Temiz oda teknolojisi konusunda etkin rol alınabilir.	28
1	AR-GE çalışmalarıyla daha çok satan, karlı ürünler oluşturabilir. (Ameliyathane santrali gibi)	23
15	Teknoloji üreten yabancı firmalarla olan ilişkiler	19
22	Satış departmanına önem vererek pazar payı kapmak.	13
2	Türkiye ve Orta Doğu 'nun sanayi merkezinde olması sebebiyle tanıtım ve fuarlara katılım ile daha çok iş alabilme, teknolojiyi kolay takip edebilme.	4
12	Kadrosunu güçlendirerek ilaç ve tekstil kliması dışındaki sektörlerde de söz sahibi olmak.	3

İkinci tur sonucu birinci turda sıralanan ilk yedi görüş arasındaki seçim sonucunda meydana çıkmıştır. (Şekil 5.18)



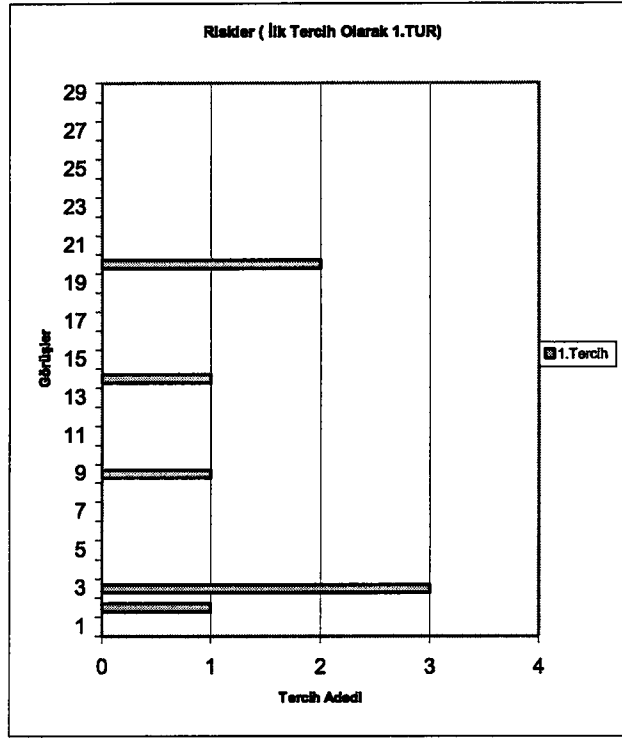
Şekil 5.18 : Fırsat görüşlerinin ikinci tur sonunda ilk tercih olarak seçimi

f) Tetiisan'ı bekleyen Riskler hakkındaki görüşler

Riskler hakkındaki toplanıp, düzenlenmiş görüşler arasında yapılan ilk tur seçiminden sonra şu şekilde (Tablo 5.11) sıralanmıştır.

Tablo 5.11 : Riskler hakkındaki görüşlerin birinci tur sonundaki durumu

Görüş No	GÖRÜŞLER	Toplam Puan
3	Maliyet, dolayısı ile satış fiyatları yüksek olduğu için iş alamaz duruma gelebilir.	21
20	Ülkenin ekonomik durumunun değişkenliği (Kriz ortamı)	18
4	Avrupalı firmaların piyasadaki etkinliklerinin gün geçtikçe artması ve rekabetin zorlaşması.	15
2	Rakiplerimizin çok fazla ve genelde bizden daha yüksek ciro lu firmalar olması nedeniyle maliyetlerinin düşük olması (seri üretim) dolayısıyla pazar payımızın daralması	12
14	Yetişmiş ve uzun süre hizmet etmiş yani kalifiye dediğimiz yönetici ve işçilerini çeşitli nedenlerden dolayı kaybetmek.	11
23	Kurumsallaşamamasından dolayı ömrünün kısa olma riski.	9
11	Dengesiz / Plansız büyüme	6
13	Şu anda hizmet verdiği sektörlerdeki meydana çıkabilecek krizler.	5
21	Teknik şartnamelerde CE, EUROVENT ve DIN normlarına atıfta bulunulduğu için mutlaka önemli belgelerin alınması yönünde çalışılmalıdır.	5
9	Firma olarak, iki sektöre yoğunlaşmıştır. Bu sektör sayısının artırılması gerekmektedir.	5
1	Ülke ekonomisindeki riskler dolayısı ile fabrikaların yatırıma girmek istememeleri.	3
24	Çalışanlar üzerinde izlenen stratejilerin ileride doğurabileceği rahatsızlıklar.	3
7	Geniş bir kadroya sahip olması nedeniyle devamlı iş gelmesi gerekiyor. Biz ise en fazla 2-3 ay ötesini görebiliyoruz, iş olmaması her an muhtemel	3
22	Seri imalatımızın olmaması	2
5	ISO nedeniyle işlere ağırlık gelmesi (İmza,evrak yoğunluğu vs.)	1
6	Yapılan iş maliyetleri yüksek olduğu için, müşterilerin ekonomik durumunun bozulması durumunda yaşanabilecek çöküntüler.	1



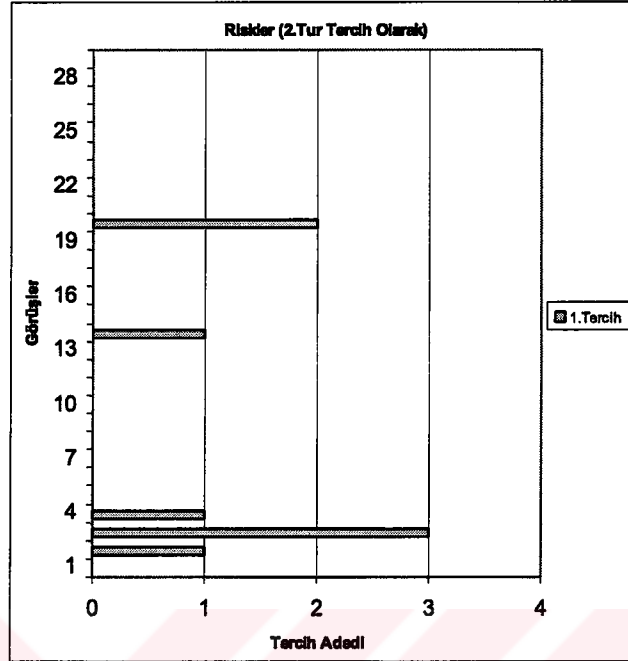
Şekil 5.19 : Risk görüşlerinin birinci tur sonunda ilk tercih olarak seçimi

Birinci tur sonuçlarının öğrenilmesinden sonra yapılan ikinci tur oylama sonucundaki durum ise şu şekilde gerçekleşmiştir. (Tablo 5.12)

Tablo 5.12 : İkinci tur sonucunda risk görüşlerinin sıralanmış durumu

Görüş No	GÖRÜŞLER	Toplan Puan
2	Rakiplerimizin çok fazla ve genelde bizden daha yüksek ciro lu firmalar olması nedeniyle maliyetlerinin düşük olması (seri üretim) dolayısıyla pazar payımızın daralması	25
20	Ülkenin ekonomik durumunun değişkenliği (Kriz ortamı)	25
3	Maliyet, dolayısı ile satış fiyatları yüksek olduğu için iş alamaz duruma gelebilir.	24
4	Avrupalı firmaların piyasadaki etkinliklerinin gün geçtikçe artması ve rekabetin zorlaşması.	24
14	Yetişmiş ve uzun süre hizmet etmiş yani kalifiye dediğimiz yönetici ve işçilerini çeşitli nedenlerden dolayı kaybetmek.	14
23	Kurumsallaşamamasından dolayı ömrünün kısa olma riski.	8

Risk görüşleri de fırsat görüşlerinde olduğu gibi sonuç birinci turda sıralanan ilk 6 görüş arasından bir ikinci oylama ile ortaya çıkmıştır. (Şekil 5.20)



Şekil 5.20 : Risk görüşlerinin ikinci tur sonunda ilk tercih olarak seçimi

5.3.4 Seçim Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Seçim sonuçları ortaya çıktıktan sonra, sonuçların işlevli hale gelmesi için üzerinde çalışmalar yapılması gerekiyordu. Bu kadar kapsamlı bir oylamada katılımcıların her birinin oylamadaki bütün konular üzerine çalışması yapması imkansızdı. Bunun üzerine çalışma yapmak üzere katılımcılar arasından SWOT komisyonları kurulmuştur. Dört komisyon grubu oluşturuldu ve bu komisyon gruplarını koordine edecek başkanlar kendi aralarında seçildi. Başkanların görevi grubu toplayarak çalışmaları sonuçlandırmaya çalışmaktır. Ayrıca komisyonlara danışman olarak bir kişi atandı, bu kişi grupların takıldıkları yerde yardımcı olarak şekilde çalıştı.

Komisyon grupları ve çalıştıkları konular şu şekildedir.

1. Kuvvetli taraflar komisyonu
2. Zayıf taraflar komisyonu
3. Riskler komisyonu

4. Fırsatlar komisyonu

1. ve 2. komisyonlar kendi konuları hariç ayrıca Tetisan'ın misyon tanımı hakkında da çalışmalar yapmışlardır.

3. ve 4. komisyonlar ise konuları haricinde Tetisan'ın vizyon tanımı hakkında ayrıca çalışmalar yapmışlardır.

5.3.4.1 Mlsyon ve Vizyon tanımları

Vizyon ve misyon tanımı konularında çalışmalarını bitirdikten sonra bütün grupların katıldığı toplantı yapıldı. Bu toplantıda grupların seçim sonuçlarından faydalanarak çıkardıkları vizyon ve misyon tanımları üzerinde tartışıldı ve sonuç olarak çıkarılan tanımlar:

a) Mlsyon tanımı

Endüstriyel klima sektöründe;

- Verdiği söze güvenilen
- Kaliteden taviz vermeyen
- Müşteri memnuniyetini ön planda tutan
- Yüksek teknoloji kullanan
- Araştırma ve geliştirmeye önem veren

Tekstil ve hijyenik klimada uluslararası standartlara uygun üretim yapan ve hizmet veren,

bir firmadır.

b) Vizyon tanımı

Endüstriyel ve hijyenik klima sektöründe;

- Yurtiçi ve yurtdışı pazarlardaki payını artırmak
- Kaliteyi geliştirmek ve sürekli kılmak
- Hijyenik ve tekstil klimasında lider bir firma olmak

- AR-GE çalışmalarıyla yeni ürünler geliştirerek piyasaya sunmak

- Çağdaş yönetim teknikleri kullanarak, müşterilerin ve çalışanların memnuniyetini artırmak

Tetisan'ın vizyonudur.

Yukarıda çıkarılan misyon ve vizyon tanımlarının bundan sonra kullanılmasına toplantıda karar verildi.

5.3.4.2 SWOT Analizinin İrdelenmesi

Kuvvetli taraf, Zayıf taraf, Fırsatlar ve Riskler komisyonlarının kendi aralarında düzenlediği toplantılar sonucunda Tetisan'ın kuvvetli tarafları nelerdir? Bu kuvvetli taraflardan nasıl faydalanabiliriz, Tetisan'ın zayıf tarafları nelerdir? Bu zayıf tarafları nasıl bertaraf edebiliriz veya kuvvetli yönlerimizi kullanarak bu zayıf tarafları dış çevrenin görmesini engelleyebiliriz?, Tetisan'ın önünde ne gibi fırsatlar vardır? Bu fırsatları kullanarak bu rekabetçi ortamda nasıl önde gidebiliriz?, Firmanın altında kalabileceği riskler nelerdir? Bu riskleri firma için nasıl fırsatlar haline dönüştürebiliriz? Gibi soruların cevabını bulmaya çalıştılar. Ve bu toplantılar sonucunda aşağıdaki faaliyetlere ağırlık verilmesi gereği ortaya çıktı.

A) Kuvvetli Taraflar Komisyonunun çıkardığı sonuçlar

- 1) Mevcut ve potansiyel müşterilerimize yaptığımız işlerle ilgili teknik eğitimleri verilmeli.
- 2) Sektörle ilgili teknik yayınlara makaleler yazarak akademik yönümüz öne çıkartılmalı.
- 3) Kataloglarda ve firma reklamlarında mavi yakalı ve beyaz yakalıların sayıları ön plana çıkartılmalı.
- 4) Reklam ve kataloglarda her türlü teknik problem çözümünde yardımcı olabileceğimiz vurgulanmalı.
- 5) Referans listesi detaylandırılmalı (Firma bazında yapılan işlerin debisi, klasi, referans alınabilecek kişiler, yapılan işlerin bölüm isimleri vb. belirtilmeli)

- 6) Kurduğumuz sistemlerin müşterilerimize getirileri belirlenip ön plana çıkartılmalı (Örn:Pınar Et' e kurduğumuz sistem doğranmış salam raf ömrünü 15 günden 4 haftaya çıkarmış, Abdi İbrahim' e önerdiğimiz sistem % enerji tasarrufu sağlamıştır.)
- 7) Tüm fabrika ve büro çalışanlarının toplu resmi çekilip katalogda yer almalı.
- 8) ISO belgesi, EN 1886, TSEK gibi kalite markaları öne çıkarılmalı.

B) Zayıf Taraflar Komisyonunun çıkardığı sonuçlar

- 1) Reklamın yeterince iyi yapılmamasının giderilmesi için :

Öneriler:

- i. Reklam faaliyetlerinde sorumlunun belirlenmesi
- ii. Teknik yayınlara periyodik ilanlar verilmesi / devam ettirilmesi.
- iii. Tüm bu faaliyetlerde kuvvetli yanların ön plana çıkartılması.
- iv. Reklam getiri ve götürüsünün analizinin yapılması

- 2) Pazarlama teşkilatının bulunmaması. Mutlaka bir satış mühendisi tahsis edilip ciddi pazarlama faaliyetlerine başlamak için :

Öneriler :

- i. Pazarlanacak ürünlerin belirlenmesi, bunlarla ilgili satış fiyatların tespiti.
- ii. Satıcının fiyatlar üzerindeki inisiyatifi (iskonto aralığının tespiti).
- iii. Satış politikasının belirlenmesi.
- iv. Satıcının kuvvetli tarafları ön plana çıkarması.

- 3) Çalışan insanların beklentilerini göz önüne almadaki eksikliğin giderilmesi için :

Öneriler :

i. Üst yönetim ile çalışanlar arasındaki diyalog eksikliğinin giderilmesi.

ii. Sosyal faaliyetlerin başlatılması - Konser, yemek, piknik (periyodik olarak olması)

iii. Ödül sisteminin istikrarlı olarak çalıştırılması (TÖS Kapsamında)

iv. Maddi olarak beklentilerin karşılanması.

C) Fırsatlar Komisyonunun çıkardığı sonuçlar

1) Eurovent ve CE gibi belgeleri alarak ihracatın ve rekabet gücünün artırılması için :

Öneriler:

i. EN 1886 Normuna uygunluk belgesi alınması ve devam eden CE çalışmaları firmanın tanıtımı ve yapılacak müşteri ziyaretlerinde kullanılmalıdır.

ii. Tüm bu belgeler / çalışmalar hazırlanacak kataloglarda belirtilmelidir.

iii. Teknik yayınlardaki reklamlarda bunlar ön plana çıkartılmalıdır.

2) Temiz oda teknolojisi konusunda etkin rol alınabilmesi için :

Öneriler:

i. Temiz oda teknolojisi için Türkiye'de daha etkin bir tanıtım yapılabilir.

ii. Ürünün ilk piyasa arzında (yapılacak ilk tesiste) ve / veya Showroom'da konuyla ilgili insanlar davet edilip tanıtım kokteyli verilebilir.

iii. Konuyla ilgili firmalar, hastahaneler belirlenip, tanıtım ziyaretleri yapılabilir.

iv. Ürünle ilgili ayrıntılı ve şık katalog/broşür hazırlanmalı. Gerekli ve yeter teknik bilgiler bu dokümanlarda yer almalıdır.

v. Ürünün daha etkin ve kolay pazarlanması için iyi bir satış politikası geliştirilmelidir.

vi. Ürün ile ilgili Kullanım ve Bakım Kitapçığı / İşletme Talimatları hazırlanmalıdır.

vii. Ürünü pazarlayacak olan kişilerin konuya hakim olması gereklidir.

3) AR – GE çalışmalarıyla daha çok satan, karlı ürünler oluşturulabilmesi için : (Ameliyathane santrali gibi)

Öneriler :

i. Piyasanın beklentisi olan ve bizim faaliyet alanımıza uygun olan yeni ürünlerin nasıl tespit edileceği ile ilgili yöntemler geliştirmek. (Müşteri ziyaretleri, pazar araştırması, müşteri anketleri vb.)

ii. Yeni ürün geliştirirken, bunu pazarlayabilecek politikalar ve stratejiler de geliştirilmelidir.

iii. Geliştirilen yeni ürünler, ilgili teknik altyapılarının ve teknik doküman (katalog, broşür, işletme talimatı vb.) eksikliğinin tamamlanmasından sonra piyasaya sunulması sağlanmalıdır.

iv. Bütün bunları sağlayacak teknik donanıma haiz personelin istihdamını sağlanmalıdır.

D) Riskler Komisyonunun çıkardığı sonuçlar

- 1) Katalog çalışmalarının hızlandırılarak güçlü bir reklam kampanyası yapılmalı.Müşteri ziyaretlerine gidilmeli.
- 2) Standart üretim çalışmalarının tamamlanarak seri üretime geçirilmeli.
- 3) Ürün ağaçlarının tüm ürünlerde tamamlanarak gerçek maliyetlerin çıkartılması.

- 4) Malzeme fiyatlarının piyasa araştırmalarının yapıp, düşük maliyetli malzemeler (kaliteden ödün vermeden) alınmalı.
- 5) Rakip firma fiyat ve ürünlerinin incelenerek her marka için ürün farklılıklar çıkartılmalı. Bu doğrultuda alternatif ürünler geliştirilmeli.
- 6) Direkt satışa önem verilerek ciro yükseltilmeye çalışılmalı.
- 7) İç piyasada olabilecek sıkıntıların aşılması için dış piyasaya (ihracat) açılma çalışmaları yapılmalı.
- 8) Mümkün olduğunca piyasaya borçlanmamalı.
- 9) Kaliteyi her zaman koruyarak kriz zamanı bile tercih edilen firma olmalı.
- 10) Müşterilere ürünlerimizin Avrupalı rakiplerimizin ürünleri kadar kaliteli olduğu ispatı için ziyaretler yaptırılmalı. Seminerler, teknik gezi ver eğitimler verilmeli.
- 11) Reklama önem verilmeli.
- 12) Çalışanların maddi-manevi beklentilerine ülke şartları doğrultusunda karşılık vermeli. Şirketin durumu bire bir onlarla paylaşarak büyük bir aile olduğumuzu göstermeli.
- 13) Sosyal etkinlikler yaparak çalışanları motive etmeli.
- 14) Tüm çalışanları periyodik olarak toplayarak, onların fikirlerine de önem verildiğini ve uygun olan fikirlerin uygulandığını göstermeli.

Bu komisyonlar yapılan faaliyetleri takip edip değerlendirecek ve gerçekleşen ve gerçekleşmeyenler için tedbir alıp her üç ayda bir toplantılar yaparak gidişatı inceleyecektir. Bu toplantıları ilk önce komisyonlar kendi aralarında daha sonra toplanıp beraber yapacaklardır.

Komisyonların kendi aralarında yaptıkları toplantıda bölümlerine ait belirlenmiş stratejilerden çıkan aksiyonların gerçekleşip gerçekleşmediğini, gerçekleşmiş ise ne oranda gerçekleştiğini, bunun belirlenen amaca ulaştırıp ulaştırmadığının müzakeresini yapacaklardır. Eğer o stratejiye ait uygulama bitmiş ve o uygulama ile ilgili ulaşmak istenilen sonuca varılmış ise, önem sırasına konulmuş olan diğer bir stratejinin uygulamasına geçilmesine karar verilir. Ulaşmak

istenen sonuca varılamamış ise bunun sebepleri araştırılır. Eğer uygulanan yöntemin uygun olmadığı veya o günkü durumda göre geçersiz olduğu görülürse o stratejiye ait yeni bir uygulama şekli bulunmaya çalışılır.

Komisyonlar aralarında durum değerlendirmesi yaptıktan sonra şirketin genel stratejisini gözden geçirmek amacı ile toplanacaklardır. Bu toplantıda komisyonlar aralarında bilgi alışverişini, önemli stratejiler hakkında fikir birliğini sağlayacak ve firma durumu hakkında bir görüşe sahip olacaklardır.

Günümüzün hızla değişen şartlarına ayak uydurmak üzere firmanın belirli aralıklarla bahsedilen şekilde gözden geçirilmesi bir zorunluluk olmuştur.



6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada ekonominin bel kemiği olan Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin kendini ve çevresini tanımadaki eksiklikler ve bundan doğan daha çok yönetim sorunları incelenmiş bunların stratejik planlama ile nasıl giderilebileceği bir şirkette yapılan uygulama ile göz önüne serilmiştir.

Genel olarak bir çok Küçük ve Orta ölçekli işletme varoluş amacını ve ileride neler yapmayı düşündüğünü tam olarak netleştirememişlerdir. Şirketler çalışanlarıyla bir bütün olduğundan yola çıkarsak bu düşüncelerin belki sadece patronun kafasında varolmasının bunu çalışanları ile paylaşmamanın veya paylaşamamanın eksikliği bu tür firmalarda sorunlara sebebiyet verebilmekte veya sorunların çözümünde engel oluşturabilmektedir.

KOBİ'ler de bulunan bu tür sorunların stratejik planlama metodları ile çözüme ulaştırılması veya en azından tespiti mümkün olabilmektedir.

Bu çalışmada KOBİ niteliğine ulaşması yakın zamana rastlayan Tetisan Ltd. şirketinde yapılan stratejik planlama uygulaması ayrıntıları ile aktarılmıştır. Uygulamanın adımları genel hatları ile Bölüm 4 'de verilen Stratejik planlamada kavramsal modellerden üçüncüsü uygun görülerek izlenmiştir.

Bu uygulama yönetimin firmaya bu konuda danışman getirmesi ile hayata geçmeye başlamıştır. Firma danışmanının firmayı tanımasından sonra dış çevreyi tanımadaki tecrübelerinin birleşimi sonucu planlamada nasıl bir yöntem izleneceği belli olmuştur.

Öncelikle firmanın bütün birim yöneticilerinin katılacağı bir toplantı düzenlenmiş ve bu toplantıda firmanın misyon, vizyon tanımının tespiti ayrıca kuvvetli tarafları, zayıf tarafları, riskleri ve önündeki fırsatlarının ortaya çıkarılması için toplantı katılımcılarından belli bir süre içinde görüşlerini yazması istenmiştir.

Toplanan görüşlerden ilk önce bulunduğu bölümde yinelenen ve ifade edildiği bölüme uygun düşmeyen görüşler çıkarıldı. Ve son hali ile her biri için ayrı listeler hazırlandı. Bu listeler ile birlikte uygulamanın ikinci toplantısı yapıldı. Bu toplantıda her bir bölüm için yazılan görüşler arasından seçim yapılması istendi. Bu

seçim toplantıya katılanları analizin amacından çıkarmamak bir nevi yönlendirmek amacı ile iki turlu yapıldı.

Seçimin ikinci turun sonucunda çıkan görüşleri değerlendirmek amacı ile SWOT komisyonları kuruldu. Bu komisyonlar aynı zamanda firmanın misyon ve vizyon tanımları üzerinde de çalıştılar.

Komisyon raporları ayrı bir toplantıda değerlendirilerek ilk önce şirketin misyon ve vizyon tanımı bütün katılanların ortak kararı ile şekillendirildi.

Daha sonra SWOT analizi raporları değerlendirilmek üzere ele alındı. Her bir bölüm ayrı ele alınarak ve seçim önceliği dikkate alınarak firmanın stratejileri oluşturuldu. Ve stratejilerin uygulanması için termin ve sorumlular belirlenerek güncel hayata geçirildi.

Uygulamadan 6 ay sonra şirkette oluşan durum şu şekilde özetlenebilir.

- Müşterilerimize temiz oda hakkında eğitim verildi.
- Tesisat dergisinde makale yayınlandı ve aynı dergiye firma reklamı verildi.
- Verilen reklamlarda ISO 9001, EN 1886, TSEK gibi belgeler özellikle belirtildi.
- Firma içinde satış sorumlusu belirlendi.
- Satılacak ürünler tespit edilip fiyat analizleri yapıldı. Ve iskonto oranları tespit edildi.
- Pazarlama politikası belirlenip potansiyel müşterilere ziyaretler gerçekleştirildi.
- Temiz oda, kağıt toplama makinası gibi daha önce broşürü olmayan ürünlerin broşürleri çıkartıldı.
- Kağıt toplama makinası gibi Türkiye piyasasında olmayan ürün altı ay içerisinde oldukça fazla satıldı.
- Standart ürünlerin ürün ağaçları tamamlandı bu sayede malzeme ihtiyaç listeleri düzgün ve güncel hale getirildi.
- Şirket içi sosyal aktivitelere başlandı. Fabrika ve büro grupları arasında futbol karşılaşmaları düzenlendi.

- Firma çalışanlarının firma hakkında görüşleri ve memnuniyetini ortaya çıkarmak için Şirket Kültürü anketi düzenlendi.

- EN 1886 belgesi alındı.

- CE çalışmalarında son aşamaya gelindi.

Tetisan firmasının 6 ay içinde bu kadar şeyi yapabilmesinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir.

- a) Yönetimin tüm uygulamaları bizzat desteklemiş olması ve bütün toplantılara bizzat katılması.
 - b) Yönetimde bilgi birikimi fazla birinin bulunması.
 - c) Çalışanların tümünden görüş alınması.
 - d) Firmanın genç ve dinamik ve teknik bilgi birikimi fazla olan kişilerden oluşması.
 - e) Dinamik kadronun stratejik kararları hızlı şekilde hayata geçirmeleri.
 - f) Firma kadrosunun istekli ve özverili çalışması
- şeklinde özetlenebilir.

Bu uygulama sonucu elde edilen bilgiler sonucunda KOBİ'lere şu öneriler sunulabilir.

- a) Pazarda iyi bir yerlere gelmek için bir an önce harekete geçilmeli maddi olanaklar çerçevesinde şirketin gelişmesine katkıda bulunan analiz ve çalışmalar için zaman ayrılmalıdır.
- b) KOBİ'lerin kendilerini ve çevresini tanıması bakımından bir stratejik planlama uygulaması olan SWOT analizini yapmalıdırlar.
- c) Yönetim bu uygulamalarda bizzat destek verip aynı zamanda tüm çalışanların katılımını sağlamak suretiyle desteklerini arkasına almalıdır.
- d) KOBİ'ler oluşturdukları stratejiler ile ilgili planlamalar yapıp uygulamaya geçmelidir. Ve oluşturdukları stratejileri bağlı olduğu sektörün durumuna göre belirli periyotlarda gözden geçirmelidir.

KAYNAKLAR

- [1] **Yücel, H.**, 2000. Uluslar arası Pazarlara Açılmada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Rolü, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Yayını, Ankara.
- [2] **Dinçer, Ö.**, 1998. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- [3] **Başmanav, S.**, 2001. Avrupa Birliği Terminolojisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerle İlgili Sözcük ve Kavramlar, KOSGEB Yayınları, Ankara
- [4] **Müftüoğlu, T.**, 1997. Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler. Sorunlar-Öneriler, EGS Bank Yayınları, Ankara
- [5] **Beysoylu, K.**, 1999. Dünyada KOBİ'ler, Amerika, KOSGEB Yayınları, İstanbul
- [6] **Konrad Adenour Vakfı**, 1998. SME's in Black Economic Cooperation Countries, Vakıf Yayınları, Ankara
- [7] **Tekelloğlu, Y.**, 1998. Turkish Small and Medium Sized Enterprises in the Entegration Process of Turkey with the European Union Implications and Cosenquences, Akdeniz Üniversitesi Ekonomi ve İşletme Fakültesi, Antalya
- [8] **Müftüoğlu, T.**, 1992. Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler. Sorunlar-Öneriler, EGS Bank Yayınları, Ankara
- [9] **İktisadi Kalkınma Vakfı**, 1991. XXI Yüzyıl Ekonomilerine Doğru bir Kalkınma Aracı KOBİ'ler (AT Örneği), İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, Ankara
- [10] **Şanlı, M.**, 1995. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Dış Ticaretimiz Üzerine Muhtemel Etkileri, Dış Ticaret Müsteşarlığı Uzmanlık Tezi, Ankara
- [11] **Sarıarslan, H.**, 1996. Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler, TOBB Yayınları, Ankara

- [12] **Alkıbay, S., Songür, N., Ertürk İ.,** 1999. Orta Doğu Sanayi ve Ticaret Merkezi'nin Profili ve Sorunları, KOSGEB Yayınları, Ankara
- [13] **Bağrıaçık, A.,** 1989. Dışa açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar (Dünya'da ve Türkiye'de), İstanbul
- [14] **Sarıca, İ.,** 1989. Sanayileşme Sürecinde Küçük Sanayinin Yeri ve Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi Uygulamasının Değerlendirilmesi, DPT Yayınları, Ankara
- [15] **Eren, E.,** 1997. İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul.
- [16] **Deming, E.,** 1996. Krizden Çıkış, Çev. Cem Akış, Arçelik, İstanbul
- [17] **Senge, P.,** 1997. Beşinci Disiplin, Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul
- [18] **Saka, H.,** 2000. Stratejik Planlamanın Pazar Araştırması Alanında Uygulanması, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [19] **Steiner, G.A.,** 1997. A Step by Step Guide Strategic Planning What every manager must know, Free Press Paperbacks, New York.
- [20] **Porter Michael E.,** 1996. What is Strategy, Harvard Business Review, November – December, 61-78
- [21] <http://www.kobinet.org.tr>
- [22] <http://www.igeme.gov.tr>
- [23] <http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm#1>
- [24] <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ab/008.html>
- [25] http://www.abgs.gov.tr/Turk-%20AB/para_terimler.htm
- [26] <http://www.sanayi.gov.tr>
- [27] <http://www.sba.gov>
- [28] http://www.allianceonline.org/faqs/sp_main.html

EKLER



EK A :

SEKİZİNCİ BEŞ YILLIK KALKINMA PLANI

MAKİNA İMALAT SANAYİİ ÖZEL İHTİSAS KOMİSYONU RAPORU
(DPT:2536 - ÖİK: 552)

ANKARA 2000

6.2. ISITMA – SOĞUTMA MAKİNALARI ALT KOMİSYONU RAPORU

Hazırlayan : Alt Komisyon Başkanı İbrahim GÜRAY

6.2.1. GİRİŞ :

Klima cihazları pazarı Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve Japonya'da lüks ürün olmaktan çıkmış ve ihtiyaç haline gelmiştir. Bu ülkelerde özellikle A.B.D ve Güney Avrupa'da klima hem ısıtma, hem de soğutma olarak kullanılmaktadır. Ülkemizde de özellikle Güney illerinde (Adana , Antalya gibi) bu anlayış hızla yayılmaktadır. Ülkemizde milli gelir arttıkça buna paralel olarak klima tüketimi de artmaktadır.

6.2.2. MEVCUT DURUM ve SORUNLAR

Dünyadaki Durum :

Klima ve soğutma teknolojisi yönünden dünyaya bakılınca dört ayrı dalı esas almak gerekir.

Küçük Klima Cihazı Pencere Tipi ve Split yönünden seri, ileri teknoloji üretim teknikleri uygulanan bir üretim yapılanması mevcuttur. Japon, Amerikan ve Kore firmaları arasında yoğun bir rekabet mevcut olup, büyük ölçekli seri üretim teknikleri gelişmiş durumdadır.

Büyük ve Merkezi Klima Sistemleri Klima Santrali, Fan Coil v.s.

Dünyada küçük ve orta boyutlu üretim birimleri içerisinde örgütlenmiştir. Örneğin Klima santralında Avrupa'da 273 adet üretici mevcuttur. (1999 verileri) Katma değeri yüksek bir üründür.

Soğutma Sistemleri – Prefabrik Odalar, Monoblok ve Split Üniteler, Reyon Dolapları

Soğutma ve Donmuş Muhafazaya yönelik küçük dolaplar ve kabinler konusunda dünyada üretim teknolojisi yönünden firma sayısının çokluğu büyük üretim birimlerinin oluşumunu engellemiştir.

Ürünler büyük hacimli ürün olması nedeniyle nakliye, yerine montaj v.s. işlemleri nedeniyle orta boy üretim karakteri içerisinde kalmaktadır.

Endüstriyel Soğutma Sistemleri dünyada proje bazında Uluslar arası müteahhitlik olarak yürümekte ve yerel tekniğin gelişmesi oranında büyük uluslar arası taahhüt firmaları yerel bölge firmalarına pazarı bırakmak zorundadır. Dünya firmaları Türkiye’de çalışmıyor ve iş alamıyorlar.

Türkiye’nin bu alandaki yeri :

Dünyada incelediğimiz dört ayrı dalı ülkemizde incelersek;

Küçük Klima Cihazı

Son 8 ila 10 yılda gelişme gösteren tüketim 1999 yılına kadar ithalat ağırlıklı yürütülmüştür.1999 yılı sürmekte olan yatırımların etkisi ile ithalatın oranı azalacağını ihracat hedefleyen yatırımların devreye girmesi ile oranın eşitlenip ihracat trendinin yükseleceği tahmin edilmektedir. Halen yatırımlar sürmektedir. Yatırım boyutları verimli üretim miktarları esas alınarak üzerinden yapılmaktadır. Her tesis 300.000 Adet / Yıl (2 Tesis)

Merkezi Klima Sistemleri – Fan Coil / Klima Santrali

Türkiye %85 – 90 yerli imalat %15 – 20 ithalat yapmaktadır. Türkiye’ye en uygun rekabet imkanı olan bir üretim dalıdır. Katma Değeri (İşçilik + mühendislik) yüksek olması uluslar arası pazarda rekabet edebilme imkanı sağlamaktadır. İhracat potansiyeli yüksektir. (Avrupa, USA, Rusya, Türk Cumhuriyetleri)

Hijyenik Klima Sistemleri : Ameliyathaneler, Gıda Endüstrisi, İlaç Sanayi v.s. İnsan ve hayvan sağlığı ile ilgili imalatlar için kullanılan bu sistemler halen ithal edilmektedir. DIN 1946 kısım 4’e uygun taleplerin hızla artması yerli imalatçıları bu standartlara uygun imalatlara yönelteceği tahmin edilmektedir.

Soğutma Sistemleri, Prefabrik odalar, reyon dolapları, kabinler

Katma değeri (İşçilik + Mühendislik) yüksek olan bir dal olup, %90 yerli imalatıdır. İhraç potansiyeli Rusya ve Türk Cumhuriyetleridir. Reyon dolapları ve kabinlerde ise çok büyük bir atılım yapılmış, ihracat potansiyeli yakalanmıştır. Kabinlerde kalın üretim %30 - %40 oranında ihraç edilmektedir.

Endüstriyel Soğutma Sistemleri : İç pazarda tamamen yerli firmalar çalışmakta, özellikle ekipmanlar projeye bağlı olarak üretilmektedir. Mühendislik bilgi birikimi yeterlidir. İhracat potansiyeli yüksektir. Ancak taahhüt firmalarının küçük ve örgütlenmemiş olması nedeniyle geçici takım ve ekipman gönderme ve geri getirmede büyük bürokratik engellerle karşılaşmaktadır ve uluslar arası taahhüt imkanı zorlanmaktadır.

- Kapasite kullanımı tüm sektörde %75'in üzerindedir.
- 1999 Krizi nedeniyle talep azalması küçük örgütsüz rekabet gücü olmayan firmaları zorlamış bazılarının kapanmasına neden olmuştur.
- Teknoloji Avrupa standartlarını yakalamış bazı dallarda ortalama kalitenin üzerindedir. Uluslar arası akreditasyon ve sertifikalaştırma başarı ile sürmektedir.
- Sektör teknolojik AR-GE desteği verilirse rahatlıkla rekabet edebilir.

Sorunlar :

Uygun finans ve kredi imkanları sağlanmalı ve özellikle ihracat eximbank'ın kredi kullanma limiti yüksektir. İhracat kredisi kullanma imkanı oluşmıyor. Büyük ve havaleli ürün olması nakliye imkanlarını zorluyor. İhracata oldukça ağır bir yük getiriyor.

6.2.3. ULAŞILMAK İSTENEN SONUÇLAR :

6.2.3.1. VIII. BEŞ YILLIK KALKINMA PLANI DÖNEMİNDE (2001-2005)

Kapasite her yıl %20 civarında artacaktır.

Arz ve talep iç pazarda asgari %20 oranında artış olacağını, ilave gelecek ihracat potansiyelinin ise talep fazlası yaratacağını öngörebiliriz.

Teknoloji-sektör dünyadan üretim teknikleri ve teknolojik gelişmeleri sıcak takip etmektedir.

Sektör halen rekabet edebilir olması yanında üretim kapasite birimlerinin büyümesi nedeni ile rekabet edebilirliği yükselecektir. Mühendislik ve işçiliğin Avrupa'ya nazaran avantajlı olması katma değeri yüksek ürünlerde rekabet edebilirliği arttıracaktır.

Uzun dönemde 2001-2020 Türkiye Avrupa'nın bu konuda üretim merkezi olmak durumundadır.

6.2.4. PLANLANAN YATIRIMLAR

Eklenecek kapasiteler eski firmaların kapasite artırımları ve ALARKO CARRIER, VESTEL, ARÇELİK LG ELECTRONIC v.s. yatırımı.

Kapasiteler İstanbul, İzmir, Manisa ve Bursa bölgesinde yoğunlaşmıştır.

Yeni kapasiteler yan sanayi gelişimini ve kapasitesini arttıracaktır. Eğitilmiş insan ihtiyacı olması nedeni ile ülkenin başka bölgelerine yayılması zordur; ancak reyon dolabı işi diğer bölgelere yayılabilir.

6.2.5. ÖNGÖRÜLEN AMAÇLARA ULAŞILABİLMESİ İÇİN YAPILMASI GEREKLİ YASAL VE KURUMSAL DÜZENLEMELER VE UYGULANACAK POLİTİKALAR :

Kısa dönemde ihracat kredi tabanının düşürülmesi ve KOBİ kredilerinin sektöre yönlendirilmesi gerekiyor.

AR-GE destekleri artırılmalı modernizasyonu ve kapasite artırımı için kredi imkanı ve yatırım kredi imkanının ihracat ile ilişkilendirilmesi yararlı olacaktır.

Sektör kurumsallaşmasını tamamlamıştır.

Mevcut kurumlar arası koordinasyon sıklaştırılmalı, periyodik toplantı yapılmalı ve D.P.T ve EIEI gibi kurumlar sektörü desteklemelidir.

Kısa ve uzun dönemde kalitesiz uzakdoğu ürünlerine karşı ihtisas gümrüğü kurularak, tek merkezden ülkeye ithalat için, Gümrük Bakanlığı EIEI, TSE, ISKID'ın yaptığı çalışmalara yasal zeminde destek olmalıdır.

6.2.6. YAPILACAK YASAL ve KURUMSAL DÜZENLEMELER ve İZLENECEK POLİTİKALAR KONUSUNDA PERFORMANS KRİTERLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Takvim için plan ;

Halen ISKID, EIEI, TSE tarafından yapılan çalışmanın acil olarak hemen gümrük mevzuatına girmesi.

Test ve araştırma laboratuvarları kurulması konusundaki ISKAV (Isıtma, Soğutma, Klima Araştırma ve Eğitim Vakfı) çalışmalarına gerekli imkanı sağlaması (2000 içerisinde) Avrupa, Eurovent çalışmaları içerisinde performans kriterlerinin tarifi ve Avrupa ile aynı politikanın izlenmesi. (2001 – 2005)

Yapılan düzenlemelerin ve uygulanan politikaların getirileri ve yükleri.

Deprem nedeni ile oluşan konut sorunu, sektörde inşaat yatırımları ve ekipman ihtiyacını arttıracaktır, sektöre itici güç olarak etki edecektir.

Deprem bölgesinde tüketim seviyesinin yüksek olması klima, soğutma ekipmanı kullanma bilinci olan bölge olması sektöre yararlı olacaktır.

Ekonomi ve Sosyal Yükler :

Sektör ISKAV vasıtası ile örgütlü olarak deprem bölgesinden aldığı genç öğrencileri (14 – 18 yaş grubu) eğiterek sektöre usta yetiştirmeye başlamıştır. KOSGEB, YTÜ ve sektör firmaları tarafından desteklenen “ Çıraklık Eğitim Merkezi ” bu doğrultuda örgütlenmiştir. Akreditasyon laboratuvarı ve teknik lise yatırımları sürmektedir. Vakıf tarafından teknik lisenin arsası satın alınmıştır. Firmaların bu sosyal çalışmalara ekonomik katkı ayırma bilinci, örgütlülüğü vardır ve desteklenmektedir.

ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında doğan Fatih DAYI, Kabataş Erkek Lisesi'nden 1992 yılında mezun olduktan sonra lisans öğrenimini İTÜ Makina Mühendisliği Bölümü'nde görmeye başladı. 1997 yılında Arçelik Çamaşır Fabrikası'nda staj yapan Dayı, bulanık mantık ve otomatik kontrol konularında çalışmalarda bulunmuştur. 1998 yılında İTÜ Makina Fakültesinden mezun olmuş ve aynı yıl İTÜ Endüstri Mühendisliği bölümünde yüksek lisans öğretime devam etmiştir. 2000 yılında Tetisan Endüstriyel Klima Tesisleri İmalat San. Ve Tic. Ltd. Şti. de Zaman etüdü projesinde çalışmaya başlamıştır. Bu süreçte çeşitli projelerde görev aldı. ISO 9001 sahibi olan aynı şirkette Kalite Güvence Sorumlusu ve daha sonra Üretim Planlama ve Ürün Geliştirme Sorumlusu olarak iş hayatını sürdürmektedir.

**12. TÜRKİYE KURULU
DOKÜMAN TAYIN MERKEZİ**