



T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

8.

KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi

ar-ge, ür-ge ve inovasyonla
değer oluşturmak

27 - 28 Kasım 2012
İstanbul

Editör

Prof. Dr. Müge İŞERİ

Editör Yardımcıları ve Yayına Hazırlayanlar

Yrd. Doç. Dr. Gülsüm GÖKGÖZ

Yrd. Doç. Dr. Asuman SÖNMEZ

KONGRE KİTABI



TC İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

8. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi

Kongre Kitabı

Editör

Prof. Dr. Müge İŞERİ

Editör Yardımcıları ve Yayına Hazırlayanlar

Yard. Doç. Dr. Gülsüm SAVCI GÖKGÖZ

Yrd. Doç. Dr. Asuman SÖNMEZ

27 - 28 Kasım 2012

İstanbul

TC İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
Yayın No: 182

ISBN : 978-605-4233-96-0

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

Yayın Tarihi : Kasım 2012

TC İstanbul Kültür Üniversitesi
KOBİ Geliştirme ve Rekabet Uygulama ve Araştırma Merkezi

Ataköy Kampüsü, Bakırköy, 34156, İstanbul

Tel: (212) 498 44 30

Faks: (212) 465 82 98

E-posta: iibf@iku.edu.tr

Web: www.iku.edu.tr <http://iibf.iku.edu.tr>

Kongremize destek veren



**Türkiye Cumhuriyet
Merkez Bankası'na**

Teşekkür ederiz.

Panel Sponsoru



Stand Sponsoru



Yayın Sponsorları

SUBCONTURKEY
YAN SANAYİ VE TEDARİKÇİ GAZETESİ



Kongremizi katkılarıyla güçlendiren



Destekleyen Kuruluşlarımız



Teşekkür ederiz.

Düzenleyen Kuruluşlar

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

Destekleyen Kurumlar

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

İkitelli Organize Sanayi Bölgesi Başkanlığı (İOSB)

İstanbul Beylikdüzü Organize Sanayi Bölgesi (İBOSB)

İstanbul Tuzla Organize Sanayi Bölgesi (İTOSB)

Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TURKONFED)

İstanbul Sanayici ve İş Adamları Dernekleri Federasyonu (İSİFED)

Makina İmalatçıları Birliği (MİB)

Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği (AYSAD)

Takım Tezgahları Sanayici ve İş Adamları Derneği (TİAD)

Tüm Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜMSİAD)

Ankara Patent

SubconTurkey Dergisi

TT Magazin Dergisi

Kongre Başkanı

Prof. Dr. Müge İşeri

Danışma Kurulu

Mustafa Kaplan..... KOSGEB Başkanı

Selahattin Kaya..... KOSGEB İkitelli İşletme Geliştirme Merkez Müdürü

Nihat Tunalı İkitelli Organize Sanayi Bölgesi (İOSB) Başkan V.

Bilal Hancı..... İstanbul Tuzla Organize Sanayi Bölgesi (İTOSB) Başkanı

Abdullah Teber İstanbul Beylikdüzü Organize Sanayi Bölgesi (İBOSB) Başkanı

Zuhal Özbay Daş Türkiye Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TURKONFED)
Ekonomisti

Mehmet Sandal..... İstanbul Sanayici ve İş Adamları Dernekleri Federasyonu (İSİDEF)
Başkanı

M. Nail Türker..... Makine İmalatçıları Birliği (MİB) Genel Sekreter Yardımcısı

Ender Yazıcıoğlu Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği (AYSAD) Başkanı

Gamze Taşpolat Takım Tezgahları Sanayici ve İş Adamları Derneği (TİAD) Genel
Sekreteri

Cengiz Metin Tüm Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜMSİAD) Genel Sekreteri
Kaan Dericioğlu..... Ankara Patent Genel Müdürü
Vedat Gökçe Subconturkey Dergisi Yayın Müdürü

Bilimsel Kurul

Prof. Dr. A. Can Baysalİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet ÇilingirtürkMarmara Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet Fahri Özokİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Durmuş Dünderİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Ercan Gegez.....Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Emre AlkinKemerburgaz Üniversitesi
Prof. Dr. Göksel AtamanMarmara Üniversitesi
Prof. Dr. Hülya Taluİstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut Paksoyİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Hüseyin Bilgin.....İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Prof. Dr. Müge İşeri.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Peyami Çarıkçıoğluİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer Koçelİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Tülin Aktinİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Uğur YozgatMarmara Üniversitesi

Düzenleme Kurulu

Prof. Dr. A. Can Baysalİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Müge İşeriİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut Paksoyİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Peyami Çarıkçıoğluİstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer Koçelİstanbul Kültür Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Kadri Mirzeİstanbul Kültür Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Levent Polat.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Meltem Uluşan.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Nazan Çağlarİstanbul Kültür Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Meral Arık Toprakİstanbul Kültür Üniversitesi
Öğr.Gör. Nükhet Tunçbilek..... İstanbul Kültür Üniversitesi

Düzenleme Kurulu Yardımcıları

Arş. Gör. Dr. Burçin Atasevenİstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Dr. Çağla Arıkerİstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Andaç Oğuzİstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Eşref Mutluİstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Görkem Hancı.....İstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Murat Taha Bilişikİstanbul Kültür Üniversitesi
Arş. Gör. Onur Gürgen Bilişik.....İstanbul Kültür Üniversitesi

Kongre Sekreteri

Yrd. Doç. Dr. Gülsüm Gökgözİstanbul Kültür Üniversitesi

Kongre Koordinatörü

Yrd. Doç. Dr. Asuman Sönmezİstanbul Kültür Üniversitesi

KONGRE PANEL PROGRAMI

27 Kasım 2012 Salı

09.00 – 09.30 Açılış

- * Prof. Dr. Müge İşeri – Kongre Başkanı
- * Prof. Dr. Semahat Demir – İKÜ Rektörü

09.30 – 11.00 Açılış Konuşmaları - Ar-Ge, Ür-Ge ve İnovasyonda Neredeyiz?

- * Ali Nedim Güreli – Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkan Yardımcısı
- * C. Tanıl Küçük – İstanbul Sanayi Odası Başkanı
- * Prof. Dr. Habip Asan – Türk Patent Enstitüsü Başkanı
- * Dr. Metin Şatır – KOSGEB Başkan Yardımcısı

11.00 – 11.30 Plaket Töreni & 3. Eğitime Gönül Veren KOBİ Ödülleri

12.00 – 13.00 Açılış Konuşması – İnsan Kaynaklarında Verimlilik

- * Ali Sabancı, TOBB Genç Girişimciler Kurulu Başkanı

14.30 – 16.00 İşletmeler İçin Teşvikler & Destekler & Yenilikler

Oturum Başkanı: Doç. Dr. Hasan Sert – Tüm Sanayici ve İşadamları Derneği Başkanı

- * İhracata Yönelik Devlet Destekleri

Yavuz Özutku, Ekonomi Bakanlığı, İhracat Genel Müdür Yardımcısı

- * Türkiye'nin Sanayi Politikasında Ar-Ge'ye Bakış

Erhan Bayrak, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sanayi Genel Müdürlüğü, Şube Müdürü

- * KOSGEB Destekleri

Servet Koçak, KOSGEB Boğaziçi Hizmet Müdürü

- * KOBİ'lerde İşbirliği Kültürüne Örnek: Quresell.com

Ayhan Yasan, ANKA Danışma Grubu Y.K. Başkanı

- * Kalkınma Ajansları ve İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA) Programları

Mustafa Karabaş, İSTKA Yatırım Destek Ofisi Koordinatörü

16.30 – 17.30 Patent Nasıl Alırım, Markamı Nasıl Korurum?

Oturum Başkanı: Kaan Dericioğlu - Ankara Patent Genel Müdürü

- * Eserlerin Korunmasının Yaşamımıza Etkileri

İhsan Tellioglu, Tellioglu Kaşlıoğlu Hukuk Bürosu Kurucu Ortağı

- * Yeni Trendler, Dijital Dünya ve Türkiye

Mevlüt Dinç, Sobee Genel Müdürü

- * Siz de Buluş Yapabilirsiniz

Bilge Kum, Tasarımcı

- * Arçelik "Telve"nin Hikayesi

Sertaç Köksaldı, Arçelik Araştırma Geliştirme Bölümü, Fikri Haklar Grup Sorumlusu

- * Bir Başarı Örneği, Erbak Uludağ

Mehmet Erbak, Erbak Uludağ Y.K.Başkanı

28 Kasım 2012 Çarşamba

10.00 – 11.15 Sektörlerinde Değer Yaratıcılar

Oturum Başkanı: Ender Yazıcıoğlu - Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği Eski Başkanı

- * Artesis Teknoloji Sistemleri - Prof. Dr. Ahmet Duyar, Genel Müdür
- * Zıylan Grubu / FLO – Jaklin Güner, CEO
- * Logo Elektronik – Erdem Gülgener, Y.K. Başkan Yardımcısı
- * Durmazlar Makine - Hüseyin Durmaz, Y.K. Başkanı

11.45 – 13.00 Ar-Ge, Ür-Ge ve İnovasyonda Yanınızdakiler...

Oturum Başkanı: Prof. Dr. A. Hamit Serbest - Üniversite Sanayi İşbirliği Merkezleri Platformu (ÜSİMP)

Yürütme Kurulu Başkanı

- * Sanayi Ar-Ge İnovasyon ve Girişimcilere Yönelik Destekler

Adnan Selçuk Erginöz, Bilim, San. ve Tekn. Bakanlığı, Arş.& Geliş. Gn. Md.lüğü, Şb. Md.

- * Üniversite & Sanayi İşbirlikleri

Dr. Volkan Özgüz, Sabancı Üniversitesi, Nanoteknoloji Araş. ve Uyg. Merkezi Direktörü

- * Teknoparklar ve İnovasyon Merkezleri

Ahmet Başalp, Erciyes Teknopark Genel Müdürü

- * Çözüm Ortağı Olarak TÜBİTAK - MAM

Dr. Suat Genç, TÜBİTAK – MAM, Stratejik Planlama ve İş Geliştirme Başkan Yardımcısı

- * TTGV ve Teknoloji Yatırım A.Ş.'nin Hibe ve Destekleri

Fikret Kurtay, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV) İstanbul Temsilcisi

14.30 – 15.15 Afrika'daki Üretim ve Pazarlama Fırsatları

- * Tamer Taşkın, DEİK Türk - Afrika İş Konseyleri Koordinatör Başkanı

15.30 – 17.00 İşletmelerde İnovasyon

Oturum Başkanı: Süleyman Onatça, Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) Başkanı

- * Enerji Kullanımında İnovasyon

Dr. Erdal Gamsız, Takım Tezgahları ve İşadamları Derneği (TİAD) Başkanı

- * İnovasyonun Ticarileştirilmesi

Prof. Dr. Talat Çiftçi, Bahçeşehir Üniversitesi Öğretim Üyesi

- * Pazarlama ve İnovasyon

Neslihan İnce, Bütünleşik Pazarlama ve Stratejik Planlama Yöneticisi

- * İnsan Kaynaklarında İnovasyon

Prof. Dr. Mustafa Balcı, AB Türkiye Delegasyonu Eğitim Sektörü Yöneticisi

17.00 – 17.30 Kapama

KONGRE BİLDİRİ SUNUM PROGRAMI

28 Kasım 2012

10: 00 – 11:15

DAVRANIŞ

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)

Oturum Salonu: PINAR I

- * Kişilik Özelliklerinin Psikolojik Sözleşme Algısına Etkisi: KOBİ'lerde Bir Araştırma; *Mustafa Kemal Topçu, H. Nejat Basım*
- * KOBİ'lerin Rekabet Edebilirlik Sorunlarına Yöneltilen ve Örgütsel Yapılanmalar Temelinde Çözüm Arayışları; *Necmettin Özel*
- * KOBİ'lerde Yönetimin Dikey Örgütsel İletişim Aracılığı ile Girişimcilik ve Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi; *Tuna Uslu*
- * Mesleki Özdeşleşme Açısından Küçük İşletmelerle Büyük Şirketlerin Nitel ve Nicel Olarak Kıyaslanması: İşyeri Sahibi, Yönetici ve Çalışanlar Arasındaki Farklar; *Tuna Uslu*
- * Küçük İşletmelerdeki Liderlik Tarzlarının Etkisinin Büyük İşletmelerle Karşılaştırılması; *Tuna Uslu*

11:45 – 13:15

EKONOMİ POLİTİKALARI VE İNOVASYON

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Zafer TUNCA (İstanbul Kültür Üniversitesi)

Oturum Salonu: PINAR I

- * GAP Bölgesinde KOBİ ve İnovasyona Uyumu; *Osman Atay*
- * Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin İnovasyon Eğilimleri; *Recep Yücel, İhsan Yüksel*
- * Sanayi Kümelenmeleri ve KOBİ'ler; *Gürcan Banger, Gülsüm Çalışır*
- * 5 Faktör Teorisi ve Kümelenme Analizi: Kümelenmenin ABD ve Avrupa Tanımları; *Gürhan Uysal, M. Tuğrul Torun, Aslı Moral*
- * Küresel Isınma ve Suyun KOBİler ile Ekonomi Politığı Etkileri; *Ramazan Kurtoğlu*

14:30 – 15:30

PAZARLAMA- PERFORMANS – İNOVASYON İLİŞKİSİ

Oturum Başkanı: Prof. Dr. A. Can BAYSAL (İstanbul Kültür Üniversitesi)

Oturum Salonu: PINAR I

- * Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Güçlendirilerek İnovasyon Yapma Fırsatı Verilmesinin Müşteri Memnuniyeti ve Kar Üzerindeki Etkileri; *Şule Özbaşar*
- * KOBİ'lerde İnsan Sermayesini Geliştirmenin İnovasyon Kapasitesi ve Müşteri Tatmini Üzerine Etkilerinin Analiz Edilmesi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma; *Hüseyin Yılmaz*
- * KOBİ'lerde Pazar Yönlülük ve Performans İlişkisi; *Mehmet Marangoz, Ali Emre Aydın*
- * İşletmeler Açısından Marka ve Markalama Kararlarının Önemi; *Aylin Cartı*

14:30 – 15:30

MUHASEBE ve FİNANS

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Peyami ÇARIKÇIOĞLU (İstanbul Kültür Üniversitesi)

Oturum Salonu: PINAR II

- × KKTC Güzelyurt İlçesinde KOBİlerin Genel ve Finansal Sorunları Üzerine Bir Araştırma; *Okan Veli Şafaklı*
- × KOBİ'ler mi Sigortadan Sigortacılar mı KOBİ'lerden Kaçıyor?; *İsmail Yıldırım*
- × Türkiye'de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Sermaye Yapısı, Ölçek ve Sektöre Göre Sermaye Yapısının Farklılaşması: İstanbul'da Faaliyet Gösteren KOBİ'lere Uygulanan Bir Anket Çalışmasının Değerlendirilmesi; *Harun Güzeldere, Serra Eren Sarioğlu*
- × Yeni TTK'nın KOBİ'lerin Muhasebe Uygulamalarına Getireceği Değişiklikler, Muhtemel Sorunlar ve Çözüm Önerileri; *Hülya Cengiz*
- × Toplam Faktör Verimliliği Değişiminde Sendikalaşmanın Rolü; *Nurgün Komşuoğlu Yılmaz, İlkay Karaduman*

15:45 – 16:30

YÖNETİM

Oturum Başkanı: Yrd. Doç. Dr. Kadri MİRZE (İstanbul Kültür Üniversitesi)

Oturum Salonu: PINAR I

- × KOBİ'ler 21. Yüzyıla "Strateji Kaldırıcı" ile Nasıl Taşınabilir?; *Sera Özbaşar*
- × KOBİ'lerde Halkla İlişkilerin Önemi ve Geliştirilmesi; *Gülsüm Çalışır, Gürcan Banger*
- × Küçük Ölçekli İşletmelerde Rekabet Stratejileri ve Bir Örnek Olay Üzerinden Değerlendirmeler; *Fatih Semerciöz, Aytuğ Sözüer*

15:45 – 16:30

VERİMLİLİK ve PERFORMANS

Oturum Başkanı: Öğr. Gör. Dr. Meral ARIK TOPRAK (İstanbul Kültür Üniversitesi)

Oturum Salonu: PINAR II

- × Bilgi Yönetim Performansının Belirlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi; *Metin Dağdeviren, İhsan Yüksel*
- × KOBİ'ler İçin Modern Bakım Yönetim Sistemi (MOBAYS); *Emrullah Çayır*
- × KOBİ'ler İçin Öneri ve Sürekli İyileştirme Sistemi (ÖNSİS); *Emrullah Çayır*

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ, Prof. Dr. S. Semahat Demir (İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü)

SUNUŞ, Prof. Dr. Müge İşeri (Kongre Başkanı)

KOBİ'ler ve Verimlilik, Mustafa Kaplan (KOSGEB Başkanı)

KOBİ GELİŞTİRME VE REKABET UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ YAZAR İNDEKSİ

BİLDİRİLER* (Kongre Programı'na göre dizilmiştir)

DAVRANIŞ

Kişilik Özelliklerinin Psikolojik Sözleşme Algısına Etkisi: KOBİ'lerde Bir Araştırma

Yazarlar: Mustafa Kemal Topçu, H. Nejat Basım

1

KOBİ'lerin Rekabet Edebilirlik Sorunlarına Yönetmel ve Örgütsel Yapılanmalar Temelinde Çözüm Arayışları

Yazar: Necmettin Özel

13

KOBİ'lerde Yönetimin Dikey Örgütsel İletişim Aracılığı ile Girişimcilik ve Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi

Yazar: Tuna Uslu

25

Mesleki Özdeşleşme Açısından Küçük İşletmelerle Büyük Şirketlerin Nitel ve Nicel Olarak Kıyaslanması: İşyeri Sahibi, Yönetici ve Çalışanlar Arasındaki Farklar

Yazar: Tuna Uslu

31

Küçük İşletmelerdeki Liderlik Tarzlarının Etkisinin Büyük İşletmelerle Karşılaştırılması

Yazar: Tuna Uslu

37

EKONOMİ POLİTİKALARI VE İNOVASYON

GAP Bölgesinde KOBİ ve İnovasyona Uyumu

Yazar: Osman Atay

43

Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin İnovasyon Eğilimleri

Yazarlar: Recep Yücel, İhsan Yüksel

53

Sanayi Kümelenmeleri ve KOBİ'ler

Yazarlar: Gürcan Banger, Gülsüm Çalışır

61

5 Faktör Teorisi ve Kümelenme Analizi: Kümelenmenin ABD ve Avrupa Tanımları

Yazarlar: Gürhan Uysal, M. Tuğrul Torun, Aslı Moral

73

Küresel Isınma ve Suyun KOBİ'ler ile Ekonomi Politığı Etkileri

Yazar: Ramazan Kurtoğlu

85

PAZARLAMA – PERFORMANS – İNOVASYON İLİŞKİSİ

Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Güçlendirilerek İnovasyon Yapma Fırsatı Verilmesinin Müşteri Memnuniyeti ve Kar Üzerindeki Etkileri

Yazar: Şule Özbaşar

111

KOBİ'lerde İnsan Sermayesini Geliştirmenin İnovasyon Kapasitesi ve Müşteri Tatmini Üzerine Etkilerinin Analiz Edilmesi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma <i>Yazar: Hüseyin Yılmaz</i>	123
KOBİ'lerde Pazar Yönlülük ve Performans İlişkisi <i>Yazarlar: Mehmet Marangoz, Ali Emre Aydın</i>	141
İşletmeler Açısından Marka ve Markalama Kararlarının Önemi <i>Yazar: Aylin Cartı</i>	153
MUHASEBE ve FİNANS	
KKTC Güzelyurt İlçesinde KOBİlerin Genel ve Finansal Sorunları Üzerine Bir Araştırma <i>Yazar:: Okan Veli Şafaklı</i>	167
KOBİ'ler mi Sigortadan Sigortacılar mı KOBİ'lerden Kaçıyor? <i>Yazar: İsmail Yıldırım</i>	173
Türkiye'de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Sermaye Yapısı, Ölçek ve Sektöre Göre Sermaye Yapısının Farklılaşması: İstanbul'da Faaliyet Gösteren KOBİ'lere Uygulanan Bir Anket Çalışmasının Değerlendirilmesi <i>Yazarlar: Harun Güzeldere, Serra Eren Sarıoğlu</i>	185
Yeni TTK'nın KOBİ'lerin Muhasebe Uygulamalarına Getireceği Değişiklikler, Muhtemel Sorunlar ve Çözüm Önerileri <i>Yazar: Hülya Cengiz</i>	197
Toplam Faktör Verimliliği Değişiminde Sendikalaşmanın Rolü <i>Yazarlar: Nurgün Komşuoğlu Yılmaz, İlkey Karaduman</i>	207
YÖNETİM	
KOBİ'ler 21. Yüzyıla "Strateji Kaldırıcı" ile Nasıl Taşınabilir? <i>Yazar:: Sera Özbaşar</i>	215
KOBİ'lerde Halkla İlişkilerin Önemi ve Geliştirilmesi <i>Yazarlar: Gülsüm Çalışır, Gürcan Banger</i>	233
Küçük İşletmenin Büyüme Yolu: Rekabet Stratejileri ve Bir Örnek Olay İncelemesi <i>Yazarlar: Fatih Semerciöz, Aytuğ Sözüer</i>	243
VERİMLİLİK ve PERFORMANS	
Bilgi Yönetim Performansının Belirlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi, <i>Yazarlar: Metin Dağdeviren, İhsan Yüksel</i>	253
KOBİ'ler İçin Modern Bakım Yönetim Sistemi (MOBAYS) <i>Yazar: Emrullah Çayır</i>	263
KOBİ'ler İçin Öneri ve Sürekli İyileştirme Sistemi (ÖNSİS) <i>Yazar: Emrullah Çayır</i>	271

SUNUŞ

Bugüne şekil, yarına yön veren ‘değerler oluşturmak’...

Eğitim, araştırma ve topluma hizmet olmak üzere üç temel misyonu bulunan üniversitelerin nihai hedefi; odaklandığı alanlar için somut, işlevsel, örnek *‘Değerler Oluşturmak’*tır. Üniversitelerin ‘Değer Oluşturma’ hedefinde en önemli etkinlikleri ise bilimsel ilkelere dayanan eğitim ve araştırma çalışmalarıdır. Ancak gelişen teknolojilerle, olanakları gün geçtikçe artan eğitim ve araştırma alanlarının sınırları da günümüzde gözle görülür ölçüde genişlemiştir. Buna paralel değer oluşturma hedefi için yapılan eğitim ve araştırma çalışmaları; odak noktasına aldığı yeni kavramlarla da dikkati çekmeye başlamıştır.

Üniversitelerin yeni yüzyılda, araştırma ve eğitimle gerçekleştirdiği ‘Değer Oluşturma’ idealine ilham veren yeni anahtar kavramlardan biri de ‘gelecek’tir. Günümüzde, gelecekte ilham alan ve geleceğe ilham veren ‘Değer Oluşturma’ idealinin gerçekleştirilmesi uzun ve çok yönlü bir süreç. Bu süreçte de sanayi ile üniversiteleri; bilgi birikimlerini paylaşmak üzere biraraya getiren bilimsel etkinlikler son derece önemli.

İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nin ev sahipliğinde ‘Ar-Ge, Ür-Ge ve İnovasyonla Değer Oluşturma’ temasıyla bu yıl 8’incisi gerçekleştirilen KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi’nin de eğitim ve araştırma etkinlikleri kapsamında; bugüne şekil, yarına ise yön veren, kendi kulvarında örnek bir ‘değer oluştur’duğunu düşünüyorum.

Kongremiz, 27-28 Kasım 2012 tarihlerinde; bilgi ve deneyimlerini bizlerle paylaşan iş dünyasından değerli temsilcilerin ve uzmanların katılımıyla gerçekleştirildi. Kongremizin bir ürünü olarak hazırlanan bu yayınınızın da literatüre katkı sağlayacak bir başka değer oluşturması Üniversitemiz adına onur verici.

Yayınımızın; gerek akademi gerekse iş dünyası için araştırma, geliştirme, üretim ve inovasyon konusunda çalışmak ve bilgi sahibi olmak isteyen uzmanlarımız ve akademisyenlerimiz için yararlı bir kaynak olmasını içtenlikle diliyorum.

Ve son olarak; çağın nabzını tutan farklı temaların; uluslararası, çok disiplinli bir vizyon çerçevesinde titizlikle değerlendirildiği Kongremizle; bilim ve akademiye 8 yıldır başarıyla buluşturarak örnek bir ‘değer oluşturan’; İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanımız Prof. Dr. Sayın Durmuş Dünder, İşletme Bölüm Başkanımız Prof. Dr. Sayın Müge İşeri ve İşletme Bölümü öğretim üyelerimizden Yrd. Doç. Dr. Sayın Asuman Sönmez ile Yrd. Doç. Dr. Sayın Gülsüm Gökğöz olmak üzere tüm İİBF kadrosunu kutluyorum.

Kongremize bilgi ve deneyimleriyle katkıda bulunarak, literatüre bu değerinde bir çalışmayı kazandıran kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarımızın değerli temsilcilerine de katkılarından ötürü Üniversitemiz adına teşekkür ediyorum.

Akademi ve iş dünyasını buluşturan; araştırma, üretim ve inovatif fikirleriyle ‘değer oluşturacak’ nice başarılı çalışmalara...

Prof. Dr. S. Semahat Demir
Rektör

SUNUŞ

Istanbul Kùltür Üniversitesi bünyesinde 2004 yılından beri her yıl düzenlediğimiz “**KOBİ’ler ve Verimlilik Kongreleri**”nin bu yıl sekizincisini gerçekleştirmekten büyük mutluluk duymaktayız.

Ülkemiz işletmelerinin %99’ununa yakınının 250’ den az çalışana ve 40 milyon TL’den az ciroya sahip KOBİ niteliğinde kuruluşlardan olduğunu ve KOBİ’lerin, istihdam yaratma, piyasa koşullarına uyma ve ekonomik kalkınmaya katkıları sayesinde, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ÷lke ekonomileri için büyük önem arz ettikleri hepimizin malumudur.

Bu bağlamda ÷lkelerin ve bizim ÷lkemizin de gelecek yıllardaki refah ve istikrarı için, etkili ve verimli çağdaş yönetim teknikleri ile yönetilecek KOBİ’lerin rolünün yüksek olacağı şüphesizdir.

Ülkemizde gerek ekonomik gerekse sosyal alanlardaki sorunların açılması, işsizliğin azaltılıp yılda ortalama 750.000 kişi civarındaki ek iş talebinin karşılanmasının olmazsa olmaz şartı aşağı yukarı %7 civarında bir büyüme rakamına ulaşılmasıdır. Bu hedefe ulaşılmasının önündeki en büyük engel ise yüksek cari açık ve yüksek dış ticaret açığı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ekonomimizde kırılgnlık yaratan bu durumun ortadan kaldırılabilmesi ve ithalatımızla ihracatımız arasındaki farkın yok edilmesi ise, iç tasarrufları arttırmanın yanı sıra üretim ve ihracatta yüksek katma değer yaratan bilgi teknolojileri ağırlıklı bir yapıya sahip olmaktan geçmektedir.

Türkiye’nin gerçekleştirmek zorunda olduğu reformlar arasında en önemlilerinden biri küresel rekabet gücünü arttırmak için bilgi tüketen konumdan bilgiyi üreten konuma geçmek, nitelikli insangücüne erişmek, araştırma geliştirme, teknoloji ve inovasyon yatırımlarına ağırlık vermektir.

KOBİ’lerimizin yüksek katma değerli bir üretim yapısına kavuşmalarında üniversite- sanayi işbirliği içinde hem eğitim, hem de ar-ge ve ür-ge çalışmaları büyük önem arz etmektedir.

Bu noktada İstanbul Kùltür Üniversitesi İşletme Bölümü olarak üzerimize düşen sorumluluğun bilinciyle, KOBİ’lerin uluslararası piyasalarda rekabet güçlerinin arttırılmasında önemli yer tutan bir konu olan “**Ar-Ge, Ür-Ge ve Inovasyon**”un, kamu, özel sektör ve bilim dünyasının değerli temsilcileri ile her yönüyle tartışılıp sorulara yanıt aranacağı bir platform oluşturabilmeyi amaçladık.

Bu kapsamda, 8. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongremizde, danışma kurulumuzda yer alan reel sektör temsilcilerimizin çok büyük katkıları ile birlikte panel konu başlıklarını ve içeriklerini belirledik.

2 gün boyunca devam edecek panellerimizde işletmeler için teşvik ve destekler, patent alma ve markanın korunması, iş dünyamızın değerli isimlerinin ve şirketlerinin başarıya ulaşma yolları, Ar-Ge, Ür-Ge ve Inovasyon, yurtdışı üretim ve pazarlama fırsatları, inovasyonun işletmenin farklı bölümlerinde uygulanma modelleri gibi konular siz kıymetli misafirlerimizle paylaşılacaktır.

Ayrıca kongremizin ikinci günü akademik bildiri sunumlarının yapılacağı akademik oturularda değerli öğretim üyesi ve araştırmacılar, ekonomiden üretime, bilgi teknolojilerinden yönetime kadar geniş bir yelpazede KOBİ’ler üzerindeki araştırmalarını sunacaklardır.

Bu yılki kongremiz de, diğer kongrelerimizde olduğu gibi yine kamu ve özel sektör kuruluşlarından gelen değerli konuşmacılarımızın, panellerde görev almayı kabul eden KOBİ sahip ve yöneticilerimizin ve akademisyen arkadaşlarımızın katılımları ile gerçekleştirilecektir.

Bu bağlamda;

- 2004 yılından bu yana kongrelerimizi gerçekleştirmemizde bize her zaman destek veren KOSGEB'e ve değerli başkanı Sayın Mustafa Kaplan'a teşekkür ederiz.

- Açılış konuşmacımız olma onurunu bize yaşatan Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve TOBB Genç Girişimciler Kurulu Başkanı Sayın Ali Sabancı'ya

- Geçtiğimiz kongrede olduğu gibi bu yıl da kongremizin Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın maddi desteklerine layık görülmesinden dolayı TC Merkez Bankası Başkanı Sayın Erdem Başçı'ya,

- Medya Sponsorumuz ve Danışma Kurulu üyemiz olan SubconTurkey Dergisi ve Genel Yayın Yönetmeni Sayın Vedat Gökçe'ye ve yine Medya Sponsorumuz TT Magazin Dergisi'ne

teşekkür ediyoruz.

Kongremizin paydaşları içinde yer alan sivil toplum kuruluşları ve reel sektör kuruluşlarının yöneticileri aylar süren ön hazırlıklarımız sırasında, yoğun programlarından bizlere vakit ayırarak, Kongremizi organize etmemizde bizimle birlikte çalıştılar, 2 gün boyunca panellerimizde oturum başkanı ve konuşmacı olarak görev alacaklar. Bu değerli paydaşlarımız arasında bulunan kuruluşlarımız ve başkanları

- İkitelli Organize Sanayi Bölgesi ve Sayın Nihat Tunalı'ya

- İstanbul Tuzla Organize Sanayi Bölgesi ve Doğu Sanayi Sitesi ve Sayın Bilal Hancı'ya

- İstanbul Beylikdüzü Organize Sanayi Bölgesi ve Sayın Abdullah Teber'e

- Türkiye Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu ve Sayın Süleyman Onatça'ya

- İstanbul Sanayici ve İşadamları Dernekleri Federasyonu ve Sayın Mehmet Sandal'a

- Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği ve Sayın Ender Yazıcıoğlu ve Sayın Tan Erdoğan'ya

- Takım Tezgahları Sanayici ve İş Adamları Derneği ve Sayın Dr. Erdal Gamsız'a

- Tüm Sanayici ve İş Adamları Derneği ve Sayın Doç. Dr. Hasan Sert'e

- Ankara Patent ve Sayın Kaan Dericioğlu'na

- Ayrıca Bilim Kurulu'nda görev alan ve değerli görüşlerinden yararlandığımız akademisyen arkadaşlarımıza ve oturumları yöneten değerli arkadaşlarımıza,

teşekkürlerimizi sunmayı bir borç biliriz.

Bildiğiniz gibi kongre organizasyonları büyük emek ister, uzun ve hummalı bir dönem içerir. Bu yolda benimle birlikte yol alan Kongre Sekreterimiz Sayın Yard. Doç. Dr. Gülsüm Gökgez ve Kongre Koordinatörümüz Sayın Yrd. Doç. Dr. Asuman Sönmez başta olmak, üzere emeği geçen tüm üniversitemiz mensuplarına, kongremizin imaj çalışmasını gerçekleştiren Sayın Öğr. Gör. Mustafa

Kolcu'ya, Kurumsal İletişimi Birimi'nden Sayın Aslıhan Sönmez'e, YA-BA Dağıtım'a ve Sayın Sultan Özer'e teşekkür ediyorum.

Son olarak Kongreye desteklerini esirgemeyen; İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Durmuş DüNDAR'a, eski ve yeni Rektörlerimiz Sayın Prof. Dr. Dursun Koçer ve Prof. Dr. Semahat Demir'e , Mütevelli Heyet Başkanımız Sayın Dr. Bahar Akıngüç Günver'e şahsım ve arkadaşlarım adına şükranlarımı sunuyorum.

Değerli katılımcılar,

8. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, taşıdığı iş dünyası ve üniversite işbirliği misyonuna ek olarak, geçen yıl olduğu gibi bu yıl sosyal sorumluluk misyonunu sürdürmektedir. Sizlere bir kongre hatırası vermek yerine, Kongremize katılan her katılımcı adına Kanseri Çocuklara Umut Vakfına bağış yapmaya bu yıl da devam ediyoruz. Kanseriyle savaşan çocuklarımız ve ailelerinin tedavi süresince ücretsiz konaklayabilecekleri ve yaşamsal ihtiyaçlarını giderecekleri Aile Evi, geçtiğimiz yıl değerli vakıf kurucu ve çalışanları ile bağışseverlerin gönüllü çalışmaları ile açıldı. Takdir edersiniz böylesi bir evi donatmak, çarşafından deterjanına yiyeceğinden içeceğine kadar tüm ihtiyaçlarının tedarikini sağlamak ve bunu sürdürülebilir kılmak için desteklerimiz gerekmektedir. Çocuklarımız ve ailelerimiz için umut olabildi isek ne mutlu bize...

Kongrenin, her zaman olduğu gibi, iş ve akademi dünyasına yararlı sonuçlar getirmesi dileği ile değerli katılımlarınız ve destekleriniz için tekrar teşekkür eder, saygılar sunarım.

Prof. Dr. Müge İşeri
Kongre Başkanı

KOBİ'LER VE VERİMLİLİK

Verimlilik, en basit şekilde, *birim girdi başına üretilen çıktı* olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda işletmelerde ölçme faaliyetleri önem arz etmektedir. Ölçme ise üretim planlama ve bu planlardan elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ile mümkündür. Büyüme ve gelişme çabaları sonucu giderek karmaşıklaşan bilgi akışlarının yönetimi, rekabetin artması, teknolojinin hızlı gelişimi iş dünyasını zorunlu olarak farklı çözüm arayışlarına yöneltmiştir. Üretim için ihtiyaç duyulan girdileri ve bunlardan elde edilen ürünlerini ölçmeyen ya da ölçemeyen işletmelerde üretim verimliliği hesaplarından söz edemeyiz.

Her işletme maliyetlerini düşürmek, piyasalarda tutunmak, rekabet şansını elinde bulundurmamak ister. Bu sadece hammadde-malzeme ya da işçilik gibi girdileri daha düşük maliyetlerle elde etmekle veya daha düşük maliyetli makine kullanmakla sağlanamaz. Maliyetlerde azalma verimlilikten geçmektedir ve maliyet analizlerinin yapılması ile hangi süreçlerin iyileştirilmesinin gerekeceğine sağlıklı karar verilebilecektir. *Verim* ile *Maliyet* kavramlarının birinde yapılan iyileştirme diğerini de iyileştirmektedir. Her iki kavram da girdiler ve çıktılara, yani üretilen ürünlere ve bu üretim için harcanan işçilik, makine, enerji, zaman, sermaye gibi parametrelere bağlıdır. Verimliliği artırma ve maliyetleri düşürme çabaları, yönetici liderlerinin standardını yükseltmek ve bazı esasları saptamak bakımından da önemlidir. Yapılan ölçme ve analizlerin, yöneticiye olduğu kadar kuruma yansıyan sonuçları da olacaktır.

Verimlilik kavramına önem veren, ölçen, değerlendiren ve üretim sürecine yansıtılabilen işletmeler maliyetlerini azalttıkları gibi kârlarını da arttıracaklardır. Bu durum ise zaten kısıtlı olan kaynakların daha etkin kullanımını da beraberinde getirecek, üretim sürecinde gereksiz kaynak kullanımının önüne geçilecektir. Aynı miktarda girdi ile daha fazla miktarda çıktı elde edilecek, sonuç olarak da; bütün bu olumlu gelişmelerin ekonominin bütünü açısından da pozitif etkileri olacaktır.

Teknoloji çok hızlı bir gelişme kaydetmektedir. Bu değişim ve gelişim hareketlerinin neticesi olarak, günümüz işletmecilik felsefesi ve işletmecilik alanında da birtakım önemli teknolojik hareketler gerçekleşmektedir. İşletmeler yeniden yapılanma süreci yaşamaktadırlar. Geline nokta teknoloji üretimin en önemli girdilerinden biri haline geldiğini, bir üretim faktörü olma niteliği kazandığını görmekteyiz. Bilginin bir ürün olarak ortaya çıkması, yüksek teknolojiler ile beraber kaynakların daha verimli kullanılması, rekabet gücünün artırılmasına katkıda bulunmaktadır. Geline noktada; üretim sürecini geliştirmenin (Ür-Ge) ve uygun teknoloji kullanımının, üretimin en önemli girdilerinden biri haline geldiğini ve neredeyse bir üretim faktörü olma niteliği kazandığını görmekteyiz.

Araştırma ve Geliştirmeye dayandırılarak geliştirilen bilginin bir ürüne dönüştürülmesi ve ticarileşebilmesi olgusu ise ileri teknoloji teknikleri ile kaynakların daha verimli kullanılmasına ve böylece gerek işletme ölçeğinde gerekse de ülke sathında rekabet gücünün artırılmasına katkıda bulunmaktadır.

Bu bağlamda; ülkemizin ihtiyacı olan gelişmiş teknolojiler yoluyla özgün ürün tasarımlarına ve üretim teknolojilerine ulaşmak, ancak kurumsal altyapıları doğru kurgulanarak uygulamaya geçirilen Ar-

Ge sistematığının oluşturulması ve uygun destek ve teşvik mekanizmalarıyla da desteklenebilmesi ile mümkündür.

Türkiye ekonomisinde; toplam işletmelerin %99'ndan fazlasını, toplam istihdamın %78'ini, toplam katma değerin %55'ini, toplam satışların %65,5'ini, toplam yatırımların %50'sini, toplam ihracatın %60,1'ini ve toplam kredilerin %24'ünü oluşturan KOBİ'ler, yaşadıkları finansal güçlükler, teknoloji ve enformasyon konusundaki yetersizlikleri, kalitesiz üretim ve altyapı yetersizlikleri nedeniyle önemli bir üretim kaybı yaşamaktadır. Bu da, KOBİ'lerde "verimlilik sorununu" önemli bir hale getirmektedir.

Bugün KOBİ düzeyini de aşarak ülke düzeyinde ele alınan en önemli konuların başında verimlilik gelmektedir. Ülkelerin ekonomik büyüme yarışına girdikleri bu dönemde, ekonomik gelişmişlikle az gelişmişlik arasındaki farkın temelini, kaynakların verimli kullanılıp kullanılmamasına bağlayabiliriz. Gelişmiş ülkelerde önemli bir sorun olan verimlilik, gelişmekte olan ülkelere daha çok önem taşımaktadır. Gelişmiş ülkeler ülke standartlarını daha da arttırmak, buldukları ekonomik durumu korumak, geleceklerini garanti altına almak için verimlilik artışına önem vermektedirler.

Verimliliği arttırmanın en etkin yolu verimlilik bilincini yerleştirmekten geçer. İşletmelerin, hatta ulusal ekonominin sağlıklı bir gelişim içinde olup olmadığına, karşılaştırmalı verimlilik ölçülerine bakılarak karar verilebilir. Verimlilik düzeylerindeki artışlar, büyüme hızı, hayat standardı, enflasyon, ödemeler dengesi gibi faktörlere olumlu yönde katkıda bulunur. İşletmeler verimliliğe, üretim sürecinde kullanılan ilk madde ve malzeme, işgücü, arazi, bina, makine, donanım ve enerji gibi kaynakların ne ölçüde etkin kullanıldığını belirleyen bir gösterge olarak bakmaktadırlar.

Gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerde verimlilik artışlarının temelinde kaynakların kalitesi, rasyonel kullanımı ve işgücünün eğitim düzeyi gelmektedir. Yapılan tüm araştırmalar ve incelemeler de eğitimin katkısının önemli olduğunu ortaya koymakta, işgücünün eğitim yoluyla kalitesinin iyileştirilmesi gelir artışlarının da ön koşulu sayılmaktadır. Bu nedenle KOSGEB, stratejik amaçlarını KOBİ'lerin yönetim becerilerini ve kurumsal yetkinliklerini geliştirmek, KOBİ'lerin, AR&GE ve İnovasyona dayalı faaliyetlerini arttırmak, girişimcilik kültürünü geliştirmek, başarılı işletmelerin kurulmasını teşvik etmek ve Kurumun nitelikli hizmet sunmaya yönelik olarak sürekli gelişimini sağlamak gibi 4 ekseninde belirlemiştir.

Yine aynı kapsamda "KOSGEB'in hedef kitesinin genişlemesi" ve KOBİ'lerin büyümesi ve gelişmesinde görülen aksaklıklar, KOBİ'lerin esnek ve dinamik bir mevzuat yapısına ihtiyaç duyması, işletmelerin talep ve beklentileri doğrultusunda KOSGEB Destek Sisteminde değişiklik yapılması ihtiyacını ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, KOBİ'lerin bölge, sektör ve ölçek parametrelerine göre farklılaşan ihtiyaçlarını esas alan destek sistematığının kurgulanmasına yönelik destek sistemi revizyon çalışmaları başlatılmış ve çalışmalar sonucunda; işletmelere, girişimcilere, KOBİ'lere yönelik projeleri olan meslek kuruluşlarına ve işletici kuruluşlara, geri ödemeli ve geri ödemesiz olmak üzere 7 başlıkta destek sağlanmaya başlanılmıştır. Yeni dönemde KOSGEB Destek Programları, konfeksiyon tarzından çıkarılarak, terzi usulüne çevrilmiştir. Yani desteklerimiz, kişiye özel, esnek hizmet anlayışına yönelik hale gelmiştir.

Söz konusu destek programlarından, Ar-Ge, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programında; bilim ve teknolojiye dayalı yeni fikir ve buluşlara sahip küçük ve orta ölçekli işletmeler ile girişimcilerin geliştirilmesi, yeni ürün, yeni süreç, bilgi ve/veya hizmet üretilmesi ve ticarileştirilmesi için araştırma, geliştirme, inovasyon ve endüstriyel uygulama projeleri desteklenmekte bu kapsamda 1 Milyon TL'ye kadar destek sağlanabilmektedir. Program, Ar-Ge ve inovasyon projesinin prototipinin

geliştirilmesine ek olarak, prototipten sonraki aşamasının da kurgulandığı ve desteklemeye alındığı bir model olarak tasarlanmıştır.

KOBİ Proje Destek Programı kapsamında, işletmelerin, üretim, yönetim ve organizasyon, pazarlama, dış ticaret, insan kaynakları, mali işler ve finans, bilgi yönetimi ve benzer alanlarda sunacakları projelerine 150 Bin TL'ye kadar destek sağlanmaktadır.

İşbirliği-Güçbirliği Destek Programı ile ortak tedarik, ortak tasarım, ortak pazarlama, ortak laboratuvar ve ortak imalat ve hizmet sunumu gibi konularda bir araya gelen KOBİ'lere destekler sağlanmaktadır.

KOSGEB, KOBİ'lerin verimlilik artışı sağlayacak yönde projelerini, KOBİ'lerin büyüme ve birleşmelerini, verimliliklerinin artırılması, iş kurma ve geliştirilmesine yönelik faaliyetleri ile bilgi ve iletişim teknolojileri altyapılarının desteklenmesine yönelik çalışmalarına devam edecektir.

Gelişmekte olan ülkelerin küresel ortamda rekabetçi konumlarını sürdürebilmeleri ve güçlenebilmeleri, büyümelerini verimlilik artışlarına dayandırmalarına ve yeni mukayeseli üstünlük alanları yaratabilmelerine bağlıdır. Bu doğrultuda, yenilikçiliğe önem verilmesi, bilim ve teknoloji kapasitesinin artırılması, beşeri sermayenin geliştirilmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkin biçimde kullanılabilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu kapsamda, 8.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresinin, ekonominin yapı taşları olan KOBİ'lerin, araştırma geliştirme, üretim geliştirme ve inovasyon konularında kullanabilecekleri destekleri, teşvikleri ve modelleri aktararak, dünya ticaretinin zorlaşan rekabet şartlarında varlıklarını koruyabilmeleri ve marka oluşturma süreçlerinde yol gösterici olmasını dilerim.

Mustafa KAPLAN
KOSGEB Başkanı

KOBİ Geliştirme ve Rekabet Uygulama ve Araştırma Merkezi

KOBİ Geliştirme ve Rekabet Uygulama ve Araştırma Merkezi, 2004 yılında İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü bünyesinde KOBİ Danışma Birimi olarak kurulmuş ve 2011 yılında KOBİ Geliştirme ve Rekabet Uygulama ve Araştırma Merkezi olarak üniversitemizde faaliyetlerine devam etmeye başlamıştır.

Vizyonu; sahip olduğu akademik saygınlık, güvenilirlik, bilgi üretme gücü ve bu alandaki deneyimleri ile yurt içi ve yurt dışı kuruluşlarla işbirliği yaparak Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) için yeni ve kolay anlaşılır bilginin elde edilmesinde tercih edilir bir Merkez olmaktadır.

Misyonu; KOBİ'lere eğitim, araştırma ve yayın sağlama ve danışmanlık hizmetleri vererek, çeşitli sektörlerden farklı kurum ve kuruluşlarla da işbirliği içerisinde bulunarak, KOBİ'lerin sorunlarına çözüm getirmek ve küresel rekabet güçlerini artırmaktır.

KOBİ Geliştirme ve Rekabet Uygulama ve Araştırma Merkezi, bilimsellik, araştırmacılık, bilgi üretimi ve paylaşımı, güvenilirlik, ekip çalışması, kurumlar arası ve sektörler arası işbirliği ve sırdaşlık ilkeleri ile çalışmaktadır.

KOBİ Geliştirme ve Rekabet Uygulama ve Araştırma Merkezi, işletmelere uygun eğitim ve danışmanlık hizmetleri vermesinin yanı sıra Türkiye'nin bir çok ilinde ve İstanbul'da düzenlediği çeşitli seminer, panel, toplantı, konferans, kongre, eğitim günleri, eğitim programları vb organizasyonlar aracılığıyla, sektörel bazda sorun tespit etme ve çözüm önerisi getirebilmeye yönelik araştırmalarını da devam ettirmekte ve bu kapsamda KOBİ'lerin üyesi oldukları Ticaret ve Sanayi Odaları, dernek, birlik, federasyon ve vakıflar gibi Sivil Toplum Kuruluşları ile birlikte çalışmalar yapmaktadır.

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGISINA ETKİSİ: KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA

Mustafa Kemal TOPCU

Kara Harp Okulu

H.Nejat BASIM

Başkent Üniversitesi

ÖZET

İnsan kaynakları, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için kullanabileceği bir faktör halini almıştır. Ancak, küreselleşme, hızlı teknolojik değişimler ve çetin rekabetlerin var olduğu günümüz koşullarında klasik yönetim anlayışı ile istenen işgücü verimliliği maalesef yakalanamamaktadır. Hızla yaşanan değişim işveren-işgören ilişkisine de yansımıştır. Bu çalışma da örgütsel/endüstriyel psikolojinin ana çalışma alanlarından olan bireysel özellikler ile işveren-işgören ilişkisinin yazılı olmayan kuralları olarak kavramsallaştırılan psikolojik sözleşme algısı arasındaki etkileşimi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmada kuramdan yola çıkılarak oluşturulan yapısal eşitlik modeli test edilmektedir. İmalat sanayide faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışan 226 katılımcıdan elde edilen verilerin yapısal eşitlik modellemesi sonucunda nörotik, dışadönük ve özdisiplinli kişilerin geleneksel psikolojik sözleşme algısı, gelişime açık ve uyumlu kişilerin ise ilişkisel psikolojik sözleşme algısı geliştirdikleri bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Kişilik, Beş Faktör Kişilik, KOBİ

GİRİŞ

İnsan kaynakları örtük bilgi, entelektüel sermaye ve sosyal sermayeye sahip olduğundan dolayı taklit edilmesi çoğunlukla zordur. Bu sebeple, üretim faktörleri arasında beşeri sermaye, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için kullanabileceği bir faktör halini almıştır. Ancak, küreselleşme, hızla değişen teknoloji, bilinçlenen müşteri profili ve çetin rekabetlerin yaşandığı bir çevrede klasik yönetim anlayışı ile istenen işgücü verimliliği yakalanamamaktadır. Diğer taraftan, insan kaynakları yönetiminin günümüzdeki işlevi işletmelerin adaptif performanslarına katkı sağlamada beşeri sermayesini daha etkin, etkili ve verimli nasıl kullanabileceğine yöneliktir (Çakmak, Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2012).

Hızla yaşanan bu değişim işveren-işgören ilişkisine de yansımıştır. Bu kapsamda, yazılı olmayan kurallara dayanan ve karşılıklı taahhütler çerçevesinde gerçekleşen beklentileri açıklamaya yönelik öznel bir kavram olan psikolojik sözleşme (Rousseau, 2000) işveren-işgören ilişkisinde daha ön plana çıkmaya başlamıştır. Son dönemde bazı araştırmacılarca (ör. Raja, Johns ve Ntalianis, 2004; Jong, Schalk ve Cuyper, 2009; Ul Haq vd., 2011; Jam, Ul Haq ve Fatima, 2012) ortaya konan psikolojik sözleşme ile örgütsel tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiler de bu tespiti doğrulamaktadır. Zira işveren-işgören ilişkisinin psikolojik sözleşme bağlamında ele alınmasının araştırılmaya muhtaç bir alan olduğu Guest (2004) tarafından belirtilmektedir. Buna karşın, psikolojik sözleşme konusunda Türkiye'deki çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu kapsamda, psikolojik sözleşmeyi kuramsal olarak inceleyen birkaç çalışmaya (Bilgin, 2007; Cihangiroğlu ve Şahin, 2010; Çakmak, Ofloğlu ve Büyükyılmaz) rastlanırken, ampirik bağlamda psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın ilişkisi (Mimaroglu, 2008; Özgen ve Özgen, 2010), örgütsel bağlılığın ilişkisi (Karcioğlu ve Türker, 2010), iş tatmininin ilişkisi (Bayraktaroğlu ve Mesci, 2010), örgütsel sapmanın ilişkisi (İyigün ve Çelik, 2012), psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü (Katrinli vd., 2011), bireysel faktörler ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmenin aracılık rolü (Topcu, Meydan ve Basım, 2012) araştırılmıştır.

Ancak örgütsel/endüstriyel psikolojinin ana çalışma alanlarından olan bireysel dinamikleri (Dunnette, 1972) konu edinen bir çalışmaya henüz rastlanılmamıştır. Bu nedenle, bu çalışmanın amacı kişilik özellikleri ile psikolojik sözleşme algısı arasındaki etkileşimin araştırılmasıdır. Çalışmada kuramdan yola çıkılarak oluşturulan yapısal eşitlik modeli test edilmektedir. İmalat sanayide faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışan 226 katılımcıdan elde edilen veriler keşfedici faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizine ve yol analizine tabi tutulmuştur. Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında öncelikle kavramsal inceleme yapılmakta, bulgular ortaya konmakta, sonuç ve öneriler kısmına yer verilmektedir.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI

Literatürde pek çok psikolojik sözleşme tanımı bulunmakla birlikte; ortak noktada algılar, beklentiler, inançlar, vaatler ve yükümlülükler gibi terimlere yoğunlaşıldığı görülmektedir. Örneğin, Schein (1978) psikolojik sözleşmeyi iş gören ve organizasyon arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentiler seti şeklinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde, Rousseau (1989) bir kişinin işle ilgili ilişkilerinde karşılıklı yükümlülükler konusundaki algı ve beklentiler şeklinde tanımlamaktadır. Herriot ve Pemberton (1995) de işgören-işveren arasındaki iş ilişkisinin, birey ve örgüt ilişkisindeki yükümlülüklerin algılanmasından ibaret olduğunu belirtmekte ve psikolojik sözleşmenin bu algılayışların sonucunda varılmak istenen süreç olduğu belirtilmektedir.

Psikolojik sözleşmenin tanımı gibi, kendisini oluşturan faktörler üzerinde de farklı çalışmalar yapılmıştır. Örneğin, Thomas ve Anderson (1998) bireyin taraf olduğu psikolojik sözleşmenin türleri geleneksel (işlemsel) ve ilişkisel olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Öte yandan Patrick (2008) sözleşmeleri dört grupta tasnif etmektedir. Rousseau (2000) de bu dörtlü tasnifi uygun bulmaktadır. Geleneksel sözleşmeler; sınırlı bir süreyi kapsamakta ve performans kriterlerini belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır. İlişkisel sözleşmeler ise güçlendirilmiş çalışanlar için kesin tanımı olmayan performans kriterlerine yer vermektedir. Rousseau (2000) tarafından tasnifi yapılan bir diğer sözleşme şekli olarak dengeli sözleşmelerde işgören-işveren arasındaki ilişki daha açık uçlu ve sınırları net olarak konmamıştır; performans kriterleri açıkça tanımlanmış olmasına karşın zamanla değişebilmektedir. Bir sözleşme türü sayılmakla birlikte diğer üçü gibi belirleyici özelliği bulunmayan geçiş sözleşmelerini; sözleşmeler setinden oluşturmaktadır, uzun vadeli bir ilişkiye dayanmamaktadır; bu nedenlerle performans kriterleri de net olarak ortaya konmamaktadır.

Psikolojik sözleşme; Cihangiroğlu ve Şahin (2010:3) tarafından da belirtildiği gibi, konuşulmayan sözler, işverenin ve işgörenin karşılıklı ne alıp vereceğine dair iş sözleşmelerinde yazılı olarak ifade edilmeyen konuların bir bütünüdür. Sonuç olarak; algılar, beklentiler, inançlar, yükümlülükler ve sözlerin psikolojik sözleşmenin temel unsurlarını teşkil etmektedir. Vurgulanabilecek diğer önemli bir konu da bireysel algılarda farklılık olacağından sübjektifliğin esas olmasıdır. Bireysel farklılıklar, karakter ve tecrübe psikolojik sözleşmeyi etkilemektedir (Guest ve Conway, 2004). Kısacası psikolojik sözleşmenin kişiye özel bir doğası bulunmaktadır (De vos vd., 2001; Sels vd., 2004; Anderson ve Schalk, 1998). Çalışanların tutum ve davranışları da bu kapsamda şekillenmektedir.

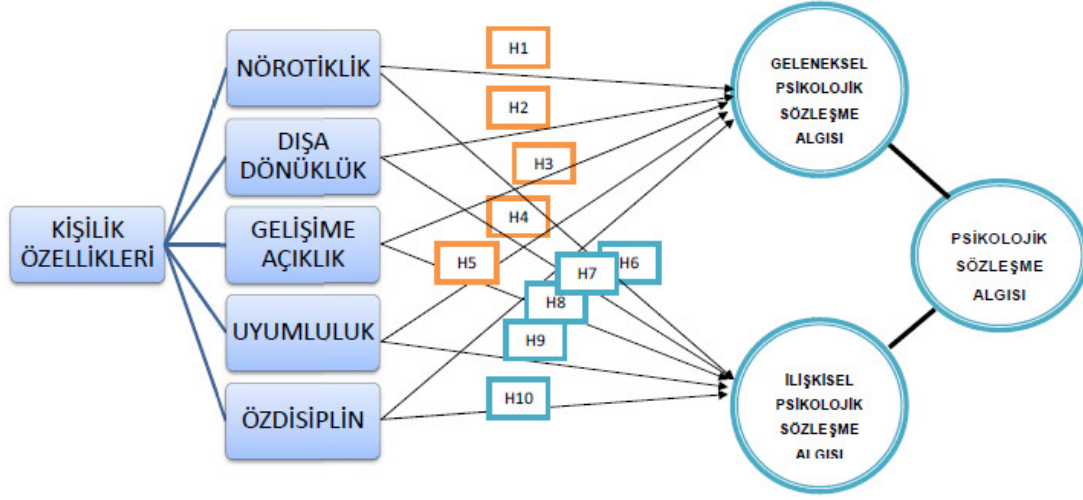
KİŞİLİK VE BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİ

Kişiliği açıklamaya yönelik çalışmalar bireysel farklılıklara odaklandığı görülmektedir. Kişilerin gözlemlenebilen davranış biçimlerinden hareketle ortaya konan “özellik yaklaşımı” doğrultusunda, kişilik yapısını temsil eden özelliklerin neler olduğuna yönelik yapılan çalışmaların temelini faktör analizleri oluşturmuş ve yapılan çalışmalarda kişiliği genel anlamda açıklayabilen beş faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Mount ve Barrick (1998) tarafından da belirtildiği gibi, kişiliğin bu beş faktörlü yapısı üzerinde araştırmacılar arasında kesin kabul görmüştür. Benzer şekilde Paunonen ve Ashton (2001), bu modelin insan davranışlarındaki değişimi anlamada ve açıklamada önemli bir rol oynadığını açıklamış ve beş faktörün davranışı anlamak ve tahmin etmek için yararlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öyle ki, beş faktör kişilik modeli; farklı kültür ve dillerde, farklı kuramsal yaklaşımlar ve ölçüm araçlarıyla güvenilir ve geçerli bir yapı olduğunu da göstermiştir (Mount ve Barrick, 1998, s.851). Keza, John ve Srivasta (1999) ve Zhou ve arkadaşları (2009)'nın araştırma sonuçları da bu tespiti desteklemektedir. Böylelikle, birçok araştırmacıda, bireyin kişiliğinin temel yapısının beş boyuttan oluştuğu yönünde güçlü bir kanaat oluşmuştur. Hendricks ve arkadaşları (2003) tarafından 13 ülkede yapılan araştırma bu kanaati doğrular niteliktedir. Beş faktör kişilik modelini oluşturan bu faktörler nörotiklik, dışadönüklük, gelişime açıklık, uyumluluk ve özdisiplindir. duygusal denge olarak da ifade edilen bu faktör, endişeli, güvensiz ve kendisiyle uğraşan (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002), suçlu, hüzünlü (Çetin, 2008), sosyal becerisi olmayan, risk üstlenemeyen (Raja ve ark., 2004) gibi sıfatlarla nitelendirilmektedir. Dışadönüklük kişilik faktöründe ise hayat dolu, heyecanlı, neşeli, konuşkan (Somer ve ark., 2002), pozitif ve enerjik (Çetin, 2008), makam, güç, maddi kazanç elde etme isteği duyan (Raja ve ark., 2004) gibi nitelemeler yer almaktadır. Gelişime açıklık faktörünün tanımlayıcı nitelikleri arasında analitik, meraklı, geleneksel olmayan ve liberal gibi sıfatlar bulunmaktadır (Somer ve ark., 2002). Diğer bir faktör olan uyumlulukta ise nazik, saygılı, açık kalpli, merhametli (Somer ve ark., 2002), yumuşak başlı ve fedakar (Çetin, 2008) nitelikleri ağır basmaktadır (Somer ve ark., 2002). Son faktör olan özdisiplinde de yeterlilik, düzen ve başarı çabası (Somer ve ark., 2002) ile itaatkarlık (Çetin, 2008) ön plana çıkmaktadır.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE KİŞİLİK İLİŞKİSİ

Psikolojik sözleşmenin subjektif olması (Thomas ve anderson, 1998; Rousseau, 2000), psikolojik sözleşmeyi algı ve beklentilerin belirlemesi (Schein, 1978; Rousseau, 1989) ve karşılıklı yükümlülükler doğurması (Rousseau, 2000), bireysel farklılıkların psikolojik sözleşmenin belirlenmesin rol oynadığı sonucuna götürmektedir. Nitekim, Raja ve arkadaşları (2004) tarafından bu bağlamda bazı bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmacılar nörotiklikle geleneksel psikolojik sözleşme algısı arasında ve uyumluluk ile ilişkisel psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Keza Thomas ve Feldman (2009) tarafından da psikolojik sözleşme demografik unsurlar çerçevesinde ele alınmıştır. Bu çalışmalardan yola çıkılarak, örgütsel/endüstriyel psikolojinin ana konularından olan bireysel özellikler (Dunnette, 1972) ile

psikolojik sözleşme arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla aşağıdaki hipotetik model kurulmuş ve 10 hipotez türetilmiştir.



Şekil 1 Hipotetik Model

Hipotezler

H1=Kişilik özelliklerden nörotiklik ile geleneksel psikolojik sözleşme algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2=Kişilik özelliklerden dışadönüklük ile geleneksel psikolojik sözleşme algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3=Kişilik özelliklerden gelişime açıklık ile geleneksel psikolojik sözleşme algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H4=Kişilik özelliklerden uyumluluk ile geleneksel psikolojik sözleşme algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H5=Kişilik özelliklerden özdisiplin ile geleneksel psikolojik sözleşme algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H6=Kişilik özelliklerden nörotiklik ile ilişkisel psikolojik sözleşme algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H7=Kişilik özelliklerden dışadönüklük ile ilişkisel psikolojik sözleşme algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H8=Kişilik özelliklerden gelişime açıklık ile ilişkisel psikolojik sözleşme algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H9=Kişilik özelliklerden uyumluluk ile ilişkisel psikolojik sözleşme algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H10=Kişilik özelliklerden özdisiplin ile ilişkisel psikolojik sözleşme algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

BULGULAR

Araştırmanın evreni, Sivas'ta imalat sanayisinde faaliyet gösteren KOBİ'lerden oluşmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın örnekleminde, kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen toplam 442 çalışan yer almaktadır. Deneklere gönderilen anket formunun 239 adedi geri dönmüştür. Geri dönüşüm oranı, % 54,07'dir. Anketlerden 13'ü çok fazla eksik cevap içermesi veya tek tip işaretlenmesi nedeniyle, değerlendirme dışı bırakılmış ve analizler 226 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1 KOBİ'lerin Faaliyet Alanı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
mermer/doğal taş işleme	21	9,3	9,3
mobilya	8	3,5	12,8
ambalaj	13	5,8	18,6
döküm	40	17,7	36,3
madencilik	8	3,5	39,8
yedek parça	65	28,8	68,6
çimento	71	31,4	100,0
Total	226	100,0	

Anketlerin uygulandığı örneklemin sektörlere göre dağılımı Tablo-1'de yer almaktadır. Çimento ve yedek parça imalatında çalışanlar örneklemin %60'ını oluştururken, mobilya ve madencilik sektörü en düşük katılım seviyesine sahiptir. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler de aşağıdaki şekildedir. Katılımcıların % 86,6'sı erkek, % 13,4'ü kadındır. Katılımcıların yaş ortalaması 32,39'dur (SS=7,72, Min=18, Max=50). Çalışanların % 26,4'ü ilköğretim, %52,7 lise ve dengi, %5'i önlisans ve % 15,9'u lisans ve üstü eğitim derecesine sahiptir. İş deneyimlerinin ortalaması 11,76 (SS=7,60, Min=1, Max=28) yıldır.

Tablo 2 Katılımcıların Pozisyonlara Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çalışan	189	83,6	83,1
Alt kademe yönetici	15	6,6	90,3
Orta kademe yönetici	21	9,3	99,6
Üst kademe yönetici	1	4	100,0
Total	226	100,0	

Katılımcıların mevcut pozisyonlarına göre dağılımı Tablo-2'de yer verilmektedir. Birinci hat çalışanları %83,6 ile en çok katılım sağlayan grup olurken, sadece bir üst düzey yönetici katılmıştır. Çalışanlar hâlihazırda buldukları işte ortalama 6,84 (SS=6,63, Min=1, Max=30) yıldır istihdam edilmektedir. Ayrıca çalışanların iş değiştirme ortalamaları 2,36 (SS=1,19)dir.

Veri Toplama Araçları

Beş Faktör Kişilik Ölçeği: Beş faktör kişilik ölçeği Benet-Martinez ve John (1998) tarafından “Beş Faktör Envanteri” (The Big Five Inventory) ismiyle geliştirilmiş olup 44 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Sümer (2005) tarafından yapılmıştır. Yapılan bir çalışmada beş faktör kişilik boyutlarının güvenilirlik değerleri .64 ile .77 arasında değiştiği belirtilmektedir (Sümer ve diğ., 2005). Çetin (2008) tarafından da kullanılan ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik değerleri; “gelişime açıklık” faktörü için .72, “Özdisiplin” faktörü için .67, “dışadönüklük” faktörü için .73, “uyumluluk” faktörü için .60 ve “nörotiklik” faktörü için .68 değerleri bulunmuştur.

Psikolojik Sözleşme Ölçeği: 28 madde içeren ölçek Rousseau (2000) tarafından sözleşme türlerini belirlemeye yönelik geliştirilmiştir. Ölçekte ilişkisel sözleşmenin sadakat ve süreklilik boyutları 8 soru ile, geleneksel sözleşmenin kısıtlılık ve kısa vade boyutları 8 soru ile ve dengeli sözleşmenin dışsal istihdam olanakları, içsel kariyer fırsatları ve dinamik performans boyutları 12 soru ile belirlenmektedir. Rousseau (2000) ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,70’den fazla olduğunu rapor etmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Bu süreçte Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından önerilen ölçek uyarlama adımları uygulanmıştır.

Ölçeklerin Geçerliliği

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için psikolojik sözleşme ölçeğine (PSÖ) keşfedici faktör analizi yapılmıştır. PSÖ için yapılan keşfedici faktör analizi için KMO değeri 0,831 ve Barlett Küresellik Testi anlamlılık seviyesinin $p < 0,01$ olması örneklemin evreni temsil yeteneği açısından iyi uyum sergilediğini göstermektedir. Maximum likelihood ve varimax döndürme yöntemi uygulanarak yapılan analiz sonucunda PSÖ’nün belirleyicilik katsayısı $R^2 = 0,56$ olarak bulgulanmıştır. Analiz ile iki faktörlü bir yapının örneklem açısından en uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçekte psikolojik sözleşme algısı geleneksel ve ilişkisel olmak üzere Rousseau (2000) ile uyumlu bir şekilde iki boyutlu yapı sergilemiştir. Geleneksel psikolojik sözleşmenin boyutları “görev odaklılık” ve “kısa vadeli ilişki”, ilişkisel psikolojik sözleşme algısı ise “örgütte kalma niyeti”, “sosyal ağ kurma” ve “performans geliştirme” olarak adlandırılmıştır.

BKÖ ve PSÖ boyutları ayrı ele alınarak ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu çerçevede PSÖ boyutlarının birinci düzey çok faktörlü yapıları ile BKÖ boyutlarının birinci düzey tek faktörlü yapısal modelleri test edilmiştir. Tablo 3’te sunulan doğrulayıcı faktör analizi bulgularından anlaşılacağı üzere, ölçeklerin test edilen yapıları doğrulanmıştır.

Tablo 3 Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	Alt Boyut	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMR	GFI	CFI	RMSEA
BKÖ	Nörotiklik	20,582	17	1,211	0,055	0,978	0,975	0,031
	Dışa Dönüklük	5,998	8	0,750	0,028	0,992	1,000	0,000
	Gelişime	20,928	26	0,805	0,039	0,980	1,000	0,000
	Uyumluluk	13,395	13	1,030	0,046	0,984	0,998	0,012
	Özdisiplin	22,921	19	1,206	0,050	0,975	0,982	0,030
PSÖ	Geleneksel	24,449	13	1,881	0,075	0,971	0,971	0,063
	İlişkisel	186,027	95	1,958	0,065	0,912	0,952	0,065

Not: χ^2 =Chi square, RMR=Root Mean Square Residual, GFI= Goodness of Fit Index, CFI=Comparative Fit Index, RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation.

Bulgular

Ölçeklerin ortalama değerleri, standart sapmaları ve değişkenler arası korelasyon değerlerine Tablo 4'te yer verilmiştir. Elde edilen bulgular nörotiklik ile diğer kişilik özellikleri arasında negatif ve anlamlı; diğer dört kişilik faktörünün kendi aralarında pozitif ve anlamlı; ilişkisel psikolojik sözleşme algısının nörotiklik ile negatif ve anlamlı, diğer kişilik faktörleri pozitif ve anlamlı ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 4 Değişkenlere Ait Güvenirlik Değerleri ve Korelasyonlar

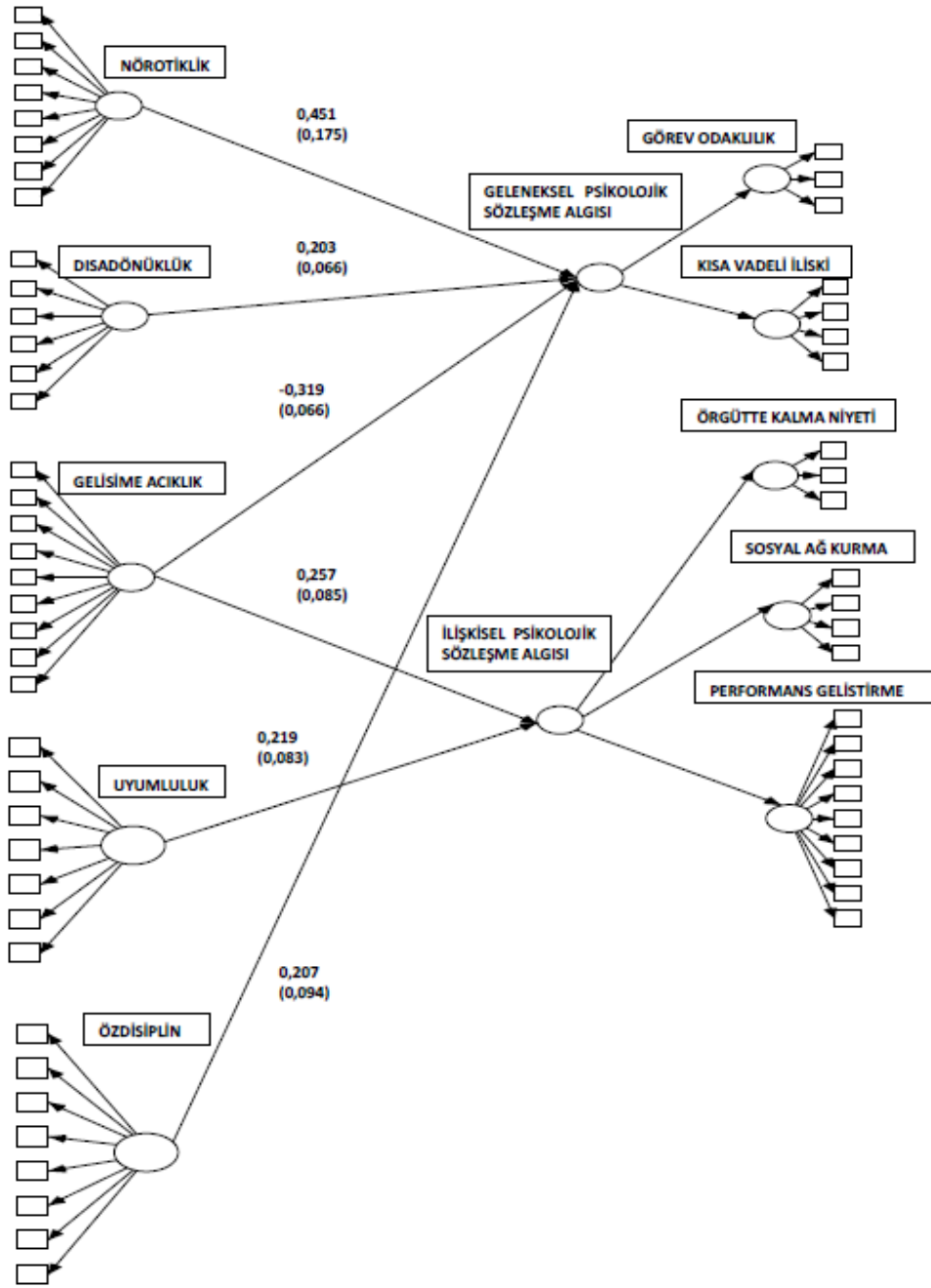
Faktör	Ort.	SS	C.A.	1	2	3	4	5	6	7
1. Nörotiklik	2,63	0,58	0,58	1						
2. Dışadönüklük	3,51	0,72	0,72	-0,243*	1					
3. Gelişime Açıklık	3,42	0,66	0,78	-0,223*	0,568*	1				
4. Uyumluluk	3,62	0,58	0,54	-0,280*	0,364*	0,421*	1			
5. Özdisiplin	3,90	0,65	0,74	-0,436*	0,427*	0,533*	0,494*	1		
6. Geleneksel Psikolojik Sözleşme	3,08	0,79	0,71	0,111	0,079	-0,082	-0,063	-0,056	1	
7. İlişkisel Psikolojik Sözleşme	3,58	0,54	0,82	-0,185*	0,458*	0,511*	0,321*	0,370*	0,028	1

Ort= Ortalama, SS= Standart Sapma, C.A= Cronbach alfa güvenirlilik katsayısı.

* $p < .05$ (Çift yönlü), $n=226$.

Ölçeklerin geçerlik ve güvenirlilik testlerinden sonra hipotezlerin test edilmesi maksadıyla AMOS 16.0 paket programı aracılığıyla yol analizi yapılmış ve analiz sonucunda elde edilen modele ilişkin sonuçlar Şekil 2 üzerinde gösterilmiştir.

Yol analizi sonucunda nörotiklik, dışadönüklük ve özdisiplin ile geleneksel psikolojik sözleşme arasında pozitif, gelişime açıklık ile geleneksel sözleşme algısı arasında negatif, gelişime açıklık ve uyumluluk ile ilişkisel psikolojik sözleşme algısı arasında pozitif bir etkileşimden söze edilebilir. Bu durumda H1, H2, H3, H5, H8 ve H9 desteklenmekte, diğer hipotezler desteklenmemektedir.



Şekil 2 Yol Analizi

Yol katsayıları etki değerlerini göstermektedir. Standart hatalar parantez içerisinde verilmiştir.

$P < 0,05$, $\Delta\chi^2/df = 2,117$, $RMSEA = 0,070$.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada günümüzde özellikle KOBİ'lerde daha da önem kazanmaya başlayan ve yönetim alanındaki değişimler sonucu daha ön plana çıkan insan kaynakları yönetimi açısından işgücü verimliliğini artırarak örgütsel performansa katkı sağlayacak bir unsur olan psikolojik sözleşmelerin kişilik faktörü ile ne derecede etkileşim içerisinde olduğu ölçülmeye çalışılmıştır. Alanyazında yer alan çalışmalarda psikolojik sözleşme algısına yeterli derecede odaklanılmaması ve araştırmalarda bireysel değişkenler ile arasındaki ilişkilerin incelenmemesi bu alanda yapılacak çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır.

Bu kapsamda beş faktör kişilik modeli geleneksel ve ilişkisel psikolojik sözleşme algısı arasında kurulan hipotezler, örnekleme oluşturan 226 KOBİ çalışanı üzerinde test edilmiştir. Araştırma bulguları, nörotiklik ile geleneksel psikolojik sözleşme algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu Raja ve arkadaşları (2004) ve Topcu, Meydan ve Basım (2012) tarafından yapılan araştırmaların bulguları ile uyumluluk göstermektedir. Benzer şekilde dışadönüklük ile geleneksel psikolojik sözleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Ancak, bu bulgu Raja ve arkadaşları (2004)'nin bulguları ile uyumlu değildir. Bu konuda toplumsal kültürün etkili olabileceği ifade edilebileceği gibi, dışadönüklük kişilik faktörünü belirleyen sıfatlardan bazıları olan makam, güç ve maddi kazanç elde etme isteğinin bu çalışmanın örnekleme açısından daha ön plan çıktığı da belirtilebilir. Bir diğer bulgu da gelişime açıklık faktörünün ilişkisel psikolojik sözleşme algısı ile pozitif ve geleneksel psikolojik algısı ile negatif yönde anlamlı bir ilişki göstermesidir. Çalışmanın diğer bir bulgusu da uyumluluk kişilik faktörünün ilişkisel psikolojik sözleşme algısı arasındaki pozitif ilişkiye yöneliktir. Bu bulgu da Raja ve arkadaşlarının (2004) çalışmasıyla örtüşmektedir. Son olarak da çalışmada özdisiplin kişilik faktörü ile geleneksel psikolojik sözleşme arasında pozitif bir ilişki olduğuna rastlanılmıştır.

Çakmak ve arkadaşlarının (2012) da ifade ettiği gibi, psikolojik sözleşme günümüz insan kaynakları yöneticisinin karşı karşıya olduğu psiko sosyal riskler arasında yer almaktadır. Çünkü psikolojik sözleşme algısının pozitif ve istenen yönde gelişmesi durumunda üretkenliği artırıcı davranış sergileyen çalışanlar, tam tersi durumda üretkenlik karşıtı davranış sergileyebilmektedir. Psikolojik sözleşme ile oluşan pozitif duygular ile çalışanın örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi (Guest, 2004) ile örgütsel hedeflere ve performansa ulaşılmasına katkı sağlanmaktadır.

Dinamik bir kavram olarak karşılaşılsa da kişinin değişime direnç geliştirdiği zihinsel modeller psikolojik sözleşmenin şemasını oluşturmaktadır (Rousseau, 2001). Şemalar oluşumunda çalışma deneyimi, mesleki kurallar, çalışma ortamı ve aile çevresi (Bilgin, 2007) gibi kişilik özellikleri de etkilidir. Bu sebeple işe alım süreci başta olmak üzere insan kaynakları uygulamalarında kişilik faktörlerinin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. İşyerinin faaliyet alanına uygun, işgören beklentisini karşılayabilecek personelin istihdamı her iki taraf için de yarar sağlayabilir.

Genel olarak işgören-işveren ilişkisinde, işvereni temsilen yönetici-ast ilişkisinde verilen sözlerine yerine getirilmesi çalışan geliştireceği psikolojik sözleşmeyi olumlu etkileyerek işgücünden kaynaklanan örgütsel maliyetlerin azalmasına neden olabilecektir. Bu açıdan iş tanımlarının muğlak olmaması, işgörenden neler beklendiğinin açık bir dil ile ifade edilmesi ve performans kriterlerinin anlaşılır olması önem taşımaktadır. Ayrıca örgütsel kültürle birlikte personelin bazı beklentiler içerisine gireceği de göz önünde tutulmalıdır.

Ancak araştırmanın bulguları yorumlanırken bazı kısıtları göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Öncelikle, araştırmada kullanılan veri toplama araçları kişisel değerlendirmeleri ölçtüğü için sosyal

beğenirlik etkisine açık bulunmaktadır. Bu durumun başlıca nedeni ise bireysel algıları ölçmeye yarayan ölçüm araçlarının katılımcıların gerçek performanslarını yansıtmayabilmesidir (Spector, 1994). Bu tür etkileri en aza indirmek için ölçeklerde bazı sorular ters kodlanarak analize sokulmuş olsa da etkinin ortadan katılığı ifade edilemez. İkinci olarak da örneklem her ne kadar farklı iş kollarında faaliyet gösteren KOBİ'lerin farklı seviyedeki çalışanlarını kapsamakta ise de Sivas ile gibi daha yerel veya bölgesel faaliyetlerde bulunan KOBİ'lerle sınırlı kalmıştır. Bundan dolayı, genelleme yapılırken bu hususu göz önünde bulundurmamak gerekmektedir.

Bunlarla birlikte çalışmanın literatüre yaptığı katkı, kişilik özelliklerinin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşmelerin rolü araştırılarak genişletilebilir. Daha fazla küresel faaliyetlerde bulunan işletmelerde çalışma tekrarlanarak bulgulardaki farklılıklar ortaya konabilir. Keza örgütsel kültürün bu ilişkideki rolü de araştırılmaya muhtaç bir konu olabilir. Ayrıca sektörel farklılıklar ile çalışanların pozisyonlarından doğan farklılıklar ortaya konarak öznel olan psikolojik sözleşmelerden belirli gruplar için çıkarımlarda bulunabilir.

KAYNAKLAR

- Bayraktaroğlu, S. ve Mesci, M. (2010), Örgütlerde Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği, 9.Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildirileri Kitabı, s.447-452.
- Bilgin, L. (2007), Psikolojik Sözleşmelerin Oluşumu, Gelişimi ve İhlalinde Toplu ve Bireysel Sözleşmelerin Rolü, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8:1.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010), Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 11, 1-16.
- Çakmak, A.F., Ofluoğlu, G. ve Büyükyılmaz, O. (2012), İnsan Kaynakları Yöneticisinin Karşı Karşıya Olduğu Yeni Psikososyal Riskler: Psikolojik Sözleşmenin İhlali, Yaslanan İşgücü, İş-Özel Yaşam Dengesizliği ve Mobbing (Psikolojik Taciz), Kamu-İş; C:12, S:3, 53-78.
- Çetin, F. (2008) Kişilerarası İlişkilerde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı ve Kişilik Yapısının Çatışma Çözme Yaklaşımları Üzerine Etkileri: Uygulamalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dunnette, M.D. (1972), Research Needs of the Future in Industrial and Organizational Psychology, Personnel Psychology, 25, 31-40.
- Guest, D.E. (2004), The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract, Applied Psychology: An International Review, 53 (4), 541-555.
- İyigün, N.Ö. ve Çetin, C. (2012), Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi Ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Öneri Dergisi, 10:37, 15-29.
- Jam, F.A., I. U. Haq. ve Fatima, T. (2012), Psychological Contract and Job Outcomes: Mediating Role of Affective Commitment, Journal of Educational and Social Research, Vol.2 (4), 79-90.
- Jong, J., Schalk, R. ve Cuyper, N. (2009), Balanced versus Unbalanced Psychological Contracts in Temporary and Permanent Employment: Associations with Employee Attitudes", Management and Organization Review, 5:3 329-351.
- Karacıoğlu, F. ve Türker, E. (2010), Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24:2, 121-140.

Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G. ve Cangarli, B.G. (2011), The Moderating Role of Leader-Member Exchange in the Relationship between Psychological Contract Violation and Organizational Citizenship Behavior, *African Journal of Business Management*, Vol.5 (1), 1-6.

Mimaroğlu, H. (2008), Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Raja, U., Johns, G.ve Ntalianis, F. (2004), The Impact of Personality on Psychological Contracts, *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, 350–367.

Özgen, H.M. ve Özgen, H. (2010), “Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, 1-19.

Rousseau, D. M. (2000), Psychological Contract Inventory Technical Report, Version:3. Kişisel İletişim, 25.07.2010.

Rousseau, D. M. (2001), Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.

Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2002) Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması, *Türk Psikoloji Dergisi*, 17 (49), 21 – 33.

Sümer, N. (2005), Beş Faktör Kişilik Özellikleri (Big Five Inventory) Anketi Türkçeleştirme Çalışması, (Yayımlanmamış Eser).

Topcu, M.K., C.H. Meydan ve H.N.Basım (2012), “Kişiliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Aracılık Rolü”, 11.Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildirileri Kitabı, s.269-274.

Ul Haq, I., Jam, F.A., Azeem, M.U., Ali, M.A. ve T.Fatima (2011), “Psychological Contract and Job Outcomes: Mediating Role of Affective Commitment”, *African Journal of Business Management* Vol. 5(19), 7972-7979.

Zhou, X., Saucier, G., Gao, D. ve Liu, J. (2009), The Factor Structure of Chinese Personality Terms, *Journal of Personality* 77:2,363-400.

KOBİ'LERİN REKABET EDEBİLİRLİK SORUNLARINA YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL YAPILANMALAR TEMELİNDE ÇÖZÜM ARAYIŞLARI

Necmettin ÖZEL

Abant İzzet Baysal Üniversitesi

ÖZET

KOBİ'lerin ayakta kalabilme, büyüme ya da gelişimsel başarımları, esas olarak, ulusal ve/veya uluslararası pazarlarda üstünlük sağlayabilecek ürün ya da hizmetlerle mümkün olmaktadır. Bu nedenle onlar, sürekli olarak bir geliştirme çabası içerisinde. Diğer taraftan, KOBİ'lerin ürün/hizmet geliştirme başarısı, yönetsel, teknolojik, finansal vb. pek çok etken tarafından belirlenmektedir. Ancak bunlar içerisinde, ulaşılan sonucun kalitesini ve/veya diğer girdilerin bu sonuca katkısını belirleme açısından, örgütsel/yönetsel yeterlik ya da beceriler daha fazla önem taşımaktadır. Açıkçası, hızlı ve sürekli talep değişimlerini karşılayabilecek ürünler geliştirme, ancak, sağlam örgütsel/yönetsel yapı ve süreçlerle mümkün olmaktadır. Bu bağlamda onlar için, iyi tanımlanmış örgütsel yapı ve/veya etkili yönetsel işlev ya da süreçler önerilmektedir.

Anahtar kavramlar: KOBİ, Rekabet, Yenilik/Geliştirme, Yeniden Yapılanma.

1. GİRİŞ

Gelişmişlik farklarına karşın, küçük, orta-boy ve mikro-ölçek işletmeler (KOBİ), Dünya'nın tüm ekonomileri içerisinde birbirine yakın önem ya da paylara sahiptir. (KOSGEB, 2008; De Ferranti ve Ody, 2007) Bu önemin kökleri, bir yandan ekonomik diğer taraftan sosyal ve politik alanlar içerisinde kalmaktadır. Daha somut olarak onlar, istihdama ve/veya toplumsal kalkınmaya sağladıkları katkılar açısından, sürekli olarak, ekonomik, sosyal ve politik ilgilerin merkezinde yer almaktadır. (KOSGEB, 2008; Seethamraju ve Seethamraju, 2008; De Ferranti ve Ody, 2007; Özilhan, 2002) KOBİ'lerin, ortaya koyduklarından daha fazlasını başarabilecek bir yetenek ya da gizilgüce sahip olduğu öngörülürü (DPT, 2007; Wang ve diğ., 2007) bu ilgiyi daha da artırmaktadır. Ayrıca, KOBİ'lere, serbest pazar ekonomilerinin büyük/dev şirketlerin denetimine geçmemesi ya da rekabetin korunması açısından bir güvence işlevi de yüklenmektedir. (Steinhoff ve Burgess,1995: 11) Diğer taraftan, KOBİ'ler içerisinde mikro-ölçek işletmelerin daha özel bir konumda ele alınması gerekmektedir. Onlar gerçekte, büyüme ve istihdam açısından sağladıkları katkılar (Vandenberg, 2009; KOSGEB, 2008; DPT, 2007; Wang ve diğ., 2007) dışında; esnek yapıları nedeniyle değişime uyum sağlama ve büyük işletmeler için daha az karlı alanları değerlendirme yetenekleriyle de dikkat çekmektedir. Kaldı ki onlar, geleneksel tanımıyla, görece büyük işletmeler için bir fidanlık işlevi de görmektedir. Bir başka açıdan, kadınların istihdam ve/veya güçlendirilmesi çabalarına sağladıkları katkılar da dikkate alındığında (KEDV; Muttaqien, 2006), onlar, özellikle gelişmekte olan ülkeler açısından *stratejik* bir anlam kazanmaktadır.

Böyle olmakla birlikte, KOBİ'ler çoğu kere sadece ayakta kalma gibi yaşamsal amaçların peşinde gitmektedir. (Luthans ve Hodgetts,1992) Açığıdır ki, KOBİ'lerin bunun ötesine geçebilmeleri ancak, etkili bilişim ağları kurma, ürün geliştirme ve pazar üstünlüğü sağlama (Raymond ve St-Pierre, 2003) becerileri ile mümkün olabilir. Bu da doğal olarak, onların, iyi tasarlanmış ya da etkili örgütsel/yönetimsel yapı ve/veya süreçlere kavuşmalarıyla söz konusu olabilir. (Özel, 2008; Coşkun ve Altunışık, 2002) Bir başka ifadeyle, -onların temel gelişim boyutları açısından- içerisinde buldukları sorunlar, ilk olarak, yönetimsel/örgütsel yetersizliklerle ilişkili görülmektedir. (Corkindale, 2011; Needle, 1989: 75) Daha da önemlisi, bugün, KOBİ'lerin kendi ölçek ve koşulsal bağlamları içerisinde, çağdaş gereksinimlere uygun, özgün yapılar oluşturabileceklerine daha gerçekçi bir gözle bakılmaktadır. (Houghton ve Yoho, 2005; Boje, 1999) Gerçekte, onların çağdaş örgütsel/yönetimsel yapı ya da süreçlere kavuşturulması, bu bağlamda güncel tartışmaların da merkezinde yer almaktadır.

2. KOBİ'lerde ÖRGÜTSEL SORUNLAR

KOBİ'lerin sorunları geleneksel olarak, finansman başta olmak üzere temel girdilerle ilişkilendirilir. (Luthans ve Hodgetts, 1992: 83) Ancak, onların bundan önce, etkili örgütsel yapı ve/veya yönetimsel süreçlere gereksinimleri olduğunu görmek daha gerçekçi bir yaklaşımdır. Gerçekte, onların diğer sorunları da yönetimsel/örgütsel sorunların bir parçası ya da uzantısı görünümündedir. Daha somut olarak, KOBİ'lerin gereksinim duydukları kaynakları elde etme ve bu kaynakları rekabet edebilir ürün ya da hizmetlere dönüştürme yetenekleri (Raymond ve St-Pierre, 2003) temelde, örgütsel/yönetimsel yapı ve süreçlerle ilişkilidir. Bununla birlikte, KOBİ'lerde örgüt yapıları, tipik olarak, amaç/görev tanım ve dağılımlarının açıkça yapılmadığı; daha az biçimsel yapılarıdır. Onların, biçimsel bir yapı gereksinimi konusunda yeterli algı ve/veya duyarlılık içerisinde oldukları da kuşkuludur. (Özel, 2008) Diğer taraftan, bu bağlamda yetersizliklerin beşeri, finansal, fiziksel vb. kaynak gereksinimlerini (Barney ve Griffin,1992: 8) saptama konusunda da onların önüne çıkması güçlü bir olasılıktır. Daha somut olarak, onların örgütsel/yönetimsel yeterlikleri hem etkili amaç başarımları hem de çevresel talep ve beklentiler için gerekli çabaları desteklemekten uzaktır. Diğer taraftan KOBİ'lerin yönetimsel/örgütsel sorunları sıklıkla "kurumsallaşma" kavramı ile açıklanmakta ve/veya çözüm önerileri geliştirilmektedir. Bu kavramsal yaklaşım, kamusal alan (DPT, 2007), iş dünyası (Özilhan, 2002) ve meslek örgütleri (İlter, 2001) içerisinde olduğu kadar; akademik çevrelerden de (Türk, 2007) destek bulabilmektedir. Ancak kök sözcük, 'belirli büyüklükleri de içerisine alan daha merkezci, biçimsel ve bir ölçüde kamusal' bir anlam taşımaktadır. (Llewellyn, 2006) Bu nedenle, kavramın özellikle küçük ve mikro-ölçek işletmelerin ilk aşamada gereksinim duydukları örgütsel bir yapıyı tanımlama açısından uygun düşüğü söylenemez.

3. YÖNETSEL SORUNLAR

KOBİ'lerin yönetimsel sorunları, bundan daha karmaşık ve bir anlamda çok boyutlu bir nitelik taşımaktadır. Yetersiz yönetimsel uygulamalar, özellikle küçük işletmelerin –daha çok kuruluşlarını izleyen ilk beş yıl içerisinde- faaliyetlerini sona erdirmelerinin birincil nedeni olarak gösterilmektedir. (Luthans ve Hodgetts, 1992: 86) Bir başka ifadeyle onlar, temelde, eylemsel işlerlik, bilişimsel ve çevresel uyum gibi yönetimsel sorunlarla karşı karşıyadır. KOBİ'ler, ilk olarak, etkili amaç başarımları için eylem tanımlama, yönetimsel süreçler oluşturma ve uygulamalarla ilgili bir denetim/geri-bildirim sağlama (Koçel, 1999; Plunkett ve Attner; 1994) yeteneğinden uzak gözükmektedir. KOBİ yönetimlerinin büyük ölçüde (%71) sahip-yöneticiler elinde olması (Coşkun ve Altunışık, 2002: 279), onların etkili yönetimsel işlerlikler ortaya koymasını büyük ölçüde engellemektedir. Diğer taraftan, KOBİ'lerin yönetimsel sorunlarının bir kısmı doğrudan bilişimsel sorunlardır. Gereksinim duyulan bilişimi üretme ve/veya yayma, çağdaş örgüt yönetimlerinin temel öncelik ve görevleri arasındadır. (Laudon ve Laudon, 1998: 532 vd.) Bu sorun temelde, bilişim gereksinimlerinin tanımlanması ve elde edilmesi ile ilgilidir. Gerekli bilişim akışının sağlanması, hem etkili yönetimsel süreçler oluşturma hem de çevresel uyum stratejileri geliştirme açısından önemlidir. Yenilik ve/veya ürün/hizmet geliştirme çabaları da bu bağlamda bilişimsel bir alt yapı ile

yakından ilişkilidir. (Antonelli, 2000) Diğer taraftan, KOBİ'lerin derinlikli olmayan bakış açıları, onların, etkili çevresel uyum stratejileri geliştirme işlevlerini (Hannagan, 1995: 119 vd.) önemli ölçüde kısıtlamaktadır. Bir başka ifadeyle, gelişen pazarlara ya da değişen koşullara uyum sağlama çaba ve yeteneğinin önemine karşın (OECD, 2002), KOBİ'ler hem uzun dönem örgütsel amaçları içerisine alan stratejik planlar yapma (Wang ve diğ., 2007) hem de çevresel işbirliği fırsatlarını değerlendirme (Iacono ve Nagano, 2009: 145) açısından açık yetersizlikler içerisindedir. İlişkili olarak, büyük işletmeler için yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde uyumlu ortaklar olma yetenekleri kanıtlanmış olmakla birlikte (Rothkegel ve diğ., 2006) bu kapsamda da tatmin edici sonuçlara ulaşılabilmiş değildir.

4. BİR DÖNÜŞÜM GEREKSİNİMİ

1970'lerden başlayarak, ulusal ve/veya küresel ölçekte artan etkinlik beklentileri, her ne kadar başlangıçta sadece kamusal örgütleri hedef almışsa da (Silverthorne,2008; Zammuto ve diğ., 2007:751); bu talep, giderek, hiçbir alan ya da ölçek gözetmeksizin tüm iş örgütlerini kuşatmaya başlamıştır. Bir başka ifadeyle, bir yandan etkin olmayan kamusal girişimlere azalan toplumsal müsamaha, diğer taraftan daralan pazarlar ve ulusal ölçekleri de aşan rekabet (Dijksterhuis ve diğ., 1999: 570; Barney ve Griffin,1992: 27); etkinlik ve/veya geliştirme çabalarını, kamusal ve özel örgütlerin birincil öncelikleri arasına sokmuştur. Bir başka açıdan, bir yandan toplumsal diğer taraftan ekonomik talep ve beklentiler, iş ve politik çevrelerin bu bağlamda bir dönüşüm öncülüğü üstlenmesinde de etkili olmuştur. (Ma, 2012; Blair, 2004; Özilhan, 2002: 6- 7; Shah, 1997) Bu gelişmeler diğer taraftan, hiçbir ayırım gözetmeksizin tüm işletmeleri, bir bakıma ortak örgütsel yapı, yönetsel işlev ve/veya süreçleri paylaşmaya zorlamıştır. (Erol, 2004: 47 vd.; Mises, 1996: 67) Açık ki, özel örgütleri hedef alan bir dönüşüm talep ve çabasının merkezinde, büyüklerden çok KOBİ'ler yer almıştır.

5. DÖNÜŞÜM HEDEFLERİ

KOBİ'lerin mevcut yapısal sorunları için yönetsel/örgütsel çözümler, bu bağlamda bir dönüşümün temel hedefi olması gerekir. Bir başka ifadeyle, gerçek bir dönüşüm, onların örgütsel, yönetsel, bilişimsel ve çevresel uyum sorunlarına cevap olma niteliği taşınmalıdır.

5.1. Kalıcı Örgüt Yapıları

Örgüt yapıları, etkin amaç başarımları için içsel ve çevresel etkileşimlerden doğan sorunları çözmek amacıyla oluşturulur. Bir başka ifadeyle örgüt yapıları, bu bağlamda, etkili sonuçlara ulaşmanın temel güç ya da manivelası durumundadır. (Kreitner ve diğ., 1990: 157) Yapı ile etkililik arasında her zaman doğrusal ilişkiler olmasa da başarılı sonuçlar için iyi örgüt yapıları şarttır. (Needle, 1989: 75) Diğer taraftan, görevlerin yapısı, diğer görevlerden bağımsızlığı, denetim ve işlerlikleri düzenleyen basamaksal yapı ve yönetsel merkeziyetçilik derecesi örgüt yapılarını tanımlama açısından önemlidir. (Donaldson, 2001: 17) Gerçekte, bu bağlamda açık, etkili bir yapı oluşturma ya da tanımlama doğrudan biçimsel bir yapıya gönderme anlamına gelmektedir.

5.1.1. Biçimsellik

Biçimsellik, örgütsel yapılar için, -bir anlamda- temel bir yeterlik ölçütü olarak görülür. Bu nedenle, tatmin edici amaç başarımları açısından, örgütlerin biçimsel bir yapıya sahip olması gerekir. (Scott, 1992) Bu bağlamda biçimsellik, yapısal unsurlar ya da bunlar arasındaki ilişkilerin açıklık derecesi anlamına gelir. Bir başka açıdan, biçimselliğin temel vurgusu, kişisellikten uzaklaşma ve/veya örgütsel işlerlik kuralları üzerinedir. (Greenwald, 2008) Diğer taraftan, biçimsel bir yapı, -diğerleri için olduğu kadar- küçük ve mikro-ölçek işletmeler için de yaşamsal önem taşımaktadır. (Corkindale, 2011;

Iacono ve Nagano, 2009: 147) Gerçekte, özellikle küçük ve mikro-ölçek işletmeler, biçimsellik düzeyleri düşük örgütsel yapılardan kaynaklanan önemli sorunlar yaşamaktadır. (Tikici ve Uluyol, 2006) Bir başka açıdan, KOBİ'lerde biçimsel yapı yetersizlikleri, onların daha küçük ölçeklerde olmaları ile bağlantılı olsa da; bu yapılar içerisinde de hem amaç ve görevlerin hem de yönetici-işgören ilişkilerinin açıkça tanımlanması imkân dâhilindedir. İlişkili olarak, açık başarımlar ölçütleri saptama ve çalışanlara örgütsel işleyişler konusunda biçimsel bir geri-bildirim sağlama da olasılık dışı değildir.

5.1.2. Açıkça Tanımlanmış Amaçlar

Biçimsel yapılar, örgütsel amaç ve görevlerin ya da bunları içerisine alan eylem, işlev ya da süreçlerin açıkça tanımlanması ve yazılı olarak ifade edilmesiyle gerçeklik kazanır. (Stevens ve diğ., 2001) Örgütsel amaçlarla ilgili belirsizlikler, onların, örgütler için bir varlık nedeni olma (Seijst ve Latham, 2006) ya da örgütü bütün olarak bir arada tutma işlev ya da gücünü azaltmaktadır. Diğer taraftan, açıkça tanımlanmamış ya da çalışanlar tarafından içselleştirilmemiş örgütsel amaçlar, çalışanlar için bir güdüsellik ve tatmin aracı olma özelliğini de kaybetmektedir. (Locke ve Latham, 2002: 709; Newstrom ve Davis, 1993: 139) Aslında daha genel anlamda, örgütsel işlerlik kuralları üzerindeki belirsizlikler, çalışanların iş başarımlarını olumsuz etkilemektedir. Özel araştırması (2008), KOBİ çalışanlarının örgütsel amaç algılamalarının yeterli düzeyde olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Diğer taraftan, özellikle açıkça yapılmamış görev/iş tanımları yenilik ya da geliştirme çabalarını da olumsuz etkilemektedir. (Özdevecioğlu ve diğ., 2009)

5.2. Etkili Yönetmel Süreçler

Yönetim, değişen bir çevre içinde, kaynakları etkili ve etkin olarak kullanmak suretiyle, örgütsel amaçların başarılması için tasarlanmış bir eylemler dizisidir. (Gatewood ve diğ., 1995: 4) Yönetim becerisi bu bağlamda örgütlere, hangi amaçların, hangi kaynaklarla başarılabilir olduğunu öğretir. Bu da temelde, yönetmel işlevleri etkili bir sürece dönüştürme (Koçel,1999; Schermerhorn, 1996), bilişimsel yeterliklere ulaşma ve çevresel uyum becerileri geliştirmeyi gerektirir. Bununla birlikte KOBİ'ler, bu bağlamda -bir farkındalıktan başlayarak uygulama ve denetim- aşamasına kadar her düzeyde açık yetersizlik ve bir destek gereksinimi içerisindedir. (DPT, 2007; Steinhoff ve Burgess, 1995: 14)

5.2.1. Uzmanlık Yönetimi

KOBİ'ler büyük ölçüde sahip/girişimciler tarafından yönetilmektedir. Bu nedenle, sahip-yönetici ikilemi ya da uzmanlık yönetim eksikliği, KOBİ'lerin yönetmel sorunlarının en ilk sırasında yer almaktadır. (Tikici ve Uluyol, 2006; Özgener, 2003; Matsumoto, 1994: 111) Açık ki, girişimcilik becerisi, -özellikle değişen çevresel koşullar içerisinde- örgütlerin yönetimi açısından yetersiz kalmaktadır. Gerçekte, sahip-yöneticilerin çevresel değişim konusunda derinlikli bakış açıları geliştirmeleri bir yana; bir iş birimini yönetmek için gerekli işlevsel bilgi ve/veya beceri birikimine sahip olmadıkları genel bir kanı durumundadır. (Iacono ve Nagano, 2009: 151) Bu durum, onların ivedi uzmanlık yönetim gereksinimi içerisinde oldukları anlamına gelmektedir. (Coşkun ve Altunışık, 2002: 287 vd.) Özetle, uzmanlık yönetimi olmaksızın KOBİ'lerde etkili bir yönetmel işleyiş sağlanması da gerçekçi gözükmemektedir.

Diğer taraftan, uzmanlık yönetimi kurma yetkinlikleri en az düzeyde olan mikro-ölçek işletmeler, uzmanlık yönetim destekleri sağlanarak, zaman içerisinde daha etkili ve özgün bir yönetim modeline kavuşturulabilir. Aslında onların esnek yapıları, bir geliştirme biçimi olarak yeni yönetim ve örgütlenmeler için de elverişli bir yapıdır. (Needle, 1989: 3) Bir başka ifadeyle bu yapı, çevresel koşullarla gelenekselliği dengeleyen ve kendi ölçeklerine uygun düşen melez yapılanmalara (Foss, 2002)

öncülük de edebilir. Bu bağlamda, kimi açılardan yeni kavramsal çerçeveler ya da uygulama imkânlarından da söz edilmektedir. Örneğin, mikro-ölçek örgütlerin koşulları ile ilişkilendirilen ve liderden çalışanlara doğru gelişen bir mikro-liderlik kavram ya da biçimi söz konusudur. (Avery, 2004: 68)

5.2.2. Bilişimsel Yeterlik

Çağdaş ekonomiler, -bir anlamda- bilgi-temelli ekonomilerdir. (OECD, 2002) Bir başka ifadeyle, küresel rekabet (Dijksterhuis ve diğ., 1999: 570), bilişime dayanan ürün kalitesi ve genel anlamda bilgi ve iletişim becerisi ile yönetilen yeni ekonomiler (DeLong ve Froomkin, 1998), bilişimsel yeterliklerin tüm iş örgütleri için olduğu kadar, KOBİ'ler açısından da önemini açıkça ortaya koymaktadır. Kaldı ki, faaliyetleri bir bilişim ağı içerisinde sürdürme, onların temel gelişim boyutları arasındadır. (Raymond ve St-Pierre, 2003) Bununla birlikte KOBİ'lerin, bilişimsel yetersizliğin zemin oluşturduğu pek çok sorunla karşı karşıya oldukları bilinmektedir. Daha ayrıntılı olarak, yetersiz bilişim, onların ürün geliştirme ya da yönetsel etkinlik çabalarını olumsuz biçimde etkilemektedir. Onlar ayrıca, bilişim ağlarında yaşadıkları yapısal boşluklar (Jargal, 2010) nedeniyle de çevresel uyum yeteneklerini önemli ölçüde kaybetmektedir.

5.2.3. Çevresel Uyum Becerisi

Çağdaş iş örgütlerinin gelişimleri, büyük ölçüde, etkileşim içerisinde buldukları çevreye uyum stratejileri geliştirme becerilerine bağlıdır. Çevresel uyum becerisi, iş örgütlerinin faaliyet alanlarıyla ilgili çevresel sorunları anlama ve bu bağlamda uzun dönem bakış açıları geliştirme yeteneklerini tanımlar. (Coşkun ve Altunışık, 2002: 287 vd.) Çevresel uyum becerisi daha somut olarak, bir yandan çevresel sorunları aşma, diğer taraftan fırsatları ekonomik fayda kavram ve eylemlerine dönüştürme anlamına gelir. Aslında, daralan ulusal pazarlar ve/veya daha fazla kazanç talepleri ya da küresel ölçekte gelişme dürtüleri, iş örgütlerini küresel pazarların da içine çekmektedir. (Kanter, 1999; Gatewood ve diğ., 1995: 65) Açıkçası, her çağdaş örgüte küresel bir anlam ve/veya kimlik kazandıran bu gelişme (Desai, 2008), onları küresel ölçekte bir çevreye uyum becerisi geliştirmeye de zorlamaktadır. Bu nedenle, çevresel tehlike ya da fırsatları doğru tanımlama ve onlar için doğru çözümler üretme, KOBİ'ler için yaşamsal önem taşımaktadır. Gerçekte, onların yaşayabilirlikleri ulusal olduğu kadar, küresel pazarların da kalite ve fiyat ölçütlerine göre ürün üretme/geliştirme yeteneklerine bağlanmaktadır. (Raymond ve St-Pierre, 2003) Kaldı ki, özellikle mikro ve küçük-ölçek işletmeler için yerel/ulusal çevreye uyum açısından da sorunlar söz konusudur. Bu nedenle KOBİ'lerin, hangi düzlemde olursa olsun, çevresel uyum becerilerini geliştirmeleri gerekir.

5.2.4. Yenilik Bulma/Geliştirme

Yenilik bulma (YB) (*innovation*) bir süreç olarak, yeni ürün fikirleri bulma; tasarlama ve bunu bir sürdürülebilirlik içerisinde yeni ürünlere dönüştürme becerisi anlamına gelir. (Werther ve Davis, 1993: 41vd.; Daft, 1991: 71) Bir başka açıdan YB, mevcut ürün iyileştirmelerinden yeni ürün tasarımlarına kadar, farklı düzeyleri içerisine alan geliştirme çabalarının da bir parçasıdır. Bu nedenle, her geliştirme çabası temelde, yüksek nitelikli ve/veya rekabet edebilir ürünler üretme amacı taşır. YB diğer taraftan, bir rekabet aracı olarak yüksek nitelikli ürünlerle birlikte daha fazla seçenek sunma işlevi de görür. Bu bağlamda rekabet, kalite ve/veya yenilik/geliştirme çabaları üzerinde denetimsel bir işlev de görmektedir. (Schermerhorn, 1996: 21) Diğer taraftan YB, etkili bir çevresel uyum aracıdır. YB bu anlamda, örgütlerin yaşayabilirlik ya da gelişim yetenekleri arasındaki ilişkiyi de açıklamaktadır. Çin ekonomisi bağlantılı bir araştırma, AR-GE işlevi olan işletmelerin daha az satıldığını veya faaliyetlerine ara verdiğini göstermiştir. (Ma, 2012) Benzer biçimde, Taiwan imalat kesiminde yapılan bir araştırma, verimlilikte yüksek girişkenlik/öncülük gösteren KOBİ'lerin, -daha fazla olasılıkla- ölçeklerinde ayakta

kalma ve büyüme gösterdiklerini ortaya koymuştur. (Aw, 2001) YB bir başka açıdan, yeni ürün kadar yeni üretim süreç, yöntem ve teknikleri geliştirmeyi de içerisine alır. (Needle, 1989: 3) Bu kapsam temel olarak, çağdaş örgütlerin bilişim gereksinimleri ve/veya bilişim-temelli yapıları ile de örtüşmektedir.

6. BİR ÇÖZÜM-DESTEK MODELİ: ÇOKLU YEREL İLİŞKİLER MODELİ

KOBİ'lerin temel sorunlarına doğru tanı konulsa bile bu yeterli değildir. Bu bağlamda doğru çözümlerin de üretilmesi gerekir. Bunun için de ortak ilgi ve çabaların bir süreklilik içerisinde bir araya getirilmesi gerekir. Bu amaç, onlar için yerel işbirliği modelleri geliştirmeyi öngörmektedir. Yerel işbirliği modelleri, farklı çerçeve ve/veya koşullarda etkili modeller olarak görülmektedir. (Iacono ve Nagano, 2009; Foss, 2002) Yerel modeller, gerçekte, sorun ya da olası çözümleri merkezci çabaların ulaşılmazlığından kurtarmaktadır. Diğer taraftan yerel modeller, yakın/yüz-yüze etkileşim ve anında geribildirimler sağlaması bakımından, ikna ya da uzlaşma süreçlerini daha etkili kılmaktadır.

Bu bağlamda KOBİ'ler için Yerel Çoklu İlişkiler Modeli (YER-ÇİM) önerilmiştir. YER-ÇİM, her şey için biricik çözüm modeli olmaktan çok; ulusal düzeyde ilgi/çabaların ulaşamadığı veya yetmediği durumlarda, KOBİ'lerin sorunlarına mevcut koşulsal yeterliklere uygun ve daha etkin çözümler üretmeyi temel alır. Model yapısal olarak; Ticaret ve Sanayi Odaları, İş Adamları Dernekleri, İş-Kur, KOSGEB, Üniversiteler ve yerel dernek, vakıf ya da *ajanslar* arasında bir yakın/yoğun işbirliği modelidir. Bu bağlamda YER-ÇİM'in temel işlevi, ilk olarak, KOBİ'lerin etkili örgütsel/yönetimsel yapı ve süreçler oluşturmalarına, çevresel uyum stratejileri geliştirmelerine katkı sağlamaktır. Bu bağlamda bir destek, onların bütüncül iş görüşü yetersizliğinden kaynaklanan güçlükleri (Iacono ve Nagano, 2009: 150) aşmalarını da kolaylaştıracaktır. Ayrıca, KOBİ'lerin pazar ve ürün geliştirme gibi temel gelişim alanlarında yakın/yoğun yerel ilişkiler kurmalarına ve esneklik gerektiren *stratejik* anlaşmalar yapma yeteneklerini geliştirmelerine destek sağlama da (Raymond ve St-Pierre, 2003) bu işlev kapsamındadır. Model bu bağlamda, bir yandan KOBİ'lerle ilgili kurum/kuruluşlar arasındaki mevcut ilişki ağlarını harekete geçirme ve/veya güçlendirmeyi diğer taraftan yeni ilişki ağları oluşturmayı öngörür. Nihayet, ilgili yerel ya da ulusal kurum/kuruluşlarda bulunan bilgileri içeren bir yerel KOBİ bilgi bankası oluşturulması ve *envanter* içerisindeki işletmelerin sürekli olarak izlenmesi, modelin eylemsel boyutu anlamına gelir. Gerçekte önerilen model ne olursa olsun, temel amaç, küresel bir ölçeği de göz ardı etmeyen rekabet koşullarında, KOBİ'lerin ayakta kalma ve gelişmeleri açısından yeterli güce kavuşmalarını sağlamaktır. (Zajac ve diğ., 1991)

7. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Bu çalışma esas olarak, KOBİ'lerin rekabet edebilirlik ve bağlantılı sorunlarına yönetsel/örgütsel yapılanmalar temelinde çözümler geliştirme amacı taşımaktadır. Bu bağlamda çözümlerin, onların rekabet edebilirliklerine daha kalıcı/etkili katkılar sağlayabileceği varsayılmıştır. Yapılan meta-kuramsal analizler/tartışmalar, bu varsayımı büyük ölçüde desteklemiştir. Ayrıntılı olarak, bu çalışma açısından aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. KOBİ'lerin, üretme, geliştirme ve çevresel uyum yeteneklerini destekleyecek etkili örgütsel yapı ve/veya yönetsel süreç gereksinimi içerisinde oldukları görülmüştür.
2. KOBİ'lerin ailesel kimliklerden kopmamış yönetim gelenek ya da biçimleri, sürdürülebilir bir rekabet için gereksinim duyulan ürün ya da hizmetlere ulaşma çabaları önündeki en önemli engeldir
3. KOBİ yöneticileri, biçimsel eğitim, bilişimsel ve çevresel bağlantı kurma yetersizliklerinden kaynaklanan bir basiret ve özgüven eksikliği içerisinde.

4. Yetersiz bilişim, hem mevcut durum ya da sorunları tanımlama ve bunun için çözümler üretme hem de bir gelecek görüşü oluşturma yeteneklerini büyük ölçüde sınırlandırmaktadır.

5. Esnek yapılarına karşın, yetersiz birikim/görüş ya da tehdit-temelli rekabet algıları nedeniyle, olası durumlarda bile çevresel işbirliğinden kaçındıkları görülmektedir.

6. KOBİ'lerin yeniden yapılanma süreci psikolojik unsurlar da içermektedir. Girişimci yöneticiler, bir sahiplik dürtüsü ya da psikolojik bağlılık duygusuyla, yönetimi, aileden eğitimli-ikinci kuşaklara ya da uzmanlar yönetimine bırakmada çok istekli davranmamaktadır.

7. KOBİ'ler için yerel ölçekte çözümler üreten modellerin, sorunların çözümünde daha etkili olabileceği öngörülmüştür. Bu bağlamda KOBİ'ler için Yerel Çoklu İlişkiler Modeli (YER-ÇİM) önerilmiştir.

KAYNAKLAR

- Antonelli, C. (2000), "Collective Knowledge Communication and Innovation: The Evidence of Technological Districts", *Regional Studies*, (37)6, 535-547.
- Avery, G. C. (2004), *Understanding Leadership*, first published, London: SAGE
- Aw, B. Y. (2001), "Productivity Dynamics of Small and Medium Enterprises in Taiwan (China)", *World Bank Institute*, 24 pages, stock no: 37188. <http://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/wbi37188.pdf> erişim: 17.06.2012
- Barney, J. B. ve R. W. Griffin (1992), *Management of Organizations; Strategy, Structure, Behavior*, Boston: Houghton Mifflin.
- Blair, T. (2004), "Speech by the Prime Minister at the Civil Service Reform, Delivery and Values Event", 24 February. <http://www.civilservant.org.uk/whyreform.shtml> Erişim: 28.06.2012
- Boje, D. (1999), "Five Centuries of Mechanistic-Organic Debate". <http://business.nmsu.edu/~dboje/between.html> erişim: 26.06.2012
- Corkindale, G. (2011), "The Importance of Organizational Design and Structure", *Harvard Business Review*, February. http://blogs.hbr.org/corkindale/2011/02/the_importance_of_organization.html erişim: 18.06.2012.
- Coşkun, R. ve R. Altunışık (2002), "Management's Concerns about the Issues Faced by Turkish SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, (8)6, 272-291.
- Daft, R. L. (1991), *Management*, Second edition, Orlando: Holt, Reinhart and Winston.
- De Ferranti, D. ve A. J. Ody (2007), "Beyond Microfinance: Getting Capital to Small and Medium Enterprises to Fuel Faster Development", *The Brookings Institution*. <http://www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2007/3/development%20de%20ferranti/pb159.pdf> erişim: 27.06.2007

- De Long J.B. ve A. M. Froomkin (1998), "The Next Economy?", Internet Publishing and Beyond: The Economics of Digital Information and Intellectual Property, Edits. D. Hurley, B. Kahin and H. Varian, Cambridge: MIT Press
- Desai, M. A. (2008), "The Decentering of the Global Firm" Working Paper September, <http://www.hbs.edu/research/pdf/09-054.pdf> erişim: 08.02.2009
- Dijksterhuis, M. S., F. A. Van den Bosch ve H. W. Volberda (1999), "Where Do New Organizational Forms Come From? Management Logics as a Source of Coevolution", Organization Science, (10)5, Focused Issue: Coevolution of Strategy and New Organizational Forms, (Sep. - Oct.), 569-582.
- Donaldson, L. (2001), The Contingency Theory of Organizations, Foundations for Organizational Science, California: SAGE.
- DPT (2007), "KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı: 2007- 2009", Ocak.
- Erol, İ. (2004), "Organizasyonların Yeniden Yapılanmaları Sürecinde Eğitim ve Geliştirme Programları ve Uygulama Örnekleri", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi , (59) 2, 39-57.
- Foss, N. J. (2002), "Introduction: New Organizational Forms-Critical Perspectives", International Journal of the Economics of Business, (9)1, 1-8.
- Gatewood, R. D., R. R. Taylor ve O. C. Ferrell (1995), Management, Comprehension, Analysis and Application, Chicago: Austen Pres, Richard D. Irwin.
- Greenwald, H. P. (2008), Organizations: Management without Control, SAGE.
- Hannagan, T. (1995), Management, Concepts & Practices, first publishing, London: Pittman Publishing.
- Houghton, J. D. ve S. K. Yoho, (2005), "Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When should self-leadership be encouraged", Journal of Leadership & Organizational Studies, (11)4, 65-83.
- Iacono, A. ve M. S. Nagano (2009), "Interactions and Cooperation in Local Production Systems: An Analysis of Inhibiting Factors Related to Specificities of Small Enterprises", Journal of Technology, Management & Innovation, (4)2, 143-153.
- İlter, M. (2001), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları", İTO. <http://www.ito.org.tr/Dokuman/SeminerNot/09.02.04.02.pdf> erişim: 24.06.2012
- Jargal, B. B. (2010), "The Effects of Networks' Structural Holes : Polycentric Intitution, Product, Portfolio and New Venture Growth in China and Russia", Stratejic Entrepreneurship Journal , (4)2, 146-163.
- Kanter, R. M. (1999), "Yerel Yarışçılar Küresel Yarışı Nasıl Kazanabilir", Liderden Lidere, Editörler:

- Frances Hesselbein ve Paul M. Cohen (çev: S. Atay; yay. haz.: Z. Dicleli), 187- 194, İstanbul: MESS Yayını.
- KEDV, Kadın Emegini Güçlendirme Vakfı, <http://www.kedv.org.tr/> erişim:18.06.2012
- Koçel, T. (1999), İşletme Yöneticiliği, yedinci bası, İstanbul: Beta Basım.
- KOSGEB (2008), “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, 2008-2012 Stratejik Planı”. <http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KOSGEBSP0812.pdf> erişim: 08.07.2012
- Kreitner, R., B. L. Reece ve J. P. O’Grady (1990), Business, 2nd edition, Boston: Houghton Mifflin.
- Laudon, K. C. ve J. P. Laudon (1998), Management Information Systems, new approaches to organization and technology, fifth edition, New Jersey: Prentice Hall International.
- Llewellyn, D. T. (2006),”Institutional Structure of Financial Regulation and Supervision: The Basic Issues.” Paper presented at a World Bank seminar; Aligning Supervisory Structures with Country Needs, Washington DC, 6-7 June.
- Locke, E. A. ve G. P. Latham (2002),”Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation, A 35-Year Odyssey”, American Psychologist, (57)9, 705–717.
- Luthans, F. ve R. M. Hodgetts (1992), Business, 2nd edition, New York: Dryden Pres.
- Ma, D. (2012),”A Relational Review of Organizational Rstructuring: The Case of Transitional China”, Management and Organization Review, (8)1, 51-75.
- Matsumoto, K. (1994), The Rise of Japanese Corporate System, (translated from the Japanese by T. I. Eliot), London: Kegan Paul International.
- Mises, L. V. (1996), Bureaucracy, Grove: Libertarian Press.
- Muttaqien, A. (2006),“The World Bank Essay Competition 2006, Building International Microfinance Institute: Attacking Poverty in Developing Countries (We Must Act by A New Approach)”, http://www.essaycompetition.org/docs/2006/EC06_Muttaqien.pdf erişim: 01.06.2012
- Needle, D. (1989), Business in Kontext, first edition, London: Capman&Hall.
- Newstrom, J. W. ve K. Davis (1993), Organizational Behavior, ninth edition, McGraw-Hill, International Edition.
- OECD (2002), Management Training in SMEs, The report was prepared by OECD Secretariat in co-operation with Prof.Dr.David Storey, it’s published on the responsibility of The Secretary General of OECD. <http://www.oecd.org/dataoecd/20/43/2492440.pdf> erişim: 01.07.2012
- Özdevecioğlu, M., Ö. Demirtaş ve O. Ünlü (2009), ”İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşletmelerin

İnovasyon Performansları Üzerindeki Etkisi”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir: 21-23 Mayıs, 600-608.

Özel, N. (2008),”KOBİ’lerde İşgörenlerin Örgütsel ve Bireysel Amaç Algılamaları ve Bunun Sonuçları

Üzerine Bir Araştırma”, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, İİBF Dergisi, (3)2, 69-84.

Özgener, Ş. (2003),”Büyüme Sürecindeki KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un

Sanayi Örneği”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:20, 137- 161.

Özilhan, T. (2002), “Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim”, Görüş, Sayı: 50, 6-7.

Plunkett, W. R. ve R. F. Attner (1994), Introduction to Management, fifth edition, Belmont: International

Thomson Publishing.

Raymond, L. ve J. St-Pierre (2003),” Entrepreneurial Antecedents and Performance Outcomes of

Organisational Development in Manufacturing SMEs”. Communication Présentée a la 6e Conférence Internationale sur le Management par la Qualité et le Développement Organisationnel, Paris. https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/160/33/838/1/4453/8/F10671004_91_Raymond_StPierre_Paris_QMOD03.pdf erişim: 21.06.2012

Rothkegel, S., L. Erakovic ve D. Shepherd (2006), “Strategic Alliances Between SMSs and Large

Firms: An Exploration of The Dynamic Process”, Management Revue. (17)1, 51-70.

Schermerhorn,Jr.,J. R. (1996), Management and Organizational Behavior, New York: John Wiley & Sons,

Scott, W. R. (1992), “Organizations: rational, natural and open systems, Prentice Hall.

Seethamraju, R. ve J. Seethamraju (2008),”Adoption of ERPs in a Medium-sized Enterprise- A Case

Study”, 19th Australasian Conference on Information Systems, 3-5 Dec., Christchurch. http://pdf.aminer.org/000/307/132/small_enterprises_predisposition_to_adapt_an_erp.pdf erişim: 27.06.2012

Seijst, G. H. ve G. P. Latham, (2006),”Learning goals or performance goals. Is it the journey or the

destination?”, Ivey Business Journal, May/June . http://wwwold.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=634 erişim: 02.07.2012

Shah, A. (1997), “Pakistan in the Millennium: Federalism Reform Imperatives, Restructuring Principles

and Lessons.” (World Bank) Pakistan Society of Development Economics, 13th Annual General Meeting, Islamabad: December 15-17.

Silverthorne, S. (2008),”Putting Entrepreneurship in the Social Sector”, Q&A with Jane Wei-Skilern,

Harvard Business School Working Knowledge, February.

Steinboff, D. ve J. F. Burgess (1993), Small Business Management Fundamentals, Sixth Edition, McGraw-Hill, International Edition.

Stevens, R. E., D. L. Laudon, O. J. Harris ve S. J. Hartman (2001), *Organizational Behavior*, Routledge.

Faktörlerinden 'işgörenlerin yöneticilerden duydukları tatmine' Yansımaları: Malatya'da Aile İşletmesi Niteliğindeki Bir KOBİ'de Araştırma", İKÜ 3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, Kongre Kitabı, ed. G. Gençyılmaz, 33-43, İstanbul.

Tikici, M. ve O. Uluyol (2006), "Patron-Profesyonel Yönetici Arasındaki İlişkilerin Verimlilik Türk, U. (2007), "KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi; Sakarya 1. ve

2. O.S.B. Uygulaması". Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: S. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vandenberg, P. (2009), "Micro, Small and Medium-Sized Enterprises and the Global Economic Crisis:

Impacts and Policy Responses", International Labour Office, Sustainable Enterprise Programme.

Wang, C., E. A. Walker ve J. Redmond (2007), "Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The

Importance of Owner Motivation", *International Journal of Organizational Behavior*, (12)1, 1-16.

Werther Jr., W. B. ve K. Davis (1993) *Human Resources and Personnel Management*, fourth edition,

McGraw-Hill International Edition.

Zajac, E. J., B. R. Golden ve S. M. Shortell (1991), "New Organizational Forms for Enhancing Innovation: The Case of Internal Corporate Joint Ventures", *Management Science*, (37)2, 170-184.

Zammuto, R. F., T. L. Griffith, A. Majchrzak, D. J. Dougherty ve S. Faraj (2007), "Information Technology and Changing Fabric of Organization", *Organization Science*, (18)5, 749–766.

KOBİLERDE YÖNETİMİN DİKEY ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARACILIĞIYLA GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Tuna USLU
Gedik Üniversitesi

ÖZET

Çağımızda farklı büyüklüklerde kurumların tümünün en önemli yaşamsal ve sürdürülebilirlik kaynakları arasında yenilikçilik yer almaktadır. Bu çalışma, ilk aşamada küçük işletmelerdeki yönetimin ve yapısal uygulamaların kurumsal iletişim üzerindeki sonuçlarını değerlendirmekte, ikinci basamakta ise bu uygulamaların yenilikçiliği etkileyip etkilemediğini araştırmaktadır. Bulgularımızın, liderliğin ve örgütsel iletişimin yenilikçiliği sağlayarak küçük işletme çalışanları üzerinde etkili olduğunun önemine dikkat çekeceğini düşünüyoruz.

Anahtar Kelimeler: liderlik, yönetim, örgütsel iletişim, girişimcilik, yenilikçilik

GİRİŞ

Bilgi ve yenilikçilik günümüzde KOBİ'ler için önemli bir üretim girdisi konumundadır (Koçak, 1996) ve bilgiyi gereksiz bir harcama kalemi olarak gören KOBİ'ler ve küçük işletme yöneticileri temel yeteneklerinde de başarısızlığa düşmektedir (Oktav, 1990). Ancak bugün pek çok işletme bilgiye yatırım yapmamaktadır (Özgen ve Doğan, 1997), bu sayede işletme içinde bilgi iletişim ortamı zenginleşmektedir. KOBİ'lerin yeni pazarlara açılmaları, bilgi konusunda kurum ve çalışanlarında bir altyapı kurmalarına bağlıdır (Özaytekin, 2002). Bu sayede girişimciler ve işletme kurucuları çalışanların da bilgilerinden faydalanabilir hale gelmektedir.

Mikro ve küçük işletmeler bilişim ve kalite güvence araçlarını kullanma konusunda benzer bir süreç takip ettikleri halde özellikle Toplam Kalite Felsefesi açısından küçük işletmeler daha fazla uygulama yapmaktadır. Mikro işletmelerde iletişim etkinliği ise küçük işletmeler göre daha fazla önem kazanmaktadır. Bilgi ve iletişim yönetiminin kuruma duygusal bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi çalışanların iletişim faaliyetlerine katılımı, amirleri ve kurumlarıyla kurdukları ilişkiler aracılığıyla gerçekleşmektedir (Uslu, 2011a). Küçük işletmeler bilgi iletişim uygulamaları ve kalite araçlarını kullanma açısından büyük işletmelere göre daha geri plandadır. Ancak iletişim etkinliği küçük işletmelerde daha yoğundur, yani bu araçlara en çok ihtiyaç duyulan alanda kullanımı kısıtlıdır. Bilgi yönetiminin ve kurumsal yönetimin büyük işletmelerde olduğu ölçüde küçük firmalarda da kalite iyileştirme üzerinde doğrudan etkisi olması nedeniyle de bu araçların kritik önemi ve teşvik edilmesine olan ihtiyaç artmaktadır (Uslu, 2011b). Kurumlarda kalite iyileştirme ve kurumsallaşmanın yenilikçilik üzerinde de olumlu etkileri bulunması muhtemeldir, kurumsallaşma araçları sayesinde yenileşim ortamının sağlanması ve çalışanların güçlendirilmesi de beklenmektedir. Diğer taraftan, örgütsel iletişim

araçlarının çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim ve iletişim etkinliğini artırmak gibi önemli görevleri vardır.

YÖNTEM

Araştırmadaki değişkenlerle ilgili verilerin toplanması için basılı bir anket formu oluşturulmuştur. Bu form, 50'den az çalışana sahip küçük işletmelerde kolayca örneklem yöntemiyle çalışanlara elden ulaştırılmıştır. 2011 yılı içinde İstanbul'da toplam 154 işyeri sahibinden anket toplanmıştır.

Kullanılan anket formu bilgi formu ve ölçekler olmak üzere iki ayrı bölümden oluşmaktadır: “Demografik Özellikler ve Girişimcilik Formu” 12 sorudan oluşmaktadır. “Liderlik ve Yönetişim”i ölçmek için JCI Akreditasyon Standartları'nın (Joint Commission International, 2010) “Liderlik, Yönetişim, Liderlik ve Yönlendirme” bölümündeki ana maddeler kullanılmıştır. “Dikey Örgütsel İletişim”i ölçmek için oluşturulan anket ise Postmes, Tanis ve De Wit'in (2001) geliştirdikleri ölçekteki “yukarıdan aşağıya” ve “aşağıdan yukarıya” iletişim ifadelerinden oluşturulmuştur. “Yenilikçilik” ölçeği için Erdem ve arkadaşlarının (2011) çalışmasındaki önermeler kullanılmıştır.

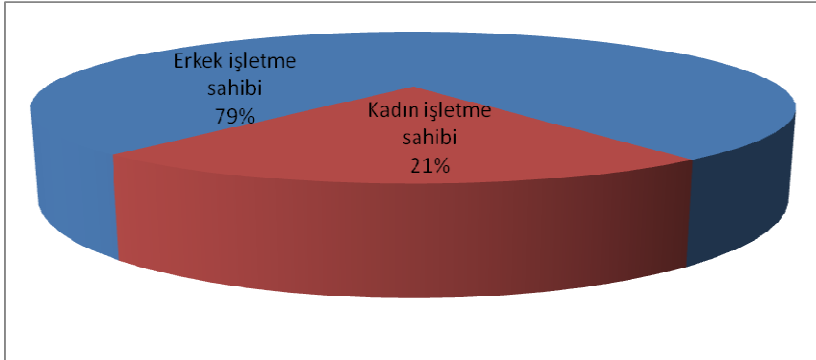
H1: Liderlik ve yönetim, yukarıdan aşağıya iletişim aracılığıyla aşağıdan yukarıya olan iletişimin etkinliğini artırmaktadır.

H2: Liderlik ve yönetim, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişim aracılığıyla işletmelerdeki yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

BULGULAR

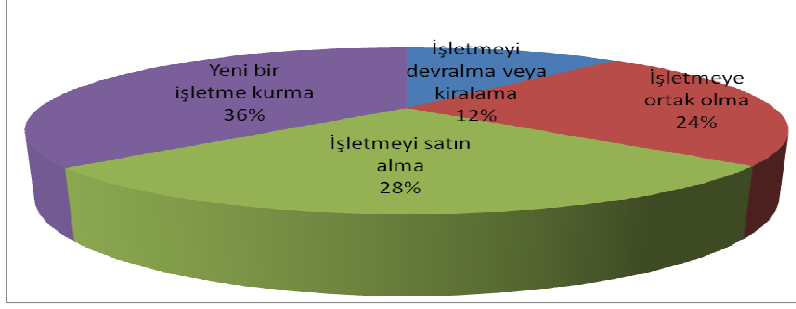
Demografik bulgular incelendiğinde, yaş ortalamasının 32, kendi kurumlarını işletme süresinin 4 sene civarında ve küçük işletme sahibi girişimcilerin çoğunlukla erkek olduğu görülmektedir (Şekil 1).

Şekil-1 Cinsiyete Göre Girişimcilerin Dağılımı



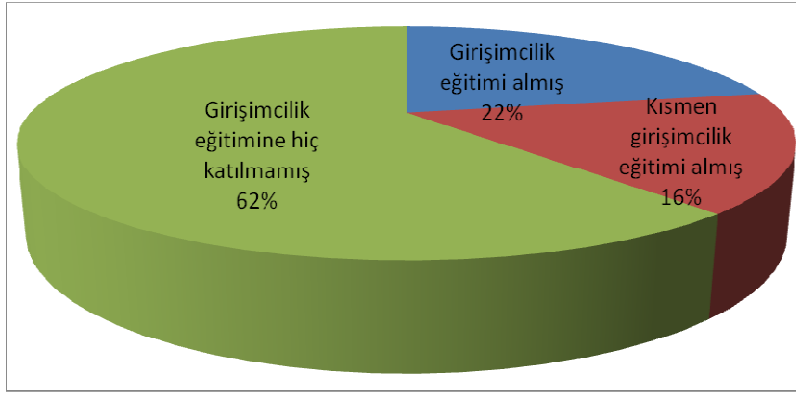
Katılımcıların girişimcilik şekilleri incelendiğinde ise en fazla oranla yeni bir işletme girişiminde bulunduğu, daha sonrasında ise varolan bir işletmenin tamamının veya belli bir oranda hisselerinin satın alınması geldiği görülmektedir (Şekil 2).

Şekil-2 Tercih Edilen Girişimcilik Biçimi



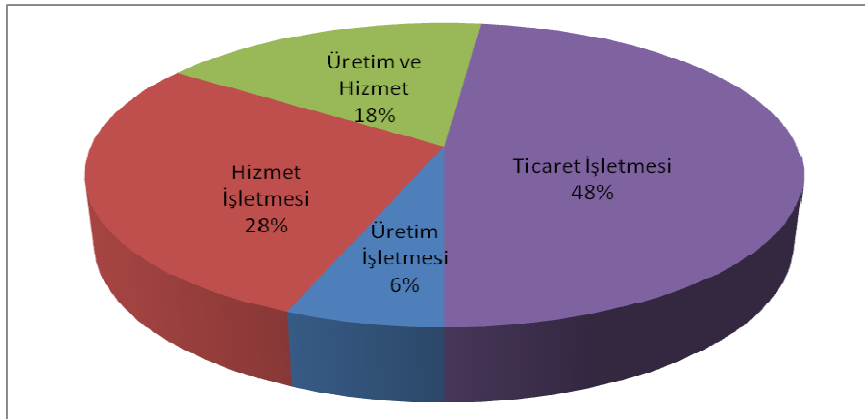
Katılımcıların girişimcilik eğitimi alıp almadıkları sorulduğunda ise çoğunluğun herhangi bir girişimcilik eğitimi almadığı anlaşılmaktadır (Şekil 3).

Şekil-3 Girişimcilik Eğitimi Alma Oranları



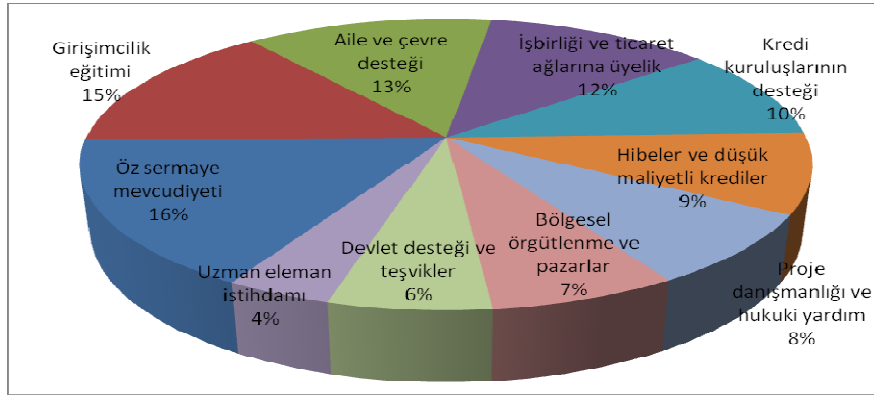
Katılımcıların sahip olduğu işletmelerin yarıya yakını ticaret işletmesiyken, ancak yüzde altılık bir bölümü sadece üretimle uğraşmaktadır (Şekil 4).

Şekil-4 İşletme Tipi



Katılımcılara işletmede inovasyonu kolaylaştıran en önemli etkenler sorulduğunda, başta öz sermayenin mevcudiyeti, girişimcilik eğitim, aile ve çevre desteği gibi faktörler gelmektedir. (Şekil 5).

Şekil-5 İnovasyonu (Yenilikçiliği) Kolaylaştıran En Önemli Etkenler



Ölçeklerde katılımcılara, her bir maddeye ilişkin değerlendirme yapabilmelerine olanak sağlayacak 6'lı bir ölçek sunulmuştur (1= Hiçbir zaman, 6= Her zaman). Demografik bulgulara yönelik analizler MS Excel, faktör ve güvenilirlik testleri ile regresyon analizleri ise SPSS ile yapılmıştır. Araştırmamızdaki çerçeve ışığında araştırmamızdaki temel hipotez, literatür ve pratik uygulamalarda ön görüldüğü gibi, yönetimin ve süreçlerin öncelikle örgütsel iletişimi güçlendireceği ve bu aracılıkla yenilikçilik sağlayacağı yönündedir.

Ankette kullanılan ölçeklere SPSS'de varimax döndürmesi ile faktör ve iç tutarlılık analizleri uygulanmıştır. Her ölçek ayrı ayrı faktör analizden geçirilmiş ve güvenilirlikleri Cronbach Alpha değerleri ile test edilmiştir. Güvenilirlik katsayıları 0.75 üzerinde bulunmuş ve ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Yenilikçilik üzerinde değişkenlerin etkileri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Hipotezlere yönelik aşamalı ara değişken testleri, farklı modeller sınanarak yapılmaktadır. Ara değişkenlerin aracılık rollerini belirlemek amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem analizlerimize uyarlanmıştır (Uslu, 2010: 1648-1650). Seri olarak sıralanmış birden fazla ara değişkenli hipotezlerimize göre aracılık testi, N ara değişken sayısı olmak üzere $M = [(N+1)(N+2)]/2$ şeklinde formüle edilerek, 2 ara değişken olması sebebiyle 6 ayrı modelle tasarlanmıştır (Tablo 1).

Tablo-1 Liderlik ve Yönetişim Bağımsız Değişken Olmak Üzere Aşamalı Olarak Yenilikçiliği Etkileyen Değişkenlere İlişkin Regresyon Modelleri

	Bağımlı Değişkenler					
	Aşağıya İletişim Model 1	Yukarıya İletişim Model 2	Yukarıya İletişim Model 3	Yenilikçilik Model 4	Model 5	Model 6
Liderlik ve Yönetişim	.814*** (.082)	.621*** (.103)	-.160 (.126)	.817*** (.088)	.306** (.118)	.299** (.121)
Aşağıya İletişim			.959*** (.124)		.627*** (.116)	.669*** (.166)
Yukarıya İletişim						-.044 (.132)
Düz. R²	.657	.374	.683	.660	.791	.788
F	102,308***	32,621***	58,228***	104,060***	101,480***	66,574***
N	154	154	154	154	154	154

***p < 0.001, **p < 0.01 ve *p < 0.05 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

Liderlik ve yönetim, yukarıdan aşağıya (Tablo 1, Model 1) ve aşağıdan yukarıya (Model 2) iletişimin etkinliğini artırmaktadır. Ancak hipotezimizde aracılık görevi olan yukarıdan aşağıya iletişim bağımsız değişken olarak analize katıldığında, liderlik ve yönetimin aşağıdan yukarıya iletişim üzerindeki etkisi ortadan kalkmaktadır (Model 3), ilk hipotezimiz desteklenmiştir. Liderlik ve yönetim, işletmedeki yenilikçiliği güçlü bir şekilde (Model 4) artırmakta, aracılık görevi olan yukarıdan aşağıya iletişim bağımsız değişken olarak analize katıldığında ise, liderlik ve yönetimin yenilikçilik üzerindeki etkisi azalmaktadır (Model 5). Ancak aşağıdan yukarıya iletişim bu etkilerde aracılık rolü oynamamaktadır (Model 6), ikinci hipotez kısmi olarak desteklenmiştir.

SONUÇ

Katılımcıların küçük bir işletme kurarken genellikle ticaret ve hizmet sektörlerine yöneldikleri görülmektedir. Girişimciliğin ve yenilikçiliği etkileyen en önemli faktörler arasında, yatırımcının sermayesinin bulunması, girişimcilik eğitim almış olması, ailesi ve çevresi tarafından maddi ve manevi olarak destekleniyor olması, ucuz maliyetli ve uzun vadeli kredi desteği, girişimci projelere verilen teşvik ve hibeler gibi etkenlerin geldiği görülmektedir. Kurumlarda liderlik ve yönetimin, aynı zamanda da yukarıdan aşağıya iletişim etkinliğinin işletmedeki yenilikçiliği artırdığı anlaşılmaktadır. Küçük işletmelerde yönetim becerilerinin gelişmesi ile girişimcilerin çalışanlarıyla iletişiminin artması, işletmede yeni fikirlerin doğmasına neden olan bir iklimin oluşmasında da önemli bir etkiye sahiptir.

KAYNAKLAR

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, ss. 1173–1182.

Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Ö. Met (2011). “Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 2 Cilt 26, ss. 77-112.

Joint Commission International (2010) *Joint Commission International Accreditation Standards for Hospitals*, 4. Baskı, Joint Commission Resources, Illinois, ISBN: 978-1-59940-434-9, ss. 177-193

Koçak, S. (1996), *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii İşletmeleri İçin İhracat Stratejileri*, Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Oktav, M., Kavas, A., Önce, G. ve M. Tanyeri (1990). *Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Ankara: TOBB Yayınları.

Özaytekin, S. (2002). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Bilgi İhtiyacı ve Bilgi Kaynaklarına Ulaşmada Bilgi Sağlayıcının Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özgen, H. ve S. Doğan (1997). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri*, TÜBİTAK Matbaası, Ankara.

Postmes, T. Tanış, M. ve B. Wit (2001). “Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach”, *Group Processes Intergroup Relations*, 4 (3), ss. 227–246.

Uslu, T. (2010) “Birey Davranışları Üzerine Bütüncül ve Birleştirici Bir Model Denemesi: Örgütsel Faktörlerin ve Kişisel Özelliklerin Çalışanları Etkileme Biçimleri - A Holistic Model For Employee Attitudes and Behaviors”, *International 8th Knowledge, Economy & Management Congress*

Proceedings, Istanbul University Faculty of Economics, Istanbul, ISBN: 978-9944-0203-7-4, ss. 1643-1658

Uslu, T., Aydoğdu, C., Gündoğdu Őanlı, Z. ve E.M. Çam (2010) “Kurumlardaki Yapısal Güçlendirme, Bilgi Yönetimi ve Akreditasyon Standartlarının Psikolojik Güçlenme ve Tutumlar Aracılığıyla ŐalıŐan Performansına Etkilerinin İncelenmesi - The Mediating Effect of Psychological Empowerment and Positive Organizational Behaviors Between Organizational Accreditation Standards and Individual Performance”, International 8th Knowledge, Economy & Management Congress Proceedings, Istanbul University Faculty of Economics, Istanbul, ISBN: 978-9944-0203-7-4, ss. 1426-1439

Uslu, T. (2011a) “Küçük ve Mikro İŞletmelerin Bilgi Yönetimi Düzeyi, Uygulamaları, Aralarındaki Farklar ve Örgütsel Çıktılar”, 7. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı, ed. Müge İŞeri, Gülsüm Savcı Gökğöz, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No: 155, ISBN: 978-605-87976-8-0, ss. 30-40

Uslu, T. (2011b) “Küçük İŞletmelerde Kurumsallaşmanın Etkileri Üzerine Görgül Bir ŐalıŐma: Bilgi Altyapısı, Örgütsel İletişim ve Kalite Süreci Açısından Küçük ve Büyük İŞletmelerin Kıyaslanması”, 7. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı, ed. Müge İŞeri, Gülsüm Savcı Gökğöz, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No: 155, ISBN: 978-605-87976-8-0, ss. 379-387.

MESLEKİ ÖZDEŞLEŞME AÇISINDAN KÜÇÜK İŞLETMELERLE BÜYÜK ŞİRKETLERİN NİTEL VE NİCEL OLARAK KIYASLANMASI: İŞYERİ SAHİBİ, YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ FARKLAR

Tuna USLU
Gedik Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmada, küçük ve büyük işletmelerde kurum desteğinin ve çalışan performansının mesleki özdeşleşme üzerindeki etkisi iş doyumu ve psikolojik sermaye aracılığıyla incelenmektedir. Araştırma Kendini Belirleme Kuramına dayanmaktadır. Sonuçta küçük işletmelerde kurum desteğinin çok güçlü bir değişken olduğu, bu nedenle hiçbir aracılığa ihtiyaç duymadan mesleki özdeşleşme gibi pek çok tutum ve davranış üzerinde doğrudan etkisi olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: kurum desteği, iş doyumu, performans algısı, psikolojik sermaye, mesleki özdeşleşme

GİRİŞ

Ülkemizde özellikle küçük işletmelerde hedef birliğinin yerleştirilememesi ve ekip ruhunun oluşturulamaması kurumsal amaçlara ulaşmayı güçleştirmektedir. Özellikle “ben” duygusundan “biz” duygusuna geçiş küçük işletmelerde iş görenler açısından hem ulaşılabilir hem de kritik bir önem taşımaktadır (Özkanlı, 2001). Benzer şekilde Nomme da (1990) verimlilik için mesleki özdeşleşmeyi ve sahiplenmeyi de ön koşul olarak belirtmektedir. Özellikle küçük işletmelerde aileden gelen değerler nedeniyle akrabalar, yakınlar ve kendini aileden hissedenler açısından özdeşleşme ve sahiplenme duygusu yoğun olarak yaşanır, sahiplenme duygusu avantaj olarak kullanıldığında ise kurum hedeflerine hizmet eder (Alayoğlu, 2003). Küçük işletmelerde kurum desteği çalışanların meslekleriyle özdeşleşmeleri ve işlerini sahiplenmeleri açısından çok önemli bir rol oynamaktadır. Algılanan kurum desteği “bu kurum benim kurumum” ve “bu iş benim kendi işim” düşüncesini doğrudan pekiştirmektedir (Uslu, 2011).

Özellikle mikro işletmelerde mesleki özdeşleşme ile işyeri ortamı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların mesleki özdeşleşmeleri üzerinde kurum desteğinin ve çalışanların kendi performanslarıyla ilgili olumlu tutumların etkileri pek çok farklı kuramla ilişkilendirilmektedir. Ancak literatürde bu faktörleri içeren ve küçük işletmelerle kurumsal yapıları karşılaştıran çalışmaların az sayıda bulunması nedeniyle hangi boyutta hangi değişkenin hangi değişkeni daha fazla etkilediğini ve aracılık etkilerini kıyaslayabileceğimiz nesnel sonuçlar mevcut değildir. Bu çalışmada bu farklılara değinilmekte

beraber, küçük işletmelerde yönetici ve çalışanlar açısından algılama farklarına da ışık tutulmaya çalışılmaktadır.

Çalışmamızın temel hipotezi; küçük işletmelerde çalışanların mesleki özdeşleşmelerinin üzerinde, kurum desteğinin ve bireysel performanslarının iş doyumu ve psikolojik sermaye aracılığıyla ortaya çıktığı yönündedir.

TASARIM VE YÖNTEM

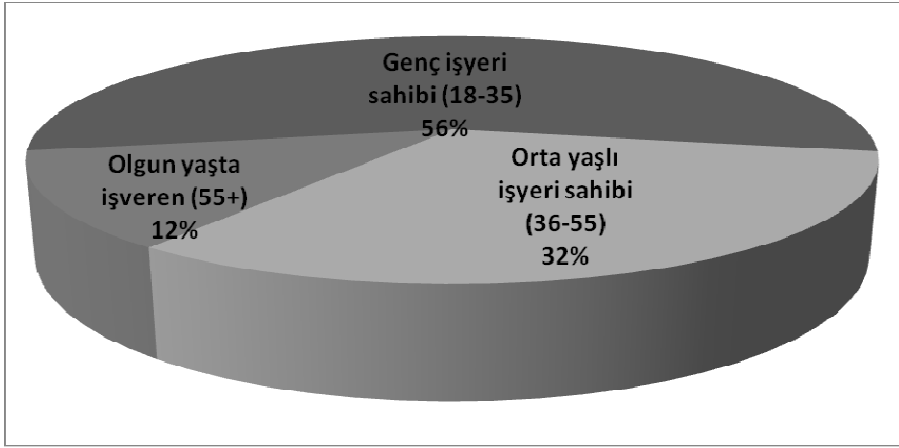
Çalışmada ara değişken olarak ele alacağımız pozitif örgütsel davranış kavramı pozitif psikoloji yaklaşımıyla beraber, kurumlarda çalışanların dışsal yollarla olumsuz davranışlarını değiştirmenin aksine (zayıflıklarını düzeltmek yerine) onların olumlu ve güçlü yönlerine odaklanarak olumlu davranışları içsel olarak geliştirmek amacıyla ortaya atılmıştır. “Mesleki Özdeşleşme” Roccas’ın (2002) önermeleri, “Bireysel İş Performansı” Sigler ve Pearson (2000), “İş Doyumu” ise Yelboğa (2009) ile ölçülmüştür. “Psikolojik Sermaye” ölçeği Luthans ve diğerlerinden (2007) alınmıştır.

Çalışmada 90 tanesi elli kişiden az çalışana sahip küçük işletme sahibi girişimci olmak üzere, toplam 200’den fazla çalışandan anket toplanmıştır. Büyük işletmeler ciro kriteri yanında en az 250 çalışan olarak tanımlanmıştır. Literatürde geçen modeller ışığında, değişkenlerimizle regresyon analizleri ve aracılık testleri (Baron ve Kenny, 1986) yapılmıştır, ara değişken testleri de farklı modeller kurularak yapılmıştır. Fark testleri ve regresyon analizi için SPSS kullanılmıştır. Çıkan sonuçlardan hareketle 12 küçük işletmede işyeri sahibi, yönetici ve çalışanlarla derinlemesine görüşme yapılmıştır.

BULGULAR

Araştırmaya katılan iş kurucularının yaş ortalaması 29, iş hayatındaki çalışma süreleri ise 8 sene civarındadır. İşi kuranların yaş dağılımı Şekil 1’de gösterilmektedir.

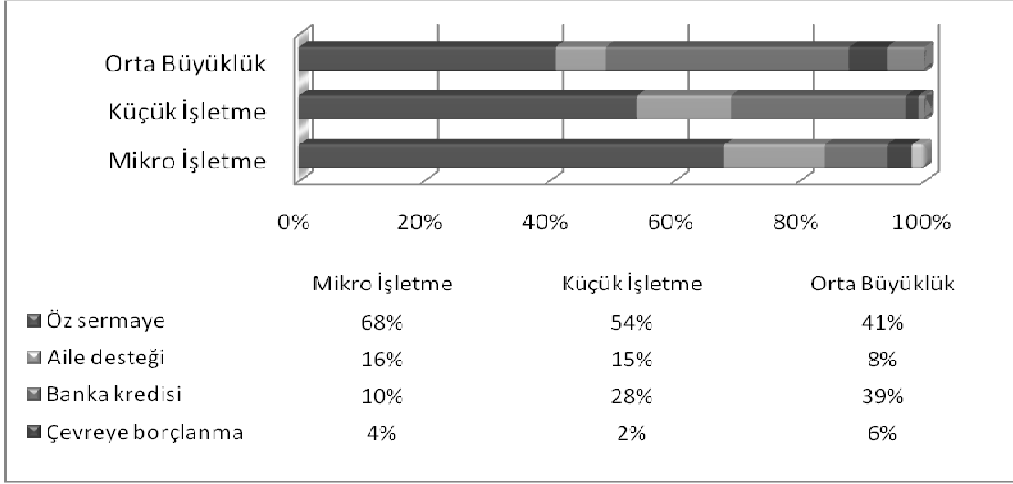
Şekil-1 İşi Kuranların Yaş Dağılımı



Bu işletmelerin kuruluş sermayelerini sağladıkları kaynaklar işletme boyutuna göre farklı kategoriler altında gruplanmıştır (Şekil 2). Bu gruplamaya göre, girişimciler genellikle mikro işletmeleri kendi imkanlarıyla kurmakta veya ailelerinden destek almaktadırlar. Küçük ve orta büyüklükte firmalarda

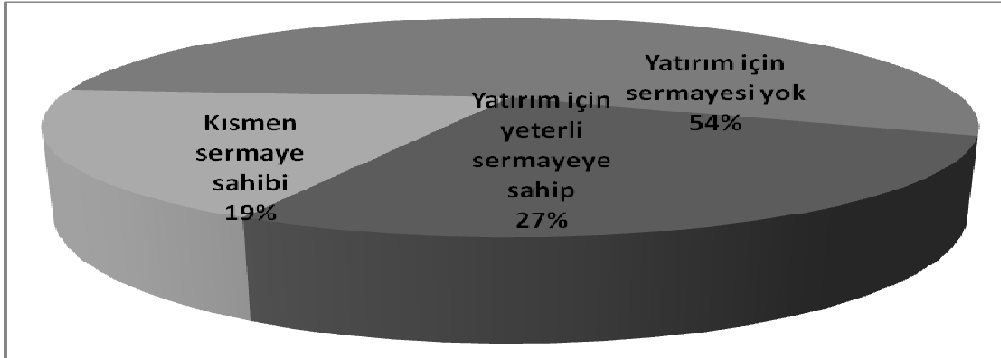
ise, banka kredisinin işletme kuruluşundaki katkısı çevreye göre artmaktadır. Finansal açıdan değerlendirildiğinde aile desteği, işletme büyüdükçe azalmaktadır.

Şekil-2 Mikro, Küçük ve Orta İşletmelerin Kuruluş Sermayeleri



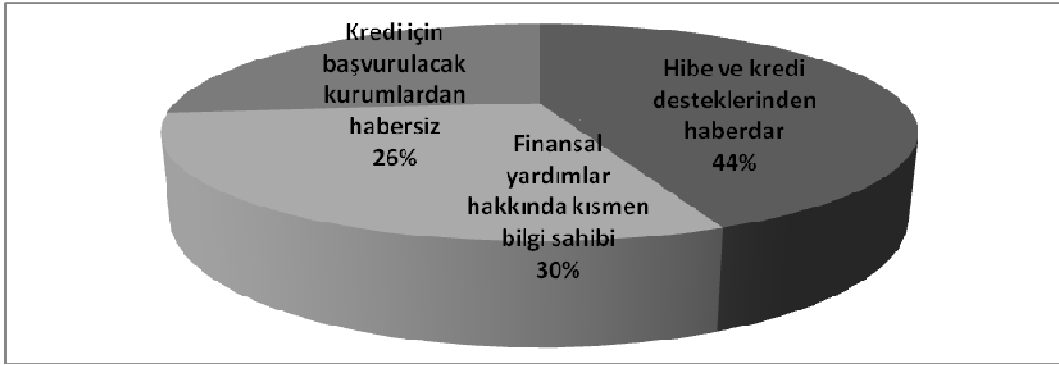
Girişimcilerin işletmelerini büyütmek için sermaye sahibi olup olmadığı sorgulandığında ise, yarıdan fazlasının yatırım için yeterli sermaye imkanına sahip olmadığı görülmektedir (Şekil 3).

Şekil-3 İşletmelerin İşlerini Büyütmek İçin Sermaye İmkânı



Girişimcilerin finansal destekler hakkında bilgi sahibi olup olmadığı sorgulandığında ise, katılımcıların dörtte birinin hibe, kredi ve başvurulacak kurumlardan habersiz olduklarını belirttikleri görülmektedir (Şekil 4). Mesleki özdeşleşmeyi etkileyen faktörler regresyon analizi ile incelenmiştir (Tablo 1).

Şekil-4 Finansal Destekler Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumu



Tablo-1 Kurum Desteği ve Performans Algısı Bağımsız Değişken Olmak Üzere Aşamalı Olarak Mesleki Özdeşleşmeyi Etkileyen Değişkenlere İlişkin Regresyon Modelleri

	Bağımlı Değişkenler							
	İş Doyumunu	Mesleki Özdeşleşme		PsyCap	Mesleki Özdeşleşme			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	
Küçük İşletmeler	Kurum Desteği	.579*** (.081)	.683*** (.058)	.485*** (.070)	.315*** (.069)	.634*** (.057)	.608*** (.066)	.455*** (.071)
	İş Doyumunu			.347*** (.079)				.184 (.103)
	Performans Algısı				.549*** (.069)	.232** (.086)	.163 (.110)	.010 (.141)
	PsyCap						.098 (.146)	.322** (.080)
	Düz. R ²	.327	.461	.538	.462	.507	.501	.562
	F	39,405	75,379	47,086	34,974	45,786	27,437	26,324
	N	80	88	80	80	88	80	80
Büyük İşletmeler	Kurum Desteği	.412*** (.052)	.310*** (.041)	.126* (.041)	.144** (.026)	.219*** (.038)	.177** (.039)	.072 (.038)
	İş Doyumunu			.510*** (.045)				.062 (.066)
	Performans Algısı				.610*** (.038)	.391*** (.056)	.129 (.093)	.320*** (.088)
	PsyCap						.408*** (.093)	.362*** (.046)
	Düz. R ²	.166	.093	.323	.435	.235	.331	.420
	F	50,842	28,108	60,702	97,413	41,621	42,169	46,324
	N	138	138	138	138	138	138	138

***p < 0.001, **p < 0.01 ve *p < 0.05 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

Küçük işletmelerde kurum desteğinin iş doyumunu (Model 1) ve mesleki özdeşleşme (Model 2) üzerinde olumlu etkisi görülmektedir. Ancak bu etki iş doyumunu devreye girdiğinde zayıflamaktadır

(Model 3). Benzer durum büyük işletmeler için de geçerlidir, ancak kurum desteğinin mesleki özdeşleşme üzerindeki anlamlı etkisi de iş doyumuyla birlikte ortadan kalkmaya yaklaşmaktadır, yani iş doyumunu büyük işletmelerde kısmi bir ara değişken rolü oynamaktadır.

İşletmelerde kurum desteğinin ve çalışanların bireysel performans algılarının psikolojik sermaye (Model 4, PsyCap) ve mesleki özdeşleşme (Model 5) üzerinde olumlu etkisi görülmektedir. Mesleki özdeşleşme üzerindeki etki devreye psikolojik sermaye girdiğinde (Model 6), küçük işletmeler için performans algısının etkisini ortadan kaldırmak dışında anlamsız görülürken ve kurum desteğinin güçlü etkisi devam ederken, diğer taraftan büyük işletmelerde performans algısının etkisi tamamen ortadan kalkmakta, kurum desteğinin etkisi ve anlamlılığı da zayıflamakta, yani psikolojik sermaye bu değişkenlerin ikisinin de etkisini baskılamaktadır.

Küçük işletmelerde kurum desteğinin ve psikolojik sermayenin mesleki özdeşleşme üzerindeki etkisi iş doyumunu ve performans algısına göre daha baskılayıcıdır (Model 7), psikolojik sermaye performans algısı ile özdeşleşme arasında tam bir aracılık görevi üstlenmektedir.

Büyük işletmelerde ise, iş doyumunu kurum desteğinin, psikolojik sermaye ise çalışanların performanslarının mesleki özdeşleşme üzerindeki etkisini ortadan tamamen kaldırmaktadır (Model 7), hipotezimiz kısmi olarak desteklenmiştir.

Bu bulgulardan yola çıkarak görüştüğümüz küçük işletme yöneticileri, katılımcı iş ikliminin ve kurum desteğinin çalışanların tatmini üzerinde etkili olduğunu ancak yönetim ile çalışan arasındaki ilişkiler zayıfladığında işgörenlerin özellikle kurumları ile özdeşleşmelerinin de ortadan kalktığı, bu nedenle küçük işletmelerde kurum desteğinin pek çok tutum ve davranış üzerinde direkt etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Kendiler açısından işletmeleri ile meslekleri farklılaşmazken, çalışanlar açısından mesleki ve kurumsal özdeşleşme zaman zaman ayrışabilmektedir. Diğer taraftan, performansın olumlu örgütsel davranışlar aracılığıyla çalışanların mesleki özdeşleşmelerini artırdığı, ancak küçük ile büyük işletmeler arasında bu etkinin farklılaşmadığı bulunmuştur.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada, bütüncül bir bakış açısıyla küçük işletmelerde çalışanların ortamsal değişkenlerden algıladıkları dışsal motivasyonun karakter özellikleriyle etkileşerek içsel olarak nasıl değerlendirildiği, pozitif tutum ve davranışlara yansıdığı tespit edilmeye çalışılmaktadır. Çalışmanın kuramsal altyapısı Kendini Belirleme Kuramı'na (Self Determination Theory) dayanmaktadır. Bu modele göre, küçük işletmelerde çalışanların tatmin, pozitif örgütsel tutum ve davranışları ortaya konulduğunda, ortamsal değişkenlerin çıktılar üzerindeki doğrudan etkilerinin azalacağı düşünülmektedir. Ancak küçük işletmeler açısından durum böyle değildir. Özellikle kurum desteğinin etkisinin tutum ve davranışlar da devreye girdiği halde, sonuç üzerindeki etkisini koruması kuram ile çelişir niteliktedir.

KAYNAKLAR

Alayoğlu, N. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul, 24.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations, Journal of Personality and Social Psychology, 51, ss. 1173–1182.

Luthans, F., Avolio, B.J. ve Youseff, C. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford, England: Oxford University Press.

Nomme, R. (1990) 3 Seviyede Verimlilik, Performans Gelişimi İçin Bütünleşik Süreçler, 7. Dünya Verimlilik Kongresi, Kuala Lumpur

Özkanlı, Ö. (2001) Ülkemizde Küçük İşletmelerin Başarısında Yönetim Becerisinin Etkisi, MPM Verimlilik Dergisi 2001/2.

Roccas, S. (2002). "The Effects of Status on Identification with Multiple Groups," *European Journal of Social Psychology*, 33, ss. 351–366.

Sigler, T.H. ve C.M. Pearson (2000). "Creating an empowering culture," *J. of Quality Management*, 5, ss. 27–52.

Uslu, T. (2011). Sanayi Sektöründe KOBİ ve Büyük İşletme Çalışanlarının Yatırım Yapma Tercihleri ve İşlerini Sahiplenme Biçimleri, 7. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı, ed. Müge İşeri, Gülsüm Savcı Gökgöz, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No: 155, ISBN: 978-605-87976-8-0, ss. 263-270.

Yelboğa, A. (2009). "Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS)", *World Applied Sciences Journal*, 6(8), ss. 1066-1072.

KÜÇÜK İŞLETMELERDE LİDERLİK TARZLARININ ETKİSİNİN BÜYÜK İŞLETMELERLE KARŞILAŞTIRILMASI

Tuna USLU
Gedik Üniversitesi

ÖZET

Liderlik yaklaşımı büyük işletmelerin yol almasında en önemli değişkenlerden bir olarak tartışılmaktadır. Diğer taraftan küçük işletmelerde ise, genellikle geleneksel yapıdan kaynaklanan sebeplerden ve yönetim becerilerindeki zayıflıklardan ötürü profesyonel yönetimden bahsetmek güçleşmektedir. Ancak küçük işletmelerde özellikle işin kurucuları ile çalışanlar arasındaki mesafelerin kısa ve ilişkilerin yakın olmasından kaynaklı firma sahiplerinin karakteristik özellikleri ve çalışanlarına yaklaşımı aynı zamanda şirketin yönetim şeklini de belirlemektedir. Bu işletmelerin çoğunluğunun aile şirketi olmasından da kaynaklı, şirket kurucuları genellikle aile reisi benzeri bir liderlik yaklaşımını da benimsemek durumunda kalabilmektedir. Bu çalışmada, İstanbul ve çevresindeki küçük işletmelerdeki ve kıyaslamak amacıyla bazı büyük işletmelerde çalışanların yöneticileriyle ilişkileri ve liderlik yaklaşımlarını değerlendirmeleri incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: liderlik tarzları, pozitif örgütsel davranışlar, bireysel performans algısı

GİRİŞ

Liderlik tarzları ve ayrımları üzerine uzun zamandır çalışmalar yürütülmektedir. Örneğin 1930'lu yıllarda Lewin, Lippit ve White'in yöneticilikle ilgili yapmış oldukları çalışmalarında yöneticiliği demokratik, otoriter veya ilgisiz (laissez-faire) yöneticilik şekli olarak ayırdıklarından bu yana, bu ayırım birçok çalışmada kullanılmıştır (Khan, 1999: 574). Güncel olarak ise iş gördürücü (transactional), dönüştürücü (transformational) ve paternalistik benzeri liderlik tarzları da bilimsel çalışmalarda karşımıza çıkmaktadır, çünkü işletmelerde liderlik tarzı aynı zamanda işlerin nasıl yürüdüğünü belirlemektedir. Özellikle küçük işletmelerde işyeri sahibinin yaklaşımı çalışanların tutumları üzerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Bu güncel yaklaşımlarda katılımcı, demokratik ve dönüştürücü yönetim anlayışlarında, çalışanlar yaptıkları iş üzerinde kontrol ve yetki sahibi olabilmekte, işlerinde engel teşkil edebilecek durumlara karşı bilgilendirilmekte, öneri getirmeleri, kendi yeterliliklerini kullanmaları, alternatif yöntemler geliştirmeleri konusunda cesaretlendirilmektedir. Yönetimin katılımcı, işbirlikçi ve dönüştürücü yaklaşımı, çalışanların alternatif ve yaratıcı yaklaşımlar üreterek sorunları kendi kendilerine çözmelerini sağlayabilmektedir. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren durumlar hakkında bilgilendirilir, fikir ve önerilerini açıklamaya teşvik

edilirler (Newstorm ve Davis, 1993: 227). Karar alma sürecinden kaynaklanabilecek zaman kaybına rağmen, demokratik yönetim ile grup üyelerinin kararlara katılımı ile daha etkin ve sağlıklı kararlar alınması, fikirlerine değer verilen üyelerin işlerinden doyum sağlamaları, böylece de daha etkin ve verimli çalışan bir grup elde edilmesi sağlanır. İş gördürücü liderler çatışmaların çözülmesinde ödül-ceza anlayışıyla tarafsız sistematik çözümler geliştirirken dönüştürücü liderler çalışanların özgürlük, hareket ve fedakârlık alanını geliştirmeye ve genişletmeye çalışırlar (Bass ve Steidlmeier, 1999). Böylece çalışanlarının güçlenmelerine ve bağlılık hisleri geliştirmelerine destek olurlar. Kurumdaki yenilikçilik faaliyetlerin ve işbirliğini sağlamak amacıyla da iletişim ve ilişki odaklı liderlik yaklaşımı ortaya atılmış (Brown ve ark., 1996, 2002), ancak bu liderlik tarzı literatürde henüz yeterince değerlendirilmemiştir.

Bu çalışmanın temel amacı, literatürde karşımıza çıkan liderlik yaklaşımlarını küçük ve büyük işletmeler açısından karşılaştırarak, çalışanlar üzerinde olumlu örgütsel davranışlar aracılığıyla etkilerini kıyaslamaktır.

TASARIM VE YÖNTEM

Araştırma sorularıyla ilgili verilerin toplanması için kullanılan soru formu kolayda örneklem yöntemiyle çalışma hayatında aktif olarak yer alan çalışanlara dağıtılmış, toplam 96 küçük ve 76 büyük işletmelerden 214 uygun ankete ulaşılmıştır. “İlişki Odaklı Liderlik” ile ilgili ifadeler ilişki odaklı liderlik konusundaki literatürden (Brown ve ark., 1996, 2002) derlenmiştir. “İş Gördürücü Liderlik” Bass ve Avolio (1995) “Dönüştürücü Liderlik” Carless, Wearing ve Mann (2000), “Paternalistik Liderlik” Pengcheng ve arkadaşları (2008) tarafından kullanılan ifadeler kullanılmıştır. “Pozitif Örgütsel Davranışlar”ı ölçmek için Uslu’nun (2010) umut, iyimserlik, dayanıklılık (metanet), işe bağlı öz yeterlilik ve basiret boyutlarından oluşan ölçeği kullanılmıştır. “Bireysel İş Performansı” Sigler ve Pearson (2000) ile ölçülmüştür.

H1. Küçük ve büyük işletmelerde liderlik yaklaşımları arasında farklar bulunmaktadır.

H2. Küçük ve büyük işletmelerde liderlik yaklaşımı olumlu örgütsel davranışları artırarak çalışanların performans algıları üzerinde etkili olmaktadır.

BULGULAR:

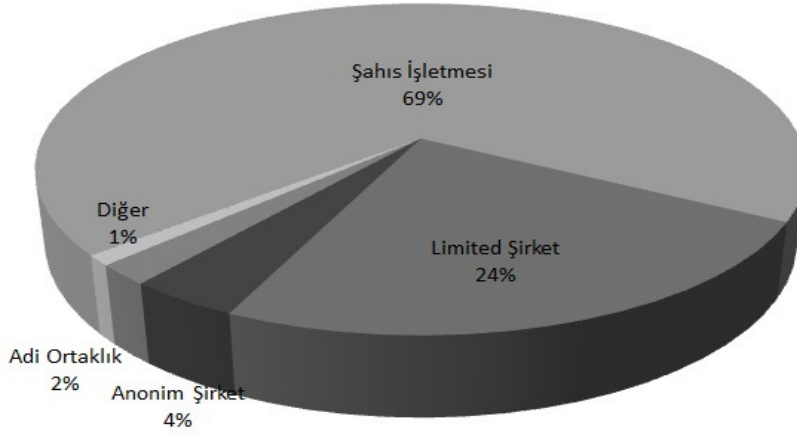
Araştırmamıza katılan toplam 172 anketteki çalışan yaş ortalaması 29 ve çalışma süreleri 8 sene civarındadır. 50’den az çalışana sahip işletmelerde dahi, en alt seviyedeki çalışanların çoğunluğu sadece bir üstlerindeki yöneticileriyle iletişim kurabildiklerini belirtmektedir (Şekil 1).

Şekil-1 Küçük İşletme Çalışanlarının Tepe Yönetimle İletişim Kurabilme İmkânı



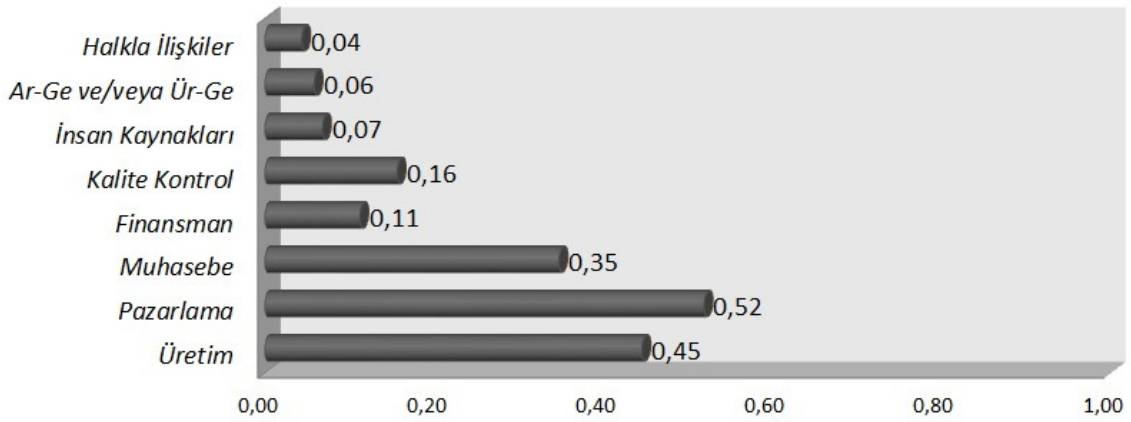
Araştırmamıza katılan işletmelerin hukuki yapısı incelendiğinde, çoğunluğun şahıs firması veya limited şirket olduğu görülmektedir (Şekil 2).

Şekil-2 İşletmelerin Hukuki Yapısı



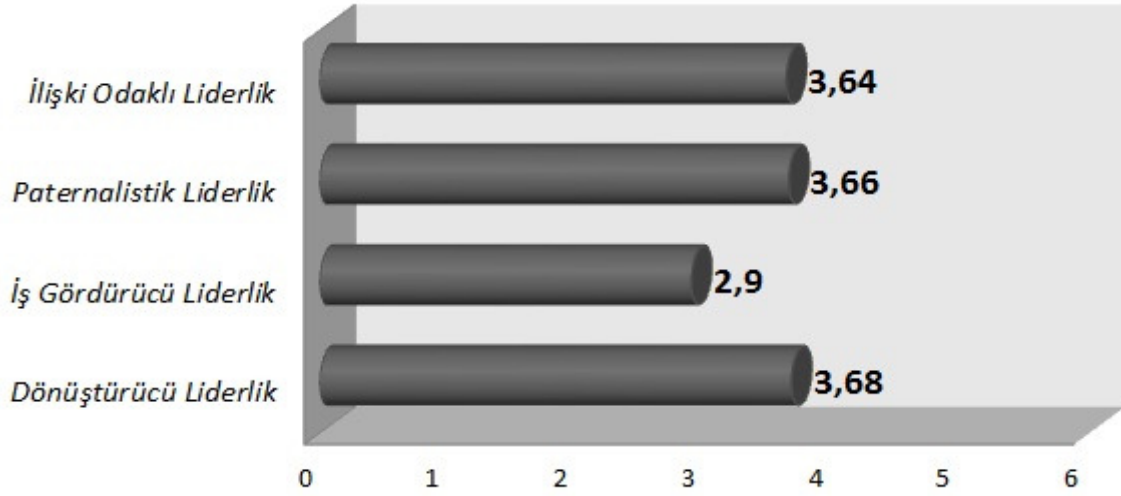
Sadece küçük işletmelerdeki departmanlaşma oranına bakıldığında, yüzde elliden fazlasında pazarlama bölümü olduğu, çok azında ise kalite kontrol, finansman, insan kaynakları, Ar-Ge veya halkla ilişkiler gibi uzmanlaşmış bölümlerin bulunduğu tespit edilmiştir (Şekil 3). Anlaşılmaktadır ki, küçük işletmeler sonuç odaklı bölümlere dahi yeterli sorumlu ve elemanı tahsis edemezken, diğer taraftan süreç odaklı faaliyetlere ise girişmemektedirler.

Şekil-3 Küçük İşletmelerin Departmanlaşma Oranları



Belirlenen faktör ve alt boyutların güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach Alpha katsayılarından yararlanılmıştır. Ölçeklerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları 0.70 üzerinde olup ölçeklerin kabul edilebilir seviyede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Analizler ve ara değişken regresyon testleri SPSS 16 ile yapılmıştır. Ara değişkenlerin aracılık rollerini belirlemek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem araştırmamıza uyarlanmıştır.

Şekil-4 Küçük İşletmelerde Liderlik Yaklaşımları



Küçük-büyük işletme ayırımına yönelik yaptığımız fark analizlerinde, dönüştürücü ($t=1,541$ $p=.134$), iş gördürücü ($t=0,078$ $p=.938$), paternalistik ($t=1,104$ $p=.278$) ve ilişkisel liderlik ($t=0,596$ $p=.555$) açısından anlamlı fark olmadığı görülmüş, birinci hipotezimiz destek bulmamıştır. Küçük işletmelerdeki liderlik yaklaşım düzeyi Şekil 4'te aktarılmaktadır.

Tablo-1 Liderlik Tarzlarının Çalışanların Olumlu Davranışlarını ve Performans Algılarını Etkileme Biçimleri

		Bağımlı Değişkenler		
		P.Ö.D. Model 1 Beta	Performans Algısı Model 2 Beta	Performans Algısı Model 3 Beta
Küçük İşletmeler	Dönüştürücü	,040	-,374	-,354*
	İş Gördürücü	,108	,187	,044
	Paternalistik	,081	,224	,211
	İlişki Odaklı	,078	,211	,125
	P.Ö.D.			,728
	<i>Düz. R²</i>	.040	.037	.542
	<i>F</i>	1,994	1,836	21,810***
<i>N</i>	96	89	89	
Büyük İşletmeler	Dönüştürücü	-,925*	-,757	,000
	İş Gördürücü	-,058	-,127	-,100
	Paternalistik	,973**	,995*	,267
	İlişki Odaklı	,210	,082	-,175
	P.Ö.D.			,807
	<i>Düz. R²</i>	.109	.094	.663
	<i>F</i>	2,877*	2,865*	16,770***
<i>N</i>	76	72	71	

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$ ve * $p < 0.05$ değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

Küçük işletmelerde liderlik yaklaşımı, olumlu örgütsel davranışlar (Tablo 1, Model 1) ve bireysel performans algısı (Model 2) üzerinde etkili değildir. Diğer taraftan büyük işletmelerde ise, olumlu örgütsel davranışlar üzerinde dönüştürücü liderlik negatif ve paternalistik liderlik pozitif etkiye sahiptir (Model 1). Benzer şekilde paternalistik liderlik bireysel performans algısı üzerinde de pozitif etkiye sahiptir (Model 2), ancak devreye olumlu örgütsel davranışlar katıldığında paternalistik liderlik yaklaşımının bireysel performans algısı üzerindeki etkisi ortadan kalkmaktadır (Model 3), sadece büyük işletmeler için dördüncü hipotezimiz kısmi olarak desteklenmiştir.

SONUÇ:

Çalışanların genellikle bir üst yöneticileriyle iletişim halinde olduğu ve bu yöneticileri dönüştürücü, babacan ve ilişki odaklı olarak değerlendirirken, iş gördürücülüklerinin daha az olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır. İstatistiksel analizler sonucunda; özellikle küçük işletmelerde liderlik tarzının olumlu örgütsel davranışlar ve çalışanların performans algıları üzerinde etkili olmadığını göstermektedir. Ancak büyük işletmelerde olumlu örgütsel davranışlar ve çalışanların performans algıları üzerinde dönüştürücü liderliğin negatif etkileri görünebilirken, paternalistik yani babacan liderlerin ise pozitif etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar yabancı literatür ile çelişkili gibi görünmesine karşın, ülkemizdeki liderlik stilleri ve kültürel ortam açısından anlamlı görünmektedir. Bulgular ayrıca durumsal liderlik tarzları ile ilgili de bir açılım sunmakta, hangi liderlik stiline hangi durumda, işletme büyüklüğünde ve davranışa yönelik olarak daha etkili olabileceği konusunda sonuçlara ulaşmaktadır. Paternalistik liderliğin gerek küçük gerekse büyük işletmelerimizde daha olumlu karşılandığı noktadan hareket ederek, aile tipi örgütlerde de babacan davranışların profesyonel yöneticiler açısından daha olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülebilir.

KAYNAKLAR

- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, ss. 1173–1182.
- Bass, B. ve Avolio, B. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M. ve P. Steidlmeier (1999) Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior, *Leadership Quarterly*, 10, 181–217.
- Brown, J. ve Isaacs, D. (1996) Conversation as a Core Business Process, *The Systems Thinker*, December 1996/January 1997
- Brown, J., Isaacs, D., Vogt, E. Margulies, N. (2002) Conversation as a Core Business Process, *The Systems Thinker*, November 2002
- Carless, S. A., Wearing, A. J., ve Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), ss. 389–405. doi: 10.1023/A:1022991115523
- Khan, Umar A., (1999). Type of Administrator Differences in Work Satisfaction of Secondary School Administrator, *Education*, Volume 113, No: 4, ss. 574-578.
- Newstorm, John W. ve Keith, Davis (1993). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Inc. New York.

Peng-cheng, Z., Zhang Li-bin, Hou Zu-rong, Zhang Ke-jun (2008). The Impact of Values and Leadership on Knowledge Integration Behaviors in Medical Projects Teams, *2008 International Conference on Computer Science and Software Engineering*, ss. 242-245.

Sigler, T.H. ve C.M. Pearson (2000). "Creating an empowering culture," *Journal of Quality Management*, 5, ss. 27-52.

Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace, *Academy of Management Journal*, 38, 5, ss. 1442-1465.

Uslu, T. (2010). Birey Davranışları Üzerine Bütüncül ve Birleştirici Bir Model Denemesi: Örgütsel Faktörlerin ve Kişisel Özelliklerin Çalışanları Etkileme Biçimleri, *International 8th Knowledge, Economy & Management Congress Proceedings*, ISBN: 978-9944-0203-7-4, ss. 1643-1658.

GAP BÖLGESİNDE KOBİ VE İNOVASYONA UYUMU

Osman ATAY

Adıyaman Üniversitesi Gölbaşı Meslek Yüksek Okulu

ÖZET

GAP bölgesinde bulunan KOBİ'lerin ülke ekonomisine katkılarını yükseltmek ve bunun için teknolojik bilgi birikimi ne kadar uyum sağladıklarını ortaya çıkarmaktır. Çünkü bir KOBİ ne kadar yenilikçi olursa üretime o kadar katkısı olacaktır. Yani teknolojiyle verimlilik doğru orantılıdır. Çalışanların motivasyonu yüksekse teknolojiye üretimde yüksek olacaktır. Ekonomi dediğimiz kavram özellikle dikkate alınmalıdır. Yeni teknolojiyi alırken bu teknolojiyi çalıştıracak insan gücünü de yetiştirmek gerekir. Aksi takdirde üretimde verimlilik sağlanması da mümkün olmaz. KOBİ'lerin yenilikçi, iş birliği, yenilikte kullanılan teknoloji, araç gereçler ve bilgi birikimine ihtiyaç vardır. Ve buna önem vermelidirler. Bunları temin ederken iç ve dış bilgi unsurlarını da ortaya koymaktadır. Çalışmamızda Malatya'da bulunan KOBİ'lerin bu yenilikleri nasıl gerçekleştirdikleri ve yeniliklere uyum sağlayacak konumda harcadıkları çabalar bulunması, uyumun değerlendirmesi ve eksikleri ortaya çıkarılmasıdır.

Anahtar Kelime: KOBİ, İnovasyon,

ÇALIŞMANIN AMACI VE SINIRLIKLARI

KOBİ'lerin yeniliğe karşı ilgi duyup duymadıklarının belirlenmesi Malatya'da bulunan 70 KOBİ yöneticisiyle bire bir görüşme ve ankette bilgi toplama ve değerlendirmeyi kapsar.

İNOVASYON KAVRAMI

Yenilik kavramı gelişmiş ülkelerde üzerinde en çok durulan bir kavramdır. Gelişmekte olan ülkelerde, yenilik kavramı yeni yeni kabul edilmeye başlamıştır. Bu nedenle yenilik üzerine pek fazla yapılmamıştır. KOBİ'lerin özellikle sermayesi kısıtlı olduğu için teknoloji, bilgi ve bilgi yönetimi, değerlendirmesine önem vermemiştir (İmamoğlu 2002.23). KOBİ'lerin ortak kabul görmüş bir tanım bulunmaktadır. KOBİ'ler işletmesinin aynı anda hem sahibi hem de yöneticisi durumunda olan çevresinin dışına çıkmamış lokal faaliyetlerde bulunan yalnızca öz kaynakları ile finansa edilmiş işletmeler bağımsız bir kişi tarafından işletilen, sahip olunan ve üretim yaptığı alanda baskın konumda bulunmayan işletmeler ve kendi personel stok seviyeleri gibi olguların işletme sahibi tarafından alınan kararlarla idare edilen işletmelerdir. (Özdoğan.2001.151). Günümüzde ABD dahil olmak üzere hemen hemen bir çok ülkede ve Avrupa ülkelerinde KOBİ'lerin gerek iş yeri gerek istihdam ve gerekse üretimde payları genel ekonomisi içinde her geçen gün ihmal edilmez boyutlara ulaşmaktadır (Rodoplu.2001.28). Dünya genelinde özellikle 1980 yıllarında artarak devam eden

Globalleşme ve finansal liberalizasyon süreci, beraberinde değişen konulara ve yeniliklere hızla uyum sağlayabilen şirketlerin önemini arttırmıştır. Büyük ölçekli işletmelerin ekonomik ve siyasi konjonktürdeki değişimler karşısında hareket kabiliyetinin sınırlı olması teknolojiadaki en son gelişmelerdeki bu şirketlere adaptasyonun maliyetinin yüksekliği nedeniyle sorunun yaşanması, ekonomide meydana gelen değişikliklere uyum sağlama esnekliği yüksek ve konjonktürel dalgalanmalara, ekonomik ve mali krizlere karşı fazla esnek olan, ekonomik ve sosyal yaşamın temel istikrar unsurlarından biri olan KOBİ'lerin Dünya genelinde önemini daha da arttırmıştır(Ercel.2000.16). Ülkemizde ki KOBİ'lerde gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi yan sanayi kuruluşları olarak üretimde devam ettikleri ve sanayi parçalarında ürettiklerini görmekteyiz. Türkiye ' deki KOBİ'lerin imalat sanayide faaliyette bulunan işletmelerin %99,5 lik bir bölümünü temsil etmektedirler. KOBİ'ler imalat sanayisindeki istihdam %61,1 lik gibi çok önemli bir kısmını karşılayamamaktadır. Yine ülke KOBİ'lerini %27,3 lük bir ekonomik değer yaratmaktadır(www.kasgob.gov.tr/kos.htm2000). Türkiye ekonomisini bir sistem olarak kabul edersek işletmelerde bu sistemin bir alt sistemi durumundadır. Küresel rekabette ekonomik başarı tüm alt sistemlerin başarısına bağlıdır. Türkiye ekonomisinin bir parçası olan işletmelerin içinde de KOBİ'lerin önemli yeri vardır. Bu nedenle ülke ekonomisinin küresel rekabetle başarılabilmesi KOBİ'lerin başarısıyla olacaktır(Erkan Elenen.2001.201).

İNOVASYON VE GELİŞMELER

Ülkemizin ve yönetimin 2023 yılına hedefli Ar-ge faaliyetleri önemli bir düşüncedir. Ekonominin yükselmesi için yeni teknolojik araştırmalar önem verilmesi üretime yönelik bir işlem olarak ülkemizin yüzünü güldürecektir. Ar-ge faaliyetleriyle son derece teknolojik değişimler, yenilikler, toplumsal değişimler ve yapısal değişimleri beraberinde getirecektir(Altay.2012.28). Son olarak 2008 yılında uygulamaya giren 5746 sayılı araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi hakkında konunun bilim, sanayi ve teknoloji bakanlığı tarafından uygulanması başarıyla sürdürülmekte ve ülkemizde Ar-ge faaliyetlerinin artırılmasında büyük payı bulunan otomotiv sanayi için büyük önem taşımaktadır(Ar-ge). Konunun kapsamında 2012 Haziran ayı itibariyle 126 işletme Ar-ge merkezi olarak faaliyet göstermektedir. Otomotiv sanayimizde bu rakam içinde toplam 48 Ar-ge merkezi ve 5005 den fazla Ar-ge çalışanıyla 1. Sırada yer almaktadır. Bu merkezlerden 11 i motorlu taşıt üreticisi 37 si de aksan ve parça üreten otomotiv sanayi tedarikçilerimizden kurulmuştur. Sonuç olarak, sanayimizin küresel rekabet gücü sürekli bir yapıya kavuşmaktadır. Plan hedefleri doğrultusunda ülkemizde daha yüksek katma değer üretimi sağlayacak teknolojiyi geliştirme ve Ar-ge faaliyetlerinin yaygınlaştırılmasında yeni mevzuat önemli katkılar sağlamaktadır. Ar-ge faaliyetleri ile ilgili konunun uygulanmasıyla var olan eksikliklerin ve aksaklıkların giderilmesinde söz konusu olmaktadır. Artan iş yükünün karşılanmak üzere idare alt yapısının güçlendirilmesi kurulmuş merkezlerde performans kriterlerinin beslenerek denetimlerinin daha objektif hale getirilmesi beklentilerimiz içindedir(Tezer.2012.27).

KOBİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

KOBİ'ler ülkemizin ekonomisinin dinamik birimleri olarak ekonomik ve sosyal sistemi olan katkıları nedeniyle son yıllarda önem kazanmaya başlamışlardır. Toplumun tüm kümesini kapsayan ve her yerleşim birimine yayılmış olan KOBİ'ler, gerek kendi içinde gerekse dış çevrede kaynaklanan pek çok sorunların iç içe yaşamaktadır. Ülkemiz ekonomisindeki durgunluk yüksek enflasyon ve istikrarsızlık ve sık sık başvurulanan değişen ekonomik tedbirler, sürprizleri genellikle tahmin edemeyen ve devlet tarafından yeterli danışmanlık hizmeti görülmeyen KOBİ'lerde başarısızlığa ve performans düşüklüğüne yol açabilmektedir. Bir kısım bu sorunların üstesinde gelmeyecek ekonomik ortamdan çekilmekte, bir kısmı da yaşam mücadelesine devam edebilmektedir. Bununla birlikte gelişmeleri yakından izleyen KOBİ'ler pek çok fırsatı değerlendirerek önemli avantajlar elde edip büyüyüp gelişebilmektedir. KOBİ'lerin sorunlarıyla ilgili yapılan araştırmalarda sürekli benzer sorunların ortaya konulması, bu işletmelerin yeterli ilgiyi göremediklerini göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de

KOBİ'lere hak ettikleri değer ve önem verilmeli, başarısızlıklarımıza sebep olan etmenler iyileştirilmeli özellikle finansal açıdan desteklenip, çeşitli vergi kolaylıkları sağlanmalıdır(<http://enm.blogcu.com> KOBİ kavramı-ve kapsamı). Her bölgenin öncelikli faaliyet alanları belirlenip başarılı olma şansları yüksek büyüme trendine girmiş işletmeler ve girişimciler saptanarak desteklenmeli potansiyel girişimcilerin buldukları bölgede iş sahibi olmaları sağlanmalıdır. (<http://enm.blogcu.com>). bu noktada bir durum değerlendirilmesi yapması gerekiyor. 21. Yüzyılın anahtarı kavramı inovasyonu anlamak ve uygulamak için geçen yüzyıldan kalma tanım ve kavramlarla paradigmalara hareket edemeyeceğimiz belli ama bu durumu değiştirmek için sadece bir değil bilgi toplumu ülkeleri dahi henüz yeni bir paradigma geliştirebilmiş değil(<http://www.bilgiçığı.com>).

Dünya ve Avrupa birliğinde KOBİ'ler istihdamını önemli bir bölümünü karşılamakta ve sanayi içinde büyük bir yer tutmaktadır. KOBİ'ler küçük esnek yapıları sayesinde gelişmelere hızlı uyum sağlayabilmektedir. Ölçek üretim yerine butik üretim yaparak müşteri memnuniyetini daha iyi sağlayabilmektedirler. Uluslar arası alanda iletişim alanlarının etkisiyle tüketici bilinci değişmiş ve üreticiler için daha esnek bir üretim yapısı sayesinde hızlı tüketici isteklerine cevap verme zorunluluğu doğmuştur (A.F.ÖZAK ,1993)

Avrupa topluluğunda 1985 yılında iş isteyen her 25 kişiden 3 ya da %12 si işsiz kalmıştır. Bu nedenle son yıllarda özellikle İngiltere'de çok açık biçimde görüldüğü gibi, Avrupa'da önemli istihdam artmasını yansıtarak bir mucizevi iş-istihdam yaratıcı bulunmak için araştırma yapılmıştır.Bu konuda KOBİ'ler bir çözüm unsuru olarak ortaya çıkmıştır istihdam sorununun çözümlenmesinde önemleri daha belirgin biçimde ortaya çıkan küçük ve orta ölçekli ölçeklerin esasında Avrupa' da 1970'lerden sonra önem kazanmış olduğu görülmektedir. (i.bulumuş.e.olday 1990)

KOBİ'lerin ekonomiye katkılarını şu başlıklar altında toplayabiliriz

- a.) İstihdam yaratılması
- b.) Yeniliklere hızlı uyum
- c.) Girişimciliğe teşvik
- d.) Üretimin farklılaştırılması
- e.) Büyük işletmelere ara malı temini

KOBİ'lerin kendilerine yönelik orta koyduğu projelerin geliştirilmesi ve daha fazla desteklenilmesi gerekir. KOBİ'lerin buldukları alanlarda, ürünlere istinaden çeşitli destekler alarak ürün zenginliğinin artırılmasıdır. Devletin KOBİ'lerle ilgili olan sektörel ihtiyaçlarının karşılanması KOBİ'lerin ulusal ve uluslar arası düzeyde mevzuatlara uyumunun sağlanması önemli bir yer tutar. (<http://www.kosgeb.gov.tr>)

KOBİ'LER İÇİN İNOVASYONUN ÖNEMİ

Yenilik (inovasyon) bir fikir paylaşılabilen bir ürüne, geliştirilmiş bir imalat yada dağıtım yönetimine yada yeni bir toplumsal hizmet yönetimine dönüştürmeyi ifade etmektedir(arıkan,vd.2003). İnovasyon çağımızda bütün ülkelerde önemsenmesi gerek bir kavramdır. Bilgi, rekabet, ticaret, pazarlama yapan küçük ve orta boy işletmelerde takip edilmesi ve dikkate alınarak uygulanması gerek bir kavramdır. Modern teknoloji ve yeterli bilgiyle geliştirilen üretim, ürün, hizmet ve bu gibi değerlerin

yaratdığı değerler sonucunda firmalar sürekli kendi teknolojilerini, araç gereçlerini yenileme bakımından çağa uyum içinde olmalıdırlar. Günümüzde, firma, inovasyon sürecinin merkezinde bulunmaktadır. Firmanın verimlilik ve rekabetçilik süreci, firma yetkilileri ve teknolojik uzmanları ile belirlenmektedir. Firma pazar içerisinde ekonomik büyümesinin kaynağı olarak rol almakta, rekabet edebilmek içinde yeni teknolojiler geliştirmek zorunda kalmaktadır. Teknolojik yenilikler firma içinde yeni teknolojik gelişmelerde zemin hazırlamaktadır. Değişen rekabet ortamına inovasyon yapmaya zorlayan nedenler şu şekilde sıralanabilir(TUSİAD;2003),

- Benzer ihtiyaçlarımıza cevap verme hızı
- Ürün ve hizmet kalitesi
- Yeni ürün ve hizmet geliştirilmesi
- Tüketici taleplerine göre ürün ve hizmet gelişimi
- Yeni yönetim modellerine duyulan ihtiyaçlar

Bu etkenler firmalar için inovasyon yapmasının önemini ve sebebini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler açısından bu etkenler daha ziyade küçük ve orta ölçekli firmalar (KOBİ'ler) üzerinde etkili olmaktadır. Ancak rekabeti ve verimliliği sürdürmek isteyen tüm firmalar inovasyona önem vermek zorundadırlar. Firma düzeyinde rekabetçilik ve verimcilik en önemli unsurdur. Firma için bunu sağlayan başlıca faktörlerde fiyattır. Ancak fiyat dışında, teknolojik, yetkinlik,yönetim ve organizasyon,firma içi öğrenme süreçler gibi etkenlerde verimliliğin ve rekabetin belirleyicisi olmaktadır. İnovasyon yeteneği, rekabetçiliği sağlamakta bu da ülkelerde yaşam standardını (TUSİAD.2003).

- TUSİAD Ulusal inovasyon sistemi, TUSİAD, İstanbul Ekim 2003.

AB, 2000 yılında benimsediği Lizbon stratejisi kapsamında, 2010 yılında Japonya ve AB'yi geride bırakarak, Dünyanın en rekabetçi ekonomisi olmayı hedefliyordu. Lizbon stratejisi, ekonomik büyümenin temel unsurunun ise inovasyon olarak tanımlamıştı, 2010 yılına 1 sene kalmıştı. Avrupa komisyonu tarafından yayınlanan son rapor ise AB'nin inovasyon konusunda hala ABD ve Japonya'nın gerisinde kaldığını ortaya koyuyor. Komisyon tarafından 22 Ocak tarihinde yayınlanan son araştırma AB'nin 27 üyesinde bilim ve mühendislik bölümünden mezun olanların sayısının arttığının, internet kullanımının yaygınlaştığını ve inovasyon her zaman özel sermaye oranının yüksekliğini ortaya koyuyor. Raporla dikkat çekilen nokta ve olumsuz gelişme ise, AB şirketlerinde Ar-ge yatırımlarının durduğu şirketlerin büyümesi için gerekli olan teknoloji uyumu ve yeni ekipman yatırımlarının ise düştüğü raporda altı çizilen en önemli konularından birisi olmakla beraber, AB'nin ABD' ile arasındaki inovasyon açığının kapatmasının yavaşlamış olduğu 2005 yılında ABD'nin inovasyon performansı AB'den %40 oranla daha iyi bir konumda iken bu fark 2006 yılında %29 a gerilemiştir. 2008 yılında ise AB aradaki farkı sadece % 1 oranında geriye çekerek %28 e indirmiştir(<http://www.euractiv.com.tr>). Türkiye ve AB nin geleceği meselesi: 2010 yılında Dünyanın en rekabetçi bilgi ekonomisi olmayı, GSMH'nin %3 ünü Ar-ge yatırıma ayırmayı hedeflen AB 2009 yılına gelindiğinde GSMH' sinin sadece %1,84 ünü Ar-ge' ye ayırabiliyor. ABD ise bu oran GSMH'nin %2,78' ine ulaşıyor(www.euractiv.com.tr). Araştırma ve geliştirme Ar-ge inovasyon un gerçekleştirilmesi için en önemli adımlardan birini oluşturmaktadır. Günümüzde gelişen teknolojiyle gelişen inovasyonun rekabet ortamında kendilerine büyük avantaj sağlayacağını düşünmekte ve bu alanda büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Fakat bu firmanın teknolojik inovasyonda başarılı olabilmesi için öncelik organizasyonel

ve sunumsal inovasyonu gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ve kullanılmasıyla bir firmanın rekabet gücünün yükseltilmesini ifade eden sunumsal inovasyon teknolojik inovasyon için olmazsa olmazdır(<http://www.focusinnovation.net>). teknolojik inovasyon ise teknolojik ürün ve süreç inovasyonu kapsamaktadır. Burada ürün fiziksel bir ürün yada hizmeti ifade etmektedir. Teknolojik olarak yeni bir ürünün veya sürecin geliştirilmesinin yeni iş mevcut ürün ve süreçlerden önemli teknolojiyle değişikliklerin yapılması da bu kapsamda değerlendirilir. Ürünün pazara sunulması ve sürecin üretimde kullanılması ile inovasyon gerçekleştirilmiş olur. Teknolojik ürün, inovasyon, tüketiciyi yeni veya iyileştirilmiş hizmetler sunmak amacıyla performans özellikleri artırılmış. Bir ürünün geliştirilmesini ifade eder. Teknolojik süreç inovasyonda ise, yeni veya önemli ölçüde gelişmiş bir üretim yada dağıtım yönteminin uygulanması söz konusudur(<http://www.focusinnovation.net>).

KURUMLARIN AR-GE HARCAMALARI

Kamu kurumları ve diğer kurumların Ar-ge harcamaları, kendi GSMH 'sından ayırdıkları harcamalara dayanmaktadır. Buna göre hangi kuruluşlar GSMH 'Da ne kadar Ar-ge'ye ödenerek harcanıyor. Bunları ortaya koymak için yapılan çalışmamızda 2009 yılında TÜİK tarafında yayınlanan Ar-ge faaliyetleri araştırmasına göre kamu kuruluşları, vakıf üniversiteleri, ve ticari sektörlerde anket sonuçları ile devlet üniversitelerinin bütçe ve personel dökümlerine dayalı olarak Türkiye' de gayrisafi milli Ar-ge harcaması,2009 yılında bir önceki yıla göre %17,3 artarak 8.087 milyon TL olarak hesaplanmıştır. Türkiye'de gayrisafi milli Ar-ge harcamasının GSMY içindeki payı % 8,1 dir. Bu oran 2008 yılında %7,3 dür(oecd2009). Ar-ge harcamalarının finansal eden kesimler itibariyle incelendiğinde harcamaların %41.01 ticari kesim , %34,0 kamu kesimi,%20,3 yüksek öğretim kesimi %3.7 si milli değer kaynakları ve %1.1 i yurtdışı kaynakları tarafından kısıtlanmıştır(OECD,2009). Sekreterlere göre GSMH yurtiçi Ar-ge harcaması 2009 yılına göre şöyledir(erkek2011). Ar-ge harcamalarının yaklaşık %45 ini yüksek öğrenim kurumları tarafından gerçekleştirmiştir. En az kamu kurumlarını Ar-ge harcamalarının yaptığı görülmektedir. 2009 verilerine göre yapılan harcamaların en büyük payı personel istihdamı için harcanmaktadır. Bunu diğer cari harcamalarını izlerken payı bulunan diğer iki kalan ise makine teçhizat teknolojileri yer almaktadır(erkek,2011).

TÜRKİYE' DE İNOVASYON KOBİ İLİŞKİSİ

İnovasyon yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş. Ürün, veya sürecin yeni bir pazarlama yönetiminin yada iş uygulamalarında, iş yeri organizasyonlarında veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyon el yönetimin uygulanmasıdır. (OSLOKLAVUZU,2005). İnovasyonun bir buluşla başlayan bu buluşun geliştirilmesiyle devam eden ve pazara yeni bir ürün, süreç yada hizmet olarak girmesiyle sonuçlanan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri(Ar-ge) teknolojik inovasyon başta olmak üzere inovasyon için gereken en önemli faaliyetlerdendir(TSAP.2005:796) Teknolojileri tabanlı firmalar dışında kalan tüm firmalarda yönetilen inovasyon çalışmaları sadece teknolojik inovasyonu değil organizasyon el inovasyonu ve sunumsal inovasyonu da kapsamaktadır(Çalpınar,2007). Türkiye' de bilimsel ve teknik makale sayıları ve patent uygulamalarında yeterli olmasına karşı nüfus başına düşen Ar-ge araştırma sayısı ve üniversite başına düşen girme iş birliği alanlarında yetersizdir. Ayrıca inovasyon kapasitesinin önemli bir belirleyicisi olan Ar-ge faaliyetlerine yapılan yatırımlar açısından da Türkiye istenen düzeyde bulunmamaktadır(XLAPIER ve diğerleri,2004.43). inovasyonu destekler nitelikte alınan kararlara rağmen hala Türkiye işletmelerinin ağır vergi yükümlülükleri gibi sorunlar bulunmaktadır. Ayrıca ulusal inovasyon sistemindeki fonksiyonel yetersizliklerin de giderilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte yenilikçi firmaların oluşum ve gelişimini destekleyen özel teşvik mekanizmaları çok yetersizdir. Bu sorunları göz önüne alarak. Uluslar arası, bilgi ekonomisi ve girişim destekleme örgütünün (İKET) yaptığı çalışmalar sonucunda. Türkiye 'de KOBİ'lerin gelişimi ve inovasyon geliştirilmesine yönelik ekonomik ve siyasal istikrarın

sürdürülmesi, uluslar arası bilişim alt yapı koşullarının iyileştirilmesi mali kaynakların ve dağılımın kanallarının güçlendirilmesi ve tedarik zincirlerinin güçlenmesi ve yerel çubuk bölgesel inovasyon politikaları geliştirilmesi önerilmektedir(NAPİER ve diğerleri, 2004-50-51).

BULGULAR

Tablo 1. Üretim Yapılan Alanlar

	N	%
Tekstil	22	31,42
Gıda	24	34,29
Diğerleri	24	34,29
Toplam	70	100

Anketlerde sunduğumuz sektörlerde üretimlerde dağılımı 22 tekstil, 24 gıda, 24 çeşitli alanlarda üretim yapan KOBİ lerde oluşmaktadır. Anket uyguladığımız iller; Şanlıurfa Gaziantep ve Adıyaman'dır. Yüzdeleri Şu Şekildedir; % 31,42 tekstil, %34,29 Gıda, %34,29 diğerleri.

Tablo 2. Yöneticilerin Eğitim Dosyalar

	N	%
İlköğretim	3	04,29
Lise	55	78,57
Üniversite	12	17,14
Toplam	70	100

Sektörlerin yönetici duyurularına baktığımızda 3 adet yönetici ilköğretim, 55 adet ise lise ve 12 adet yönetici üniversite mezunundan oluşmaktadır. Yüzdeleri Şu şekildedir; %04,29 İlköğretim, %78,57 Lise, %17,14 Üniversite mezunudur.

Tablo 3. Sektörlerin Bulunduğu il

	N	%
Adıyaman	16	22,86
Şanlıurfa	24	34,28
Gaziantep	20	28,57
Toplam	70	100

Sektörlerin bulunduğu illere göre dağılımı tablodaki şekildedir. Adıyaman ilimizde 16, Şanlıurfa ilimizde 24 adet sektör var olmakta ve Gaziantep ilimizde ise 20 sektör bulunmaktadır. Yüzdeleri şu şekildedir; %22,86 Adıyaman, %34,28 Şanlıurfa, %28,57 Gaziantep

Tablo 4; Kurumumuzda AR-GE Departmanı Var Mıdır?

Cevaplayanlar	N	%
Evet vardır	14	20,00
Yoktur	56	80,00
Toplam	70	100

14'ünde vardır 56'sında yoktur yüzdeleri ise %20 vardır ve %80 yoktur.

Tablo5; Sektörümüzde 2008-2011 Yılları Arasında Kaç Tane Nitelikli İnsan Gücü İstihdam Ettiniz (Müh. Yönetici, Danışman)

Yıllar	N	%
2008-2009	–	0
2009-2010	–	0
2011-2012	2	100

Toplamda sadece 2 nitelikli işgücü istihdamı vardır.

Tablo6; Patronunuz Aynı Zamanda Yönetici Midir?

Cevap	N	%
Evet	63	90
Hayır	7	10
Toplam	70	100

Cevap verenlerden 63 kişinin patronları yönetici konumundadır. 7'si değildir. Yüzdeleri şu şekildedir; %90 evet, %10 hayır

Tablo7; Sektörümüzde A-GE ye Para Ayırıyor Musunuz?

Cevap	N	%
Evet	15	21,43
Hayır	55	78,57
Toplam	70	100

Ar-Ge Araştırmalarına finansman ayıranlar 15 tanedir. Bu %21,43 orana sahiptir. Finansman ayırmayanların adedi ise 55'tir ve %78,57 oranındadır.

Tablo 4'e baktığımızda; sektörünüzde AR-GE' ye para ayırıyor musunuz sorusuna cevap verenlerin 15'i evet 55'i ise hayır cevabını vermiştir buda KOBİ'lerin AR-GE faaliyetine inanmadıklarını göstermektedirler.

Tablo8;Sektörümüz İçin Bilgi, Teknoloji Yenileme ve Geliştirme Önemli Midir?

Cevap	N	%
Evet	59	84,28
Hayır	–	0
Kısmen	11	15,72
Toplam	70	100

Bilgi geliştirme ve teknolojiyi önemli kabul edenlerin Sayısı 59 olup %84,28 dir. Kısmen Önemli olduğunu düşünenlerin sayısı 11'i olup %15,72 sidir.

Tabloya bakıldığında 59 tane yönetici teknoloji ve bilgi yenilemede olumlu cevap vermiştir,11 adet yönetici ise kısmen cevabını vermiştir.

Tablo9 ;Sektörümüz Yeniliğe Açık Mıdır?

Cevap	N	%
Evet	53	75,71
Hayır	3	4,28
Kısmen	10	14,29
Toplam	70	100

Tablodaki verilere baktığımızda 53 adet yönetici sektörün yeniliğe açık olduğunu ancak 10 adet yöneticinin ise yeniliğe kısmen açık olduğunu söylemiştir.Yüzdeleri Şu şekildedir; %75,71 Evet, %04,28 Hayır, %14,29 Kısmen'dir.

Tablo10; Yeni Bilgileri Nasıl Sağlıyorsunuz?

	N	%
AR-GE Yoluyla	11	15,71
Kongre, konferans, Sempozyum yoluyla	18	25,71
Makale, Kitap, Dergi Yoluyla	19	27,14
Diğer işletmelerle bilgi alışverişi	21	30,00
Diğerleri	11	15,71
Toplam	70	100

Tablo 7'yi incelediğimizde AR-GE yoluyla bilgi elde eden yönetici 11, kongre sempozyumuna katılarak bilgi elde eden yönetici sayısı 18,dergi makalelerde bilgi elde eden yönetici sayısı 19 ve işletmeler arası bilgi alış verişi yapan sektör sayısı 21 dir. Yüzdeleri Şu Şekildedir; %15,71 Ar-Ge yoluyla, %25,71 Kongre konferans ve sempozyum yoluyla, %27,14 Makale Kitap Dergi yoluyla, %30,00 Diğer işletmelerle bilgi alışverişi ile ve %15,71 diğerleridir.

SONUÇ

Ülkemizde % 96 oranında KOBİ bulunmaktadır. Ülkemizdeki KOBİ'lerin devlet tarafından desteklenmesi kredi verilmesi teşvikler yetersizdir.

- KOBİ'lerin yönetici kademesindeki unvanlı kişilerin bulunması bakımından eksiklik hat sayıdadır. Mutlaka KOBİ'lere uzman yönetici atanması zorunlu olmalıdır. Çünkü diğer yöneticiler işletmeleri değişim, gelişim konusunda desteklemede yetersiz kalıyor.

- Teknoloji gelişimini mutlaka desteklememiz gerekir. Özellikle KOBİ'lerde uzman yöneticiler tarafından Teknoloji, bilgi, araç ve gereç değişimi takip edilmeli ve değişim desteklenmelidir.

- KOBİ'lerin gelişmesi ve değişmesi için mutlaka vergi indirimlerinden yararlanılması sağlanmalıdır.

- GAP bölgesinde bulunan KOBİ'ler ayrıca desteklenmelidir. Çünkü bu bölgelerde bulunan KOBİ'ler sermaye, Teknoloji bakımından yetersizdirler.

- Batıda bulunan KOBİ'lerle Doğu ve Güney doğu Anadolu bölgesinde bulunan KOBİ'ler her zaman için aynı teşviklerle yönetilmesi doğru bir yönetim değildir. DAP ve GAP bölgesinde bulunan KOBİ'ler farklı desteklenmelidir.

- KOBİ'lerde yöneticilerin mezuniyet durumlarına baktığımızda % 50 oranında üniversite mezunu olduğunu görüyoruz. Demek ki KOBİ'ler az da olsa uzman yönetici bünyelerinde bulunduruluyor.

- KOBİ'lerde yetişmiş insan gücü eksikliği devam etmektedir. Pazarlama alanında eleman bulmak önemli güçlükler arasında yer almaktadır.

- İhracat yapan KOBİ sayısı % 5 veya % 6 arasındadır. Bu nedenle KOBİ ler ihracata teşvik edilmeli inovasyona uyumu sağlanmalıdır.

- KOBİ lerin ihracata yönelmeleri için mutlaka devletin teşviki önemli yer almaktadır.

- Rekabette öne çıkma için KOBİ ler mutlaka kendilerini Bilgi, Teknoloji, araç gereç konusunda yenilenmelidir.

- Teknoloji değişimini bilgi yönetimi ve depolanmasını, yeri geldiğinde en iyi şekilde ve etken biçimde kullanmalıdır.

- KOBİ lere sermaye piyasasında pek fazla yer verilmemektedir Bu nedenle KOBİ ler buldukları bölgelerde sermaye piyasasında daha etkin bir biçimde yer verilmelidir.

- KOBİ ler yeniden tanımlanmalı ve yapılanmalıdır.

- ARGE faaliyetlerini kısıtlı yaşayan KOBİ ler için devlet destekli sağlanmalıdır. ARGE faaliyetleri için büyük işletmelerden olduğu gibi bir merkez havuz belirlenerek para aktarılmalı lüzum duyuldukça ARGE faaliyetlerinde kullanılmalıdır.

- KOBİ lere devlet tarafından danışmanlık hizmetleri desteklenmelidir.

- KOBİ lerle ilgili projelere daha yüksek düzeyde parasal kaynak hazırlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Altay Müjdat , AR-GE İnovasyon Ve Verimlilikçilik Kalkınmada Anahtar Verimlilik , Haziran 2012 Yıl 24, Sayı 282
- Bulmuş İsmail – Oktay Etan Ve Diğerler, ” Küçük Sanayi İşletmelerimizin Konumu Önemli Ve AB Girenken Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Yolları M. P. M Yayını Ankara 1990
- Çalpınar Hatice, KOBİ’lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler Ege Akademik Bakış Dergisi, 2007 .7(2) 445-458
- Erkek. Dilşad. AR-GE, İnovasyon Ve Türkiye 2011
- Erkan Mehmet , Eleren Ali ; (2001) Küreselleşme Sürecinde KOBİ’lerin Yeniden Yapılandırılması Ve Model Öneri; 1. Orta Anadolu Kongresi KOBİGEB Ankara
- Erçel Gazi, Enflasyonun Düşürme Programı Ve KOBİ, Ekonomik Fenin Dergisi 5-9 yıl 7
- <http://www.kosgeb.gov.tr.kos.htm> 200
- <http://www.focusinnovation.net>
- <http://www.euractiv.com.tr> (Türkiye ve AB’nin geleceği makalesi)
- <http://enm.blogcu.com/> Kobi_kavrami-ve Kapsamı
- <http://www.bilgi.cağı.com> kobi kavramı Geçen yüzyıl
- İmanoğlu Salih Zeki KOBİ’lerde Yenilik Çabaları ve KOBİ’lerde Ürün Yeniliği Üzerine Bir Araştırma , Gebze 2002
- Napier G. Sergier , SS ve Diğerleri Strengthening İnnovation And. Technolog Polices Yer SME Develop Ment İn Turkey – Oppurtunities For Private Savtor İnvolement Report Of İnfometional Organisation For Knowledge Economy And Enterprise Development (İKED), Malmö, Sweden
- OECD Science , Technologyand İndustry: Outlook 2008-2010
- OSZO Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Uygulanması İçin İlkeler, 3 Baskı, OECD ve Eurostat Ortak Yayını, Tubitak, Ankara
- Özok Ahmet F. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Rekabet Gücü Açısından Verimli Çalışma Sanayi Kongresi Bildirgesi Kitabı(93) 1. Cilt TMMOB
- Rodoplu Gültekin (2001) Esnaf ve Sanatkarlar ve KOBİ Finansman Sorunları ve Ticari Krediler, Muhasebe ve Finansman Dengesi MUFAD, 5-9
- TUSİAD Ulusal İnovasyon Sistemi, TUSİAD İstanbul Ekim 2003
- Tezer Ercan, 2012) “Sanzyımızde AR-GE Hizmetleri ve 5746 Sayılı AR-GE Kanunu ” Kalkınmada Anahtar Verimlilik , Haziran 2012 Yıl:24 Sayı 282
- Tsayi.K. R.D Produktivity And Firm Size :A Monlinear Examination Tecnovation 25(7) 795-803-2005
- Yerel / Belgesel İnovasyon Politikaları Geliştirilmesi Önerilmektedir. (Napier ve Diğerleri ,2004; 50-51)

KIRIKKALE ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERİN İNOVASYON EĞİLİMLERİ

Recep YÜCEL
Kırıkkale Üniversitesi
İhsan YÜKSEL
Kırıkkale Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmada, Kırıkkale ilinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) inovasyon eğilimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük bir çoğunluğunun iç piyasaya yönelik faaliyetlerinin olduğu saptanmıştır. İşletmelerin çoğunluğunun inovasyon konusunda eğitim almadıkları, çok az sayıda işletmenin Ar-Ge birimlerine ya da faaliyetlerine sahip olduğu görülmüştür. İnovasyon göstergeleri açısından bakıldığında patent sahibi işletmelerin az sayıda olduğu, işletmelerin büyük bir çoğunluğunun yeni geliştirdikleri ürün ya da hizmetlerinin bulunmadığı saptanmıştır. Ancak işletmelerin inovasyon faaliyetlerine ilişkin isteklerinin, eğilimlerinin yüksek bir düzeyde olduğu görülmüştür. Araştırmada önemli bulunan bir diğer bulgu ise, yönetici ya da girişimcilerinin eğitim düzeylerinin inovasyon eğilimleri üzerinde etkili olduğudur.

Anahtar Sözcükler: KOBİ, İnovasyon, Yenilik, Kırıkkale.

1. GİRİŞ

Değişen iç ve dış çevre içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin, üst yönetimlerinin ilgisi içerisinde bulunulan parametre ve değişkenlerin süreç içerisinde farklılaştığı bilinmektedir. İşletmeler piyasada rekabetçi olabilmek ve bunu sürdürebilmek için önceden maliyet azaltma, teslim zamanlarını kısaltma ve kalite değişkenleri üzerinde yoğunlaşmaktaydı. Son dönemde bu değişkenlerin arasında inovasyon olgusunun önemli bulunduğu görülmektedir. Bunun temel nedeni, günümüzde işletmelerin müşterilerin beklentilerini karşılama yeteneklerinin onların inovasyon yapma ve rekabetçi fiyatlarda yeni ürünler sağlamalarına bağlı olduğunun anlaşılmasıdır. Bu nedenle inovasyon, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün başarılmasında temel bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Rejeb vd., 2008). Ancak son dönemde önemle üzerinde tartışılan konunun, inovasyonun aslında yeni bir olgu (olmadığıdır) değildir. İnovasyonla ilişkili bulunan gelişme, yenileme, icat (invention) ve keşifler (discovery) gibi

olgulara yönelik ilgi insanlık tarihinin her döneminde olmuştur. Bu bağlamda düşünüldüğünde, inovasyon olgusuyla insanlık tarihinin her döneminde karşılaşıldığı söylenebilir (Ulusoy vd., 2008).

İşletmeler açısından bakıldığında, çevresel koşulların her geçen gün artan bir hızla farklılaştığı görülmektedir. Günümüzde işletmeler faaliyet ve işlevlerini sürekli değişen bir rekabet ortamında yürütmektedirler. Bu devingen rekabet ortamında tüketiciler, tüketicilerin istekleri, rakipler, ürünler, teknoloji sürekli ve artan bir hızla değişmektedir. Buna bağlı olarak işletmelerin kendileri de değişmek durumunda kalmaktadırlar. İşletmelerin değişim eğilimi, çevrede karşılaşılan değişime uyum sağlamak şeklinde olabileceği gibi işletmenin yapı, işleyiş ve ürünlerindeki özgün ve köklü değişimler şeklinde de olabilmektedir. Değişen koşullara uyum sağlamak ya da mevcut durum ve koşulları değiştirmek ve böylece işletmenin varlığını sürdürebilmek için işletmelerin yenilikçi (inovatif eğilimde) olmasını gerekmektedir (Akdemir, 2012). Türk yazınında yenilik olarak da kullanılan inovasyon, Schumpeter'in (1942) ifade etmiş olduğu şekliyle icatın (invention) ticarileştirilmesidir (Massa ve Testa, 2008). Yazında farklı bakış açılarıyla inovasyon olgusunun ifade edildiği görülmektedir. Damanpour (1991) inovasyonu işletmede yaratılan ya da satın alınan aygıt, sistem, politika, program, süreç, ürün ya da hizmetin edinilmesi olarak tanımlamaktadır (Prajogo ve Sohal, 2001). Bir başka tanımda inovasyon; bir fikrin pazarlanabilir ürün, servis, yöntem ya da hizmete dönüştürülmesi olarak açıklanmaktadır (Baktır, 2005). Durna ve Demirel (2008) ise inovasyonu, kişi, grup, organizasyon, endüstri veya toplum için önemli bir etkiye sahip örgütsel süreçlerin yaratılması ya da mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Genel anlamda inovasyonun anlamı, yeni ya da farklı yöntemlerle yeni şeylerin üretilmesi faaliyetini ifade etmektedir. Bu faaliyetler hedeflemiş oldukları sonuçlara göre farklı kapsamlarda inovasyon türlerini oluşturmaktadır. Örneğin ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, teknolojik inovasyon, pazar inovasyonları, yönetim inovasyonları, sistem inovasyonları, organizasyonel inovasyonlar ve finansal inovasyonlar gibi türler inovasyon faaliyetleri neticesinde görülmektedir (Tuominen vd., 1999).

İnovasyon olgusu doğası gereği, bazı olgularla ilişkili ya da sonuçları açısından benzerlik göstermektedir. Bunlardan biri icat olgusudur. Yazında icat kavramı yeni ya da geliştirmiş bir aygıt, ürün, süreç ve sistem için bir fikir ya da kavram olarak ifade edilmiştir. İcat özellikle belirli amaçların gerçekleştirilmesinde uygulandığında ya da kullanıldığında inovasyon niteliğine dönüşmektedir. Bir diğer deyişle inovasyon bir icadın ekonomik uygulamasıdır (Tuominen vd., 1999). İnovasyonla karıştırılan bir diğer olgu ise imitasyon kavramıdır. İnovasyon işletme ve pazar için yeni olan bir ürün, süreç ve uygulamanın sunumudur. İmitasyon olgusu işletme açısından yeni bir ürün, süreç veya uygulama olmakla birlikte pazar açısından yeni ve özgün olmamasıdır. İmitasyonda bir ürün, süreç ya da yöntem ilk kez ticarileştirilmemektedir. İşletme daha önce piyasaya sunulmuş olan bir ürün, süreç ya da yöntemi kopyalayıp ya da taklit edip aynen ya da farklı bir konsept içinde sunmaktadır (Ulusoy vd., 2008). İnovasyon kavramının ilişkili olduğu bir kavram ise Kaizen yaklaşımıdır. İşlevsel açıdan bakıldığında inovasyonun Kaizen ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Ancak Kaizen sürekli bir çaba neticesinde edinilen küçük boyuttaki aşamalı iyileştirmeleri ifade etmektedir. Kaizenin hedefinde insan unsuru bulunmaktadır. Kaizen işletmede çalışan her kademedeki işgörenin sürekli katılımı ve çabasını gerektiren bir süreçtir. İnovasyon ise, yeni teknolojik araçlarla yapılan yatırımlar neticesinde köklü ve büyük değişikliklerin sonucunda görülmektedir. İnovasyon teknolojik atılımların çok yakından izlenmesini gerektirmektedir. İnovasyon doğası gereği çarpıcı, etkileyici ve heyecan verici sonuçları bulunmaktadır. Oysa Kaizenin etkisi aşamalı bir süreç neticesinde görülmektedir ve sonuçları hemen fark edilmeyebilir. Öte yandan Kaizen büyük yatırımlar gerektirmeyebilir. Ancak inovasyon bir kezlik bir faaliyet niteliğinde olabilmekte ve inovasyon sonucunda kazanılan gelişme süreç içerisinde niteliğini kaybedebilmektedir (Ertürk, 2009).

Yazında araştırmacı ve uygulamacılar, inovasyonun kapsamı ve yoğunluğu açısından farklı sınıflandırmalar yapmışlardır. İnovasyonun kapsamı bakımından yönetsel, teknik, ürün, süreç gibi

ayrımlandırmalar bulunmaktadır. İnovasyon yoğunluğu açısından ise köklü, kesikli-süreklî, devrimci-evrimci, major-minor gibi sınıflandırmalar kullanılmıştır (Massa ve Testa, 2008). Yazında sıklıkla ifade edilen inovasyon türlerinden başlıcası ürün ve süreç inovasyonudur. Ürün inovasyonu yeni mal ve hizmetlerin pazara sunumunu, mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinden yapılan önemli iyileştirmeleri ifade etmektedir (Özen ve Bingöl, 2007). Bir diğer inovasyon türü ise süreç inovasyonudur. Süreç inovasyonu, yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi, mevcut yöntemlerin ise geliştirilmesi olarak açıklanmaktadır (Eryol, 2009). Süreç inovasyonunun işletmeye sağlamış olduğu en önemli katkı, üretimde verimliliği artırması ve maliyetleri azaltmasıdır (Batmaz ve Özcan, 2008). İnovasyon yalnızca ürün ve süreçle ilgili olan bir olgu değil aynı zamanda işletmenin pazarlama ve organizasyon boyutuyla da ilgili bulunmaktadır (Gunday vd., 2011). Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırılması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırılmasında önemli değişiklikleri kapsamaktadır. Organizasyonel inovasyon ise, işletmenin faaliyetlerine, örgütlenmesinde, dış çevreyle ilişkilerinde yeni ve farklı bir örgüsel yöntem uygulamasıdır (Özen ve Bingöl, 2007).

Bir diğer deyişle, işletmenin inovasyon yeteneği dönüştürme sürecini gerçekleştirme yeteneğinin (Baktır, 2005) ilişkili olduğu değişkenlerden biri işletmelerin büyüklükleridir. İnovasyon faaliyetleri açısından işletmenin büyüklüğünden kaynaklanan ve inovasyon faaliyetlerinin türü ve yoğunluğuna yansıyan farklılıklar bulunmaktadır (Batmaz ve Özcan, 2008). Yakın zamanlara kadar inovasyon çalışmaları büyük işletmelerde köklü teknoloji temelli inovasyon çalışmaları üzerinde yoğunlaşmaktaydı. Ancak son zamanlarda KOBİ'lerin inovasyon çalışmalarında yoğunluk görülmektedir (Avermaete vd., 2004). Büyük ölçekli işletmelerle karşılaştırıldığında, KOBİ'lerin en önemli özelliği dinamik ve değişimlere kolay adapte olabilen esnek yapılarının olmasıdır. Ancak finansal güçlerinin yetersizliği, yönetimlerinin gelişmemişliği ve buna bağlı olarak karşılaşılan sorunlar ise zayıf yönleri olarak bilinmektedir. Genellikle aile işletmesi olarak faaliyet gösteren KOBİ'lerin profesyonel yöneticiler istihdam etmek yerine, üst yönetim kademelerinde aile bireylerinin bulunması güçlü kararların alınmasına engel oluşturmaktadır. Profesyonel işgücünden sayı ve nitelik açısından yoksun KOBİ'ler teknik ve pazarlama yeteneklerinin zayıf olmasına da neden olmaktadır (Özen ve Bingöl, 2007). Yapılan araştırmalarda KOBİ'lerde inovasyon faaliyetlerinin girişimci özellikleri ve çalışanların yetenekleri ile ilgili olduğu görülmüştür. Küçük işletmeler nadiren inovasyon yapmakta bunun yerine çoğunlukla dışsal kaynakların bilgisi ve girdilerini kullanmaktadırlar. Bu bağlamda düşünüldüğünde küçük işletmelerde inovasyonun dışsal kaynaklardan edinilen bilgi edinme yeteneğine bağlı olduğu görülmektedir (Avermaete vd., 2004). Genelde KOBİ'lerin kurumsallaşmış bir yapıdan yoksun olmaları ve Ar-Ge çalışanlarının yokluğu ya da yetersizliği, finansman sorunları dezavantaj olarak değerlendirilmektedir. Ancak, inovasyon konusunda büyük ölçekli işletmeler ile KOBİ'lerin özelliklerine bağlı olarak görece üstünlüklerinden söz edilebilir. Bütün bu farklılıklara karşın her iki işletme türü arasında inovasyon konusunda mutlak bir üstünlükten bahsetmek olası değildir (Batmaz ve Özcan, 2008).

İnovasyon yazınının incelenmesinde oldukça farklı araştırma metodolojisi, veri seti özellikleri ve değişkenleri ile karşılaşmıştır (Avermaete vd., 2004). Yazında inovasyon olgusunun ölçümlerinde farklı göstergeler kullanılmış olmakla birlikte, genelde göstergeler girdi (input) ve çıktı (output) şeklinde iki grupta sınıflandırılabilir. İnovasyon girdi göstergeleri olarak araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) bütçesi, Ar-Ge biriminin oluşturulması, çalışanların eğitim altyapısı gibi değişkenler kullanılmıştır. Çıktı göstergeleri ise patentlerin sayısı, yazında yaygınlaşmış bilgi, yenilikçi (inovatif) ürünlerin satışlarının miktarı, inovasyon sayısı, pazar payındaki artış gibi değişkenlerden oluşmaktadır (Massa ve Testa, 2008). İşletme yaşı, yabancı sermaye miktarı, hukuki statü gibi genel işletme özellikleri, firma yapısı, firma stratejileri, sektörel koşullar ve ilişkiler inovasyon faaliyetine etkileyen temel belirleyicilerdir (Ulusoy vd., 2008). Türkiye'de de inovasyon konusunda KOBİ'lere yönelik yapılan araştırmalarda farklı göstergelerin ve yöntemlerin kullanıldığı yazın incelemesinde görülmektedir. Çalpınar ve Baç (2007) Ankara bölgesinde gıda ve içecek sektöründe faaliyet gösteren 35 KOBİ'ye yönelik yaptıkları çalışmada

ihracat, reklam, patent ve dış ortaklıkların inovasyon faaliyetine etkisinin bulunduğunu saptamışlardır. Ancak çalışan sayısı ve işletme yaşı ile inovasyon sayısı arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren KOBİ'lerin inovasyon etkinliklerini ve etkinliklerde karşılaştıkları sorunları belirlemek ve çözüm önerileri geliştirmek amacıyla farklı sektörlerde faaliyet gösteren 34 firma çalışanına yönelik araştırmada (Yılmaz, 2008) işletmelerin inovasyonun önemini algıladıkları saptanmıştır. İzmir'de faaliyet gösteren imalatçı KOBİ'lerin inovasyon düzeyleri ve inovasyon yönetimini etkileyen faktörleri inceleyen çalışmada (Yılmaz, 2010); işletmelerin % 55'inde Ar-Ge biriminin bulunduğu, % 56'sının yenilikçi bir ürün ya da hizmetinin olduğu, % 48'inin yenilikçi bir üretim süreci bulunduğu saptanmıştır. İşletmelerin % 81'inde inovasyona yönelik eğitimin vermediği öğrenilmiştir.

Denizli Organize Sanayi Bölgesindeki tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin kullanmış oldukları teknolojinin yenilenmesi ve değiştirilmesi sürecinde etkili olan faktörler ve bunların sonuçlarına yönelik çalışmada (Okay vd., 2008); işletmelerin yarıya yakınının Ar-Ge çalışmaları içerisinde buldukları saptanmıştır. KOBİ'lerin inovasyon stratejilerinden hangilerini tercih ettiklerini ve inovasyon çeşitlerinden hangilerini uyguladıklarını tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada (Örücü vd., 2011); çalışan sayısı arttıkça işletmelerin inovasyon yapma başarısının arttığını, ancak inovasyon yapmanın KOBİ'lerin yasal yapısına göre farklılık göstermediğini ve Ar-Ge'ye ayrılan payın inovasyon stratejilerinin belirlenmesinde önemli rolü bulunmadığı saptanmıştır.

Türkiye'de inovasyon faaliyetini KOBİ'ler açısından konu edinen çalışmalarda, inovasyon olgusu farklı açılardan inceleme konusu yapılmıştır. Bu yönde yapılan araştırmaların bulguları, KOBİ'lerin inovasyon faaliyetinin işletmelerin özelliklerine, buldukları bölgelere ve faaliyet alanlarına göre değiştiğini göstermektedir. Bu sonuç, Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren KOBİ'lere yönelik araştırmaların yapılmasının önemli olduğunu göstermektedir. Bir diğer deyişle, inovasyon konusunda yapılan çalışmaların bulgularının bütün KOBİ'ler için genellenmesi olası değildir. Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye'de farklı bölge ve sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lerin inovasyon eğilimlerini konu edinen çalışmaların çerçevesinde, Kırıkkale ilinde imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin inovasyon eğilimlerini incelemeye çalışmaktır. Böylece Kırıkkale ili bağlamında KOBİ'lerin inovasyon çalışmalarının ne düzeyde olduğu, inovasyon yapan işletmelerin özellikleri, inovasyon yapan ve yapmayan işletmeler arasındaki farklılıkların kaynakları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonuçları yerel ya da merkezi yönetimin karar vericilerinin, Kırıkkale ilindeki KOBİ'lerin geliştirilmesine yönelik politika ve programların yapılmasına ışık tutabileceği düşünülmektedir.

2. YÖNTEM

Bu çalışma Kırıkkale ilinde faaliyet gösteren KOBİ'leri kapsamaktadır. Kırıkkale Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlığının kayıtlarına göre Kırıkkale'de faaliyet gösteren 109 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin 85'i KOBİ boyutunda değerlendirilebilen işletmelerdir. Çalışmanın kapsamına KOBİ olarak tanımlanan 82 işletme alınmıştır. Çalışmada verilerin toplanması, araştırma kapsamına alınan 82 işletmenin yönetici ya da sahiplerine yönelik yapılan anketler ile sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan anket 47 soruyu içermiştir. Anket içerik açısından üç bölüme ayrılmıştır: Birinci bölümde anketi yanıtlayan yönetici ya da girişimcinin demografik özellikleri ile işletmelerin genel karakteristiklerine ilişkin sorular yer almıştır. Anketin ikinci bölümü işletmede inovasyon faaliyetinin girdi ve çıktı göstergesi sayılabilecek özelliklere ilişkin sorulardan oluşmuştur. Anketin üçüncü bölümünde ise inovasyon faaliyetine yönelik yönetici ya da girişimcilerin algı ve tutumlarını ifade eden sorular yer almıştır. Yönetici ve girişimcilerin algı ve tutumlarını belirlemeye yönelik 17 madde Likert tipi beşli derecelendirmeyle değerlendirilmiştir. Çalışmada yöneticilerin inovasyon olgusuna ilişkin algı ve tutumlarını ölçmeye ilişkin maddeler, Yılmaz'ın (2010) İzmir iline yönelik yapmış olduğu çalışmadan alınmıştır. Yılmaz'ın (2010) çalışmasında kullandığı maddeler yazında yer alan çalışmalardan (Lin,

2007; Sauer ve O'Donnell, 2007; Hogan vd., 2008; Salunke vd., 2009) alınmıştır. Bu araştırmada kullanılan anketin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha değeri 0.857 bulunmuştur.

3. BULGULAR

Araştırmanın kapsamındaki işletmelerin yönetici ya da sahiplerinin 12'si (% 14.6) kadın, 70'i (% 85.4) erkektir. Girişimci ve yöneticilerin 7'si (% 8.5) ilköğretim, 33'ü (% 40.2) ortaöğretim, 39'u (% 47.6) lisans, 3'ü (% 3.7) lisansüstü eğitime sahiptir. Girişimci ve yöneticilerin mesleki deneyim süresi ortalaması 18.6 yıldır. Araştırmanın anketine yanıt verenlerin 56'sı (% 68.3) yönetici, 26'sı ise (% 31) girişimcidir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin genel özelliklerine göre; 49 (% 59.8) işletme imalat sektöründe, 33 (% 40.2) işletme hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletmelerin ortalama faaliyet süresi 18.1 yıldır. Araştırma kapsamındaki işletmelerde toplam 4211 çalışan olmak üzere ortalama 51.3 çalışan istihdam edilmektedir. Bu işletmelerin 25'inin (% 30.5) ihracat ve 16'sınının (% 19.5) ithalat yapmış oldukları öğrenilmiştir.

Araştırmada işletmelerin girişimci ve yöneticilerinin inovasyon faaliyetine ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır (Tablo 1). Tablo 1'in birinci sütununda inovasyona ilişkin tutum ve davranışlar, ikinci sütununda her bir maddenin Likert tipi beşli derecelendirmeye göre ortalamaları ve üçüncü sütunda ise her bir maddeye katılım yüzdelik değerler verilmiştir.

Tablo 1: İşletmelerin İnovasyon Faaliyetlerine İlişkin Eğilimleri

	Madde Ortalaması	(n=82) %
İşgörenlere yeni bilgi edinmeleri için destek sağlamak	3,9	79.3
İşgörenlerin yeni teknolojileri kolaylıkla öğrenmesi	3,7	72.0
İşgörenlerin teknolojik bilgi ve yeteneklerle karşılaşılan problemlerin çözümünde yeterli olması	3,3	52.5
İşgörenlerin yeni fikirlerini işletmeye sunabilmesi	3,7	66.9
Faaliyet alanındaki gelişmelerin çok hızlı olması	3,7	65.9
Müşterilere rakiplerden daha üstün hizmet sunma	4,0	79.2
Müşteri problemlerinin yenilikçi bir şekilde çözümü	4,0	81.7
Piyasada gelişen özgün ve yenilikçi konuların benimseme	4,0	81.7
Piyasada gelişen inovasyona sektördeki işletmelerin çoğundan önce uyum sağlama	3,6	57.5
İşletmenin yenilikçi pazarlama programlarını geliştirmesi	3,5	60.9
Yeni teknolojileri kullanarak inovasyona yönelme	3,3	45.1
İnovatif üretimin riskli olması	2,7	24.4
İnovatif ürünler ve hizmetler daha yüksek getirisinin olması	3,7	64.7
İnovatif üretim ancak en iyi şirketler tarafından yapılabilir	2,8	30.5
İnovasyon işletmelerin uzmanlık alanında yapılabilir	3,4	51.3
İnovasyonu anlamak veya uygulamak karmaşıktır	2,6	20.7
İnovasyon geliştirmek maliyetler açısından düşüktür	2,9	24.4

Araştırmada, işletme yöneticilerinin ve işletme özelliklerinin inovasyon eğilimi üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Varyans analizi neticesinde; işletmede yönetici ya da girişimci konumunda olmanın, işletmenin faaliyet alanının, ithalat ve ihracat yapma durumunun ve Ar-Ge biriminin

olmasının inovasyon eğilimine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı saptanmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin girişimci ve yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre inovasyon eğilimleri incelendiğinde (Tablo 2), eğitim düzeylerine göre inovasyon eğilimlerinin ortalama puanlarının farklılaştığı görülmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe yönetici ve girişimcilerin inovasyon eğilimleri yükselmektedir. Grupların ortalamaları arasında görülen bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($P<0.001$).

Tablo 2: Girişimci ve Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre İşletmelerin İnovasyon Eğilimleri

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma	F
İlköğretim	7	53,1	14,4	5.877 ($P<0.001$)
Ortaöğretim	33	57,0	10,0	
Üniversite	39	63,6	6,1	
Lisansüstü	3	68,3	3,2	

Araştırma kapsamındaki işletmelerin, 25'inin (%30.5) işletmelerinde araştırma ve geliştirme birimlerinin olduğunu ve bu birimlerde toplam 61 Ar-Ge çalışanın istihdam edildiği öğrenilmiştir. Ar-Ge çalışması yapan bütün işletmelerin toplam yıllık bütçelerinin ise 855.000 TL'dir. Ar-Ge çalışması yapan firmalar açısından ortalama 10.420 TL bütçeleri bulunmaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmelerde bilişim ve teknoloji alanında eğitim almış işgören sayısının 142 olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin 67'sinin (% 81.7) herhangi bir patentlerinin bulunmadığı saptanmıştır. Patent sahibi olan 15 (% 18.3) işletmenin toplam sahip olduğu patent sayısı ise 59'dur. İşletmelerin 36'sinin (% 43.9) tescil edilmiş bir markaya sahip oldukları ve marka sahibi işletmelerin tescil edilmiş toplam marka sayısı ise 90 olduğu öğrenilmiştir. İşletmelerin 33'ü (% 40.2) yeni geliştirilen ürün ya da hizmetlerinin, yine 33'ü (% 40.2) yeni geliştirilen ürün ya da hizmet sürecinin olduğunu ifade etmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin yalnızca 9'unun (% 11) üniversitelerle ortak inovasyon projesi çalışması yaptıkları öğrenilmiştir. Üniversitelerle ortak inovasyon projesi geliştirme isteği olan işletme sayısı ise 51 (%62.2) dir. Diğer işletme ya da kurumlarla ortak inovasyon çalışması yapmış olan 20 (% 24.4) işletmenin olduğu, yine diğer işletme ya da kurumlarla ortak inovasyon çalışması yapma isteği olan işletme sayısı ise 47 (% 57.3) dir. İnovasyon konusunda eğitim alan işletme sayısı 22 (%26.8), danışmanlık hizmeti alan işletme sayısı 15 (18.3), Avrupa Birliği fonlarından yararlanan işletme sayısı 3 (3.7) ve KOSGEB desteği alan işletme sayısı 20 (% 24.4), TÜBİTAK desteği alan işletme sayısı 4 (% 4.9) dur.

4. SONUÇ

Kırıkkale ilinde 49 imalat, 33 ticaret ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren toplam 82 KOBİ'ye yönelik yapılan çalışmada, işletmelerin inovasyon eğilimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında faaliyet gösteren işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun iç piyasaya yönelik çalıştığını, ihracat yapan işletme sayısının 16 (% 19.5) olduğu saptanmıştır. İnovasyon faaliyetinin göstergeleri açısından işletmeler incelendiğinde, araştırma kapsamındaki işletmelerin % 30.5'i Ar-Ge faaliyeti yaptığını ve bu faaliyeti yapan işletmelerin yıllık Ar-Ge bütçelerinin toplamının 855.000 TL olduğu öğrenilmiştir. İşletmelerin % 26.8'i inovasyon konusunda eğitim almış olduklarını, % 18.3'nün ise danışmanlık hizmeti aldıklarını belirtmişlerdir. Araştırma kapsamındaki işletmelerde bilişim ve teknoloji alanında eğitim almış işgören sayısının toplam çalışan sayısı içerisinde % 3.4 düzeyinde olduğu saptanmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerden patent sahibi olan 15 (% 18.3) işletmenin olduğu ve bu işletmelerin toplam sahip olduğu patent sayısı 59'dur. Üniversitelerle ortak inovasyon çalışması olan

işletme sayısının çok düşük (% 11) olduğu görülmüştür. Avrupa Birliği fonlarından yalnızca üç işletmenin ve TÜBİTAK'tan destek alan dört işletme ve KOSGEB'ten destek alan 20 işletmenin olduğu saptanmıştır. Yine işletmelerin ancak 36'sının (% 43.9) tescil edilmiş bir markaya sahip olduğu görülmüştür. İşletmelerin büyük bir çoğunluğunun yeni geliştirdikleri ürün ya da hizmetlerinin bulunmadığı, ancak 33 (% 40.2) işletmenin kendilerinin geliştirmiş olduğu yeni bir ürün ya da hizmetlerinin olduğu saptanmıştır. İzmir'de yapılan araştırmanın (Yılmaz, 2010) bulguları ile karşılaştırıldığında, Kırıkkale ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin inovasyon eğilimlerinin düşük olduğu söylenebilir. İzmir'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin 0.56'sının yenilikçi bir ürün ya da hizmeti, 0.48'inin yenilikçi bir üretim süreci bulunduğu Yılmaz'ın (2010) çalışmasında belirtilmiştir. Avrupa Birliği bölgesinde yapılan bir çalışmada (Avermaete vd., 2004) ise araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin % 80'ninin ürün ya da süreç inovasyonlarından biriyle geçmiş beş yılda uyguladıkları saptanmıştır.

Kırıkkale ilinde faaliyet gösteren işletmelerin sahip ve yöneticilerinin inovasyon konusundaki algı ve tutumlarının yüksek sayılabilecek düzeyde olduğu saptanmıştır. Çalışmada işletmede yönetici ya da girişimci konumunda olmanın, işletmenin faaliyet alanının, ithalat ve ihracat yapma durumunun ve Ar-Ge biriminin olmasının inovasyon eğilimine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı saptanmıştır. Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin girişimci ve yöneticilerinin eğitim düzeyi yükseldikçe, yönetici ve girişimcilerin inovasyon eğilimlerinin yükseldiği görülmüştür.

KAYNAKLAR

- Akdemir, A., İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Ekin Yayınları, 2. Baskı, Bursa, (2012).
- Avermaete, T., Viane, J., Morgan, E.J., Pitts, E., Crawford, N., Mahon, D., Determinants of product and process innovation in small food manufacturing firms, Trends in Food Science & Technology, 15, 474-483, (2004).
- Baktır, E., İnternet Teknolojilerinin Sağladığı Olanaklar: KOBİ'lerde Yenilikçilik Yönetimi, X. Türkiye'de İnternet Konferansı, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, (2005).
- Batmaz, N., Özcan, A., Yeniliği Etkileyen Unsurlar ve Toplumsal Refah İlişkisi, International Journal of Economic and Administrative Studies, 1(1), 43-66, (2008).
- Çalpınar, H., Baç, U., KOBİ'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması, Ege Akademik Bakış, 7(2),445-458, (2007).
- Durna, U., Demirel, Y., Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30, 129-156, (2008).
- Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 4. Baskı, Beta Yayınları, (2009).
- Eryol, İ., İnovasyonun İşletmenin Rekabet Gücüne Katkısı ve Başarının Sermaye Piyasaları Üzerine Etkisi (Boya Sanayinde "Nano Teknoloji" Üzerine Örnek Bir Uygulama), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul, (2009).
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kiliç, K., Alpkan, L., Effects of İnnovation Types on Firm Performance, International Journal of Production Economics, 133, 662-676, (2011).
- Massa, S., Testa, S., Innovation and SMEs: Misaligned Perspectives and Goals Among Entrepreneurs, Academics, and Policy Makers, Technovation, 28, 393-407, (2008).

- Okay, Ş., Akçal, M., Semiz, S., Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Teknoloji ve Değişim Sürecini Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi: Denizli Tekstil Sektörü Uygulaması, Selçuk Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Teknik-Online Dergisi, 7(2), 98-117, (2008).
- Örücü, E., Kılıç, R., Savaş, A., KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi, 12(1), 58-73, (2011).
- Özen, Ü., Bingöl, M., İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'taki KOBİ'lerde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(2), 399-417, (2007).
- Prajogo, D., Sohal, A.S., TQM and Innovation: A Literature Review and Research Framework, Technovation, 21, 539-558, (2001).
- Rejeb, H.B., Morel-Guimaraes, L., Boly, V., Assielou, N.G., Measuring Innovation Best Practices: Improvement of an Innovation Index Integrating Threshold and Synergy Effects, Technovation, 28, 838-854, (2008).
- Tuominen, M., Piippo, P., Ichimura, T., Matsumoto, Y., An Analysis of Innovation Management Systems' Characteristics, Int. J. Production Economics, 60-61, 135-143, (1999).
- Ulusoy, G., Alpkan, L., Kılıç, K., Öner, M.A., İmalat Sanayinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamalar Projesi, TÜBİTAK SOBAG-105K105, İstanbul, (2008).
- Yılmaz, E., Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde İnovasyon Etkinlikleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçi İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, (2008).
- Yılmaz, T., Küçük ve Orta Ölçekli İmalat İşletmelerinde Yenilik (İnovasyon) Yönetimi: İzmir İli Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, (2010).

SANAYİ KÜMELENMELERİ ve KOBİ'LER

Gürcan BANGER

Eskişehir Sanayi Geliştirme Merkezi – SANGEM

Gülsüm ÇALIŞIR

Gümüşhane Üniversitesi

ÖZET

Bir işletme, bir sipariş alır; gerekli planlamadan sonra ihtiyaç duyulan adımları izleyerek, ürünü hazırlar ve alıcısına gönderir. Küçük ve orta ölçekli bir firma için pek çok karmaşık ürünün tüm parçalarını üretmek ve bir araya getirmek mümkün değildir. Dünya üzerindeki işletmelerin çok büyük bölümünün küçük ve orta ölçekli işletmelerden (KOBİ'lerden) oluştuğunu dikkate alırsak, bunların kendi başlarına bütün bir ürün oluşturamayacakları ortaya çıkar. Günümüzde adını bildiğimiz pek çok markanın gerçek anlamda kendi fabrikaları yoktur. Bu büyük firmalar, kendi markalarını kullanmanın dışında, pazarladıkları ürünün tasarımı taşımaya kadar pek çok kısmını başka firmalara yaptırırlar. Parça üreten işletmelerin büyük çoğunluğu ise KOBİ'lerdir. Diğer yandan KOBİ'ler, gerekli diğer kurum ve kuruluşlarla bir arada bir ağ oluşturarak, kendi kapasitelerini aşan büyüklükteki iş yapmayı başarırlar. Bu şekilde küçük işletmelerin işbirliği yapmak üzere bir araya geldikleri ağ yapılarının örneklerinden birisi kümelerdir.

Ekonomi biliminin önemli konularından birisi, kalkınma kavramı olmuştur. Bu çerçevede bölgesel ve yerel kalkınma, her zaman için kamu politikaları içinde yer bulmuştur. 1990'lerden sonraki yıllarda ekonomik kalkınma politikaları içinde kümeleme odaklı bölgesel ve yerel önem veren yaklaşımların öne çıktığı görülmektedir. Türkiye'de de 2000'lerin ilk yılı sonlarına doğru kümeleme yaklaşımları ilgi görmeye ve hükümet programları ile ekonomik teşvikler içinde yer almaya başladı. Eskişehir bölgesinde ulusal küme politikasına uygun olarak öngörülen seramik kümelemesi yanında, havacılık ve raylı sistemler kümelemeleri de Eskişehir Sanayi Odası'nın öncülüğü ve kolaylaştırıcılığında oluşturulmuştur.

İşbirliğini, birlikte rekabet etmeyi ve dayanışma içinde gelişmeyi sağlayan kümelemeler, diğer yandan bölgelerin çekiciliğinin artırılmasında da önemli bir görevi yerine getirmektedir (Brandenburger, Nalebuff, 1998: 28). Dolayısıyla kümeleme girişimciliğini yer markacılığı ile birlikte düşünmek gerekmektedir. Coğrafi yoğunlaşma olan kümeleme çalışmaları, aynı zamanda söz konusu bölgenin veya şehrin daha yaygın tanıtımı anlamına gelmektedir. Kümelemeler, bir yandan bölgesel cazibeyi artırırken diğer yandan o bölgede uzmanlaşma ve yetkinleşme cazibesi nedeniyle değerli unsurların birikmesini sağlamaktadır. Kümeleme aracılığı ile oluşan zenginlik, yatırımların ve yeni insan kaynaklarının bölgeye çekilmesi ile yeni çeşitlilik ve zenginlik kaynakları yaratmaktadır. Kümeler konusunda yapılan araştırmalar; genel anlamda kümelemenin, inovasyonu ve rekabetçiliği, bilgi ve beceri oluşturmayı, büyümeyi ve uzun vadeli iş dinamiklerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Bu bildiri; yukarıda özetlenen çerçevede Eskişehir Sanayi Odası (ESO) ve Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi (EOSB) kümelenme deneyimlerinin ışığında kümelenmelerin işbirlikçi üstünlük şartlarında KOBİ'lerin verimliliği, rekabet gücü ve katma değer süreçlerinin etkilenmesi ele alınmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Sanayi, kümelenme, KOBİ, rekabet, işbirlikçi üstünlük.

1. GİRİŞ

Bir ülkenin ekonomisi gelişme kaydettikçe, iktisadi yapı tarımdan sınaî üretim ve hizmetler sektörlerine doğru dönüşmektedir. Bu durum, aynı zamanda kentleşmenin de bir göstergesidir. Küreselleşme sürecinin kentleri ön plana çıkarması ile birlikte, bu dönüşüm sürecinin hızlandığı görülmektedir.

Özellikle ekonomik olarak öne çıkan kentler, bu yönelimle tekrar kendini besleyerek sınaî üretimin ve hizmetler sektörlerinin kentte yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Çünkü kent, artan oranda daha iyi altyapı ve daha düşük işlem maliyetleri sunmaktadır. Ulusal hâsılanın kentleşme ile atbaşı gitmesinin ardındaki ana ilişkinin nedenini bu şekilde açıklamak mümkündür.

1. 1. Kent Ekonomisi - Kalkınmanın Yeni Motoru

Kentsel ekonomiler, ulusal ve bölgesel kalkınmanın yeni motoru gibi görünmektedir. Kent ekonomilerine yakın ilgi gösterilmesi ihtiyacı da bu motor fonksiyonundan kaynaklanmaktadır. Eğer kentler kalkınma için böylesine bir motor hizmeti görecekseler, bu durumda kentleşmenin yaratacağı enerji ve sinerjiden yararlanmak gerekir. Böylece ekonomik büyüme ve yoksulluğun azaltılması fırsatlarını da değerlendirme imkânı olacaktır (Kılınçaslan, 2010: 207).

Dünya üzerinde olduğu gibi Türkiye'de de kentler, kendi dış çevrelerine doğru büyümektedirler. Önce yakın, sonra daha uzak halkalarda yer alan yarı kentsel ve kırsal alanları içine alıp, kentsel alana katarak yeni iş ve girişim fırsatları yaratmaktadır. Yeni yaratılan kentsel alanlarda sosyal yaşam alanları kadar iş dünyasının yeni mekânları da oluşmaktadır. Buralarda yeni sanayi, ticaret ve hizmet bölgeleri yer almaktadır.

Kentsel alanlarda iş dünyası, (üretim miktarı arttıkça, birim maliyetin düşmesi anlamına gelen) ölçek ekonomisi koşullarında gelişmektedir. Söz konusu şartlar altında pazar verilerinin, bilginin, yeni teknolojilerin, ürün tasarımının, hizmet yeniliklerinin paylaşımı ile işbirliği halinde ar-ge / ür-ge türünde çalışmaları yapmak daha kolay hale gelmektedir. Çünkü kentsel ortam üniversitelerin, ar-ge kuruluşlarının ve tasarım merkezlerinin yaşayabilmesine imkânlar yaratmakta, iş yapmanın maliyeti de düşmüş olmaktadır. Böylece "kümelenme tabanlı kentsel ekonomik gelişme" yaklaşımının neden giderek artan ilgi gördüğünü anlamak kolaylaşmaktadır.

İş dünyası ve kültürü konularında teorik katkılarıyla önemli bir akademisyen olan Michael Porter'ın kentleri kümelenmeye eklemeyen tanımı özetle şöyledir: "Kümelenmeler; belirli bir alanda birbirleriyle ortak teknoloji ve beceriye dayanan bağlantıları olan işletmelerin oluşturduğu coğrafi açıdan yakın gruplardır. Kümeyi oluşturan kuruluşlar genellikle kendilerine iletişim, lojistik ve etkileşim kolaylığı sağlayan bir coğrafi alan içinde bulunurlar. Kümelenmeler, genellikle bölgeler içinde ve kimi zaman da tek bir kentte yoğunlaşır" (Porter, 2008: 243).

1.2. Kentleşme ve Sanayileşme

Ülkelerin tercihlerini sanayileşmeden yana kullandıkları süreçte kentler de giderek daha fazla oranda ekonominin motoru ya da kaldıraç haline gelmektedir. Bu bağlamda kentleşme ve sanayileşme, karşılıklı olarak birbirlerine eşlik etmektedir. Dünyanın gelişmiş ekonomileri incelediğinde (hizmetler sektöründeki gelişmelere karşın) ekonomik hâsılanın yaklaşık yüzde 85'inin sınaî sektörler tarafından oluşturulduğu görülmektedir.

Ülke ekonomileri kentsel ekonomik performans açısından incelendiğinde ise gerek kendi gelişmeleri gerekse ulusal kalkınmaya katkıları açısından bazı kentlerin daha fazla öne çıktığı gözlenmektedir. Benzer biçimde kentsel ekonomilerin gelişim ivmeleri farklı olabilmektedir. Burada bir kentin büyüklüğünün ekonomik büyümeye eşlik etmeyebildiğini söylemek gerekir. Bir büyük kentin kendisinden daha küçük kentten daha fazla hâsıla ürettiğini söylemek, her zaman doğru olmayacaktır. Kentsel performans, alan veya nüfus büyüklüğü ile doğru orantılı değildir. Sayısal veriler, performans ile büyüklüğün orantılı olmadığını göstermektedir. Farklı ülkelerde veya değişik özelliklere sahip; ama aynı büyüklükteki kentlerin ekonomik performansları çok farklı olabilmektedir. Bu nedenle neden bazı kentlerin diğerlerine oranla daha başarılı oldukları araştırılması gereken bir konudur.

1.3. Kent ve Kümelene

Kümelene yapısı içinde bir ya da daha fazla sayıda ürün veya hizmeti üretmek üzere çok sayıda kurum ve/veya kuruluş bir araya gelir. Kümelene bir işbirliği olduğu kadar, mevcut kaynak ve yeteneklerin paylaşımı anlamına gelir. Bu bağlamda kentin sistematiği ile kümenin oluşum mantığı bir paralellik içindedir. Çünkü kentin oluşumu, bir paylaşım platformunun oluşumu anlamına gelir. Bir başka deyişle; kentleşme ile birlikte erişilebilen ve ulaşılabilen hizmetler ve süreçler görece yakın mekânlarda toplanır (Musterd, Murie, 2010: 17).

Kentler, paylaşılan hizmetler ve altyapılar ile rekabetçi hale gelirler. Bu bağlamda kentsel altyapı, iletişim olanakları, kamusal hizmetler, işbirliği kolaylıkları, kaynaklara ve yeteneklere erişim, pazarların görece yakın konumu, sosyal sermaye düzeyinin yüksekliği ve yaşam kalitesi kentin sağladığı önemli imkânlar olarak sayılabilir. Kentler arasındaki ekonomik performans farkının bu sayılanların eksikliği ve/veya zafiyetinden kaynaklandığını göstermek çok zor olmayacaktır. Bu nedenle kentin her düzeydeki yöneticileri bu gerçeği anlamalı ve kademelendirilmiş stratejik görevleri yerine getirmeliler.

1.4. Kademelendirilmiş Görevler

Kentin yönetenlerin görevlerinden birisi, o yerleşimi kentlerin küresel katma değer mücadelesinde daha rekabetçi hale getirecek “kolaylaştırıcılığı” yapmaktır. Yöneticilerin oluşturulmasında ve yayılımında kolaylaştırıcılık yaptığı vizyon, sanayi kümelenemelerini yönlendirir, teşvik eder ve rekabetçiliğini olumlu yönde etkiler. Böylece kümelene içi işbirliğini güçlendirecek özel sektör ve kamunun kentsel ittifakı gündeme gelecektir. Sonuçta kentsel katma değer, kişi başına düşen gelir artacak ve kentsel yoksulluk düzeyine düşüş oluşacaktır.

Günümüzde kentler, ekonomik ve sosyal kalkınmanın en önemli öznelerinden birisidir. Bu nedenle kentsel yaşamı, sadece tüketim açısından bakarak pasif faaliyetler toplamı olmaktan kurtarmak zorundayız. Yaşadığımız kent; kalıcılığını, sürdürülebilirliğini ve büyümesini sağlayacak bir gerçek özne olmak zorundadır. Bu süreçte başta kent yöneticileri olmak üzere kentin tüm aktörlerine düşen görevler bulunmaktadır.

1.5. Kentin Dönüşümü ve Kümelenme

Kentler küreselleşmenin özüne büyüyor. Bu süreçte kent, bir yandan çevredeki köyleri ve kırsal alanları kendine katıyor; diğeryandan kırsal alanlarda yaşayanları (kurum, kuruluş ya da kişi olarak ayırt etmeden) kente çekmektedir. Kentin çekim merkezi haline gelmesinde ve bir yığışma olarak öne çıkmasında kentin sunduğu altyapı ile hizmet çeşitliliği ve kolaylıkların rolü büyüktür.

Kentin en önemli özelliklerinden birisi, bir işbölümü mekânı olmasıdır. Sanayi açısından bakıldığında, işbölümü bir ürün ya da hizmetin tedarik zincirinin halkalarını paylaşmak anlamına gelmektedir. Giderek büyüyen işler (projeler) ve maliyeti aşağı çekme çabaları ise bu halkaların tekrar bir araya gelerek yeni zincirler oluşturmalarını gerektiriyor. 1990'lardan bu yana bu birleşmelerin araçlarından birisini ağ yapıları ve/veya kümelenmeler olarak gözlenmektedir.

1.6. Kent ve Sanayi Kümelenmeleri

20'nci yüzyılın son on yılında popüler hale gelen sanayi kümelenmeleri, yerel ekonomik kalkınmanın araçlarından birisi olarak dikkat çekmektedir. Kümelenme yaklaşımının teorik altyapısını (kentnin bir merkez etrafında bağlantılı büyümesi anlamına gelen) yığışma ve (kentnin kendi iç güçleriyle büyümesi anlamına gelen) içsel büyüme teorisi oluşturmaktadır. Büyümeye katkı verecek iç güçlerden birisi kentte biriktirilen veya üretilen bilgi miktarı ve çeşitliliğidir. Bunun inovasyonu tetikleyeceği öngörülmektedir (World Bank, 2009: 1).

Dünyada (özellikle Uzakdoğu'da) yukarıda özetlenen süreci gerçekleştirmiş kentler bulunmaktadır. Bu kentler, geleneksel altyapılar, düşük işgücü maliyetleri ya da düşük vergi avantajlarından yararlanmaya çalışmak yerine, sanayi kümelenmeleri ile yüksek rekabet gücünü yakalamışlardır. Yerel (kentsel) ekonomiyi geliştirmek üzere geleneksel olandan uzaklaşarak uzmanlaşmış sektörlere, yüksek insan kaynağı kalitesine, nitelikli teknolojiye, ar-ge'ye ve inovasyona yönelmişlerdir (Yusuf, Nabeshima, Yamashita, 2008: 1).

1.7. Avrupa ve Asya

Altyapı, bir topluluğun veya girişimin işleyişi için ihtiyaç duyulan temel fiziksel ve örgütsel yapılarıdır. Benzer biçimde; bir ekonominin işlenmesi için gerekli olan hizmetler ve tesisler de altyapı olarak isimlendirilir. Bir ekonominin gelişmişliğinin ölçülmesindeki kriterlerden birisi olan altyapı, mal ve hizmetlerin üretimi ile bitmiş ürünlerin pazarlara dağıtımını gibi ihtiyaçları karşılayan yapılar, örgütler ve hizmetler olarak da tanımlanır.

Ülkemizde bir kentin gelişme vizyonunu belirlemede ölçek alınan gelişmiş kentler genelde Avrupa'dadır. Bu nedenle Türkiye'nin Eskişehir gibi bazı iyi şartlara sahip kentlerini "Avrupa kenti" olarak isimlendirme alışkanlığı oluşmuştur (İlgüner, Asplund, 2011: 111). Tarihin, kültürün ve mesafenin yakınlığı açısından yaşadığımız kentin önüne "Avrupa gelişmişliğini" koymak kabul edilebilir. Fakat gelişme süreci açısından Avrupa'yla aynı kronolojinin izleneceğini söylemek haddini fazlasıyla aşan tahminlerde bulunmak anlamına gelir. Asya'daki kentlerin gelişim ve dönüşümünü izlediğimizde farklı bir durum ve görünüme tanık olunmaktadır.

Günümüzün şartları, yaşadığımız kentin ekonomisinin pazar güdümlü olmasını ve ticaret açısından küresel pazarlarla bütünleşmesini gerekli kılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında; Asya'daki (Uzakdoğu'daki) kentlerin dönüşümünün (Avrupa ve Amerika'daki) gelişmiş ülke kentlerinden farklılıklar gösterdiği izlenmektedir.

Küresel ekonomiyle bütünleşme açısından baktığımızda; Uzakdoğu kentlerinin bu entegrasyonu altyapı hizmetlerinin ve uygun iş ortamının sağlanması ile gerçekleştirdikleri görülmektedir. Gene bu bağlamda; açık bilgi paylaşımının ve (devlet ile başta özel sektör olmak üzere toplumun diğer kesimlerinin dahi olduğu) saydam yönetişimin etkili olduğunu gözlenmektedir. Bu yaklaşım sayesinde Uzakdoğu Asya kentlerinin artan oranda rekabetçi olabildikleri anlaşılmaktadır. Değişime direnen, bilgi üretiminin ve yayılımının önemini doğru kavramayan ve elindeki kaynakları kaldıraçlama amacıyla iyi kullanmayan kentlerin ise çok gerilerde kaldıklarını başarısız örnekler olarak izlenmektedir.

2. KÜMELENMENİN YAKIN TARİHÇESİ - 20'NCİ YÜZYILIN SON ÇEYREĞİ

Başta ABD olmak üzere gelişmiş sanayi ülkelerinde 1970'li yıllarla başlayan 1980'lerle devam eden ilginç bir süreç yaşanmıştır. 20'nci yüzyılın son çeyreği rekabetçi üstünlük kavramının iş dünyasında öne çıktığı bir dönem olmuştur. Buna bağlı olarak ABD'de "sınai boşalma" adı verilen bir süreç yaşanmıştır. Özellikle Illinois, Michigan, Ohio ve Pennsylvania gibi eyaletlerde yer alan sanayi işletmeleri (öncelikle güneydeki eyaletler olmak üzere) başka bölgelere göç etmişlerdir. Göçün arkasındaki temel neden, başta işçilik olmak üzere, üretim maliyetlerini düşürmektir.

Maliyet ve rekabetçilik baskısı, 1980'li yıllarda Japon şirketlerini de etkilemiştir. Onlar da üretim maliyetlerini düşürebilecekleri başka sanayi bölgeleri aramaya başlamışlardır. Japon şirketlerini Kore ve Tayvan'da konuşlanmış firmalar takip etmiştir. 1990'larda sanayinin yığılması, Çin'in Güneydoğu bölümüne yönelmiştir. 1970'lerden 1990'lara kadar olan sürede göç eden sanayiler arasında (tarihsel olarak) tekstil, konfeksiyon, ayakkabı, tüketici elektroniği ilk sıraları almışlardır. Bu kervanı yarı iletken ve tümelşik devre üretimi ile otomotiv izlemiştir.

2.1. Yeni Arayışlar

Sanayi, göç ederken geride enkaz bırakmıştır. Bu enkazın unsurları ise işsizlik, vergi gelirlerinin azalması ve gelirin düşmesi şeklinde yorumlanabilir. Bu ülke ve bölgelerdeki merkezi ve yerel yönetimler, sanayinin göç tercihi neden oluşan sorunları aşmak için arayış içinde girmişlerdir. Arayış, yerel ekonominin yeniden canlandırılması, yeni sanayilerin bölgeye çekilmesi ve yeni iş modellerinin geliştirilmesi gibi konuları kapsamıştır.

Japonya gibi bazı ülkelerde sınaî boşalmanın (göçün) yarattığı sorunlara karşı çözüm olarak sanayi kümelenmesi modeli öngörülmüştür. Sanayi kümelenmesi, coğrafi olarak yakın mesafede bulunan işletmelerin daha rekabetçi olabilmek amacıyla aynı tedarik zinciri içinde çalışmalarını anlamına gelmektedir. Anlaşılabilir bir örnek olarak, bir lokomotifin değişik parçalarının farklı firmalar tarafından üretilmesi ve bir başkası tarafından entegre edilmesi verilebilir. Kümelenmeler için ülkemizden ve Eskişehir ili çevresinden isimler saymak gerekirse; Eskişehir Havacılık Kümelenmesi'ni (ESAC), Raylı Sistemler Kümelenmesi'ni (RSC) ve Eskişehir – Bilecik – Kütahya Seramik Kümelenmesi (EBK) sayılabilir.

2.2. Başarı Öyküleri

Sanayi kümelenmesi modelinin ilgi çekmesinde, bu alandaki başarılı örneklerin payı büyük olmuştur. Vadi sözcüğünü iş kültürünün bir parçası haline getiren, ABD'de Kaliforniya'daki Silikon Vadisi, bu örnekler arasında en seçkini olmuştur. Bir başka başarı öyküsü yine ABD Massachusetts'te Boston Kümelenmesidir. 1997'de yazılan bir bankacılık raporunda; bir teknik üniversite olan Massachusetts Teknoloji Enstitüsü akademik personelinin ve öğrencilerinin kümelenmedeki gelirleri toplamının dünyanın en büyük 24'üncü ekonomisi olacağından söz edilmektedir.

Ülkeye veya bölgeye göre farklı oluşum ve işleyiş şartları olan kümelerin ilgi gördüğü ülkelerden bir diğeri İngiltere'dir. İlgi çekici bir başka örnek olan Medicon Vadisi isimli küme, İsveç'te Malmö'den Danimarka'da Kopenhag'a kadar uzanan ve yaşam bilimlerini iş konusu edinmiş bu kümelenme bölgesinde 3 milyon kişi yaşamaktadır. İlaç sektöründe ürün ve hizmet üreten Novo Nordisk, kümelenme bölgesinin en önemli şirketidir.

İtalya, kümelenme geleneğinin önemli ülkelerinden birisidir. Emilia-Romagna, küçük ve esnek işletmelerin kümelenmeler oluşturduğu bir İtalyan bölgesidir. Almanya'da Baviera'nın başkenti Münih de kümelenmeleri bilinen bir başka örnektir.

Fransa'da Cannes kentine 9 km uzaklıkta bulunan Sophia Antipolis teknoloji parkı için ayrı bir parantez açmak gerekmektedir. 1970'lerden bu yana bir küme olarak çalışan bu parkın oluşumunda ve işleyişinde Fransız iş ve teknoloji kurumlarının ciddi katkıları bulunmaktadır. Benzer bir kümelenme uygulaması olarak; Tayvan'ın başkenti Taipei'deki Hsinchu Bilim Parkı'nı da söylememiz gerekmektedir.

Bu başarılı örneklerin tümü, içinde buldukları yerel ekonomilerin yükselişinde önemli pay sahibi olmuşlardır. Sanayi kümelenmeleri, bir yandan bölgesel ve yerel ekonomiye yenilik, canlılık ve katma değer sağlarken, diğer yandan ekonomik kalınmanın anlaşılması ve öngörülmesinde bir temel örgütsel çerçeve de oluşturmuşlardır (Avrupa Yenilikçi Bölge Ağı, 2009: 37).

3. SANAYİ KÜMELENMESİ

Bir sanayi kümelenmesi; coğrafi olarak yakın, ilişkili ve birbirini destekleyici işletmelerin daha rekabetçi hale gelmek için katma değerli bir tedarik zincirinde sinerji yaratacak biçimde bir araya gelmeleridir. Bir tedarik zinciri, hammaddeden başlayarak, son kullanıcıya kadar bir ürün ya da hizmetin üretilmesi ve dağıtım sürecini ifade etmektedir. Bir kümede yer alan firma, kurum ya da kuruluşlar, tedarik zincirinin kendilerine düşen bölümünü yerine getirirler. Örneğin bir otomobilin değişik parçaları farklı firmalar tarafından üretilmektedir, kimi durumlarda son aşamada bir entegratör şirket tarafından ürünün bir bütün olarak montajı sağlanmaktadır, otomobiller dağıtım ağı tarafından tüketicilere ulaştırılmaktadır. ABD'de Silikon Vadisi, İtalya'da Medicon Vadisi, Fransa'da Sophia Antipolis Teknoloji Parkı, Eskişehir Havacılık Kümelenmesi, Raylı Sistemler Kümelenmesi ve Eskişehir – Bilecik – Kütahya Seramik Kümelenmesi gibi örnekler hatırlanacaktır.

3.1. Kümelenmenin Cazibesi

Sanayi kümelenmelerinin yarattığı cazibenin ana fikri, yığılım ekonomisi ve dışsallıklardır. Bu iki kavramın; kısaca işletmelerin yakınlığından kaynaklanan avantajların çokluğu, çeşitliliği ve düşük maliyeti ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Sanayi kümelenmelerinin gördüğü ilgiyi açıklayacak nedenleri üç başlık altında toplamak yerinde olacaktır.

İlk cazibe nedeni, yerelleşme ekonomileridir. Yerelleşme ekonomisi, bir sanayi sektöründeki (uzmanlaşma ve deneyimden kaynaklanan inovasyon özelliği olan) çok sayıda firmanın ilgili bölgede yoğunlaşması ile oluşmaktadır. Çok sayıda firma, kümelenme bölgesinde buluşarak, doğrudan veya dolaylı olarak istihdamın artışına katkı yapmaktadır. Küme bölgesi, finansal olanlar da dâhil olmak üzere sayısız sınıai bağlantılar gerçekleştirmektedir. Bölgede (lojistik, eğitim, danışmanlık, ar-ge gibi) diğer hizmetlerin sağlanmasına yönelik çeşitlilik oluşmaktadır. Bir yerelleşme ekonomisindeki kümeler, çok sayıda başarılı işletmeyi bünyelerinde barındırmaktadırlar..

İkinci cazibe nedeni, kümelenmiş firmaların yüksek nitelikli bir ağ yapısı ve bağlantılılık oluşturduğu rekabetçi ortamlarda gerçekleşmektedir. Bu tür ortamlarda üretkenliği teşvik eden dışsallıklar (olağan duruma oranla sonuca daha fazla etki eden karşılıklı etkileşimler) oluşmaktadır. Bu ortamda yer alan küme üyesi firmalar, belli ürün ve hizmetlerde yetkinleşerek, kalıcı ve sürdürülebilir bir rekabetçi yapı edinmektedirler.

Üçüncü cazibe nedeni, inovatif (yenilikçi) kümelerin yeni ürün ve hizmet grupları geliştirme ve farklılaştırma yeteneğine sahip olmalarıdır. Böylece mevcut ürün karmasının düşüş yaşadığı dönemlerde yeni ürün gruplarını tasarlamak, üretmek ve pazara sunmak mümkün olmakta; hem firmalar hem de bölge kayba uğramamaktadır. Bilinen kümelenmeler arasında Silikon Vadisi ve Boston Kümelenmesi, farklılaştırma ve çeşitlendirme ile dikkati çeken örneklerdir. Burada Boston Kümelenmesi'nin bir özelliğinden söz etmek gerekir. Boston bölgesi, ABD'de 1970'li yıllardan başlayarak, yaşanan sanayi göçünün olumsuz etkilerinden becerili ve girişimci işgücü sayesinde kurtulabilmiştir. Bilindiği gibi; Boston, ABD'nin Massachusetts Eyaleti'nin başkentidir. 1997'de yazılan bir bankacılık raporunda; bir teknik üniversite olan Massachusetts Teknoloji Enstitüsü akademik personelinin ve öğrencilerinin kümelenmedeki gelirleri toplamının dünyanın en büyük 24'üncü ekonomisi olacağı belirtilmektedir. Bu tespit, kümelenmelerin yarattığı cazibeyi anlatmak açısından iyi bir örnektir.

Endüstrileşme ve kentleşme literatüründe sözü edilen bir diğer kavram akıllı kenttir. Akıllı kent kavramı ile nüfusunun yüksek oranının eğitilmiş olduğu bir yerleşim anlayışı ifade edilmektedir. İnsan kaynağının kalitesi ifadesi olan beşeri sermaye, firmaların yenilikçi ürün ve hizmet geliştirmeleri sürecinde önemli unsurlardan birisidir. Bu nedenle bu tür insan kaynağını sunabilen kentler, bir yandan kümelenme için uygun zemin yaratırken, diğer yandan kentin gelişmesinin de önünü açmaktadır.

3.2. Kent ve Kümelenme Bağlamı

Kümelenmelerin yukarıdaki özetlenen cazibeleri, bu konunun bölgesel ve yerel kalkınmada dikkate alınmasını sağlamaktadır. Sanayi kümelenmeleri, yarattıkları cazibe ile bölgesel ve kentsel politikaların oluşmasında önemli bir faktör olarak rol oynamaktadır. Bunun örneklerini dünyanın pek çok kentinde gözlemek mümkündür.

Gerekli kiteselliği ve destek hizmetlerini sağlayabilen bir küme, kalkınmanın yerel motoru olarak görev yapabilmektedir. Farklılaştırma ve çeşitlendirme özelliklerine sahip bir inovatif (yenilikçi) kümelenme ise orta ve uzun dönemde piyasa dalgalanmalarını kararlı hale getirme yeteneğine sahiptir. İnovatif kümelenmelerin yer aldığı bölge ve kentlerde ekonomik darboğaz ve krizlerin olumsuz etkilerinin giderilebildiğini göstermek mümkündür.

3.3. Kümelenmenin Üç Özelliği

Kümelenmeden söz ederken bağlantı nedenlerini, coğrafi yakınlığı ve kümenin yaşam eğrisini biraz daha yakından incelemek gerekmektedir. Ekonomik işletmeler ile kurum ve kuruluşları küme çatısı altında bir arada tutan nedir? Bağlantılılığın nedenleri nelerdir? Bu iki sorunun cevabı, kümenin oluşum nedeni ve kümelenme türü altında saklıdır. Birinci tür kümelenmeler; tedarik zincirinin dikey ve/veya yatay parçalanması ve bağlantılanması nedeniyle oluşmaktadır. Bunlara tedarik zinciri (değer zinciri) türünde kümeler, diye isimlendirmek mümkündür. Bu tür kümelerde işletmeler ve diğer paydaşları, belli bir ürün grubunu üretmek üzere bir arada bulunmaktadır. Bir başka küme türü ise işgücü üzerine kurgulanmıştır. Bu tür kümelerde işletmeler, (benzer işgücü ihtiyaçları nedeniyle) paylaşılan bir işgücü havuzundan yararlanmaktadır. Böyle topluluklara işgücü odaklı kümeler, adı verilmektedir (Yusuf, Nabeshima, Yamashita, 2008: 2).

Kümelerle birlikte sıklıkla dile getirilen kavramların başında inovasyon (yenilikçilik) gelir. İnovasyon kavramı ile dile getirilen şey; katma değerli yeni ürün, hizmet, süreç veya örgütlenme oluşturmaktır. Bir başka deyişle gerçekleştirilen yenilik, bir yanıyla katma değerli diğer yanıyla yeni olmalıdır. İnovatif kümelerde işletmeler ve paydaşlar, teknolojik iyileştirmelere veya yenileşmeye neden olacak nitelikli bilgi değişimi yapmaktadırlar.

3.4. Kümelenmenin Coğrafyası ve Yaşamı

Kümelerin tanımlanmasında kullanılan kriterlerden bir diğeri coğrafi yakınlıktır. Küme kavramının tanımında sıklıkla kullanılan kriterlerden birisi olarak yakınlık konusu, sıklıkla gündeme getirilmektedir. Gerçek yaşam alanlarına baktığımızda ise tüm kümelerin tek bir kente ya da bölgeye konuşlandığı iddia edilemez. Pek çok küme: coğrafi yakınlık sayılabilecek bir bölgede bulunurken, bir ülkenin sınırlarını aşan küme örnekleri de bulunmaktadır.

Dünyada mevcut kümelenmeleri incelendiğinde, bazılarının bir işbirliği ve işbölümü temelinde kendiliğinden oluştuğu görülmektedir. Ekonomik politikalar, yönlendirme ve teşvik yoluyla oluşturulan küme örnekleri de örnek verilebilir.

Dünyadaki küme örneklerinin bazıları henüz yükseliş halindedir. Kimi kümeler ise neredeyse ömrünü doldurmuş ve kümelenmenin sağladığı avantajları kaybetme noktasına gelmiştir. Kümelenmenin yükseliş devrini yaşayan topluluklar yanında ancak potansiyel olarak var olan; ama henüz yaşama geçmemiş kümelenme çabaları da gözlenmektedir.

Gerek bir kümelenmenin incelenmesi (analizi) gerekse yeni bir küme kurulumu sürecinde ilk elde dikkate alınması gereken bazı hatırlatmalar yapmak mümkündür. Örneğin; öncelikle merkezi hükümet ile yerel yönetimlerin kümelenme konusundaki destek ve politikalarına bakmak gerekmektedir. Bu bağlamda yasal mevzuat kadar, yereldeki desteklerin mevcudiyeti ve niteliği de önemlidir.

Söz konusu kümelenmenin (değer zinciri, işgücü veya inovasyondan biri ya da birkaçı gibi) hangi eksen etrafında oluştuğu (veya oluşacağı) önemle ele alınması gereken bir diğer konudur. Keza; kümelenmenin kent gibi coğrafi yakınlık olarak tanımlanabilecek bir bölgede olup olmadığı konusu bir başka ilgi noktası olmalıdır (Avrupa Yenilikçi Bölgeler Ağı, 2009: 27).

Ülkemizde kümelenme kültürünün ve literatürünün yaygın olduğunu söylemek mümkün değildir. Dünyaya oranla ülkemizde, bu konu yeni tanınmaktadır. Yeterli farkındalık, bilinç düzeyi, bilgilenme ve deneyim henüz gerçekleşmiş değildir. Bu nedenle bir kentte veya bölgede kümelenme çalışması yapmak için iş kültürü tarihinden, sosyal sermaye düzeyine kadar araştırılması ve incelenmesi gereken pek çok konu bulunmaktadır. Ülkemizde pek çok alandaki çalışma, gelişmiş ülkelerdeki literatürün teorik planda aktarılmasından öteye geçmemektedir. Bu nedenle kümelenme alanında teorik ve uygulamalı katkı örneği bulmak pek muhtemel değildir. Bir yandan teorik, diğer yandan uygulama alanında çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

4. KÜMELENME VE KENTSEL AVANTAJLAR - EKONOMİK ÜSTÜNLÜKLER

Başımızı yaşadığımız kentten kaldırıp, dünyaya baktığımızda (bakabildiğimizde) kendimize sormamız gereken sorulardan birisi şudur: “Neden kimi bölgeler ya da kentler daha başarılı?” Bu soruyu sormayı başardığımızda, cevabı kolaylaştıran başka sorular izleyecektir: “Bazı bölge veya kentlerin daha

başarılı olmasında onları yükselten üstünlükler mi var?" Hemen ardından tarihi süzgeçleyip "Geçmişte yaşadığım kent, ekonomik olarak daha önde iken bugün neden daha gerilerde yer alıyor?" sorusu gelmektedir (İlgüner, Asplund, 2011: 219).

4.1. Karşılaştırmalı Üstünlükler

Bir ülkenin, bölgenin veya kentin neden daha önde olduğunun ilk açıklaması, karşılaştırmalı üstünlükler teorisine dayanmaktadır. Buna göre bazı kentler doğal kaynaklar yönünden zengindir ya da orada insan kaynağı niteliklidir veya o şehirde geçmişten kaynaklanan sermaye birikimi vardır. Bu saydıklarına ulaşım kolaylığını, iyi iklim şartlarını ve sosyal gelişmişliği de eklemek mümkündür. Sayılan bu özellikler, bunlara sahip olan kente diğerlerine oranla bazı avantajlar sağlamaktadır.

Başka kentlere oranla üstünlüklere sahip olan kent, ürettiği mal ve hizmetleri daha ucuza mal etmektedir. Dolayısıyla aynı şeyleri üretmeye çalışan bir başka kente oranla pazarlarda maliyet ve fiyat avantajına sahip olmaktadır. İktisadın karşılaştırmalı üstünlükler teorisi, bir kente hangi mal ve hizmet sektörlerinde avantajlı ise orada ekonomik yaşamını sürdürmesini tavsiye etmektedir. Böylece dünyada veya bölgede üstünlükler teorisine göre bir işbölümü yapılacağı öngörülmektedir. Herhangi bir malı veya hizmeti üretmeyen kent, bunları üretmekte daha avantajlı olan kentlerden ithal edecektir.

Gerçekten ekonominin bazı sektörlerinde olan durum budur. Fakat karşılaştırmalı üstünlükleri bir statüko olarak kabul etmek, ekonomiye doğru bakışı temsil etmez. Birincisi; genel anlamda ekonominin şartları değişmektedir. Bir dönem kârlı olan bir sektör ilerleyen dönemlerde bu özelliğini kaybedebilir; dolayısıyla bu üretim alanında ısrar eden kent kaçınılmaz biçimde katma değer kaybına uğrar. İkincisi; mal ve hizmetlerin sağladıkları aynı değildir. Yüksek getirili sektörler bu alanlarda üretim yapan kentleri ileriye taşıırken, daha düşük kârlılığa sahip olan sektörlerde çalışan kentleri geride bırakır.

Bir kentin gelişim planı hazırlanırken, o kentin sahip olduğu üstünlükleri dikkate almak gerekmektedir. Ama avantajların sağladığı katma değerün dünyanın ve zamanın şartlarına bağlı olarak olumlu ya da olumsuz yönde değişebileceğini unutmamak esastır. Küreselleşmenin bizi getirdiği noktada, bir kentin (karşılaştırmalı üstünlükler teorisine konu olan) üstünlüklerinin orta ve uzun vadede pek de anlamlı ve sürdürülebilir olmadığı ortadadır.

4.2. Rekabetçi Üstünlük

Kentsel rekabet, üstünlük sağlamak amacı ile başka (rakip) kentlere karşı yürütülen yarışma faaliyetlerinin bütününe verilen isimdir. Rekabet kavramı ekonomiden siyasete kadar çok geniş bir alanı ilgilendirmektedir. Buradaki ekonomik amaç, bir yandan kentsel ciroyu artırırken, diğer yandan ekonomik faaliyetleri kent açısından daha katma değerli (kârlı) hale getirmektir.

Bir kentin rekabetçi üstünlüğe sahip olabilmesi için orada yerleşik bulunan (ve elde ettiği değeri kente katan) işletmelerin de rekabetçi olması gerekmektedir. Kentteki işletmeler, başka kentlerdeki firmalara oranla rekabet üstünlüklerini geliştirirlerse, toplamda kenti de diğerlerin oranla daha iyi bir noktaya taşıyacaklardır.

Rekabet konusunun iktisat literatüründe yaygınlaşmasını sağlayan kişilerin arasında ABD'li iktisatçı Michael Porter'ı saymak gerekir (Porter, 2003: 43). Porter, iktisat çevrelerinde rekabet stratejilerinin açıklanması, değer zinciri, sanayinin ve pazarın çekicilik ve rekabet analizinin yapılması gibi alanlardaki teorik katkıları ile bilinmektedir.

Hiç kuşkusuz; küreselleşmenin sonucu olarak dünya pazarının bütünleştiği bir dönemde her firma rekabetçi olmak zorundadır. Bunun araçlarının arasında ilk sıraya (sürekli) maliyet iyileştirmesi oturmaktadır. Fakat bu beklenti her durumda gerçekleşmez. Özellikle küçük ölçekli firmalar, (çok farklı nedenlerden dolayı) rekabet mücadelesinde zayıf düşmekte ve yarışmanın fiyat endeksli olmaya başladığı durumlarda ezilmektedirler. Dolayısıyla “Herkes rekabetçi olmak zorunda” demek yeterli olmamaktadır. Küçük işletmelerin de ekonomik dünyada kalabilmelerini, büyüyebilmelerini ve sürdürülebilir olmalarını sağlayacak ekonomik iklimi geliştirmek gerekmektedir.

4.3. İşbirlikçi Rekabet

Günümüzde küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomi içinde var olma devam etmelerini sağlayacak mekanizmalardan birisi kümelenmedir. Kümelenme yaklaşımının ana sloganlarından birisi “rekabet içinde işbirliği” olarak bilinmekte ve bu nedenle “işbirlikçi rekabet” çerçevesinde ele alınmaktadır. Bir örnek olması açısından (örneğin) bir sanayi kümelenmesi, coğrafi olarak yakın mesafede bulunan işletmelerin daha rekabetçi olabilmek amacıyla aynı tedarik zinciri içinde çalışmalarını anlamına gelmektedir. Günümüzde bir buzdolabının üretimi bu türden bir sanayi kümelenmesi sayesinde gerçekleşmektedir (Scheer, Zallinger, 2009: Part A, 14).

Kümelenmenin en basit türlerinden birisi, işletmelerin bir ürünün tedarik zincirini (değer zincirini) paylaşmalarıdır. Örneğin bir işletme buzdolabının bazı plastik kısımlarını yaparken, bir başkası soğutma mekanizmalarını, kimileri ise metal kısımlarını üretmektedir, bir entegratör firma ise bu parçalardan bir bütün oluşturmaktadır. Böylece bir buzdolabının üretimi için sektörel işbölümü yapılmış olmaktadır.

Kümelenmeler üç ana sınıfa ayrılmaktadır: Tedarik zinciri kümelenmeleri, ortak insan havuzundan yararlanan kümelenmeler ve inovasyon kümeleri. Bunlar arasında en yaygın olanı, tedarik zinciri kümelenmeleri olmakla birlikte yüksek katma değerli oluşu ile (tasarım, ar-ge, ür-ge ve yenilik fikirlerini birleştiren) inovasyon kümeleri diğerlerinden ayrılmaktadır. Bu nedenle literatürün önemli bir bölümünde inovasyon kümelenmesi, kümelenme teorisinin odağı kabul edilmektedir (Choe, Roberts, 2011: 5). Bir kentte kümelenme temayülünü geliştirirken konuya inovasyon kümelenmeleri açısından bakmak daha doğru bir yaklaşım olmaktadır. Bir başka deyişle; kümelenme yaklaşımını düşük katma değerli yan sanayi (fasonculuk) mantığından kurtarmak gerekmektedir.

Özetle; günümüzde gelinen noktada kentsel ekonomik üstünlük kazanma yaklaşımının ana eksenini, işbirlikçi üstünlük olmak durumundadır. Bu süreçte başta sanayi olmak üzere, hizmetlerden tarıma kadar (duruma göre diğer ekonomik üstünlük yaklaşımlarından da yararlanarak) tüm sektörlerde kümelenme yaklaşımını desteklemek gerekmektedir.

5. ESKİŞEHİR KÜMELENME DENEYİMİ

Eskişehir Sanayi Odası (ESO) ve Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi (EOSB) yönetim kurulları, dünya deneyimini ve bölgesel şartları dikkate alarak 2009 yılından başlamak üzere kümelenme çalışmalarına önem vermiştir. 2004 yılında başlayan stratejik planlama ve gelecek tasarımı çalışmalarının bu süreçte ciddi katkıları olmuştur. 2004-2005 döneminde yapılan çalışmalarla, bölgenin önemli sektörlerinin belirlenmesi, hangi alanlarda kümelenmenin şartlarının bulunduğuyla ilişkin ipuçları vermiştir. Aynı zaman diliminde hükümetin ekonomik politikaları içinde kümelenme seçeneğinin yer alması ve Eskişehir – Bilecik – Kütahya bölgesinin ulusal seramik kümelenme alanı olarak tanımlanması, kümelerin örgütsel anlamda oluşum sürecini hızlandırmıştır.

Eskişehir'i merkez alan bölgede özellikle Arçelik ve Otosan firmaları çevresinde oluşmuş bir sanayi bulunmaktaydı. Bu firmalara girdi sağlayan firmalar aynı zamanda Eskişehir'de yaygınlaşan küçük beyaz eşya (fırın, ocak vb) sektörünün de tedarikçisi olduklarından, bazı yetenek ve yetkinlikler geliştirdiler. Diğer yandan bölgenin en 'kıdemli' kuruluşlarından olan Tülomsaş raylı sistemlerde ve Tusaş TEİ ve Hava İkmal Bakım Merkezi gibi kuruluşlar, havacılıkta pek çok yetkinliğin bölgede geliştirilmesini sağlamıştır.

Bu çerçevede Eskişehir – Bilecik ve Kütahya Seramik Kümelenmesi'ni (EBK) takiben katılımlı olarak ilgili kümelenme çalışmaları yapılarak, Raylı Sistemler Kümelenmesi (RSC) ve Eskişehir Havacılık Kümelenmesi (ESAC) örgütsel düzeyde peşpeşe oluşturuldular. Bu kümelerin örgütsel yapıları günümüzde dernek tüzel kişiliğindedir. Her üç küme de kendilerine ait stratejik planları hazırlamışlar ve yurt içi – dışı faaliyetlere başlamışlardır. Kümelerin ağırlıklı çalışmalarından birisi, yurt dışında işbirlikleri ve iş imkânları sağlamaktır.

Önümüzdeki dönemde makine imalat sanayi, mobilyacılık, gıda gibi sektörlerde kümelenme olanaklarının araştırılması ve başka KOBİ'ler olmak üzere sektör firmalarının işbirliğine yönlendirilmesi hedeflenmektedir. Kümelenme çalışmalarında Sanayi Geliştirme Merkezi (SANGEM) ve ABİGEM Eskişehir ciddi koordinasyon ve kolaylaştırıcılık hizmetleri vermektedir. Ekonomi Bakanlığı ile Bilim, Teknoloji ve Sanayi Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığı'nın kümelenme konusunda geliştirmekte olduğu yeni politika ve programların da katkısıyla Eskişehir ekonomisinin yeni hedeflere ulaşması beklenmektedir.

Kümelenmelerin örgütsel olarak gerçekleşmesinden bu yana geçen sürede, KOBİ'lerin küme faaliyetlerinde yer almak için istekli oldukları gözlenmiştir. Bu sürecin KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde etkili olacağı öngörülmektedir. Uluslararası ilişkilerin yoğunlaşması çabaları sadece ulusal pazara üretim yapılması durumunda daha düşük düzeyli olan kurumsallaşma ve verimlilikte izlenme gibi beklenen diğer sonuçları da doğurmaya başlamıştır.

6. SONUÇ

Kümelenme; genelde yakın yerlerde, benzer ya da bağlantılı iş kollarında, aynı ya da benzer değer zincirinde faaliyet gösteren, birbiriyle dayanışma ve işbirliğinde bulunabilen ve rekabet içinde de olabilen, işletmelerin ve onları destekleyici kurumların bir araya gelmesi olarak tanımlanmaktadır. Sektörlerde pazar fırsatlarından yararlanmak için ortak çözümler geliştirmeyi ve kaynakları birleştirmeyi düşünen firmalar ile hammadde, ara ürün, yedek parça ve destekleyici hizmetler sağlayan kurum ve kuruluşların bir araya gelmesidir. Tedarik zinciri kümelenmeleri yanında inovasyon ve insan kaynağı eksenli küme türleri de görülmektedir.

Bir kümenin varlığı için ilk neden, tamamı tek bir işletme tarafından (kendi kaynaklarıyla) yapılamayan işlerin bir işbölümü ve işbirliği ortamında yapılmasıdır. İkincisi; kümelenme yapısı içinde rekabet gücü kazandıracak maliyet avantajları elde edildiği görülmektedir. Üçüncüsü, kümelenme ile arge, ür-ge, inovasyon ve tasarım desteklerinin alınması daha kolay olmaktadır. Dördüncüsü; kümelenme, işletmelerin kapasite gelişimlerine ve iyileştirme hızlandırıcı olumlu katkılar yapmaktadır.

Kümelenme, bölgesel gelişimin yeni araçlarından birisi olarak her geçen gün daha fazla ilgi görmektedir. Bu olgu, sadece sanayi sektörlerine de ait değildir. Ekonomik ve sosyal yaşamın her alanında kümelenme aracından yararlanmak mümkündür. Devlet de tüm dünyada ilgi gören bu olguya daha fazla dikkat gösterme ve katkı verme çabası içinde bulunmaktadır. Bu amaçla, bakanlıklardan bölgesel kalkınma ajanslarına kadar kamu kurum ve kuruluşları destek programları düzenlemektedirler.

Eskişehir bölgesinde Raylı Sistemler Kümelenmesi (RSC), Eskişehir Havacılık Kümelenmesi (ESAC) ve Eskişehir Bilecik Kütahya Seramik Kümelenmesi (EBK) olmak üzere üç küme girişimi yola çıkmış durumdadır. Bu kümelerin çalışmaları, geleceğe dair ümit verici gelişmeler sağlamaya başlamıştır.

Türkiye’de işletmelerin çok büyük bölümünü KOBİ’ler oluşturmaktadır. Kümelenme potansiyeline sahip çok sayıda bölgesel sektör mevcuttur. KOBİ’leri küme yapılarında bir araya getirmek, ciddi işbirliği fırsatları yaratarak yeni katma değer imkânları meydana getirebilir. Bu konuda kamunun ilgili birimlerine, meslek odalarına, yerel yönetimlere, üniversitelere ve kurumsal danışmanlık kuruluşlarına görevler düşmektedir.

KAYNAKLAR

Avrupa Yenilikçi Bölge Ağı (2009). **İnoovasyonu Yönlendiren Bölgesel Kümelenme ve Ağ Oluşturma Kılavuzu**, IRE Network, Türkiye.

Brandenburger, Adam M.; Nalebuff, Barry J. (1998). **Ortaklaşa Rekabet**, İstanbul: Scala Yayıncılık.

Choe, KyeongAe; Roberts, Brian (2011). **Competitive Cities in the 21st Century: Cluster Based Local Economic Development**, Asian Development Bank: Manila, Philippines.

İlgüner, Muhterem; Asplund, Christer (2011). **Marka Şehir**, İstanbul: Markating Yayınları.

Kılınçaslan, İsmet (2010). **Kent Ekonomisi: Sektörlerin Gelişimi, Ekonomik Coğrafya, Arazi Ekonomisi, Yapısal Analiz**, İstanbul: Ninova Yayıncılık.

Musterd, Sako; Murie, Alan (2010). **Making Competitive Cities**, Wiley –Blackwell: Malaysia.

Porter, Michael E. (2003). **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Porter, Michael (2008). **Rekabet Üzerine**, İstanbul: Optimist Yayınları.

Scheer, Günter; Zallinger, Lucas von. (2007). **Cluster Management** (2 Volumes), GTZ GmbH: Eschborn, Germany.

Shahid, Yusuf; Nabeshima, Kaoru; Yamashita, Shoichi (2008). **Growing Industrial Clusters in Asia**, The World Bank.

World Bank (2009). **Clusters For Competitiveness**, International Trade Department World Bank: Washington, USA.

5 FAKTÖR TEORİSİ VE KÜMELENME ANALİZİ: KÜMELENMENİN ABD VE AVRUPA TANIMLARI

Gürhan UYSAL

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Mahmut Tuğrul TORUN

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Aşlı MORAL

Samsun Ticaret ve Sanayi Odası

ÖZET

Bu çalışmanın amacı değer zinciri analizi, kaynak bağımlılığı teorisi ve 5 faktör teorisi ile birlikte bir bölgede küme oluşmasını incelemektir. Bu araştırmanın önermelerine göre, bir kümede 4 önemli özellik vardır. Bunlar, değer zinciri, kaynak bağımlılığı, endüstri oluşumu ve sektörel uzmanlaşmadır. Araştırmada yöntem olarak mülakat yöntemi kullanılmıştır ve Samsun'da medikal sektörü kümeleme bakımından incelenmiştir. Araştırmaya göre Samsun medikal sektörü sektörel uzmanlaşma aşamasındadır ve küme oluşumunun başlangıcındadır. Bölgede güçlü bir tedarikçi ve alıcı olmadığından, sektörde değer zinciri oluşumu ve kaynak bağımlılığı teorisinin söylemleri geçerli değildir. Bu nedenle bugün için, tam anlamı ile Samsun'da medikal kümesi oluştuğu ifade edilemeyebilir.

Anahtar Kelimeler: Medikal Sektörü, Samsun, Kümeleme, 5 Faktör Teorisi

1. AMAÇ

Bu çalışmanın amacı bir coğrafik bölgede küme oluşumunu 5 Faktör teorisi ile incelemek ve kümenin ABD ve Avrupa tanımlarını yapmaktır. 5 Faktör teorisinin değer zinciri analizi ve kaynak bağımlılığı teorisi ile ilişkisi ve bu 3 teorisin küme oluşumuna etkisi, yine bu makalenin araştırma konusudur.

2. LİTERATÜR: DEĞER ZİNCİRİ, KAYNAK BAĞIMLILIĞI VE 5 FAKTÖR TEORİSİ

Bu araştırmanın önermelerine göre bir kümede 4 önemli özellik bulunmaktadır. Bunlar,

1. Kümelerde zaman içinde tedarikçi-işletme-müşteri arasında değer zinciri oluşmaktadır. Değer zinciri hammaddenin fabrikada ürüne dönüştürülüp müşteri satın almasına kadar işletme içinde yapılan işlere, faaliyetlere denilmektedir.
2. Kümelerde kaynak bağımlılığı teorisinin varsayımları geçerlidir.

3. Kümelerdeki sektörel uzmanlaşma zaman içinde o kümede endüstri oluşumuna neden olmaktadır. Kümelerdeki üretim ve bu ürünlerin piyasaya dağıtılması, kümelerde endüstri oluşturmaktadır.
4. Belirli bir coğrafik kümede genellikle sektörel uzmanlaşma vardır.

Kümelerde tedarikçi-üretici-dağıtım akışında zamanla değer zinciri oluşmaktadır. Değer zinciri, hammaddenin ürüne dönüştürülmesi ve müşteri tarafından satın alınması sürecinde, işletme içerisinde yapılan işlemlerden oluşmaktadır. Bu nedenle bir kümede faaliyet gösteren işletmeler, değer zinciri yönetiminin farkında olmalıdır.

Araştırmalara göre bir bölgede küme oluşmasında iki faktör önemlidir. Bunlar tedarikçiler ve müşterilerdir. Buna göre tedarikçi-işletme-müşteri arasındaki akış zinciri, yani değer zinciri küme oluşumuna katkıda bulunabilmektedir.

Kümelenmede değer zinciri olması nedeni ile, bir kümede faaliyet gösteren işletmeler için kaynak bağımlılığı teorisinin önermelerinin doğru olduğu söylenebilir. Kaynak bağımlılığı teorisi bir işletmenin fabrikaya hammadde akışını güvence altına almak istemesi, ve hammadde akışını sağlamak için çeşitli yöntemlere başvurması'dır. Çünkü hammadde olmazsa üretim de sürdürülemezdir.

Değer zinciri ile birlikte zamanla kümede tedarikçi ile işletme arasında ilişkisel değişim oluşmakta ve bu da kaynak bağımlılığı teorisini doğrulamaktadır. Tedarikçi ile işletme arasında hammadde akışını garanti altına alma isteği kaynak bağımlılığına neden olmaktadır. Hammadde bir kaynaktır ve işletme de üretimi sürdürmek için bu kaynağın sürekli akışına muhtaçtır.

Kümelerde endüstri oluşumu vardır. Çünkü kümede üretilen ürünler piyasaya dağıtılmaktadır. Bu üretim ve dağıtım kümeyi sektörel lokasyondan ve uzmanlaşmadan bir endüstriye dönüştürmektedir. Araştırma konusu, Samsun'da, medikal sektörü şu anda sektörel uzmanlaşma konumundadır.

Bir kümede sektörel uzmanlaşma ve işletmeler arası yakın işbirliği vardır. Bu uzmanlaşma ve işbirliği değer zinciri oluşturmakta ve kaynak bağımlılığı teorisini mümkün kılmaktadır.

3. YÖNTEM: ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmada yöntem olarak mülakat yöntemi kullanılmıştır. Samsun Ticaret ve Sanayi Odası yetkilisi, Kümelenme Bilgi Merkezi'nde görevli Aslı Moral Hn. ile öngörüşme yapılmış ve kendisinden Samsun'da yerleşik medikal sektörü hakkında bilgi ve materyal alınmıştır.

4. BULGULAR

Beş Faktör teorisine göre bir bölgede küme oluşumu, kümelenme olması iki faktöre ve bu faktörler arasında değer zinciri ve kaynak bağımlılığı oluşmasına bağlıdır. Bu iki faktör tedarikçi ve alıcılar'dır. Buna göre tedarikçi-işletme-alıcı arasında değer zinciri ve kaynak bağımlılığı oluşması küme kurulmasında etken faktörlerdir.

Samsun bölgesinde medikal sektörünün temel tedarikçisi yurtdışındaki çelik üreticileridir. Sektörün temel girdisi (hammadde) çeliktir. ve bu çelik yurtdışından ithal edilmektedir. Sektörde alıcı konumunda ise sağlık kurumları bulunmaktadır. Hastaneler ve özel hastaneler. Bu yönü ile yani sektörde tek alıcı grubu bulunması ile, medikal sektöründe monopson piyasa yapısı olduğu söylenebilir. Monopson piyasa olması nedeni ile sektörde alıcıların rekabet gücü yüksektir.

Samsun'da medikal sektöründe üretici konumundaki işletmeler cerrahi aletler konusunda uzmanlaşmışlardır. Samsun OSB'de 44 medikal işletmesi vardır. Bunlardan 2'si büyük ve 42 tanesi Kobi işletmesi niteliğindedir. Üretim yapan işletmelerin Kobi olması nedeni ile, tedarikçi-işletme-alıcı arasındaki değer zinciri ve kaynak bağımlılığı oluşması, Kobiler'in rekabet gücünü artırabilir. Çünkü değer zinciri Kobiler'in pazarlama sorununu ortadan kaldırabilir.

Sektörde işletmeler ve alıcılar arasında B2B pazarlama yapılmaktadır. Bu nedenle sektörde, "dağıtım" önem kazanmaktadır. Alıcılar, dağıtım ve ürünlerin zamanında ve kalite ile teslimine önem vermektedir.

Samsun bölgesindeki medikal sektörünün tedarikçisi çelik üreticileri ve yurtdışında; alıcılar sağlık kurumları; ve üreticiler Kobi işletmeleridir. Bölgede Kobiler'in ihtiyaç duyduğu girdi, hammadde (çelik) yurtdışından ithal edilmektedir.

Medikal sektöründe üretim, İstanbul'da yoğunlaşmaktadır. Samsun'da yerleşik işletmeler daha çok cerrahi aletler üretimi yapmaktadır. Sektör Almanya ve Pakistandaki bölgelerden sonra, cerrahi alet üretiminde dünyada 3.durumdadır. Samsun OSB'de kayıtlı 44 işletmenin 2'si büyük işletme ve 42 tanesi Kobi'dir.

5. SWOT ANALİZİ: MEDİKAL SEKTÖRÜ VE SAMSUN

SWOT analizi yapıldığında medikal sektördeki en önemli tehdit, ürün çeşitliliğinin fazla olmasıdır. Bu medikal işletmelerin uzmanlaşmasını önlemektedir. İşletmeler piyasaya yönelik olarak satabilecekleri ürünleri üretmekte, ve genellikle benzer ürünleri üretmekte ve bu firmaların rekabet gücünü azaltmaktadır. Yani, cerrahi aletler sektöründe ürün çeşitliliği fazladır ve işletmeler birbirine yakın ürünler üretmekte ve bunun rekabeti kızıştırması sektör için tehdit oluşturmaktadır.

Sektörde, girdi konumundaki hammadde yurtdışından getirilmektedir. Bu medikal işletmelerin kaynak bağımlılığını artırmakta ve ciddi tehdit unsuru olmaktadır. Çünkü hammadde temin süresi bazen 3 ay'a kadar çıkmakta ve işletmeler üretimlerine devam etmek için yüksek stok tutmaktadırlar. ve bu yüksek stoklar işletmelerin stok maliyetlerini artırmaktadır.

Buna göre, sektörde ürün çeşitliliğinin fazla olması ve hammadde temin süresindeki sıkıntı, SWOT analizinde tehdit unsuru olmaktadır. Sektördeki fırsatlar ise;

Bölgede havayolu kargo imkanının olması sektör için önemli bir fırsattır. Çünkü B2B pazarlamada ürünün alıcıya zamanında teslimi önemlidir. ve havayolu kargo ile ürünler ulusal ve uluslararası alıcıya zamanında, hızlı bir şekilde ulaştırılabilir.

İkinci fırsat, Samsun'da serbest bölge olmasıdır. Medikal işletmeleri hammadde temini ve ihracat konusunda, serbest bölgenin getirdiği kolaylıklardan faydalanabilir.

Bölge'de özel hastanelerin sayısının artması üçüncü bir fırsattır. Alıcıların sayısının artması medikal işletmelerinin pazarlama olanaklarını artırmaktadır.

Özetle, bir bölgede küme oluşması'nda tedarikçi ve alıcıların sayısı önemlidir. Samsun'da medikal kümesinin oluşması için güçlü yerel bir tedarikçiye ihtiyaç vardır. Bölgede alıcıların sayısı artmaktadır. Kamu-özel hastane sayısının artması, ileride bölgede medikal kümesi oluşması bakımından önemlidir.

6. SONUÇ

Kümelenme kavramı ilk kez Harvard Üniversitesi profesörü, Michael Porter tarafından ifade edilmiştir. Değer zinciri analizi, Jenerik stratejiler ve 5 Faktör teorisi de yine Michael Porter tarafından geliştirilmiş teorilerdir. Bu teorileri anlamak bir bölgede küme oluşumunu anlamak bakımından önemlidir.

Kümelenme birbiri ile bağlantılı işletmelerin bir coğrafyada yoğunlaşmalarıdır. Bu kümelenmenin ABD tanımıdır. Buna göre, küme, bir bölgede faaliyet gösteren ve birbirine bağlı işletmelerdir. Bu değer zinciri oluşumdur. ABD tanımına göre, bir kümede tedarikçi-işletme-alıcı arasında zincir oluşmalıdır.

AB ise kümeyi bir bölgede faaliyet gösteren bir grup işletme olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre işletmeler arası bağlılık biraz zayıftır. AB'ye göre küme, bir topluluktur, bir bölgedeki işletmeler topluluğudur. Bu iki tanıma göre, ABD tanımında değer zinciri ve kaynak bağımlılığı teorilerinin varsayımları daha fazla geçerlidir.

OECD ise kümeyi bir üretim ağı, üretim zinciri olarak tanımlamaktadır. Kümede faaliyet gösteren işletmeleri, birbirine katma değer sağlayan üretim zincirindeki farklı kurumlar olarak nitelemektedir. Bu üretim zincirindeki işletmeler arasında güçlü ekonomik bağlantı vardır. Bu kaynak bağımlılığı teorisine uygundur. Buna göre OECD küme tanımında, değer zinciri ve kaynak bağımlılığı teorisi geçerlidir.

Literatür kaynaklarına göre bir bölgede küme oluşmasında iki faktör önemlidir. Bir, lokal tedarikçiler ve iki, alıcılar. Bir bölgede yerleşik tedarikçiler veya müşteriler, o bölgede küme oluşumunda etken faktör olabilir. Bu çalışmada medikal sektörü ve kümelenmesi alıcılar itibari ile analiz edilmiştir. Alıcılar Samsun'da medikal kümesi oluşumunda etken faktör olabilir. Samsun'da, medikal sektörü şu anda "sektörel uzmanlaşma" konumundadır. Samsun OSB'de bulunan firmalar, cerrahi aletler üretmektedir. Bu analiz 5 Faktör teorisine de uygundur. 5 faktör teorisi bir sektörde veya bir yerel pazarda rekabet analizi yapmaktadır.

KAYNAKLAR

Anderson, J. C. / Naurus, J. A. (1998), "Business Marketing: Understand What Customers Value," *Harvard Business Review* (November-December).

Asheim, B., Cooke P. ve Martin, R. (2006). The rise of the cluster concept in regional analysis and policy: A critical assessment, in asheim, b. Cooke, P. & Martin, R. (Eds.), *Clusters and regional development* (pp. 1-30), USA: Routledge Taylor&Francis Group.

Belussi F. (2006). In search of a useful theory of spatial clustering: Agglomeration versus active clustering, in asheim, b. Cooke, P. & Martin, R. (Eds.), *Clusters and Regional Development* (pp. 69-89), USA: Routledge Taylor&Francis Group.

Bulu, M. ve Eraslan, İ. H. (2004). Kümelenme yaklaşımı, Bakan, İ. (Ed.), *Çağdaş yönetim yaklaşımları ilkeler, kavramlar ve yaklaşımlar* (s. 159-169), (1. Basım), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Casciaro, T., ve Piskorski, M.J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, 50: 167-199

Dess, G. G. ve Miller, A.; (1993), *Strategic Management*, McGraw-Hill International Edition, 725s.

Malmberg, A. ve Power, D. (2006). True clusters a severe case of conceptual headache, In asheim, b. Cooke, P. & Martin, R. (Eds.), *Clusters and Regional Development*, (pp. 50-68), USA: Routledge Taylor&Francis Group.

OECD, *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, Paris, 1999

Osama, A; (2006). Creating Economic Clusters in the Muslim World, [http:// www. Dinarstandard.com/ innovation/ Clusters71606/ 2006](http://www.Dinarstandard.com/innovation/Clusters71606/2006).

Pfeffer, J., ve Salancik, S. R. 1978. *The external control of organizations*. Harper ve Row, Ch.1-3.

Porter, M. E.; (2000), Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 493s.

Porter, M., Clusters and New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, November-December 1998a

Porter, M., On Competition, *Harvard Business Review*, November, December 1998b

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, USA

Shank, J.K.ve Govindarajan, V., (1992), “Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective,” *Journal of Management Accounting Research*, Fall, 179-197.

Steinle, Claus; Holger Schiele; (2002). When Do Industries Cluster? A Proposal on How to Assess an Industry's Propensity to Concentrate at a Single Region or Nation. Elsevier ResearchPolicy, Hannover, Germany.

Şakrak, M. (1997), *Maliyet Yönetimi. Maliyet ve Yönetim Muhasebesindeki Yeni Yaklaşımlar* (İstanbul: Yasa Yayıncılık Dağıtım ve Pazarlama Ltd. Şti.).

Ülgen, H ve K. Mirze, (2010), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beşinci Basım, BetaYayıncıları, İstanbul,

EK 1. 5 Faktör Teorisi

Harvard Üniversitesi'nin dünyaca ünlü ekonomi profesörlerinden Michael Porter tarafından geliştirilen "Beş Güç Analizi - Five Forces Analysis", bir endüstrideki rekabet şartlarını açıklayan önemli modellerden biridir. Porter'a göre endüstri ortamının analizi; işletmenin sektörde iyi bir pozisyon alabilmesi ve uygun bir strateji belirleyebilmesi için bir ön koşuldur. Porter bir endüstrinin analizini beş ana değişkeni alıp çeşitli özelliklerini inceleyerek yapılabileceğini göstermektedir. Endüstri analizinin beş temel değişkeni şunlardır;

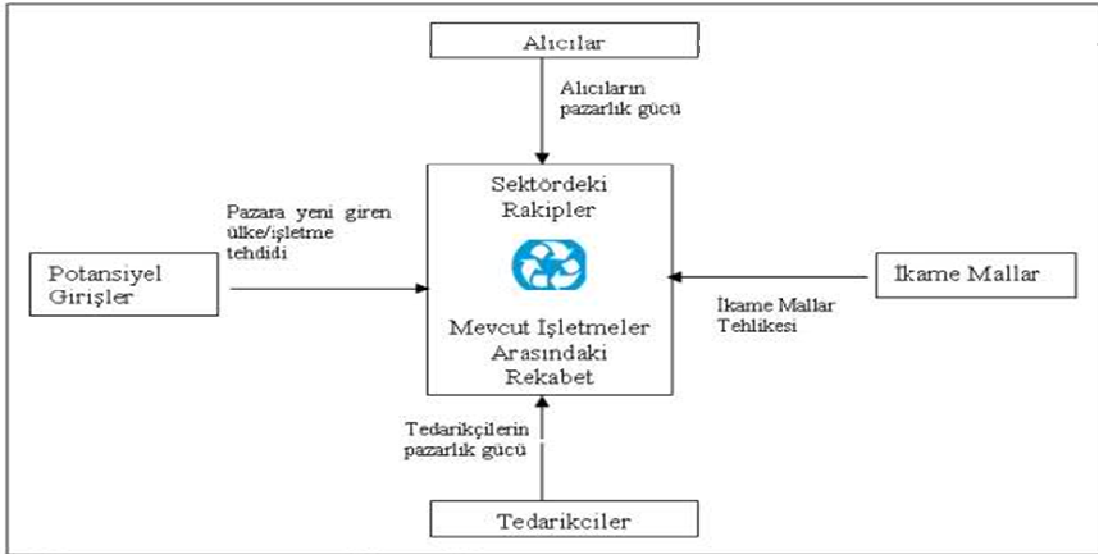
1. Endüstride satıcıların (tedarikçilerin) pazarlık gücü ; işletmenin ihtiyacı olduğu araç-gereç, hammadde, yarı mamul, işletme malzemesi vb. kaynakları satın aldığı tedarikçilerin, işletme üzerindeki etkisi ve sektörü yönlendirme gücü,

2. Endüstride alıcıların (müşterilerin) pazarlık gücü ; işletmenin müşterilerinin sahip olduğu pazarlık gücü sayesinde işletme üzerinde yarattığı baskı ve sektörü yönlendirme kabiliyeti,

3. İkame endüstrilerinin o endüstri üzerindeki tehdit ve tehlikeleri ; faaliyette bulunulan sektör dışındaki ikame ürünlerin işletme üzerinde yarattığı tehditler,

4. Endüstriye yeni giren firmaların yarattığı tehdit ve tehlikeler, sektöre yeni girme potansiyeline sahip işletmelerin yarattığı tehditler,

5. Endüstride mevcut olan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti ; İşletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki mevcut rekabet yapısı olarak sıralanabilir.



Şekil 1. Porter'ın 5 Güç Analizi Modeli

Kaynak: Porter, M. E. Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, The Free Press, 1980

Açıklanan bu beş faktörden ilk dördü, sonuncu faktör olan endüstride mevcut rakipler arasındaki rekabetin şiddetini belirlemektedir. Beş güç modelinde iki önemli tehdit ögesi yer almaktadır. Bunlardan ilki, ikame mallardan kaynaklanan tehdit, diğeri ise sektöre yeni girme olasılığı bulunan işletmelerin oluşturduğu tehdittir. Bu iki tehdit ögesi hâlihazırda işletmeyi güç durumda bırakmasa da her an endüstriye dâhil olup söz konusu işletmenin pazardaki konumunu etkileyebileceğinden işletme tarafından stratejik analiz yapılırken dikkate alınması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010:95). Bu analize göre, rekabet faktörlerinin güçlü olması işletmenin istediği gibi fiyatlandırma yapamamasından dolayı bir tehdit unsuru olup, öte yandan zayıf rekabet faktörleri daha fazla kâr ve pazar payı sunacağı için işletmeye yeni fırsatlar sağlayacaktır.

1. Satıcıların (Tedarikçilerin) Pazarlık Gücü

Porter'a göre, tedarikçilerin güçlü olduğu sektörlerde rekabet yüksek olacaktır. Doğaldır ki, tedarikçiler güçlü ise tedarik maliyetleri yüksek olacak ve bu üretim maliyetlerine yansiyarak son mamul maliyeti ile satış fiyatı yüksek olacaktır.

Pazarlık gücü yüksek tedarikçiler, işletmeyle ilişkilerinde çoğu zaman kendi kararlarını kabul ettirebilecek, bu nedenle de işletme kendi stratejik karar ve davranışlarını seçme ve uygulama konusunda tam esnekliğe sahip olamayabilecektir. Tedarikçilerin pazarlık gücü az ise bu durumda işletme, tedarikçilerle olan ilişkilerinde taleplerini tedarikçilere kabul ettirebilecek ve dolayısıyla kendi stratejilerini özgür olarak uygulayabilecektir.

Tedarikçiler aşağıda belirtilen durumlarda iyi bir pazarlık gücüne sahip olacaklardır;

- Girdilerin Farklılaştırılması
- Tedarikçilere Geçiş Maliyetinin Yüksekliği
- İkame Malların Alternatif Olup Olmadığı
- Tedarikçilerin Yoğunlaşması
- Tedarikçiler için Satış Hacminin Önemi
- İleriye Doğru Entegrasyon Tehdidi

2. Alıcıların (Müşterilerin) Pazarlık Gücü

Alıcıların sayısının az veya sınırlı olduğu bir sektörde yoğun bir rekabetin varlığından söz edilebilir. Alıcı sayısının sınırlı olması ve bu alıcıların taleplerini karşılayabilecekleri çok sayıda işletmelerin bulunması, alıcıların pazarlık gücünü arttırmaktadır. Bu şekilde sektörün kârlılığına mal olacak biçimde fiyatları aşağıya çekmeye çalışarak, satın aldıkları malların miktarını azaltarak, daha kaliteli mal ve hizmet için pazarlık etmek suretiyle pazarlık güçlerini kullanmaktadırlar. Bu nedenle işletmeler bazen alıcıların isteklerinin büyük bir çoğunluğu yerine getirmek zorunda kalabilmektedir.

Aşağıdaki durumlarda müşterilerin pazarlık güçleri yüksek olacaktır:

- Müşterilerin alım miktarının çokluğu
- İkame ürünlerinin varlığı
- Geriye doğru entegrasyon tehdidi
- Müşterilerin ürün ve pazar hakkında bilgi sahipliği
- Müşterilerin ,işletmeyi değiştirme maliyetinin düşüklüğü

3. İkame Ürünlerin Tehdidi

Bir sektördeki tüm işletmeler, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet halindedir. İkame ürün veya hizmetler, aynı tüketici gereksinimlerini farklı şekillerde karşılamaktadırlar. İkame ürünler, endüstrideki işletmelerin kârlarına sınır koyarak bir sektörün potansiyel getirilerini kısıtlar, yani ikame ürünlerin etkisi sektörün genel talep esnekliği olarak özetlenebilir (Porter, 2000: 28). Porter'a göre bir sanayi kolunda ikame tehdidinin belirleyicileri, ana hatlarıyla ikame ürünlerin göreceli fiyat performansları, maliyet değişimleri ve müşterilerin ikame mala olan doğal eğilimleri olarak belirtilebilir.

İkame ürün/hizmet sayısı çok ve bunların ihtiyacı karşılamada benzerliği yüksek ise müşterilerin ikame mal ve hizmete eğilimleri artar ve talep elastikiyeti düşer. Bu durum satış fiyatlarının düşmesine yol açarak endüstrideki rekabeti yükseltir. İkame malların potansiyel rakip olup olamayacağı; değişen tüketici eğilimlerine, ikame mallara geçmenin maliyetine ve ikame malların yarar fiyat- kalite üstünlüğüne sahip olması gibi koşullara bağlıdır (Ülgen ve Mirze,2010: 97).

4. Endüstriye Yeni Giren Firmaların Yarattığı Tehdit ve Tehlikeler

İşletmenin iş çevresinin çekici olması, aynı endüstriye diğer işletmelerin girebilmesini teşvik edici olabilmektedir. Sadece sektör içerisindeki mevcut rakipler değil; sektöre girme olasılığı bulunan işletmeler de, rekabeti etkileyici bir unsurdur. Bir başka ifade ile bir sektöre giriş ne derece kolaysa, gelecekte sektördeki rekabet de o derece yoğun olacaktır. Dolayısıyla, herhangi bir giriş engeli olmayan sektörler şiddetli rekabete maruz kalabilme tehdidiyle karşı karşıya geleceklerdir.

Yeni işletmelerin endüstriye girişi ile birlikte endüstrinin rekabet düzeyi artacak ve mevcut işletmelerin performansı düşecektir. Endüstriye girişler, normalin üzerinde performans ve getiri olduğu sürece devam edecek, bütün rekabetçi işletmeler eşit getiri ve performansa ulaştığında ise sona erecektir.

Sektör giriş engelleri sektöre girme niyetinde olan işletmelerin, giriş ihtimalini azaltan, onları sektöre giriş konusunda isteksizliğe iten ve engelleyen faktörlerdir. Giriş engellerini genel olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Dağıtım kanallarına sahip olamama ve mevcut kanallardan yararlanma olasılığının bulunmaması
- Sermaye gereksiniminin yüksekliği
- Ölçek ekonomisinin varlığı
- Endüstride yerle mi mevcut markalara bağımlılık ve ürün farklılığı yaratmanın zorluğu
- Endüstrideki mevcut işletmelerin maliyet avantajları
- Ürün Farklılaştırma
- Tedarikçi/Ürün değiştirme maliyetlerinin yüksekliği
- Resmi kuruluşların politikaları

Rakiplerden gelebilecek karşı atak (misilleme) beklentisi de işletmelerin yeni bir sektöre girişinde dikkate almaları gereken bir başka unsurdur. Bazen bu misillemeler her iki taraf için de zararlı sonuçlar meydana getirebilmektedir. Bu tür bir durumu öngören işletmeler, karşılaşılabilecekleri muhtemel zararlar yüzünden bu tür endüstrilere girmekten vazgeçebilmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2010: 97).

5. Endüstride Mevcut Olan Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti

Beş güçten birisi olan “sanayide mevcut rakipler arasındaki rekabet”, sektördeki işletmelerin karlılığını belirleyen ana unsurdur. Serbest piyasa ekonomisi

şartlarının geçerli olduğu çoğu endüstride, işletmeler arasında yüksek düzeyde rekabet vardır. Bu rekabet genellikle; fiyat yoğun rekabet, ürün farklılaştırma ve ürün geliştirme şeklinde gerçekleşmektedir (Dess ve Miller, 1993: 60).

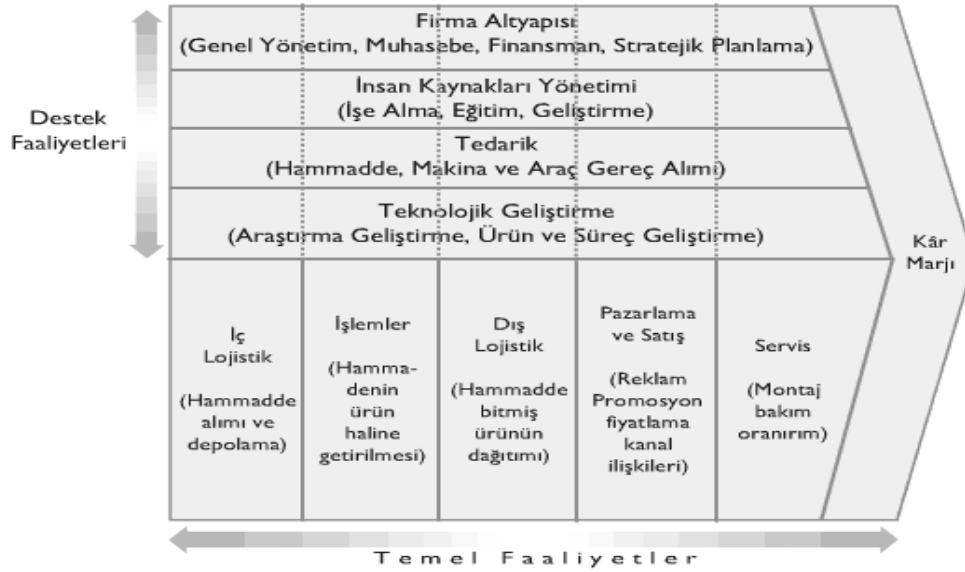
Rekabetin bazı biçimleri, özellikle fiyat rekabeti kârlılık açısından tüm endüstriyi daha kötü duruma getirme tehlikesi taşımaktadır. Fiyat kırma hareketleri, rakipler tarafından hızlı bir şekilde takip edildiğinde fiyatların eşitlenmesi sonucunu doğurarak, talebin sektör fiyat esnekliğinden yeterince yüksek olması durumu dışında, tüm işletmelerin gelirlerini azaltıcı bir tehdit unsuru olacaktır. Öte yandan yoğun reklam faaliyetleri, tüm işletmelerin yararına olacak şekilde, talebi veya endüstrideki ürün farklılaştırma düzeyini artırabilmektedir. Endüstride rakipler arası rekabetin şiddetini belirleyen hususları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Endüstri büyümesi
- Endüstrideki firma sayısı ve bu firmaların büyüklük bakımından dengelenmiş olması
- Yüksek sabit giderler ve yüksek depolama maliyetleri;
- Endüstride farklı ve ayrıcalıklı ürün üreten firma sayısının azlığı;
- Marka belirginliği ve kimliği;
- İlave kapasite artışının ölçek ekonomisi açısından mümkün olması
- Değişirme maliyetleri;
- Rakipler arasında anlaşma ve ittifakların olması
- Endüstrilerde bilgisel karmaşıklık
- Rakiplerin kökleri, kültürleri, stratejileri bakımından çok çeşitli olması
- Şirket riskleri
- Çıkış engelleri

EK 2. Değer Zinciri Analizi

Genel olarak değer, bir müşterinin ödediği fiyat karşılığında elde etmiş olduğu teknik, ekonomik, sosyal faydaların ve hizmetin parasal karşılığıdır (Anderson ve Narus, 1998: 54). Değer zinciri herhangi bir iş kolundaki bir işletmenin parça satıcıları için temel hammadde kaynaklarından, nihai tüketiciye ulaşan tüketim mallarına kadar yer alan tüm aşamalarda, değer yaratan faaliyetlerin birbirine bağlı bir bütünü olarak tanımlanabilir (Şakrak, 1997: 105).

İşletmenin ortaya koyduğu değer, işletmenin stratejik olarak önemli ve birbiriyle bağlantılı faaliyetler sonucu elde ettiği kârdan oluşmaktadır. İşletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için, değer yaratma sürecinde ya rakiplerinden daha düşük maliyetlere sahip olması ya da farklılık ortaya koyması gerekmektedir. İlk olarak Porter tarafından ortaya atılan değer zinciri, farklılaşmanın mevcut ve potansiyel kaynakları ile maliyetlerinin davranışlarını anlamak için işletmeyi ürünlerle ilgili hammaddelerin sağlanmasından son tüketiciye sunulmasına kadar gerçekleştirmiş olduğu stratejik açıdan birbirleriyle ilişkilendirilmiş faaliyetlere ayırmaktadır (Shank ve Govindarajan, 1992: 180). Porter tarafından geliştirilen değer zinciri faaliyetleri temel faaliyetler ve destek faaliyetler olmak üzere iki gruptur. Bu faaliyetleri aşağıdaki Şekil 2. de bir süreç halinde gösterilmiştir.



Şekil 2. Porter'in İşletmeler için Değer Zinciri Modeli

Kaynak: <http://notoku.com/isletme-degerleme-guclu-ve-zayif-taraflarin-analizine-iliskin-yontemler>

Temel faaliyetler, ürünle ilgili hammadde temininden, ürünün ya da hizmetin üretim süreci, ürünün satışı ve alıcıya ulaştırılması ve hatta satış sonrası hizmetleri de içeren faaliyetlerdir. Bu faaliyetler;

- **İç lojistik:** Satın alma, depolama ve girdilerin ürün ve hizmet şekline dönüşümüyle ilgili olarak imalata taşınmasıdır.
- **İşlemler:** Girdilerin bitmiş ürün ya da hizmete dönüştürülmesine ilişkin çabalar. Makine, üretim hattı ve ambalajlama konularını kapsar.
- **Dış lojistik:** Bitmiş ürünlerin araçlara ve nihai müşterilere dağıtımına ilişkindir.
- **Pazarlama ve Satış:** Reklam, tutundurma, fiyatlandırma, kanal seçimi ve müşteriye satış gerçekleştirme çabalarından oluşur.
- **Hizmet:** Satılan ürünle ilgili çıkabilecek montaj, bakım, onarım, garanti süresini uzatma ve kullanma eğitimini içeren faaliyetlerden meydana gelir. Kısaca satış sonrası hizmetlerle ilgilidir.

Destek faaliyetleri ise, teknoloji, insan kaynakları, genel satın alma gibi temel faaliyetleri destekleyen işletme içi diğer faaliyetlerden oluşmaktadır:

- **Teknoloji Geliştirme:** Burada teknoloji geliştirmeyle kastımız yeni ürün tasarımı, mevcut ürünleri geliştirme, know-how (teknik bilgi) elde etme ve süreç geliştirmedir.
- **Tedarik:** Değer zincirinde, kullanılabilecek herhangi bir girdinin, satın alınmasıyla ilgilidir. Tedarik, önceden belirlenmiş belirli politika, ilke ve kuralları içerisinde yapılabilir.

- **Firmanın alt yapısı:** Finans ve muhasebe sistemi; planlama ve bilgi akış sistemi, genel ve stratejik yönetim konularını içerir. Firma alt yapısı bütün temel faaliyetlerde etkinliği ve verimliliği artırır.
- **İnsan Kaynakları Yönetimi:** İşletmede tüm personel yönetimine ilişkin faaliyetler insan kaynakları yönetimini ilgilendirir. Diğer bir deyimle, personel seçiminden sosyal haklara kadar her konuyu kapsar. İnsan kaynakları yönetimi emek ve işgücü saatleri açısından da önem taşımaktadır.

EK 3. Kaynak Bağımlılığı Teorisi

İşletmeler bir bütün olarak kendi kendilerine yeterli değillerdir. İhtiyaç duydukları tüm kaynakları ve işlevleri kendi başlarına sağlayamazlar. Gerek duydukları bazı kaynakları çevrelerinden temin etmek zorundadırlar. Bu nedenle bir veya daha fazla stratejik kaynağın eksik olması işletmeleri stratejik işbirliğine yönlendiren önemli bir teşvik olarak görülmektedir. Çevreyi örgüt için önemli kılan, kaynak temin edebilmek için kurulmuş olan ilişkilerin bir bağımlılık durumu yaratabilmesidir. İşletmelerin yaşamlarını sürdürmede hammadde ve yarı mamule duydukları hayati ihtiyaç kaynak bağımlılığı sorununu ve buna bağlı olarak işletme ve tedarikçi arasında gelişen ticari ilişkinin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Hammadde ve yarı mamul piyasasında oluşan rekabet ve belirsizlik işletmenin tedarikçilerle kurduğu ilişkileri etkilemekte ve güç kullanımı, dayanışma ve karşılıklılık ilişkilerde ön plana çıkmaktadır. Kaynak bağımlılığı teorisi kaynağın istikrarlı ve güvenli bir şekilde temini ile ilgilidir. İşletmeler kaynak akışında istikrarı yakalamak için kaynak belirsizliğini gidermeye çalışmaktadırlar .

Örgütlerin buldukları çevrelerinde yerine getirmeleri gereken faaliyetlerinin gerektirdiği kaynaklara bağımlılık derecesi kaynak bağımlılığı yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımında iki temel tez vardır. Birincisi örgütlerin makro perspektifte ne yaptıklarının sadece kendi amaçlarına veya yöneticilerinin ne düşündüğüne göre değil de, çevrenin oluşturduğu kısıt ve baskılara bağımlı olduğu, ikincisinde de örgütlerin kendi bünyesinde de gücün önemli bir rol oynadığı ve karar alma süreçlerinin siyasi bir nitelik taşıdığıdır (Pfeffer ve Salancik 1978:24). Casciaro, Tiziana ve Piskorski, Mikolaj , (2005), “güç dengesizliği” ve “karşılıklı bağımlılık” konulu çalışmalarında, iki örgüt arası güç dengesizliği fazlaştığında bu örgütlerin birbirleriyle ilişki kurma ihtimalinin düştüğünü , örgütler arası bağımlılık arttıkça karşılıklı faaliyetlerin de aynı ölçüde artacağı ve dolayısıyla ilişkinin gelişeceği sonucuna varmışlardır.

KÜRESEL ISINMA VE SUYUN KOBİLER İLE EKONOMİ POLİTİĞE ETKİLERİ

Ramazan KURTOĞLU
İstanbul Aydın Üniversitesi

GİRİŞ

Su-Ekmek-Mikro ve Makro Ekonomi

Şehirlerde, banliyölerde, kasabalarda ve köylerde yaşayan pek çok insan, gıda üretimi ile ilgili endişeleri çiftçilere, su ve sulama meselelerini mühendislere bırakır. Uzay yolculuklarının, telekomünikasyon ve yüksek teknolojiye sağlık hizmetlerinin ve de genetik bilimindeki gelişmelerin söz konusu olduğu günümüzde, özellikle ekonomik kalkınmasını tamamlamış ülke insanları başta olmak üzere, dünya nüfusuna yetecek kadar gıda üretebilmek için yeterli miktarda suya sahip olmak gibi “basit” bir konu yüzünden endişe duymak, sanki bu çağa ait olmayan, 5 bin yıl öncesine ait bir problemi, ekonomik kalkınmanın olmazsa olmazı olarak gündeme getirmek çok fazla fantastik bulunabilir.

Ancak tarih denen laboratuvara baktığımızda su ve besin zincirindeki kopmalar her neviden ekonomik kalkınmayı ve medeniyeti yek ile yeksan ettiği görülüyor. Su kıtlığı, sınırlı miktarda kaynaklar üzerindeki artan rekabet, önümüzdeki yıllarda yeterli miktarda gıda üretilip üretmeyeceğimiz konusunda şüpheler yaratmaktadır.¹ Suyun besin üretim zincirindeki yerine ve fonksiyonuna bakarak, daha sağlam bir sürdürülebilir ekonomik kalkınma temeline ihtiyacımız olduğunu söyleyebiliriz.

Günümüzde yeryüzündeki tarım alanlarının % 16'sı çiftçilerin kontrolünde olan sulamadan faydalanırken % 84'ü yalnızca yağmur sularıyla beslenir.² Bir başka ifade ile tarım alanlarının % 84'ü hala sulanabilmek için İKLİM ŞARTLARINA bağımlıdır. Bugünün dünyasında gıdaya, endüstri ürünlerine ve ev araç gereklere duyulan ihtiyaç arttıkça suya olan talep de artmaktadır.³ Artık “ekonomik terslikleri besin kıtlığını ve milletlerarası çekişmeleri önlemek istiyorsak, sonuçta gerekenleri yapmak için sahip olunan zaman, suyun kendisi kadar değerli olabilir.”⁴ 2025 yılına kadar kişi başına düşen su kaynakları, dünya çapında üçte bir oranından daha fazla düşecektir.⁵

Günümüzde Amerikalılar evde günlük yaklaşık 380 litre su tüketirken yüz milyonlarca insan 19 litreden az suyla hayatını sürdürüyor. İnsanların % 46'sının evlerinde bir su şebekesi yok. Geri kalmış ve geliştirmekte olan ülkelerdeki kadınlar su almak için günde ortalama altı kilometre yürüyor. 15 yıl içinde 1

¹ Sandra Postel, “Son Vaha-Su Sıkıntısıyla Karşı Karşıya”, TÜBİTAK-Tema Vakfı Yayınları, İstanbul, 1999, s. 31.

² Sandra Postel, a.g.e, s. 31.

³ Sandra Postel, a.g.e, s. 3.

⁴ Sandra Postel, a.g.e, s. 175.

⁵ Sandra Postel, a.g.e, s. 175.

milyar 800 milyon insan su sıkıntısının ciddi boyutlara ulaştığı bölgelerde yaşıyor olacak.⁶ Batı Avrupa'da kişi başına su kullanımı senede 7600 m³ iken bu rakam Türkiye'de 1600 m³.

Su hayattır. Kökenlerimizin çıktığı tuzlu çorbadır, dünyanın küt küt atan dolaşım sistemidir, sallantıda ama hayatımızın bağlı olduğu moleküler bir dengedir. Bedenlerimizin üçte ikisini su oluşturur, aynen dünya haritasında olduğu gibi; bedenimizin hayati sıvıları da okyanuslar gibi tuzludur. Hık demiş burnundan düşmüş misali.

Su ananın değerini bazen yeterince bilmesek de insanlık olarak onun patron olduğunu kemiklerimizde hissederiz. Uygarlığımızı denizlerin, kudretli nehirlerin kıyısında kurarız. En büyük korkumuz suyun az –ya da fazla- olmasıdır. Son zamanlarda dünyanın ortalama sıcaklığını 0,74 santigrat derece yükselttik. Bu, incir çekirdeğini dolduramaz bir rakam gibi görülebilir belki. Peki, ama kim sel, kuraklık, kasırga, deniz düzeyinin yükselmesi, setlerin yıkılması gibi kavramların önemsiz olduğunu söyleyebilir? İklimin, dolayısıyla da iklim değişiminin görünen yüzüdür su.⁷

Dünyanın tatlı suyu 35 katrilyon litre. İlk bakışta suyla kaplı bir gezegende yaşıyoruz, fakat bu suyun % 97'yi aşan kısmı tuzlu, yaklaşık % 2'si de kar ve buz halinde kullanım dışı. Yani içmek, ekinlerimizi yetiştirmek ve gıda zincirini yaşatmak, elektrik santrallerimizi soğutmak, yıkanmak ve sürdürülebilir bir ekonomik kalkınma için, hayatın kendisi için % 1'den az su kalıyor. Hâsılı insanlığın bekası için "SU EN ORTAK MALDIR". Ve bu kadar limitlerde seyreden su miktarının da üçte ikisi gıdaya gidiyor. Her sene 3.3 milyon insan suyla alakalı sağlık meseleleri sebebiyle ölüyor. Üstelik her geçen gün insanların günlük kullanımındaki su fiyatları artıyor. En fakir insanların temiz suya mali/ekonomik gücünün yetmesi için ne yapılacağı sorusu ise hala cevapsız.

Kalkınmakta Olan Ülkelerde KOBİLER ve Neoliberal Politikalar

Halen kalkınmakta olan ülkeler üzerinde bir dizi "doğru politika" ve "doğru kurum"u benimsemeleri yönünde gelişmiş/kalkınmış ülkeler ve onların kontrolü altında olan milletlerarası kalkınma politikası kurumlarının büyük baskıları vardır.⁸ Bu dayatmalara göre "doğru politikalar, neoliberalizmin resmi miladı sayılan 1978 Washington Mutabakatı/Konsensüsü tarafından önerilenlerdir. Yani, a) Daraltıcı makro ekonomik politikalar, b) Milletlerarası ticaret ve yatırımların serbestleştirilmesi, c) Sosyal devletin fonksiyonlarının iyice daraltılması ve finansal desteklerin kaldırılması, d) Mali ve sermaye piyasalarına tam serbesti sağlanması, e) Özelleştirme ve yabancılara satış, f) Deregülasyon (kuralsızlaştırma) politikalarını içerirler. "Ancak tuhaf bir biçimde bu tavsiyelerin uygulanabilirliğini sorgulayan tenkitlerin bile çoğunda, kalkınmış ülkelerin kalkınma sürecinde bu DOĞRU (!) politika ve kurumları benimsemiş oldukları varsayılmıştır."⁹ Hâlbuki bunun doğru olmadığını gösteren tarihi ispat belgeleri vardır.¹⁰ başka bir deyişle, "zengin ülkeler gerçekten nasıl zenginleştiler?" bu soruya kısa yoldan verilebilecek cevap, kalkınmış ülkelerin buldukları yere bugün kalkınmakta olan ülkelere önerdikleri politikalar ve kurumlarla gelmemiş olduklarıdır.¹¹

Gelişmiş ülkeler küresel iklim değişikliği ile buna bağlı su ve karbon meselesinde de benzer durumu/tavır sergilemektedirler. Kendileri sanayileşmelerini/kalkınmalarını tamamladıkları için Türkiye ve benzeri gelişmekte olan ülkelerin KOBİ'lerine büyük darbe indirerek BASEL-2 ve BASEL-3 ile düşük karbon ekonomisine geçişe aracılık eden, sera gazı emisyonunda düşüşler hedefleyen, başta KOBİLER olmak üzere şirketlerin ve belediyelerin sürdürülebilir su kullanımını teşvik eden vb. gibi

⁶ National Geographic Türkiye, "Su Bolluğu da Korkutuyor", Nisan 2010.

⁷ Barbara Kingsoliver, National Geographic Türkiye, Nisan 2010, s. 92.

⁸ Ha-Joan Chang, "Kalkınma Reçetelerinin Gerçek Yüzü", Türkçesi: Tuba Akıncılar Onmuş, İletişim Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2007, s. 15.

⁹ Ha-Joan Chang, a.g.e, s. 16.

¹⁰ Ha-Joan Chang, a.g.e, s. 17.

¹¹ Ha-Joan Chang, a.g.e, s. 18.

Washington Mutabakatı benzeri “tavsiyelerde” bulunuyor. Üstelik bütün bunlar sözüm ona “rızanın imalatı”¹² ile halledilmeye çalışılmaktadır.

“Krizler, olup bitenleri aydınlığa kavuşturacak şekilde işler., Wall Street'in DAHİ(!?) çocukları ile Ivy League¹³ iktisatçıların, istikrara giden yolun ekonomiyi serbestleştirmekten/kuralsızlaştırmaktan (deregülasyon) geçtiğini bıkmadan usanmadan söyledikleri günleri hatırlayalım. Onlara kalırsa Eylül 2008'e kadar, piyasa istikrarı için gereken çözüm, piyasaları daha da serbestleştirmektir.¹⁴ Küresel ısınmanın sebep olduğu meselelerde suyun özelleştirilmesinden tutun da karbon ekonomisine geçiş, çevre ve gıda zincirinin sürekliliği için daha çok “piyasa” önermektedirler. Bu süreçte bir avuç ulus ötesi şirketler daha da irileşecek, gelişmekte olan ülkelerin KOBİLERİ gerek finans, gerek diğer mikro ekonominin gerektirdiği ihtiyaçlar açısından rekabet edemeyerek piyasadan silinecekler. Elbette bu aynı zamanda KOBİLERİN bulunduğu ülkelerin makro ekonomik verilerine olumsuz etki edecek.

İstanbul Küresel Forumu'nda “adalet ve ekonomi” üzerine konuşan İngiliz Bakan Lord Stephan Green: “Mevcut Sistem ortaya çıkan sosyal meselelerle baş edebilmiş değil. Kapitalizm, Avrupa'da olsun dünyada olsun, günümüzün sosyal gelişmelerine karşılık veremedi” diye konuştu. Green'e göre şirketler, paydaşlarına karşı sorumluluk hissettikleri gibi topluma ve çevreye de aynı sorumluluğu hissetmeleri gerekir.¹⁵

Söz KOBİLER'den açılmışken Türk KOBİLER'den biraz söz edelim. AB'deki bütün işletmelerin % 99.8'i (EUROSTAT) ve kalkınmakta olan ülkelerde bütün işletmelerin % 90'ı (BIS, Peter Pang) ile AB ülkelerinde istihdamın % 67'i (EUROSTAT) ve toplam katma değer % 58'ini (EUROSTAT) KOBİLER gerçekleştirir.

Kasım 2005'te AB ile uyumlaştırılan Türk KOBİLERİ Türkiye'deki işletmelerin % 99.2'sini oluşturmaktadır.¹⁶ Türkiye'de toplam ihracatın % 55'ini gerçekleştiren KOBİ'lerin toplam sayısı 3.084.183 adettir.¹⁷ Yine aynı kaynaktan elde ettiğimiz verilere göre Türkiye'deki istihdamın % 78'ini (7.9 milyon kişi), katma değer % 55'ini (150 milyar TL) KOBİ'ler gerçekleştirmektedir.

Türk KOBİ'lerin en büyük problemi finansman ve teminat hususunda ortaya çıkmakta olup BASEL 2/3 bağlamında ve karbon salınımına yönelik yatırımlarda sermaye ve kredi sıkıntısıyla karşı karşıyadır. Elbette bu durum küresel ısınmanın getirdiği problemlere bağlı olarak tedarik ve satış hususunda da ulus ötesi şirketlere karşı rekabet şanslarını da olumsuz etkileyecektir. Bu süreçte KOSGEB'in destek ve hizmetlerinden bahsetmek mümkün ise de yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir. Zira 3624 sayılı kanunda yapılan değişikliklerle birlikte, imalat sanayi dışındaki KOBİLERİN de KOSGEB tarafından desteklenmesinin öne iki yıl önce açıldı. Böylelikle KOSGEB'in hedef kitlesi 400 binden 3.1 milyon KOBİ'ye çıkmış durumda.

Krizler, iflaslar, protestolar, ayaklanmalar. 2008 mali krizi ile başlayan dünya ekonomisinin zorlu şartları Türk KOBİ'lerini de etkiledi. Ancak günümüzdeki yıl ve yıllarda KOBİLER sadece bildik problemlerle değil küresel iklim değişikliğinin sebep olduğu daha fazla finansman ihtiyacı ile maliyet artışı ve satış/rekabet problemleriyle de daha yoğun karşılaşacaklar gibi gözüküyor.

¹² Edward S. Herman ve Noam Chomsky, “Rızanın İmalatı-Kitle Medyasının Ekonomi Politikası”, Türkçesi: Ender Abadoğlu, bgst Yayınları, İstanbul, 2. Baskı, 2012.

¹³ ABD'nin doğusu ve kuzeydoğusundaki sekiz üniversitenin oluşturduğu spor liginin zaman içinde ezoterik bir kardeşlik teşkilatına dönüştüğü iması.

¹⁴ Haz. Leo Panitch, Greg Albo ve Vivek Chibber, “Bu Defaki Kriz”, Türkçesi: Umut Haskan, Yordam Kitap, İstanbul, 2012, s. 11.

¹⁵ Cumhuriyet, 15 Ekim 2012.

¹⁶ TÜİK 2008.

¹⁷ TÜİK 2009.

Çalışmamızın burasında basınımızdan büyük puntolarla verilen bir haberi buraya alalım: “Dünya devleri suyun peşinde. Suudi Arabistan 2012 başında ülkedeki su üretimini kendi kullanma kararı alarak diğer körfez ülkelerine su ihracatını yasakladı. Su dünyadaki en kısıtlı rezervlerden biri. Su bulmada bir adım öne geçmek için dev şirketler fırsatları dünyanın her yerinde değerlendirmeye çalışıyor.”¹⁸

DEĞERLENDİRMELER

“Tarım Emperyalizmi ve Toprak Araklama”

Yeni Dünya Düzeni'nin temel yönetim araçlarından biri su ve gıdadır. Gelişmiş ve kalkınmakta olan bazı ülkelerin gözü, büyük tarım arazilerinde. Mali açıdan güçlü, kalabalık nüfusa sahip fakat su kaynakları bakımından fakir olan ülkeler, gelişmenin eşliğindeki ülkelerde hızla toprağa yatırım yapıyor. Almanya, İngiltere, İsrail, Çin, Güney Kore, Körfez ülkeleri ya da Hindistan gibi ülkelerden kamu ya da özel yatırımcılar, kalkınmakta olan ülkelerde satın alma ya da kira anlaşmalarıyla dev tarım arazilerini kendilerine bağlıyor. Buralarda üretilen gıda maddeleri sadece yatırım yapan ülkeye ihraç edilebiliyor. Dev arazilerde yerli halk yerlerinden sürülüyor, en büyük zararı kalkınmakta olan ülkelerdeki halk görüyor.¹⁹

Küresel gıda piyasasında fiyat patlamasının nereye varacağını hiç kimse bilmiyor. Ancak küresel gıda pazarının yeniden yapılandırılması gerektiği konusunda bir grup spekülör hariç herkes hemfikir. Dünya nüfusunun Ekim 2011'de 7 milyarı geçmiş olması, gerek nüfus artışı gerek insan ömründeki uzama ile birlikte talepteki artış yanında, iklim değişikliklerinin sebep olduğu –buğday, mısır, soya fasulyesi, pirinç başta olmak üzere- rekor rekolte düşüşü bölgesel ve küresel krizlere davetiye çıkarıyor. Yeryüzünün muhtelif bölgelerinde açlık krizinin yeniden gündeme geldiği görülüyor. Et tüketimindeki artış, biyoyakıt talebindeki olağanüstü artış gıda maddesi üretilen tarımlık arazilerin sanayi tarımcılığına ayrılmasına sebep oluyor. “Buna bir de borsalarda dönen dolaplar ekleniyor. Emtia borsalarındaki spekülasyon fiyatları şişiriyor. G-20'ler grubu tarım bakanları işte bu çarpıklıkları nasıl giderilebileceğini ve küresel gıda maddesi ikmalinin teminat altına alınabileceğini görüşmek üzere Fransa'nın başkenti Paris'te bir araya geldiler.”²⁰ OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı) G- 20'ler bir araya gelmeden önce bazı önerilerde bulundu. BM Gıda ve Tarım Örgütü ile ortaklaşa hazırladığı raporda, piyasa mekanizmalarında gerekli düzeltme yapılmadığı ve tarıma daha fazla yatırım yapılmadığı takdirde dünyanın çeşitli bölgelerinde AÇLIK AYAKLANMALARI patlamasının kuvvetle muhtemel olduğu ikazını yaptı.

Gerek BM, gerekse de OECD, gıda maddeleriyle spekülör borsa işlemleri yapılmasının önüne geçilmesini sağlayacak mekanizmaların kurulmasının şart olduğunu belirtiyorlar. Bu arada Bonn Üniversitesi Kalkınma Araştırmaları Merkezi'nden Joachim Von Braun küresel gıda güvenliğinin ön şartı olan sürdürülebilir tarımcılığın ihmal edilmesi sebebiyle verimli toprakların tükenmek üzere olduğuna dikkati çekerek şunları ifade etti: “Karşı karşıya olduğumuz en önemli problem tarımlık arazinin tüketilmesi, ihmal edilmesi, hasta edilmesidir. Bence toprak en fazla üvey evlat muamelesi gören tabii kaynaktır.”

Madagaskar hükümeti, ülkenin tarım arazilerinin dörtte birini, 2008'de Güney Koreli Daewoo şirketine satmak istedi. Ancak şiddetli protestolardan sonra 2009 yılının ilkbaharında öfkeli çiftçiler Madagaskar hükümetinin devrilmesine sebep oldular. Gelişmiş ülkeler bu yöntemle kalkınmakta olan veya geri kalmış ülkelerde çok geniş araziler satın alıyorlar ya da kiralyorlar. Üstelik araziler için ödenen milyarlar esas toprağın sahibi fakir halka değil hükümet mensuplarının cebine giriyor. Katolik yardım teşkilatı “Misereor”un yöneticilerinden Martin Bröckelmann Simon, “Geleneksel ekim sistemleri

¹⁸ Ercan Bayraktar, *Milliyet-Cadde 34*, 22 Ekim 2012.

¹⁹ *Turquie Diplomatique'den “AYDIN” – İstanbul Aydın Üniversitesi Yayını, Eylül-Ekim 2011.*

²⁰ *Aydın, a.g.k, s. 11.*

toprağın kullanılmıyor gibi kabul edilmesine ve üzerinde binlerce çiftçi ailesi yaşamasına rağmen, görevdeki hükümetler tarafından satılmasına yol açıyor. Bu insanların kısa bir müddet içinde topraklarını terk etmek mecburiyetinde kaldıklarına sıkça şahit oluyoruz” diyor. Simon’a göre bu tür yatırım operasyonlarına hedef olan ülkelerin gıda bağımsızlığı, büyük ölçüde tehlikeye giriyor ve böylece açlık, şehirleşme ve fakirlik gibi konularda meseleler artıyor.

Sanayileşmiş ve kalkınmış ülkenin geri kalmış ve/veya kalkınmakta olan ülkelere arazi satın alma işi çoğunlukla gizli yapıldığından boyutu ile alakalı kesin rakamlar verilmiyor/bilinmiyor. Mesela 2003-2012 yılları arasında İsrail’in Türkiye’nin GAP bölgesinden örtülü operasyonlarla 400 bin dönümden daha fazla toprak satın aldığı, istihbarat raporlarına bile konu olduğu basına yansdı. Araştırmalar yapılarak konuyla ilgili makaleler ve kitaplar yayınlandı.²¹ Öte yandan BM Gıda ve Tarım Teşkilatı’nın tahminlerine göre 2006-2009 yılları arasında sanayileşmiş ve kalkınmış ülkeler az gelişmiş ülkelere 33 milyon hektarlık (330 milyon dönüm) arazi satın aldı. Bu neredeyse Almanya’nın yüzölçümüne yakın bir toprak ölçüğünde.

Washington’daki Milletlerarası Gıda Politikası Enstitüsü, toprak satın almaların tutarının 30 milyar doları geçtiğini tahmin ediyor. Yardım teşkilatı “Oxfam”ın Almanya kolundan Marita Wiggersale 2008’de patlak veren finans krizinden sonra toprak satın alımlarının hızla arttığına dikkat çekiyor ve şu görüşü ileri sürüyor: “2008’den bu yana gıda fiyatları çok arttı ve bu dönemde gelişmekte olan ülkelere toprak satın alma eğilimi de güçlendi. Tabii olarak tarım arazileri, çekici bir yatırım aracı haline geldi. Bu dönemde spekülasyon arazi satışları gündeme geldi. Bu anlamda Batı Avrupalı şirketler Romanya’nın yüz binlerce dönüm arazisini kelepirci fiyata satın alarak kapattılar. Özellikle de Alman şirketleri Romanya’dan en fazla tarım arazisi alanlar.

Gıda fiyatlarındaki son artış öncesinde de bir milyar insan müzmin seyirli açlıktan mustarıptı. Yeterli beslenemeyen iki milyar insanla birlikte bu sayı üç milyara ulaşarak dünya nüfusunun yarısını gıda tehlikesi altında olduğunu gösteriyor.

“Kenya’da yaşanan yıkıcı bir kuraklık ve sel döngüsü, iklim değişikliğinin yaratabileceği en korkunç sonuçları yansıtıyor ve ülkenin en fakir ve en büyük risk altındaki sakinlerinin sağlığını ve hayatını tehdit ediyor. Hükümetin tarımsal ve kırsal kalkınma projelerine, çevre programlarına fon sağlayarak milletin gıda üretimini iyileştirmeye çalışmasına karşın, para ve Batı tarımına dayalı tarım teknikleri doğru cevap olmayabilir.”²² Dünya Bankası’nın tahminlerine göre, “Tarımdan kaynaklanan gayri safi yurt içi hâsıla, fakirliği azaltma açısından, diğer sektörlerdeki kalkınmanın en az iki katı etkili.”²³

1980’den günümüze tarımsal gıda yardımlarında yarıdan fazla azalma görüldü. Aynı dönemde Dünya Bankası da 1980’de 7.7 milyar dolar tarım kredisi vermiş iken 2004 yılında bu rakam 2.2 milyar dolara düştü. Bunun yanında tahıl verimliliğini artırmak için zaruri olan tarım araştırma ve geliştirme programları da gelişmekte olan ülkelerin hepsinde azaldı.

Dünya Bankası ve Dünya Ticaret Örgütü, tarım ticaretindeki liberalleşmenin orta vadedeki en iyi çare olduğunu savunuyor. Her iki kurumun bu dayatması gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkeler için ölüm fermanı anlamına geldiğini belirterek Türkiye’den bir misal verelim. 24 Ocak 1980 Kararları ile cumhuriyet Türkiye’inde uygulamaya konan neoliberal –pek çok ülkede olduğu gibi- iktisat politikaları Türk tarım ve hayvancılığına büyük darbe indirdi. Dünyanın kendi kendine yetebilen yedi ülkesinden biri olan ülkemiz artık gıda ürünleri ve meyve ithalatçısı. Üstelik Türkiye 30 yıldır uygulanan neoliberal

²¹ Hasan Taşkın, “İstihbarat Arşivlerindeki Gizli GAP Raporu”, Neden Yayınları, İstanbul, 2007.

²² Jeanne Roberts, “Yerli Gıdalar ve İklim Değişikliği” Dünyanın Durumu 2011, Worldwatch Enstitüsü, İş Bankası Yayınları, İstanbul Kasım 2011, s. 52.

²³ Dünya Bankası, “World Development Report 2008: Agriculture for Development” Washington, D.C, 2007, s. 6.

politikalarla hane halkı bazında 250 milyar TL kamu ve özel sektör bazında 580 milyar dolarlık iç ve dış borç stoku ile karşı karşıya.

1978 Washington Konsensüsü ile başlatılan küreselleşme ve neoliberalizm politikaları İngiltere ve ABD gibi gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkelere –IMF, WB, WTO gibi uluslararası kurumlarla veya doğrudan- baskı yaparak onların pirinç, mısır vb. gibi geleneksel ürünler yetiştirmelerini engelledi. Söz konusu ülkeler genetiği ile oynanmış mısır başta olmak üzere ucuz tarım ürünleriyle fiyat rekabetine dayanamadılar. Neticede gelişmekte olan ve/veya fakir ülkeler önceden ürettiği miktar kendisine yeterli ithalatçı olmuşlardı. Gıda fiyatlarındaki artış ile bir kez daha darbe yediler. Fakir insanlar için çifte kavrulmuş durumu ortaya çıktı.

“Su meselesi” de Dünya Su Konseyi vasıtasıyla bütün neoliberal reçetelerde olduğu gibi işin FİKRİYATI Dünya Bankası’na devredilmiştir.²⁴ Dünya Su Konseyi 300 üyeli bir milletlerarası kuruluştur. Ve ana programının oluşmasında SU SANAYİ diye anılan ulus ötesi şirketler ile Dünya Bankası’nın görüşleri ağır basar. Dördüncü Dünya Su Formu 16-22 Mart 2006’da Meksika’da, Beşinci Dünya Su Formu da 2009 yılında İstanbul’da gerçekleştirildi. Küresel “su oyunlarının”, “özel sektör” ayağını Bechtel, Suez ve Vivendi gibi ulus ötesi şirketler oluşturuyor.

Gıda krizinin bir başka önemli faktörü küresel iklim değişikliği. Hasat ekosistemine göre sıcaklardaki her bir derecelik artış elde edilen tahılda % 10’luk bir rekolte kaybına sebep oluyor. 2010 yılının yaz aylarında sıcaklıkların mevsim normallerinin üstünde seyrettiği Rusya’da buna şahit olduk.

Toprak erozyonu, yeraltı su havzalarının tükenmiş olması, suyun şehirlere yönlendirilmesi, kuraklık gibi sebeplerle de gıda zincirinin denkleminde arz tarafı talebi karşılamakta yetersiz kalıyor.

Dünyanın ortalama nüfus artışı 1970’de yıllık yüzde iki iken 2010 yılında yüzde 1.2’ye düşmüş olmasına rağmen nüfus artış hızı gelişmiş ülkelerde daha düşük, geri kalmış ülkelerde daha yüksektir. Dünya nüfusu her yıl 86 milyon kişi artıyor. Tahıla olan talepte iki kat artış görülürken dünyamızdaki tarım alanlarının üçte birinin humusunu kaybettiği ve böylece bu toprakların verimliliğini yitirdiği tahmin ediliyor. Sulak araziler Ortadoğu’da yok olmaya başlarken Çin ve Hindistan ile ABD’nin güney tarafı susuzluk çekiyor.

Son 10 senede bir husus ortaya çıktı. Artık tarımsal verim artışında teknoloji işe yaramıyor. Gelişmiş tarım ülkelerinde ürün elde edebilmek için çiftçiler mevcut bütün teknolojiyi kullanıyor. Tarım verimliliğinde dönüm başına sürdürülebilir bir artış sağlayan ilk ülke olan Japonya’da bile 1960’dan beri pirinç üretiminde bir artış görülmemektedir. Almanya, Fransa ve İngiltere dünya buğday hasadının sekizde birini yapar iken artık artış göstermiyor.

Grönland ve Batı Antarktika’daki eriyen buz tabakalarıyla birlikte bu yüzyılda deniz seviyesi 5-10 metre yükselirse Asya kıtasındaki toplam 19 pirinç deltasının büyük zarar göreceği tahmin ediliyor.

Hâsılı artık küresel rekabette sadece ağır silahlar değil, besin ve su krizi de belirleyici. Üstelik daha şimdiden TARIM EMPERYALİZMİ deyimini literatüre girdi ve gelişmiş ülkeler muhtelif alavere-dalaverelele fakir ülkelere “toprak araklıyor”.

İleride çıkabilecek bir kıtlık veya gıda mahsulleri fiyatlarındaki artışlara karşı korunmak gayesiyle milletlerarası –ulus ötesi- şirketler ve ülkeler tarafından gelişmekte olan ülkeler ile geri kalmış ülkelere yapılan toprak satın almalarına İngiltere’de “land grabbing” adı veriliyor.²⁵ Oxfam gibi yardım örgütleri bu uygulamanın fakirlik ve açlığı artırdığına dikkat çekiyor. Sonuçta savaş ve kıtlık olmamasına rağmen açlık ve fakirlik sürekli artıyor. Oxfam’ın Uganda’da belgelediği bir vakaya göre İngiliz bir yatırımcının Uganda’da yetkililer ile yaptığı anlaşma sebebiyle, dev bir çam ve okaliptüs

²⁴ Korkut Boratav, “Su Kavga: Sıra Türkiye’de mi?”, Cumhuriyet, 5 Nisan 2006.

²⁵ Tilmann Kleinjung-Chi Viet Giang, “Tarım Emperyalizmi” Aydın, Kasım-Aralık 2011.

plantasyonuna yer açmak için 22.500 kişi yaşadıkları yerleri terk etmek mecburiyetinde kalmış. Bu çiftçilere sorulmadığı gibi tazminat da ödenmemiş.

Alman Federal Tarım ve Tüketiciyi Koruma Bakanı Ilse Aigner, son yıllarda fakir ve gelişmekte olan ülkelerde 50 ila 80 milyon hektar (800 milyon dönüm-Türkiye kadar) toprak satın aldığını belirtiyor. Diğer taraftan Oxfam yardım teşkilatının tahminlerine göre 2001 yılından bu tarafa sanayileşmiş ve kalkınmanın eşliğindeki ülkeler fakir ve kalkınmakta olan ülkelerde 227 milyon hektarlık (2270 milyon dönüm-Batı Avrupa kadar) toprak satın aldı. Tarım alanlarının yabancı yatırımcılara satılması veya kiralanması Afrika boynuzunda yaşanan kıtlığın sebeplerinden biri olarak görülüyor. Bunun en bariz örnekleri Etiyopya, Somali, Kenya ve Cibutu. Etiyopya Tarım Bakanlığı'nın eski çalışanı Dawit Tesfaye, Afrika hükümetleri tarım politikalarını değiştirmezse gelecek senelerde durumun daha da kötüleşeceğini söylüyor. Tesfaye, tarım topraklarının yabancı yatırımcılara 80-90 yıl gibi oldukça uzun bir dönem için kiralandığına dikkat çekiyor. Tarım Gelecek Vakfı'ndan Benedikt Haerlin, kitleleri doyurabilmek için yeni teknolojiler yoluyla gıda üretiminin mümkün olduğunca artırılmasının –mesela genetikle oynama, GDO'su ile oynama- ölümcül sonuçlara yol açabileceği uyarısında bulundu. Haerlin, endüstriyel tarım teknolojisinin açlık meselesini çözmekten ziyade daha da kötüleştirdiğine dikkat çekiyor ve şunları söylüyor: “sanayi ülkelerindeki beslenme modelinin aşırı şişmanlamaya yol açtığı artık açıkça görülüyor. Dünyada aşırı şişmanların sayısı aşırı zayıfları geçmiş durumda. Yanlış beslenmenin önümüzdeki en büyük sağlık meselesi olduğu da aşikâr. Yani mevcut beslenme modeli, açlığın üstesinden gelebileceğimiz bir araç olamaz.”

Dünyada büyük yankı yapan 2008 yılındaki Dünya Tarım Raporu, Dünya Bankası, Dünya Sağlık Teşkilatı ve Dünya Gıda Teşkilatı tarafından yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştı. Rapor endüstriyel tarıma karşı açıkça cephe alıyor, organik tarım ve küçük çiftçilerin desteklenmesini talep ediyor, yeşil gen teknolojisi, kimyasal tarım ve tohumların patentlenmesine savaş açıyor.

BM Kalkınma Programı'nın raporuna göre dünya nüfusunun % 25'i dünyadaki toplam servetin % 80'ine sahip. Yüz milyonlarca insan açlık sınırının altında yaşarken zengin ve yoksul arasındaki makas giderek açılıyor. “Kamerun'dan Almanya'ya, Hindistan'dan Brezilya'ya kadar dünyanın her ülkesinde gelir dağılımındaki dengesizlik artıyor. BM Kalkınma Programı'nın hazırladığı bir rapor bu olumsuz gelişmenin özellikle son 20 yılda giderek hızlandığını gösteriyor. Zengin ve fakir arasındaki uçurum, kalkınmakta olan ülkelerde daha fazla açılıyor. Ancak sanayi toplumlarında da durum bugüne kadar sanılandan daha vahim. ABD Başkanı Barack Obama'nın hazırladığı istihdam paketi bile, zengin ülkelerin dengeli bir gelir dağılımından ne kadar uzak olduğunun göstergesi. İnsanların gelirleri geçinmeye yetmiyor. Hem zengin ve hem de fakir ülkelerde geçim masrafları bütün dünyada artarken, maaşlar yerinde sayıyor. Sağlık ve eğitime ayrılan para azalırken, sosyal güvenlik alanı da sürekli kısıntılara maruz kalıyor.”²⁶

“Paylaşabilmek için önce bir zenginlik yaratmamız gerekir. Zenginlerin daha da zenginleştirilmesiyle fakir insanlar da uzun vadede zenginleşebilir.” Damlama ekonomisi olarak bilinen yukarıdaki fikir, ilk engeline takıldı. “Büyüme kolaylaştırıcı zengin yanlısı politika” arasındaki olağan ikileme rağmen, zengin yanlısı politikalar son 30 yılda büyümeyi hızlandıramadı. Bu nedenle bu fikrin ilk adımı, başka bir deyişle zenginlere daha büyük bir dilim ayırmanın pastanın büyümesini sağlayacağı görüşü artık geçerli değil. İkinci adımda en üst seviyede yaratılan zenginliğin damlaya damlaya fakirlere ulaşacağı görüşü de geçerli değil. Damlama gerçekleşiyor ama piyasaya bırırırsak etkisi çok yetersiz kalıyor.”²⁷

²⁶ Tillmann Kleinjung-Chi Viet Giang, Aydın, Kasım-Aralık 2011.

²⁷ Ha-Joon Chang, “Kapitalizm Hakkında Size Söylenmeyen 23 Şey”, Say Yayınları, Türkçesi: Belgin Tupal, İstanbul 2011, s. 179-180.

Neoliberal küreselleşmenin fakirlik tuzağı iki yönlü çalışıyor:

1- Fakir ülkelerden zengin ülkelere etkisi bugün tam olarak anlaşılamayan kaynak transferi oluyor. Böylelikle fakir ülke daha çok fakirleşiyor. Zengin ülke daha çok zenginleşiyor.

2- Aynı ülke içinde zengin-fakir farkı artıyor. Bunun içindir ki, Türkiye'deki milyarder sayısı Japonya'dan daha çoktur.

Tunus'ta ve Mısır'daki halk isyanı bu sürecin getirdiği bir sonudur. Dikta rejimler veya devşirilmiş hükümler Batı'nın önde gelen ülkeleriyle işbirliği yapıyor. Gizli gizli kendi halkını soyuyor. Varlıklarını, kârlı işletmelerini yabancıya satıyor. Sonunda fakirlik ve işsizlik artıyor ve patlıyor.²⁸ Diğer taraftan ABD Nüfus Bürosu'ndan yapılan açıklamaya göre ABD'de yoksulluk sınırı olan 10830 doların altındaki gelir sahiplerinin sayısı son 15 yılın (1995-2010) zirvesine çıkarak yoksulluk oranı % 14.3'e çıktı. Bu arada ülkedeki sigortasızların sayısı 2008'de 46.3 milyon iken 2009'da 50.7 milyona çıktı. Üstelik bu durumdan en çok Latinler ve siyahlar etkilendi.²⁹ 2008 krizi kısıtlanmayan finans piyasalarının felakete yol açtığını kesin şekilde ortaya koydu. Yine bu kriz sayesinde, devletin müdahalesi olmadan neoliberal kapitalizmin işleminin neredeyse imkânsız olduğu da açıkça gösterilmiş oldu. Aslında neoliberal kapitalizmin güdümlü bir kapitalizm olduğu görülür.³⁰

BM bünyesinde uzun yıllardır açıkça mücadele eden İsviçreli bilim insanı Jean Ziegler'in yayınlanan kitabının adı "Kitle İmha Silahı". Kitabın yazarı Ziegler, "Açlıktan ölen her çocuk tasarlanmış bir cinayettir" diyor.

Uzmanların hesaplamalarına göre dünyamız mevcut durumuyla 12 milyar insanı besleyebilecek durumda diyor Ziegler. Buna rağmen her saniyede olmak üzere günde 37 bin insan açlıktan ölüyor. Bunun esas sebebi özellikle fakir ülkelerin "rezerv gıda stoklarından mahrum bırakılmasıdır. Bunu yapan zengin ülkelerdir.

Ayrıca çoğu fakir olan söz konusu ülkelerin gıda spekülâtorlerinin doymak bilmeyen kâr iştahıyla doruklara ulaşan gıda fiyatlarına kolay kolay ulaşması mümkün değildir. 2008-2009 krizlerinde borsalarda büyük paralar kaybeden bankalar ve büyük finans devleri, kısa zamanda çok kâr getiren gıda spekülasyonlarına girmişler, böylece aç ülkeler sağlanan yardımlarla yeteri kadar hububat almayı gerçekleştirememişlerdir. Dünya Gıda Programı (PAM) dünya çapında sağlanan senelik 6 milyar dolarlık yardımı 2.8 milyar dolara düşürmek mecburiyetinde kalmıştır. Çünkü zengin ülkeler taahhütlerini yerine getirmemektedir. Şu saçmalığa bakar mısınız? Avrupalı ülkeler Yunanistan'ın borçlarını ödemekte zorlanan bankalara 162 milyar Avro sağlarken Kenya'da dünyanın en büyük sığınma kampı Dadaab'da ölmek üzere de olsa açları kabul edememiştir. Ziegler'in sözüne bir söz ilaveye gerek var mı?

Bu arada "şeytan" olarak tanımlanan GDO'lu ürünlerden ABD'nin GDO(genetiği değiştirilmiş organizma) içeren mısırının meme kanseri riskini artırdığı ve organlara zarar verdiğini ortaya koyan bir bilimsel araştırmanın yayınlanmasından sonra Rusya ABD'den mısır ithalatını yasakladı. Fransız Caen Üniversitesi'nin iki yıl boyunca GDO'lu mısırla deneye tabi tuttuğu farelerin meme kanseri ile karaciğer ve böbrek hasarı riskinin arttığı açıklanmıştı.³¹

Bu arada bir hususu belirtelim. Tabiatın ilk kitlesel soykırımını Vietnam'da ABD ordusu tarafından Turuncu Ajan bombasıyla yapılmıştı. Savaş biteli on yıllar oldu.(1995) Ölümler gömüldü ama

²⁸ Esfender Korkmaz, "Küreselleşme Fakirliği Artırdı", Türkiye'de Yeniçağ, 9 Şubat 2011.

²⁹ Hürriyet, 18 Eylül 2010.

³⁰ Costas Lapavitsas, "Finansallaşmış Kapitalizm: Kriz ve Finansal Müsadere", Ed. Costas Lapavitsas, "Finansallaşma ve Kapitalizmin Krizi", İçinde, Türkçesi: Tuncay Öncel, Yordam Kitap, İstanbul 2009, s. 14.

³¹ Milliyet, 27 Eylül 2012.

yoğunlaştırılmış tarım ilacının yüz binlerce Vietnamlının bedenleri ve ruhları üzerindeki ürkütücü etkisi sürüyor. Turuncu Ajan'ı üreten "Monsanto" şirketi ise artık GDO ürünleri satıyor.³²

Zengin veya gelişmekte olan ülkeler özellikle 1978 Washington Konsensüsüyle dayatılan neoliberalizm ile bir avuç seçkini daha zengin eden politikaları son 30 yıldır insafsızca uyguladılar. Çünkü IMF, WB, WTO gibi milletlerarası kuruluşlar eliyle neoliberal iktisat politikaları gerek askeri darbeler gerekse psikolojik harp metotlarıyla söz konusu ülkelere dayatıldı. Georges Bernados'un deyişiyle "Tanrı'nın bizimkilerden başka elleri yoktur". Yeryüzünde olup bitenler insan eliyle gerçekleştiriliyor. Günümüzde dünyadaki en zengin 225 kişinin varlığı, alt gelir düzeyindeki 2.5 milyar insanın varlıklarının toplamından daha fazladır. Açıkçası seçkinler cennetini bu dünyada kurarken neoliberalizmin çarpık, yozlaşmış sosyo-ekonomik düzeninde fakirler "öte dünya cenneti" düşleriyle oyalanmaktadır.

Neoliberalizmin dünyasında gelişmekte olan veya geri kalmış ülkelerin büyük bölümü işbirlikçi, kurnaz ve zorba "kleptokratlar" yani hırsız yönetimler tarafından idare edilmektedir.

Türkiye ve GDO'lu ürünler meselesi ise tam bir muamma. ABD'nin GDO lobisinin Türkiye'deki "bilinçlendirme" çalışmaları Wikileaks'e yansıdı. Lobinin Türk hükümetini nasıl etkilediğini orada bulabilirsiniz. Buna mukabil AB ülkeleri GDO ürünleri karşısında oldukça sert tutum sergiliyorlar.

Türkiye'de GDO lobisinin/ABD'nin baskısıyla 31 Ekim 2006'da "Tohumculuk Kanunu" çıkarılarak yerli tohumların satışı yasaklanıyor. Yerli tohum kullanmanın tek yolu "takas etmek". Bunun haricinde ithal tohumlar ve çoğunlukla da GDO'lu ürünlere bağlıyız artık. Nitekim 2009'da çıkarılan "Ulusal Biyogüvenlik Kanunu" ile GDO'lu bitki üretimine vize çıktı.

Buğday dergisinin 2006'da verdiği bilgiye göre Türkiye'ye her sene 2 milyon tona yakın genetiği değiştirilmiş (GDO'lu) mısır, soya, pamuk ve kolza hiçbir denetime tabi olmadan giriyor. Zincirin devamında 800 çeşidin üzerindeki ürün olarak tüketici sofralarına avdet ediyor. Besin zincirinin en üst halkasını oluşturan insan olduğu için GDO'lu yem ile beslenen bir hayvan ne kadar olumsuz etkilenmiş ise bunu olduğu gibi insanlara transfer ediyor. Et, süt, yumurta vb. gibi tüketim yolu buna hizmet ediyor.

Genetiği ile oynanmış tohumlar bir kere toprakla buluştu mu izolasyonu imkânsız. Tabiata savruluyor, genler bütün tarım alanlarına bulaşıyor. Böylece etraftaki flora, geniyle oynanmış bitkilerin içerdiği böcek ve ot ilaçlarına karşı dirençli hale geliyor.

Daha pek çok yan ve direkt etkiler sebebiyle "Frankenstein" denilen GDO'lara büyük kitleler direniyor. Japonya, Güney Kore, Yeni Zelanda ve pek çok AB ülkesi ile bazı Afrika ülkeleri ve Rusya bunları yasaklamış durumda.

"GDO: Çağdaş Esaret" kitabının yazarı Prof. Dr. Kenan Demirkol'a göre Türkiye'de GDO'lu yemin nasıl bir etki yaratacağını bilmek için çalışma yapmak yasak. Demirkol'a göre insan vücudu tabiatta var olan her şeyi tanıır. Binlerce yıldır yediğimiz patateste ne gen varsa vücudumuz tanıyor ve parçalıyor. O geni değiştirirseniz insan vücudu onu tanımıyor. Tanınması için 40 bin sene geçmesi gerekir. Demirkol, GDO destekçilerinin sütte GDO olmadığını ispatlamaya çalışırken bunu resmen ortaya çıkardığını söyledi.

Ocak 2010'da, Mine G. Kırıkkanat Vatan gazetesinde yazdığı bir makalenin başlığını şöyle koymuştu: "Bugün Haiti yarın Türkiye" . Aşağıya Kırıkkanat'ın makalesini özetleyerek aktarıyorum: "Fransızca konuşan ülkelerin ortak devlet televizyonu TV 5 Mende internet sitesinde, Haiti depremi konulu bir küresel blog-Le Blog Planetaire/TV 5 Monde, Haiti-açıldı. Dünyanın dört bir yanından

³² Ozcan Yüksek, "Turuncu Ajan Hala Görevde", Atlas Tarih, Ekim-Kasım 2012, Sayı 15, s. 107.

gazetecilerin gerek Haiti, gerekse kendi ülkelerinde yaşanan depremlere deyin makalelerle katıldığı bu blogda benim iki yazım dışında romanım “Bir Gün Gece”nin kapağı ve özeti yayımlanıyor. Romanın Fransızcasını okuyan TV 5 Monde’un yazı işleri müdürü, telefonda: “Sen bir kâhinsin “ dedi. “Haiti’ye çıkarma yapan ağır silahlı Çin ve Amerikan ordusunu görünce, İstanbul’da olacaklara dair öngörülerinin gerçeği yansıttığını anladım. Üstelik böyle düşünen bir ben değilim. Sınır Tanımayan Doktorların eski başkanı Rony Brauman ile yaptığımız röportajı oku. Sanki sen konuşuyorsun.”

Haiti’ye yardım furiasında adaya çıkarma yapan Çin ve ABD ordularını şöyle yorumlamış Rony Brauman: “Büyük güçlerin art niyeti kuşkusuz stratejik mevziler tutmak.” Doğal felaketler diplomatik ve stratejik oyunlara çanak tutar. Felakete uğrayan ülke ne kadar zayıf düşer ve zayıflarsa yabancı güçler arasındaki rekabet de o kadar artar. İstisna yoktur, doğal felakete uğramış, dışarıya açık ve zayıf ülkelerin kaderidir bu. Bugün Haiti’ye yardımla birlikte ağır silahlı askerler gönderen Çin, 1974’te uğradığı büyük deprem felaketinde sınırlarını bu yüzden kapadı, kimseden ne yardım aldı, ne de dışarıya bilgi sızdırdı. Kaç kişinin öldüğünü bile bilemedik o depremde. Bir milyon kişiden söz edildi.

Doğal felaketlerin bir parçasıdır siyasal hegemonya oyunları. Devlet yardımlarının arkasında mutlaka o devletin çıkar hesapları vardır.

Başkan Obama, yanına eski başkanlar Bush ve Clinton’u da alıp depremin altında kalan Haiti’ye 7500 askerle çıkarma yaptı. ABD kendisinden önce deprem bölgesine varan ağır silahlı askerleriyle Çin’in verdiği mesajı almıştı. Venezuela Başkanı Chavez, ABD’nin Haiti’yi işgal ettiğini söylerken haklı. Zaten başta Fransa, AB ülkeleri de ABD’yi protesto etti.

Ben söylemişim demekten nefret ederim. Fakat bu kez, Haiti’de olup bitenler ve bundan sonra olacaklar İstanbul depreminden sonra Türkiye’nin başına geleceklerin, bire bir doğrulaması. Haiti, 9 milyon nüfusuyla İstanbul’dan bile küçük bir ülke. Ne var ki, daha dün Vatan gazetesinde Alman bilimcilerin “Zararı inanılmaz boyutlarda üç deprem olacak” dedikleri koca İstanbul, kıyaslanamaz zenginliğine rağmen, Haiti’den daha sağlam çıkmayacak. Deprem sırasında aynı yıkım, sonrasında aynı sahneler, aynı talan ve yağma, daha büyük çapta yaşanacak.

Ve bugün Haiti devleti nasıl çöktüyse, nasıl rakip yabancı devletlerin bir nüfuz savaşı alanına dönüştüyse, Türkiye de bir Marmara depreminin altında kalacak, belki de bağımsızlığını yitirecek. Yabancılar benim “Bir Gün Gece” romanıyla ne söylemeye çalıştığını anladı. Ya uyarının muhatabı ve önlem almazsa yıkılacak olan devletin yetkilileri, onlar anladı mı?”³³

Kırıkkanat’ın söylediklerine ait yorumu siz sevgili okuyuculara bırakıyorum.

Oregon State Üniversitesi’nden yer bilimci Robert Yeats, 6 Ocak 2010 tarihinde Haiti’de olabilecek bir depreme dikkat çekmişti. 12 Ocak 2010 tarihinde rihter ölçeğine göre 7.0 büyüklüğündeki depremde 100 binden fazla insan öldü. Yeats’a göre Tahran, Pakistan, Karaçi ve İstanbul deprem açısından en riskli bölgeler.

Bunları bir de ülkemizin borç stoğu –HAARP-deprem-“yardıma gelen yabancı ordular” bağlamında düşünmek gerekir. “Haiti’nin depreminin yol açtığı felakete baş etmesine engel olan yoksulluğuna istikrasız tarihinin veya kültürünün özelliği gibi bakılıyor. Oysa bu yoksulluk ABD, Fransa ve Britanya ile asırlar öncesine dayanan eşsiz derecede acımasız ilişkinin sonucu. Yaşanan felaketin ölçeği insan yapımı.”³⁴

Naomi Klein “Şok Doktrini” kitabında, 2004 yılındaki Asya tsunamisinden Irak’a kadar, tabii afetlerin ve savaşların büyük şirketler ve onların destekçisi olan devletler tarafından devlet kontrolünün bütünüyle kaldırılmasından özelleştirmeye kadar yağmacı neoliberal politikalara dayatmak için nasıl

³³ Mine G. Kırıkkanat, *Vatan*, Ocak 2010.

³⁴ Seumas Milne, *Radikal*, 24 Ocak 2010.

kullanıldığını örneklerle gösterir. Bunları dayatmak aksi takdirde mümkün olmayacaktır. Şuna şüphe yok ki, bazıları bugün Haiti'ye bir tür felaket kapitalizmi dayatıyor.³⁵

ABD'nin muhafazakâr-Evanjelist kurumlarından Heritage Vakfı "Haiti'nin uzun süredir işlemeden hükümetini ve ekonomisini yeniden şekillendirmek için bu felaket bir fırsat olabilir" dedi.

"Haiti 'akıllı gücün' ilk işgali. ABD'nin yaklaşık 10 bin askeri Haiti'de havalanı ve hava trafiği ABD kuvvetlerinin kontrolünde ve BM gücü ikinci plana atılmış durumda. Bu askeri konuşlanma belli ki geçici değil. ABD Dışişleri Bakanlığı sözcüsünün "Orada uzun bir süre kalacağız" yönündeki açıklamaları ve Güney Komutanlığı'ndan General Frazer'in 'yardım' görevine atanması bunu gösteriyor. Kanadalı akademisyen Michell Chossudovsky, Global Research'teki 'Haiti'ye acil yardımın militarizasyonu. Bu insani bir yardım mı yoksa bir işgal mi' başlıklı yazısında da söylediği gibi, ABD'nin Haiti'deki bu yenilenmiş askeri gücünün aynı zamanda Karayip havzasındaki büyük ölçüde Küba ve Venezuela'ya yönelik jeostratejik gayeleri doğrultusunda kullanılacağını ifade ediyor."³⁶

Prof. Leon Philippe: "Başlangıçta ilerici görünen Aristide'i desteklemiştim. Sokağa dökülen halkın ve yabancıların müdahalesiyle iktidardan uzaklaştırılarak ABD'ye sığındı. Ne var ki 1994-1995'te Amerika'dan döndüğünde bu kez bir haydut gibi davranmaya başladı. Paris Konferansı'nda IMF'nin yapısal uyum planlarını bütünüyle kabullendi, gümrük duvarlarını % 55'ten % 5'e çekerek Haiti'nin dünyanın en çok talana uğrayan ülkesi haline gelmesini sağladı. Miami pirincine rakip görülen ülkenin pirinç üretimini ve ülkenin pirinç üreten bölgesini çökertti. Kamunun nesi var nesi yoksa "babalar gibi" satıp savdı. Son başkan Perval ise aynı yolda devam etti. Son olarak devletin posta idaresini özelleştirdi."³⁷

"Haiti ya da eski adıyla Saint-Dominque, Fransa'nın en zengin sömürgelerinden. Soylu Fransız aileleri kölelerin meydana getirdiği zenginlikle servetlerinin üstüne servet koyuyorlar. 1791'de köleler Louverture ve Dessalines'in liderliğinde büyük bir isyan başlatıyorlar. Kölelerin ordusu Napolyon'un ordusu dâhil üç büyük Batılı orduyu yeniyor ve 1804'te Haiti bağımsızlığına kavuşuyor. Bu ayaklanma tarihin kaydettiği tek başarılı köle ayaklanması... Batılı devletler Haiti'ye büyük bir borç çıkarıyorlar. Buna ABD'nin ticaret ambargosu da eklenince ekonomi yerle bir oluyor. 1915'te ABD borçlarını ödeyemeyen Haiti'ye asker çıkarıyor ve orada 20 yıl kalıyor."³⁸

Yoruma ihtiyaç var mı?

Gazeteci Fatih Altaylı köşesinde, Prof. Celal Şengör'ün şu sözlerini aktarıyor: "Eğer İstanbul depremi için önlem almazsak, İstanbul'da olacak bir depremden sonra Türkiye'nin rejimi ve daha ötesi bağımsızlığı tehlikeye girer. Ortaya çıkacak kargaşa sonrasında yabancı güçler gelip Türkiye'yi işgal eder. Türkiye Cumhuriyeti sona erer."³⁹

Türkiye'de 17 Ağustos 1999 Gölcük depremi sonrasında ortaya atılan "komplo teorisi" bu kez Haiti depremi dolayısıyla Venezuela Devlet Başkanı Chavez tarafından dile getirildi. Chavez, "Deprem Amerika'nın deprem makinesini kullanmasıyla gerçekleşti. ABD bu makineyi Karayipler'de deniyor. Bu sadece bir tatbikat. Ancak asıl sebep başka. Bu silah İran'a karşı kullanılacak" şeklinde konuştu.⁴⁰

Mimar ve şehir bilimci Prof. Ahmet Vefik Alp şunları dile getirdi: "Kentleri depremde yaşanacak kayıplara göre sıralayan Birleşmiş Milletler destekli Geohazards International'ın çalışmasında

³⁵ Naomi Klein, "Şok Doktrini"-Felaket Kapitalizminin Yükselişi", Türkçesi: Selim Özgül, Agora Kitaplığı, 2010

³⁶ Angel Guerra Cabrera, "Haiti: 'Akıllı' Gücün İlk İşgali", Cumhuriyet, 25 Ocak 2010.

³⁷ Prof. Auguste Leon Philippe ile mülakat, L'humanite, 16 Ocak 2010.

³⁸ Rıza Türmen, "Haiti Türk İnsanı İlgilendirir mi?", Milliyet, Ocak 2010.

³⁹ Habertürk, 20 Ocak 2010.

⁴⁰ Vatan, 25 Ocak 2010.

Dünya Deprem Ligi'nde Katmandu'dan sonra İstanbul ikinci, İzmir de yedinci sırada. İstanbul için risk 100 bin ölü, 100 milyar dolarlık kayıp olup, İstanbul'da ciddi deprem Türkiye'nin sonunu getirir.⁴¹

Deprem makinesi veya Tesla makinesi denilen bu makinenin “elektromanyetik dalgalarla” yer altındaki enerjiyi boşalttığı iddia ediliyor. Teoriye göre “ABD ordusu, ülkelerinde-California'daki fay hattı- gerçekleşecek büyük depremi önlemek için fay hatlarındaki enerjiyi küçük küçük depremlerle boşaltmaya çalışıyor. Bunu da ilk olarak 1999'da Türkiye'de denediler. Bu makine aynı zamanda silah olarak da kullanılıyor.”

Hakkında çok spekülasyon olan HAARP. Bu projeye karşı çıkan Amerikalı bilim adamlarına göre bu proje son derece tehlikeli. Çünkü HAARP öylesine bir güç haline gelebilir ki, bunu elinde tutan grup/devlet dünyanın tartışmasız hâkimi olur. Projenin karşıtlarından biri olan, Prof. McDonald'a göre elektromanyetik teknoloji bakan neler yapabiliyor: a)İklimleri değiştirebilir, b)Kutupları eritebilir veya yerinden oynatabilir, c)Ozon tabakası ile oynayabilir, d) Deprem meydana getirebilir, e)Okyanus dalgalarını kontrol edebilir, f) Radyasyon yaymayan termonükleer dalga oluşturabilir.

Bu arada adeta bu projeyi doğrulayan açıklama ABD hava kuvvetleri tarafından yapıldı: “Spacecast 2020” projesi ile alakalı yapılan açıklamada : “Çevreyi değiştirme teknikleri ile bir başka ülkeyi yok etmek veya zarara uğratmak yasaktır.”

“Chavez ABD'nin Haiti'deki felaketten faydalanarak orayı işgal ettiğini söylemiş. Bence ABD felaketten yararlanmadı, bir felaketi bizzat oluşturdu.

Bu elektromanyetik dalgaları kullanarak düşüncüyü yönlendirmek, etkilemek artık dünya laboratuvarlarında deneyi yapılan sıradan işlerden olduğu halde bizde hala sihir, büyü, hurafe muamelesi görüyor. Oysa merak edenler bilgisayarlarından Filadelfia deneyini bulup okusunlar. Evet yakın tarihte böyle bir deney yapılmış. “Statükocu Dana” adlı kitabımda var. (İz Yayıncılık) Radar ve bilgisayarın icadına, Tesla'nın mektuplarının kendisine verilmesiyle giriştiğini ölüm döşeginde açıklayan İsveçli bilimadamı Norbert Wiener'dir. Tesla tarafından geliştirilen düşük frekanslı elektromanyetik ışınımın yüksek enerji nakli tekniğini büyük ülkeler bir silah olarak kullanma yolunu arıyorlardı. Bu yöntemle çok uzaktan, hatta uzaydan, geniş alanlarda tahribat yapabileceklerdi. Bu “deprem indirgeme” sistemi, Avusturya, Kafkasya, Okyanus tabanında, Ant dağlarında, tektonik uyarılar vermek suretiyle denendi. Bunlar bir devletin askeri tesisinin kumanda merkezinden yönetiliyordu. Büyük bir depremden sonra Future Times'ta yayınlanan bir yazı dizisi de böyle bir ihtimalden bahsediyordu. Tesla şüpheli bir ölümle öldü. Öldükten sonra kendisine Nobel ödülü verdiler.⁴²

Bu arada basına yansıyan bilgilere benzer teknoloji ile yakından ilgili olarak ABD iki megajoule gücündeki ilk süper lazerini yaptı ve kullanıma hazır durumda. Fransa ise ABD'nin lazeri ile aynı güçteki kendi lazer projesini tamamlama aşamasında. Öte yandan Rusya Federal Nükleer Araştırmalar Merkezi Yöneticisi İldar İlkayev resmi Ria Ajansı'na yaptığı açıklamada; Kremlin'in onayladığı proje ile 1.5 milyar dolara mal olacak 360 metre genişliğinde, 30 metre yüksekliğinde, 2.8 megajoule gücündeki lazer, 10.000 km mesafede bulunan hedefleri bile ışık hızı ile yok edebilecek. Böylelikle Rusya'nın birkaç yıl içinde, dünyanın en büyük ışın silahına sahip olacağı belirtiliyor.

İster komplo teorisi deyiniz, isterseniz “olabilir, bundan ders çıkaralım” deyiniz.

Rus İstihbarat Analisti Sorcha Faal bir internet sitesinde yazıyor: “Bugün (depremin olduğu gün) Kremlin'de Karadeniz Donanması'ndan flaş bir rapor alındı. Buna göre Türkiye'nin Irak'ın kuzeyine girmesine karşılık/misilleme olarak ABD korkulan 'deprem silahlarından' biri ile Türkiye'ye saldırdı. Bu rapora göre Karadeniz ve civarındaki Rus monitör istasyonları son 36 saatte iyonosferde hızlı bir ısınma

⁴¹ Habertürk, 14 Kasım 2011.

⁴² Afet İlgaz, Türkiye'de Yeniçağ, 25 Ocak 2010.

gözlemeye başladılar. Bu ısınma doğu Türkiye'yi vuran 7.3 büyüklüğündeki depremden – Van depremi – birkaç saat önce zirveye ulaştı.

İyonosferin ısınmasından, ABD'nin bütün dünyada bulunan ve Alaska'daki ana üslerinden kontrol edilen HAARP tesislerinden çalıştırılan “deprem silahlarının belirgin özelliği” olduğunu belirtelim ve bu silahın en son Mart 2011'de Japonya'ya karşı kullanıldığı ve 9.0 büyüklüğünde depreme neden olduğu belirlendi. (11 Mart 2011 Tohoku- Kanto deprem ve tsunamisinde binlerce kişi hayatını kaybetti, bir nükleer santral tahrip oldu ve radyasyon sızdırdı. – RK)

Rus Donanma İstihbaratı subayları bu saldırının (Van depremi) Iraklı Kürt asilerin 4 gün önce 26 Türk askerini öldürmesine karşılık geçen hafta Türkiye'nin Kuzey Irak'a girmesine “ciddi şekilde engel olmak” olduğunu söylüyorlar.

Bu rapor şöyle devam ediyor: “ABD'nin ‘büyük korkusu’, Türkiye'nin Irak'a girmesinin daha büyük bir Ortadoğu savaşına yol açacak olması. Çünkü Türk ordusu kaynakları, İsrail'deki Kürtlerin artan gücünü suçluyor ama halka ‘diğer güçler’ olarak tanımlıyor.

Amerikan halkının bilmediği husus, ABD'nin Irak'ı istilasından kısa süre sonra, yüzlerce İsrail Özel Kuvvetler birliklerinin Türkiye, Suriye ve İran'a karşı bir ‘kuvvet üssü’ inşa etmek için, Kuzey Irak'ın Kürt bölgesine akmasıdır. Bu geçen Ağustos'ta İsrail'in ayrıca İran ve Kuzey Irak'a insansız hava araçları göndermeye başladığını bildirdi.”⁴³

“11 Mart 2011 günü yerel saatle 14.46'da Japonya'nın kuzeydoğusundaki Tohoku bölgesi açıklarında bir deprem meydana geldi. 130 km uzaklıkta, 1000 m su derinliği olan yerde ve yerin 32 km altında odaklanmış olan bu deprem, Japonya tarihinde görülmemiş olan bir tsunamiyi tetikledi. Depreme ve tsunamiye bu denli alışkın ve ne yapılması gerektiğini bilen Japonlar bile bu kadarını beklemiyorlardı... 25 dakikada Japonya kıyılarına ulaşan tsunami tam bir felakete sebep oldu.”⁴⁴ Deprem ve tsunaminin Japonya'ya maliyeti 210 milyar dolar olarak açıklandı.

İsviçre merkezli dev sigorta şirketi Swiss Re tabiat ve insanların sebep olduğu felaketlerin maliyetinin 2011'de 350 milyar dolarlık rekor bir düzeye ulaşabileceğini açıklamıştı.

Swiss Re'ye göre 2010 yılında 48 milyar dolar olan tabiat ve insan kaynaklı felaketlerin sigorta şirketlerine maliyeti de 2011'de 108 milyar dolar gibi astronomik bir rakama ulaşabilirdi.

2010'da felaketlerin maliyeti 226 milyar dolar düzeyinde gerçekleşmişti. Bunun sigorta kapsamında sigorta şirketine maliyeti 48 milyar dolar olmuştu.

2011'de meydana gelmiş felaketler arasında sigortalanmış maliyeti en yüksek olanlar 35 milyar dolarla Japonya ve 12 milyar dolarla Yeni Zelanda'daki depremler ile Tayland'daki sel felaketinin maliyetinin 8-11 milyar dolar aralığında olduğu tahmin ediliyor.

Felaketler sebebiyle 2011 yılında büyük çoğunluğu Japonya'da olmak üzere 30 bin kişiden fazla insan hayatını kaybetti.

Sigorta sektörünün tarihteki en büyük maliyeti 2005 yılında New Orleans'ı vuran Katrina Kasırgası sebebiyle yaşandı ve 123 milyar dolara mal oldu.

ABD'de 2011'de iki şiddetli kasırganın yol açtığı hasar 14 milyar doları bulurken can kaybı da 400'ü aşmıştı.⁴⁵

⁴³ www.whatdoestimean.com

⁴⁴ *Bilim ve Teknik, Nisan 2011, sayı:521, s.18*

⁴⁵ *Habertürk, 16 Aralık 2011.*

2010 yılında Rusya'nın batısını kasıp kavuran sıcak hava dalgası başlangıçta mahalli bir kriz gibi görünüyordu. Haftalar boyunca sıcaklık 40 dereceye kadar çıktı ve Moskova adeta Dubai gibi oldu. Sıcak hava dalgası banliyö mahallelerini yok eden ve bir haftadan uzun süren yoğun dumanla Moskova'da yaşayanların nefesini kesen yaygın orman yangınlarına sebep oldu ve durum daha da vahim hal aldı.

Dünyanın geri kalanı için Rusya'da yaşanan bu sıra dışı hava durumu başlangıçta televizyonda seyredilen ilginç bir durumdu. Ne zaman ki sıcak hava dalgasının ve beraberinde gelen kuraklığın Rus steplerindeki buğdayları mahvettiği anlaşılana kadar. Asıl sürpriz birkaç gün sonra geldi. Rus yetkililer buğday ihracatını askıya aldığı açıklayınca küresel çapta buğday fiyatları üçte bir oranından daha fazla arttı. Bu artışın etkileri mısır, soya fasulyesi, pirinç başta olmak üzere dünya gıda pazarının diğer unsurlarına da yansdı.

Sadece iki yıl içinde dünya gıda fiyatlarında yaşanan bu ikinci ani sıçrayış, çok sayıda çevresel sınırlamaya ve giderek daha da istikrarsız hale gelen dünya iklimine karşın yaklaşık 7.1 milyar insanı beslemeye gayret eden dünya gıda sisteminin hassasiyetini acı bir şekilde gözler önüne serdi. Bu tarım-su-gıda krizinin ön saflarında ise ilk anda çok daha büyük risk altına girme ihtimali bulunan 100 milyondan fazla yetersiz beslenmiş insan –çoğunluğu Afrika ve Güney Asya'da yaşayan çocuklar olmak üzere- bulunuyor.⁴⁶

İnsanları beslemek ve gezegeni beslemek insanlığın geleceği açısından çok önemli olup artık birbirinden ayrılmaz bir ikili haline geldi. Artık “ne kadar büyük, o kadar iyi” gibi basit gerçeklerden vazgeçmeli, karmaşık meselelere sihirli değnek gerektiren çözümler arayışından kaçınmalıyız. Bunu yaparsak tarım bir kez daha insanlara yönelik inavasyonların merkezi olabilir.⁴⁷ Bu arada FAO (Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Teşkilatı) Ekim 2012'de yaptığı açıklamada gıda fiyatlarının aşırı derecede artacağı uyarısında bulundu.⁴⁸

“Full Planet, Empty Plates” başlıklı eserin yazarı lester Brown uzun zamandır gıda tedariki meselesi üzerinde çalışıyor. Ekim 2012'de The Globalist web sitesinde yazdığı bir yazıda Brown, yeni bir gıda jeopolitiğinin şekillenmekte olduğuna dikkat çekiyor. Brown'a göre yeni gıda jeopolitiğinin arkasında hızla artan gıda fiyatlarının sebep olduğu toplumsal istikrarı, güvenliği bozucu etkiler yatıyor.

Eylül 2012'de Birleşmiş Milletler tarafından yayımlanan UNCTAD raporuna göre gıda fiyatlarının artışında küresel ısınma ve diğer faktörlerin yanında iki husus daha oldukça etkili: a) Endüstri tarımının son 20 yılda giderek yaygınlaşması ile biyo yakıt (etanol) üretimine daha çok arazinin ayrılması, b) Gıda piyasasının finansallaşması ve bu piyasada “hec fonların” spekülatif yatırımları.

UNCTAD raporuna göre geçmiş on yılda Euro Stoxx 600 (borsa), WTI (ham petrol fiyatı) ve SPGSC (geniş tabanlı emtia) indeksleri birbirinden bağımsız trend takip ederken 2012'de adeta birbirine yapışık bir biçimde hareket ettikleri görülüyor. The Observer gazetesinin IIF (Milletlerarası Finans Enstitüsü) verilerine dayanarak verdiği bilgiye göre 2011'de emtia piyasasına yatırılmış fonların hacmi 450 milyar dolar civarında.⁴⁹

Brown geçen on yılda gıda fiyatlarının ikiye katlandığına dikkat çekerken Oxfam'da gelecek on yılda gıda fiyatlarının tekrar ikiye katlanmasının beklendiğini ifade ediyor.

⁴⁶ “Dünyanın Durumu 2011-Gezegeni Besleyen İnavasyonlar”, Worldwatch Enstitüsü, Türkçesi: Ayşe Başçı, İş Bankası Yayınları, İstanbul, Kasım, 2011, s. XXV-XXVI.

⁴⁷ Dünyanın Durumu 2011, s. XXIX.

⁴⁸ Türkiye'de Yeniçağ, 6 Ekim 2012.

⁴⁹ The Observer, 14 Ekim 2012.

Dünya tahıl üretiminde bir sonraki seneye devredilen stokların on yıl önce 107 günlük tüketim miktarı kadar olduğu, ancak 2011 yılında bu miktarın 74 günlük seviyeye düştüğü belirtiliyor. Bir başka husus ABD'nin mısır stoklarının sadece üç haftalık tüketim düzeyine düştüğüne dikkat çekiliyor.

Tarihte hiç bu kadar bir meselenin küresel boyutta olmadığı anlaşılıyor. Fakat gelişmiş ülke insanları gelirlerinin % 10'unu gıda harcamalarına ayırırken, gelişmekte olan ülke insanları gelirlerinin % 60'ından fazlasını gıda harcamalarına harcıyor. Böylesine bir fark çözümün önündeki en büyük engel. Bu şartlarda su kaynakları ve gıda üretimine elverişli topraklar üzerinde ülkeler arası rekabet keskinleşiyor. Bu ise yeni bir gıda jeopolitiği olduğu kadar yeni bir ekonomi politik oluşturuyor.

2008 mali krizi ile ortaya çıkan bir gerçek, “ülkelerin dış siyasetinde jeo-ekonomi eğilimlerinin yükselme trendine olduğu yönünde.⁵⁰

Bu çalışmada “jeo-ekonomi” gelişmiş, yükselen ve gelişmekte olan ülkelerin dış politikalarında “çatışma mantığıyla ticaret yöntemlerinin kesiştirilmesi olarak tanımlanıyor. Muhtevası ise “ekonomik varlıkların siyasi nüfuza tahvil edilmesi, siyasi gücün bir rekabet, işbirliği karışımı içinde ekonomik amaçlar için kullanılması” olarak açıklıyor.

“Ekonomik amaçları” da ekonomik büyümeyi destekleyecek, sürdürülebilir kılacak enerji, su, gıda, mineraller, madenler vb. dış kaynaklara ulaşmak oluşturuyor. Çalışmada “sürdürülebilirliğin tarihte hiç olmadığı kadar bugün önemli konumda olduğu, bu sebeple kaynaklar üzerinde rekabetin öneminin gittikçe artacağına” işaret ediliyor.

Bu çalışmadan iki sonuç ortaya çıkıyor:

a) Dünyadaki ekonomik, siyasi güç düzeninde çok önemli bir yeniden bölüşüm/dağılım süreci dönemine girildi. Buna bağlı olarak yerleşik ticaret ve yatırım kalıpları değişiyor. Bu değişim ise ekonomik büyümeyi devam ettirmek için lüzumlu kaynaklar üzerinde devletlerarasındaki savaşı hızlandırıyor. Eylül 2008'de patlayan mali kriz sonrasında –özellikle gelişmiş ülkeler zaviyesinden-küreselleşme, mantığının yerini merkantilizm almış bulunuyor.

b) Başta Almanya, Fransa, İtalya vb. gibi devletler olmak üzere, AB üyeleri kendi jeo-ekonomik siyasi planlarının peşinden giderken, ulus devletler, milli çıkarlar yükselerek AB'nin geleceğini tehdit eden milliyetçi gelişmeleri daha da güçlendiriyor. Yani AB ülkelerinin dış politikaları yeniden daha kalın çizgilerle millileşiyor. Artık milli güvenlik ve ulus devletlerarası rekabet sahnede hâkim durumda.

Bu gelişmelerin yansımalarından biri de tatlı suyun gittikçe artan bir şekilde bir milli güvenlik unsuru haline gelmekte olduğudur. Yani su 21. yüzyılın en stratejik maddelerinden biri haline gelirken, uğrunda milletlerin savaşı göze alacağı görülmektedir. Şimdi birçok millet yoğun şekilde su için çarpışmaya hazırlanmaktadır. Mısır ordusunun bir tugayı bataklık savaşlarında çarpışmak üzere eğitilmiştir ve bu birliğin gayesi, Nil'in çıkış noktasında Mısır'ın menfaatlerini ihlal eden, Nil'in serbest akışını engelleyen bir gelişme olması halinde savaşa giren ilk birlik olmaktır. Su kaynakları bakımından zengin bir ülke olmayan Türkiye, Ortadoğu'nun önemli su kaynaklarını da kontrol etmek gibi bir çelişkiyi de yaşadığı için sürekli tehdit altında olmanın ötesinde, tehdidin sonuçlarının gerçekleştiği bir ülke olmuştur. Türkiye'de su meselesinin yoğun şekilde yaşandığı, hatta önemli nedenlerinden biri su olan düşük yoğunluklu bir çatışmanın ülkemizi 30 yıldan beri bir kan gölüne çevirdiği düşünülürse konunun önemi daha da iyi anlaşılır.⁵¹

Arthur C. Clarke, meşhur bilimkurgu yazarı. Gökyüzüne imzasını suyla atmış. Mavi gezegeni “okyanus” adı dururken, İngilizcede olduğu gibi “Earth” (toprak) adıyla tarif etmenin son derece yanlış olduğunu söyler. Gezegenimizi uzaktan göreceğ bir uzaylı hiç şüphesiz “bir su gezegeni!” olarak

⁵⁰ *Challenges for European, Foreign Policy in 2012, What Kind of Geo-Economic Europe? –FRIDE, Madrid, Şubat 2012, s.113.*

⁵¹ *Ümit Özdağ, Ed. Aziz Koluman, Dünyada Su Sorunları ve Stratejileri, ASAM Yayınları, Ankara, 2002, s. XI.*

algılayacaktır. Ancak bu gezegendeki suyun sadece % 2.5'i tatlı su. Eski toplumlar suyu rahatsız etmemek, öfkelenmemek gerektiğine inanmışlar. Fakat özellikle son bir asırdır insanlar hayatın kaynağı olan suya hor davranmışlardır. Artık su felaket olup canlar almanın yolunda akmaktadır.⁵² Prof. Dr. Ahmet Maranki'ye göre "suyun hafızası var" ve "su, yüzyılımızın ilacıdır".

Burma veya Myanmar ve Irrawaddy nehri. Tam manasıyla sudaki hayat. Çatışmaların hüküm sürdüğü bir ülkede halkın umut kaynağı. Nehirde yıkanıyor, nehrin suyunu içiyor, nehrde yol alıyor ve yine orada dua ediyor. Nehrin üzerinde dolaşan salın üzerindeki mabette Budist bir keşişin tunç bir heykeli var. O, "Shin U Pa Gota" yani bütün suların "azizi".⁵³

Günümüzde dünya nüfusunun üçte biri yani yaklaşık 2.3 milyar insan yeterli suya ulaşamıyor. Milletlerarası Su Yönetimi Enstitüsü'nün Stockholm'deki su konferansında sunduğu rapora göre susuzluk 2025'te beklenen seviyeye şimdiden ulaştı. Dünya yüzeyinde su dağılımındaki dengesizlik, su savaşları tezlerinin sık sık dünya gündemine gelmesine neden oluyor.⁵⁴ Türkiye içeride su arzının sabit, su talebinin artışıyla sürekli su stresi yaşıyor. Dışarıda ise strateji sıkıntısı yaşıyor. Bilim insanları, yakın bir gelecekte su savaşlarının petrolden daha fazla önem kazanacağı ve Türkiye'nin bu konuda tartışma gündeminin odağında olacağına birleşiyorlar.⁵⁵ "Genişletilmiş Ortadoğu ve Kuzey Afrika Projesi" (GOP-BOP) her anlamda su projesidir. Bölgede önümüzdeki 40-45 yıl içinde su kaynakları tükenecek olan bölgenin büyük bir bölümü besin maddelerini dışarıdan sağlamak zorunda kalacaktır.⁵⁶

"Su savaşları! Ortadoğu'yu kasıp kavuran 'petrol savaşları'nın aslında su savaşlarının ön hazırlığı olduğu söyleniyor. Çünkü çok yakın bir gelecekte tükenen su kaynakları, suyu petrolden daha değerli hale getirecek ve önemli su havzalarına sahip olan bu bölge, yine çeşitli güçler tarafından paylaşılmaya çalışılacak. Peki, Türkiye bunun ne kadar farkında? Su kaynaklarını yeterince rantabl kullanabiliyor mu? Su konusunda geleceğe yönelik oluşturduğu bir stratejik plana sahip mi? Yoksa artık atasözlerimize bile yerleştiği gibi 'su akarken Türk bakıyor mu?'"⁵⁷

"Ortadoğu için Türkiye'nin suyu petrol kadar kıymetli. Türkiye'nin 35 bin insanının ölümüne ve 300 milyar dolarlık ekonomik kayıp yaşamasına sebep olan PKK terörünün bölge ülkeleri tarafından desteklenmesinin en önemli nedeni de sahip olduğu su varlıkları."⁵⁸

Türkiye'nin toplam akarsu potansiyelinin % 28.5'ini oluşturan Fırat ve Dicle nehirleri su kaynaklarımızın önem sıralamasında birinci sırada yer almaktadır. Fırat Nehri'nin su potansiyelinin % 89'u, Dicle Nehri'nin ise % 52'si Türkiye topraklarında aynı bölgeden kaynaklanmaktadır... Fırat debisi yaz aylarında 100 m³ /saniye düzeyine düşebilirken, karların eridiği aylarda 7000 m³ /saniyenin üzerine çıkabilmektedir. Bunun anlamı Türkiye'nin Fırat üzerinde inşa ettiği barajların mevcut olmaması halinde, Suriye ve Irak'ın yaz aylarında su alamamaları, ilkbaharda ise su baskınına uğramalarıdır. Bu ülkelerin Fırat üzerinde mevcut barajlarımızın yapılmasına hiçbir katkıda bulunmamış olmalarına karşın bunların yapımını engellemeye çalıştıkları düşünüldüğünde, kopardıkları gürültünün haksızlığı ortaya çıkmaktadır. Üstelik özellikle Irak Dicle Nehri'nin Türkiye'den kaynaklanan suların tamamını kullanmakta ve inşa ettiği Al Thartar kanalıyla, Fırat Nehri'ni de Dicle'nin sularıyla beslenmektedir.⁵⁹

DSİ emekli genel müdürü Mümtaz Turfan'ın değerlendirmesi ise şöyle: "Bölgede iki asırdan fazla kendi çıkarları için çalışan güçlerin ortaya koyduğu siyasi tablonun yarattığı kaos apaçık ortada

⁵² Bilim ve Teknik, Kasım 2005, "Yeni Ufuklara Su" ilavesi.

⁵³ National Geographic, Mayıs 2006.

⁵⁴ Ortadoğu Gazetesi, 24 Ağustos 2006.

⁵⁵ Ercan Çitlioğlu, Cumhuriyet Strateji, "Türkiye'nin Su Sorunu", 8 Kasım 2004.

⁵⁶ Şakir Eczacıbaşı, "Genişletilmiş Ortadoğu ve Kuzey Afrika Projesi", Cumhuriyet Strateji, 8 Kasım 2004.

⁵⁷ Yankı, Temmuz 2006.

⁵⁸ Sinan Aygün, "Su Kaynakları Daha da kıymetlenecek", Yankı, Temmuz 2006, s. 9.

⁵⁹ Aydın G. Alacakaptan, "Sınır Aşan Akarsularımız Dicle ve Fırat'ın Arap Komşularımızla Büyük Sürtüşmelere Neden Olmaları Beklentileri Abartılıdır", Ed. Sabahattin Şen, "Su Sorunu Türkiye ve Ortadoğu", İçinde, Bağlam Yayınları, İstanbul 1993, s. 459.

iken, sınır aşan sular üzerinde AB'nin öngördüğü uluslararası, bölgeler arası bir yönetim yerine, meselenin bölge ülkelerince çözülmesinin desteklenmemesi düşündürücüdür.”⁶⁰

Galatasaray Üniversitesi öğretim üyesi Doç. Dr. Ali Faik Demir'in değerlendirmesi de şu şekilde: “Su kaynakları daha da kıymetlenecek. DSİ, her yıl 6 milyar dolarlık enerjinin denizlere aktığını açıklayarak kullanılmayan ve elimizden kayan suyla ilgili korkunç tabloyu açık şekilde göstermektedir. Türkiye dış politika açısından su sebebiyle yeni gerginliklere hazır olmalıdır.”⁶¹

Diğer taraftan nehirlerimizin denizlerimize ve ülke dışına taşıdığı toprak büyüklüğü her sene neredeyse Kıbrıs büyüklüğündedir.

Somali'de insanların susuzluk/kuraklık yüzünden su bulamadığı için kendi idrarını içtiği gazetelerde yer aldı. İnsanların birazcık su bulmak için 70 km yürümek zorunda olduğu bu ülkede Oxfam için çalışan Somalili Abdüllahi Maalim Hüseyin, “Susuzluktan ölenler var, çocuklar hiç su olmadığı için kendi idrarlarını içiyor” dedi.⁶²

Afrika'da hal böyleyken Türkiye-İsrail arasında bir ara “Manavgat Barış Suyu” projesi yıllarca gündeme oturmuştu. Hatta inşaatına 1992'de başlanan Antalya-Manavgat'taki su tesislerine 147 milyon dolar harcanmış, tesisler 2000 yılında su sevkiyatına hazır hale getirilmiştir.⁶³

Ancak eski başbakanlarımızdan ve eski Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel konu ile ilgili şu değerlendirmede bulunuyordu: “Manavgat'taki su tesisleri iki yıldır yatıyor. Akdeniz kavruluyor, biz suyumuzu satamıyoruz. Iısu Barajı'nın yapımına İngilizler mani oldu. Su kimin tarlasından geçiyorsa evvela o kullanır. Ne Irak'ın ne Suriye'nin bağını bahçesini kuruttuk.”⁶⁴ Demirel'e göre komşu ülkelerle su paylaşımı için “taksim değil, tahsis” diyor. Hakça'nın ölçüsünü ise optimum ve rasyonel kullanım olarak tanımlıyor.

Öyle ki Manavgat suyunun satışı dünyanın dikkatini Türkiye'nin su kaynaklarına çekmişti. İngiliz The Guardian “Türkiye bir taze su süper devleti olmayı umuyor” yorumunu yapmıştı. Gazetenin iddiasına göre Türkiye, tank ve hava kuvvetleri için sağlayacağı teknoloji karşılığında İsrail'e su vermek için “olağanüstü bir silah karşılığında su” anlaşmasına imza atmıştı. Tam da bu esnada, NTV'nin haberine göre, İsraili yetkililer Türkiye ile Manavgat suyu anlaşmasına verilen onayın, Suriye devlet başkanı Esad'ın Türkiye ziyaretinin hemen öncesine rastlamasının tamamen tesadüf olduğunu, Türkiye'den su alımın silah teknolojileri ile ilgisi olmadığını açıklamışlardı. Bu durumda akla ister istemez şunlar geliyor:

1- Manavgat suyu projesi ile Türkiye, dünya kamuoyuna ve Arap kamuoyuna “süper su zengini” bir ülke olarak pazarlanıp “imaj” mı yapıldı? Hadi 150 milyon dolar boşuna giden masrafı bir kenara koyalım. Çünkü Türkiye su zengini değil.

2- İsrail'in Türkiye'ye vereceği, “olağanüstü bir silah” karşılığında diyen İngiliz The Guardian ne yapmak istemişti? “Olağanüstü silah” nedir?

Kısaca Türkiye oyuna mı getirilmişti?

İş burada kalmamıştı. Manavgat Barış Suyu Projesi kabul görmeyince “küçük barış suyu ütopya değil”⁶⁵ denilerek başkaca “projeler”, “Barış Kanalı”, veya “Küçük Barış Suyu”, Türkiye dışındaki bazı akademik çevrelerde ileri sürülmüştü. Yani “havaç politikası” hiç bitmiyordu.

⁶⁰ Yankı, Temmuz 2006.

⁶¹ Yankı, Temmuz 2006.

⁶² Reuters.

⁶³ Enver Öztürk, Zaman, 8 Ağustos 2002, s. 11.

⁶⁴ Tempo, 2003-18-803, s. 43.

⁶⁵ Yakup Şalvarcı, “Pax Aqualis-Türkiye-Suriye-İsrail İlişkileri Su Sorunu ve Ortadoğu”, Zaman Kitap, İstanbul 2003, s. 77.

Bu “projelere” göre Atatürk Barajı veya Ceyhan Nehri üzerindeki Aslantaş Barajı’ndan 1.1 milyar metreküp suyun boruyla Golan Tepeleri’ne iletilmesini öngörmektedir. Projeye Barış Kanalı adı verilmesinin sebebi şudur: boruyla taşınan su, Golan Tepeleri’nden itibaren 60 km uzunluğunda ve dörder beşer metrelik çok sayıda derzler halinde toplamı 750 m genişliğinde bir kanala akacak ve bu kanal zırhlı muharebe araçlarının geçemeyeceği şekilde inşa edilmek suretiyle kanal aynı zamanda Suriye ile İsrail arasında güvenlik unsuru olacaktır.⁶⁶ Ankara’ya resmen önerilmemiş olan bu projeler bünyesinde bir başka “havuç” barındırıyordu. Türkiye Fırat nehrinden vereceği suya karşılık, Türkiye’ye tazminat ödeneceği ilk kez ortaya atılmıştı.⁶⁷

Türkiye’nin sınırlarının 615 kilometresi aynı zamanda SUDAN SINIR durumunda bulunuyor. Sınır aşan suların yanı sıra, sınır oluşturan sular konusunda da bütün ülkelerin kabul ettiği bir hukuki zemin bulunmuyor.⁶⁸ Su Türkiye için sadece ekonomik değil aynı zamanda siyasi bir mesele. Bu anlamda GAP öne çıkıyor. GAP’ın Türkiye açısından ekonomik önemi kendi sınırları açısından biliniyor. Ancak Ortadoğu’ya yönelik etkileri de bulunuyor. Fırat-Dicle havzasındaki suyun paylaşım gündemde. Türkiye, Irak, Suriye denklemine bir yandan da İsrail’in eklenmesi gündeme geliyor.⁶⁹

Neresinden bakarsak bakalım “su meselesi” dâhil Türkiye-Suriye, Türkiye-Irak ve hatta Türkiye-Ortadoğu ülkeleri arasındaki ilişkilerde bir yerinden İsrail’in müdahil olduğu ve/veya olmak istediği anlaşılıyor. Türkiye su üzerinden İsrail-Arap savaşının içine çekilmek isteniyor. Sözde bir “su barışı” (Pax Aqualis) için faturanın Türkiye’ye çıkarılmak istendiğini söylemek abartılı bir yorum olmasa gerek. İşte Till Bastian adlı 1949 Münih doğumlu, Nobel Barış Ödülü sahibi bir Alman’ın yarı belgesel romanından bir alıntı: “Eldeki verilere göre Türkiye’nin iki büyük boru ile komşularına su taşıma önerisi güvensizlik yaratıyordu. Akdeniz’e akan Seyhan ve Ceyhan nehirlerinin suyu İsrail, Suriye, Ürdün ve Körfez bölgesine akacak... Suriye barışın şartı olarak İsrail’in elinde bulunan Golan Tepeleri’ni geri vermesini istiyor. Komşuların kaygıları, bu boru hattı nedeniyle Türkiye’nin o bölgede suyu tekelinde bulundurmak isteyeceğinden kaynaklanıyor. Komşu ülkeler Türk hükümetlerinin bu durumu siyasi güç olarak kullanacağından korkuyorlar.”⁷⁰

“Dicle Nehri üzerinde yapımı planlanan İlısu Barajı’nı engellemek için uluslararası ve mahalli düzeyde başlatılmış olan kampanyaları dehşetle izledim. Başta İngiliz yazılı ve görsel basınında olmak üzere, sayısız internet sitelerinde, PKK yayın organlarında ve İngiliz Avam Kamarası dahil çeşitli platformlarda, politik ve toplumsal ekoloji, çevrenin korunması gibi sözlerle maskelenmiş yalanların ardına gizlenen milletlerarası oyunları belgelemek ihtiyacı duydum.”⁷¹ Bu anlamda 15 Şubat 2000 tarihinde İngiliz Avam Kamarası, “İlısu Özel Gündemi” ile toplandı ve İngiliz Parlamenter Kevin McNamara şunları söyledi:

“İngiltere Birleşik Krallığı Savunma Forumu, İlısu Barajı’nın çok önemli güvenlik etkileri olduğunu belirtmektedir. Baraj Türk-Kürdistan coğrafyasını değiştirecek. Bu değerlendirmeye göre, gerillaların dağlara kaçış yollarının kesilmesine ve gerillalara destek olan kırsal nüfusun kırsal alanlardan hükümetçe daha rahatlıkla kontrol edileceği şehirdeki gecekondularına göçe zorlanmasına neden olacaktır. Forum şu sonuca varmıştır: Projenin itici gücü, gerillaların faaliyette bulunduğu çevreyi yok etmektir. Esas olarak, gerilla var veya yok olsun bu bir etnik temizliktir...”

Montaigne, kandırmaya ve kandırılmaya en müsait şeylerin bilmediklerimiz olduğunu belirtir ve şöyle söyler: “... Hakkında konuşmaya, düşünmeye alışık olmadığımız için bunlara kolay kolay karşı da

⁶⁶ Yakup Şalvarcı, a.g.e, s.77.

⁶⁷ Yaşar Yakış, “Türkiye, Ortadoğu ve Su Meselesi”, GAP, Ortadoğu ve Su Meselesi, Yay. Haz. Prof. Dr. Mustafa Erkal, Dr. Şahin Ceylanlı, Aydınlar Ocağı Açık Oturumlar Dizisi 15, İstanbul, 1996, s.84

⁶⁸ USİAD Ekonomi Politikaları Çalışma Grubu, “Dünyanın Tanımsız Alanları”, Cumhuriyet Strateji, 8 Aralık 2008.

⁶⁹ Dursun Yıldız, BOP İçinde GAP, Cumhuriyet Strateji, 2009.

⁷⁰ Till Bastian, “Su Savaşları”, Türkçesi: Cem Ramazan Yıldırım, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.93.

⁷¹ Özden Bilen, “Çevre Emperyalizmi ve İlısu Barajı Örneği”, ASAM Yayınları, Ankara 2003, s. XI.

koyamayız. Bu sebeple de insan en az bildiği şeye en az inanır. Bize masal okuyanlar, çok rahat konuşur.”

Su meselesi sadece Türkiye’de görülme aşamasında olan bir hadise değil elbette. Su geçmiş medeniyetlerde olduğundan daha fazla oranda, bugünkü ve gelecek nesillerin gündemlerinden hiç düşmeyecek şekilde, önemini zamanla artırmaya devam edecektir. Bu artış sosyal, ekonomik, endüstriyel, politik ve daha benzeri birçok konuda etkili olacaktır. Günümüzde petrol ve enerji için yapılan milletlerarası senaryo ve planlamaların, çok yakın bir gelecekte daha ayrıntılı ve etkin olarak BİR DAMLA SU için yapılacağını anlamak için sizce daha fazla bilgili olmaya gerek var mı?⁷²

Su kıtlığı /fakirliği hususunda ikisi “kıtlık indeksi” ve “su fakirlik indeksi” olmak üzere bazı ilmi indeksler vardır.⁷³ Bu iki indeks ölçütüne göre kullanılabilir ve yenilenebilir su arzının kişi başına talebe oranlanmasını esas olarak su kıtlığını açıklamaya çalışır. Kıtlık indeksi dört değişkeni yansıtan dört farklı indeksten meydana gelmektedir.⁷⁴ Bunlar: a) Su talebinin su arzına olan oranı, b) Nüfus artışı ile alakalı bir şekilde kişi başına düşen su miktarı c) Kişi başına senede 1000 m³’den fazla su tüketilebilir suya sahip olma d) Ülke dışından gelen su arzının yerli su arzına oranı.

Ortadoğu açısından bir fikre sahip olmak bakımından zengin ve fakir ülkelerin kişi başına düşen su tüketim miktarları şöyledir:⁷⁵ Miktar, 10.000 m³ / saniye olarak; Irak 2110, Türkiye 1830, Suriye 1420, İsrail 350, Ürdün 250, Filistin 100.

Türkiye’nin güney ve güneydoğu komşularını oluşturan “Ortadoğu ülkeleri” artan nüfus ve azalan kaynaklar sebebiyle su kıtlığından zarar görecektir bütün bölgelerin en duyarlılarından birisidir. Sıcak savaş ortamının eksik olmadığı Ortadoğu bölgesinde su savaşları tezini tenkit etsek bile, geleceğin bütün çatışmalarında etkili olacak faktörlerin en önemlilerinden biri su meselesi olacaktır.⁷⁶

İngiltere Savunma Bakanı John Reid, küresel ısınma yüzünden ortaya çıkacak sıkıntıların yeni çatışmaları tetikleyebileceğini savunurken The Independent gazetesi, su savaşları çıkması muhtemel ülkeler arasında Türkiye ve Suriye’yi de sıraladı.⁷⁷

BM’nin “gelecek için tatlı su 2003 raporunda Türkiye ve Ortadoğu ana gündem maddesi”. BM raporu Ortadoğu’da felaket bekliyor. 2005, 2025, 2040 büyük kuraklık yılları. Suriye ve Irak, Türkiye’ye savaş açabilir. BM raporuna göre 2005’te su krizi 2025’te su savaşları yaşanacak.⁷⁸ Su konferansında Türkiye’yi temsil eden Prof. Hüseyin Pazarcı’ya göre “ABD suyu da kontrol etmek istiyor.”⁷⁹ 21.yüzyılın su savaşlarına sahne olacağını ve ilk savaşında Nil üzerinde yaşanacağını öne sürenleri haklı çıkarmamak için Nil havzasında yer alan ülkeler çıkış yolları arıyorlar.⁸⁰

Prof. Hızır Önsoy, “Yaşadığımız dünyada suyun önemi aslında petrolünkünden çok daha fazladır. Ama ne hikmetse hayatta bol olana değersiz gözüyle bakıyoruz. Uzun yıllar akademik nedenlerle Afrika’da araştırma yaptım. Suyun ne derece önemli olduğunu, bir litre su parasıyla nasıl üç litre benzin alındığını ve bir damla suya nasıl bakıldığını çok iyi biliyorum.”⁸¹

⁷² Emine Kölemen, “Bir Damla Su Savaşı”, *Kimlik*, Sayı:6, Ağustos 2004, s.35.

⁷³ Thomas Naff, “Water: That Peculiar Substance”, *Research and Exploration, Water Issue*, November 1993, s.6-17.

⁷⁴ Mehmet Tomanbay, “Dünya Su Bütçesi ve Ortadoğu Gerçeği”, *Gazi Kitabevi, Ankara 1998*, s.99-101.

⁷⁵ Ali İhsan Bağış, “Ortadoğu Sınır Aşan Sular ve Alternatif Çözüm Önerileri, 2003 Hidropolitik”, *Atılım Yayınları, Sayı.25, Ankara, 15 Mayıs 2003*, s.8.

⁷⁶ Cemal Zehir, “Ortadoğu’da Su Medeniyetlerinden Su Savaşlarına”, *Su Vakfı Yayınları, İstanbul 2003*, s. 216.

⁷⁷ *The Independent*, 28 Şubat 2006.

⁷⁸ Baki Koşar, *Tempo*, 2003-18-803.

⁷⁹ *Tempo*, 2003, 18-803, s. 40-41.

⁸⁰ *Aksiyon*, 23 Ağustos 2004.

⁸¹ *Platform*, 12 Mayıs 2003.

Amerikan Jeofizik Birliği'nde bir araya gelen bilim insanları, dünyanın iklim değişikliği ve küresel ısınmanın yaratacağı riskleri anlayıp önünü alabilmek için en fazla on yılı kaldığını açıkladı. Katılımcılardan Axel Mihaelova Hamburg'daki Dünya Ekonomik Etüdler Enstitüsü'nden iklim araştırmacısı şöyle diyor: "İklimi kurtarma operasyonu serbest piyasa ekonomisinin oyun kurallarına emanet edilemez."⁸²

Ortadoğu'nun en büyük çekişme konusu petrol değil sudur. John Bulloch, 1991'de Kürtlerle alakalı "Dağlardan Başka Dost Yok" adlı kitabı için araştırma yaparken suyun sadece Kürtlerle Iraklılar arasında değil, Suriye ve Türkiye arasındaki anlaşmazlıkta bir silah olarak kullanılmaya başladığını görmüştü... "Savaşlar toprak, özerklik, insan hakları ya da sınırları koruma nedenlerine bağlı görüneceklerse de, geleceğin bütün çatışmalarını etkileyecek tek şey; bölgenin su durumudur. Su savaşları yoldadır."⁸³ Türkiye'nin güney komşumuz ülkelerle atılacak her adımın, her konuşmanın içine bir başka boyutta, bir başka muhtevada "su meselesi" giriyor.⁸⁴ "Türkiye'nin suyu, bollukla yokluk arasındaki sınırı doğru kullanmak ya da tüketmek arasında yapılacak seçim belirleyecek... Mesela Konya ovasının altındaki su rezervleri hızla yok oluyor. Havzadaki yeraltı su seviyesi her yıl ortalama 1.5 m. düşüyor... Kızılırmak deltası için tehlike hiç beklenmedik bir yerden, denizden geliyor. 1988-2000 arasında nehrin Karadeniz'e döktüğü noktada deniz 800m. içeri girdi... Eğirdir Gölü'nün en önemli meselesi pestisit ve ağır metal kirliliği. Enerji ve sulama için alınan su ve azalan yağışlar su seviyesinde 30 yıl içinde 2.5 m. düşüşe sebep oldu... Türkiye'nin farklı yörelerinden toplanarak, tuzluluk ve kuraklığa dayanıklılık seviyeleri belirlenen 249 yöresel çeşit, gen bankasında koruma altına alınacak."⁸⁵

"AB su mevzuatının topluluk üyesi bazı devletler tarafından etnik milliyetçiliğin tahrik edilmesi dahil Ortadoğu'da yapay su meseleleri oluşturmak için bir araç olarak kullanılması riski bulunmaktadır. AB su mevzuatına uyum ve uygulama sürecinde, hidropolitik yönden karşılaşacağımız temel mesele budur. Uluslararası su hukukunun "hakkaniyet ve komşularına önemli zarar vermemek" ilkelerine uygun olsa da, Türkiye'nin sınır aşan su kullanımlarına sınırlama getirmeye yönelik çabalar yoğunluk kazanabilir.⁸⁶ AB, Türkiye'nin Fırat-Dicle havzasındaki sınır aşan su politikalarına ilişkin tavsiyelerde bulunmuştur. Bu tavsiye niteliğindeki belgelerde çoğunlukla Türkiye'nin yükümlülükleri vurgulanırken, aşağı-kıyı ülkelerinin "mağdur" durumları ön plana çıkarılmakta ve Türkiye'nin su kullanımlarıyla ilgili ihtiyaçları ve hakları göz ardı edilmektedir.⁸⁷ "Dahası, sınır aşan sular uluslararası hukuk kurallarının en zayıf olduğu alanlardan biridir. Ve henüz 21.yüzyılın başında dünya ciddi bir su krizi ile karşı karşıyadır."⁸⁸ Diğer taraftan "İsrail Güneydoğu Anadolu'daki faaliyetlerini kurduğu büyük şirketler aracılığı ile sürdürüyor. GAP'ın zengin topraklarını ele geçirmek için proje üstüne proje üreten İsrail, bunun için büyük miktarda para harcamakta. Bölgede İsrail adına büyük arazilerin alındığı ve bu araziler üstünde dev çiftliklerin kurulduğu belirtiliyor."⁸⁹ Havzada sınır aşan su politikalarının oluşturulmasında yeni ve sarsıcı bir değişken olarak ortaya çıkan Irak'taki ABD işgali, Fırat-Dicle havzasında orta ve uzun vadede sınır aşan su ilişkilerinde önemli sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Nitekim fiilen Irak siyasi ve ekonomik yönetiminde söz sahibi olan ABD'nin ilgili kurum ve kuruluşları, 2003 yılından bu yana Irak su kaynakları politikası ve yönetiminde de doğrudan etkindir.⁹⁰ Neresinden bakarsak bakalım, "su 21. yüzyılda insanlığı bekleyen gerçek kriz."⁹¹

⁸² Ortadoğu, 9 Ocak 2006, ilave.

⁸³ John Bulloch ve Adel Darwish, "Su Savaşları-Ortadoğu'da Beklenen Çatışma", Türkçesi: Mehmet Harmancı, Altın Kitaplar, İstanbul 1994, s. 7 ve 176.

⁸⁴ Özhan Uluatam, Damlaya Damlaya-Ortadoğu'nun Su Sorunu, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, Eylül 2004, s. 7.

⁸⁵ National Geographic Türkiye, Nisan 2010.

⁸⁶ Özden Bilen, "Avrupa Birliği'nin Su Politikalarının Hidropolitik Değerlendirmesi", Stratejik Analiz, Aralık 2006.

⁸⁷ Ayşe Kibaroğlu ve Okay Ünver, "Fırat-Dicle Havzasında İşbirliği İçin Yeni Açılımlar", Stratejik Analiz, Aralık 2006.

⁸⁸ Nejat Eslen, "AB, GAP Bölgesi ve Su Savaşları", Akşam, 9 Mart 2005.

⁸⁹ Yüksel Mutlu, "Vatan Toprağında Siyon Yıldızı", Yeniçağ, 24 Şubat 2005.

⁹⁰ Ayşe Kibaroğlu ve Olcay Ünver, a.g.m, Stratejik Analiz, Aralık 2006.

⁹¹ Fred Pearce, "Nehirler Kuruyunca", Türkçesi: Füsün Doruker, Altın Kitaplar, İstanbul, 2009.

İnsanlığın alacağı tutuma bağlı olarak su ve “geleceğin yaradılış hikâyesini biçimlendirmede hepimizin rolü var.”⁹² 1995 yılında Dünya Bankası başkan yardımcısı İsmail Serageldin, savaşın geleceğine dair çok fazla alıntı yapılan bir tahminde bulundu. “Eğer bu yüzyılın savaşları petrol için veriliyorsa, gelecek yüzyılın savaşları su için verilecektir.” Bugün pek çok işaret Serageldin’in tespitinin doğru olduğuna işaret ediyor.⁹³ İsrail, Hindistan, Çin, Bolivya, Kanada, Meksika, Gana ve ABD’deki su sıkıntısına dair haberler pek çok gazete, dergi ve akademik yayınlarda manşetten veriliyor.⁹⁴ Öyle ki, ABD’de petrolü ile meşhur Texas’daki su kıtlığı şu kelimeler ile anlatılıyor ve suyun önemine dikkat çekiliyordu: “Şimdi Teksas’ta petrol değil su altın değerinde.”⁹⁵ Ama su savaşları geleceğe ait bir mesele değil. Tamı konması kolay olmasa da, su savaşları çoktan etrafımızı sarmış durumda. Su savaşları hem paradigma savaşları –suyu nasıl algılayacağımıza ve tecrübe edeceğimize dair ihtilaflar- hem de top ve tüfekte yapılan geleneksel savaşlardır.⁹⁶

Paradigma ve geleneksel su savaşları birbirine girmiş durumda. Paradigma savaşları küresel savaşlardır; ekolojik bir ihtiyaç olarak evrensel su etiğini paylaşan farklı kültürlerin özelleştirme, açgözlülük ve ortak mülklerin kapatılması kültürüne karşı yöneltilen bir savaştır. Bu ekolojik çekişmeler ve paradigma savaşlarının bir tarafında mevcudiyetini sürdürebilmek için yeterli su peşinde koşan milyonlarca tür ve milyarlarca insan var. Diğer tarafta ise neoliberalizm ile iyice palazlanan Suez Lyonnaise des Eaux, Vivendi Environment ve Bechtel’in egemen olduğu ve Dünya Bankası, Dünya Ticaret Örgütü (WTO), Milletlerarası Para Fonu (IMF) ve G-7 ülkeleri gibi küresel kuruluşların yardım ettiği bir avuç seçkinin kontrolündeki ulus ötesi bir düzene küresel şirket.⁹⁷

Su meselesi dâhil özellikle 2. Dünya Savaşı sonrasında ülkeler arası gayri resmi nüfuz etme olgusunda, milletler aşırı etkiye sahip hükümetler –dışı aktörlerden terörist gruplar önemli etkiye sahiptir. Dünya siyasal konjonktürünün anlaşılması için bu aktörlerin faaliyetlerini çözümlenmek mecburidir. Yani “terörün uluslararasılaştırılması” veya “uluslar aşırı terörizm” iyi anlaşılmalıdır.⁹⁸ Türkiye 30 yıldır önce ASALA, sonra PKK merkezli olmak üzere “su”dan sebeplerle uluslar aşırı terörün saldırısı altındadır. Türkiye’nin suyuna bağımlı olmak, su güvenliğinin tehdit altında bulunması, su haklarını güvenceye almadan işgal edilen topraklardan çekilmeme, Türkiye’ye Fırat ve Dicle’de taviz verdirerek Suriye’den Şeria’da/Golan’da taviz koparma gayretleri ve bu şartlardaki tartışmalar aynı ortamın yansımaları olarak değerlendirilebilir.⁹⁹

SONUÇ

Bu yaşanan sürecin, şekil ve metod değiştirse de, küresel iklim değişikliğinin getirdiği küresel ısınma ile birlikte devam edeceğini söyleyebiliriz. “Küresel ısınmanın ve buna güç veren ekonominin ivmesi, korkunç bir hasarı önlemek için hemencecik durdurulamaz. Ama bu zararı kısıtlamak umuduyla mücadeleye devam edeceğiz.”¹⁰⁰ “Ancak endüstriyel tarımı bir tarafa atmadan önce yalnızca New York, Vermont ve Batı dünyasını ele almamalıyız. Çoğunluğu çok fakir olan dünyamızın bütününe işine yarayacak bir cevap bulmalıyız.”¹⁰¹

⁹² Vandana Shiva, “Su Savaşları”, Türkçesi: Ali Kerem, Aram Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 157.

⁹³ Vandana Shiva, a.g.e, s. 8.

⁹⁴ Sandra L. Postel ve Aaron T. Wolf, “Dehydrating Conflict”, Foreign Policy, September/November 2001, p. 60; The Economist, September 15, 2001.

⁹⁵ New York Times, April 16, 2001-Jim Yardley, “For Texas Now, Water, Not Oil, is Liquid Gold”

⁹⁶ Vandana Shiva, a.g.e, s. 8.

⁹⁷ Vandana Shiva, a.g.e, s. 9.

⁹⁸ Sabahattin Şen, Ortadoğu’da Terör, Edi. Sabahattin Şen, “Su Sorunu, Türkiye ve Ortadoğu”, İçinde, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 1993, s. 251.

⁹⁹ Gün Kut, “Ortadoğu Su Sorunu: Çözüm Önerileri”, Sabahattin Şen Derlemesi İçinde, s. 483.

¹⁰⁰ Bill McKibben, “Dünya”, Türkçesi: Emel Anıl, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul 2011, s. 213.

¹⁰¹ Bill McKibben, “Dünya”, s. 165.

2008’de patlak veren ekonomik bunalım ile fabrikaları kapanan 30 milyon Çinli köylerine geri döndüler. Bu geriye göçün devam edeceğini sanıyorum. Çünkü ucuz petrol ve küresel iklim değişikliğinin etkisiyle istikrarlı havaların yokluğunda son 30 yıldır uygulanan neoliberal modeli uzun zaman taklit edemeyeceğiz. Ne Batı’da ne de yoksulların dünyasında, hem mikro hem makro anlamda tarımı soyut biçimde “ekonomik kalkınma merdiveninin en altındaki basamak” olarak düşünmemeliyiz. Neleri kapsadığını hatırlamalıyız. Su ve güneşi kullanarak, toprakta kök salan bitkileri insanların ihtiyaçları olan besinleri sağlamak gayesiyle yetiştiriyoruz. Su, güneş ışığı ve toprak besleyenlerin miktarı değişirse, tarımın geleceği de değişir.¹⁰² Elbette mikro ve makro ekonominin ve de ekonomi politik stratejilerin de.

Artık iyice görüldü ki Kuzey Kutbu buzulları tahmin edilenden daha hızlı eriyor.¹⁰³

“Bu sıkıntılı gezegen, en şiddetli çelişkileri içinde barındıran yer. Mükâfatları alanlar, yükleri omuzlayanlardan tamamıyla ayrılmıştır. Bu akil bir liderlik değildir.”¹⁰⁴

Climate Vulnerability Monitor (DARA) adlı bağımsız sivil toplum kuruluşunun 20 farklı ülkenin katılımıyla yaptığı çalışma Ekim 2012’de bir rapor halinde yayımlandı. Raporla göre önümüzdeki 20 yıl içinde küresel ısınmanın sonucunda oluşan iklim değişikliği sebebiyle toplam 100 milyon insan ölecek. İklim değişikliğinin şu anda dünya ekonomisine yılda 1.2 trilyon dolar zarar verdiği de raporda yer alıyor. Raporla, iklim değişikliğinin dünya ekonomisinde şu anda senede % 1.6 küçülmeye neden olduğu, bunun rakamlarla karşılığının da 1.2 trilyon dolar olduğu vurgulandı. Tedbir alınmaz ise dünya ekonomisindeki küçülme 2030’da iki katına çıkacak. Küresel iklim hızla çöküşe doğru gidiyor.¹⁰⁵ Elbette bu pek çok kesimin beklediği “apocalypse” (kıyamet) değil ama insanlık için zor bir dönemin başlangıcına da işaret ediyor.

KAYNAKLAR

Afet Ilgaz, Türkiye’de Yeniçağ, 25 Ocak 2010.

Aksiyon, 23 Ağustos 2004.

Ali İhsan Bağış, “Ortadoğu Sınır Aşan Sular ve Alternatif Çözüm Önerileri, 2003. Hidropolitik”, Atılım Yayınları, Sayı.25, Ankara, 15 Mayıs 2003.

Angel Guerra Cabrera, “Haiti: ‘Akıllı’ Gücün İlk İşgali”, Cumhuriyet, 25 Ocak 2010.

Aydın G. Alacakaptan, “Sınır Aşan Akarsularımız Dicle ve Fırat’ın Arap Komşularımızla Büyük Sürtüşmelere Neden Olmaları Beklentileri Abartılıdır”, Ed. Sabahattin Şen, “Su Sorunu Türkiye ve Ortadoğu”, İçinde, Bağlam Yayınları, İstanbul 1993.

Ayşe Kibaroglu ve Okay Ünver, “Fırat-Dicle Havzasında İşbirliği İçin Yeni Açılımlar”, Stratejik Analiz, Aralık 2006.

Ayşe Kibaroglu ve Olcay Ünver, a.g.m, Stratejik Analiz, Aralık 2006.

Baki Koşar, Tempo, 2003-18-803.

Barbara Kingsoliver, National Geographic Türkiye, Nisan 2010.

Bilim ve Teknik, Kasım 2005, “Yeni Ufuklara Su” ilavesi.

Bilim ve Teknik, Nisan 2011, sayı: 521.

¹⁰² Bill McKibben, a.g.e, s. 166

¹⁰³ The Economist June 16-22, 2012, p. 14.

¹⁰⁴ Spock, “The Cloud Minders”, Star Trek, Bölüm 74, 28 Şubat 1969.

¹⁰⁵ WIRED, September 2012.

- Bill McKibben, “Dünya”, Türkçesi: Emel Anıl, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul 2011.
- Cemal Zehir, “Ortadoğu’da Su Medeniyetlerinden Su Savaşlarına”, Su Vakfı Yayınları, İstanbul 2003.
- Challenges for European, Foreign Policy in 2012, What Kind of Geo-Economic Europe? –FRIDE, Madrid, Şubat 2012.
- Costas Lapavitsas, “Finansallaşmış Kapitalizm: Kriz ve Finansal Müsadere”, Ed. Costas Lapavitsas, “Finansallaşma ve Kapitalizmin Krizi”, İçinde, Türkçesi: Tuncay Öncel, Yordam Kitap, İstanbul 2009.
- Cumhuriyet, 15 Ekim 2012.
- Dursun Yıldız, BOP İçinde GAP, Cumhuriyet Strateji, 2009.
- Dünya Bankası, “World Development Report 2008: Agriculture for Development” Washington, D.C, 2007.
- Dünyanın Durumu 2011-Gezegeni Besleyen İnavasyonlar, Worldwatch Enstitüsü, Türkçesi: Ayşe Başçı, İş Bankası Yayınları, İstanbul, Kasım, 2011.
- Edward S. Herman ve Noam Chomsky, “Rızanın İmalatı-Kitle Medyasının Ekonomi Politikası”, Türkçesi: Ender Abadoğlu, bgst Yayınları, İstanbul, 2. Baskı, 2012.
- Emine Kölemen, “Bir Damla Su Savaşı”, Kimlik, Sayı:6, Ağustos 2004.
- Enver Öztürk, Zaman, 8 Ağustos 2002.
- Ercan Bayraktar, Milliyet-Cadde 34, 22 Ekim 2012.
- Ercan Çitlioğlu, Cumhuriyet Strateji, “Türkiye’nin Su Sorunu”, 8 Kasım 2004.
- Esfender Korkmaz, “Küreselleşme Fakirliği Artırdı”, Türkiye’de Yeniçağ, 9 Şubat 2011.
- Fred Pearce, “Nehirler Kuruyunca”, Türkçesi: Füsün Doruker, Altın Kitaplar, İstanbul, 2009.
- Gün Kut, “Ortadoğu Su Sorunu: Çözüm Önerileri”, Sabahattin Şen Derlemesi İçinde, s. 483.
- Habertürk, 14 Kasım 2011.
- Habertürk, 16 Aralık 2011.
- Habertürk, 20 Ocak 2010.
- Ha-Joan Chong, “Kalkınma Reçetelerinin Gerçek Yüzü”, Türkçesi: Tuba Akıncılar Onmuş, İletişim Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2007.
- Ha-Joon Chang, “Kapitalizm Hakkında Size Söylenmeyen 23 Şey”, Say Yayınları, Türkçesi: Belgin Tupal, İstanbul 2011.
- Hasan Taşkın, “İstihbarat Arşivlerindeki Gizli GAP Raporu”, Neden Yayınları, İstanbul, 2007.
- Haz. Leo Panitch, Greg Albo ve Vivek Chibber, “Bu Defaki Kriz”, Türkçesi: Umut Haskan, Yordam Kitap, İstanbul, 2012.
- Hürriyet, 18 Eylül 2010.
- Jeanne Roberts, “Yerli Gıdalar ve İklim Değişikliği” Dünyanın Durumu 2011, Worldwatch Enstitüsü, İş Bankası Yayınları, İstanbul Kasım 2011.
- John Bulloch ve Adel Darwish, “Su Savaşları-Ortadoğu’da Beklenen Çatışma”, Türkçesi: Mehmet Harmancı, Altın Kitaplar, İstanbul 1994.

- Korkut Boratav, “Su Kavgaları: Sıra Türkiye’de mi?”, Cumhuriyet, 5 Nisan 2006.
- Mehmet Tomanbay, “Dünya Su Bütçesi ve Ortadoğu Gerçeği”, Gazi Kitabevi, Ankara 1998.
- Milliyet, 27 Eylül 2012.
- Mine G. Kırıkkanat, Vatan, Ocak 2010.
- Naomi Klein, “Şok Doktrini”-Felaket Kapitalizminin Yükseliş”, Türkçesi: Selim Özgül, Agora Kitaplığı, 2010
- National Geographic Türkiye, “Su Bolluğu da Korkutuyor”, Nisan 2010.
- National Geographic, Mayıs 2006.
- Nejat Eslen, “AB, GAP Bölgesi ve Su Savaşları”, Akşam, 9 Mart 2005.
- New York Times, April 16, 2001-Jim Yardley, “For Texas Now, Water, Not Oil, is Liquid Gold”
- Ortadoğu Gazetesi, 24 Ağustos 2006.
- Ortadoğu Gazetesi, 9 Ocak 2006, İlave.
- Ozcan Yüksek, “Turuncu Ajan Hala Görevde”, Atlas Tarih, Ekim-Kasım 2012, Sayı 15.
- Özden Bilen, “Avrupa Birliği’nin Su Politikalarının Hidropolitik Değerlendirmesi”, Stratejik Analiz, Aralık 2006.
- Özden Bilen, “Çevre Emperyalizmi ve Ilısu Barajı Örneği”, ASAM Yayınları, Ankara 2003.
- Özhan Uluatam, Damlaya Damlaya-Ortadoğu’nun Su Sorunu, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, Eylül 2004.
- Platform, 12 Mayıs 2003.
- Prof. Auguste Leon Philippe ile mülakat, L’humanite, 16 Ocak 2010.
- Rıza Türmen, “Haiti Türk İnsanı İlğilendirir mi?”, Milliyet, Ocak 2010.
- Sabahattin Şen, Ortadoğu’da Terör, Edi. Sabahattin Şen, “Su Sorunu, Türkiye ve Ortadoğu”, İçinde, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- Sandra L. Postel ve Aaron T. Wolf, “Dehydrating Conflict”, Foreign Policy, September/November 2001, p. 60; The Economist, September 15, 2001.
- Sandra Pastel, “Son Vaha-Su Sıkıntısıyla Karşı Karşıya”, TÜBİTAK-Tema Vakfı Yayınları, İstanbul, 1999.
- Seumas Milne, Radikal, 24 Ocak 2010.
- Sinan Aygün, “Su Kaynakları Daha da kıymetlenecek”, Yankı, Temmuz 2006.
- Spock, “The Cloud Minders”, Star Trek, Bölüm 74, 28 Şubat 1969.
- Şakir Eczacıbaşı, “Genişletilmiş Ortadoğu ve Kuzey Afrika Projesi”, Cumhuriyet Strateji, 8 Kasım 2004.
- Tempo, 2003-18-803.
- The Economist June 16-22, 2012.
- The Independent, 28 Şubat 2006.
- The Observer, 14 Ekim 2012.

- Thomas Naff, “Water: That Peculiar Substance”, Research and Exploration, Water Issue, November 1993.
- Till Bastian, “Su Savaşları”, Türkçesi: Cem Ramazan Yıldırım, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- Tilmann Kleinjung-Chi Viet Giang, “Tarım Emperyalizmi” Aydın, Kasım-Aralık 2011.
- Tilmann Kleinjung-Chi Viet Giang, Aydın, Kasım-Aralık 2011.
- Turquie Diplomatique'den “AYDIN” – İstanbul Aydın Üniversitesi Yayını, Eylül-Ekim 2011.
- TÜİK 2008.
- TÜİK 2009.
- Türkiye’de Yeniçağ, 6 Ekim 2012.
- USİAD Ekonomi Politikaları Çalışma Grubu, “Dünyanın Tanımsız Alanları”, Cumhuriyet Strateji, 8 Aralık 2008.
- Ümit Özdağ, Ed. Aziz Koluman, Dünyada Su Sorunları ve Stratejileri, ASAM Yayınları, Ankara, 2002.
- Vandana Shiva, “Su Savaşları”, Türkçesi: Ali Kerem, Aram Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Vatan, 25 Ocak 2010.
- WIRED, September 2012.
- www.whatdoestimean.com
- Yakup Şalvarcı, “Pax Aqualis-Türkiye-Suriye-İsrail İlişkileri Su Sorunu ve Ortadoğu”, Zaman Kitap, İstanbul 2003.
- Yankı, Temmuz 2006.
- Yaşar Yakış, “Türkiye, Ortadoğu ve Su Meselesi”, GAP, Ortadoğu ve Su Meselesi, Yay. Haz. Prof. Dr. Mustafa Erkal, Dr. Şahin Ceylanlı, Aydınlar Ocağı Açık Oturumlar Dizisi 15, İstanbul, 1996.
- Yüksel Mutlu, “Vatan Toprağında Siyon Yıldızı”, Yeniçağ, 24 Şubat 2005.

HİZMET İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANIN GÜÇLENDİRİLEREK İNOVASYON YAPMA FIRSATI VERİLMESİNİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE KAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Şule Özbaşar
İstanbul Kültür Üniversitesi

ÖZET

21. yüzyılın küresel ekonomisinde tüketiciler gün geçtikçe daha fazla değişiklik ve yenilik arayışındadır. Bu yenilik arayışlarında hizmet sektörünün de payı büyüktür. Bunun nedeni hem dünyadaki refah düzeyinin artması, hem yaşam tarzlarının değişmesi hem de giderek yaşlanan dünya nüfusunun daha fazla hizmet ürünlerine ihtiyaç duyuyor olmasıdır. Hizmet sektöründe çalışanın, müşteri memnuniyeti yaratarak karlılığı arttırdığını gösteren modeller mevcuttur. Fakat bu modellerde çalışanın memnuniyetini ve verimliliğini arttırdığı pek çok işletme tarafından kanıtlanmış olan “güçlendirme” bulunmamaktadır. Yetkilendirme, veya işbölümü çalışana belirli görev ve sorumluluk yüklenmesidir. Güçlendirme ise çalışanın müşteriye karşı güçlü olma duygusu ile desteklenmesidir. Bu çalışmada hizmetlere yakından bakılarak hizmette inovasyon ve çalışanın güçlendirilmesine daha uygun olan hizmet alanları açıklanmakta, çalışanın güçlendirilerek inovasyon yapma olanağına kavuşturulmasının, bugün küçük, yarı büyük olacak işletmeler için son derece önemli bir faktör olduğu vurgulanmaktadır.

Anahtar kelimeler : Hizmet, hizmette inovasyon, güçlendirme, müşteri memnuniyeti

GİRİŞ

Büyük belirsizlikler içinde teknolojik ve sosyolojik hızlı değişimler yaşadığımız 21. yüzyılda, işletmeler geçmiş zamanlara göre bir hayli farklı bir tüketici kitlesiyle karşı karşıya bulunmaktadır.

Yeni tüketici kitlesi meraklı, araştırmacı, sabırsız ve doyumsuz bir karakter göstermektedir. Bu kitle sürekli değişiklik aramakta, internet ve sosyal paylaşım sitelerini kullanarak farklı şirketlerin ürünleri arasında kıyaslama yapmakta, parasının değerini bilmekte ve kendisine biraz daha fazla değer sunan başka bir şirket bulduğu zaman şirketini, ürününü ve markasını fazla düşünmeye gerek duymadan değiştirebilmektedir.

Bu özelliklere sahip bir tüketici kitlesini memnun edebilmek için, işletmelerin sürekli yenilik arayışında olmaları gerekmektedir. Giderek globalleşen iş alemindeki çağdaş işletmelerin müşterilerini

şaşırtarak, memnun ederek, onlara rakiplerden daha yüksek ve farklı değerler sunarak ellerinde tutmaya çalışmaları kaçınılmaz olmaya başlamıştır.

Günümüzde işletmeciler, eldeki müşteriyi tutmanın yeni müşteri kazanmaktan çok daha önemli olduğunun bilincindedirler. Çünkü A.B.D.'de yapılan pek çok araştırma, memnun olan bir müşterinin memnuniyetini beş kişiye söylemesine karşılık, memnun olmayan müşterinin memnuniyetsizliğini ve şikayetlerini en az bunun beş katı kişi ile paylaştığını göstermektedir.

Hizmet sektörü dünyanın pek çok ülkesinde giderek büyümektedir. Bir ülkenin ekonomisi büyüdükçe tarım, endüstri ve hizmetlerdeki işgücünün göreceli payı da değişmektedir. Hizmet sektörü, dünyadaki yurt içi hasılabın üçte ikisini oluşturmaktadır (The World Factbook, 2012). Bu durum hem gelişmiş hem gelişmekte olan ekonomiler için geçerlidir. Türkiye’de de hizmet sektörünün toplam yurt içi hasılabdaki oranı %62’dir. Dünyada refah arttıkça hizmet sektörünün oranı ve önemi daha da artacaktır. Aynı zamanda dünya nüfusu giderek yaşlanmaktadır. Bu Türkiye gibi nüfusu genç olan ülkelerde daha yavaş hissedilse de, beklenen yaşam süresi artmakta ve dünya yaşlanmaktadır. Bugün 6 milyar 974 milyon olan dünya nüfusu 2050 yılında 9 milyarı aşması beklenmektedir. Dünyada bugün 29 olan ortanca yaş 2050’de dünyada 38, Türkiye’de 40 olacaktır. Beklenen yaşam süresi de dünyada 76, ülkemizde ise 78.5 olacaktır (www.tuik.gov.tr, 2012). Dünyada yaşlı nüfusun artıyor olması, bu kitlenin evde bakım hizmetlerinden yaşlı bakımevlerine, evde temizlik hizmetlerinden yaşlılara özel eğlence, spor, seyahat hizmetlerine kadar pek çok yeni hizmete ihtiyacı olacağına; dolayısıyla pek çok alanda hizmet işi fırsatlarının yaratılabileceğini göstermektedir.

Hizmet sektöründe tüketiciye değer yaratmada hizmeti sunan personelin önemi büyüktür Özellikle, tüketicinin hizmet operasyonu içinde yoğun biçimde katıldığı durumlarda daha fazla önem kazanır. Jan Carlzon’un deyimiyle “gerçekle karşılaşılan anlar” (Carlzon, 1987), çalışana müşteriyi elde tutmak ve sadık müşteri yapmak için fırsat yaratır. Bu fırsatın çalışana verilir verilmemesi, çalışanın güçlendirilip güçlendirilmemesiyle ilgilidir. Eğer işletmeler çalışanları için ılımlı örgüt iklimleri yaratıp onların yenilikçi olmalarına fırsat verirler ise, onlar da bu olanakları müşteriler için yenilikçi çözümler üretip müşteri sadakati kazanabilirler ve tekrar ve yeni müşteriler ile işletme karlılığını artırmaya katkıda bulunabilirler. Büyük işletmeler genellikle bu konuya daha önem vermekte ve bilinçli bir şekilde çalışanlarını güçlendirmektedirler. Hizmet işletmesi olan küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ’lerin) de bu konuda daha duyarlı olmalarının onların gelecekte başarısı için önemli olacağı öngörülmektedir.

Bu çalışmada, hizmet işletmelerinde çalışan personelin güçlendirilerek yenilik yapma fırsatı verilmesinin önemi üzerinde durulmakta; ve müşteri memnuniyeti ve işletme karlılığına etkilerinin önemi vurgulanmakta; günümüzün rekabetçi iş ortamında KOBİ’lerin bu konuları daha fazla gündeme getirmeleri ve ciddiye almaları önerilmektedir.

HİZMET

Hizmetler çok değişik ve karmaşık faaliyetlerden oluşurlar. Hizmetleri tanımlamak konusunda yapılan tartışmalar Adam Smith’e kadar gitmektedir. Smith, 1776’da yazdığı “Wealth of Nations” adlı kitabında “verimli olmayan” işgücü çıktısı ve “verimli” işgücü çıktısı ayırımını yapmıştır. Verimli olmayan işgücü çıktısının, faydalı olsa da hemen tükendiğini, bu nedenle varlığa bir katkısı olmadığını ,buna mukabil verimli olan işgücü çıktılarının üretimden sonra stoklanabildiği ve daha sonra para veya başka bir değer ile değiştirilebildi için varlığa bir katkı sağladığını belirtmiştir (Smith, 1776).

Hizmetler, önceleri somut ürünler ile karşılaştırılarak tanımlanmaktaydı. Bu ilk tanımlamalarda “soyutluk” ve “stoklanamamak” mal ile hizmeti ayıran en önemli iki özellik olarak öne çıkmaktaydı.

Günümüzde hizmetlerin tanımı şöyle yapılmaktadır : “Hizmetler, bir tarafın diğer bir tarafa sunduğu ekonomik faaliyetlerdir. Satın alıcıların sorumlulukları altındaki nesnelere, kişiler ve diğer varlıklara istenen sonuçları sağlayan, genellikle zamana dayalı faaliyetlerdir. Hizmet müşterileri para, zaman ve çaba karşılığında mal, hizmet, profesyonel çaba, network veya sistemlere ulaşım imkanı beklerler; fakat bu faaliyetlere dahil olan hiçbir fiziki nesneye sahip olmazlar”(Lovelock, 2011: 37).

Satış Sonrası Hizmet ve Hizmet Ürünü

Hizmet sektörünün giderek büyümesi ve somut ürün üreten işletmelerin ürün farklılaştırması yapmak için giderek hizmetlere ağırlık vererek kendilerini hizmet işi içinde görmeleri hizmetler ile imalat arasındaki çizgiyi bulandırmaktadır. Theodore Levitt yıllar önce “Hizmet sektörü diye bir şey yoktur, hizmet oranları diğer endüstrilerden daha az veya daha fazla olan endüstriler vardır” diyerek günümüzde gelinen durumu o zamandan öngörmüştür (Levitt, 1974: 5). Burada sözü edilen hizmetler, somut ürünü tamamlayıcı nitelikte olan hizmetler değil, yarattığı değerin ağırlıklı olarak hizmet olduğu ürünlerdir.

Hizmet ürünü temel ürün ve tamamlayıcı hizmet elemanlarından oluşur. Temel ürün hizmetin kendisi, tamamlayıcı elemanlar ise temel ürünün kullanımını kolaylaştıran veya zenginleştiren elemanlardır. Tamamlayıcı hizmetler : Bilgi vermek, sipariş almak, faturalamak ve ödemedi oluşur. Zenginleştirici hizmetler ise: Müşteriye danışmanlık yapmak, misafirperverlik göstermek, müşteriye ait veya satın aldığı ürünlerin güvenliğini sağlamak ve müşterinin istediği ekstra istekleri yerine getirmektir (Lovelock, 2011: 106-116).

Hizmet çeşitleri

Hizmetler başlıca dört kategoride toplanırlar:

- 1) Kişinin kendi üstünde verilen hizmetler (Sağlık, barındırma, ulaştırma vb.)
- 2) Kişinin eşyalarına verilen hizmetler (Otomobil, ayakkabı tamiri, kuru temizleme vb.)
- 3) Kişinin zihnine verilen hizmetler (Eğitim, reklam, psikoterapi vb.)
- 4) Bilgi işleme (Muhasebe, bankacılık, yasal hizmetler vb.) (Lovelock, 1983:9-20).

Kişinin kendi üstünde yapılan hizmetler kişinin taşınması, yedirilmesi, barındırılması, sağlığının yerine getirilmesi veya güzelleştirilmesiyle ilgilidir. Bu gibi hizmetler için kişilerin hizmet sistemine veya “hizmet fabrikasına” girmeleri gerekmektedir. Bir başka deyişle, hizmetin üretimi ile tüketimi aynı anda gerçekleşir. Genellikle tüketiciler hizmetin olduğu yerlere giderler (otel, hastane, kuaför salonu vb.), fakat bazı durumlarda hizmeti veren de tüketicinin bulunduğu yere gidebilir (Evde hasta bakımı, kuaförlük hizmetleri vb.) Her iki durumda da, hizmetin üretilebilmesi için, hizmeti veren ile alan kişinin birlikte olmaları gerekmektedir. Kişinin kendi üstünde yapılan hizmetlerde geçirilen süre bir saç kesimlik süreden ağır bir ameliyatın ardından hastanede geçirilen bakım süresine kadar uzanabilmektedir.

Kişinin eşyalarına yapılan hizmetler, kullanım süresinin uzatılması için müşteriye ait olan eşyaların temizlenmesi, tamir edilmesi, saklanması, bakımının sağlanması ile ilgilidir. Örgütsel müşterilerin ürünlerinin sevkiyatı, depolanması, toptan ve perakende dağıtımı da bu konunun içine girer. Burada hizmetin üretimi ile tüketimi aynı anda olmaz; birbirlerinden ayrılabilirler. Müşteri eşyasını, onun işlem göreceği yere bırakır ve sonra alır veya işlem bitince kendisine getirilir. Bu süre zarfında, hizmeti veren ile eşyanın birlikteliği söz konusudur.

Kişinin zihnine verilen hizmetler eğitim, bilgi verme, haber verme, psikoterapi, eğlendirme ve dini eğitim verme gibi hizmetlerdir. İnsanın zihnine dokunan her şeyin tutumunu etkileyip davranışını değiştirmesi mümkün olabilir. Bu tip hizmetlerden fayda sağlayabilmek için, büyük ölçüde zaman ve zihinsel çaba yatırımı gerekir. Ayrıca, tüketicinin hizmet üretim fabrikasının içinde olması gerekmez. Sadece zihinsel olarak hizmet ile temasta olmaları yeterlidir. Eğlence, eğitim gibi hizmetler buna örnektir. Bir konser bir yandan canlı olarak izleyicileriyle buluşurken, diğer yandan CD'lere alınıp "stoklanarak" çok sayıda kişiye ulaştırılabilmektedir.

Bilgi işlemeye dayalı hizmetler bilgi teknolojileri sayesinde çağ atlamışlardır. Fakat tüm bilgiler makineler tarafından işlenmemektedirler. Bir çok alandaki uzmanlar, bilgi işlemeye beyinlerini kullanmaktadırlar. Bilgi, hizmet çıktısının en soyut şeklidir; fakat mektup, rapor, plan, CD-ROM, veya DVD gibi daha uzun süreli somut şekillere dönüştürülebilir. Finansal hizmetler, muhasebe, hukuk, pazarlama araştırması, yönetim danışmanlığı ve tıbbi teşhis gibi hizmetler etkili veri toplanması ve işlenmesine çok bağımlıdır.

Kişinin zihnine verilen hizmetler ile bilgi işlemeye dayalı hizmetler arasındaki çizgi çok açık değildir. Örneğin, pazarlama araştırmacıları zaman içindeki trendleri izleyip içgörüye dayanarak geleceğe yönelik bazı fırsatlara işaret edebilirler; veya bir yatırım bankacısı yaptığı analizler ile müşterilerine yatırım konusunda tavsiyelerde bulunabilirler. Bu nedenle, bu iki tip hizmet "bilgiye dayalı hizmet" olarak kullanılabilir.

Hizmetlerde 7 P

Bilindiği gibi, pazarlama karması veya pazarlama bileşenleri terimi Neil Borden tarafından ortaya atılmış, daha sonra Jerome Mc Carthy tarafından İngilizce'de ürün, fiyat, yer ve tutundurma kavramlarını temsil eden 4P (product, price, place, promotion) etrafında toplanmış ve yaygın biçimde kullanılır hale gelmiştir (Mc Carthy, 1964). Hizmetlerin somut ürünlerden farklı bir bakış açısıyla pazarlanması gerektiğini söyleyen pazarlama akademisyenleri ve yöneticileri tarafından oluşturulan çeşitli görüşler (Shostack, 1977; Magrath, 1986) sonunda pazarlama bileşenlerine 3P daha getirilmiş ve hizmetlerde pazarlama bileşenleri 7P olarak anılmaya başlanmıştır.(Lovelock ve Wirtz, 2011: 23-24). Bu üç P : İnsan yani çalışan, süreç ve fiziki ortamdır.

Hizmetlerde müşteri ile temas çoğunlukla çalışan vasıtasıyla olduğu için hizmet veren personelin davranışı son derece önemlidir. Yöneticilerin personelin seçimi, eğitimi ve motivasyonu ile yakından ilgilenmeleri gerekmektedir.

Hizmet işletmesinde yapılan işin ne olduğu kadar *nasıl* yapıldığı da önemlidir. Bu da süreç faktörünün önemini göstermektedir. Hizmetler, arka arkaya yapılan süreçlerden oluşmaktadırlar.

Hizmetler soyut yani sahiplenilemez oldukları için onların birtakım fiziki nesnelere tamamlanmaları müşteriye kanıt oluşturmaktadır. Örneğin, bir hastanenin veya bir otelin içinde bulunduğu bahçe, binalar, binaların dekorasyonu, kullanılan ekipman, personelin kılık kıyafeti, işaretler, müşteriye sunulan rapor, fatura gibi basılı evrakların hepsi, fiziki özellikler olarak hizmeti daha belirgin hale getirirler.

HİZMET KURULUŞLARINDA ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ

Bir işletmede çalışanların yaptıkları iş için inisiyatif almalarını gerektiği 20. yüzyılın başlarında önce Henry Fayol, daha sonra Mary Parker Follett tarafından dile getirilmeye başlanmış (Jones ve George,

2011:84-88), fakat benimsenmesi ve yaygın biçimde kullanılması 1970-1980'lerde Toplam Kalite Yönetimi (TQM)'nin Japonya'dan başlayıp dünyaya yayılmasıyla gündeme oturmuştur.

Çalışanın güçlendirilmesi, "iş en iyi yapan bilir" mantığıyla çalışana iş hakkında düşünme, fikir üretme ve yaptığı işi iyileştirmesi için yetki ve sorumluluk verilmesidir. Güçlendirme bir ruh halidir. Organizasyonda hiyerarşinin, yönlendirmenin veya kişisel sorumluluğun yok edilmesi veya çalışanların her istediklerini yapmaları için özgür bırakılması değildir. Organizasyonda çalışanların ortak gibi görülmesi ve onlardan da ortak gibi işe sahiplenmelerinin beklenmesidir (Berry, 1995:208).

Çalışanların gerçekten güçlendirilmesinin üç boyutu bulunmaktadır. (Tenner ve DeToro, 1992: 179-183). Öncelikle tüm çalışanlar işletmenin misyonu, vizyonu, amaçları, değerleri, politikaları ve metodolojileri hakkında *bilgilendirilmelidirler*. Aksi takdirde, herkesin farklı bir yöne doğru gitme tehlikesi olabilmektedir. Bilgilendirilmiş çalışanlar sadece rollerini anlamakla kalmazlar; rollerini iyi oynamak için kendilerini işlerine adanlar ve işletmeye bağlanırlar. Liderler onlara, organizasyonun ve kendilerinin ortak çıkarlarına katkıda bulunmak için ilham verirler. Bu tutum, geleneksel hiyerarşik organizasyonun otoriter stili olan baş eğerek rıza göstermeyi beklemesinden çok farklı olmaktadır. Güçlendirmenin ikinci boyutu *yetkinliktir*. Çalışanların, işi yapmak için gerekli kabiliyet, beceri ve bilgilere sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda, malzeme, malzeme, prosedür ve ekipman gibi kaynaklar da çalışanlara temin edilmelidir. Güçlendirmenin üçüncü boyutu ise işletme ile çalışan arasında *karşılıklı güven* oluşturmaktır. Bilgilendirme ve yetkinliklerin oluşturulmasından sonra işgücünün yaratıcılığı, gücü ve becerikliliği tamamen ortaya çıkar.

Bir başka görüşe göre güçlendirme dört aşamalı olmalıdır (Schneither ve Bowen, 1992:32-39). Önce organizasyonla ilgili bilgiler verilmeli, sonra çalışanlar problem çözme konusunda eğitilmeli, daha sonra karar vermek için güçlendirilmeli ve bunların sonucunda da ödüllendirilmelidirler. Güçlendirme, aslında etkili liderliğin doğal sonucu olduğu söylenebilir. Etkili ve başarılı liderler organizasyonda yetkilendirmenin unsurlarını yukarıdan aşağıya dağıtırlar.

Hizmet işletmelerinde, güçlendirilmiş bir ortamda çalışanın bir çalışanın :

- İşini kontrol ettiğinin bilincinde olması,
- İşin kapsamı konusunda bilgili olması,
- Kişisel performansından sorumlu olması,
- Çalıştığı birimin ve organizasyonun bütünsel performansından sorumlu olması,
- Ödüllerin organizasyonda adil bir şekilde dağıtıldığından emin olması gerektiği söylenebilir (Berry,1995:219-222).

Güçlendirmenin Aşamaları

Çalışanın güçlendirilmesinin üç aşaması vardır (Lovelock ve Wirtz,2011:320). Birinci aşamada çalışanlar *öneri* vererek fikirlerini belirtebilmektedirler. McDonald's da, Toyota'da, 3M'de, Starbucks'ta ve birçok başka yenilikçi şirkette pek çok yeniliğin çalışanların öneri sistemiyle hayata geçirildiği bilinmektedir. İkinci aşamada çalışanların yaptıkları *işlerin içeriklerinin yeniden tasarımı* söz konusudur. Havayolları ve hastaneler gibi karmaşık sistemlerde işlerin tek başına bir çalışan tarafından yapılamayacağı durumlarda işler genellikle ekipler aracılığıyla yapılmaktadır. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işte birbirlerine yardım edebilmeleri için eğitimden geçmeleri gerekir. Farklı işleri yapabilir hale gelen çalışanların işleri *zenginleştirilmiş* olur. Üçüncü aşamada çalışanlar *yoğun bir şekilde işletmeye bağlanırlar*, işletmenin parçası olurlar. En alt kademedeki çalışan bile işletmenin performansında kendisinin aidiyetini hisseder. Organizasyonla ilgili tüm bilgiler organizasyon içinde paylaşılır. Çalışanlar

takım çalışması, problem çözme ve işletme faaliyetleri konularında beceri geliştirirler ve kendi birimlerinin yönetimi ile ilgili kararlarda söz sahibi olurlar. Çalışanlara, genellikle ikramiye şeklinde, kardan pay verilir.

Çalışanlarını yoğun şekilde organizasyona bağlayan bir şirket örneği 1967'de A.B.D.'nin Texas eyaletinde düşük maliyet stratejisiyle kurulmuş küçük bir niş şirket iken, bugün 571 uçağıyla A.B.D.'nin iç hatlarda en fazla yolcu taşıyan havayolu şirketi olmak sıfatını elinde tutan Southwest Airlines'dır (Wikipedia, the free encyclopedia). Southwest Airlines çalışanları ile arasında karşılıklı güven ilişkisini geliştirmiş ve onların işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için katı kuralları ve iş tanımlarını kaldırmıştır. Çalışanlar, durumun gerektirdiği şekilde ekip çalışması yaparak birbirlerine yardım ederek işlerinde esneklik yaratabilmekte ve müşterileri mutlu etmek için kuralları değil sağduyularını kullanmaktadırlar. Bu konuda yönetimden tam destek almaktadırlar.

Güçlendirmenin Uygun Olduğu Durumlar

Güçlendirme ile çalışanın, standart sistemlerin yönetim tarafından belirlendiği ve çalışanın işini belirli kurallara göre yaptığı üretim hattı yaklaşımına kıyasla daha fazla motive olduğu ve müşteriyi daha fazla memnun ettiği görüşü yaygındır. Buna rağmen, her iki yaklaşımın da kullanıldığı farklı durumlar olabilmektedir. Önemli olan hem çalışanların hem müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan en iyi yaklaşımı seçebilmektir. Çünkü bazı çalışanlar güçlendirilmeye çok istekli olmamakta, bazıları işlerinden kendilerini geliştirmesini gibi bir beklentileri olmamakta, bazıları da işlerinde inisiyatif almaktan kaçmaktadırlar. Araştırmalar, güçlendirme stratejisinin, organizasyon ve bulunduğu ortamda aşağıdaki koşullar olduğu zaman başarılı olacağını göstermektedir (Bowen ve Walker, 1992:32-39):

- Şirketin iş stratejisi rekabetçi farklılaştırma ve kişiye özel hizmete dayalı olduğu durumlarda.
- Müşteriler ile ilişkilerin kısa süreli alış-veriş şeklinde değil, uzun süreye yayılan ilişkiye dayalı olduğu durumlarda.
- İşletmenin kullandığı teknolojinin çok karmaşık ve rutin olmadığı durumlarda.
- İş ortamının önceden kestirilemez olduğu ve her an sürprizler ile karşılaşılmanın mümkün olduğu durumlarda.
- Mevcut yöneticilerin çalışanların bağımsız çalışmasından, hem müşteriler hem organizasyonun çıkarı için hoşnut olduğu durumlarda.
- Çalışanların kendilerini geliştirmek ve çalışma ortamında becerilerini arttırmak için büyük bir istek gösterdikleri, başkaları ile çalışmaya istekli oldukları; ve hem bireyler arası ilişkilerinin iyi, hem takım çalışmasında yetenekli olduğu durumlarda.

İNOVASYON

Yukarıda belirtilen durumlardan anlaşılacağı gibi güçlendirme, çalışanın yeni bir durumla karşılaştığı veya karşılaşmaya istekli olduğu durumlarda etkili olacak bir stratejidir. Bu da, yenilikçiliği, inovasyonu gündeme getirmektedir.

Çağımızın hızla değişmekte olan rekabet ekonomisinde sürekli yenilik arayan tüketicileri memnun ederek hayatta kalabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için işletmelerin sürekli yenilik yapmaları gerekmektedir. Christopher Freeman'ın söylediği gibi "İnovasyon yapmamak ölmek demektir."(Freeman, 1982).

Günümüzde inovasyon fikri, benimsenme dereceleri farklı olsa da, küçük veya büyük, kamu veya özel çoğu işletmelerce kabul görmektedir. İşletmelerin yenilikçiliği yönetebilmeleri konusunu da, Bill Gates

1982 yılında, kendisi ile yapılan bir söyleşide şöyle özetlemiştir : “Biz hisse senedi fiyatlarını kontrol edemeyiz; sadece inovasyon, satışlar ve karları kontrol edebiliriz.”(Rushe ve Waples, 2008).

İnovasyonun tanımı şöyle yapılmaktadır: “İnovasyon, geliştirilip müşterilere sunulan ve onlar tarafından **yeni** olarak algılanan bir fikir, ürün, hizmet veya teknoloji parçasıdır. Tek başına bir faaliyet değildir. Birbirine bağlı alt süreçlerden oluşan bir toplam süreçtir. Sadece bir fikir oluşması, bir aletin keşfi, yeni bir pazarın keşfi değildir. Bunların hepsinin, bütünleşmiş biçimde faaliyet göstermesidir.”(Myers ve Marquis, 1969). İnovasyonun “yeni” olarak kabul edilmesi zamana bağlı bir olgu değildir. Eğer bir fikir kişiye yeni ve değişik olarak geliyorsa, o bir inovasyon/yeniliktir. İcat ile inovasyon arasındaki fark ise, icadın bir fikrin oluşması, inovasyonun ise icadın ekonomiye kazandırılacak şekilde dönüştürülmesi olmasındadır (Trott, 2012: 15).

Hizmet İnovasyonu

Uzun yıllar, inovasyon literatürü “yeni hizmet inovasyonu” kavramına uzak durmuştur. İnovasyon yaygın olarak fiziki ürünler ile özleştirilmekteydi. Fakat iş dünyası, yeni hizmetlerin, somut yeni ürünlerden daha fazla değişiklik yapabileceğini, yeni iş modelleri kurabileceğini iddia etmiştir.

Hizmet işletmelerinde yetkilendirilmiş bir çalışanın yapabileceği pek çok çeşit yenilik vardır. Bunlar, en basitinden en karmaşığına kadar şöyle sıralanabilmektedir (Lovelock ve Wirtz, 2011:122-123)

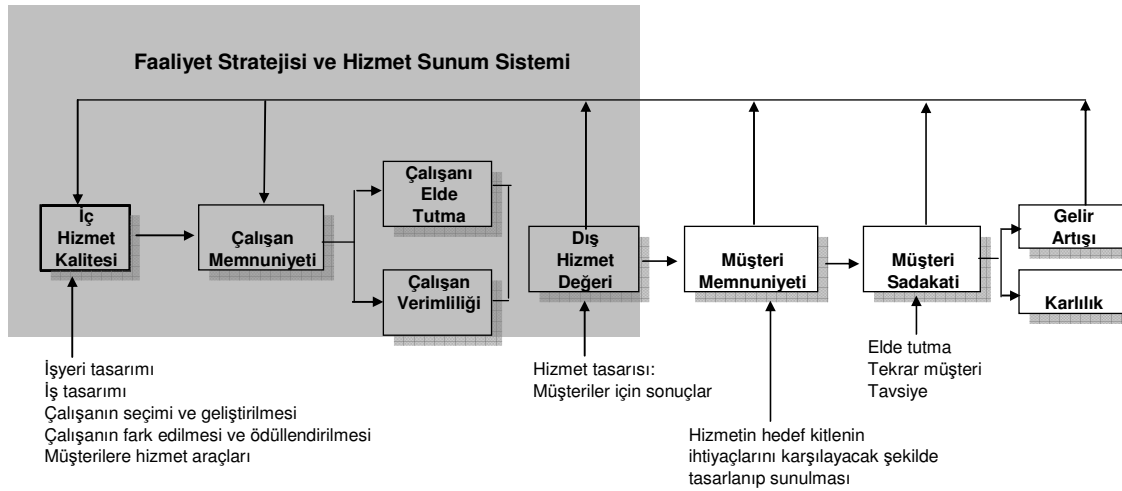
- 1) **Stil değişiklikleri:** En basit inovasyon çeşidi olup, süreçlerde veya performansta bir değişiklik içermez. Yapılan değişiklikler görünür oldukları için heyecan yaratırlar ve çalışanları motive ederler. Perakende mağazalarının veya araçların yeni renkler ile boyanması, hizmet personelinin kıyafetlerinin değiştirilmesi, banka cüzdanlarının tasarımında yapılan yenilik veya hizmet senaryolarında yapılan ufak tefek değişiklikler stil değişikliğine örnek oluştururlar.
- 2) **Hizmetlerde yapılan iyileştirmeler:** Hizmetlerde yapılan en tipik inovasyon çeşididir. Mevcut ürünlerin performansında yapılan mütevazı değişiklikler bu gruba girer. Çalışanın müşteriye daha açıklayıcı bilgi vermesi, beklediği zaman nedenini söylemesi, yapılan işteki işlem sayısını azaltılması hizmetlerde yapılan küçük iyileştirmelerdir.
- 3) **Tamamlayıcı hizmet inovasyonları:** Mevcut bir temel hizmete yeni bir kolaylaştırıcı veya zenginleştirici eleman eklenmesi (mağazaya otopark yapılması gibi), veya mevcut bir tamamlayıcı hizmetin önemli ölçüde iyileştirilmesi (bir restoranın yeni çiçekler, akvaryum vb. ile donatılarak müşterilere daha keyif verecek bir atmosfer yaratılması)
- 4) **Süreç hattında yapılan uzatmalar:** Mevcut ürünleri sunmanın yeni yollarının bulunması. Bunu yapma amacı ya mevcut müşterilere kolaylık ve yeni deneyim sunulması veya geleneksel yaklaşımı itici bulan yeni müşterileri çekmek olabilir. Perakendecilik yapan şirketlerin telefon veya İnternet’ten sipariş almaları süreç hattı uzatmasına örnek oluşturur.
- 5) **Ürün hattında yapılan uzatmalar:** Bir işletmenin mevcut ürün hatlarına yapılan ilavelerdir. Böyle bir ürünü pazara ilk sunan genellikle inovatördür; diğerleri ise takipçi olurlar. Bu yeni hizmetler mevcut müşterilere daha farklı hizmetler sunmak için veya yeni müşteriler hedeflemek için geliştirilir. Türk Hava Yolları’nın Yarattığı Anadolu Jet; Finansbank’ın yarattığı, tüm hesap işlemlerinin İnternet üzerinden yapıldığı enpara.com, ürün hattı uzatma örnekleridir.

- 6) **Temel süreç inovasyonları:** Mevcut temel ürünlere yeni faydalar eklenerek yeni bir şekilde sunulmasında yeni süreçler kullanılması. Sabit bir yere bağlanmadan oluşturulan İnternet esaslı yeni iş modelleri temel süreç inovasyonu örnekleridirler.
- 7) **Temel hizmet inovasyonları:** Daha önce mevcut olmayan temel hizmetlerin pazara sunulması. Hem yeni ürün özellikleri hem köklü yeni süreçleri içerirler. FedEx'in 1971'de başlattığı bir sonraki gün paket teslimi, eBay'in İnternet'ten müzayede hizmetleri temel hizmet inovasyonuna örnek oluşturur.

HİZMET-KAR ZİNCİRİ

Bir grup Harvard Business Review yazarı 1994'te hizmet işletmelerinde çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti ve sadakati ile işletme verimliliği ile karlılığı arasındaki ilişkileri hipotetik olarak ortaya koymuşlardır (Heskett ve diğerleri, 1994:165-174). Satış rekorları kazanan bu makale, gördüğü ilgi üzerine Harvard Business Review'da 2008 yılında aynen tekrar yayınlanmıştır. Yazarlara göre ilişki zinciri şöyle gelişmektedir:

- Karlılık ve büyüme müşteri sadakatine bağlıdır.
- Sadakat, doğrudan doğruya müşteri memnuniyetinin sonucudur.
- Memnuniyet büyük ölçüde müşterilere sunulan hizmetler ile oluşur.
- Müşteriye değer, memnun olmuş, sadık ve üretici çalışanlar tarafından yaratılır.
- Çalışan memnuniyeti ise esas olarak müşterilere sonuç sunabilmeyi mümkün kılan yüksek kaliteli destek hizmetleri ve politikalar ile gerçekleşir (Bkz. Şekil:1)



Şekil:1 Hizmet-Kar Zinciri

Yıllarca işletmeler büyümek için kar maksimizasyonunu hedeflemişlerdir. “Müşteri merkezli yönetim” önem kazanmaya başlayınca da müşteriye değer yaratmanın öneminden söz etmişler, fakat çalışanların bu konudaki rolünü çok irdelememişlerdir.

Heskett ve arkadaşlarının Hizmet-Kar Zinciri modelinin merkezinde müşteri ve çalışan vardır. Karlılık müşteri sadakati ve müşteri memnuniyeti ve sadık ve verimli personelin yarattığı "değer" ile ilişkilendirilmiştir. Değer'in dört genel tanımı bulunmaktadır :

- Değer düşük fiyattır.
- Değer, tüketicinin bir üründe bulunmasını istediği her şeydir.
- Değer, ödenen fiyat karşılığı alınan kalitedir.
- Değer, müşterinin verdiği her şey karşılığında aldığı her şeydir (Zeithaml, 1988:21-22).

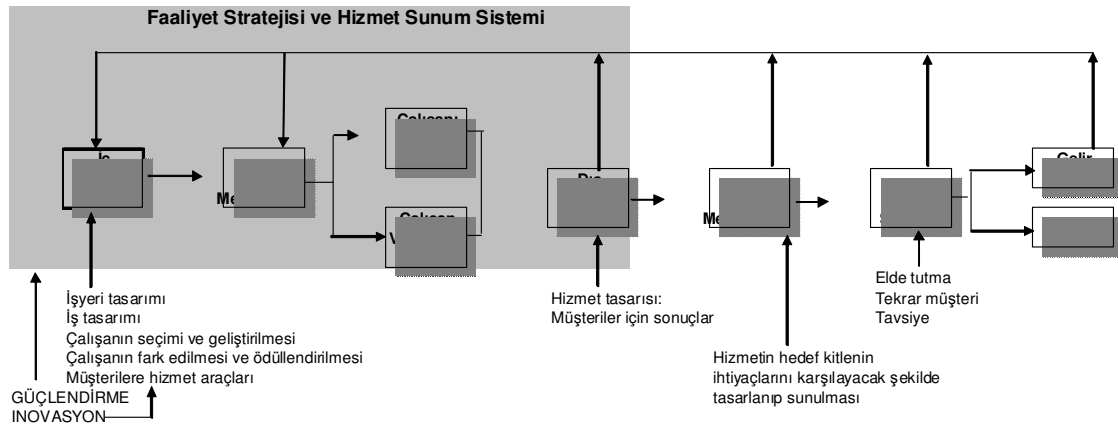
Bu yazıda benimsenen net değer anlayışı, müşterinin *algılamasına* göre, verdikleri ile aldıkları arasındaki farktır. Müşterinin bir sunumdan beklediği toplam fayda, algıladığı ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik faydaların toplamıdır. Algıladığı toplam maliyet ise bir sunumu değerlendirmek, elde etmek kullanmak ve vazgeçmek için harcadığı para, zaman, enerji ve psikolojik maliyetlerdir (Kotler ve Keller, 2012: 147).

Fonksiyonel fayda hizmetin giderdiği temel ihtiyaçtır (taşıma, eğitim, temizlik vb.). Psikolojik fayda ise müşterinin temel hizmetin üstünde algıladığı faydadır. Çalışanın güvenilirliği, bilgili olması, hizmete hazır olması, müşteri ile empati kurması ve hizmetin fiziki kanıtlarından oluşan hizmet kalitesi unsurlarıdır (Parasuramann, Zeithaml ve Berry,1985:41-50).

Müşterinin algıladığı toplam maliyet içinde hizmete ödediği para, psikolojik maliyet olarak da zaman maliyeti, yorgunluk, konforsuzluk gibi fiziki maliyetler, zihinsel çaba, algılanan risk, gibi psikolojik maliyetler ve hizmet ortamında beş duyuyu etkileyebilecek duygusal maliyetler bulunmaktadır.

Hizmet-Kar Zincirinde Güçlendirme ve İnovasyon

Görüldüğü gibi, fonksiyonel fayda dışındaki faydaların yaratılması ve ödenen para dışındaki maliyetlerin azaltılması büyük ölçüde çalışanların çabalarına bağlı olmaktadır. Çalışanların bu çabayı gösterebilmeleri, onların yenilikçi davranacak kararları verebilmelerine bağlıdır. Bunun için de, çalışanların güçlendirilerek, yukarıda özetlenen uygun durumlarda, uygun hizmet yeniliklerini yapabilecek hale getirmek gerekmektedir. Bu nedenle, Heskett ve arkadaşlarının Kar-Hizmet Zinciri modeline "güçlendirme" ve "inovasyon"ün eklenmesiyle , inovasyonun da yönetim süreci içine katılabileceği ve modelin daha güncel hale getirilebileceği düşünülmektedir (Bkz. Şekil:2).



Şekil 2: Hizmet-Kar Zincirinde Güçlendirme ve İnovasyon

SONUÇ

21. yüzyılın tüketici tüketici kitlesi meraklı, araştırmacı, sosyal medya tutkunu, elindeki üründen çabuk bıkan, sürekli değişiklik arayan, rakip ürünleri araştırıp kendisine daha fazla değer sunulunca markasını değiştirmekten çekinmeyen tüketicilerden oluşmaktadır. Yaşam tarzlarının da değişmesiyle bu tüketici kitlesi giderek daha fazla hizmet ürünleri kullanmakta, dünyadaki beklenen yaşam süresi de uzadıkça hizmet sektörünü oluşturan çeşitli hizmetlere olan talebin giderek artacağı öngörülmektedir.

Çalışanlar, hizmet sektörünün temel taşlarıdır. Özellikle müşteri ile yüz yüze temasın yoğun olduğu durumlarda çalışanın davranışı son derece önem taşır. Karşılaştığı çeşitli durumlarla baş edebilmesi ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmesi için çalışanların yetkilendirilmesi ötesinde güçlendirilmesi, yani işi hakkında düşünme, yeni fikir üretme ve yaptığı işi iyileştirmesi için yetki ve imkan verilmesidir. Güçlendirme, farklılaştırmaya önem verilen, çalışan-müşteri ilişkisinin uzun döneme yayıldığı, iş ortamının belirsiz olduğu, işletmenin karmaşık veya rutin olmayan teknoloji kullandığı durumlarda, yöneticilerin çalışanların işlerinde inisiyatif almalarını destekledikleri ve çalışanların da buna açık oldukları durumlarda daha uygun olmaktadır.

Çalışanların yenilikçilik yapabilmeleri için güçlendirilmeleri müşteri memnuniyeti oluşturarak işletmenin verimliliğini arttırmakta ve karlılığına katkıda bulunmaktadır. Günümüzde çalışanlarına önem vererek, onları güçlendirilerek global şirket olabilmiş pek çok işletme küçük birer işletme olarak yaşamlarına başlamışlardır. Bu da göstermektedir ki, Türkiye’de de hizmet işletmelerinin de, sürekli yenilik isteyen tüketicileri memnun ederek büyümeleri için çalışanları ile daha yakından ilgilenmeleri, müşteri kazanmak, elde tutmak ve çoğaltmak için çalışanlarına uygun koşulları sağlayarak onların inovatif olmalarına fırsat tanımalıdırlar. Artık sadece satış ve kar artışıyla sağlanan büyüme modelleri geçmişte kalmış bulunmaktadır.

KAYNAKLAR

- Berry, Leonard L., *On Great Service* (New York: The Free Press, 1995)
- Bowen, David E., ve Lawler, Edward E., “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When,” *Sloan Management Review*, (Spring 1992), 32-39
- Carlzon, Jan, *Moments of Truth*, New York: Harper Collins, 1987)
- Freeman, C., *The Economics of Industrial Revolution* (London: Frances Printer, 1982)
- Heskett, James L., Jones, Thomas O., Loveman, Gary W., Sasser, W. Earl Jr. Ve Schlesinger, Leonard A., “Putting the Service-profit Chain to Work,” *Harvard Business Review* (March-April 1994), 164-174)
- Kotler, Philip ve Keller, Kevin Lane, *Marketing Management* (New York:Mc Graw Hill, 2012)
- Levitt, Theodore, *Marketing for Business Growth* (New York: Mc Graw Hill, 1975)
- Lovelock, Christopher ve Wirtz, Jochen, *Services Marketing* (New Jersey: Prentice Hall, 2011)

- Lovelock, Christopher, Wirtz, Jochen ve Chew, Patricia, *Essentials of Services Marketing* (New Jersey: Prentice Hall, 2009)
- Lovelock, Christopher H., "Classifying Services to Gain Strategic Insights," *Journal of Marketing*, (Summer, 1983), 9-20
- Magrath, A. J., "When Marketing Services, 4P's Are Not Enough," *Business Horizons*, (May-June 1986), 44-55
- McCarthy, Jerome E., *Basic Marketing : A Managerial Approach* (Homewood IL: Richard D. Irwin, 1964)
- Myers, S. Ve Marquis, D.G., *Successful Industrial Innovation: A Study of Factors Underlying Innovation in Selected Firms* (Washington, D.C. National Science Foundation, NSF 69-17, 1969)
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A. ve Berry, Leonard, A., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing* (Vol. 49, Fall 1985), 41-50
- Rushe, D. Ve Waples, J., *Sunday Times* (February 3, 2008)
- Shostack, G.L., "Breaking Free From Product Marketing," *Jornal of Marketing* (Vol.41, April 1977), 73-80
- Tenner, Arthur R. Ve DeToro, Irving J., *Total Quality Management* (Reading Massachusetts: Addison-Wesley, 1992)
- Trott, Paul, *Innovation Management and New Product Development* (London: Prentice Hall, 2012)
- Zeithaml, Valarie, A., "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means End Model and Synthesis of Evidence," *Journal of Marketing* (Vol.52, July 1988), 21-22
- The World Factbook* 2012, Central Intelligence Agency, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html>)
- www.tuik.gov.tr (11/7/2012)

KOBİ'LERDE İNSAN SERMAYESİNİ GELİŞTİRMENİN İNOVASYON KAPASİTESİ VE MÜŞTERİ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN ANALİZ EDİLMESİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Hüseyin YILMAZ
Uşak Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmada insan sermayesi, inovasyon kapasitesi ve müşteri tatmini ile ilgili tanımlamalar yapılarak ve ilgili konulardaki kuramsal çalışmalar analiz edildikten sonra insan sermayesi, inovasyon kapasitesi ve müşteri tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler ampirik bir araştırma ile ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Araştırma sonuçları, insan sermayesinin inovasyon kapasitesi boyutlarını ve müşteri tatminini pozitif şekilde etkilediğini göstermektedir. Diğer taraftan, insan sermayesinin ve inovasyon kapasitesinin müşteri tatmini üzerindeki etkileri karşılaştırıldığında, inovasyon kapasitesinin insan sermayesine göre müşteri tatminini pozitif yönde ve daha güçlü biçimde etkilediği ortaya çıkmaktadır.

***Anahtar Kelimeler:** İnsan Sermayesi, İnovasyon Kapasitesi, Müşteri Tatmini, Araştırma*

1. GİRİŞ

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, ekonomide zenginlik ve iş yaratmada önemli bir rol oynamaktadır. KOBİ'ler, girişimcilik ruhu, inovasyon ve yeni işler yaratmak suretiyle rekabeti teşvik etmektedir (Wong, ve diğerleri, 2005:335-350). Ahmad ve diğerleri (2010:67-75), KOBİ'lerin sahip olduğu kritik kaynakların beceri, bilgi, deneyim ve eğitimlerini yansıtan girişimciler tarafından yönetildiğini ileri sürmektedir. Yazarlara göre, KOBİ'lerde sahiplik ve denetim arasında bir ilişkinin olmaması, bu işletme sahiplerinin kendilerini ve işletmelerini geliştirilmesinden sorumlu olmalarını sağlamaktadır. Bundan dolayı KOBİ'lerin başarısı veya başarısızlığı, sahiplerinin beceri ve yeteneklerinden önemli ölçüde etkilenmektedir.

Sürekli olarak değişen iş çevresi, işletmelerin yaratıcılığını ve inovasyon yapmasını içine alan, dinamik iş planları aracılığıyla daha yüksek rekabet avantajı için çaba göstermelerini gerektirmektedir. Bu durum, uzun dönemde sürdürülebilirlik açısından da önem taşımaktadır. Şüphesiz, insan kaynağı girdisi, işletmelerin rekabet gücünü arttırmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel düzeyde insan kaynağı, stratejik planlama sırasında rekabet avantajının nasıl yaratılacağı konusunda da önemli bir rol oynamaktadır. Snell ve diğerleri (1999), insan sermayesinin değerli ve benzersizlik olarak iki boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir. Yazarlar, kaynakların etkinliği iyileştirme, fırsatları değerlendirme ve tehditleri en aza indirmeye olanak sağlaması halinde değerli olduğunu göstermektedir. Değerler, etkili

yönetim bağlamında maliyetlere oranla kârların artırılması üzerine odaklanır. Bu anlamda işletmenin insan sermayesi, onun maliyetlerinin düşmesine katkı sağlayarak performans artışı sağlarsa değer katabilir (Marımuthu ve diğerleri, 2009:265-272).

Küçük ve orta büyüklükteki (KOBİ) işletmelerin her düzeyde tüketiciye yakın olarak çalışmaları; onların tercihlerini, sorunlarını hemen değerlendirerek üretim mekanizmalarında gerekli değişikliklere yapmalarını ve değişen pazar şartlarına hızlı bir şekilde uyum sağlama kabiliyetlerini arttırmaktadır. Bu nedenle, ortamdaki değişimlere karşı gösterdikleri reaksiyon ve esnekliğin yüksek olması, KOBİ'leri inovasyona daha yatkın kılmaktadır. Böylece KOBİ'ler gittikçe artan bir şekilde yeni fikir ve buluşların kaynağı olmakta, sanayide gereken esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (İmamoğlu, 2002:84) Yeniliğe ilişkin bu strateji eğilimi günümüzde özellikle, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde giderek gelişmeye başlayan bilgisayar alanında belirgin bir biçimde görülmektedir. Bu noktada yenilikler, köklü yenilikler olabileceği gibi, çok küçük ve kimi zaman yapay yenilikler de olabilmektedir. Önemli olan, yeniliğin teknik niteliğinden çok piyasa değeridir. Çünkü bir işletme açısından yeniliğin değeri piyasa değeri ile ölçülmektedir. Bu değer ise yeniliğin ulaştığı müşteri sayısı ile ifade edilmektedir. Bu açıdan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler incelendiğinde genelde pazarın ve talebin, özelden ise üretim ve yönetimin değişen koşullarına uyum bakımından daha yenilikçi olduğu söylenebilmektedir (İraz, 2005:233).

2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ VE TEORİK KAPSAMI

2.1. İnsan Sermayesi Kavramı ve Önemi

Yeni yüzyılda yaratıcı fikirlere sahip olmak, fiziksel varlıklara sahip olmaktan çok daha önemli olacak gibi gözükmektedir. Özellikle teknoloji işletmelerinde çalışanlar kuruma kattıkları entelektüel sermaye ile çok büyük değerler yaratmaktadırlar. 2000'li yıllarda asıl değeri yaratanlar işletmelerin entelektüel sermayeleri yani "altın yakalılar" olacaktır. İşletmeler için gelecek yüzyılda uygulayacakları en önemli stratejilerinin bünyelerinde bulunan yetenekli insanları kaybetmemek, diğer işletmelerdeki yetenekli insanları kendi bünyelerine kazandırmak olacak gibi gözükmektedir (Şerbetçi, 2003:151-171). İşletmeler genelde, stratejilerin uygulanmasında ve geliştirilmesinde hem dokunulabilir hem de dokunulamaz kaynakları kullanmaktadır. Özellikle, insan sermayesi gibi dokunulamaz kaynakların taklit edilmesini zorlaştırarak nadirlik ve karmaşıklık özelliklerine katkıda bulunabilen kaynaklar, rekabet avantajı pozitif geri dönüş sağlamada daha çok üretken olmaktadır. İnsan sermayesinin işletme performansını etkilediği ve sürdürülebilir rekabet avantajının önemli bir kaynağı olduğu yaygın biçimde kabul edilmektedir (Pennings ve diğerleri, 1998:425-440). İşletmeler, insanlara diğer varlıkların mülkiyetine sahip oldukları gibi sahip olamazlar. İşletmeler ancak insanların sahip olduğu bilgi ve tecrübeden yararlanabilirler. Bunun başarılması, insanı iyi tanımak ve beklentilerini iyi bir şekilde tespit edebilmek ile mümkün olabilir. İşletmeler işgörenlerin sahip olduğu bilgileri işletmelere aktarır, işletme hafızası oluşturabildiği sürece bu bilgiler işletmeye ait olacaktır (Şerbetçi, 2003:151-171).

Dokunulamaz kaynaklar işletmeler için muhtemelen dokunulabilir kaynaklara göre daha fazla değer yaratmaktadır. Hitt ve diğerleri (2001), bilgi gibi dokunulamayan, işletmeye özgü kaynakların işletmenin gelir getiren üretim faktörlerinin değer katmasına olanak sağladığına işaret etmektedir (Hitt, 2001:13-28). Bilgi, insan sermayesinde yer almaktadır. İnsan sermayesi, işletme çalışanlarıyla temsil edildiği gibi aynı zamanda bir işletmenin bireysel bilgi stokunu da temsil etmektedir. Dolayısıyla firmalar, insan sermayesinin seçimi, geliştirilmesi ve kullanılması suretiyle değer yaratırlar (Lepak ve Snell, 1999:31-48).

İnsan sermayesi ya eğitilmiş çalışanların daha yüksek direkt verimliliğinden ya da işletme yöneticisinin daha iyi kararlar almasından dolayı bir girdi olarak katma değer üzerine doğrudan bir etkide

bulunur (Rosen, 1982:311-323). Bu durum, bir işletmenin katma değer artışı sağlamanın yalnızca insan sermayesi ile elde edilebileceğini ifade etmektedir. Yanı sıra dokunulamaz bir kaynak olarak insan sermayesi, inovasyon kapasitesini arttırmaya, yeni teknolojilere uyum sağlanmasına yardım eden, sürekli inovasyon ve büyüme kaynağı olmaktadır. Belirli düzeydeki bir insan sermayesi, firma performansına olumlu katkıda bulunur. İnsan sermayesi, işletmenin rekabet gücünü etkileyerek daha çok dikkat çekmektedir. Literatürde, ampirik olarak büyük işletmelerdeki insan sermayesi ve performans arasındaki ilişkilerin ele alındığı görülmektedir (Shrader ve Siegel, 2007:893-908). Yaş, eğitim gibi nitelikler bir işletmenin kazancını arttırabilen kararları etkilediğinden dolayı performans belirleyicileri olarak kabul edilmektedir. Bazı yazarlar, daha çok insan sermayesinin (daha eğitilmiş ve deneyimli iş gücünün) daha etkili biçimde ve daha çok değer yaratan yeni teknolojilerin uygulanmasına yardımcı olduğunu göstermektedir (Siegel ve diğ., 2002: 288-298).

Öte yandan bir çalışanın kişisel sermayesi, işletme değerinin artırılmasında yararlı olan verimli nitelikteki bilgilerini, becerilerini ve diğer başka özelliklerini kapsamaktadır. Bundan başka, insan sermayesine yatırım yapılması bir işletmenin rekabet avantajını kesinlikle arttırmaktadır. İnsan sermayesinin daha çok pozitif etkiye sahip olmasına rağmen firma için maliyetler de yaratır. Örneğin, daha yüksek eğitim ve beceri düzeyine sahip olan bir yönetici veya çalışanın maaşı da yüksek olmaktadır. İşletme, çalışan veya yöneticiyi motive etmek için onlara daha fazla ödeme yapmak zorundadır. İşletmeler özellikle yönetici veya çalışanlarını motive etmek için onlara daha çok ödeme yapmak durumunda kalmaktadır. Daha da önemlisi yönetici veya çalışanların, işletme büyüdükçe yeni bilgileri öğrenme ve yeni becerileri kazanma ihtiyaca ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, daha deneyimli olan çalışanlar işletmeye yeni işe alınmış olan çalışanlara göre daha çok kazandırarak daha fazla katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte, pek çok işletme, her çalışanına asgari düzeyde aynı ödemeyi yapmaktadır. Yeni işe alınan çalışanların işletmeye olan maliyeti onların işletmeye kazandırdıklarından daha fazla olabilir. Desheng ve arkadaşları (2010: 670-675), başlangıçtaki işgücü maliyetlerinin marjinal verimliliği aştığını fakat insan sermayesi arttıkça ortalama maliyetlerin azalarak verimliliğin arttığını ortaya koymaktadır.

Sullivan ve Sheffrin (2003) insan sermayesini, ekonomik değer ortaya koyabilmek için gerekli olan işi yerine getirebilme kapasitesi ile yetenek, bilgi ve kişisel katkılar bütünü olarak tanımlamaktadır. İnsan sermayesi, çalışanların kendilerine yatırım yapmaları veya çalıştıkları işletmelerin ekonomik verimliliğini arttırmak suretiyle somut hale gelmektedir. İnsan Sermayesi Teorisi, Schultz (1961) tarafından geliştirilmiş ve Becker (1964) tarafından da kapsamlı bir şekilde ortaya konulmuştur (Sullivan ve Sheffrin, 2003).

Schultz (1961) hem bilgi hem de becerilerin bir sermaye formu olduğunu ve söz konusu sermayenin de planlı bir yatırımın ürünü olduğunu ileri sürmektedir. İnsan sermayesi kavramı, insanların eğitim ve yetiştirilmesi yoluyla onlara yapılan bir yatırımı ifade etmektedir. Schultz, üretim araçlarının edinilmesi ile bilgi ve becerilerin edinilmesini karşılaştırmaktadır. İnsanlar arasındaki kazanç farklılıklarının eğitim ve sağlık olanaklarına erişme konusundaki farklılıklarla ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Schultz insan sermayesine yapılan yardımın sırasıyla pozitif getiri oranına götüren insan verimliliğindeki bir artışa yol açtığını ifade etmektedir (Fatoki, 2011: 193-204).

Becker (1994) ise insan sermayesini, ilave yatırıma ilave çıktı kazandıran bir üretim aracı olarak tanımlamaktadır. İnsan sermayesi ikame edilebilir fakat toprak, işgücü veya sabit varlıklar gibi transfer edilemez.

Bruderl ve diğerleri (1992), insan sermayesi teorisinin, çalışanlar üzerine genel bir uygulaması olduğunu fakat girişimcilik bağlamında, girişimciler üzerine uygulanmasının belirli bir nedeni olmadığını ileri sürerek ilk uyarlamayı yapan araştırmacılar olmuştur. Buna göre girişimcilerin, daha üst düzeyde ve

spesifik bir insan sermayesi ile kendilerinden daha alt düzeyde spesifik insan sermayesi olanlara göre daha üst düzeyde performans göstermeleri beklenebilir. Yazarlara göre bu sermaye, girişimsel insan sermayesi olarak isimlendirilmektedir. Hessels ve Terjesen (2008)'e göre girişimsel insan sermayesi, girişimcilik faaliyeti ile ilişkisi bulunan bireysel bilgi, beceri ve edinilen deneyimlerle ilgilidir. Girişimsel insan sermayesi, girişimsel gelişim için önem taşımaktadır. Ganotakis (2010:1-21), insan sermayesinin girişimcilik açısından önemini ifade etmek amacıyla Kaynağa Dayalı Teori'den yararlanmıştır. Bu teoriye göre, insan sermayesi, girişimci işletmeler için rekabet avantajının bir kaynağı olarak düşünülmektedir.

İnsan sermayesi özellikleri çoğunlukla örgütsel davranış ve performans üzerinde etkili olmaktadır. İnsan sermayesi bir işletmenin örgütsel başarısı üzerinde önemli bir rol oynarken, diğer örgütlerin üyelerinin insan sermayesi de örgütsel performans üzerinde kritik bir rol oynar. İnsan sermayesinin kapsamlı ve derinlikli olması, işletmelere daha fazla müşteri çekmede ve müşteri bağlılığı oluşturmada oldukça önemlidir. İşletmelerin kişilerin sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerilerden yararlanabilmeleri ve bunu işletme varlıklarına dahil edebilmeleri için insan sermayesinin yapısal yani örgütsel sermayeye dönüştürülmesi gerekir. Eğer bireylere ait bilgiler, beceriler ve deneyimler örgüt içerisinde kullanılmaz ve paylaşılmazsa işletmeye entelektüel sermaye bazında katma bir değer yaratılmayacak ve kişinin sahip olduğu bilgiler sadece kişinin kendisine yarar sağlayacaktır (Şerbetçi, 2003:151-171).

2.2. İnovasyon Kapasitesi ve KOBİ'lerin Rekabet Performansına Etkisi

İnovasyonun sözlük anlamı, “rakipler üzerinde avantaj sağlamak veya yenilikçi olmak için tasarımıda, üretimde veya ürün pazarlamada yeni yaklaşımlar geliştirmek” olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon, kavram olarak hem “yenilenme” sürecini hem de bu süreç sonunda ortaya çıkan bir sonucu anlatmaktadır. İnovasyon, yeni ve yararlı bir ürünün yaratılması ve pazara sunulması ile ilgili bilginin kullanımını kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Daha basit bir tanımlama ile inovasyon, bir fikrin buluş aşamasından uygulamaya kadar götürülmesi sürecidir. Genellikle araştırma, geliştirme ve üretim aşamalarını da içine alır (Örücü ve diğ., 2011: 62-63).

Szeto (2000:149-158), inovasyon kapasitesini, pazara girmek için gerekli olan yeni ürünleri geliştirmede fırsatların keşfedilmesi ve kullanılması için bir işletmenin sahip olduğu yetenek ve kaynakların sürekli iyileştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Yazar kaynakları, bir işletme tarafından sahip olunan veya kontrol edilen mevcut faktörlerin stoku olarak yeteneklerden ayırmaktadır. Diğer taraftan yetenekler, inovasyon kapasitesine etkisi olması için bir işletmenin kaynaklarını konuşlandırma kapasitesi ile ilgili olmaktadır.

İnovasyon çoğu kez deneyim, öğrenme, değerlendirme ve teknolojilerin adaptasyonu gibi informal araştırma-geliştirme faaliyetlerini kapsamaktadır. İnovasyonu özellikle, ortaya çıkan yeni işleri günlük işlerine entegre ederek faaliyetlerini sürdüren küçük işletmelerde başka faaliyetlerden ayırt etmek zor olabilir. Örneğin ambalaj sektörü, inovasyon süreçlerinin dışarıdan gözlemcilerden gizlenemediği fakat bunu tanımlamanın sektörün kendisi için bile zor olduğunu gösteren bir örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. İnovasyon çalışmalarında yer alan personel, kendilerini inovasyon geliştirme faaliyeti içinde görmemekte fakat müşterilerle ilişki içinde kalite iyileştirme gibi çalışmalarını gerçekleştiren çalışanlar olarak düşünülmektedirler (Forsman, 2011:739-750).

Literatür, dinamik yeteneklere ilave olarak belirli bir inovasyon türü gerektiren yetenekler veya bunların bir karması ile ilgili bir dizi araştırma sonuçlarını da ortaya koymaktadır. Müşteri bilgisi ve Pazar oryantasyonu, ürün inovasyonu geliştirilmesinde anahtar rollere sahip bulunmaktadır. Dannels (2002), müşterilerin henüz tanımlanmamış olan ihtiyaçlarının gereksinmelerinin anlaşılmasını sağlamada

proaktif bir yaklaşımın önemine dikkat çekmektedir. Herrmann ve diğerleri (2007), buna dönüştürücü yeteneklerin ve risk alma eğiliminin radikal inovasyonları geliştirmede temel oluşturduğunu ilave etmektedir. Bazı bilim adamları inovasyon geliştirmenin, mevcut yeteneklerin artırılmasını gerektirirken radikal inovasyonların yeni yetenekler yaratılmasını veya mevcut yeteneklerin ortadan kaldırılmasını gerektirdiğini ortaya koymuşlardır. Nihayet, organizasyonlar arası işbirliği, önemli bir inovasyon dağıtıcısı olarak tanıtılmakta olup, inovasyon geliştirme konusundaki başarıyı sağlamada karşılıklı etkileşim odaklı yetenekleri vurgulamaktadır (Formsman, 2011:739-750).

Bazı bilim adamları, işletmelerin inovasyon kapasitesinin, ya radikal şekilde işbirlikçi ağlara katılım yoluyla ya da adım adım işletme içinde geliştirilebileceğini göstermektedir. Diğer yandan, özellikle ürün zincirlerinin çevresinde yaygın şekilde kurulan küçük işletmelerin şebekeleşme aracılığıyla rekabet avantajı elde edilmesinde zorluklarla karşılaştıkları dile getirilmektedir (Szeto, 2000:149-150).

Yukarıdaki önermelerin ışığında, inovasyon kapasitesinin incelenmesinde üç değişken belirleyici olacaktır. Bunlar içsel kaynaklar, yetenekler ve şebekeleşme yoluyla elde edilen dışsal girdi. Literatür, Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine yapılan yatırımların düzeyinin içsel kaynaklar için ana ölçü olduğunu göstermektedir. Yetenekler, yukarıda anlatılan boyutlara dayalı olarak değişimi uygulamaya koymak ve karşılaşılan fırsatları hızla değerlendirmek için dinamik yetenekler ve bilgiyi kullanma, etkileşim yetenekleri, risk alma eğilimi, müşteri odaklılık ve Pazar bilgisi şeklinde incelenebilir. Şebekeleşme yoluyla dışsal girdi, üç farklı yarar ortaya çıkarmaktadır. Bilgi yaratma, kaynak edinimi ve işbirliğini geliştirmek suretiyle edinilen yararlar (Formsman, 2011:739-750) bir işletmenin yetenekleri, stratejisinin tamamını uygulamaya geçirmede, rekabet avantajı elde etme ve bunu sürdürmede önemli olmaktadır. İnovasyon yeteneği, özel bir işletme aktifidir (Guan ve Ma, 2003).

Prahalad ve Hamel (1990) ile Kogut ve Zander (1992) gibi yazarlar, inovasyon kapasitesinin bir işletmenin rekabet edebilmesinin anahtarı olduğunu ileri sürmektedir. Adler ve Shenbar (1990), inovasyon kapasitesini aşağıdaki gibi tanımlamaktadır:

- a. Piyasayı tatmin edecek yeni ürünleri geliştirebilme kapasitesi.
- b. Bu yeni ürünleri üretmek için gerekli olan süreç teknolojilerini uygulama kapasitesi
- c. Gelecekteki müşteri gereksinmelerini karşılamak için yeni ürün ve süreç teknolojilerini geliştirme ve benimseme kapasitesi ve rakipler tarafından beklenmedik şekilde yaratılan fırsatları ve rastlantı olarak ortaya çıkan teknolojik faaliyetlere cevap verebilme kapasitesi (Hamel ve Prahalad, 1990: 79-91).

Kogut ve Zander (1992: 383-397), bir işletmenin inovasyon kapasitesini, ürün veya süreç inovasyonu ile sonuçlanan yeni bilgi yaratma yeteneği ile çalışanlarını bu sürece dahil etme hakkındaki bilgiyi mobilize etme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Romijn ve Albaladejo (2002: 1053-1067) bu yeteneğin, işletmenin kendi sahip olduğu bilgisi ile dış pazardaki taleplere ilişkin elde edilen bilgi arasındaki etkileşime olanak veren dinamik bir yetenek olduğunu ifade etmektedir. İnovasyon yeteneği, işletmenin hali hazırda sahip olduğu ürün ve süreçleri iyileştirerek yeni ürünleri geliştirmesini gerektiren örgütsel bilgi ve diğer yetenekleri ile ilişkilidir.

İnovasyon yeteneği, mevcut teknolojileri, ürünleri iyileştirerek etkili şekilde özümsemek, ustalaşmak ve yeni ürünleri yaratmak amacıyla gerekli olan bilgi ve beceriler şeklinde tanımlanmaktadır. Yüksek düzeyli bir inovasyon kapasitesi, işletmenin yeni fikirleri geliştirebilme ve bunları yeni ürünlere, süreçlere ve sistemlere dönüştürebilme ve böylece de değişen pazar şartlarına cevap vermesini ifade eder.

Bir işletmenin inovasyon kapasitesi, işletmenin kaynak çeşitliliğine bu kaynakları başarıyla entegre ederek yönetmesine ve diğer yeteneklerine oldukça bağlıdır (Lawson ve Samson, 2001:1-23). İnovasyon kapasitesi, bir patent gibi entelektüel mülkiyet formunda karşımıza çıkan yeni bilgi yaratma yeteneğinden oluşur. İnovasyon kapasitesi, bir örgütte yaratıcı fikirlerin başarıyla uygulanmasıdır ve Pazar değerine ulaşılmasıyla ilgili bilginin uygulanmasıdır (Zhao ve diğ., 2005).

İnovasyon faaliyetleri, işletmeler için Pazar pozisyonunu geliştirme ve başarıya ulaşmada kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazara odaklanma literatüründe, inovasyon faaliyetleri üzerine pazar odaklılığın etkileri giderek önemli şekilde ele alınmaktadır. İnovasyon kapasitesini pazara odaklanma ile destekleyen işletmeler, rekabet avantajı ve yüksek performans sağlayan inovasyonları gerçekleştirerek çevrelere hızla cevap verme konusunda daha başarılı olmaktadır (Gatignon ve Xuereb, 1997:77-79).

2.3. Müşteri Tatmini

İşletmeler müşterilerini anlamak ihtiyacındadırlar. Çünkü işletmelerin temel amaçlarından biri hayatta kalmak ve kar elde etmektir. Müşterileri kontrol altına almak veya onlara zorla satış yapmak mümkün olmadığına göre satışları dolayısıyla da karı artırmanın en iyi yolu müşterileri satın almaya ikna etmektir. İkna etmek için bilgi gereklidir. Bu bilgi de müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesiyle elde edilir. Müşterilerinin nasıl ve hangi yollarla tatmin olacağını öğrenen firma için satışlarını artırmak kaçınılmaz hale gelir. Çünkü tatmin olan müşteri daha sonra tekrar gelir ve başkalarını da firmadan alışveriş yapmaya sevk eder (Cengiz, 2010:151-171).

Müşteri bir ürünü veya hizmeti satın alan (kabul eden) kuruluş, kişi ya da kişilerdir. Müşteriler, bilançoda gösterilmese de bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlıktır. Müşteri kavramı sadece ürün satın alanları değil, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden etkilenen her türlü potansiyel alıcıyı da kapsamaktadır (Eroğlu, 2005:9).

Faaliyet alanı hangi sektör olursa olsun herhangi bir alanda üretim gerçekleştiren tüm işletme türleri, ilişki içerisinde oldukları müşterilerinin memnun edilmesi noktasında oldukça büyük çaba içerisindedirler. Özellikle, bireylerin eğitim düzeylerinin giderek artması, gelişen teknoloji ve buna bağlı olarak iletişim olanakları, müşteri koruma hareketlerinin yoğunluk kazanması, türü ne olursa olsun işletmelerin müşteri memnuniyetine dönük çalışmaları önemsemelerinde etkili olan faktörler olarak dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, kalite kavramındaki yeni gelişmeler, tüketicilerin bilinçlenmesi ve bu doğrultuda tüketici lehine gelişen birçok faktör, müşteri memnuniyetine verilen önemin sebeplerinden sayılabilir (Kılıç ve Pelit, 2004:113-124).

Müşteri tatmini kavramı, Atılğan (2001) tarafından mal ya da hizmet tüketimi boyunca, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin bir sonraki mal veya hizmet talebini ve mal ya da hizmete karşı ilgisini etkileyen karşılama derecesi şeklinde tanımlanmaktadır. Pizam ve Ellis (1999:327) için müşteri tatmini, müşterinin bir mal veya hizmetten umduğunu ya da beklediğini elde etmenin verdiği iyi hissetme veya hoşnutluğu ifade eden psikolojik bir kavramdır.

Bitner ve Huebert (1994) ise müşteri tatminini, müşterinin ilgili bir işletme ile yaşadığı tecrübeler noktasına dayanarak ortaya koyduğu hissel sonuçların tamamı şeklinde ifade etmektedir. Eroğlu (2005:9) yaptığı çalışmada müşteri tatmininin, kişisel beklentilerle, satın alınan ürünlerdeki ya da sunulan hizmetlerdeki algılanan gerçekler arasındaki farktan oluştuğunu ortaya koymaktadır Eroğlu, E. (2005:7-25). Oliver (1997) müşteri tatmininin, bir ürünün müşteri tarafından algılanması ile o hizmet veya ürünün objektif unsurları arasındaki ilişkiye bağlı olarak müşterinin elde etmiş olduğu tüketim sonrası deneyiminin değerlendirilmesi olduğunu ifade etmektedir.

Bayuk ve Küçük (2005: 285-292)'e göre tatmin, tüketicilerin satın aldıkları mal ya da hizmetin beklentileri karşılması ile ilgilidir. Müşteri tatmini, müşterilere, tezgâhtar anlayışı ile sadece güler yüz göstermek değildir. Müşteri tatmini satın alma sürecinde yer alan bütün unsurların değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çağdaş müşteri, artık bir mal veya hizmetin gereksinimini gidermesi ile yetinmemektedir. Bunun yanında bir takım isteklerde bulunmaktadır. Örneğin müşteri, Kullandığı ürünlerin çevreye zarar vermemesini istemektedir. Yine üretilen ürünlerin insan sağlığına zarar vermemesi ön planda tutulmaktadır. Diğer taraftan müşteri, enerji ve yakıt tasarrufu sağlayan ürünleri öncelikle tercih etmektedir. Tatmin sağlayan bir ürünün müşterinin yaşamını kolaylaştırması niteliği aranmaktadır. Müşteri aynı zamanda imaj tüketimine ağırlık vermektedir. Pazarda müşteri ürünle ilgili olarak yüzde yüz mükemmelliği değil, fark yaratma özelliğini tercih konusu yapmaktadır. Nihayet müşteri kendisini tatmin eden ürünlerin aynı fiyata ancak daha fazla özelliğe sahip olarak satılmasına odaklanmaktadır (Bayuk ve Küçük, 2007: 285-292).

Tatmin hakkında üzerinde görüş birliğine varılmış tek bir geçerli tanım olmasa da Giese ve Cote (2000:14) müşteri tatmini tanımlarının ortak noktalarını belirleyerek, tatminin temel bileşenlerini ortaya çıkarmışlardır. Buna göre tatmin hakkındaki ilk bileşen, tatminin duyuşsal, bilişsel ve/veya eylemsel bir tepki olduğudur. İkinci olarak tatmin, ürüne ilişkin standartlara, ürün tüketim deneyimlerine ve/veya satın almaya ilişkin özelliklere (örneğin satış personeli) dayanarak yapılan değerlendirmedir. Üçüncü bir bileşen olarak ise tatmin, ürün tercihi öncesi veya sonrasında, tüketim sonrasında veya deneyim sonrasında veya sadece başka herhangi bir zamanda ortaya çıkabilir (Orel, Nakıboğlu ve Oygür, 2012: 44-45).

Günümüzde müşteriler, değer verdikleri unsurlardan daha fazlasını beklemektedirler. Müşteriler, eğer düşük fiyatlara değer veriyorlarsa, daha da düşük fiyatlar istemektedirler. Alışveriş yaparken rahatlık ve hıza değer veriyorlarsa, daha rahatını ve daha hızlısını beklemektedirler. Daha açık bir ifadeyle günümüzde müşteriler, kusursuz ürün ya da hizmeti bir ayrıcalık olarak değil, olması zorunlu bir anlayış olarak değerlendirmektedirler (Tekin ve Çiçek, 2005: 64). Literatürde müşteri tatmini ile ilgili çalışmalarda tatmini etkileyen faktörler ve sonuçları ile ilgili modeller incelenmiş ve test edilmiştir. Örneğin, beklentiler ve algılanan kalite, işletmenin sunduğu ürün/hizmete ilişkin performans algısı, hizmet sunucusu ile kurulan ilişkinin kalitesi ve algılanan değeri, müşterinin fiyata ilişkin beklentisi ve profesyonellik, empati ve ilişkisel kalite gibi faktörlerin tatminin belirleyicileri olduğu düşünülmektedir. Tatminin en önemli sonucu ise müşterinin tekrar satın alma niyeti ya da bağlılığın oluşmasıdır (Nakıboğlu, 2008:71).

Müşteri memnuniyetinin türü ne olursa olsun işletmelere sağladığı birçok avantajdan söz etmek mümkündür. Nitekim konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda bu durumun altı çizilmektedir. Örneğin, müşteri memnuniyetinin artmasıyla müşterinin işletmeyle ilişki kurma ve sürdürme isteğinde bir artış, olumlu deneyiminin başkalarıyla paylaşılması ve bu doğrultuda işletme adına olumlu referans, müşteri sadakati, işletmeye olumlu yönde geri bildirim sağlama, müşteri sayısının artması ve bu doğrultuda karlılıkta artış, müşteri vatandaşlık davranışına katkı yapması ve nihayetinde işletme performansını artırması gibi birçok olumlu etki üzerinde durulmaktadır (Emir, Kılıç ve Pelit, 2010: 292).

Özgüven (2008:658-659)'e göre işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetleriyle müşterileri tatmin etmelerinin başka yararları da söz konusudur. Bunlar, sadece mevcut müşteriyi işletmeye çekmek değil, aynı zamanda işletmeden sağladığı hizmet sonucunda tatmin olan müşterinin çevresine olumlu düşünceleri yaymasını da sağlamaktır. Çünkü yapılan tüm çalışmalarda müşterinin memnuniyetsizliğinin yayılışı ile ilgili benzeri sonuçlar çıkmıştır. Örneğin, bunlardan birine göre, tatmin olmamış müşterilerin %90'ı işletmeyle ilişkisini kesiyor bir daha ki sefere hizmeti aynı işletmeden almıyor. Bu memnuniyetsizliğini en az 10 kişiyle paylaşıyor. Gene aynı çalışmanın sonucuna göre memnuniyetsizlik duyan müşterilerin %13'ünün bu durumu 20 kişiye aktardığı ortaya çıkmıştır. Başka bir çalışma "3-33"

kuralını ortaya çıkarmıştır. Buna göre, yaşanan tecrübelerle ilgili olumlu izlenime sahip 3 kişiye karşılık, kötü tecrübesini bir dehşet anı yaşamışçasına başkalarına aktarmaya hazır 33 kişi vardır. Müşteriler kendilerine iyi hizmet sunan firmaları başka kişilere aktardıkları gibi sunulan hizmetlerden memnun kalmayan müşteriler yaşadıkları bu olumsuz deneyimi de başka kişilere anlatırlar. Bu noktada işletmeye düşen görev, şikâyetin ya da memnuniyetsizliğin etkin bir biçimde çözülmesidir.

2.4. İnsan Sermayesi, İnovasyon Kapasitesi ve Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

İnsan sermayesi teorisi hızlı bir gelişim göstermektedir. Bu gelişim süreci içerisinde yetiştirmeye ilgili boyutlara daha çok odaklanıldığı görülmektedir. Bu durum daha çok kişisel bir perspektifle ilişkilidir. İnsan sermayesine yapılan yatırım işgücünün kalitesini (verimliliğini) iyileştirmeye dönük herhangi bir eylem olmaktadır. Bundan dolayı, yetiştirme insan sermayesinin önemli bir unsurunu oluşturmaktadır (Marimuthu ve diğerleri, 2009: 265-272).

Başka bir çalışmada Seleim, Ashour ve Bontis (2007:789-801) yazılım şirketlerinin örgütsel performansını ile insan sermayesi arasındaki ilişkileri analiz etmiştir. Yazarlar, insan sermayesine ilişkin göstergelerin örgütsel performans üzerine ortaklaşa pozitif bir etkide bulunduğunu ortaya koydular. Takım çalışması ve yetiştirme eğitimlerine katılım gibi göstergeler, çalışanların daha çok verimliliği üst düzey performansa dönüştürebilecek üst düzeyde beceriye sahip çalışanlardan sonuç almaya yöneliktir. Bu sonuç, Dooley (2000) tarafından yapılan ve ürün geliştiricilerin niteliği ile pazar paylarının hacmi arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkarılan çalışma ile de desteklenmektedir. Yukarıdaki görüşlere dayalı olarak insan sermayesi göstergelerinin işletme performansını direkt veya indirekt biçimde arttırdığı sonucuna varabiliriz.

Bontis ve Fitzenz (2002), insan sermayesi yönetimi, ekonomi ve işletme çıktıları arasında ilişkiler kurdular ve insan sermayesi yönetiminin ortaya çıkardığı sonuçların neler olduğunu sıraladılar. Sözü edilen çalışmada yazarlar, finans sektöründe faaliyet gösteren 25 şirketi araştırdılar. Çalışmayla insan sermayesi etkinliği dört metrikle ölçüldü. Bunlar gelir, harcama, brüt kazanç ve yatırımın geri dönüş oranı. Herhangi bir örgüt için temel boyutlar, daha çok gelir yaratmak ve çalışan başına kârlılığı arttırmaktadır. İnsan sermayesi, çalışan başına daha yüksek finansal sonuçlar sağlayacak entelektüel sermaye bileşenleri üzerine doğrudan etkide bulunmaktadır. İnsan sermayesinin geliştirilmesi, çalışanların eğitim düzeyleri ve iş tatminlerinden pozitif şekilde etkilenmektedir. Dolayısıyla, insan sermayesinin geliştirilmesi, işletmelerin yatırımlarının geri dönüş oranını doğrudan etkilemektedir.

Selvarajan ve diğerleri (2007:1456-1470) tarafından yapılan ve kesitsel bir veri setinin kullanıldığı çalışmada, insan sermayesinin daha fazla inovasyon yapılmasına katkıda bulunduğu ve elde edilen bu sonucun da işletme performansı üzerine pozitif etkiler yaptığı ortaya konulmuştur. Bu anlamda işletme performansı ve insan sermayesi, yüksek performanslı çalışma sistemleri bağlamında ele alınabilir. Böylesi bir yaklaşım, insan sermayesinin oluşturulması ve bunun daha da geliştirilmesine vurgu yapılarak daha çok yüksek performanslı çalışma sistemleri ve yüksek performanslı sonuçlar ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır.

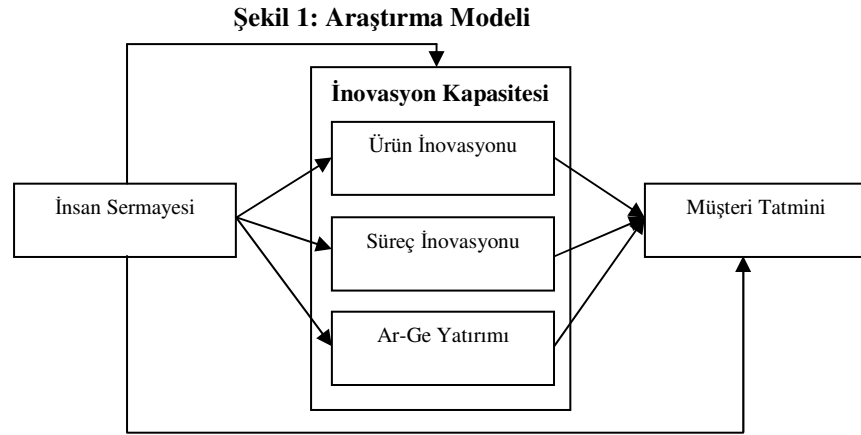
Gallivan (2003:443-465), yazılım firmalarında yaptığı bir çalışmada, çalışanların inovasyon odaklılığı ile onların teknik ve analitik becerilerinin gücü arasında bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur. Yazara göre örgütün kültürü de inovasyon kapasitesini etkileyen bir başka faktördür. Bazı yazarlar ise işletmelerin inovasyon kapasitesi için çapraz-fonksiyonel entegrasyon ile takım çalışması yapmanın önemi üzerinde durmuşlardır. Crowston (1997:157-175), örgütün farklı fonksiyonları arasında etkili iletişim kurulması ve çok disiplinli bir takım çalışması ile yazılım geliştirme sürecini ele alırken,

Schrader (1991:153-170), tüm bu uygulamaların, inovasyona direncin azaltılarak farklı yönlerden enformasyon akışında etkili olduğundan önemli olduğunu ileri sürmektedir.

Literatürde, inovasyon kapasitesine doğrudan katkıda bulunan taraflara veya son kullanıcılara önemli düzeyde bilgi ve enformasyon sağlandığında işletmeler ve onların müşterileri arasındaki karşılıklı etkileşim ürün veya süreçlerin daha da iyileştirilmesi mümkün olmaktadır. Bunun yanı sıra, Hippel'in başını çektiği literatür, inovasyon sürecinde son kullanıcının yer almasına ilişkin engellerin ve bunun yaratabileceği faydaların neler olduğunu analiz ederek ortaya çıkardı (Henkel ve Hippel, 2005:73-87). Von Hippel yaptığı bir araştırmada, tıbbi aletler sektöründe icat edilerek prototip haline dönüştürülen inovasyonların yüzde sekseninin ilk önce kullanıcılarca test edildiğini ifade etmektedir. Bu çalışmanın yanı sıra Hippel ve meslektaşları yaptıkları bir araştırmada, ürüne diğer tüketicilerden daha çok kullanmaya ihtiyaç duyan öncü kullanıcılara odaklandılar ve sözü edilen gereksinmelere bir çözüm getirmenin önemli bir fayda sağladığını ortaya koydular (Urban ve Hippel: 1988:569-582).

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Aşağıdaki Şekil 1'de araştırma değişkenlerinin şematik olarak ifade edildiği araştırma modeli yer almaktadır. Araştırmada, insan sermayesi bağımsız değişkeninin inovasyon kapasitesi ve müşteri tatmini değişkenlerini pozitif şekilde etkileyeceği varsayılmaktadır.



Araştırmada test edilmek üzere tasarlanan hipotezler şunlardır:

- Hipotez 1: İnsan sermayesini geliştirmenin ürün inovasyonu üzerinde pozitif etkileri vardır.
- Hipotez 2: İnsan sermayesini geliştirmenin süreç inovasyonu üzerinde pozitif etkileri vardır.
- Hipotez 3: İnsan sermayesini geliştirmenin Ar-Ge yatırımı üzerinde pozitif etkileri vardır.
- Hipotez 4: İnsan sermayesini geliştirmenin inovasyon kapasitesi üzerinde pozitif etkileri vardır.
- Hipotez 5: Ürün inovasyonunun müşteri tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.
- Hipotez 6: Süreç inovasyonunun müşteri tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.
- Hipotez 7: Ar-Ge yatırımının müşteri tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.
- Hipotez 8: İnovasyon kapasitesinin müşteri tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.
- Hipotez 9: İnsan sermayesini geliştirmenin müşteri tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Ana Kütle Ve Örneklem Seçimi

Çalışma ile ilgili veriler, genel merkezleri Uşak'ta bulunan ve ulusal düzeyde faaliyet gösteren dört turizm seyahat firmasında görev yapan ve 175 personelden oluşan bir örneklemden anket aracılığıyla elde edilmiştir. Araştırmaya ilişkin olarak hazırlanan anket formları, ilgili işletmelerin üst düzey yöneticilerinden izin alınarak söz konusu işletmelerin insan kaynakları ve personel bölümleri ile yapılan işbirliğiyle tüm personele dağıtılmıştır. Araştırmaya katılan 175 personelden 76'sının anket formlarını doldurdıkları anlaşılmış, bu formlardan analize elverişli olmayan 3'ü değerlendirme dışında bırakılarak 73 anket formu analize uygun olarak değerlendirme kapsamına alınmıştır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren ve KOBİ niteliği taşıyan işletmelerden anket sonucu elde edilen veriler SPSS 16,0 programı ile değerlendirilerek ilgili program aracılığıyla faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Örneklemin demografik özellikleri incelendiğinde 15 (%20,5) kişinin lise mezunu 48 (% 65,8) kişinin üniversite mezunu 5 kişinin (% 6,8) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 15 (%20,5) kişi bekâr, 58 kişi ise (%79,5) evlidir. Araştırmaya katılan kişilerin mesleki deneyim sürelerine bakıldığında, 18 kişinin (%24,7) 6 ile 10 yıl arasında bir deneyim süresine sahip oldukları, 10 kişinin (%13,7) 11-15 yıl arasında bir deneyim süresine sahip oldukları görülmektedir. Araştırmada 16 yıl ve daha fazla bir deneyim süresine sahip olan kişi sayısı 22 ve bunların oranı da %30,1 olarak tespit edilmiştir.

4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçüm

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ilgili işletmelerin insan sermayesinin geliştirilmesine yönelik çabaları ile ilgili maddeler yer almakta, ikinci bölümde inovasyon kapasitesine ilişkin sorular bulunmakta, üçüncü bölümde müşteri tatminine ilişkin sorular bulunmakta ve son bölümde ise kontrol değişkenlerine ilişkin bilgilerin toplandığı maddeler yer almaktadır. İnsan sermayesi ve kontrol değişkenleri araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak tespit edilmiş, inovasyon kapasitesi ve müşteri tatmini ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Kontrol değişkenleri dışındaki değişkenlerin tümü 5'li Likert tipindeki ölçeklerle ölçülmüştür.

Kontrol Değişkenleri: Araştırma için tasarlanan anket formunda katılımcılardan, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev yaptıkları pozisyon, deneyim ve medeni durumlarına uygun olan seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir.

İnsan Sermayesi: Araştırma kapsamındaki işletmelerin insan sermayesinin geliştirilmesiyle ilgili çabalarını ölçebilmek amacıyla Ling ve Jaw (2004:117-135) tarafından geliştirilen, geçerlilik ve güvenilirliği test edilen insan sermayesi ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında insan sermayesini ölçmek amacıyla anket formunda 25 maddeye yer verilmiştir.

İnovasyon kapasitesi: Araştırma kapsamındaki işletmeler olarak KOBİ'lerin inovasyon kapasitesini ölçmek amacıyla Akman ve Yılmaz (2008:69-111) tarafından literatüre dayalı olarak geliştirilerek geçerlilik ve güvenilirliği test edilen inovasyon kapasitesi ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmada inovasyon kapasitesinin üç boyutuna yönelik olarak (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve Ar-Ge yatırımı) KOBİ uygulamalarını içeren 19 maddeye yer verilmiştir.

Müşteri Tatmini: Araştırmaya katılan KOBİ'lerin müşteri tatminini ölçmek amacıyla Hayes (1998), Emir ve diğerleri (2010:291-310)'nin çalışmalarında kullandıkları, geçerlilik ve güvenilirlikleri

test edilen ölçeklerden yararlanılmıştır. Bu kapsamda düzenlenen anket formunda müşteri tatmininin boyutlarına ilişkin olarak 15 maddeye yer verilmiştir.

5. ANALİZLER

5.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmaya ilişkin olarak hazırlanan Ankette yer alan her bir maddenin beklendiği biçimde ilgili faktörlere ayrılıp ayrılmadığını ortaya koymak için SPSS 16,0 programı kullanılarak keşifsel faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi Principal Component Analysis yöntemi ile yapılarak rotasyon, Varimax yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Verilerin keşifsel faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test analizleri yapılmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluğu KMO katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenebilir. KMO'nun 0,60'dan yüksek, Barlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. 0.90 ile 1.00 arasındaki KMO değerinin mükemmel; 0,80-0,89 arasındaki KMO değerinin ise çok iyi olduğunu ifade etmektedir (Ercan ve Kan, 2004:211-216).

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, faktör yapılarının beklendiği şekilde oluştuğu görüldükten sonra her bir faktörün güvenilirlik derecesi tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait faktör ve güvenilirlik analizleri sonuçları aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

	İnsan Sermayesi	Ürün İnovasyonu	Süreç İnovasyonu	Ar-Ge	Müşteri Tatmini
Croanbach Alpha	,926	,732	,903	,891	,938
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü	,807	,725	,848	,817	,860
Barlett Küresellik Testi	1,182	64,845	353,295	264,630	1,003
Sig.	,000	,000	,000	,000	,000
Kümülatif Varyans Yüzdesi	67,484	56,693	56,521	65,109	75,435

5.2. Korelasyon Analizleri

Aşağıdaki Tablo 2'de araştırma değişkenlerine ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon katsayıları verilmiştir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen korelasyon analizi, değişkenler arasında ikili düzeyde, $p < 0.01$ ile $p < 0.05$ anlamlılık seviyesinde ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları

Değişken	Std. S.	Ort.	İnsan Sermayesi	Ürün İnovasyonu	Süreç İnovasyonu	Ar-Ge	İnovasyon Kapasitesi	Müşteri Tatmini
İnsan Sermayesi	,73829	3,6175	-	,723**	,844**	,679**	,819**	,803**
Ürün İnovasyonu	,92118	3,5616	-	-	,817**	,691**	,910**	,754**
Süreç İnovasyonu	,95432	3,6834	-	-	-	,753**	,936**	,825**
Ar-Ge	1,00114	3,6872	-	-	-	-	,896**	,641**
İnovasyon Kapasitesi	,87626	3,6441	-	-	-	-	-	,808**
Müşteri Tatmini	,84610	3,7132	-	-	-	-	-	-

*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) **.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

Korelasyon matrisinden görüldüğü gibi, insan sermayesi ile inovasyon kapasitesinin boyutları arasında %1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Yukarıdaki bulgular analiz edildiğinde, insan sermayesinin inovasyon kapasitesinin süreç inovasyonu ile ilişkisinin diğer boyutlarla karşılaştırıldığında daha güçlü olduğu, Araştırma ve Geliştirme boyutunun diğer boyutlarla insan sermayesi arasındaki ilişkiye göre daha zayıf olduğu tespit edilmektedir. Diğer taraftan, insan sermayesi ile müşteri tatmini arasında da %1 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkiler olduğu görülmekte ve insan sermayesinin inovasyon kapasitesi ile ilişkisinin müşteri tatmini ile ilişkisinden daha güçlü bir durum arz ettiği anlaşılmaktadır.

5.3. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Test Edilmesi

İnsan sermayesi ile inovasyon kapasitesi ve müşteri tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Aşağıdaki Tablo 3'te gösterilen ve insan sermayesini geliştirmenin inovasyon kapasitesi üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çoklu regresyon analizinde, insan sermayesi ile inovasyon kapasitesinin boyutları arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Bulgular analiz edildiğinde, insan sermayesinin inovasyon kapasitesinin tüm boyutları üzerinde %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ve çok güçlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Tablo 3'te de görüldüğü gibi insan sermayesinin inovasyon kapasitesini oluşturan boyutlardan süreç inovasyonu üzerindeki etkisinin diğer boyutlara olan etkisinden daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda araştırmaya ilişkin olarak geliştirilen Hipotez 1, 2 ve 3 kabul edilmektedir.

Tablo 3: İnsan Sermayesinin İnovasyon Kapasitesinin Boyutları Üzerine Etkisi

	Bağımlı Değişkenler					
	Ürün İnovasyonu		Süreç İnovasyonu		Ar-Ge	
Bağımsız Değişken	β	t	β	t	β	t
İnsan Sermayesi	,723	8,81**	,844	13,278**	,679	7,804**
R ²	,523		,713		,462	
F	77,544		176,378		60,898	
Sig.	,000		,000		,000	

*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) **.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

Aşağıda Tablo 4'te gösterilen, inovasyon kapasitesi boyutlarının müşteri tatmini üzerindeki etkilerinin araştırıldığı regresyon modelinde, inovasyon kapasitesini oluşturan boyutlardan ürün ve süreç inovasyonunun müşteri tatmini üzerinde %1 anlam düzeyinde pozitif yönde, süreç inovasyonunun ise %1 anlam düzeyinde güçlü bir etkisinin olduğu tespit edilmektedir. İnovasyon kapasitesinin Ar-Ge boyutunun ise müşteri tatmini üzerinde istatistiki olarak herhangi bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlarla birlikte araştırmaya ilişkin Hipotez 5 ve Hipotez 6'nın kabul edildiği, Hipotez 7'nin ise ret edildiği görülmektedir.

Tablo 4: İnovasyon Kapasitesi Boyutlarının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkileri

Değişkenler	Bağımlı Değişken	
	Müşteri Tatmini	
Bağımsız Değişkenler	β	t
Ürün İnovasyonu	,240	2,059**
Süreç İnovasyonu	,625	4,880**
Ar-ge	,005	,047
R ²	,700	
F	53,685	
Sig.	,000	

*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) **.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

İnovasyon kapasitesinin bir bütün olarak müşteri tatmini üzerindeki etkilerinin araştırıldığı ve buna ilişkin bulguların gösterildiği aşağıdaki Tablo 5 analiz edildiğinde, inovasyon kapasitesinin müşteri tatmini üzerinde %1 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönde oldukça güçlü bir etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Elde edilen bu sonuçla birlikte araştırmada test edilmek üzere tasarlanan Hipotez 8'in kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 5: İnovasyon Kapasitesinin Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi

	Bağımlı Değişken	
	Müşteri Tatmini	
Bağımsız Değişken	β	t
İnovasyon Kapasitesi	,808	11,559**
R ²	,653	
F	133,608	
Sig.	,000	

*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) **.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

Araştırmada test edilmek üzere tasarlanmış olan bir diğer Hipotez ise insan sermayesini geliştirmenin müşteri tatmini üzerindeki etkilerinin araştırıldığı Hipotez 9 olmaktadır. Aşağıda Tablo 6'da gösterilen tekli regresyon modelinde, insan sermayesinin müşteri tatmini üzerinde %1 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönde oldukça güçlü bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya ilişkin olarak elde edilen bu sonuçla birlikte, Hipotez 9 kabul edilmektedir. Yukarıdaki Tablo 5 ve Tablo 6'daki regresyon modellerine ilişkin ortaya çıkan sonuçlar karşılaştırıldığında, inovasyon kapasitesinin müşteri tatminine üzerindeki etkisinin, insan sermayesini geliştirmenin müşteri tatminine etkisine göre daha

güçlü bir etki yarattığını ortaya koymaktadır (11,559>11,366). Yani KOBİ'lerin insan sermayesinin eğitimi, geliştirilmesi gibi faaliyetlerden daha çok ürün, süreç ve Ar-Ge boyutlarıyla inovasyon kapasitesini geliştirmeye odaklanması onlar için daha olumlu sonuçlar yaratabilecektir.

Tablo 6: İnsan Sermayesinin Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Müşteri Tatmini	
	β	t
İnsan Sermayesi	,803	11,366**
R ²	,645	
F	129,177	
Sig.	,000	

*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) **.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmada, KOBİ'lerde insan sermayesini geliştirmenin inovasyon kapasitesi üzerindeki etkileri ile insan sermayesinin müşteri tatmini üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Yine araştırma ile inovasyon kapasitesine ilişkin boyutların müşteri tatmini üzerindeki etkileri de analiz edilmektedir. Bu kapsamda, araştırmanın bağımsız değişkenlerinden insan sermayesinin geliştirilmesi değişkeni literatüre de dayalı olarak çalışanların yetiştirilmesi, eğitilmesi, yeni bilgiler kazandırılması ve beceri bolluklarının artırılması olarak dört boyutta ele alınmıştır.

Araştırmanın birinci bağımlı değişkenini oluşturan inovasyon kapasitesi ise ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) yatırımı olmak üzere üç boyutta değerlendirilmiştir. Araştırmanın son değişkenini ifade eden müşteri tatmini ise son alımda tedarikçinin tatmin etme performansı, müşteriye sunulan hizmet kalitesi, tedarikçiden genel memnuniyet düzeyi ve gelecekte alım yapma davranışı olmak üzere dört boyutta analize dahil edilmiştir.

Araştırma sonuçları, incelenen KOBİ'lerde insan sermayesinin inovasyon kapasitesinin tüm boyutları üzerinde %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ve çok güçlü bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Araştırma ile insan sermayesinin, inovasyon kapasitesini oluşturan boyutlardan süreç inovasyonu üzerindeki etkisinin diğer boyutlara olan etkisinden daha güçlü olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmada, inovasyon kapasitesini oluşturan boyutlardan ürün ve süreç inovasyonunun müşteri tatmini üzerinde %1 anlam düzeyinde pozitif yönde, süreç inovasyonunun ise %1 anlam düzeyinde güçlü bir etkisinin olduğu tespit edilmektedir. İnovasyon kapasitesinin Ar-Ge boyutunun ise müşteri tatmini üzerinde istatistiki olarak herhangi bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Yine araştırma ile inovasyon kapasitesinin müşteri tatmini üzerinde %1 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönde oldukça güçlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ulaşılan bir başka sonuç ise insan sermayesinin müşteri tatmini üzerinde %1 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönde oldukça güçlü bir etkisi olduğudur.

Araştırma kapsamında kurulan regresyon modellerine ilişkin olarak ortaya çıkan sonuçlar karşılaştırıldığında, inovasyon kapasitesinin müşteri tatmini üzerindeki etkisinin, insan sermayesini geliştirmenin müşteri tatminine etkisine göre daha güçlü bir etki yarattığını göstermektedir. Bu sonuçlar,

KOBİ'lerin inovasyon yeteneğinin geliştirilmesinin Pazar performansı yüksek yeni ürünlerin ortaya konulmasını ve giderek şiddetlenen rekabet ortamına kolayca uyum sağlanmasına katkıda bulunulacağını göstermektedir.

Yüksek maliyetli kaynaklara erişebilmenin, ticari değeri olan fikirlerin yeni ürünlere, süreçlere ve sistemlere hızlı şekilde dönüştürülerek değişen Pazar şartlarına uyabilmenin oldukça önemli olduğu günümüz ekonomisinde, inovasyon kapasitesinin KOBİ'lerin başarısı için stratejik bir değişken olduğu tespit edilmiştir.

Yine araştırma ile insan sermayesinin KOBİ'ler için entelektüel bir aktif olarak, müşteri tatminini arttırmaya, yeni teknolojilere hızlı uyum sağlanmasına katkıda bulunduğu ve bunun yanı sıra müşteri tatmini, kârlılık ve büyüme unsuru olarak kritik bir önem taşıdığı anlaşılmaktadır.

Araştırma ile ortaya çıkan sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, KOBİ sahip ve yöneticilerinin, insan kaynaklarının eğitimi, yetiştirilmesi ve mevcut becerilerinin artırılmasına dönük çabalarının, işletmelerinin inovasyon kapasitesini daha da geliştireceğini, bunun da ilgili işletmelerin öncelikle müşterilerinin tatminini sağlayarak onların kârlılığına olumlu katkılar yapacağını ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

- Ahmad N. H, Halim H. A ve Zainal S.R.M. (2010), Is Entrepreneurship The Silver Bullet For SME Success In The Developing Nations? *Inter Business Man*, 4(2): 67-75.
- Akman G. ve Yılmaz C. (2008), Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 12, No. 1 (March 2008), 69–111.
- Atılgan E. (2001). Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Seyahat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayuk N. M. ve Küçük F. (2007), Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakati İlişkisi, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 22, Sayı: 1, 285-292).
- Becker G. (1994), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bitner M. J. ve Hubert A. R. (1994), Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality. in Rust, R.T., ve Oliver, R. L., (Edt.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, London: Sage Publications.
- Bontis N. & Fitzenz J. (2002), Intellectual Capital ROI: A Current Map To Human Capital Antecedents and Consequences, *Journal Of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Cengiz E. (2010), Tüketici Araştırmalarında Müşteri Tatminini Esas Alan Görüş İle Müşteri Değerini Esas Alan Görüşün Bir Model Dâhilinde Birleştirilmesi Ve En Küçük Kareler Yöntemiyle Test Edilmesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı: 29 Yıl: 2010/2, 151-171.
- Crowston, K. (1997), A Coordination Theory Approach To Organizational Process. *Organization Science*, 8(2), 157–175.
- Desheng Liu, Yilin Liang, Zhang L. ve Zhang Y. (2010), The Effects Of Human Capital On Competitive Strategies and Performance, Evidence From Listed Companies in China's SME Board, *Proceedings of The 2010 IEEE ICMIT*, 670-675.

- Dooley E. (2000), Intellectual Capital in The Software industry: An Empirical Test, Phd Dissertation, College Of Business Administration, University Of Washington, Tacoma, WA.
- Emir O., Kılıç G. ve Pelit E. (2010), Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.15, S.3, 291-310.
- Ercan E. ve Kan İ. (2004), Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik, Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 30 (3), 211-216.
- Eroğlu E. (2005), Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, 34 (1), 7-25.
- Hayes B. E. (1998), Measuring Customer Satisfaction: Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods (Second Ed.), Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Hitt M.A. (2001), Direct and Moderating Effects Of Human Capital On Strategy And Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective, Academy Of Management Journal, Vol. 44, No. 1, 13- 28.
- Fatoki O. O. (2011), The Impact of Human, Social and Financial Capital On The Performance of Small And Medium-Sized Enterprises (Smes) in South Africa, Journal of Social Sciences, 29(3): 193-204.
- Forsman H. (2011), Innovation Capacity and Innovation Development in Small Enterprises: A Comparison Between The Manufacturing and Service Sectors, Research Policy 40 (2011) 739–750.
- Gallivan M. J. (2003), The Influence of Software Developers' Creative Style on Their Attitudes to And Assimilation of A Software Process Innovation, Information & Management, 40(5), 443–465.
- Ganotakis P. (2010), Founder's Human Capital and The Performance of UK New Technology Based Firms, Small Business Economics, 35(4): 1-21.
- Gatignon H. ve Xuereb J. M. (1997), Strategic Orientation of The Firm and New Product Performance, Journal of Marketing Research, 34(1), 77–79.
- Guan J., Ma N. (2003), Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms, Technovation Vol. 23, No. 9., 737–747.
- Henkel, J., ve Von Hippel E. (2005), Welfare Implications of User Innovation, Journal of Technology Transfer, 30(1-2): 73-87.
- İmamoğlu S. (2002), Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde (Kobi) Yenilik Çabaları Ve Kobi'lerde Ürün Yeniliği Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İraz R. (2005). Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik Ve Kobi'ler, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kılıç İ. ve Pelit E. (2004), Yerli Turistlerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi, 15 (2),113-124.
- Kogut B. ve Zander U. (1992), Knowledge of Firm, Combinative Capability and The Replication of Technology, Organization Science, 3, 383–397.
- Lawson B. ve Samson D. (2001), Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach, International Journal of Innovation Management, 5 (3) (September), 1–23.

- Lepak D.P. Ve Snell S.A. (1999), The Human Resource Architecture: Toward A Theory Of Human Capital Allocation and Development, *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, 31- 48.
- Ling Ya-Hui ve Bih-Shiaw J. (2011), Entrepreneurial Leadership, Human Capital Management, and Global Competitiveness: An Empirical Study Of Taiwanese Mncs, *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 2 Iss: 2, 117 – 135.
- Marimuthu M, Arokiasamy L. ve Ismail, M. (2009), Human Capital Development and Its Impact on Firm Performance: Evidence From Developmental Economics, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, The Journal of International Social Research, Volume 2 / 8 Summer, 265-272.
- Nakıboğlu M. A. B. (2008), Hizmet İşletmelerindeki İlişkisel Pazarlama Uygulamalarının Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.*
- Orel F. D. Nakıboğlu G. ve Oygür L. (2012), Lojistik Hizmetlerde Algılanan Hizmet Kalitesi Boyutlarının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkileri, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt: 49 Sayı: 563, 44-45.
- Oliver R. L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York: McGraw-Hill.
- Örücü E., Kılıç R. Ve Savaş A. (2011), Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 58-73.
- Özguven N. (2008), Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış*, 8(2): 651-682.
- Pennings J. M., Lee K. ve Van Witteloostuljn A. (1998), Human Capital, Social Capital and Firm Dissolution, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 4, 425-440.
- Pizam A. ve Ellis T. (1999), Customer Satisfaction and Its Measurement in Hospitality Enterprises, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (7), 326-339.
- Prahalad C.K. ve Hamel G. (1990), The Core Competence of The Cooperation, *Harvard Business Review*, May–June, 79–91.
- Romijn H. ve Albaladejo M. (2002), Determinants of Innovation Capability in Small Electronics and Software Firms in Southeast England, *Research Policy*, 21, 1053–1067.
- Schrader S. (1991), Informal Technology Transfers Between Firms: Cooperation Through Information Trading, *Research Policy*, 20, 153–170.
- Seleim, A., Ashour A., and Bontis N. (2007), Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Software Companies, *Management Decision*. 45(4), 789-801.
- Selvarajan T. T., Ramamoorthy N., Flood P. C., Guthrie J. P., Maccurtain S. ve Liu W. (2007), The Role Of Human Capital Philosophy in Promoting Firm Innovativeness and Performance: Test Of A Causal Model, *International Journal Of Human Resource Management*, 18(8), 1456-1470.
- Rosen S. (1982), Authority, Control and The Distribution Of Earnings, *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, No. 2, 311- 323.
- Shrader, R. ve Siegel, D.S. (2007), Assessing The Relationship Between Human Capital and Firm Performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, No. 6, 893- 908.
- Siegel D.S., Waldman D.A. ve Youngdahl W.E. (2002), The Adoption of Advanced Manufacturing Technologies: Human Resource Management Implications, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 44, No. 3, 288- 298.

- Tekin M. ve Çiçek E. (2005), İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 63-68.
- Szeto E. (2000), Innovation Capacity: Working Towards A Mechanism For Improving Innovation Within An Inter-Organizational Network, The TQM Magazine 12 (2), 149–158.
- Sullivan A, Sheffrin D.M. (2003), Economic Principles In Action, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Şerbetçi, D. (2003), 21.YY. İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi, DPÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 8,151-171.
- Urban G. L. ve Von Hippel, E. (1988), Lead User Analysis for Development of New Industrial Products, Management Science, 34(5): 569-582.
- Wong P.K, Ho Y. P. ve Autio E. (2005), Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM Data, Small Business Economics, 24(3): 335-350.
- Zhao, H, X T, Wong P.K. Ve Zhu J. (2005), Types of Technology Sourcing and Innovative Capability: An Exploratory Study of Singapore Manufacturing Firms, Journal of High Technology Management Research, 16, 209–224.

KOBİ'LERDE PAZAR YÖNLÜLÜK VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

Mehmet MARANGOZ
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Ali Emre AYDIN
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

ÖZET

Günümüzde işletmeler, müşteri beklentilerinin sürekli değiştiği, rekabet ortamının yoğunlaştığı ve teknolojinin hızla kendini yenilediği bir pazar ortamında faaliyet göstermektedir. Başta müşterilerin beklentileri olmak üzere pazarın taleplerini en hızlı şekilde karşılayabilen işletmeler rekabet avantajı kazanmaktadır. Dolayısıyla, pazarda oluşan yoğun rekabet ortamında müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli olarak gözlemlenmesi ve yüksek kalitede ürünlerin ve hizmetlerin pazarın talepleri doğrultusunda sunulması büyük önem arz etmekte; bu durum ise işletmelerde pazar yönlülük anlayışının benimsenmesinin önemini göstermektedir.

İşletmelerin rekabetin çok yoğun olduğu pazarlarda varlıklarını sürdürebilmeleri, pazarın isteklerini ve beklentilerini karşılayabilme yetenekleri ile yakından ilgilidir. Artık işletmeler organizasyon yapılarını ve yönetim anlayışlarını değişen rekabet koşullarına uygun olarak belirlemek zorundadırlar. Ülkemizdeki işletmelerin yaklaşık %99'unun KOBİ olduğu düşünüldüğünde, KOBİ'lerin bu değişim ve gelişime dâhil olabilmeleri ve hem yerel hem de küresel pazarlarda varlıklarını devam ettirebilmeleri için pazar yönlülük önemli bir araç olarak görülmektedir. Bu çalışmada KOBİ'lerin pazar yönlülüğünün belirlenmesi ve pazar yönlülük ile firma performansı arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket 515 KOBİ'de yüz yüze yapılmış ve elde edilen sonuçlar istatistiksel olarak analiz edilerek değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre pazar yönlülük firma performansına etki etmektedir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Pazar Yönlülük, Performans

1. GİRİŞ

KOBİ'ler ülke ekonomileri açısından büyük önem taşımaktadır. KOBİ'lerin esnek yapıları, istihdama katkıları ve bürokratik yapıdan uzak olmaları gibi nedenlerle KOBİ'lere bütün dünya ülkeleri tarafından önem verilmekte ve teşvik edilmektedir. Bunun yanında KOBİ'lerin hem yurt içindeki rakipleri ve büyük işletmelerle rekabet edebilmeleri, hem de küresel alanda başarılı olabilmeleri için güncel yönetim yaklaşımlarını benimsemeleri gerekmektedir. Bu yaklaşımlardan birisi de pazar yönlülüktür.

KOBİ'lerin ülkedeki işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturması ve ülke ekonomisine katkıları KOBİ'ler için pazar yönlülük ve performans kavramlarının önem kazanmasına neden olmuştur. İşletmelerin müşteri yönlülüğe, rekabet yönlülüğe ve fonksiyonlar arası koordinasyona stratejik bir önem vermesi, örgüt kültürü ve işletme faaliyetlerinde bu kavramları benimsemesi performans ile yakından ilişkilidir. Müşterilerle yakın ilişkiler kurmak ve üstün müşteri değeri yaratmak için pazar yönlü olmak çok önemlidir. Pazar yönlülük kavramı, mükemmel bir hizmet/ürün kalitesi ve üstün bir değer sunmada işletmenin esas hareket noktasını oluşturmaktadır. Müşterilere rakiplerden daha iyi ve üstün bir değer sunmak her işletmenin temel amacıdır (Aydeniz ve diğerleri, 2007).

Bu bağlamda bu çalışma, pazar yönlülük kavramı kapsamında müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyonun firma performansına etkisini araştırmak amacıyla tasarlanmıştır. Öncelikle pazar yönlülük kavramı açıklanmış, daha sonra pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişki ele alınmıştır. Son olarak, KOBİ'ler üzerinde yapılan ve pazar yönlülüğün firma performansına etkisini inceleyen araştırma kısmı, bulguları ve sonuçları ile çalışma sonuçlandırılmıştır.

2. PAZAR YÖNLÜLÜK

Pazar yönlülük kavramı, pazarlama alanında tarihsel süreçte büyük bir değişim gösteren anlayışların sonunda müşteriyi tüm faaliyetlerin odağına yerleştiren müşteri temelli yaklaşım bağlamında önem kazanmakta, hem işletmelerin hem de araştırmacıların incelediği belli başlı konular arasında yer almaktadır. Bu bağlamda modern pazarlama anlayışı ile ilişkilendirilebilecek pazar yönlülük kavramı modern pazarlama anlayışını, modern pazarlama anlayışı da her uygulamada ilk olarak müşterinin düşünülmesini ve müşterinin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda faaliyet göstermeyi temel almaktadır (Kimery ve diğerleri, 1998).

Pazar yönlülük kavramı incelenirken Narver ve Slater (1990) ile Kohli ve Jaworski'nin (1990) bakış açıları iki ayrı perspektif oluşturmaktadır: Kohli ve Jaworski pazar yönlülük kavramını, pazarlama kavramının uygulanması ve müşteriler için en üstün değer yaratılması olarak ele alırken, Narver ve Slater bu kavramı alıcılar için üstün değer yaratmada gerekli davranışları oluşturan en etkili ve verimli bir örgüt kültürü boyutu olarak ele almaktadır (Danışman ve diğerleri, 10.09.2012). Kohli ve Jaworski (1990), pazar yönlülüğü mevcut ve potansiyel müşteri istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak oluşan pazar bilgisinin işletmenin diğer fonksiyonları arasında yayılması ve işletmenin faaliyetlerini bu doğrultuda hayata geçirmesi anlamında ele almış ve temelde uygulamaya odaklanmıştır. Narver ve Slater (1990) ise, pazar yönlülük ile rekabet arasında bir ilişki kurmuş, işletmenin davranışlarında asıl itici gücün örgüt kültürü olduğunu belirtmişlerdir. Bu ilişki dikkate alındığında müşteriyi dikkate alan bir örgüt kültürü, bu anlamda güçlü bir ortak değer yaratmadığı sürece pazar yönlülük işletme içerisinde kendiliğinden ortaya çıkmayacaktır. Bu bağlamda pazar yönlülük müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve diğer fonksiyonlarla işbirliği olarak ele alınmaktadır.

Müşteri odaklılık, hedef kitleye sürekli ve üstün değer sunabilmeye yönelik bir anlayış geliştirmektir. Müşteri odaklılık, satıcının, bir alıcının yalnızca bugünkü değil gelecekte şekilleneceği biçimiyle iç ve dış pazar dinamiklerini belirleyerek, bütün değer zincirini anlamasını gerektirir. Rekabet ya da rekabet yönlülük, satıcının, mevcut ve potansiyel rakiplerinin kısa dönemde güçlü ve zayıf yönlerini, uzun dönemde ise kapasitelerini ve stratejilerini anlamasıdır. Üçüncü bileşen diğer fonksiyonlarla işbirliği ise şirketin bütün kaynaklarının hedef tüketiciler için üstün değer yaratmak üzere bir araya getirilmesi ve maksimize edilmesidir (Narver ve diğerleri, 1990).

Pazar yönlü işletmeler uzun vadede performanslarını en yüksek seviyeye çıkarmak ve yine uzun vadede sürekliliklerini korumak için müşterileriyle çok yönlü yararlı ilişkilerin nasıl kurulacağına ve

onlar için yaratacakları değerin onlarla nasıl paylaşılacağına karar vermelidirler (Aydeniz ve diğerleri, 2007).

Pazar yönlülüğün temelinde müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine cevap vererek firmanın performansını arttırmak vardır. Bu bağlamda pazar yönlülük mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçları ile ilgilenererek, elde edilen bilgileri sorumluluk içerisinde gerçeğe dönüştüren, bütüncül bir bakış açısına sahip bir pazar zekasını gerektirmektedir (Hafeez ve diğerleri, 2011).

Sonuç olarak pazar yönlülük, müşteriye yakın olmanın yanı sıra, sürekli olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarını izleyen ve bunları karşılamak için stratejiler geliştiren, faaliyetlerini işletmenin bütünüyle birlikte uyumlu bir şekilde yürüten, müşteri yönlülüğü ile birlikte rekabet yönelimi, çevre yönelimi, pazara tepki verme ve örgütsel amaçlar gibi unsurları içerisinde barındıran bir felsefeyi ve uygulamayı ifade etmektedir (Naktiyok, 2003).

3. PAZAR YÖNLÜLÜK VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

Pazar yönlülük kavramı müşterileri, rakipleri ve firma içindeki diğer fonksiyonlar arasındaki işbirliğini ele alırken, pazar yönlülük yaklaşımının sonuçlarını firmanın performansını değerlendirerek gözlemek mümkündür. Pazar yönelimi, firma performansına katkı sağlayan önemli bir stratejik yönelimdir. Ancak bugünkü rekabet şartlarında sadece pazar yönelimine odaklanmak yerine, onu güçlendirecek ve performansa katkı sağlayacak, uygun stratejik yönetim karışımlarına ihtiyaç vardır (Usta, 2011).

Pazar yönlülüğün firma karlılığında bir artışa, çalışanların tatminini sağlama ve birlik ruhunun gelişimine, müşteri tatminine, hizmet kalitesine, yeni ürün geliştirmeye ve satış gücünün performansını arttırmaya neden olduğu da gözlemlenmiştir (Karahana ve diğerleri, 2008).

Performans amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen planlı tüm çabaların ve sonuçlarının nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesidir. Küresel rekabet şartları firma performanslarını detaylı ve çok yönlü ele almayı gerekli kılmaktadır. Firma performansının ölçülmesinde finansal olmayan performans ölçülerinin de (yenilik, zaman, esneklik, kalite vb.) kullanılması gereklidir. Çünkü performans ölçümü işletmenin stratejik kararlarını etkilemektedir. Bir işletmenin gelecekteki yönünü belirlemek, doğru ve esnek bir ölçüm gerektirir. Bugün birçok işletme, finansal ve finansal olmayan performans ölçülerinin her ikisini birlikte kullanmaktadır (Akman ve diğerleri, 2008).

Pazar yöneliminin olumlu sonuçları dört farklı kategoride ele alınmıştır: Örgütün performansı, müşteri sonuçları, yeniliğin sonuçları ve çalışanların yarattığı sonuçlar. Bu kategorilerden örgütün performansı, bir stratejinin uygulanması sonucunda ortaya çıkan maliyetlerin hesaplanması (karların hesaplanması gibi) ile maliyet temelli performans ve bir stratejinin uygulanması sonucunda oluşan maliyetleri hesaplamayan (satışlar ve pazar payı gibi) gelir temelli performans ölçümüdür. Bununla birlikte araştırmacılar, yöneticilerin diğer firmaların genel performanslarını kıyaslayarak yaptıkları değerlendirmeler ve algılar da performansın ölçüm aracı olarak kullanılmaktadır (Kirca ve diğerleri, 2005.)

Bununla birlikte, pazarlama stratejisi literatürü bir firmanın pazar yönlü olmasının, pazar duyarlılığı ve müşteri ilişkilerindeki yetenek ile birlikte üstün bir firma performansı yaratılmasını sağlayacağını ortaya koymuştur (Day, 1994). Pazar odaklı bir örgüt kültürünün sürdürülebilir rekabeti,

sürdürülebilir rekabetin de uzun vadeli firma performansını desteklediği de ifade edilmiştir (Langerak ve diğerleri, 2004). Ayrıca pazar yönlülüğün, pazarlama ve firma performansı arasındaki ilişkiye aracı olduğu ve desteklediği de yapılan çalışmalarda gözlemlenmiştir (Verhoef ve diğerleri, 2009).

4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Pazarlama literatüründe pazar yönlülük ve performans ilişkisini konu edinen çok sayıda çalışma mevcuttur (Narver ve Slater, 1990; Jaworski ve Kohli, 1993; Pelham, 1997; Matsuno ve Mentzer, 2000; Kirca ve diğerleri, 2005; Aydeniz ve Yüksel, 2007; Karahan ve Özçiftçi, 2008; Danışman ve Erkocaoğlu, 2010). Yurtiçinde ve yurtdışında yapılan araştırmalar pazar yönlülük ve performans ilişkisinin evrensel bir önem taşıdığını göstermektedir. Bu çalışmada da KOBİ'lerde pazar yönlülük ve performans ilişkisi araştırılmaktadır.

KOBİ'leri tanımlama noktasında literatürde farklılıklar söz konusudur. Bu tanımlar arasında en fazla kabul görenlerden bir tanesi Avrupa Birliği KOBİ tanımıdır. İşletmede çalışan personel sayısını, işletmenin ciro ve bilanço oranlarını ve bağımsızlık derecelerini kriter olarak değerlendiren Avrupa Birliği KOBİ tanımı ve bununla birlikte Türkiye için yapılan tanım Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: AB ve Türkiye'de KOBİ Tanımı

KOBİ Tanımı	Çalışan Sayısı	AB Tanımına Göre Yıllık		Türkiye Tanımına Göre Yıllık	
		Ciro veya Bilanço		Ciro veya Bilanço	
Mikro Ölçekli İşletme	10'dan az	2 milyon Euro'ya kadar	2 milyon Euro'ya kadar	1 milyon TL'ye kadar	1 milyon TL'ye kadar
Küçük Ölçekli İşletme	50'den az	5 milyon Euro'ya kadar	5 milyon Euro'ya kadar	5 milyon TL'ye kadar	5 milyon TL'ye kadar
Orta Ölçekli işletme	250'den az	10 milyon Euro'ya kadar	10 milyon Euro'ya kadar	25 milyon TL'ye kadar	25 milyon TL'ye kadar

Kaynak: Akdemir, (2012)

Yukarıdaki tabloya göre KOBİ tanımı genel olarak 250 çalışandan daha az sayıda çalışmanı olan, yıllık cirosu 50 milyon Euro'yu aşmayan ve/veya yıllık bilançosu en fazla 43 milyon Euro olan işletmeleri ifade etmekte kullanılmaktadır (Akdemir, 2012). Türkiye'de değişen miktarlar ise yine Tablo 1'de görülmektedir.

KOBİ'ler çalışma yöntemlerindeki esneklik sayesinde değişen piyasa koşullarına ve teknolojik gelişmelere hızla uyum sağlayabilmektedir. Bürokratik olmayan; yalın ve yeniliklere açık yönetim tarzı, KOBİ'lere hızlı karar alma ve uygulama avantajı sağlamaktadır. KOBİ'ler butik üretim sayesinde ürün farklılaşmasını sağlamakta ve büyük işletmelere ara malı temin ederek tedarik zincirini tamamlamaktadır. KOBİ'ler bu özelliklerinden dolayı günümüzde, 'büyüyemediği için küçük kalmış' işletmeler olarak değil, 'ekonomik kalkınmanın itici gücü' olarak değerlendirilmekte ve ülkelerin gelişme stratejilerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (KOSGEB, 2010).

Tablo 2: KOBİ'lerin ekonomideki paylarının seçilmiş ülkeler ile karşılaştırılması

Ülke	Tüm işletmeler içindeki payı (%)	Toplam istihdam içindeki payı (%)	Katma değer içindeki payı (%)
ABD	98,9	57,9	50
Hindistan	97,3	66,9	
Japonya	98,2	66	49,3
Güney Kore	99,9	87,7	49,2
Brezilya	99,9	67	
Malezya	99,9	65,2	31,2
AB 27	99,8	67,4	57,7
İngiltere	99,6	54,1	51
Almanya	99,5	60,4	53,6
İtalya	99,9	81,1	71,3
Türkiye	99,9	78	55

Kaynak: KOSGEB, (2010)

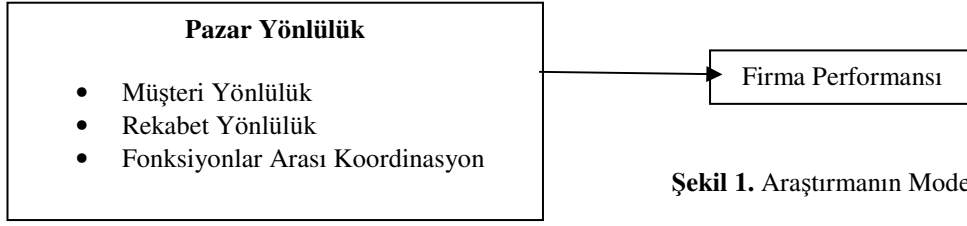
Tablo 2'den de anlaşıldığı üzere KOBİ'lerin hem ülkemiz hem de dünya ekonomisi için önemi tartışma götürmeyecek cinstendir. KOBİ'lerin hem tüm işletmeler içindeki payı, hem toplam istihdama katkısı hem de yarattığı katma değer KOBİ'lerin ekonomiler için önemine işaret etmektedir. Bu noktada KOBİ'lerin performanslarının araştırılması önem kazanmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, pazar yönlülüğün KOBİ'lerin performansı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmada ele alınan boyutlar, işletmelerin müşteri yönlülüğü, rekabet yönlülüğü, fonksiyonlar arası koordinasyon ve firma performansdır.

4.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırma Muğla ilinde, (Mart-Nisan 2012 döneminde) KOBİ'lerin pazar yönlülüğü ile firma performansı arasındaki ilişkinin araştırılması için yapılmıştır. Araştırma, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle yalnızca Muğla ilinde yapılmıştır. Muğla ilinde kolayda örnekleme yöntemi ile toplamda 515 KOBİ'de yapılan ankette, veriler yüz yüze toplanmıştır. Anket formunda yer alan ilk 11 soru anketi cevaplayanların demografik özellikleri ve işletme ile ilgili sorulardır. Sonraki 5 soru, pazar yönlülüğün boyutlarından ilki olan müşteri yönlülüğüne ilişkin sorulardır. Sonraki 3 soru pazar yönlülüğün boyutlarından ikincisi olan rekabet yönlülüğüne ilişkin sorulardır. Sonraki 5 soru ise pazar yönlülüğün son boyutu olan işletmenin fonksiyonları arasındaki koordinasyona ilişkin sorulardır. Son kısımda yer alan altı soru ise firmanın performansına ait sorulardır.

4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada müşteri yönlülüğün, rekabet yönlülüğün ve işletmenin fonksiyonları arasındaki koordinasyonun firmanın performansı ile ilişkisi olduğu varsayılmıştır ve aşağıdaki modelde ifade edilen şekliyle bu ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın amacına göre hazırlanan model Şekil 1'de görülmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde yer alan boyutlara ilişkin soruların oluşturulmasında yararlanılan kaynaklar Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3: Araştırma Modeli Boyutlarının Oluşturulduğu Kaynaklar

Değişken	Yazarlar	Kullanılan Ölçek
Müşteri Yönlülük	Langerak (2004)	1-kesinlikle katılmıyorum, ... -7 kesinlikle katılıyorum
Rekabet Yönlülük	Langerak (2004)	1-kesinlikle katılmıyorum, ... -7 kesinlikle katılıyorum
Fonksiyonlar arası koordinasyon	Langerak (2004)	1-kesinlikle katılmıyorum, ... -7 kesinlikle katılıyorum
Performans	Naman ve Slevin (1993), Narver ve Slater (1990)	1- çok düşük, ... -5 çok yüksek

Pazar yönlülüğün boyutları olarak ele alınan müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon Tablo 3'de belirtildiği üzere 7'li likert ölçeği kullanarak ölçülmüştür. Ancak bu çalışmada 5'li likert ölçeği kullanılmıştır.

Müşteri yönlülük: İşletmenin hedeflerinin müşterilerin memnuniyetini sağlayacak şekilde belirlenmesini, işletme içinde müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verme konusundaki tavrın ve kararlılığın sürekli gözlemlenmesini, rakiplerden avantajlı olmanın müşteri ihtiyaçlarını anlamaya gösterilen çaba ile sağlanmasını, işletme stratejisinde müşteriye en iyi hizmeti sunmak için ilke ve inançların bulunmasını, müşterilerin memnuniyetini ölçebilmek için düzenli anketler yapılmasını, ürün satışından sonra gelen şikayetlerin değerlendirilmesine büyük önem verilmesini ifade etmektedir.

Rekabet yönlülük: Satış elemanlarının rakiplerin faaliyetleri ile ilgili bilgileri diğer birimlerle düzenli olarak paylaşmasını, rakip faaliyetlerine acilen cevap verilmesini, üst yönetimin rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini tartışmasını ifade etmektedir.

Fonksiyonlar arası koordinasyon: Üst yönetimin her birimle ilgili olarak müşterilerin görüşlerini almasını, en başarılı ve en başarısız iş deneyimlerinin her birimde serbestçe paylaşılmasını, tüm iş birimlerinin pazarın ihtiyaçlarına hizmet edecek şekilde organize edilmesini, bütün yöneticilerin çalışanların işletme faaliyetlerine nasıl daha çok katkı sağlayacağını bilmesini ve her birimin işletme kaynaklarını diğer birimlerle paylaşarak kullanılmasını ifade etmektedir.

Performans: Rakiplerle kıyaslandığında; geçen yılki satışların büyüklüğünü, geçen yılki karlılık durumunu, geçen yılki yeni ürün geliştirme başarısını, geçen yılki yeni ürün satış başarısını, geçen yılki pazar payı durumunu, geçen yılki karın toplam varlıklara oranını ifade etmektedir.

4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Çalışmada öncelikle araştırmaya katılan cevaplayıcılara ve işletmelere ilişkin bilgiler verilmiş, daha sonra araştırmada kullanılan anketin güvenilirlik analizi ve frekans dağılımı yapılmıştır. Son olarak da araştırma modeli kapsamında geliştirilen ilişkiler regresyon ve Kruskal-Wallis analizi ile test edilmiştir.

Araştırmaya katılan 515 katılımcının demografik özellikleri ve işletmelere ilişkin bilgiler Tablo 4'de görülmektedir:

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özellikleri ve İşletmelere İlişkin Bilgiler

Yaş	n	%	Eğitim Durumu	n	%
25 ve altı	60	11,7	İlköğretim	122	23,7
26-35	183	35,6	Lise	175	34,0
36-45	151	29,4	Üniversite	197	38,3
46 ve üstü	118	23,0	Yükseklisans	16	3,1
<i>Toplam</i>	<i>512</i>	<i>100,0</i>	Doktora	4	0,8
Cinsiyet			<i>Toplam</i>	<i>514</i>	<i>100,0</i>
Kadın	106	20,7	Medeni Durum	n	%
Erkek	405	79,3	Evli	331	64,4
<i>Toplam</i>	<i>514</i>	<i>100,0</i>	Bekar	183	35,6
Firma içi konumu	n	%	<i>Toplam</i>	<i>514</i>	<i>100,0</i>
Genel müdür	175	34,4	Toplam İş Tecrübesi	n	%
Genel müdür yardımcısı	41	8,0	3 yıldan az	38	7,5
Pazarlama müdürü	32	6,2	3-5 yıl	75	14,7
Diğer	261	50,8	5-10 yıl	136	26,7
<i>Toplam</i>	<i>509</i>	<i>100,0</i>	10-20 yıl	140	27,5
Şirketin hukuki statüsü	n	%	20 yıldan fazla	121	23,7
Anonim	45	8,8	<i>Toplam</i>	<i>510</i>	<i>100,0</i>
Limited	151	29,5	Söz konusu firmadaki tecrübesi	n	%
Tek şahıs	287	56,1	3 yıldan az	118	23,2
Kollektif	16	3,1	3-5 yıl	100	19,6
Diğer	13	2,5	5-10 yıl	114	22,4
<i>Toplam</i>	<i>512</i>	<i>100,0</i>	10-20 yıl	108	21,2
Şirketin çalışan sayısı	n	%	20 yıldan fazla	69	13,6
0-9	351	68,3	<i>Toplam</i>	<i>509</i>	<i>100,0</i>
10-49	114	22,2	Şirketin Kuruluş Yılı	n	%
50-249	32	6,2	1990	23	4,6
250'den fazla	14	2,7	2000	25	5,0
<i>Toplam</i>	<i>511</i>	<i>100,0</i>	2001	23	4,6

Sektör	n	%	2004	22	4,4
Restaurant	50	9,7	2005	22	4,4
Kuaför	27	5,3	2006	20	4,0
Market	20	3,9	2007	31	6,2
Mobilya	18	3,5	2008	27	5,4
Kafe	31	6,0	2009	26	5,2
Otomotiv	25	4,9	2010	25	5,0
Gıda	72	14,0	Diğer	256	51,2
Tekstil	57	11,1	<i>Toplam</i>	<i>500</i>	<i>100,0</i>
İnşaat	19	3,7			
Diğer	195	37,9			
<i>Toplam</i>	<i>514</i>	<i>100,0</i>			

Tablo 4'de görüldüğü üzere anketi cevaplayanların yaklaşık %80'i erkek ve %65'i de evlidir. Cevaplayıcıların %80'i 5 yıldan fazla toplam iş tecrübesine sahiptir ve yarısından fazlası da şirketteki konumlarını diğer olarak cevaplandırmışlardır. Şirketin çalışan sayısı yaklaşık %70 oranla 9'dan daha azdır. Yani katılımcıların büyük çoğunluğu mikro ölçekli işletmelerdir.

Literatür taraması sonucu araştırmanın amacına ve modeline uygun olarak oluşturulan anket formunun güvenilirliği test edilmiştir. 20 ifadeden oluşan anketin ölçek ortalamasının genel alfa güvenilirlik değeri 0,8812'dir.

Araştırmada pazar yönlülük ile firma performansı arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir. Regresyon analizindeki ANOVA testi, modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir. Bu noktada 21,500 F değeri ile ve $p=0,000$ düzeyinde modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Modeldeki bağımlı değişken firma performansı ve bağımsız değişkenler müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon arasındaki regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 5'de görülmektedir.

Tablo 5: Pazar Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler: Firma Performansı				
	B	Standart Hata	BETA	t	P
Sabit	1,757	0,240		7,328	0,000
Müşteri Yönlülük	0,157	0,069	0,128	2,286	0,023
Rekabet Yönlülük	0,129	0,039	0,166	3,319	0,001
Fonksiyonlar Arası	0,163	0,063	0,147	2,604	0,010
$R=0,355$ $R^2=0,126$ $F=21,500$ $p=0,000$					

Tablo 5'den anlaşıldığı üzere bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık %13'ü modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Modelin elde edilen diğer parametre değerleri ve bunlara ilişkin t değerlerine bakıldığında, parametrelere ait t istatistik değerlerinden modele dahil edilen her bir değişkenin ayrı ayrı (%5 anlamlılık düzeyinde) anlamlı olduğu görülmektedir. Müşteri yönlülüğe

ilişkin parametre değeri 0,128'dir. Başka bir ifadeyle müşteri yönlülükteki bir birimlik artışın firma performansına etkisi 0,128'dir. Rekabet yönlülüğe ilişkin parametre değeri 0,166'dır. Yani rekabet yönlülükteki bir birimlik artışın firma performansına etkisi 0,166'dır. Fonksiyonlar arası koordinasyona ilişkin parametre değeri 0,147'dir. Bunun anlamı fonksiyonlar arası koordinasyondaki bir birimlik artışın firma performansına etkisi 0,147'dir.

Tablo 6: Pazar Yönlülük ile KOBİ'lerin Çalışan Sayıları Arasındaki İlişki

Çalışan Sayısı	n	Ortalama
0-9	327	219,74
10-49	101	259,84
50-249	30	271,91
250<	13	312,88
<i>Toplam</i>	<i>471</i>	
<i>Ki-Kare=16,752</i>		<i>p=0,001</i>

Anket sonuçları araştırmaya katılan KOBİ'lerde pazar yönlülüğün, çalışan sayılarına göre farklılaştığını göstermektedir ($X^2=16,752$, $p<0,05$). Buna göre, pazar yönlülüğü oluşturan faktörlerin (müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon) etkisi firma büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir. Firma büyüklüğü dikkate alındığında, en fazla 250 ve daha fazla çalışana sahip firmanın pazar yönlü olduğunu, bunu sırasıyla 50-249, 10-49 ve 0-9 arası çalışanı olan işletmelerin izlediği görülmektedir.

Tablo 7: KOBİ'lerin Performansı ile Çalışan Sayıları Arasındaki ilişki

Çalışan Sayısı	n	Ortalama
0-9	331	220,28
10-49	110	276,78
50-249	30	288,93
250<	14	346,89
<i>Toplam</i>	<i>485</i>	
<i>Ki-Kare=30,192</i>		<i>p=0,000</i>

Yine anket sonuçları araştırmaya katılan KOBİ'lerin performansının çalışan sayılarına göre farklılaştığını göstermektedir ($X^2=20,192$, $p<0,05$). Buna göre, KOBİ'lerin performansı firma büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir. Firma büyüklüğü dikkate alındığında, en fazla 250 ve daha fazla çalışana sahip firmanın performansının yüksek olduğunu, bunu sırasıyla 50-249, 10-49 ve 0-9 arası çalışanı olan işletmelerin izlediği görülmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre pazar yönlülük ile firma büyüklüğü arasındaki ilişki, firma performansı ve firma büyüklüğü arasındaki ilişkide de kendini göstermiştir.

5. SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME

Pazar yönlülük ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmada pazar yönlülük boyutlarının her birinin (müşteri yönlülük, rekabet yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon) firma performansı üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte işletmelerin sahip olduğu çalışan sayısı ile pazar yönlülük ve firma performansı arasında da anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Bu bağlamda işletmelerin, özellikle Türkiye'deki işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturan KOBİ'lerin firma performanslarını arttırmak için pazar yönlülük kavramına daha büyük önem vermeleri gerekmektedir. Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, müşteri odaklı stratejiler belirlenmesi, faaliyet gösterilen sektördeki rakiplerin analizinin iyi yapılması ve rakiplerle ilgili bilgilerin diğer işletme fonksiyonları ile paylaşılması, bununla birlikte müşteri ve rakibe dair her türlü bilginin ilgili fonksiyonlarla işbirliği içinde değerlendirilmesi ve bu doğrultuda stratejiler geliştirilmesi firma performansının arttırılmasına katkı sağlayacaktır.

Bununla birlikte, uluslararası alanda kültürler arası yapılacak çalışmalarla elde edilecek sonuçlar pazar yönlülük ile firma performansını araştıran yazına katkı sağlayabilir. Ayrıca KOBİ'ler üzerinde yapılan bu çalışmada kullanılan ölçek hizmet sektöründe, üretim sektöründe ve büyük işletmelerde kullanılabilir.

KAYNAKÇA

- Akdemir Ali, (2012), "İşletmeciliğin Temel Bilgileri", Ekin Yayınevi, Bursa
- Akman Gülşen, Özkan Coşkun, Eriş Hatice, (2008), "Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi", İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Yıl: 7, Sayı: 13, 93-115
- Aydeniz Nihat ve Yüksel Berrin, (2007), "Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlü Değer Yaratma: Finansal Performansa Etki Boyutu", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 20, 95-111
- Day S. George, (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", Journal of Marketing, Cilt: 58, 37-52
- Hafeez Salima, Chaudhry M. Rashid, Siddiqui U. Zafar, Rehman U. Kashif, (2011), "The Effect of Market and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance", Information Management and Business Review, Cilt: 3, Sayı: 6, 389-395
- Jaworski J. Bernard ve Kohli K. Ajay, (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", Journal of Marketing, Cilt: 57, 53-70
- Karahan Kasım ve Özçiftçi Vesile, (2008), "Pazar Yönlülük: Aksaray İli Perakende Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 20, 479-492
- Kimery K. M. ve Rinehart S. M., (1998), "Markets and Constituencies: An Alternative View of the Marketing Concept", Journal of Business Research, Cilt: 43, 117-124
- Kırca H. Ahmet , Jayachandran Satish, Bearden O. William, (2005), "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance", Journal of Marketing, Cilt: 69, 24-41
- Kohli Ajay K. ve Jaworski Bernard J., (1990), "Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap", Journal of Market Focused Management, Cilt: 1, 119-135

KOSGEB, (2010), 2011-2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı

Langerak Fred, Hultink J. Erik, Robben S. J. Henry, (2004), "Them Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance", The Journal of Product Innovation Management, Cilt: 21, 79-94

Matsuno Ken ve Mentzer T. John, (2000), "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship", Journal of Marketing, Cilt: 64, Sayı: 4, 1-16

Naktiyok Atılhan, (2003), "Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 20, 95-116

Naman L. John ve Slevin P. Denis, (1993), "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests", Strategic Management Journal, Cilt: 14, 137-154

Narver J. C. ve Slater S. F., (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", Journal of Marketing, Cilt: 54, Sayı: 4, 20-35

Pelhalm M. Alfred, (1997), "Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms", Journal of Marketing Theory and Practice, Cilt: 5, Sayı: 3, 55-76

Usta Resul, (2011), "Pazar Yöneliminin Firma Performansına Etkisini Güçlendiren Stratejik Yönelimler: Literatüre Dayalı Bir Model Önerisi", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 3, 65-84

Verhoef C. Peter ve Leeflang S. H. Peter, (2009), "Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm", Journal of Marketing, Cilt: 73, 14-37

İnternet Kaynakları

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Ali%20DANIŞMAN%20-%20Ertan%20ERKOC AOĞLAN/DANIŞMAN,%20ALİ%20VD..pdf, (Erişim tarihi: 10.09.2012)

İŞLETMELER AÇISINDAN MARKA VE MARKALAMA KARARLARININ ÖNEMİ

Aylin CARTI
Gelişim Üniversitesi

ÖZET

Marka ve markalama kararlarının önemi, günümüz işletme yönetimi ve pazarlama stratejileri içinde her geçen gün artmaktadır. Gelişmiş ülkelerde uzun yıllardır, gerek uygulamada gerekse akademik olarak dikkatle ele alınan ve incelenen “marka ve markalama” kavramlarının temelinde, rekabet ortamında işletmelerin rakiplerine göre tüketicilerin kalbinde ve beyninde farklılaşması, sürekli satın almayı ve kullanımı garantileyebilmesi için yapılması gerekenler yatmaktadır. Diğer bir deyişle, her ürünün marka olmadığı; marka ve markalama kararlarına isim, logo, amblem, ambalaj gibi markaya ait görsel unsurlardan başlayarak çok daha geniş ve bütünlük bir perspektifte yaklaşmak gerekmektedir. Buna göre, bu çalışmada marka oluşturma ve markalama kararlarında, pazarlama karmasını doğrudan etkileyecek olan ve KOBİ'ler açısından uygulanabilecek yöntemler ve stratejiler incelenmiştir. Araştırma yöntemi olarak literatür taraması yapılmıştır.

Anahtar kelimeler: Marka, Markalama, Marka Adı, Markanın Görsel Unsurları, Konumlandırma

1. GİRİŞ

Günümüzde Türkiye’de işletmeler, üretim kapasitesi, dağıtım kanalları ve pazara göre fiyatlandırma konusunda çok yol kat etmişlerdir. Ancak işletmeler bu ürünleri; ürün kalitesi, ürün portföyü ve pazar şartlarını göz önünde bulundurup fiyatlandırarak uygun kanallara tüketicilere ulaştırırsa da, “marka”lı bir ürünün tüm bu süreçlerden çok daha fazla şey ifade ettiğini anlamaya başlamışlardır. Çünkü rekabet artık, üretim ve ürün içeriği ile ilgili ayırt edici özelliklerden çok, ürünlerin “marka” olarak tüketicilerin zihninde sahip olduğu fark yaratıcı konumuna bağlı olarak şekillenmektedir. Özellikle uluslararası pazarlarda rekabet etmek için marka olmak ve ürün ve hizmetlerle ilgili markalama kararlarını stratejik boyutta ele almak artık bir gereklilik halini almıştır.

İçinde bulunduğumuz dönemde marka kavramının artan önemini, sadece özel sektör değil, devlet de fark etmeye başlamıştır. Belli sektörlerde markalaşmanın, hem firmanın pazar payı hem de ulusal ekonomi açısından gerekliliği, Devlet Planlama Teşkilatı’nın hazırladığı Dokuzuncu Kalkınma Planı’nda şu şekilde vurgulanmıştır:

*Dış Pazar paylarının artırılmasının yanı sıra markalaşma, işletmelerin, özellikle KOBİ'lerin, Çin ve diğer Doğu/Güneydoğu Asya ülkelerinden ithal edilen son derece düşük maliyetli ürünler karşısında iç pazar paylarını korumasına yardımcı olacaktır. Özellikle tekstil alanında markalaşmanın önemi büyüktür. Bugün artık dünyada hiçbir ülke fiyat açısından Çin'le rekabet edebilme şansına sahip değildir. Bu nedenle tekstil alanında dış pazarlarda pay edinmek var olan pazar paylarını koruyabilmek ve rekabet güçlerini artırabilmek için KOBİ'lerin fason üretimden markalaşmaya doğru ilerlemeleri gerekmektedir.*¹

Benzer nokta, literatürdeki birçok kaynakta da vurgulanmaktadır. İşletmelerin, hangi sektörde olursa olsun, ürün ve pazarlama stratejilerini geliştirirken, artık günümüzde ürünün en önemli parçası haline gelen ve ürüne değer katan “marka” konusunu göz ardı etmemeleri, hatta ürünlerin mümkün olduğunca markaya dönüştürülerek pazara sunulması gerektiği belirtilmektedir.²

Bugün markalama konusuna heyecanla yaklaşan Türk firmalarının marka kavramı ile tanışmaları çok eskilere gitmemektedir. Dünyada bile marka yönetiminin bir sistem olarak örgütlenmesi gerekliliği, 1927'de ortaya çıkmış ve 1950 sonrasında popülerlik kazanmıştır. Türkiye'de ilk uygulama örnekleri ise 1970'lerde Unilever gibi yabancı şirketlerin gelmesiyle görülmüş, ancak 1990'lı yıllara gelindiğinde marka yönetimi konusuna gerekli özen gösterilemeye başlanmıştır. Bu duruma en büyük etkiyi, küreselleşen dünyada teknolojinin de katkısıyla bilginin, hızlı ve yoğun kullanımı sağlamıştır. Bu sayede küresel dünyanın bir aktörü olarak pazarlarda yerini almaya başlayan Türk firmaları; ülkedeki pazar ortamının ve tüketim yapısının değişmesiyle yabancı kuruluşlarla işbirliği yapma ya da yabancı pazarlarda faaliyette bulunmaya başlamışlardır.³

Özellikle tekstil sektöründeki firmaların, uluslararası markalar için fason üretim yapımlarıyla başlayan tanışıklık, bu sektörden bugün dünya pazarlarında belli bir yere sahip Türk markalarının çıkmasının itici gücü olmuştur.

Günümüzde dünyada kendine yer edinmiş markalar, bugünlere gelene kadarki süreçte markaları için neler yapmışlardır? Sadece isimleri mi onları marka yapmıştır, yoksa üstün kaliteli ürünler üretmeleri mi? Ya da uyguladıkları markalama kararları mı? Bu soruların her birine evet demek mümkündür. Ancak belki de marka olmalarında en etkili olan, marka kavramına yaklaşımları ve bu yaklaşıma bağlı olarak hayata geçirdikleri markalama kararlarıdır.

2.MARKANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Marka, günümüz pazarlama ve iletişim dünyasında kullanılan en popüler kavramlardan biri durumundadır. Herhangi bir insan grubuna markanın ne olduğu sorulduğunda ise verilen cevaplar birbirinden oldukça farklıdır. Bazılarına göre marka, sadece bir isim veya ticari bir markadır. Bazıları ise markanın bir ürün hatta bir taahhüt olduğunu düşünmektedir. Ancak pek çok kişi marka sözcüğünü kullandığında markanın en bilinen sunum şekli olan ismini düşünmektedir.⁴

¹ Devlet Planlama Teşkilatı, *Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013, Dış Ekonomik İlişkiler, Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara 2007, ss.114-115

² Ömer Baybars Tek, *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul, Beta Yayınları, 1999, s. 352

³ Aktuğlu, *“Marka Yönetimi, Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler”*, İletişim Yayınları, İstanbul, 2008, s.48

⁴ Duane Knapp, *“Marka Aklı”*, MediaCat Kitapları, Ankara, 2003, ss. 5-6

Amerikan Pazarlama Birliği'nin tanımına göre “marka; bir isim, terim, işaret, bir sembol ya da diğer göstergelerin bir satıcının ürünü diğerlerinden ayırt edici nitelikte olmasıdır.”⁵

Amerikalı marka uzmanı David Aaker da “Marka Değeri Yönetimi” adlı kitabında benzer bir tanımla markayı “bir veya bir grup satıcının malları veya hizmetlerini saptamaya ve bu malları ya da hizmetleri rakiplerinden farklılaştırmaya yarayan ayırt edici bir isim ve/veya sembol” olarak ifade etmektedir.⁶

556 Sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'ye göre marka, “bir teşebbüsün mal veya hizmetlerini bir başka teşebbüsün mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar (Ek ibare: 4128 - 3.11.1995) "malların biçimi veya (Değişik ibare: 5194 - 22.6.2004 /m.12) "ambalajları" gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri içerir.”⁷

Gerek kanunda, gerek literatürde yapılan marka ile ilgili tanımlardaki en önemli ortak nokta, ayırt edici ve farklılaştırıcı bir isim, logo ve/veya sembol gibi somut unsurların bulunmasıdır. Ancak kavramı daha derinlemesine tanımlamak gerektiğinde bu somut görsel unsurların tüketicilere taşıdığı soyut bazı anlamlar olduğu da ortaya çıkmaktadır. Zira bir markayı sürekli tercih eden tüketicilere neden o markayı aldığı sorulduğunda rasyonel gerekçelerin yanı sıra daha çok duygusal ifadelerle marka tercihini anlatacağını düşünmekteyiz.

Bir markanın tüketiciler tarafından fark edilmesi veya fark yaratabilmesi için görsellik başvurulacak ilk adımlardan biridir. Ancak başvuru bu görselliğin bazı duyguları ve soyut öğeleri de beraberinde taşıması farklı, kalıcı ve uzun soluklu bir marka olmak için önemlidir. Bunun yolu da tüketicilere daha yakın olarak onların ne istediğini bilmekten geçmektedir. Yukarıdaki tanımlar markayı işletmeler açısından ele almaktadır. Öte yandan markayı tüketiciyi de içine alan bir ifadeyle tanımlamak gerekmektedir. Bu bağlamda marka, bir kimsenin satın aldığı ve tatmin olmasını sağlayan özelliklerin sepetini vaat etmektedir. Bir markayı marka yapan özellikler gerçek veya hayali, rasyonel veya duygusal, maddi veya gözle görülmeyen özellikler olabilir. Bu açıdan markanın, tüketicilerin zihnindeki imaj olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.⁸

Bir marka sadece bir isim ve logo olmaktan çok daha fazlasını ifade etmektedir. Marka; tüketicilerin, markayla birlikte markanın ait olduğu işletme, bu işletmenin diğer ürünleri hakkında sahip olduğu duygular ve düşünceleri de taşıması ve yansıtılabilesidir. Malın şekli, içeriği, yapısı ve ambalajıyla birlikte o ürüne ait her şey (satış yeri, fiyatı, satın alma noktasındaki sunumu vb.) marka kavramının içinde yer almaktadır. Marka, pazarda rakiplerine göre bulunduğu konumda ve kişiliğinde farklılık yaratabilen üründür. Bu doğrultuda marka birçok bileşenin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bunlar isim, sembol ve logonun yanı sıra kurum ve ürünün özellikleri ve çağrışımlarının bütünlüğü, tüketici beklentileri ve algıları (ki bu da bizi marka imajına götürür), tüketiciyi anlatan ve kendisini bulmasını sağlayan bir ifadenin varlığı, aktif ürün/hizmetin sunumu ve markanın ürün olarak sağladığı bazı faydalarla ilgili vadlerdir.⁹

⁵ Nurhan Babür Tosun, (2010), “İletişim Temelli Marka Yönetimi”, Beta Yayınları, İstanbul, 2010, s.7

⁶ David Aaker, (2009), “Güçlü Markalar Yaratmak”, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2009, s.25

⁷<http://www.turkpatent.gov.tr/dosyalar/mevzuat/MarkaKhk.pdf>, 03 Ağustos 2011

⁸ Lisa Wood, (2000), **Brands and Equity: Definition and Management**, *Management Decision*, 38/9, 662-669, easylink.terki.no/index.php/content/content/.../33Brandsmanagement.pdf, (03 Ağustos 2011)

⁹ Aktuğlu, A.g.e., ss.12-13

Marka tüketiciye bazı değerler sunmalıdır. David Aaker'a göre "bir markanın değer önermesi, marka tarafından müşteriye değer sağlayan fonsiyonel, duygusal ve kişisel faydaların özetlendiği bir ifadedir."¹⁰

Pazara sunulan her ürünün marka olması gerekmemektedir. Öyle ki uygulamada markasız pek çok mal ve hizmetin satıldığını görmekteyiz. Ancak marka kavramı, işletmelere pek çok yarar sunmaktadır. Öncelikle işletmeler markasını taklit edilmesini önlemek ve korumak için onu tescil ettirmektedir. Böylece markasını yasal açıdan koruma altına almış olmaktadır. Öte yandan marka, rakiplerinden farklılaştırılıp tanıtılırken aslında ürüne bir kimlik kazandırmaktadır ve bir ölçüde kalite ve belli ürünler için satış sonrası bakım garantisi de vermektedir. Bu nedenle ürünlerini markalama yoluyla farklılaştıran işletmeler en büyük yatırımları da sahip oldukları markalara yapmaktadırlar.¹¹

Markanın işletmelere sunduğu bir başka yarar da logo, sembol, ambalaj, renk ve tasarım gibi görsel unsurları aracılığıyla işletmenin kendisini her ortamda tüketicilere ifade etme olanağı yakalamasıdır. Satış noktalarındaki raflarda, vitrinlerde ve stantlarda markalı olarak yer alan bir ürün, bir yandan da işletmenin tanıtım ve reklamını yapmaktadır. Başka bir ifadeyle markalı bir ürüne yapılan reklam harcamaları ve reklamın sağladığı olumlu dönüşler işletmeye, markasız bir ürüne yönelik reklam çalışmalarından çok daha fazla yarar sağlamaktadır.¹²

İşletmeler markalarıyla ilgili kararları sonucunda hem rakiplerine göre pazardaki farkını ortaya koymakta hem de tüketicileri ile kuracağı iletişiminin içeriğini de belirlemiş olmaktadır.

2. MARKALAMANIN ÖNEMİ

Tüketicilerin zihninde marka algısı oluşturma isteği, planlı, sistemli ve uzun soluklu çalışmayı gerektirmektedir. Bir markanın; markaya bağlılığı yüksek, markayı satın almaktan, kullanmaktan hatta başkalarına da bu deneyimi ve düşüncelerini paylaşmaktan mutlu olan sadık müşterilere sahip olabilmesi için birbirini takip eden ve tamamlayan aşamaları uygulamaya koyması gerekmektedir.¹³

İşletme ve kuruluşların markalama konusunda alması gereken başlıca kararlar şöyle sıralanabilir:¹⁴

- 1) Ürün için marka kullanıp kullanmama kararı
- 2) Markayı hangi kanal üyesinin arkalayacağı kararı (hangi kanal üyesinin ismiyle dağıtılacak vb)
- 3) Marka ve ürün kalitesi arasındaki ilişkiler hakkında karar
- 4) İşletmenin her ürünü ayrı ayrı mı, yoksa aile ismiyle mi markalayacağı kararı
- 5) Marka yayımı (genişletme) kararı
- 6) Firmanın aynı ürün kategorisinde birden çok marka geliştirme kararı
- 7) Markanın yeniden konumlanması (konum değiştirme kararı)

¹⁰ Aaker, A.g.e, s.109

¹¹ Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, (2008) , s. 299

¹² Aybeniz Akdeniz Ar, **Marka ve Marka Stratejileri**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul,2007, ss. 8-9

¹³ Tosun, A.g.e., s.83

¹⁴ Tek, A.g.e.,s.35

Bugün ürünlerini markalamak isteyen işletmelerin karşısındaki en önemli sorunlardan biri rakipleri karşısında kendi ürünlerini nasıl farklılaştırabilecekleridir.¹⁵ Tüketiciler günümüzde bildikleri markaları satın almayı, bilmedikleri bir markaya tercih etmektedirler. Bazı araştırmalara göre bu olasılık iki buçuk kat daha fazla olmaktadır. Öte yandan gelişen teknolojinin sunduğu imkânlar sayesinde ürün ve/veya hizmetlerle ilgili hemen her şey kolayca taklit edilebilmektedir. Bu bağlamda belki de tek taklit edilemeyen unsur, markaya özgü olan, tüketicinin zihninde sahip olunan konum ve oluşturulan imaj olmaktadır. Bu açıdan marka oluştururken çok dikkatli olmak ve pazarlama kararlarında ve uygulamalarında marka yönetimi yaklaşımına sahip olmak kaçınılmaz bir zorunluluk olmaktadır. Markalamanın bu temel avantajlarının dışında sağladığı diğer yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.¹⁶

- Yüksek fiyatlandırmayı sürdürme yeteneği
- Kalıcı, az riskli gelir akışları
- Uzun ömürlülük ve bağlılık
- Daha kolay çapraz satış ve ürün dizisi genişletmeleri
- Büyüme için daha büyük potansiyel
- Kurumsal odaklanma
- Yeni ürün sunumları, yeni dağıtım kanalları ve doğrudan ticaret

“Bir farklılaşma aracı olan markalaşma, gelişen ülke işletmelerinin uluslararası rekabet gücünün artırılmasında en önemli etkenlerden biridir. Markalaşma fabrikada üretilen ürünler için tüketici zihninde kişilikler ve imajlar yaratır. Bu da üretilen ürünün benzerlerinin arasından sıyrılarak tüketici için tanınır hale gelmesini sağlar. Günümüzde ürün kategorileri giderek daralmakta ve alt-kategoriler giderek artmaktadır. Artan ürün çeşitliliği arasında bir markanın insan zihninde yer bulması son derece güç bir hale gelmiştir. Bu da doğru konumlanmış, yani müşterinin zihninde marka sahibinin istediği biçimde yer bulan bir markanın, işletme için hem iç pazarda hem de dış pazarda payını artırmada büyük avantaj olacağını göstermektedir.”¹⁷

“Markalama sürecinin en önemli noktalarından birisi de, markanın akla ve duygulara birlikte seslenmesi gerekliliğidir.”¹⁸ Marka kavramının bu denli önemli olmadığı dönemlerde, ürün özellikleri ve performansı ne kadar güçlü ise markanın da o denli güçlü olduğu kabul edilmekteydi. Ancak günümüzde bir markanın sunduğu duygusal yararlar markanın gücünün en önemli göstergeleri durumundadır. Güçlü markalara baktığımızda, artık somut ve rasyonel faydaların yanı sıra hedef kitlelerine manevi duygular boyutunda duygusal yararlar sunduklarını görmekteyiz.¹⁹

Doğru markalama kararları ve uygulamaları ile pazarda rekabet üstünlüğü elde eden bir işletme rakiplerine göre tercih edilen, prestijli ve pazar şartlarını belirleyebilen hakim bir konuma da sahip olabilmektedir. Öte yandan doğru markalama işletmelere daha yaratıcı ve dikkat çeken uygulamaları

¹⁵ İslamoğlu, A.g.e., s.301

¹⁶ Müge Elden, *Reklam ve Reklamcılık*, Say Yayınları, İstanbul, 2011, s.97

¹⁷ DPT, A.g.r, ss.114-115

¹⁸ Tosun, A.g.e., s.84

¹⁹ İslamoğlu, A.g.e., s.301

hayata geçirme imkanı da sunmaktadır. Markanın adı, logosu, ambalajı ve sembolü küresel olarak hedef kitle ile etkileşim içinde olabilmektedir.²⁰

Bir işletmenin marka olmaya karar verdiği ve markasına bir isim koyarak başlattığı süreçte tüm pazarlama ve işletme stratejilerini de şekillendirecek ve etkileyebilecek bir karar da vermektedir.

3. İŞLETMELER AÇISINDAN ALINMASI GEREKEN MARKALAMA KARARLARI

Markanın başarılı olabilmesi için öncelikle hedef kitlesi tarafından algılanması gerekmektedir. Özellikle tüketici gereksinimlerini göz önünde bulundurarak markanın bilinirliğini ve tanınırlığını sağlamak için alınacak markalama kararlarını stratejik bir yaklaşımla ele almak gerekmektedir. Bu nedenle bir marka ile ilgili stratejiler belirlenirken, bu stratejiyi destekleyecek belli başlı karar alanları bulunmaktadır.²¹ Bunlar markanın tüketicinin zihninde nasıl bir konuma sahip olması gerektiğini belirleyen marka konumlandırması; marka adının belirlenmesi; renginin, şeklinin, ambalajının belirlendiği görsel kimliğin ifade tarzlarının seçilmesi ve markanın tescili sürecini kapsamaktadır.

3.1 Marka Konumlandırma

Bir markanın konumlandırılması, genel hatlarıyla tüketicinin çeşitli markaları algılaması sürecinde söz konusu markayı diğerlerine göre belli bir yere koymasını ifade etmektedir. Marka konumlandırma, “hedef tüketicinin zihninde rakip ürünlere göre farklı, açık, arzu edilebilir yer tutmasına yönelik olan pazar konumlandırması ile ilişkilendirilebilir. Bu anlamda etkili konumlandırma, işletmenin pazarlama sunumlarındaki “farklılaşma” ile başlar.”²²

Konumlandırma kavramını ilk olarak 1972 yılında “Advertising Age” adlı dergide “The Positioning Era” adlı bir dizi makale ile gündeme getiren Jack Trout ve Al Reis’a göre konumlandırma, tüketicilerin zihnindeki beklentilere göre markaya özel ve değerli bir alan yaratmaktır. Konumlandırmada üründen çok tüketicinin zihnine yönelik yapılan çalışmalar önemlidir. Bu nedenle başarılı bir konumlandırma için rakiplerden önce davranmak ya da rakiplerin yapmadıklarını yapmak ve zihinlerdeki boşlukları bulmak esastır.²³

İşletmelerin markalarını konumlandırmaları için başvurabilecekleri birçok farklı stratejik yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar.²⁴

-Ürün özelliklerine /Rasyonel yararlar göre konumlandırma: Duygusal nedenlerle hareket etmeyen pazar bölümlerine yönelik kullanılan bu stratejik yaklaşımda ürünlerin rakip ürünlerden farklı ve hedef kitlenin gereksinimlerine cevap veren özellikleri ön plana çıkarılmaktadır. Bir diş macununun dişleri daha beyaz yaptığını iddia etmesi bu tür konumlandırmaya örnek verilebilir.

-Ürün sınıfına göre konumlandırma: Tüketicilerin, markanın içinde bulunduğu kategori ile bağlantı kurmasını, o kategori aklı geldiğinde markanın hatırlanmasını hedefleyen konumlandırma stratejisidir. Örnek olarak çocuk bezi dendiğinde hedef kitlenin aklına Prima markasının gelmesi verilebilir.

²⁰ Elden, A.g.e.,s.97

²¹ Aktuğlu,A.g.e., s.133

²² Ferruh Uztuğ, *Marka Kadar Konuş, Marka İletişimi Stratejileri*, MedaCat Kitapları, İstanbul,1997, ss.141-142

²³ Tosun, A.g.e., s.33

²⁴ Ar, A.g.e., ss.169-170

-Duygusal yararlar göre konumlandırma: Tüketicilerin markayı genel gereksinimlerinden çok duygusal gereksinimlerini karşılamak amacıyla aldığı durumlarda tercih edilen stratejidir. Markanın mevcut somut özelliklerinden ziyade tüketicilerin kendilerini ifade etmelerine yardımcı olacak ya da aidiyet duygularını pekiştirmede katkı sağlayacak soyut özellikler ön plana çıkartılmaktadır. Böylece tüketicilerde markaya sahip olma isteği yaratmak ve markayı kullanma sürecine özel bir deneyim kazandırmak amaçlanmaktadır. Örnek olarak Adidas'ın "Impossible is nothing" (İmkansız diye bir şey yoktur) sloganı duygusal yarar üzerine konumlandırmaya örnek verilebilmektedir.

-Rasyonel ve duygusal yarar birleşimine göre konumlandırma: Ürüne ait rasyonel yararlar ile markaya ait duygusal yararların birleştirilmesi sonucunda oluşan bu stratejik yaklaşımı tercih eden markaların özellikleri ve vaatleri rakiplerine göre oldukça güçlü olmak zorundadır. Bir şampuan markasının saçlardaki kepeği yok ederek daha özgüvenli bir görünüm elde edeceğini tüketicilere vaat etmesi bu yaklaşıma örnek verilebilir.

-Kullanıma göre konumlandırma: Markanın tüketiciler tarafından bazı özel kullanım nedenleri ve biçimleri ile ilişkilendirilerek konumlandırılmasıdır. Perwoll marka deterjanın sadece siyah renkliler için kullanıldığının vurgulanması bu stratejiye örnek verilebilmektedir.

-Kullanıcıya göre konumlandırma: Markanın belli bir kullanıcı kimliği ile özdeşleştirilerek konumlandırılmasında kullanılmaktadır. Markanın tıpkı bir insan gibi bir kişiliğe sahip olduğundan yola çıkarak marka kişiliğinin oluşturulması genel olarak tüm markalar için geçerli olan bir durumdur. Ancak bu stratejik yaklaşımda markanın kişiliği özellikle ön plana çıkartılmaktadır. Apple markasının grafik tasarımcıları için en iyisi olduğunu iddia etmesi bu yaklaşıma örnek gösterilebilmektedir.

-Bir coğrafi alana göre konumlandırma: Markanın içinde bulunduğu ürün sınıfı ve üretildiği bölge ya da ülkenin bu ürün sınıfı ile ilgili olumlu ve güven veren bir geçmişi varsa başvuru alan bir konumlandırma stratejisidir. Örneğin Alman arabalarının mühendislikteki tecrübelerini ya da Fransız kozmetik markalarının ait olduğu coğrafyayı vurgulamaları bu konumlandırma yaklaşımını seçmelerinden ileri gelmektedir.

-Fiyat-Kalite esasına göre konumlandırma: Bu konumlandırma stratejisini kullanan markalar, ürünün belli özelliklerine bağlı olarak ortaya koydukları yüksek fiyatı genellikle yüksek kalitenin bir ipucuymuş gibi gösterirler. Örneğin Chanel No.5 çok kaliteli ve pahalı bir parfüm olarak konumlanmıştır. Ya da aksine marka, sınırlı özellikleri öne çıkartarak düşük fiyat politikası izleyerek fiyat-kalite esasına göre konumlandırmayı sağlamaya çalışmaktadır. "Farkı Fiyatı" sloganıyla kendisini rakiplerine göre aynı kaliteyi daha uygun fiyatla sağlayan marka olarak konumlandıran çamaşır deterjanı markası ACE bu yaklaşıma örnek verilebilmektedir.

Bir marka için seçilen konumlandırma stratejisinin başarılı olabilmesi için uzun vadede etkili olacak bazı kriterlerin uygulanması gerekmektedir. Bunlar genel hatlarıyla şöyledir:

-Konumlandırma dikkat çekici olmalıdır. Hedef kitlenin markayı kalite ile bağdaştırabilecekleri bir marka konumlandırması esas alınmalıdır.

- Markanın konumu, ürün olarak markanın sahip olduğu gerçek özelliklere dayandırılmalıdır. İletişim sürecinde verilen mesajda vaat edilenler tüketicinin ürünü satın almasından sonra gerçekleşmiyorsa tekrar satın alma gerçekleşme ihtimali olmayacağından arzulanan konumlandırma sağlanamayacaktır.

-Seçilen konumlandırma yaklaşımı rekabet açısından markaya avantaj sunmalıdır. Bu nedenle rakip markaların konumu dikkate alınmalı ve onların konumlandıkları alanlardan farklı alanlar seçilmelidir. Farklılığın tüketiciye hissettirilmediği konumlandırma, tüm ürünlerin aynı oldukları riskini yaratacak ve satın alma markanın aleyhine fiyata dayanacaktır.

-Konumlandırma, hedef pazar ve tüketiciler için anlaşılır ve satın almayı cazip hale getirci bir yolla ifade edilmelidir. Eğer konumlandırma çok karmaşık veya markanın aşırı kullanımına dayanıyorsa, hedef kitlenin mesajı algılamasını beklemek hata olur.

Markanın konumunu belirlemede tüketici ihtiyaç ve beklentilerinden yola çıkılması, markanın daha inandırıcı ve kabul edilebilir olmasını sağlayacaktır. Tüketicilerin zihinlerindeki konumu yönetebilmek için markanın görsel unsurlarının tüketiciye taşıdığı soyut anlamları belirlemek gerekmektedir.

3.2 Marka Adının Belirlenmesi

Marka adı, markayı rakiplerinden ayıran en görünür ve en çok kullanılan farklılaştırma aracıdır. Öte yandan markanın adı belirlenirken dikkat edilmesi gereken nokta marka için seçilecek adın gerçekten pazarlama hedeflerine ve marka stratejilerine yardım edip etmeyeceğidir.

Marka adı işletmenin verdiği en önemli pazarlama kararlarından biridir. Pazardaki bir markanın ambalajını, tasarımını, fiyatını, dağıtım ve iletişim yöntemlerini değiştirebilirsiniz ancak ismini değiştirmek çok zordur. Marka ismi seçimi, özellikle bugünün markalar karmaşasında, daha da özen gösterilmesi gereken çok ciddi bir iş haline gelmiştir.

Bir markanın hedef kitleyle tanışmasında ilk ve belki de en önemli adımı ve ifadesi adıdır. Marka adı, markanın görünümü ile ilgili görsel kimlikten ambalaja, iletişim çalışmalarındaki mesaj ve görselliğe kadar tüketiciye kendisini anlattığı tüm ortamlar için bir zemin oluşturmaktadır. Seçilen iyi bir marka adı tüketicinin hem zihninde hem de kalbinde eşsiz “güçlü bir sembol” yaratabilmektedir. Etkili bir ad, markanın değerini artırarak değer oluşturma sürecini güçlendirmektedir.²⁵

İşletmeler marka adına karar verirken dört temel marka ismi stratejisinden birini kullanmaktadır. Bunlar:²⁶

- 1) Aile adı markası: General Electric, Heinz örneklerinde olduğu gibi işletme sahip olduğu güçlü itibarı markasına da taşımaktadır.
- 2) Kişisel marka adı: Her ürüne aile markasından bağımsız bir marka adı verilebilmektedir. Farklı ürün gruplarını üreten işletmelerin en çok tercih ettiği stratejilerin başında gelmektedir. P&G ve Unilever gibi hızlı tüketim ürünleri üreten işletmeler ürünlerine bu stratejik yaklaşımla marka adı vermektedir.
- 3) Her ürün grubu için ayrı marka adı: Koç Holding’in Aygaz, Arçelik, Tofaş gibi farklı ürün grupları için farklı marka adları seçmesi bu stratejiye örnek verilebilir. Böylece her ürün grubunu birbirinden ayırarak olumsuz durumlar karşısında bir gruptaki markanın diğer gruptaki markanın imajını zedelemesine engel olunmaktadır.
- 4) İşletme adı ve ürün adı bir arada: Ürünler birbirine benziyorsa ve benzer tüketici gruplarına yönelikse tercih edilen bir stratejidir. Komili zeytinyağı, Komili sabun, Komili şampuan bu stratejiye örnek verilebilir.

²⁵ Knapp, A.g.e., s.93

²⁶ Philip Kotler, *Marketing Management Millenium Edition*, Tenth Edition, Prentice Hall Inc.,2000,s.192

Marka ismini seçerken şu noktalara dikkat etmekte fayda vardır:

- 1) Marka ismi veya sembolü ürünün yararları hakkında ipucu vermelidir.
- 2) Hareket, renk vb gibi ürün özelliklerini hatırlatmalıdır.
- 3) Telaffuzu, hatırlanması ve tanınması kolay, kısa ve basit olmalıdır.
- 4) Seçkin, ayırt edici ve özgün olmalıdır.
- 5) Etiketleme ve ambalajlamaya uygun olmalıdır
- 6) Her türlü iletişim faaliyetinde kullanılabilirliktedir.
- 7) Uzun isimler tercih edilmemeli, isim uzunsu dikey değil, yatay yazılmalıdır²⁷.
- 8) Başka dil ve kültürde farklı, olumsuz ve çelişkili anlamlara gelmemelidir.²⁸

Marka adı, hedef pazardaki müşterilere söylendiğinde olumlu bir başka sözcüğü zihinlerinde çağrıştırmalı, diğer bir deyişle markanın konumlandırmasına katkı sağlamalıdır. Örneğin Volvo'nun Emniyet, Federal Express'in Bir gecede, BMW'nin sürüş performansı, Mercedes'in mühendisliği çağrıştırması gibi.²⁹

Marka isminin, markalama kararları içerisinde neden bu kadar önemli ve farklılaştırıcı olduğunu pazarlama uzmanı Philip Kotler şu örnekle açıklamaktadır: *“Bir grup erkek deneğe iki güzel bayanın fotoğrafları gösteriliyor. Daha sonra hangi bayanın daha güzel olduğu soruluyor. Cevaplar her iki bayana da aynı oranda dağılıyor. Daha sonra, araştırmacı ilk fotoğrafın altına bayanın ismini Elizabeth, ikinci fotoğrafın altına da bayanın ismi olarak Gertrude olarak yazıyor. Yine aynı soru sorulduğunda, bu defa deneklerin yüzde 80'i Elizabeth'i daha güzel olarak seçiyorlar.”*³⁰

Uzmanlara ve marka profesyonellerine göre bir markanın adını belirlerken belli başlı bazı aşamalardan geçmek gerekmektedir.

-İlk aşamada işletme, öncelikle markasını tüketicinin zihninde nasıl konumlandıracağına ve bu konumu canlı tutmak için ne tür çağrışımlarla marka kimliğini ve imajını oluşturacağına karar vermelidir. Bu nedenle ürün veya hizmetin mevcut ve potansiyel rasyonel ve duygusal işlevlerini, vizyonunu, rakip markaların konumunu ve özelliklerini, hedef kitlesinin beklentilerini ve kendini ifade etme biçimlerini çok iyi araştırıp analiz etmesi gerekmektedir.

-İkinci aşamada işletmenin gelecekte yeni marka yatırımları ya da başka tüketici bölümlerine yönelik alt markaları olup olmayacağını ve bu yeni şirket ve markalara başka isimler verip vermeyeceğini ön görmesi gerekmektedir.

²⁷ Tek, a.g.e., s.356

²⁸ Kotler, A.g.e.,s.192

²⁹ Sertaç Çifçi ve Ruziye Cop, *Marka ve Marka Yönetimi Kavramları: Üniversite Öğrencilerinin Kot Tercihleri Üzerine Bir Araştırma*, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 2007, Cilt:44 Sayı 512, s.72

³⁰ Philip Kotler, *Kotler ve Pazarlama*,(Çev. Ayşe Özyağcılar), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.89

-Üçüncü aşamada isim bulma çalışmalarına başlanmaktadır. Bu aşamada mevcut ve potansiyel rakiplerin tüm markaların listesini çıkarmak ve iletmenin ürününü ve/veya hizmetini tanımlayan kelimeleri, kavramları, terimleri, ifadeleri, sloganları bulup yazması gerekmektedir.

-Dördüncü aşama isim önerilerini farklı kaynaklara ve kişiler başvurarak belirlemektir. Bu kaynaklar ansiklopediler, Türkçe ve farklı dillerdeki sözlükler, mitoloji, deyimler, atasözleri ve farklı mesleklerle ilgili sözlükler ve günümüzün vazgeçilmez bilgi kaynağı internet olarak sıralanabilir. Ayrıca çalışanlarla hedef kitleye anket veya yarışma gibi yöntemlerle de isim belirleme konusunda başvurulabilmektedir. Bu aşamada asıl amaç çok sayıda kaynaktan mümkün olduğunca çok alternatif isme ulaşmaktır.

-Beşinci aşamada isimler arasından eleme yapılmaktadır. Öncelikle rakiplerin marka isimlerine yakın olanları ve anlam, kodlama, söylem ve tipografi açısından zor olan alternatiflerin elenmesi gerekmektedir. Marka ismi bulma konusunda profesyonel olan kişiler özellikle isimlerin yüksek sesle telaffuz edilerek fonetik olarak test edilmesini önermektedirler. Anlam açısından elemeye yine sözlüklere ve internete başvurmakta fayda bulunmaktadır. Özellikle uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren veya göstermeyi düşünen marka ve işletmelerin markalarını anlambilim açısından çok iyi irdemeleri gerekmektedir. Örneğin Chevrolet, Nova modelini Güney Amerika'da satamamıştır çünkü Nova kelime anlamıyla bu bölgede "yürümez" anlamına gelmektedir. Anlambilim açıdan yapılan eleme sırasında ayrıca marka ismi bulma profesyonellerine göre 4 heceden fazla olanları ve yan yana 3 ve daha fazla sessiz veya sesli harf olanları elemek gerekmektedir. Ayrıca alternatifler arasından eleme yaparken farklı anlamlara sahip olan, markanın konumlandırmasına uygun olmayanlar, kodlanması ve söylenmesi zor olan (tüketiciler ismi kolay söyleyebilmeli ve etrafında yadırganma endişesi taşımamalıdır) ya da hukuki yönden zorun yaratabilecek olan isimleri elemek gerekmektedir. Tipografik açıdan isimlerin logo yapımına uygunluğuna da bakıp da eledikten sonra listede en az 20 isim önerisinin kalmalıdır.

-Altıncı aşamada listedeki isim alternatiflerinin tescil durumlarını gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlar açısından araştırmak gerekmektedir. Tescilli olanları eledikten sonra kalanların internet ortamındaki alan adlarını araştırmak gerekmektedir. Zira günümüzde her markanın internet ortamında da var olması gerekmektedir. Bir marka uzmanına göre bu aşamada listede en az 5 isim kalmalıdır. Bundan sonraki aşamada mümkün oldukça fazla kişinin kalan isimlerle ilgili görüşlerini alarak listedeki isim alternatiflerini üçe indirmek gerekmektedir.

Son aşamaya kalan üç isimden hangisinin marka ismi olacağını belirlemek için önerilen en garanti yöntem tüketici araştırmalarına başvurmaktır. Böylece hem marka adının iletişim etkisi hem de hatırlanabilirliği ve anlamlılığı konusunda ölçümleme ve değerlendirme yapma imkânı olacaktır.³¹

Marka adına karar verilmesinden sonra her işletmenin yapması gereken en önemli işlem markasını tescil ettirmektir. Böylece yasal olarak da markasının sahibi olacaktır ve markasıyla ilgili yaptığı her çalışma ve uygulamada markasını garanti altına almış olacaktır.

³¹ Tosun, A.g.e.,s.59; Kotler,A.g.e. s.391; Murat Saylan, *Bir Markaya İsim Vermek*, <http://muratsaylan.blogcu.com/bir-markaya-isim-vermek/2517073> (11 Eylül 2011)

3.3 Görsel kimlik (logo, amblem, tasarım, ambalaj, marka karakterleri)

Başta logo olmak üzere amblem, renk, tasarım gibi görsel unsurlar, markaların dış dünya ile en açık biçimde ilişki kurma ve kendini ifade etme yollarıdır. “Ticari marka ve logolar, küçük alanda büyük mesajlar iletme kapasitesi ile dünyadaki en uluslararası dili oluştururlar.”³²

Bilinen markalar isimleri okunmadan, bazen sadece logolarından, amblemlerinden, renklerinden, ambalajlarından ya da tasarımlarından bile tanınabilmektedirler. Örneğin ünlü mücevher markası Tiffany&Co'nun mavisini taşıyan renkli bir kutuda çok kıymetli bir hediyein bulunduğunu, ne ismini ne de logosunu görmeden tahmin etmek mümkündür.

Görsel kimlik, markanın tüketicilerle en kısa ve etkili yoldan iletişim kurmasını ve hatırlanmasını sağlamada oldukça büyük öneme sahiptir. Bu süreçte bazen logo, amblem ve renkleri tüketicilerin zihinlerine kazıyacak ve onlarla ilişki kuracak destek unsurlar da kullanılabilir. Spor malzemelerinde bu ilişki ünlü bir sporcu ile, güzellik malzemelerinde güzel bir artistle sağlanabilmektedir.³³

Bazen kurum felsefesi bu görevi görmektedir. Kurucusu Anita Roddick'in insan haklarına ve çevreye duyarlı, hayvanlar üzerinde deney yapılmasına karşı çıkan duruşu kozmetik firması Body Shop'un kurum felsefesi olmuştur. Marka bu sayede tüketicilerin gözünde farklı bir konuma sahip olarak bu felsefesiyle tutarlı olan sosyal sorumluluk kampanyaları yürütmektedir.³⁴

Markanın tüketiciyle iletişiminde temel elemanlardan olan logo ve amblem, markanın ismiyle beraber marka kişiliğine dair hedef kitleye vermek istediği mesajları harf, kelime ya da sayı dizileri veya çeşitli görsel unsurlar aracılığı ile sembol haline getirmektedir.³⁵ İnsanlar görsel iletileri daha kolay algılamakta ve hatırlamaktadır. Bu nedenle amblemin, markayla ilgili çağrışımların somutlaştırılmasında, markanın kişiliği ve kimliğinin tanıtılması ve aktarılmasında önemli işlevleri bulunmaktadır.

“Logolar, yazı sanat olarak nitelene tipografinin kullanımıyla bir kurum, ürün veya hizmeti tanıtmak amacıyla harflerin kullanımından oluşturulan sözcüklerin marka veya amblem özelliği taşıyan simgeler şekline dönüşmüş biçimleridir.”³⁶ Markanın logosuna karar verme aşamasında dikkat edilmesi gereken en önemli nokta logonun farklı iletişim uygulamalarında, farklı alanlarda ve ebatlarda kullanılacak olmasıdır.

Genel olarak bir markanın logo ve ambleminin tasarımı sürecinde dikkat edilmesi gereken belli başlı noktalar bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir:³⁷

- tasarımı özgün olmalı
- kuruma özgü, orijinal ve yeni olmalı
- algılamada kargaşaya yol açmamalı, okunabilmeli, kolay anlaşılmalı ve hatırlanabilmeli

³² Knapp, A.g.e., s.95

³³ İslamoğlu, A.g.e., 301

³⁴ <http://www.thebodyshop.com.tr/stop.asp>, (12/09/2011)

³⁵ Tosun, A.g.e., s.62

³⁶ Ulufer Teker, *Grafik Tasarım ve Reklam*, Yorum Sanat Yayınevi, İstanbul,2009, ss. 88-91

³⁷ Teker, A.g.e.,s.91;Tosun, A.g.e.,s.63

- markanın kimliğini ve kişiliğini yansıtabilmeli
- her türlü medyada ve dijital ortamda kullanıma uygun olmalı
- farklı mekân ve iletişim araçlarının kullanımında özelliklerini ve etkisini yitirmemelidir.
- değişime açık olmalı ve değişen zamana ayak uydurabilecek güçte olmalıdır.

Renkler markanın algılanmasında ve yeniden tanınmasında olduğu kadar konumlandırılmasında ve kalıcılığında da önemli rol oynamaktadır. Her markanın logosunun, ambleminin, marka karakterinin, ambalajının mutlaka bir rengi vardır. Bu görsel unsurların rengi, markayla ilgili çağrışımları desteklemeli ve anlamlarını derinleştirmelidir. Renklerin genel olarak her birinin ayrı çağrışımları vardır ancak bazı çağrışımlar kültürel ve toplumsal değerlere göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin Orta Asya'da kırmızı ve sarı renkler, Hindular tarafından kutsal renk olarak tanımlanmaktadır. Kırmızının genel kabul gören öz çağrışımı ise, güç, enerji, dinamizm, heyecan, fizyolojik duygular, kendine güven ve erkeksiliktir. Psikolojik etkisi ise, uzun süre izlendiğinde heyecan ve gerginlik yaratması, kısa sürede ise dikkat çekmesidir. Yeşil renk İslamiyet'te üstün ve kutsal bir niteliğe sahiptir, cenneti simgelemektedir. Günümüzde yeşil renk doğayı simgeleyen, tazelik, dinginlik, istikrar duygularını çağrıştırmaktadır ve bu nedenle de özellikle gıda ürünlerinin ambalajlarında ekolojik ürünlere gönderme yaparak sağlıklı, doğal, olmanın simgesi olarak kullanılmaktadır.

Renk seçiminde renklerin fizyolojik ve psikolojik etkilerinin yanı sıra, farklı kullanım alanlarındaki uygulamalarda yaratacağı etki de dikkate alınmalıdır. Örneğin, zemini mat olan bir gazete kâğıdı üzerindeki bir rengin etkisi parlak bir broşürdeki görünümü ve etkisinden farklı olacaktır. Aynı şekilde kullanılacak ambalaj malzemesinin özellikleri de renk seçiminde belirleyici olacaktır. Bu nedenle bir markanın rengine karar verilirken renklerin ne tür ortamlarda ve ne tür malzemelerle kullanılacağına dikkat ederek karar vermek gerekmektedir.³⁸

Marka karakterleri, markanın görsel kimliğinin önemli bir parçasıdır. Bazı markalar için ise adeta belkemiği konumundadır. Sembol niteliği taşıyan marka karakterleri gerçek kişilerden seçilmemelidir. Sadece o markaya özel olan yaratılan marka karakterleri marka ile ilgili farkındalık oluşturarak markanın rakipleri arasından sıyrılmasına ve marka iletişimde mesajların fark edilir şekilde sunulmasına yardımcı olmaktadır.³⁹ Örneğin Yapı Kredi Bankası'nın Vadaa adlı marka karakteri, markanın tüketiciyle iletişimde, mesajların etkili ve dikkat çekici bir şekilde sunulmasında başarıyla kullanılmaktadır.

Ambalaj, ilk zamanlarda ürünleri, dış etkenlerden ve taşıma sırasında olabilecek zararlardan koruma amacıyla kullanılırken günümüzde markanın tüketiciyle kurduğu iletişimde önemli bir yere sahip olmuştur. Ambalajın şekli, malzemesi, rengi, boyutları ve üzerinde yer alan sembol ve yazılar markanın kimliği ile ilgili tüketicilerde bazı çağrışımlar oluşturulmasında yardımcı olmaktadır. Ürünlerin kullanımı, son tüketim tarihleri gibi bilgilendirici detayların yanı sıra ambalaj, bir markanın ismi dahi okunmadan hatırlanmasında ve tanınmasında etkili olmaktadır.

Sloganlar, bir markanın tanınması ve ikna edici bilgilerin sunulmasında önemli bir yer sahiptirler. Özellikle marka iletişimi açısından ele alındığında markanın adının pekişmesinde, markanın tüketicilerin zihinlerinde aktif olmasının sağlanmasında sloganlar kaldıraç görevi görmektedirler. Bazen sloganlar, isim, logo, amblem ve marka karakterindeki belirsizlikleri netleştiren mesajlar da

³⁸ Teker, A.g.e., ss. 66-92

³⁹ Tosun, A.g.e., ss. 64-65

verebilmektedir. Bu sayede bir yandan da markanın konumlandırılmasına yardımcı olmakta ve hedef kitlenin markaya yönelik düşünmesini ve algılamasını da yönlendirmede önemli bir işleve de sahip olmaktadır.⁴⁰

Bir marka için semboller; geometrik şekiller, ambalaj, logo, insan, çizgi karakter gibi hemen her şey olabilir. Görselliğin günümüzdeki artan önemi göz önünde bulundurulursa semboller bir marka için bilinirlik, tüketiciye sunulan olumlu çağrışımlar ve bunların karşılığında da algılanan kalite ve sadakati de etkileyen bir güce sahiptirler.⁴¹

Markalama kararlarında görsel kimlik, özellikle benzer üretim tekniklerini kullanan ve aynı pazara hitap eden işletmeler için özenle seçilmesi gereken, gelecekte hayata geçirilecek pazarlama ve iletişim stratejilerinin etkisini ve başarısını da belirleyen bir öneme sahiptir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Markalama işletmelere pazarlarda güçlü bir konum kazandırmaktadır. Bugün marksız bir ürünle yola devam etmek ve pazarda güç sahibi olmak imkânsızdır.

Marka oluşturma ve markalama kararlarının alınması aşamasında işletmeler, bir bakıma kendi yol haritalarını da belirlemektedirler. Bir ürünü pazara marksız ya da markalı olarak pazara sunma kararı bile başlı başına önemli bir stratejik yaklaşımdır. Bir markaya verilen ad, tıpkı bir insana verilen ad gibi, uzun yıllar o ürün ve kurumla birlikte yaşayacaktır. Marka adı her telaffuz edildiğinde ya da okunduğunda markayla ilgili çağrışımlar tüketicilerin zihninde canlanacaktır. Markanın amblemi veya logosu ile her karşılaşıldığında markayla ilgili duygular ve geçmiş deneyimler hatırlanacaktır. Tüm bunlar markanın zihinlerdeki konumunu pekiştirecektir. Bu nedenle uzun soluklu ve rekabet gücü yüksek bir markaya sahip olmak için işletmeler özellikle işin başında markalama kararlarını çok ince eleyip sık dokuyarak, gerekirse profesyonellerden destek alarak oluşturmalıdır. Çünkü yolun başında alınan markalama kararları aynı zamanda işletmenin markayla ilgili pazarlama stratejilerinin başarısını da etkilemektedir.

Markalama kararlarının her biri birbirini etkilemektedir. Bir markaya verilen isim, markanın logosunu, amblemini ve ambalajı gibi markaya ait görsel unsurları ve markanın rakiplere göre konumunu belirleyebilmektedir. Bir markanın, doğru markalama kararlarını doğru marka iletişimi stratejileri ve uygulamaları ile tüketicilerine taşıması gerekmektedir. Günümüzde çok sayıda mesaja maruz kalan tüketicilerin markayı fark etmeleri, rakiplerine göre farklı olarak algılamaları markalama kararlarının bütünleşik bir perspektifte ele alınmasını gerektirmektedir.

Güçlü bir marka bir işletmenin en değerli sermayesidir. Her yıl açıklanan dünyanın en güçlü markaları sıralamaları, markaları sadece somut ve finansal değerleri temelinde değil, tüketiciler için taşıdığı soyut ve geleceğe de taşınan anlamları toplamında değerlendirilmektedir. Coca-Cola'nın uzun yıllardır dünyanın en değerli markası seçilmesi bu bağlamda tesadüf değildir. Yıllardır liste başını başka markalara bırakmamasının ardında, en başından verdikleri ve uyguladıkları markalama kararları yatmaktadır. Coca-Cola, ismiyle, özgün şişesi ve renkleriyle, sloganıyla, yaptığı sponsorluk faaliyetleriyle ve tüm bunları yansıttığı paylaşma ve mutluluk temelli konumlandırmasıyla yıllardır dünyanın dört bir yanındaki tüketicilerin ilk tercihi olmayı başarmıştır.

⁴⁰ Tosun, A.g.e, ss. 66-67

⁴¹ David Aaker, *Güçlü Markalar Yaratmak*, MediaCat Kitapları, İstanbul,2009, ss225-226

Marka, hedef kitlesiyle mümkün olan her aşamada temas etmelidir. Temas edilen her aşama da dikkatle yönetilmelidir. Bu nedenle marka, sadece pazarlama, reklam ve halkla ilişkiler uzmanlarının çalışma alanı içinde kalmamalıdır. Her işletme, üst yönetim olarak marka konusunda stratejik bir yaklaşıma sahip olmalıdır. Çünkü markalama kararları uzun vadeli olarak alınmalı ve uygulanmalıdır. Kişiden kişiye ya da dönemsel olarak değişen kararlar, markaya yarardan çok zarar verecektir. Zira tüketicilerin zihinlerinde oturmamış bir marka konumu, karmaşık bir marka kişiliği ve kimliği yaratacaktır. Bunun sonucunda da işletmeye katkısı olmayan ve finansal olarak azalan bir marka değeri olacaktır.

KAYNAKLAR

- Aaker, David A., (2007), “**Marka Değeri Yönetimi**”, MediaCat Kitapları, İstanbul
- Aaker, David A., (2009), “**Güçlü Markalar Yaratmak**”, MediaCat Kitapları, İstanbul
- Aktuğlu Işıl Karpat,(2008), “**Marka Yönetimi, Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler**”, İletişim Yayınları, İstanbul
- Ar, Aybeniz Akdeniz, (2007), “**Marka ve Marka Stratejileri**”, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul
- Çifçi Sertaç ve Cop Ruziye, **Marka ve Marka Yönetimi Kavramları: Üniversite Öğrencilerinin Kot Tercihleri Üzerine Bir Araştırma**, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 2007, Cilt:44 Sayı 512
- Elden Müge, (2009), “**Reklam ve Reklamcılık**”, Say Yayınları, İstanbul
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi, (2008), “**Pazarlama Yönetimi**”, Beta Yayınları, İstanbul
- Knapp,Duane E., (2000), “**Marka Aklı**”, MediaCat Kitapları, Ankara
- Kotler, Philip, 2000, **Marketing Management Milleium Edition**,Tenth Edition, Prentice Hall Inc.
- Kotler, Philip, (2000),**Kotler ve Pazarlama**,(Çev. Ayşe Özyağcılar), Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Tek, Ömer Baybars, (1999), **Pazarlama İlkeleri**”, Beta Yayınları, İstanbul
- Teker, Ulufer, (2009), “**Grafik Tasarım ve Reklam**”, İstanbul
- Tosun, Nurhan Babür, (2010), “**İletişim Temelli Marka Yönetimi**”, Beta Yayınları, İstanbul
- Uztuğ, Ferruh, (2002), “**Markan Kadar Konuş, Marka İletişimi Stratejileri**”, MediaCat Kitapları, İstanbul
- Devlet Planlama Teşkilatı, (2007), **Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013**, *Dış Ekonomik İlişkiler, Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara

ELEKTRONİK KAYNAKÇA

- 556 Sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (1995). T. Resmi Gazete, 22326, 27.06.1995 ; erişim tarihi 03.08.2011, <http://www.turkpatent.gov.tr/dosyalar/mevzuat/MarkaKhk.pdf>
- Saylan, Murat; (2007)Bir Markaya İsim Vermek”, <http://muratsaylan.blogcu.com/bir-markaya-isim-vermek/2517073> (Erişim: 11 Eylül 2011)
- Wood, Lisa; 2000), **Brands and Equity: Definition and Managment**, (Markalar ve Denkliği: Tanım ve Yönetimi), *Management Decision*, 38/9, 662-669, easylink.terki.no/index.php/content/content/.../33Brandsmanagement.pdf, (Erişim: 03 Ağustos 2011)

KKTC GÜZELYURT İLÇESİNDE KOBİLERİN GENEL VE FİNANSAL SORUNLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Okan Veli ŞAFAKLI
Lefke Avrupa Üniversitesi

ÖZET

Bilindiği gibi Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC), başta ekonomik ve siyasal olmak üzere uluslararası tanınmamışlığın sıkıntılarını yaşamaktadır. Kıbrıs sorununa çözüm arayışları çerçevesinde büyük ölçüde Güney Kıbrıs Rum Yönetimi'ne (GKRY) verilmesi öngörülen Güzelyurt ilçesi ise, ülkenin bu kaderini daha vahim olarak taşımaktadır. Bu çalışmada, Güzelyurt ilçesindeki KOBİ'lere yönelik araştırma yapılarak genel ve finansal sorunların tesbitine çalışılmıştır. Araştırma 2011 Mayıs ayı sürecince kolayda örnekleme yöntemiyle 158 işletmeye yönelik gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre; KOBİ'lerin en önemli sorunları sırasıyla "Toprak ayarlamasında Güzelyurt bölgesinin Kıbrıs Sorunundaki yeri", "Vergi uygulamaları" ve "Kıbrıs sorununun etkileri" olarak ifade edilmiştir. Bu sorunların arasında finansman öne çıkmamaktadır. Finansman sorunları açısından ise en önemli unsurlar sırasıyla "Yatırım kredilerinin pahalı olması", "Kredi maliyetlerinin yüksek olması", "Genel ekonomik durum ve sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi", "Teşvik imkanlarının sınırlı olması" ve "Piyasadan ve resmi kuruluşlardan yapılan tahsilatlarda karşılaşılan güçlükler" şeklinde ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: KKTC, Güzelyurt, KOBİ, Finansman sorunları

GİRİŞ

Kıbrıs sorununun doğal yansımaları olarak uluslararası tanınmamışlık, ambargolar, olumsuz yatırım iklimi, yüksek işletme riski gibi unsurlar KKTC'yi sürdürülebilir bir yapıya kavuşturmanın temel engelleri olarak ifade edilebilir. Elbette, KKTC'nin her bölgesi bu kaderi eşit şekilde paylaşmamaktadır. Şöyle ki, Güzelyurt ilçesi diğer bölgelerden farklı bir konuma sahiptir. Başta Annan Planı olmak üzere Kıbrıs sorununun çözümüne ilişkin görüşülen toprak ayarlaması ile ilgili haritaların neredeyse hepsinde Güzelyurt'un GKRY'ne verilmesi sözkonusudur. Bu olgunun farkında olan Güzelyurt sakinleri için ise kaçınılmaz olarak ekonomik, sosyal ve beşeri ümitsizlik hakim olmaktadır. Bu yapı doğal olarak Güzelyurt'ta ekonomik faaliyetlerin gelişmesini yavaşlatırken diğer bölgeye kıyasla esnaf kimliğindeki küçük işletmelerin oranını artırmaktadır.

Bu çalışmada KKTC'nin Güzelyurt ilçesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin genel ve finansal sorunlarına ilişkin araştırma yapılmıştır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Yukarıda belirtildiği gibi, bu çalışmada KKTC'nin Güzelyurt ilçesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin genel ve finansal sorunlarına yönelik araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma 2011 Mayıs ayı sürecince kolayda örnekleme yöntemiyle 158 işletmeyi kapsamaktadır. Araştırmada kullanılan ölçek, KOBİ'leri konu alan akademik çalışmalardan (Ay ve Talaşlı, 2007; Kocabıyık ve Altunay, 2008; Met, 2011; Emir, 2011; Ülker, 2006; Erdoğan, 2010; Basar, 2008; Bekçi ve Usul, 2001; Torlak ve Uçkun, 2005; Oktay ve Güney, 2002; Kutlu ve Demirci, 2007; Ersöz, 2010; Erol, 2010) yararlanılarak hazırlanmış ve KKTC'ye uyarlanmıştır. Bu çerçevede, deneklere yöneltilen anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla; birinci bölüm 3 soruluk işletme ile ilgili bilgi; ikinci bölüm 10 soruluk işletmelerin karşılaştığı sorunlar; üçüncü bölüm 9 soruluk işletmelerin karşılaştığı finansal sorunlar ve son bölüm tek soruluk işletmenin genel performansını kapsamaktadır. Birinci bölümde sorular çoktan seçmeli olarak kurgulanırken geriye kalan 3 bölümde soru yapısı Likert ölçeği şeklinde oluşturulmuştur.

İşletme ile ilgili bilgileri açıklamada frekans ve yüzde analizi yapılırken, işletme sorunlarını yorumlamak için aritmetik ortalama esas alınmıştır. Şöyle ki, Likert ölçeği şeklinde 1 (Genellikle sorun değil) ile 5 (Genellikle sorundur) arasında verilen değerlerin genel ortalaması hesaplanmıştır. Buna göre, en yüksek ortalamaya sahip olan değişken, en önemli sorundur şeklinde yorumlanabilir. Bunun yanında, işletmenin genel performansını değerlendirmek için Likert ölçeği 1 (Genellikle kötü) ile 5 (Genellikle iyi) şeklinde oluşturulmuş ve bu kapsamda aritmetik ortalama hesaplanmıştır. Aritmetik ortalamaları esas alan "Tek-grup t-testi" ile de tüm ortalamaların kararsız ifade eden 3'den istatistiki olarak farklı olup olmadığı tesbit edilmiştir.

KOBİ'lerin genel performansı ile işletme özellikleri arasında anlamlı istatistiki ilişki olup olmadığını tespit etmek için ise ANOVA (Tek yönlü) testi gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada ayrıca kullanılan ölçeğin güvenilirliğini tesbit etmek için Cronbach alfa katsayısı esas alınmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

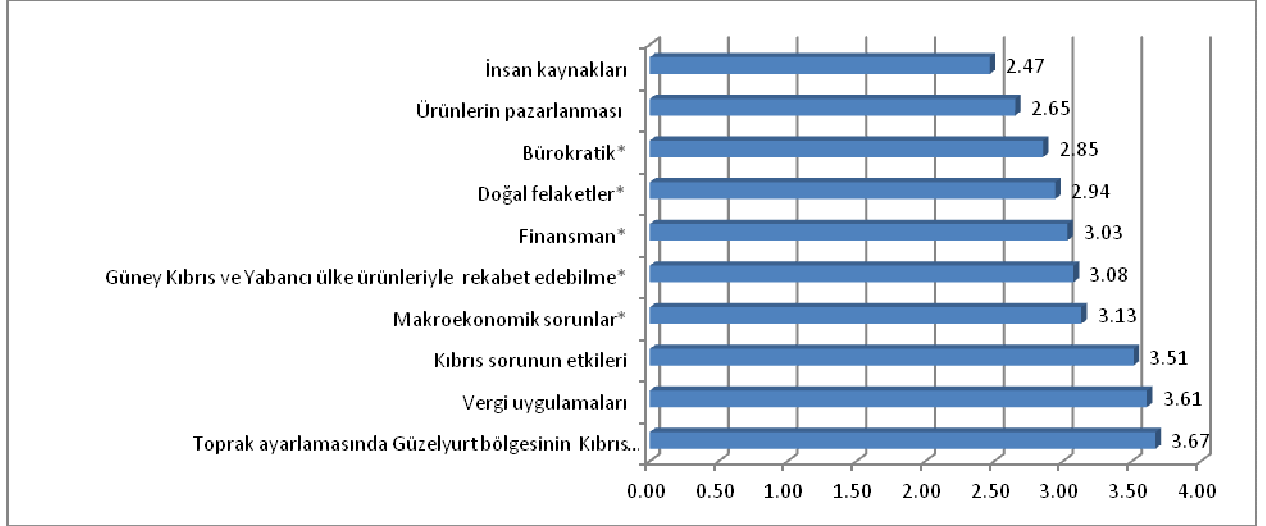
Güzelyurt bölgesindeki işletmelerin faaliyet süresi önemli bir çoğunlukla (% 69) 1 ve 10 yıl arasındadır. Yaklaşık her beş işletmeden birinin faaliyet süresi 16 yıl ve üzeridir. İşletmelerin yaklaşık % 92'si 1 ve 9 arası kişi çalıştırmaktadır. İşletmeler büyük ölçüde (% 75,3) kişisel sermaye kullanarak ortak almayı ve/veya banka kredisi kullanmayı tercih etmemektedirler (Tablo 1).

Tablo 1: İşletme ile İlgili Bilgiler

ETMEN	KATEGORİ	YÜZDE
Faaliyet Süresi	1-5 Yıl	43,7
	6-10 Yıl	25,2
	11-15 Yıl	10,8
	16 Yıl ve üstü	20,3
Peronel Sayısı	1-9 arası	91,8
	10-49 arası	7,0
	50-250 arası	1,3
Kuruluş sermayesini teminde en önemli yöntem	Kişisel özsermaye	75,3
	Ortak alarak özsermaye	14,6
	Banka kredisi	10,1

Güzelyurt'da faaliyet gösteren işletmelerin temel sorunları arasında finansman bulunmamaktadır. “Tek-grup t-testi” sonucuna göre işletmeler finansmanın sorun olup olmadığı konusunda kararsız kalmışlardır. Şekil 1' görüldüğü gibi işletmelerin en önemli sorunları sırasıyla “Toprak ayarlamasında Güzelyurt bölgesinin Kıbrıs Sorunundaki yeri (3.67)”, “Vergi uygulamaları (3.61)”, ve “Kıbrıs sorunun etkileri (3.51)” olarak tesbit edilmiştir.

KOBİ'lerin temel sorunları için kullanılan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin Cronbach alfa katsayısı 0.716'dır . 0.7 üzerindeki değerlerin güvenilirlik açısından yeterli olduğu ifade edilmektedir (George ve Mallery 2001: 217).

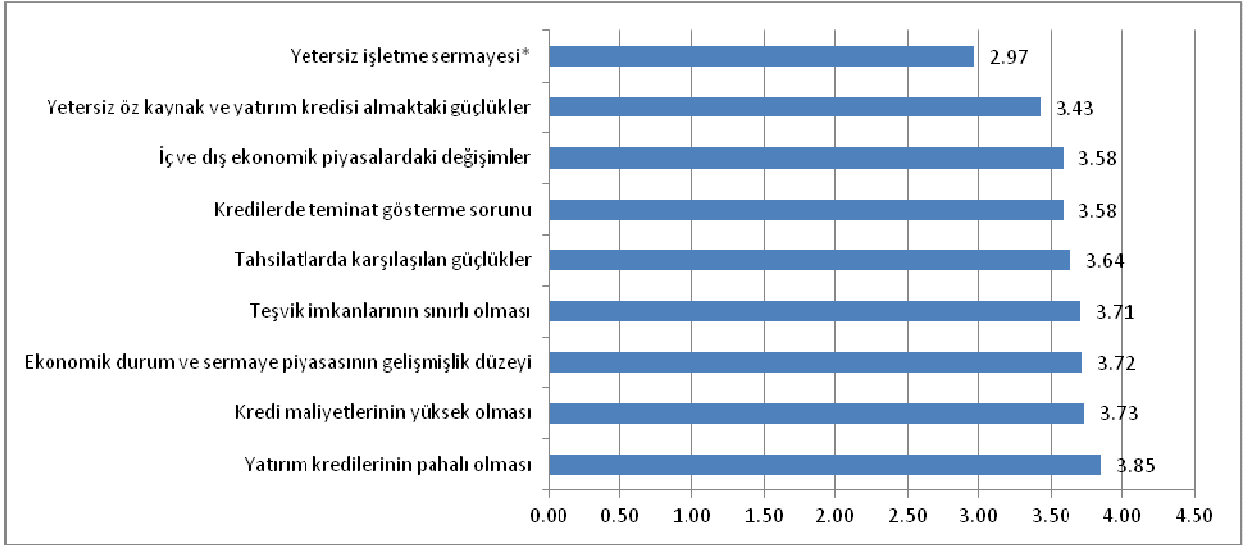


*=Statistik olarak 3'den (kararsız) farksızdır.

Şekil 1: KKTC Güzelyurt Bölgesi KOBİ'lerin Temel Sorunları

Diğer sorunlar içerisinde finansman öncelik taşımamasına karşın finansman tek başına ele alındığında önemli boyutlarıyla dikkati çekmektedir. Şöyle ki, “Yatırım kredilerinin pahalı olması (3.85)”, “Kredi maliyetlerinin yüksek olması (3.73)”, “Genel ekonomik durum ve sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi (3.72)”, “Teşvik imkanlarının sınırlı olması (3.71)”, “Piyasadan ve resmi kuruluşlardan yapılan tahsilatlarda karşılaşılan güçlükler (3.64)”, “Kredilerde teminat gösterme sorunu (3.58)”, ve “İç ve dış ekonomik piyasalardaki değişimler (3.58) sırasıyla en önemli finansman sorunları olarak ifade edilmiştir (Şekil 2).

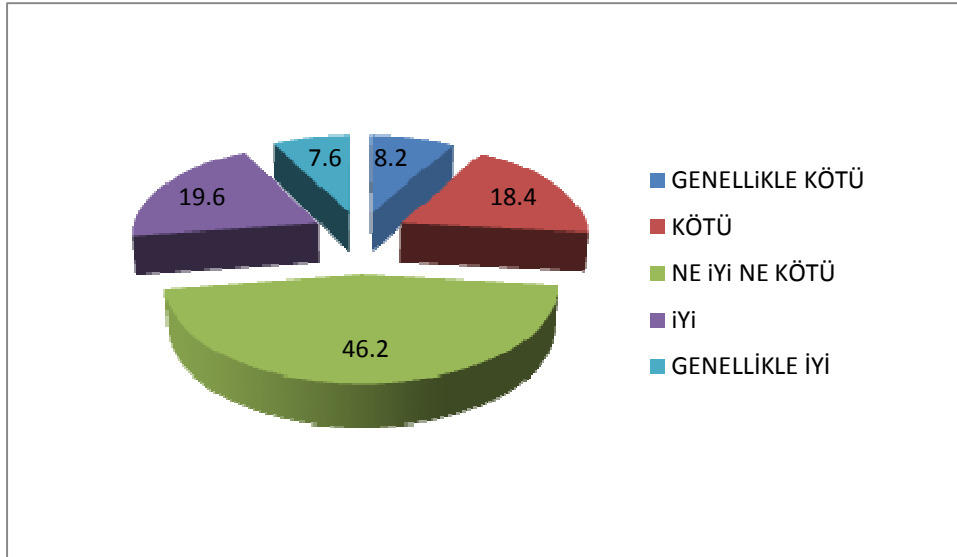
KOBİ'lerin finansman sorunlarına ilişkin kullanılan ölçeğin güvenilirliği için ise 0.787'lik Cronbach alfa katsayısı kabul edilebilir düzeydedir.



*=Statistik olarak 3'den (kararsız) farksızdır.

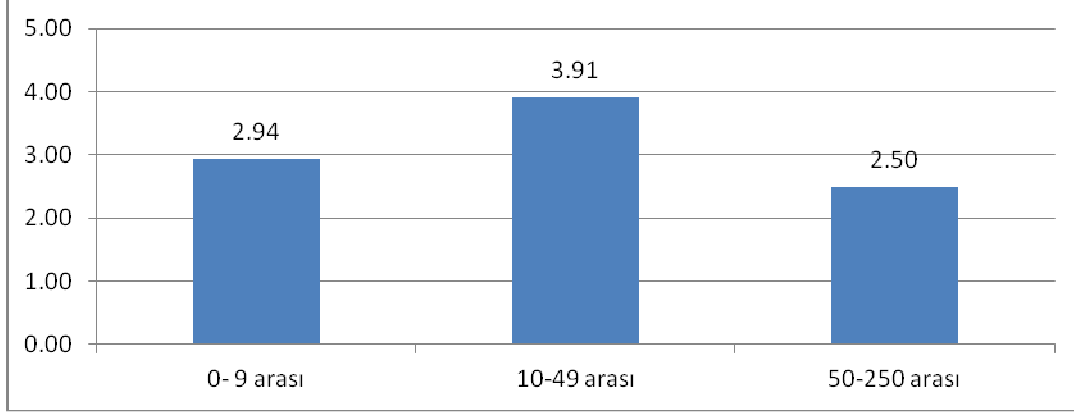
Şekil 2: KKTC Güzelyurt Bölgesi KOBİ'lerin Finansman Sorunları

İşletmelerin genel performansını değerlendirmek üzere 1 (Genellikle kötü) ile 5 (Genellikle iyi) arasında değişen Likert ölçeğine göre hesaplanan aritmetik ortalama ve % 95 güven seviyesinde "Tek-grup t-testi"ne göre performans değeri 3 yani ne iyi ne de kötü anlamında kararsız çıkmıştır. Yüzde analizine göre ise işletmelerin genel performansı Şekil 3'de görünmektedir. Şekilden de anlaşılacağı gibi esas yoğunlaşma "ne iyi ne kötü" şıkında olup performansa ilişkin pozitif veya negatif yönünde güçlü bir kanaat oluşmamıştır.



Şekil 3: KKTC Güzelyurt Bölgesi KOBİ'lerin Genel Performansı

KOBİ'lerin genel performansı ile işletme özellikleri arasında anlamlı istatistikî ilişki olup olmadığını tespit etmek için ANOVA (Tek yönlü) testi gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, çoklu karşılaştırma maksatlı olarak Tukey testi uygulanmış ve % 95 güven aralığında işletme özelliği olarak yalnızca işletmelerde çalışan sayısı ile işletme performansı arasında anlamlı ilişkiye rastlanmıştır. Şöyle ki; Şekil 4'de belirtildiği gibi 0-9 arası çalışanı bulunan işletmelerin performansı anlamlı şekilde 10-49 arası çalışanı olan işletmelere göre daha düşüktür. Ancak, 50 kişiden fazla kişi çalıştırdıkları zaman performansları düşmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi işletmeler, verimli ve etkin olabilecekleri ölçüde 10-49 arası kişi çalıştırdıkları zaman ulaşabilmektedirler.



Şekil 4: İşletme Çalışan Sayısı ile Performansı Arasındaki İlişki

SONUÇ

Özellikle 1974 sonrası Türk yönetiminde yaşamın şekillendiği KKTC'deki Güzelyurt bölgesinde yapılaşma belirsizlikler içinde gerçekleşmiş veya gerçekleşmemiştir. Zira, çözüme en fazla yaklaşıldığı 2004 Annan planı başta olmak üzere Kıbrıs sorununa ilişkin müzakerelerin neredeyse hepsinde Güzelyurt'un GKRY'ne verilmesi öngörülmüştür. Bu durumda, Güzelyurt halkının yapacağı her türlü ticari ve ekonomik faaliyetlerin belirsizliğin gölgesinde kalarak olumsuz etkilenmesi oldukça doğal karşılanmaktadır. KKTC Güzelyurt bölgesindeki işletmelere yönelik yapılan bu çalışmada bu bölgeye özgü olgunun izlerine rastlanmaktadır. Şöyle ki, bu bölgedeki işletmeler genelde özkaynaklarıyla yani kendi yağı ile kavrulmakta/ finanse edilmektedir. Bu nedenle, *kabullenilmiş* veya *öğrenilmiş* çaresizlik olsa gerek, işletmeler finansmanı öncelikli sorun olarak görmemekte, bunun yerine ise "Toprak ayarlamasında Güzelyurt bölgesinin Kıbrıs Sorunundaki yeri", "Vergi uygulamaları", ve "Kıbrıs sorunun etkileri" işletmeler açısından en önemli sorunlar olarak ifade edilmektedir.

İşletmeleri Güzelyurt'un kendine özgü şartlarından uzaklaştırıp finansman sorunları irdelendiği zaman ise en önemli sorunlar sırasıyla "Yatırım kredilerinin pahalı olması", "Kredi maliyetlerinin yüksek olması", "Genel ekonomik durum ve sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi", ve "Teşvik imkanlarının sınırlı olması" şeklinde bildirilmiştir.

Güzelyurt'ta işletmelerin faaliyet süresi genelde 10 yıldan az ve 10 kişiden az çalıştıran mikro işletmeler olduğu anlaşılmaktadır. Genelde performansını "ne iyi ne de kötü" olarak değerlendiren bu işletmelerde çalışan sayısına göre performans değerlendirilmesi değişmektedir. Şöyle ki, "10-49" kişi arasında çalışanı olan işletmeler performansını iyi olarak ifade ederken bu sayıdan az veya fazla çalıştıran işletmelere göre performans kötü olarak ifade edilmektedir.

KAYNAKLAR

AY, Hakkı Mümin ve E. Talaşlı (2007), “Türkiye’de Kobi’lerin İhracattaki Yeri ve Karşılaştıkları Sorunlar”,

Selçuk Üniversitesi Karaman İ. İ. B. F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Mayıs 2007

Basar, M. (2008), “Finansal Sorunlar Çıkmazında KOBİ’ler ve Basel II Süreci”, I. Uluslararası Sempozyum: KOBİ’ler ve Basel II”, Bildiriler Kitabı, 02-03-04 Mayıs 2008, İzmir Ekonomi Üniversitesi İzmir/ Türkiye

Bekçi, İ ve Usul, H. (2001), “Göller Bölgesindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1): 111-125.

Emir, M. (2011), “Finans Kaynakları ve Samsun’daki KOBİ’lerin Durumu”, *Samsun Sempozyumu 2011*

Erdoğan, Hilal Hümeysra (2010), “Global Mali Krizin Kobi’lerin Finansal Yapıları Üzerine Etkileri: İzmir İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta – 2010

Erol, M. (2010), “Ekonomik Kriz ve KOBİ’ler”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (5:1) 2010*.

Ersöz, V. (2010), AB, Türkiye ve Konya’da KOBİ’lerin Yapısı, Sorunları ve Çözüm Önerileri, Konya Ticaret Odası, Şubat-2010.

George, D. - Mallery, P. (2001), SPSS For Windows, Third Edition, Allyn & Bacon/Pearson Education Company, USA.

Kocabıyık, T. Ve M.A. Altunay (2008), “Artan Rekabet Ortamında KOBİ’lerin Sorunları ve Buna İlişkin Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 25(2).

Kutlu, H.A. ve Demirci, N.S. (2007), “KOBİ’lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *4. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi*, 7-8 Aralık 2007

Met, Ö. (2011), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları: Kırgızistanda Bir Araştırma”, *Sosyoekonomi*, 2011-1.

Ülker, F. (2006), “Avrupa Birliği’nde ve Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler”, *Yüksek Lisans Projesi*, T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Kahramanmaraş Eylül-2006.

Oktay, E. ve Güney, A., (2002), “Türkiye’de KOBİ’lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri”, “*21.Yüzyılda Kobi’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri*” Sempozyumu, 03-04 Ocak 2002, Doğu Akdeniz Üniversitesi, K.K.T.C.

Torlak, Ö. ve Uçkun, N. (2005), “Eskisehir’deki KOBİ’lerin Pazarlama ve Finansman Sorunları Ara Kesiti”, *Sosyal Bilimler Dergisi 2005/1*.

KOBİ'LER Mİ SİGORTADAN SİGORTACILAR MI KOBİ'LERDEN KAÇIYOR?

İsmail YILDIRIM
Hitit Üniversitesi /MYO

ÖZET

Artan rekabet koşullarıyla mücadele ederek ayakta kalmaya çalışan KOBİ'ler, diğer taraftan beklenmedik risklere karşı hazırlıksız yakalanabiliyorlar. Büyük sınıai kuruluşları ile kıyaslandığında, küçük ve orta ölçekte sermaye yapısına sahip KOBİ'lerin, piyasa dalgalanmalarına karşı daha kırılgan oldukları, olası ciddi bir hasar neticesinde varlıklarını yitirdikleri de bir gerçektir. KOBİ'lerin beklenmedik durumlarla karşı karşıya kalarak zor duruma düşmelerinin önüne geçecek ve rekabet üstünlüğü sağlayacak en önemli araçlardan birisi de sigortadır. Büyük çoğunluğu sigortasız faaliyet gösteren KOBİ'lerin ürün sigortasından nakliye sigortasına, yangından kaza sigortasına kadar pek çok riske karşı korunması; yurtdışına açılan KOBİ'lerin daha rekabetçi bir yapıya bürünmesini sağlayacaktır. Gerek ekonomide yaratmış oldukları katma değer gerekse milyonlarca kişiye yarattıkları istihdam nedeniyle küçük ve orta ölçekli işletmelerin sigortalanması sadece kendileri açısından değil, makro ölçekte ülke menfaatleri açısından da son derece gereklidir.

Çalışmada KOBİ'ler açısından bir durum tespiti yapmak amacıyla Çorum Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lere yönelik anket uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Sigorta Sektörü, KOBİ Sigortası

1.GİRİŞ

Sigorta, belirli bir prim karşılığında bir kimsenin para ile ölçülebilir, yasa ile korumaya değer bir sigortalı olabilir menfaatine zarar veren bir rizikonun gerçekleşmesi halinde bu zararı karşılayacak tutarda sigortalının tazminata hak kazanmasını sağlayan çift taraflı bir sözleşmedir (<http://mehmetbilgeozakcaoglu.blogcu.com>). Sigorta sözleşmesinin hukuki geçerlilik kazanabilmesi için tarafların, teminat altına alınmak istenen riziko, sigorta konusu, sigorta bedeli, sigorta süresi, sigorta şartları ve prim gibi esaslı unsurların üzerinde mutabık kalmaları gerekmektedir.

Sigorta, hiçbir zaman bir kazanç kaynağı olmamakla birlikte, sigortalının refahını hasardan bir gün öncesine getirme fonksiyonu ile hem ülke ekonomisinde hem de bireyler açısından büyük önem taşımaktadır. Bazı bireyler karşılaşılabilecekleri riski öngöremediklerinden sigortanın maliyetine

katlanmak istememektedirler. Sadece bireylerde değil işletmeler açısından da durum değişmemektedir. Zaman zaman risk algısının değişmesi yada sürekli düşük kalması KOBİ'lerin sigortaya yönelmesindeki en büyük engellerden birisidir.

KOBİ'lerde çeşitli riskler ile oluşan felaketin niteliğiyle bağlı olarak, kurulu düzenin bozulması veya zararın ortaya çıkması, hatta mali çöküş söz konusu olabilir. KOBİ'lerin kar kaybı, üçüncü şahıslara karşı sorumluluklar, büyük dava veya savunma maliyetleri, çalışanların ve iş sahiplerinin sağlık sorunları, uzun vadeli sakatlık ve bunlara bağlı uzun süreli bakım ihtiyacı gibi nedenlerle büyük hasarlar oluşabilir. Üretim yapan firmalar başta olmak üzere KOBİ'ler çevreye verdikleri zarar ve çere kirliliği ile ilgili konularda kirlenmeye karşı önlemler almak ve üçüncü taraflara verdikleri zararlar için sorumluluklarını yerine getirme zorundadırlar. Bu yükümlülükler şu an tanımlanmış olan veya gelecekte oluşabilecek zararların tazmininde kullanılmak üzere saptanmaktadır. KOBİ'ler son kullanıcılara ürün ve hizmetleri ile ilgili olarak garanti vermek sorumluluklarını yerine getirme hususunda bir rezerv ayırmak durumundadırlar. Burada akıllı bir yönetimle sigortayı rezerv olarak kullanılacaksa, mali yedek alma açısından sigortalı sigortacı arasında değerlendirme farklılıkları olacaktır (Govrin and Kaiser, 2002).

Bu çalışmada; KOBİ'lerin özel sigortaya bakış açıları anket çalışması ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın birinci kısmında özel sigorta çeşitleri ve prim üretimleri hakkında bilgi verilmiş ikinci kısımda ise Çorum Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan KOBİ'lere uygulanan anket çalışmasının sonuçlarına yer verilmiştir. **2.KOBİ TANIMI VE SİGORTACILIK**

KOBİ'ler, çalışma yöntemlerindeki esneklik sayesinde değişen piyasa koşulları ve teknolojik gelişmelerle hızla uyum sağlayabilmektedir. Bürokratik olmayan; yalın ve yeniliklere açık yönetim tarzı, KOBİ'lere süratli karar alma ve uygulama avantajı sağlamaktadır. KOBİ'ler butik üretim sayesinde ürün farklılaşması sağlamak ve büyük işletmelere ara malı temin ederek tedarik zincirini tamamlamaktadır. KOBİ'lerin bu özelliklerinden dolayı KOBİ'ler günümüzde, “büyüyemediği için küçük kalmış” işletmeler olarak değil “ekonomik kalkınmanın itici gücü” olarak değerlendirilmekte ve ülkelerin gelişme stratejilerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

18 Kasım 2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan ve 18 Mayıs 2006 tarihinde yürürlüğe giren “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” ile, KOBİ'lerin sınıflandırılmasında AB'de olduğu gibi çalışan sayısı, bilanço ve satış büyüklüklerini esas alan tanım uygulanmaya başlanmıştır (KOBİ, Strateji ve Eylem Planı 2011-2013).

“Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” ile KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır:

Tablo 1: Türkiye’de KOBİ Sınıflandırması

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 1 Milyon TL	≤ 5 Milyon TL	≤ 25 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço	≤ 1 Milyon TL	≤ 5 Milyon TL	≤ 25 Milyon TL
Toplamı			

Kaynak: <http://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Sayfalar/KOBITanimi.aspx> Erişim Tarihi: 08.08.2012

TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verilerine göre ülkemizde 250'den az çalışanı olan 3.222.133 girişim bulunmaktadır. Bu veri kaynağından, girişimlerin sektör ve illere göre dağılımı da elde edilebilmektedir. Çalışan sayısı bilgisinin yanında satış hâsılatı ve bilanço değerlerini de içerecek şekilde düzenli yayınlanan başka veri bulunmadığından, TÜİK Yıllık İş İstatistikleri verisinde 250'den az çalışanı olan girişim sayısı, toplam KOBİ sayısı olarak kabul edilmektedir. Çalışan sayısı 250'den az olmasına rağmen satış hâsılatı veya bilanço kriterleri bakımından KOBİ sayılma eşliğini aşan işletme sayısının toplam işletmelerin çok küçük bir oranı (yaklaşık binde bir¹) olduğu öngörülmektedir. Bu itibarla, KOBİ sayısı olarak TÜİK İş Kayıtlarındaki 0 - 250 çalışanı bulunan girişim sayısını esas almak mevcut durumda seçilebilecek en iyi seçenek olarak görülmektedir. Aksi belirtilmedikçe KSEP'te yer alan istatistiklerde çalışan sayısı 250'den az olan işletmeler KOBİ kabul edilmiştir. (KOBİ, Strateji ve Eylem Planı 2011-2013).

Bu kadar büyük bir öneme sahip olan KOBİ'ler son yıllarda sahip oldukları değerleri daha çok sigortalatma ihtiyacı duymaktadırlar. KOBİ'ler sigorta sektöründe pastayı büyütürken yeni bir pazar oluşturmuştur. Bu pastadan pay almak isteyen sigorta şirketleri; tüm riskleri tek poliçede teminat altına alma imkânı sağlayan 'paket sigortalar' çıkartarak KOBİ'lere sunmaktadırlar. (www.finansgundem.com). Sigortaya ihtiyaç duyan işletmeler, işyerinde meydana gelebilecek aksaklık ve hasarların teminat altına alınmasıyla olası bir hasarın ardından yeniden faaliyetlerine dönebilmektedirler (<http://ekonomi.milliyet.com.tr/>).

Sigorta türlerini can ve mal sigortaları olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Zorunlu olan ve olmayan sigorta türleri olarak da ayrılabilir. Ülkemizde kanunen yaptırılması zorunlu olan Dask ve Kasko sigorta türleri vardır. Diğer sigorta türleri kişinin tercihine göre yaptırılmaktadır. Son yıllarda bu tasnife sorumluluk sigortaları da eklenmiştir (Tablo 2). Sorumluluk sigortaları, sigortalının üçüncü şahıslara vereceği zararlar sonucu, karşılaşacağı tazminat taleplerini, sigorta şirketinin karşıladığı poliçeler olarak ifade edilebilir. Sorumluluk sigortalarında risk "sorumluluk"tur. Sorumluluk sigortaları ile sigortalı "Sorumlulu"nu kabul etmekte ancak sorumluluğun neticesi olan "zararı karşılama" veya "tazminat ödeme" borcundan kurtulmaktadır. Sorumluluk sigortaları ile sigortalının zarar veya tazminat ödemesine konu davranışları, hile ve kasıt halleri hariç olmak üzere, kusurlu ve kusursuz sorumluluklarının maddi sonuçları, sigorta şirketince güvence altına alınmaktadır.

Tablo 2: Sigorta Branşları

Mal Sigortaları	Can Sigortaları	Sorumluluk Sigortaları
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yangın ve Doğal Afetler Sigortaları ▪ Kara Araçları Sigortaları ▪ Raylı Araçlar Sigortaları ▪ Hava Araçları Sigortaları ▪ Su Araçları Sigortaları ▪ Nakliyat Sigortaları ▪ Genel Zararlar Sigortaları ▪ Kredi Sigortaları ▪ Emniyeti Suistimal Sigortaları ▪ Finansal Kayıplar Sigortaları ▪ Hukuksal Koruma Sigortaları 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hayat Sigortası ▪ Kaza Sigortası ▪ Hastalık/Sağlık Sigortası 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kara Araçları Sorumluluk Sigortaları ▪ Hava Araçları Sorumluluk Sigortaları ▪ Su Araçları Sorumluluk Sigortaları ▪ Genel Sorumluluk Sigortaları

Kaynak: Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği,2012

Türk sigortacılık sektörü günden güne gelişen ve büyüyen bir sektördür. Çeşitli branşlarda toplam prim üretimi 11,5 Milyar TL'ye ulaşmıştır. Bir önceki yıla göre primlerdeki artış hızı %13 olmuştur (Tablo 3). Hayat dışı sigorta branşlarındaki en büyük pay %22,2 ile kara araçlarıdır. Türk sigortacılık sektöründeki toplam primler içerisinde hayat dışı branşların oranı %85,94, hayat branşlarının toplamdaki oranı ise %14,6 civarındadır. Türkiye'deki bu oranlar Avrupa Birliği sigortacılık sektörü verilerinin çok gerilerinde olsa bile sigortacılık bilincinin artmasıyla birlikte bu oranlar daha iyi duruma gelecektir.

Tablo 3: Türk Sigortacılık Sektöründe Sigorta Branşlarına Göre Prim Üretimi

BRANŞLAR	2012-7 Prim Üretimi (TL)	PAY(%)	2011-7 Prim Üretimi (TL)	PAY(%)	DEĞİŞİ M	REEL DEĞİŞİM *
KAZA	383.387.285	3,33	405.327.501	3,98	-5,41%	-13,28%
HASTALIK/SAĞLIK	1.411.262.607	12,27	1.250.488.775	12,28	12,86%	3,47%
KARA ARAÇLARI	2.553.284.882	22,20	2.148.434.234	21,10	18,84%	8,96%
RAYLI ARAÇLAR	260.738	0,00	229.616	0,00	13,55%	4,11%
HAVA ARAÇLARI	13.440.505	0,12	21.123.699	0,21	-36,37%	-41,66%
SU ARAÇLARI	77.649.817	0,68	63.884.461	0,63	21,55%	11,44%
NAKLİYAT	239.194.170	2,08	212.829.884	2,09	12,39%	3,04%
YANGIN VE DOĞAL AFETLER	1.482.812.169	12,89	1.319.145.417	12,96	12,41%	3,06%
GENEL ZARARLAR	1.131.576.556	9,84	929.517.902	9,13	21,74%	11,61%
KARA ARAÇLARI SORUMLULUK	2.117.223.479	18,40	1.687.467.971	16,58	25,47%	15,03%
HAVA ARAÇLARI SORUMLULUK	28.910.495	0,25	19.505.687	0,19	48,22%	35,89%
SU ARAÇLARI SORUMLULUK	324.033	0,00	173.228	0,00	87,06%	71,50%
GENEL SORUMLULUK	263.510.014	2,29	237.883.013	2,34	10,77%	1,56%
KREDİ	50.920.065	0,44	34.509.529	0,34	47,55%	35,28%
EMNİYETİ SUİSTİMAL	11.596.288	0,10	7.024.119	0,07	65,09%	51,36%
FİNANSAL KAYIPLAR	85.326.028	0,74	78.021.994	0,77	9,36%	0,27%
HUKUKSAL KORUMA	33.253.988	0,29	31.142.657	0,31	6,78%	-2,10%
DESTEK	2.359.905	0,02	1.159.443	0,01	103,54%	86,61%
HAYAT DIŞI TOPLAM	9.886.293.025	85,94	8.447.869.130	82,98	17,03%	7,30%
HAYAT	1.617.282.868	14,06	1.732.681.042	17,02	-6,66%	-14,42%
GENEL TOPLAM	11.503.575.893	100,00	10.180.550.172	100,00	13,00%	3,60%

* Reel Değişim Oranı için 2011 Temmuz-2012 Temmuz dönemi TÜFE oranı 9,07% kullanılmıştır.

Kaynak: Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği, 2012

3.ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

3.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, KOBİ'lerin özel sigortaya yönelik görüş ve eğilimlerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonuçlarının KOBİ'lerin fikir ve görüşleri doğrultusunda özel sigorta şirketlerinin yeni yaklaşımlar geliştirmesine ışık tutması beklenmektedir.

3.2.Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın ana kütesini KOBİ'ler oluşturmaktadır. Yol açacağı maliyetler ve zaman kısıdı dikkate alınarak örneklem çevresi daraltılmıştır. Bu doğrultuda anket Çorum ilinin Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan KOBİ'lere uygulanmıştır. Çorum Organize Sanayi Bölgesinde 82 işletme faaliyet halindedir. Bu işletmelerden 64'üne anket uygulanmıştır. Anket uygulaması yapılan işletmelerin tamamı KOBİ niteliğindedir. Anket uygulaması yüz yüze görüşme şeklinde yapılmıştır. Anketlerin uygulama tarih aralığı 25.07.2012 – 15.09.2012'dir.

3.3.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, anket yoluyla verilerin toplanması ve değerlendirilmesi olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Anket formu, ankete katılan KOBİ'lerin bilgilerini içeren bölüm ile konu hakkında düşünceleri araştıran beşli likert ölçeğiyle hazırlanmış iki bölümden oluşturulmuştur. Bunlara ek olarak KOBİ'lerin özel sigorta ile ilgili görüşlerini serbestçe ifade edebilecekleri açık uçlu sorularda sorulmuştur.

Esas alınan aritmetik ortalama aralıkları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

5	4,20-5,00	Kesinlikle Katılıyorum
4	3,40-4,19	Katılıyorum
3	2,60-3,39	Fikrim Yok
2	1,80-2,59	Katılmıyorum
1	1,00-1,79	Kesinlikle Katılmıyorum

Araştırmada kullanılan anket, KOBİ'lerin görüşlerini ölçme bakımından 9 sorudan oluşmuştur. İşletmelerin anket verileri SPSS 13.0 paket programı ile analiz edilmiştir.

4.ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1.Anketin İstatistikî Analizi

Anket sonuçları için güvenilirlik analizi (Reliability Analysis) uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi, ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin yada ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir (Kalaycı,2006.) Anketin bir bütün olarak kendi içinde güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha değeri %90,5 olarak bulunmuştur (Tablo 4). Bu değer anketin yüksek derecede güvenilir bir anket olduğunu göstermektedir.

Tablo 4: Anketin Güvenilirlik Katsayısı

Reliability Coefficients		
N of Cases = 60,0	N of Items = 9	Alpha = ,9058

4.2.Araştırmaya Katılan KOBİ'lerin Özellikleri

Araştırmanın bu bölümünde KOBİ'lerin temel özellikleri ve Özel Sigorta ile ilgili sorulan sorulara verdikleri yanıtlar yer almaktadır.

KOBİ'lerde ankete yanıt verenlerin dağılımları incelendiğinde; 34 (%53,1)'i İşletme sahibi, 20 (%31,3)'ü İşletme ortağı olarak kendini nitelendirmişlerdir (Tablo 5).

Tablo 5: Anketi Yanıtlayanların Dağılımı

Seçenekler	f	%
İşletme Sahibi	34	53,1
Profesyonel Yönetici	6	09,4
İşletme Ortağı	20	31,3
Muhasebeci	3	04,7
Diğer	1	01,5
Toplam	64	100

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin Faaliyet sürelerinin dağılımları incelendiğinde; 24(37,5)'i 16 yıl ve üzeri, 19 (%29,7)'si 11-15 yıl arası, 16 (%25)'i 6-10 yıl arası, 5 (%7,8)'si 1-5 yıl arası olduğu görülmektedir (Tablo 6).

Tablo 6: Araştırmaya Katılan KOBİ'lerin Faaliyet Süreleri

Faaliyet Süreleri	f	%
1-5 Yıl	5	07,8
6-10 Yıl	16	25,0
11-15 Yıl	19	29,7
16 Yıl ve Üzeri	24	37,5
Toplam	64	100

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin dağılımına bakıldığında; 17 (%26,6)'sı Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri Sanayi, 15 (%23,4)'ü Metal Eşya-Makine, Teçhizat, Ulaşım Aracı Sanayi, 10 (%15,6)'sı Gıda Sektörü, 9 (%14,1)'i Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi, 7 (%10,9)'u Kimya-Petrol, Kömür Kauçuk ve Plastik Sanayinde faaliyetlerini sürdürmektedirler (Tablo 7).

Tablo 7: Araştırmaya Katılan KOBİ'lerin Faaliyet Gösterdiği Sektörlerin Dağılımı

Sektörler	f	%
Oto Sanayi	-	00,0
Metal Eşya-Makine, Teçhizat, Ulaşım Aracı	15	23,4
Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri Sanayi	17	26,6
Kağıt-Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayi	-	00,0

Kimya-Petrol, Kömür Kauçuk ve Plastik Sanayi	7	10,9
Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi	9	14,1
Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi	2	03,1
Gıda	10	15,6
Diğer	4	06,3
Toplam	64	100

Araştırmaya katılan KOBİ'lerde çalışan sayılarının dağılımına bakıldığında (Tablo 8); 23 (%35,9)'unda 50-99 kişi, 19 (%29,7)'sinde 10-49 kişi, 12 (%18,8)'sinde 151-250 kişi, 8 (%12,5)'inde 100-150 kişi, 2 (%3,1)'inde 1-9 kişi aralığında çalışan sayısı vardır. Bu sonuçlardan da görüldüğü üzere ankete katılan KOBİ'lerin %50'den fazlasında 50 ve üzerinde çalışan bulunmaktadır. Sonuç olarak ankete katılan KOBİ'lerin çoğunluğu orta ölçekli KOBİ niteliğindedir.

Tablo 8: İşletmede Çalışan Sayısı Dağılımı

Seçenekler	f	%
1-9 Kişi	2	03,1
10-49 Kişi	19	29,7
50-99 Kişi	23	35,9
100-150 Kişi	8	12,5
151-250 Kişi	12	18,8
251 ve Üzeri	-	00,0
Toplam	64	100

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin son 5 yılda işletmede meydana gelen hasarlara verdiği cevaplar incelendiğinde; 30 (%46,8)'sı işletmede hiç hasar meydana gelmediğini belirtmiştir. 20 (%31,2)'si Trafik Kazası, 11 (%17,1)'si Yangın, 7 (%10,9)'u Hırsızlık, 6 (%9,3)'ü Su Baskını olduğunu belirtmişlerdir. Bu soruda birden fazla seçenek işaretlemesi yapıldığı için toplamlar %100'ün üzerindedir. Bu sonuçlar en çok hasarın Trafik kazası olduğunu ondan sonra meydana gelen hasarın ise yangın olduğunu göstermektedir. (Tablo 9).

Tablo 9: Son 5 Yılda İşletmede Meydana Gelen Hasarların Dağılımı

Seçenekler	f	%
Yangın	11	17,1
Deprem	-	00,0
Sel	-	00,0
Su Baskını	6	09,3
Trafik Kazası	20	31,2
Hırsızlık	7	10,9
Diğer Hasarlar	1	01,5
Hiçbiri	30	46,8

KOBİ'lerin Mal Sigorta türlerinden hangileri hakkında bilgi sahibisiniz sorusuna verdiği cevapların dağılımları incelendiğinde (Tablo 10); 60 (%93,7)'si Kara araçları sigortası (kasko), 45 (%70,3)'ü yangın ve doğal afetler sigortaları, 32 (%50)'si Genel zararlar sigortaları, 25 (%39,0) Nakliyat sigortaları hakkında bilgi sahibidir. Birden fazla seçenek işaretlenebildiği için yanıtlar %100'ün üzerindedir. KOBİ işletme sahiplerinin neredeyse tamamına yakını Kara araçları sigortaları hakkında

bilgi sahibidir. Bu beklenen bir sonuçtur. Çünkü Türkiye’de en çok yaptırılan sigorta türü Kara Araçları Sigortalarıdır. Dolayısıyla bu sigorta türü hem en çok yaptırılan hem de en çok bilinen bir sigorta türüdür.

Tablo 10: KOBİ’lerin Mal Sigorta Türlerinden Hangileri Hakkında Bilgi Sahibi Olunduğuna Dair Dağılım

Seçenekler	f	%
Yangın ve Doğal Afetler Sigortaları (Yangın, Dask vb..)	45	70,3
Kara Araçları Sigortaları (Kasko)	60	93,7
Raylı Araçlar Sigortaları	2	03,1
Hava Araçları Sigortaları	2	03,1
Nakliyat Sigortaları	25	39,0
Genel Zararlar Sigortaları (Cam Kırılması, Hırsızlık vb..)	32	50,0
Kredi Sigortaları	5	07,8
Emniyeti Suistimal Sigortaları	1	01,5
Finansal Kayıplar Sigortaları	1	01,5
Hukuksal Koruma Sigortaları	-	00,0
Hiçbirisi	5	7,8

KOBİ’lerin Can Sigorta türlerinden hangileri hakkında bilgi sahibisiniz sorusuna verdiği cevapların dağılımları incelendiğinde (Tablo 11); 61 (%95,3)’ü Hastalık/Sağlık Sigortası, 60 (%93,7)’si Kaza Sigortası, 54 (%84,3)’ü Hayat Sigortası hakkında bilgi sahibi olduğunu söylemektedir.

Tablo 11: KOBİ’lerin Can Sigorta Türlerinden Hangileri Hakkında Bilgi Sahibi Olduklarına Dair Dağılım

Seçenekler	f	%
Hayat Sigortası	54	84,3
Kaza Sigortası	60	93,7
Hastalık/Sağlık Sigortası	61	95,3
Hiçbirisi	2	03,1

KOBİ’lerin sorumluluk sigorta türlerinden hangileri hakkında bilgi sahibi olduklarının sorulduğu soruya verdikleri cevap dağılımları incelendiğinde (Tablo 12); 63 (98,4)’ü sorumluluk sigortaları hakkında hiçbir bilgisinin olmadığını söylemektedir. Bu oran neredeyse KOBİ’lerin tamamını kapsamaktadır. Özellikle işletmeler açısından da önemli olan sorumluluk sigortaları hakkında KOBİ yöneticilerinin hiçbir bilgiye sahip olmaması düşündürücüdür.

Tablo 12: KOBİ’lerin Sorumluluk Sigorta Türlerinden Hangileri Hakkında Bilgi Sahibi Olduklarına Dair Dağılım

Seçenekler	f	%
Kara Araçları Sorumluluk Sigortaları	1	01,5
Hava Araçları Sorumluluk Sigortaları	-	00,0
Su Araçları Sorumluluk Sigortaları	-	00,0
Genel Sorumluluk Sigortaları	1	01,5
Hiçbirisi	63	98,4

KOBİ'lerin son 1 yılda işletmeye yönelik yaptırmış oldukları özel sigorta türleri sorulduğunda (Tablo 13); 57 (%89)'u Kasko sigortası cevabını vermiştir. İkinci en yüksek oranda yaptırılan sigorta türü ise 45 (%70,3) ile Yangın ve Doğal Afetler Sigortasıdır. Kaza sigortası yaptıranların oranı ise 17 (%26,5) ile kaza sigortasıdır. 15 (%23,4)'ü ise genel zararlar sigortası yaptırmışlardır. KOBİ'ler en çok Kasko sigortası hakkında bilgi sahibi ve en çok yaptırdıkları sigorta türü ise yine kasko sigortasıdır.

Tablo 13: KOBİ'lerin Son 1 Yılda İşletmeye Yönelik Yaptırdıkları Özel Sigorta Türlerine Ait Dağılım

Seçenekler	f	%
Özel Sigorta Yaptırmadım	5	07,8
Yangın ve Doğal Afetler Sigortaları (Yangın, Dask vb..)	45	70,3
Kara Araçları Sigortaları (Kasko)	57	89,0
Raylı Araçlar Sigortaları	-	00,0
Hava Araçları Sigortaları	-	00,0
Nakliyat Sigortaları	32	50,0
Genel Zararlar Sigortaları (Cam Kırılması, Hırsızlık vb..)	15	23,4
Kredi Sigortaları	-	00,0
Emniyeti Suistimal Sigortaları	-	00,0
Finansal Kayıplar Sigortaları	-	00,0
Hukuksal Koruma Sigortaları	-	00,0
Hayat Sigortası	10	15,6
Kaza Sigortası	17	26,5
Hastalık/Sağlık Sigortası	5	07,8
Kara Araçları Sorumluluk Sigortaları	-	00,0
Hava Araçları Sorumluluk Sigortaları	-	00,0
Su Araçları Sorumluluk Sigortaları	-	00,0
Genel Sorumluluk Sigortaları	-	00,0

KOBİ'lerin işletmeye yönelik yaptırmış olduğu özel sigortayı ne şekilde yaptırdığına yönelik soruya verilen cevap dağılımları incelendiğinde (Tablo 14); 40 (%66,6)'sı isteği bağlı olarak yaptırdığını söylemiştir. 15 (%25)'i ise işletmeye yönelik kredi kullanırken zorunlu olarak yaptırdığını söylemiştir. KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu özel sigortanın önemini bildiği ve gerekli gördüğü için isteğe bağlı olarak yaptırmışlardır.

Tablo 14: İşletmenize Ait Herhangi Bir Özel Sigortayı Ne Şekilde Yaptırdınız?

Seçenekler	f	%
Özel Sigorta Yaptırmadım	5	08,3
İsteğe Bağlı Olarak Yaptırdım	40	66,6
İşletmeye Yönelik Kredi Kullanırken Zorunlu Olarak Yaptırdım	15	25,0
Toplam	60	100,0

KOBİ'lerin işletmenizi özel sigorta şirketlerinden ziyaret eden oldu mu? Sorusuna vermiş oldukları yanıtların dağılımları incelendiğinde (Tablo 15); 32 (%50)'si Evet yanıtını vermiştir. 20 (%31,3)'ü ise Hayır yanıtını vermiştir. Hatırlamıyorum diyenlerin oranı ise 12 (%18,7)'dir.

Tablo 15: İşletmenizi Özel Sigorta Şirketlerinden Ziyaret Eden Sigorta Danışmanları Oldu mu?

Seçenekler	f	%
Evet	32	50,0
Hayır	20	31,3
Hatırlamıyorum	12	18,7
Toplam	64	100,0

4.3.Frekans Dağılımları

KOBİ'lerin özel sigortaya yönelik görüş ve eğilimleri Tablo 16'de sunulmuştur. Sorulara verilen cevapların sayısı ve frekansları tabloda ayrıntılı olarak verildiğinden, sadece dikkat çekici sonuçlar ele alınacaktır.

Tablo 16: KOBİ'lerin Özel Sigortaya Yönelik Görüş ve Eğilimlerinin Sonuçları

Sıra No	Sorular	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama x
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	İşletmelerde firmanın olası risklerini sigorta ettirmesi, işletmenin gelecekteki faaliyetlerini sürdürmesi açısından oldukça önemlidir.	35	58,3	12	20,0	6	10,0	7	11,7	0	00,0	4,25
2	İşletmelerin teminat altına aldıkları varlıklarının bedeli ile karşılaştırıldığında ödenen primlerin çok düşük olduğu görülür.	0	00,0	12	20,0	33	55,0	15	25,0	0	00,0	2,95
3	Gelecekte işletmeye yönelik herhangi bir risk görmüyorum.	0	00,0	0	00,0	12	20,0	22	36,6	26	43,4	1,76
4	Özel sigorta poliçeleri işletmeye ek maliyet getirir.	3	05,0	0	00,0	15	25,0	25	41,6	17	28,4	2,11
5	İşletmeye yönelik özel sigorta yaptırmayı gereksiz görüyorum.	0	00,0	0	00,0	18	30,0	23	38,3	19	31,7	1,98
6	KOBİ'lere yönelik özel sigorta poliçeleri hakkında bilgim yok.	20	33,3	21	35,0	2	03,4	12	20,0	5	08,3	3,65
7	Özel sigorta şirketlerine güven duymuyorum.	2	03,3	14	23,4	27	45,0	12	20,0	5	08,3	2,93
8	Özel sigortayı zorunlu olursam yaptırırım.	3	05,0	9	15,0	10	16,7	24	40,0	14	23,3	2,71
9	Özel sigorta danışmanları işletmeyi ziyaret ederlerse sigorta yaptırmayı düşünebilirim.	5	08,4	12	20,0	25	41,6	17	28,3	1	01,7	3,05

KOBİ'lerin özel sigorta ile ilgili görüş ve eğilimlerini tespit etmek amacıyla sorulan sorulardan en çok kabul gören 4,25 ortalamayla (Kesinlikle Katılıyorum) işletmelerde firmanın olası risklerini sigorta ettirmesi, işletmenin gelecekteki faaliyetlerini sürdürmesi açısından oldukça önemlidir ibaresi KOBİ'lerin büyük çoğunluğu tarafından kabul görmektedir. En az kabul gören ise 1,76 ortalamayla (Kesinlikle Katılmıyorum) gelecekte işletmeye yönelik herhangi bir risk görmüyorum ibaresi KOBİ'lerin büyük çoğunluğu tarafından reddedilmektedir.

5.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

KOBİ'ler ülke ekonomilerinde yaratmış oldukları istihdam ve üretim kabiliyeti nedeniyle sigortalanması sadece kendileri açısından değil, makro ölçekte ülke menfaatleri açısından da son derece önemli ve gereklidir. KOBİ'ler sigorta sektörü içinde önemli bir potansiyel ve yeni bir pazar oluşturmaktadır. KOBİ'lerin sigortalılık oranlarının artırılması ve sektöre kazandırılması, hem KOBİ'lere katkısı hem de sigorta sektöründe yaratacağı büyüme ile ülke ekonomisine katkısı olacaktır.

Bu konuya dikkat çekmek amacıyla yapılan bu çalışmada görülmüştür ki KOBİ'ler başlarına bir iş gelmeden sigortaya yönelmiyorlar. İşletmede son 1 yılda meydana gelen hasarlar sorulduğunda en çok trafik kazası ve yangın sonucu çıkmıştır. Satın alınan sigorta poliçeleri sorulduğunda ise yine bu iki sigorta türü en başı çekmektedir. KOBİ yöneticileri yaptırmış oldukları özel sigortayı kendi istekleriyle yaptırdıkları ortaya çıkmıştır. Bu da KOBİ'lerin sigorta bilinçlerinin gün geçtikçe arttığını ve ilerde daha da artacağını göstermektedir. Sigortalılık bilincinin artmasıyla KOBİ'lerin sigortaya olan ilgileri de aynı oranda artmaktadır.

KOBİ'lere özel sigorta şirketlerinden sigorta uzmanları işletmenizi ziyaret etti mi? sorusuna KOBİ'lerin yarısı Evet cevabını vermiştir. Sigorta uzmanları tarafından işletme ziyaret edildiğinde sigorta yaptırmayı düşünür müsünüz? Sorusuna büyük bölümü fikrim yok cevabını vermiştir. Bu sonuçlar gösteriyor ki; Bu pazara yönelik yapılan iletişim ve bilgilendirme çalışmaları da sigortalılık bilincini artırmada önemli rol oynamaktadır. Tanıtım çalışmaları sigortaya bakışın değişmesini sağlamaktadır.

KOBİ'lerin sigortalılık oranlarının artırılması için kanunla bazı düzenlemeler yapılması ve hayata geçirilmesi etkili sonuçlar doğurabilir. Örneğin vergi indirimini ile sigortalanmanın teşvik edilmesi sağlanabilir. Bu indirim KOBİ'lerin Doğal afet hasarları ile karşılaştıklarında devletin yüklenmek zorunda kalacağı faturayla karşılaştırılmayacak kadar küçük bir bedeldir. Doğal afet sigortası almayan işletmeler için, olabilecek hasarların bir kısmını karşılamak ve teşvik için bir karşılık zorunluluğu getirilebilir. Bireyler elektrik ve su aboneliğine başvurduklarında doğal afet sigortası zorunluluğu getirilmesi bu konuda çok önemli bir adımsa, en azından bugünden itibaren yeni açılacak işyerlerine sigorta yaptırma zorunluluğu getirilebilmelidir.

KOBİ'lerin sigorta kavramı ile tanışmaları çok yakın bir geçmişe dayandığından sigorta ihtiyacı konusunda ikna edilmeleri gerekmektedir. Bu da özverili bir çalışmayla olabilir. Sigorta bilincinin henüz yeterince gelişmemiş olması ve yetersiz sermayeleri nedeniyle bu tür işletmeler poliçenin teminatları ve özel şartlarını iyi irdelemeden, ödeyecekleri prim konusunda dikkat etmemeleri nedeniyle yaşadıkları hasarlarda sorunlara neden olmaktadır. Daha çok tanıtım ve daha çok kanuni düzenlemeler ile hem bilinç artırılmalı hemde sigortalılık oranı artırılmalıdır. Bu hem devletin ekonomik çıkarlarını hemde KOBİ'lerin menfaatlerini koruyacaktır.

KAYNAKLAR

David Govrin ve Andrew Kaiser, (2002) "Applying Insurance Techniques and Structures to Manage Merger Risk", Alternative Risk Strategies, Morton Lane (drl), London: Risk Waters Group Ltd.

Hazine Müsteşarlığı Sigortacılık Genel Müdürlüğü www.sigortacilik.gov.tr/

<http://ekonomi.milliyet.com.tr>

<http://mehmetbilgeozakcaoglu.blogcu.com/sigorta-cesitleri-onemi-ve-unsurlari/5970584>

<http://www.finansgundem.com/haber/KOBI-ler-sigorta-sektorunu-buyuttu/20695>

<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/19541336.asp>

<http://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Sayfalar/KOBITanimi.aspx>

<http://www.tobb.org.tr/SiteAssets/Lists/DuyurularListesi/EditForm/KSEP%202011-2013.pdf>

Kalaycı Ş., (2006) "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri", 2.cilt, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik

T.C Sanayi ve Ticaret Bakanlığı/KOSGEB: KOBİ Strateji ve Eylem Planı 2011-2013

Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği,2012

www.tobb.org.tr/SigortacilikMudurlugu/

**TÜRKİYE'DE KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN
SERMAYE YAPISI, ÖLÇEK VE SEKTÖRE GÖRE SERMAYE YAPISININ
FARKLILAŞMASI:
İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERE UYGULANAN BİR
ANKET ÇALIŞMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Harun GÜZELDERE
KOSGEB
Serra Eren SARIOĞLU
KOSGEB

ÖZET

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ), tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de üretime, yatırıma, ihracata ve istihdama yaptıkları katkılar yanında, ülkenin dört bir tarafına yayılmış olmaları nedeniyle bölgesel kalkınmada önemli bir yere sahiptir. Bu denli önemli konularına rağmen KOBİ'ler, gerek kendi yönetsel yapılarından gerekse de dış çevreden kaynaklanan sorunlar nedeniyle yıllardır büyük sıkıntılar yaşamakta, kendilerinden beklenen verimliliği sağlayamamaktadır. Yüksek büyüme potansiyeline sahip KOBİ'lerin sorunlarının başında finansman sorunu gelmektedir. Bu çalışmada KOBİ'lerin sermaye yapısının üzerinde durulmakta ve sermaye yapısının ölçeğe ve faaliyet gösterdikleri sektöre göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmaktadır. Çalışmada KOBİ'lerin faaliyetlerini ve yatırımlarını finanse ederken ne oranda özsermaye kullandıkları üzerinde durulmuştur. Çalışmada ölçekler arası ve sektörler arası sermaye yapısı ortalamaları arasındaki farkın mevcut olup olmadığının tespiti ve var ise bu mevcudiyetin nasıl olduğu ANOVA yöntemi kullanılarak tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre; mikro ölçekli KOBİ'lerde küçük ölçekli KOBİ'lere göre özsermaye yoluyla finansmana daha fazla başvurulduğu, bununla birlikte KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri sektörler göre sermaye yapılarının farklılaşmadığı görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: KOBİ'lerin Sermaye Yapısı, KOBİ'lerde Borçluluk

1. GİRİŞ

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) tüm dünyada istihdamın ve üretimin büyük bir kısmını sağlamakta ve toplam işletmelerin büyük bir çoğunluğunu oluşturmaktadır. KOBİ'ler, yerine getirdikleri fonksiyonlarla günümüz ekonomilerinde önemli bir konuma sahiptir. Bu fonksiyonların başlıcaları olarak işsizliğin azaltılması ve yeni istihdam alanlarının yaratılması, dengeli ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanması ve sürdürülmesi ve piyasa koşullarında meydana gelen değişmelere hızlı uyum sağlayabilen esnek bir üretim yapılabilmesi sayılabilir. Sosyo-ekonomik faydaları nedeniyle devletler tarafından desteklenen KOBİ'ler, özellikle gelişmiş ülkelerde büyük teşviklerle faaliyetlerini

sürdürmektedir. KOBİ'ler, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de ekonominin temel taşlarındandır. KOBİ'ler Türkiye Ekonomisi'ne bir taraftan yatırım, üretim, istihdam, ihracat katkısında bulunmakta, diğer taraftan ülkenin bütün bölgelerine dağılmış olmaları nedeniyle bölgesel kalkınmada önemli rol oynamaktadır. Türkiye Ekonomisi'nde istihdamın yüzde 78'ini, toplam yatırımların yüzde 50'sini, toplam katma değerinin yüzde 57,3'ünü, toplam ihracatın ise yüzde 60,1'ini sağlayan KOBİ'lerin ülke ekonomisi için ne kadar önemli ekonomik birimler olduğu açıktır.

Türkiye'de KOBİ'ler hem kendi yönetsel yapıları, hem de dış çevreden kaynaklanan sorunlar nedeniyle büyük sıkıntılar yaşamaktadır. Bu sorunların ilk sırasında da kuşkusuz finansman sağlayabilmede yaşanan zorluklar gelmektedir. Hem kuruluş aşamasında hem de faaliyetlerini devam ettirirken, özellikle de büyüme dönemlerinde KOBİ yönetici ve sahiplerinin en çok üzerinde zaman harcadıkları konu, finansmanın ne şekilde sağlanacağı konusudur. Türkiye Ekonomisi'nde oldukça önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin ülke genelinde toplam kredilerden aldıkları pay sadece yüzde 23-24 düzeyindedir. Bu oran, onların faaliyetlerini ve yatırımlarını finanse ederken ne denli zorluk çektiklerinin önemli bir göstergesidir. Kredi bulmakta yaşanan zorluklar KOBİ'leri özsermayeleri ile finansmana zorlamaktadır. Bu çalışmada da, Türkiye Ekonomisi'nin önemli yapı taşlarından olan KOBİ'lerin sermaye yapılarının nasıl olduğunu tespit etmek amaçlanmıştır. Ayrıca KOBİ'lerin sermaye yapılarının ölçeklerine ve faaliyet gösterdikleri sektöre göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaktadır. Çalışmada KOBİ'lerin faaliyetlerini ve yatırımlarını finanse ederken ne oranda özsermaye kullandıkları üzerinde durulmuştur. Çalışmada ölçekler arası ve sektörler arası sermaye yapısı ortalamaları arasındaki farkın mevcut olup olmadığının tespiti ve var ise bu mevcudiyetin nasıl olduğu ANOVA yöntemi kullanılarak ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Makalede, İstanbul ilinde farklı sektörlerde faaliyet göstermekte olan toplam 816 KOBİ'ye uygulanan bir anket çalışmasının bulguları değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın finans literatürüne en önemli katkısı, Türkiye Ekonomisi'nde vazgeçilmez bir yeri olan KOBİ'lerin sermaye yapısının nasıl olduğunun "geniş bir katılımcı kitlesi"nden elde edilen bulguların ışığında tespit ediliyor olmasıdır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lerin araştırma kütesini oluşturması, çalışmanın sonuçlarını genelleştirme imkânı vermektedir. Bu da makalenin literatüre yaptığı ikinci katkı olarak değerlendirilebilir.

KOBİ'lere sermaye yapısı açısından yaklaşan bu çalışmanın bir sonraki bölümünde KOBİ kavramından ve ülke ekonomilerinde KOBİ'lerin öneminden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde çalışmamızın esasını oluşturan, İstanbul ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lere uygulanan anket çalışmasının bulguları değerlendirilmiştir. Son bölümde sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

2. KOBİ KAVRAMI VE KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ ÖNEMLERİ

KOBİ'lerin tanımlanması ülkeden ülkeye ve bazen de KOBİ'lerle bağlantısı olan kuruluşlara göre farklılık arz etmektedir. Bu farklılıklar özellikle ülke ekonomilerinin büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir. KOBİ tanımları tüm tarafların kendi önceliklerini yansıttığından, dünyada ortak bir KOBİ tanımı etrafında birleşilememektedir. KOBİ kavramının tanımlanması birtakım ölçütleri dikkate almayı gerektirmektedir. Bu ölçütler ekonomik düzey, sanayileşme düzeyi, kullanılan teknoloji, pazarın büyüklüğü, çalışan sayısı, faaliyette bulunulan sektör, üretilen malın özellikleri gibi ölçütlerdir (Çelik, 2007:5). Türkiye'de KOBİ'ler, 250 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilanço toplamı 25 milyon Türk Lirası'nı aşmayan ve mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimlerdir¹. Sermayesinin veya oy haklarının yüzde 25'inden fazlası kamu kurum veya kuruluşunun kontrolünde olan işletmeler, bu limitlerin içinde olsalar bile KOBİ sayılmamaktadır.

¹ Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 2005/9617, Madde.4

Tablo 1: Türkiye’de KOBİ Tanımı

KOBİ Türü	Çalışan Sayısı	Satış Hasılatı	veya	Aktif Toplamı
Orta Boy İşletme	< 250	≤ TL 25 Milyon		≤ TL 25 Milyon
Küçük Boy İşletme	< 50	≤ TL 5 Milyon		≤ TL 5 Milyon
Mikro İşletme	< 10	≤ TL 1 Milyon		≤ TL 1 Milyon

Kaynak: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik

Gelişmiş ülkeler incelendiğinde, Türkiye Ekonomisi’nde olduğu gibi bu ekonomilerin çok büyük bölümünün KOBİ tanımına giren işletmelerden oluştuğu görülmektedir. OECD ülkelerinde KOBİ’ler toplam işletmelerin yüzde 95’ini oluştururlar ve özel sektör istihdamının yaklaşık yarısını sağlarlar (OECD, SME Policy). AB üyesi 27 ülkede toplam işletmelerin yüzde 99,8’i KOBİ niteliğine sahiptir. Bu işletmeler 75 milyon kişilik istihdam yaratmakta ve milli gelire yüzde 55 oranında katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda KOBİ’ler AB’deki üretimin yüzde 65’ini gerçekleştirmektedir (Audtresch vd., 2009:5). ABD’deki işletmelerin yüzde 99,9’u KOBİ niteliğindedir. Bu işletmeler istihdamın yarısını sağlar ve özel sektör üretiminin yarısını gerçekleştirir. Bu nedenle, küçük işletmelerin finansman imkânlarına özel önem verilir ve raporlarla takip edilir².

Gelişmekte olan ülke ekonomilerinde KOBİ’ler, tüm işletmelerin yüzde 97’sinden fazla bir bölümünü oluşturmaktadır. Aşağıda Tablo 2, Türkiye’nin de içinde yer aldığı gelişmekte olan bazı ülkelerin KOBİ’lerine ait bazı verileri içermektedir:

Tablo 2: Bazı Gelişmekte Olan Ülke Ekonomilerinde KOBİ’lerin Yeri (Yüzde)

Ülke Adı	Tüm İşletmeler İçindeki Payı	Toplam İstihdam İçindeki Payı	Toplam Yatırımdaki Payı	Yaratılan Katma Değerdeki Payı	Toplam İhracat İçindeki Payı	Toplam Krediler İçindeki Payı
Hindistan	97,3	66,9	27,8	50,0	40,0	15,3
G. Kore	99,9	87,7	35,0	49,2	20,0	47,0
Tayland	98,0	64,0	-	47,0	50,0	-
Singapur	97,0	44,0	27,0	43,0	10,0	27,0
Türkiye	99,9	78,0	50,0	57,3	60,1	23,9

Kaynak: Aykaç, Parlak ve Özdemir (2008). (Türkiye verileri 2010 yılı itibariyle güncellenmiştir)

TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verilerine göre, Türkiye’de işletmelerin yüzde 95,62’si 1 - 9 çalışan olan “mikro ölçekli” işletmeler, yüzde 3,78’i 10 - 49 çalışan olan “küçük ölçekli işletmeler”, yüzde 0,50’si 50 - 249 çalışan olan “orta ölçekli işletmeler” ve yüzde 0,10’u 250 ve daha fazla çalışan olan “büyük ölçekli işletmeler”dir. Türkiye’de mikro ölçekli işletmelerde görülen bu yığılmanın, AB üye ülkelerinde de benzer bir yapı gösterdiği OECD tarafından yaptırılan çalışmalarda ortaya çıkarılmıştır (Karpaz-Çatalbaş ve Çatalbaş, 2008: 4).

Dünyada KOBİ’lerin önemi ve bunların ekonomik büyüme, sosyal birleşme, istihdam, bölgesel ve yerel kalkınmaya sağladığı katkılar devletler tarafından anlaşılmıştır. Türkiye’de ise benzer şekilde KOBİ’ler, ekonomik, sosyal ve politik önemlerini her zaman korumuşlar ve Türkiye’nin politika ve stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir yere sahip olmuşlardır (Ören, 2003: 15).

² Board of Governors of the Federal Reserve System, Report to the Congress on the Availability of Credit to Small Businesses, Ekim 2007, s. 20.

3. TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN SERMAYE YAPILARI

Ülke ekonomileri için vazgeçilmez bir değere sahip olan KOBİ'lerin en önemli sorunlarının başında finansman sorunu gelmektedir. Diğer sorunların bazıları yetersiz teknik bilgi, düşük düzeyde teknoloji, nitelikli işgücü yetersizliği, kamu hizmetleri konusunda yaşanan sorunlar, pazarlama, üretim ve yatırımlarla ilgili sorunlar ve altyapı konusunda yaşanan sorunlar olarak sayılabilir (Karpat Çatalbaş ve Çatalbaş, 2008: 3). Finansman gücü KOBİ'ler için çoğu kez daha kuruluş aşamasında başlamakta ve yaşamları boyunca da faaliyetlerini ve gelişmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. KOBİ'ler varlıklarını devam ettirebilmek için ihtiyaç duydukları kaynakları kendi imkânlarıyla yaratmaya çalışmakta, çoğunlukla özsermaye finansmanını çözüm olarak mecburen kullanmaktadır. KOBİ'lere yönelik yapılan araştırmalar, Türkiye'de KOBİ'lerin finansman sorunlarının diğer ülkelere göre daha ağır olduğunu göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde ülke ekonomisi içinde kullanılan kredilerin yaklaşık yüzde 50'si KOBİ'lere yönlendirilirken, Türkiye'de bu oran yüzde 24'lerde kalmaktadır. Dünya Bankası 2010 Türkiye Yatırım Ortamı Değerlendirme Raporu'na göre Türkiye'de kredi kullanan küçük işletmelerin oranı yüzde 50, orta ölçekli ve büyük işletmelerin oranı sırasıyla yüzde 68 ve yüzde 62'dir.³

Kuruluş aşamasında aile desteği ve bireysel borçlarla bilançosunu oluşturan KOBİ'ler, daima yetersiz özsermaye sıkıntısı ile baş başadır. Sermaye yetersizliği yeni yatırımların yapılmasını, yüksek teknoloji teminini engellemekte ve KOBİ'lerin gelişmesinin önünde daima bir engel olarak durmaktadır. KOBİ'ler faaliyetlerini öncelikli olarak öz kaynaklarıyla finanse etmekte, ticari kredi kullanımı ise bir finansman yöntemi olarak değil, öz kaynakların yetersiz olduğu aşamada başvurulacak çare olarak algılanmaktadır. Diğer finansman araçlarının kullanımı ise göreceli olarak daha az gerçekleşmektedir. Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'ler, genellikle ilk kuruluş aşamasında yapmış oldukları yatırımları özkaynakları ile gerçekleştirmektedir (Düzce, 2007: 55). Özkaynakların yanı sıra, firmanın sahip olmadığı ancak kısa ya da belli bir vadede işletmeden geri istenmeyecek ve genellikle de maliyetsiz bir kaynak da firma ortaklarından alınan borçlardır. Firma ortakları, sermaye artırımına ilişkin yükümlülükler ya da bürokratik işlemler nedeniyle ellerindeki fonları sermaye olarak şirkete koymak yerine ihtiyaç duyulan fonları şirkete borç verme eğilimindedir. Türkiye'de çok uzun zaman boyunca yaşanan ekonomik krizler ve buna bağlı olarak bankacılık sisteminin sorunları, KOBİ'lere de yansımıştır. Bunun yanında, KOBİ'lerin banka kredilerine erişimi açısından bir takım problemler bulunmaktadır: Yönetim ve örgüt yapılarındaki eksiklikler, finansal yönetim zafiyetleri, muhasebe normlarına uygun mali tablo üretememeleri, özkaynak yetersizliği, KOBİ'lere yönelik kredi istihbarat faaliyetlerinin görece olarak daha pahalı olması gibi.

Yukarıda bahsedilen tüm bu olumsuzluklar, KOBİ'lerin sermaye yapısında borcun ibresini aşıya çeken faktörler olmuşlardır. Bu tespit, bir sonraki bölümde anlatılan çalışmanın bulgularıyla da kanıtlanmaktadır.

4. İSTANBUL İLİNDE FAALİYETTE BULUNAN KOBİ'LERİN SERMAYE YAPILARI VE SERMAYE YAPILARININ KOBİ'LERİN ÖLÇEKLERİNE VE FAALİYET GÖSTERDİKLERİ SEKTÖRLERE GÖRE FARKLIlaşMASININ İNCELENMESİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı özsermaye kullanım oranlarının KOBİ ölçeğine ve KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri sektöre göre farklılaşma farklılaşmadığının tespit edilmesidir.

³ Dünya Bankası 2010 Türkiye Yatırım Ortamı Değerlendirme Raporu, <http://siteresources.worldbank.org/TURKEYEXTN/Resources/361711-1291879250519/ICA2010_Chapter2-tr.pdf> (23.05.2012)

Çalışma kapsamında İstanbul bölgesinde KOBİ niteliği taşıyan yaklaşık 10.000 firmayla bir anket çalışması yapılması planlanmış, gönderilen 10.000 ankete 946 işletme tarafından tamamen veya kısmen cevap verilmiştir. Özsermaye kullanımlarına ilişkin soruya cevap veren KOBİ'lerin sayısı ise 816'dır. Anketi cevaplayan KOBİ'ler öncelikle çalışan sayısı, son mali yıl net satış hasılatı ve bilanço toplamalarına göre üç gruba ayrılmıştır: Mikro ölçekli, küçük ölçekli ve orta ölçekli KOBİ'ler. Uygulamada kullanılan sektörler ise imalat sektörü, ticaret sektörü ve hizmet sektörü olarak üç sınıfa ayrılmıştır.

Varyans analizi (ANOVA: Analysis of Variance), aynı ana küleden alındığı varsayılan birden fazla örnek kütlelerin ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test eden bir analizdir. Karşılaştırması yapılacak gruplar arasındaki farkın belirlenmesinde ve grup sayısının ikiden fazla olması durumunda kullanılan istatistik yöntemlerden biridir. Ancak, varyans analizinin yapılabilmesi için bir takım varsayımlar gerekmektedir⁴. Bu varsayımların homojenlik, normallik ve toplanabilirlik gibi parametrik öğeler olduğu bilinmektedir. Varyans analizi ile gruplar arasındaki farklar incelenmektedir. Bu analiz, genel anlamda bir farkın olup olmadığını tespit etmeye çalışırken, farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını araştırmamaktadır.

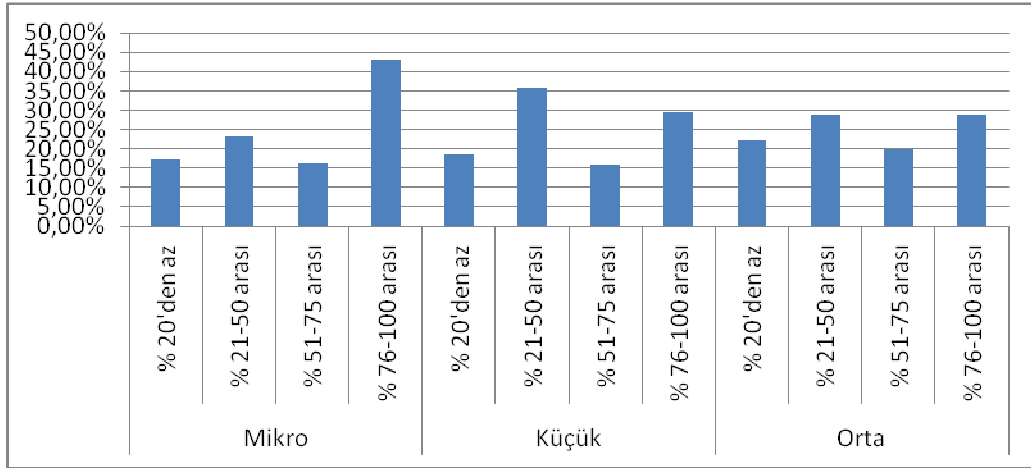
Uygulanan anket sonuçlarının eş varyanslılığa sahip olup olmadığı *Levenne* istatistiği ile belirlenir. Ardından, belirtilen ölçeklere ilişkin çıkan sonuçlar arasındaki farkın anlamlılığı ANOVA istatistiği ile bulunmaya çalışılır. Farkın anlamlılığı tespit edilirse H_0 hipotezi reddedilip H_1 hipotezi kabul edilir, aksi halde H_0 hipotezi kabul edilir. Gruplar arası farkın olduğu durumda, farklılığın hangi gruptan kaynaklı olduğunu tespit eden istatistik post-hoc olarak bilinmektedir. H_1 hipotezinin kabulü sonrasında farkın hangi ölçekler arasında oluştuğunu belirlemek için varyansların eşit olduğu durumda *Tukey's b*, eşit olmadığı durumda ise *Tamhane's T2* testleri uygulanır. Homojen varyanslı gruplarda Tukey, heterojen varyanslı gruplarda Tamhane sonuçları dikkate alınmıştır. Grup ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık aranmıştır. Gruplar arasında ortaya çıkan anlamlı farkın kaynağını belirlemek amacıyla, post-hoc test istatistikleri uygulanmıştır. Çalışmanın amacı, gruplar arası farkın boyutlarını tartışmaktır.

4.2. Araştırma Bulguları

Çalışma kapsamında, İstanbul ilinde farklı sektörlerde faaliyet göstermekte olan toplam 946 KOBİ'ye anket çalışması yapılmıştır ve sermaye yapısı ile ilgili bölüm 816 KOBİ tarafından cevaplanmıştır. Ankete katılan KOBİ'lerin yüzde 15'i, toplam 135 firma orta ölçekli, yüzde 34'ü, toplam 281 firma küçük ölçekli ve yüzde 51'i, toplam 400 firma mikro ölçekli işletmelerdir. Yine ankete katılan KOBİ'lerin %26,23'ü hizmet sektöründe, %45,96'sı imalat sektöründe, %27,82'si ise ticaret sektöründe faaliyet göstermektedirler.

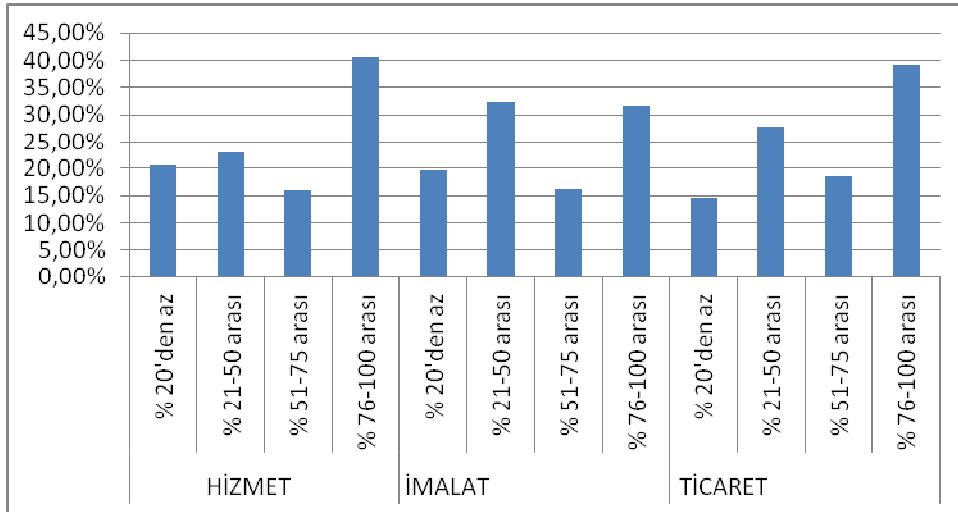
Anket çalışmasında KOBİ'lere finansman yapılarının hangi oranlarda özsermayeye bağlı olduğu sorusu yöneltilmiştir. Ankete katılan ve bu soruyu yanıtlayan KOBİ'lerin % 18,50'si 151 firma %20'den az oranda özsermaye ile finanse ettiklerini, %28,55'i 233 firma % 21 – 50 oranında özsermaye ile finanse ettiklerini, %16,79'u 137 firma % 51 – 75 oranında özsermaye ile finanse ettiklerini ve %36 'sı 295 firma % 76 – 100 oranında özsermaye ile finanse ettiklerini belirtmişlerdir. Sermaye yapısı yoğunluğuna bakıldığında KOBİ'lerimizin özsermaye ile finansmana ağırlık verdikleri görülmüştür.

⁴ Benjamin Winer , *Statistical Principles In Experimental Design*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1971, s.71.



Şekil 1: KOBİ Ölçeklerine Göre Özsermaye Finansman Ağırlıkları

Bununla birlikte ankete katılan KOBİ'lerimizin ölçek özelinde verdikleri yanıtlarda; mikro ölçekli firmaların, küçük ve orta ölçekli KOBİ'lere oranla daha yoğunluklu olarak özsermaye ile finansmana ağırlık verdikleri görülmektedir.



Şekil 2: KOBİ Sektörlerine Göre Özsermaye Finansman Ağırlıkları

Yine faaliyet gösterilen sektör özelinde ankete verilen yanıtlara bakıldığında; finansman yapısında sektörlere göre farklılaşmanın yaşanmadığı Şekil 2'de görülmektedir. Bu soruya verilen yanıtlarda karmaşık sonuçlar ortaya çıktığı ve sektör ortalamaları arasında farklılaşmanın yaşanmadığı belirlenmiştir. Bu durum uygulama bölümünde istatistiksel olarak da ayrıca incelenmiştir.

Varyans Analizi öncesinde, verilerin eş varyanslılığa sahip oldukları varsayımını test etmek için yapılan Levenne testinin istatistikleri Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: KOBİ Ölçeğine Göre Sermaye Kullanım Oranına İlişkin Levene Test İstatistikleri Sonuçları

Homojen Varyans Testi
Sermaye Kullanım Oranı

Levene İstatistikleri	df1	df2	Anlamlılık
,878	2	813	,416

Tablodan da görüldüğü gibi ölçekler itibari ile sermaye kullanım oranının ortalamaları için $p > 0,05$ ($df1=2$, $df2=813$) olduğundan, sermaye oranı ortalaması için varyansların eş olduğunu iddia eden Levene İstatistiğinin H_0 hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde kabul edilerek varyanslar arasında fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özsermaye kullanımlarına ilişkin Varyans Analizinin sonucu Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Özsermaye Kullanım Oranına İlişkin Varyans Analizi Test İstatistikleri Sonuçları**ANOVA TABLOSU****Sermaye Kullanım Oranı**

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F İstatistiği	Anlamlılı k.
Gruplar arası	17,456	2	8,728	6,797	,001
Grup içi	1043,955	813	1,284		
Toplam	1061,412	815			

Varyans Analizinin sonucuna göre özsermaye kullanım oranının ölçeklere göre ortalamaları için $p < 0,05$ olduğundan, KOBİ'lerin ölçeklerine göre sermaye oranlarının ortalamaları arasında fark olmadığını iddia eden F istatistiğinin H_0 hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde reddedilerek, özsermaye kullanım oranına ilişkin KOBİ ölçekleri arasında fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gruplar arası farklılık görüldüğünden ve varyanslar arasında fark olduğu sonucuna ulaşıldığından farklılıklar için Tamhane Test İstatistiklerine bakılmıştır.

Tablo 5: KOBİ Ölçeğine Göre Özsermaye Kullanım Oranına İlişkin Varyans Analizi Tukey B Test İstatistikleri Sonuçları**Sermaye Kullanım Oranı**

	Ölçek	N	Alpha için Altküme = 0.05	
			1	2
Tukey B ^{a,b}	3,00	135	2,5556	
	2,00	281	2,5658	
	1,00	400		2,8550

Homojen altkümeler için grup ortalamaları

KOBİ ölçeklerine göre özsermaye kullanım oranları ortalamaları ANOVA testi ile farklılık olduğu bilgisine paralel olarak yapılan *Tukey B* istatistikleri sonuçlarına göre, Mikro – Küçük, Mikro - Orta ölçekli KOBİ'lerin sermaye oranı ortalamaları arasında fark olmadığını iddia eden H_0 hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde reddedilerek belirtilen ölçekler arasındaki farkın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı analiz sonuçlarında küçük ölçekli firmalar ile orta ölçekli firmaların sermaye finansman ortalamaları arasında ise fark bulunamamıştır.

Tablo 6: KOBİ Ölçeğine Göre Özsermaye Kullanım Oranına İlişkin Varyans Analizi Tukey B Test İstatistikleri Sonuçları

Gruplar Arası Çoklu Karşılaştırma

Bağımlı Değişken: Sermaye Kullanım Oranı

	(I) Firma Ölçeği	(J) Firma Ölçeği	Ortalama Farklar (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tamhane	Mikro	Küçük	,22284*	,08487	,026	,0197	,4260
		Orta	,19011	,11030	,237	-,0751	,4553
	Küçük	Mikro	-,22284*	,08487	,026	-,4260	-,0197
		Orta	-,03274	,11439	,989	-,3076	,2421
Orta	Mikro	-,19011	,11030	,237	-,4553	,0751	
	Küçük	,03274	,11439	,989	-,2421	,3076	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

KOBİ ölçeklerine göre özsermaye kullanım oranları ortalamaları ANOVA testi ile farklılık olduğu bilgisine paralel olarak yapılan *Tamhane's T2* istatistikleri sonuçlarına göre, Mikro – Küçük ölçekli KOBİ'lerin sermaye oranı ortalamaları arasında, $p < 0,05$ olduğundan, fark olmadığını iddia eden H_0 hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde reddedilerek belirtilen ölçekler arasındaki farkın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Küçük ölçekli firmalar ile orta ölçekli firmaların sermaye oranları arasında fark bulunamamıştır.

Tablo 7: KOBİ'lerin Sektörlerine Göre Özsermaye Kullanım Oranlarına İlişkin Levene Test İstatistikleri Sonuçları

Homojen Varyans Testi

Sermaye Kullanım Oranı

Levene İstatistikleri	df1	df2	Anlamlılık k
1,922	2	813	,147

Tablodan da görüldüğü üzere KOBİ sektörleri itibari ile özsermaye kullanım oranları ortalamaları için $p > 0,05$ ($df1=2$, $df2=813$) olduğundan, özsermaye kullanım ortalamaları için varyansların eş olduğunu iddia eden Levene İstatistiğinin H_0 hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde kabul edilerek varyanslar arasında fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 8: KOBİ'lerin Sektörlerine Göre Sermaye Oranlarına İlişkin Varyans Analizi Test İstatistikleri Sonuçları**ANOVA TABLOSU****Sermaye Kullanım Oranı**

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F İstatistiği	Anlamlılı k.
Gruplar arası	8,142	2	4,071	3,143	,044
Grup içi	1053,269	813	1,296		
Toplam	1061,412	815			

Varyans Analizinin sonucuna göre özsermaye kullanım oranlarının sektörler için $p > 0,05$ olduğundan, KOBİ'lerin sektörlerine göre özsermaye kullanım ortalamaları arasında fark olmadığını iddia eden F istatistiğinin H_0 hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde reddedilerek özsermaye kullanım oranlarına ilişkin KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği sektörler arasında fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 9: KOBİ'lerin Sektörlerine Göre Özsermaye Kullanım Ortalamalarına İlişkin Varyans Analizi Tukey B Test İstatistikleri Sonuçları**Sermaye Kullanım Oranı**

	Sektör	N	Alpha için Altküme = 0.05	
				1
Tukey B ^{a,b}	1,00	375		2,6000
	3,00	214		2,7664
	2,00	227		2,8238

Homojen altkümeler için grup ortalamaları

KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri sektörler için ANOVA testi ile farklılık olduğu bilgisine paralel olarak yapılan *Tukey B* istatistiklerine göre Tablo 9'dan da görüleceği üzere faaliyet gösterilen sektör grupları özsermaye finansman ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu çalışmanın amacı, Türkiye Ekonomisi'nin önemli yapı taşlarından olan KOBİ'lerin sermaye yapılarının incelenmesi, KOBİ'lerin sermaye yapısının ölçüğe ve faaliyet gösterdikleri sektöre göre farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesidir. Bu amaçla çalışmada, İstanbul ilinde farklı sektörlerde faaliyet göstermekte olan ve 816 firma tarafından yanıtlanan bir anket çalışmasının bulguları değerlendirilmiştir.

Anket sonuçlarına göre;

- Ankete katılan işletmelerin yarısından fazlası (yüzde 53) faaliyetlerini özsermayeleri ile finanse etmektedirler.
- Ankete katılan işletmelerin yüzde 68'i finansmana erişimi en önemli sorun olarak görmektedirler.
- Ankete katılan işletmelerin yüzde 32'si yoğun olarak finansman sorunu yaşadıklarını, yüzde 37'si kısmi olarak finansman sorunu yaşadıklarını ve yüzde 24'ü ise dönem dönem finansman sorunu yaşadıklarını bildirmişlerdir. Finansman sorunu yaşamadığını belirten KOBİ'lerin toplamda oranı ise yüzde 7'dir. Bu sonuçlar da göstermektedir ki, KOBİ'lerin çok büyük bir kısmı finansman sorunuyla az veya çok karşılaşmaktadır.
- KOBİ'lerin banka kredisi kullanırken karşılaştıkları en önemli iki zorluk yüzde 68 ile faiz oranlarının yüksekliği ve yüzde 55 ile teminat sorunu olarak belirtilmiştir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgularda KOBİ'lerimizin sermaye yapılarına ilişkin en önemli husus çoğunlukla faaliyetlerini özsermaye ile finanse etmeleridir. Yine anket çalışmasında elde edilen bulgularda, KOBİ'lerin finansman sorunu yaşadıklarını ve finansmana erişimde faiz oranlarının yüksekliğini ve teminat sorunlarını en önemli sorun olarak gördüklerini vurgulamaları zorunlu olarak özsermayeye yöneldiklerini ortaya koymaktadır.

Çalışmada KOBİ'lerin sermaye yapılarının ölçeklere ve faaliyet gösterdikleri sektörler göre dağılımında farklılıklar arz edip etmediği incelenmiştir. ANOVA analizi sonucunda mikro ölçekli işletmelerin küçük ve orta ölçekli işletmelerle sermaye yapısı ortalamaları arasında farklılıklar olduğu görülmüştür. Mikro ölçekli işletmelerin küçük ve orta ölçekli işletmelere göre daha fazla özsermaye kullandıkları tespit edilmiştir. KOBİ'lerin ölçek büyüklüklerinin sermaye yapılarında etkili faktörlerden biri olması, mikro ölçekli işletmelerin küçük ve orta ölçekli işletmelerden bağımsız değerlendirilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum, KOBİ'lerin büyüdükçe daha fazla yabancı kaynak kullandıkları, daha kolay fon tedarik edebildikleri anlamına gelmektedir.

Yapılan analiz sonucunda mikro ölçekli KOBİ'ler ile küçük ve orta ölçekli KOBİ'lerin sermaye yapılarındaki farklılıkların Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ sayısının ölçeklere göre dağılımıyla da tutarlılık göstermektedir. Nitekim TÜİK 2009 yılı İş İstatistiklerine göre, Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin % 95,62'si 1 - 9 mikro ölçekli işletmeler, % 3,78'i 10 - 49 çalışanı olan "küçük ölçekli işletmeler" % 0,50'si 50 - 249 çalışanı olan "orta ölçekli işletmeler" ve yüzde 0,10'u 250 ve daha fazla çalışanı olan "büyük ölçekli işletmeler"den oluşmaktadır. Toplam işletmelerin çok büyük bir çoğunluğu mikro ölçekli işletmelerden oluşmakta ve bu işletmelerin sermaye yapıları yoğunluklu olarak özsermaye kaynaklı olmaktadır. Bununla birlikte, yapılan analiz neticesinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin sermaye yapıları ortalamaları arasında herhangi bir farklılık ortaya çıkmaması firma ölçeği büyüdükçe dış finansman kaynaklarının daha fazla kullanıldığı anlamına gelmektedir.

Çalışmanın bir diğer bulgusu da KOBİ'lerimizin faaliyet gösterdikleri sektörler göre sermaye yapıları ortalamaları arasında farklılıkların bulunmamasıdır. Hizmet sektörü, imalat sektörü ve ticaret sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin sermaye yapılarının faaliyet gösterilen sektörden bağımsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve değerlerini arttırabilmek açısından gelecekle ilgili tahminleri büyük önem arz etmektedir. Özellikle satış düzeylerini, üretimlerini ve giderlerini bütçeleyen işletmeler, yatırımlarını plânlamanın gerekliliğini de anlamaktadır. Artacak satış hacmi, kapasite artırımını da beraberinde getirecek, bu da yeni makine ve teçhizat ihtiyacı doğuracaktır. Önümüzdeki dönemlerde yatırım ihtiyacını doğru plânlayan işletmeler, bu yatırımları nasıl finanse edeceklerini de planlamaya başlarlar. KOBİ'lerin yatırımlarını ve bu yatırımları nasıl finanse edeceklerini plânlamaları,

ileride yaşayacakları finansman sorunlarına önceden hazırlıklı olmalarını ve çözümler üretmelerini kolaylaştıracaktır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, Türkiye’de KOBİ’lerin yatırımlarını ve bunların finansmanını ne derece plânladıklarını araştırmak, finansman sorununa bir başka açıdan bakmayı sağlayacaktır. Bununla birlikte, KOBİ’lerin teminat sorununa getirilecek çözüm önerilerinin sunulduğu çalışmalar yapılması, KOBİ’lere, dolaylı olarak da Türkiye Ekonomisi’ne önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- AUDTRESCH, David, VAN DER HORST, Rob, KWAAK, Ton and THURIK, Roy; (2009), *Annual Report on EU Small and Medium Size Enterprises*, EIM, January 12, p.5.
- AYKAÇ, Mustafa, PARLAK, Zeki ve ÖZDEMİR, Süleyman; (2008), *Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Artırılması ve Türkiye’deki KOBİ’ler*, İTO Yayınları, Yayın No: 2008-24.
- ÇELİK, İsmail; (2007), *Basel II Bağlamında KOBİ’lerin Finansman Sorunları: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- DÜZCE, Çetin; (2007), *Türkiye’de KOBİ’lerin Finansal Sorunları ve Alternatif Finansman İmkânları*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, İstanbul.
- FERGUSON, George; (1981), *Statistical Analysis In Psychology And Education*. New York: McGraw-Hill Book Company
- KARPAT ÇATALBAŞ, Gaye ve ÇATALBAŞ, Ersin; (2008), “Finansman Sorunu Yaşayan KOBİ’ler, Basel II ve Bankacılık Sektörü”, *Bankacılar Dergisi*, Sayı 66, ss.3-12.
- ÖREN, Kenan; (2003), “Avrupa Birliği ve Türkiye’nin Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ) Sağladığı Devlet Teşvikleri ve Kullanım Alanlarının Karşılaştırılması Nevşehir İlinde Bir Uygulama”, *C.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 4, S. 2, s. 15.
- ROSCOE, John; (1975), *Fundamental Research Statistics For The Behavioral Sciences*, New York: Holt, Rinehart and Winston
- WINER, Benjamin; (1971), *Statistical Principles In Experimental Design*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- YILDIZ, Necati, AKBULUT, Ömer ve BİRCAN, Hüdaverdi; (2002), *İstatistiğe Giriş*, İstanbul.¹
- Board of Governors of the Federal Reserve System, *Report to the Congress on the Availability of Credit to Small Businesses*, Ekim 2007.
- <http://www.federalreserve.gov/boarddocs/rptcongress/smallbusinesscredit/sbfreport2007.pdf>
(07/06/2012)
- Dünya Bankası 2010 Türkiye Yatırım Ortamı Değerlendirme Raporu,
http://siteresources.worldbank.org/TURKEYEXTN/Resources/361711-1291879250519/ICA2010_Chapter2-tr.pdf, 23.05.2012
- OECD, SME Policy. www.oecd.org, 30.05.2012
- TÜİK, Girişim Özelliklerine Göre Dış Ticaret İstatistikleri
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBulte>

YENİ TTK'NIN KOBİ'LERİN MUHASEBE UYGULAMALARINA GETİRECEĞİ DEĞİŞİKLİKLER, MUHTEMEL SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Hülya CENGİZ
Yıldız Teknik Üniversitesi

ÖZET

1957 yılından itibaren ticari hayatı düzenleyen 6762 Sayılı Türk Ticaret Kanunu, ekonomik ve ticari hayattaki gelişmeler sonucu 1 Temmuz 2012 tarihinde yerini 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'na bırakmıştır.

Yeni Türk Ticaret Kanunu, ticari defterlere yıl sonu finansal tablolarına, değerlendirme ilkelerine ilişkin düzenlemelere yer vermiştir. Kanuna göre finansal tablolar, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ile uyumlu olarak yayımlanan Türkiye Muhasebe Standartları'na göre düzenlenecek ve bağımsız denetim standartlarına göre denetime tabi tutulacaklardır.

Yeni Türk Ticaret Kanunu ile muhasebe alanında yaşanacak değişikliklerden, tüm işletmelerin yaklaşık %99'unu, istihdamın %82'sini oluşturan, KOBİ'lerin etkilenmesi beklenmektedir. Yeni düzenlemeler ile vergi amaçlı muhasebeden bilgi amaçlı muhasebeye geçiş sağlanması amaçlanmaktadır. Ancak ticari defterlerin Vergi Usul Kanunu hükümlerine; finansal tabloların ise Ticaret Kanunun'da belirtilen değerlendirme hükümlerine ve Türkiye Muhasebe Standartlarına göre düzenlenecek olması işletmeleri çift kayıt yükümlülüğü altına sokacaktır.

Bugüne kadar muhasebeyi sadece vergisel kazancın hesaplanmasında kullanan ve yasal zorunluluk olarak gören işletmelerin, bilgi amaçlı muhasebeye geçişte zorlanacağı düşünülmektedir. Bu nedenle özellikle mikro işletmelerin geçişinde, uygulama sonuçları görülünceye kadar kademeli muafiyet, vergi kanunlarıyla muhasebe standartları arasında mümkün olduğunca uyumlaştırma yapılması ve meslek odalarının sağlayacağı eğitim faaliyetleri, sürecin sorunsuz atlatılmasını sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Türk Ticaret Kanunu, KOBİ, bağımsız denetim, Türkiye Muhasebe Standartları

GİRİŞ

1957 yılından beri 55 yıldır ticari hayatı düzenleyen 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu, ticari hayattaki gelişmeler, uluslararası rekabet ve yatırım olanaklarının artması, Avrupa Birliği ile uyum süreci ve teknolojiye yaşanan gelişmeler sonucu değişen ekonomik ortam nedeniyle yerini 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'na bırakmıştır. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu 14 Şubat 2011 tarihli 27846 sayılı

Resmi Gazete’de yayınlanmıştır. 6103 sayılı 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanun ile 1 Temmuz 2012 tarihinde uygulanmaya başlanmıştır.

Türk Ticaret Kanunu yayımlandıktan sonra 2 ayrı değişiklik yapılmıştır. Bunlardan birincisi 30 Haziran 2012 tarihli ve 28339 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 6335 sayılı Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile yapılan değişikliktir. İkincisi ise 12 Temmuz 2012 tarihli ve 28351 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 6353 sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile yapılan değişikliktir.

Yeni Türk Ticaret Kanunu ile muhasebe uygulamalarına önemli değişiklikler gelmiştir. Yapılan değişiklikler ile finansal tabloların düzenlenmesi, değerlendirme ilkeleri, finansal tabloların denetimi ve denetçinin nitelikleri gibi ticari işletmelerin muhasebe uygulamalarını etkileyecek düzenlemeler gelmiştir.

Kamuya hesap vermek durumunda olmayan Sermaye Piyasası Kanuna gibi özel bir kanuna tabi olmayan KOBİ olarak sınıflayabileceğimiz işletmeler için muhasebe, vergi kanunlarına uygun olarak yapılması gereken bir zorunluluk olarak görülmektedir. Yeni Kanun ile bilgi amaçlı muhasebe sistemi kurulması amaçlanmaktadır. Kanun kapsamındaki muhasebe hükümlerinin yerine getirilebilmesi için Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu kurulmuştur. Kanunun eksiksiz uygulanabilmesi için çeşitli yönetmelik, standart çalışmaları yapıp kamuoyu bilgilendirilmektedir.

MUHASEBE UYGULAMALARINA YÖN VEREN KURUMLAR VE YASAL DÜZENLEMELER

Türkiye’de muhasebe sistemini Türk Ticaret Kanunu, Vergi Usul Kanunu, Maliye Bakanlığı düzenlemeleri ve Kamu Gözetimi, Muhasebe Denetim ve Standartları Kurumunun yayınladığı standartlardan oluşmaktadır.

6102 SAYILI TÜRK TİCARET KANUNU

1957 yılından beri ticari hayatı düzenleyen 6762 Sayılı Türk Ticaret Kanunu, değişen ekonomik ortam ve ihtiyaçlar nedeniyle yerini 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanununa bırakmıştır. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu çalışmaları Türkiye Büyük Millet Meclisi Adalet Alt Komisyonunda Aralık 2005 (TBMM, 2008) tarihinde başlamış ve 14.02.2011 tarihinde 27846 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır. 6103 sayılı Türk Ticaret Kanununun Yürürlük ve Uygulama Şekli Kanununa göre de 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Kanun, ticari işletme, ticari şirketler, kıymetli evrak, taşıma işlemleri, deniz ticareti ve sigorta hukuku olmak üzere 6 kitaptan oluşmaktadır. Birinci kitap ticari işletmeler kısmının, 64-88 inci maddelerinde defter tutma ve envanter, açılış bilançosu, yılsonu finansal tabloları, saklama ve ibraz ile ilgili hükümler açıklanmıştır. İkinci kitap ticaret şirketleri üçüncü bölümün, 397-406 ıncı maddelerinde anonim şirketin ve şirketler topluluğunun denetimi ile ilgili hükümlere yer verilmiştir. Son hükümler 1522-1523 üncü maddelerinde de ölçeklerine göre ticari işletmelerin ve sermaye işletmelerinin ölçütleri belirtilmiştir.

VERGİ USUL KANUNU

213 sayılı Vergi Usul Kanunu 1961 yılında yayımlanmıştır. Kanunun 171-226'ncı maddeleri, defter tutmaya ilişkin düzenlemelere yer vermiştir. Kanunun 258-330'uncu maddelerinde değerlendirme hükümlerine yer verilmiştir. 258. Maddede değerlendirme, vergi matrahlarının hesaplanmasıyla ilgili iktisadi kıymetlerin takdir ve tesbiti olarak tanımlanmıştır. Kanunun amacı vergi matrahının tespit edilmesi ve mükellefin vergi karşısındaki durumunun hesap üzerinden kontrol edilmesidir.

Vergi Usul Kanunu'nun 175. maddesinde, Maliye Bakanlığı, muhasebe standartlarını, tek düzen hesap planını ve mali tabloların çıkarılmasına ilişkin usul ve esasları tespit etmeye, bunları mükellef, şirket ve işletme türleri itibarıyla uygulamaya ve buna ilişkin diğer usul ve esasları belirlemeye yetkili kılınmıştır. Aynı maddede ticari defterlerle ilgili Ticaret Kanunu hükümlerinin geçerli olduğu belirtilmiştir. Mükerrer 257. maddede de Maliye Bakanlığı, muhasebe usul ve esaslarını tespit etmeye, bu Kanuna göre tutulmakta olan defter ve belgeler ile bunlara ilaveten tutulmasını veya düzenlenmesini uygun gördüğü defter ve belgelerin mahiyet, şekil ve ihtiva etmesi zorunlu bilgileri belirlemeye, bunlarda değişiklik yapmaya; bunların kayıtlarını tutturmaya, bu defter ve belgelere tasdik, muhafaza ve ibraz zorunluluğu getirmeye veya kaldırmaya, Vergi Kanununa göre tutulacak defter ve düzenlenecek belgelerin tutulması ve düzenlenmesi zorunluluğunu kaldırmaya yetkili kılınmıştır.

Maliye Bakanlığı 213 sayılı Vergi Usul Kanununun 175 ve mükerrer 257. maddelerinden aldığı yetkiye dayanarak, 1994 yılından itibaren uygulanmaya başlayan, Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğini yayımlamıştır. Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği ile Tekdüzen Hesap Çerçevesi Hesap Planı ve İşleyişi konularında düzenlemeler yapılmıştır.

MALİYE BAKANLIĞI DÜZENLEMELERİ

Maliye Bakanlığının 1992 yılında yayımladığı “Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği”, tüm ülkeyi kapsayan bir tekdüzen muhasebe getirmiştir. Tebliğin (Resmi Gazete, 1992) amacı “Bilanço usulünde defter tutan gerçek ve tüzel kişilere ait teşebbüs ve işletmelerin faaliyet ve sonuçlarının sağlıklı ve güvenilir bir biçimde muhasebeleştirilmesi, mali tablolar aracılığı ile ilgililere sunulan bilgilerin tutarlılık ve mukayese edilebilirlik niteliklerini koruyarak gerçek durumu yansıtmasının sağlanması ve işletmelerde denetimin kolaylaştırılması” olarak belirtilmiştir.

Ayrıca yapılan düzenlemenin; “Muhasebe bilgilerinin karar alma durumunda bulunan ilgililere yeterli ve doğru olarak ulaştırılmasına, farklı işletmeler ile aynı işletmenin farklı dönemlerinin karşılaştırılmasına, mali tablolarda yer alan hesap adlarının tüm kesimler için aynı anlamı vermesine, muhasebe terim birliğinin sağlanması suretiyle anlaşılabilir olmasına, işletmelerle ilgililer arasında güven unsurunun oluşturulmasına” yönelik olduğu belirtilmektedir (Resmi Gazete, 1992). Yayımlanan tebliğ, kullanılacak hesapların adlarını, işleyişini, finansal tabloları ve maddi içeriklerini ve bunlarla ilgili ilke ve kuralları kapsadığından, muhasebe sürecinin hukuki alt yapısını oluşturmuştur (Bilginoğlu, 1996:97).

Vergi hukuku açısından bakıldığında ise düzenlemelerin amacı vergi matrahının hesaplanmasıyla ilgilidir. Ülkemizde muhasebe geleneği uzun yıllar 1961 yılında yayımlanan 213 sayılı Vergi Usul Kanunu ile oluşmuş ve dolayısıyla “vergi muhasebesi” kavramı oluşmuştur. Özellikle Tekdüzen Muhasebe Tebliği ile bir muhasebe hukuku oluşmakla birlikte, Vergi Usul Kanunu'nda kapsamlı ve ayrıntılı olarak düzenlenmiş bulunan değerlendirme hükümleri, muhasebe hukukunu tamamlar durumdadır (Bilginoğlu, 1996:99).

KAMU GÖZETİMİ MUHASEBE VE DENETİM STANDARTLARI KURUMU DÜZENLEMELERİ

Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, 2.11.2012 tarihinde yayımlanan 660 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname (Resmi Gazete, 2011) ile kurulmuştur. Kurum, uluslararası standartlarla uyumlu Türkiye Muhasebe Standartlarını oluşturmak ve yayımlamak, bağımsız denetimde uygulama birliğini, gerekli güveni ve kaliteyi sağlamak, denetim standartlarını belirlemek, bağımsız denetçi ve bağımsız denetim kuruluşlarını yetkilendirmek ve bunların faaliyetlerini denetlemek ve bağımsız denetim alanında kamu gözetimi yapmak ile yetkilendirilmiştir.

Kurumun kurulması ile birlikte idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişiliği olan Türkiye Muhasebe Standartları Kurulunun (TMSK) görev ve yetkilerine son verilmiştir. Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu, 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun Ek 1'inci maddesi uyarınca, kurulmuş ve 660 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 32'inci maddesinin 3'üncü fıkrası ile 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun Ek 1'inci maddesi yürürlükten kaldırılmıştır. Türkiye Muhasebe Standartları Kurulunun her türlü varlıkları, borç ve alacakları, yazılı ve elektronik ortamdaki kayıtları ve diğer dokümanları ile nakit ve benzerleri hiçbir işleme gerek kalmaksızın Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumuna devredilmiştir.

Kurum bünyesinde yayımlanmış olan, Türkiye Muhasebe Standartları Seti, KOBİ'ler için Türkiye Finansal Raporlama Standardı ve Bağımsız Denetim Yönetmeliği Taslağı bulunmaktadır. TMS Seti; Kavramsal Çerçeve, Türkiye Muhasebe Standartları, Türkiye Finansal Raporlama Standartları, TMS Yorumları ve TFRS yorumlarından oluşmaktadır. Kurum bünyesinde yayımlanan standartlar, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB) tarafından yayımlanan standartların çevirisidir.

Yeni Ticaret Kanunu'na göre ticari defter tutmak zorunda olan gerçek ve tüzel kişiler münferit ve konsolide finansal tablolarını düzenlerken, Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından yayımlanan, Türkiye Muhasebe Standartlarına, kavramsal çerçevede yer alan muhasebe ilkelerine ve bunların ayrılmaz parçası olan yorumlara uymak ve bunları uygulamak zorundadır (md. 88).

Bağımsız Denetim Yönetmeliği Taslağı ise bağımsız denetim faaliyetlerine, denetim kuruluşları ve denetçilerin yetkilendirilmelerine, sicil kayıtlarının tutulmasına, bunların yükümlülükleri ve sorumluluklarına ilişkin usul ve esaslarını kapsamaktadır.

6102 SAYILI TÜRK TİCARET KANUNUNUN MUHASEBE UYGULAMALARINA GETİRDİĞİ DEĞİŞİKLİKLER

Türk Ticaret Kanuna göre yılsonu finansal tabloları, Türkiye Muhasebe Standartlarına göre düzenlenecektir. Finansal tablolarda yer alan varlıklar ile borçlarla ilgili olarak Türkiye Muhasebe Standartlarında öngörülen değerlendirme ilkeleri geçerli olacaktır.

Finansal tablolar düzenlenirken dikkate alınacak Türkiye Muhasebe Standartlarını yayımlama yetkisi Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumuna (KGMDSK) verilmiştir. Kurum, finansal tablolara milletlerarası pazarda geçerlilik kazandırmak amacıyla, uluslararası standartlarla uyumlu olacak şekilde standartları yayımlar. Kurum değişik işletme büyüklükleri, sektörler ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için özel ve istisnai standartlar koymaya ve farklı düzenlemeler yapmaya yetkili kılınmıştır.

TİCARİ DEFTERLERİN DÜZENLENMESİ

Ticari defterlerin tutulmasında Ticaret Kanunu ilk yayınlandığında her tacirin, ticari defterlerini Türkiye Muhasebe Standartlarına göre tutması gerektiği belirtilmiştir. Ancak 30.06.2012 tarihinde “Türk Ticaret Kanunu ile Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile bu ifade kaldırılmıştır. Yapılan değişiklik ile Ticaret Kanunu’na tabi gerçek ve tüzel kişilerin, Vergi Usul Kanununun defter tutma ve kayıt zamanıyla ilgili hükümleri ile VUK’un 175’ inci ve mükerrer 257’nci maddelerinde yer alan yetkiye istinaden yapılan düzenlemelere uymak zorunda olduğu belirtilmiştir. Ticaret Kanununun, defter tutma, envanter, mali tabloların düzenlenmesi, aktifleştirme, karşılıklar, hesaplar, değerlendirme, saklama ve ibraz hükümlerinin 213 sayılı Kanun ile diğer vergi kanunlarının aynı hususları düzenleyen hükümlerinin uygulanmasına, vergi kanunlarına uygun olarak vergi matrahının tespit edilmesine ve buna yönelik mali tabloların hazırlanmasına engel teşkil etmeyeceği belirtilmiştir (md.64).

Ticaret Kanununun 64. maddesinde, işletmenin muhasebesiyle ilgili yevmiye defteri, defteri kebir ve envanter defterinin tutulması gerektiği belirtilmiştir. Pay defteri, yönetim kurulu karar defteri ve genel kurul toplantı ve müzakere defteri gibi işletmenin muhasebesiyle ilgili olmayan defterlerin de ticari defter olduğu belirtilmiştir. Ticari defterlerin düzenlenmesinde Türkiye Muhasebe Standartlarına uygunluk aranmamıştır. Ancak envanter çıkarılırken kullanılan yöntemin, Türkiye Muhasebe Standartlarına uygun olması gerektiği belirtilmiştir.

Yılsonu finansal tabloları bilanço ve gelir tablosundan oluşmaktadır ve Türkiye Muhasebe Standartlarına uygun olarak düzenlenecektir (md.69). Kanunda finansal tablo kalemlerine ilişkin ilkelere, değerlendirme ilkelerine yer verilmiş olmasına rağmen Türkiye Muhasebe Standartlarında öngörülen ilkelerin geçerli olduğu belirtilmiştir (md.72-md.81).

FİNANSAL TABLOLARIN DENETİMİ

Anonim şirketlerin ve şirketler topluluğunun finansal tabloları (md.397) ve limitet şirketler (md.635) denetçi tarafından, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunca yayımlanan uluslararası denetim standartlarıyla uyumlu Türkiye Denetim Standartlarına göre denetlenecektir. Anonim ve limitet şirketler, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanununa göre ruhsat almış yeminli mali müşavir veya serbest muhasebeci mali müşavir unvanını taşıyan ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunca yetkilendirilen kişiler ve/veya ortakları bu kişilerden oluşan sermaye şirketi tarafından bağımsız denetime tabi tutulacaklardır.

Ticaret Kanunu ilk yayımlandığında anonim şirketler, şirketler toplulukları ve limitet şirketlerin uluslararası denetim standartlarına göre denetleneceği yer almakta iken 30.06.2012 tarihinde “Türk Ticaret Kanunu ile Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile denetime tabi olacak şirketlerin Bakanlar Kurulunca belirleneceği belirtilmiştir. Bakanlar Kurulunun da denetime tabi tutulacak şirketlere ilişkin kararı henüz bulunmamaktadır. 01.01.2013 tarihinden önce bu kararın açıklanması beklenmektedir. Çünkü 6103 sayılı Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanunun 42. maddesine göre Türk Ticaret Kanunu uyarınca hazırlanacak tüzük ve yönetmelikler, Türk Ticaret Kanunu’nun yürürlüğü tarihinden itibaren 6 ay içinde yürürlüğe konulacaktır.

Ticaret şirketlerinin, Türk Ticaret Kanunu kapsamındaki işlemlerinin denetimi ise Gümrük ve Ticaret Bakanlığına verilmiştir (md. 210) . Bu denetime ilişkin ilke ve usuller Gümrük ve Ticaret Bakanlığınca hazırlanan yönetmelikle (Resmi Gazete, 2012) belirlenmiştir.

İŞLETME BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE İSTİSNAİ STANDARTLAR

Türk Ticaret Kanununun 88. Maddesinde, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, değişik işletme büyüklükleri, sektörler ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için özel ve istisnai standartlar koymaya ve farklı düzenlemeler yapmaya yetkili kılınmıştır. Hangi işletme büyüklükleri için istisnai standartlar konulacağına veya standart çalışmalarına ilişkin açıklama yapılmamıştır. Kurum bünyesinde KOBİ'ler için hazırlanan uluslararası standart ile uyumlu KOBİ TFRS bulunmaktadır. KOBİ Standardında KOBİ'ler için büyüklük ölçütü verilmemiştir; kamuya hesap verme yükümlülüğü bulunmayan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmıştır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri tanımlayan ölçütler (md.1522), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunun görüşleri alınarak, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından yönetmelikle düzenlenecektir. Ticaret Kanunu yayımlandıktan sonra bu konuya ilişkin herhangi bir yönetmelik düzenlenmemiştir. Eğer değişik işletme büyüklükleri için istisnai standartlar konulacaksa, işletme büyüklükleri için de yeni bir yönetmelik hazırlanacağı düşünülmektedir.

Mevcut küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımı 18 Kasım 2005 tarihinde, Bakanlar Kurulu'nun kabul ettiği yönetmelik (Resmi Gazete, 2005) ile yapılmıştır. Bu tanıma göre; 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon Türk Lirasını aşmayan ekonomik birimler KOBİ olarak tanımlanarak; mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olarak sınıflandırılmıştır.

ULUSLARARASI FİNANSAL RAPORLAMA STANDARTLARI

Uluslararası düzeyde özerk muhasebe standartları hazırlama ve yayımlama konusunda genel kabul görmüş otorite Merkezi Londra-İngiltere'de bulunan Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB)'dir. IASB'nin görevi genel amaçlı finansal tablolar için anlaşılabilir, yüksek kaliteli tek muhasebe standartlarını kamuoyuna sunmak ve geliştirmektir (IASB, 2012).

IASB'nin kamuoyuna sunduğu 10 UFRS (IFRS), 27 UMS (IAS) ve KOBİ'ler için Finansal Raporlama Standardı (IFRS for SMEs) bulunmaktadır. Türkiye'deki yetkili otorite de (Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu) IASB'deki gelişmeleri takip etmekte ve uluslararası standartların çevirisi niteliğinde olan TFRS ve TMS'leri yayımlamaktadır. Yayımlanmış olan 12 TFRS, 29 TMS bulunmaktadır.

MUHTEMEL SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Yeni Türk Ticaret Kanunu ticari defterlerin tutulmasında, Vergi Usul Kanunu'nun defter tutmaya ilişkin hükümlerinin geçerli olduğunu, kanunda yer alan defter tutma, değerlendirme gibi işlemlerin, vergi matrahının tespit edilmesine ve buna uygun mali tablolar hazırlanmasına engel olmayacağını belirtilmiştir. Bu düzenleme ile işletmeler ticari defterlerini Vergi Usul Kanunu göre düzenleyecekler ve Ticaret Kanununda belirtilen Türkiye Muhasebe Standartlarına da uygun olan, finansal tablo kalemlerine ilişkin ilkelere, değerlendirme ilkelerine göre finansal tablo hazırlayacaklardır.

Vergi Usul Kanunu'nun amacı vergi matrahının tespit edilmesi ve mükellefin vergi karşısındaki durumunun hesap üzerinden kontrol edilmesidir. Vergi temini için muhasebe sistemi oluşturulmasına gerek olmaksızın matrah bildirimine ilişkin düzenlemelerle vergi geliri sağlanabilir. Türkiye Muhasebe Standartları'na göre belirlenen ticari kâr üzerinden, vergi kanunlarına göre belirlenen değerlendirme ilkelerine göre mali kâr tespit edilebilir.

Ticari kârın belirlenmesinde Türkiye Muhasebe Standartları'na göre hazırlanmış ve denetlenmiş raporlardaki ticari kâr tutarlarının esas alınması, mali kârın belirlenmesinde de Maliye Bakanlığının matrah bildirimine ilişkin düzenlemelerinin esas alınması ve bu yönde yapılacak yasal düzenlemeler ile standardın etkin olarak uygulanması sağlanacaktır.

Uluslararası muhasebe standartlarının etkin olarak uygulanabilmesi ve gerçeğe uygun, bilgi amaçlı raporlama yapılabilmesi denetim işlevinin etkin olarak sağlanması ile mümkün olabilecektir. Ticaret Kanununda yapılan değişiklik ile bağımsız denetime tabi olacak ticaret şirketleri Bakanlar Kurulunca belirlenecektir. Denetleme sisteminin uluslararası muhasebe standartlarını uygulayan tüm işletmeler için uygulanması standartların etkin kullanımını sağlayacak ve vergi denetimi için bir ön hazırlık olacaktır.

Mevcut sistemde Sermaye Piyasası Kuruluna, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumuna ve Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliğine tabi olan işletmeler Bağımsız denetim kuruluşları tarafından bağımsız denetime tabi tutulmaktadır. Diğer işletmeler olarak tanımlayabileceğimiz, kamuya hesap verme yükümlülüğü bulunmayan işletmeler için ise, Vergi İdaresi ve mükellef ilişkilerinde güveni hakim kılmak amacıyla, yeminli mali müşavirlerin gerçekleştirdiği tasdik işlemi bulunmaktadır. Tasdik işlemi ile denetim işlemi birbirine benzemelerine rağmen, tasdik işlemi vergi idaresi ile olan işlemlerde güveni sağlamak amaçlı yapılmaktadır. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda bahsedilen denetim ise Türkiye Muhasebe Standartları'na ve kanuna uyulup uyulmadığının, uluslararası denetim standartlarına göre denetlenmesidir.

Vergi kanunlarındaki değerlendirme hükümlerinden, vergi matrahında aşındırmaya yol açmayacak olanların Türkiye Muhasebe Standartları ile uyumlaştırılması yapılmalıdır. Yapılacak uyumlaştırma ile şirketler hem Türkiye Muhasebe Standartlarına göre hem de Maliye Bakanlığı düzenlemelerine göre finansal tablolar hazırlamak yükümlülüğünden kurtulacaktır.

Mevcut KOBİ tanımına göre, çalışan sayısı 10 kişiden ve yıllık net satış hasılatı 1 milyon liradan az olan mikro işletmelerin, Türkiye Muhasebe Standartlarını uygulamakta zorlanabileceği düşünülmektedir. Mikro işletmelerin standardı uygulayabilmesi, muhasebe bilgisindeki eksiklikler ve denetimin getireceği yükümlülükler nedeniyle mikro işletmelerin standarda ihtiyacı olup olmadığı tartışılmaktadır. Bu nedenle ülkemizde mikro işletmelerin KOBİ Standardı uygulamasının dışında bırakılması veya standardın bazı hükümlerinin uygulanmasından muaf tutulmaları yönünde çalışmalar sürdürülmektedir (KOBİ'ler için Türkiye Finansal Raporlama Standardı Bilgi Notu, 2010).

Mikro işletmelerin standart uygulamasının dışında bırakılmadan, belli alanlarda muafiyet getirilmesi ülkemizdeki muhasebe uygulamalarında birlik sağlanması bakımından önemlidir. Mikro işletmeler için bir diğer alternatif ise standart uygulamasının sistem oturana kadar bir süre ertelenmesidir. Mevcut durumda birçok yasal düzenleme yapılmıştır ve yapılmaktadır. Bu nedenle yasal düzenlemelerin tamamlanması ve standardın uygulanmasında yaşanacak problemlerin çözülmesinden sonra dahil edilmeleri mikro işletmelerin geçişini kolaylaştıracaktır.

SONUÇ

6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu 14 Şubat 2011 tarihinde yasalaşarak 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Kanun ticari işletmelerin defter tutma, envanter, açılış bilançosu, yıl sonu finansal

tabloları ile saklama ve ibraz hükümlerine; anonim şirketin ve şirketler topluluğunun limitet şirketin denetimine ilişkin hükümlere yer vermiştir.

Ticaret Kanunu ticari defterlere ilişkin hükümlere yer vermiş aynı zamanda Vergi Usul Kanunu'nun 175 ve mükerrer 257. maddelerinden alınan yetkiye dayanarak, Maliye Bakanlığının yayımladığı Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'ne uyulacağını belirtmiştir. Ticaret Kanunu hükümlerinin uygulanması, vergi kanunlarına uygun olarak vergi matrahının tespit edilmesine ve buna yönelik mali tabloların hazırlanmasına engel olmayacaktır. Finansal Tablolar ise Türkiye Muhasebe Standartlarına göre hazırlanacaktır.

Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu uluslararası standartlar ile uyumlu Türkiye Muhasebe Standartlarını hazırlamak ile yetkilendirilmiştir. Türkiye Muhasebe Standartları ise TMS/TFRS ve yorumları ile KOBİ TFRS'den oluşmaktadır. Kanun ayrıca Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu'na farklı ölçekteki işletmeler için özel ve istisnai standartlar koyma yetkisi vermiştir.

Anonim şirketlerin ve şirketler topluluğunun, limitet şirketlerin finansal tabloları Uluslararası Denetim Standartları ile uyumlu Türkiye Denetim Standartlarına göre bağımsız denetim yetkisine sahip denetçiler tarafından denetlenir. Bağımsız denetim yetkisini verecek olan ve bu konuda kamu gözetimi yapacak olan kurum Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumudur. Ancak Bakanlar Kuruluna hangi şirketlerin denetime tabi tutulacağını belirleme yetkisi verilmiştir.

6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu işletmelerin muhasebe uygulamalarına yenilik getirerek finansal tabloların Türkiye Muhasebe Standartlarına uyum olarak düzenlenmesini istemiştir. Muhasebenin vergi mevzuatına göre tutulmaması, vergi verilerinin ve sonuçlarının Türkiye Muhasebe Standartlarına göre tutulan muhasebeye dayandırılması amaçlanmıştır. Böylece gerçeğe uygun bilgi amaçlı finansal raporlar hazırlanabilecektir. Ancak 30 Haziranda yapılan değişiklik ile ticari defterlerin tutulmasında Vergi Usul Kanunu hükümlerine uyulacaktır. Ticaret Kanunu'nun uygulanmasının, vergi kanunlarına uygun olarak vergi matrahının tespit edilmesine ve buna yönelik mali tabloların hazırlanmasına engel teşkil etmeyeceği belirtilmiştir. Bu düzenleme işletmeleri vergi mevzuatına uygun olarak ticari defter düzenlemeye ve yılsonunda finansal tablolarını, Türkiye Muhasebe Standartlarına uygun tablolara dönüştürmelerine yol açacaktır. Bu durum etkinliği azaltacak ve işletmeleri çift yükümlülük altına sokacaktır. Vergi verilerinin uluslararası standartlara uygun olarak hazırlanan finansal tablolara dayandırılması, ticari kârın belirlendikten sonra matrah bildirimine ilişkin düzenlemeler yapılarak mali kârın hesaplanması uluslararası standart uygulanmasını etkin kılacak ve bilgi amaçlı muhasebe sistemine yardımcı olacaktır.

Finansal tabloların, uluslararası denetim standartları ile uyumlu Türkiye Denetim Standartlarına uygun olarak denetlenmesi gerekmektedir. Bağımsız denetime tabi tutulmuş işletmelere vergi denetimi yapmanın vergi denetimini etkinleştirmesi beklenmektedir. Ancak 30 Haziranda yapılan değişiklik ile bağımsız denetime tutulacak şirketlerin Bakanlar Kurulu kararınca belirlenecek olması denetim işlevinin etkinliğini azaltacaktır. Ancak henüz Türkiye Bağımsız Denetim Standartları yayımlanmamış, bağımsız denetime tabi olacak kuruluşlar belirlenmemiştir. Bağımsız denetime ilişkin, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunun kamuoyuna duyurduğu bağımsız denetim yönetmeliği taslağı bulunmaktadır.

KAYNAKLAR

Bilginoğlu, F. (1996), Türk Muhasebe Hukuku'nun Kavramsal Çerçevesi, Sosyal Bilimler Dergisi, II (2-3),

8. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, 27 – 28 Kasım 2012

IASB (International Accounting Standards Board), (2012), (Erişim: 25.08.2011 <http://www.ifrs.org>)

KOBİ'ler için Türkiye Finansal Raporlama Standardı Bilgi Notu (2010), T.C. Maliye Bakanlığı ve Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu.

Resmi Gazete (1992), 1 Sayılı Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği, Sayı: 21447 Mükerrer, 26.12.1992.

Resmi Gazete (2005), “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”, Sayı: 25997, 18.11. 2005.

Resmi Gazete (2011), Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunun Teşkilatve Görevleri Kakkında Kanun Hükmünde Kararname, Karar Sayısı:KHK/660, Sayı:28103, 02.11.2011.

Resmi Gazete (2012), Ticaret Şirketlerinin Gümrük ve Ticaret Bakanlığınca Denetlenmesi Hakkında Yönetmelik, Sayı:28395, 28.08.2012.

TBMM (2008), Türk Ticaret Kanunu Tasarısı, (Erişim: 17.12.2008

http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/ticaret_kanunu_tasarisi.htm)

6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu (2011), Resmi Gazete, Sayı: 27846, 14.2.2011.

6103 Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanun (2011), Resmi Gazete, Sayı : 27846, 14/2/2011.

6335 Türk Ticaret Kanunu ile Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (2012), Resmi Gazete, Sayı: 28339, 30.06.2012.

213 Sayılı Vergi Usul Kanunu

TOPLAM FAKTÖR VERİMLİLİĞİ DEĞİŞİMİNDE SENDİKALAŞMANIN ROLÜ

Nurgün KOMŞUOĞLU YILMAZ

İstanbul Aydın Üniversitesi

İlkay KARADUMAN

İstanbul Aydın Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışma Türkiye’de faaliyet gösteren sendikalı ve sendikası kimya firmalarının toplam faktör verimliliklerindeki değişimleri karşılaştırmak açısından önem taşımaktadır. Araştırmada öncelik ile 1998-2006 yılları arasında kimya alanında faaliyet gösteren firmaların tümü ele alınarak verimlilik değişimleri araştırılmış daha sonra ise firmalar sendikalaşma statülerine göre ayrıştırılarak verimlilik değişimleri karşılaştırması yapılmıştır. Sonuçlara göre 1998-2006 yılları arasında kimya sektörünün genelinde yüzde 4 verimlilik azalışı tespit edilmiştir. Aynı araştırma sendikalı ve sendikası firmalarda yapılmış ve sırası ile yüzde 3,9 ve 3,8 verimlilik azalışı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sendika, Kimya, Toplam Faktör Verimliliği.

GİRİŞ

Firma verimliliği konusu ve verimlilik araştırmaları firmanın rekabetçi bir ortamda varlığını sürdürebilmesi ve büyüebilmesi için önem taşımaktadır. Literatürde sendikaların verimlilik üzerine olan etkilerini tartışan birçok yayın vardır. Verimlilik ve sendikalaşma ilişkisini araştıran çalışmalardan bazıları olumsuz, bazıları olumlu, bazıları ise bir ilişki saptayamamıştır. Yapılan öncü çalışmalar daha çok Amerika’da olmakla birlikte İngiltere ve diğer ülkeler bunu takip etmektedir. Üretim fonksiyonu kullanarak yapılan çalışmalarda öncüler Freeman ve Medoff (1984), Hirsch ve Addison (1986) ve Brown ve Medoff (1978)’ un yapmış olduğu araştırmalardır. Ülkemizde ise bu konuya ait birkaç araştırma haricinde çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Freeman ve Medoff (1981) sendikalaşmanın firma üzerinde etkilerinin ilüzyon mu yoksa gerçek mi olduğu konusundaki araştırmalarında sendikaların ekonomik ve ekonomik olmayan etkilerinden bahsetmiştir. Bilindiği üzere sendikaların ücretler üzerindeki pozitif etkisi ekonomide kaynakların tahsis etkinsizliği ile sonuçlanmaktadır. Bunlara ilaveten, sendikaların istihdam düzeyini korumaya yönelik kısıtlayıcı kurallarının, grevler nedeniyle üretimin kesintiye uğramasında maliyetli ve verimliliği düşüren unsurlar olduğu söylenebilir. Geleneksel sendika görüşünün aksine modern görüş ise sendikaların toplu ses oluşturmaları yolu ile verimliliği arttırıcı faktörlerinden söz etmektedir. Freeman ve Medoff (1979, 1980a) sendikalaşmanın iki yüzü olduğunu öne sürer bunlardan biri tekel yüzü diğeri ise ücretsel olmayan etkileridir. Bu çalışmada Türkiye kimya

sektöründe sendikalar ve sendikasız firmalar arasında verimlilik toplam faktör verimliliği değişimleri incelenmiştir.

TÜRKİYE'DE KİMYA SEKTÖRÜNÜN DURUMU

Dünya kimya sanayi dinamik bir yapıya sahiptir. Sanayileşmiş ülkelerde ilk üç kimya sektörü ilk üç sanayi dalından biri konumundadır. Dünya kimya sanayi geçen yüzyılın son çeyreğinden itibaren kömür katranı ürünleri ve boyar maddelerle başlayıp; inorganik ve organik sentezlerle 30'lu ve 40'lı yıllarda petrokimyasal ve plastik ürünlerdeki gelişmelere ve 60 - 70'li yıllarda gelinen belli bir seviyeye kadar istikrarlı bir yükselme göstermiştir (Babacan, 2012). Kimya sanayinin küresel bir yapı kazanması, farmasötik, biyokimya ve gen teknolojilerinde yaşanan büyük gelişmelere bağlı olarak gerçekleşmiştir. Avrupa Birliği'nin Kimya Sektörü'ne en büyük katkısı 13 Şubat 2001'de kabul edilen The White Paper On A Strategy For A Future Chemicals Policy– Kimyasallar İçin Geleceğin Stratejisi Hakkındaki Beyaz Yaprak ile yayınlanan ve 29 Ekim 2003 tarihinde kabul edilen REACH önerisidir.

REACH1 önerisinin amacı; kimyasal maddelerin özelliklerinin daha erken ve daha iyi bir şekilde teşhisiyle insan sağlığı ve çevre korumasını geliştirmek olmuştur. Aynı zamanda Avrupa Birliği kimya endüstrisinin yenilikçi kabiliyetini ve rekabet edilebilirliğini geliştirmektedir. REACH sisteminin yararları, her geçen gün daha çok maddenin REACH içinde yerini almasıyla yavaş yavaş ortaya çıkmaktadır. (Erdem, 2006)

1 Haziran 2007'de yürürlüğe girmiş olan REACH Tüzüğü AB'de üretilen ve AB pazarına ithal edilen kimyevi maddelerin kayıt, değerlendirme, izin ve kısıtlama prosedürlerini yeniden belirlemekte, AB'ye kimyasal ürün ihraç eden firmalara ek maliyetler ve yükümlülükler getirmektedir. Bu maliyet ve yükümlülüklerin yanı sıra AB müzakere sürecinin ilerleyen safhalarında REACH Tüzüğü'nün Türk Mevzuatı'yla da uyumlaştırılması gerekecektir. Avrupa Birliği'nin yeni kimyasallar yönetimi düzenlemesi olan REACH Tüzüğü'nün Türkiye'ye getirdiği yükümlülüklerin doğru bir şekilde anlaşılması ve yerli sanayimizin REACH'e zamanında ve sağlıklı bir şekilde uyumlaştırılması hayati önem taşımaktadır (Tepav, 2009).

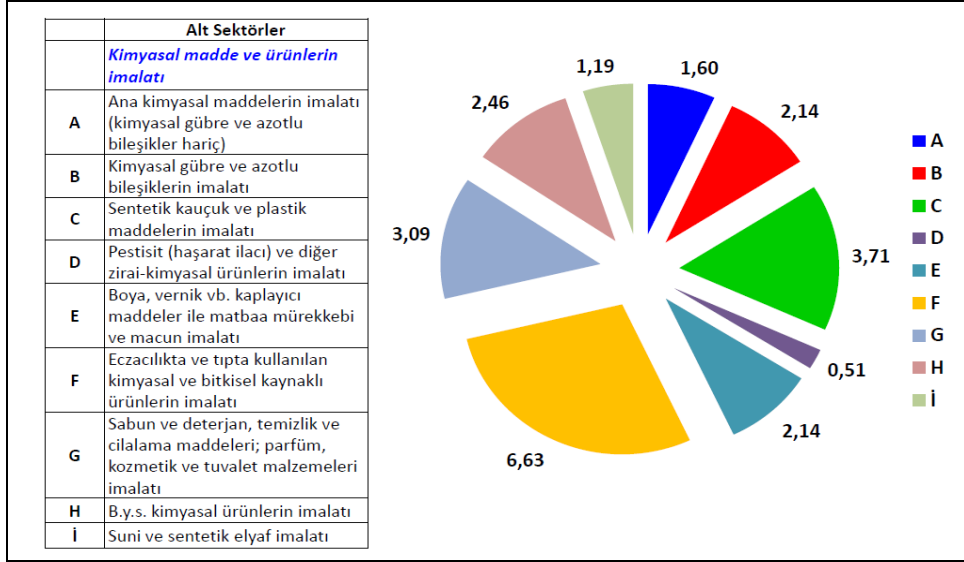
Türk kimya endüstrisi, ağırlıklı olarak petrokimya, sabun, deterjan, gübre, ilaç, boya-vernik, sentetik elyaf, soda gibi çeşitli kimyasal hammadde ve tüketim ürünlerinin üretiminin gerçekleştirildiği tesislerden oluşmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren firmalar ölçek ve sermaye kaynakları açısından farklılık göstermektedir. Sektörde faaliyet gösteren firmaların önemli bir kısmı küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmakla birlikte, büyük ölçekli firmalar ile çok uluslu şirketler de faaliyet göstermektedir. Kimya sektörü ithalata bağımlı bir sektördür. Kullanılan hammaddenin yüzde 70'i ithal edilmektedir. %30'u ise yerli üretimle karşılanmaktadır. Plastik üretimin ana girdisi %90 oranında petrokimya sektöründen sağlanmaktadır. Petrokimya sektörü ise büyük ölçekli, sermaye ve teknoloji yoğun bir sektördür. Plastik ve kauçuk sektörü %90'ın üzerinde ithalata bağımlı bir sektördür. (TC Ekonomi Bakanlığı Kimya Sektörü Raporu, 2012)

Sosyal Güvenlik Kurumu verilerine göre 2008 Aralık ayı itibarı ile kimyasal ürünleri imalatında 4071 işyeri, eczacılık ve eczacılığa ilişkin malzemeler imalatında 48 işyeri, kauçuk ve plastik ürünleri imalatında 9683 işyeri olmak üzere, toplam 13802 adet işyeri bulunmaktadır. Sosyal Güvenlik Kurumu

¹REACH: Registration – Kayıt, Evaluation – Değerlendirme, Authorisation – İzin, Chemicals – Kimyasallar

verilerine göre 2008 Aralık ayı itibarı ile kimyasal ürünleri imalatında 70.757 kişi, eczacılık ve eczacılığa ilişkin malzemeler imalatında 4.627 kişi, kauçuk ve plastik ürünleri imalatında 124.919 kişi olmak üzere toplam 200.303 kişi istihdam edilmektedir (VII. Ulusal Kimya Kongresi Sonuç Raporu, 2009).

Şekil 1.1 Türk Kimya Sanayi Üretimi (2008, Milyar TL)



Kaynak: VII. Ulusal Kimya Kongresi Sonuç Raporu, 17-18 Aralık 2009

Kimya sektörü ithalatı 2004 yılından itibaren her yıl ortalama yüzde 15 oranında artarak 2008 yılında 30 milyar dolara ulaşmıştır. Ekonomik krizin etkileri sonucu 2009 yılında ithalat, 2008 yılına göre yüzde 21 oranında azalarak 24 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Kimya sektörü ihracatı 2004 yılından itibaren her yıl ortalama yüzde 21 oranında artarak 2008 yılında 9,7 milyar dolara ulaşmıştır. Ekonomik krizin etkileri sonucu 2009 yılında ihracatımız, 2008 yılına göre yüzde 14,48 oranında azalarak 8 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir (Türkiye Kimya Sektörü Strateji ve Eylem Planı, 2010). 2012 yılının ilk on ayı değerlendirildiğinde, ilk kez kimya sektörü otomotiv sektörünü geride bırakarak Türkiye’de ihracat lideri konumuna gelmiştir.



YÖNTEM

Temeli Veri Zarflama Analizi’ne dayanan (DEA) Malmquist verimlilik indeksi toplam faktör verimlilik değişimlerinin belirlenmesinde kullanılan verimlilik analiz yöntemidir. Veri zarflama analizinin her bir karar verme birimi için tek periyodlu verimlilik analizinin aksine Malmquist analizi panel veri seti kullanarak zaman sürecindeki verimlilik değişimlerini her bir karar verme birimi için hesaplar. Etkinliğin her bir zaman periyodundaki değişmesi izlenebilir.

Caves, Christensen ve Diewert (1982) Malmquist girdi indeksini geliştirerek Malmquist verimlilik indeksini tanımlamıştır. DEA tabanlı Malmquist indeksi Fare, Grasskopf ve Lovell (1994) tarafından geliştirilmiştir (Zhu, 2003:278 içinde). Malmquist indeksinde etkinlik iki bileşenden oluşur

bunlar teknik değişim ve etkinlik değişimidir. Eşitliklerde yer alan t değişkeni baz yılı t+1 ise bir sonraki yılı işaret eder. Malmquist indeksi ise etkinlik değişimi ve teknik değişim indekslerinin çarpımı ile oluşan yeni bir eşitlikle açıklanmıştır. Malmquist indeksi 1 nolu eşitlik ile sunulmuştur. İndeksleri hesaplamaktaki bu ayrılık Toplam Faktör Verimliliğini hesaplarken her iki değişkenin katkısını görmemizi sağlar. (Karabulut ve diğerleri., 2008).

$$m_i(y_{t+1}, x_{t+1}, y_t, x_t) = \frac{D_1^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})}{D_0^t(x^t, y^t)} \left[\left(\frac{D_0^t(x^{t+1}, y^{t+1})}{D_0^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})} \right) \left(\frac{D_0^t(x^t, y^t)}{D_1^{t+1}(x^t, y^t)} \right) \right]^{1/2} \quad (1)$$

 Etkinlik Değişimi  Teknik Etkinlik Değişimi

Malmquist indeksinde bulunan değer 1'den büyük olması pozitif toplam faktör verimliliği değişimine işaret eder. Malmquist indeksi 4 lineer programlama probleminden oluşur. Buna ilaveten beş indeks Malmquist indeksini oluşturan alt bileşenleri her yıl ve firma için hesaplamaktadır. Bu indeksler teknik etkinlik, teknolojik değişim, saf teknik etkinlik, ölçek etkinliği ve Malmquist indekstir. Teknik etkinlik teknolojiyi en iyi kullanma kapasitesi iken teknolojik değişim teknolojiye ilerlemeyi geliştirmeyi veya gerilemeyi göstermektedir (Coto-Millan ve diğerleri, 2010: 291).

DATA SETİ

Bu çalışmada 1998-2006 yılları arasında Türkiye kimya sektöründe faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayii Odası ilk ve ikinci beş yüz sıralamasında de yer alan 53 firmaya ait veriler çıktı odaklı Malmquist analizi yöntemi ile incelenmiştir. Kimya firmalarına ait fiyat içeren veriler 1994 TÜFE indeksi ile deflate edilmiştir. 1998-2006 yılına ait kimya firmaları öncelikle bir bütün olarak ele alınmış sonrasında sendikalı ve sendikasız olmak üzere iki gruba ayrıştırılmıştır.

SONUÇ VE AÇIKLAMALAR

Bu çalışmanın amacı 1998-2006 yılları arasında öncelikle kimya alanının tümünde ve daha sonra ayrıştırılmış iki farklı sendika statüsü olan sendikalı ve sendikasız kimya firmalarında verimlilik değişimlerini ve bunların farklarını bulmaktır. Malmquist toplam faktör verimliliği analizi kullanılarak artan veya azalan verimlilik değişimleri yüzdesel olarak sendikalaşma statüsüne göre bulunarak karşılaştırma olanağı sağlayacaktır. Bu çalışmada kimya alanındaki verimlilik ve sendikalaşma statüsüne göre farklılaşan verimlilik değişimi analizi temel alınmış alt bileşenler konu dışı tutulmuştur.

Çıktı odaklı - Malmquist analizinde kimya firmalarına ait brüt katma değer çıktı olarak, sermaye ve ücretle çalışan kişi sayısı ise girdi olarak belirlenmiştir. Analiz iki bölümde yapılmıştır. 1998-2006 yılları arasında kimya sektöründe faaliyet gösteren ve ISO ilk ve ikinci beşyüz indeksinde yer alan firmalar araştırılmıştır. Kimya sektörünün genelinde göreceli verimlilik ortalaması 0.959 bulunmuştur. Bu sonuç kimya sektörünün genelinde yüzde 4'lük bir azalma olduğunu işaret eder. 53 kimya firmalarının 14'ünde (Santa Farma, Bayer İlaç, Goodyear, Petkim, Kayalar, Bakim Coates, Gübre Fabrics, Petlas, Debant Pl., Aygaz, Shell, İpragaz, Milangaz, Bak Ambalaj) verimlilik değişimleri artmakta buna karşın 39 kimya firmasında azalma tespit edilmiştir. Firmaların verimlilik değişimlerinin göreceli olarak bulunduğu Malmquist indeksine göre verimlilik artışının olduğu 14 firmadan altısı sendikalı sekizi ise sendikasız statüsündedir. Araştırmanın sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Malmquist TFPC indeksi

Tüm kimya sektöründe verimlilik değişimleri	-% 4
Sendikali firmalarda verimlilik değişimleri	-% 3,9
Sendikasız firmalarda verimlilik değişimleri	-% 3,8

Çalışmanın ikinci kısmında ise sendikali ve sendikasız firmalar iki ayrı veri seti halinde Malmquist analizine dâhil edilmiştir. Sendikali firmalarda uygulanan göreceli etkinlik analizi sonucunda bulunan indeks değeri 0,961' dir. Bulunan değer sendikali firmalarda yaklaşık olarak yüzde 4 verimlilik azalmasına işaret etmektedir. Diğer taraftan sendikasız firmalar için bulunan indeks değeri 0,962 dir. Sendikali ve sendikasız kimya firmalarında verimlilik değişimleri karşılaştırıldığında indeks değerleri farklarından anlaşılacağı gibi binde 1'lik bir verimlilik değişim farkına rastlanmaktadır. Malmquist toplam faktör verimliliği sonuçları firma bazında Tablo 2 ve Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 2. Malmquist İndeks Özeti – Sendikali Firmalar

firm	tfpch	firm	tfpch	firm	tfpch
Dyo Matbaa Mürekkepleri San Ve Tic. A.Ş.	0.878	Soda Sanayii A.Ş.	0.936	Sasa Sun Sentetik Elyaf Sanayii A.Ş.	0,926
Goodyear Lastikleri T.A.Ş.	1.014	Toros Gübre Ve Kimya Endüstrisi A.Ş.	0.837	Arılı Plastik Sanayi A.Ş.	0,949
Gübre Fab.T.A.Ş.	1.076	Tüpraş-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	0.991	Bayer İlaç Fabrikaları Anonim Şirketi.	1,017
Mutlu Akü Ve Malzemeleri San. A.Ş.	0.899	Türk Pirelli Lastikleri A.Ş.	0.849	Bayer Türk Kimya San.Ltd.Şti.	0,900
Petkim Petrokimya Holding A.Ş. Genel Müdürlüğü	1.052	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı	0.941	Brisa Bridgestone Sabancı Lastik San. Ve Tic. A.Ş.	0,973
Petlas Lastik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	1.100	Santa Farma İlaç San.A.Ş.	1.037	Cognis Kimya Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	0,970
		Mean	0.961		

Tablo 3. Malmquist İndeks Özeti - Sendikasıız Firmalar

firm	tfpch	Firm	tfpch	firm	tfpch	Firm	tfpch
Adeka	0,869	Bizimgaz	0,957	İpragaz A.Ş.	1,187	Polinas Plastik	0,905
Ak-Kim Kimya	0,927	Bakim Coates	1,085	İstanbul Asfalt Fabrikaları	0,889	Sanovel İlaç San Ve Tic.A.Ş.	0,830
Aksa Akrilik	0,989	Dalan Kimya End. A.Ş.	0,924	Kayalar Kimya	1,081	Sika Deteks Yapı Kimyasalları	0,922
Akzo Nobel Kem.	0,901	Debant	1,407	Kopaş	0,925	Süper Film Sanayii	0,951
Ali Raif	0,904	Ege Gübre Sanayii A.Ş.	0,887	Koroza	0,777	Vatan Plastik	0,758
Aygaz A.Ş.	1,095	Elif Plastik	0,970	Marshall Boya Ve Vernik San.	0,982	Verim Plastik	0,802
Bak Ambalaj	1,223	Glaxo Wellcome	0,891	Milangaz Lpg Dağıtım	1,227	Eös Eczacıbaşı	0,776
Biofarma	0,982	Habaş Sınai Ve Tıbbi Gazlar	0,964	Mogaz Petrol Gazları.	0,955	The Shell Company of Turkey	1,123
Birleşik Oksijen	0,966	İba Kimya Sanayi Ve Tic. A.Ş.	1,001	Naksan Plastik.	0,938	Mean	0,962

KAYNAKÇA

- Babacan, F.T., “Parlayan Yıldız: Kimya Sektörü, İstanbul Üniversitesi Kimya Mühendisliği Klubü, <http://www.iukmk.org/dokumanlar/parlayan-yildiz-kimya-sektoru-530.html>, E.T.: 21.08.2012
- Brown, C. ve Medoff, J. L. (1978). Trade Unions in the Production Process. *Journal of Political Economy*, Vol.93. pp. 355–78.
- Caves, D.W., L.R. Christensen ve W.E. Diewert (1982). The Economic Theory of Index Numbers and the Measurement of Input, Output and Productivity. *Econometrica* 50, 1393-14-14.
- Coto-Millan, P., Pesquera, M. A. ve Castenedo, J. (2010). *Essay on Port Economics Germany*: Springer.
- Erdem, Bahar, AB’nde Kimya Sektörü, İzmir Ticaret Odası Dış Ekonomik İlişkiler Müdürlüğü, 2006.
- Freeman, R. B. ve Medoff, J. L. (1979). The Two Face of Unionism, *Public Interest*, 57, pp.69-93.
- Freeman, R. B. ve Medoff, J. L. (1980). The Two Faces of Unionism. NBER Working Paper Series, Vol.364.

- Freeman, R. B. ve Medoff, J. L. (1981). The Impact of Collective Bargaining: Illusion or Reality? National Bureau of Economic Research Working Paper Series No:735 .
- Freeman, R. B., Medoff, J. L. (1984). What do Unions Do? Basic Books, Inc., Publishers, USA, NewYork
- Hirsch, B. T. ve Addison, J. T. (1986). The Economic Analysis of Unions: New Approaches and Evidence. Boston: Allen and Unwin.
- Karabulut, K., Ersungur, M., ve Polat, Ö. (2008). Avrupa Birliği Ülkeleri Ve Türkiye'nin Ekonomik Performanslarının Karşılaştırılması: Veri Zarflama Analizi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 22 , Sayı 1.
- T.C. Ekonomi Bakanlığı, Kimya Sektörü Sektör Raporu, 2012.
- T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Türkiye Kimya Sektörü Strateji ve Eylem Planı, Haziran 2010.
- TEPAV, REACH Tüzüğü'nün Türkiye Kimya Sanayine Ekonomik Etkisinin Değerlendirilmesi Sonuç Raporu, Kasım
- VII. Ulusal Kimya Kongresi Sonuç Raporu, 17-18 Aralık 2009

KOBİLER 21. YÜZYILA STRATEJİ KALDIRACI İLE NASIL TAŞINABİLİR?

Sera ÖZBAŞAR
İstanbul Kültür Üniversitesi

ÖZET

21. yüzyıl aynı zamanda yeni bir binyılın başlangıcı. Tarım endüstrisi, merkantilizm, sanayileşme derken bilgi çağına girmiş bulunuyoruz. Gün geçtikçe daha da küreselleşen dünyada bilgi çağını üretkenlikle stratejik avantaj haline getirenler önder sadece serveti artırmak, bilgi tüketimi yapanlar izleyici ve çekici pazar olmaktadır. Globalleşen şirketler gözlerinin doyumuna ulaşmış gelişmiş ülke pazarlarından hızla zenginleşen gelişmekte olan pazarlara yönelmektedirler. Kervan yolda düzülür felsefesi ve el yordamı, reaktif tepkilerle hareket etmek çekici pazarlarda yer almaya ne kadar yardımcı olacaktır? Katma değeri çok düşük sebze, meyve, tekstil, maden, hammadde ticaretiyle; kalıtsal haritalama, süper malzeme, kompakt (yoğun) enerji kaynakları, elektronik el aletleri, akıllı sistemler, anti-aging ürünler; tıbbi cihazlar, hibrit yakıtlı araçlar ve edutainment adı verilen “eğlendirerek eğiten” ürünler geliştiren endüstrilerle mücadele edilebilir mi? Geleceği şansa bırakmamak, serveti artırmanın yolu akıllı stratejik kurgu ve uygulamalardan geçmektedir. Bu çalışmada stratejiyi anlama, stratejiyi kullanma ile ilgili bir model ve öneriler ele alınmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik yanılğı, kaynak kümesi, sürdürülebilirlik, iş modeli, strateji kaldıracı

GİRİŞ

Son birkaç ay içinde üç ekonomik gündem maddesi özellikle dikkat çekiyor. Birincisi yüzyıl ve binyıl dönümlerine ilişkin vizyon cümlesiyle ifade edilen temenniler; ikincisi orta gelir tuzağı havadisleri ve üçüncüsü de yabancıların “geleceğiniz çok parlak” söylemleri. Her üçü de belirginleşmemiş ama hayati stratejik karaktere sahip.

Günlük haberlerin çoğunda çelişkili ekonomik veriler yayınlanıyor. Dünyanın en büyük ilk 20 ekonomisi arasında olmanın gururu bir yanda anlatılırken diğer yandan geleceğe ait ekonomik kaygılar sıkça dile getiriliyor. Çelişkili veriler ve haberler akılları karıştırıyor. Değişik kuruluşların yayınladığı ölçümlerler kullandıkları yöntemler farklı olduğu için farklı sonuçlar veriyor. Bunlar anlaşılabilir ama tüm ekonominin sağlığını ekonominin büyüklüğü, kalkınma hızı, cari açık, ihracat rekorlarına bağlamak eksik hatta yanıltıcı oluyor. Ekonomi büyüklüğü sıralamasında ilk onda olmak, kalkınma hızında dünya rekoruna ulaşmak, cari açığı azaltmak, ihracat miktarını katlamak acaba ekonomik sağlığı yeterli ölçüde

değerlendirmeye yeter mi? Gösterge tablolarını artırmak yüzlerce hatta binlerce endeks oluşturmak mümkün. Aslında bu çaba çok bir şey ifade etmiyor. Zira kalkınmanın nasıl gerçekleştiği yani tarihi bilgiler değil nereye gittiği hangi yoldan gittiği önemli. Örnek verirsek ihracat rakamlarımız katlanıyor. Peki, kaç kuruluş bu oyunda rol oynuyor? Yüzlerce binlerce mi yoksa birkaç düzine mi? Kalkınmanın anahtar rol oynayan vergi mükellefleri ne durumda? Verilerin dağılımı nasıl? Bu soruları artırmak mümkün ama anahtar soru katkımız ne olacak? Son birkaç yıllık verilere bakıldığında bazı çarpıcı gerçekler gözler önüne serilmektedir. Kızılot (2012) tarafından yapılan tespitlere göre: “2010 yılında kurumlar vergisinin yüzde 52’sini 50 şirket ödemiş, ithalatın yüzde 48,4’ü, ihracatın yüzde 39,4’ü 50 şirket, kalan yüzde 51,6’sı da 55 bin civarında ithalatçı firma tarafından gerçekleştirilmiştir. Bir anlamda, Türkiye ekonomisi 50 şirket tarafından yönlendirilmiştir. Maliye Bakanlığı verilerine göre, 2010 da ilk 50 şirket Türkiye’de toplanan kurumlar vergisi olan 20,9 milyar liranın, yüzde 52’sini ödemiş. Kalanını da 651 bin 959 şirket ödemiş. En çok vergi ödeyen 50 şirket arasında, ilk 10 sıradaki şirketler toplam kurumlar vergisinin yüzde 35’ini ödemiş. İlk 20 sıradaki şirketler ise, Türkiye’de toplanan kurumlar vergisinin yaklaşık yüzde 45’ini ödemiş. Yukarıdaki ilk 50’yi ilk 1.000 ithalatçı olarak değerlendirdiğimizde, 2010 yılında toplam ithalatın yüzde 84,1’i, 1.000 firma tarafından, kalan % 15,9’u da 54 bin firma tarafından yapılmış. 2010 yılında 48 bin girişimci ihracat yapmış. Bunun yüzde 39,4’ü, 50 girişimci tarafından gerçekleştirilmiştir. Başka bir anlatımla, 50 girişimci yaklaşık 45 milyar dolarlık ihracat yapmış. İlk 5 ihracatçı ise 19 milyar dolarlık ihracatı gerçekleştirmiş. Olaya KOBİ’ler yönünden baktığımızda, toplam ihracatın yüzde 60,1’ini 0-249 kişi çalıştıran ve KOBİ olarak değerlendirilen girişimciler yapmış. 2011’de Kurumlar Vergisi’nde yüzde 32 artış var. Kurumlar Vergisinde yine 50 şirket, vergilerin yarısını ödemiş. İthalat-ihracatta da 50 şirket, Türkiye’nin ithalat ve ihracatının yarısını gerçekleştirmiş.”

İkinci önemli gündem konusu, Hürriyet Gazetesi (Cansen, 12 Eylül 2012) ve daha önce Milliyet Gazetesi (28 Temmuz 2012) haberlerine göre orta gelir kapanı, tuzağı, açmazı, rehaveti veya çıkmazı. Bir ülkede kişi başına gelirin 10 bin dolarlar düzeyine gelip de o düzeyde tıkanıp kalmasına, yani ülkenin bir üst gelir gruba çıkamamasına orta gelir tuzağı deniyor. Türkiye’de “Kişi Başı Milli Gelir” 2007 yılından bu yana 10 bin dolar dolayında. Hükümetin hazırladığı Orta Vadeli Programa göre 2014 yılına kadar da 10 bin dolar dolayında kalacak. Böylece 8 yıl boyunca “Kişi Başı Milli Gelir” 10 bin dolar seviyesinde seyredecek. Bu arada hükümetin hedefi 2023 yılında 25 bin dolar kişi başı milli gelir rakamına ulaşmak. Orta gelir kapanına kısılan ekonomilerin tipik özellikleri arasında düşük yatırım düzeyi, imalat sanayinde yavaşlama, sanayi ürün farklılaşmasında sınırlı kalma, emek piyasasının koşullarının uygunsuzluğu gibi nedenler yer alıyor. Bu çerçevede bir ekonominin doğal kaynakları sınırlıysa, nüfusu büyük ve hızlı çoğalıyorsa, sanayide yeni buluşlara açık bir yapısı yoksa orta gelir tuzağına düşmesi kaçınılmaz bir sonuç oluyor.

Üçüncü dikkat çeken konu da, yabancı kuruluşların 2001 krizi öncesindeki dillerinden düşürmedikleri “geleceğiniz parlak, iyi yoldasınız” sözlerini gene çok sık duymamız olmaktadır. Bu bir öncekine göre farklı niyetle söylenmektedir. Şimdi hedef genişleyen pazardan daha çok pay kapmaktır. Kabul edelim ki merkantilizm, sanayileşme olsun, bilgi endüstrileri olsun bunlarda öncülük değil biraz gecikmeli izleyicilik yapmışızdır. Gelişmekte olan ülkelerdeki nispeten küçük hacimli satın alma gücü az olan pazarlara yabancılar, ucuz ambalajlı, küçük hacimli ürünlerle yönelmiştir. Asya ve Afrika ülkelerinde bu stratejileri başarı ile uygulamışlardır. Şimdilerde de devasa ebatlara erişen kentler ve bir iki kişilik hane halkı yaşamına uygun pazarları çekici bulmaktadırlar. Bütün bunları akılcı stratejik düşünce çerçevesinde gerçekleştirmektedirler. Artık bizim KOBİ ebatlı kuruluşlarımız da rekabet güçlerini stratejik konumlanmaya dayandırmak zorunluluğundadır. Aksi takdirde çok sayıda kuruluş geçen asırdan kalan stratejik kofluk ve güncel stratejik engellerin önüne set çekmeyip, davranışlarına çeki düzen vermedikleri takdirde yerinde sayma sürecelecektir.

İçeride doldurulmadan söylenenlerin sağlam stratejik temellere dayandırılmadığı sürece sözden öteye geçmeyeceği besbelli. Kendini önümüzdeki günlere hazırlamak için zahmete girip satır aralarını okumaya gerek yok. Dev bir danışmanlık kuruluşunu strateji önerileri okumak yeterlidir. 2025 yılına kadar gelişen pazarlarda yıllık tüketim \$30 trilyon – kapitalizm tarihindeki en büyük büyüme fırsatı – olacaktır. Ödüle kavuşmak için rekabet edecek şirketler 10 disiplinde usta olmalıdırlar. “Kentleşme modern hicret ile hızla artıyor. Şirketler kent büyüme kümelerini titizlikle hedeflemeli; patlama yaratacak büyüme anları uzakta değildir. Yerelle ilgili ama küresel ölçekte pazar bölümlendirmesi stratejileri kurulmalıdır. Şirketler kaynaklarını uzun dönem için köklü olarak yönlendirmeli, fiyat gamında değer sağlayacak şekilde yenilik yaratmalı; güvene dayalı ses getirecek markalar inşa etmelidir. Pazara giden yol tutulmalı; yarının pazarlarına bugünden organize olunmalı; yükselen pazar yeteneklerine önem vermeli ve temel çıkar sahiplerinin desteğini yanına almalıdır.” (Decathlon, 2012)

Hararetle önerilen bu on madde dekatlonla benzetiliyor. Dekatlon malum 100 metre, 400 metre, 110 metre engelli ve 1,500 metre koşu; uzun, yüksek ve sıyrıla atlama ve cirit atma ile gülle ve disk atma yarışlarından en fazla puan alma esasına dayanıyor. Bu on ayrı dalda yarışanlar arasında “Ben sadece 1,500 metrede birincilik için yarışırım” söylemiyle rekabet potasına girmek mümkün değil. Tartışmayı sayılarla oraya buraya çekiştirmeye ve etrafında dolanmaya gerek yok. Yakın bir gelecekte eğer sağlıklı stratejik düşünceye geçilmez ise hüsrana ufukta bekliyor.

BİLİNÇLENME YOLUYLA PARADİGMA KAYMASI

Bu çalışmada her büyüklükte işletme için endüstri dalına, çalışan sayısına bakılmaksızın tatbik edilebilecek kolay, basit, çabuk bir strateji öz değerlendirme yöntemi önerilmektedir. Sırasıyla stratejik düşünmenin ve gelişimin incelikleri ele alınmakta ardından stratejik taramanın nasıl yapılması gerektiği özetlenmektedir.

1950-60'lı yıllarda stratejik yönetimin odak noktası planlama ve iş ve bütçe planlaması olmuş; ilgi alanı planlı büyüme, sermaye bütçesi, faaliyet bütçesi ve mali kontrol üzerinde yoğunlaşmıştır. Temel kavram araçlar olarak yatırım planlaması, mali planlama, ekonomik tahminler ve doğrusal programlama ön plana çıkmış; organizasyon uygulama konuları resmi yapı – usuller ve mali yönetim üstünlüğüne oturtulmuştur.

1970'li yıllara gelince odak noktası, dengeleme, kurum işlev ve birimlerinin eniyilemesine dönüşmüştür. Stratejik iş birimi portföyü - işletme - ürün ve ürün dengesi, kaynak-işlev sinerjisi; temel kavram ve araçlar portföy planlama matrisleri, Boston Matrisi (kutusu), SWOT olurken; organizasyon uygulaması ise çok bölümlü yapı, çeşitlenme, pazar payı artış arayışına yönelmiştir.

1980lerde odak noktası konumlandırma, uyum sağlama, özgün "yer" bulmaya dönüşürken; endüstri/pazar seçimi, konumlanma, ortama uyum sağlama; temel kavram ve araçlar Endüstri, Beş Güç, Rakip, Değer Zincir Analizi, PIMS Pazarlama Strateji Kar Etki Analizi) olmuştur. Organizasyon uygulama konuları ise endüstri yeniden yapılandırması, değer zinciri düzenlemesi, konumu değerlendirme üzerinde yoğunlaşmıştır.

1990larda odak noktası, kaynak ve beceri, rekabet üstünlüğü için kaynak görüşü, rekabet üstünlüğünü kuruluş içinde arama, hiper rekabete tepki verme; temel kavram araçlar kaynak analizi çekirdek beceri analizi yetkinlik analizi BPR - iş süreç yenilemesi, Balanced Score Card – Dengeli Karne, Toplam Kalite Yönetim; organizasyon uygulama konuları kaynak becerisi etrafında toplanmış; yapılanma, çekirdek beceriye odaklama, dışarı yaptırma ve işbirlikleri ön plana çıkmıştır.

Yeni binyılda ise odak noktası, kuruluş denklığı çoklu iş modeliyle, yenilikçiliği işbirlikçi iş ağlarıyla yeni değer yaratma geleneksel - yeni iş modeli portföyü, kuruluşsal yeniden hayat bulma; temel kavram araçlar iş ekosistemini sezme, iş modelinin yeniden keşfi, iç ve dışarıda bilgi ağları, hem sürdürücü - hem yıkıcı inovasyondan yararlanma, açık inovasyon süreçleri, bütüncül karne, akla uygun araçlara; organizasyon uygulama konuları da iş ağı başlatanlar, öz organizasyon birleştiriciler, akla yatkın beceriler ve iç - dış yapılar üzerine yönelmiştir.

Günümüzde klasik stratejik yönetim anlayışını yansıtan özellikler yavaşça demode olmakta, rekabet gücünü çekici motor kabul eden bakış açısı ve araçlar öne çıkmaktadır.

STRATEJİ NEDİR?

Strateji sözcüğü çok sayıda anlam taşır. Strateji sözcüğü "esrarengiz, sihirli bir yanı" olan, aynı zamanda "ayrıcılık bahşeden" çekici bir sözcüktür. Sözlükte strateji karşılığında isim olarak "izlem", tanım olarak "Bir ulusun veya uluslararası topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı ve "sevkülceş" ibaresi yazmaktadır.

Gündelik konuşmalarda strateji çok farklı boyutları ifade etmek için kullanılıyor. Strateji bazen "rakipten bir adım önde olmak"; "fırsatı herkesten önce görmek"; "pozitif sinerji yaratma işi"; "komşunun yaptığını kopyalamak"; "hile dışı fırsatçılık"; "küresel bir olgu hatta bir komplo"; "sözde değil özde olmak" dır. Stratejiye bazen de "kolay ucuz çabuk uygulamaya" el vermeli; strateji işi "şartnameye bağlamak ve kontrat yönetimi" yapmak; "rakibi ve rekabeti öldürmemek, sürdürmek"; "rekabet kurumuna takılmamak", strateji "yanal düşünmek" dir gibi çok sayıda yakıştırması yapılıyor. Strateji "işin özüne inmek"; "sürdürülebilirlik"; "borç çevirme işi"; "stratejik düşünme"; "rakipler arasından sıyrılmak"; "önde kalma becerisi"; "kendini kurtarmak"; "öndekini sol veya sağlayıp geçmek"; "ürünün üzerine bir değer katıp satmak"; "şaşırtmacılık"; "kurnazlık"; "hilebazlık" hatta "uyanıklık" gibi de algılanıyor.

Bunların hepsi yerine, kullanana, deneyimine ve bilgi dağarcığına göre doğrudur ama strateji kavramını yeterince anlatmaz ve derinlemesine açıklamak için yetersiz kalır. Bilimsel araştırmalarda stratejinin değişik ekollerden meydana geldiği tespiti yapılmıştır. Bunlar plan ekolü, manevra ekolü, şablon (kalıp) ekolü, konum ekolü, perspektif – bakış açısı ekolü, öğrenme (ders çıkarma) ekolü, tasarım – kurgulama ekolü, güç gösterisi ekolü, girişim ekolü ve zihni süreç ekolü olarak sıralanmaktadır. (Mintzberg, 1998).

Bir zamanlar toplam kalite yönetimi denilince konuyu kulaktan dolma bilenler hemen "Kalite çemberleri değil mi? diyerek kısmen küçümser eda ile engin bilgilerini ortaya koyma ihtiyacı hissederdilerdi. Stratejik yönetim konusunda da aynı sıkıntılar yaşanmaktadır. Stratejide şipşak çözümler genelde gelecekte tamiri imkansız veya çözümü çok zor sorunlar haline kolayca dönüşmektedir.

NE YAPILMALI?

Her işletmeci, önce işletmeciliği iyi anlamalı ve işletmeciliğin vazgeçilmez işlevlerini hakkını vererek yönetilmelidir. Organizasyon iki ve daha fazla kişinin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere insanları bir yapı içinde bir araya gelmesi sonucu oluşur. İşletme, firma, kuruluş gibi adlar da alır. Kar elde etme amaçlı ticari ve imalat yapılabileceği olabileceği gibi, kar amacı taşımayan sosyal amaçlı veya kamu hizmeti amaçlı da olabilir. Hepsinin en az kaynakla en çok sonucu alacak yani verimli ve öngörülen hedeflere isabet edecek, etkili veya müessir olacak biçimde yönetilmesi gerekir. Yönetim en basit tanımla yapılacak iş ve işlevleri diğer insanlar aracılığıyla veya onlarla beraber görmektir diye

tanımlanabilir. Organizasyonlar işletilmesi için üç birbiri içine geçmiş işlevler setinden yararlanılır. Bunlar iş işlevleri, yönetim işlevleri ve strateji işlevleridir.

İş işlevleri, tedarik, üretim, pazarlama olan emir komuta işlevleri ve insan kaynakları, finansman, muhasebe - kayıt tutma, güvenlik, toplumla ilişkiler, veri işleme, diğer yardımcı işlevlerden oluşan kurmay işlevleridir. Yönetim işlevleri ise dört tanedir: planlama, organizasyon, yürütme ve kontrol. Başlıklarla ifade edersek, planlama işlevi operasyonel ve stratejik, organizasyon işlevi, iş tasarımı, yapılandırma, insan kaynağı arama - işe alma, raporlama; yürütme işlevi, karar verme, icra, coaching ve mentoring, ve son olarak da kontrol işlevi veri, bilgi geri beslemesi faaliyetlerinden oluşur.

Bir başka sınıflandırma da stratejik yani işletmenin bütününe dış ortamda konumlandırılan stratejik işlevler için yapılabilir. Bu işlevler çoğu zaman yönetim işlevleri arasında eriyip gider. Aslında başlı başına ele alınması gerekir. Bu itibarla burada ayrı bir işlevler kategorisi olarak yazıyoruz. Strateji işlevleri dört tanedir: işletmenin yönünü, amaç ve hedeflerini, misyon, vizyon, etik ve sosyal sorumluluk anlayışının belirlendiği yüklenim işlevi, işletmenin mal sahibi, profesyoneller, çalışanlar, danışmanlar, girişimciler, değişim elemanları, liderlerini, stratejistlerini, kısaca değişik insan rollerini ele alan yön veren işlevi. Daha sonra işletmenin iletişim, anlaşmazlık çözümü, takım çalışması, motivasyon, önderlik, yetkilendirme, güçlendirme, sorun ve kriz yönetimi gibi işletimi ile ilgili boyutu inceleyen yol verme işlevi, en sonda da genelde değişim adı altında işlenen ama ondan öte olan yenileme, müşteri duyarlılığı, aksaklık izleme, zaman –enerji yönetimi faaliyetlerinden oluşan yenileme – kondisyon işlev yer alır.

Çoğu kez günlük faaliyetlerle stratejik faaliyetler birbiriyle karıştırılmakta hatta aynı anlamda bile sayılmaktadır. Günlük veya operasyonel yönetimle stratejik yönetim arasındaki fark zihinlerde belirginleşmelidir. Günlük yönetim, odağı sistem içidir, ilgilisi yönetici - idareci – memurdur, düzeni bozmadan çarkı döndürmek asli işidir, yakın çevredekilerle ilgilenir, genelde tek işlev, bölüm bazında düşünür, kısa – derhal zaman ufkuna sahiptir, verimlilik - işleri doğru yapmak asli işidir, yerel – kısmi bakar; Yedi S, Toplam Kalite Yönetimi, Çekirdek Süreçleri Yeniden Kurgulanma, Kaynak Denetimi gibi teknikleri kullanır.

Stratejik yönetim ise sistem üstüdür, ilgilisi lider-stratejist-maestro-işletmecidir; ekmeğini değer yaratarak kazanır; tüm çıkar sahiplerinin hepsiyle - geniş yelpaze içinde; tüm işlevlerle kuruluş çapında ilgilenir, zaman ufku , kısa - orta - uzun vadedir; etkililik yani doğru işleri yapmak amacıyla, endüstriyel - ülke – küresel çapta bakış açısına sahiptir ve SWOT, dış ortamı kompartımanlara ayıran PESTEL, Beş Güç Analizi, Ansoff Matrisi; kaynak envanteri denetimi gibi teknikler kullanır. Bu ayrıştırma yapılmadan stratejik düşünceyi anlatmak çok zordur.

Stratejik düşünme boyutları

Stratejik bakışın uygulamadaki en güzel yansımasını bir özdeyişle açıklanabilir: “Evdeki hesap çoğu zaman çarşıya uymaz.” Başta yapılan öngörüler ne kadar iyi analiz sonucu yapılırsa yapılsın dış ortama çıkınca içerik ve kapsam değişikliklerine uğrar. O itibarla, stratejik yönetimde “niyet edilen”, “benimsenen”, “tadilata uğrayan”, “yolda yürürken edinilen”, “vazgeçilen” stratejiler kavramları oluşmuştur. Baştan sona her şeyi öngörmek mümkün değildir, hatta gereksizdir. Bazı hallerde “aşırı analiz, yapan olur paraliz” deyişi hayata geçer.

İşletme ortamını çeşitli şekillerde ifade etmek mümkündür. Burada stratejiyi açıklamakta kolaylık sağlayacak şekilde sistem yaklaşımı kullanan bir düşünce tarzı benimsenmiştir.

Stratejinin Temel Taşları

Strateji dört temel taşının üzerinden inşa edilir. Bu temel taşlarından birinin eksik veya çürük olması üzerine inşa edilen yapıyı çökertir.

Birinci temel taş holistik (bütüncül) sistemdir. Sistem yaklaşımı üç halka üzerine oturur: Paydaş – Süreçler – Performans. Sistem yaklaşımının yararı neredeyse hiçbir şeyi dışarıda bırakmamasıdır. Paydaş sözcüğü (diğer bir deyişle kuruluşa sahip çıkanlar) kuruluştan öyle veya böyle bir çıkarı olan, eskilerde çıkar zümresi adıyla tanıdığımız herkesi kapsar. Proses (diğer adıyla süreç) kuruluşun iş modeli çerçevesinde istediği sonuca ulaşmak amacıyla hangi süreçleri yönettiğine işaret eder. Performans (diğer adıyla sonuç) genelde bir yıllık süre sonunda belli ölçütlere dayalı olarak ölçümü yapılan, paydaşlar için elde edilen başarıyı gösterir.

İkinci temel taş, yaratılan değerdir. Yaşamı sürdürmenin yolu değer yaratmaktan geçer. Strateji değer yaratma üzerine yerleştirilir. Tüm ürün ve hizmetler paydaşlarına değer yaratma esasına göre yapılır. Değer yaratmayan kuruluşlar, bunların uyguladıkları süreçler ve çalışanları topluma sadece yük olur. Kamu hizmetleri bile vatandaşa değer yaratma amacıyla tasarlanmalıdır.

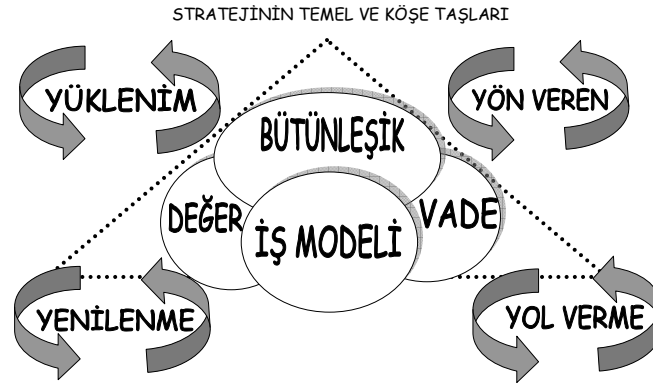
Üçüncü temel taş iş modelidir. İçinde yer alınan ortamda para kazanmak (yapılan faaliyetle elde edilen gelir ile yapılan gider arasındaki farkı artırmak) için kullanılan yöntem ve yaklaşıma iş modeli denir. “Gelir motoru olarak ne kullanılmaktadır?”, “Hangi önlemlerle giderler sınırlandırılmaktadır?” ve “Başarılı olmak için hangi Kritik Stratejik Faktörler – (KSF) gerekmektedir?” sorularının cevaplarının bir araya getirilmesi ile meydana gelir.

Dördüncü temel taş da sürdürülebilirlik vadesidir. Tercih edilen sistemle değer yaratma işi ileriye doğru ne kadar süreyle veya vadeyle sürdürülebilir? Sorunun cevabını verir. Genelde piyasada vade kısa vade bir yıldan az, orta vade 1 ila 5 yıl arası ve uzun vade 5-10 yıllık dönemlere bölüştürülür. Daha eskilerde bu süre 20 yıla kadar bile çıkartılıyordu. Stratejik uygulamalara, beşer yıllık planlarla yaklaşma, stratejik planlamaya “uzun dönemli planlama” adı yakıştırıldığı dönemlerden kalma bir alışkanlıktır. Günümüzde kullanılması yanlış ve yanıltıcıdır. Vade, stratejinin ne kadar kullanılacağı, geçerli olacağı ve yaşam eğrisini belirleyici süreye ilişkin olduğu için gün, hafta, ay, yıl gibi çok kısa süreler için de düzenlenir. Bu dörtlü strateji için temeli oluşturur ama strateji işlevleri adını verdiğimiz köşe taşları olmaksızın eksik kalır.

Stratejinin Köşe Taşları

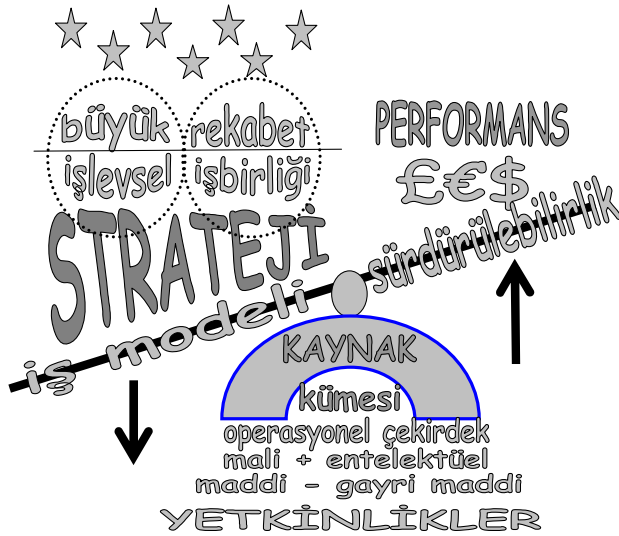
Stratejinin üç temel taşını tamamlayan, birbiriyle ilişkili ve etkileşimli, dört köşe taşı vardır. Strateji işlevleri adını verdiğimiz bu taşlar – yüklenim, yön verme, yol verme ve yenileşmedir.

Birinci köşe taşı olan yüklenim kuruluşa misyon ve vizyon kazandırmak, paydaşlarına karşı üstleneceği sorumlulukları açık ve seçik olarak belirlemek için izlenen süreçlerdir. İkinci köşe taşı olan yön verme kuruluşun yükleneceklerini ve yüklediklerini idare edecek paydaş kesimlerini ele alan liderlik, yöneticilik, patronluk, bürokratiklik, çalışanlık, danışmanlık gibi süreçlerden oluşur. Üçüncü köşe taşı olan yol verme, çalışanların katılımını sağlamaya yönelik çalışmaları kapsayan iletişim, isteklendirme, sorun çözme, yardımlaşma, takım çalışması, anlaşmazlık yönetimi, yetkilendirme, güçlendirme, etkileşim gibi süreçlerden oluşur. Dördüncü köşe taşı olan yenileşim ise süreçlerde ve çevrimlerde sürekli iyileştirme amacıyla standart koyma, hata yönetimi, şikâyet yönetimi, zaman yönetimi, kalite yönetim maliyeti, kalite araçları, kıyaslama başlıkları altında izlenen süreçlerdir.



Yüklenim ve yenileme boyutları sistem bileşenini; yön verme ve yol verme boyutları insan bileşimini oluşturur. İnsan bileşeni önden çekişli aracın direksiyon yardımıyla ön tekerlekleri kontrol eden ön aksını, sistem bileşeni ön tekerleğin gittiği yere dönen, onun yönünü takip eden arka aksını meydana getiriyor. Arabanın ön tekerliği nereden geçerse art tekerlediği de oradan geçiyor, o nedenle her iki aksa da, dört dönere de ihtiyaç bulunuyor.

Bu dört boyutun her birinin kendi içindeki çevrimi önemli olduğu kadar karşılıklı etkileşimleri de önemli. Birinin eksikliği halinde bütün yönetimin tökezlemesi kaçınılmazdır. Yüklenimsiz yön verme, yön vermesiz yol verme, yol vermesiz yenileme, yenilemesiz yüklenim ve yön verme, yüklenimsiz yol verme olmuyor.



Strateji Tercihleri Neler Olabilir?

Stratejistin elinde dört farklı araç vardır. Birinci grubu kök tercihler ve işlevsel yönlendirmeler, ikinci grubu ise nasıl rekabet edileceği ve hangi işbirliklerinin yapılacağı oluşturur.

Kök (literatürde temel, büyük stratejiler diye de adlandırılır) yönler endüstri dinamiği, ürün yaşı, yenilikçiliği ve alıcılara göre bir portföy oluşturup bir arada yapılabilir veya bunları arasında öncelik sırasına sokulup bilahare yapılır. Kök izlemler arasında inovasyon (yenileşim) izlemi bir tercih olabilir: gideri ve risk yüksek, getirisi de o denli yüksektir, yeni kurallar sen koyarsın, rakiplerini değiştirmeye zorlarsın, hızı sen tayin edersin, ilk giren avantajını yaratır – sürdürürsün. Bir başkası ikame etme izlemidir: endüstride pazar payını sen yaratırsın veya kaparsın, mevcut varlıklar - kanallardan yararlanırsın, rakipleri değiştirmeye zorlarsın. Taklit etmek izleminde, yenilik gereksizdir - düşük araştırma ve geliştirme harcaması yaparsın, izleyici olmakla yetinirsin, riski düşüktür ama ne yapacağını tam olarak bilemezsin. Tamamlama – bütünleme izlemi, barış içinde birliktelik yaşarsın, pazar liderinin mal - hizmetlerini bütünleştirisin, ihtiyaç ve gerekleri desteklersin, lidere tehdit oluşturmazsın. İşbirliği izleminde, ortaklık kurarsın, değer katan içerik sağlarsın, riski başkalarıyla paylaşırsın, güvene ihtiyaç duymazsın ama yüklenim - üstlenme ister. Çekilme - geri durma izlemi, rekabet hakkını saklı tutarsın, hareket eylem yapmazsın, ne yapacağını bilmez beklersin, kaynakları atıl bekletirsin, berrak işaret gelmesini beklersin. İnovasyon (benzeterek yaratma) da son model bir tercih olarak düşünülebilir. (Shenkar, 2010)

Seçenek görüldüğü gibi fazladır ama kararını “Yönünü hangi esasa dayandıracaksın?” sorusuna cevap vermez. Bu soruya strateji kaldıraç modeli cevap verir.

KALDIRAÇ MODELİ

İşletmeler, stratejiyi bir kaldıraç gibi kullanmak durumundadır. İstenen sonuca götürecektir yoldur. Bir kaldıraç dört parçadan oluşur: kaldırılacak yük, yüklenim kolu, kolun dayanağı ve bastırma gücü.

Kaldırılacak yük, elde edilmesi istenen “işletme performansı”dır. Destek (dayanak) ise kuruluştaki “kaynak, beceri ve yetkinlikler” sinerjik toplamıdır. Kuvvet (güç, ağırlık), maddi ve entelektüel kaynak kümesine dayanarak uygulanan, istenen performansa götürecektir “strateji”dir. Kol (çubuk) ise “iş modeli” ve “sürdürülebilirlik”tir. Burada birbiri ile bağlantılı iki kol vardır. Birinci kol iş modeli, ikincisi ise sürdürülebilirliktir. Bu kolun iki kanadından biri diğeri ile sıkı bağlı ve senkronize değilse istenen kaldıraç etkisi alınmaz.

Özetle, strateji, kuruluş performansını istenen düzeye çıkarmak için benimsenen iş modelini kaynak kümesi desteğinde sürdürülebilirlikle destekleyerek başarılıdır. Kuruluş kaynakları ne kadar çeşitli, sürdürülebilirlik ne kadar uzun soluklu, iş modeli ne kadar zenginleştirilmiş ise kuruluş performans o kadar yüksek olacaktır. Strateji performans hedefine varmak için bu üç aracı kullanır. Stratejini daha anlaşılabilir bir tarzda ifade edilmesi için kaldıraç modeli faydalıdır.

Strateji, bir kuruluşun elindeki ve edineceği kaynakları, seçtiği iş modeline uygun olarak sürdürülebilirliklerine göre genel yön belirleme, işlevleri senkronize etme, rekabetçilik ve iç ve dış işbirlikçilik yöntemleriyle kuruluş performansını artırmak üzere yapılan sürekli, sistemli analiz, kurgulama, uygulamak ve denetleme faaliyetidir.

Kurumsal Performans

Kuruluşlar başarılarını önceden belirledikleri amaç ve hedeflerle sonuçları karşılaştırarak elde ederler. Bunlar genellikle karlılık (net kar/varlıklar – sermaye - aktifler), verimlilik (düşük maliyet – en az ile en çok elde etmek), büyüme (satış – aktif değer hacmi), ortak memnuniyeti (piyasa üstü kar payı dağıtımı, hisse değeri artışı), müşteri memnuniyeti (dolaylı – doğrudan objektif ve sübjektif ölçümleme), çalışan memnuniyeti (maaş ve ücretler, eğitim ve yetiştirme) , mal sahibi - yönetici ihtiyaçları (akrabaya,

siyasetçi yakınına iş verme vs) vardır. Bunlar arasından bir veya bir kaç seçilebileceği gibi bir tartılı ölçütte benimsenebilir.

Bir kuruluşun performansı, elde edilen sonuçları çıkar sahiplerince kabul edilebilir bir düzeye getirmek veya rekabet ortamlarında geçerli rakiplere göre karşılaştırarak ya mutlak üstünlük veya onlara göre ortalama üstü başarı sağlamaktır. Kurumsal performans ölçütlerinin neler olması gerektiği çok tartışılır. Finansal tablolardan üretilen performans ölçütleri genelde şunlardır: Muhasebe Oranları, Karlılık Oranları, Likidite Oranları, Borçlanma Oranları, Faaliyet Oranları, Ekonomik Katma Değer (EVA), Pazar Katma Değeri (MVA), $MVA = (\text{sermayenin Pazar değeri} + \text{borcun Pazar değeri}) - \text{ekonomik defter değeri}$. Eskilerde sadece finansal karakterdeki ölçütlerin strateji belirlemede yetersizliği karşısında daha kapsamlı ölçütler geliştirilmiştir. Balanced Score Card (Dengeli İş Karnesi) ve Poised Score Card (Denk İş Karnesi) bu kapsamlı ölçüm yöntemlerine örnek oluşturur.

Birkaç basit ölçütten oluşan bir “gösterge tablosu” kullanımı yanıltıcı olmaktadır. Kapsamı da çok geniş tutmak analizi zorlaştırır. Ama bir insanın sağlık durumunu nasıl sadece tansiyon ölçerek yapamıyorsanız işletmeler için de aynı durum geçerlidir. Finansal göstergeler vazgeçilmezdir ama sadece bunlara bağlı kalmak her vadede yanıltıcı olabilmektedir.

Kaynak Kümesi

Bir işletmenin görünür ve görünmez tüm varlıklarını teker teker incelemek ve aralarındaki etkileşim yapısına ve pozitif sinerji yetenek ve katkılarına bakmak gerekir. Sadece bankalara teminat olarak verilen fizik varlıklara bakarak tüm kaynakları değerlendirmek olmaz. Bir kuruluşun elindeki kaynakları mali kaynaklar, maddi kaynaklar, gayri maddi kaynaklar ve insan kaynakları başlıkları altında sınıflandırmak mümkündür.

Bu kaynaklar, beceri ve yetkinlikler ile birlikte bir araya gelerek kaynak kümesini oluşturur. Beceri dinamik özellikler taşıyan kaynak kümesini sömürme, sonuna kadar kullanma yeteneğidir. Yetkinlik becerilerin çapraz işlevsel (işlevler kümesi) becerilerin bütünleştirilmesi ve koordinasyonu yeteneğine denir. Çekirdek (nüve yetkinlik) rekabet üstünlüğü sağlayan becerilerdir. Ayırt edici yetkinlik (üstünlük) ise rakipler dahil herkese göre daha iyi yapılan yetkinliklerdir. Yetkinlikler geliştirilmediği takdirde çekirdek yetkinlik çekirdek katılaşabilir (esneme kabiliyetini kaybeder) veya zaaf (zayıflık, yumuşak karın) haline dönüşebilir.

İş modeli

Stratejinin oluşmasına etki eden bir başka boyutta benimsenen iş modelidir. Yer alınan ortamda para kazanmak (yapılan faaliyetle elde edilen gelir ile yapılan gider arasındaki farkı artırmak) için kullanılan yöntem ve yaklaşıma iş modeli denir. “Gelir motoru olarak ne kullanılmaktadır?”; “Hangi önlemlerle giderler sınırlandırılmaktadır?” ve “Başarılı olmak için hangi Kritik Stratejik Faktörler (KSF) gerekmektedir?” sorularının cevaplarının bir araya getirilmesi ile meydana gelir.

Bir asırdır kuruluşlar güçlerini üretim tesisi, arazi, bina, makine ve teçhizat gibi fizik varlıklardan alıyordu. Bankalar neredeyse her köşe başında şube açıyor, imalatçılar bayilikler, perakende mağazalarla her tarafa yayılıyordu. 1980’lerden önce sermayenin yüksek enflasyon nedeniyle (nominal faiz - enflasyon sonucu oluşan) reel maliyetinin sıfır veya eksi olması iş dünyasında rahatlık sağlıyordu. İsrاف, modası geçme hariç çalışma sermayesi neredeyse bedavaya geliyordu. Hammaddede, stok, yarı mamul (tezgahtaki işler), mamul tutma maliyetleri neredeyse sıfırdı.

Kısaca yöneticilerin başarısı stok seviyesini olabildiğince düşük tutmak, taşımacılığı iyileştirme, dağıtım ve depolama giderlerini azaltma üzerine kurulmuştur. Reel faiz hadleri artınca işin rengi değişti. Tüm üretim faktörlerine sahip olmak ve yönetmek yetmeyince yerine süreçleri yeniden yapılandırmak, verimliliği artırmak ve arz zincirini optimize etmek gibi girişimler peşine düşüldü. Çalışan varlığından beklenen üretimde el ayak işlerini yapmalarıydı. Adale gücünü sonuna kadar kullanmaları bekleniyordu. Satış işi “malı markayla itirme” üzerine kuruluydu.

İş modeli konusu yaklaşık on yıldan beri yoğun ilgi alanı haline gelmiş ve bir kaç tipoloji de oluşturulmuştur. Bunlardan birinde sermaye (anamal) mali, maddi (fiziki), gayri maddi ve insan varlıkları olarak dört bölümde sıralanmakta ve daha sonra bu varlıklar üzerinde yapılacak muhtemel haklar kullanma (yaratma), dağıtma, sahiplilik ve aracılık olarak dört kategoride incelenmektedir. Sonuçta 16 değişik iş modeli oluşturulan tipoloji, kuruluşların neyi, nasıl yaptıklarının temel şekilleri olarak özetler. (Weill ve diğerleri, 2004)

Örneğin bir iş modeli nakit, hisse senedi, tahvil, muhtelif mali araçları, sigorta poliçeleri gibi mali kaynakları bir araya getirip satabilir, alım satımını yapabilir, kullanım hakkını devredebilir, aracılığını yapabilir. Aynı şekilde iş modeli bina, bilgisayara, makine, teçhizat, alet, edevat, yiyecek, içecek, giyecek, kağıt vb gibi fiziki varlıkları, patent, telif hakkı, ticari marka, ticari sır, bilgi, peştamallık, marka imajı gibi gayri maddi varlıkları bir araya getirilip satılması, kullanılması, kullanım hakkının devredilmesi ve aracılığının yapılması üzerine konumlandırılabilir. İnsan varlıklarının zaman ve emeğinin alınıp satılması yasal anlamda yasaktır, ama kiralanması ve aracılığının yapılması yasal olarak iş modelidir. Mali kaynakları kullananlara girişimci, fiziki varlıkları kullanan imalatçı, gayri maddi varlıkları yaratıcılar mucit, fiziki ürünleri dağıtan perakendeci adı verilir.

İş modeli bir kuruluşun müşteriye katma değer yaratmak üzere kullandığı girdileri çıktıya dönüştürmesi ve bunu yönetmesi işi olarak görülebilir. Şimdilerde 119 ülkede günde 68 milyon kişiye “ikramda!” bulunan McDonald’s iş modelinde düşük kaliteli gıda bileşenlerini, vasıfsız çalışanlarca, perakende satış noktalarında, çok sıkı standart usullerle büyük sayıda müşteriye yiyecek hizmeti deneyimi sunmak üzere dönüştürür. Yip, (2003) Bunu yaparken de ilkelerine sıkı sıkıya bağlı kalır. (McDonald’s, 2008)

İş modeli tasarımında veya sınıflandırılmasında daha farklı boyutlar da kullanılabilir. Örneğin yaratılan değer, parayı ödeyen (finansmanı yapan), faydalanan ve para kazanan boyutları ele alınabilir. Örneğin yaratılan değer öğrenim bursu, parayı ödeyen hayırsever kişiler, faydalanan ihtiyacı olan öğrenciler, parayı kazanan öğrenim kuruluşları ve aracılık hizmetinden dolayı burs organizasyonu yapan kuruluş olabilir. Deprem sonrası yapılan konut yaratılan değer ise, parayı ödeyen devlet kuruluşu veya gönüllü vakıflar, (aynı kısım bağışlar), faydalanan depremedeler ve parayı kazanan inşaat yüklenicisi ve tamamlayıcı hizmet sunan alt yapımcılardır. (Yip, 2003)

İş modeli çeşitleri belirlenirken bazen sadece ne iş yaptığı değil aynı zamanda nasıl yaptığı da eklenir. Bu bazen karışıklığa yol açar çünkü aynı işi yapan iki kuruluş farklı yöntemler kullanarak para kazanmak isteyebilir. Otomotivde kimi sıradan ürün yapmayı tercih ederken (ayağı yerden kesecek araç örneğin küçük boy binek otomobili), diğeri pahalı – lüks – prestijli bir ürün (limuzin tipi araç) yapmayı, bir başkası da çok – işlevli bir ürün (station wagon, van) yapmayı tercih edebilir. Kimi maliyeti asgariye indirme yolu benimser kimisi de farklılık yaratmayı tercih edebilir, kimisi de hem ucuza mal olacak hem de çeşidi barındıracak ürün yapmayı isteyebilir.

Çok sayıda iş modeli vardır ve her gün yenileri eklenmektedir. Çokça bilinene iş modeli örnekleri arasında çözüm üretme (iş) ortaklığı, kar piramidi (her boy, her keseye, her ihtiyaca göre ürün gamı), çoklu ürün (yem zoka), bedava ürün (bir ürün yanına takılma), aracılık (buluşturma), verimlilik (düşük

fiyat, yüksek hacim), avcılık (az ürün yüksek hacim), kar çarpanı (bir ürünü diğerinin koluna takma), yan destek girişim (büyüklere küçük destek ürünler, de facto endüstri (önce bedava sonra parayla), tıkla - tuğla (mağaza) (internetten al öde, mağazadan topla), küme (bir arada bulunma), aracıyı kaldırma, doğrudan satış. Ayrıca, franchise, yönetim anlaşması, bedava deneme - üst sürüme geçiş paralı, açık artırma, sadakat, abonelik, baz ürüne ekleme, konsinye, balon, maliyet önderliği, kullandığın kadarı öde, yap - işlet - devret, yenilikçilik, ve yasal olmayan "Somali Korsan" modelleri kullanılmaktadır. (Miller, 1998; 10 Business Models, 2010, 7 Business Models, 2011, Arts, 2010; Osterwalder ve diğerleri, 2009)

Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik kavramını 2001 yılında ekonomi dara düşünce, dış borcu çeviremez (anapara bir yana faizi bile ödeyemez) konuma düşünce, dış tavsiye ile mali disiplin adı altında "ayağımı yorganına göre uzat" uygulaması başlayınca kullanır olduk. Öğrenme sürecinde iktidar el değiştirdi, bir süre sonra vergi verenlere kemer sıkıtılarak içinden çıktık. Sonrasında sürdürülebilirlik sözcüğünü hem "iftihar" vesilesiyle ("Bakın nasıl da becerdik, dünyayı sarsan meşhur 2008 Mortgage Krizi basiretle aldığımız tedbirlerle bize dokunamadı" diyerek) hem de "aba altından sopa gösterme" korkutması ile ("Para isteme veremem, mali disiplin bozulur haa" diyerek) her tarafta bolca kullanmaya başladık.

Sürdürülebilirlik sözcüğü bir kaynak, beceri ve yetkinliğin zaman içinde avantaj sağlamaya devam etmesi anlamında kullanılıyor. Ancak stratejinin de test edilmesi için kullanılması iyi sonuçlar vermektedir. Sürdürülebilirlik içinde zaman unsuru taşır. İlk bakışta bir avantaj kadar sürdürülebilir ise o kadar iyidir olarak görünebilir. Ancak her zaman böyle değildir. Örneğin güçlü bir kültürü olan organizasyonların (diğer bir deyişle çok sayıda paylaşılan ve kuruluşu bir arada tutan değerler varsa) temel sorun bu olabilir. Değişim yapılmak istendiğinde bu kültür kolayca pes etmeyebilir ve hatta değişime köstek olabilir. Modası geçen bir kaynak ta elde kalıp başa dert olabilir.

Kaynak kümesinin sürdürülebilirlik testini alan değiştirirken, yeni kaynak arayışında, strateji kayma durumlarında periyodik aralıklarla yapmak gerekir. Sürdürülebilirlik ölçütleri neler olabilir? Bu alanda yapılan çok önemli çalışmada VRIO kısaltması ile bilinen (Valuable, Rarity, Imitability, Organization) yani Değerlilik, Enderlik, Taklit edilebilirlik ve Organizasyonca kullanılabilirlik analizi önerilmiştir. Bazen de "O" yerine "N" harfinin simgelediği (Non substitutable ikame edilemezlik) deyişkeni kullanılmaktadır. (Barney, 2002)

Kısaca ne olduklarına bakalım:

Değerlilik. Kaynak, beceri, strateji değerli mi? Yoksa sıradan mı? Müşteriye değer katıyor mu? Rekabet üstünlüğü sağlıyor mu?

Enderlik. Nadir mi bulunuyor? Bol mu? Rakiplerde var mı? Kolayca erişebilir mi? Kolaylıkla bulunabilir mi?

Taklit edilebilirlik. Taklit edilmesi pahalı mı? Ucuz mu? Taklidi bire bir yapılabilir mi? Ne kadar süre alır?

Organize edilebilirlik. Kolaylıkla kuruluş içinde kullanılabilir mi? Yoksa farkında bile değil miyiz? Kuruluş yapısında kolayca verimli ve hedefe varıcı bir tarzda yararlanmaya (kapitalist tabirle limon gibi sıkılmaya ve sömürülmeye) olanak veriyor mu?

Dönüştürülebilirliği. Bir başka şekilde fayda sağlamak üzere kaydırılabilir mi? Bu esnekliğe sahip mi?

Aktarabilirliği. Bir başka iş modellerine veya alana aktarılabilir mi? Orada kullanılabilir mi?

Dayanıklılığı. Kolayca aşınıyor mu? Ekonomik ve teknik kullanım süresi nedir?

İkame edilebilirliği. Yerine başka bir şey konabilir mi? Eskiden mühendislerin kullandığı hesap cetvelinin yerini elektronik hesap makinesi aldı ve hesap cetveli müzelik hatıra eşyası oldu.

Üstünlüğü. Rakiplerde varsa bizdeki onlara göre daha üstün müdür?

Faydalılığı. Kime fayda sağlamaktadır? Örneğin futbol, basketbol vs gibi spor dallarında yıldız sporcular zengin olurken spor kulüpleri zarara uğramaktadır. Kulüpler aslında sporculara çalışmaktadır.

Yenilikçiliği. Bir sürdürücü veya yıkıcı yenilik getirmekte midir? Mevcuda ek mi yapılmakta yoksa yapılışı kökten mi değişmektedir. Radyo, TV diğer elektronik aletler vakum lambası veya tüpü ile çalışırken transistor icadının yerini alması sonucu bunların üreticileri ortadan kayboldu. Bunları yapan bilgi, makine, teçhizat hepsi bir anda değersiz oldu.

Bu sorgulama her şeyden önce ileriye görmek için yararlı oluyor.

Strateji Kurgusu

Strateji tercihleri neler olabilir başlığı altında kısaca açıklandığı gibi iki birbirini tamamlayan boyutta düşünülmelidir. Birinci grupta kök ve iş işlevleri stratejileri yer alır. Kök (büyük veya temel adları da verilir) strateji genel yönü belirler: büyüme, durumu koruma, geri çekilmedir. İş işlevleri stratejileri de satın alma, üretim pazarlama, insan kaynakları, finansman, bilgi işlem ve diğer işlevlere ilişkin geliştirilen alt stratejilerden oluşur. İkinci grupta ise rekabet ve işbirliği stratejilerinden oluşan iş düzeyi stratejileri yer alır. Rekabet stratejileri de maliyet önderliği, farklılaştırma, odaklanma, esneklik ve hızlı tepki verme alt stratejilerinden meydana gelir. İşbirliği stratejileri ise kuruluş içi koalisyonlar, bünyeye katma ve birleşme, ortaklıklar - dış koalisyonlar ve stratejik işbirlikleri alt stratejilerinden oluşur.

Sağlıklı bir strateji seti oluşturmak, gözden geçirmek, etkenliğini ölçmek için bu modelde yer alan değişkenlere itibar edilmelidir. Ancak bu çaba farklı saplantılar, yanılgılar, varsayımlar, yılların alışkanlıkları ve uygulama çarpıklıkları ile önü kesilmekte ve engellenmekte, kısaca görüldüğü kadar kolay olmamaktadır.

Stratejik Kararlara Etki Eden Saplantılar - Yanılgılar

Stratejistlerin, kuruluşların stratejik kurgu ve uygulamada düştükleri tuzaklar, genel yanılgılar ve bir takım saplantıları vardır. Kaba hatlarıyla ifade edilirse en yaygın olanları şunlardır: Eylemsel saplantılar: aşırı iyimserlik, aşırı güven hissetme, rakipleri küçümseme. Çıkarsal saplantılar: Kendi çıkarına yontma, ilgisiz duygusal bağlantı kurmak, amacı kendine göre anlamaktır. Kalıpsal saplantılar: kendi görüşüne uyanı söylemek, örneklere bağlayarak genelleştirme, bir öyküye bağlanınca inanma, deneyim kaynaklı ilgisiz benzetmeleri kabullenme, söyleyen kişinin geçmişinden kaynaklanan kanma şeklinde ortaya çıkar. İstikrar saplantısı: bir yere demirleme ve oraya saplanıp, takılma, kaybın kazançtan fazla olduğuna inanma, önceki yatırımların şişirilmesi sonucu cayma halidir. Toplumsal saplantı: toplu düşün, gerçekçilik yerine sürüye uymak, günebakan yönetimi, yani üstün olanın dümen suyundan gitmektir. (Decathlon, 2012)

Bizim piyasalarda oluşmuş saplantılar, önyargılar biraz daha farklı bir görünüm vermektedir. Strateji kofluğu tabiriyle ifade edilebilecek olan yanılğı, önyargılar arasında şunlar ön plana çıkar:

- Ölçümlemelere tek veya az sayıda ölçüte dayandırılmaktadır. Sadece büyüme, ihracat gibi istatistiklere bakıp, ayrıntıları ve diğer göstergeler incelememektir.
- Aynı kavramlar, aynı akıl, aynı tavırlar tazelenip, ısıtılıp ortaya konmaktadır. Bunlar arasında “Siz büyüksünüz, geleceğiniz çok parlak, genç ve dinamik nüfusunuz var!” gibi onurlandırmalar da vardır.
- Kavram kargaşası inanılmaz boyutlara varmıştır. Amaç, hedef, temenni, performans birbirine karışmış vaziyettedir.
- Analiz, eski bildik kalıplara dökülmüş tekniklere dayandırılmaktadır. 1960’lardan kalma teknikler hala ne hikmetse gözdedir.
- Tek pencerele “işlevsel” bakış açısı vardır. Finansman, pazarlama, satın alma, insan kaynakları stratejileri kompartımanlaştırılmış müstakil haldedir.
- Vade beş (5) yıla bağlanmıştır. Niçin belli değildir. Muhtemelen yüksek makam öyle istiyor, herkes öyle yapıyordur.
- Her şey başına “strateji” sözcüğü konarak her şey stratejik yapılmaya çalışılmaktadır. Her şey stratejik olunca hiçbir şey stratejik olmuyor.
- Stratejik sözcüğünün anlamı üzerinde mutabakat yoktur. Olmaz ise olmaz mıdır? Öncelikli midir? Yoksa sadece iyi ses mi vermektedir?
- Strateji bolluğu vardır. Onlarca yüzlerce strateji olur olmaz şekilde buket yapılıyor.
- Stratejiler birbirinden kopuktur. Birbiriyle ilintisi olmayanlar tamamlayıcı özelliklerine bakılmaksızın alt alta yazılıyor.
- Şartlı veya ön koşullu kurgu yapılmaktadır. “Şu olursa olur, olmaz ise olmaz” gibi ifadeler kullanılmaktadır.
- Takvimli eylem planı kullanılmaktadır. Strateji haftalara, aylara bölünmüş, kim sorumlu, kim katılan belli değil, paralel ama senkronize değil, adına da süreç değil plan deniyor.
- Herkes peşinen stratejist kabul edilmektedir. Herkes mükemmel plancı ve üstüne üstlük uygulayıcı sanılmaktadır.
- Gözden geçirme safha ve eşiği atlanmaktadır. Ne sıklıkta, nasıl, varınca mı, arada yolda mı yapılacağı meçhul bırakılmaktadır.
- Mecburiyetten yapılıyor havası vardır. Mecbur olanlar mecburen matbu form dolduruyor, bakan yok, açıklayan yok, kendi yok, hayaleti dolaşılıyor.
- Çoğu şey basite indirgenmekte veya etiketlenerek saf dışı bırakılmaktadır. Olaylar basitçe “arz - talep – fiyat”; “döviz - borsa – faiz” ve “kur - enflasyon – faiz” üçgenleri arasındaki döngüyle açıklanmaya çalışılmaktadır.
- Strateji kuruluş ve yakın çevresi üzerine oturtulmakta, küresel dışa dönüklük pek önemsenmemektedir.

Strateji Kıvamına Etki Yapan Diğer Faktörler

Diğer etki yapan önemli faktörler arasında küçük sermayeli esnaf bolluğu, iktidarlara yakın durma sevdası, kurumsal yerine kişisel çıkarıcılık, itimatsızlık sonucu oluşan yakın marke, çalışanların vasıf ve kalibre sorunu, kurumlaşmanın sözde kalması, her şeyi devletten bekleme, aşırı veya eksik yönetim, kafasını gömerek gerçekleri erteleme gafleti, kurtarıcı bekleme sayılabilir.

Değerlendirmenin tek boyutta yapılması yerine ayrıntılı incelenmesi,

- Konum, marka gücü, çevre desteği, miyopluk, enteraktiflik, operasyonel mükemmellik, farklılaştırma, organizasyon becerisi, fırsatçılık, ortak merkezli çeşitlenme, hesaplı risk üstlenme, özgün iş modeli, hızlı tepki verme, öngörü, hile;
- Tepki verme, hipermetropluk, savunma – hücum, ilk giren avantajı, sürat, işbirliği, şans, kaynak kümesi, tarama becerisi, konuşlanma, yatay - dikey tamlama, kurnazlık, yenilikçilik, kümeli çeşitlenme, zamanlama, maliyet avantajı, diğer

Nedenlerin dikkatlice, geçirilmeden, sindirilerek irdelenmesi gerekiyor.

Güncel Stratejik Konular

Gündemden eksilmeyen baş ağrısı yapan konular farklı boyutlardadır:

- Ahlak çöküntüsü, aşırı / eksik yönetim, ayrıntı atlama, bedavacılık, bilgi asimetrisi, bilgi kirliliği, birleşme ve satın alma, elden çıkarma furyası, devşirmecilik – derlemecilik; dolaylı vergilere yüklenilmesi, el altında yapılan gizli anlaşmalar, gelir dağılımı dengesizliği, gelir dağılımı dengesizliği, gri pazar, haksız rekabet ve kazanç, heterojen uygulamalar, hileli fırsatçılık.

Bunlara ek olarak,

- İnsan kaynaklarının vasıflarından eksik yararlanma, kaçakçılık, karaborsa, katlı fiyat uygulaması, kayıt dışılık, kopya/taklit/çakma mal, kurnazlık, kuruluşları içeriden boşaltma, makro vs mikro düşünme, pilot projecilik, şike, tanışlık, ahbablık, dernek ilişkileri,
- Teşvik yağması, transfer fiyatlaması, üst yönetimin destek eksikliği, vitrin süslemesinin derinliğin önüne geçmesi, yenileşim (inovasyon), yoksulluk, yolsuzluk, yönetim ve saydamlık eksikliği, zihni hakların korunması

stratejik kapsamlı başlıca güncel konular arasındadır.

NASIL YAKLAŞMALI?

Bu öz değerlendirme modeline ek olarak dünyadaki oluşumların, gelişmelerin, değişmelerin, tehdit ve fırsatların zamanında fark edilmesi için kullanılabilecek basit bir yöntem vardır. Bu yaklaşım dört aşamalıdır: tanılama, tarama, tedavi ve tavsiye. Her aşamada sorulacak temel sorular vardır:

İlk aşama tanılama, teşhis, bilgiyi çerçeveye oturtma aşamasıdır.

Soru 1 - Olay, duyum, rahatsızlık, haber, uyarı, sohbet, tahmin, makale, dürtü sonucu çıkan uyarı, tahmin, senaryoyu ne tetikledi?

Soru 2 – Gelişimi nasıl oldu? Sıfırdan kalkış mı, sorun kaynaklı kalkış mı yoksa gözden geçirme kaynaklı kalkış mı gerçekleşti?

Soru 3 - Hangi düzeyde oldu? Operasyonel düzey, iş düzeyi, kurumsal düzey, endüstriyel, bölgesel veya küresel düzeylerin hangisinde?

Soru 4 - Nedenleri biliniyor mu? Pivot (odak) - kök nedenler nelerdir?

Soru 5 - Konumu nedir? Nereye yerleştireceğiz? Endüstri değer zinciri içindeki yeri nedir? Kuruluş değer zinciri içindeki yeri nedir?

İkinci aşama olan tarama, tarassut aşamasından araştırma ve analiz yapılır.

Soru 6 - Hakkında ne biliyoruz? Hangi analiz tekniğiyle incelemeliyiz? SWOT, PESTEL, Beş Güç, Kaynak Analizi, Dış Ortam, Eğilim Analizi, Kritik Başarı Faktörleri, İç Ortam Analizi (organizasyon yapısı, kapasitesi, işleyişi, süreçleri, karma ve kurumsal sinerji tespiti, rekabet üstünlüğü envanteri) gibi tekniklerinden hangisine başvurulacaktır?

Soru 7 – Daha fazla ne bulabiliriz? Sosyal sorumluluk konumu / performans ölçütleri

Üçüncü aşama olan tedavi, tedbir aşamasında seçenek geliştirme işleri yapılır.

Soru 8 - Strateji nasıl kurgulanacak? Temel varsayımlar, alternatif strateji oluşumu, verilecek ağırlık, strateji kurgusu, dayanak yeri, Kaynak kümesi, operasyonel çekirdek ele alınır. Kaldıraç kolu (manivela), iş modeli ve sürdürülebilirlik, kaldırılacak ağırlık, performans ölçütleri berraklaştırılır.

Dördüncü aşamada ise tavsiye - tartışma aşamasında seçme ve kurgulama faaliyetleri yapılır.

Soru 9 - Strateji etki testi ne sonuç vermektedir? Stratejinin yüklenim işlevine etkisi ne olacak? Vizyon, misyon, amaç ve hedefi nasıl etkileyecek? Yönlendiren işlevine etkisi, insan varlığı, yol verme işlevine etkileri ve yenileşim işlevine etkisi ne olacak; gelişme ve iyileşme nasıl gerçekleşecek?

Soru 10. Nasıl izlenecek? Gözlemlene hangi boyutlarda devam edilecek?

SONUÇ

Küresel aktör olabilmek için küresel boyutta stratejik düşünmek zorunluluğu vardır. Rakiplerin kim olduğu, ne zaman karşınıza dikileceği bile çoğu zaman açık ve seçik değildir. Strateji geleceğe hazırlanmaktadır, gününbirlik yaşamdan, nerede akşam orada sabah anlayışından kurtulmak, özgüveni artırmaktır. KOBİ'ler sayısal üstünlüğe sahip oldukları halde potansiyellerini tam anlamıyla harekete geçirememektedirler. Zaman geçirmeden stratejik öz değerlendirme yaparak kıyaslama yapmaları, eksiklerini gidermeleri, kalkınmaya istihdam artışı, kaynakları verimli kullanma, rekabet üstünlüklerini pazarlama, gelirin tabana yayılması alanlarında dengeli katkıda bulunmaları gelecekteki rotaları olmalıdır.

KAYNAKÇA

10 Business Models that rocked 2010, (2010) <http://www.slideshare.net/boardofinnovation/10-business-models-that-rocked-2010-6434921>

7 Business Models that failed in 2011, (2011) <http://www.boardofinnovation.com/2012/01/19/learn-from-the-7-business-models-that-failed-in-2011/>

Arts, Ouke, (2010) **10 Business Models of Our Time**. <http://www.slideshare.net/oukearts/10-business-models-of-our-time-beta>

Barney, Jay B. (2002) **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, 2nd Ed., Prentice Hall.

Business Models, "Special Issue on Business Models" **Long Range Planning**, (2010) Vol 43 April, Vol. 43. Önde gelen akademisyenlerin iş modelleri üzerine yazdığı 19 makaleyi kapar.

Cansen Ege, Orta Gelir Tuzağı, (12 Eylül 2012) **Hürriyet Gazetesi** (www.hurriyet.com.tr)

Davenport, Thomas H., Marius Leibold, Sven C. Voelpel (2006) **Strategic Management in the Innovation Economy**, Wiley.

Dixit, Avinash K., Barry J. Nalebuff. (1993) **Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life**, W.W. Norton and Company.

Weill, Peter, Thomas W. Malone, Victoria T. D’Urso, George Herman, and Stephanie Woerner, (2004) **Do Some Business Models Perform Better than Others?** A Study of the 1000 Largest US Firms.

Glassman, Alan M., Deone Zell, Shari Duron, (2005) **Thinking Strategically in Turbulent Times: An Inside View of Strategy Making**, M.E. Sharpe.

Kızılot, Şükrü (2011) **”Türkiye ekonomisini 50 şirket yönlendiriyor”** <http://www.malibilgi.net/turkiye-ekonomisini-50-sirket-yonlendiriyor-prof-dr-sukru-kizilot.html>

McDonald’s Guiding Principles (2008) <http://www.thebusinessowner.com/business-guidance/business-strategy/2008/01/sample-mission-and-guiding-principles-mcdonald%E2%80%99s>

McKinsey Quarterly, <https://www.mckinseyquarterly.com/home.aspx>

Miller, Alex (1998) **Strategic Management**, Irwin/McGraw Hill, Boston, Mass.

Milliyet Gazetesi Ekonomi Servisi, (28 Temmuz 2012) “Orta gelir Tuzağına Dikkat” www.milliyet.com.tr

Mintzberg, Henry (1994), **Rise and Fall of Strategic Planning**, The Free Press.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel (2002) **Strategy Safari, "A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management"**, Prentice Hall.

Osterwalder, A., Yves Pigneur, Alan Smith, and 470 practitioners from 45 countries (2009), **Business Model Generation**, , Kendi yayınları.

Shenkar, Oded (2010) **Copcats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge**, Harvard Business Press.

Decathlon, "Winning the \$30 trillion decathlon: Going for gold in emerging Mmarkets", (2012) **Mc Kinsey Quartely**,
https://www.mckinseyquarterly.com/Winning_the_30_trillion_decathlon_Going_for_gold_in_emerging_markets_3002

Yip, George S. (2003) **Total Global Strategy II**, Prentice hall, New Jersey

Zott, C, R. Amit, & L.Massa, (2010), 'The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research', WP-862, **IESE**, June, revised September, <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0862-E.pdf>

KOBİ'LERDE HALKLA İLİŞKİLERİN ÖNEMİ VE GELİŞTİRİLMESİ

Gülsüm ÇALIŞIR

Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi

Gürcan BANGER

Eskişehir Sanayi Geliştirme Merkezi – SANGEM

ÖZET

Son yıllarda giderek yaygınlaşan ve kurumlar ile Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ)'ler açısından önem kazanan faaliyet alanlarından birisi olan halkla ilişkiler, yeni bir yöntem değildir. İnsanlar, kurumlar ve KOBİ'lerle ne zaman, nerede ve nasıl bir iletişim kurulacağı üzerinde belirleyici olmak, adı geçen kavramlar üzerinde oldukça önemli bir süreçtir. Rekabet ortamının yoğun olduğu bir dönemde, kurumların ve KOBİ'lerin varlıklarını sürdürebilmeleri için hedef kitleleri ile etkili bir iletişim kurmaları son derece önemli bir hale gelmiştir. Bu nedenle de iş ve yönetim anlayışında ciddi değişimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumlarda ve işletmelerde, verimliliğin artırılması için halkla ilişkiler faaliyetlerine önem verilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Halkla ilişkiler, verimlilik, iletişim, KOBİ.

1. GİRİŞ

Verimliliğin artırılması kavramı, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ)'lerde çözüm bekleyen en ciddi konulardan birisi olarak gündemdeki yerini korumaktadır. Türkiye gibi üretim yapan firmalarının yüzde 99'una yakın bir bölümünün KOBİ olduğu bir ülkede, verimliliği artırmak da haliyle önemli adımlardan birisi olarak görülmektedir. Bu anlamda önceliğin finans ve teknolojik alanların aldığı verimliliği artırma kriterleri arasında, halkla ilişkiler konusunda yapılan çalışmalara pek de önem verilmediği gözlemlenmektedir.

KOBİ'lerin kendilerini hem yurtiçinde hem de yurtdışında daha etkili bir şekilde tanıtılabilmeleri için halkla ilişkiler alanında ciddi çalışmalara yatırım yapmaları uygun olacaktır. Söz konusu halkla ilişkiler çalışmaları olunca, firmaların çoğu bu alanı göz ardı etmektedir. Ancak KOBİ'lerin tanınırlılığı ve bilinirliği, yapacakları bu türdeki çalışmaların yoğunluğu ile artacaktır.

Küreselleşme olgusu ile birlikte sınırların geçişkenliğinden söz etmek mümkündür. Bu bağlamda KOBİ'lerin yapacakları halkla ilişkiler çalışmaları, onları dünyanın diğer ucundaki kurum, kuruluş ve KOBİ'lerin tanıması ve karşılıklı işbirliği ortamlarının sağlanması anlamına gelecektir.

Çevre ile ilişkilerini canlı tutan ve sorumluluk bilinci içinde hareket ederek gizlilikten uzak duran kurumlar, başarılı bir şekilde varlıklarını devam ettirirler. Bir başka ifade ile halkla ilişkilere önem veren yönetimler, önlerine çıkan her soruna çözüm üretebilirler. Bu bağlamda halkla ilişkilerin amacı, kuruluş ile diğer çeşitli işletmeler arasında köprü kurmak olmalıdır.

Günümüzde artık halka açılmayan ve onunla bütünleşmeyen işletmelerin, uzun ömürlü olma şansı yoktur. Bu nedenle işletmelerin kendi bünyelerinde oluşturdukları halkla ilişkiler, politika ve uygulamalarından başta ekonomik içerikli olmak üzere birçok beklentileri vardır. Bunları; özel girişimciliği aşılama, işletmeyi koruma, finansal güçlenme, saygınlık sağlama, satış artırma, iş gören bulma ve ilişkileri geliştirme şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

2. HALKLA İLİŞKİLER NEDİR?

Halkla ilişkiler, bir işletme ile hedef kitleleri arasında karşılıklı iletişimi, anlayışı, kabulü ve işbirliğini sağlamaya ve sürdürmeye yardımcı bir yönetim fonksiyonudur (Harlow, 1976: 35). Bir diğer tanıma göre de halkla ilişkiler, özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirmek, bu bağları olumlu inanç ve eylemlere yönlendirmek, tepkileri değerlendirerek tutuma yön vermek, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkileri sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatıdır (Asna, 1998: 13). Bu tanımda, halkla ilişkilerin kurumlar ve hedef kitleleri arasında önceden oluşturulmuş, beğenilen ilişkileri sürdürmek için planlı ve programlı çalışmalar yürüttüğü ifade edilmektedir. Filiz Peltekoğlu (1998:5) ise halkla ilişkileri, “kişi veya kuruluşların amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan, kimi zaman tüketici, kimi zaman dağıtım ve çalışanlar gibi kuruluşun yapısına göre değişkenlik gösteren, hedef kitlelerle gerçekleştirilen iletişim yöntemidir” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımda da, halkla ilişkilerin iyileştirilmesine yönelik çalışmaların yanı sıra iletişim yöneticiliği rolü vurgulanmaktadır.

Halkla ilişkilerin temel ögesi iletişimdir. Bir işletmenin çevresindeki fırsatlardan maksimum yarar sağlaması sonucunda, işletme sürekliliğini devam ettirir. İşletmelere bu kolaylığı sağlayan unsurlardan biri de halkla ilişkiler ve onun doğal bir ögesi olan iletişimdir. İletişimdeki temel amaç; iletişimde taraf olan alıcıda, iletişim sonucunda belirli bir anlayışın ve davranışın oluşmasını sağlamaktır. Öte yandan içinde iletişimin olmazsa olmazı olan halkla ilişkilerin temel ilkeleri arasında da iki yönlü ilişki kurmak, doğru bilgi vermek, inandırıcılık, sabırlı çalışmak, yaygın sorumluluk, açıklık, süreklilik ve firma imajı yer almaktadır. Adı geçen unsurlar, halkla ilişkilerin başarılı şekilde sürdürülmesi için gerekli olan etmenlerdir.

3. KOBİ'LER VE HALKLA İLİŞKİLER

Her geçen gün farklı birçok tanımı bulunan “KOBİ nedir?” sorusu daha çok sorulmaya başlanmıştır. KOBİ, “Küçük ve orta büyüklükteki işletme” kelimelerinin kısaltmasıdır. Birçok farklı tanımı bulunan bu kelimenin en bilinen tanımını ise KOSGEB yapmıştır: “İmalat sanayiinde, hisselerinin yüzde 25'in fazlası büyük işletmelerin elinde olmayan, 1'den 250'ye kadar işçi çalıştıran” şirketlere KOBİ, denir. KOBİ kavramında çalışan sayısı, satış miktarı, sermaye miktarı, çalışma alanı, maaş dağılımı, üretim miktarı gibi birçok ölçüt etkindir. En genel ölçüt kavramları ise, firma çalışan sayısı ve firmanın cirosu olmaktadır. KOBİ denildiğinde sadece kısıtlı bir tanımdan ziyade, bir bütünü ele almak daha doğru olur. Çünkü KOBİ kapsamına 3 farklı birim girmektedir. KOBİ'ler 3 grupta sınıflandırılmıştır:

a) Mikro Ölçekli İşletme: Bünyesinde yıllık 10 kişiden az çalışan barındıran ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 1 milyon Türk Lira'sını aşmayan işletmeleri kapsar.

b) Küçük Ölçekli İşletme: Bünyesinde yıllık 50 kişiden az çalışan barındıran ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon Türk Lira'sını aşmayan işletmeleri kapsar.

c) Orta Ölçekli İşletme: Bünyesinde yıllık 250 kişiden az çalışan barındıran ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon Türk Lira'sını aşmayan işletmeleri kapsar (<http://www.kobilerim.com/detay.asp?blogno=313>, Erişim Tarihi: 25 Eylül 2012).

Anlaşıldığı üzere net bir KOBİ tanımı yapmak biraz zordur. Farklı kurumların farklı açıklamaları ve tanımları nedeniyle KOBİ'leri tek düze bir sisteme oturtmak biraz imkansızdır. Ama şu bir gerçek, Türkiye ve dünya ticaret ağının dinamosunu oluşturan KOBİ'ler ilerleyen yıllarda daha fazla göz önünde olacaktır.

Her alanda olduğu gibi KOBİ'lerde de kullanıldığında etkili olan halkla ilişkiler kavramını şu başlıklar altında toplamak mümkündür:

- Basında işletme hakkında olumlu yazılar yayınlanmasını sağlamaktır.
- Şirketle halk arasındaki iletişimin sağlanması sürecidir.
- Kurulan iletişimin aktif olarak yönetilmesidir.
- Marka yaratmada başvurulan yaratıcı ve stratejik uygulamalardır.
- Seminerler, sergiler ve çeşitli organizasyonlar aracılığıyla potansiyel müşterilere ulaşmaktır.
- Önemli müşterileri öğle yemeğine davet etmektir (Barry, 2003: 16).

Fatma Geçikli (2010:5), Barry'nin başlıklarını biraz daha genişleterek, halkla ilişkiler bakış açısını şu şekilde özetlemektedir:

- Kurum içi iletişimi sağlamak,
- Kurum adına halkla iletişimi sağlamak,
- Medya ile ilişkiler geliştirmek,
- İtibarın korunmasını ve sürekliliğini sağlamak,
- Tedarikçi ve perakendecilerle iletişimi sağlamak,
- Kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin oluşumuna ve gelişimine katkıda bulunmak,
- Kurum, ürün ve marka imajının oluşmasına katkıda bulunmak,
- Sorunların analizini yapmak ve alternatif çözümler sunmak,
- Siyasi, sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimleri izlemek (çevreyi takip etmek),
- Değişim yöntemine katkıda bulunmak,
- Yayın idaresi (kurumun iç ve dış iletişimini sağlamada kitapçıklar ve kataloglarla ilgilenmek),
- Kriz iletişimini sağlamak,
- İlişki yönetimi,
- Etkinlik yönetimi,
- İzlenim yönetimi.

Halkla ilişkilerin en karmaşık yönlerinden birisi, yukarıda verilen tanımlardan hepsini içermesi; ama asla bunlardan sadece biri olmamasıdır. Halkla ilişkilerin gücünden yararlanabilmenin sırrı, kavramın anlamının tam bir kalıba oturtulamayacağını ve etkilerinin yapılan işin tüm alanlarına yansıtacağını kavramakta gizlidir. Halkla ilişkiler; özel ve kamu kesiminde faaliyette bulunan bir işletme veya kurumun ilişki kurduğu veya kurabileceği kimselerin anlayış, sempati ve desteğini elde etmek ve bunu devam ettirmek için yaptığı sürekli bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır.

Halkla ilişkiler bir işletmenin, kurumun ya da kuruluşun bağlantı kurduğu ya da kurabileceği kimselerin anlayış, sempati ve desteğini elde etmek ve bunu devam ettirmek için yaptığı sürekli ve örgütlenmiş bir yönetim fonksiyonudur. Temelinde ikna, retorik, algı kavramları yatmaktadır. Kısa tanımıyla, kurumların kitlelerle iletişim kurmak amacıyla yürüttükleri, sürdürülebilirliği hedefleyen, kamu yararı esas alınarak devam ettirilen düzenli faaliyetlerdir. Halkla ilişkiler, tüm kurum ve kuruluşların olduğu gibi KOBİ'lerin de hizmet verdiği kitle ile daha etkili iletişimde bulunmak üzere başvurduğu bir yöntemdir. Halkla ilişkiler; bir işletmeyi iç ve dış müşterilere, bağlantılı olduğu kişilere sevdirmek ve saydırma, belirli bir tutumu benimsetmeye halkı inandırma sanatıdır. Halkla ilişkiler, sıradan olmakla önemli olmak arasındaki farktır. İşletmenin olumlu bir imaja sahip olması için gerekli tanıtım politikasının saptanması, işletmenin bu doğrultuda yönlendirilmesi, insan grupları ve işletme arasında bilgi akışının sağlanması ve bu bilgi akışının gerekli etkinliği kazanarak, amaçlanan sonuca ulaşması için yapılan plânlı faaliyetlerdir (wikipedia.org).

Halkla ilişkiler denilince, şu kurallar dikkat çekmektedir:

- Halkı anlamak için kişisel ilişki ilk koşuldur. Masa başında oturmakla kamuoyu veya ilgilenilen kitleyi anlamak mümkün değildir.
- İlgilenilen kitle hangisi ise onu iyice incelemek, anlamak ve empati yapmak gerekir.
- Hedef kitleyi iyice inceledikten sonra onu daha ayrıntılı sonuçlarıyla birlikte düşünmek gerekir.
- Müşterilerle ustaca ilişkiler kurulmalıdır. Duyguların, kararları etkilemesine izin verilmemelidir.
- Olanaklar elverdikçe kişisel ziyaretler, telefon konuşmalarına tercih edilmelidir.
- Halkla ilişkiler çabası, dolaysız olarak meydana gelmeli ve yaratılan etkiye göre değerlendirilmelidir (Karaca, 2010: 35).

4. KOBİ'LERDE HALKLA İLİŞKİLER

Günümüzde artık halka açılmayan ve onunla bütünleşmeyen işletmelerin uzun ömürlü olma şansı yoktur. Bu nedenle işletmelerin kendi bünyelerinde oluşturdukları *Halkla İlişkiler* politika ve uygulamalarından, başta ekonomik içerikli olmak üzere birçok beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentileri şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Özel girişimciliği aşılama,
- İşletmeyi koruma,
- Saygınlık sağlama,
- Satış artırma,
- İş gören bulma,
- İlişkilerini geliştirme.

KOBİ'lerin içinde bulunduğu sanayi işletmelerinde üç büyük kitlenin birbiriyle sürekli ilişki içinde bulunduğu bilinmektedir. Bu üç saçı ayağı: çalıştıranlar, çalışanlar ve müşterilerden oluşmaktadır. Bu bağlamda halkla ilişkiler, bu üç grubun ilişkisini düzenli ve verimli şekilde gerçekleştirme çabası içinde olmaktadır. Bir sanayi dalında çalışanlar ve müşterilerde ilişkilerin olumlu düzende sağlanması, üretimini artırıcı olan ilişkilerle müşterinin ilgisini; yani üretilen malların satışını yükseltecek olan dış ilişkiler önem bakımından birbirlerinden hiç geri kalmayacak özelliktedir.

Bir işletmenin halkla ilişkileri ya da daha doğru deyimle kitlesel ilişkileri ile görevli kişi ya da şube iç ve dış ilişkileri, birbirinden dikkatle ayrılmalı ve planları bu ilişkilerin özelliklerine göre hazırlanmalıdır. İşletmelerde ilk planda düşünülmesi gerekenlerin “çalışanlar” olduğu düşünülürse, o halde işletmenin yönetimi ile çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlerken;

- Toplumla bağlantı,
- İlerleme,
- Sayılma,
- Önemsenme,
- Güven,
- Yaratma duygularına önem verilmelidir (Bilgin, 2010: 69).

Özellikle son kullanıcıya hitap eden ürünler konusunda faaliyet gösteren KOBİ'ler için iç ve dış pazarlarda yer edinmek büyük önem taşımaktadır. Küreselleşen ekonomi rekabet alanını genişletmiş, aynı oranda da rekabetin artmasına ve zorlaşmasına neden olmuştur. Küreselleşme pastayı büyütmüş; ama pastadan pay alanların sayısını da arttırmıştır. KOBİ için halkla ilişkiler pazarlama iletişimi çalışmalarının yanı sıra, kurum içi iletişimi ve işbirliği içerisinde olunan diğer sosyal paydaşlar (Odalar, Sendikalar, STK'lar) ile iletişimi de kapsamalı hale gelmiştir. Böylece hedef kitleye doğru mesajlar iletilirken, kurum kültürü yaratılabilir, ilgili meslek kuruluşları veya STK'lar ile yapılacak işbirlikleri ile de destekleyici çalışmalarda bulunma ortamı sağlanmaktadır (<http://www.kpss.com.tr/news-tr/9934.cgi>).

KOBİ'ler marka olmak için yapacakları iletişim yatırımlarında reklam, halkla ilişkiler, doğrudan pazarlama gibi pazarlama iletişimi unsurlarından bütüncül bir bakış açısıyla yararlanmalıdır. Halkla ilişkileri diğer disiplinlere göre daha kritik bir konuma yerleştiren en önemli neden ise, hedef kitle üzerinde fikirleri etkileyen ve harekete geçiren bir güce sahip olmasıdır. Bu da halkla ilişkiler faaliyetlerinin inanırlık ve güven temelli yapısından kaynaklanmaktadır. (<http://www.kpss.com.tr/news-tr/9934.cgi>).

Halkla ilişkiler faaliyetleri ile, kurumsal sosyal sorumluluk kampanyaları, basın bültenleri, etkinlik yönetimi, sponsorluk gibi yöntemlerle hedef gruplar üzerinde güvenilir algılar oluşturulmaktadır. Haber şeklinde mesajlar üreten halkla ilişkiler faaliyetleri ile, firmanın ve markanın etkinliğini yayılmaktadır. Bu faaliyetlerin devamlılığı sayesinde marka ve kurum itibarı yükselmektedir. Şüphesiz bu çalışmalar kısa vadeli olmamaktadır. Uzun soluklu olması ve kalıcı özellikler taşıması, halkla ilişkiler faaliyetlerini diğerlerinden ayıran en önemli özellikler olmaktadır.

Sonuç olarak, KOBİ'lerin özellikle son kullanıcılara ulaşan kesimi, mutlaka pazarlama ve kurumsal faaliyetlerinde halkla ilişkiler disiplininden yararlanmalıdırlar. Rekabetin yoğunlaştığı piyasalarda, ürün ve hizmetlerin ötesinde kurumsal itibar ve algılanma, müşteri tercihlerini etkilemektedir. KOBİ'ler pazarlama iletişimi yatırımlarını arttırırken, halkla ilişkiler faaliyetlerini merkezi bir konuma yerleştirmelidirler. Tüm pazarlama iletişimi faaliyetleri, halkla ilişkiler faaliyetleri

kapsamında entelektüel kapasite ve beceri ile yönetebilir. Bunun yanı sıra halkla ilişkiler faaliyetlerinin reklam ve diğer iletişim disiplinlerine göre, mütevazı bütçelerle çok önemli işler ortaya koyduğu da vurgulanmalıdır (Yazar, 2012).

5. ÖRNEK OLAY: ESKİŞEHİR SANAYİ ODASI'NA KAYITLI FİRMALARDA HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Kısa adı SANGEM olan Sanayi Geliştirme Merkezi, 2009 yılında Eskişehir Sanayi Odası (ESO) Organize Sanayi Bölge (EOSB) Müdürlüğü'ne bağlı olarak kurulmuş ve hizmetlerini hâlâ sürdüren bir kuruluştur. SANGEM, ESO ve EOSB bünyesinde kurumsal danışmanlık çalışmaları yapan kâr amaçsız bir kuruluştur. SANGEM, sanayiciye sektördeki sorunlardan yönetim, üretim, kurumsal yapı, teknolojik yenilikler, iletişim, insan kaynakları, pazarlama, finansman ve kümelenme gibi pek çok konuda danışmanlık hizmetleriyle yardımcı olmak ve sorunlara çözüm önerileri geliştirmek için hizmet vermektedir. Verilen hizmetler karşılığında hiçbir şekilde ücret alınmamaktadır. Sanayicinin kalıcılığı, sürdürülebilirliği, rekabetçiliği ve katma değer artışı hedefleyen bu çalışma modeli ile sanayiye yeni hareket getirilmesi hedeflenmiştir. SANGEM'in öncelikli amacı; çok sayıda KOBİ'nin katılıp, yarar sağlayabileceği biçimde uygun sınıfların rekabetçiliğinin iyileştirilmesi, Eskişehir sanayisinin mal ve hizmet üretiminde küresel rekabet gücüne kavuşması, dünya pazarlarında kabul gören ürünlerin ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi ve ticarileştirilmesi ile bölgenin ekonomik ve sosyal yönden gelişmesine katkı sağlamaktır¹.

SANGEM'de çalışan kurumsal danışmanlık uzmanları, kuruluşun ilk gününden bu yana hemen her gün ESO'ya bağlı EOSB sınırları içine bulunan firmaların bir ya da birkaçına düzenli olarak ziyaretler gerçekleştirilmektedir. Çalışmalarında 3 yılı geride bırakan SANGEM, firmalara yılda ortalama 1000 ziyaret gerçekleştirmektedir. Söz konusu 3 yıl içerisinde bu ziyaret sayısı 3000'i geride bırakmıştır. Adı geçen ziyaretlerde firma ile ilgili her türlü konu gündeme getirilmektedir. Yönetimden üretime, teknolojik gelişmeden, insan kaynağına, finansmandan iletişime ve halkla ilişkilere kadar pek çok konu, SANGEM uzmanları tarafından firmanın lehine olacak şekilde tartışılmakta ve firmaya bir yol haritası çizilmektedir.

SANGEM uzmanlarının gerçekleştirdiği bu ziyaretlerde, firmaların genel kültüründe, yapısında ve firma yöneticileri özelinde yukarıda bahsi edilen konulardan bir tek iletişim ve halkla ilişkiler konusunda yeterli bir çalışma olmadığı tespit edilmiştir. Görüşmeler sırasında iletişim bağlamında sorulan sorulara alınan yanıtlar, "halkla ilişkiler" kavramını yakından ilgilendirmesi bakımından değerli bulunmuş ve bu çalışmada "örnek olay" olarak gösterilmesi uygun görülmüştür. Bu bağlamda gerçekleşen ziyaretlerde firma yöneticileri ile yapılan görüşmelerde elde edilen şu bilgiler ya da görüşler, KOBİ'lerde halkla ilişkilerin yeterince yaygınlaşmadığını ve geliştirilmeye ihtiyaç duyulduğunun apaçık örneği olması bakımından dikkate değerdir.

Her firmaya ve yetkilisine birbirinden habersiz farklı zamanlarda ve farklı ortamlarda firmalarındaki iletişim ortamı konusundaki görüşleri ile ilgili olarak ne düşündükleri sorulmuştur. Firma yetkililerine bu sorular farklı zamanlarda yönetilmesine rağmen alınan cevapların ortak paydada buluşması, halkla ilişkiler özelinde değerlendirildiğinde, sektöre ilişkin ciddi bir sıkıntının olduğu ve bu nedenle de acil önlemler alınması gerektiği yönünde olmuştur. Nitekim bir firma yetkilisi firmasındaki halkla ilişkiler faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğüne ilişkin sorulara şu şekilde yanıt vermiştir: "Bizim firmamızda halkla ilişkiler diye öyle bir bölüm yoktur. İşte oturduğum şu masada tüm işleri ben idare ediyorum. Çalan telefonlara da ben bakıyorum, gelen misafirleri de ben karşılıyorum. Eğer iletişimden kastınız buysa, bütün bunları tek başıma kendim idare ediyorum. Bugüne kadar da firmamda

¹ SANGEM hakkında daha ayrıntılı bilgiye <http://www.sangem.org> adresinden erişilebilir.

halkla ilişkiler diye bir bölüme ihtiyaç duymadım.” diyerek, konuyla ilgili görüşlerini açıklamıştır. Ancak aynı kişi firmasının sektörde tanınırlığının ne olduğu, kendisine ulaşmak isteyen kişilerin firma ile ilişkilerini nasıl sağladıkları sorusuna da “Ne yazık ki firmamızın tanınırlığı çok gelişmedi. Piyasada bizi; yani firmamızı tanıyanlar genelde eş dost sayesinde tanıştığımız ve bu sayede iş yapabildiğimiz firmalardır.” diyerek, durumu özetlemiştir. Yetkilinin bu sözlerinden, firmalarındaki bu sorunun aslında halkla ilişkiler faaliyetlerindeki yetersizliğin bir sonucu olarak ortaya çıktığını anlamak mümkündür.

Adı geçen görüşmelerden birinde halkla ilişkiler ile ilgili görüşüne başvuru olan bir başka firma yöneticisi de “Dışarıda bir masa var. Orada bir sekreter de var. Bütün telefonlara bakar. Gerekliğinde de telefonları bize bağlar.” şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Halkla ilişkilerin sadece bir “sekreter” olgusundan ibaret olduğu izlenimini yansıtan bu görüş sahibine, bir firmanın gelişip büyüebilmesi, hem Türkiye’de hem de dünyada tanınma oranının artması ve iş bağlantılarının hızla yapılabilmesi için firmasında halkla ilişkiler faaliyetlerinin ne şekilde sürdürülmesi gerektiği konusunda bir bilgilendirme yapıldığında ise, söz konusu halkla ilişkiler sürecini hiç anlatılmadığı biçimde bilmediği ve düşünmediği yönünde bir bilgiye de ulaşılmıştır.

Benzer şekilde yine bir ziyaret sırasında, söz firmanın izlediği iletişim modeline geldiğinde ki bu firma diğer firmalardan örnek olarak çok daha ileride bulunmaktadır, yönetim kurulu başkanının söylediği şu söz halkla ilişkiler konusunda KOBİ’ler bağlamında daha aşılmaması gereken çok yol olduğunu doğrulamaktadır: “Biz, sektörde güçlü bir firmayız. Biz, iletişimimizi kendimiz sağlarız. Ayriyeten halkla ilişkiler diye bir bölüme bünyemizde gerek duymadık. Piyasada bizi, hemen herkes bilir!”

SANGEM uzmanlarının gerçekleştirdiği çok sayıda ziyarette bu ve benzeri şekilde çok görüşle karşılaşmıştır. ESO’ya kayıtlı yaklaşık 650 firma bulunmaktadır. Bu firmaların hemen hepsine SANGEM uzmanları ziyaret gerçekleştirmiştir. Ziyaretlerde görülen o dur ki, firmalar kendi çaplarında önceliği yönetim, organizasyon ve finans gibi konulara vermektedir. Çalışanlar daha çok bu konularda ağırlıklı olarak değerlendirilmektedir. Eğer bir danışmanlık hizmeti alınacaksa da bu konular öncelikli olmaktadır. İletişim ve halkla ilişkiler kavramları ise çoğunlukla üvey evlat olarak algılanmaktadır. Dahası firmaların bu kavramların önemi ve değeri hakkında çok az fikri bulunmaktadır. Söz konusu kavramlar daha çok firma yöneticilerinin tekelinde bulunmakta ve ikili ilişkiler daha çok hatır gönül ya da eş dost çevresiyle yürütülmektedir.

Özellikle küçük işletmelerde halkla ilişkiler fonksiyonuna yeterince ilgi gösterilmemesinin altındaki ana nedenin, KOBİ’lerin pazarlamaya gerekli ve yeterli önemi vermemeleri olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle sabit sayıdaki müşteri ile yan sanayi olarak çalışan KOBİ’lerde bu durum kolaylıkla gözlenebilmektedir. KOBİ’lerde pazarlama fonksiyonunu geliştirmeye yönelik çalışmalar, halkla ilişkiler alanının ve ihtiyacının daha kolay kavranmasına katkı sağlayacaktır.

6. SONUÇ

Halkla ilişkiler çalışmaları yapan işletmelerin önündeki en büyük zorluk, halkla ilişkiler ile neler yapılabileceğini ve yapılamayacağını kavramaktır. Halkla ilişkiler çalışmalarından sonuç alabilmek için, kavramın niteliklerini iyi özümsemenin yanı sıra, uzun soluklu halkla ilişkiler faaliyetlerinin getirilerinin neler olabileceğini de bilmekte fayda vardır. Halkla ilişkiler çalışmalarının işe yarayabileceği beş durumu şu şekilde özetlemek mümkündür:

- 1- Şirket ve çalışanlar arasında iletişimi sağlar.
- 2- Kamuoyu oluşturan güçlerle güven ilişkisi kurulmasını sağlar.
- 3- Tartışmayı teşvik eder, tavır ve yaklaşımlarda değişikliğe öncü olur.

- 4- Seferber eder, kayıtsızlıkla savaşır.
- 5- İlgi uyandırır.

KOBİ'lerde halkla ilişkiler uygulamasının a- Çalıştıranlar, b- Çalışanlar, c- Müşteriler arasında gerçekleştiği görülmektedir. Bu durumda söz konusu üç grubun ilişkisini düzenli ve verimli şekilde gerçekleştirmek, halkla ilişkiler faaliyetleri açısından önemlidir. KOBİ'lerde çalışanlar ile müşteriler arasında ilişkilerin olumlu şekilde sürdürülmesi, satışların artışına katkı sağlamaktadır. KOBİ'lerde halkla ilişkileri ya da daha doğru deyimle, kitlesel ilişkiler ile görevli kişi ya da şube iç ve dış ilişkileri birbirinden dikkatle ayırmak ve planları bu ilişkilerin özelliklerine göre hazırlamak gerekmektedir. Böylelikle halkla ilişkiler kavramı KOBİ'ler ölçeğinde değerlendirildiğinde, çalıştıranlar, çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkileri şekillendirmekte ve yatay iletişimin artmasına yol açmaktadır.

KOBİ'lerde, kuruluşun yönetim kadrosu; çalıştıranlar ile çalışanlar arasındaki ilişkiler düzenlenirken; toplumla bağıntı, ilerleme, sayılma, önemsenme, güven, yaratma duygularına önem verilmelidir. Diğer yandan müşterilerle ilişkilerde de esas olan, ürettiğini satmaktır.

Bir şirketin başarılı olması; diğer somut konulara yatırım yapıldığı kadar, halkla ilişkiler gibi içinde insan ögesinin olduğu konulara da yatırım yapılmasına bağlıdır. Halkla ilişkiler; şirketi kamuoyuna tanıtarak şirketin devamlılığını sağlamak, şirket kültürü yaratarak şirket içinde iletişim sorunlarının çözümüne katkı sağlayarak, işletmede verimliliğin artmasına yol açmaktadır.

Kıscacası halkla ilişkiler, şirketin dışarıya açılan penceresidir. İşletmenin devamının sağlanması bakımından bu alanda yapılan çalışmalar önem kazanmaktadır. Özetle; bir şirkette halkla ilişkiler biriminin, bir şirketin en değerli varlıklarından birisi olduğunun bilinmesi ve verimliliğin daha da artırılması için bu alana yatırım yapılması gerekmektedir.

Örnek olay kapsamında ise firmalar ölçeğinde halkla ilişkiler faaliyetlerinin öneminin anlaşılması için daha ciddi çalışmalar yapılmasının önü açılmalıdır. Söz konusu konuda farkındalık yaratılması için firma yöneticilerine yönelik eğitim faaliyetleri, bilgilendirme toplantıları vb. gibi etkinliklerin yapılması gerekmektedir. Bunda da KOBİ'lerle ilgili kurum ve kuruluşların öncü olması beklenmektedir. 21'inci yüzyılda iletişimin gücünün yadsınamaz bir gerçek olduğu, firmaların diğer firmalarla ancak iletişim içinde buldukları zaman sürdürülebilir bir geleceğe sahip olacakları çeşitli ortamlarda anlatılmalıdır. Bunun dışında KOBİ'lerin web sitesi, tanıtım cd'leri, katalog, fuarlar, promosyon, basın reklamları gibi ortamlardan yararlanmaktadırlar; fakat bu kanallar iş hedeflerine uygun stratejik iletişim ekseninde kurgulanmamaktadır. İletişim uzmanlarının KOBİ'lere bu anlamda sağlayacağı önemli katkılar bulunmaktadır. KOBİ'lerin küçük bütçelerinin içinde yaratıcı halkla ilişkiler programlarının geliştirilebileceği ve medya ile sürekli, sağlıklı bir ilişki kurularak firma ve marka tanınırlılıklarının artırılmasının mümkün olduğu gösterilmelidir.

Son söz olarak önde gelen ekonomi gurularından Tom Peters'in "İşinizi Yeniden Yaratın" adlı kitabında verdiği bir olayı özetlemek yerinde olacaktır. Peters, günümüzde artık işletmelerde iletişimin, dolayısıyla halkla ilişkilerin çok önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. Peters'e göre iletişim sorumlularının yönetime çok yakın olması gerekmektedir. Hatta iletişim sorumlularının, firmanın CEO'su ya da yönetim kurulu üyeleri arasında yer alması, firmanın geleceği ve dışa açılması bakımından etkin rol oynamasına katkı sağlayacaktır (Peters, 2005).

Peters'in yukarıdaki sözlerinden de anlaşılacağı gibi özetle; KOBİ'lerde verimliliğin artırılmasında diğer alanlara yapılan yatırımlar kadar iletişim ve halkla ilişkiler alanına da yatırım yapılması, KOBİ'lerin geleceği bakımından anahtar rol oynamaktadır.

KAYNAKLAR

- Asna, Alaeddin (1998). **Public Relations**, İstanbul: Der Yayınları, 2. Baskı.
- Barry, Amanda (2003). **Halkla İlişkilerin Gücü**, Ankara: İletişim Kitapları.
- Bilgin, Lale (2010). Olumlu İmaj yaratmak, Halkla İlişkiler, İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2. Baskı.
- Geçikli, Fatma (2010). **Halkla İlişkiler ve İletişim**, İstanbul: Beta Yayınları, 2. Baskı.
- Harlow, Rex. F. (1976). "Building a PR Definition". **PR Review**. 2 (4).
- Karaca, Pelin (2010). **Halkla İlişkiler**, İstanbul: Etap Yayınevi, 1. Baskı.
- Peltekoğlu, Filiz (1998). **Halkla İlişkiler Nedir?**, İstanbul: Beta Yayınları, 1. Baskı.
- [Peters, Tom. İşinizi Yeniden Yaratın!](#) Boyner Holding Yayınları, Yayın Yılı: 2005.
- Yazar, Faruk (2012). <http://pazarlamadostu.blogcu.com/kobi-ler-icin-bir-halkla-iliskiler-modeli/2679716> (Erişim Tarihi: 20 Eylül 2012).
- http://tr.wikipedia.org/wiki/Halkla_iliskiler (Erişim Tarihi: 15 Mayıs 2012).
- <http://www.kobilerim.com/detay.asp?blogno=313> (Erişim Tarihi: 25 Eylül 2012.)
- <http://www.kpss.com.tr/news-tr/9934.cgi> (Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2012.)

KÜÇÜK İŞLETMENİN BÜYÜME YOLU: REKABET STRATEJİLERİ VE BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

Fatih SEMERCİÖZ
İstanbul Üniversitesi
Aytuğ SÖZÜER
Yalova Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmanın amacı rekabet stratejilerinin küçük ölçekli işletmelerin büyümesi üzerindeki etkisini bir örnek olay kapsamında incelemektir. Çalışmada, öncelikle küçük işletmelerle ilgili kavramlar ve stratejik yönetim literatürünün bu işletmeler hakkındaki yaklaşımları tanımlanmıştır. Ardından, sanayi sektöründe ticari faaliyet gösteren küçük ölçekli bir firmanın 6 yıllık dönemde rekabet çevresiyle ilgili olarak yaşadığı çeşitli kritik olaylar karşısında aldığı kararlar ve bunların sonuçları örnek olarak incelenmiştir. Çalışma sonunda, odaklanmış farklılaştırma stratejilerinin bu küçük ölçekli işletmenin rekabet altında büyümesine yardımcı olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın, ekonomideki yaygınlığı yüksek olan küçük ölçekli işletmelerde, yönetim becerilerinin ve kurumsal yetkinliklerin geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Rekabet stratejileri, KOBİ, örnek olay incelemesi

1. GİRİŞ

İşletmelerin ortak amacının uzun dönemde hayatta kalma ve ortalama üstü getiri sağlama olduğu kabul edilirse, büyüklüğü ne olursa olsun, şirketler için stratejik yönetim geçerli olacaktır. Stratejik yönetim, işletmelerde tüm çevresel faktörlerin dikkate alındığı uzun vadeli bir planlama ve uygulama sürecidir ve öncü işletme stratejistlerinden Michael Porter'ın (1991) belirttiği üzere, küçük şirketlerin de büyükler gibi, buldukları rekabet ortamını doğru değerlendirip, işlerini koruyabilmek için pozisyon almaları gerekmektedir.

Dünyada küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler) ülke ekonomilerinin önemli bir ağırlığını oluşturmaktadır. Güncel istatistiklere göre Türkiye'deki toplam işletme sayısında %99,9'luk paya sahip olan KOBİ'ler, ülkedeki toplam istihdamın %78'ini ve toplam katma değer %55'ini sağlamaktadır (KOSGEB, 2011).

Küçük işletmeler¹, ölçek kriterinin yanında, örgüt yapısı, yönetim süreçleri ve işlevleri açısından da diğer işletme sınıflarından farklılaşabilmektedir. Bunların başında, hemen hemen tüm kararları girişimcinin verdiği gerçeği öne çıkmaktadır. Uzun vadeli planları da kapsayan bu süreçte girişimci, muhtemelen farkında olmadan, bir stratejik yönetim faaliyeti yürütmektedir (Beaver, 2002). Küçük ölçekli olmanın yarattığı kısıtlar ve zayıflıklara rağmen, işin rekabet halinde sürdürülebilmesi dikkat çekici bir başarıdır. Bu süreci anlamak işletmecilik ve yönetim biliminin konusuna girmektedir. Bu çalışmanın amacı da rekabet stratejilerinin küçük işletmelerin büyümesine olan etkisini incelemektir.

Küçük işletmelerde stratejik yönetim konusu akademik çalışmalarda çeşitli yönlerden incelenmekte, bunlar arasında planlama ve performans ilişkisi öne çıkmaktadır (Wheelen ve diğerleri, 1999). Rekabetçi davranış boyutunda ise küçük işletmeler için ürün ve pazarda uzmanlaşma ve odaklanmanın uygun olduğu yaklaşımı kabul görmektedir (Ülgen ve diğerleri, 2010). Küçük işletmelerin, yetenekleri ve kısıtları dikkate alındığında, kaynaklarını yaymak yerine belirli bir pazara odaklamalarının etkinlik sağlaması doğaldır. Eldeki çalışma bu yaklaşımı bir örnek olay değerlendirmesiyle sorgulamayı hedeflemektedir.

Çalışma düzeninde öncelikle küçük ölçekli işletmelerle ilgili kavramlar ve stratejik yönetim yazınının bu işletmeler üzerine yaklaşımları tanımlanmıştır. Görüşlerin somutlaştırılması adına, makine ve aksamları sektöründe ticari faaliyet gösteren küçük ölçekli bir şirketin kuruluşundan itibaren ve özellikle son 6 yılında (2006-2011) rekabet çevresiyle ilgili olarak yaşadığı çeşitli kritik olaylar karşısında aldığı kararlar ve bunların sonuçları aktarılmıştır. Sonuçta, bahsedilen süreçteki işletme davranışları stratejik yönetim literatürüyle ilişkilendirilmiş ve rekabet stratejilerinin incelenen küçük ölçekli işletmenin büyümesinde etkili olduğu tespiti yapılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Küçük İşletmenin Tanımı

Küçük işletmeler hem nicel hem de nitel ölçütlerle tanımlanabilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Küçük İşletme İdaresi veya Avrupa Birliği (AB) Komisyonu gibi resmi kurumlar, ölçek belirlerken nicel kıstaslar olarak; işletmedeki çalışan sayısı, işletmenin yıllık hasılatı veya mali bilanço toplamı gibi değerleri dikkate almaktadır. Türkiye’deki tanımlarda, işletmedeki çalışan sayısının 50’nin altında olması küçük ölçekli işletme sınıfına girme kriterlerinden biridir. Satış hasılatı veya bilanço büyüklüğünde ise küçük işletmenin üst sınırı 5 milyon Türk Lirasıdır (Resmi Gazete, 2005).

Küçük işletmenin nitel tanımlarında ise genellikle yönetim ve mülkiyet yapısı ile faaliyet şekline işaret edilmektedir. Bu bakıştan hareketle, küçük işletmeler bağımsız idare edilen ve alanında başat olmayan şirketler olarak da tanımlanabilmektedir (Megginson ve diğerleri 2003; SBA, 2012).

Mintzberg (1999) gücün yöneticide toplandığı, çalışan sayısının az, işbölümünün düşük, biçimselliğin çok az görüldüğü örgütlerde “basit yapı”dan bahsetmekte ve bunu *girişimci örgüt* olarak isimlendirmektedir. Öte yandan, küçük işletmeleri hatırlatan bu tanıma Wheelen ve diğerleri (1999) ayırım getirmektedir. Onlara göre girişimci işletmeler yenilikçi uygulamalarla yüksek kâr ve hızlı büyüme hedefler. Küçük işletmeler ise bu konularda atak değildir. Dolayısıyla, girişimci işletmeyle küçük işletme arasında büyüme ve yenilikçiliğe bakış açısından fark var denilmektedir.

Bu çalışmada, yukarıda bahsedilen ayırım kabul edilmekle beraber, “küçük işletme” tabiri her iki tanımı da içerecek şekilde kullanılacaktır.

¹ Türkiye’de KOBİ’lerin sayıca %99,5’i küçük ve mikro ölçekli işletmeler olduğundan, bu metin içinde “küçük işletme” tabiri daha sık kullanılacaktır.

2.2. Küçük İşletmelerin Üstünlükleri ve Zayıflıkları

Küçük işletmeler büyük rakipleriyle karşılaştırıldıklarında pek çok bakımdan farklılık gösterirler. Bu farklılıklar küçük işletmeler adına çeşitli üstünlük ve zayıflıklar doğurmaktadır.

Küçük işletmeler genellikle müşterileriyle daha yakın temas halindedir ve onların ihtiyaç ve tercihleri hakkında daha çok bilgiye sahip olabilirler. Büyük şirketlerdeki biçimsellik ve hiyerarşinin katmanları müşteri ile yönetim arasındaki mesafeyi açabilir (McVicker, 1988).

Küçük işletmelerin büyük şirketlere nazaran daha az sabit gideri olacaktır. Büyük şirketlerin işletme masraflarının daha yüksek olması normaldir. Bu durum, küçük işletme adına küçük ölçeklinin daha ucuza satın alma kabiliyetinden kaynaklanan üstünlüğünü dengeleyebilir. Hatta küçük işletmeler düşük sabit giderleri sayesinde rekabetçi fiyat politikası bile izleyebilir (McVicker, 1988).

Küçük işletme çalışanları genellikle birden çok görevi yerine getirirler ve bu yüzden büyük şirketlerdeki uzmanlaşmış çalışanlardan farklı bir öğrenme eğrisine sahip olurlar (Megginson ve diğerleri, 2003). Dolayısıyla, küçük işletme çalışanları etkin olma ve sorumluluk alma gibi özelliklerde daha hızlı bir gelişme gösterebilir ve işletme yönetimine daha çok fayda sağlayabilirler.

Küçük işletmelerin başlıca zayıflıkları finansman ve yönetim yetersizliği olarak vurgulanmaktadır (Siropolis, 1994; Megginson ve diğerleri, 2003). İşyeri kurmak, işçi çalıştırmak, üretim ve satış yapmak için gerekli sermaye bulunamadığında, işletmenin zora girmesi kaçınılmazdır. Sermaye piyasalarının yeni gelişmekte olduğu Türkiye gibi ekonomilerde, küçük işletmelerin finansman sağlaması kolay olmamaktadır.

Küçük işletmelerde yönetim yetersizliği; faaliyet alanıyla ilgili sınırlı bilgi, yetersiz planlama, tecrübesizlik ve zayıf yönetim becerilerinden kaynaklanabilir. Pek çok küçük işletme sahibi tek-adam yönetim şeklini benimsemiştir ve bunu bırakmayı göze alamamaktadır. Çalışanlarına yetki ve sorumluluk aktarmayan küçük işletme yöneticisi, işler çoğaldığında tıkanıklık yaşayabilir. Öte yandan, bu işletme sahibinin ikilem içinde olduğu da bir gerçektir. Kısıtlı kaynaklarla iş yapan küçük işletmelerin başkalarının hatalı kararlarını karşılayacak gücü olmayabilir (Megginson ve diğerleri, 2003).

Miller (1998) küçük işletmelerin üretim için genellikle temel ve karmaşık olmayan teknolojiler kullandıklarını, bu yüzden de diğer şirketler için pazara giriş engellerinin düşük olduğunu altını çizmektedir. Piyasadaki rakip sayısının artması, yoğun rekabet, maliyet ve fiyatların birbirine çok yaklaşması ve pazar paylarındaki istikrarsızlık küçük işletmeler için başlıca tehdit unsurları haline gelmektedir.

Küçük işletmelerin karşılaştığı zorluklardan biri de McVicker'in (1988) belirttiği üzere tüketicinin algıladığı güven meselesidir. Küçük işletmeler sundukları ürün veya hizmetin büyük rakiplerinkine kadar iyi ve güvenilir olduğuna müşterilerini ikna etmek için fazladan gayret göstermek durumundadır.

2.3. Küçük İşletmelerde Rekabet Stratejileri

Araştırmalar, stratejik yönetim süreciyle küçük işletmelerin finansal performansları arasında güçlü ilişkiler gösterse de, küçük işletmelerde stratejik yönetim faaliyetinin yaygın olduğu pek öne sürülemez. Günlük yoğun iş trafiği, stratejik yönetim uygulamalarıyla ilgili yetersiz bilgi ve beceri, şirket bilgilerinin paylaşımına yanaşmaması gibi sebeplerle, küçük işletme sahipleri stratejik yönetim sürecine uzak kalabilmektedir (Wheelen ve diğerleri, 1999).

Küçük veya yeni işletmelerin stratejik karar alma sürecinde başlangıç noktasının *temel iş fikrinin geliştirilmesi*, diğer bir deyişle, sunulacak ürün veya hizmet ile birlikte hedef müşteri ve/veya pazarların belirlenmesi olduğu kabul edilmektedir (Wheelen ve diğerleri, 1999). Stratejik yönetim yazınında bu konu iş birimi veya rekabet stratejileri başlığı altında incelenmektedir. Bu çalışmanın da üzerinde durduğu mesele küçük işletmelerde rekabet stratejileridir. Çünkü rekabet stratejileri olmayan işletmelerin zamanla rakiplerine karşı hiçbir üstünlüklerinin kalmayacağı ve ortalamadan düşük performans gösterecekleri öne sürülmektedir (Hunger ve diğerleri, 2007).

Rekabet stratejileri üzerine en yaygın yaklaşımlardan biri Michael Porter'ın yaptığı çalışmalarıdır. Porter (1980) işletmelerin uygulayabileceği dört genel stratejiden bahsetmektedir, bunlar; maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanmış maliyet liderliği ve odaklanmış farklılaştırmadır. İlk strateji işletmenin ürün veya hizmetlerini piyasadaki eş değerlerinden ve rakiplerinden daha düşük maliyetle üreterek, verimlilik sayesinde ortalama üstü getiri sağlamasıdır. Farklılaştırma stratejisi işletmenin ürün veya hizmetlerini ayrıcalıklı kılarak, müşterilerine rakiplerden daha çok fayda sağlaması ve yaratılan yüksek değer sayesinde yine ortalama üstü getiri temin etmesidir. Odaklanmış stratejiler ise işletmenin ya ürün veya hizmetlerini dar kapsamlı tanımlamış olması, ya da bu çıktıları kısıtlı bir müşteri grubuna veya coğrafi bölgeye yönelik olarak maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejisi uygulamasıdır. Küçük işletmeler için odaklanmış stratejilerin uygun olduğu görüşü kabul edilmektedir (Ülgen ve diğerleri, 2010).

Wright ve diğerleri (1993) iş birimi stratejileri için benzer bir sınıflama yapmış ve bu genel stratejileri biraz farklı isimlendirmiştir. Onların küçük işletmeler için önerdikleri stratejiler niş-düşük maliyet, niş-farklılaştırma ve niş-düşük maliyet/farklılaştırma stratejileridir. Niş stratejisi, odaklanmış stratejiye benzer şekilde, pazarın dar bir kesimine hitap edilmesidir. Niş-düşük maliyet stratejisi, müşterilerin asgari ihtiyaçlarını karşılayacak standart ürün/hizmet üretilen ve fiyat duyarlılığı yüksek pazarlara dönüktür. İşletmelerin yatırım ve operasyonel giderlerini düşük tutmaları gerekmektedir. Satınalma ve finansal maliyet kontrolü, üretim ve dağıtımda verimlilik, tanıtım giderlerinin düşük olması da öncelik taşımaktadır. İşletmelerde yeni ürün geliştirme ve teknoloji yatırımları çok sınırlı tutulmaktadır.

Niş-farklılaştırma stratejisi yine pazardaki dar bir kitleye hitap edilirken buradaki müşterilerin çok özel ihtiyaçlarının karşılanmaya çalışılmasıdır. Belirli bir tüketici grubu yüksek performans, prestij veya güvenlik beklentisiyle özel taleplerde bulunabilir. Bu tip pazarlarda tüketiciler ürün/hizmetlere yüksek bedel ödemeye hazırdırlar. Dolayısıyla işletmeler, yatırımlarla sürekli yenilik yapma politikasını izleyebilirler.

Niş-düşük maliyet/farklılaştırma stratejisi belirli bir pazar kesiminin özel beklentilerine cevap verirken maliyetleri düşük tutmayı amaçlamaktır. Wright ve diğerleri (1993) bu kombine stratejinin, işletmede kalite odaklılık, süreç, ürün ve sistem yeniliklerine eğilim ve örgütsel kimliği güçlendirmeyi gerektirdiğini belirtmektedir. Bu sayede işletmenin tedarik ve operasyonel giderlerinin düşük tutulabileceği ifade edilmektedir.

Miller (1998) basit yapıya sahip küçük işletmeler için niş pazarlama stratejisini önermektedir. Büyük teknolojik yatırımlar ve karmaşık yenilikler gerektirmeyecek bir farklılaştırma stratejisinin belirlenen hedef pazarda başarılı olabileceğini öne sürmektedir. Doğru pazarlama yöntemleriyle, ürün/hizmetlerini büyük rakiplerinkinden daha kolay erişilir, güvenilir ve cazip şekilde sunabilen küçük işletmelerin *niş*lerini koruyabileceklerini belirtmektedir.

Yukarıdaki gibi örneklerde görüldüğü üzere, rekabet stratejilerindeki temel yaklaşımlar, küçük işletmeler için odaklanma, uzmanlaşma, farklılaştırma stratejilerin etkin olduğunu belirtmektedir.

Konuya perspektif sağlaması açısından, küçük işletme stratejileri üzerine uygulamalı çalışmalara göz atmak da faydalı olacaktır.

Chaganti ve diğerleri (1989) çeşitli rekabet ortamlarındaki farklı stratejilerin küçük işletmelerin kârlılığına etkilerini araştırmıştır. 192 küçük ölçekli üretici firma üzerinde yaptıkları incelemede, işletmelerdeki geniş ürün yelpazesinin, yoğun fiyat rekabeti olan pazarlarda kârlılıkla ilişkili olduğunu, tutundurma rekabetinin öne çıktığı pazarlarda ise kalite-ımağ yöneliminin kârlılığı etkilediğini bulmuşlardır.

Gibbons ve diğerleri (2003) küçük işletmecilikte stratejik yönelimin teknoloji politikası ve şirket performansı ilişkisindeki aracı rolünü test etmişlerdir. 336 küçük ve orta ölçekli işletme üzerindeki analiz sonucunda, girişimci yönelimin atak teknoloji politikası ile satışlarda büyüme arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Verreynne ve diğerleri (2010) 477 küçük işletmenin oluşturduğu örneklemede, stratejik karar süreci ve endüstri yaşam döngüsünün işletme performansına etkilerini araştırmışlardır. Olgun evredeki endüstrilerde strateji yapımının işletme performansını anlamlı şekilde açıkladığını tespit etmişlerdir.

Box ve diğerleri (2011) 167 küçük işletmeyle görüşme yapmış ve Porter'ın genel stratejilerinden hangisini uyguladıklarını sormuşlardır. Sonuçta, en başarılı stratejinin odaklanmış farklılaştırma olduğunu öne sürmüşler, en kötü stratejinin de hiç bir yönelimin bulunmadığı durum olduğunu belirtmişlerdir.

Bu çalışmalardan da anlaşılabilceği üzere, küçük işletmecilikte stratejik yönelim araştırılmakta olan bir konudur. Tercih edilen stratejiler, şirketin yapısına ve çevre koşullarına göre değişse de, bilinçli bir strateji yönetimi küçük işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli gözükmektedir.

3. ARAŞTIRMA: BİR KÜÇÜK İŞLETME ÖRNEĞİ

3.1. Amaç

Bu çalışmanın amacı rekabet stratejilerinin küçük ölçekli işletmelerin rekabet baskısı altında büyümesi üzerindeki etkisini bir örnek olay kapsamında incelemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırma soruları (i) Küçük ölçekli bir işletme içinde bulunduğu rekabet çevresinde hangi baskılarla karşılaşmıştır? (ii) İşletme karşılaştığı baskılara nasıl karşılık vermiştir? (iii) İşletmenin davranışları hangi rekabet stratejileriyle ilişkilendirilebilir? ve (iv) İşletmenin uyguladığı stratejilerin büyüyerek yaşamını sürdürmesinde etkisi var mıdır? şeklinde belirlenmiştir.

3.2. Yöntem

Bu inceleme, nitel bir araştırma yöntemi olan örnek olay çalışmasını benimsemiştir. Örnek olay çalışması, araştırma sorusunun neden veya nasıl olduğu, incelenen davranışlar üzerinde kontrolün gerekmediği ve güncel olaylara odaklanılan durumlarda tercih edilmektedir (Yin, 1989). Stratejik yönetim çalışmalarında da örnek olay analizi sıkça kullanılan bir yöntemdir.

Bu çalışmada makine ve aksamları sektöründe ticari faaliyet gösteren küçük ölçekli bir işletme örnek olarak alınmıştır. Şirketin kuruluşundan itibaren ve özellikle son 6 yılında (2006-2011) rekabet çevresiyle ilgili olarak yaşadığı çeşitli kritik olaylar karşısında aldığı kararlar ve bunların sonuçları değerlendirilmiştir. Çalışma için, birincil ve ikincil kaynaklardan veri toplanmıştır. Birincil kaynak olarak işletme sahibi ve çalışanlarıyla yapılandırılmamış görüşmeler yapılmış, ikincil kaynak olarak ilgili

operasyonel raporlar incelenmiştir. Öte yandan, işletme sahibinin gizlilik talebi nedeniyle, çalışmada bilgiler genel hatlarıyla ve temsili olarak sunulmuş, şirket dışına yansımamış herhangi bir veri paylaşılmamıştır. Diğer bir kısıtlılık da, işletmenin faaliyet gösterdiği alt sektördeki pazar büyüklüğü ve payları hakkında resmi veriler bulunmadığı için, bu bilgilerin piyasadaki şirketlerin tahminleri üzerine dayandırılmış olmasıdır.

3.3. Bulgular

3.3.1. Örnek İşletmenin Kısa Tarihi

İncelenen şirket 1995 yılında kurulmuştur ve işletmeyi kurucu sahibi yönetmektedir. Şirket, İstanbul'da bir sanayi bölgesinde yer almaktadır. Temel faaliyet alanı makine ve aksamları sektöründeki üretici firmalara ara malı tedarik etmektir.

İşletme sahibinin önceki yıllarda ilgili makine ve aksamları sektöründe üretim ve pazarlama deneyimi bulunmaktadır. Şirket ilk safhada ağırlıklı olarak işletme sahibinin önceden profesyonel olarak çalışmış olduğu üretici firmanın bayiliği şeklinde faaliyet göstermiştir. Bu üretici firma, Türkiye çapında pazarlama ağı olan, sektördeki ikinci büyük işletmedir. İşletme sahibinin tecrübesi ve üretici firmanın İstanbul'un belirli bölgelerindeki mevcut ve potansiyel müşterileri şirkete yönlendirmesiyle işler başlamıştır.

İlk yıllarda operasyon küçük çaplıdır. Şirkette satış ile ön muhasebe işlevlerini görecekt bir kaç elemanla işler yürütülmüş ve sadece 1. Ürün Grubunun pazarlaması gerçekleştirilmiştir. 1999 yılında, ilgili sektörde tamamlayıcı ürün olmasının yanında müşteri çeşitliliğini de artıracak 2. Ürün Grubu yurtdışından ithal edilmeye ve piyasaya sunulmaya başlanmıştır. Üretici firma bu ürün grubunda faaliyet göstermediğinden işletmeler arasında bir sorun yaşanmamıştır. Birkaç yıl içinde Şirkette 2. Ürün Grubunun geliri, yıllık toplam hâsılâtın %30'una yaklaşmıştır.

2006 yılına gelindiğinde Şirket istikrarlı bir gelişme göstermiş, çalışan eleman sayısını, müşteri portföyünü ve satış gelirlerini artırmıştır. Öte yandan, üretici firma Şirketteki bu büyümeyi bir tehdit olarak algılamıştır. Orta vadede işlerin kendi güdümünden çıkacağını düşünerek bayisiyle işbirliğini bozucu davranışlar göstermeye başlamıştır. Üretici firma, Şirketin kendisine verdiği siparişleri geç teslim etmeye ve Şirketin sorumlu olduğu müşterilere yüksek iskontolarla fiyat teklifleri vermeye başlamıştır. Üretici firma, Şirketi kötü duruma düşürerek, bayisiyle iş yapan müşterileri doğrudan kendisine çekmek istemiştir. Şirket bu saldırgan manevradan kurtulmak ve yaşamını sürdürebilmek için bir stratejiye ihtiyaç duymaya başlamıştır.

3.3.2. Şirketin Rekabet Analizi

Şirketin esas işi makine ve aksamları sektörüne ara malı temin etmektir. Müşterilerinin küçük bir kısmı daha ufak satıcı işletmelerdir. Ürünlerin talep durumu sektördeki üretim seviyesine bağlı olarak düzenli sayılmaktadır. Öte yandan, bu kullanıcılar pazarında ürünlerden düşük fiyat-yüksek performans beklentisi fazladır. Ayrıca, ürünlerin çoğu standart sayılabileceğinden, piyasada fiyat esnekliği yüksektir ve müşterilerin tedarikçi değiştirme maliyeti düşüktür. Dolayısıyla, müşterilerin pazarlık gücü yüksek olarak gözükmektedir.

Şirketin faaliyet gösterdiği alt sektörün Türkiye'deki pazar büyüklüğü net rakamlarla bilinemesi de, sektördeki en büyük üretici işletmenin pazarın yarısından çoğuna sahip olduğu tahmin edilmektedir. Pazarın kalan kısmı çeşitli üretici ve ithalatçı firmalar tarafından paylaşılmakta ancak esas rakip sayısı altıyı geçmemektedir. Öte yandan, bazı kullanıcı büyük firmalar, ara mallarını yurtdışından doğrudan temin edebilmekte fakat bunun büyük bir miktar olmadığı varsayılmaktadır.

Sektördeki lider işletmenin ithalat ve ihracat operasyonları bulunmaktadır. Ayrıca üretim süreçlerinde iyileştirme yapmak adına ar-ge yatırımları gerçekleştirmektedir. Pazarlama faaliyetlerinde agresif bir politika izlemekte, çoğunluğuna sahip olduğu pazarda payını artırmak için çaba göstermektedir. Rekabet stratejileri açısından bakıldığında maliyet liderliği stratejisi uyguladığı gözükmemektedir. Bilanço büyüklüğü ve gelirler açısından Şirketten çok büyük olsa bile, onun en önemli rakibidir. Sektördeki ikinci büyük üretici, Şirketin daha önce bayılığını yaptığı üretici firmadır. Şirket, üretici firmayla ilişkilerini asgariye indirmiş olsa da, bir kısım ürünlerini pazarlamaya devam etmektedir. Sektörde üçüncü sırada bir üretici daha bulunmaktadır. Piyasadaki diğer ithalatçı ve satıcılarla beraber, Şirketin de içinde olduğu 6 firmanın, pazarın %90'ına hitap ettiği varsayılmaktadır. Özellikle lider işletmenin maliyet liderliği stratejisiyle pazarı domine etmeye çalıştığı ortamda, diğer oyuncuların da mücadelesiyle, rekabet yoğun bir sektör ortaya çıkmaktadır.

Sektördeki üretim teknolojisi çok hızlı değişmemekte ve geleneksel yöntemlerin güncellenmesiyle sürdürülmektedir. Üretim için gereken sermaye çok yüksek değil ve hammadde tedarikçilerine erişim kolaydır. Ancak, pazardaki mevcut rekabet ve müşterilerin pazarlık gücü, sektöre yeni girişler için çekici bir ortam hazırlamamaktadır. Ürünler, çok spesifik ve teknik bir ihtiyacı karşıladığı için ikame malların oluşması şimdilik mümkün gözükmemektedir.

Tedarik tarafında hammadde, ara mamül veya bitmiş ürünlere erişim sıkıntısı pek yaşanmamaktadır. Hem yerli hem Avrupa veya Uzakdoğu pazarlarından gerekli ürünler temin edilebilmektedir. Dünya emtia piyasalarındaki arz-talep durumuna bağlı olarak bazı dönemlerde fiyat dalgalanmaları veya tedarik sıkışıklıkları olsa bile, genellikle satıcılar pazarı istikrarlıdır. Lojistik tarafında, stok veya taşıma operasyonları çok sıkıntılı değildir. Ürünlerin raf ömrü uzundur ve taşıma istendiğinde kargo şirketleriyle müşterinin kapısına yapılabilir.

Sektördeki rekabet güçleri özetlenecek olursa; tedarikçilerin pazarlık gücünün, sektöre yeni girişlerin ve ikame malların tehdidinin çok üst düzey olmadığı; ancak piyasa içindeki mevcut rekabetin ve müşterilerin pazarlık gücünün oldukça yüksek olduğu gözükmemektedir.

Bu kısma kadar Şirketin içinde bulunduğu rekabet çevresi genel hatlarıyla tanımlanmıştır. Bundan sonraki kısımda Şirketin bu ortam içinde çeşitli kritik olaylar karşısında gösterdiği davranışlar, Mintzberg'in (1988) farklılaştırma stratejileri sınıflamasından da yararlanılarak, rekabet stratejileriyle ilişkilendirilecektir.

3.3.3. Şirketin Rekabet Stratejileri

Şirketin, muhtemelen farkında olmadan, stratejik yönetime geçişine sebep olan olayların başı, bayisi olduğu üretici firmanın saldırgan rekabetçi tavrı olarak gösterilebilir. Üretici firmanın, Şirketin İstanbul içinde sorumlu olduğu dar bölgedeki müşterilere yüksek iskontolarla fiyat teklifi vermesi ve aynı anda Şirketin kendisine verdiği siparişlerin teslimini geciktirmesi, Şirketin acil olarak bir çıkış yolu aramasına neden olmuştur. Şirket öncelikle mevcut müşterilerini daha sıkı takibe almış, ilk etapta onları kaybetmemek için ilişkilerini güçlendirmeye başlamıştır. İlerleyen dönemde, hedef pazar olarak Marmara Bölgesinde, düzenli ürün siparişi verebilecek ve finansal durumu istikrarlı orta ölçekli işletmeler belirlenmiştir. Hedef pazarın Marmara Bölgesi seçilmesi, doğal koşulların da etkisiyle, hem müşterilere hizmetin hızlı ulaşabilmesi hem de nakliye masraflarının makul düzeyde tutulabilmesi sebebiyledir. Düzenli sipariş verebilecek orta ölçekli işletmelerin de optimum stok ve fiyat seviyelerini getireceği düşünülmüştür. Daha fazla bölgeye açılmanın veya daha çok müşteriye gitmenin stok yatırımı ve tahsilât açısından riskli olacağı düşünülerek tercih edilmemiştir. Ayrıca tüm Türkiye pazarına hitap eden üretici firmalarla, yabancı ve uzak bölgelerde çatışmanın faydalı olmayacağı düşünülmüştür. Dolayısıyla Şirket müşteri bazında açık bir *odaklanma stratejisi* izlemeye başlamıştır.

Şirket odaklanma stratejisiyle beraber üretici firmanın tavrından dolayı 1. Ürün Grubu için farklı tedarikçi arayışına girmiştir. Aktif irtibatların sonunda, Avrupalı üretici ve distribütörlerle anlaşılması, büyük miktarda kaliteli ürün, Şirket için önemli bir yatırımla stoklara girmiştir. Şirket bu yeni ve yüksek performanslı ürünleri, müşterilerine eskisinden biraz daha yüksek fiyatla ancak kalite garantisıyla pazarlamaya başlamıştır. Öte yandan, sektör lideri işletme maliyet liderliği stratejisi ve geniş pazarlama ağıyla piyasayı domine etmeye çalışmaktadır. Ancak Şirketin müşterileri sunulan yüksek performanslı ürünlerden memnun kalmışlardır. Şirketin bu davranışı, Mintzberg'in sınıflamasıyla, *kalite farklılaştırma stratejisi* olarak ortaya çıkmıştır.

Üretici firmanın bayisi olarak tanınan Şirket, firmayla ilişkilerini asgariye indirdiğini vurgulamak ve kendi ismiyle bilinirliğini artırmak adına tanıtım faaliyetlerine başlamıştır. Öncelikle yeni bir kurumsal kimlik tasarlanmış, Şirketin logosu, ofis tabelaları, katalogları, antetli kağıt ve faturaları yenilenmiştir. Bununla birlikte Şirket, sektördeki büyük fuarlarda katılımcı olarak boy göstermeye, sektör dergilerine düzenli reklam vermeye başlamıştır. Yeni kurumsal kimlik, fuarlar ve reklamlar Şirketin kendi adıyla bilinirliğini yıllar içinde artırmıştır. Bu yöntemlerle, *imaj farklılaştırma stratejisi* başarılı şekilde uygulanmıştır.

Fiyat esnekliği yüksek ve pazara giriş engellerinin düşük olduğu 2. Ürün Grubu piyasasında, Şirket yine saldırgan rekabetle karşı karşıya kalmıştır. Kendi tedarik ettiği yüksek kaliteli Avrupa ürünlerine karşılık, çeşitli rakipler Şirketin müşterilerine düşük fiyatlar teklif edip satın alma departmanlarının dikkatini çekmeye çalışmışlardır. Bu fiyat odaklı gerilla taktiklerine cevap olarak, Şirket de zaman zaman Uzakdoğu'dan ekonomik ürün tedariki yapmış ve fiyat mücadelesi gereken yerlerde bu ürünleri öne sürmüştür. Bu politika, Şirketin *fiyat farklılaştırma stratejisi* de uygulayabildiğini göstermektedir.

3. Ürün Grubu, 1. ve 2. Ürün Gruplarındaki bazı kalemlerin, özel hammaddeler ve farklı bir teknikle üretimi sonunda ortaya çıkmaktadır. Aslında tamamen farklı bir ürün grubu olmasa da, imalatı ve pazarlaması değişik yöntemlerle yapıldığı için Şirketin 3. Ürün Grubu olarak isimlendirilmiştir. Bu ürün grubu, müşterilerin çok teknik ve acil ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek için kullanılan nispeten pahalı bir çözümdür. Dünyada yaklaşık 20 yıllık geçmiş olan bu uygulamayı Türkiye'de ilk defa Şirket pazara sunmuştur. Sektör liderinin de bir süredir bu uygulamayla ilgilendiği ancak gerçekleştirme kararı alamadığı bilinmektedir. Piyasada Şirketin bilinirliğini hızla artıran bu özel uygulama, *destek farklılaştırma stratejisinin* en önemli örneği olmuştur.

2011 yılı sonunda, Şirket sektörde belirli bir müşteri kitlesine odaklanmış ve rakipleri arasında kendisini farklı bir pozisyona oturtabilmiştir. Piyasadaki büyük oyuncular ölçek ekonomisi, diğerleri dönemsel promosyonlar gibi geleneksel yöntemlerle rekabet ederken, Şirket özellikle üretim ve pazarlama faktörlerindeki eşzamanlı yenilikleriyle farklılaşabilmiştir. Şirketin sektördeki teknik ve sosyal birikimi de bu pozisyonu oluşturmasına ve korumasına yardımcı olmuştur.

2006 ile 2011 yılları arasında Şirketin kârlılık, likidite ve kaldıraç oranları olumlu seyir izlemiştir. Aynı dönemde Türkiye'nin gayri safi milli hâsılası cari fiyatlarla yaklaşık %70, makine sanayinin cirosu ise yaklaşık %90 büyümüştür (TÜİK, 2012). Şirketin satış gelirleri ve bilanço büyüklüğündeki değişim ise bu rakamların çok üstünde gerçekleşmiştir. Bununla beraber Şirketteki çalışan sayısı 5'den 10'a çıkmıştır. Öte yandan, dönem içinde dış çevre unsurlarında önemli bir değişiklik (ör. rakiplerden birinin piyasadan çekilmesi) olmamış ve Şirket kendi içinde yeni bir uygulama (ör. personel teşvik sistemi) gerçekleştirmemiştir. Şirketin 2011 yılı sonundaki müşteri portföyü, yatırımları ve mali durumundaki gelişim, işletmenin büyüyerek yaşamını sürdürdüğünün ve rekabet stratejilerinin bunun üstündeki etkisinin göstergesi olmuştur.

4. SONUÇ

Ekonomideki yaygınlığı oldukça yüksek olan küçük işletmecilikte, yönetim becerilerinin ve kurumsal yetkinliklerin geliştirilmesine dönük çalışmaların artması, iş dünyasının verimliliği ve bireylerin refahı açısından önem taşımaktadır. Eldeki çalışma da küçük ölçekli işletmelerde rekabet stratejilerinin etkinliğini sorgulamıştır.

Rekabet stratejilerinin küçük işletmelerin büyümesi üzerindeki etkisini anlamak adına incelenen bu örnek olay, araştırma sorularına önemli cevaplar vermiştir. Örnek işletme içinde bulunduğu rekabet çevresinde çeşitli baskılarla karşılaşmıştır. Bayisi olduğu üretici ve tedarikçi firmanın zaman içinde kendisine rakip olması Şirket için çok büyük bir tehdit olmuştur. Güç dengesizliği altında, Şirket işlerinin çoğunu kaybetme riski yaşamıştır. Diğer yandan, sektör lideri işletme maliyet liderliği stratejisi ve geniş pazarlama ağıyla sektörü domine etmeye çalışırken, Şirketin büyümesi yolunda ciddi bir engel teşkil etmiştir. Bununla beraber, piyasadaki diğer küçük rakipler, Şirketin müşterilerine dönemlik promosyonel teklifler yaparak, Şirketin mevcut pazarını korumasını zorlaştırmıştır. Tüm bunlara karşılık olarak Şirket önemli ve kritik kararlar almıştır. Bu kararlar doğrultusunda gerçekleştirilen davranışlar, rekabet stratejileri perspektifinden bakıldığında Şirketin odaklanma ve farklılaştırma stratejileri uyguladığı tespit edilmiştir. Bu stratejilerin sonucu olarak, Şirket 6 yıl içinde Türkiye ekonomisi ve ilgili sektörün gösterdiği büyümeden daha hızlı bir gelişme göstermiş ve ayrıca çalışan sayısı iki katına çıkmıştır. Dönem içinde, diğer dış ve iç çevre unsurlarında önemli bir değişiklik olmaması da Şirketin büyümesinde rekabet stratejilerinin önemli etkisi olduğunu göstermektedir. Bu tespit, küçük işletmeler için etkin olan rekabet stratejilerinin; odaklanma, uzmanlaşma, farklılaştırma olduğunu belirten Porter (1980), Wright ve diğerleri (1993), Miller (1998) gibi örneklerin yaklaşımları ile yukarıda bahsedilen saha araştırmaları bulgularını da desteklemektedir.

Şüphesiz, çalışmanın vardığı sonuç bu örnek olay kapsamında ve incelenen dönem için geçerli olacaktır. Öte yandan, küçük ölçekli işletmelerde stratejik yönetim üzerine yapılacak çalışmaların devamı, konu hakkındaki yorumlara derinlik katacaktır. Sonuçta, rekabet stratejilerinin küçük işletmelerin büyümesine hangi koşullarda ve nasıl etkili olduğunun araştırılması, yönetim bilimine ve iş dünyasına katkı sağlayacak bir gelişmedir.

KAYNAKLAR

Beaver, G. (2002). "Strategy and Management in the Smaller Enterprise". *Strategic Change*. 11: 175-181.

Box, T.M., Miller, W.D. (2011). "Small-Firm Competitive Strategy". *Academy of Strategic Management Journal*. 10(2): 55-59.

Chaganti, R., Chaganti, R. ve Mahajan, V. (1989). "Profitable Small Business Strategies Under Different Types of Competition". *Entrepreneurship Theory and Practise*. Spring: 21-35.

Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta.

Hunger, J. D. ve Wheelen, T. L. (2007). *Essentials of Strategic Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Gibbons, P.T. ve O'Connor, T. (2003). "Strategic Posture, Technology Strategy, and Performance among Small Firms". *Journal of Enterprising Culture*. 11(2): 131-146.

KOSGEB (2011). "KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2011-2013". http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/KOSGEB_Katalog.pdf. Erişim tarihi: 18.12.2011.

- McVicker, M.F. (1988). *Small Business Matters*. USA: Chilton Book Company.
- Megginson, L.C., Byrd, M.J. ve Megginson, W.L. (2003). *Small Business Management: an Entrepreneurs's Guidebook*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1998). "Configurations of Strategy and Structure: Toward a Synthesis". *İçinde S.S. Horn (editör), The Strategy Reader, Oxford, UK: Blackwell Publishers. 267-283.*
- Mintzberg, H. (1988). "Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework". *Advances in Strategic Management. 5:1-67.*
- Mintzberg, H., Quinn, J. ve Ghoshal, S. (1999). *The Strategy Process Revised European Edition*. Essex, UK: Pearson.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: How to Analyse Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1991). "Know Your Place". *Inc. Magazine. <http://www.inc.com/magazine/19910901/4825.html>* Erişim tarihi: 20.12.2011.
- Resmi Gazete (2005). "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik". *<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/11/20051118.htm>*. Erişim tarihi: 18.12.2011.
- Siropolis, N. (1994). *Small Business Management: A Guide to Entrepreneurship*. USA: Houghton Mifflin Company.
- TÜİK (2012). Ulusal Hesaplar. *http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=55*. Erişim tarihi: 23.09.2012
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta.
- Verreynne, M.L. ve Meyer, D. (2010). "Small Business Strategy and the Industry Life Cycle. *Small Business Economics. 35: 399-416.*
- Wheelen, T. L. ve Hunger, J. D. (1999). *Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society*. USA: Prentice Hall.
- Wright, P., Pringle, C.D. ve Kroll, M.J. (1993). *Strategic Management: Text and Cases*. USA: Allyn and Bacon.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, CA: Sage.

BİLGİ YÖNETİMİ PERFORMANSININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Metin DAĞDEVİREN

Gazi Üniversitesi

İhsan YÜKSEL

Kırıkkale Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışmada bir işletmenin bilgi yönetimi performansı belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada öncelikle bilgi yönetimi sürecinin içerdiği faaliyetler belirlenmiş, izleyen aşamada bilgi yönetiminin içermiş olduğu faaliyet ve faktörlerin değerlendirilmesinde temel alınan ölçütler ve bunların bilgi yönetimi sürecindeki ağırlıkları belirlenmiştir. Araştırmada bilgi yönetim sürecinin temel evreleri faaliyetlerin değerlendirilmesinde ölçüt olarak alınmıştır. Bu süreçler bilgiyi elde etme, dönüştürme, uygulama ve koruma şeklindedir. Çalışmanın son adımı ise işletmenin bilgi yönetimi performansı bilgi yönetimi faktör ve faaliyetleri temelinde belirlenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre önerilen model ile işletmede bilgi yönetimi kapsamında yürütülen faaliyetlerin gerçekleşme düzeylerinin belirlenebildiği görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Bilgi Yönetimi, Bilgi Yönetimi Performansı, PROMETHEE Tekniği

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve faaliyet göstermiş oldukları alanda başarılı olmalarının çok sayıda parametre ve değişkene bağlı olduğu görülmektedir. Her geçen zaman biriminde işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesinde belirleyici olan faktörler sayıca artmakta ve nitelik olarak da farklılaşmaktadır. Sanayi dönemindeki işletmelerin çalışma ve iş biçimleriyle günümüzdeki işletmelerin işleyişlerinin aynı olduğunu söylemek olası değildir. Bu farklılaşmanın boyutunun ve yoğunluğunun gittikçe arttığı da görülmektedir. Yaşanan değişime neden olan başkaca faktörler olmakla birlikte işletmelerin yoğun ve yaygın bir bilgi üretim ve kullanım süreci içerisinde olmasıyla açıklanabilir. Nitekim günümüzde belirsizliği sorun etmeyen, değişime uyum sağlayan, bilgi üretebilen ve etkili kullanabilen işletmeler artan küresel rekabet ortamında varlığını sürdürebilmektedirler (Zaim ve Seçgin, 2012). İnsanların, kurumların ve kuruluşların gelişiminin ve değişiminin temel kaynağı olarak görülen bilginin (Durna ve Demirel, 2008) kavramsal açıdan belirgin bir biçimde açıklanmış ya da tanımlanmış olduğunu söylemek olası değildir. Özellikle Türk yazınında son dönemlerdeki çalışmalarda bile bilgi kavramının ve bilgi kavramıyla ilişkili ya da bilginin oluşumunda belirleyici olan öğelerin kavramsal

düzye tartışıldığı görülmektedir. Kavramsal temelde tartışılan bir olgunun insanların, kurumların ve kuruluşların gelişim ve değişiminde yeterli kabul edilebilecek bir düzeyde kullanıldığını söylemek olası değildir. Yazında bilgi (knowledge) kavramı farklı bakış açılarıyla tanımlanmış olmakla birlikte, bireysel açıdan bilgi, insanın geçmişte öğrendikleri ile deneyimlerinin toplamından oluşmaktadır. Bilginin oluşumunda deneyim, yargı, değerler, inançlar ve sezgiler başlıca öğelerdir. İşletmeler açısından ise müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkında sahip olunan enformasyonun, stratejilere dönüştürülmesi, verimlilik, yenilik, yaratıcılık ve rekabet süreçlerinde kullanılması bilgiyi oluşturmaktadır (Atılğan, 2009).

Yazın incelemesinde bilgi kavramıyla ilişkili bulunan ve bilginin oluşum sürecinde yer alan başlıca kavramlardan biri veridir. Veri (data) olay ve olgulara ilişkin işlenmemiş nesnel gerçekler olarak tanımlanmaktadır (Arıkboğa, 2003; Durna ve Demirel, 2008). Veri gerçekleşenlerin bir bölümünü açıklamakta ve herhangi bir değerlendirme ya da yorum içermemektedir. İşletme açısından düşünüldüğünde en geniş anlamda veri işletmede yürütülen faaliyetlere ilişkin kayıtlardır. Bununla birlikte veri karar vermek açısından yeterli bir öge değildir (Atılğan, 2009). Bilgi üretim sürecinde yer alan bir diğer olgu olan enformasyon ise belirlenmiş olan amaç için anlam taşıyan yazılı, sözlü ya da görsel bir mesaj içinde yer alan veridir. Bir diğer deyişle yalnızca belirlenmiş olan amaç için ya da ilgili kişi için bir anlam ifade eden düzenlenmiş veridir (Arıkboğa, 2003). Verinin enformasyona dönüşebilmesi için yorumlanması gerekmektedir (Şamiloğlu, 2002). İşletme açısından enformasyon düşünüldüğünde karar vericilerin bugünkü ve gelecekteki kararları için değerli ve anlamlı bir biçimde işlenmiş verilerdir (Atılğan, 2009). Enformasyon verilerin, işletmenin karar verme sürecine destek sağlayacak anlamlı ve kullanılabilir bir biçimde işlenmesiyle ulaşılan bir sonucu ifade eder (İraz, 2005). Örneğin müşteri veri tabanları gibi (Şamiloğlu, 2002). Enformasyonun bilgiye dönüşebilmesi alıcının enformasyonu anlaması ve kullanabilmesini öğrenebilmesiyle olasıdır. Bir diğer deyişle enformasyon öğrenme yoluyla bilgiye dönüşebilmektedir (Şamiloğlu, 2002; Arıkboğa, 2003). Bilgi üretim sürecine işlevsel açıdan bakıldığında enformasyon daha çok bilgiyi ve diğerlerini depolamakla, iletmekle ve çözümlenmekle ilgilidir (İnce ve Oktay, 2006). Bilgi kavramıyla ilişkili bir diğer kavram ise akıldır (visdom). Bu kavram bir bilgiyi başka bir alana taşıyabilme ve bilgiden yararlanabilme yeteneğini ifade etmektedir (Arıkboğa, 2003). İşletmelerde bilgi yönetim sürecinin başarı ya da başarısızlığı veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının içeriklerinin tam olarak bilinmesiyle olasıdır. Bir diğer deyişle bilgi yönetimi açısından kurumsal başarı ya da başarısızlık bu olgulardan hangisine işletmenin ya da karar vericilerin gereksiniminin olduğunun bilinmesiyle olasıdır. Bu olguların içeriğinin ne olduğunun bilinmesi ve anlaşılması, olguların birbiriyle ilişkisi ve dönüşümü bilgi yönetimi açısından önemli bulunmaktadır (Yılmaz, 2009).

Bilgi yönetiminin işletme açısından önemini vurgulayan farklı bakış açıları bulunmaktadır. Günümüzde genel kabul gören yaklaşımlardan başlıcası stratejik yönetim bakış açılarıdır. Son dönemde sosyal ve iktisadi yaşamdaki değişimin hızı artarak devam etmektedir. Bu süreç bilgi olgusuna gereksinimi artırmıştır. İşletmenin iç ve dış çevresinin analizi, stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarında bilgiye gereksinim bulunmaktadır (Kalkan ve Keskin, 2005). Buna göre bilgi yönetimi, örgütün hedefleri doğrultusunda enformasyon teknolojilerinden ve insan kaynaklarının kaldıraç etkisinden faydalanarak örgütteki bilgi stokunun derinleşmesini ve de genişlemesini amaçlayan stratejik bir yönetim süreci olmaktadır (Kesken ve Eğit, 2005). Bilgi ile ilgili kavramlarda olduğu gibi bilgi yönetimi kavramı da yazında farklı şekillerde açıklanmaya ve tanımlanmaya çalışılmıştır. En genel anlamda bilgi yönetimi örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde örgüt düzeyinde bilginin elde edilmesi, yeni bilginin üretilmesi, depolanması, geliştirilmesi, paylaşılması ve yayılması faaliyetlerinin sistematik ve bütünleştirici bir şekilde yürütülmesi olarak tanımlanmaktadır (Bülbül, 2007). Bilgi yönetimi faaliyetleri enformasyon teknolojileri yardımıyla işletmenin fonksiyonları ve bölümleri arasında gerçekleştirilmektedir (Durna ve Demirel, 2008). Bilgi yönetimi çeşitli kaynaklardan bilgi edinme ve bununla birlikte ortak bir anlamlandırmayı paylaşabilme yeteneğini gerektirmektedir. Bu nedenle bilgi

yönetimi örgütsel öğrenme ile ilişkili bir kavramdır. Nitekim örgütsel öğrenme; bilginin edinilmesi, yayılması, çözümlenmesi ve örgütsel hafızanın oluşturulması sürecinde gerçekleşebilmektedir (Bahar, 2011). Bilgi yönetimi işletme iç ve dış çevresinden sistematik bir biçimde bilgi toplamayı ve bu bilgiyi tüm işletme düzeyinde çalışanlar tarafından paylaşılmasını ve kullanılabilir düzeye getirilmesine ilişkin bütün çabaları içermektedir (Eren, 2009). Sonuçları açısından bakıldığında bilgi yönetimi işletmelere rekabet üstünlüğü edinmede ve piyasa değerini artırmada bir araç olmaktadır (Gümüştekin, 2004).

Türkiye’de bilgi yönetimi konusunda yapılmış bir dizi çalışmanın olduğu görülmektedir. Kalkan ve Keskin (2005) yaptıkları çalışmada KOBİ’lerde bilgi yönetimi araçlarının kullanım yaygınlığını incelemiştir. Gebze ve çevresindeki 218 KOBİ’yi kapsayan çalışmanın sonuçlarına göre, KOBİ’lerde bilgi yönetimi araçlarının düşük düzeyde kullanıldıkları ve bundan dolayı araştırma kapsamındaki işletmelerde etkin bir bilgi yönetimi sürecinin yürütülmediği saptanmıştır. KOBİ’lerin bilgi yönetimi konusundaki yetersizliklerinin bilgi paylaşımı ve bilgiyi değerlendirme aşamalarında daha da belirginleştiği görülmüştür. Kesken ve Eğin (2005) ise bilgi yönetimi araçlarının KOBİ’ler tarafından ne derecede tanındığı ve yararlandırıldığı konusunda bir araştırma yapmıştır. Türkiye’de bilgi yönetimi uygulamalarının ve araçlarının kullanım oranları gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında oldukça yetersiz bulunmuştur. Zaim (2005) Türkiye’de faaliyet gösteren otuz şirkete yönelik çalışmada, şirketlerin bilgi yönetimine bakış açısı ve bu konudaki faaliyetlerini inceleme konusu yapmıştır. Çalışmada bilgi yönetimi alt yapısını oluşturan teknoloji, kurum kültürü, organizasyon yapısı ve entelektüel sermaye unsurları ve bilgi yönetim süreçleri olan bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, paylaşılması ve transfer edilmesi, kullanılması ve hayata geçirilmesi incelenmiştir. Araştırmada işletmelerin bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi konusundaki performansının iyi sayılabilecek bir düzeyde olduğu, bilginin paylaşılması konusundaki performansının kötü, bilginin kullanılması ve hayata geçirilmesi ile ilgili durumunun ise normal bir düzeyde olduğu görülmüştür.

Bülbül (2007) yapmış olduğu çalışmada imalat sanayinde bilgi yönetim modelleri ve bilgi yönetim modellerinin üretim ve firma performansına etkisini incelemiştir. Çok ölçütlü istatistiksel tekniklerden biri olan kümeleme analizi sonucunda üç grup saptanmıştır. Bunlar bilgi yönetim uygulamalarına göre, gelenekselci, bilgiyi önemseyen ve bilgi tabanlı firmalar olarak tanımlanmıştır. Araştırmada üretim ve firma performansı bakımından gruplar arasında önemli farklılıklar saptanmıştır. Bilgi tabanlı firmaların daha iyi üretim ve firma performansına sahip oldukları saptanmıştır. Özellikle bilgi yönetim süreç yetenekleri gelişmiş firmaların açık bir şekilde daha iyi üretim performansı sergilediği görülmüştür. Araştırmada bilgi yönetim davranışlarına göre üretim performansının ve firma performansının değiştiği, bilgi tabanlı firmaların diğer iki gruba göre daha yüksek üretim ve firma performansına sahip olduğu saptanmıştır. Bir diğer çalışmada ise (Demirel ve Seçkin, 2008) mobilyacılık sektöründe bilgi yönetimi uygulamasında etkili olan faktörlerin uygulama düzeyleri incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre bilgi yönetimi uygulamasında etkili olan temel faktörler; bilgi altyapısı, bilgi paylaşımı, bilişim sistemleri, bilgi destekli insan kaynakları yönetimi, liderlik ve politika, performans ölçümü olarak görülmüştür. Zaim’in (2010) hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelere yönelik yaptığı çalışmada ise, bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan faktörler ve bu faktörler ile bilgi yönetimi performansı arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan unsurlar olarak liderlik, teknoloji, kurum kültürü, insan gücü ve organizasyon yapısı alınmıştır. Konaklama işletmelerine yönelik yapılan bir çalışmada ise (Bahar, 2011) işletmelerin bilgi yönetimi uygulamaları, bilgi yönetimi altyapıları ve uygulamada karşılaşılan engeller belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerde bilgi teknolojilerinin faydalarının somut bir şekilde görüldüğü ve gerekli altyapının oluşturulduğu tespit edilmiştir. Fakat bilginin yönetilmesi konusunda, beşeri sermaye, örgütsel yapı ve örgüt kültürü boyutunda yetersizlikler saptanmıştır. Zaim ve Seçgin (2012) ise SECI (socialization, externalization, combination, internalization) modelini oluşturan boyutların bilgi yönetimi performansı üzerindeki etkisini incelemiştir.

Yazında yer alan çalışmalarda bilgi yönetimi ile işletmenin genel performansı arasında ilişkinin olduğu, başarılı bir bilgi yönetiminin işletmenin genel performansını yükselttiği ifade edilmektedir (Bülbül, 2007; Tseng, 2008). Bu tespit bilgi yönetimi sürecinin ve faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesini önemli kılmaktadır. Bu nedenle işletmenin bilgi yönetimi performansının ne düzeyde olduğunun belirlenmesi ve bilinmesinin işletmenin genel performansının bilgi yönetimi boyutu açısından değerlendirilebilmesine olanak vereceği söylenebilir. Nitekim performans değerlendirilmesi ve ölçülmesi konusundaki genel kabule göre performansın ölçülebildiği düzeyde geliştirilebileceği bilinmektedir. Bu düşünceden hareketle bilgi yönetimi performansının da ölçülebildiği derecede geliştirilebileceği söylenebilir. Ancak Zaim'in (2006) ifade etmiş olduğu gibi, bilgi yönetimi konusunda kapsamlı bir yazın bulunmakla birlikte, bilgi yönetiminin performansını ölçmeye yönelik çalışmaların nispeten sınırlı kaldığı görülmektedir. Son dönemlerdeki çalışmalarda (Bülbül, 2007; Tseng, 2008; Chen vd., 2009; Wen, 2009) bilgi yönetimi performansının belirlenmesinde karşılaşılan güçlükleri gidermeye yönelik farklı yöntemlerin ve tekniklerin kullanıldığı görülmektedir. İşletmenin genel bilgi yönetimi performansının belirlenmesi önemli olmakla birlikte, bilgi yönetimi sürecinin içermiş olduğu faaliyetlerin işletme genelinde ne düzeyde gerçekleştiğinin ayrıntılı bir şekilde belirlenmesinin işletmenin yönetici ve karar vericilerinin çalışmalarına yön vermesi açısından önemli olduğu söylenebilir. Yukarıdaki bilgilerin ışığında bu çalışmanın temel amacı bir işletmenin bilgi yönetimi performansının bilgi yönetimi sürecinin içermiş olduğu faaliyet ve faktörler açısından gerçekleştirme düzeyini belirlemektir.

2. YÖNTEM

Bilgi yönetimi performansının belirlenmesine yönelik önerilen modele ilişkin çalışma Ankara'da metal iş kolunda faaliyet gösteren bir KOBİ işletmesinde yapılmıştır. Çalışmanın giriş kısmında ifade edilen amaç doğrultusunda KOBİ işletmesinin bilgi yönetimi sürecinin içermiş olduğu faaliyetlerin ne düzeyde etkili bir şekilde gerçekleştiği belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada öncelikle bilgi yönetimi sürecinin içerdiği faaliyetler ve faktörler belirlenmiştir. Bilgi yönetimi faaliyetlerinin belirlenmesinde ve sınıflandırılmasında Bülbül'ün (2007) KOBİ'lere yönelik yapmış olduğu çalışmadan yararlanılmıştır. Bülbül'ün (2007) çalışmasındaki bilgi yönetimi faaliyet türlerinin araştırmada kullanılmasının temel nedeni, faaliyet türlerinin bir işletmenin bilgi yönetimi sürecini temsil eden nitelikte olması ve bununla birlikte güvenilirlik ve geçerliliğinin kabul edilebilir derecede bulunmuş olmasıdır. Bülbül'ün (2007) güvenilirlik ve geçerlik çalışması yapmış olduğu faaliyetlere ilişkin ölçeğin özgün formu Gold vd. (2001) tarafından bilgi yönetim sürecinin etkililiğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu çalışmada işletmenin özellikleri dikkate alınarak belirlenen bilgi yönetimi sürecine ilişkin faktör ve faaliyetlerin sınıflandırılması şöyledir:

- İşgörenler (AC1)
- İş ortakları (AC2)
- Müşteriler (AC3)
- Tedarikçiler (AC4)
- Rakipler (AC5)
- Mevcut bilgi (AC6)
- Örgütsel bilginin bireylere aktarılması (AC7)
- Bilginin güncellenmesi (AC8)
- Deneyimler (AC9)
- İnovasyon (AC10)
- Sorunların çözümü (AC11)

- Verimlilik (AC12)
- Değişen rekabet koşulları (AC13)
- Örgütün bütününe yönelik çalışmalar (AC14)

Çalışmada ikinci olarak bilgi yönetiminin içermiş olduğu faaliyet ve faktörlerin değerlendirilmesinde temel alınan ölçütler ve bunların bilgi yönetimi sürecindeki ağırlıkları belirlenmiştir. Araştırmada bilgi yönetim sürecinin temel evreleri faaliyetlerin değerlendirilmesinde ölçüt olarak alınmıştır. Bu süreçler bilgiyi elde etme, dönüştürme, uygulama ve koruma şeklindedir. Bu tür bir sınıflandırmanın çalışmada temel alınmasının nedeni yapılan çalışmalarda (Gold vd., 2001; Bülbül, 2007) ifade edildiği gibi bilgi yönetimi sürecini kapsayıcı ve ayırt edici olmasıdır. Çalışmanın son adımında ise işletmenin bilgi yönetimi performansı bilgi yönetimi faktör ve faaliyetleri temelinde “Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations” (PROMETHEE) tekniğiyle (Brans vd., 1985;1986; Dağdeviren, 2008; Behzadian vd., 2010) belirlenmiştir.

3. BİLGİ YÖNETİMİ PERFORMANSININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK UYGULAMA

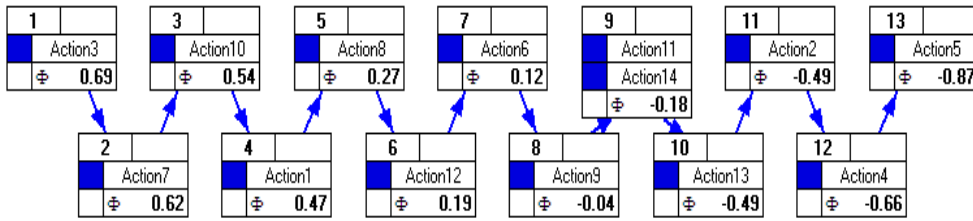
Çalışmanın yöntem kısmında ifade edilen bilgi yönetimine ilişkin faktör ve faaliyetler bilgi yönetimi süreçleri temelinde işletme açısından değerlendirilmiştir. Bilgi yönetimi sürecinin içerdiği her bir faaliyet ya da faktörün değerlendirilmesi işletme yöneticisinin görüşüne göre yapılmıştır. Değerlendirme sorusu şöyledir: İşletmede “bilgiyi elde etme, dönüştürme, uygulama ve koruma süreci açısından”, faaliyetin (AC) gerçekleşme derecesi nedir? Sorunun yanıtı Likert tipi beşli derecelendirmeyle yapılmıştır. Beş en yüksek gerçekleşme düzeyini ve bir ise en düşük gerçekleşme düzeyini ifade etmektedir. Bilgi yönetimi faktör ve faaliyetleri her bir ölçüt temelinde değerlendirilmiştir. Buna göre bilgi yönetimi faaliyetlerine ilişkin işletme yöneticisinin değerlendirmelerine karşılık gelen sayısal değerler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Bilgi Yönetimi Faaliyetlerinin Ölçütler Temelinde Değerlendirilmesi

	Elde Etme	Dönüştürme	Uygulama	Koruma
İşgörenler (AC1)	3	4	4	2
İş ortakları (AC2)	2	3	2	2
Müşteriler (AC3)	4	4	4	3
Tedarikçiler (AC4)	2	2	3	2
Rakipler (AC5)	2	2	2	1
Mevcut bilgi (AC6)	3	3	4	2
Örgütsel bilginin bireylere aktarılması (AC7)	4	4	4	2
Bilginin güncellenmesi (AC8)	4	3	4	2
Deneyimler (AC9)	2	3	4	2
İnovasyon (AC10)	3	4	4	3
Sorunların çözümü (AC11)	3	3	3	2
Verimlilik (AC12)	3	3	4	3
Değişen rekabet koşulları (AC13)	3	2	3	2
Örgütün bütününe yönelik çalışmalar (AC14)	3	3	3	2

Çalışmanın ikinci aşamasında bilgi yönetiminin içerdiği faaliyet ve faktörlerin değerlendirilmesinde temel alınan ölçütlerin ağırlıkları Analitik Hiyerarşi Prosesi (Saaty, 1980) ile belirlenmiştir. Ölçütlere ilişkin ikili karşılaştırmalar işletme yöneticisinin görüşleri temelinde Saaty'nin önerdiği 1-9 ölçek ile yapılmıştır. Buna göre yapılan değerlendirme neticesinde elde etme sürecinin ağırlığı 0.196, dönüştürme sürecinin ağırlığı 0.408, uygulama sürecinin ağırlığı 0.322 ve koruma sürecinin ağırlığı 0.074 bulunmuştur.

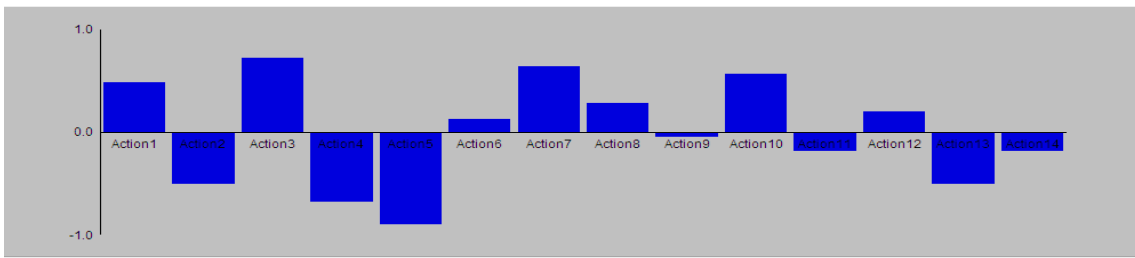
Çalışmanın üçüncü aşamasında Tablo 1'de yer alan değerler ve ikinci adımda belirlenen ölçütlere ilişkin ağırlıklar Decision Lab (2000) programına aktarılmış ve Promethee analizi yapılmıştır. Yapılan analizde ilk olarak ele alınan faaliyet ve faktörlerin temel alınan ölçütler temelinde gerçekleşme derecesi Promethee 2 tam sıralama ile (Şekil 1) incelenmiştir.



Şekil 1. PROMETHEE 2 tam sıralama

Promethee 2 ile elde edilen tam sıralama sonuçlarına göre gerçekleşme derecesi en yüksek olan ilk 3 faktör müşteriler (Action 3), örgütsel bilginin bireylere aktarılması (Action 7) ve inovasyon faaliyeti (Action 10) olmuştur. Bu faaliyet ve faktörleri sırasıyla izleyen faktörler şöyledir: İşgörenler (Action 1), bilginin güncellenmesi (Action 8), verimlilik çalışması (Action 12), mevcut bilginin kullanılması (Action 6), deneyimlerden yararlanmak (Action 9), sorunların çözümü (Action 11), örgütün bütününe yönelik çalışmalar (Action 14), değişen rekabet koşulları (Action 13), iş ortakları (Action 2), tedarikçiler (Action 4) ve rakipler (Action 5). Promethee analizi sonucundaki sıralamaya göre sorunların çözümü (Action 11) ve örgütün bütününe yönelik çalışmaların (Action 14) sıralaması eşit düzeyde bulunmuştur.

İkinci aşamada faaliyetlerin Promethee analizi ile belirlenen net üstünlüklerine bağlı olarak, gerçekleşme oranı pozitif olanlar ile negatif olanlar toplu olarak Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Net üstünlüklerin grafiksel gösterimi

Net üstünlükler değerlerine göre (Şekil 2) gerçekleşme düzeyleri incelendiğinde pozitif alanda yer alan faaliyet ve faktörler şunlardır:

- İşgörenler (AC1)
- Müşteriler (AC3)
- Mevcut bilgi (AC6)
- Örgütsel bilginin bireylere aktarılması (AC7)
- Bilginin güncellenmesi (AC8)
- İnovasyon (AC10)
- Verimlilik (AC12)

Yine net üstünlük değerlerine göre (Şekil 2) gerçekleştirme düzeyleri negatif alanda bulunan faaliyet ve faktörler ise şunlardır:

- İş ortakları (AC2)
- Tedarikçiler (AC4)
- Rakipler (AC5)
- Deneyimler (AC9)
- Sorunların çözümü (AC11)
- Değişen rekabet koşulları (AC13)
- Örgütün bütününe yönelik çalışmalar (AC14)

4. SONUÇ

Bu çalışmada bir işletmenin bilgi yönetimi performansı Promethee analiziyle belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre önerilen yöntem ile bir işletmenin bilgi yönetiminin içerdiği faaliyet ve faktörlerin ne düzeyde gerçekleştiği belirlenebilmiştir. Çalışmanın temel sonuçları değerlendirildiğinde, işletmede bilgi yönetimi kapsamında yürütülen faaliyetler arasında gerçekleşme düzeyi en yüksek faaliyet alanının müşteriler boyutu olduğu görülmüştür. Faaliyetin gerçekleşme düzeyi açısından ikinci sırada örgütsel bilginin bireylere aktarılmasının ve üçüncü sırada ise inovasyon faaliyetinin olduğu saptanmıştır. Bu üç faaliyet alanıyla ilgili bilgi yönetimi performansı diğer faaliyet alanlarına göre yüksek bulunmuştur. Yine Promethee analizi bulgularına göre işletmede bilgi yönetimi faaliyetleri içerisinde gerçekleşme düzeyi en düşük bulunan faaliyet alanları ise iş ortakları, tedarikçiler ve rakiplere ilişkindir. İşletmenin diğer bilgi yönetimi faaliyetleri ise bu iki grup arasında değişen performans düzeylerinde bulunmuştur. Promethee analizi bulgularına göre işletmede sorunların çözümü ve örgütün bütününe yönelik çalışmaların gerçekleşme düzeyi ise eşit bulunmuştur. Promethee analizinin üretmiş olduğu net üstünlük değerlerine göre işletmenin bilgi yönetim faaliyetleri değerlendirildiğinde, işletmede işgörenler, müşteriler, mevcut bilginin kullanılması, örgütsel bilginin bireylere aktarılması, bilginin güncellenmesi, inovasyon faaliyeti ve verimlilik çalışması faaliyetlerinin gerçekleşme düzeylerinin iyi sayılabilecek bir düzeyde olduğu görülmüştür. Net üstünlük değerlerine göre iş ortakları tedarikçiler, rakipler, deneyimlerden yararlanmak, sorunların çözümü, değişen rekabet koşulları ve örgütün bütününe yönelik çalışmaların ise işletmede gerçekleşme düzeylerinin kabul edilemeyecek düzeyde olduğu saptanmıştır.

KAYNAKLAR

Arıkboğa, Ş., Entelektüel Sermaye, Derin Yayınları, İstanbul, (2003).

- Atılgan, D., Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi, *Türk Kütüphaneciliği*, 23(1), 201-212, (2009).
- Bahar, E., Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi: Altyapı, Uygulama ve Karşılaşılan Engeller, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 51-68, (2011).
- Behzadian, M., Kazemzadeh, R.B., Albadvi, A. ve Aghdasi, M., PROMETHEE: A comprehensive literature review on methodologies and applications. *European Journal of Operational Research*, 200, 198-215, (2010).
- Brans, J.P., Vincke, P.H., A preference ranking organization method- (the PROMETHEE method for multiple criteria decision-making). *Management Science*, 31(6), 647-656, (1985).
- Brans, J.P., Vincke, P., Mareschal, B., How to select and how to rank projects: The PROMETHEE method. *European Journal of Operational Research*, 24 (2), 228-238, (1986).
- Bülbül, H., Bilgi Yönetim Modellerinin Üretim ve Firma Performansına Etkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 161-180, (2007).
- Chen, M-Y., Huang, M-J., Cheng, Y-C., Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: An empirical study, *Expert Systems with Applications*, 36, 8449-8459, (2009).
- Dağdeviren, M., Decision making in equipment selection: an integrated approach with AHP and PROMETHEE. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 19, 397-406, (2008).
- Decision Lab., 1.01.0388, copyright 1998-2000, Visual Decision Inc., Canada, (2000).
- Demirel, Y., Seçkin, Z., Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 107-122, (2008).
- Durna, U., Demirel, Y., Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 129-156, (2008).
- Eren, E., İşletmelerde Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmelerin İşletme ve Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Beykent Üniversitesi, 3(2), 1-21, (2009).
- Gold, A.H., Malhotra, A., Segars, A.H., Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspectives”, *Journal of Management Information Systems*, 8(1), 185-214, (2001).
- Gümüştekin, G.E., Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3-4), 201-212, (2004).
- İnce, M., Oktay, E., Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 9(10), 15-29, (2006).
- İraz, R., İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 243-258, (2005).
- Kalkan, D., Keskin, H., KOBİ’lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma, *Bilgi*, 35, 173-206, (2005).
- Kesken, J., Eğit, T., KOBİ’ler Bilgi Çağına Hazır mı? Türk KOBİ’leri ve Bilgi Yönetimi: Sektörler Arası Karşılaştırmalı Analiz, *Bilgi*, 5(2), 88-110, (2005).
- Saaty, T.L., *The analytic hierarchy process*. New York:McGraw-Hill, (1980).
- Şamiloğlu, F., *Entelektüel Sermaye*, Gazi Kitabevi, Ankara, (2002).

- Tseng, S-M., Knowledge management system performance measure index, *Expert Systems with Applications*, 34, 734-745, (2008).
- Wen, Y-F., An effectiveness measurement model for knowledge management, *Knowledge-Based Systems*, 22, 363-367, (2009).
- Yılmaz, M., Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 49(1), 95—188, (2009).
- Zaim, H., Türkiye’de Bilgi Yönetimi Uygulamaları, *Sosyal Siyaset Konferansları*, 50, 761-783, (2005).
- Zaim, H., Bilgi Yönetiminde Performans Ölçümü, *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 56(2), 915-922, (2006).
- Zaim, H., Bilgi Yönetiminin Alt Yapısı ve Bilgi Yönetimi Performansı: Türkiye’de Bir Saha Çalışması, *Sosyal Siyaset Konferansları*, 59, 51-67, (2010).
- Zaim, H., Seçgin, G., Bilgi yönetiminde bilgi dönüştürme ve SECI modeli: Hizmet sektöründe bir alan araştırması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 1-12, (2012).

KOBİLER İÇİN MODERN BAKIM YÖNETİM SİSTEMİ (MOBAYS)

Emrullah ÇAYIR

Çayır Mühendislik ve Danışmanlık

ÖZET

Gerek büyük ölçekli ve gerekse KOBİ statüsündeki tüm kuruluşlarda bakım maliyetlerinin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması amacıyla, bilgisayar destekli ve WEB tabanlı MOBAYS (Modern Bakım Yönetim Sistemi) yazılımı geliştirilmiştir. Bu çalışmada MOBAYS'ın yapısı anlatılmaktadır. MOBAYS, çok kullanıcılu olup, internet veya intranet aracılığı ile kullanılmaktadır. MOBAYS yardımıyla kuruluştaki tüm bakım faaliyetlerinin bilgisayar destekli olarak yapılması sağlanmaktadır. MOBAYS; arıza bakımın kaldırılarak, tamamen planlı ve kestirimci bakıma geçilmesini teşvik etmekte ve kalite yönetim sistemlerini desteklemektedir. MOBAYS'ın hedefleri şunlardır: Arıza süresini, stok ve bakım maliyetlerini azaltmak, üretim verimliliğini yükseltmek, iyileştirmeye açık alanları tespit etmek, bakım kayıtlarına, iş emir ve talimatlarına kolay erişilmesini sağlamaktır.

Anahtar kelimeler: MOBAYS, Web, Bakım Yönetim Sistemi.

1. GİRİŞ:

Kuruluşlar; verimlilik ve artışı sağlamak ve maliyetlerini düşürmek için, sahip oldukları tesis ve aktiflerinin bakımlarının doğru zamanda, doğru bir yöntemle yapılması gerekmektedir. Yapılan araştırmalar, bakım faaliyetlerini bilgisayar destekli olarak yapan kuruluşlarda, bakım maliyetlerinde ve duruş sürelerinde ciddi azalma ve verimlilikte artış sağlandığını ortaya koymaktadır.

Bakım faaliyetlerinin modern yöntemlerle yürütülmesi ve harcanan kaynakların etkin yönetilmesi ve sürekli kontrol altında tutulması, rakiplerle yapılan rekabet yarışmasında ana avantajlardan birisi olacaktır. Tesisler bir kere kurulur, fakat bakım faaliyetleri süreklidir. Bu nedenle bakım faaliyetlerinin etkin yönetilmesi gerekir. Bakım kaynaklı kayıplar, buz dağının su altında kalan kısmı gibi oldukça fazladır.

Bu amaç doğrultusunda, fabrikaların tüm birimlerini ve bakım faaliyetlerini kapsayacak şekilde bilgisayar destekli bakım yönetim sistemi (MOBAYS) yazılımı tasarlanarak geliştirilmiştir. Sistem web tabanlı olup, Dünya'nın herhangi bir yerinden internet üzerinden bakım faaliyetlerini görmek ve koordine etmek mümkündür. Ölçmeden etkin yönetilemez ilkesi doğrultusunda MOBAYS yazılımı ile, yapılan bakımların performansları ve bakım kaynaklı kayıplar sayısal olarak ölçülür hale getirilmektedir.

2. MOBAYS ANA FONKSİYONLARI VE HEDEFLERİ

Web tabanlı bilgisayar destekli MOBAYS'ın bakım yönetim sisteminin (Modern Bakım Yönetim Sistemi) ana fonksiyon ve hedefleri şunlardır:

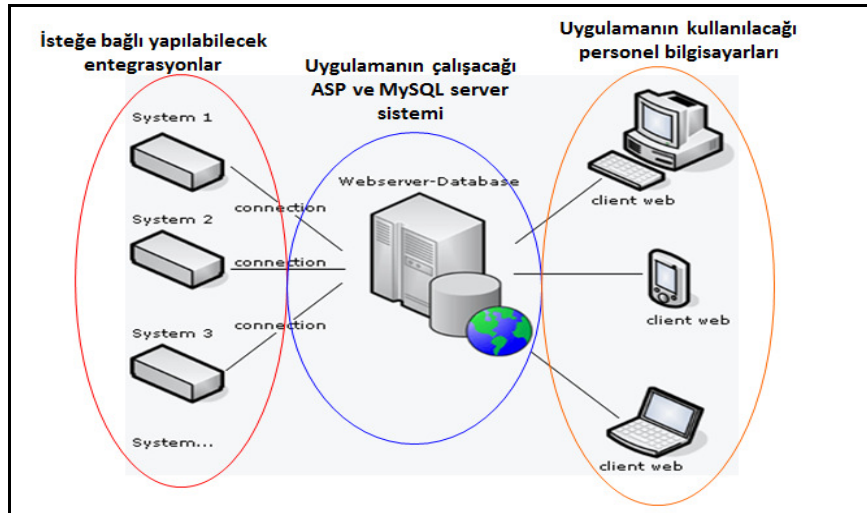
- İşletmelerin bünyesinde yer alan kaynakların (insan, tesis, makine, teçhizat, malzeme, para) en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak,
- Bakım personelinin çalışma verimini artırmak,
- Beklenmeyen arızaları sıfır'a yaklaştırmak,
- Bakım ve teçhizat ile ilgili her türlü bilgiye çok kolay ve kısa sürede ulaşmak,
- Bakım faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde planlanmasına ve gerçekleştirilmesine yardımcı olmak,
- Koruyucu ve kestirimci bakım felsefesini oluşumunu geliştirmek,
- Kullanılan takım/teçhizatların yıpranmasını en aza indirmek,

- Bakım maliyetlerinin analizini, tespitini yaparak bakım ve stok maliyetlerini düşürmek,
- Kullanılan talimatlarda, teçhizatlarda, tüketilen malzemelerde standartlaştırmayı gerçekleştirmek,
- Ölçüm yapılacak yerleri yer koduna veya iş tanımına göre sıralayarak liste hazırlamak, ölçüm sonuçlarının analizini yapmak,
- İş bildirimleri oluşturularak, bildirim önemine ve durumuna göre iş emri açmak.
- Planlı ve arıza duruşlara göre duruş içerisindeki gerçek bakım süresini ve maliyetini göstermek,
- İş planları yaparak, plan dahilinde oluşacak iş emirlerini oluşturmak.
- İş gücü analizlerini yapmak,
- Yapılan bakımın performansını ölçülebilir hale getirmek.
- İş talimatlarını kalite yönetim sistemine uygun şekilde düzenlemek ve personelinin hangi talimatlara göre çalışacağını belirtmek,
- Yapılacak işlerin öncelik sırasını belirlemek ve personel ile paylaşmak,
- Sürekli iyileştirmeyi teşvik etmek ve kurum kültürü haline getirilmesine yardımcı olmak.
- Yedek parça ve malzeme kullanımını takip ve analiz etmek,
- Ekipmanların ve ölçüm cihazlarının kalibrasyonlarını takip etmek,
- Kuruluş seviyesinden makine seviyesine kadar tüm kırımlarda iş emri, duruş, maliyet ve işgücü parametrelerini analiz etmek.

3. SİSTEMİN BİLGİSAYAR ALT YAPISI:

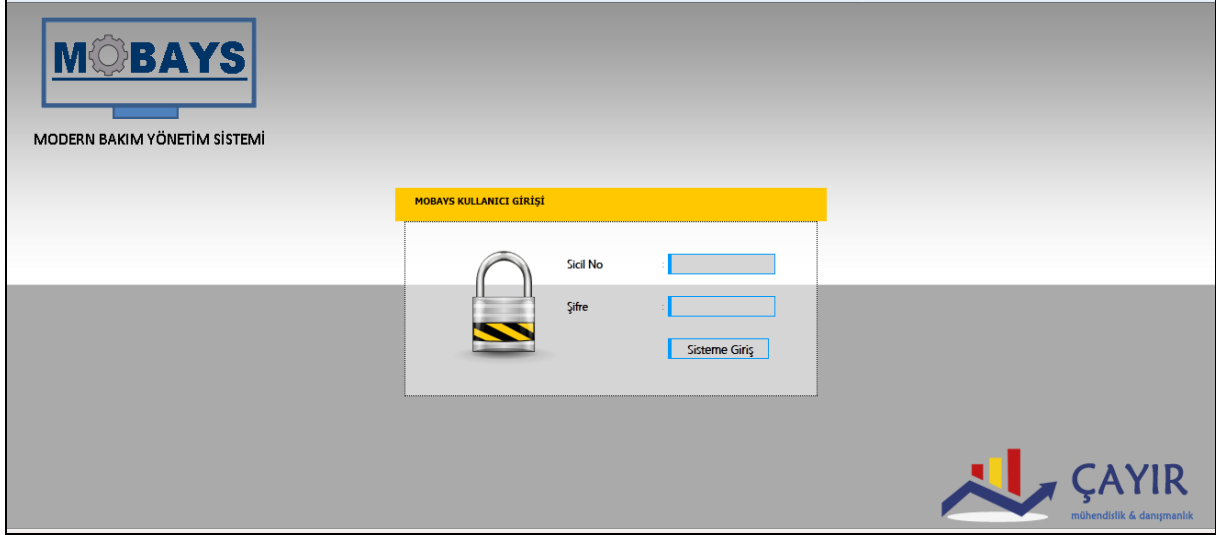
MOBAYS modern bakım yönetim sistemi, bilgisayar destekli ve WEB tabanlıdır. Bilgisayar ağından kullanıcı kodu ve şifre girilerek sisteme bağlanmaktadır. Sistem, bir kuruluştaki tüm bakım birimlerini ve bakım faaliyetlerini kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. MOBAYS'ın bilgisayar entegrasyon yapısı Şekil 1'de verilmiştir. Sistemin yazılım ve donanım ile ilgili bilgisayar alt yapısı şu şekildedir:

- MOBAYS Bakım Yönetim Sistemi, webserver üzerinde çalışan, web tabanlı bir uygulamadır. Server tabanlı veri tabanı sistemi, server tarafında çalıştığı için performans yönünden sistemin kapasitesi ile orantılı olarak çok hızlı çalışabilmektedir.
- Uygulama web tabanlı olduğundan dolayı sistemin kurulu olduğu web servera ister internetten isterse intranet üzerinden rahatlıkla ulaşılabilir.
- Yazılım dili: ASP, HTML, Javascript
- Veri tabanı: MySQL 5.0
- Çalışabileceği sistem: IIS 6.0 Web server ve üzeri, ASP'nin çalışabileceği şekilde konfigüre edilmiş Apache Web Server
- Uygulamada 100'ün üzerinde form bulunmaktadır ve ileri düzey ilişkisel veri tabanı yapısı kullanılarak tasarlanmıştır.
- Aynı anda kullanıcı sayısı: Kullanılacak olan web server kapasitesine göre sınırsızdır.



Şekil 1. MOBAYS Bakım Yönetim Sistemi Entegrasyon Yapısı

MOBAYS bakım yönetim sistemine kullanıcı kodu ve şifre ile girilmektedir. Şekil 2'de sisteme giriş ekranı görülmektedir. Sistemde değiştirme ve tanım yetkisinden, sadece görme yetkisine kadar 4 farklı seviyede kullanıcı tanımlanmıştır. Bu seviyeler sistemin kullanım güvenliği açısından önemlidir.



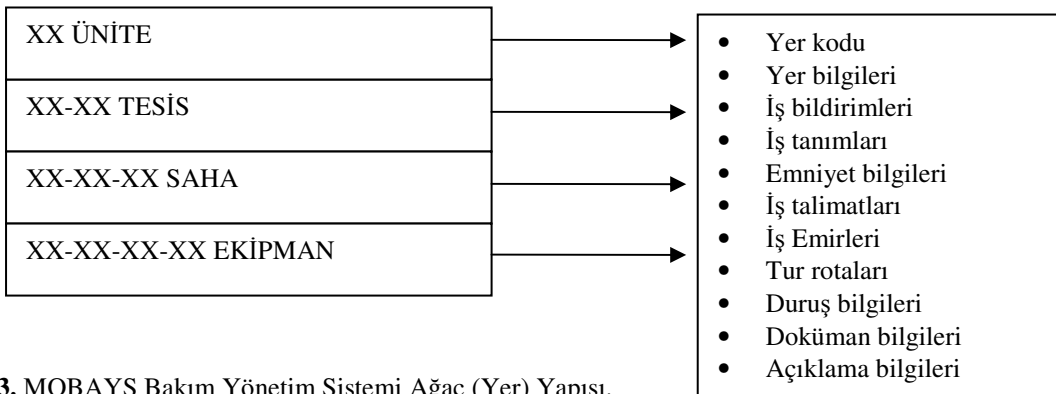
Şekil 2. MOBAYS Bakım Yönetim Sistemi Giriş Ekranı

Kuruluşta bakım yapılan tüm alanlar (Ünite bazından-ekipman bazına kadar) kodlanarak MOBAYS üzerinde ağaç yapısına aktarılmıştır. Özellikle işgücü, maliyetlerin ve yapılan bakım faaliyetlerinin doğru yerlere aktarılması için yer bilgilerinin oluşturulması gerekmektedir. Yer bilgileri MOBAYS Bakım Yönetim Sisteminin kalbi gibidir. Bakım yapılacak ünite, sistem, tesis ve ekipmanlar burada tanımlanır. Yer bilgileri ÜNİTE, TESİS, SAHA ve EKİPMAN hiyerarşisi şeklinde oluşturulur. İş emirleri yer bilgilerine entegre edilir. Bu nedenle yer bilgilerinin doğru tanımlanması çok önemlidir.

Her ünite, tesis, saha ve ekipmanın bir kodu vardır. Bu kod alfanümerik şekilde ve birbirinden farklıdır. Yer bilgileri kod ve yapısı şu şekildedir:

Kod Yapısı	Hiyerarşi
XX	Ünite
XX-XX	Tesis
XX-XX-XX	Saha
XX-XX-XX-XX	Ekipman

Kod yapısı ve yer bilgileri oluşturulurken, tesis girişinden çıkışına kadar üretim akışını takip etmek faydalı olacaktır. Üretim akışına göre yer bilgilerinin oluşturulması faydalı olacaktır. Yer bilgilerinin sıralaması kod yapısına göre yapılır. Yer kodu o yerin kimlik numarası gibidir. Yer bilgileri, ancak yetkisi olanlar tarafından tanımlanır veya silinir. Yer bilgileri ile ilgili ağaç yapısı ile ilgili örnek Şekil 3'de verilmiştir.



Şekil 3. MOBAYS Bakım Yönetim Sistemi Ağaç (Yer) Yapısı.

MOBAYS Bakım Yönetim Sisteminde kullanılan ana menüler ve bu menülerin fonksiyonları şunlardır:

- **YER BİLGİLERİ:** Yer bilgileri MOBAYS Bakım Yönetim Sisteminin kalbi gibidir. Bakım yapılacak ünite, sistem, tesis ve ekipmanlar burada tanımlanır. Resim, doküman, imalatçı bilgileri, demirbaş numarası vs. bilgiler yer bilgilerinde tanımlanır. Yer bilgileri ÜNİTE, TESİS, SAHA ve EKİPMAN hiyerarşisi şeklinde oluşturulur. İş emirleri yer bilgilerine entegre edilir. Bu şekilde hangi yerde iş yoğunluğunun olduğu belirlenir.
- **İŞ BİLDİRİMLERİ:** Bakım yönetim sisteminde gelen bildirimler iş bildirimleri menüsü kullanılarak yapılır. İş bildirimleri bir işin yapılmasına yönelik gelen ilk ihbar bilgi olarak kabul edilir. İnceleme sonucunda şayet iş bildiriminde belirtilen işin yapılması gerekiyorsa, iş emri açılır. İş bildirimleri bakım birimi tarafından yapılabileceği gibi işletme veya başka birimler tarafından da yapılır.
- **İŞ EMİRLERİ:** MOBAYS Bakım Yönetim Sisteminde bakım ile ilgili faaliyetler iş emirleri oluşturularak tanımlanır. İş emirleri menüsü sistemin en çok kullanılan modülüdür. Yapılan veya yapılacak bakımın tanımlanması, ilgili birim, bakımın türü, bakımın tipi, tarihi, önceliği, işin süresi, harcanan işgücü, maliyeti, görevli personeller, duruş gerektirip-gerektirmediği, harcanan malzemeler ve işin detay açıklaması iş emirlerinde belirtilir. Bakımın performansı, iş emirlerinde oluşan bilgilerin analiz edip, değerlendirilmesiyle belirlenmektedir. Planlı ve arıza bakımları analiz edilir.
- **İŞ TALİMATLARI:** MOBAYS İş talimatları menüsü, işlerin standartlaştırılması, kolaylaştırılması ve yapılacak spesifik işler hakkında personele bilgi aktarılması amacı ile oluşturulmuştur. Kalite Yönetim Sistemi iş talimatları bu menü altında oluşturulabilmektedir. Sistem bu şekilde kalite yönetim sistemi ile uyumlu halde çalışmaktadır. İş talimatları ancak yetkisi olanlar tarafından oluşturulabilir veya değişiklik yapılabilir. Sistemin kullanımı ile ilgili kullanım kılavuzu entegre edilmiştir.
- **İŞ PLANLARI:** İş planları birden fazla işin yapıldığı durumlar için oluşturulur. İş planları gelecekte planlanan büyük bakımlar için oluşturulur. İş planının amacı, yapılması gereken işlerin unutulmadan ve aksatılmadan yapılmasını sağlamaktır.
- **VARDİYA DEFTERİ:** Vardiya defteri günlük olarak yapılan işlerin takip edildiği modüldür.. Vardiya defteri modülü çok kullanılan modüllerden birisidir. Çünkü o güne ait yapılan faaliyetlerin tamamı vardiya defterinden görülebilir. İş emirleri, iş bildirimleri, duruşlar ve vardiya bilgileri vardiya defterinden görülmektedir.
- **TUR LİSTELERİ:** Tur listeleri periyodik olarak yapılacak birden fazla kontrol ve ölçüm faaliyetleri için kullanılır. MOBAYS Bakım Yönetim Sistemi üzerinde periyodik kontrol ve kestirimci bakım faaliyetleri tur listeleri oluşturularak yapılır. Tur listelerinin oluşturulması kestirimci bakım açısından son derece önemlidir. Aynı tur listesinde çok sayıda ölçüm ve kontrol yapılabilir.
- **DURUŞ BİLGİLERİ:** Duruş bilgileri tesis duruşlarının kaydedilmesi ve bu duruşların analiz edilmesi açısından çok önemlidir. Tesislerde yapılan her türlü duruş, üretim kaybına sebep olmaktadır. Bazı tesislerde üretim kaybı yanında, firenin artmasına ve verimliliğin düşmesine sebep olmaktadır. Üretimin planlanandan fazla olması, birim üretim başına maliyetleri artırmaktadır. Bu nedenle özellikle plansız duruşların en aza çekilmesi çok önemlidir. Duruş bilgileri menüsü sayesinde, duruşların analizi mümkün olmaktadır. Toplam duruş süreleri, duruşun nedenleri ve alt nedenleri belirlenebilmektedir. Böylece, duruşa sebep olan nedenler büyükten küçüğe doğru sıralanarak (Pareto analizi), duruşların giderilmesine yönelik önceliklerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Duruş bilgileri ile bakımın performansı ölçülebilir hale getirilmektedir. Tesisin zaman kullanım oranı, bakım duruş oranı, bakım duruş süreleri gibi parametrelerin ölçülmesi sağlanmaktadır.
- **İYİLEŞTİRME:** Sürekli iyileştirme (kaizen) metodolojisi kuruluşların gelişmesi açısından çok önemlidir. Kalite yönetim sistemleri ve modern yönetim teknikleri, tüm çalışanların iyileştirme süreçlerine katılımını sağlamayı ve bu şekilde sürdürülebilir gelişmeyi amaçlamaktadır. İşlemler modülü altındaki “İyileştirme” menüsü, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim sistemi iyileştirme alt yapısını destekleyecek şekilde tasarlanmıştır.
- **PERSONEL BİLGİLERİ:** MOBAYS Bakım Yönetim Sisteminde yönetici ve çalışanlar, İşlemler Modülü altında, Personel Bilgileri menüsü ile belirtilir. Personel bilgileri menüsünde yardımcı ile belirtilen personeller otomatik olarak, iş emirlerinde görevli personel bilgileri seçim ekranına otomatik olarak gelir. İş emirlerinde görevli personeller, personel bilgilerinden akar.

- **AYARLAR:** MOBAYS yazılımının tüm kuruluşlara uygunluğunu sağlamak üzere, İşlemler Modülü altında, “Ayarlar” menüsü geliştirilmiştir. Ayarlar menüsünde, o kuruluşa özgü bakım birimleri, ana modüller altında açılan kutulardaki parametrelerin tanımlanması, duruşların kuruluşa özgü tanımlanması, ayarlar yardımı ile yapılır. Ayarlar ana giriş ekranını yönetim paneli olarak adlandırabiliriz. Ayarlar menüsüne giriş yetkisi, üst seviyede yetkisi olanlara verilmiştir. Bunun nedeni, belirtilen tanımların bir defa yapıldıktan sonra, sürekli kullanılmasıdır. Aşağıda ayarlar menüsü yönetim paneli verilmektedir. İş bildirim, iş emri, iyileştirme gibi her modülde açılan kutular için, ayrı tanım yapmak mümkün olmaktadır.

İşletme içerisinde bakım birimlerine gelen tüm ihbarlar (iş bildirim) bakım yönetim kapsamında tutulmaktadır. Gelen iş bildirimleri değerlendirilir olumlu bulunursa, ilgili yere iş emri açılır. Bu amaçla bildirim yapan kişi yaptığı iş bildirimini durumunu MOBAYS üzerinden takip edebilir.

Arıza yada planlı bakılacak yerler üzerinde iş emirleri oluşturmak amacıyla iş tanımları oluşturulur. Bakıma çıkacak (planlı-arıza) tüm personeller iş emirlerini MOBAYS sisteminden alır. Böylelikle ilgili yer ile yapılan tüm bakımlar sisteme kaydedilmiş olur.

Bakım personeli vardiya defterini bakım yönetim sistemi üzerinde on-line ortamda kullanabilmektedir. Böylelikle bakım yöneticisinden en alt çalışanına kadar herkes kendisine verilen yetki sayesinde vardiya defterine bilgisayar ağına bağlı herhangi bir kişisel bilgisayardan ulaşabilir. Ayrıca vardiya geçişlerinde bir önceki kalan işleri, yine bu defter sayesinde görebilir.

Maliyetler bilgileri yapılan işin iş emrindeki bölümüne yazılır. Böylece yapılan bakımların maliyetini analiz etme imkanı doğar.

Bakımcıların planlı bakımda genel kontrolleri için tur rotası oluşturma imkanı vardır. Bir seferde çıkıp kontrol edeceği yerleri tur rotası adı altında toplayıp, bunları bir iş emri altında çıkartabilir. Periyodik kontrol tur rotaları ile tek iş emri ile istenildiği kadar kontrol parametresinin takibi sağlanır. Ölçüm veya yağlama sonucunda eğer ikaz ve stop alarmları oluşuyorsa kullanıcı uyarılır. Kontrolde elde etmiş olduğu değerler MOBAYS sistemine aktarılıp, burayla ilgili ek bir bakım yapıp yapılmayacağını tespit eder.

MOBAYS'dan elde edilen bilgiler doğrultusunda her bir ekipmandan kaynaklanan duruş sürelerinin analizi ve iyileştirme önceliği olan ekipmanların tespiti mümkün olmaktadır.

4. RAPORLAMA

Bakım birimlerinin performansını ve yapılan bakımların etkinliğini ölçmek için MOBAYS bakım yönetim sisteminden alınan raporlar şunlardır:

- Arıza ve planlı bakım raporları: Bu raporlar ile dönemsel olarak tüm bakım birimlerinin arıza ve planlı bakımlarının karşılaştırılması yapılır, istenilen döneme ait ne kadar planlı ve arıza bakımı yapıldığı tespit edilerek harcanılan işgücü hesaplanır. Arıza ve planlı bakımda yapılan işgüçleri ve duruşları görülebilir.
- Duruş raporları: Bu raporlar ile iç kaynaklı ve dış kaynaklı duruşları ve bu duruşların planlı yada arıza duruşlarına göre gruplanıp duruş maliyetleri saptanır.
- Periyodik bakım/kontrol tur listesi raporları: Bu raporlar ile ölçüm yapılan yerlerin sonuçları değerlendirilir. Eğer sorun var ise ikaz veren noktalar ile bu liste alınır. Gerekli yerlere iş bildirim yada doğrudan iş tanımları açılır.
- Maliyet raporları: Bu raporlar ile, arıza ve planlı bakımlarda kullanılan malzeme sarfları ve bunların maliyetleri saptanır.
- İş Emri Raporları; İşin bitiminden sonra yapılan çalışmalar iş emri kapatılmadan sisteme girilmekte ve fiili sonuçlar bu raporda gözükmektedir.
- İş Bildirim Raporları: Bakım için gelen talepler ve ihbarlar iş bildirim yardımıyla izlenmekte ve raporlanmaktadır.
- İş Talimat Raporları: Kalite yönetim sistemleri kapsamında iş talimatları ve prosedürler sisteme entegre edilmektedir.
- Malzeme ve Stok Raporları: Malzeme ve stok miktarları ve stok harcama miktarları sistemden takip edilmekte ve raporu alınmaktadır.

- Pareto grafikleri: Bakım maliyetleri, bakım süreleri, işgücü ve duruş süreleri ekipman veya makine bazında incelenerek, iyileştirme önceliği olan makinaların tespiti sağlanmaktadır. Tesis, saha veya ekipman bazında grafikler alınmaktadır. İyileştirme önceliğinin tespiti toplam verimli bakım çalışmalarının önemli bir aşaması olarak görülmektedir.
- Düzeltici ve Önleyici Faaliyet Raporları: Yapılan iyileştirmelere ait faaliyetler, iyileştirmelerin detayı ve yapılan çalışmalar ve iyileştirme istatistikleri raporlanmaktadır.

5. SONUÇ:

MOBAYS bakım yönetim sistemi işletmelerin tüm birimlerini ve bakım faaliyetlerini kapsayacak şekilde tasarlanmış bilgisayar destekli bir sistemdir. MOBAYS'da tüm makine, teçhizat ve ekipmanların kodlanması sağlanmıştır. Tüm bakım birimlerinde standartlaşmayı, kayıt ve arşiv düzeni getirmeyi amaçlamaktadır. MOBAYS, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim sistemlerini alt yapı olarak desteklemektedir. Ayrıca toplam üretken bakım yönetiminin uygulanmasını kolaylaştırmakta ve bilgisayar alt yapısını oluşturmaktadır.

Kuruluşların kendi web server'ı üzerinden veya web server kiralayarak, sistemin kurulumu kolaylıkla yapılabilir. İnternet üzerinden Dünya'nın herhangi bir yerinden bakım kayıtlarına kolaylıkla erişilebilir. İnternet bağlantısı olan kuruluşlar için ek bir donanıma ihtiyaç yoktur ve kurulum maliyeti düşüktür. MOBAYS Sistemi hızlı ve kullanımı kolaydır. MOBAYS Bakım yönetim sisteminin kolay olması nedeniyle, operatörler tarafından rahatlıkla kullanılabilir. MOBAYS sisteminin hızlı olması ve sisteme kayıt giriş süresinin kısa olması, zaman kullanımı açısından avantaj oluşturmaktadır.

MOBAYS'dan şu raporlar alınabilmektedir. Duruş dağılım raporu, malzeme kullanım raporu, maliyet analizi raporu, periyodik bakım tur listeleri, iş emirleri raporu ve listesi, iş talimat raporu, iş bildirim raporu, vs. Sistemden ayrıca bakım süresi, duruş, işgücü ve maliyet grafikleri elde edilmektedir. Bu raporlar ve grafikler sayesinde, yapılan bakımların performansları ölçülmekte ve iyileştirmeye açık alanlar kolaylıkla sürekli bir biçimde tespit edilebilmektedir.

MOBAYS ile bakımın etkinliği artacağından, tesis ve makinelerin faydalı ömrü uzatılacak, verimliliği artacak, beklenmeyen arızalar sifıra yaklaşacak, bakım faaliyetlerinin ilk defada doğru ve planlı yapılması temin edilecektir. Bu yazılımın özellikle KOBİ'ler, iş merkezleri ve hastanelerin bakım faaliyetleri için kullanılması ile, bakım maliyetleri düşürülmesi ve arızaların minimize edilmesi sağlanacaktır.

KAYNAKLAR

Çayır E., Doğan Ö., Önal Y., Keski S., Aydın K., Erdal B., Eruz B., "Erdemir Bakım Yönetim Sistemi (EBYS)", I.Bakım Kongresi ve Sergisi Bildiriler Kitabı, Yayın No:E2003/334, Sayfa no:119-126, Ekim 2003, Denizli.

Çayır E., Doğan Ö., Önal Y., Keski S., Aydın K., Erdal B., Eruz B., "Erdemir Bakım Yönetim Sistemi (EBYS) Yardımı ile Hidrolik ve Pnömatik Sistemlerin Periyodik Bakımı", III.Ulusal Hidrolik Pnömatik Kongresi Bildiriler Kitabı, Sayfa no:353-360, Aralık 2003, İzmir.

Çayır E., Yanmaz M., "İşletme Etkinliğinin (OEE) Ölçülmesi", II.Bakım Kongresi ve Sergisi Bildiriler Kitabı, Mayıs 2005, Denizli.

Çayır E., "Bilgisayar Destekli Bakım Yönetim Sistemi", III.Bakım Kongresi ve Sergisi Bildiriler Kitabı, Kasım 2007, Denizli.

E.Çayır, "Measurable 5S System", ESDA 2010-24221, Proceedings of the ASME 2010 10th Biennial Conference on Engineering Systems Design and Analysis, ESDA 2010, July 12-14, 2010, Istanbul, TURKEY.

Çayır E., etc. "Kardemir Sürekli İyileştirme Sistemi" V.Demir Çelik Kongresi ve Sergisi Bildiriler Kitabı, Nisan 2011, Karabük.

Çayır E., "Bakım Yönetiminde Sürekli İyileştirme ve Takım Çalışmaları" V.Bakım Kongresi ve Sergisi Bildiriler Kitabı, Ekim 2011, Sakarya.

Sullivan G.P, Pugh P, Melendez A.P, Hunt W.D. , Computerized Maintenance Management System, Chapter 4, Operation & Maintenance (O&M) Best Practices Guide, A guide to Achieve Operational Efficiency, Release 2.0. U.S. Department of Energy, July 2004.

Bagadia K, CMMS: 7 Steps to success, Maintenance Solutions, Plant Engineering, October 2009, pp 55-56.

Chris Grau, How to separate the men from the boys in maintenance management -Seven techniques that will make a CMMS implementation successful, Centric Maintenance Systems, API-PRO, 1931 Cambridge Ave College Park, GA 30337, USA.

R. Keith Mobley R K., Lindley R. Higgins, Darrin J. Wikoff., Maintenance Engineering Handbook, McGraw-Hill Handbook, 7 th Edition, 2008.

KOBİLER İÇİN ÖNERİ VE SÜREKLİ İYİLEŞTİRME SİSTEMİ (ÖNSİS)

Emrullah ÇAYIR

Çayır Mühendislik ve Danışmanlık

ÖZET

Tüm paydaşların (çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerin) fikirlerini iletmede kolaylık sağlamak ve uygun görülen önerilerin uygulamaya geçirilmesini teşvik etmek amacıyla, web tabanlı ÖNSİS (Öneri ve Sürekli İyileştirme Sistemi) paket programı geliştirilmiştir. Dünya'nın herhangi bir yerinden kişiler internet üzerinden çalıştıkları veya iş yaptıkları kuruluşlara önerilerini kolaylıkla verilebilir. Sistemi hedefi: Şirketin yararına olacak her türlü fikrin sistematik bir yaklaşımla toplanıp değerlendirilmesini ve iş sonuçlarına yansıtılmasını sağlamaktır. ÖNSİS Şirketin yürüttüğü tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Şirket içinden ve dışından ilgili paydaşlar, ÖNSİS Sistemi aracılığıyla sistem üzerinden form doldurulmasıyla öneri verilebilir. Önerilerin verilmesi, değerlendirme ve uygulama aşamaları ÖNSİS sistemi üzerinden görülebilir. Projelerin zamanında bitirilmesini sağlayarak, kuruluşa katma değer sağlamayı amaçlar.

Anahtar kelimeler: ÖNSİS, Web, Öneri, İyileştirme Sistemi.

1. GİRİŞ:

Sürekli gelişim ve yenileşme felsefesinin temelinde başta çalışanlar olmak üzere tüm paydaşlar yer almaktadır. Öneri ve sürekli iyileştirme sistemi; önerilerin sistematik bir yaklaşımla toplandığı, değerlendirildiği, uygun olanların hayata geçirildiği ve öneri sahiplerinin ödüllendirildiği sistemdir.

Günümüzün rekabetçi koşullarında sürekli iyileştirme çalışmalarının yapılması, şirketlerin rekabetçi gücünü artıracaktır. Sürekli iyileştirme çalışmalarının, takım çalışmaları vasıtasıyla yapılması ve şirket geneline yayılımının yapılması çok önemlidir. Toplam kalite yönetimi ve toplam verimli bakım sistemlerinde, takım çalışmaları ile tüm çalışanların iyileştirme süreçlerine katılımı ve katkısı sağlanarak, maksimum fayda amaçlanır.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standardında Sürekli İyileştirme Sistematiği şu şekilde ifade edilmektedir. “Kuruluş kalite politikasını, kalite hedeflerini, tetkik sonuçlarını, veri analizlerini, düzeltici ve önleyici faaliyetleri ve yönetimin gözden geçirmesini kullanarak kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.”

Sürekli iyileştirme literatürde “Kaizen Felsefesi” olarak ta ifade edilmektedir. Belli bir zaman zarfında çok sayıda küçük adımlarla hızlı bir gelişme trendini hedefleyen Kaizen Felsefesi "Damlaya damlaya göl olur" atasözü ile ifade edilebilir. Yani gelişmeler ve iyileştirmeler küçük veya büyük olabilir. Ancak bu iyileştirmeler sürekli olmalıdır. İş sonuçlarını iyileştirmek için o sonucu sağlayan süreçleri (prosesleri) iyileştirmek gerekir. İyileştirme süreçlerine herkesin katılımının sağlanması, kısa sürede iş sonuçlarına çok olumlu yansıtacaktır. “Bir elin nesi var, iki elin sesi var” veya “Birlikten kuvvet doğar” ata sözleri takım çalışmalarının önemi vurgulamaktadır. Öneri sistemi kaizen felsefesinin çok önemli bir adımıdır.

Sürekli iyileştirme sistemini kuruluşların geneline yaymak ve iyileştirmelerin etkin olarak yönetilmesini sağlamak üzere bilgisayar destekli olarak web tabanlı Öneri ve Sürekli İyileştirme Sistemi (ÖNSİS) kurulmuştur. Sistem bir kuruluşun tümünü kapsayacak şekilde, bilgisayar destekli olarak tasarlanmıştır.

2. ÖNSİS ÖNERİ VE SÜREKLİ İYİLEŞTİRME SİSTEMİNİN AMAÇLARI:

- Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temelini oluşturan çalışanların yönetime katılma anlayışını geliştirmek.
- Şirketin yararına olacak her türlü fikrin sistematik bir yaklaşımla toplanıp değerlendirilmesini ve iş sonuçlarına yansıtılmasını sağlamak.
- Yaratıcı, yenilikçi ve değişimci fikirlerin paylaşımını teşvik ederek değere dönüşümünü sağlamak.
- Çalışanların ve paydaşların tecrübe ve bilgi birikimlerini Şirketin yararına kullanabileceği bir ortam yaratmak ve çalışanın fikirlerine değer vererek iş tatminini en üst seviye çıkarmak, müşteri memnuniyet artışı sağlamak,
- Çalışanların önerilerinin uygulamaya konulmasıyla işletmeyi sahiplenmelerini ve aidiyet duygularını artırmayı sağlamak.
- Şirkete küçük adımlarla sürekli iyileştirmeler sağlamak ve rekabet üstünlüğü kazandırmak.
- Kuruluşa katma değer sağlayacak iyileştirme çalışmalarının sürekliliğini sağlamak,
- İyileştirme çalışmalarının izlenebilirliğini sağlamak,
- İyileştirme çalışmalarını standartlaştırmak,
- Dokümantasyonda standartlaştırmayı sağlamak,
- İyileştirme çalışmalarını teşvik etmek,
- İyileştirme çalışmalarının zamanında ve mümkün olabilecek kısa sürede bitirilmesini sağlamak,
- İyileştirme çalışmalarının tüm çalışanlara yaygınlaşmasını sağlamak,
- İyileştirme çalışmalarında iyi örneklerin üniteler arasında, bilgisayar ortamında yaygınlaştırılmasını sağlamak,
- ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sisteminin iyileştirme ve düzeltici-önleyici faaliyetleri ile ilgili alt yapısını oluşturmak,
- Sürekli iyileştirme çalışmalarının yapılması ile Kardemir genelinde sürdürülebilir maliyet düşüşü ve verimlilik artışı sağlamak,
- İyileştirme çalışmalarının gözden geçirilmesi ile ilgili tüm aşamaları sistem üzerinden takip etmek,
- İş Sağlığı ve Güvenliği, Çevre, Maliyet, Verim, Kalite, Yatırım gibi kategorilerde iyileştirme çalışmalarını birlikte veya ayrı takip etmek ve etkin yönetilmesini sağlamak,
- Getirisi yüksek iyileştirme projelerinin önce bitirilmesini sağlamak,
- Tüm çalışanların ve paydaşların bilgi, birikim ve yaratıcı fikirlerinden faydalanmak üzere öneri vermeyi teşvik etmek,
- Çalışanlardan ve paydaşlardan gelen önerileri değerlendirmek ve uygun görülen önerilerin, iyileştirme projelerine dönüştürülerek, kısa sürede uygulanmasını sağlamak.

3. SİSTEMİN BİLGİSAYAR ALT YAPISI:

ÖNSİS öneri ve sürekli iyileştirme sistemi, bilgisayar destekli ve WEB tabanlıdır. Bilgisayar ağından kullanıcı kodu ve şifre girilerek sisteme bağlanmaktadır. Sistem, bir kuruluştaki birimleri faaliyetleri kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Sistemin yazılım ve donanım ile ilgili bilgisayar alt yapısı şu şekildedir:

- ÖNSİS Öneri ve sürekli iyileştirme sistemi, webserver üzerinde çalışan, web tabanlı bir uygulamadır. Server tabanlı veri tabanı sistemi, server tarafında çalıştığı için performans yönünden sistemin kapasitesi ile orantılı olarak çok hızlı çalışabilmektedir.
- Uygulama web tabanlı olduğundan dolayı sistemin kurulu olduğu web servera ister internette isterse intranet üzerinden rahatlıkla ulaşılabilir.
- Yazılım dili: ASP, HTML, Javascript
- Veri tabanı: MySQL 5.0
- Çalışabileceği sistem: IIS 6.0 Web server ve üzeri, ASP'nin çalışabileceği şekilde konfigüre edilmiş Apache Web Server
- Uygulamada çok sayıda form bulunmaktadır ve ileri düzey ilişkisel veri tabanı yapısı kullanılarak tasarlanmıştır.
- Aynı anda kullanıcı sayısı: Kullanılacak olan web server kapasitesine göre sınırsızdır.

ÖNSİS Öneri ve sürekli iyileştirme sistemine kullanıcı kodu ve şifre ile girilmektedir. Sistemde değiştirme ve tanım yetkisinden, sadece görme yetkisine kadar farklı seviyelerde kullanıcı tanımlanmıştır. Bu seviyeler sistemin kullanım güvenliği açısından önemlidir.

Kuruluş genelinde tanımlanan tüm çalışanlar kullanıcı kodu ve şifreleri bilgisayar ağından sisteme girebilmektedir. Herbir iyileştirme projesi için kullanıcıların yetkilendirme derecesi farklıdır. Ünite yöneticilerine, iyileştirme projelerinin uygunluğunu onaylama ve değişiklik yapma gibi daha üst yetkisi verilmiştir. Proje ekibindeki lider ve üyeler bilgisyarda sadece kendilerinin görevli oldukları iyileştirme proje bilgilerinin güncelleme yetkisi verilmiştir. Proje ekibi üyesi olmayan kişiler ise, sisteme giriş yaparak proje bilgilerini görebilmekte, ancak değişiklik yapamamaktadır.

ÖNSİS Öneri ve Sürekli İyileştirme Yönetim Sisteminde kullanılan ana menüler ve bu menülerin fonksiyonları şunlardır:

- Öneri Sistemi: Kuruluş çalışanları veya paydaşlar tarafından bilgisayar üzerinden verilen önerilerin toplanması ve değerlendirilmesi için tasarlanmıştır.
- İyileştirme Projeleri: Kuruluş genelinde devam eden veya biten iyileştirme projelerinin aşamalarını takip etmek, gözden geçirmek ve iyileştirme çalışmalarını etkin yönetmek üzere tasarlanmıştır.
- Yardım: Bu menüde öneri ve sürekli İyileştirme prosedürleri ve sistemin kullanma kılavuzları yer alır.
- İletişim: İletişim menüsünde ise sistemlerle ilgili sorunların bildirilmesi için ilgililerin isim ve iletişim bilgileri yer alır

4. ÖNSİS'İN İŞLEYİŞİ

ÖNSİS'te öneriler bireysel öneri ve grup önerisi olmak üzere iki şekilde verilebilmektedir. Öneriler bireysel veya grup önerisi olarak verilebilir.

• **Bireysel Öneri:** Herhangi bir kişi tarafından öneri formu doldurularak öneri kutusuna atılan veya ÖNSİS Öneri Sistemi aracılığıyla öneri formu doldurularak oluşturulan önerilerdir.

• **Grup Önerisi:** Birden fazla kişi tarafından oluşturulan önerilerdir. Bireysel önerilerde olduğu gibi öneri formunun doldurulup öneri kutusuna atılması veya ÖNSİS Sistemi aracılığıyla öneri formunun doldurulmasıyla oluşturulabilirler. Grup üyeleri farklı ünitelerden olabilir. Grup önerisinin amacı, çalışanların bir araya gelerek iyileştirme projesi üretme çalışmalarına destek vermek ve takım çalışmalarını teşvik etmektir.

Bir önerinin öneri olabilmesi için aşağıdaki kriterleri sağlaması gerekmektedir:

- ✓ Daha önce verilmiş bir önerinin tekrarı olmamalıdır.
- ✓ Konu anlaşılır ve okunaklı bir şekilde kaleme alınmış olmalıdır.
- ✓ Çözüm önerisi gösterilmelidir.
- ✓ Temenni niteliğinde olmamalıdır.
- ✓ Kişisel olmamalıdır.
- ✓ Şikayet ve suçlayıcı unsurlar içermemelidir.
- ✓ Daha önce üzerinde çalışılan bir konuya bu konuya yeni bir katkı sağlamalıdır.
- ✓ Kuruluşun inisiyatifinde olmalıdır.

Sistemin işleyişi 6 adımda özetlenebilir:

1. Adım: Önerinin Verilmesi
2. Adım: Önerilerin Toplanması / Alınması
3. Adım: Ön Değerlendirme
4. Adım: Değerlendirme
5. Adım: Uygulama
6. Adım: Ödüllendirme

Önerilerin Verilmesi: Öneriler ÖNSİS yardımı ile bilgisayar ortamında girilmektedir. Bilgisayar ağından ÖNSİS Sistemi yazılımı aracılığıyla verilen öneriler, önerilerin sisteme girilmesiyle otomatik olarak numaralandırılmakta ve sistemde kayıt altına alınmaktadır.

Ancak kuruluşlar ilgili yerlere öneri formu ve kutusu bulundurarak, manuel olarak öneri formunun doldurularak öneri kutularına atılması sağlanabilir. Özellikle bilgisayar kullanma sıkıntısı çeken paydaşlar ve çalışanlar için öneri kutusunun bulundurulması yararlı olmaktadır. Manuel ortamda öneri kutuları aracılığıyla verilen öneriler, öneri kutularından toplanması sonrasında merkezi bir birim tarafından öneri sistemine girilmesi ve bu aşamadan sonra tüm işlemler bilgisayar ortamında yapılması gerekmektedir.

Önerilerin Toplanması / Alınması: Öneriler ilgili ünite koordinasyonunda öneri kutularından alınarak toplanır. Öneri kutularından toplanan öneriler ÖNSİS Sistemi'ne girilir. Sisteme girilen öneriler otomatik olarak numaralandırılır ve ilgili ünitenin öneri havuzuna değerlendirilmek üzere gönderilir. Bilgisayar ortamında oluşturulan öneriler ise önericinin formu doldurup onaylaması sonrasında otomatik olarak numaralandırılır ve ilgili ünitenin öneri havuzuna gönderilir. Tüm bu işlemler bilgisayar ortamında ÖNSİS Sistemi aracılığıyla yerine getirilir.

Ön Değerlendirme: Öneriler ünite amirlerince ön değerlendirmeye tabi tutularak öneri olma kriterlerini sağlayıp sağlamadığı kontrol edilir. Öneri olma kriterlerini sağlamayanlar reddedilir. Ön değerlendirme sonucunda reddedilen önerilerin red gerekçesi belirlenir. Öneri sahibi ÖNSİS aracılığı ile önerinin red gerekçesini öğrenebilir.

Değerlendirme: Ön değerlendirme sonucunda kabul edilen her öneri için İyileştirme Projesi Formu açılır ve öneri İyileştirme Projesi olarak ele alınır.

Uygulama: İyileştirme Projesi olarak ele alınan önerilerin uygulamaya geçmesi için gereken tüm çalışmalar kuruluş veya ünite amirlerinin denetiminde yapılır. Uygulama için iyileştirme proje ekibi kurulur ve sorumlulukları belirtilir. İyileştirme projesi ile ilgili detay çalışmalar ve çalışmanın durumu periyodik değerlendirme toplantılarında ele alınmalıdır. Başta getirisi yüksek projeler olmak üzere, tüm iyileştirme projelerinin uygun sürede bitirilmesi sağlanır. ÖNSİS yazılımı kuruluş genelindeki tüm iyileştirme çalışmalarının yönetilmesinde etkin olarak kullanılabilir.

Ödüllendirme: Başarıyla uygulanmış olan öneriler ödüllendirilir. Ödüller parasal ödül ve armağan olmak üzere iki şekilde verilebilir. Kabul edilmiş ve başarıyla uygulanmış önerilerde;

- ✓ Parasal getirisi olan öneriler için parasal getirinin belirlenen miktarın üzerinde olması durumunda parasal ödül, altında olması durumunda ÖNSİS Puan
- ✓ Parasal getirisi olmayan veya hesaplanamayan öneriler için ÖNSİS Puan hesaplanır.

Parasal getirisi olmayan veya hesaplanamayan öneriler ile getirisi belirlenen miktarın altında olan öneriler için ÖNSİS Puan belirlenir. Öneri sahiplerine hak ettikleri ÖNSİS Puan karşılığı kuruluşun belirleyeceği sistematik dahilinde parasal ödül veya armağan verilir.

5. İYİLEŞTİRME PROJELERİ

ÖNSİS'te kuruluş açısından uygulanmasında yarar görülen öneriler, iyileştirme projesine çevrilir. Önerilerin uygulama süreci iyileştirme projeleri menüsü altında takip edilir. İyileştirme projeleri öneri sistemine bağlı olarak açılabilirdiği gibi, bağlı olmadan direkt olarak ta açılabilir.

İyileştirme projelerinin sisteme ilk girişi ve ünite yöneticisi tarafından digital onayı, yeni iyileştirme başlığı altında yapılmaktadır. İyileştirme projeleri, ilgili ünite yöneticisinin onayından sonra, o ünitenin envanterinde yer almaktadır. İyileştirme formu bilgisayar giriş ekranı ana bilgiler ve gözden geçirme ve sonuç olarak iki olarak tasarlanmıştır.

Oluşturulan her bir iyileştirme formunda şu başlıklar yer almaktadır:

- İyileştirmenin tipi: Düzeltici Faaliyet veya Önleyici faaliyet olarak seçilir. Bu menü ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi açısından tasarlanmıştır. Düzeltici faaliyet problem olduktan sonra, problemin giderilmesidir. Önleyici faaliyet ise, problem oluşmadan, problemin oluşacağını öngörmek suretiyle yapılan iyileştirme faaliyetidir.

- Kategorisi: İSG, Çevre, Kalite, Müşteri memnuniyeti, Verim Maliyet gibi hangi kategoriye girdiğini belirtir.
- Kaynağı: İyileştirmenin tetiklendiği kanal yer almaktadır. Bu kanallar şu şekilde olabilir: Öneri sistemi, müşteri, tedarikçi, personel, yönetimin talebi, ünite toplantısı, iç tetkik, dış tetkik, mevzuat, standart vs. gibi parametreler yer alır. Uygun olan kanal belirlenerek, iyileştirme projelerinin tüm kanallardan beslenmesi amaçlanır.
- İşin adı: Projenin adı kısaca burada tanımlanır.
- Başlangıç Tarihi: Projenin başladığı tarih yer alır.
- Bitiş Tarihi: Projenin bitiş tarihi yer alır.
- İyileştirmeye açık alan: Projenin başlamasına neden olan uygunsuzluk veya açıklama yer alır. Mevcut durum bu kısımda açıklanır.
- Hedeflenen İyileştirme: Yapılacak çalışma sonucu hedeflenen iyileştirme verilere dayalı ve özet olarak bu kısma yazılır.
- Durumu: İyileştirme projesi devam ediyor ve henüz sonuçlandırılmamış ise durumu AÇIK pozisyondadır. Eğer iyileştirme çalışması bitirilmiş ve formun tüm kısımları eksiksiz doldurulmuş ve raporu hazırlanmış ve sisteme entegre edilmiş ise, KAPALI seçeneği seçilir.
- Onay: Bu buton ilk defa sisteme girilmek üzere oluşturulan iyileştirme çalışmalarının sisteme girişinin onaylanması amacı ile kullanılır. Onay yetkisi ünite yöneticisi tarafından kullanılır.
- Hedefe ulaşıldı: Şayet iyileştirme çalışması öngörülen hedefe ulaşmış ise bu seçenek işaretlenir.
- Hedefe ulaşılmadı: Şayet iyileştirme çalışması sonrası, hedeflenen iyileştirme bölümünde belirtilen öngörülen hedefe ulaşamamış ve hedef gerçekleşmemiş ise bu seçenek işaretlenir.
- Sorumlu Ekip: İyileştirme proje ekibinde yer alan personeller burada belirtilir. Proje ekibinde yer alacak personelin rolleri ve isimleri burada belirlenir. Ekip lider ve üyeleri projenin gerçekleştirilmesinden birinci derece görevli olup, projenin yürütülmesi esnasında ortaya çıkacak sorunlar hakkında ünite yöneticileri bilgilendirilir ve onların desteği alınır.
- Rol: Bu seçenekte L: Lider, R:Rehber, Ü:Üye olarak tariflenmiştir. Her iyileştirme projesinde 1 adet lider bulunur. Diğer kişiler üye olarak belirtilmelidir. Lider o çalışmayı koordine eden ve bitmesine en fazla katkı sağlayacak kişi olarak seçilir.
- Katılım: Personelin kaç adet iyileştirme çalışmasında görev aldığı otomatik olarak görünür. Amaç personeli iyileştirme çalışmalarına teşvik etmek ve görev aldıkları iyileştirme proje bilgilerine kolayca ulaşılmasını sağlamaktır.
- Harcama (TL): Projenin gerçekleşmesi için gerekli toplam harcama bu bölüme yazılır.
- Kazanç (TL): Projenin gerçekleşmesinden sonra projenin yıllık getirisi rakamsal olarak bu bölüme yazılır.
- Ekler: Proje ile ilgili word, excel, pdf vs. gibi detay bilgi içeren dosyalar, ekler seçeneği ile iyileştirme projesine eklenmektedir. Toplantı tutanakları, rapor, detaylı açıklamalar, iş programları vb. dokümanlara ekler seçeneğinden kolayca ulaşılabilir.
- Gözden Geçirmeler ve Yapılan Çalışmalar: Bu bölüme tarih bazında iyileştirme projesinin geçirdiği ve aşamalar yazılır. Bu şekilde projenin aşamaları bu bölümden takip edilir. Üniteler yaptıkları sürekli iyileştirme toplantılarında, herbir projenin gözden geçirmesini intranet üzerinden sisteme canlı olarak bağlanarak görüşmekte ve güncelleyebilmektedirler.
- Sonuç: İyileştirme projesinin uygulanması durumunda, projeye ait özet sonuç bilgileri bu bölüme yazılır.

Sürekli iyileştirme sisteminin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemlerinin sürekli iyileştirme ve düzeltici ve önleyici faaliyetler ile ilgili standartlar gözönüne alınarak tasarımı yapılmıştır.

Kuruluş genelinde tüm iyileştirme projelerinin analizini yapmak üzere sorgu ekranları tasarlanmıştır. Sorgu ekranlarından iyileştirmenin tipi, kategorisi, kaynağı, harcama tutarı ve kazanç tutarları kolaylıkla analiz edilebilmektedir.

6. SONUÇ

ÖNSİS Öneri ve sürekli iyileştirme sistemi kuruluşların tüm faaliyetlerini kapsayacak şekilde tasarlanmış bilgisayar destekli bir sistemdir. ÖNSİS, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim sistemlerini alt yapı olarak desteklemektedir.

Kuruluşların kendi web server'ı üzerinden veya web server kiralayarak, sistemin kurulumu kolaylıkla yapılabilmektedir. İnternet üzerinden Dünya'nın herhangi bir yerinden yetki dahilinde iyileştirme kayıtlarına kolaylıkla erişilebilmektedir. İnternet bağlantısı olan kuruluşlar için ek bir donanıma ihtiyaç yoktur ve kurulum maliyeti düşüktür. ÖNSİS Sistemi hızlı ve kullanımı kolaydır. ÖNSİS'in hızlı olması ve sisteme kayıt giriş süresinin kısa olması, zaman kullanımı açısından avantaj oluşturmaktadır.

ÖNSİS'in temelini, kuruluş yararına olabilecek her türlü önerinin sistematik bir yaklaşımla toplanıp değerlendirilmesi, uygun olanların hayata geçirilmesi ve öneri sahibi çalışanların ödüllendirilmesi esası oluşturmaktadır. Öneri sistemleri sayesinde, çalışanlar, iyileştirme ve geliştirmeye yönelik önerilerini sunma fırsatını elde etmekte, Şirket de bu önerilerden katma değer sağlayacak olanlarını hayata geçirmekte ve rekabet açısından avantaj elde etmektedir. Tüm paydaşların ve çalışanlardan gelen önerilerin uygulamaya alınması, çalışanların motivasyonunu yükseltmekte ve işletmeyi sahiplenmeleri konusunda önemli bir rol oynamaktadır.

Sistemde oluşturulan her bir iyileştirme çalışması için iyileştirmeye açık alan, iyileştirmenin hedefi, iyileştirme projesi için başlangıç tarihi, bitiş tarihi, iyileştirmenin kategorisi, iyileştirmenin tetiklendiği kaynak, iyileştirmenin kazancı, iyileştirme için öngörülen harcama miktarı, takımlarda görevli personel listesi ve personel bilgileri vs. yer almaktadır. İyileştirme çalışmalarının tüm aşamaları, sistemin gözden geçirme bölümünde tarih bazlı ve metin olarak olarak kaydedilmektedir.

KAYNAKLAR

E.Çayır, M.Yanmaz, V.Turker “Kardemir Sürekli İyileştirme Sistemi (KARSİS)”, TMMOB Makina Mühendisleri Odası, V.Demir ve Çelik Kongresi ve Sergisi Bildiriler Kitabı, Karabük, 2011.

E.Çayır, “Measurable 5S System”, ESDA 2010-24221, Proceedings of the ASME 2010 10th Biennial Conference on Engineering Systems Design and Analysis, ESDA 2010, July 12-14, 2010, Istanbul, TURKEY.

E.Çayır, “Bilgisayar Destekli Bakım Yönetim Sistemi”, TMMOB Makina Mühendisleri Odası, Bakım Kongresi ve

Çayır E., “Bakım Yönetiminde Sürekli İyileştirme ve Takım Çalışmaları” V.Bakım Kongresi ve Sergisi Bildiriler Kitabı, Ekim 2011, Sakarya.

YAZAR İNDEKSİ

- Ali Emre Aydın; 141
Aslı Moral; 73
Aylin Cartı; 153
Aytuğ Sözüer; 243
Emrullah Çayır; 263, 271
Fatih Semerciöz; 243
Gülsüm Çalısır; 6, 233
Gürcan Banger; 61, 233
Gürhan Uysal; 73
H. Nejat Basım; 1
Harun Güzeldere; 185
Hülya Cengiz; 197
Hüseyin Yılmaz; 123
İhsan Yüksel; 53, 253
İlkay Karaduman; 207
İsmail Yıldırım; 173
M. Tuğrul Torun; 73
Mehmet Marangoz; 141
Metin Dağdeviren; 253
Mustafa Kemal Topçu; 1
Necmettin Özel; 13
Nurgün Komşuoğlu Yılmaz; 207
Okan Veli Şafaklı; 167
Osman Atay; 43
Ramazan Kurtoğlu; 85
Recep Yücel; 53
Sera Özbaşar; 215
Serra Eren Sarıoğlu; 185
Şule Özbaşar; 111
Tuna Uslu; 25, 31, 37



T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

KOBİ Geliştirme ve Rekabet Uygulama ve Araştırma Merkezi

Ataköy Yerleşkesi, 4. Kat, 34156 Bakırköy - İstanbul

Tel: (+90) 212 498 44 30 - 498 46 30 Faks: (+90) 212 465 82 98

www.iku.edu.tr