T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İKTİSAT ANABİLİM DALI

ULUSLAR ARASI BİLİM DALI

TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LERDE STRATEJİK PLANLAMA

Yüksek Lisans Tezi

HÜSEYİN ÇAMUR

İstanbul, 2006

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İKTİSAT ANABİLİM DALI

ULUSLAR ARASI BİLİM DALI

TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LERDE STRATEJİK PLANLAMA

Yüksek Lisans Tezi

HÜSEYİN ÇAMUR

Danışman: YRD.DOÇ.DR. MEHMET ŞİŞMAN

İstanbul, 2006

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ …….. VII

ŞEKİL LİSTESİ …….. IX

EKLER ……. IX

KISALTMALAR ……... X

GİRİŞ ……. 1

1.STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE STRATEJİK

PLANLAMAYA GENEL BAKIŞ …… 2

1.1. Makro Planlama……. 4

1.2 Stratejik Planlamada Yeni Model ……..... 5

1.3.Türkiye'deki Kobilerin Genel Durumu ve Bir Değerlendirme :

2004 Yılı Kobi Saha Araştırması……..……. 13

1.3.1. KOBİ'lerin Ekonomideki Önemi……. 13

1.3.2 KOBİ Borsası ……. 19

1.3.3. Kobiler Üzerine 2004 Yılı Saha Araştırma Çalışması …….. 22

1.3.3.1. İşletmenin Faaliyet Konusu ve Üretimi…… 22

1.3.3.2. İşletmelerin Yerleşim Yerleri, Kuruluş Yılı, Hukuki Statüsü, Kuruluş Şekli, Mülkiyet…… 24

1.3.3.3. İşletmelerdeki İnsan Kaynakları…….. 25

1.3.3.4. İşletmelerin Pazar Durumu ve İhracatı……. 28

1.3.3.5. İşletmelerin Sahip Olduğu Belge ve Sertifikalar……. 29

1.3.3.6. Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı ……. 30

1.3.3.7. İşletmelerin Finansman Durumu …… 31

1.3.3.8. İşletmelerin Makine Parkı ve Laboratuar Kullanımı ……. 32

1.3.3.9. İşletmelerde Enerji Kullanımı …….. 33

1.3.3.10. İllere Göre İşletme Sayıları ……. 33

1.3.4. Kobilerin Üstün ve Zayıf Oldukları Durumlar…… 40

1.3.4.1. Kobi'lerin Üstünlükleri …….. 41

1.3.4.1.1. Tüketici Tercihlerine Daha Esnek Bir Yaklaşım…… 41

1.3.4.1.2. Yeniliklere Daha Yatkın Olunması…….. 41

1.3.4.1.3. Teknik Yeniliklerde Daha Fazla Verimlilik……. 41

1.3.4.1.4. Çalışanlarla Daha Yakın İlişki……. 41

1.3.4.1.5. Ferdi Tasarrufların Teşvik Edilmesi…… 42

1.3.4.1.6. Daha Yüksek Oranda İstihdama Katkı…… 42

1.3.4.1.7. Büyük Firmaların Tamamlayıcısı Olmak…… 42

1.3.4.1.8. Rekabetin Tescil Edilmesi…… 42

1.3.4.2. Kobi'lerin Yetersizlikleri……..…… 43

1.3.4.2.1. Finansman…… 43

1.3.4.2.2. Yönetim ve Organizasyon…… 43

1.3.4.2.3. Pazarlama…….. 43

1.3.4.2.4. Üretim…….. 44

1.3.4.2.5. Personel…… 44

1.3.4.2.6. Muhasebe ve Hesap İşleri…… 44

1.3.4.2.7. Teknoloji ve Bilgi Akımı…….. 45

2. KOBİLERİN 3 YILLIK STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMASI ve KOSGEB DESTEKLERİNDEN YARARLANMA SÜRECİ. …….. 46

2.1. İşletme ve Ürün Bilgileri ……. 50

2.2. İşletmenin Hedefleri ……. 52

2.3. İşletmenin Piyasa ve Talep Yapısı …… 62

2.4. Pazarlama Planı …… 64

2.5. Üretim Sistemi Geliştirme Planı …….. 66

2.6. Örgütlenme ve Yönetim Planı ……. 71

2.7. Finansman Planı …….. 75

3.SONUÇ ……... 80

EKLER ……... 83

EK 1. Yararlanıcı Durum Tespit Formu (YDTF)…… 84

EK 2. Bilgisayar Yazılım İzleme Formu…… 103

EK 3. KOSGEB ÖZET Destek Tablosu 2005…… 104

EK 4. KOSGEB Nitelikli Eleman Desteği İş Akışı …….. 108

EK 5. KOSGEB Teknoloji Ar-Ge Desteği Proje Başvuru Dokümanı ….. 109

KAYNAKÇA …… 127

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1 : Türkiye'de Kullanılan KOBİ Tanımları …… 14

Tablo 2 : Türkiye'deki İşletmelerin Sektörel Dağılımı ….…… 15

Tablo 3 : Girişimlerin Ölçeksel Dağılımı …… 15

Tablo 4 : İmalat Sanayi Girişimlerinin Sayısı ve Yüzdesi …….. 16

Tablo 5 : İşletmelerin Sanayi Bölgelerine Göre Dağılımı ……. 16

Tablo 6 : KOBİ'lerin Ülke Ekonomisindeki Etkinliği …….. 17

Tablo 7 : OECD Ülkelerinde KOBİ'lerin Yeri ……. 17

Tablo 8 : İşletmelerin Faaliyet Konuları …….. 23

Tablo 9 : İşletmenin Kuruluş Şekli ……. 25

Tablo 10 : İşletme Sahibinin Eğitim Durumu …… 25

Tablo 11 : İşletme Yöneticisinin Yaş Sınıflaması ……. 26

Tablo 12 : Yabancı Dil Bilmeyen İşletmecilerin Oranı ……. 27

Tablo 13 : İşletmelerin Ölçeksel Dağılımları …… 27

Tablo 14 : İşletme Sermayesi …… 31

Tablo 15 : İşletmenin Sahip Olduğu Makine Parkı ve Cihazları ….. 32

Tablo 16 : İşletmelerde Kullanılan Yakıt Türü ……. 33

Tablo 17 : İllere Göre İşletme Sayıları …….. 34

Tablo 18 : Sistemler Süreçler …… 35

Tablo 19 : Dışardan Alınan Hizmetler (Danışmanlık Hizmeti) …… 36

Tablo 20 : Dışardan Alınan Hizmetler (Eğitim Hizmeti) ……. 37

Tablo 21 : İşletme Performansı ……. 38

Tablo 22 : İşletmenin Geleceğe Dönük İhtiyaçları …….. 39

Tablo 23 : Stratejik Planlamada Programlar ve Hedefler ……... 53

Tablo 24 : Mevcut Makine, Ekipman ve Yazılım ……. 67

Tablo 25 : Mevcut Makine, Ekipman ve Yazılım Temin Planı …….. 70

Tablo 26 : Mevcut Personel Yapısı ……. 72

Tablo 27 : Mevcut Personel Cinsiyet ve Öğretim Durumu Dağılımı .. 74

Tablo 28 : Personel İhtiyacı ve Temin Planı …… 74

Tablo 29 : Yatırım İhtiyacı Tablosu …… 76

Tablo 30 : Yıllık İşletme Giderleri Tablosu ……. 76

Tablo 31 : Firmanın Mali Tabloları ……. ..77

Tablo 32 : Mali Tablolar Oranlar ……78

ŞEKİL LİSTESİ **Sayfa No.**

Şekil 1 : Organizasyon Çevresi ve Çevre Bileşenleri(MAN 1996)…… 7

KISALTMALAR

age : Adı geçen eser

AB : Avrupa Birliği

Bağkur : Esnaf ve Sanatkarlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu

bk. : Bakınız

CE : Conformity of Europe (Avrupa'ya Uygunluk)

CAD/CAM : Tasarım Çizim Yazılımı

CRM : Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemi Geliştirme

çev. : Çevirmen

Çok Birimli Girişim : Aynı yasal birime bağlı birden fazla yerel birimden oluşan, farklı yerleşim yerlerinde bir ya da birden fazla faaliyet yürüten istatistiksel birimdir.

DTM : T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı

MRP : Material Requirements Planning. (Malzeme İhtiyaç Planlaması)

MIS : Management Information Systems. (Yönetim Bilişim Sistemleri)

ERP : Enterprise Resource Planning. (Kurumsal Kaynak Planlaması)

FDA : Food and Drug Administration, (ABD Gıda ve İlaç Dairesi). (Medical devices-Quality management systems-Requirements for regulatory purposes, Tıbbî cihazlar-Kalite yönetim sistemleri–Mevzuat amaçları bakımından şartlar-) A.B.D.

GİP : Gelişen İşletmeler Piyasaları A.Ş.

GOST-R : Devlet Standardı-Rusya (Kalite Sertifikası)

HACCP : Hazard Analysis and Critical Control Point. (Kritik Kontrol Noktalarında Tehlike Analizi)

ISO : International Organization for Standardization. (Uluslararası Standard Organizasyonu)

ISO 13485 : Medical devices-Quality management systems-Requirements for regulatory purposes. (Tıbbî cihazlar-Kalite yönetim sistemleri– Mevzuat amaçları bakımından şartlar)

ISO 14000 : Çevre Yönetim Kalite Sistemi

ISO 16949 : Otomotiv Sektörü KYS (Kalite Yönetim Sistemi)

İMKB : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

KOBİ : Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmeleri

KOSGEB : Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmeleri Geliştirme İdaresi Başkanlığı

KSS : Küçük Sanayi Sitesi

LPG : Likit Petrol Gazı

LİFO-FİFO : Stok Değerlendirme (Son giren ilk çıkar, İlk giren ilk çıkar)

Par. : Paragraf

PLC : Programlanabilir Lojik Kontrolör,

CNC : Bilgisayar Destekli Nümerik Kontrol

OSB : Organize Sanayi Bölgesi

OECD : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı

OHSAS : İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi

SWOT : S: strengths (güçler), W: weaknesses (zayıflıklar), O: opportunities (imkanlar), T: treats (tehditler) baş harfleri

SSK : Sosyal Sigortalar Kurumu

TEKMER : KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezi

TSPAKB : Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği

TSE : Türk Standardları Enstitüsü Kalite Belgesi

TTGV : Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı

TÜBİTAK : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

KGF : Kredi Garanti Fonu

TOBB : Türkiye Ticaret, San., Deniz Tic. Odaları ve Tic.Borsaları Birliği

VCSS : Vena cava superior sendromu-Akciğer Hastalığı Sendromu

YDTF : Yararlanıcı Durum Tespit Formu

3D : Bilgisayar Tasarım Yazılımı

GİRİŞ

Dünyada ortaya çıkan yeni dinamiklerle baş edebilmek çağımız için önemli meselelerden biri haline gelmiştir. Özellikle son 20 yıl boyunca ortaya çıkan değişimin hızı nefes kesicidir. İletişim kolaylaştıkça dünya küçülmektedir. Toplumlar zenginleştikçe, eğitim seviyesi artmakta ve tüketicilerin bilinçlenme süreci hızlanmaktadır. Bütün bu faktörler birleşince firmaların sadece kendi yerel çevreleriyle değil, global çevre ile de rekabet etmesi gerekliliği ortaya çıkıyor. Bu rekabette başarılı olmak ve ayakta kalabilmek için işletmelerin stratejik yönetim felsefesini ve bu yönetim biçimini iyice özümsemiş olması ve bu ilkeleri başarı ile uygulayabilmesi gerekmektedir. Stratejik yönetim, stratejik planlama kavramları teorik olarak ve Türkiye'deki KOBİ'ler için son yapılan saha taraması sonuçları kapsamında; İşletmelerin, faaliyet konusu ve üretimi, yerleşim yerleri, kuruluş yılı, hukuki statüsü, kuruluş şekli, mülkiyeti, insan kaynakları, pazar durumu ve ihracatı, sahip olduğu belge ve sertifikalar, bilgi teknolojilerinin kullanımı, finansman durumu, makine parkı, laboratuar kullanımı ve enerji kullanımı başlıkları altında birinci bölümde incelenecektir.

İkinci bölümde örnek bir işletme için, ürün bilgileri, hedefleri, piyasa ve talep yapısı, pazarlama planı, üretim sistemi geliştirme planı, örgütlenme ve yönetim planı, finansman planı çerçevesinde KOSGEB desteklerinden yararlanma süreci değerlendirilecektir.

Türkiye'deki 2002 Genel sanayi işyerleri sayım rakamlarına göre 1.720.598 toplam işletmenin 246.895 adedi imalat sanayi işletmesi olarak tanımlanmaktadır. KOBİ'ler için 2004 yılında yapılan en son saha tarama çalışmasında 40.000. adet işletme KOSGEB tarafından incelenmiştir.Bu anketin 100 adedi fiilen tarafımdan yapılmış, 5000 adet anket ise bedellerinin de ödenmesi amacıyla tarafımdan kontrol edilmiştir. İşletme sayımında öncelikle KOSGEB'e destek almak için başvuranlar ve resen tarama suretiyle yapılmıştır.

1. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE STRATEJİK PLANLAMAYA GENEL BAKIŞ

Ekonomi bilimi, bireylerin ve toplumun sınırsız ihtiyaç ve isteklerini en yüksek düzeyde karşılamak amacıyla, kıt ekonomik kaynakları kullanma ve yönetme sorununu ele alan sosyal bir bilim dalı olarak tanımlanabilir. Ekonominin temel sorunları ise; Türlü mal ve hizmetlerin ne miktarda hangi yatırım ve üretim malı olarak üretileceği, hangi üretim teknolojileriyle üretileceği, nasıl bölüşüleceği ile kararlı büyüme ve kalkınmadır. [1]

Ekonominin biliminin tanımından anlaşılacağı kaynaklar kıt olduğundan mikro ölçekde de kıt kaynakların kullanımını karlılığa yansıtabilmek için işletmeler için stratejik planlama kaçınılmazdır. "Strateji kontrol demektir. Bir kurumun uzun vadedeki yönelimi ve bakışıdır. Strateji ideal olarak kaynaklarını değişen ortama uyarlayabilmeli, özellikle de pazara ve müşterilerine, hissedarların beklentilerini karşılayacak şekilde yönetebilmelidir." [2] Strateji, hedeflere ulaşabilmek için izlenecek yol ve yöntemleri ifade etmektedir.[3]

Stratejik yönetimin anlayışının tarihsel gelişimine bakıldığında başlangıç noktası teknolojik buluşların yaşandığı tarım ve üretim yöntemlerinin değiştiği 18.yy ortalarıdır. Teknolojik açıdan 1765'te James Watt'ın yeni bir enerji kaynağı olan buhar makinesini bulması, iktisat tarihine bakıldığında 1776'da Adam Smith'in "Milletlerin Serveti" adlı kitabını yazması, sosyo-politik açıdan 1789'daki Fransız Devrimi ve ardından sanayi devrimi, teknolojik ve toplumsal açıdan değişimin başlangıcı olmuşlardır.[4]

Stratejik Yönetim, önemi artan "mega rekabet" ortamında organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirilmesini , bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrol edilmesini inceleyen bir yönetim tekniğidir. Stratejik Yönetim

[1] Öztürk Ahmet, Aslanoğlu Mehmet, Ekonomik Planlama, Bursa, Ekin Kitabevi, 1995,s.22.
[2] John and Scholes, Clayton, Susan, Zaman, Mehmet.(çev),Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme, Hayat Yayınları, 2004, s.34.
[3] Efil İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Alfa Yayınları, 2002, s.276.
[4] Özkan, Memet. "Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=89 , (24.02.2006).

uygulaması, günümüzdeki rekabet savaşları karşısında organizasyonların ayakta kalabilmesi, yaşayabilmesi ve gelişebilmesi için zorunlulukuktur. Stratejik yönetim, geleceği kazanmanın yollarını bilimsel olarak inceleyen bir yönetim aracıdır. [5]

Yönetim, işletmenin elindeki kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, diğer insanlar aracı ile etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi süreci olarak tanımlanabilir.[6]

Yönetim sürecinden sözedebilmek için; Yapılacak bir işin (amaçlar), işi yapacak çalışanların (insan kaynakları), gerekli örgütsel kaynakların (doğal kaynaklar, sermaye, hammadde, makine, bilgi, v.s) bulunmasından başka, bu sürecin etkili ve verimli bir şekilde dört önemli yönetim işlevini de yerine getirmesi gereklidir.

Planlama, yönetimin ilk işlevi olarak işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanabilir. "Yönetici plan yaparken, takımın gelecekte ne yönde çaba göstereceğini hayal eder.İyi bir planda her zaman bir hedef ve bu hedefe ulaşılması için gerekli zaman ve kaynak belirtilmelidir." [7] Organize etme işlevi, planlamadan sonra gelmektedir. Amaçlar, planlar ve araçlar belirlendikten, analizler yapılıp kararlar verildikten sonra bunları gerçekleştirecek yapının kurulmasıdır. Yürütme, yönetim sürecinin üçüncü işlevi olarak, düğmeye basmak ve işletmeyi amaçlara uygun olarak harekete geçirmektir.Kontrol işlevi, genel olarak görülen işlerin amaçlara, konulan usul, prosedür ve standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığını belirlemek ve gerektiğinde düzeltmeler yaparak işlerin amaç ve planlara uygun olarak yürütülmesini sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü kapsar.[8]

Yönetim işlevlerini yürütülmesinden sorumlu işletmeyi etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaştırmakla görevli olan kişi yöneticidir. İşletmenin büyüklüğüne göre, her ana iş grubuna bir sorumlu yönetici atanır. Bu yönetici sorumlu tutulduğu görevi elindeki kaynaklarla etkili ve verimli bir şekilde kullanarak sonuca ulaştıracaktır.

---

[5] Aktaş, Coşkun Can. Değişim Çağında Yönetim, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2005, s.125.
[6] Ülgen, Hayri. ve Mirze, S.Kadri. İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2004, s.7.

[7] Thompson, Brad Lee, Diker Vedat G.(çev) , Yeni Yöneticinin El Kitabı Yönetim Fonksiyonları, İstanbul, Hayatyayınları, 2003, s.71.
[8] Ülgen, Hayri. ve Mirze, S.Kadri. age,s 8.

Bu ana iş gruplarına veya üst düzey işlere atanan yöneticiler, üst düzey yöneticilerdir. İşletmelerde üst düzey yöneticiler görevli oldukları ana iş gruplarını parçalara ayırarak ve her birine, kendine bağlı ve sorumlu yöneticiler atayarak, ayrıca onlara kendi emrine verilmiş kaynaklardan yararlanma olanağı vererek bu alt iş gruplarının yürütülmesini sağlar. Orta düzeydeki bu işleri üst yönetime karşı sorumlu olarak yönetmekle görevli olan yöneticiler orta düzey yöneticilerdir. Orta düzeydeki işlerin parçalara ayrılması ve her birine bir sorumlu yönetici atanması ile alt yönetim düzeyleri oluşturulur. Alt düzeylerdeki işlemsel (operasyonel) işlerle görevli olan ve orta düzey yöneticilere sorumlu olarak çalışan yöneticiler de alt düzey yöneticiler olarak adlandırılır.[9]

Planlama ile ilgili olarak şu ana kadar akılcı planlama, sınırlı akılcılık, eylem temelli planlama, makro planlama ve stratejik planlama olmak üzere beş önemli model ortaya atılmıştır.[10]

Türkiye'deki kobiler doğal olarak planlama kavramıyla 1960'lı yıllarda makro planlama modelinin uygulanmasıyla karşılaşmışlardır.

1.1. Makro Planlama

Türkiye, ekonomik ve sosyal kalkınma anlamında planlamanın bir araç olarak devletler tarafından kullanılmasını tanımlayan Makro Planlama Modelini, 1960'larda planlı kalkınma modelinin uluslararası kuruluşlar tarafından gelişmekte olan ülkelere önerilmeye başlanmasıyla gündemine almıştır. Bu kapsamda 1963 yılında Devlet Planlama Teşkilatı kuruldu ve Türkiye Birinci 5 Yıllık Kalkınma Planını da 1963 yılında yürürlüğe koydu. Burada kalkınmanın temel itici gücü ve düzenleyicisi olarak devlet aktif bir rol üstlenmekteydi. Bu kapsamlı kalkınma planları içinde ekonomik sektörlere insan yetiştirme de önemli bir unsurdu ve bu ihtiyaç da "insangücü planlaması" yoluyla yapılmaktaydı. Türkiye dokuzuncu 5 yıllık kalkınma planını 2007-2011 yılları arasında uygulayacaktır.

---

[9] Ülgen, Hayri. ve Mirze, S.Kadri. age,s 8,9.

[10] Şimşek, Hasan. "Planlama ve Stratejik Planlama", http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/STRATEJIK%20PLANLAMA.pdf , (24.02.2006).

Yerli sanayinin korunması amacıyla 1963-1980 yılları arasındaki dönemde, ithal ikamasine dayalı sanayileşme stratejisi izlenmiş ve buna uygun olarak da kontrollü bir ithalat politikası uygulanmıştır. Beş Yıllık Planlar çerçevesinde yerli üretimin teşviki ve ülkenin sanayi ürünleri ihraç edebilir duruma gelmesi hedeflenmiştir. Bununla birlikte hedefin gerçekleşebilmesi için dışardan hammadde, teknoloji, yatırım malları ithalatı gerektiğinden ekonominin dışa bağımlılığı artmış, dönemin sonunda ithal ikamesi stratejisi terkedilerek, ihracata yönelik sanayileşme stratejisine geçilmiştir.[11]

Ancak 1980'lerden sonra bütün dünyayı olduğu kadar Türkiye'yi de etkisi altına yeni liberal piyasa ekonomisi devletin ekonomi üzerindeki geleneksel gücünü kırmayı amaçlamaktaydı. Bunun bir sonucu olarak 1980'lerde planlı kalkınma modeli artık planlama literatürden tamamen çekilmiş oldu. Yerini yeni liberal piyasa ekonomisi ile uyumlu, değişimi dinamik bir süreç olarak algılayan, şirket ve firmaları rakipleri olduğu kadar içinde yaşadığı ekonomik ve sosyal çevre ile daha bütünleşik hale getirmeye çalışan stratejik planlama kavramı aldı.

1.2. Stratejik Planlama ve Yeni Model

Son yirmi yıl içinde dünyamız şaşırtıcı değişimlere tanık olmaktadır. Bunların başında geçmişin merkeziyetçi sistemlerinin yerlerini daha özerk (ve belki özel) kurum ve kuruluşlara terketmesi yer almaktadır. Sovyetler Birliğinin dağılması ile merkez kontrollü ekonomik sistemler ise yerini rekabete dayalı, daha dinamik ve değişime açık sistemlere bırakmaktadır.

Bu artan çevresel belirsizlik ve hızlı değişim kamu olsun özel olsun tüm kurum ve kuruluşların stratejik düşünme ve stratejik davranmasını gerektirmektedir. Stratejik planlama bu gereksinimlere yanıt vermek amacıyla ortaya çıkmıştır.

En basit tanımıyla stratejik planlama stratejik düşünme ve stratejik davranmadır. Stratejik planlama bir örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığı konusunda politikalar oluşturma, uygulamaya yönelik davranışlardır.

[11] Bağrıaçık, Atilla. "Uygulamalı Dış Ticaret İşlemleri"İstanbul, Bilim Teknik Yayınevi, 1994, s.543.

Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ), stratejik birlikler, pazarlama departmanları, üniversite ve araştırma enstitüleri ile işbirlikleri sağlayarak salt Ar-Ge amaçlı teknoloji transferi yapmak suretiyle yararlanmalıdır. [12]

Stratejik Planlama modelleri iki ana grupta incelenecektir. Birincisi ilk ortaya çıktığı zaman var olan modellerin ortak yönünün incelendiği "Temel Model", ikincisi ise zaman içinde gelişen stratejik planlama modellerinin oluşturduğu "Yeni Model"dir.[13]

Stratejik Planlama yöntemleri piyasa şartları içinde devamlı değişiklik göstermektedir. Yeni modeli temel modelden ayıran en büyük fark yeni modelde tek bir veya alternatif stratejileri önermesidir. Yeni modeldeki diğer bir fark ise şirket kimliği oluşturma ile gündeme gelen yön belirleme adımıdır. Temel modelde sadece hedefler belirlenirken yeni modelde misyon, amaç, hedef tanımlanır ve bu tanımlardan strateji oluşturulmasında faydalanılır. Yeni modelin diğer farkı ise geri besleme sürecidir. Yeni Model, durum analizi, yön belirleme, strateji formülasyonu ve yerleştirilmesi gibi dört bölümden oluşmaktadır. Stratejik Planlamanın ilk aşaması durum analizinin amacı organizasyonun içinde bulunduğu çevreyi ve organizasyonun davranışlarını tanımlamaktır. Bu amaçla durum dış çevre, çalışma çevresi, iç çevre olarak incelenir.[14]

İşletmenin başarısı yada başarısızlığı, dış ve iç faktörlerin bir kombinazyonudur. "Değer, gelecekteki nakit akışı ile belirlenir, yani pazarın gelecekteki çekiciliğidir.Gelecekte yaratılacak rekabetçi üstünlük planlanmalıdır. Bir stratejinin amacı, işletmeyi çekici pazarlara götürmek ve sürdürülebilir bir farklı olma üstünlüğü yaratmaktır." [15]

---

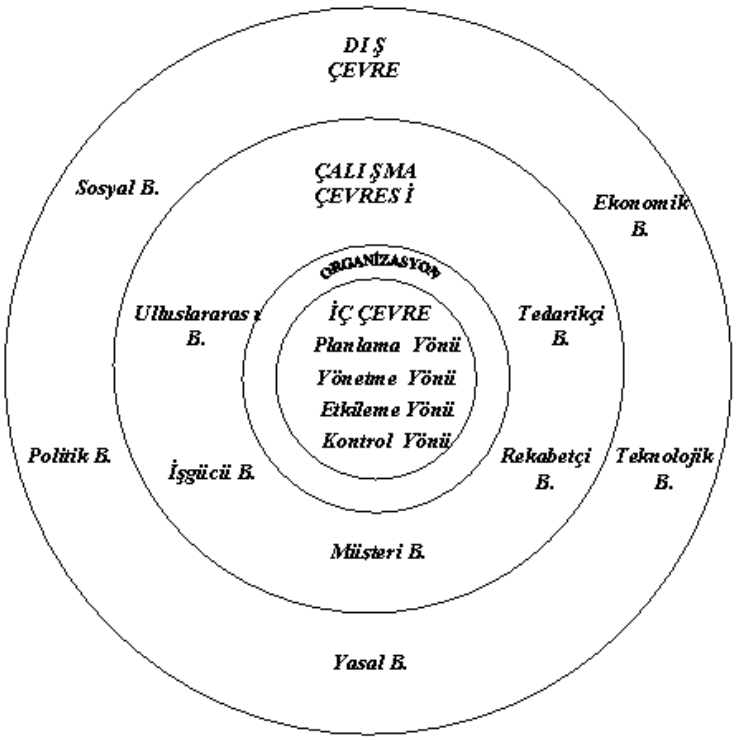
[12] Öğüt, Adem. Bilgi Çağında Yönetim, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s.88.

[13] [14] Usta, Yasemin ve Öztayşi, Başar. Stratejik Yaklaşım, http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STRATEJIK%20YAKLASIM.htm (24.02.2006). par.12, 42.

[15] Doyle, Peter. Barış, Gülfidan. (çev), Değer Temelli Pazarlama, Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri, İstanbul, Kapital Medya,2004, s.326.

"Strateji, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözlemlemeyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir." [16]

Organizasyonun içinde bulunduğu durumu belirleyen çevreler ve bunların bileşenleri şematik olarak Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1 : Organizasyon Çevresi ve Çevre Bileşenleri (MAN 1996) [17]

Organizasyonun yönetilmesinde uzun dönemli, geniş etkileri olan dış çevre bileşenleri şekilde de görüleceği üzere, ekonomide kaynakların nasıl dağıtıldığı ve kullanıldığını belirten ekonomik bileşen, organizasyonun içinde bulunduğu toplumun karakteristik özelliklerini tanımlayan sosyal bileşen, hükümet meselelerini irdeleyen

[16] Kırım, Arman. Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, İstanbul, Sistem yayıncılık, 2003, s.9.
[17] Usta, Yasemin. ve Öztayşi Başar. age, (24.02.2006), par.44.

politik bileşen, toplumun uymak zorunda olduğu yasal düzenlemeler açıklayan yasal bileşen ve üretim tekniklerini gösteren teknolojik bileşenlerden oluşur.

Çalışma çevresi, organizasyonun dışında kalmakla birlikte oldukça özel ve hızlı etkilere sahip bileşenleri içermektedir. Ürün ve hizmetleri satın alan müşteri bileşeni, kıt kaynakları paylaşmak zorunda olduğu rakipleri açıklayan rekabetçi bileşen, insan kaynaklarıyla ilgili işgücü bileşeni, üretim yerine hammadde ve diğer girdilerin temini ile ilgili tedarikçi bileşeni, ülke dışı yasal, kültürel faktörleri barındıran uluslararası bileşenlerdir.

İşletmenin yönetiminde önemli etkileri olan iç çevre, geniş anlamda pazarlama, finansman ve muhasebe birimlerinden oluşur. Faaliyet adımlarının kısa orta ve uzun vadeli planlanması, yönetimde hiyerarşik yapıya uygun yetki ve sorumlulukların verilmesi, kurumsal kültürün oluşturulması ve çalışanlarca benimsenmesi ve performans kriterlerinin ölçülebilir olması ve kontrolü yakınen takip edilmelidir.

Stratejik planlamanın ikinci aşaması organizasyonel yön belirlemedir. Misyon, bir organizasyonun varolma sebebi veya amacıdır. Misyon kavramının şirket bütünü tarafından oluşturulması tercih edilmelidir.[18] Fakat dış hizmet alınarak danışmanların da yardımıyla üst yönetim tarafından oluşturulan misyon tanımlarının çalışanlarca benimsenmesi çok zor olmaktadır. "Misyon daha çok geleçekten çok bugünle ilişkilidir; amaçla, iş felsefesiyle, kültürle.Bu, kişilerin değerleri, inançlarıyla, şevk ve gururuyla ilgilidir. Misyon daha ziyade hissedilir ve bu yüzden kurumun ve kültürün kalbinde yatar." [19]

Misyon doğrultusunda belirli dönemler için belirlenen hedefler olarak tanımlanan amaçlar daha çok kişisel algılara dayanır. Hedefler sayısal olarak ölçülebilir ve karşılaştırılabilir olmalıdır. Misyondan hedefe doğru daha net ölçülebilir sonuçlar ortaya konulmalı gerçekçi bir yön çizilmelidir.

[18] Çam, Salim. Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü, İstanbul, Papatya Yayıncılık, Eylül 2002, s.93.
[19] John and Scholes, Clayton, Susan.Zaman, Mehmet.(çev), Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme, Hayat Yayınları, 2004, s.47.

Stratejik Planmanın üçüncü aşaması strateji oluşturma noktasıdır. Bu nokta Yeni Modelin Temel Modelden ayrıldığı en önemli noktadır çünkü temel modelde strateji oluşumu hakkında bir çalışma yoktur. [20]

Strateji oluşturmada ilk yöntem kritik sorular yöntemidir. Organizasyonun amacı sorguladığında, nereye gidilmek istendiğine cevap bulunmalıdır. Stratejiler oluşturuşurken amaçlarla çelişmemesi gerekir. Organizasyonun hedeflerine ulaşmasındaki başarısı irdelenmelidir. Organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin etkileri nedir? Başarı için neler yapılmalıdır? Sorulan sorular kritik oldukları kadar cevapları da kritik ve önemlidir. Bu yöntemde cevaplar üzerinde durulmamış olması geleceği dikkate almadığını göstermektedir.

Strateji oluşturmada kullanılan ikinci yöntem swot analizidir. SWOT analizi organizasyonun güçlü yönleri ve zayıf yöneri ile fırsatları ve tehditlerini eşleştiren bir araçtır. S: strengths (güçler), W: weaknesses (zayıflıklar), O: opportunities (imkanlar), T: treats (tehditler) kelimelerinin baş haflerinden meydana gelen SWOT analizi, yöneticilerin işletmenin güçlü yönleri, zayıflıkları, imkanları ve tehditlerini analiz ederek başarıya görürecek strateji oluşturmayı öngörmektedir. SWOT matrisde analizlerin anlık olması, dış ve iç çevrenin ise dinamik yapıda olması dikkate alınıdığında, bu analizin belirli zaman aralıklarla tekrarlanması gerekmektedir. SWOT analizi, güçlerden destek alacak eylemleri yönlendirebilir, zaaflarla karşılaşıldığında eylemden vazgeçilmesini sağlayabilir, fırsatları işletmenin güçleriyle kaynaştırarak onlardan yararlanmayı, gelecekte planları suya düşürecek tehlikelerle baş edebilmeye yardımcı olur.[21]

Yeni Modelde strateji yerleştirilme süreci ile birlikte geri besleme süreci de yer almaktadır. Bu geri besleme hem durum analizleri ile hem de performans analizleri ile gerçekleştirilmektedir. Bu yapı şirket genelinde bir kötüye gidiş sezilmesi durumunda bir düzeltme yapmaya imkan tanır.[22]

[20] Usta, Yasemin ve Öztayşi, Başar.age, (24.02.2006), par.56.
[21] John and Scholes, Clayton, Susan. Zaman, Mehmet (çev), age.s.105.
[22] Usta, Yasemin. ve Öztayşi, Başar. age.(24.02.2006), par.79.

Strateji, her şeyden önce değişimi ve gelişmeyi sağlayan, organizasyonun devamlı olarak çevre ile uyumlu olmasını kolaylaştıran beklenmeyen değişiklikleri kontrol altına alan bir yönetim aracıdır. Stratejik yönetim çevredeki değişiklikler karşısında organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerine ve sahip olduğu kaynaklara bakılarak karar verilmesi gerektirir. [23]

Rekabete dayadan ekonomik bir ortamda strateji her şeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı etkileşimini sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır.[24]

Şirketlerin genel kültürü, risk alma eğilimi faktörlerini ihmal eden yeni modelde şartlara göre belirli stratejiler geliştirilmektedir. Bu şartların tüm firmalar için aynı sonuçları sağlaması mümkün olmamaktadır. Diğer eksiklik ise gelecek ile belirsizlikler karşısında çözüm üretilememektedir. Stratejik planlama modelleri belli şartların değişmeyeceği varsayımına göre hareket etmeyi öngörmekte, şartların değişmesi halinde ise şirket için başarısız uygulamalara neden olmaktadır. Stratejik planlama bir firmanın içinde bulunduğu sektörde karar vermesini öngörmekte, yeni fikirleri buluşlara bağlı olarak geliştirme çalışmalarını bünyesinde barındırmamaktadır.

Stratejik yönetim süreci, işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil işletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz etme, seçim, karar verme ve uygulama faaliyetlerinin tümüdür.

Stratejik planlama özelliği gereği organizasyonun üst kademelerindeki az sayıda yönetici grubu tarafından hazırlandığından işletmenin biçimsel (formel) planlama modellerindne ayrı bir özellik taşır. Örgütlerin haricindeki uzun vadeli ve stratejik

[23] Barutçugil, İsmet. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004, s.55

[24] Bozkurt, İzzet. Bütünleşik Pazarlama İletişimi, İstanbul, 2005, s.76

planlama ile ilgili sorumlular işletmenin üst kademe yöneticisine bağlı danışmanlardan oluşmaktadır. [25]

Bir şirket, stratejik yada taktik pazarlamada çok iyi yönetilebilir. İşletme yönetsel pazarlamada da iyi değilse, başarısızlığa uğrar. Yönetsel pazarlama, sağlıklı ve doğru pazarlama planlarını hazırlama ve yürütme kapasitesine sahip olmak demektir. Pazarlama planlarının altı türü vardır. Marka pazarlama, ürün kategorisi pazarlama, yeni ürün, pazar kesim, coğrafi pazar ve müşteri planlarıdır.Pazarlama planları yalın, dolaysız ve doğrudan işle ilgili olmalıdır. [26]

Özetle eksiklilerin temelinde stratejik planlamanın temel amacı ve varsayımları gösterilebilir. Amaç, gelecek ile ilgili stratejist firmaların önüne başarının reçetesini koymalıdır. Bu reçete yeterli esnekliğe sahip olmadığında başarısız olabilmektedir. Bu yapı ile şirketlere düşünme ve sağlıklı karar verme olanağı verilmemekte bunun yerine işlem tamamen modele bırakılmaktadır. Fakat, yeni modelde, verilerin değişmeyeceği, rekabetin aynı kalacağı gibi varsayımlar doğru sonuçlara ulaşılmasını engellemektedir. Bu engellemeler sonucu ulaşılan strateji ise şirketi uzun vadede başarıya ulaştıramamaktadır. [27]

"Olağanüstü bir şirket stratejisi, tek tek yapı öğelerinin rastgele bir araya getirilmesi değildir, birbirine bağlı parçaların özenle kurulduğu bir sistemdir. Böyle bir strateji, güçlü bir fikir olmanın ötesinde, şirketin geliştireceği kaynaklar, rekabet edeceği iş alanları ve bütün bunları hayata geçirecek örgüt konularında yöneticilerin aldığı kararları aktif olarak yön verir." [28]

Strateji, rakiplerin ve çevre faktörlerinin yönetim sürecinde dikkate alınmasını gerektirir. Stratejik planlama yaklaşımı işletmenin sert unsurlarıyla (çevre analizi, rakipler, pazarlar, ürünler, ... vb.) ilgilenirken yumuşak unsurlarıyla (işletmenin iç

[25] Eren, Erol. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Beta Basım, 2005, s.54

[26] Kotler, Philip. Özyağcılar, Ayşe.(çev), Kotler ve Pazarlama, Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000, s.235

[27] Collis J.Davir, Montgomery Cynthia A., Gürsel, Ahmet.(çev), Şirket Avantajı Oluşturmak, Harvard Busines Review, İstanbul, BZD Yayıncılık, 2000, s.13

[28] Collis J.Davir, Montgomery Cynthia A., Gürsel, Ahmet.(çev), age.s.13

unsurları- yönetim tarzı, kurumsal kültür, yaratıcılık, liderlik... vb.) ilgilenmemiştir. Özetle stratejik planlama, adından da belli olduğu gibi yönetimin dört ana işlevinden planlamaya stratejik bir boyut katmış ve geleceği şekillendirmeye çalışmış ama yönetimin diğer işlevlerini gözardı etmiştir.

Özet olarak stratejik planlamada önemli hususlar şöyle sıralanabilir.[29]

1. Stratejik planlama bir örgütün iç ve dış çevresini dikkate almasını gerektir.

2. Stratejik planlamacılar bir örgüt için gerekli olan "başarı vizyonu'nun" geliştirilmesi ve bunun nasıl başarılabileceği üzerinde çalışırlar.

3. Stratejık planlama davranış ve uygulamayı ön plana alır. Esnek olduğu için her an ortaya çıkabilecek sürprizlerle baş etmede etkilidir. Uygulanmayan veya uygulanamayacak bir plan plan değildir. Planlar etkili davranışlar geliştirilmesinin sadece araçlarıdır.

4. Stratejik planlamanın uygulanması her durumda önerilmez. Eğer bir örgütte işler sarpa sarmışsa, örgüt içinden çıkılamaz sorunlara saplanmışsa stratejik planlama etkili olamaz. Stratejik planlama iyi yada kötü çevreyle bir etkileşimi olan, kaosa sürüklenmemiş örgütleri daha parlak bir geleceğe taşımak için kullanılabilir. Stratejik planlama, örneğin, iflas durumundaki bir şirket yada kurumu kurtarmanın aracı olamaz.

5. Eğer bir örgüt yada kurumda önemli karar merkezlerinde bulunanlar gerekli becerilerden, kaynaklardan ve gelişime yönelik bir inançtan yoksunsa stratejik planlama bir zaman ve kaynak israfı olabilir.

6. Eğer bir örgüt gerçekten çok iyi yetişmiş, stratejik düşünebilen ve davranabilen, vizyon sahibi bir lidere sahipse stratejik planlama gereksiz olabilir.

7. Eğer, planlama sonucunda ortaya çıkacak şeyler uygulanmayacaksa veya olası görülmüyorsa, stratejik planlama düşünülmemelidir.

[29] Şimşek, Hasan. "Planlama ve Stratejik Planlama", http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/STRATEJIK%20PLANLAMA.pdf , (24.02.2006), s.7.

1.3.Türkiye'deki Kobilerin Genel Durumu ve Bir Değerlendirme : 2004 Yılı Kobi Saha Araştırması

1963 yılında Devlet Planlama Teşkilatının kuruluşuyla planlama dönemine giren ve Birinci 5 Yıllık Kalkınma Planınını da aynı yıl yürürlüğe koyan Türkiye, 7.6.2000 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne sunulan Bakanlar Kurulu kararının kabul edilmesiyle yürürlüğe giren 2001-2005 dönemini kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma dönemini kapatmıştır. Türkiye son olarak 2007-2013 dönemini kapsayacak olan 9. Kalkınma Plan döneminde de bölgesel ve yerel düzeye taşınan uluslararası rekabet ve AB'ye üyelik hedefi doğrultusunda kobilerin etkinliğini ve ekonomideki katma değerinin artması amacıyla aşağıdan yukarıya katılımcı bir kalkınma anlayışının hayata geçirme çalışmalarını ön plana çıkarmaktadır.[30]

1.3.1. KOBİ'lerin Ekonomideki Önemi

Ekonomik ve sosyal yapının temelini oluşturan KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha dinamik bir yapı ve esnek karar alma mekanizmaları ile istihdam sağlama potansiyelini en iyi değerlendirebilecek işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda KOBİ'ler; teknolojik yeniliklerin önemli bir kaynağını ve büyük işletmelerin çekirdeklerini oluşturmakta, ekonomiye kazandırdıkları dinamizm ile gelişmişlik ölçütü olmaktadırlar. Ayrıca, KOBİ'ler büyük işletmelere, mamul ve yarı mamul girdileri üreterek, üretim süreçlerinde de tamamlayıcı rol oynayan ve başka bir deyişle yan sanayi oluşturan ve ekonomide sinerji yaratan işletmelerdir.

Türkiye'deki sanayi kuruluşlarının ömürleri çok kısa sürmekte, küçük, orta bazen de büyük işletme sınıfına girmekte, ortalama ömürleri 30 yıl olup, kurumsallaşma imkanı bulamamaktadırlar. Her girişimci bireysel çabalarıyla bir yerlere gelmekte, bireysel kabahatleri veya destek göremedikleri için batmaktadır.[31]

---

[30] 5 Temmuz 2005 tarih ve : 25866 sayılı resmi gazete Genelge, Dokuzuncu Kalkınma Planı GENELGE 2005/18

[31] Müftüoğlu, M.Taner, Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar-Öneriler, Ankara, 1991.s.222

Tablo 1 : Türkiye'de Kullanılan KOBİ Tanımları

KURULUŞ	TANIM KAPSAMI	TANIM KRİTERİ	MİKRO ÖLÇEKLİ İŞLETME	KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETME	ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME
KOSGEB-18.05.2006 tarihinden itibaren 150 olan kişi sayısı 250 olmuştur.	İmalat Sanayii	İşçi sayısı Yıllık net satış hasılatı	1-9 1.000.000 YTL'den az	10-49 5.000.000 YTL'den az	50-250 25.000.000 YTL'den az
HALKBANK	İmalat Sanayii, Turizm, Yazılım Geliştirme	İşçi Sayısı	-	-	1-250 işçi
		Sabit Yatırım Tutarı (Euro)	550.000	550.000	550.000
HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI	İmalat Sanayii, Turizm, Tarımsal Sanayi, Eğitim, Sağlık, Yazılım Geliştirme	İşçi Sayısı,	1-9 işçi	10-49 işçi	50-250 işçi
		Yatırım Tutarı, KOBİ Teşvik Belgesine Konu Yatırım Tutarı (Euro)	550.000	550.000	550.000

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı, KOSGEB, , HALK BANKASI.[32]

Tablo 1'de, KOBİ tanımı farklı şekillerde yapılmakla beraber 2006 yılında yeknesak bir tanım çalışması tamamlanmıştır. Ancak destek kullandıran kurumlar açısından belli kriterler esas alınarak sınırlamalara tabi olabilmektedir. KOSGEB KOBİ tanımındaki işletme, sermayesinin veya oy haklarının % 25 ve fazlası doğrudan veya dolaylı olarak, müştereken veya tek başına bir veya birden fazla kamu kurum veya kuruluşunun ya da büyük işletmenin kontrolünde ise, işletme tanımına uysalar

[32] http://www.oecd.org/dataoecd/37/37/33705673.pdf,(24.02.2006). s.26.

dahi desteklerden yararlanamazlar. Ancak, ortağı girişim sermayesi olan işletmeler bu kapsam dışındadır.

Tablo 2: Türkiye'deki İşletmelerin Sektörel Dağılımı

Sektör	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Ticaret	794.715	%46,19
İmalat Sanayi	246.899	%14,35
İnşaat	35.702	%2,07
Turizm	163.112	%9,48
Ulaştırma	244.490	%14,21
Sosyal Hizmetler	90.919	%5,28
Diğer sektörler	144.761	%8,42
Toplam	1.720.598	100,00

Kaynak: DİE, GSİS Sayımı,Ankara, 2002, 31 Ekim 2004 Tarih ve 25629 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan ""2005 Yılı Programına İlişkin Rapor" [33]

Tablo 2'ye göre toplam işletmeler içinde imalat sanayi işyerleri 246.899 adetle oranı % 14.35'dir.En fazla KOBİ ticari işletmelerde toplanmıştır.

Tablo 3 : Girişimlerin Ölçeksel Dağılımı

Ölçek (kişi)	Girişim Sayısı	Yüzdesi
Sadece İşletme Sahibi	23.762	%1,38
1 - 9	1.633.509	%94,94
10 - 49	53.246	%3,09
50 - 99	5.080	%0,30
100 - 150	1.804	%0,10
151 - 250	1.387	%0,08
251 +	1.810	%0,11
TOPLAM	1.720.598	100,00

Kaynak: DİE, GSİS Sayımı,Ankara, 2002,s.5.[34]

Tablo 3'e göre çok küçük ölçekli olarak tanımlanan 1-9 kişi çalıştıran girişim sayısı 1.633.509'dur. Bu sayı girişimlerin % 94,94'ünü oluşturmaktadır.

[33] http://www.tesk.org.tr/tr/guncel/2005/rapor.html (24.02.2006) .
[34] http://w3.gazi.edu.tr/~mkercan/kobiborsalari.pdf (24.02.2006).

Girişimlerin % 3,09'u (53.246) 10 - 49 kişi çalıştırmaktadır.Küçük Ölçekli imalat Sanayi işletmelerinde, KOSGEB tanımına göre 1–49 arası çalışanı olan girişimleri incelediğimizde, girişim sayısının % 98,03'lik paya sahip olduğu görülmektedir.

İşletmelerin hukuki durumları incelendiğinde, Limited ve A.Ş. işletmeleri toplamı % 15,58 gibi düşük bir oranda bulundukları görülmektedir. Ferdi mülkiyet adedi 1.386.491 % 80,58 oranı ile en fazla bulunan işletme türüdür. Adi ortaklık adedi 28.607 adetle % 1,66 oranında yer almaktadır.

Tablo 4: İmalat Sanayi Girişimlerinin Sayısı ve Yüzdesi

	Girişimlerin Sayısı	İmalat Sanayinde Girişim Sayısı	İmalat Sanayinde Girişim Yüzdesi
Tek birimli girişimlerin	1.604.000	227.872	%14,21
Çok birimli girişimlerin	116.598	19.027	%16,32
GENEL TOPLAM	1.720.598	246.899	%14,35

Kaynak: 2002 Yılı Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, Ankara, 2005,s.2. [35]

Tablo 4'de görüldüğü üzere, tek birimli imalat sanayi işletmelerinin toplam kobiler içinde % 14.21 oranında paya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5: İşletmelerin Sanayi Bölgelerine Göre Dağılımı

Sanayi Bölgesi	İşyeri Sayısı	Yüzdesi
Serbest Bölge	1.223	%0,46
OSB	11.013	%4,12
KSS	47.203	%17,66
İş Merkezi	6.198	%2,32
İş Hanı ve Pasaj	18.575	%6,95
TEKMER	250	%0,09
Diğer Alanlar	182.722	%68,40
Toplam	267.184	100,00

Kaynak: 2002 Yılı Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, Ankara, 2005,s.9.[36]

[35] http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin/132%5C%C4%B0malat%20Sanayi.pdf (24.02.2006).
[36] http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin/132%5C%C4%B0malat%20Sanayi.pdf (24.02.2006).

Tablo 5'deki dağılıma bakıldığında; küçük sanayi sitelerinde yerleşik işyerlerinin %17,66'lık bir paya sahip olduğu görülmektedir. Sanayi için tahsis edilmiş alanlar dışında faaliyet gösteren imalat sanayi işyerlerinin sayısal oranı ise %68,40'dır.

Tablo 6: KOBİ'lerin Ülke Ekonomisindeki Etkinliği

Ülke	Fransa	Almanya	Romanya	Türkiye	Çin	Yunanistan	ABD	Japonya
Etkinlik	%5,91	%7,45	%4,50	%5,35	%4,42	%4,44	%8,10	%4,68

Kaynak: (IMD World Competitiveness Yearbook, 2005), KOSGEB 2005 Yılı Faaliyet Raporu içinde, Nisan 2006 , Ankara.

Tüm dünyanın kabul ettiği bir gerçek vardır; KOBİ'ler ekonomilerin omurgası, istihdamın beşiği, bölgesel kalkınmanın kaçınılmaz denge unsuru, sosyolojik yapının temel taşları olup ülke ekonomilerinde etkin rol oynamaktadırlar. Tablo 6'e bakıldığında; Türkiye'deki KOBİ'lerin de ülke ekonomisinde etkinliğinin %5,35 gibi oldukça önemli bir oran olduğu görülmektedir.

Tablo 7 : OECD Ülkelerinde KOBİ'lerin Yeri

Ülkeler	Tüm İşletmeler İçindeki Payı (%)	İstihdam İçindeki Payı (%)	Yatırım İçindeki Payı (%)	Katma Değer İçindeki Payı (%)	İhracat İçindeki Payı (%)	Kredilerden Aldığı Pay (%)
ABD	97,2	58	38	43	32	42,7
Almanya	99	64	44	49	31	Bilgi Yok
Japonya	99,4	81,4	40	52	38	50
İngiltere	96	36	29,5	25	22	27
Fransa	99	67	45	54	26	29
İtalya	98	83	52	47	Bilgi Yok	Bilgi Yok
Hindistan	98,6	63	27,8	50	40	15,3
G. Kore	98,8	59	35	35	20	47
Tayland	98	64	Bilgi Yok	47	50	Bilgi Yok
Singapur	97	44	27	43	10	27
Türkiye	99,8	76,7	38	26,5	10	5

Kaynak: Ercan, Metin Kamil, Kobi Borsaları, Bandırma, 2005,s.7. [37]

[37] http://w3.gazi.edu.tr/~mkercan/kobiborsalari.pdf, OECD Raporu 2004.

Türkiye'deki KOBİ'lere yönelik istatistiki veriler ile AB üyesi ülkelerdeki istatistiki verileri karşılaştırdığımızda; işletme sayısı ve istihdam payı açısından büyük bir fark göze çarpmamaktadır. Ancak katma değer bakımından AB üyesi ülkelerde bu oran, bizdeki oranın yaklaşık iki katıdır.

Avrupa Birliği'nde de ekonomik büyüme, rekabet edebilirlik ve istihdam yaratılmasının temel unsurunun KOBİ'ler olduğu, tüm üye ülkelerce kabul edilmekte, işletme politikası, KOBİ'lerin ihtiyaçlarını ve karşılaştıkları sorunları dikkate alarak rekabet edebilirliklerini güçlendirecek şekilde yapılandırılmakta ve bu doğrultuda çeşitli mekanizmalar uygulamaya koyulmaktadır.

Türkiye'nin AB'ye girmesi, uygulamaların geniş kitlelere olumlu yanlarının toplamıyla pozitif bir etki yaratabilir. Ancak entegrasyonun maliyeti eşit paylaşılmazsa, sorunlar daha da büyüyebilir. Böylece gelişme potansiyeli kısırlaştırılarak, büyümenin önünde engel bir entegrasyon oluşabilir. Entegrasyona giren ülkeler arasında artan rekabet sonucu, enflasyon farklılıkları da hesaba katıldığında para politikalarındaki değişiklikler ve döviz kuru dalgalanmaları kaçınılmazdır.[38] Bundan da en çok mali sorunlarını aşamamış KOBİ'ler üzerinde olumsuz etkileri olacaktır.

Yapılan karşılaştırılmalarda görülen en büyük fark ise KOBİ'lerin kredilerden aldıkları payda göze çarpmaktadır. KOBİ'lerin kredilerden aldığı pay Türkiye'de %5 civarında tahmin edilirken AB ülkelerinde bu oran %35-40'lara ulaşmaktadır.

[38] Yrd.Doç.Dr.Mehmet Şişman, Uluslararası Para Reformu Tartışmaları:Üretim Sistemi Düzelmeden Mümkün mü? http://www.geocities.com/ceteris_tr/m_sisman.doc (24.02.2006),s.4.

1.3.2. KOBİ Borsası

Türkiye ekonomisi için büyük önem taşıyan küçük ve orta ölçekli işletmelerin, Bankacılık sektörünün sağladığı finansal kaynaklar KOBİ'lerin gelişmesi ve büyümesi için yeterli değildir. Tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de ekonominin dinamik ve sürükleyici unsurlarından birisi olan KOBİ'lerin, varlıklarını devam ettirme, büyüme ve yaratıcılık konusunda yaşadıkları sıkıntıların en önemlilerinden biri de finansmandır. Bu sebeple, KOBİ'ler için diğer ülkelerdekine benzer teşvik ve destekleme sistemleri Türkiye'de de uygulamaya konulmuştur. Halkbank, Vakıflar Bankası, KOSGEB, TOBB, Kredi Garanti Fonu, DTM, TÜBİTAK gibi pek çok kurum ve kuruluş KOBİ'lere yönelik çeşitli destekleme sistemleri geliştirmişlerdir. KOBİ'lerin kullandıkları kredi, toplam kredi hacminin %5'i olup, maliyeti de yüksektir. (Tablo.7)

Bu noktada çözüm olarak, KOBİ'lerin sermaye piyasasından fon sağlaması gündeme gelmektedir. İMKB'de oluşturulan İkinci Ulusal Pazar ve Yeni Ekonomi Pazarı, KOBİ'lere yönelik pazarlar olarak tanımlanmış ve teşkilatlanmıştır. Ancak, İkinci Ulusal Pazar'da 16 şirketin, Yeni Ekonomi Pazarı'nda ise 2 şirketin hisse senetleri işlem görmektedir. Kotasyon koşullarının uygun olmasına karşın şirketler, İMKB Birinci Ulusal Pazarı dışındaki pazarlarda halka açılmayı tercih etmemektedirler.[39]

Şirketlerin fonlama ihtiyaçları için sermaye piyasasını veya İMKB'de halka açılmayı tercih etmemelerinin çok farklı sebepleri olabilmektedir. Bunlar makroekonomik ortamdan halka açılma maliyetlerine kadar değişiklik gösterebilmektedir. Bununla beraber KOBİ'ler, sermaye piyasasında kendilerine uygun bir yapılanma ihtiyacı içindedirler. Bu nedenle, KOBİ'lerin de dahil olduğu, gelişme ve büyüme potansiyeline sahip işletmelerin sermaye piyasalarından fon sağlamalarına imkan tanımak üzere, bu kuruluşlar tarafından ihraç edilecek olan sermaye piyasası araçlarının aracı kuruluşlar vasıtasıyla alım satımının yapılacağı piyasaları ve bunun gerektirdiği organizasyonu oluşturmak, işletmek ve geliştirmek amacıyla, 9 Aralık

[39]http://www.tspakb.org.tr/yayinveraporlar/Dun_Uyg_Cer_Kobi_Borsalari.pdf ,(24.02.2006) s.i.

2005 tarihinde yeni bir borsa olan Gelişen İşletmeler Piyasaları A.Ş. (GİP) diğer adıyla KOBİ Borsası 10 milyon YTL sermaye ile kurulmuştur. [40]

GİP'in ortakları 52 aracı kuruluş, 27 banka, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), (KOSGEB) ve Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği'dir (TSPAKB).

10 milyon YTL sermaye ile kurulan GİP'in ortalık yapısının dağılımı şöyledir; [41]

Aracı kurum ve bankalar	%85
TSPAKB	%5
TOBB	%5
KOSGEB	%5

Bölgesel bazda şirketlerin piyasaya katılımının artması ile birlikte sermaye piyasalarına yatırım yapmak konusunda çekingen davranabilen Anadolu yatırımcısının kendi yöresinde yer alan, tanıdığı ve yakından bildiği şirketlerin bu piyasada işlem görmeye başlaması ile birlikte, söz konusu şirketlerin sermaye piyasası araçlarına yatırım yapmaları ve yastık altında bulunan yatırımların Türkiye ekonomisine kazandırılması da mümkün olacaktır.

KOBİ Borsası, küçük işletmelerin finans sıkıntısını çözecek. 2014 yılına kadar ki Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde KOBİ'lerin AB fonlarından daha verimli yararlanması için KOBİ Borsası ile sağlanmış olacak. KOBİ Borsasının kurulmasıyla Avrupa Birliği'nin KOBİ'lere olan desteklerin artacağı da ortadadır.

KOBİ'lerin finans sıkıntısını aşmaları kayıt dışılığın azalmasıyla kredi olanaklarının artmasıyla mümkün olacaktır. Türkiye'de Mart 2007 tarihinde Basel 2 kurallarının ülkemizin yeni bankacılık sermaye yeterliliği düzenlemeleri olarak yayınlanması, Ağustos 2007 tarihinden itibaren Basel 1 ve Basel 2 kuralları (standard rating uygulaması şeklinde) paralel olarak geçerli olması ve Nisan 2008 tarihinde ise

[40] http://www.tspakb.org.tr/yayinveraporlar/Dun_Uyg_Cer_Kobi_Borsalari.pdf ,(24.02.2006), s.8.

[41] http://www.tspakb.org.tr/yayinveraporlar/Dun_Uyg_Cer_Kobi_Borsalari.pdf, (24.02.2006),s.9.

gelişmiş derecelendirme yaklaşımları ve kredi ve operasyonel risk yaklaşımları düzenlemelerle beraber gündeme gelmesi piyasa beklentisidir. Basel II'nin olası etkileri, azalan sermaye ihtiyacı, daha iyi risk yönetimi, düzenleyici otorite ile daha gelişmiş ilişkiler, piyasa ve kredi kurumları arasında daha iyi ilişkiler şeklinde sıralanabilir. Basel II'nin reel sektöre, derecelendirme gereksinimlerinin artması, bankalarca talep edilen verilerin kapsamında artış, yönetişim yapısındaki değişiklikler ve kabul edilen teminat türlerinin değişmesi şeklinde yansıması beklenmektedir.

2008 yılının 2.yarısından Basel II - Uluslararası Bankacılık Uygulamasına göre Dünyadaki bütün Kobi'lere de kredi notu verilecek. Türkiye'de KOSGEB'in KOBİ envanteri Basel II değerlendirmesinde ve KOBİ Borsası oluşturulmasında baz alınacak.

GİP 'in başlıca görevleri şöyle sıralanabilir.

- Piyasa üyelik başvurularını karara bağlamak ve gerektiğinde piyasa üyelerinin üyelikten geçici veya sürekli çıkarılmasına karar vermek,
- Sermaye piyasası araçlarının piyasada işlem görmeye kabulü ile ilgili başvuruları karara bağlamak,
- Sermaye piyasası araçlarının geçici veya sürekli olarak piyasadan çıkarılmasına karar vermek,
- Piyasada işlemlerin mevzuata ve kurallara uygun olarak düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlamak,
- Yönetmeliklerle belirlenmiş veya ihtiyaç duyulabilecek komiteleri kurarak, üyelerini seçmek ve çalışma esaslarını düzenlemek,
- Yabancı borsa, piyasa veya kuruluşlarla işbirliği anlaşmaları yapmak,
- Piyasa bültenini çıkarmak, piyasa tarafından açıklanması gereken bilgilerin ve piyasada teşekkül eden fiyatların düzenli olarak yayımlanmasını sağlamak,
- Piyasada işlem gören sermaye piyasası araçları ve sermaye piyasası araçları piyasada işlem gören kuruluşlar hakkında istatistikler düzenleyerek yayımlamaktır.

1.3.3. Kobiler Üzerine 2004 Yılı Saha Araştırma Çalışması

KOSGEB Saha Araştırma Çalışmasında; küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerine verilen hizmet ve desteklerin en etkin şekilde sunulabilmesi için, desteklerden faydalanacak olan işletmelerimizin mevcut durumlarının tespit edilmesi amacıyla Haziran 2004 tarihinden itibaren yaklaşık 40.000 işletmeye anket uygulanarak, işletmelerin kapsamlı olarak incelemesi yapılmıştır. Çalışmada Türkiye'de yoğun olarak faaliyet gösteren tüm sektörler ile illerimizin tamamına gidilmiştir.

Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerle ilgili olarak; bugüne kadar yapılan çalışmalar dikkate alındığında, tüm illeri ve sektörleri kapsayan KOSGEB'in saha araştırması sonuçlarının, bu yönde yapılacak olan çalışmaların geliştirilmesine ışık tutacağı düşünülmektedir.

Tarama yapılan grubun yaklaşık %50'sini oluşturan D kategorisindeki yararlanıcılar ise genel eğitim ve danışmanlık programlarından yararlanabilmektedir. Bu grupta yer alan işletmeler anketin temel analiz kriterleri içerisinde yer alan, yönetim ve organizasyon, üretim ve teknoloji, pazarlama ve satış, finansman ve mali işler, insan kaynakları ve bilgi yönetimi konularında diğer işletmelere göre en zayıf olan gruptur. Temel işletme fonksiyonları bakımından yetersiz olup, rekabet güçleri zayıftır.

1.3.3.1. İşletmenin Faaliyet Konusu ve Üretimi

Tablo 8'de, ankette gidilen işletmeler içerisinde Mobilya İmalatı (36) konusunda faaliyet gösterenlerin ağırlıklı olduğu görülmektedir. Mobilya sektörünü sırasıyla Tekstil Ürünleri İmalatı (17), Gıda Ürünleri ve İçecek İmalatı (15), Makine ve Teçhizat İmalatı (29), Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı (28) ile Plastik ve Kauçuk Ürünleri İmalatı (25) izlemektedir. Radyo, Televizyon, Haberleşme Teçhizatı İmalatı (32) ile Büro Makineleri ve Bilgisayar İmalatı (30) konusunda ise faaliyet gösteren işletmelerin ankette fazla yer almadığı görülmektedir.

Tablo 8 : İşletmelerin Faaliyet Konuları

NACE Kodları	Faaliyet Konuları	İşletme Sayısı	Yüzde
36	Mobilya imalatı başka yerde sınıflandırılmamış diğer imalatlar	5.746	%16,67
17	Tekstil ürünleri imalatı	5.423	%15,74
15	Gıda ürünleri ve içecek imalatı	3.797	%11,02
29	Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve teçhizat imalatı	3.120	%9,05
28	Makine ve teçhizatı hariç; fabrikasyon metal ürünleri imalatı	2.661	%7,72
25	Plastik ve kauçuk ürünleri imalatı	2.252	%6,53
27	Ana metal sanayii	2.065	%5,99
26	Metalik olmayan diğer mineral ürünlerin imalatı	1.789	%5,19
18	Giyim eşyası imalatı; kürkün işlenmesi ve boyanması	1.250	%3,63
19	Derinin tabaklanması ve işlenmesi; bavul, el çanta, saraçlık, ayakkabı imalatı	1.198	%3,48
72	Bilgisayar ve ilgili faaliyetler	938	%2,72
24	Kimyasal madde ve ürünlerin imalatı	904	%2,62
31	Başka yerde sınıflandırılmamış elektrikli makine ve cihazların imalatı	889	%2,58
34	Motorlu kara taşıtı, römork ve yarı römork imalatı	833	%2,42
21	Kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri imalatı	584	%1,69
22	Basım ve yayım; plak, kaset ve benzeri kayıtlı medyanın çoğaltılması	345	%1,00
33	Tıbbi aletler; hassas ve optik aletler ile saat imalatı	181	%0,53
35	Diğer ulaşım araçlarının imalatı	150	%0,44
37	Geri dönüşüm	70	%0,20
32	Radyo, televizyon, haberleşme teçhizatı ve cihazları imalatı	62	%0,18
30	Büro makineleri ve bilgisayar imalatı	45	%0,13

Kaynak : KOSGEB Saha Araştırma Çalışması Ön Değerlendirme Raporu, Ankara, 2004, s.3

Ürünlerin tüketiciye mi yoksa bir başka sanayi kuruluşuna satılan sanayi girdisi mi olduğuna bakıldığında ise; % 66'inin tüketim malı, % 29'unun ise sanayi girdisi olarak üretildiği tespit edilmiştir. Hem sanayi girdisi hem de tüketim malı üretiminde bulunan işletmelerin oranı ise % 5'dir.

1.3.3.2. İşletmelerin Yerleşim Yerleri, Kuruluş Yılı, Hukuki Statüsü, Kuruluş Şekli, Mülkiyet

İşletmelerin yerleşik olduğu bölgeye bakıldığında, anket kapsamına giren işletmelerin % 23,32'sinin Küçük Sanayi Sitesi, % 21.48'inin Organize Sanayi Bölgesi, % 4,64'ünün Serbest Bölge, % 0,06'sının Teknopark (23 işletme) da faaliyet gösterdiği % 50,50'sini oluşturan 18.443 işletmenin ise bu bölgeler dışında faaliyet gösterdiği tesbit edilmiştir. KSS veya OSB'de yerleşik olmayan işletmelerin sayısının oldukça fazla olduğu sonucu ortaya çıkmış olup, bu işletmelerin altyapısı tamamlanmış organize bölgelere taşınması konusunda bir ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.

Anket kapsamındaki işletmelerin büyük bir bölümünün (% 72) 1990 ve sonrasında kurulan işletmeler olduğu tespit edilmiştir.1980 öncesi kurulan işletme oranı % 11,22, 1980-1989 arası kurulan işletme % 16,33 oranında gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar, 1990 yılı sonrası yaşanan krizlere rağmen, girişimcilik ruhunun devam ettiğini göstermektedir.

Anket kapsamındaki işletmelerin yaklaşık % 50'sinin limited şirket statüsünde olduğu saptanmıştır. Diğerlerinin ise sırasıyla % 34 şahıs işletmesi ve % 14 anonim şirket statüsünde faaliyetlerini sürdüren işletmeler olduğu belirlenmiştir.

Bu verilerle işletmelerin kuruluş yıllarına ait verileri değerlendirdiğimizde işletme ömürlerinin kısa olduğu ve kurumsallaşamadıkları görülmektedir. Ankette üretim yeri mülkiyetine bakıldığında; işletmelerin üretim yerlerinin % 46'inin kendi mülkiyeti, % 53'ünün ise kira olan işletmeler olduğu görülmektedir.

Tablo 9 : İşletmenin Kuruluş Şekli

	İşletme Sayısı	Yüzde
Yeni kuruluş	29.806	%82,27
Aileden devir	3.290	%9,08
3. şahıstan devir	1.480	%4,09
Çalışanlara devir	161	%0,44
Diğer	1.493	%4,12

Kaynak : KOSGEB Saha Araştırma Çalışması Ön Değerlendirme Raporu, Ankara, 2004, s.8.

Tablo 9'da, ankette yer alan işletmelerin önemli bir kısmı herhangi bir devir kapsamında olmayan, yeni kurulmuş işletmeler olup, ikinci sıra da aileden devir alınan işletmeler bulunmaktadır.

1.3.3.3. İşletmelerdeki İnsan Kaynakları

Anketin işletme tepe yöneticisine ilişkin bilgiler bölümünde; anket kapsamındaki işletmelerin tepe yöneticilerinin % 71'inin aynı zamanda işletme sahibi oldukları tespit edilmiştir. Büyük işletmelerin tersine küçük ve orta ölçekli işletmelerde tepe yöneticiliği daha çok işletmenin sahibi tarafından üstlenilmektedir. İşletmelerin % 21'ini profesyonel yöneticilerce yönetilmektedir.

Tablo 10 : İşletme Sahibinin Eğitim Durumu

	İşletme Sayısı	Yüzde
İlköğretim	11.253	%42,89
Lise	7.712	%29,39
Üniversite	6.406	%24,42
Yüksek Lisans	814	%3,10
Doktora	52	%0,20

Kaynak : KOSGEB Saha Araştırma Çalışması Ön Değerlendirme Raporu, Ankara, 2004,s.14.

Tablo 10'da, işletme sahiplerinin eğitim durumlarına bakıldığında; büyük bir çoğunluğunun ilköğretim mezunlarından oluştuğu tespit edilmiştir. Üniversite mezunlarının sayısının da dikkate değer olduğu görülmektedir (% 24). Akademik kariyer yapmış olan işletme sahiplerinin ise oldukça düşük oranda olduğu saptanmıştır.

İşletme yöneticisinin eğitim durumu incelendiğinde, anket yapılan işletmeler de sahibi tarafından yönetilmeyen işletmelerin yöneticilerinin % 50,5'sinin üniversite, % 29'unun lise, % 14'ünün ilköğretim, % 5.5'inin yüksek lisans ve % 0,25 (19 kişi) doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir. İşletme sahiplerinin genelde ilköğretim mezunu olmalarına rağmen, profesyonel yönetici olarak üniversite mezunlarını tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo 11 : İşletme Sahibinin Yaş Sınıflaması

	İşletme Sayısı	Yüzde
18-30	4.017	%15,45
31-40	9.429	%36,26
41-50	8.138	%31,30
51-60	3.467	%13,33
61-100	953	%3,66

Kaynak : KOSGEB Saha Araştırma Çalışması Ön Değerlendirme Raporu, Ankara, 2004,s.16.

Tablo 11'de, anket yapılan işletmelerde işletme sahiplerinin yaşı ile ilgili veriler incelendiğinde, yoğunlaşmanın 50 yaşın altında olduğu görülmekte olup, yaş ortalaması 41'dir. İşletme tepe yöneticisiyle ilgili verilere bakıldığında ise ortalama 37 olup, benzer bir durum görülmektedir.

İşletme yöneticilerinde ise yaş haddi düşmektedir. İşletme sahibi yaş sınıfı esas alındığında 18-30 ilk yaş grubunda yöneticisi oranı % 33, ikinci yaş grubunda % 37, üçüncü yaş grubunda 20,7, dördüncü yaş grubunda % 7,6, 61-100 arası son yaş grubunda ise % 1,1 olarak tespit edilmiştir. İşletme yönetiminde ilerleyen yaş grubunda

profesyonel yönetici oranın düşmesi, işletme yönetiminde ikinci kuşak varislerin yönetime geçmesi veya yöneticilerin kendi işlerini kurması şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 12 : Yabancı Dil Bilmeyen İşletmecilerin Oranı

	İşletme Sayısı	Yüzde
Sahip	15.389	%41,36
Profesyonel Yönetici	2.978	%8,00
Diğer	1.536	%4,13

Kaynak : KOSGEB Saha Araştırma Çalışması Ön Değerlendirme Raporu, Ankara, 2004,s.18.

Tablo 12'de, anket uygulanan işletmelerde yabancı dil bilmeyenlerin oranı, işletme sahiplerinde % 41, yöneticilerinde ise % 8 olarak görülmektedir.

Ankete katılan işletmelerde yabancı dil bilenlerin oranına bakıldığında; işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin % 43 ile en fazla ingilizce bildikleri görülmektedir. Daha sonra işletme sahiplerinin sırasıyla % 8 Almanca, % 5 Arapça, % 3 Fransız ve % 2 Rusça bildikleri, yöneticilerin ise sırasıyla % 22 İngilizce, % 3 Almanca, % 1 Fransızca, % 1 Arapça ve % 0,75 Rusça bildikleri saptanmıştır.

Tablo 13 : İşletmelerin Ölçeksel Dağılımları

	İşletme Sayısı	Yüzde
1-9	17.649	%50,23
10-24	9.413	%26,79
25-50	5.182	%14,75
51-150	2.892	%8,23

Kaynak : KOSGEB Saha Araştırma Çalışması Ön Değerlendirme Raporu, Ankara, 2004,s.18.

Tablo 13'de, çalışanların sayısına bakıldığında (1-9) işçi çalıştıran işletmelerin çoğunlukta olduğu ve anket yapılan işletmelerin yarısını kapsadığı tespit edilmiştir. Diğer yarısını da sırasıyla (10-24), (25-50) ve (51-150) işçi çalıştıran işletmeler oluşturmaktadır.

Anket kapsamındaki işletmelerde çalışanların eğitim durumları incelendiğinde, toplam 604.432 çalışanın yarıdan fazlasını % 50,6 ile ilköğretim mezunlarının oluşturduğu tespit edilmiştir. % 24'e yakın bir oranda da lise mezunu olup, % 8,6 endüstri meslek lisesi, % 8,3 üniversite mezunları ve % 2,7 yüksekokul mezunları olduğu sayılarının düşük olduğu görülmektedir**.** Bu sonuçlar da işletmelerin beyaz yakalı personelden daha fazla mavi yakalı personel çalıştırdığını göstermektedir.

Ayrıca sanayide en önemli istihdam grubunu oluşturması gereken endüstri meslek lisesi mezunlarının oranının ise sadece % 8 olduğu görülmektedir.

Yapılan anket sonuçlarına göre işletmelerimizin büyük bir bölümünün % 82 ile tek vardiya olarak, % 11,5 oranının ikinci vardiya, % 5,7 ile üç vardiya çalıştıkları tespit edilmiştir.

1.3.3.4. İşletmelerin Pazar Durumu ve İhracatı

Ankete katılan işletmelerin % 43'ü ihracat yaptıklarını ifade etmiş olup, ihracat yaparken komisyoncu/mümessil firma, dolaylı ihracat (aracı firma ile) ve müşteriye doğrudan satış yöntemlerinin her üçünü de birlikte kullandıkları görülmektedir. Bu yöntemler içerisinde müşteriye doğrudan satış % 29 ile en fazla tercih edilirken, dolaylı ihracat % 17, komisyoncu aracılığıyla ihracat % 3 olarak görülmektedir. Bu yöntemlerin ayrı ayrı veya birlikte kullanılması KOBİ'lerin hedef pazarlara ulaşmaları için tercih ettikleri yöntemlerdir. Komisyoncu, dolaylı ve müşteriye doğrudan satışı birlikte kullanan işletmeler oransal olarak % 38 civarındadır. İşletmeler pazarlama ve dış ticaret birimlerinin oluşması sonrasında tercihlerini doğrudan ihracata yönelik olarak kullanabilmektedir.

Ankete katılan işletmelerin ihracat yaptıkları ülke sıralamasında; Almanya % 33,3 ile ilk sırada yer alırken, diğerleri sırasıyla % 19,2 Rusya, % 14,8 Irak, % 14,5 Fransa, % 13,7 Yunanistan, % 12 İsrail, % 11,6 Hollanda, % 10,1 Bulgaristan ve % 10,1 ile İngiltere olarak sıralanmaktadır.

Ankete katılan işletmeler ihracat yapmamalarının nedeni olarak kaynak yetersizliği % 46,6 ile ilk sırada göstermişlerdir. Kaynak yetersizliği; sermaye, teknoloji ve malzeme eksikliğini ifade etmektedir. Daha sonraki nedenler ise; % 19,5 iç pazarda tatmin olabilme, % 16,8 dış pazarı tanımama, % 6,8 aracı işletme bulamama, % 3,9 kaliteli mal sunamama, % 3,5 uygun fiyatta sunamama ve % 2,7 yabancı dil eksikliği olarak sıralanmaktadır.

İç pazara yapılan satışlarda işletmelerin % 77'si ürünlerini sadece kendi markaları ile sattıklarını, % 17'si sadece müşterinin istediği etiket ile sattıklarını, % 4'ü ise hem kendi hem de müşterinin istediği etiket ile satış yaptıklarını belirtmişlerdir.

1.3.3.5. İşletmelerin Sahip Olduğu Belge ve Sertifikalar

İşletmelerin % 20'sinin belge sahibi olduğu ve belgesi olan işletmeler esas alındığında, sahip olunan sertifika ve belgelerin dağılımında % 59,6 ile ilk sırada TSE belgesi, daha sonra % 27,1 ile ISO 9000 belgesine sahip olunduğu görülmektedir. CE belgesine sahip işletme oranı % 7,1, HACCP % 3,4, ISO 14000 % 1,3 ve ISO 16949 % 1,2 'dir. Gıda sektöründeki işletmelerin ISO ve HACCP belgelerini birlikte almaya çalıştıkları görülmektedir.

Rekabetçi olma ve kurumsallaşma kaygısı taşıyan işletmeler marka tescil ettirmenin gayreti içinde olmaktadırlar. Özellikle yurtiçine ve yurtdışına satışlarında belli büyüklükteki işletmeler ve imalatı sürdürülebilir bir politika olarak uygulayan işletmelerin genellikle ilgili alıcıların markalarına üretim yaptıkları bilinmektedir. Ancak dış pazarda rekabetçi fiyat verememe, alıcı tercihinin değişmesi vb. nedenlerle sıkıntıya düşen işletmeler kendi markalarıyla satış yapma tercihini uygulayarak öğrenmektedirler. İşletmelerin marka ve patent kavramlarını karıştırdıkları bir süreçte eğitim ve danışmanlık veya genel bilgilendirme çalışmalarıyla kavramların öncelikle

bilinirliğinin artırılması gerekmektedir. İşletmelerin tescilli marka, patent veya faydalı Model'e sahip olma oranı % 36,5 iken, % 7,11 'i çalışmaların sürdüğünü ifade etmişlerdir.

KOBİ Teşvik Belgesine sahip olan işletmelerin çok az sayıda olduğu tespit edilmiş olup, oranı yalnızca % 8'dir. İşletmeler daha doğrusu teşvik belgesinin ne olduğunu ve nasıl alınması gerektiğini bilmemektedirler. Kamu teşvik enstümanlarının analizi ve alınması yönündeki takip sürecini işletme sahiplerinin gerçekleştirememe nedeni olarak tüm iş zamanlarının hepsini imalat sürecinde kullanmaları birinci engel olarak görülmektedir. İşletme sahiplerinin % 43'nün ilkokul mezunu olduğu dikkate alındığında, dışa açılmada çekingen davranmaları açıklanabilecektir. Kalifiye eleman istihdam etme konusundaki zorluklar da önemli diğer bir engeldir.

1.3.3.6. Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı

Internet bağlantısı olan işletmelerin sayısının % 59'nin üzerinde olması, söz konusu işletmelerin uluslararası düzeydeki yenilik ve gelişmelerden faydalanabilme imkanlarını yükseltebilmesi açısından dikkate değer bulunmuştur. Ancak elektronik ticaret yapan işletmelerin % 6 dolayında olması, özellikle Internete sahip olan işletmelerin elektronik ticareti etkin kullanmadıklarını göstermektedir. Web sayfası sahibi olan işletme sayısı % 30 olarak görülmekle beraber, bunun önemli bir kısmının statik yapıda olması ve ulusal ve uluslararsı portallara üye olunmaması nedeniyle verimli olarak kullanılamamaktadır.

Bilgisayar sahibi olan işletmelerin, bilgisayardan en çok % 30 ile muhasebe daha sonra ise sırasıyla % 25 üretim, % 23 araştırma ve % 14 oranında tasarım amaçlı faydalandığı görülmektedir.

1.3.3.7. İşletmelerin Finansman Durumu

Tablo 14 : İşletme Sermayesi

	İşletme Sayısı	Yüzde
50 Milyar dan az	14.269	%46,04
51 - 150 Milyar	6.923	%22,34
151 – 300 Milyar	3.845	%12,41
301 Milyar dan fazla	5.954	%19,21

Kaynak : KOSGEB Saha Araştırma Çalışması Ön Değerlendirme Raporu, Ankara, 2004,s.38.

Tablo 14'de ankete katılan işletmelerin sermaye yapılarına bakıldığında, % 46'sının işletme sermayesinin 50 milyar TL'nin altında olduğu görülmektedir.

Ankete katılan işletmelerin kredi kullanım durumlarının oldukça düşük oranda (% 30.48) olduğu görülmektedir. Ankette yer alan işletmelerin ihracat yapmama nedenleri olarak finansal sıkıntılar ve kaynak yetersizliğini belirtmektedirler. Kredi kullanımının yetersizliği uygun koşullu kredi imkanlarının yaratılması gerekliliğini göstermektedir. Toplam kredi hacmi içindeki paylarının % 5 olan KOBİ'lerin, sadece uygun koşullu kredi sağlanma yönünde taleplerinin karşılanması aldıkları payın artmasında yeterli olmayacaktır. KOSGEB'in veritabanı verilerinin kredi değerliliğinde baz alınması, BASEL II programının 2007 yılının ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanılacak olması dikkate alındığında KOBİ'lerin mali tablolarının gerçeğe yaklaştırılması, işletmenin gerçek durumunu yansıtması da önemli bir zorunluluk olacaktır.İşletmelerden kredi kullananların içerisinde yaklaşık % 70'i işletme kredisi, % 13'ü yatırım kredisi kullanmış, özellikle ihracat kredisinin kullanım oranının % 7,4 ile çok düşük düzeyde kalmıştır.

Kredi ve teminat mektubu alınırken işletmeler tarafından verilen teminat türlerinin içerisinde en fazla kullanılanın ipotek olduğu (% 43) belirlenmiştir. Daha sonra % 22 imza karşılığı, % 18 kefillik, % 16 belge karşılığı gibi uygulamalar

gelmektedir. Kredi Garanti Fonu (KGF) uygulamasından faydalanılma oranı ise düşük bulunmuştur. Kredi Granti Fonunun tanınmamış olması KOBİ'lerin üretim dışındaki yönetim fonksiyonlarını yeterince algılanamamış olmasından kaynaklanmaktadır.

Ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğu (% 71) yeni yatırım düşündüklerini ifade etmişlerdir. Yeni yatırım düşünen işletmelerin yatırımı daha çok % 68 ile üretim aşamasında yapmak istedikleri görülmektedir. Pazarlama konusunda yatırıma kaynak ayıracak işletmelerin sayısının % 10 oranında kalması bu konuda ülke genelinde stratejiler geliştirilmesinin gereğini ortaya koymaktadır. Diğer alanlarda yatırım yapmak isteyen işletme sayıları sırasıyla, Ar-Ge % 7, tasarım % 5, yeni sektör % 4 ve bilgi işlem % 4 'tür. Özellikle sermaye birikimi gerçekleştiremeyen işletmeler kısmen kazandıklarını da özel yatırım alanlarına kaydırmaktalar, makine parkı ve teknoloji yatırımı yapma eğilimi az sayıda işletme sahibinde görülmektedir.

1.3.3.8. İşletmelerin Makine Parkı ve Laboratuar Kullanımı

Tablo 15 : İşletmenin Sahip Olduğu Makine Parkı ve Cihazları

	İşletme Sayısı	Yüzde
PLC	4.853	%12,65
CNC	2.072	%5,40
Robot	420	%1,10
PLC ve CNC	834	%2,17
PLC ve Robot	171	%0,45
CNC ve Robot	87	%0,23
PLC, CNC ve Robot	339	%0,88

Kaynak : KOSGEB Saha Araştırma Çalışması Ön Değerlendirme Raporu, Ankara, 2004,s.45.

Tablo 15'de, işletmelerin makine parkı olarak en fazla PLC'ye sahip oldukları (% 12) tespit edilmiştir. CNC'ye sahip olanların oranı ise % 5'dir.

Ankete katılan tüm işletmelerde laboratuar kullanmayan işletmeler % 78 oranındadır. Bünyelerinde laboratuar kullanan işletmeler incelendiğinde, gıda laboratuarına sahip olan işletmelerin fazla sayıda olduğu (%22) , daha sonra sırasıyla metal (%17) , tekstil (%10), boya(%9) ve plastik-kauçuk laboratuarlarının (%8) geldiği tespit edilmiştir. Dışarıdan laboratuar hizmetlerinden faydalanan işletmelerin oranı ise % 32'dir. Dış laboratuarlar kullanımını mamul aşamasında yaptıklarını ifade eden işletmelerin oranının % 39, hammadde aşamasında laboratuar kullanımının ise % 30 olduğu görülmektedir.

1.3.3.9. İşletmelerde Enerji Kullanımı

Tablo 16 : İşletmelerde Kullanılan Yakıt Türü

	İşletme Sayısı	Yüzde
Motorin	8.185	%42,49
Benzin	4.191	%21,76
LPG	3.219	%16,71
Fueloil	2.201	%11,43
Doğalgaz	1.468	%7,62

Kaynak : KOSGEB Saha Araştırma Çalışması Ön Değerlendirme Raporu, Ankara, 2004,s.51.

Tablo 16'da işletmelerin üretim, satış, büro vb. işlerinde kullandığı yakıt türüne bakıldığında ise; ankete katılan işletmelerin % 42'sinin motorin, % 22'sinin benzin, % 17'sinin LPG, % 11'inin fueloil ve % 8'inin doğalgaz kullandıkları görülmektedir.

1.3.3.10. İllere Göre İşletme Sayıları

Sanayinin Marmara Bölgesinde yoğun olması nedeniyle, anketin büyük bir bölümü bu bölgede yapılmışır. İstanbul'daki işletmeler, anket yapılan işletmeler içerisinde sayıca önemli bir yer teşkil etmektedir.

Tablo 17'de Türkiye'nin en büyük illerinden İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa'da ankete katılan işletme oranının toplam içinde % 50.9 pay aldığı görülmektedir.

Tablo 17 : İllere Göre İşletme Sayıları

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
İstanbul	9.253	24,13
Bursa	4.708	12,28
Ankara	3.501	9,13
İzmir	2.055	5,36
Gaziantep	2.044	5,33
Konya	1.453	3,79
Balıkesir	1.212	3,16
Kayseri	1.061	2,77
Adana	1.048	2,73
İçel	896	2,34
Hatay	832	2,17
Denizli	747	1,95
Manisa	700	1,83
Eskişehir	571	1,49
Antalya	529	1,38
Aydın	465	1,21
Samsun	440	1,15
Çorum	336	0,88
Trabzon	329	0,86
Çanakkale	313	0,82
Kahramanmaraş	309	0,81
Afyon	291	0,76
Yalova	276	0,72
Diyarbakır	253	0,66
Uşak	240	0,63
Malatya	237	0,62
Kocaeli	224	0,58
Ordu	219	0,57
Tokat	205	0,53
Kütahya	194	0,51
Van	191	0,50
Şanlıurfa	181	0,47
Amasya	164	0,43
Elazığ	156	0,41
Nevşehir	156	0,41
Rize	155	0,40
Tekirdağ	139	0,36
Isparta	125	0,33
Sivas	124	0,32
Burdur	112	0,29

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Aksaray	111	0,29
Karaman	106	0,28
Erzurum	103	0,27
Bolu	99	0,26
Kırşehir	96	0,25
Giresun	92	0,24
Bilecik	90	0,23
Edirne	88	0,23
Niğde	87	0,23
Adıyaman	79	0,21
Sakarya	76	0,20
Zonguldak	69	0,18
Muğla	60	0,16
Karabük	55	0,14
Erzincan	51	0,13
Bartın	48	0,13
Düzce	45	0,12
Batman	44	0,11
Bitlis	44	0,11
Mardin	34	0,09
Sinop	33	0,09
Çankırı	31	0,08
Kırklareli	28	0,07
Muş	25	0,07
Yozgat	25	0,07
Kastamonu	21	0,05
Gümüşhane	20	0,05
Kars	18	0,05
Hakkari	17	0,04
Siirt	17	0,04
Artvin	13	0,03
Ağrı	12	0,03
Kilis	12	0,03
Şırnak	11	0,03
Bayburt	9	0,02
Tunceli	8	0,02
Ardahan	7	0,02
Iğdır	7	0,02
Bingöl	2	0,01
Kırıkkale	2	0,01

Kaynak: KOSGEB Saha Araştırma Çalışması Ön Değerlendirme Raporu, Ankara, 2004,s.53.

Tablo 18 : Sistemler Süreçler

	Yapılıyor	Yapılıyor	Yapılmıyor	Yapılmıyor
Sistemli Pazar Araştırması	14.971	%41,11	21.444	%58,89
Yeni Ürün Geliştirme	24.065	%66,90	11.908	%33,10
Yurtiçi Fuarlara Katılım	13.085	%36,49	22.778	%63,51
Yurtdışı Fuarlara Katılım	5.794	%16,37	29.603	%83,63
SWOT Analizi	5.796	%16,61	29.089	%83,39
Bilgisayarlı Üretim - Satış Planlaması	8.364	%23,61	27.058	%76,39
Personel Yedeklemesi	12.234	%34,42	23.314	%65,58
Yıllık Plan – Bütçe	19.524	%54,62	16.220	%45,38
Aylık Bütçe Kontrol	23.599	%65,86	12.233	%34,14
Performans Yönetimi	9.726	%27,60	25.507	%72,40
Maliyet-Kar Analizi	25.628	%71,52	10.206	%28,48
İstatistiksel Proses Kontrol	8.218	%23,66	26.510	%76,34
Atık Kontrolü	10.166	%30,95	22.677	%69,05
Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları	11.416	%32,24	23.994	%67,76
Müşteri Talep Tahmin Tabloları	11.233	%31,62	24.288	%68,38
Başabaş Noktası Analizi	10.766	%30,73	24.271	%69,27
Teknoloji AR-GE	13.466	%38,01	21.959	%61,99
Malzeme İhtiyaç Planlaması	15.427	%43,61	19.948	%56,39
Çalışanların Periyodik Müşteri Memnuniyet Ölçümü	14.834	%41,91	20.565	%58,09
Maliyet Muhasebesi	24.798	%69,32	10.973	%30,68
Enflasyon Düzeltmesi	11.795	%33,68	23.228	%66,32

Kaynak : KOSGEB Saha Araştırma Çalışması Ön Değerlendirme Raporu, Ankara, 2004,s.57.

Tablo 18'de, işletmelerin uygulamaya çalıştıkları iş süreçleri arasında maliyet-kar analizi, maliyet muhasebesi, aylık bütçe kontrol ve ürün geliştirme sırasıyla en fazla orana sahip iken, swot analiz, yurtdışı fuarlara katılım, performans yönetimi, bilgisayarlı üretim – satış planlaması ve başabaş noktası analizi süreçlerinin ise KOBİ'lerin gündeminde olmayan konular olduğu görülmektedir.

Tablo 19 : Dışardan Alınan Hizmetler (Danışmanlık Hizmeti)

	Aldık	Aldık	Almadık	Almadık
Pazarlama Tanıtım	1.032	%2,69	37.320	%97,31
Satış Dağıtım	697	%1,82	37.655	%98,18
Yönetim Organizasyon	1.041	%2,71	37.311	%97,29
İnsan Kaynakları	687	%1,79	37.665	%98,21
Toplam Kalite Yönetimi	1.749	%4,56	36.603	%95,44
Üretim Planlama Ve Kontrol	1.149	%3,00	37.203	%97,00
Dış Ticaret-ihracat	724	%1,89	37.628	%98,11
Bilgisayar Sistemleri	1.234	%3,81	31.118	%96,19
Planlı Bakım	737	%1,92	37.615	%98,08
Finans Yönetimi	1.059	%2,76	37.293	%97,24
Yönetici Eğitimi	681	%1,78	37.671	%98,22

Kaynak : KOSGEB Saha Araştırma Çalışması Ön Değerlendirme Raporu, Ankara, 2004,s.59.

Tablo 19'da, dışardan alınan hizmetlere bakıldığında özelikle % 4.56 ile toplam kalite yönetimi ve % 3.81 ile bilgisayar sistemleri danışmanlığı en fazla talep gören konular olmakla beraber, işletmelerin % 95'in üzerinde danışmanlık hizmet alımlarına yabancı oldukları görülmektedir.

Tablo 20 : Dışardan Alınan Hizmetler (Eğitim Hizmeti)

	Aldık	Aldık	Almadık	Almadık
Pazarlama Tanıtım	1.265	%3,30	37.087	%96,70
Satış Dağıtım	1.040	%2,71	37.312	%97,29
Yönetim Organizasyon	1.201	%3,13	37.151	%96,87
İnsan Kaynakları	933	%2,43	37.419	%97,57
Toplam Kalite Yönetimi	1.755	%4,58	36.597	%95,42
Üretim Planlama Ve Kontrol	1.329	%3,47	37.023	%96,53
Dış Ticaret-İhracat	953	%2,48	37.399	%97,52
Bilgisayar Sistemleri	1.638	%4,27	36.714	%95,73
Planlı Bakım	850	%2,22	37.502	%97,78
Finans Yönetimi	838	%2,19	37.514	%97,81
Yönetici Eğitimi	1.359	%3,54	36.993	%96,46

Kaynak : KOSGEB Saha Araştırma Çalışması Ön Değerlendirme Raporu, Ankara, 2004,s.61.

Tablo 20'de, dışardan alına eğitim hizmetlerinde durum danışmanlık hizmet alımına benzer özellikler göstermektedir. Özellikle rekabetçi ortamda bilgiye önem veren işletmeler büyüme veya en azından ayakta kalma mücadelelerinde daha önde olacaklardır.

Türkiye'de bulunan KOBİ'lerin en büyük sıkıntılarından biri bilgi eksikliğidir. Yatırım tercihleri geleneksel usullerle yapılmakta, Ar-Ge çalışmaları, gelişmekte olan sektörlerin analizi, rasyonel ve bilimsel ölçütler pek dikkate alınmamaktadır.[42]

[42] Gündüz, A.Yılmaz, Uluslar arası "Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde Kobiler:Türkiye ve Benzer Ülkeler Deneyimleri" Sempozyumu, s.206

Tablo 21 : İşletme Performansı

	Azalıyor	Azalıyor	Durağan	Durağan	Artıyor	Artıyor
Satışlar	6.394	%18,82	8.375	%24,65	19.200	%56,52
Ürün iadeleri	9.533	%36,49	14.967	%57,29	1.623	%6,21
Fire-Kayıplar	9.864	%33,10	16.940	%56,84	3.001	%10,07
Makine Parkı	893	%2,67	15.175	%45,32	17.416	%52,01
Müşteri Memnuniyeti	496	%1,43	5.906	%17,03	28.276	%81,54
Sevkiyat Teminlerine Uyum	623	%1,89	9.375	%28,42	22.985	%69,69
Ürün Çeşitliliği	493	%1,42	9.750	%28,18	24.357	%70,40
Müşteri Sayısı	2.370	%6,89	8.050	%23,41	23.968	%69,70
Üretim Miktarı	3.389	%10,14	8.568	%25,63	21.479	%64,24
İhracat	1.666	%9,10	9.525	%52,03	7.117	%38,87
Ürün Fiyatları	3.558	%10,59	15.067	%44,86	14.961	%44,55
İşletme Sermayesi	2.296	%6,93	13.971	%42,19	16.851	%50,88
Mamul Stoklar	3.545	%12,62	16.211	%57,73	8.324	%29,64
Toplam Borç Miktarı	4.429	%14,97	15.156	%51,21	10.010	%33,82
Üretim Verimliliği	1.977	%6,01	10.024	%30,46	20.904	%63,53
Personel Etkin Kullanımı	1.679	%5,18	12.159	%37,48	18.603	%57,34
Satış Yapılan Ülke Sayısı	1.131	%6,14	10.943	%59,36	6.361	%34,51
Kapasite Kullanım Oranı	3.354	%10,39	11.757	%36,42	17.169	%53,19
Ürün Maliyetleri	2.001	%5,91	6.816	%20,13	25.045	%73,96
Rekabet Gücü	4.988	%14,99	7.613	%22,88	20.670	%62,13
Ödenen Vergiler	1.117	%3,28	4.556	%13,38	28.377	%83,34
Karlılık	10.455	%32,19	11.492	%35,39	10.527	%32,42
Ödenen Kar Payları	5.476	%23,56	12.182	%52,42	5.582	%24,02

Kaynak : KOSGEB Saha Araştırma Çalışması Ön Değerlendirme Raporu, Ankara, 2004,s.63.

Tablo 21'de işletme performans göstergeleri sorgulandığında, en fazla oransal artış işletme için olumsuz olmakla beraber vergi yükü oranlarında gerçekleşmiş, rakamlarla tam ölçülemeyen bir kriter olan müşteri memnuniyetinin arttığı görülmekte, düşük oransal artışa karşılık işletme için yüksek performans göstergesi olarak da görülebilecek ürün iadelerinde ve fire kayıplarının azaldığı görülmektedir.

Tablo 22 : İşletmenin Geleceğe Dönük İhtiyaçları

	Yok	Yok	Var	Var
Yatırım için Ek Finans	14.177	%36,97	24.175	%63,03
İlave İşletme Sermayesi	19.262	%50,22	19.090	%49,78
Kalitenin iyileştirilmesi	23.841	%62,16	14.511	%37,84
Dış Pazara Açılma	21.463	%55,96	16.889	%44,04
İç Pazarda Büyüme	19.725	%51,43	18.627	%48,57
Markalaşma	23.317	%60,80	15.035	%39,20
Yeni Bir Alana Girme	31.894	%81,05	7.458	%18,95
İşletmenin Yeniden Yapılanması	28.072	%73,20	10.280	%26,80
Nitelikli İlave Yönetici	29.435	%76,75	8.917	%23,25
Nitelikli Uzman Personel	22.088	%57,59	16.264	%42,41
Yeni Ürün Geliştirme	26.295	%68,56	12.057	%31,44
Maliyet Düşürme	23.102	%60,24	15.250	%39,76
Teknolojik İyileştirme	18.044	%47,05	20.308	%52,95
Yurt içi Ortaklık	35.428	%92,38	2.924	%7,62
Yurtdışı Ortaklık	33.628	%87,68	4.724	%12,32
Yeni Dağıtım Kanalı Oluşturma	30.121	%78,54	8.231	%21,46
Elektronik Ticarete Geçiş	29.235	%76,23	9.117	%23,77
Bilgi Sisteminde Yeni Teknoloji	28.120	%73,32	10.232	%26,68
Çalışanların İşbaşı Eğitimi	29.141	%75,98	9.211	%24,02
Yönetici Eğitimi	29.662	%77,34	8.690	%22,66
Otomasyon	28.789	%75,07	9.563	%24,93
Planlı Bakım Sistemi	31.450	%82,00	6.902	%18,00
Temel Beceri Eğitimi	30.598	%79,78	7.754	%20,22

Kaynak : KOSGEB Saha Araştırma Çalışması Ön Değerlendirme Raporu, Ankara, 2004,s.63.

Tablo 22'de, KOBİ'lerin geleceğe dönük ihtiyaçları sıralamasında, yatırım için ek finans, teknolojik iyileştirme, nitelikli ilave yönetici ağırlıklı tercih olarak görülürken, ihtiyaç olarak tercih edilmeyen konu başlıkları ise, sırasıyla yurt içi ve yurtdışı ortaklık, planlı bakım sistemi, yeni bir alana girme, yeni dağıtım kanalı oluşturma, temel beceri eğitimi, yönetim danışmanlığı ve elektronik ticarete geçiş vb. şeklinde sıralanmaktadır.

Türkiye'deki KOBİ'lerin en önemli sorunu, rahatsızlığın ana kaynağı, finansman sorunu değildir. Asıl sorun pazarlama alanındaki yetersizliklerde, enformanyon eksikliğinde, yenilikler (innovasyon) ve teknoloji konularındaki tıkanmalarda ve yıllardır bilindiği üzere ve diğer uluslarla mukayese edildiğinde geriye giden eğitim ve danışmanlık konusunda aranmalıdır. Finansman sorunu vücudun ateşinin yükselmesidir. Başka bir ifadeyle sorunun kaynağı değil, tezahüdürür. [43]

Pazarlama sorunu da ihracatla aşılabilir. İhracatçının kaliteli ürün ve eşsiz bir hizmet sunulması konusunda güven dağıtabilmesi durumunda kendisine duyulan güven arkasından gelecektir.Fiyatlar arasındaki küçük farklılıklar ihracatçılar arasındaki güven farklılığından daha az önemlidir. [44]

1.3.4. Kobilerin Üstün ve Zayıf Oldukları Durumlar

İşletmelerin güçlü ve zayıf olabileceği alanlar, sermaye mevcudiyeti, sermaye ihtiyaçları, yönetici yetenekleri, karlılık, kapasite kullanım oranı, mevcut ürün karması, dikey bütünleşme, verimlilik, teknik ve teknolojik yeterlilik, buluşlar, pazardaki konum, insangücü, tesisler, satıcı-müşteri ilişkileri olarak belirlenebilir.[45]

[43] Müftüoğlu, M.Taner. Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar-Öneriler, Ankara, 1991.s.222

[44] Pirtini, Serdar ve Melemen, Mehmet. İhracat Uygulamaları Pazarlama Yönlü Bir Yaklaşım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, Mayıs 2004,s.12

[45] Üreten, Sevinç . Üretim/İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri, Gazi Kitabevi, 2005, s58

1.3.4.1. Kobi'lerin Üstünlükleri

Sağlıklı bir yapıya sahip Kobi'ler, her ekonominin önemli dinamik güçleridir. Bu işletmelerin özellikle büyük işletmeler karşısındaki kuvvetli yanlarını ve sonuçta ülke ekonomisi için yararları şöylece sıralayabiliriz.

1.3.4.1.1. Tüketici Tercihlerine Daha Esnek Bir Yaklaşım

Tüketici yada müşteriye daha yakın olma ve daha yoğun biçimde müşteriye yönelik olarak çalışan Kobi'ler, bu tercihleri hemen algılayıp üretim sürecin de gerekli değişiklikleri hızla yaparak karşılamaya çalışırlar. Çevresel koşullardaki değişikliklere olan tepki ve esneklik dereceleri büyük ölçekli firmalara göre daha yüksektir.

1.3.4.1.2. Yeniliklere Daha Yatkın Olunması

Büyük ölçekli firmalara göre küçük ve orta ölçekli firmaların her düzeyde müşteriye yakın olmaları, onların müşteri sorunlarını daha kolay anlamalarına ve buna bağlı olarak hemen pazarlanabilir, teknik yeniliklerde bulunabilmelerine yol açar.

1.3.4.1.3. Teknik Yeniliklerde Daha Fazla Verimlilik

Kobi'ler, aynı mali harcama ile büyük işletmelere oranla daha fazla teknik yeniliklerde bulunabilmektedir. Her bakımdan büyük ölçekli işletmelerin tamamlayıcısı ve yardımcısı olabilen küçük ve orta ölçekli firmalar teknik alandaki düşünce ve uygulamaları, ilk defa ortaya koyarak bunları daha da geliştirmek ve işlemek üzere büyük ölçekli işletmelere sunabilmektedir.

1.3.4.1.4. Çalışanlarla Daha Yakın İlişki

Büyük ölçekli işletmelere oranla orta ve küçük ölçekli işletmelerin sahip ve / veya yöneticileri, işyerinde işveren-işgören ayırımı yapmadan, çalışanıyla yakın ilişki içinde bulunmakta, çift yönlü iletişim sağlanmakta, aile duygusu ve birbirine karşılıklı güven gelişmekte, kararların genelde birlikte alınıp ortak hareket edilmesi, çalışmaların motive olmalarına ve firma ile ödeşmelerine yol açar. İlişkilerdeki bu yakınlık sonuç olarak, kalite ve verimliliği yükseltmektedir.

1.3.4.1.5. Ferdi Tasarrufların Teşvik Edilmesi

Büyük ölçekli firmalara oranla, küçük ve orta ölçekli firmaların kaynak temininde yabancı kaynak yerine öz sermayeye başvurmaları ve işlerini büyütmeleri için öz sermayelerini artırma durumunda kalmaları, bu firmaların üretim sonucu elde edilen net karlarında tüketim yerine yatırım harcamalarına gitmelerine yol açmaktadır.

1.3.4.1.6. Daha Yüksek Oranda İstihdama Katkı

Küçük ve orta boy işletmelerde bir kişi istihdam etmek için gerekli olan yatırım harcaması, büyük firmalara oranla 1/3 kadar daha az olduğundan, küçük ve orta boy işletmelerin desteklemesi aynı zamanda ülkedeki işsizliğin azaltılması anlamına gelmektedir.

1.3.4.1.7. Büyük Firmaların Tamamlayıcısı Olmak

Günümüz ekonomik hayatının temel gerçeklerinden biri de hiç kuşkusuz küçük, büyük farkı gözetmeden tüm firmalar arasındaki bağımlılıktır. Çoğu ülkelerde birçok küçük ve orta boy firma büyük boy firmaların yan sanayicisi yada taşeronu durumundadır.

1.3.4.1.8. Rekabetin Tescil Edilmesi

Mal ve hizmet piyasalarında küçük ve orta boy firmaların sayısının artması, büyük boy firmaların piyasa paylarının ve güçlerinin azalmasına ve burada da rekabetini yoğunlaşmasına yol açmaktadır. Rekabetin yoğunlaşmasıyla da kalite ve verimlilik yükselmekte, teknik yenilikler hızlanmakta, kaynaklar etkin kullanılmakta, özgürlükler artmaktadır.

1.3.4.2. Kobi'lerin Yetersizlikleri

Belli başlıkları yukarıda sıralanan küçük ve orta boy firmaların kuvvetli yönlerine karşılık, bu firmaların kendi bünyelerinden kaynaklanan yapısal nitelikte zayıf yönleri de bulunmaktadır.

1.3.4.2.1. Finansman

Küçük ve orta boy firmaların sermaye yapısı aslında büyük firmalarınkine oranla sağlıksız değildir. Ne var ki çoklukla kendi öz kaynakları teminat vermeye yetmediği ve bu bakımdan kaynak verenlere yeterli kaynak sağlamadığı için, gerek sermaye piyasasından gerekse bankalardan dış kaynak bulmaları oldukça sınırlı düzeyde olmaktadır. Ayrıca bu firmaların yatırım harcamalarına özellikle de, teknik gelişme harcamalarına sürekli olarak değil de belli aralıklarda bulunmaları karşısında, belli bir fona sahip olmamaları da etkinliklerini azaltmaktadır.

1.3.4.2.2. Yönetim ve Organizasyon

Sürekli değişen piyasa koşulları ve teknolojiler karşısında gerekli olan teknik ve mesleki bilgiye sahip ve/ veya yöneticilerin yeterli ölçüde sahip bulunmamaları yada yetişememeleri doğru karar vermelerini güçleştirmektedir. Firma sahip ve/veya yöneticilerine piyasa verilerinin doğru, hızla, akıcı ve zamanında ulaşması çoğu zaman mümkün olmamakta, hatta bazı küçük ve orta boy firma sahipleri iyi değerlendirildiği taktirde bilginin önemli bir girdi olabileceğini kavrayamamaktadır.

1.3.4.2.3. Pazarlama

Küçük ve orta boy firma sahipleri genellikle teknik ve mesleki bilgi ve beceriye sahip oldukları kadar, ticari ve pazarlama bilgisine sahip değildirler. Günümüzde pazarlama faaliyetinin; tüketici istek ve gereksinimlerini sürekli olarak araştırılıp yerine getirilmesi temeline yenilik olduğu ve bu temelin üretim finansman yönetim hatta muhasebe gibi diğer işletme fonksiyonlarını da yönlendirmesi gerektiğini kavrayamayan, birçok küçük ve orta boy firma piyasadan çekilmek zorunda kalmaktadır. Özellikle dışa açılmada büyük problem yaşayan KOBİ'ler ürettikleri

ürünleri pazarlayamamakta büyük sorun yaşıyorlar. Bunun en önemli nedenlerinden biri yurt dışı piyasalara girmesini sağlayacak dış ticaret elemanının bulunmamasıdır.

1.3.4.2.4. Üretim

Yabancı kaynak sağlanmasındaki güçlükler yanında öz sermayesinde arzulanan iş hacmine göre yetersiz kalması, küçük ve orta boy firmaların müşteri kredisi ile yüksek fiyatla girdi temin etmelerine, dolayısıyla üretim maliyetlerinin yüksek olmasına yol açılmaktadır.

Enflasyonun yüksek olduğu dönemlerde, yeterli ham ve yardımcı madde stoku yaparak istenilen üretim hacmini gerçekleştirip yüksek satış gelirine ulaşamayan küçük ve orta boy firmalar güçlerini giderek yitirebilmektedirler.

Öte yandan içinde bulundukları finansal zorluklar nedeniyle de, modern makine parkına sahip olmamaları, kalifiye eleman ve alt yapı yetersizliği gibi nedenler üretimin kaliteli ve verimli yapılmasını engellemektedir.

1.3.4.2.5. Personel

Küçük ve orta boy firmalarda belli başlı işletme fonksiyonları için, uzman personelin olmayışı personel alımında firma sahibinin cimri davranması, firma faaliyetlerinin yetersiz kalmasına neden olmaktadır.

İşyerinde çalışanların genel olarak her işi yapması, bazen yeni ürün ve teknolojiler karşısında mevcut personelin bilgi seviyesinin yetersiz kalmasına yol açmakta ve bu açığın giderilmesi için personelin eğitimine ağırlık verilmesi, çoğu kez küçük ve orta boy firmaların olanaklarını aşabilmektedir.

1.3.4.2.6. Muhasebe ve Hesap İşleri

Finansman, üretim, pazarlama gibi temel işletme fonksiyonlarının dengeli ve eksiksiz yerine getirilebilmesi bu firmaların sağlıklı muhasebe ve hesap işleri sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Ancak küçük ve orta boy firmalar bu konuyu ihmal etmekte muhasebe sistemine, devlete karşı olan yükümlülüğün yerine getirilmesi gözü ile

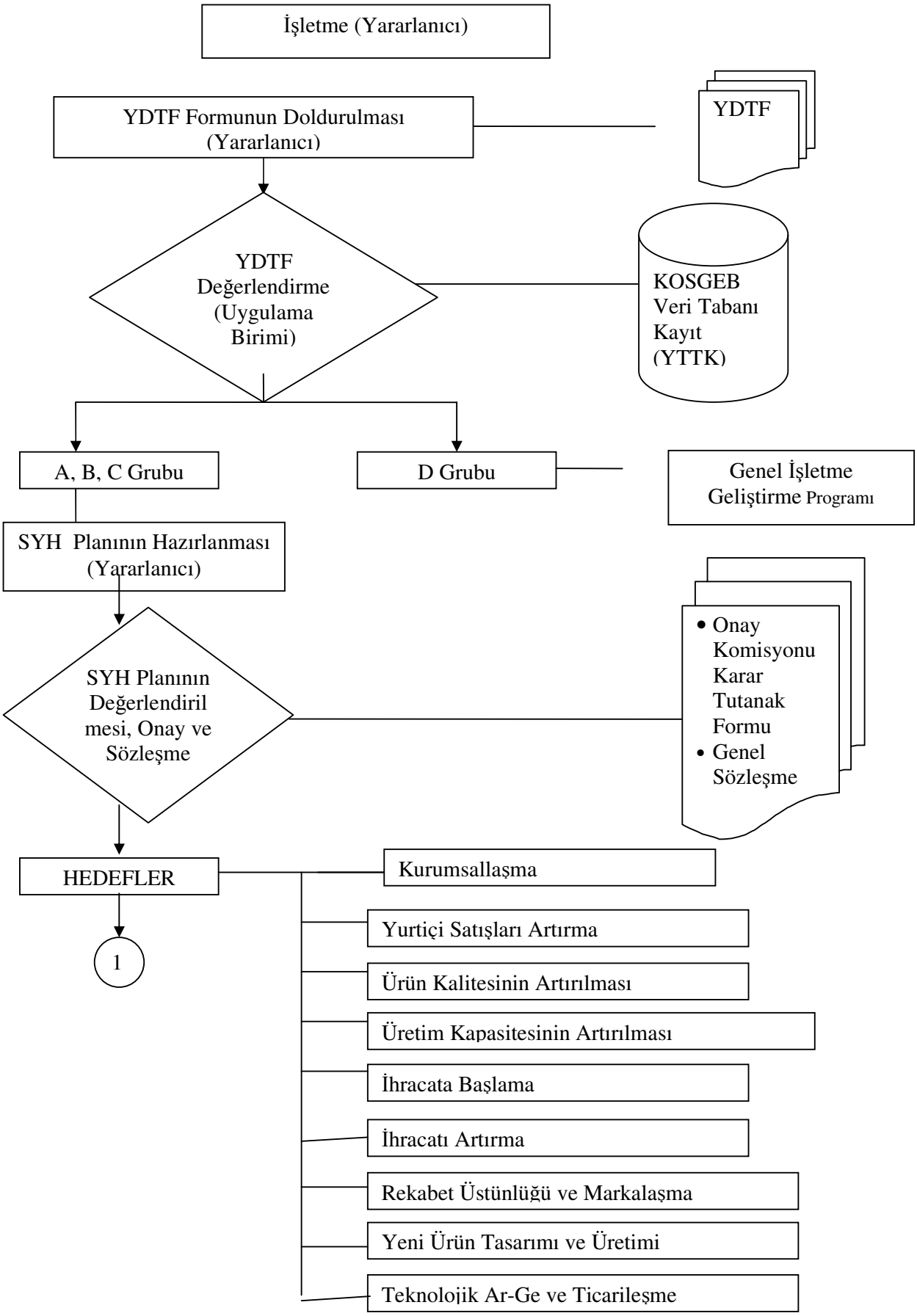
bakmaktadırlar. Muhasebe verilerinin incelenip ilgili firma için değerlendirilmesi yapılmamakta, muhasebe ile ilgili vergi ve diğer mevzuatlar yeterince izlenmediğinden, hatalar yapılmakta, piyasa değişikliklere uyum sağlayamamaktadır.

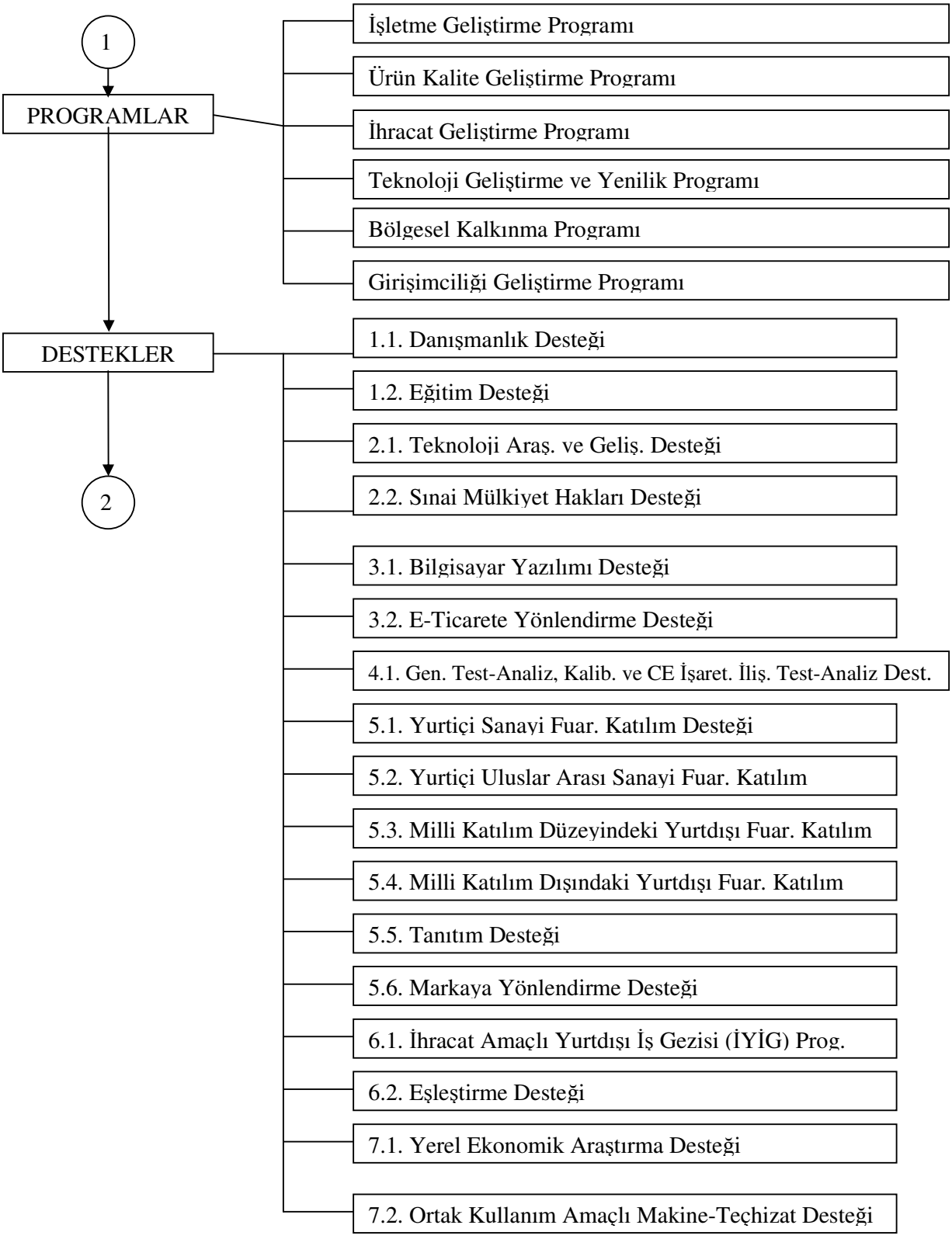
1.3.4.2.7. Teknoloji ve Bilgi Akımı

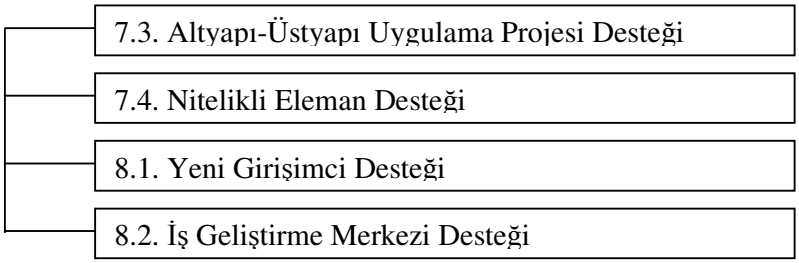
Büyük firmalara oranla bu firmaların müşteriye yada tüketiciye daha yakın olmaları nedeniyle, onların sorunlarını keşfedip teknik yeniliklerde bulunma potansiyeli daha yüksektir. Ancak bu potansiyelin harekete geçirilmesi için hızlı, doğru, açık ve zamanında gelebilmeleri diğer yandan da bu veriler işlenip firma için değerlendirilmelidir. Oysa uygulamaya bakıldığında birçok Kobi için söz konusu bilgilerin yeterli ölçüde ve zamanında sağlanamaması yanında piyasa verilerindeki değişikliklere karşı tepki ve esneklik derecesinin düşük olduğu bilginin, önemli bir üretim girdisi olarak değeri olarak değerlendirilmediği görülmektedir.

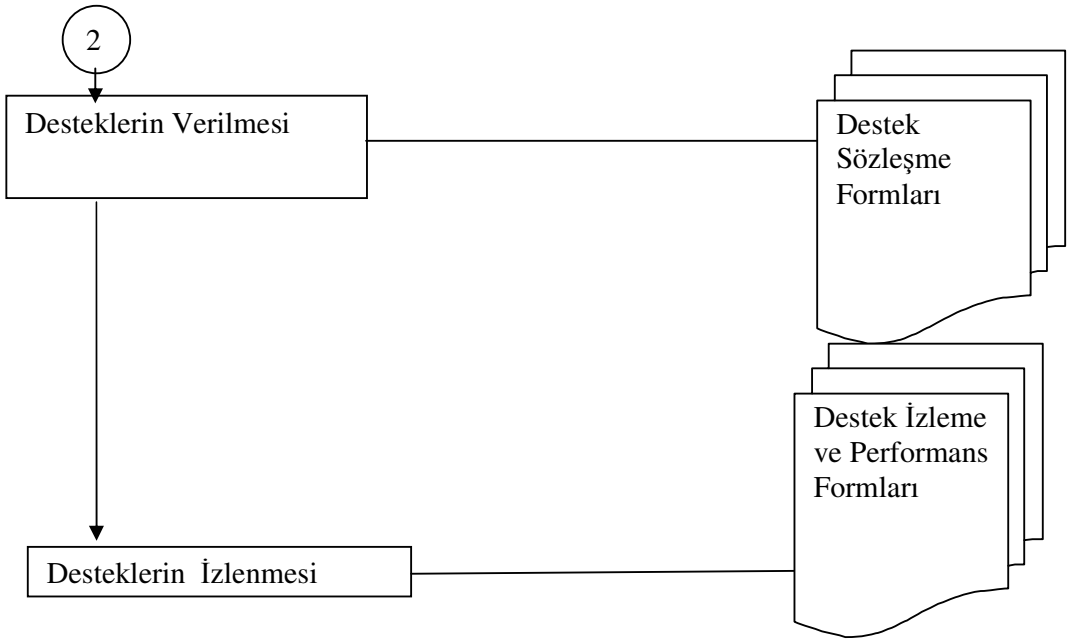
2. KOBİLERİN 3 YILLIK STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMASI ve KOSGEB DESTEKLERİNDEN YARARLANMA SÜRECİ.

İnceleme konumuz örnek İşletmenin, KOSGEB desteklerinden yararlanmak için Uygulama Merkezine münferit başvuruda bulunduğu esas alınmıştır. Bu çerçevede işletmenin desteklenme porgramlarına dahil olabilmesi için sınıfının belirlenmesi amacıyla Yararlanıcı Durum Tespit Formu doldurması sağlanmıştır. (bk.EK:1,s.82.) A, B, C grubu işletmeler desteklenme programlarına girebilmek için Stratejik Yol Haritası (SYH) doldurmaktadır. D grubu işletmeler ise Genel İşletme Geliştirme Programına dahil edilebilmektedir. Diğer grupdaki işletmeler ise, İşletme Geliştirme Programı, Ürün Kalite Geliştirme Programı, İhracat Geliştirme Programı ve Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Programılarından hangisine uygun ise o program altındaki hedeflere yönlendirilmekte ve hedeflerine uygun olarak da desteklenmektedir. İşletme D grubu ise genel işletme geliştirme programlarına göre gruplandırılmış danışmanlık, fuar desteklerinden yararlandırılmakta, A,B,C grubundaki işletmeler ise Stratejik Yol Haritası doldurma konusunda yetkilendirilmektedir. Stratejik Yol Haritası onaylanan işletme ise, seçtiği hedeflere göre uygun destek çeşitleriyle desteklenmektedir. İşletme geliştirme programı, kurumsallaşma ve yurtiçi satışları artırma hedeflerini, ihracatı geliştirme programı, ihracata başlama, ihracatı artırma ve rekabet üstünlüğü ve markalaşma hedeflerini, Ürün kalite geliştirme programı, ürün kalitesinin artırılması ve üretim kapasitesinin artırılması hedeflerini, Teknoloji geliştirme ve yenilik programı, yeni ürün tasarımı ve üretimi ve teknolojik Ar-Ge ve ticarileşme hedeflerini kapsamaktadır. İşletmenin veritabanına girme, hedef seçme ve destek süreci şematik olarak aşağıdaki yolu izlemektedir.


İşletme (Yararlanıcı)
YDTF Formunun Doldurulması (Yararlanıcı)
YDTF
YDTF Değerlendirme (Uygulama Birimi)
KOSGEB Veri Tabanı Kayıt (YTTK)
A, B, C Grubu
D Grubu
Genel İşletme Geliştirme Programı
SYH Planının Hazırlanması (Yararlanıcı)
SYH Planının Değerlendiril mesi, Onay ve Sözleşme
• Onay Komisyonu Karar Tutanak Formu
• Genel Sözleşme
HEDEFLER
1
Kurumsallaşma
Yurtiçi Satışları Artırma
Ürün Kalitesinin Artırılması
Üretim Kapasitesinin Artırılması
İhracata Başlama
İhracatı Artırma
Rekabet Üstünlüğü ve Markalaşma
Yeni Ürün Tasarımı ve Üretimi
Teknolojik Ar-Ge ve Ticarileşme


1
PROGRAMLAR
İşletme Geliştirme Programı
Ürün Kalite Geliştirme Programı
İhracat Geliştirme Programı
Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Programı
Bölgesel Kalkınma Programı
Girişimciliği Geliştirme Programı
DESTEKLER
1.1. Danışmanlık Desteği
1.2. Eğitim Desteği
2.1. Teknoloji Araş. ve Geliş. Desteği
2.2. Sınai Mülkiyet Hakları Desteği
3.1. Bilgisayar Yazılımı Desteği
3.2. E-Ticarete Yönlendirme Desteği
4.1. Gen. Test-Analiz, Kalib. ve CE İşaret. İliş. Test-Analiz Dest.
5.1. Yurtiçi Sanayi Fuar. Katılım Desteği
5.2. Yurtiçi Uluslar Arası Sanayi Fuar. Katılım
5.3. Milli Katılım Düzeyindeki Yurtdışı Fuar. Katılım
5.4. Milli Katılım Dışındaki Yurtdışı Fuar. Katılım
5.5. Tanıtım Desteği
5.6. Markaya Yönlendirme Desteği
6.1. İhracat Amaçlı Yurtdışı İş Gezisi (İYİG) Prog.
6.2. Eşleştirme Desteği
7.1. Yerel Ekonomik Araştırma Desteği
7.2. Ortak Kullanım Amaçlı Makine-Teçhizat Desteği
2


7.3. Altyapı-Üstyapı Uygulama Projesi Desteği
7.4. Nitelikli Eleman Desteği
8.1. Yeni Girişimci Desteği
8.2. İş Geliştirme Merkezi Desteği


2
Desteklerin Verilmesi
Destek Sözleşme Formları
Destek İzleme ve Performans Formları
Desteklerin İzlenmesi

İşletmenin üç yıllık Stratejik Yol Haritası, KOSGEB'den alabileceği destekler için yapılması gereken bir çalışma olmakla birlikte esas itibariyle işletmenin planlama kavramını algılaması ve yönetmesi için de gerekli bir çalışmadır.

2.1. İşletme ve Ürün Bilgileri

Firma Adı : SAĞLIKÇI TIBBİ MAMÜLLER İMALAT VE TİC.A.Ş*
Ticari Ünvanı : SAĞLIKÇI TIBBİ MAMÜLLER İMALAT VE TİC.A.Ş.
Vergi Dairesi : İSTANBUL/MARMARA KURUMLAR
Vergi Numarası : 9260000000
Kuruluş Yılı : 1980
Faaliyete Başlama Yılı : 1981
Şirket Türü : Anonim Şirket
Ortak Sayısı : 8
İşletme Sahibi : Atilla SAĞLIKÇI, Hüseyin TANINMIŞ, Musa GÜLEN,
Yönetim Kurulu Başkanı : Attila SAĞLIKÇI
Genel Müdür : M. Ümit SAĞLIKÇI
Temsil Yetkisi : M. Ümit SAĞLIKÇI
İletişim bilgileri : Sanayi Mah. Başarılı Sk. No 28 Güngören İSTANBUL
Telefon : 0212 642 0000
Faks : 0212 504 0000
E-Mail : saglikci@saglikci.com.tr
Web : www.saglikci.com.tr
İşyeri SSK No : 2391001053022000000 -84
Çalışan Sayısı : Beyaz Yakalı Personel Sayısı : 3 Mavi Yakalı Personel Sayısı : 28
Ürün grupları (NACE)
33.10 - Tıbbi ve Cerrahi Teçhizat İle Ortepedik Araçların İmalatı

Ürünlerin kullanım alanları esas alındığında, nihai tüketici veya sanayi malı olarak sınıflandırılabilir. Ortopedik cihazlar sağlık sektöründe hizmet veren

* İnceleme konusu örnek firma ünvanı ve tüm tanımlayıcı bilgileri tarafımızdan oluşturulmuştur.

hastanelerde girdi olarak kullanılmasına karşın nihai tüketici olan hastaların ölçülerine ve ihtiyaçlarını karşıladığı için tüketim malı olarak değerlendirilmesi daha uygun bulunmuştur.

İşletmenin ürünlerini sunduğu pazarın durumunu tespit etmek için gelir tablosundaki net satış gelirleri kalemine yani ihracat ve yurtiçi satış dağılımını görüntülemek gerekir. İşletme dolaysız ihracat yapıyorsa gelir tablosuna yansımaktadır. Dolaylı ihracatı ise komisyoncu vasıtasıyla veya iç piyasada satış yapılan ürünlerin gerek girdi olarak gerekse ürün olarak diğer firmalar tarafından ihracı şeklinde gerçekleşmekte ve firmalar bu durumu kendi ihracı olarak görmek istemektedirler. İşletme 2004 yılı ihracatının toplam satışlara oranı % 20 düzeyindedir. İhracat yaptığı ülkeler ise sırasıyla Avrupa % 43, Afrika % 25, sınır komşusu ülkeler % 21, Ortadoğu % 8 ve Uzakdoğu % 3 olarak gerçekleşmiştir. İç pazarda ise Marmara Bölgesi % 48, İç Anadolu Bölgesi % 25 diğer bölgeler % 27 olarak gerçekleşmiştir.

İşletmenin ürün ve üretim süreçlerine ilişkin sahip olduğu standartları incelendiğinde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi, CE belgesi, Türk Standartları Enstitüsü Kalite Belgesi (TSE) belgelerini aldığı, ayrıca gerekli ürün test ve analiz süreçlerini uyguladığı görülmektedir. Belirtilen belgelerin alınmış olması yurtiçi ve özellikle yurtdışı satışların başarısında zorunlu belgelerdir.

İşletmenin müşterileri içinde sağlık sektöründe kamu ve özel sektör hastaneleri önemli bir yer almaktadır. Kamu alımlarında ihale usulu, doğrudan satınalma vb. yöntemler uygulanmaktadır. İşletme açısından idare usul ve esaslarının ve yönetmeliklerin takip edilmesi, Sağlık Bakanlığının hertürlü mevzuat değişiklikleri yakından takip edilmelidir. İlgili kuruluşların idari kararları takip edilmediği takdirde işletmenin nakit akış dengesinin bozması olasılık dahilindedir. Teknolojik yenilikleri takip etmek, patent başvurularını yapmak işletmenin rekabet yapısını doğrudan etkilemektedir. Bu pazarda özellikle ithal ürünlerin rekabeti olumsuz etkilediği görülmektedir. Bunu aşmak için maliyet kontrolü, teknolojik yenilik, kamu ve özel hastanelerin tüm mevzuatının işletme pazarlama stratejisi uygulanırkan hassasiyetle değerlendirilmesi gerekmektedir. Pazardaki rekabet şartları değerlendirilirken hızlı nüfuz artışı ve kentlere hızlı göçün getirdiği sağlık sorunları dikkatle alındığında büyümeye müsait bir dış çevre görülmektedir. Ancak burada yeni firmaların da pazara gireceği esas alındığında işletme için sürekli büyüyen bir talebin olacağı söylenemeyecektir. Pazara yeni firmaların girmesi kadar yeni ürünlerin de girecek olması etkin pazarlama stratejisi kullanmayı ve ürün geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır.

2.2. İşletmenin Hedefleri

İşletme, Yararlanıcı Durum Tespit Formu doldurmuş ve B grubunda yer aldığı öngörülmüştür. Derecelerine göre A,B,C grubundaki işletmeler stratejik yol haritası doldurabilmektedir.

İşletmenin üç yıllık bir dönem için bir program altında gerçekleştirmeyi düşündüğü hedefleri seçmesi stratejik planlama çalışması için bir aşamadır. İşletme hiç ihracat yapmıyor olsaydı doğal olarak tercihini kurumsallaşma veya yurtiçi satışları artırma seçeneklerinden birisinde kullanabilir veya ihracatı geliştirme programına geçiş yaparak ihracata başlama hedefini seçebilirdi. Hiç ihracat yapmamış bir firmanın, diğer programları da seçmesinde herhangi bir engel yoktur. Ancak ürün tasarımı veya teknolojik Ar-Ge hedeflerini seçebilmesi için bu konuda özel projesini geliştirmesi ve KOSGEB'in veya destek veren diğer kurumların incelemesine sunması ve ilgili kurumlarca kabul edilmesi gerekir. İşletmenin bir ürün veya teknolojik Ar-Ge projesi yoksa ve dolaylı ihracat yapmış olsa da bu mali tablolarına yansımamış firmalar ihracata

başlamayla ilgili hedefi seçmelidir. İnceleme konumuz işletme ihracat yaptığı için ihracatı artırma hedefini veya marka oluşturma hedeflerini seçebilir. Marka oluşturma hedefi, işletmenin kısa vadede yurtdışı pazarlarda etkinliğini artırmak için kendi markasıyla ürün satmasıyla başlayacaktır. Markalaşma hedefi, ilgili ülkelerde markanın tescil ettirilme süreci kısa ise seçilmelidir. İşletme kısa vadede ihracatı artırma, orta vadede ikinci tercih olarak üçüncü yıl ise birinci tercih olarak markalaşma hedefini seçmiştir.

Tablo 23 : Stratejik Planlamada Programlar ve Hedefler

		Kısa Vade (1 Ay-1Yıl)	Orta Vade (2Yıl- 3 Yıl)	Uzun Vade (3 Yıl Üzeri)
İhracatı Geliştirme Programı	İhracata Başlama			
	İhracatı Arttırma	1	1	2
	Marka Oluşturma		2	1
İşletme Geliştirme Programı	Kurumsallaşma			
	Yurtiçi Satışları Arttırma			
Ürün Kalite Geliştirme Programı	Üretim Kapasitesinin Arttırılması			
	Ürün Kalitesinin Arttırılması			
Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Programı	Teknolojik AR-GE ve Ticarileşme			
	Yeni Ürün Tasarımı ve Üretimi			

İhracatı artırma hedefini seçen işletme, bunu gerçekleştirmek için süreç adımlarından bazılarını, yeni temsilcilikler vermek üzere potansiyel firmalar ile bağlantılara geçmek, mevcut temsilciliklerin pazar paylarının arttırılabilmesi için gerekli tanıtım ve teknik desteğinin artırılması, yeni ürünler geliştirme ve bu ürünler ile

yeni yurt dışı pazarlara açılmak, vardiyalı sisteme geçiş ve/veya yeni tezgahlar alımı ile üretim kapasitesini arttırmak, Almanya, Bulgaristan ve Mısır'da markanın tescil ettirilmesi, yurt dışı fuar ve seminerlere katılmak, reklam faaliyetlerine ağırlık vermek, FDA (Tıbbî cihazlar-Kalite yönetim sistemleri–Mevzuat amaçları bakımından şartlar-Medical devices-Quality management systems-Requirements for regulatory purposes) Belgesini alarak Amerika pazarına girme ve diğer ülkelerde prestij sahibi olmak, Spinal Sistemleri (Adult, Compact, Pediatrik ve Servikal) yurt dışına tanıtmak ve pazarlamak şeklinde belirlemiştir.

İşletme, ihracatı artırma hedefini gerçekleştirmek için belirlemiş olduğu süreçleri gerçekleştirmek amacıyla uygun faaliyetleri yapmak durumundadır. Bunların KOSGEB veye diğer destek veren kurumlar tarafından desteklenmesi sözkonusudur.

Hedefe uygun olarak yapılacak faaliyetlerden ilki danışmanlık hizmetlerinin alınmasıdır. İşletme, maliyet muhasebesi konusunda danışmanlık desteği alarak ürün bazında anlık maliyet oluşturmayı, FDA Belgesi ve ISO 13485:2003 kalite sistemine geçiş için gerekli danışmanlık hizmeti almayı, beyin cerrahi konusunda uzman bir hekimden danışmanlık hizmeti alınarak 2006 yılı sonuna kadar Servical için yeni poliaxial vidalı sistem yapımına geçmeyi planlamaktadır.

İşletme, faaliyet konusu ve ihtiyaçlarına uygun olarak aşağıda belirtilen alanlardaki danışmanlık hizmetlerinden yararlanabilir. Danışmanlık konu başlıklarını şöyle sıralayabiliriz.

-Genel Yönetim: Yönetim Modelleri, Stratejik Planlama, Kurumsallaşma, Fizibilite, Yatırım Değerlendirmesi, Zaman Yönetimi, Değişim Yönetimi, Kıyaslama (Benchmarking), İşin Yalınlaştırılması, Yeniden Yapılanma, İş Kurma ve Geliştirme, Proje Yönetimi ve benzeri konular,
-Pazarlama Yönetimi: Pazarlama Yönetimi, Pazarlama Stratejisi, Satış Organizasyonu, Satış Yönetimi, Kurum İmajı/Halkla İlişkiler, Müşteri İlişkileri, Pazar Araştırması, Dağıtım, Fiyatlandırma ve benzeri konular,

-Üretim Yönetimi: Üretim Yönetim Sistemi, Malzeme Yönetimi, Verimlilik İyileştirme, Yerleşim Planlama, Üretim Planlama, Planlı Bakım, Otomasyon, Stok Yönetimi, Teknik Konular ve benzeri konular,

-Kalite Yönetimi: Kalite Yönetim Sistemleri: (ISO 9000) (ISO 14000, OHSAS 18000, ve benzeri) Ürün Belgelendirme (TSE, TSEK, GOST-R, ve benzeri) CE İşaretlemesi,

-İnsan kaynakları Yönetimi: İşgücü Planlama, Kariyer Planlaması, Personel Edinimi, Personel Politikaları, Performans Değerlendirme, İş Sağlığı ve Güvenliği, Örgütsel Yapı, Eğitim Yönetimi, Motivasyon, Kurumsal Kimlik ve benzeri konular,

-Mali İşler ve Finans Yönetimi: Ekonomik Planlama ve Kontrol, Muhasebe-Denetim Sistemi, Finansal Planlama, Maliyet Etütleri, Yatırım Analizleri, Ekonomik Analizler, vergi ve Fon Yönetimi, Enflasyon Muhasebesi ve benzeri konular,

-Dış Ticaret ve Uluslararararası Mevzuat: Dış Ticaret Mevzuatı, Uluslararası Ödeme Şekilleri, İhracat/İthalat işlemleri ve benzeri konular,

-Bilgisayar ve Bilgi Teknolojileri: Internet Tabanlı Sistem Geliştirme, Kurumsal Bilgi Teknolojisi Stratejileri Belirleme, Yönetim Bilgi sistemleri (MIS), E-Ticaret ve Internet Stratejileri Belirleme, CRM-Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemi Geliştirme, ERP ve benzeri konular,

-Yeni Teknik ve Teknoloji: Yeni Teknoloji Adaptasyonu, Ürün Geliştirme, Yeni Üretim Tekniklerinin İşletmelere Uyarlanması, Yeni Teknoloji Kurulması, Ar-Ge ve benzeri konular,

İşletme ikinci olarak özel eğitim programlarından yararlanacaktır. ISO 13485:2003 kalite belgesi alındıktan sonra süreçlerimizde iyileştirmeler ve ölçümlerin revizyonu için eğitim alınması planlanmaktadır. Bilgi teknolojilerinin uygulanması ve ihracatta etkinliğin artırılması için mevzuat ve uygulamalar konusunda eğitim alınması planlanmaktadır.

Özel eğitim konu başlıkları, genel yönetim, pazarlama yönetimi, üretim yönetimi, kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, mali işler ve finansman yönetimi, dış ticaret ve uluslar arası mevzuat, bilgisayar ve bilgi teknolojileri, teknik eğitim ve ileri düzey mesleki yabancı dil olarak sıralanabilir.

İşletme üçüncü olarak Solidwork 2006 Bilgisayar yazılım programını satın alarak Aralık ayı icerisinde 3D çizimlere başlamayı planlanmaktadır. Programın animasyon özelliğini VCSS (Vena cava superior sendromu-Akçiğer Hastalıkları) ameliyat tekniklerinde kullanmayı ve servical spinal sistemin tasarlanması çalışmasına başlamayı planlanmıştır.

Destek limiti içinde olmak şartı ile bir işletmeye birden fazla yazılım ihtiyacı için destek verilebilir, ancak bir işletmeye aynı konu/yazılım için bir kez destek sağlanır. İşletmede mevcut bir yazılımın yeni versiyonu veya aynı türde yazılımın temini için destek verilmez.

Destek konusu yazılım türlerinde istenen asgari şartlar ve kriterleri şöyle sıralanabilir. [46]

Bilgisayar Destekli Tasarım/Üretim

1) Programın minimum sistem gereksinimlerini karşılayan, en az 1 (bir) adet ayrı bir bilgisayar,

2) Yazılımı kullanacak en az Lise / Meslek Lisesi mezunu bir personel,

3) Kapasite Raporu

Üretim-Planlama Takip ve Kontrolü (MRP)

1) Programın minimum sistem gereksinimlerini karşılayan en az 5 (beş) adet bilgisayar,

2) Süreçleri tanımlayan Ürün ağacı,

3) İşletmede üretim, planlama, takip, kontrol, stok, muhasebe, konularında çalışan en az bir Üniversite mezunu olması,

4) Kapasite Raporu

[46] http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Destek/66/FRM-00521R%20DESTEKLENEN%20YAZILIMLARIN%20KRITERLERI.doc, (15.09.2006), s.1.

Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP)

1) Programın minimum sistem gereksinimlerini karşılayan en az 10 (on) adet bilgisayar,

2) İşletmenin muhasebe, stok kontrol programlarını en az bir yıldır lisanslı olarak kullanıyor olması.

3) İşletmede üretim, planlama, takip, kontrol, stok, muhasebe, konularında çalışan personelden en az bir Üniversite mezunu olması.

4) İşletmenin kalite sistem belgesi (ISO 9000 ve benzeri),

5) Kapasite Raporu

Bakım-Onarım

1) Programın minimum sistem gereksinimlerini karşılayan en az 5 (beş) adet bilgisayar,

2) İşletmenin kalite sistem belgesi (ISO 9000, HACCP ve benzeri),

3) Yararlanıcıda en az 20 (yirmi) adet makinenin bulunması ve bunu kapasite raporunda belgelemesi.

e) Uygulama Birimi tarafından, hangi Yararlanıcıya ne kadar destek verildiği, Bilgisayar Yazılımı Desteği Bildirim Formu bilgileri ile ilgili programa veri girişi yapılarak takip edilmektedir.

İşletme diğer desteklerde olduğu gibi katkı payı ve KDV tutarını kendi ödemekte, KDV hariç tutarın % 50'si belirtilen üst limitleri aşmamak kaydı ile 8.000 YTL'ye kadar KOSGEB tarafından desteklenmektedir. (bk.EK: 3, s.103)

Sağlanan desteğin, Stratejik Yol Haritasına uygunluğunun izlenmesi amacıyla; Uygulama Birimi tarafından altı ayda bir, Bilgisayar Yazılımı Desteği İzleme Formu (bk.EK: 2,s.101.) ile işyerinde inceleme ve gerekli değerlendirme yapılmaktadır.

Bilgisayar yazılım kriterleri de kontrol aşamasında aşağıdaki formatta değerlendirilmelidir.

Standart ERP / MRP Yazılım Kriterleri

a) Teklif oluşturma

b) Sipariş yönetimi (Satış siparişleri, Satınalma Siparişleri)

c) Satış Yönetimi (İrsaliye, Faturalar)

d) Malzeme İhtiyaç Listesi

e) Stok ve fiziki envanter yönetimi

f) Mali Envanter yönetimi (LİFO, FİFO)

g) Üretim İzleme (Ürün ağaç yapıları, İş emri izleme, rota, iş istasyonu v.s)

h) Fason üretim yönetimi (kendi firmasının dışarıya fason üretim yapması

i) veya dışarıya kendisi için fason üretim yaptırması modellerini içermelidir)

j) Kalite Kontrol (Satınalma ve Üretim için kalite kontrol sistemi)

k) Maliyet Kontrol (Ürün ve Genel Giderlerin Safha Maliyetlerinin oluşturulması)

Gelişmiş ERP / MRP Yazılım Kriterleri

a) Teklif oluşturma

b) Sipariş yönetimi (Satış siparişleri, Satınalma Siparişleri)

c) Satış Yönetimi (İrsaliye, Faturalar)

d) Stok yönetimi ve fiziki envanter yönetimi

e) Sevkiyat Planlama

f) Mali Envanter (LİFO-Son giren ilk çıkar, FİFO-İlk giren ilk çıkar)

g) Üretim İzleme (Ürün ağaç yapıları, iş emri izleme, rota, is istasyonu v.s)

h) Fason üretim yönetimi (kendi firmasının dışarıya fason üretim yapması veya dışarıya kendisi için fason üretim yaptırması modellerini içermelidir)

i) Kalite Kontrol (Satınalma ve Üretim için kalite kontrol sistemi)

j) Maliyet Kontrol (Direk ürün giderleri,genel yönetim giderleri, fason v.s giderlerin safhalara göre maliyetlendirilmesi)

k) Tedarikçi ve Müşteri performans Değerlendirme

l) Malzeme İhtiyaç Planlama (Otomatik ihtiyaçları belirleme, satın alma emirleri oluşturma üretim için iş emri oluşturma v.s)

m) Kapasite Çizelgeleme

n) Kapasite Planlama

o) Yazılımlarda müşteri için özel uyarlama yapabilme yeteneklerine sahip olmalı. Standart yazılım paket uygulamaları bu kapsamın dışında olmalıdır.

Fabrika Bakım – Onarım Yazılım Kriterleri

a) Periyodik bakım cetveli

b) Kestirimci Bakım

c) Arızi Bakım Süre Analizleri

d) Yedek Parça ve Sarf Malzeme Stoku

e) İş emri bazında kullanılacak Malzeme ve Araç / Gereç ihtiyaçlarının planlanması

f) Arızi Nedeni, Sorun ve çözüm ilişkileri

g) İş Emri Bazında Maliyet

Bilgisayar Destekli Tasarım, Üretim ve Robotik Yazılım Kriterleri

a) Konusunda uluslararası kabul görmüş olmalı

Bilgisayar Yazılım Desteği başvurusunda, başvuru formu, proforma fatura, son iki aya ait SSK Bildirgesi, imza sirküleri, kapasite raporu, BAĞKUR belgesi, kalite belgesi, yararlanıcıya ait bilgisayarların fatura suretleri, personel eğitim durumu belgeleri (Diploma vb). ödeme sırasında da destek ödeme talep formu, alınan yazılımın işletmeye verilen lisansının bir sureti, yararlanıcı adına tedarikçi tarafından düzenlenmiş fatura aslı, fatura tutarının yararlanıcı tarafından tedarikçiye ödendiğine dair banka dekontu aslı, yararlanıcı tarafından Uygulama Birimi adına KOSGEB destek tutarı kadar düzenlenen fatura aslı ve müşteri memnuniyeti anket formunun eksiksiz olması gerekmektedir.

İşletme, ihracatı geliştirme hedefini gerçekleştirmek için dördüncü aşamada genel test, analiz ve kalibrasyon çalışması yapmayı planlamaktadır. Bu kapsamda, yurt dışında yaygın olarak kullanılmakta olan kompozit malzemeden üretilmiş olan fiksatörlerin yapısının incelenmesi sonucunda bu fiksatörün üretilmesi, mevcut ölçme aletlerinin periyodik olarak kalibrasyonlarının yaptırılması, ISO 13485:2003 kalite

sisteminin gerektirdiği testlerin yaptırılması, Ar-Ge aşamasındaki ürünlerin CE (Conformity of Europe) kapsamına alınması için testlerin yapılması planlanmaktadır.

İşletme, milli katılım dışındaki yurtdışı fuar kapsamında MEDICA fuarına katılmayı planlamaktadır. Bulgaristan, Suudi Arabistan ve İran ve Mısır'da yapılacak fuarlar için program yapmayı planlamaktadır.

İşletme, ihracatı geliştirme hedefini gerçekleştirmek için altıncı faaliyet olarak, broşür, katalog basımı, etiket baskılı CD çalışması yapmayı ve çalışmaları yurtdışı fuarlarda kullanmayı planlamaktadır.

ISO 13485:2003 kalite sisteminin kurulması, devamlılığın sağlanması, FDA çalışmalarının başarılı olması için nitelikli personel istihdam edilmesi de ihracatı artırma hedefini gerçekleştirmek için yapılacak son faaliyet olarak planlanmaktadır.

İşletme, kısa vadede iç ve dış pazar payının artırılması için daha çok bölgede ve noktada satış yapmak, ürün karmasını farklılaştırmak, ürün dağıtım kanallarını geliştirmek ve/veya değiştirmek, ürün tanıtım, reklam, promosyon çalışmaları yapmak, ürünün teknik özellikleri ve kalitesini geliştirmek, ürünün maliyetini düşürerek fiyatı indirmek, kullanıcılar ile birebir görüşmeler yapmak ve yeni pazarlara farklı fiyatlarla girmek stratejilerini mümkün olduğu kadar uygulamayı planlamaktadır. Dış ticaret hacminin artırılması için ayrıca, dış ticaret örgütlenmesini gerçekleştirmek veya geliştirmek, ihracat yapılacak ülkeye ait ürün mevzuatına ilişkin hazırlık yapmayı, e-ticareti kullanmayı öncelikler arasına almıştır. İşletme, e-ticaret konusunda danışmanlık ve ulusal e-ticaret ve e-dış ticaret desteklerinden yararlanabilir. İşletmenin destekten yararlanabilmek için, İnternet bağlantısı olan en az bir adet bilgisayar, dinamik web sitesi, e-posta adresi, web sitesinde güncelleme yapabilen en az iki yıllık meslek yüksek okulu mezunu bir personel, herhangi bir portalda / e-pazaryerinde veya sitesinde e-ticaret uygulamalarını yapması, yararlanıcının planında ihracat ile ilgili stratejik hedefin olması ve kapasite raporu olmalıdır. [47]

---

47 http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Haber/121/3%20KOSGEB%20DESTEKLERİ%20UYGULAMA%20YÖNERGESİ%2013.06.2005.pdf, (15.09.2006), s.33

Ayrıca Almanya ve Mısır'da marka tescili yaptırılarak 2 yıl içerisinde tescil belgesinin alınması hedeflenmiştir. İşletmenin kendi markasıyla pazara girmesinin avantajları sırasıyla, firmanın tanınması, karlılığın artması, ihracat yapmanın kolaylaşması, fiyat politikasında avantaj sağlaması, ürünün gözden geçirilmesi için bilgi akışı (FeedBack) sağlaması, rekabet üstünlüğü yaratması, pazarlamayı kolaylaştırması, firmada kurum kültürünü geliştirmesi, üretimde sürekliliği sağlaması ve pazar payını artırması şeklinde sıralanabilir.

İşletmenin dış pazarda başarılı olabilmesi için üretimde etkinliği ve verimliliği artırması bunun için de, üretim planlaması yapması, kalite yönetim sistemini kurması, ürünleri ve üretim tekniklerini standardize etmesi, üretim süreçlerine ilişkin Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme) faaliyetlerine ağırlık vermesi, kapasite kullanım oranını artırması ve nitelikli eleman istihdam etmesi gerekmekte ve mümkün olduğu kadar bu çerçevede yapılması gerekenleri en azından kısa ve orta vadeli planları arasında sıraladığı görülmektedir. Maliyetlerin kontrol edilmesi için ise, hammadde ve malzeme stok kontrolünün geliştirilmesi, tedarik zinciri (satınalma) yönetiminin etkin kullanımı, sabit giderlerin düşürülmesi kapsamında etkin yönetim süreçlerinin gerekliliği, işletme sahibinin kabul ettiği konulardır. İşletmede iş analizi, nakit yönetimi ve kalite kontrolü bu çerçevede uygulanmaya çalışılmaktadır. Karlılık analizi, fonksiyonel örgütlenme, yatırım bütçesi hazırlama ve proforma mali tablolar hazırlanması konularının orta vadede planlandığı görülmektedir.

2.3. İşletmenin Piyasa ve Talep Yapısı

İşletmenin müşteri profilini üretilen ürünün tüketim malı veya sanayi malı olmasına göre nihai müşteri veya endüstriyel müşteri olarak tanımlamak mümkündür. İç pazarda bölgesel olarak müşteri yoğunlaşma alanları sırasıyla Marmara, İç Anadolu, Karadeniz, Akdeniz, Ege, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri olarak görülmektedir. İç pazarda konumsal olarak müşteri yoğunlaşma alanları olarak sırasıyla sağlık gereçleri üretilmesi nedeniyle bayiler, devlet hastaneleri, ortopedistler, özel hastaneler olarak görülmektedir. Özel nitelikli olmayan ürünler üreten işletmeler için müşteri yoğunlaşma alanları organize sanayi bölgeleri, ticaret merkezleri, sanayi siteleri, tekno parklar, mahalli yerleşimler olarak sıralanabilir. İhracat yapan işletmeler için dış

pazarda yoğunlaşma alanları sınır komşusu ülkeler, Avrupa, Amerika, Ortadoğu, Uzakdoğu, Afrika ve Ortaasya Ülkeleri (Rusya dahil) vb. olarak sıralanabilir.

İşletmelerin rakipleri karşısındaki konumlarının sorgulanması istendiğinde genellikle ürettikleri ürünlerin kaliteli olduğu ve tercih edilme durumuna göre il bazında, coğrafi bölgesel bazında ve yurtbazında ilk 5-10 arasında görmek istemektedirler. Ancak değerlendirmede objektif ve sınıflandırılmada kolaylık olması beklendiğinden kriter olarak birinci derecede ciro, ihracat hacmi veya aktif büyüklüğü kriterlerinin alınması gerekmektedir. Aktif büyüklüğünün işletmeler için 2007 ortalarından itibaren uygulanması beklenen Basel II kriterleri için yeterli ölçü olmayacağı görülmektedir. Kobi Borsasına kote olmak ve finansal kaynak temin etmek ancak kayıtları bağımsız denetimden geçmiş işletmeler için mümkün olabilecektir.

Sektörünüzdeki rekabet durumuna göre işletmeler, pazarın elinde bulunduran lider işletme, Ar-Ge projelerinde yoğunlaşmış kıran kırana rekabet yapan işletme, sektörü takip eden takipçi işletme ve pazarda küçük bir pay ile yetinen işletme olarak sınıflandırmaktadır.

İşletmeler ürünlerinin tüketim malı veya sanayi malı olarak sınıflanması halinde alıcılar nihai müşteri ve endüstriyel müşteri olarak adlandırılmakta, ürünlerde tanıtımın önemi de buna göre ayırtedici özelliklerin vurgulanmasını gerektirmektedir. Bu kriterler işletmeden işletmeye değişmekle beraber sıkça kullanılanardan bazıları, markası, kalitesi, fiyatı, bulunabilirliği, garantisi, satış sonrası destekleri, ürüne ait sertifika ve ödüller, işletmeye ait sertifika ve ödüller, ürünün farklı özellikleri ve uluslar arası kabul edilebilirlik belgeleri şeklinde sıralanabilir.

İhracat veya sadece yurtiçi satış yapma durumuna göre işletmelerin müşteri gruplarını, toptancılar, parekendeciler, ihale ile satın alanlar, bayiler, komisyoncular vb. ayırımı tabi tutmak mümkündür. Her bir müşteri grubu için farklılıklar olmakla beraber ana hatlarıyla ürünlerin satın alma kriterleri, sertifikasyon, özgün tasarım, kullanıma elverişlilik, kalite, dayanıklılık, fiyat, dağıtım kanalı olarak görülmektedir. İşletme için müşterilerin yapısına bağlı olarak büyük miktarlarda satış, sürekli satış, peşin satış avantaj olarak görülmekte, vadeli satış sipariş süresinin kısalığı, ödeme güçlüğü, uzaklık ve karşılanamayan talep dezavantaj olarak dikkat edilmesi gereken unsurlardır.

2.4. Pazarlama Planı

İşletme, iç pazar için hedeflediği bölgeleri coğrafi açıdan öncelik sırasına göre kısa, orta ve uzun vadeli olarak planlamalıdır. Bir ay 1 yıl arası kısa vade, 2 ile 3 yıl arası orta vade, 3 yıl üzeri ise uzun vadeli dönem olarak öngörülmüştür. Dış Pazar için hedeflenen bölge ise, aynı dönemler esas alınarak sınır komşusu ülkeler, Avrupa, Amerika, Ortaasya Ülkeleri ve Afrika vb. ilgili ülkeler olarak belirtilmelidir.

İşletmenin 2005 yılı onaylanmış mali tablosunda belirtilmiş net satış hasılatı ile hedeflere uygun olarak artırılmış 2006 yılı net satış hasılatı farkının ne kadarının mevcut ne kadarının yeni müşteri grubundan elde edildiği işletmenin pazarlama politikasına veya ürünün özelliğine bağlanabilir. İşletme, hedeflerine uygun olarak ihracat ve dolaylı olarak ciro artışı elde edebilmek için, yeni müşterileri sayısını artırma, müşteri başına satışları artırma, ürün satış miktarını artırma ve yeni ürünleri piyasaya sürme, yeni dağıtım kanalları oluşturma ve fiyat politikalarını ayrı ayrı veya hepsini uygulamalıdır. Bu politikaların her birinin işletmenin toplam satış hacminin artışında ve performansındaki katkıları her işletme için ayrı önemde olmaktadır.

İşletmelerin iç ve dış piyasada rakipleri karşısındaki pozisyonlarının değerlendirilmesinde, pazara yakınlık, maliyetleri kontrol edebilme, işgücü potansiyeli, ürün kalitesi, vade avantajı, sertifikasyon, ürün çeşitliliği, dağıtım kanalı, fiyatlama politikası, servis, pazar payı, sermaye ve makine-techizat parkuru (teknoloji) önemli unsurlardır. İşletme, her bir faktör için zayıf güçlü yönlerini tehdit ve fırsatları (SWOT Analizi) değerlendirmelidir.

İşletme için ölçülebilir perfonmans kriterleri olarak ciro ve ihracat hacmindeki artış, maliyetlerdeki düşüş, faaliyet giderlerinde tasarruf, aktif büyüme oranı vb değerlendirmeler kullanılmaktadır. İşletme için yaşamsal önemde olan unsur, planlanmış rakamların gerisinde kalmadan sürdürülebilir bir büyüme oranının yakalanması, iç ve dış müşteri memnuniyetine bağlı olarak marka değerinin korunması olmalıdır.

İşletmeler pazarlama faaliyetlerini etkinleştirmek için, ürün geliştirme ve Ar-Ge faaliyetleri de önemli faktörlerdir. Ürünlerin ekonomik karlılık ömrü, esas itibariyle müşteri tercihlerinin değişmesine bağlı da olsa, rakiplerin yeni ürünlerle piyasaya girmesi, aynı ürünün ambalaj vb. unsurların değiştirilmesiyle sunulması, patentli ürünlerde taklitlerinin düşük maliyetle sunulmasına bağlı olarak değişebilmekte bu da kurumsal gelişimini tamamlayan işletmeler için bile fırsat olabildiği kadar bazende tehdit olabilmektedir.

Taklit ürün veya yeni ürünlerin etkin olduğu pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin, fiyatlama stratejilerini çok iyi analiz etmeleri gerekmektedir. İşletme sahibi ve yönetici pozisyonunun aynı kişide birleşmesi, imalat teknikleri ve üretim kapasitesiyle fazlaca meşgul olunması sonucunu doğurmakta, bu da maliyet üzerine makul bir kar marjı konulmasını ifade eden maliyete göre fiyatlandırmanın etkin olmasına neden olmaktadır. Bu sistem rakiplerin maliyet unsurlarında tasarrufa gitmeleri halinde diğer işletmelerin fiyatlarına bağımlılığı getirmekte ve işletmelerin önündeki seçenekleri azaltmaktadır. Talebe göre fiyatlandırmayı, stratejik ve arzı sınırlı ürünlerde uygulamak daha kolaydır. Pisikolojik fiyatlandırma daha çok vitrinde sergilenen tekstil ve konfenksiyon ürünlerinde kolaylıkla uygulanmaktadır.

Ürünlerin pazarlara ulaştırılmasında teknolojik imkanların kullanılması maliyetlerin kontrolünde etkili olmakta ancak gıda sektöründe coğrafi ve meteorolojik unsurlar fiyatlamada etkin olabilmektedir. Dağıtım kanallarının türü işletme üretim kapasitesi ve vardiya sayısını da doğrudan etkilemektedir. İhaleyle satış sisteminde verilen taahhüt süresince kapasite kullanım oranı ve vardiya sayısı artabilmektedir. Her işletme alternatif pazarlama kanallarını kullanmakta ısrarlı olmalıdır. Ancak firmayı sadece bir yöntemde zorunlu kılan ürünler de mevcut olabilmektedir. İşletmeler ekonomik veya yasal gerekçelerle dağıtım kanallarını yeni bir organizasyon oluşturarak devredebilmektedir. Bu durumda imalatçı için grup bünyesindeki pazarlama şirketi tek alıcı olmakta, toptancıya ve perakendeciye satış, ihalelerle satış, müşteri temsilcisiyle satış, doğrudan ve e-ticaretle satış yöntemlerini pazarlama şirketi uygulamaktadır. Ancak ihracat sözkonusu olduğunda imalatçı firma satışı yurtiçi satış olarak görüldüğünden ihracat desteklerinden mahrum olabilmektedir.

2.5. Üretim Sistemi Geliştirme Planı

İşletmenin iş akım şeması maddeler halinde şöyle sıralanabilir.

1-Yurt dışı veya yurt içinden temin edilen ham malzeme, yarı mamul ve kesici takımlar ilgili depolarda muhafaza edilirler.
2-Yurt dışı veya yurt içi müşterilerden gelen sipariş üretim planlama bölümü tarafından değerlendirilir ve üretimi için iş emri açılır.
3-İş emirine göre ham malzeme alınır ve testerelerde boy kesilip torma bölümüne aktarılır, tornalama işi bitinde CNC torna ve CNC freze de işlenir (bazı durumlarda universal torna ve frezeler kullanılabilir)
4-İşin özelliğine göre tesviye ve delik delme bölümlerine verilir. Diş çekme tezgahlarında işlenen ürünler polisaj ve elektrolitik banyodan sonra yıkama bölümünde temizlenerek kalite kontrol bölümüne ulaştırılır. Yapılan final kontrolden sonra ürün lazer makinesi ile markalanır.
5-Ambalajlama ve etiketleme yapıldıktan sonra depoya ve oradan da müşteriye ulaştırılır.

İşletme üretim iş akışına uygun olarak, kesikli üretim modelini kullanmaktadır. Orta vadede sürekli üreti modeline geçmek istenmekte ancak bu artan iç ve dış talebe

bağlı olacaktır. Proje tipi üretim ise kamu ihale alımlarına veya büyük özel sektör alım taleplerine bağlı olarak uygulanabilecektir. İşletme, kamu ile yaşadığı hukuksal uyuşmazlığa bağlı tahsil edilemeyen alacaklar nedeniyle nakit yönetiminde dolayısıyla üretimde sorunlar yaşamakta bu da kapasite kullanım oranlarının düşmesine neden olmaktadır. Üretim siparişe bağımlı hale gelmekte ve stokta kalan ürün seviyesi düşmektedir. İşletmenin üretimde kullandığı makine, ekipman ve yazılım portföyü aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 24 : Mevcut Makine, Ekipman ve Yazılım

Çalıştığı İş Grubu/Birim	Ekipman	Adet	Özelliği	İşletmeye Katkısı
CNC Grubu	CNC Torna	2	1 adet CNC Torna Goodway GCL2 - 1 adet Tezsan Ülkü C 100/200 CNC Torna	Mevcut ürünleri ve proje bazındaki ürünleri üretilmesinde kullanılmaktadır. Özellikle hassas ve seri işlerde kullanılmaktadır
Freze Grubu	Freze Makineleri	4	Universal Frezelerdir	Frezeleme operasyonu olacak ürünleri üretmekte kullanılır.
Torna Grubu	Torna Makineleri	7	4 adeti Universal Tos tipi tornalardır. Diğerleri daha ufak olan tornalardır	Firmamızdaki tornalama yöntemi ile yapılan ürünleri üretmek için kullanılmaktadır
Tesviye Grubu	Matkaplar	5	Değişik tiplerde sütunlu matkap tezgahları	Delik delmek için kullanılan tezgahlardır.
Polisaj Grubu	Polisaj Motorları	10	3 adet çift taraflı polisaj motorları 7 adet zımpara motoru	Üretilen tüm ürünlerin yüzeylerini parlatmada kullanılmaktadır
Banyo Grubu	Temizlik Makineleri	3	1 adet ultrasonik yıkama 2 adet elektrolitik parlatma banyoları	Üretimde üzerlerine yapışmış olan yağ ve/veya kesici takım kalıntıları temizlenerek banyolarda yüzeyleri parlatılır
Kalite Grubu	Ölçme Aletleri	40	Ölçme için kullanılan kumpas, mikrometre, cetvel, Jhonson mastarları, sertlik ölçme	Üretilen tüm ürünlerin üretim esnasında veya final kontrolde doğruluğunu sağlamak için kullanılan aletlerdir.

			cihazları v.b araçlardır	
Markalama Grubu	Lazer Makinesi	1	Metal üzerine yazı yazabilen lazer makinesi	Ürünlerin üzerine logo, lot no, kod no ve tanıtıcı bilgi yazmak için kullanılan lazer makinesidir
Bilgi İşlem	PC Programları	25	20 adeti Windows XP , 5 adet Ofice 2003 ve Microsoft Small Busines Server	Genel Kullanım
Bilgi İşlem	Netsis Programı	1	Netsis Fusion Programı	Muhasebe kayıtlarının tutuldugu, stokların ve satışların takibini yapan ve diğer muhasebe işlemleri için kullanılmaktadır
Bilgi İşlem	Bilgisayar	22	2 adet server ve 20 adet pc pentium III ve P IV	Genel kullanım ve arşiv
Bilgi İşlem	Genel	10	1 adet Ploter 1 adet Scaner ve 8 adet Nokta ve Lazer Printer,	Bölümlerdeki cıktırları almak için kullanımaktadır
Bilgi İşlem	Fotokopi ve Fax	5	2 adet Siyah beyaz fotokopi makinası, 3 adet fax makinası	Evrak çoğaltmada kullanılır. Fax çekmede kullanılır.
Ambalaj-Etiket	Ambalaj Makinası	4	3 adet yapıştırma, 1 adet vakum, 1 adet köpük makinası	Ürünlerin ambalajlanmasında ve kolilenmesinde kullanılır.
Bilgi İşlem	Bilgisayar	2	Dell ve Toshiba dizüstü bilgisayar	Genel kullanım amaçlıdır.
CNC Grubu	CNC Freze	4	1 adet Dahlih 510 CNC Dik İşleme Merkezi - 2 adet Millitronics VM 16 - 1 adet Excel 510	Seri ürünlerde ve hassas parçaların işlenmesinde kullanılır.
Torna Grubu	Rovelver	4	Universal, el kontrollü tezgahlardır.	Seri üretimde kullanılmaktadır.
Tesviye Grubu	Zımpara Motoru	7	Çift taraflı taş zımpara motorlarıdır.	Alet bileme ve ürünlerin bilenmesinde kulllanılır.
Tesviye Grubu	Planya	1	Universal Planya	Genel amaçlı kullanılmaktadır.
Tesviye Grubu	Pres	2	1 adet 30 tonluk, 1 adet 5 tonluk pres	Presleme işlerinde kullanılır.
Tesviye Grubu	Kaynak	2	Argon kaynağı ve	Paslanmaz çeliklerin

	Mak.		Ark Kaynağı makinaları	kaynak yapılmasında ve genel amaçlı olarak kullanılır.
Torna Grubu	Diş Çekme Mak.	3	Cri-Dan diş çekme makinaları	Üretilmekte olan tüm kemik vidalarının diş açılmasında kullanılır.
Torna Grubu	Otomat	3	Kamlı Kayar Otomat	Kemik vidası üretiminde kullanılmaktadır.
Polisaj Grubu	Kumlama Mak.	1	TR 70 Kumlama makinası	Ürünlerin dekoratif amaçlı kumlanmasını sağlar
Tesviye Grubu	Testere	2	Hidrolik testereler	Malzeme kesiminde kullanılır.
Genel	Jenaratör	1	Tarmo Jenaratör	Elektrik kesintilerinde kullanılmaktadır.
Tesviye Grubu	Bileme Aparatı	2	Darex Bileme	Kesici takımların bilenmesinde kullanılır.
Polisaj Grubu	Yüzey Parlatma	1	Santrifüj Yüzey Parlatma	Ürünlerin çapak alma işlerinde kullanılır.

İşletme 25 yıllık faaliyet döneminde imalat için gerekli tüm ekipman yatırımlarını gerçekleştirmiş ve yeni makine yatırımı da devam etmektedir. Entegre üretim yapısına sahip işletmenin sipariş üzerine imalatta belirlenen sürede imalatı tamamlaması öngörülmektedir.Ürünlerin insan sağlığı ile doğrudan ilgili hatta omurga ve iskelet sistemini ikame edebilen vasıfta olması nedeniyle tüm uluslar arası standartların gereği kalite sistem belgelerini de alması gerekmektedir. Belgelendirme tabiî ki makine parkurunun geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Tablo 25 : Mevcut Makine, Ekipman ve Yazılım Temin Planı

Gerek Duyulan İş Grubu/Birim	Ekipman	Adet	Özelliği	İşletmeye Katkısı
Teknik Hizmetler	Katı Mod. Prg.	1	S.works 2006 CAD Programı	a) Yanlış tasarımları önlemek ve yapılan calışmaları 3D olarak görmek b) ameliyat tekniklerini hazırlamak (3d animasyon) c) operasyon planlarını oluşturulmak d) CAM sistemi için veri oluşturmak.e) T.Resimleri hazırlamak d) Dr. lara sunumlar hazırlamak v.b
Kalite Grubu	Ölçme Aletleri	1	ORAMA Profil Projeksiyon	a) Yeni ürün tasarımında veya üretilen ürünler üzerinden ölçü almak
Bilgi İşlem	Bilgisayar	2	HP DX6120 Bilgisayar	a) Solidworks programı kullanılacak b) 3D Max programı kullanılacak c) Ameliyat Teknikleri hazırlanacak d) Katalog ve Broşürler hazırlanacak d) CD' ler hazırlanacak e) Sunumlar hazırlanacak
CNC Grubu	Tel Erezyon	1	BROTHER Wire EDM (Tel Erozyon)	a) Karmaşık ürünlerin üretilmesinde,b) normal yöntemler ile uzun olan ürünlerin üretiminde kullanılacaktır.
CNC Grubu	CAM Programı	1	M.CAM	a) 3D Çizimlerin üretilmesi için mevcut makineler için takım yolu cıkarma b) hızlı imalata geçiş c) Hatasız prototip ve ürün üretimi d) kompleks parçaları üretebilme d) Verimin artması e) Hata oranınn düşürülmesi

İşyerindeki makine ve ekipman yukardaki tabloda verilen işletmenin, kurulu alanlarının yeterli olmadığı, hammadde temini kaynaklarının yakın olmadığı, üretim teknolojisinin yenilenmesi için yatırım gerektiği ve ürün geliştirme çalışmalarına ağırlık vermesi gerektiği tespit edilmiştir. Finansman imkanları elverdiği ölçüde üretim teknolojisini yenileme çalışmalarına kısa vadede diğer alanlarda özellikle kurulu alan geliştirme çalışmalarına uzun vadede başlanması planlanmıştır. İşletme, Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Programını seçmediği için Teknolojik AR-GE ve Ticarileşme hedefine mevcut ihracat programını tamamladığında geçmeyi planlamaktadır. KOSGEB'in organizasyon yapısına bakıldığında Teknolojik AR-GE desteklerini TEKMER (Teknoloji Geliştirme Merkezi) birimlerince desteklemektedir. Üniversitelerle sanayinin işbirliğine önemli bir zemin oluşturan TEKMER birimlerine Teknoloji Ar-Ge Desteği Proje Başvuru Dokümanı ile başvurulabilmektedir. bk. EK 5. İşletme, KOSGEB TEKMER biriminden geri ödemeli veya geri ödemesiz olarak destek aldığı bir AR- GE projesinde ulusal (TTGV, TÜBİTAK) ve/veya uluslararası başka bir kurumdan aynı proje için destek alabilir ancak aynı harcama kalemi için mükerrer geri ödemesiz/hibe destek alamaz. [48] Destek miktarları geri ödemeli ve geri ödemesiz olmak üzere değişmektedir. bk. EK 3, s.104.

2.6. Örgütlenme ve Yönetim Planı

İşletmenin üretim dışı temel süreçleri ve geliştirme hedefleri incelendiğinde satınalma, Ar-Ge, pazarlama ve satış süreçlerinde kısa vadede gelişim sağlanması hedeflenmektedir.

İşletmenin, destek süreçleri ve geliştirme açısından yönetim, koordinasyon ve idari-mali işler konularında kısa vadeden başlamak üzere iyileştirme hedeflenmektedir.

48

http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Haber/121/3%20KOSGEB%20DESTEKLERİ%20UYGULAMA%20YÖNERGESİ%2013.06.2005.pdf (15.09.2006), s.28.

Tablo 26 : Mevcut Personel Yapısı

İş Grubu / Birim	Görev Türü	Personel Sayısı	Özellikleri
Banyo Grubu	Banyocu	1	a-10 yıllık iş tecrübesi, b-Bango makinelerinin kullanan c- Eloktropolisaj konusunda deneyimli d-Kumlama Makinesini kullanabilen e- Ürünlerimizin tamamını tanıyan f- Konusunda eğitimli bir personeldir.
CNC Grubu	CNC Operatörü	2	a-Meslek Lisesi Mezunu b- Dik İşlem ve CNC torna konusunda tecrübeli c- Paslanmaz çekik ve titanyum işleme tekniğinde eğitimli d- CNC tezgahlara kod yazabilecek niteliktedirler e- orta seviyede Autocad kullanabilen personellerdir.
Freze Grubu	Frezeci	4	a-Meslek Lisesi Mezunudur. b-Universal Freze konusunda tecrübelidirler.
Markalama	Markalama Elemanı	1	a-Lİse mezunudur. b-Lazer Makinesinin kullanmasını bilen c-Ürünleri tanıyan niteliktedir.
Polisaj Grubu	Polisajcı	3	a-Polisaj konusunda tecrübelidirler. b-Ürünleri tanımaktadırlar.
Teknik Hizmetler	Teknik Ressam	1	a-Meslek lisesi mezunudur.b-Teknik Resim konusunda tecrübeli, Autocad programı kullanabilmektedirler. c-Ürünleri tanımaktadır.
Torna Grubu	Tornacı	6	a-Meslek Lisesi Torna tesviye bölümünden ve de çekirdekten yetişmiş olan personelimiz torna makinelerini kullanmaktadır
Üretim Planlama	UPK Sorumlusu	1	a-Teknik Lisesi mezunu satın alma konusunda tecrübeli, Üretim Planlama faaliyetlerini 5 yıldan beri yapan ayrıca ISO 9001:2000 ve ISO 13485 standartlarında tecrübeli, office programları yanısıra netsis ve grafik programlarına hakim, İş takibi yapabilen.
Üretim	Üretim Sorumlusu	1	a-Üretim makinelerine hakim bu sektörde 25 yıl tecrübeli, b-Ar-Ge faaliyetlerine katılan, iş-işveren koordinasyonunu sağlayan, c-yansanayi araştırması yapan özeliklere sahiptir.
Teknik Hizmetler	Tek. Hiz. Sorumlusu	1	a-Teknik Resim konusunda tecrübeli, A.cad ve S.works programı kullanabilmektedirler. Personelimizin biri firmamızda 10 yılı aşkın çalışmakta olduğundan dolayı ürünleri tanımakta ve Ar-Ge faaliyetlerine katılmaktadır ISO 9001:2000 kalite sistemi

			konus
Tesviye Grubu	Tesviyeci	4	a-Meslek lisesi mezunu ve uzun yıllar tecrübesi olan elemanlardır. b-Ürünün inceliklerine göre çalışabilme ve gerekli matkap makine-aparat kullanmada tecrübelidirler.
Depolar	Depo Elemanı	6	a-Depo giriş çıkışlarını, stok kontrollerini yaparlar. b--Kendi depoları ile ilgili koordinasyonu sağlarlar
Personel	Personel Sorumlusu	1	a- Lise muzunu. b-Personel ile ilgili tüzük ve kanunları takip eden c-Ofis ve Personel prog. kullanabilen d-Personel ve idari işleri takip eden niteliktedir.
İthalat-İhracat	İthalat-İhracat Srm.	1	a-İşletme Mezunu b-İleri seviyede yabancı dil bilen c-Ofice ve Netsis programlarına hakim d-İthalat-İhracat kurallarını bilen ve uygulayan niteliktedir.
Personel	Santral Memuru	1	a-Lise Mezunu b-Ofice programını kullanabilen. c-Diksiyonu düzgündür.
Pazarlama ve Satış	Müdür	1	a-İhale sistemine hakim b-Pazarlama tekniklerini bilen c-Müşterilerle birebir görüşmeler yapan d-Tanıtım ve Reklam Koordinasyonu sağlayan e-Office prog. kullanabilen niteliklere sahiptir.
Muhabebe	Müdür	1	a-Ticaret LİsesiMezunu b-Muhasebe kanun ve tüzüklerine hakim c-Office ve Netsis prog. iyi şekilde kullanabilen. d-Tecrübeli 5-Personel ve İdari iş. Md. faaliyetlerini yürüten nitelikteidr.
Yönetim	Genel Müdür Teknik Yrd.	1	a-Üniversite Mezunu 2-İyi seviye yabancı diller bilen bÜretim-Kalite-Planlama-Bilgi İşlem Faliyetlerinin koordinasyonunu sağlayan c-Ar-Ge Çalışmalarını Koordine eden niteliktedir.
Müşteri İlişkileri	Şef	1	a-Müşteri İlişkileri konusunda tecrübeli b-Ürünleri tanıyan c-Doktor ve bayiler ile diyoloğu sağlayan d-İhaleleri takip eden e-Sorumlu olduğu bölümler arasındaki koordinasyonu sağlayan niteliktedir.
Müşteri İlişkileri	Müşteri İlişkileri Elm.	2	a-Fatura ve irsaliye kesme faaliyetlerini yapan, mamul deposunun stoklarını takip eden ofis ve netsis programlarına hakimdir.
Yönetim	Genel Müdür	1	a-İyi derecede ingilizce bilen b- Koordinasyon kaniliyeti yüksek olan c-Ortopedi implant konularında (satış-üretim) tecrübeli d-İkna yeteneği yüksek

Mevcut personel sayısı ve eğitim düzeyi imalat süreçlerini tamamlamaktadır. İşletme personel yapısının özellikleri tanımlanmış, yeni işe almalarda da objektif işe alma kriterleri belirlenmiştir.

Tablo 27 : Mevcut Personel Cinsiyet ve Öğretim Durumu Dağılımı

Eğitim Durumu	Erkek	Kadın	Toplam
İlkokul	9		9
OrtaOkul/İlköğretim	2		2
Çıraklık Okulu			
Lise	4	2	6
Endüstri Meslek Lisesi	9	1	10
Teknik Lise		1	1
Meslek Yüksek Okulu	2	1	3
Üniversite/Lisans			
Yüksek Lisans			
Doktora			
Toplam	26	5	31

İşletmenin piyasaları takip edebilir ve kendi pazarlama ekibiyle markasını bilinirliğini artırabilecek yapıda mı yoksa sadece fason imalat yapabilecek içe dönük bir yapıya mı sahip olacağı konusu çalışanların sektörüne göre değişmekle beraber erkek, kadın dağılımı ve eğitim durumları yani personelin yapısıyla ilgilidir.

Tablo 28 : Personel İhtiyacı ve Temin Planı

İş Grubu / Birim	Görev Türü	Özellikleri	2006	2007
İthalat-İhracat	Müdür	İthalat ihracat konusunda tecrübeli en az iki yabancı dil bilen (ingilizce-almanca), seyahat engeli olmayan,	1	
Kalite Grubu	Kalite Müdürü	ISO 9001:2000 ve ISO 13485 kalite sistemleri hakkında tecrübeli, sürec analiz konularına hakim koordinasyon yeteneğine sahip tercihen Makine Mühendisi İmalat konusunda tecrübeli	1	
Torna Grubu	Tornacı	EML Torna tesviye mezunu, askerliğini yapmış, talaşlı imalat konusunda tecrübeli 30 yaşını aşmamış özelliklerde olmalı	1	
CNC Grubu	CNC Operatörü	EML Torna tesviye mezunu, askerliğini yapmış, M.CAM programına hakim	1	1

		özellikte olmalı		
Tesviye Grubu	Tesviyeci	EML Torna tesviye mezunu, askerliğini yapmış, talaşlı imalat konusunda tecrübeli 30 yaşını aşmamış özelliklerde olmalı	1	1
Polisaj Grubu	Polisajcı	Polisaj konusunda tecrübeli, 30 yaşını aşmamış,	1	
Bilgi İşlem	Bilgi İşlemci	Visual Basic prog. hakim, İşletim sistemlerini bilen, Hard Ware ve Soft Ware konularında tecrübeli, İngilizce bilen, Grafik programlarına hakim, web sayfası hazırlayabilen tercihen 3D Max bilmelidir.	1	1
Teknik Hizmetler	Teknik Ressam	Makine konsriksiyon konusunda deneyimli, Ar-Ge faaliyetlerinde tecrübeli, İngilizce bilen, Tercihen medikal konularında tecrübeli olmalıdır.	1	1

İşletme mevcut 31 personeline ilaveten 2006 yılında 8 ve 2007 yılında 4 adet toplam 14 personel istihdam etmeyi planlamaktadır. İşletme mevcut durumda insan kaynakları yönetimi uygulamalarından hizmet içi eğitim, iş başında eğitim, ücret maaş yönetimi, disiplin yönetmeliğini kısa vadede uygulamakta, hizmet öncesi eğitim, iş ve çevre güvenliği çalışmaları, personel devir hızı tespiti, insan kaynağı geliştirme programları ve insan kaynakları planlaması çalışmalarını ise orta vadede uygulamayı planlamaktadır. İşletme organizasyon şeması mevcuttur ve ana hatlarıyla yönetim kuruluna bağlı genel müdür istihdam etmektedir. Bir adet genel müdür yardımcısına imalat ve pazarlama müdürü ile kalite güvence müdürü bağlı olup, pazarlama ve satış müdürü ile ithalat-ihracat müdürü ile muhasebe müdürü doğrudan genel müdüre bağlıdır.

İşletme KOSGEB'den Nitelikli Eleman İstihdamı Desteği için 18 Ay/adam destek alabilir. (bk.EK 3, s106)

2.7. Finansman Planı

İşletmenin finansman planı hazırlanırken 2006 yılı yatırım ihtiyacı planını görmek gerekmektedir.

Tablo 29 : Yatırım İhtiyacı Tablosu

Yatırım Türü	Yatırım Tutarı (YTL)
ARAZİ BEDELİ	0,00
ETÜD VE PROJE	0,00
ARAZİ DÜZENLEMESİ	0,00
BİNA-İNŞAAT	0,00
MAKİNA VE TECHİZAT (YERLİ)	0,00
MAKİNA VE TECHİZAT (İTHAL)	90.000,00
İTHALAT VE GÜMRÜKLEME	0,00
TAŞIMA VE SİGORTA	5.000,00
MONTAJ	0,00
İŞLETMEYE ALMA	0,00
LİSANS	15.400,00
BEKLENMEYEN GİDER	5.000,00
DİĞER	7.500,00
TOPLAM	122.900,00

İşletme büyüme hedefine uygun olarak personel istihdamında 2005 yılında % 25 artış öngörmüş, sabit kıymet yatırımında ise % 10 artış hedeflemiştir.

Tablo 30 : Yıllık İşletme Giderleri Tablosu

Gider Kalemi	Tutar (YTL)
HAMMADDE	683.887,00
YARDIMCI MADDE VE İŞLETME MALZEMELERİ	99.802,00
KİRA	7.826,00
ELEKTRİK	32.677,00
SU	7.291,00
YAKIT	12.067,00
İŞÇİLİK-PERSONEL	575.194,00
BAKIM_ONARIM	19.242,00
AMORTISMAN	100.864,00
PATENT-LISANS	2.000,00
GENEL	210.000,00
PAZARLAMA-SATIŞ	30.306,00
AMBALAJ-PAKETLEME	690,00
TOPLAM	1.781.846,00

Yıllık işletme giderleri tablosu incelendiğinde giderler toplamının, net satış hasılatının üzerinde gerçekleştiğinden net zarar elde edilmiştir. Hammadde ve yardımcı malzeme giderlerinden sonra en yüksek maliyet kalemi personel giderlerinden oluşmaktadır. İşletmenin net satış hasılasının artırılması halinde personel giderlerinin oransal ağırlığının azaltılması karlılık için gereklidir.

Tablo 31 : Firmanın Mali Tabloları

	Mevcut	**2006**	**2007**	**2008**
Net Satışlar	1.674.637,00	2.199.972,00	3.050.000,00	4.115.000,00
SMM	1.507.982,00	1.842.000,00	2.601.360,00	3.505.000,00
Faaliyet Karı	166.655,00	357.972,00	448.640,00	610.000,00
Diğer Gid. ve Vergiler	273.864,00	188.600,00	187.000,00	151.000,00
Net Kar	-107.209,00	169.372,00	261.640,00	459.000,00
Dönen Varlıklar	1.473.108,00	1.547.250,00	1.500.700,00	1.474.700,00
Hazır Değerler	252.067,00	200.000,00	150.000,00	120.000,00
Alacaklar	851.095,00	1.050.000,00	975.000,00	925.000,00
Stoklar	336.711,00	280.000,00	345.000,00	397.500,00
Diğer	33.235,00	17.250,00	30.700,00	32.200,00
Duran Varlıklar	1.039.198,00	968.230,00	1.070.000,00	1.225.000,00
Maddi	1.026.030,00	960.000,00	1.050.000,00	1.200.000,00
Maddi Olm.	13.168,00	8.000,00	20.000,00	25.000,00
Diğer	0,00	230,00	0,00	0,00
Aktif Toplamı	2.512.306,00	2.515.480,00	2.570.700,00	2.699.700,00
KVYK	1.238.552,00	953.500,00	670.000,00	340.000,00
UVYK	0,00	0,00	0,00	0,00
Öz Sermaye	1.273.754,00	1.561.980,00	1.900.700,00	2.359.700,00
Pasif Toplamı	2.512.306,00	2.515.480,00	2.570.700,00	2.699.700,00

Tablo 32 : Mali Tablolar Oranlar

	Mevcut	2006	2007	2008
Satışlardaki Artış (%)	100,00	131,37	182,13	245,72
Net Kardaki Artış (%)	100,00	-157,98	-244,05	-428,14
Aktif Büyüklüğünde Artış (%)	100,00	100,13	102,32	107,46
Öz Sermayedeki Artış (%)	100,00	122,63	149,22	185,26
Oranlar Bazında				
Dönen Varlıklar / KVYK	1,19	1,62	2,24	4,34
Net Satışlar / Stoklar	4,97	7,86	8,84	10,35
Net Satışlar / Alacaklar	1,97	2,10	3,13	4,45
Borç / Öz Sermaye	1.00	0,61	0,35	0,14
KVYK / Aktif Toplam	0,49	0,38	0,26	0,13
Net Kar / Aktifler	-0,04	0,07	0,10	0,17
Net Kar / Öz Sermaye	-0,08	0,11	0,14	0,19
Net Kar / Net Satışlar	-0,06	0,08	0,09	0,11

İşletme, 2005 yılında net satış zararı elde etmiştir. Ancak işletme 2006 yılın öngörüsünde faaliyet karındaki artış yanında diğer faaliyet giderlerinde meydana gelen düşüşe bağlı olarak karlılık seviyesi arttırmıştır. İşletme zarar ettiği dönemde de net satış hacmini ihracat hacmindeki artış hedefine paralel olarak artırmayı öngörmüştür.

Bu kapsamda yönetimde yeniden yapılanma, yatırım için ek finans, teknolojik iyileştirme, nitelikli ilave personel talebi 2004 yılı genel işletme anketi sonuçlarındaki işletme tercihlerine uygundur. Yeni dağıtım kanalları oluşturma, yurtdışı pazarlarda marka tescili ve kendi markasıyla ürün satışı, ürün kalite belgelerinin alınması için dışardan danışmanlık desteği alınması konusunda ankete katılan işletme tercihlerde öncü görünmektedir. İşletme, KOSGEB anketine katılmak ve stratejik yol haritasının doldurulması ile işletme faaliyetlerinin planlamasına stratejik bir boyut kazandırdığı kananatini belirtmiştir. İşletme yönetimi, veritabanında bulunmakla gelecek dönemde KOBİ olarak rating notu alabileceği, hedeflerine uygun çalışmalarda KOSGEB teşvikleriyle destekleneceği, KOBİ Borsasına kote olabilmek için kurumsallaşma yolunda önemli katkılar elde edebileceği, finans imkanlarından daha kolay yararlanabileceği, Kamu İhale Kurumu ihalelerinde sistem tarafından kolaylıkla sorgulanarak ön yeterlilik alabileceği ve uluslararası pazarlara ulaşmada ve rekabetçi olmak gerektiğinde KOSGEB yurtdışı eşleştirme organizasyonuna katılabileceği beklentilerini korumaktadır. İşletme, bu beklentilerini yapılacak stratejik planlama çalışmalarında önemli ögeler olarak kabul etmiştir.

3. SONUÇ

Özellikle küreselleşme süreci ile giderek yoğunlaşan ve bilgiye dayalı ekonominin getirdiği yeni koşullar çerçevesinde daha farklı bir boyuta taşınan rekabet ortamı, yeni rekabet koşulları ile mücadele edilmesini sağlayacak stratejilerin belirlenmesinde dikkatlerin ekonomide ağırlıkla bir yere sahip olan KOBİ'ler üzerinde yoğunlaşmasına yol açmıştır.

Dinamik yapıları ve kolay karar alma mekanizmaları ile yeniliklere, talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine uyumda avantajlı olan, daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkanı yaratan ve ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenen KOBİ'ler, ülkenin istikrarlı ve sürdürülebilir bir büyüme hedefinin gerçekleştirilmesinde temel unsur olarak görülmektedir.

KOBİ'lerin kaynak kullanımlarında sağlanacak etkinlik, paydaşların belirlenmesi ve ortak hedeflerle yola çıkarılması, yaşamsal öneme sahip karlılığın sürdürülmesi, artan rekabete karşı yapılması gereken stratejik hazırlıklar iç ve dış dinamiklerin iyi analizi ve takibi, ulusal ve uluslar arası arenada üretilen katma değer, doğal olarak stratejik planlama konusu olarak işletme yöneticilerinin gündeminde tutulmalıdır.

Stratejik planlama faaliyetleri; şirket içinde disiplin altına alınmış kurumsal bilgi akışı, projeksiyon ve değerlendirme sistemi demektir. Böyle bir sistem, ekonomik konjonktürün izlenmesi ve şirket politikalarının konjonktüre göre önceden belirlenmesi, konjonktürün çöküş dönemlerinde krizin çok daha rahat atlatılması için de yararlıdır. Stratejik planlama şirket yönetimi ve faaliyetlerinde kadercilik anlayışının sonudur.

Stratejik planlama vasıtasıyla, analize elverişli datalar ile üç ve beş yıllık stratejik planlar hazırlanması, bu planlara bağlı olarak gelir-gider bütçeleri hazırlanması, nakit bütçeleri hazırlanması ve yatırım bütçeleri hazırlanması, raporlama ve değerlendirme sistemleri kurulması, üretilen raporlarla hangi hedeflerin ne kadar ve niçin gerisinde-ilerisinde kalındığının izlenmesi, şirketin karar alma sürecinin daha sağlıklı işlemesi, gerekli tedbirlerin zamanında alınması ve uygun politikaların izlenmesi mümkün olur.

Türkiye'deki KOBİ'lerin toplam işletmeler içindeki payı incelendiğinde Avrupa Birliği ile benzerlikler göstermekle beraber, finansal kaynaklardan yararlanma ve ekonomik etkinlik oranları yönünden düşük seviyelerde olduğu görülmektedir. Avrupa Birliği'ndeki 2006 verileri göre 19 milyon civarında işletmenin % 99.8'inin Kobi tanımına girdiği ve KOBİ'lerde 74 milyondan fazla kişinin istihdam edildiği görülmektedir.[49] KOBİ'lerin sorunlarını çözme ve etkinliklerini artırmanın makro ekonomik sorunların da çözülmesi ile eşdeğer olması kaçınılmaz gözükmektedir.

KOBİ'ler, tasarım, üretim ve pazarlama aşamalarında güçlerini birleştirmeleri durumunda, büyük başarıların sahibi olabilmektedirler."Globalleşen dünya pazarlarında, ihracatçı firmaların mevcut dış pazarlarını korurken yeni dış pazarlar oluşturabilmeleri başarılı ihracat pazarlaması stratejilerini hayata geçirebilmeleri ile mümkün olabilecektir." [50] Günümüzde bir işletme tüm Dünyanın ihtiyacını karşılayacak kadar büyük kapasiteye sahip değildir.Onun için hangi pazarda, hangi tüketici grubu için hangi mal ve hizmeti üretebileceğini bilmeli ona göre strateji geliştirmelidir. [51] Farklı ülkelerdeki pazar alanlarının bulunması işletme ölçeği ve karlılığını olumlu etkileyecektir.[52] Öncelikle KOBİ'lerin kaliteli üretim yapmaları gerekmektedir.Bununla birlikte, tüketicinin ne istediğini çok iyi bilmek, pazara nüfuz etmeye yönelik stratejiler geliştirmek, uluslar arası kalite ve standartların izlenmesi, Ar-Ge projelerinine kaynak ayrılması, rakip ülke ve firmaların stratejilerinin izlenmesi, internet tanıtım sayfalarına girilmesi, üretimde çeşitliliğin sağlanması, mali piyasalarda alternatif finansman yolları aranması ve özellikle Kobi Borsasının kurulması ve bu yolla işletmelerin finansman sorunlarını çözme ve kurumsallaşmaları gibi konuların başarı için gerekli unsurları oluşturduğu görülmektedir. Gelişen piyasa ekonomilerinde işletmelerin rekabet gücünün korunmasında makroekonomik istikrarın önemi inkar edilemez.

---

[49] http://www.deltur.cec.eu.int/KOBI_mali_isbirligi.html, (24.02.2006)

[50] Pirtini, Serdar ve Melemen, Mehmet. İhracat Uygulamaları Pazarlama Yönlü Bir Yaklaşım, İstabul, Türkmen Kitabevi, Mayıs 2004, s.45

[51] Şimşek, Şerif. İşletme Bilimlerine Giriş, Konya, Adım matbaacılık ve Ofset, 2004, s.255

[52] Bradley, Frank. Er, İçlem (çev). Uluslar arası Pazarlama Stratejisi, İstanbul, Bilim Teknik Yayınevi, 2002, s.254

İnceleme konusu işletme, ihracatı artırma hedefine uygun olarak kalite belgelerinin alınması, yurtdışı marka tescillerinin yaptırılması, nitelikli personel sayınısın artırılması, ürün standartlarının ölçülmesi, farklı ülkelerin dış ticaret engellerinin aşılması için mevzuat ve yönetim danışmanlığı hizmetlerinin alınması çalışmalarını sürdürmektedir. KOSGEB teşvikleri ve yönlendirmelerinin işletmenin uluslar arası rekabet ortamındaki başarısını olumlu etkilemesi hedeflenmektedir.

Kobilerin, stratejik, planlı ve vizyonel üretim yapabilen, sektöründe uzmanlaşabilen, kendi potansiyelini kullanabilen, insiyatif alabilen, hedefler koyabilen, fırsatlar yaratabilen, düşünme, algılama ve problem çözme yeteneği gelişmiş nitelikli işgücüne sahip, değişen şartlara uyum sağlayabilen, ulusal ve uluslar arası piyasalarda rekabet gücü olan bir yapıya kavuşturulması ve bunların çoğalmasını sağlamak temel amaç olmalıdır.

EKLER

EK 1. YARARLANICI DURUM TESPİT FORMU (YDTF)

1.YARARLANICI TEPE YÖNETİCİSİNE İLİŞKİN BİLGİLER

(Görüşülen Kişi) Adı – Soyadı:

1.1 Konumu: □ Sahip □ Ortak □ Profesyonel Yönetici □ Diğer

1.2 Öğrenim Durumu:

□ İlk-Orta □ Lise □ Üniversite(Lisans)□ Yüksek Lisans □ Doktora

1.3 Yaşı : _____

1.4 Yabancı Dil: □ Bilmiyor □ İngilizce □ Almanca □ Fransızca □ Arapça □ Rusça □ Diğer _____

1.5. Yararlanıcının Öğrenim Durumu (Yukarıdaki ile Aynı Kişi İse Doldurulmayacak):

1.5.1 □ İlk-Orta □ Lise □ Üniversite (Lisans) □ Yüksek Lisans □ Doktora

1.5.2 Yabancı Dil: □ Bilmiyor □ İngilizce□ Almanca□ Fransızca □ Arapça □ Rusça □ Diğer _____

2.YARARLANICI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

2.1 Kayıtlı Unvanı: _____

2.2 Adresi: _____

2.3 İletişim Bilgileri

a) Telefonu : ( ) _____ d) web adresi :www.

b) Faks : ( ) _____ e) Vergi Dairesi: _____

c) e-posta : f) Vergi Numarası: _____

2.4 Yeri: □ OSB □ KSS □ Teknopark □ Serbest Bölge □ Diğer _____

2.5 Kuruluş Yılı: _____

2.6 Hukuki Statü : □A.Ş. □ Kolektif □ Komandit

□ Ltd. Şti. □Şahıs İşletmesi □ Kooperatif

□ Diğer _____

2.7 Ortak Sayısı : ..... Adet

EK 1. Devam

2.8 Kuruluş Şekli:

□ Yeni Kuruluş □ Aileden devralma □ Üçüncü Şahıstan Devralma

□ Çalışanlar Olarak Devralma □ Diğer _____

2.9 Faaliyet Konusu (Sektörü):_____

Sektör kodlaması (NACE) : [ ] , [ ] , [ ]

2.10 Üretimi: □ Ürün □ Hizmet □ Ticaret (Alıp-Satma)

(Firmanın **ürün** ya da **hizmet** ürettiği, eğer hizmet üretiyorsa **hangi kategoride hizmet** olduğu belirlenecek.)

Ürün/Hizmet Adı	Ürün Kodu(gtip no)	Üretim Kapasitesi	Birim
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	

2.11 Ürünü:

(Ürünlerin **tüketiciye** yönelik olduğu mu yoksa bir başka sanayi kuruluşuna satılan **sanayi girdisi** mi olduğuna göre işaretlenecek.)

□ Tüketim Malı □ Sanayi Girdisi

2.12 Varsa Bağlı Bulunduğu Holding veya Grup:_____

(Tamamen **bağımsız** bir işletme olup olmadığını tespit etmek için bu soru soruluyor.)

2.13 Sermayesi :

(Halen mali tablolarda görünen **yatırılmış toplam sermaye** ve **yılı** belirtilecek.)

Toplam Sermaye Miktarı :---------- TL

Yılı :----------

2.13.1 Kuruluş Sermayesi : _____ TL

EK 1. Devam

2.13.2 İşletme Sermayesi : _____ TL

(Firmanın işletme sermayesi **halen kullandığı miktar** olarak anlaşılmalıdır.)

a) 50 Milyar <□

b) 51 - 150 Milyar □

c) 151 – 300 Milyar □

d) 301 Milyar > □

2.14 Çalışanların Sayısı :

(Burada amaç **direkt üretimde** çalışanlarla **üretim dışında** çalışanları ayırmak. O nedenle sadece imalatta çalışanların sayısı dikkate alınacak, diğerlerinin tümü büro çalışanı olarak gösterilecek.)

	Üniversite	MYO	Teknik E.M.L	Lise	Çıraklık Okulu	İlk Öğretim	Okur Yazar Değil
Beyaz Yaka							
Mavi Yaka							

2.15 Çalışanların Öğrenim Durumu: Kişi sayısı

a) Üniversite ——

b) Yüksekokul(İki Yıllık) ——

c) Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi ——

d) Lise ——

e) Çıraklık Okulu ——

f) İlköğretim ——

g) Okur Yazar Değil ——

EK 1. Devam

2.16 Makine Parkı ve Cihazları Sıralayınız:

(Burada CNC ve robot örnek olarak verilmiştir. Eğer özellik arz eden **ileri teknoloji** cihazlar kullanılıyorsa, bunlar kısaca kaydedilecektir.)

	Var	Adet
a) Programlanabilir Kontrolcü (PLC)	□	____
b) CNC	□	____
c) Robot	□	____

2.17 Üretim, Satış, Büro vb. İşlerde **Aylık** Kullandığı Ortalama Yakıt Miktarı :

(Yanıtlarken dikkat edilecek husus, sarf edilen miktarın **aylık bazda** olmasıdır. Buraya herhangi bir ortalama ayın değeri girilebileceği gibi, bir yıllık tüketimin 12'ye bölünmüş miktarı da kullanılabilir.)

□ Motorin (ton) :---------- □ Fuel Oil (ton):---------- □ LPG (m^3):----------

□ Doğalgaz (m^3):---------- □ Benzin (ton):----------

2.18 Aylık Kullandığı Elektrik Miktarı (kw-saat):_____

(Burada da maksat ortalama **bir aylık** elektrik tüketiminin miktarını belirlemektir.)

2.19 Kurulu Gücü (kw) : _____

2.20 Bugün İtibariyle Makina Parkı Değeri : _____milyar TL.

(Makina parkının değeri olarak bugünkü **rayiç değeri** alınabilir.)

2.21 Normalde Kaç Vardiya Çalışıldığı : 1 □ 2 □ 3 □ (sadece biri işaretlenecek)

2.22 ..... Vardiya İtibariyle Yıllık Üretim Kapasitesi : _____
(Miktar)

.....Vardiya İtibariyle Yıllık Üretim Kapasitesi : _____
(Miktar)

..... Vardiya İtibariyle Yıllık Üretim Kapasitesi : _____
(Miktar)

EK 1. Devam

2.23 Ortalama Kapasite Kullanım Oranı (Son Bir Yıl %'si) :
_____

(Kaç vardiya itibari ile kapasite belirlenmişse bu vardiya sayısına göre kapasite kullanım oranı belirlenecektir. Örneğin, tek vardiyaya göre yıllık üretim kapasitesi 1000 ton ise kapasite kullanımı da tek vardiyaya göre hesaplanacaktır. Mesela 750 ton üretim yapılmışsa ortalama kapasite kullanım oranı % 75 olacaktır.)

2.24 Üretim Yeri Alanı : Toplam Alan ..... m^2 Kapalı Alan ..... m^2

(Burada 'kapalı alan' tanımına sadece imalatın yapıldığı yer değil, bürolar, depolar ve diğer **kapalı tüm hacimler** dahil edilecektir.)

2.24.1 Üretim Yeri Mülkiyeti:

□ Kira □ Kendi Mülkü □ Diğer

2.24.2 Kira ise; _____TL/Aylık

2.25 Bilişim Alt Yapısı :

(Halen aktif olarak kullanılan bilgisayar adedi not edilecek. 'Network' ile kastedilen bilgisayarların birbirleri ile bağlantılı olup olmadığı. **Satış** anlamında e-ticaret yapılıyorsa internet üzerinde mallarını satıyor anlamına gelmektedir. **Tedarik** anlamında e-ticaret ise temin ettiği ürünler internet üzerinden alıp almadığı ile ilgili. Web tanıtım sayfası varsa not edilecek. İhtiyaç hissedilirse "bir görebilir miyim" diye sorulacak ve tanıtım sayfasına bakılacak.)

a) Bilgisayar adedi _____

	Var
b) İnternet Bağlantısı	□
c) Network (Yerel Ağ)	□
d) E-ticaret (satış)	□
e) E-ticaret (Tedarik)	□
f) Web Tanıtım Sayfası	□

2.26 Bilgisayarı Hangi Amaçla Kullanıyorsunuz? (Birden Fazla Seçenek İşaretlenebilir)

EK 1. Devam

(Üretim sürecinde kullanım varsa bunun mahiyeti sorulacak ve gerçekten üretimde kullanıp kullanmadığı anlaşılacak. İnternetten bilgi araştırması yaptığını söylüyorsa son zamanlarda **ne tür bir araştırma yaptığı sorularak** doğru yanıt elde edilecek.)

□ Üretim sürecinde □ Muhasebede □ Tasarımda

□ İnternetten bilgi araştırması □ Diğer

2.27 Yıllık Satış Tutarı:

(Satış miktarları belirtildiğinde **miktarı ifade eden birim** mutlaka buraya kaydedilecek. Rakamların tam bir yılı (12 ay) tanımlaması çok önemli.)

: 2003 ..... TL Satış miktarı : _____

: 2004 ..... TL Satış miktarı : _____

Tahmini Miktar : 2005 …….. TL Satış Miktarı : _____

Firma İhracat Yapıyor mu ?

□ Evet (Evet ise en yoğun hangi kanalı kullanıyorsunuz? 2.28.1)

□ Hayır(2.30 dan devam edin)

2.28.1 İhracat Şekli:

(Müşteriye doğrudan satış ile kastedilen ürünü kullanan firmaya satıştır. **Komisyoncu** firma, belli bir yüzde karşılığı ürüne müşteri bulan firmadır. **Toptancı** ise işin ticaretini yapan yani ürünleri alıp bunlara yurtdışında müşteri bulan firmalardır.)

a) Komisyoncu / Mümessil firma ile □

b) Dolaylı İhracat (Aracı Firma İle) □

c) Müşteriye Doğrudan Satış □

2.28.2 İhracatı (Sadece en yoğun olan seçenek işaretlenecek)

a) Kendi Markası ile □

b) Müşterinin İstediği Marka ile □

2.28.3 İhracatın Satışlara Oranı (Yıllık) _____ %

EK 1. Devam

2.29 Ürünlerini İhraç Ettiği Ülkeler :

_____

_____

_____

_____

2.30 İhracat Yapmama Nedenleriniz Nelerdir?

(İşaretlenecek şıklar kendi aralarında önem sırasına göre yandaki paranteze 1,2 ya da 3 diye işaret edilecektir.)

Önem sırası

a) İç pazarlarda tatmin olma ( )

b) Kaynak yetersizliği (sermaye, teknoloji, malzeme vb.) ( )

c) Aracı işletme bulmadaki zorluk ( )

d) Dış pazarları tanımama ve bilgi eksikliği ( )

e) Talep edilen kalite ve miktarda mamul sunamama ( )

f) Uygun fiyatta mamul sunamama ( )

g) Yabancı dil yetersizliği ( )

h) Diğer …… ( )

2.31 Ürün ve Hizmetleri İç Pazarda

2.31.1 a) Kendi Markası ile Satıyor □

b) Müşterinin İstediği Etiketle Satıyor □

(Eğer tüketiciyi kendisi bulup müşteriye satıyorsa **kendisi satıyor** anlamına gelmektedir. Bu ürünleri alıp pazarlayan şirkete satıyorsa **toptancıya satıyor** kutusu işaretlenecek. Belli bir prim ya da komisyon karşılığı müşteri bulan bir firma aracılığıyla satıyorsa **komisyoncu** ile satılıyor anlamına geliyor. **Perakende** kanal ise

EK 1. Devam

doğrudan tüketiciye hitap eden mağaza ya da dükkanlar anlamına geliyor. Zaman zaman açılan ihalelere teklif verip o şekilde satıyorsa **ihale usulü** satıyor anlamına gelir.)

2.31.2. a) Kendisi Satıyor □

b) Toptancıya Satıyor □

c) Komisyoncu ile Satılıyor □

d) Perakende Kanala Satıyor □

e) İhale Usülü Satıyor □

f) Diğer □

2.32 Sahip Olduğu Belge Ve Sertifikalar:

(Belgenin ne olduğu yanlışlığa mahal vermeyecek şekilde not edilecek.)

□ ISO 9000 □ ISO 14000 □ HACCP □ TSE

□ CE İŞARETİ □ ISO 16949 □ DİĞER .....

2.33 Tescilli Marka ve Patentiniz veya Faydalı Modeliniz var mı?

(Birden fazla marka tescil edilmiş olabilir. Her biri not edilecek. Marka adıyla firma adı karıştırılmamalı.)

□ Evet : □ Hayır □ Çalışmalar sürüyor

2.33.1 Evet ise ; a) Faydalı Model Sayısı _____

b) Tescilli Marka Sayısı _____

c) Patent Sayısı _____

d) Faydalı Model Sayısı _____

EK 1. Devam

2.34 KOBİ Teşvik Belgeniz Var mı?	**Evet**	**Hayır**
	□	□

Kredi Kullanıyor musunuz?

	Evet	**Hayır**
	□	□

2.35.1 Kullanılan Kredi Türü: □ İşletme Kredisi □ Yatırım Kredisi □ İhracat Kredisi

2.36 Kredi Ve Teminat Mektubu Alırken Verilen Teminat Türü:

□ İpotek □ Kefillik □ KGF A.Ş. □ İmza Karşılığı □ Belge Karşılığı

2.36.1 Kredi ve Teminat İçin Aşağıdakilerden Hangisini Kullanıyorsunuz?

□ Banka □ Özel Finans Kurumu □ Faktoring □ Diğer _____

2.36.2 Kredi Limitlerinizin Toplamı: _____ TL

2.36.3 Yıllık Ortalama Kullanılan Kredi Miktarı: _____ TL

2.37 KOSGEB İle İletişimi	Evet	Hayır
a) KOSGEB'i Daha Önceden Duydum	□	□
b) KOSGEB Tarafından İşletme Analizi Yapıldı	□	□
c) KOSGEB'den Daha Önce Destek Aldım	□	□
d) KOSGEB'le Çalışmaktan Memnunum	□	□

EK 1. Devam

2.38 Yeni Yatırım Düşünüyor Musunuz? Evet □ Hayır □

2.38.1 Evet İse, Ne Miktarda: _____ TL

(Yeni yatırım düşünüyorsa bunun hangi amaçla, örneğin **kapasite artırımı**, kalite ya da **teknoloji** geliştirme veya **ürün geliştirme** alanlarından hangisi ile ilgili olduğu not edilecek.)

Hangi Amaçla;

□ Üretim □ Pazarlama □ Bilgi İşlem □ Yeni Sektör □ Tasarım □ Ar-Ge

Laboratuarınız Var mı? □ Evet □ Hayır

Evet ise; Bu laboratuarlarda Hangi Ürünleri Test Edebiliyorsunuz?

□ Metal □ Kauçuk-Plastik □Tekstil □ Gıda □ Boya □ Diğer

2.39.2 Hayır ise; Dış Laboratuarlarda Test Yaptırıyor musunuz? □ Evet □ Hayır

2.39.2.1 Evet ise; Dış laboratuarlarda Hangi Aşamada Test Yaptırıyorsunuz?

□ Hammadde □ Yarı mamul □ Mamul

3. SİSTEMLER VE SÜREÇLER

(Bu bölümde işletmede uygulanan sistemler ve süreçler sorgulanmaktadır. Verilerin sağlıklı olmasını temin amacı ile yanıtlarda tereddüt gösterilen konularda firmadan **bununla ilgili belge, doküman** ya da **örnek göstermesi** istenilebilir. Örneğin 'Sistemli Pazar Araştırılması' sorusuna "Yapılıyor" yanıtı veriliyorsa, bu husus kısaca sorgulanabilir. Örneğin **yılda kaç kere** yapıldığı gibi. Ya da "bir örnek görebilir miyim?" diyerek sorunun doğru anlaşılıp anlaşılmadığı ya da firmanın gerçeği belirtip belirtmediği anlaşılmış olur. Keza yeni ürün geliştirme çabası içindeyse bunun **hangi amaçla yürütülmekte** olduğu, ya **da ne gibi ürünler** geliştirildiği sorgulanabilir.)

Aşağıdaki Süreçlerden Hangilerini Uyguluyorsunuz?

		Yapılıyor	**Yapılmıyor**
3.1	Sistemli Pazar Araştırması	□	□
3.2	Yeni Ürün Geliştirme Çabası	□	□
3.3	Yurtiçi Fuarlara Katılım	□	□

EK 1. Devam

3.4	Yurtdışı Fuarlara Katılım	□	□
3.5	Güçlü ve Zayıf Yönleri Analizi (SWOT)□		□

(Swot analizi oldukça sofistike bir tekniktir.

Eğer firma "Yapılıyor" demişse, bir örneği istenebilir.)

3.6	Bilgisayarlı Üretim ve Satış Planlaması	□	□

(Bilgisayarlı üretim ve satış planlaması' yapılıyorsa hangi yazılımı kullandığı ya da kendisinin geliştirip geliştirmediği sorulabilir.)

3.7	Kritik Personelin Yedeklenmesi	□	□
3.8	Yıllık Plan ve Bütçeleme	□	□

(Yıllık plan ve bütçeleme yapıyorsa bunun özelliği kısaca sorulabilir.)

3.9	Aylık Bütçe kontrol	□	□
3.10	Çalışanların Kayıtlı Performans Yönetimi	□	□

(Performans yönetimi yapan firma genellikle çok azdır. Eğer yapıldığı söyleniyorsa bununla ilgili bir örnek vermesi istenebilir.)

3.11	Ürün bazında Maliyet – Kar Analizi	□	□
3.12	İstatistiksel Kalite Kontrolü	□	□

(İstatiksel kalite kontrolü uyguluyorsa, hangi yöntemi kullandığı sorulabilir.)

3.13	İstatistiksel Proses Kontrolü	□	□

(Hangi prosese uygulandığı sorulabilir.)

3.14	Atık Kontrolü	□	□

(Hangi atıkları kontrol ettiği sorulabilir.)

3.15	Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları	□	□

(Eğitim yapıyorsa bunun kaynağı ve konuları sorulabilir.)

EK 1. Devam

3.16 Müşteri Talep Tahmin Tabloları □ □

(Talep tahmini yapıyorsa bunun ne kadarlık bir süreyi kapsadığı sorulabilir ya da tabloya bir göz atılabilir.)

3.17 Başabaş Noktası Analizi □ □

(Başabaş noktasını hesaplamışsa bunun miktarı sorulabilir.)

3.18 Teknoloji Araştırma – Geliştirme □ □

(Ar-Ge yapıyorsa hangi teknolojiyi geliştirdiği ya da araştırdığı sorulabilir.)

3.19 Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP) □ □

(MRP uygulaması yapıyorsa hangi paket programı kullandığı sorulabilir.)

3.20 Periyodik Müşteri Memnuniyeti ölçümü □ □

(Müşteri memnuniyeti ölçülüyorsa hangi sıklıkta ve ne kapsamda olduğu sorulabilir.)

3.21 Çalışanların Periyodik Memnuniyet Ölçümü□ □

(Çalışan memnuniyeti ölçülüyorsa ne sıklıkta ve kimleri kapsadığı sorulabilir.)

3.22 Maliyet Muhasebesi □ □

(Eğer uygulanıyorsa, ürün bazında maliyet kar analizinde aynı yanıtı vermesi

gerektiği kontrol edilebilir.)

3.23 Enflasyon Düzeltmesi □ □

(Enflasyon düzeltmesi uygulanıyorsa bunu bilanço bazında mı, gelir tablosu bazında mı,

ya da her ikisinde mi uyguladığı sorulabilir.)

4. DIŞARDAN ALINAN HİZMETLER

Dışardan alınan hizmetleri **iki ana kategoride** değerlendirmek söz konusu. Eğer danışmanlık sağlamışsa bu danışmanlık çalışmasını **hangi kuruluştan** aldığı ve **mahiyeti** sorulur. Ayrıca, bu danışmanlık hizmeti ile bir sistem geliştirip geliştirmediği sorgulanabilir. Aynı şey eğitim için de söz konusudur. Özellikle Kosgeb hizmetlerinden yararlanmışsa bunların **tek tek not edilmesi** gerekmektedir. Burada ayrıca dikkat edilmesi gereken bir husus bu hizmetleri son **oniki aylık** dönem içinde alıp almadığıdır. Çok gerilerde kalmış olan hizmetler dikkate alınmayacaktır.

EK 1. Devam

Cevapların sağlıklı olması için ifadelerde kesinlik önem aranmalıdır. Muğlak ya da net olmayan ifadelerle belirtilen danışmanlık ya da eğitim çalışmaları **alınmamış** şeklinde not edilecektir.

Geçen Yıl İçinde Dışardan Temin Ettiğiniz Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri:

1)_____

2)_____

3)_____

4)_____

5)_____

6)_____

7)_____

10)_____

(Anketör Önce Hangi Hizmetleri Aldığını Öğrenecek, Kutuları Sonradan İşaretleyecek)

Danışmanlık Eğitim	Almadık	Hizmeti Aldık	Hizmeti Aldık
Pazarlama, Tanıtım	□	□	□
Satış, Dağıtım	□	□	□
Yönetim ve Organizasyon	□	□	□
İnsan Kaynakları	□	□	□
Toplam Kalite Yönetimi	□	□	□
Üretim Planlama ve Kontrol	□	□	□
Dış Ticaret, İhracat	□	□	□
Bilgisayar Sistemleri	□	□	□
Planlı Bakım	□	□	□

EK 1. Devam

Finans Yönetimi	□	□	□
Yönetici Geliştirme Eğitimi	□	□	□

5. YARARLANICI PERFORMANSI

Anketin en önemli bölümlerinden bir tanesi şirket performansının değerlendirilmesi ya da gidişatı ile ilgilidir. Bu sorulara pek çok kişi "ne artıyor, ne de azalıyor" şeklinde yanıt verme eğilimine girebilir. Ama amacımız olabildiğince performanstaki değişimi irdelemek olduğundan, soru yöneltilen kişinin bu konuda bir miktar düşünerek **gerçeği en fazla yansıtan** şekilde yanıtlaması sağlanmalıdır. Eğer firma ilgilisi ısrarla ne artıyor ne de azalıyor şeklinde yanıtlıyorsa, iki kutudan **hiçbiri** işaretlenmeyecektir. Anlaşılmayan ya da tereddüt gösterilen konuda ilave açıklamalar verilerek konunun tam manası ile anlaşılması sağlanacaktır. Anketörün başarısı olabildiğince işaretlenmemiş kutu bırakılmaması ile ilgili de görülebilir.

Son İki Yılda Elde Ettiğiniz Sonuçlara Göre Yapılan Değerlendirmelerde:

	Artıyor	**Durağan**	**Azalıyor**
Satışlar	□	□	□
Ürün İadeleri	□	□	□
Fire, Kayıplar	□	□	□
Makine Parkı	□	□	□
Müşteri Memnuniyeti	□	□	□
Sevkıyat Teminlerine Uyum	□	□	□
Ürün Çeşitliliği	□	□	□
Müşteri Sayısı	□	□	□
Üretim Miktarı	□	□	□
İhracat	□	□	□
Ürün Fiyatları	□	□	□
İşletme Sermayesi	□	□	□
Hammadde Stoklar	□	□	□

EK 1. Devam

Yarı mamul Stoklar	□	□	□
Mamul Stoklar	□	□	□
Toplam Borç Miktarı	□	□	□
Personel Etkin Kullanımı	□	□	□
Satış Yapılan Ülke Sayısı	□	□	□
Kapasite Kullanım Oranı	□	□	□
Ürün Maliyetleri	□	□	□
Rekabet Gücü	□	□	□
Ödenen Vergiler	□	□	□
Karlılık	□	□	□

6.YARARLANICININ GELECEĞE DÖNÜK İHTİYAÇLARI

Hiç şüphe yok ki her işletmenin hemen hemen her alanda çeşitli ihtiyaçları vardır. Bu soruları sormadan önce **işletme yöneticisinin bir süre düşünmesi** ve anketten bağımsız olarak listelemesi istenecektir. Bu listelemeye yardımcı olmak üzere anketör daha geniş düşünmesini ve muhtemel tüm ihtiyaçlarını saptamasını isteyecektir. Geleceğe dönük ihtiyaçlar işletme yetkilisi tarafından belirtildikten sonra anketör kendi yorumuna göre bu maddedeki hususları kendisi dolduracaktır.

1)_____

2)_____

3)_____

4)_____

5)_____

6)_____

7)_____

8)_____

9)_____

EK 1. Devam

İhtiyaç Var

6.1. Yatırım İçin Ek Finans □

6.2. İlave İşletme Sermayesi □

6.3. Kalitenin İyileştirilmesi □

6.4. Dış Pazara Açılma □

6.5. İç Pazarda Büyüme □

6.6. Markalaşma □

6.7. Yeni Bir Alana Girme □

6.8. İşletmenin Yeniden Yapılanması □

6.9. Nitelikli İlave Yönetici □

6.10. Nitelikli Uzman Personel □

6.11. Yeni Ürün Geliştirme □

6.12. Maliyet Düşürme □

6.13. Teknoloji İyileştirme □

6.14. Yurtiçi Ortaklık □

6.15. Yurtdışı Ortaklık □

6.16. Yeni Dağıtım Kanalı Oluşturma □

6.17. Elektronik Ticarete Geçiş □

6.18. Bilgi Sisteminde Yeni Teknoloji □

6.19. Yönetim Danışmanlığı □

6.20. Çalışanların İşbaşı Eğitimi □

6.21. Yönetici Eğitimi □

6.22. Otomasyon □

6.23. Planlı Bakım Sistemi □

EK 1. Devam

6.24. Temel Beceri Eğitimi □

7. Kümelenme Soruları

Soruların Cevaplanmasında Dikkat Edilecek Hususlar:
a. Lütfen bir soruyu cevaplarken en fazla ilişkiniz olan kurum/işletme (en fazla ilişkiniz olan 1. olmak üzere) en azına doğru sıralayarak belirtiniz. ("En fazla ilişki" konusunda en fazla ciro yaptığınız firma gibi düşünebilirsiniz) b. Sorulara cevap verirken **son iki senelik dönemi gözönünde bulundurunuz**

(İşletme/Tedarikçi ismi yazmaya gerek yok)

7.1. Kullandığınız Makina ve Ekipmanı Satın Aldığınız Tedarikçiler/Üreticiler?

Aynı Sanayi Bölgesinde	Aynı Şehirde	Farklı Şehirde	Yurt Dışında
□	□	□	□
□	□	□	□
□	□	□	□
□	□	□	□
□	□	□	□

7.2. Yedek Parçalarınızı Satın Aldığınız Tedarikçiler/Üreticiler?

Aynı Sanayi Bölgesinde	Aynı Şehirde	Farklı Şehirde	Yurt Dışında
□	□	□	□
□	□	□	□
□	□	□	□
□	□	□	□
□	□	□	□

EK 1. Devam

7.3. Bakım Hizmeti Aldığınız İşletmeler?

Aynı Sanayi Bölgesinde	Aynı Şehirde	Farklı Şehirde	Yurt Dışında
□	□	□	□
□	□	□	□
□	□	□	□
□	□	□	□
□	□	□	□

7.4. Kullandığınız Hammadde/Yarımamullerinizi Satın Aldığınız Tedarikçi/Üreticiler?

Aynı Sanayi Bölgesinde	Aynı Şehirde	Farklı Şehirde	Yurt Dışında
□	□	□	□
□	□	□	□
□	□	□	□
□	□	□	□
□	□	□	□

7.5. Ürünlerinizi Sattığınız Müşteriler?

Aynı Sanayi Bölgesinde	Aynı Şehirde	Farklı Şehirde	Yurt Dışında
□	□	□	□
□	□	□	□
□	□	□	□
□	□	□	□

EK 1. Devam

7.6. Rakipleriniz Olan Üreticiler?

Aynı Sanayi Bölgesinde	Aynı Şehirde	Farklı Şehirde	Yurt Dışında
□	□	□	□
□	□	□	□
□	□	□	□
□	□	□	□
□	□	□	□

8. Üyesi Olduğunuz Meslek Kuruluşları

1. Sanayi Odası □

2. Ticaret Odası □

3. Sanayi ve Ticaret Odası □

4. Esnaf ve Sanatkarlar Odası □

5. Diğer ..... □

Kaynak: http://ydtf.kosgeb.gov.tr/YDTFIslem/YDTFMenu.aspx (24.08.2006)

KAYNAKÇA

Aktaş, Coşkun Can. Değişim Çağında Yönetim, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2005.

Barutçugil, İsmet. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004.

Bağrıaçık, Atilla. "Uygulamalı Dış Ticaret İşlemleri"İstanbul, Bilim Teknik Yayınevi, 1994.

Bradley, Frank. Er, İçlem (çev). Uluslar arası Pazarlama Stratejisi, İstanbul, Bilim Teknik Yayınevi, 2002.

Bozkurt, İzzet. Bütünleşik Pazarlama İletişimi, İstanbul, 2005.

Collis J.Davir, Montgomery Cynthia A. Gürsel, Ahmet(çev).Şirket Avantajı Oluşturmak, Harvard Busines Review, İstanbul, BZD Yayıncılık, 2000.

ÇAM, Salim. Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü, İstanbul, Papatya Yayıncılık, Eylül 2002.

Doyle, Peter. Barış, Gülfidan. (çev), Değer Temelli Pazarlama, Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri, İstanbul, Kapital Medya,2004.

Efil, İsmail. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Alfa Yayınları, 2002.

Ercan, Metin Kamil. Kobi Borsaları, Bandırma, 22 Mayıs 2005.

Eren, Erol. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Beta Basım, 2005.

Gündüz, A.Yılmaz, Uluslar arası "Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde Kobiler:Türkiye ve Benzer Ülkeler Deneyimleri" Sempozyumu.

John and Scholes, Clayton, Susan, Zaman, Mehmet.(çev),Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme, Hayat Yayınları, 2004.

Kavrakoğlu, İbrahim. Sinerjik Yönetim, Kalder Yayınları, İstanbul, 1994.

Kırım, Arman. Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, İstanbul, Sistem yayıncılık, 2003.

KOSGEB 2004 Saha Araştırma Çalışması Ön Değerlendirme Raporu, Ankara, 2004.

Kotler, Philip. Özyağcılar, Ayşe.(çev), Kotler ve Pazarlama, Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000.

Müftüoğlu, M.Taner, Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar-Öneriler, Ankara, 1991.

Öztürk Ahmet, Aslanoğlu Mehmet, Ekonomik Planlama, Bursa, Ekin Kitabevi, 1995.

Öğüt, Adem. Bilgi Çağında Yönetim, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003.

Pirtini, Serdar ve Melemen, Mehmet. İhracat Uygulamaları Pazarlama Yönlü Bir Yaklaşım, İstabul, Türkmen Kitabevi, Mayıs 2004.

Şimşek, Şerif. İşletme Bilimlerine Giriş, Konya, Adım matbaacılık ve Ofset, 2004.

Thompson, Brad Lee, Diker Vedat G.(çev) , Yeni Yöneticinin El Kitabı Yönetim Fonksiyonları, İstanbul, Hayat Yayınları, 2003.

Ülgen, Hayri ve Mirze, S.Kadri. İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2004.

Üreten, Sevinç. Üretim/İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri, Gazi Kitabevi, 2005.

(EIM Small Busines Resaarch and Consultancy Company-1995) , Çolakoğlu, Mustafa H., KOBİ Rehberi, KOSGEB, Nisan,2002.

5 Temmuz 2005 tarih ve : 25866 sayılı resmi gazete Genelge, Dokuzuncu Kalkınma Planı GENELGE 2005/18.

IMD World Competitiveness Yearbook, 2005, KOSGEB 2005 Yılı Faaliyet Raporu, Ankara, Nisan 2006.

Özkan , Memet. "Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=89 , (24.02.2006).

Şimşek, Hasan. "Planlama ve Stratejik Planlama", http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/STRATEJIK%20PLANLAMA.pdf , (24.02.2006).

Usta, Yasemin ve Öztayşi, Başar. Stratejik Yaklaşım, http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STRATEJIK%20YAKLASIM.htm (24.02.2006).

http://www.tspakb.org.tr/yayinveraporlar/Dun_Uyg_Cer_Kobi_Borsalari.pdf ,(24.02.2006).

http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/anasayfa-strateji.htm (24.02.2006).

Strategic Planning (in nonprofit or for-profit organizations); Carter McNamara,http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm, (24.02.2006).

http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin/109/Strateji.PDF, (24.02.2006).

Stratejik Planlama Klavuzu, Mayıs 2003 , http://ekutup.dpt.gov.tr/esnaf/kobi/strateji.pdf,(24.02.2006).

http://www.oecd.org/dataoecd/37/37/33705673.pdf, (24.02.2006).

http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/BilgiBankasi/5/Kobi_Rehberi.pdf, (24.02.2006).

http://w3.gazi.edu.tr/~mkercan/kobiborsalari.pdf, (24.02.2006).

Şişman, Mehmet. Uluslararası Para Reformu Tartışmaları:Üretim Sistemi Düzelmeden Mümkün mü? http://www.geocities.com/ceteris_tr/m_sisman.doc (24.02.2006).

KOBİ Rehberi, http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/BilgiBankasi/5/Kobi_Rehberi.pdf (24.02.2006).

http://www.kosgeb.gov.tr/yayinlar/ (24.02.2006).

http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin/132%5C%C4%B0malat%20Sanayi.pdf (24.02.2006).

http://www.oecd.org/dataoecd/37/37/33705673.pdf, (24.02.2006).

http://www.tesk.org.tr/tr/guncel/2005/rapor.html (24.02.2006).

http://www.deltur.cec.eu.int/KOBI_mali_isbirligi.html (24.02.2006).

http://ydtf.kosgeb.gov.tr/YDTFIslem/YDTFMenu.aspx (24.08.2006).

http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Destek/66/FRM-00521R%20DESTEKLENEN%20YAZILIMLARIN%20KRITERLERI.doc, (15.09.2006).

http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Haber/121/3%20KOSGEB%20DESTEKLERİ%20UYGULAMA%20YÖNERGESİ%2013.06.2005.pdf, (15.09.2006).

KOSGEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

EK 2 BİLGİSAYAR YAZILIM DESTEĞİ İZLEME FORMU

İŞLETME ADI / ADRESİ / TELEFONU / FAKSI	
DESTEK SAĞLANAN YAZILIM / TEDARİKÇİSİ	
KOSGEB BİRİMİ	**İkitelli İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüğü**
DESTEĞİ TAKİP EDEN UZMAN/UZMAN YRD.	

Bilgisayar Yazılım Desteği Mevcut Durum

1) Yazılım Desteği Prosedürüne uygun kullanılmaktadır.	☐ **Evet**	☐ **Hayır**
2) İşletmenin, Yazılımı kullanırken , karşılaştığı herhangi bir problem var mı?	☐ **Evet**	☐ **Hayır**
3) İşletmenin, Yazılımı tedarik eden Tedarikçi ile yaşadığı bir problem var mı?	☐ **Evet**	☐ **Hayır**
4) İşletmede çalışan personel, Yazılımı kullanmak için yeterli eğitimi almıştır.	☐ **Evet**	☐ **Hayır**
5) İşletmede kullanılan Yazılıma ait Lisans Belgesi veya Sözleşme Metni İşletmede mevcuttur.	☐ **Evet**	☐ **Hayır**
6) İşletmede çalışan sayısı kaçtır?	**SSK' lı:**	**Toplam :**

DEĞERLENDİRME SONUCU: (Soru maddeleri belirtilerek açıklama yapılabilir.)

İŞLETME, Bilgisayar Yazılım Desteğini izleme amacı için, yukarıda adı geçen Uzman/Uzman Yrd. Tarafından ziyaret edilmiştir.

Uygundur.
KOSGEB Birimi Yöneticisi:
İmza

Tarih:

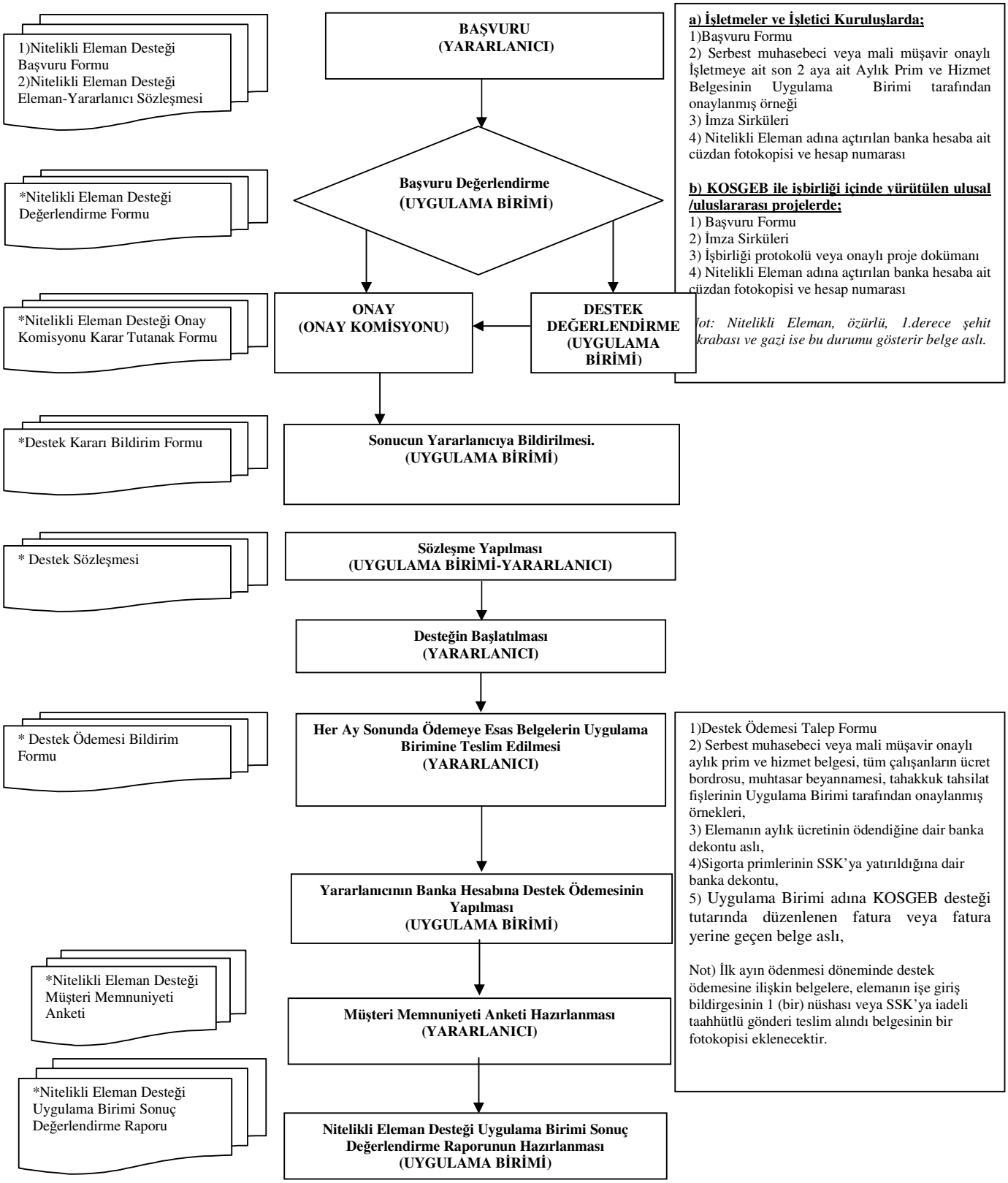
EK 3 KOSGEB ÖZET DESTEK TABLOSU Desteğin Adı	Yön. Mad. No	Üst Limit (YTL)	Destek Oranı (%)			Destek Ödeme Türü		Özel Hususlar
			KÖY	NY	GY	Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli	
1. Danışmanlık ve Eğitim Destekleri								
1.1. Danışmanlık Desteği	5	15.000	80	70	60	X		Gruplandırılmış Danışmanlık Desteğinden Girişimciler ve Yeni Girişimciler için destekleme oranı yöre farkı olmaksızın %100'dür.
1.2. Eğitim Destekleri	6							
1.2.1. Genel Eğitim Programları			100	90	80	X		N.Y. ve G.Y. illerinde süresi 6 saate kadar olan eğitim programları %100 desteklenebilir.
1.2.2. Genel Girişimcilik Eğitim Programları/Genç Girişimci Geliştirme Programları						X		Genel Girişimcilik Eğitim Programları /Genç Girişimci Geliştirme Programları giderlerinin tamamı KOSGEB tarafından karşılanacaktır.
1.2.3. Özel Eğitim Desteği		6.000	80	70	60	X		
2. Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Destekleri	7							
2.1. Teknoloji Araştırma ve Geliştirme Destekleri								
2.1.1. Malzeme, Teçhizat ve Prototip Üretimi ile İlgili Giderler ve Deneme Amaçlı Hammadde Temini Desteği		200.000	80	80	80		X	Teminat karşılığı temin edilecek olan geri ödemeli destek, proje süresi bitimini müteakip; ilk 12 ay ödemesiz dönemden sonra, 24 ayda 3'er aylık eşit taksitler halinde geri ödenir
		50.000	50	50	50	X		Finansal Kiralama yolu ile temin edilmesi halinde finansal kiralama gideri için verilir.
2.1.2. Kalite Geliştirme ve Teknolojik Donanım Desteği		50.000	80	80	80		X	Teminat karşılığı temin edilmesi halinde, destek ödemesini müteakip; ilk 12 ay ödemesiz dönemden sonra, 12 ayda 3'er aylık eşit taksitler halinde geri ödenir.
		15.000	50	50	50	X		Finansal Kiralama yolu ile temin edilmesi halinde finansal kiralama gideri için verilir.
2.1.3. Danışmanlık Desteği		20.000	80	80	80	X		
2.1.4. Ar-Ge Sonuçlarını Yayınlama Desteği		3.000	80	80	80	X		
2.1.5. Teknopark Kira Desteği		20.000	80	80	80	X		
2.1.6. İşlik Tahsisi								İşliklerle ilgili genel gider maliyetlerinin her yıl başında Merkez Kurullarınca belirlenen bir miktarı, İşletmelerden genel giderlere katılım payı olarak tahsil edilir.
2.1.7. Yurtdışı Kongre, Konferans, Panel, Sempozyum,Toplantı, Teknoloji Fuarlarına Katılım Desteği		5.000	80	80	80	X		
2.2. Sınai Mülkiyet Hakları Desteği	8							
2.2.1. Patent Belgesi		*6.000 **10.000	70	70	70	X		*Yurtiçinden alınacak belgeler için verilecek üst limit ** Yurtdışından alınacak belgeler için verilecek üst limit
2.2.2. Faydalı Model Belgesi		*6.000 **10.000	70	70	70	X		
2.2.3. Endüstriyel Tasarım Tescil Belgesi		*6.000 **10.000	70	70	70	X		
2.2.4. Entegre Devre Topografyaları Tescil Belgesi		*6.000 **10.000	70	70	70	X		

EK 3 KOSGEB ÖZET DESTEK TABLOSU Desteğin Adı	Yön. Mad. No	Üst Limit (YTL)	Destek Oranı (%)			Destek Ödeme Türü		Özel Hususlar
			KÖY	NY	GY	Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli	
3. Bilişim Destekleri								
3.1. Bilgisayar Yazılımı Desteği	9	8.000	50	50	50	X		
3.2. E-Ticarete Yönlendirme Desteği	10							
3.2.1.Altyapı Desteği		3.000	100	100	100	X		Sinerji Odaklarına verilir.
3.2.2.E-Ticaret Desteği		*2.000 **4.000	50	50	50	X		*Ulusal e-ticaret portallarında yer alacak işletmelere, **e-dış ticaret portallarında yer alacak işletmelere verilir
4. Kalite Geliştirme Destekleri								
4.1. Genel Test, Analiz ve Kalibrasyon ve CE İşaretlemesine İlişkin Test ve Analiz Desteği	11	30.000						
4.1.1. Genel Test, Analiz ve Kalibrasyon Desteği		10.000	70	60	50	X		
1.1.2. CE İşaretlemesine İlişkin Test ve Analiz Desteği		20.000	70	60	50	X		
5. Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme Destekleri								
5.1. Yurtiçi Sanayi Fuarlarına Katılım Desteği	12							
5.1.1.Sanayi İhtisas Fuarları		*60 ** 40	60	60	60	X		En az 6 m^2 / işletme,En fazla 24 m^2 / işletme Toplam fuar alanının % 30'unu aşmamak kaydı ile en fazla 1.000 m^2'dir. Kapalı alanlar için 100YTL, Açık Alanlar için 67 YTL'yi geçmeyen fuarlar için verilir. *Kapalı Alan m^2 bedeli ** Açık Alan m^2 bedeli
5.1.2.Genel Sanayi Fuarları		*30 **20	50	---	---	X		Sadece K.Ö.Y. illerinde düzenlenecek fuarlar için verilecek olan bu destekte; en az 6 m^2 / işletme, En fazla 24 m^2 / işletme, Toplam fuar alanının % 20'sını aşmamak kaydı ile en fazla 600 m^2'dir. Kapalı alanlar için, 60YTL, Açık Alanlar için 40 YTL'yi geçmeyen fuarlar için verilir. * Kapalı Alan m^2 bedeli **Açık Alan m^2 bedelidir.
5.2. Yurtiçi Uluslararası Sanayi İhtisas Fuarlarına Katılım Desteği	13	100	70	70	70	X		En az 6 m^2 / işletme, En fazla 24 m^2 / işletme Toplam fuar alanının % 40'ını aşmamak kaydı ile en fazla 1.500 m^2'dir. Metrekare ücreti 143 YTL'yi geçmeyen fuarlar için verilir.
5.3. Milli Katılım Düzeyindeki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği	14							
5.3.1.Ürün Sergileme		300	65	65	65	X		Bir işletme bu destekten aynı takvim yılı içerisinde en fazla iki defa yararlanabilir En az 6 m^2 / işletme En fazla 30 m^2 / işletme, 300 YTL m^2 bedelidir.
5.4 Milli Katılım Dışındaki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği	15							
5.4.1.Ürün Sergileme		300	60	60	60	X		İşletmeler, bu destekten aynı takvim yılı içerisinde; aynı

EK 3 KOSGEB ÖZET DESTEK TABLOSU Desteğin Adı	Yön. Mad. No	Üst Limit (YTL)	Destek Oranı (%)			Destek Ödeme Türü		Özel Hususlar
			KÖY	NY	GY	Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli	
								ülkeye bir defa olmak üzere en fazla iki defa faydalanabilir. En az 6 m^2 / işletme, En fazla 30 m^2 / işletme 300 YTL m^2 bedelidir.
5.5. Tanıtım Desteği	16	10.000	50	50	50	X		
5.5.1.Broşür, Katalog		3.000	50	50	50	X		
5.5.2.Etiket baskılı CD		6.500	50	50	50	X		
5.5.3.Web Sayfası Hazırlama		500	50	50	50	X		
5.6. Markaya Yönlendirme Desteği	17	20.000	50	50	50	X		Yurtdışı marka tescil belgesi bedeli, periyodik dergi reklam giderleri, havayolu dergileri reklam giderleri, hava limanı bilboard kira giderlerini kapsar
6. Uluslar Arası İşbirliği Geliştirme Destekleri								
6.1. İhracat Amaçlı Yurtdışı İş Gezisi (İYİG) Programı Katılım Desteği	18							
6.1.1.Ulaşım		500	50	50	50	X		Gidiş-dönüş ulaşım gideri için
6.1.2.Konaklama		70	50	50	50	X		Bu limit bir geceliktir. Toplam 4 gece ile sınırlıdır.
6.2. Eşleştirme Desteği	19	*8.500	50	50	50	X		* İşletmelere her bir Eşleştirme Merkezi için ödenecek maksimum destek tutarı 3.000 YTL.'yi aşamaz
6.2.1. Temel Hizmetler		250	50	50	50	X		
6.2.2. Organizasyonel Hizmetler		1.250	50	50	50	X		
6.2.3. Danışmanlık Hizmetleri		5.000	50	50	50	X		** Daimi Sergi/Showroom alanı en fazla 6 m^2 / işletme ve ürünlerin en az 6 ay süre ile sergilenmesi gerekmektedir.
6.2.4. Daimi Sergi/ Showroom Hizmetleri		**2.000	50	50	50	X		
7. Bölgesel Kalkınma Destekleri								
7.1. Yerel Ekonomik Araştırma Desteği	20	15.000	80	70	60	X		
7.2. Ortak Kullanım Amaçlı Makine-Teçhizat Desteği	21							
7.2.1. Makine-Teçhizat Desteği (Finansal Kiralama Gideri İçin Geri Ödemesiz)		100.000	70	60	50	X		Finansal kiralama giderleri destek tutarı, İşletici Kuruluş'ta ortak sayısının 5'den fazla olması halinde ilave beher ortak İşletme için ORTKA/ORTLAB'larda:10.000 YTL artırılır, ancak toplam destek tutarı 150.000 (yüz elli bin) YTL' yi geçemez.
7.2.2. Makine-Teçhizat Desteği (Geri Ödemeli)		400.000	80	70	60		X	Teminat karşılığında geri ödemeli verilecek bu destekte, İşletici Kuruluş'ta ortak sayısının 5'den fazla olması halinde ilave beher ortak İşletme için ORTKA / ORTLAB'larda: 20.000 YTL artırılır, ancak toplam destek tutarı 500.000 (beş yüz bin) YTL' yi geçemez.
7.3. Altyapı ve Üstyapı Uygulama Projesi Desteği	22	10.000	50	-----	---	X		Yaptırılacak olan binaların Üstyapı Uygulama Projesi için brüt kapalı kullanım alanının bir metrekaresine 3 (üç) YTL, KSS Altyapı Uygulama Projelerinde ise; KSS içindeki bir işyeri için 150 (yüz elli) YTL'ye kadar proje desteği verilir.
7.4. Nitelikli Eleman Desteği	23							

EK 3 KOSGEB ÖZET DESTEK TABLOSU Desteğin Adı	Yön. Mad. No	Üst Limit (YTL)	Destek Oranı (%)			Destek Ödeme Türü		Özel Hususlar
			KÖY	NY	GY	Geri Ödemesiz	Geri Ödemeli	
7.3.1. Dört Yıllık Yüksek Okul Mezunları İçin		18.000	80	70	60	X		4 yıllık yüksek okul mezunları tüm yörelerde desteklenir. Aylık üst limit 1.000 YTL'dir. (Destek kapsamında; Özürlü, 1. derece Şehit Akrabası veya Gazilerin istihdam edilmesi durumunda tablodaki destek oranları tüm yörelerde 10 puan artırılır.)
7.3.2. İki Yıllık Yüksek Okul Mezunları İçin		12.600	80	----	----	X		2 yıllık meslek yüksek okulu mezunları, sadece K.Ö.Y.'lerde desteklenir. Aylık üst limit 700 YTL'dir.
8. Girişimciliği Geliştirme Destekleri								
8.1. Yeni Girişimci Desteği	24							
8.1.1. İş Kurma		4.000	100	100	100	X		
8.1.2. Sabit Yatırım (Finansal Kiralama Gideri İçin Geri Ödemesiz)		10.000	70	60	50	X		Finansal Kiralama yolu ile temin edilmesi halinde, finansal kiralama giderleri için geri ödemesiz destek verilir
8.1.3. Sabit Yatırım (Geri Ödemeli)		40.000	90	80	70		X	Teminat karşılığı temin edilmesi halinde, destek ödemesini müteakip; ilk 12 ay ödemesiz dönemden sonra, 24 ayda 6'şar aylık eşit taksitler halinde geri ödenir.
8.2. İş Geliştirme Merkezi Desteği	25	50.000	80	70	60	X		İşletme giderleri olarak, personel ve kira için verilir.

EK 4 NİTELİKLİ ELEMAN DESTEĞİ İŞ AKIŞ ŞEMASI (İA-7.4)

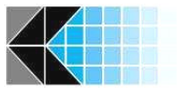


KOSGEB
KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ GELİŞTİRME ve DESTEKLEME İDARESİ BAŞKANLIĞI

TEKNOLOJİ ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME DESTEĞİ PROJE BAŞVURU DOKÜMANI

"KOSGEB Birim Personeli, KOSGEB Birimi Proje Değerlendirme Kurulları Üyeleri ve Görüşüne başvurulan uzmanlar; Başvuru Formlarının içeriğinin gizliliği konusunda gerekli hassasiyeti göstermekle yükümlüdür."

İşletme Adı	**:**	
İşletme Yetkilisinin Adı,Soyadı	**:**	
İşletme Adına Proje Sorumlusunun / Girişimcinin Adı Soyadı	**:**	
Proje Adı	**:**	
Projenin Kısa Tanımı *(100 Kelimeyi Aşmayacak)*	**:**	
Toplam Proje Süresi (Ay)	**:**	
Toplam Proje Bütçesi (YTL)	**:**	



KOSGEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

TEKNOLOJİ ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME DESTEĞİ BAŞVURU DİLEKÇESİ

KOSGEB …… Üniversitesi Teknoloji Merkezi Müdürlüğü'ne

Teknoloji Araştırma ve Geliştirme Desteklerinden yararlanmak üzere; formu doldurmuş olmamın, KOSGEB'e herhangi bir yükümlülük getirmeyeceği ve tarafıma herhangi bir talep hakkı doğurmayacağını, müktesep hak teşkil etmeyeceğini kabul ederek ek'te sunulan başvuru formunun değerlendirilmesi ve sonucunun tarafıma bildirilmesi hususunda gereğini arz ederim.

Başvurumuzun desteklenmesi halinde; *Teknoloji Araştırma ve Geliştirme Desteği sağlanan işletmemiz, söz konusu desteğin amacına uygun kullanılmaması, beyanımızın bir kısmının veya tamamının yanlış olduğunun tespit edilmesi, aynı destek kalemleri için bir başka kurumdan destek aldığımızın tespit edilmesi, KOSGEB desteği ile satın alınan Makina-teçhizatın, işletmemiz dışında başka hiç bir yerde veya başka amaçlarla kullanmayacağımızı, satmayacağımızı, kullanım hakkını devretmeyeceğimizi, rehin göstermeyeceğimizi, ihtiyati tedbir, ihtiyati haciz, tedbiri haciz konulması, üçüncü kişilerin hak iddia etmesi halinde, hiçbir kanuni kovuşturmaya gerek kalmaksızın KOSGEB tarafından talep edilen meblağı, 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun' da öngörülen gecikme zammına eşit oranda, cezai faizi ile birlikte derhal ve defaten aynı Kanun hükümlerine göre geri ödeyeceğimizi ve hiçbir hak talep etmeyeceğimizi ve işletmemize sağlanan bu desteğe ait, destek süreci tamamlandığında sonuç raporu vereceğimizi taahhüt ederim.*

İşletme Yetkilisi / Girişimci Adı Soyadı

Tarih: ../../....
İmza,kaşe

EK: **1.İmza Sirküleri**
2.Girişimci, İşletme Yöneticileri, Ortakları ve Proje Personeline ait Özgeçmişler
3.Proforma Faturalar

Not: Girişimciler yukarıda belirtilen belgeleri tüzel kişiliklerini oluşturduktan sonra tamamlayacaklardır.

** Bu bölüm KOSGEB Birimi tarafından doldurulacaktır.*
KOSGEB Birimi Evrak giriş tarih/no :
Proje No (Yıl/Firma) :
Proje Sorumlusu Uzman/Uzman Yardımcısı :

KOSGEB
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

1. İŞLETME/ GİRİŞİMCİNİN TANITIMI
1.1. BAŞVURU SAHİBİ GİRİŞİMCİ (YENİ KURULACAK İŞLETMELER İÇİN) İSE:

1.1.1. BAŞVURU SAHİBİ GİRİŞİMCİYE İLİŞKİN BİLGİLER

Girişimci Adı Soyadı:		
Mesleği / Ünvanı :		
Mezun Olduğu Okul :	Mezuniyet Yılı:	
Medeni Hali:	Doğum Yeri ve Tarihi:	
Şahıs Vergi Dairesi:	Şahıs Vergi Numarası:	
T.C. Kimlik No:		
Adresi:		
İli:	İlçesi:	Posta Kodu:
Telefonu:	Cep Telefonu :	
E-Posta:	Web Adresi:	

İŞ TECRÜBESİ			
Çalıştığı Yer	**Görevi**	**Tarihler**	**Ayrılış nedeni**

YABANCI DİL BİLGİSİ			
	İyi	Orta	Az
İngilizce	☐	☐	☐
Almanca	☐	☐	☐
Fransızca	☐	☐	☐
Diğer (Belirtiniz)	☐	☐	☐

HAKKINDA BİLGİ ALINACAK ŞAHISLAR			
Kuruluş ve Kişi Adı Soyadı	**Adresi**	**Mesleği**	**Telefonu**

1.1.2 İŞLETMEYE ORTAK OLACAK KİŞİLERE İLİŞKİN BİLGİLER

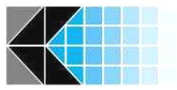
(1.1.1' deki Tablolar Muhtemel Ortaklar İçin Ayrı Ayrı Doldurulacaktır.)

1.1.3. FAALİYET GÖSTERECEĞİ SEKTÖR/SEKTÖRLER*

1.1.4. ÜRETECEĞİ ÜRÜN/ÜRÜN GRUPLARI

* : Ek-1 de bulunan Sektörler dikkate alınarak, doldurulacaktır.

Tarih/İmza
……/……/……
Yukarıda yer alan bilgilerin doğru olduğunu beyan ve taahhüt ederim.



1.2. BAŞVURU SAHİBİ TÜZEL KİŞİLİK İSE:

1.2.1. İŞLETMEYE İLİŞKİN BİLGİLER					
İşletme Statüsü:	☐ Anonim	☐ Limited	☐ Kommandit	☐ Kollektif	☐ Diğer
İşletme Adı:					
Ortak Sayısı:					
Vergi Dairesi:			Vergi Numarası:		
Yetkili Kişi:					
Proje Sorumlusu:					
SSK İşyeri Sicil No:					
Ticaret Sicil Gazete Numarası ve Ticaret Sicil Numarası:					
Kuruluş Yılı:			Faaliyete Başlama Yılı:		
Beyaz Yaka:	Mavi Yaka:		Toplam Personel Sayısı:		
İşletmenin Bağlı Olduğu Oda: ☐ Yok ☐ Sanayi Odası ☐ Ticaret Odası ☐ Sanayi ve Ticaret Odası ☐ Esnaf ve Sanatkarlar Odası			İşletmenin Bulunduğu Yer: ☐ Diğer ☐ Organize Sanayi Bölgesi ☐ Küçük Sanayi Sitesi ☐ Teknoloji Geliştirme Bölgesi ☐ Endüstri Bölgesi ☐ Teknopark ☐ KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezi ☐ İŞGEM		
Adresi:					
İli:	İlçesi:		Posta Kodu:		
Telefonu:			Faksı:		
E-Posta:			Web Adresi:		

KOSGEB DESTEKLERİNDEN FAYDALANMA DURUMU	
Genel Destekler ☐ Evet (Kullandığınız Desteği Adı İle Belirtiniz.) ☐ Hayır	**Teknoloji Ar-Ge Destekleri** ☐ Evet (Proje Adı, Destek Alınan Merkez Adını Belirtiniz.) ☐ Hayır

SAHİP OLDUĞU BELGELER/SERTİFİKALAR
ISO 9000,EN29000,AQAP,Marka Tescil, Garanti, Satış Sonrası Servis,Sertifika ve benzeri belgeler…

Belge Adı	Belgenin Alındığı Yer	Verildiği Tarih	Geçerlilik Tarihi	Numarası

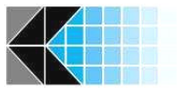
BİR ÖNCEKİ YILA AİT CİRO DEĞERİ (YTL)	**BİR ÖNCEKİ YILA AİT İHRACAT DEĞERİ (YTL)**

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖRLER*

ÜRETTİĞİ ÜRÜN/ÜRÜN GRUPLARI

(☐) :Yalnızca Birini Seçiniz,
(*) : Ek-1 de bulunan Sektörler dikkate alınarak, doldurulacaktır.

Tarih/İmza
……/……/……
İşletme hakkında yukarıda yer alan bilgilerin
doğru olduğunu beyan ve taahhüt ederim.



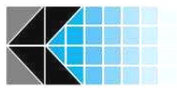
1.2.2. İŞLETME ORTAKLARINA İLİŞKİN BİLGİLER
(Her bir işletme ortağı için ayrı ayrı doldurunuz.)

İşletme Ortağının Adı ve Soyadı:		
Mesleği / Ünvanı :	İşletmede Hisse Payı:	
Mezun Olduğu Okul :	Mezuniyet Yılı:	
Medeni Hali:	Doğum Yeri ve Tarihi:	
Şahıs Vergi Dairesi:	Şahıs Vergi Numarası:	
T.C. Kimlik No:		
Adresi:		
İli:	İlçesi:	Posta Kodu:
Telefonu:	CepTelefonu :	
E-Posta:	Web Adresi:	

İŞ TECRÜBESİ			
Çalıştığı Yer	**Görevi**	**Tarihler**	**Ayrılış nedeni**

YABANCI DİL BİLGİSİ			
	İyi	Orta	Az
İngilizce	☐	☐	☐
Almanca	☐	☐	☐
Fransızca	☐	☐	☐
Diğer (Belirtiniz)	☐	☐	☐

HAKKINDA BİLGİ ALINACAK ŞAHISLAR			
Kuruluş ve Kişi Adı Soyadı	**Adresi**	**Mesleği**	**Telefonu**



2. PROJENİN TEKNİK AÇIDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1. Projenin Adı:

2.2. Projenin İçeriğini Ne Tür Bir Yenilik Oluşturmaktadır?

- ☐ **Ürün Yeniliği**
  - ☐ Ara Ürün
  - ☐ Son Ürün
- ☐ **Üretim Teknolojisi Yeniliği**

2.3. Proje Konusu Hangi Teknoloji Alanında Yer Almaktadır?

☐ Bilgi ve İletişim Teknolojileri	☐ Biyoteknoloji ve Gen Teknolojileri	☐ Malzeme Teknolojileri
☐ Nanoteknoloji	☐ Tasarım Teknolojileri	☐ Mekatronik
☐ Üretim Süreç ve Teknolojileri	☐ Enerji ve Çevre Teknolojileri	☐ Diğer

2.4. Proje Konusu Hangi Sektörde Yer Almaktadır?*

NACE Kodu: | | | | |

2.5. Ürün Geliştirme İçin Kullanacağınız Stratejiyi Aşağıdakilerden Hangisi İfade Eder?

- ☐ Ar-Ge Stratejisi (Araştırma ve Geliştirme Desteği İle Ürün Üretme)
- ☐ Taklit Stratejisi (Mevcut Ürünleri Farklılaştırarak Ürün Geliştirme)
- ☐ Müşteri İsteklerine Bağımlı Strateji (Mevcut Ürünler Üzerinde Müşterilerden Alınan Geri Beslemeler İle)
- ☐ Patent/Know-How Stratejisi
- ☐ Fırsatları İzleme Stratejisi (Popüler ürünü Belirleyerek Bu Ürün Üzerinde İlgiyi Arttıracak Şekilde Ürün Geliştirme)

2.6. Proje Konusu Ürünü Ortaya Çıkarma Gereksinimi Nereden Kaynaklanmıştır?

☐ **İŞLETME KAYNAKLI**	☐ **DIŞ KAYNAKLI**
☐ Araştırma Ve Geliştirme Departmanı	☐ Müşteriler
☐ Çalışanların Önerileri	☐ Tedarikçiler
☐ İşletme Yönetimi	☐ Rakipler
☐ İmalat	☐ Üniversiteler
☐ Dağıtım	

* NACE kodunun en az dört dijit ile doldurulması zorunludur.İstendiği takdirde kutuların yanına daha fazla dijit eklenebilir.

2.7. Proje Aşağıdaki Kriterlerin Hangisini Kapsamaktadır?
☐ Teknolojik İlerleme Kaydetme ☐ Kullanıcı Kolaylığı Sağlayabilme ☐ Düşük Maliyetli Çözümler Sunabilme ☐ Yeni İhtiyaçlar Yaratma ☐ Mevcut İhtiyaçları Karşılama ☐ Kullanım Çeşitliliği Sunmak ☐ Know-How vb Bilgi ve Beceri Üretimi
2.8. Projenin Amacı ve Gerekçesini Açıklayınız.
2.9. Projenin Konusu ve Kapsamını Açıklayınız.

2.10. Projede Ulaşılmak İstenilen Çıktıları Açıklayınız.
2.11. Madde 2.2' de Vermiş Olduğunuz Cevaba Göre Proje Sonucunda Oluşacak Çıktının Kullanım Alanlarını Açıklayınız.
2.12. Proje Konusu Ürün/Üretim Yöntemine İlişkin Olarak; İş Akışı Doğrultusunda Hangi Teknolojilerin Kullanılması Planlanmaktadır?
2.13. Proje Konusu Ürün/Üretim Yönteminin Ulusal Ve Uluslararası Bazda Teknolojik Gelişmeye Katkısı Ne Olacaktır? Açıklayınız.
2.14. Ürüne İlişkin TSE veya Yabancı Standartlar Nelerdir? Açıklayınız.
☐ TSE _____ ☐ Yabancı Standartlar_____

2.15. Ürünün standartlara uygunluğunu tespit etmek için uygulayacağınız test ve analizleri var mı? Varsa açıklayınız.

2.16. Geliştirilecek Ürüne Yönelik Edinilen Bilgiyi Rakiplerin Kullanımından Nasıl Korumayı Düşünüyorsunuz?

☐ Patent
☐ Marka Tescil
☐ Yapısal Tedbirler
☐ Formüllerin ve Süreçlerin Gizlenmesi
☐ Model ve Desenlerin Korunması
☐ Diğerleri _____
☐ Hiçbir biçimde değil

2.17. Ürüne/Üretim Yöntemine İlişkin Tarafınızca Sahip Olunan Patent, Faydalı Model vb. Koruma Var mı?Varsa belge numaralarını yazınız.

☐ **Evet** (☐ Ulusal Patent Patent No: ☐ Uluslararası Patent ☐ Faydalı Model Faydalı Model No:

☐ Diğer.....……)

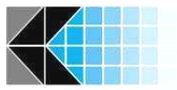
☐ **Hayır**

2.18. Ürüne/Üretim Yöntemine Başkalarına Ait Patent, Faydalı Model Vb. Koruma Bulunmakta Mıdır? Bulunmakta ise belge numaralarını yazınız.

☐ **Evet** (☐ Ulusal Patent Patent No: ☐ Uluslararası Patent ☐ Faydalı Model Faydalı Model No:

☐ Diğer.....……)

☐ **Hayır**



3. PROJENİN PAZAR AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Proje Konusu Çıktının Müşterisi ve Talep Yapısı

3.1.1. Yurtiçi Müşteriler:

Müşteri Grupları	Avantajlar	Dezavantajlar

3.1.2. Yurtdışı Müşteriler:

Müşteri Grupları	Avantajlar	Dezavantajlar

3.2. İşletmenin Proje Konusu Çıktıya Yönelik Rakipleri ve Özellikleri

3.2.1. Yurtiçi Rakipler:

Rakip İşletme	Özellikleri	Ürün Satış Fiyatları	Pazar Payı	Avantajları	Dezavantajları

3.2.2. Yurtdışı Rakipler:

Rakip İşletme	Özellikleri	Ürün Satış Fiyatları	Pazar Payı	Avantajları	Dezavantajları

3.3. Rakiplerinize Karşı Alacağınız Önlemler Nelerdir?Açıklayınız.

3.4. Proje Konusu Çıktı İçin Aşağıdaki Dağıtım Metotlarından Hangisini/Hangilerini Kullanmayı Planlıyorsunuz?

- ☐ Toptancıya Satış
- ☐ Perakendeciye Satış
- ☐ İhalelerle Satış
- ☐ Bayilik
- ☐ Müşteri Temsilcisiyle (Kişisel) Satış
- ☐ Doğrudan Satış
- ☐ E-Ticaret ile Satış
- ☐ Gelir Paylaşımı

3.5 Proje Konusu Çıktı İçin Sektörünüzdeki Rekabet Dikkate Alındığında İşletmenizi Aşağıdaki Türlerden Hangisi ile İfade Edebilirsiniz?

☐ Lider İşletme (Pazarın Lideri)

☐ Kıran Kırana Rekabet Yapan İşletme (Ar-Ge Faaliyetlerinde Yoğunlaşmış)

☐ Takipçi İşletme (Sektörü Takip Eden)

☐ Pazarda Küçük bir Pay İle Yetinen İşletme

3.6 Proje Konusu Çıktı İçin Eğer Varsa Dış Pazarda Yoğunlaşma Alanlarınız ?Açıklayınız.

☐ Sınır Komşu Ülkeler	
☐ Avrupa	
☐ Amerika	
☐ Ortadoğu	
☐ Uzakdoğu	
☐ Afrika	
☐ Orta Asya Ülkeleri (Rusya Dahil)	

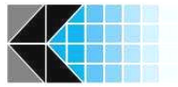
3.7 Halihazırda Proje Konusu çıktı ile ilgili verilen teklif, alınan sipariş, sözleşme vb. gibi yapılan iş bağlantıları var mı?

☐ **Evet (açıklayınız ve varsa bilgi/belge ekleyiniz)**

☐ **Hayır**

3.8 Proje Konusu Çıktının Satışa Hazır Hale Gelmesini Takiben 2 Yıllık Tahmini Satış Planınızı Belirtiniz.

SATIŞLAR	**1. YIL**		**2. YIL**	
	Satış Miktarı	**Tutarı (YTL)**	**Satış Miktarı**	**Tutarı (YTL)**
Yurtiçi Satışlar				
Yurtdışı Satışlar				



4 PERSONEL YAPISI

DİKKAT: 4,5, 6,7 BÖLÜMLERİNDEKİ ÜCRETLERİN TAMAMI, KDV HARİÇ YAZILACAKTIR.

Proje Kapsamında Çalışacak Mevcut Personel	**4.1.**	**Adı-Soyadı**	**Birimi***	**Mezun Olduğu Okul**	**Akademik Düzeyi (Lisans, Yüksek Lisans, Doktora vb)**	**Mesleki Deneyimi (Yıl)**	**Projedeki Görevi**	**Projede Çalışacağı Süre (Ay)**	**Proje İçin 1 Ay İçerisinde Harcanan Zaman Yüzdesi (%)**	**Aylık Ücreti (YTL)**	**Toplam Ücret (YTL)**
	1										
	2										
	3										
	4										
	5										
										4.1. TOPLAM	
İşletmenin Kendi İmkanları ile İstihdam Edeceği Personel/Danışman**	**4.2.**	**Adı-Soyadı**	**Birimi***	**Mezun Olduğu Okul**	**Akademik Düzeyi (Lisans, Yüksek Lisans, Doktora vb)**	**Mesleki Deneyimi (Yıl)**	**Projedeki Görevi**	**Projede Çalışacağı Süre (Ay)**	**Proje İçin 1 Ay İçerisinde Harcanan Zaman Yüzdesi (%)**	**Planlanan Aylık Ücreti (YTL)**	**Toplam Ücret (YTL)**
	Personel***										
	Danışman***										
										4.2. TOPLAM	
İşletmenin KOSGEB Desteği ile İstihdam Edeceği Personel/Danışman	**4.3.**	**Adı-Soyadı**	**Birimi***	**Mezun Olduğu Okul**	**Akademik Düzeyi (Lisans, Yüksek Lisans, Doktora vb)**	**Mesleki Deneyimi (Yıl)**	**Projedeki Görevi**	**Projede Çalışacağı Süre (Ay)**	**Proje İçin 1 Ay İçerisinde Harcanan Zaman Yüzdesi (%)**	**Planlanan Aylık Ücreti (YTL)**	**Toplam Ücret (YTL)**
	Personel *** (Nitelikli Eleman Desteği)										
	Teknolojik AR-GE Danışmanı*** (Öğretim Üyesi)										
										4.3. TOPLAM	
										GENEL TOPLAM (4.1+4.2+4.3)	

*** İdari, Mali, Üretim, AR-GE, Satınalma, Satış, Pazarlama vs**
****İşletmenin kendi imkanları ile istihdam edeceği personelin, proje süresince istihdam edilip edilmediği proje nihai raporunun hazırlanması esnasında değerlendirilecektir.**
***** Personelin İsmi Biliniyorsa Yazılmalı, Bilinmiyor ise Personel veya Danışman İbaresi Yazılmalıdır**

5. PROJEDE İHTİYAÇ DUYULAN MALZEME VE TEÇHİZAT

TABLO-5.1

5.1. Projenin Gerçekleştirilmesi İçin Kullanılacak İşletme Tarafından Sahip Olunan Makine ve Teçhizat

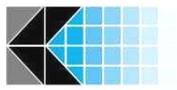
Malzeme, Teçhizat ve Prototip Üretimi İle İlgili Giderler ve Deneme Amaçlı Hammadde Adı	Miktarı	Özellikleri	Projede Kullanım Amacı	Bedeli (YTL)
TOPLAM				

TABLO-5.2

5.2. Projenin Gerçekleştirilmesi İçin Kullanılacak İşletme Tarafından Satın Alınacak* Makine ve Teçhizat

Malzeme, Teçhizat ve Prototip Üretimi İle İlgili Giderler ve Deneme Amaçlı Hammadde Adı	Miktarı	Özellikleri	Projede Kullanım Amacı	Bedeli (YTL)
TOPLAM				

*** İşletme tarafından satın alınacak makine ve teçhizatın, proje süresince satın alınıp alınmadığı proje nihai raporunun hazırlanması esnasında değerlendirilecektir.**



TABLO-5.3					
5.3. Projenin Gerçekleştirilmesi İçin KOSGEB Desteği Kapsamında Satın Alınması Planlanan Malzeme, Teçhizat ve Prototip Üretimi İle İlgili Giderler ve Deneme Amaçlı Hammaddeler (Teknik Özelliklerini ve Proforma Faturaları Ekleyiniz.)					
Malzeme, Teçhizat ve Prototip Üretimi İle İlgili Giderler ve Deneme Amaçlı Hammadde Adı	**Miktarı**	**Projede Kullanım Amacı**	**DESTEK TÜRÜ**		**Bedeli (YTL)**
			Geri Ödemeli	**Finansal Kiralama**	
TOPLAM					



6. PROJE İŞ AKIŞI VE DESTEK KULLANIM TERMİN PLANI

	1. YIL												2. YIL												3. YIL											
6.1 Proje İş akışı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PROJE FAALİYETLERİ*																																				
1. Projelendirme ve Tasarım																																				
1.1.																																				
1.2.																																				
1.3….																																				
2.Prototip Geliştirilmesi																																				
2.1.																																				
2.2.																																				
2.3.																																				
2.4.																																				
3.Ticarileştirme Çalışmaları																																				
3.1.																																				
3.2.																																				
3.3.																																				
PERSONEL PLANLAMASI																																				
6.2. Kullanılacak Destekler																																				

6.2.1 Merkez Karar Kurullarınca Değerlendirilip Onaylandıktan Sonra Kullanılacak Destekler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	**TOPLAM**	**İŞLETME KATKISI**	**KOSGE KATK**
2.1.1.Malzeme, Teçhizat ve Prototip Üretimi ile İlgili Giderler ve Deneme Amaçlı Hammadde Temini Desteği																																							
2.1.2.Kalite Geliştirme ve Teknolojik Donanım Desteği																																							
2.1.3.Danışmanlık Desteği																																							
2.1.4.AR-GE Sonuçlarını Yayınlama Desteği																																							
2.1.5.Teknopark Kira Desteği																																							
2.1.6.İşlik Tahsisi(Evet ise:…..m2)																																							
2.1.7.Yurtdışı Kongre, Konferans,Panel,SempozyumToplantı,Teknoloji Fuarlarına Katılım Desteği																																							
6.2.1. TOPLAMI																																							

6.2.2. SYH'de Onay Komisyonlarında onaylandıktan sonra Kullanılacak Destekler**	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	**TOPLAM**	**İŞLETME KATKISI**	**KOSGEB KATKISI**
1.1.Danışmanlık Desteği																																							
1.2.1.Genel Eğitim Desteği																																							
1.2.2.Özel Eğitim Desteği																																							
2.2.1.Patent Belgesi																																							
2.2.2.Faydalı Model Belgesi																																							
2.2.3.Endüstriyel Tasarım																																							
2.2.4.Entegre Devre																																							
3.1.Bilgisayar Yazılım																																							
4.1.1.Genel Test, Analiz ve																																							
4.1.2.CE İşaretlemesine																																							
5.1.1.Sanayi İhtisas Fuarları																																							
5.1.2.Genel Sanayi Fuarları																																							
5.3.Milli Katılım																																							
5.4.Milli Katılım Dışındaki																																							
5.5.1.Broşür,Katalog																																							
5.5.2.Etiket Baskılı CD																																							
5.5.3.Web Sayfası Hazırlama																																							
5.6.Markaya Yönlendirme																																							
6.1.İhracat Amaçlı Yurtdışı İş																																							
6.2.1.Temel Hizmetler																																							
6.2.2.Organizasyonel																																							
6.2.3.Danışmanlık Hizmetleri																																							
6.2.4.Daimi Sergi/Showroom																																							
7.2.Nitelikli Eleman Desteği																																							
6.2.2. TOPLAMI																																							
6.2. GENEL TOPLAM																																							

*** : Bu bölümde, işletmenin kendi imkanları ile ve KOSGEB desteği ile satın alacağı malzeme teçhizatın alımı da belirtilmelidir.**

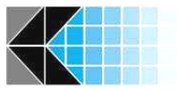
**** : Bu bölüm, toplam proje bütçesini belirlemek ve Kurul üyelerini bilgilendirmek amacıyla düzenlenmiş olup, SYH Onay Komisyonlarınca kesinleştirilecektir.**

7. PROJE BÜTÇESİ VE FİNANSMAN PLANI

PROJE BÜTÇESİ	MİKTAR (YTL)
Projenin Gerçekleştirilmesi İçin Kullanılacak İşletme Tarafından Sahip Olunan Makine ve Ekipmanların Maliyeti (Tablo 5.1 Toplamı)	
Projenin Gerçekleştirilmesi İçin Kullanılacak İşletme Tarafından Satın Alınacak Makine ve Ekipmanların Maliyeti (Tablo 5.2 Toplamı)	
Projede Çalışacak Personel Maliyeti (Tablo 4 - 4.1 Toplamı)	
Proje Kapsamında Mevcut Personel Dışında İstihdam Edilmesi Planlanan Personelin Maliyeti (Tablo 4 - 4.2 Toplamı)	
KOSGEB Desteği (Tablo 6 - 6.2 Genel Toplam)	
TOPLAM	

PROJE BÜTÇESİ FİNANSMAN PLANI	MİKTAR (YTL)
Özkaynak Kullanımı	
Şahıslardan Alınan Borçlar	
Banka Kredisi	
TTGV	
TÜBİTAK	
KOSGEB Desteği (Tablo 6 - 6.2 Genel Toplam içindeki KOSGEB Katkısı yazılacak)	
TOPLAM*	

*** Finansman Planı Toplamı Proje Bütçesi Toplamına Eşit olmalıdır**



SEKTÖRLER

☐ 15_Gıda Ürünleri ve İçecek İmalatı

☐ 16_Tekstil Ürünleri İmalatını

☐ 18_Giyim eşyası imalatı; kürkün işlenmesi ve boyanması

☐ 19_Derinin tabaklanması ve işlenmesi; bavul, el çantası, saraçlık, koşum takımı ve ayakkabı imalatı

☐ 20_Ağaç ve ağaç mantarı ürünleri imalatı (mobilya hariç); saz, saman ve benzeri malzemelerden, örülerek yapılan eşyaların imalatı

☐ 21_Kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri imalatı

☐ 22_Basım ve yayım; plak, kaset ve benzeri kayıtlı medyanın çoğaltılması

☐ 23_Kok kömürü, rafine edilmiş petrol ürünleri ve nükleer yakıt imalatı

☐ 24_Kimyasal madde ve ürünlerin imalatı

☐ 25_Plastik ve kauçuk ürünleri imalatı

☐ 26_Metalik olmayan diğer mineral ürünlerin imalatı

☐ 27_Ana metal sanayii

☐ 28_Makine ve teçhizatı hariç; fabrikasyon metal ürünleri imalatı

☐ 29_Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve teçhizat imalatı

☐ 30_Büro makineleri ve bilgisayar imalatı

☐ 31_Başka yerde sınıflandırılmamış elektrikli makine ve cihazların imalatı

☐ 32_Radyo, televizyon, haberleşme teçhizatı ve cihazları imalatı

☐ 33_Tıbbi aletler; hassas ve optik aletler ile saat imalatı

☐ 34_Motorlu kara taşıtı, römork ve yarı römork imalatı

☐ 35_Diğer ulaşım araçlarının imalatı

☐ 36_Mobilya imalatı; başka yerde sınıflandırılmamış diğer imalatlar

☐ 37_Geri dönüşüm

☐ 72_Bilgisayar ve ilgili faaliyetler