



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

#MİLLİ
TEKNOLOJİ
HAMLESİ

AHİLER
Kalkınma Ajansı
Geleceğe Yön Verir

TR71 BÖLGESİ İŞLETMELERİ YÖNETİM DANIŞMANLIĞI İHTİYAÇ ANALİZİ



www.ahika.gov.tr
2023

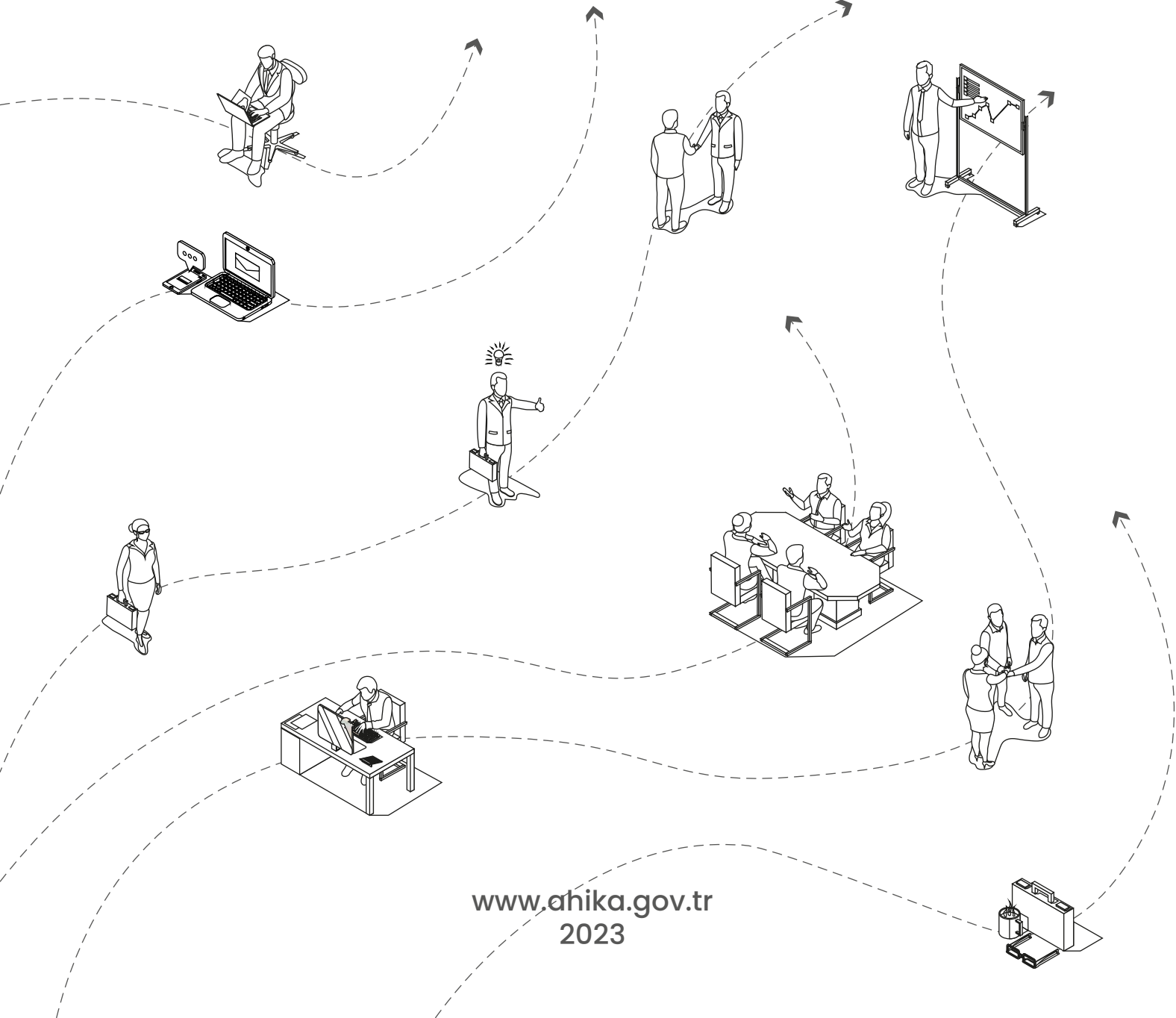


T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

#**MİLLİ
TEKNOLOJİ
HAMLESİ**

AHİLER
Kalkınma Ajansı
Geleceğe Yön Verir

TR71 BÖLGESİ İŞLETMELERİ YÖNETİM DANIŞMANLIĞI İHTİYAÇ ANALİZİ



www.ahika.gov.tr
2023

Ahiler Kalkınma Ajansı

Cevher Dudayev Mahallesi
Vatan Caddesi No:42/1 Merkez/Nevşehir
Tel: +90 384 214 36 66
Faks: +90 384 214 00 46
E-Posta: info@ahika.gov.tr
İnternet Sitesi: www.ahika.gov.tr

Sayfa Sayısı: 70

TR71 Bölgesi İşletmeleri Yönetim Danışmanlığı İhtiyaç Analizi

Yayın Sahibi

Ahiler Kalkınma Ajansı

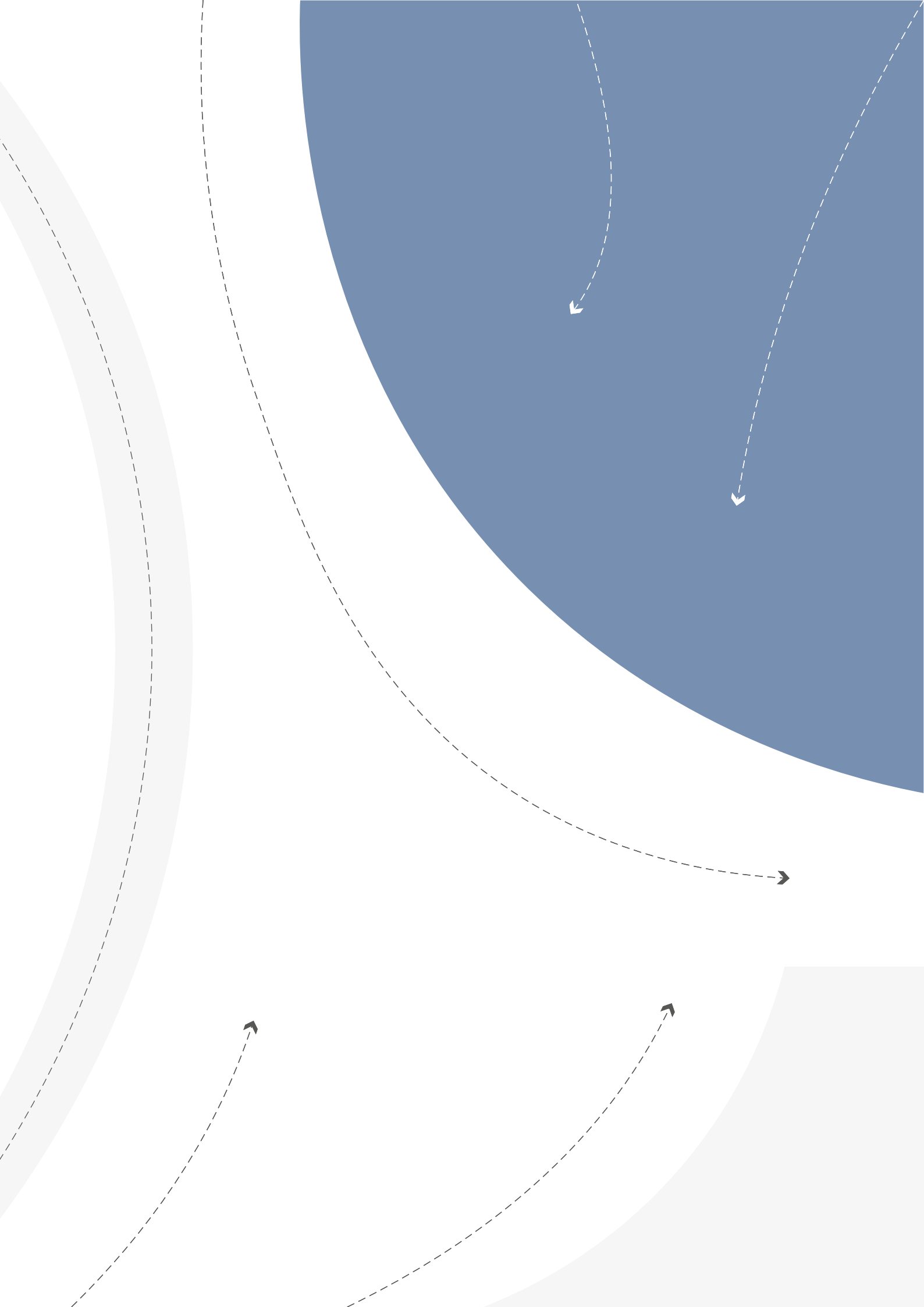
Yayına Hazırlayanlar:

Hatice ARSLAN
Koordinatör
Nevşehir Yatırım Destek Ofisi

Faruk ER
Birim Başkanı
Planlama Programlama ve Koordinasyon Birimi

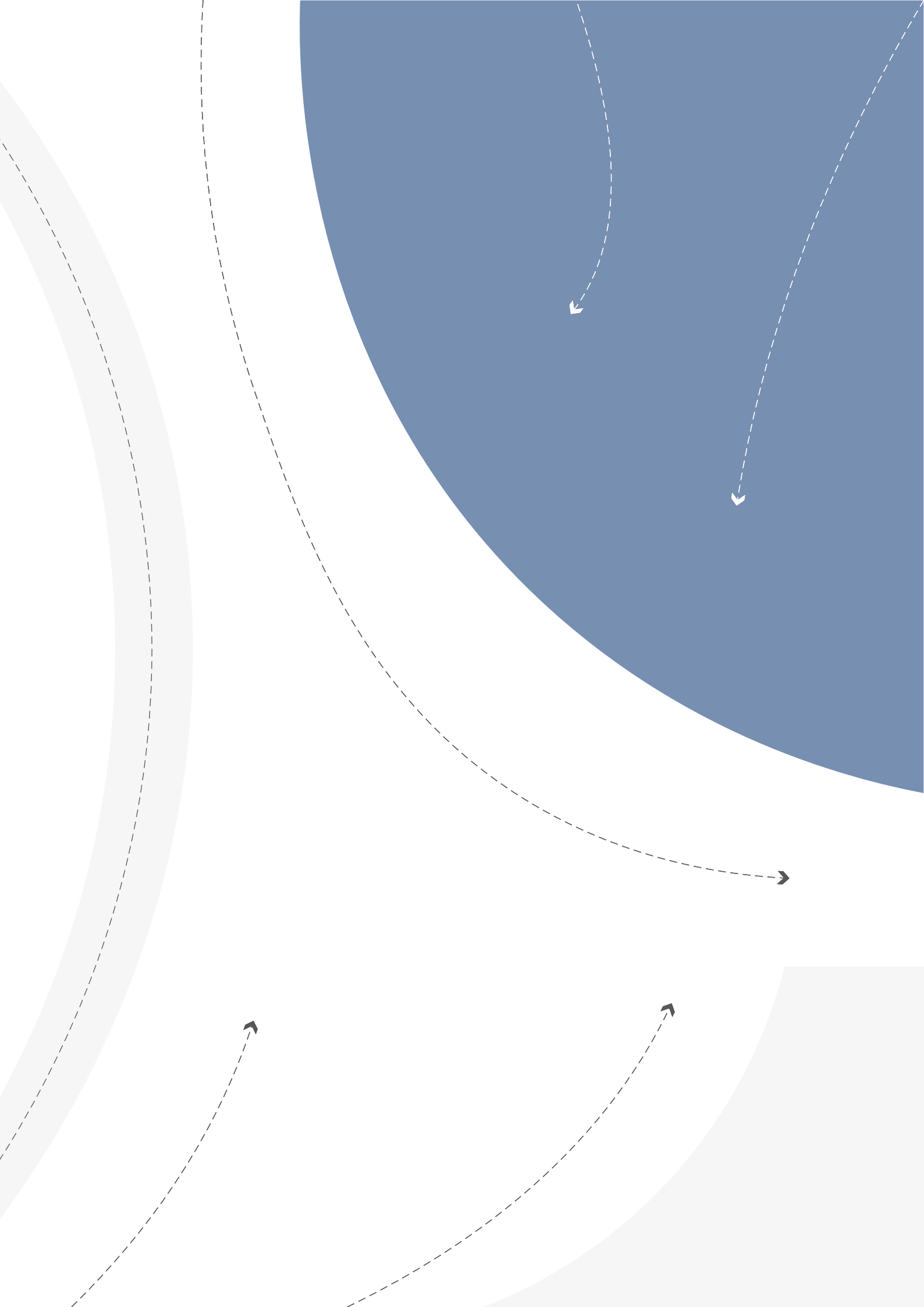
İrem GÜL
Uzman
Nevşehir Yatırım Destek Ofisi

Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu uyarınca kullanılmadan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekilde ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralanmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz. Hazırlanmış olan çalışmanın tüm hakları Ahiler Kalkınma Ajansı'na aittir. Ahiler Kalkınma Ajansı tarafından hazırlanan işbu çalışmadan kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.



İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER, TABLOLAR VE RESİMLER	III
KISALTMALAR	IV
YÖNETİCİ ÖZETİ	V
1. GİRİŞ	1
2. BÖLÜM	3
2.1. Kavramsal Çerçeve	3
2.1.1. Danışmanlık Kavramı	3
2.1.2. Yönetim Danışmanlığı	4
2.1.3. Yönetim Danışmanlığı Konuları	5
2.1.4. Yönetim Danışmanlığının Tarihî Süreci ve Gelişimi	7
2.1.5. Yönetim Danışmanlığında Mesleki Yeterlilik	9
2.1.6. Değer Zinciri Özelinde Yönetim Danışmanlığı	11
3. BÖLÜM	13
3.1. Araştırmanın Yöntemi	13
3.1.1. Evren ve Örneklem	13
3.1.2. Veri Toplama Araçları	14
3.1.3. Veri Toplama Süreci	15
3.1.4. Verilerin Çözümlemesi	15
3.2. Araştırma Bulguları	15
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	41



ŞEKİLLER, TABLOLAR VE RESİMLER

ŞEKİLLER

Şekil 1. Yönetim Danışmanlığı Sektörünün Segmentasyonu	5
--	---

TABLolar

Grafik 1. Ankete Katılım Sağlayan Firmaların illere Göre Dağılımı	13
Grafik 2. İşletmelerin Hukuki Statüsü	13
Grafik 3. Üretilen Mal ve Hizmetin Çeşidi	13
Grafik 4. Tescilli Marka Sayısı	15
Grafik 5. Tescilli Patent Sayısı	16
Grafik 6. Kapasite Kullanım Oranı	17
Grafik 7. İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı	19
Grafik 8. İşletmelerin Kurumsallaşma Aşaması	19
Grafik 9. İşletmelerde Yaşanan Başlıca Sorun Alanı	20
Grafik 10. İşletmelerde Üretim Kaynaklı Sorunların Derecelendirilmesi	21
Grafik 11. İşletmelerde Yönetim Kaynaklı Sorunların Derecelendirilmesi	22
Grafik 12. İşletmelerde Finansal Kaynaklı Sorunların Derecelendirilmesi	23
Grafik 13. İşletmelerde Pazarlama Kaynaklı Sorunların Derecelendirilmesi	24
Grafik 14. İşletmelerde Satış Kaynaklı Sorunların Derecelendirilmesi	25
Grafik 15. İşletmelerde İnsan Kaynakları Alanı Açısından Sorunların Derecelendirilmesi	26
Grafik 16. Yurt İçi Satışların Toplam Satışlar İçindeki Payı	29
Grafik 17. İhracat Gerçekleştirme Durumu	29
Grafik 18. İhraç Kayıtlı Satış Oranı	30
Grafik 19. Yatırım Sermayesi Finansman Kaynağı	31
Grafik 20. Personel Eğitimi	33
Grafik 21. Beyaz Yakalı Çalışan Oranı	33
Grafik 22. Personel Ortalama Çalışma Süresi	33
Grafik 23. Son 3 Yılda Meydana Gelen Değişim	34
Grafik 24. Gelecek 3 Yılda Beklenen Değişim	35
Grafik 25. Geçmiş Danışmanlık Hizmeti Tecrübesi	36
Grafik 26. Danışmanlık Hizmeti İçin Rız Olunan Bedel	38

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliđı
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AHİKA	: Ahiler Kalkınma Ajansı
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
BÖLGE	: TR71 Bölgesi
CMC	: Yeminli Yönetim Danışmanlığı Enstitüsü
CMC Global	: Uluslararası Yönetim Danışmanlığı Enstitüleri Konseyi
CMI	: Yeminli Yönetim Enstitüsü
GSKD	: Gayrisafi Katma Değer
ICMCI	: Uluslararası Yönetim Danışmanlığı Enstitüleri Konseyi
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütünün
KKO	: Kapasite Kullanım Oranı
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
Türk Patent	: Türk Patent ve Marka Kurumu
USD	: Amerikan Doları
YDD	: Yönetim Danışmanları Derneği
YDO	: Yatırım Destek Ofisi

YÖNETİCİ ÖZETİ

Firmalar bilgi edinmek, uzman görüşüne başvurmak, sorunlarını tespit ettirmek, sistem ve yöntemler geliştirmek, yeni iş ve insan bağlantılarına ulaşmak, kurumsal yapıyı tesis etmek/kuvvetlendirmek, insan kaynağını geliştirmek, rekabetçiliklerini artırmak, yeni pazarlara erişmek, örgütsel değişimleri yönetmek, tedarikçilerine ve iş ortaklarına olumlu bir imaj yaratmak gibi sebeplerle yönetim danışmanlığı hizmetine ihtiyaç duyarlar.

Yönetim danışmanlığı bir firmada sadece yönetim alanıyla ilgili faaliyetleri ifade etmemekte, bunlarla birlikte üretim süreçlerinden insan kaynakları hizmetine, bilişim teknolojilerinden verimlilik çalışmalarına kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Teknolojik gelişmeler, buluşlar ve inovasyonlar doğrultusunda endüstrilerin çok çeşitlenmesi, iktisadi faaliyetlerin değişik karakteristiklere ve fraksiyonlara ayrılmasıyla beraber danışmanlık alanları da daha spesifik hale gelmiş ve bölümlenmiştir.

Tarihsel süreç içinde yönetim danışmanlığı işi ve sektörü birçok açıdan önemli bir büyüklüğe ulaşmış ve ekonomik büyümenin üstünde ortalama büyüme oranları yakalamıştır. 2017 yılı itibarıyla sektör global olarak 250 milyar USD'lik bir büyüklüğe erişmiştir (URL 4).

Türkiye'de de 2021 yılında yapılan bir çalışmada sektörün 16 milyar ₺ hacme ulaştığı belirtilmektedir (URL 5). Sektörün istikrarlı bir şekilde ekonomilerin büyüme performansından daha yüksek büyüme eğilimi göstermesi, bu gelişmenin yakın gelecekte de süreceğine işaret etmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkeler tarafında bu büyümenin daha ivmeli şekilde devam edeceği düşünülebilir.

Türkiye'nin orta noktasında bulunan Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir ve Niğde illerinden oluşan TR71 Bölgesi (Bölge) sanayi sektöründe Türkiye'deki gayri safi katma değer (GSKD) %1,21'ini, üretmektedir. TR71 bölgesi 2021 yılı itibarıyla Türkiye ihracatının %0,29'unu karşılamakta, ithalatında ise %0,19 oranla yer almaktadır. Bölgede 10 tane OSB ve 32 tane KSS faal durumda olup bunların dışında planlama ve kamulaştırma aşamasında 5 tane OSB, 1 tane endüstri bölgesi, 2 tane tarıma dayalı ihtisas OSB ve kurulum aşamasında 3 tane KSS bulunmaktadır. Genç bir imalat sanayii altyapısına sahip olan bölge, ülkede bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin %1,13'üne ev sahipliği yapmaktadır.

Bölgede, Türkiye'de olduğu gibi aile şirketleri büyük çoğunluğu oluşturmakta, sermaye

şirketleri azınlıkta kalmaktadır. Bunun yanında 2021 yılı itibarıyla bölge illerinde kurulan şirketlerdeki yabancı sermaye miktarı 153,5 milyon TL düzeyinde olup bu miktar ülke toplamının sadece %0,009'unu oluşturmaktadır. Yabancı sermaye yatırımlarının sıklığı ve düşüklüğü de kurumsallaşma kültürünün bölge işletmelerine transferine imkân vermemektedir.

Bu bağlamda bölgede dijitalleşme, yalın üretim teknikleri, enerji verimliliği, aile anayasası, veri analitiği, atık yönetimi, ihracatta derinleşme, temiz üretim, endüstriyel simbiyoz vb. alanlarda danışmanlık hizmetine erişilebilirliğin artırılması için bölgeye nitelikli bilgi ve tecrübe transferi sağlayacak kurum ve kuruluşlarla iş birlikleri tesis edilmesi gereği bulunmaktadır. İlaveten bölgede imalat sanayii ve madencilik sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin ulusal ve uluslararası bağlantılarını kuvvetlendirmesi, fon/destek/hibelere erişimlerinin artması, ihracat kapasitelerini ve kabiliyetlerini artırması, bilgiyi içselleştirerek kendi bünyesinde tutması amacıyla kurumsallaşma süreçlerine hız vermeleri gerekli görülmektedir.

Soyut yatırımlar olarak tanımlanan danışmanlık hizmeti gibi bilgi transferinin sağlandığı faaliyetler, işletmelerin kalite yönetiminden markalaşmaya, AR-GE faaliyetlerinden yenilikçiliğe, verimli yatırım kararlarından, etkin bilanço yönetimine kadar dönüşümlerini gerçekleştirebilmeleri için iyi bir araç olarak tanımlanmaktadır. *TR71 Bölgesi İşletmeleri Yönetim Danışmanlığı İhtiyaç Analizi* çalışması ile bölgede imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerinin yönetim danışmanlığı geçmiş faaliyetleri incelenmiş ve işletmelerin yönetim danışmanlığı alanında gelecek perspektifleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularının Ajansın bundan sonra yürüteceği faaliyetlerinde katkı sağlayacağı ve bu alanda yürütülecek çalışmalar için zemin oluşturacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler : yönetim danışmanlığı, yönetim danışmanı



1. GİRİŞ

Yönetim danışmanlığı, yönetim sorumluluğu ile yönetim süreçleri hakkında bağımsız tavsiye ve destek vermektir. Yönetim danışmanı ise sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübeyi kullanarak, çalışma yaptığı kuruluştaki bu örgütün iş yapma alışkanlıklarından, kültüründen ve yapısından bağımsız olarak önceden belirlenmiş bir konu üzerinde çalışarak, bu çalışmanın sonuçlarını yöneticilerin dikkatlerine sunan kişidir.

Danışmanlık hizmetine olan ihtiyacın niteliği *gizli ihtiyaçtır*. Bu sebeple bazı durumlarda bir firmanın danışmanlık hizmetine ihtiyacı olduğunu başka bir danışman ya da kişi önerebilmektedir. Gizli ihtiyaçlar firmaların tam olarak açıklayamadığı ve hatta kendisinin bile farkında olmadıkları ihtiyaçlar olduğundan yönetim danışmanlığı konularının sayısı ve kapsamı da bir hayli çeşitlenmiştir.

TR71 Bölgesi İşletmeleri Yönetim Danışmanlığı İhtiyaç Analizi çalışması bölge işletmelerinin mevcut durumunu, sahip olduğu yetkinliklerinin saptanmasını, bugüne kadar aldıkları danışmanlıkların detaylarını ve danışmanlık ihtiyaçlarının

belirlenmesini hedeflemektedir. Araştırma raporunun ikinci bölümünde, yönetim danışmanlığı hakkında kavramsal çerçeve açıklanmış, yönetim danışmanlığı konuları, yönetim danışmanlığı tarihsel gelişim süreci ve gelişimi, yönetim danışmanlığında mesleki yeterlilik ve değer zinciri özelinde yönetim danışmanlığı konularına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise saha araştırmasından elde edilen veriler analiz edilmiştir. Saha araştırması ile hedeflenen işletmelerin danışmanlık hizmeti geçmiş tecrübeleri ile gelecek dönemde danışmanlık hizmetine ilişkin plan ve bakış açılarının değerlendirilmesi, işletmelerde son 3 yılda meydana gelen değişim ile gelecek üç yıla ilişkin perspektiflerine ve beklentilerine ilişkin görüşlerin alınması ve işletmelerin genel yapısı ve sorunları irdelenerek danışmanlık ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Araştırmanın hedef kitlesini TR71 bölgesi imalat sanayinde küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) statüsünde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Raporun saha çalışmalarında yöntem olarak nicel analiz yöntemi tercih edilmiş olup anket tekniği kullanılmıştır.

Literatür taraması yapılarak ve benzer araştırma raporları incelerak çalışma amacı çerçevesinde anket formu oluşturulmuş, bölge illerinde Yatırım Destek Ofisleri (YDO) uzmanlarınca veri temini gerçekleştirilmiştir.

Araştırma bulgularının Ajansın bundan sonra yürüteceği imalat sanayi alanındaki faaliyetlerinde katkı sağlayacağı ve bu alanda yürütülecek çalışmalar için zemin oluşturacağı düşünülmektedir.

Çalışma ile Ajans tarafından ilan edilmesi planlanan mali destek ve teknik destek programlarına temel oluşturulması planlanmaktadır. Planlanan yeni mali destek programlarıyla TR71 bölgesi işletmelerinin yönetim danışmanlığı yatırımlarına erişiminin kolaylaştırılması amaçlanacaktır.



2. BÖLÜM

2.1. Kavramsal Çerçeve

2.1.1. Danışmanlık Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde danışmak kelimesinin anlamı *bir iş için bilgi veya yol sormak, görüş almak, istişare etmek, müracaat etmek, meşveret etmek* olarak, danışman kelimesinin anlamı *bilgi ve düşüncesi alınmak için kendisine danışılan görevli kimse, müşavir* olarak, danışmanlık kelimesinin anlamı da danışmanın yaptığı görev, müşavirlik olarak tanımlanmaktadır (URL1). Danışmanlığın akla gelen ilk haliyle, *bir kişinin zaman içerisinde elde etmiş olduğu ve kendinde barındırdığı bilgi, uzmanlık, tecrübe çerçevesinde tüm olumlu ve olumsuz taraflarıyla ele alarak bir işin icra edilmesine yardımcı olunması* şeklinde geniş bir tanımı yapılabilir. Bu açıdan danışmanlık bir işin ya da görevin yapılışına yönelik bilginin, uzmanlığın ve tecrübenin talep edene aktarılmasını içermektedir.

En eski örgüt ve devlet yapıları dâhil tüm sosyal ve iktisadi alanlarda danışmanlık mekanizmasının farklı halleri ile karşılaşmak mümkündür. Danışmanlar devlet hiyerarşisinde yapının doğrudan içinde ve yapıya bağlı olarak görev yapabilmekteyken, özel sektör işletmelerinde örgütün dışından biri olabilmektedir.

Mevcut hâkim ekonomik sistemde ise danışmanlık kendine has kuralları ve şartları olan, bağımsız ve profesyonelce yürütülen, ağırlıklı olarak teknik bilgiye dayalı bir meslek haline gelmiştir.

Aytar'a (1999) göre danışmanlıkta bir konuda uzmanlık/hâkimiyet, bağımsızlık ve tarafsızlık en önemli bileşenlerdir. Günümüzde ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler pek çok farklı alanda danışmanlık çeşitlerinin ortaya çıkmasını tetiklemiştir. Bu sebeple danışmanın en az belli bir konu üzerinde uzmanlaşmış olması beklenmekte ve gerekmektedir. Bir danışmanın ve danışmanlık sürecinin faydalı olması için, danışmanın kendisine özgün bir konum sağlayan bağımsızlığı ve söylenmesi gerekenleri söyleyecek tarafsızlığı olmazsa olmaz ön şartlardandır.

Danışmanlığa yönelik fonksiyonel yaklaşım ve profesyonel yaklaşım olmak üzere iki temel yaklaşım söz konusudur. Fonksiyonel yaklaşım; danışmanlığın bizzat yaptığı işlere odaklanır ve ne yaptığıyla ilgilenir (Kurt, 2008). Bu yaklaşıma göre danışmanlar birçok işte ve konuda *salık veren, yardım eden, yapılmasına destek veren* kişilerdir. Bu doğrultuda danışmanlık temelde fikir ve öneriler geliştirip bunları uygulamada yardımcı olma işidir ve bunu örgüt içinden bir yönetici yapsa da danışmanlık

fonksiyonu yerine getirilmiş olacaktır. Profesyonel yaklaşım ise danışmanlığı örgüt dışından temin edilen özel bir hizmet olarak tanımlayıp, bu mesleğin ve mesleği icra eden kişinin vasıflarına vurgu yaparak yönetim danışmanlığını bir alan olarak görmektedir (Kurt, 2008). Her iki yaklaşım da özünde aynı durumu farklı açılardan ele alarak tanımlamaktadır.

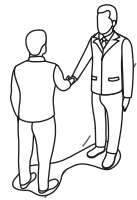
2.1.2. Yönetim Danışmanlığı

Profesyonel bir kuruluş olan Uluslararası Yönetim Danışmanlığı Enstitüleri Konseyi'nin (International Council of Management Consulting Institutes – ICMCI veya CMC Global) tanımına göre yönetim danışmanlığı, yönetim sorumluluğu ile yönetim süreçleri hakkında bağımsız tavsiye ve destek vermektir (URL2). Birleşik Krallık'ta yerleşik profesyonel bir yönetim kurumu olan Yeminli Yönetim Enstitüsü'ne (Chartered Management Institute – CMI) göre de *bağımsız ve kalifiye birey ya da bireylerce sağlanan politika, organizasyon, prosedürler, tekniklere yönelik problemleri ortaya çıkarma, uygun eylemleri önerme ve bu önerileri uygulamaya yardımcı olma hizmeti* olarak tanımlanmaktadır (URL3).

Aytar'a göre ise yönetim danışmanı; geçici bir süre içinde sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübeyi kullanarak, çalışma yaptığı

kurulusta, bu kuruluşun iş yapma alışkanlıklarından, yapısından ve kültüründen bağımsız olarak, önceden belirlenmiş bir konu üzerinde çalışarak, bu çalışmanın sonuçlarını yöneticilerin dikkatlerine sunan kişidir (Aytar, 1999). Yönetim danışmanlığı da bu hizmetin tamamını kapsayan teknik bir tanımlamadır.

Yönetim danışmanlığı kavramının, birçok akademik çalışmada ve meslek kuruluşunda dar ve geniş kapsamlı olarak tanımı yapılmıştır. Tüm bu tanımlamaların ortak vurgusu da tavsiye geliştirme, uygulamayı destekleme, bağımsızlık, tarafsızlık ve uzmanlık bilgisi olarak öne çıkmaktadır.



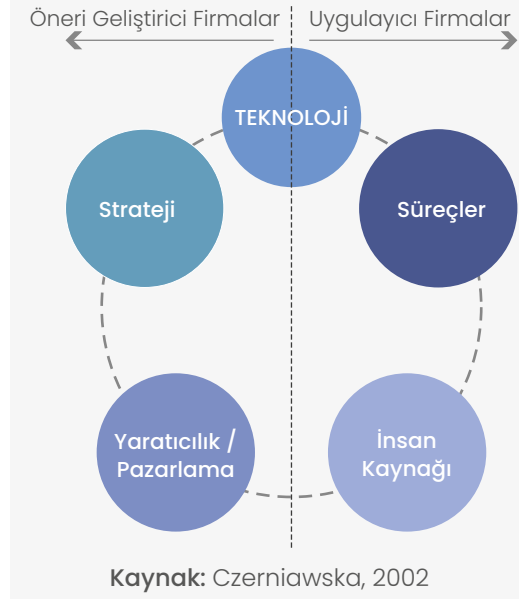
2. BÖLÜM

2.1.3. Yönetim Danışmanlığı Konuları

Teknolojik gelişmeler, buluşlar ve inovasyonlar doğrultusunda endüstrilerin çok çeşitlenmesi, iktisadi faaliyetlerin değişik karakteristiklere ve fraksiyonlara ayrılmasıyla beraber danışmanlık alanları da daha spesifik hale gelmiş ve bölümlenmiştir. Ana başlıklar halinde sıralanan yönetim danışmanlığı alanlarının altında faaliyet gösteren yönetim danışmanlığı firmalarının odaklandığı sektörler farklılaşmakta ve her bir alanda uzmanlaşma/derinleşme artmaktadır. Örneğin bilişim alanında danışmanlık hizmeti sağlayan firmalar kendi içinde uzmanlaşmış; bankacılık bilişimi, tıbbi bilişim, uzaktan eğitim bilişimi gibi alanlarda derinleşerek, bu konularda uzmanlığa sahip yönetim danışmanlığı firmaları ortaya çıkmıştır (Kurt, 2008). Neredeyse her yönetim danışmanlığının alt bölümleri içinde özellikli uzmanlık alanları oluşmuştur ve hala da yenileri oluşmaya devam etmektedir.

Yönetim danışmanlığı konularının sınıflandırılması hakkında birbirine benzemez birçok öneri bulunmaktadır (Czerniawska, 2002; Aytar, 1999; Kubr, 1986; Sadler, 1998). Çalışmanın bu aşamasında Czerniawska'nın 2002 yılında yayımlamış olduğu kitabındaki sınıflamadan bahsetmek faydalı olacaktır.

Şekil 1. Yönetim Danışmanlığı Sektörünün Segmentasyonu



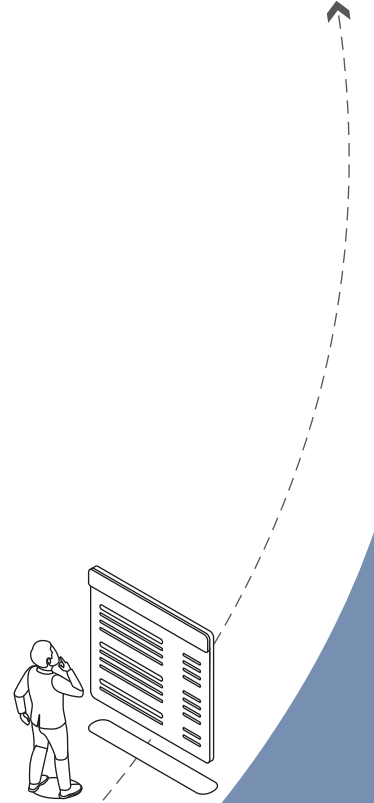
Yukarıda yer alan şekle göre yönetim danışmanlığı sektörü öneri geliştiriciler ve uygulayıcılar olarak iki gruba bölümlenmiştir. Strateji, yaratıcılık ve pazarlama konusu üzerine çalışan firmalar öneri geliştirici firmalar olarak değerlendirilirken, süreçlerde iyileştirme yapan ve insan kaynağına yönelik faaliyette bulunanlar ise uygulayıcı firmalar olarak sınıflandırılmıştır. Teknoloji tabanlı faaliyet gösteren yönetim danışmanlığı firmaları da her iki bölüme girebilme özelliği göstermektedir.

Karmaşa ve belirsizlik içinde olan bir firmanın danışmanlık ihtiyacı da bu geniş kavramlar doğrultusunda oldukça farklı alanlarda danışmanlık ihtiyacı doğurmuştur.

Yönetim danışmanlığı hizmetlerinin uğraş alanları; verimliliğin artırılması, enerji tasarrufu sağlanması, ortak girişimlerin kurgulanması ve koordinasyonu, teknoloji transferi ve içselleştirilmesi, satın alma/birleşme ve devralmaların yürütülmesi, proje geliştirme ve yönetimi, örgütsel yapının iyileştirilmesi, çevre ve atık yönetimi gibi alanlarda yoğunlaşmaktadır. Bunların yanında dönemsel olarak moda olan ya da eski uygulamaların yeniden isimlendirilmesiyle ortaya çıkan birçok alan da bulunmaktadır.

Firmalar bilgi devşirmek, uzman görüşüne başvurmak, sorunlarını tespit ettirmek, sistem ve yöntemler geliştirmek, yeni iş ve insan bağlantılarına ulaşmak, kurumsal yapıyı tesis etmek/kuvvetlendirmek, insan kaynağını geliştirmek, rekabetçiliklerini artırmak, yeni pazarlara erişmek, örgütsel değişimleri yönetmek, tedarikçilerine ve iş ortaklarına olumlu bir imaj yaratmak gibi sebeplerle yönetim danışmanlığı hizmetine ihtiyaç duyarlar. Danışmanlık hizmetine olan ihtiyacın niteliği *gizli ihtiyaçtır*. Bu sebeple bazı durumlarda bir firmanın danışmanlık hizmetine ihtiyacı olduğunu başka bir danışman ya da kişi önerebilmektedir. Gizli ihtiyaçlar firmaların tam olarak açıklamadığı ve hatta kendisinin bile farkında olmadıkları ihtiyaçlar olduğundan yönetim danışmanlığı konularının sayısı ve kapsamı da bir hayli çeşitlenmiştir.

Tüm farklı sınıflamalar incelendiğinde yönetim danışmanlığı alanının geniş bir yelpazeye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yönetim danışmanlığı bir firmada sadece yönetim alanıyla ilgili faaliyetleri ifade etmemektedir. Yönetim danışmanlığı bunlarla birlikte üretim süreçlerinden insan kaynakları hizmetine, bilişim teknolojilerinden verimlilik çalışmalarına kadar geniş bir alanı kapsamaktadır.



2. BÖLÜM

2.1.4. Yönetim Danışmanlığının Tarihi Süreci ve Gelişimi

Tarihteki ilk yönetim danışmanlığı girişimlerini 1500'lü yıllara kadar dayandıran çalışmalar olsa da örgütsel düzeyde yönetim danışmanlığının orijini, üretimin kitlesel hale gelmeye başladığı modern fabrikaların ortaya çıktığı, endüstriyel, ekonomik, sosyal ve toplumsal değişimlerin yaşandığı sanayi devrimindedir (Dougherty, 1990).

Sanayi devrimiyle birlikte üretim miktarı ve üretim birimlerinin ölçeği genişlemiş ve buna binaen firmalardaki personel sayısı da artmıştır. Bu gelişmelerle birlikte insan kaynaklarının yönetilmesi amacıyla firmalarda yönetim kademeleri oluşturulmuş ve bu kademelerde görev yapan yöneticiler ortaya çıkmıştır.

Üretim birimlerinin sayısı arttıkça ve genişledikçe, daha çok bu birimlerle ve birimlerde çalışanlarla ilgilenen *yöneticilik* profesyonel bir meslek haline gelmiştir (Kurt, 2008). Yönetim kademesi daha sonra girişimci/yatırımcı adına işleri yürüten, takip eden ve sonuçlardan da sorumlu olan kişi haline gelmiş, yöneticileri ve yönetim faaliyetlerini destekleyici birçok birim, departman ve faaliyet tezahür etmiştir. Bunlardan biri de yönetim danışmanlığıdır.

Sanayi devriminin ortaya çıkardığı *yöneticilik* işinin uğraştığı sorunlar değişim göstermiş ve çoğu kez bu sorunların çözümünde başka kişilerin bilgisine ve uzmanlığına başvurulmuştur. İlk dönemde ağırlıklı olarak *iş gücünün daha verimli çalıştırılması yoluyla üretimin artırılmasına* yardımcı olan danışmanlık, daha sonraki dönemlerde insan ilişkilerine dayalı yaklaşım ve tekniklerin firma bünyesine katılmasında, bilgi/teknoloji sistemlerinin/altyapılarının kurulmasında ve son dönemde yoğun rekabet ortamında işletmelerin stratejilerinin oluşturulmasında yönetime destek sağlamıştır. Bu gelişmeler sonrasında yönetim danışmanlığı mekanizması ve firma yönetimi ayrılmış, her ikisi de farklı alanlara odaklanmaya başlamıştır. Firma yönetimi daha çok operasyonel faaliyetlere odaklanırken ve karar verme faaliyetleri için danışmanlık kurumundan yararlandığı da görülmektedir. Dolayısıyla yönetim danışmanlığı, işletmeye farklı konularda ve alanlarda destek veren diğer profesyonel hizmetler gibi yol almıştır (Dougherty, 1990).

Tarihsel süreç içinde yönetim danışmanlığı işi ve sektörü birçok açıdan önemli bir büyüklüğe ulaşmış ve ekonomik büyümenin üstünde ortalama büyüme oranları yakalamıştır.

2017 yılı itibarıyla sektör global olarak 250 milyar dolarlık bir büyüklüğe erişmiştir (URL 4). Türkiye’de de 2021 yılında yapılan bir çalışmada sektörün 16 milyar ₺ hacme ulaştığı belirtilmektedir (URL 5). Sektörün istikrarlı bir şekilde ekonomilerin büyüme performansından daha yüksek büyüme eğilimi göstermesi, bu gelişmenin yakın gelecekte de süreceğine işaret etmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkeler tarafında bu büyümenin daha ivmeli şekilde devam edeceği düşünülebilir.

Yönetim danışmanlığı sektörünün büyük ve istikrarlı bir ivmeyle bu kadar hızlı gelişim kaydetmesinin sebepleri, literatürde çeşitli şekillerde açıklanmıştır. Bu sebeplerin tamamını kapsayan temel faktör ise sektörlerin iş yapma biçimlerinin ve iş sistemindeki paradigmanın değişmiş olmasıdır.

Bu köklü ve derin değişim sürecinde örgütlerin/firmaların kurgusundan işleyişine kadar geniş bir yelpazede, araçlar, yöntemler, uygulamalar ve yaklaşımlar değişmiştir. Yaşanan bu değişim ve gelişimler doğrultusunda örgütlerin etkili ve verimli işleyişi için danışmanlık mekanizması bir zorunluluk haline gelmiştir.

Küreselleşme, artan rekabet ortamı, bilişim ve teknoloji alanındaki buluşlar/gelişmeler ve iş yapma biçimindeki değişimler kaynaklı ortaya çıkan yeni iş ortamında ihtiyaç hissedilen bilgi, tecrübe ve uzmanlık yönetim danışmanlığının gelişiminde en önemli belirleyiciler olmuştur. Yönetim danışmanlığı sadece eylemler değil aynı zamanda fikirler dünyası da olduğundan çeşitlenme de buna paralel şekilde hızlı ilerlemektedir.



2. BÖLÜM

2.1.5. Yönetim Danışmanlığında Mesleki Yeterlilik

Yönetim danışmanı, bir kuruluşun; iş stratejisi, örgütsel yapısı ve iş yapma yöntemleri alanlarındaki sorunlarının, güçlü yönlerinin, iş fırsatlarının ve tehditlerinin araştırılması ve tanımlanmasını takiben kuruluşun vizyon, misyon ve stratejik hedefleri doğrultusunda sürdürülebilir rekabetçi yönetim yapısını oluşturmak üzere, uygun yönetsel önerilerin yapılması, tasarlanması, uygulanması ve izlenmesi süreçlerine destek veren nitelikli kişi olarak tanımlanmaktadır (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012). Çünkü bir yönetim danışmanının, yönetim alanında değer yaratması veya değişimi/dönüşümü gerçekleştirmesi için önerilerde bulunması beklenir. Bununla beraber çözüm yolu bulması, yöntem geliştirmesi ve doğrudan harekete geçirecek uygulamaları bilmesi de gerekir.

Yönetim danışmanları farklı sektörlerden, farklı büyüklükteki ve yapıdaki firmalara yönetim kalitesini geliştirmek, verimliliği ve etkililiği artırmak gibi hedeflerle hizmet sunmaktadır. Bu noktada uzmanlık ile yönetim danışmanlığı kavramının birbiriyle yakın ilişkili ama birbirinden farklı olduğu unutulmamalıdır. Bir kişi iyi bir üretim planlamacısı olabilir, iyi bir bilgi teknolojileri uzmanı olabilir, iyi bir pazar analisti olabilir ve kendi firmalarında, alanlarında çok parlak fikirler üretebilirler.

Buna karşın bir yönetim danışmanı, bu uzmanlıklarını işletme yönetimi bilgisi ve işletmeye bir bütün olarak bakabilme yetkinliği ile birleştirebilmelidir. Gerçekleştirilen bir işin, işlemin, yeniliğin veya değişikliğin tüm süreçlere etkisini analiz edebilecek, bunu kurum iş yapma biçimlerine ve kültürüne yansıtabilecek düzeye getirebilmelidir.

Gelişmiş ülkelerde yönetim danışmanlığı hizmeti alımı çok daha eski tarihlere dayanmakta ve yaygın şekilde ilerlemektedir. ABD, Kanada, Avustralya ve AB ülkelerinde faaliyet gösteren yönetim danışmanlarının çok büyük kısmı CMC (Chartered Management Certificate) sahibidir (ilgili ülkenin meslek birliklerinden derlenmiştir). Bu ülkeler dışındaki ülkelerde bu belgeye sahip olan yönetim danışmanlarının oranı çok daha düşüktür. Danışanın danışman tarafından doğru yönlendirilmesi ve danışan firmaya uygun, uygulanabilir, tutarlı ve makul stratejilerin geliştirilmesi için akredite edilmiş, sertifikası olan mesleki yetkinliği, ciddiyeti ve tanınırlığı olan bir yönetim danışmanının tercih edilmesi önemli görülmektedir. Türkiye’de de Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) CMC belgesi vermeye yetkili bir organizasyondur. Uluslararası kimlik ve mesleki kalite belgesi niteliğinde olan CMC belgesi doğru danışman belirleme aşamasında diğer boyutlarla beraber dikkate alınması gereken bir ölçüttür.

Bir danışmanın CMC belgesine sahip olması için birçok asgari şart YDD tarafından aranmakta olduğundan, bu durum firma için diğer kriterleri değerlendirilmesi açısından kolaylık sağlamaktadır.

Türkiye iş dünyasında ise yönetim danışmanlığı, KOBİ danışmanlığı terimi ile kendine karşılık bulmaktadır. KOBİ danışmanlığı için Mesleki Yeterlilik Kurumu Kanunu ve Ulusal Meslek Standartlarının ve Ulusal Yeterliliklerin Hazırlanması Hakkında Yönetmelik uyarınca *KOBİ Danışmanı Seviye 6 MYK Mesleki Yeterliliği* alınabilmektedir. Ancak bu yeterlilik, işletmelerce ve kurumlarca danışmanlarda aranan öncelikli ön şart olma özelliğini ülkede henüz kazanamamıştır.

Firma yönetiminin ihtiyaçlarını doğru tespit edememesi ya da bunları tanımlayamaması, danışmanlık hizmetinden beklentilerini yanlış konumlandırması hem danışmanlık hizmetinin niteliğinden hem de çıktılarında memnun olunmaması durumunu doğurabilmektedir. Bu gibi sebeplerle danışmanın, firma beklentilerini anlamak için doğru sorular sorması ve firmanın kendisinin tanımlayamadığı *gizli ihtiyaçlarını* ortaya çıkarması gerekmektedir. Zira danışan nezdinde yönetim danışmanlığı mekanizmasına yönelik düşünce ve yargıların oluşmasında bu durum büyük bir öneme sahiptir.

Yönetim danışmanı, firmaya uygulama disiplini kazandıracak şekilde bir kurgu ile yaklaşmalıdır. Danışmanlık hizmetinin kapsamı, metodolojisi, prensipleri ve ilgili danışmanlığa yönelik nosyonların firma çalışanlarına kazandırılması için danışman, firma yönetimiyle iş birliği yapabilecek bir iletişim süreci yürütebilmelidir. Çünkü bir firmayı makine, ekipman, teçhizat gibi somut yatırımlar yapmaya ikna etmek, danışmanlık hizmeti gibi uzun vadeli kazanımları olabilecek soyut bir yatırıma ikna etmekten daha kolay olabilmektedir.



2. BÖLÜM

2.1.6. Değer Zinciri Özelinde Yönetim Danışmanlığı

Değer yaratan faaliyetler rekabet üstünlüğü kurmanın ana bileşenleri olsa da, değer zinciri bağımsız aktivitelerin bir araya gelmesi değil, birbiriyle yakın ilişkide olan ve birbirine bağlı aktivitelerin oluşturduğu bir sistemdir. Değer zincirindeki bağlantılar, bir değer faaliyetinin ortaya konuş şekli ile diğerinin maliyeti veya etkililiği arasındaki ilişkiler olarak tanımlanabilir.

Bir işletmede değer oluşturmaman hatta üstüne maliyet oluşturan iş ve işlemlerin bertaraf edilmesi ancak değer zinciri analizi ile ortaya konabilir. Zira değer zinciri analizi bir ürün ya da hizmetin üretme fikrinden itibaren satış sonrasındaki hizmetlere kadar ürün ya da hizmete değer katmayan tüm işlemlerin ortadan kaldırmasını hedefleyen, maliyet optimizasyonu sağlayan bir yöntemdir. Bir firma değer yaratmayan iş ve işlemleri kendi başına ortaya çıkarabileceği gibi belli bir aşamadan sonra işletme körlüğü tezahür edebildiğinden, bir danışmanlık sürecine ihtiyaç duyabilmektedir.

Satılan birim ürün başına azalan katkı paylarıyla birlikte, artırılmış sermaye rotasyonu, kabul edilebilir bir seviyede şirket kârlılığını sağlamak için tüm firmalar özelinde önemli bir strateji haline gelmiştir.

Yönetim danışmanlığı altında yeri olan operasyon danışmanlığında önemli bir alan haline dönüşen tedarik zinciri yönetimi/değer zinciri analizi, dış ve iç bileşenler dâhil, bir şirketin toplam tedarik sistemini geliştirme ve yönetim sürecini ele almaktadır. Stratejik bir açıdan satın alma işlevi ve tedarik süreci faaliyetlerini içerir ve genişletir.

Malzeme yönetimi, çeşitli ham madde, yarı mamul gibi tüm malzeme faaliyetlerinin koordinasyonu, optimizasyonu ve kontrolü üzerine yoğunlaşmaktadır. Değer zinciri yönetiminde danışmanlık, ürün tasarımında tedarikçilerin erken bir aşamada dâhil edilmesi, tedarikçi seçimi ve yeterlilik yöntemleri, satıcı oluşturma programlarının geliştirilmesi, tedarik sürecinde işlevler arası takımların oluşturulması vb. gibi konularla da tedarik zinciri özelinde uğraşmaktadır.

Rekabet; tüm mikro ve makro iktisadi aktörlerin ekonomik büyüme ve kalkınma süreçleri içerisinde, üzerinde en çok durulan ana konulardan biridir. Mevcut baskın ekonomik sistemin bir parçası olarak ortaya çıkan liberal dış ticaret anlayışı, bu modeli uygulayan tüm ekonomileri tüm pazarlarda sürekli daha rekabetçi olmaları yönünde zorlamaktadır. Rekabetin katı kurallarına ve ortamına ayak uyduramayan aktörler pazarın dışında kalmaktadır.

Her geçen gün yeni buluşların ve teknolojik altyapıların hayata geçirilmesi ile rekabet edebilirlik daha da zorlamıştır. Sürekli değişen ve gelişen piyasa şartlarına uygun stratejiler geliştirebilen, çevik yapıdaki aktörler/firmalar güçlenerek, pazarlarını genişleterek büyümeye devam etmektedir. Aktörler/firmalar rekabet edebilirliklerini artırırken, müşteriye değer oluşturan ve sunan, ödenen bedele karşılık anlamlı bir fark yaratan stratejilere odaklanmaktadır.

İş yapma biçimlerinin ve tekniklerinin çok sık değişmesi, tüketici tercihlerinin çeşitlenmesi, ürün ve hizmetlerin bileşen sayılarının artması gibi sebeplerle iktisadi aktörlerin ayakta kalması daha da zor bir hale gelmiştir. Gelineen noktada aktörler/firmalar rekabet edebilen yapıda değil rekabet etmeyi bilen yapıda olmalıdırlar. Bu noktada işletme dışından hem sektörü hem üretim yapısını

hem de pazarı bilen bir ekibin yürüteceği-danışmanlık faaliyetleri değer yaratma ve rekabet edebilirlik açısından çok önemli konumdadır.

Michael E. Porter'a göre bir işletmenin rakiplerini geride bırakabilmesi için başarılı olabileceği üç stratejik yaklaşım vardır. Bunlar: odaklanma, farklılaştırma ve toplam maliyette liderliktir. Yönetim danışmanlığı bir firmayı değer zinciri açısından ele alarak bu stratejilerden hangisinin seçileceği, seçilmiş bir strateji varsa onu nasıl iyileştireceği ya da değiştireceği ve nihayetinde de buna nasıl hayata geçireceğine dair karar mekanizmasının içinde yer alabilir. Firmalar için değer zinciri süreçleri yönetim danışmanlığı açısından ele alındığında, müşteri için yaratılacak değer seçimi, o değer oluşturulması, üretilmesi, geliştirilmesi ve sürekli iyileştirilmesine katkı sağlayabileceği düşünülebilir.



3. BÖLÜM

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama araçları, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ile bilgiler verilmektedir.

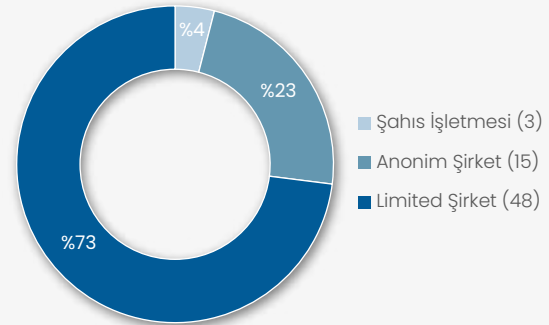
Bu çalışma TR71 Bölgesi imalat sanayii işletmelerini inceleyerek firmaların danışmanlık ihtiyaç analizinin yapılmasını amaçlayan betimsel bir araştırmadır.

3.1.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, TR71 Bölgesi Organize Sanayi Bölgelerinde (OSB) faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Ek olarak bölge illerinde OSB dışında benzer ölçekte faaliyet gösteren işletmeler de çalışmaya dâhil edilmiştir. Araştırma kapsamında OSB'lerde faaliyet gösteren 100 işletmeye e-posta ile ulaşılmıştır. Akabinde Ajans YDO uzmanlarınca gerçekleştirilen firma ziyaretleri kapsamında anketlerin birçoğu işletmelere yüz yüze uygulanmıştır.

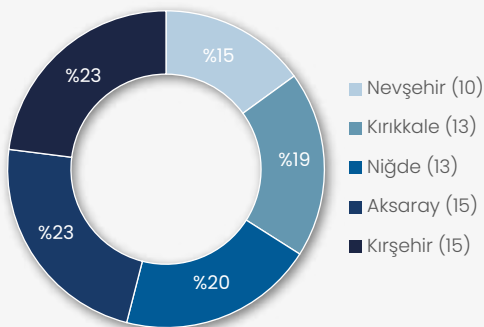
Analiz kapsamında uygulanan ankete gelen 66 yanıt geçerli kabul edilmiştir. Veri toplama çalışmasında Aksaray ilinden 15 (23%), Kırıkkale ilinden 13 (19%), Kırşehir ilinden 15 (23%), Nevşehir ilinden 10 (15%) ve Niğde ilinden 13 (20%) firmanın yanıtı işlenmiştir.

Grafik 2. İşletmelerin Hukuki Statüsü

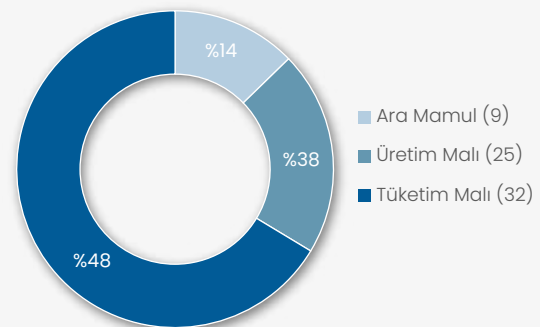


Ankete katılan işletmelerin tamamının sermaye yapısının yerli olduğu görülmüştür. İşletmelerin hukuki statüleri incelendiğinde ise Grafik 2'de görüldüğü üzere %73'ü (48) limited şirket, %23'ü (15) anonim şirket ve %4'ü şahıs işletmesi statüsünde faaliyet göstermektedir.

Grafik 1. Ankete Katılım Sağlayan Firmaların İllere Göre Dağılımı



Grafik 3. Üretilen Mal ve Hizmetin Çeşidi



İşletmelerin %48 (32) gibi büyük bir oranı tüketim malı, %38'i (25) üretim malı ve %14'ü (9) ara mamul üretimi gerçekleştirmektedir.

3.1.2. Veri Toplama Araçları

TR71 Bölgesi İşletmeleri Yönetim Danışmanlığı İhtiyaç Analizi kapsamında aşağıdaki veriler toplanmıştır.

- İşletmelerin sınai mülkiyet hakları kapsamında mevcut durumu,
- İşletmelerin mevcut kapasite kullanım durumları,
- İşletmelerin kurumsal yapısı,
- İşletmelerde yaşanan başlıca sorun alanları ve sorunların derecelendirilmesi,
- İşletmelerin ihracat mevcut durumu,
- İşletmelerin hizmet içi eğitim mevcut durumu,
- İşletmelerde son 3 yılda meydana gelen değişim,
- İşletmelerin gelecek 3 yıla ilişkin projeksiyonu,
- İşletmelerin danışmanlık hizmeti alımı geçmiş ve gelecek planları.

Bu çalışma kapsamında TR71 Bölgesi işletmelerinin genel yapısını betimlemek ve işletmelerinde danışmanlık hizmeti uygulamasına ilişkin görüşlerini almak üzere bir anket hazırlanmıştır.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde işletmelerin genel yapısı ve işletmelerin sorunlarına ilişkin sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde işletmelerde son üç yılda meydana gelen değişimi aktarmalarına olanak veren sorulara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde işletmelerin gelecek üç yıla ilişkin perspektiflerine ve beklentilerine ilişkin görüşler içeren sorular bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise işletmelerin danışmanlık hizmeti geçmiş tecrübeleri ve gelecek dönemde danışmanlık hizmetine ilişkin plan ve bakış açılarını değerlendirmeye ilişkin sorular yer almaktadır. Hazırlanan ve işletmelere uygulanan anket Ek 1'de sunulmaktadır.

TR71 Bölgesi işletmelerinin mevcut durum ve danışmanlık ihtiyaçlarına ilişkin yapılan betimsel araştırmada detaylı bilgiye ulaşılabilmesi amacıyla uygulanan ankette kapalı uçlu sorular ile birlikte açık uçlu sorulara da yer verilmiştir.



3. BÖLÜM

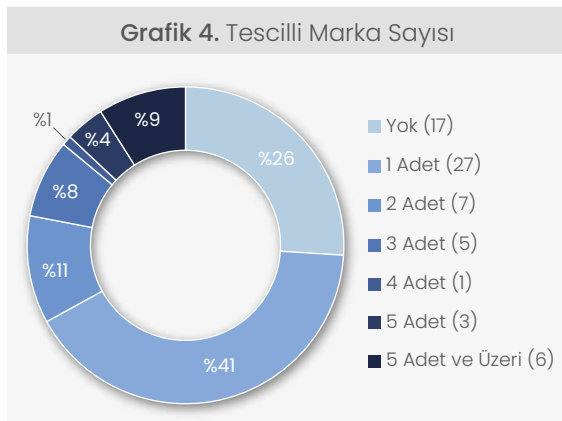
3.1.3. Veri Toplama Süreci

TR71 Bölgesi İşletmeleri Yönetim Danışmanlığı İhtiyaç Analizi kapsamında hazırlanan anket Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir ve Niğde YDO uzmanları tarafından Bölge OSB'lerinde ve OSB dışında KOBİ ölçeğinde faaliyet gösteren işletmelerde uygulanmıştır.

3.1.4. Verilerin Çözümlemesi

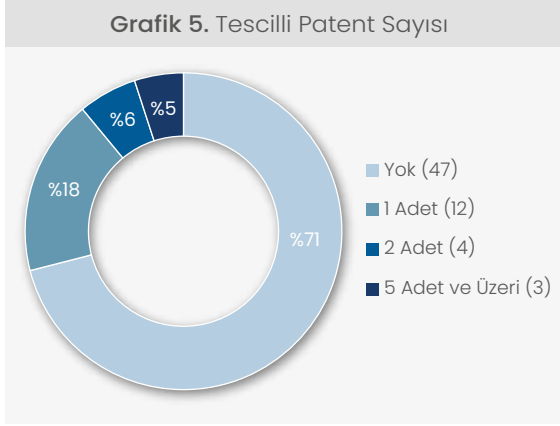
Araştırma kapsamında Googleforms üzerinden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Anket kapsamında işletmelere 53 soru yöneltilmiştir. Bu soruların 42'si kapalı uçludur. Diğer 11 soru ise ihtiyaçların belirlenmesinde etkinlik ve esneklik tanınması amacıyla açık uçlu olarak yapılandırılmıştır. Kapalı uçlu sorulara verilen cevaplar grafiklere işlenerek sunulmaktadır. Açık uçlu sorulara verilen cevapların bir bölümü analiz ekinde bir bölümü ise grafiklerin açıklaması olarak sunulmaktadır.

3.2 Araştırma Bulguları



Grafik 4'te görüldüğü üzere 17 işletmenin (%26) marka tescili bulunmamaktadır. 27 (%41) işletmenin 1 adet, 7 işletmenin ise 2 (%11) adet tescilli markası bulunmaktadır. Tescilli marka sayıları ile üretilen ürünlerin üretim malı ya da tüketim malı olması arasındaki ilişki incelendiğinde ise anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Ankette ayrıca işletmelerin marka kullanım durumları da incelenmiş olup 7 işletmede *ara mal olarak üretim yapılmakta ve bu işletmelerde marka kullanımı gerçekleştirilmemektedir*. 49 işletme kendi markası altında satış yapmakta olup bu işletmelerin 5'i ara mamul, 25'i tüketim malı, 19'u üretim malı üretmektedir. Kendi markası altında satış yapan 49 işletmenin marka tescil sayıları incelendiğinde ise 5 işletmenin marka tescili bulunmamakta, 23 işletmenin 1, 6 işletmenin 2, 4 işletmenin 3, 1 işletmenin 4, 3 işletmenin 5 ve 5 işletmenin 5 ve üzeri tescilli markası bulunmaktadır. 4 işletmede *uluslararası markalar için fason üretim gerçekleştirilmektedir* ve bu 4 işletmenin hiçbirinin tescilli markası bulunmamaktadır. 5 işletme yerel - ulusal bir marka için fason üretim gerçekleştirmektedir. Bu işletmelerden bir tanesinin 2, bir tanesini ise 3 adet tescilli markası bulunmaktadır. 1 işletme ise *zincir market ve mağazalar adına üretim yapmaktadır*.



Grafik 5 incelendiğinde 47 (%71) işletmenin ürettiği ürünlerinde patent olmadığı verisine ulaşılmıştır. 12 (%18) işletmenin 1 adet, 4 (%6) işletmenin 2 adet, 3 (%5) işletmenin ise 5 ve üzeri patenti bulunmaktadır. İşletmesinde patentli ürüne sahip 21 işletmenin bir tanesi hariç diğer işletmelerin tamamı kendi markası altında satış yapmaktadır. Arka planda patentli ürünü olmayan 47 işletmenin kendi adına ya da fason üretim yapma açısından ilişkisi incelendiğinde ise anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür.

Ankette açık uçlu sorulan soru ile işletmelerden sahip oldukları belgeler ve sertifikaları belirtmeleri istenmiş olup 11 işletmenin hiçbir belgeye ya da sertifikaya sahip olmadığı görülmüştür. Bu 11 işletmenin 10 tanesinde tescilli patent ve 7 tanesinde de tescilli markası bulunmadığı görülmüştür. 18 işletmede CE belgesi, 43 işletmede ISO 9000-9001 sistemi, 11 işletmede ISO 14000-14001 sistemi ve 27 işletmede ise TSE belgesi bulunmaktadır. Birkaç işletmede ise bu belgelere ek olarak HACCP, OHSAS, Helal, Yerli Malı ve ADR belgesi bulunmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları kalite yönetim sistemleri ve belgeleri incelendiğinde ise bu belgelerin neredeyse tamamının *zorunlu* belgeler olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle işletmelerin sürekli iyileştirme odağında faaliyetlerinin nadir olduğu değerlendirilebilir.

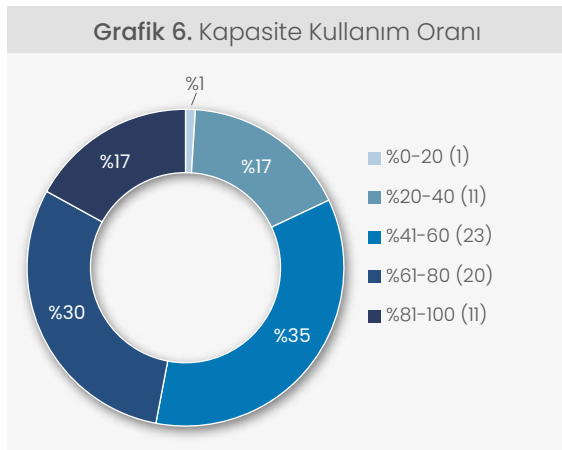


3. BÖLÜM

Değerlendirme 1.

İşletmelerde belgelendirme, sertifikalandırma ve kalite sistemlerinin kurulması; işletmelerin yüksek müşteri memnuniyeti sağlama, yüksek verimlilik, yüksek iş tatmini ve maliyetlerinin düşürülmesi sonuçlarına katkı sağlamaktadır. Sınai mülkiyet ise özetle işletmelere itibar ve rekabet gücü kazandırır.

İşletmelerin sınai mülkiyet hakları konusunda bilinçlenme ve sahip oldukları belge ve sistemlerin artırılması ihtiyacı olduğu değerlendirilebilir. İlintili eksiklikler anketin diğer pek çok sorusuna verilen yanıtlarda da görülmektedir.



Ankette işletmelere sorulan "Kapasite Kullanım Oranınız Nedir?" sorusuna 1 (%1) işletme %0 – 20, 11 (%17) işletme %21 – 40, 23 (%35) işletme %41 – 60, 20 (%30) işletme %61 – 80 ve 11 (%17) işletme %81 – 100 yanıtı vermiştir.

Değerlendirme 2.

Kapasite Kullanım Oranı (KKO), bir üretim biriminin belirli bir dönemde fiilen gerçekleştirildiği üretim miktarının fiziki olarak üretebileceği en yüksek miktara olan oranını gösterir. KKO genellikle yüzde yüz (%100) olarak gerçekleşmez. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası 2022 yılı Aralık ayı verilerine göre imalat sanayiinde kapasite kullanım oranı %76,4 seviyesinde gerçekleşmiştir. Türkiye'nin uzun yıllar ortalamalarına bakıldığında bu oranın % 80 dolayında olması istenmektedir.

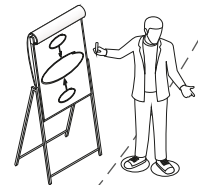
Kapasite kavramıyla, işletme maliyetleri, kar ve risk arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. İşletmenin uygun kapasite düzeyinde çalışmaması nedeniyle maliyetler yükselir, karlılık düşer ve risk artar. Ekonomide sorunlar varsa genellikle işletmeler belirlenmiş kapasitelerinin altında çalışırlar. Bu süreçlerde işletmeler daha az üretecek, daha az satacak ve daha az kişiyi istihdam edeceklerdir. Kapasitenin tama yakın olarak kullanılması öncelikle talep şartlarının iyi olmasına bağlıdır. Ankete verilen yanıtlar incelendiğinde bölge işletmelerinde aşağıda yer alan durumların öne çıktığı görülmektedir.

1.İşletmelerin %53'ü üretim kapasitelerinin %60'ından daha azını kullandıklarını belirtmişlerdir. Kapasite kullanım oranı tek başına bir anlam ifade etmemekle birlikte sanayide üretimin gidişatı ile ilgili bilgi verilmektedir. Bölgede kapasite kullanım oranının düşük olması talep düşüklüğü boyutu ile değerlendirildiğinde pazarlama ve satış alanında danışmanlık faaliyetlerine ihtiyaç olduğu değerlendirilebilir. Pazarlama ve satış problemi Grafik 13 ve 14'te yer alan veriler ile de doğrulanmaktadır.

2.Ankete katılan işletmelerin %30'u kapasitesinin %61'i ile %80'ini kullandığını, işletmelerin %17'si ise üretim kapasitesinin %81-100 arasında olduğunu belirtmiştir. %70-80 arası KKO imalat sanayiinde gelişme potansiyeline işaret eder. %80 üzeri KKO ise yatırım ihtiyacı doğabileceğini ifade etmektedir. İşletmelerin %17'sinin üretim kapasitelerinin %81'in üzerinde olduğu verisinden hareketle işletmelerin yatırım ve finans alanında danışmanlık faaliyetlerine ihtiyaçları olacağı değerlendirilebilir.

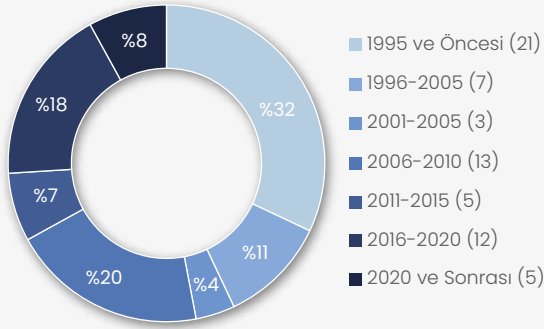
3.KKO'su %81-100 aralığında olan 11 (%17) işletme rakiplerinin %91'inin ihracat yaptığını belirtmiştir. Bu 11 işletmenin 9 (%82) tanesi ihracat gerçekleştirmekte olup yurt dışı satışı olan bu 9 firmanın 5 tanesinde ihracat birimi olduğu görülmektedir.

Bu durum KKO'su %81-100 aralığında olan işletmelerin ürünlerine dış pazarda da talebin olduğu ve işletmenin ihracat kabiliyeti olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu 5 işletmenin dış ticaret birimlerinde 1 ila 3 personel istihdam edildiği verisine ulaşılmaktadır. Diğer taraftan bu işletmelerin personeline yönelik başta dış ticaret konusu olmak üzere mesleki derinleşme amacıyla eğitim durumları incelendiğinde ise 11 işletmenin personeline dış ticaret alanında hiçbir eğitim sunmadığı da görülmüştür. Bu bağlamdan hareketle işletmelerin dış ticaret gibi başat operasyonel alanlarda personel eğitimlerine yönelik yönlendirme ve danışmanlık hizmeti ihtiyacı olduğu değerlendirilmektedir.



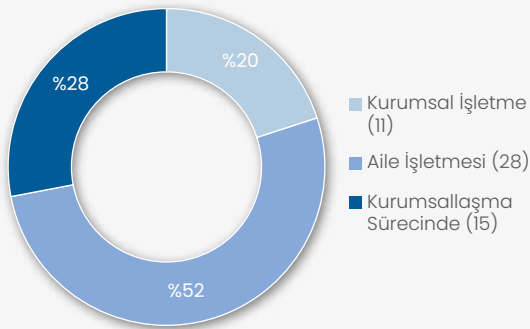
3. BÖLÜM

Grafik 7. İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı



Ankete katılan işletmelere kuruluş yılları sorulmuştur. İşletmelerin %32'si (21) 1995 yılı ve öncesi, %20'si (13) 2006-2010 yılları arasında ve %18'i (12) 2016-2022 yılları arasında kurulmuştur. Genel bir değerlendirme yapıldığında ise işletmelerin %68'inin 25 yaşından genç işletmeler olduğu görülmektedir.

Grafik 8. İşletmelerin Kurumsallaşma Aşaması



İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi/süreci ile ilgili kendilerini tanımlamaları istenmiş ve 11 (%20) işletme kendini kurumsal işletme, 28 (%52) işletme aile işletmesi ve 15 (%28) işletme kurumsallaşma sürecinde olarak belirtmiştir.

Bu sorunun akabinde ise firmalara "İşletmeniz Birimlerinde Profesyonel Yöneticiler Çalışıyor Mu?" sorusu sorulmuş ve 35 (%53) işletmeden evet ve 31 (%47) hayır yanıtı alınmıştır. A.Ş. statüsündeki firmaların 12'sinde (%80) profesyonel yönetici istihdam edilmektedir. Bu firmaların tamamında son üç içerisinde üretim artışı yaşandığı, 9 (%93) tanesinde personel sayısının ve net karının ve 8 (%86) tanesinde ise yurt dışı satışlarının arttığı görülmektedir.

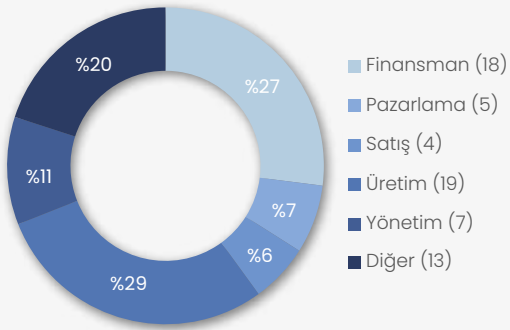
Firmalara kurumsallaşma temel düzeyini ölçmek üzere firmalara işletmelerinde hangi birimler bulunduğu ilişkin açık uçlu soru sorulmuş olup 25 işletmede üretim, yönetim, finansman, pazarlama, satış; 5 işletmede üretim, yönetim, finansman, satış; 11 işletmede üretim, yönetim; 3 işletmede yönetim, finansman, pazarlama, 3 işletmede üretim, yönetim, satış, 2 işletmede üretim, yönetim, finansman birimlerinin olduğu görülmüştür. 7 işletmede ise sadece üretim birimi bulunmaktadır.

Değerlendirme 3.

İşletmelerin %20'sinin kendini kurumsal işletme olarak tanımlaması ve %52'sinin aile işletmesi olması (toplamda %72) bu alanda çalışmalar yapılması ihtiyacına işaret etmektedir. Ayrıca imalat sanayiinde faaliyet gösteren bu işletmelerin sadece %37'sinde (25) işletme ana fonksiyonlarına (üretim, yönetim,

pazarlama-satış, finansman) ilişkin departmanların tamamının bulunduğu görülmüştür. Ayrıca işletmelerin %68'inin 25 yaşından genç işletmeler olduğu verisinden hareketle bölgede faaliyet gösteren imalat sanayii işletmelerinin aile anayasası ve kurumsallaşma alanında danışmanlık ihtiyaçları olduğu değerlendirilebilir.

Grafik 9. İşletmelerde Yaşanan Başlıca Sorun Alanı

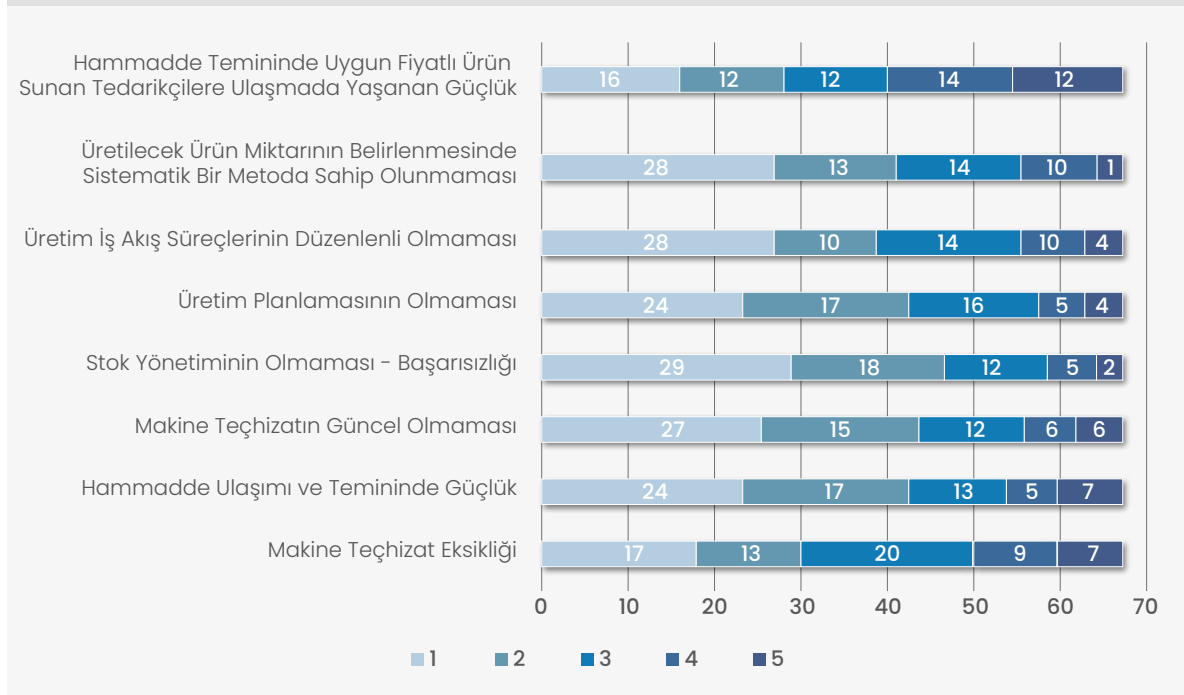


İşletmelere sorun yaşadıkları başlıca alan sorusu yapılandırılarak sorulmuş ve 19 (%29) işletme üretim, 18 (%27) işletme finansman, 7 (%11) işletme yönetim, 5 (%8) işletme pazarlama, 4 (%6) işletme satış ve 13 (%20) işletme diğer yanıtını vermiştir. Yanıtların beşte birini oluşturan diğer seçeneğinde personel bulmada zorluk, yetersiz AR-GE teşvikleri, fiyat istikrarsızlığı ve nitelikli personel sorunları gibi yanıtlar verilmiştir. Diğer başlığında en çok personel temininde yaşanan güçlük yanıtının tekrarlı verildiği görülmüştür.



3. BÖLÜM

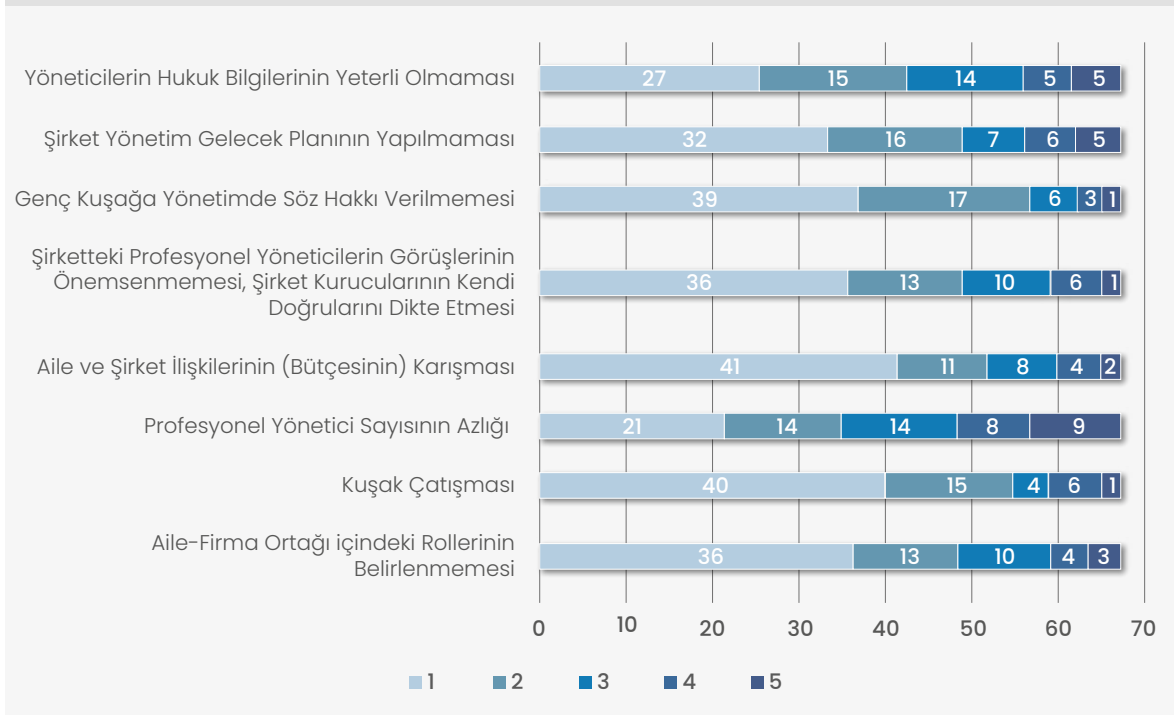
Grafik 10. İşletmelerde Üretim Kaynaklı Sorunların Derecelendirilmesi



Bu alanda işletmelerden grafik 10-15 arasında yanıtları verilen sorularda üretim, yönetim, finansal, insan kaynakları, pazarlama ve satış kaynaklı yaşadıkları sorunları 1 en az, 5 en fazla olacak şekilde birden beşe kadar derecelendirmeleri istenmiştir.

Anket sonuçlarına göre, işletmelerin çoğunluğu stok yönetimi konusunda sorun yaşamadığını belirterek bu alanda kendilerini başarılı görmektedir. Makine teçhizatın güncelliği, üretim planlaması yapılması, sahip olunan makine teçhizatın yeterliliği, üretimde iş akış süreçlerinin düzenliliği ve üretilen ürün miktarının belirlenmesinde sistematik bir metoda sahip olunması hususlarında işletmelerin çoğunluğu büyük bir sorun yaşamadıklarını

belirtmişlerdir. 30 firma ham madde ulaşımı ve temininde sorun yaşamadığını belirtse de, 16 firma ham maddeye ulaşım ve temininde güçlük çektiğini ifade etmiş; 20 firma ise bu konuda net bir karara varamamıştır. Bu durum, işletmelerin zaman zaman hammaddeye ulaşım ve temin konusunda sorunlar yaşayabildiğine ancak bunu çok önemli bir sorun olarak nitelendirmediklerine işaret etmektedir. Hammadde temininde uygun fiyatlı ürün sunan tedarikçilere ulaşmada yaşanan zorluklar ise, 28 firma için problem teşkil etmemekle beraber; 12 firma için majör, 14 firma için de kısmen önemli bir sorun olarak değerlendirilmekte ve toplamda 26 firma bu hususta sıkıntılar yaşamaktadır.

Grafik 11. İşletmelerde Yönetim Kaynaklı Sorunların Derecelendirilmesi

Bu durum, *ham madde temininde uygun fiyatlı ürün sunan tedarikçilere ulaşmanın üretim kaynaklı sorunların başında geldiğini* göstermektedir.

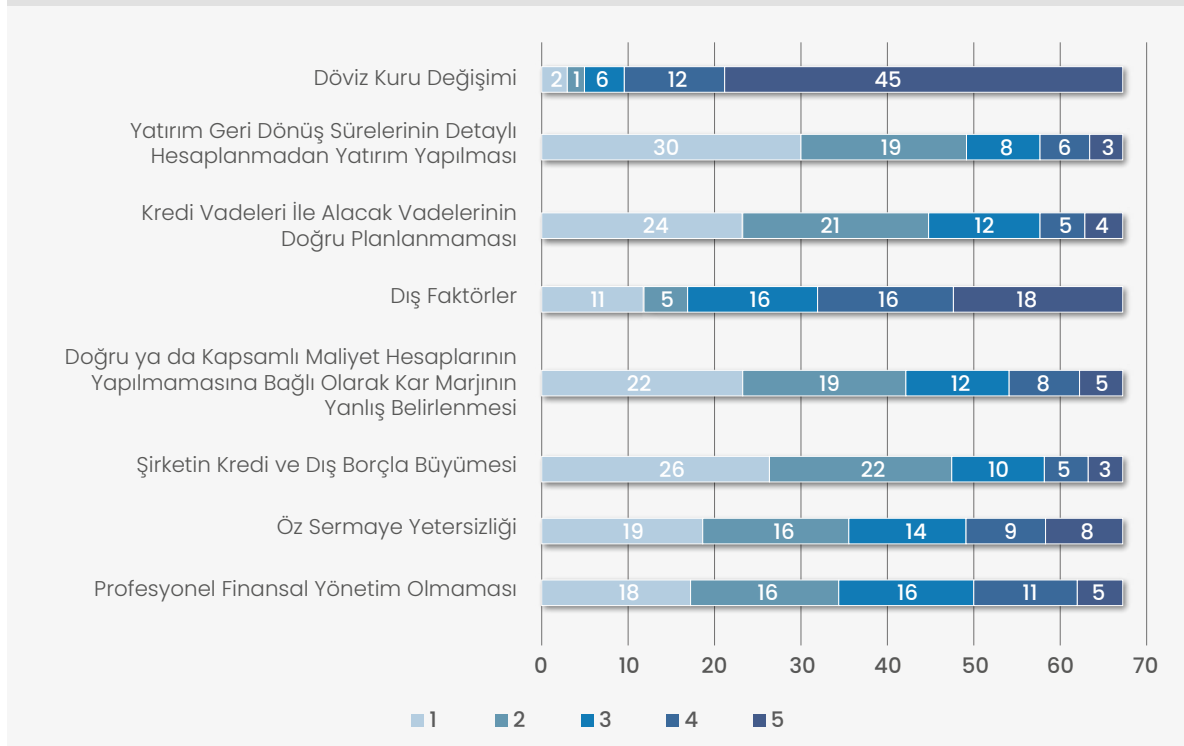
Anket katılımcılarının büyük bir kısmı, profesyonel yönetici sayısındaki azlığın yönetim kaynaklı sorunların başında geldiğini ifade etmektedir. Bu durum, işletmeler için son derece önemli bir sorun olarak görülmekte; kalifiye personel eksikliği hususu ile örtüşmekte ve işletmelerin çoğunluğunun aile şirketi olması ile bağlantılı olabileceği göze çarpmaktadır. Bunun için aile anayasası ve kurumsallaşma ile alakalı eğitim ve danışmanlık hizmeti alınması değerlendirilebilecektir.

Bunun dışındaki hususlarda (hukuk bilgisinin yetersizliği, gelecek planı yapılmaması, genç kuşağa söz hakkı verilmemesi, profesyonel yöneticilerin görüşlerinin alınmaması, kuşak çatışması, firmadaki rol karmaşaları vb.) büyük sorunlar yaşanmadığı görülmektedir.

Diğer başlığında ise kurumsallaşmanın sağlanamamış olması, genç yöneticilerin fikirlerine yeterli önemin verilememesi, yöneticilerin çoklu görev sorumluluğu nedeni ile ana görevlerinde yaşanan aksaklıklar gibi yanıtlar da alınmıştır. Ancak bu yanıtların tekrarlı olmadığı görülmektedir.

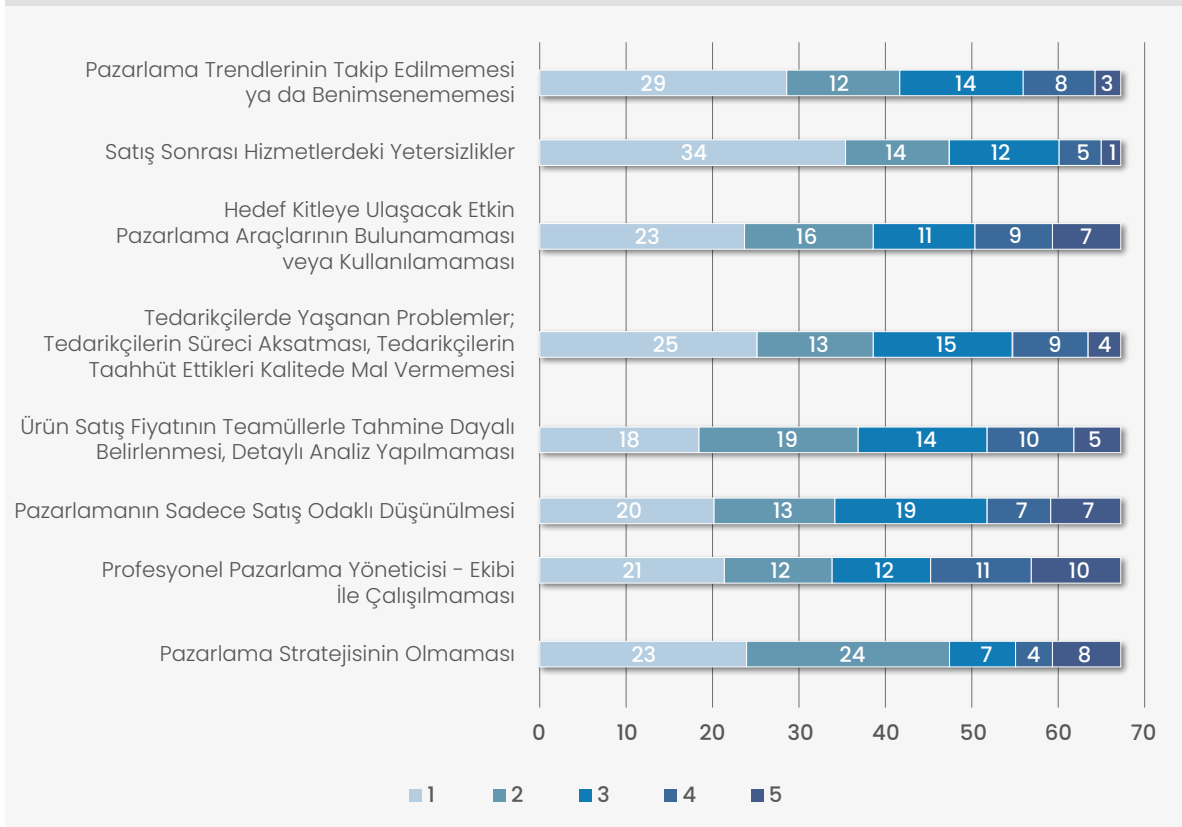
3. BÖLÜM

Grafik 12. İşletmelerde Finansal Kaynaklı Sorunların Derecelendirilmesi



İşletmelerin önemli bir çoğunluğu, döviz kuru değişimlerinin finansal kaynaklı en büyük sorun olduğunu belirtmektedir. Yatırımın geri dönüş süresi detaylı hesaplanmadan yatırım yapılması, kredi vadeleri ve alacak vadelerinin hesaplanması ve şirketin dış borç ve kredi ile büyümesi konularının ise sorun teşkil etmediğini belirtmişlerdir. Diğer alanında ise kredi faizlerinin yüksek olması, döviz hareketliliği, vade süresinin kısalması, ekonomik belirsizlik, fiyat artışları yanıtları da alınmıştır. Ancak bu yanıtların tekrarlı olmadığı görülmektedir.



Grafik 13. İşletmelerde Pazarlama Kaynaklı Sorunların Derecelendirilmesi

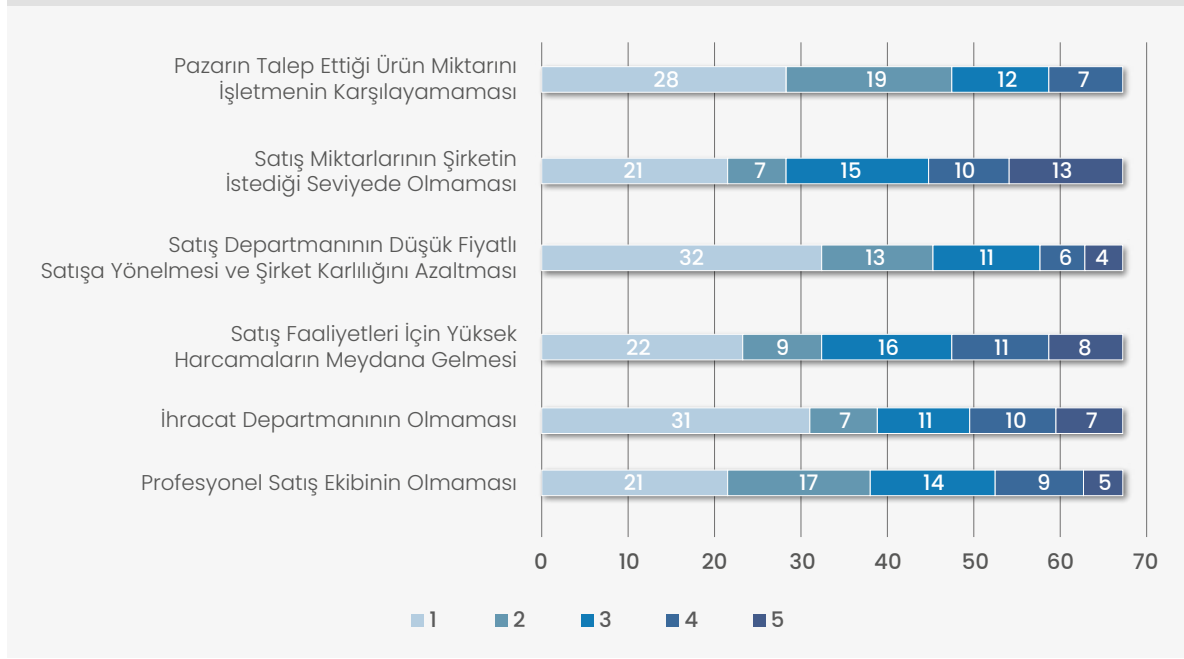
Genel itibariyle, işletmelerin pazarlama kaynaklı majör bir sorun yaşamadıklarını düşündükleri göze çarpmaktadır. Profesyonel pazarlama yöneticisi-ekibi ile çalışılmaması en yaygın sorun olarak değerlendirilse de, işletmelerin çoğunluğunun bu durumu büyük bir problem olarak görmediği anlaşılmaktadır. Hedef kitleye ulaşacak etkin pazarlama araçlarının bulunamaması veya kullanılamaması konusu ise az miktarda firmanın sorun olarak nitelendirdiği bir husustur.

Bu durum, firmaların hedef kitlelerine etkin bir şekilde ulaştıklarını düşündüklerini ve/veya hedef kitleye ulaşmada daha etkin şekilde kullanılabilecek yenilikçi araçlar arayışında olan az sayıda firma bulunduğunu göstermektedir.



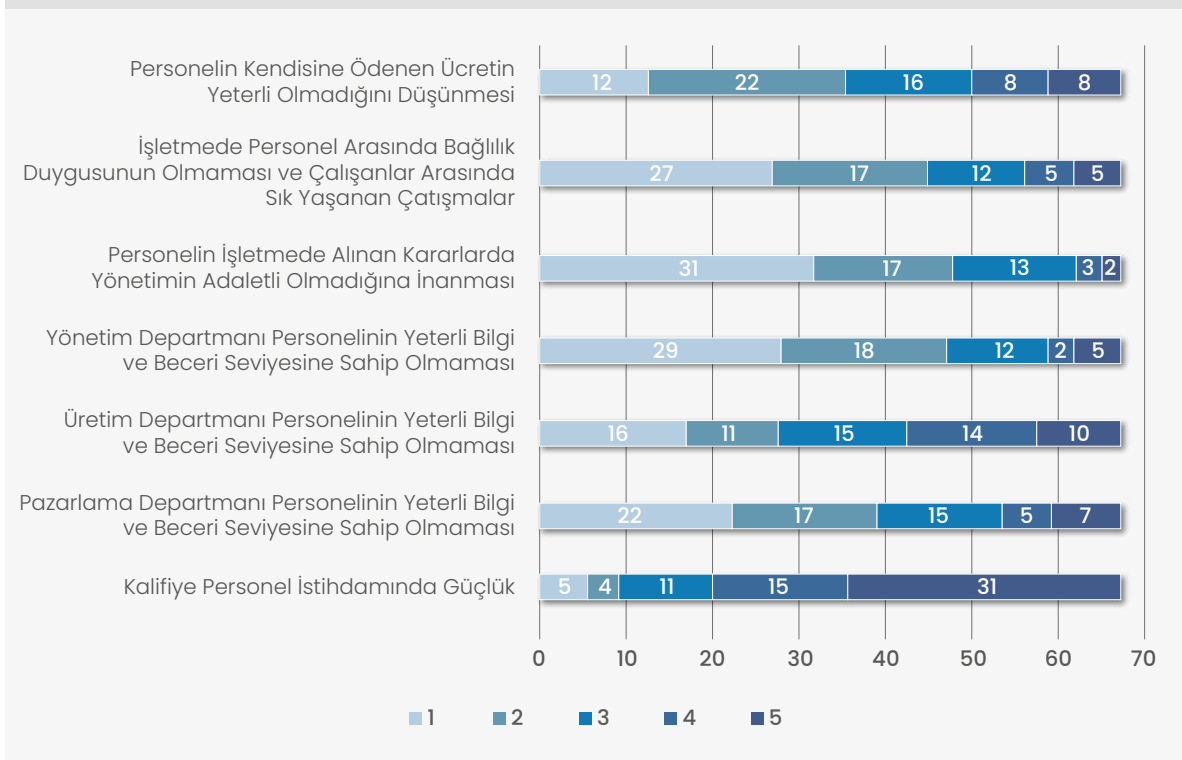
3. BÖLÜM

Grafik 14. İşletmelerde Satış Kaynaklı Sorunların Derecelendirilmesi



İşletmeler, satış kaynaklı yaşadıkları en büyük sorunun satış miktarının istenilen düzeyde olmaması olduğunu ifade etmektedir. Satış miktarından memnun olan kitlenin yanı sıra, bu konuda kararsızlık yaşayan önemli bir katılımcı kitlesi dikkat çekmektedir. Bu durum, işletmelerin satış miktarı beklentisi konusunda net bir projeksiyon ortaya koymada zorluk yaşıyor olabileceğine işaret etmektedir. Diğer yandan, işletmelerin büyük çoğunluğu pazarın talep ettiği ürün miktarını karşılayabildiklerini belirtmektedir. Talep karşılanmasına rağmen satış miktarının beklenen seviyede olmaması, *arz fazlası olabileceğini göstermekte* ve işletmelerin yeni pazarlara açılmayı değerlendirebileceğini düşündürmektedir.



Grafik 15. İşletmelerde İnsan Kaynakları Alanı Açısından Sorunların Derecelendirilmesi

Personel kaynaklı yaşanan en büyük sorunun kalifiye personel istihdamında güçlük olduğu ifade edilmektedir. Bu durum, işletmelerin büyük bir çoğunluğu için majör bir sorun olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerde kilit unsur olan *üretim departmanı personelinin* yeterli bilgi ve beceriye sahip olmamasının da, buna paralel olarak, işletmelerin sorun yaşadığı alanlardan biri olduğu görülmektedir. Buna karşın, pazarlama departmanı personelinin yeterli bilgi ve beceri seviyesine sahip olmaması, katılımcıların çoğunluğu tarafından sorun olarak değerlendirilmemektedir.

Daha önceki sorularda pazarlama yöneticisinin ve/veya ekibinin bulunmamasını ve pazarlama araçlarının yetersizliğini sorun olarak görmediklerini belirtmeleri bu durumu açıklanabilir kılmakta; ankete katılım sağlayan işletmelerin üretim odaklı hareket ettiğini ve pazarlama konusuna çok önem göstermediğini kanıtlamaktadır. Bununla birlikte, işletmelerin özellikle üretim alanında çalıştırmak üzere kalifiye personel ihtiyacının bulunduğu anlaşılmaktadır.

3. BÖLÜM

Değerlendirme 4.

İşletme fonksiyonları temelli sorunların başında kalifiye personel istihdamı öne çıkmaktadır. İşletmeler, özellikle üretim alanında kalifiye personel istihdam etmekte büyük sıkıntılar yaşandığını ifade etmekte; bu durum personel ortalama çalışma sürelerinin nispi düşük seyretmesi (Grafik 22) ile desteklenmekte ve işletmeye ciddi bir maliyet unsuru oluşturabilmektedir. Bu kapsamda, nitelikli ve genç bireylerin istihdama katılımı hususu ve bunların işe devamlılıklarının sağlanması adına yönetsel tedbirler alınabileceği değerlendirilmektedir. Nitelikli bir personel, işletmenin üretim yapısının iyileştirilmesi ve yönetsel sorunların azaltılması noktasında büyük katkılar sunabilecektir. Nitelikli personelin istihdamının yanı sıra iş yerinde devamlılığının sağlanması da büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda; hâlihazırda istihdamda bulunan *bireylerin niteliklerinin artırılmasına yönelik* eğitimler verilmesi ve istihdamdaki bireylerin alanında uzmanlaşmasını sağlayacak kariyer *planlarının* işverence yönetilmesi değerlendirilmektedir. Grafik 20’de de görüleceği üzere işletmelerin %36’sı (24) personeline eğitim aldığını belirtirken %64’ünün (42) personeline eğitim aldırmadığı görülmektedir.

Personeline eğitim aldırarak 24 işletmeye son 5 yılda personelinin hangi eğitimleri aldığı sorulmuş ve iş sağlığı ve güvenliği, dış ticaret, satış ve pazarlama ve teknik eğitim yanıtları tekrarlı olarak alınmıştır. İşletmelerde verilen eğitimlerin büyük çoğunlukla zorunlu eğitimler olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, nitelikli yeni personelin istihdamının sağlanmasına yönelik aksiyonlar alınması, özellikle insan kaynakları ve kariyer planlaması ile motivasyon alanlarında yönetici eğitimleri sağlanması, hem yeni nitelikli personelin iş yerine çekilmesi hem de iş yerinde devamlılığın sağlanması hususu kapsamında değerlendirilmektedir.

Bu doğrultuda, firmaların münferit olarak personeline eğitim imkânları sağlamasının maliyetinin düşürülmesi amacıyla yeni nesil eğitim platformları ve alanlarının oluşturulması, ortak üretim altyapılarının kurulması faydalı olabilecektir. Sürekli eğitim ve gelişim anlayışının imalatçılar tarafından bir kültür olarak edinilmesi için ihtiyaca yönelik yeni nesil uygulamalı eğitimlerin organize edilmesi gerekmektedir.

İşletmeler, pazardaki talebi karşılama konusunda sorun yaşamamakla birlikte, beklenen satış miktarından memnuniyetsizlik duymaktadır.

Pazardaki talebin karşılanmasından kasıt mevcut pazar payı içerisindeki talep olabilmekte; işletme pazar payını artırmaya yönelik çabalar içerisinde girmediklerinden daha büyük bir paya sahip olma potansiyelini kayırbilmektedir. Aynı zamanda, beklenen satış miktarının daha net biçimde ifade edilmesi; gelecek dönem satış miktarları ile alakalı projeksiyonun belirli bir çerçevede ve sistematik unsurları göz önünde bulundurmak suretiyle ortaya konması beklentinin karşılanamama gerekçesini daha net biçimde ifade edebilecektir. Pazarda mevcut bir doygunluk söz konusu ise, işletmelerin yeni pazarlara ve yeni pazar dilimlerine yönelmesi mümkün olmakta; bunun için hedef pazar araştırması yapılması gerekmektedir. Tüm bu hususların netleştirilmesi ve işletmelerin stratejik yol haritasını çizebilmesi açısından satış yönetimi alanında danışmanlık almanın verimli olabileceği değerlendirilmektedir.

Firmaların uluslararası pazarda yer alabilmesi ve derinliklerinin artırılması için dünya çapında mal ve hizmet ticareti ve hukuku konusunda yetkinliklerinin desteklenmesi önemli bir husustur. Dış ticarete yönelik pazar araştırması, istihbarat çalışmalarının yapılması, rakip analizi, pazarlama ve satış altyapısının

oluşturulması amacıyla teşkil edilmiş bir bölgesel merkez bölgenin hem ekonomik kompleksitesine hem de yaratılan katma değerin artırılmasına katkı sağlayacaktır.

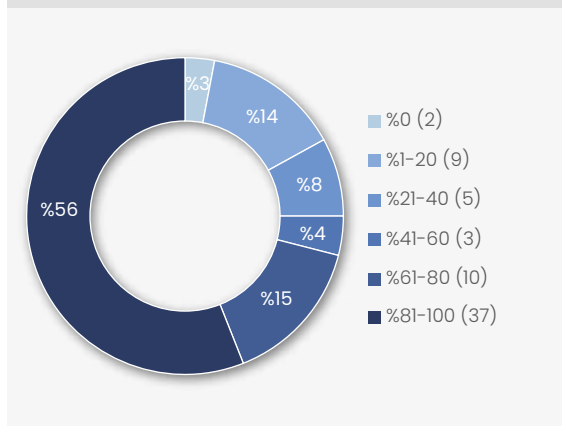
Aynı zamanda, işletmelerin pazarlama alanına yeterince önem vermedikleri sap-tanan sonuçlar arasında yer almaktadır. Bu durum potansiyel müşterilerin kaybı, bilinirliğin düşüklüğü, kalite algısında olumsuzluklar, tedarikçiler ve müşteriler ile uzun soluklu ve güçlü ilişkiler kurmada zorluk gibi sıkıntıları da beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda, işletmelere pazarlama yönetimi alanında danışmanlık verilmesi değerlendirilmektedir.

Bunların yanında bölge imalatçılarının bilanço riski yönetimi, finansman optimizasyonu, vade uyumlaştırması gibi alanlarda geleneksel yöntemlerle ilerlediği anlaşılmaktadır. Sektörel farklılıklar çerçevesinde firma bilançosunda yer alan risklerin (fiyat değişimi riski, döviz kuru riski, faiz ve vade uyumsuzluğu vb.) bertaraf edilmesi hususunda finansal okur-yazarlık seviyesinin artırılmasına yönelik danışmanlıklara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

3. BÖLÜM

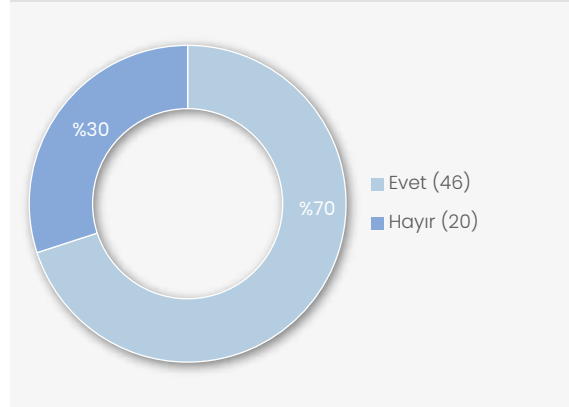
Son olarak, işletmelerin büyük bir çoğunluğunun aile işletmesi olmasından kaynaklı pek çok yönetsel sorun yaşandığı dikkat çekmektedir. Personelin devamlılığı, üretimin verimliliği, pazarlama iletişiminin etkin yönetimi, yatırım stratejileri gibi hemen hemen her alana negatif yansımaları olabilecek bu durumun ivedilikle çözülmesi işletmeleri iyileştirmeye yönelik önemli bir adımdır. Bu kapsamda, işletmelere profesyonel yönetim becerileri ve aile işletmeleri yönetimi konularında eğitim ve danışmanlık sağlanması değerlendirilmektedir.

Grafik 16. Yurt İçi Satışların Toplam Satışlar İçindeki Payı

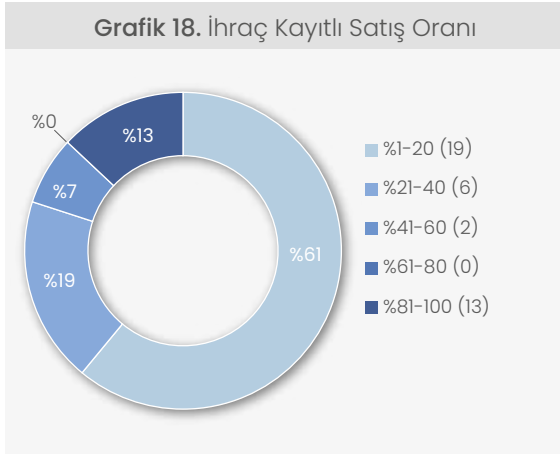


İşletmelerin %56'sı (37) üretimlerini %80-100 oranında yurt içine satılmak üzere üretmektedir. Yine işletmelerin %15'i (10) üretiminin %61 ila %80'ini ve %4'ü (3) üretiminin %41 ila %60'ını yurt içine satmaktadır. Üretiminin %40'ına kadarını yurt içine satan işletmeler tüm işletmelerin %25'ini oluşturmaktadır. Buradan hareketle işletmelerin birçoğunun yurt içi pazar odaklı üretim gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Grafik 17. İhracat Gerçekleştirme Durumu



Ankete katılan işletmelerin %70'i (46) ihracat gerçekleştirdiği, %30'unun ise gerçekleştirmediği verisine ulaşılmıştır. 2000 yılından önde kurulmuş olan firmaların %82'si ihracat yapmaktadır. İhracat gerçekleştiriyorum cevabını veren işletmelere yurt dışı satışı tercih etmeme nedenleri açık uçlu sorulmuştur. Bu soruya işletmeler bölgenin limanlara olan uzaklığının oluşturduğu yüksek maliyet, işletmenin ürettiği ürünün yurt dışı satışa uygun olmaması, işletme ölçeğinin küçük olması, yurt dışı pazarlama ve satış kanallarının bilinmemesi, dış ticaret süreçlerinin zorluğu, yurt içi pazarın yeterli görülmesi, geçmiş olumsuz tahsilat tecrübesi, sektör kaynaklı olumsuz tecrübe ve iç pazarın yeterli gelmesi ve gerek duyulmaması yanıtlarını vermişlerdir. Bu yanıtlardan hiçbirinde tekrarlı cevaba rastlanmamıştır.



İhracat yapan işletmelere ihracat kayıtlı satışlarının toplam yurt dışı satışlarına oranı sorulmuş ve ihracat yapan işletmelerin %61'inin ihracatının %1-20'lik bölümünü ve %19'unun ihracatının %21-40'lık kısmını ihracat kayıtlı sattığı görülmüştür. İhracat yapan işletmelerin %57'sinde (26) ihracat birimi bulunurken %43'ünde (20) ihracat birimi bulunmamaktadır.

Değerlendirme 5.

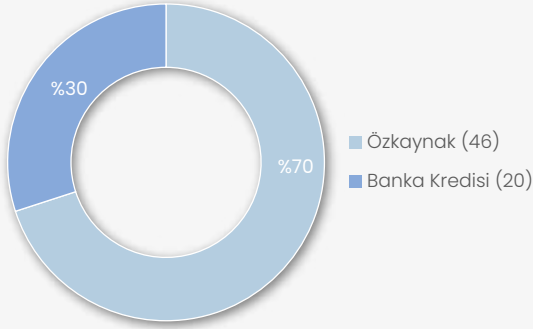
Anket yanıtları değerlendirildiğinde işletmelerin %70'i (46) ihracat gerçekleştirdiğini, %30'u ise gerçekleştirmediği ve ihracat yapan işletmelerin %56 (37) üretimlerini %81-100 oranında, %15'inin (10) ise %61-80 oranında yurt içine sattığı verisine ulaşılmıştır. Bu verilerden hareketle işletmelerin pek çoğunun satış gelirlerinin büyük bir bölümünü yurt içi satışların oluşturmakta olduğu değerlendirilebilir. İhracat yapan işletmelerin neredeyse tamamı ihracat kayıtlı satış gerçekleştirmektedir.

İhracat kayıtlı satış vergi avantajı doğurmakla birlikte dış ticaret operasyonu kolaylığı sağlaması nedeni ile de bu yöntemin tercih edildiği söylenebilir.

İhracat yapan işletmelerin %57'sinde (26) ihracat birimi bulunurken %43'ünde (20) ihracat birimi bulunmadığı verisine ulaşılmış, işletmelere dış ticaret alanında çalışan personel sayısı sorulduğunda ise 45 (%68) işletme 1 personel, 9 işletme ise 2 personel istihdam ettiğini belirtmiştir. Dış ticaret biriminde 3 ve üzeri personel istihdam eden işletme sayısı oldukça sınırlıdır. Diğer taraftan anket yanıtlarında bu işletmelerin personeline yönelik dış ticaret konusunda mesleki derinleşme amacıyla eğitim durumları incelendiğinde ise ihracat birimi bulunan 26 işletmeden sadece 1 tanesinin son beş yılda personeline dış ticaret alanında eğitim aldığını görülmüştür. Bu bağlamdan hareketle işletmelerin dış ticaret gibi başat operasyonel alanlarda personel eğitimlerine yönelik yönlendirme ve danışmanlık hizmeti ihtiyacı olduğu ve bölgenin ihracat tutarlarının nispi düşüklüğü ve anket verilerinden hareketle bölge işletmelerinin dış ticaret istihbarat ve operasyonuna yönelik danışmanlık ihtiyacı olduğu değerlendirilebilir.

3. BÖLÜM

Grafik 19. Yatırım Sermayesi Finansman Kaynağı



Yatırım ve işletme sermayelerinin finansmanında işletmelerin %30'u (20) banka kredisi, %70'i (46) ise öz kaynak ile finansman sağladıklarını belirtmişlerdir. Bu alanda işletmelere soru yapılandırılarak sorulmuş ancak kişisel çevre ve işletme çevresi, sermaye artırımı, işletmeye yeni ortak alınması ve kamu kurum ve kuruluşları hibe destekleri seçeneklerinden hiçbirinin yanıtlar arasında yer almadığı görülmüştür. Akabinde ise işletmelere ticari banka kredisi kullanıp kullanmadıkları sorulmuş olup bu soruya işletmelerin %27'si (18) hayır, %73'ü (48) evet yanıtını vermiştir. Kuruluş yılı ve yatırım sermayesi finansman kaynağı ilişkisi incelendiğinde 2016 yılından sonra kurulmuş olan firmaların %77'sinin yatırımlarını özkaynakları (%23'ü dış finansman) ile yaptığı buna rağmen bu firmaların %59'unun banka kredilerinin arttığı görülmektedir. Bu yanıtlar arasında uyumsuzluk olması işletmeler tarafında dış finansman ve öz kaynak gibi kavramların terminolojisinin kavranmasında karışıklıklar olduğu yönünde izlenim yaratmaktadır.

Değerlendirme 6.

Yatırımlarında %70'inin özkaynak ve sadece %30'unun banka kredisi kullandığı verisinden hareketle işletmelerin dış kaynakla büyümeye ve uzun vadeli borçlanmaya temkinli yaklaştığı değerlendirilebilir. İşletme sermayesi ihtiyacının giderilmesinde ve kısa vadeli banka kredisi kullanımında ise bu oran %73'e yükselmektedir.

İşletme sermayesi yönetimi, işletmenin devamlılığı açısından son derece kritik bir husus olup kullanılan finansman kaynağının işletmeye maliyetinin (marjinal maliyet dahil) hesaplanması ve benimsenen finansman politikası çerçevesinde geleceğe yönelik finansman ihtiyacı gözetilerek planlanması son derece önemlidir. İşletmelerin banka kredisi gibi yabancı kaynakları kullanmak suretiyle varlıklarını finanse ederken, varlık-kaynak arasındaki uzun ve kısa vadeli olma durumunu dengelemiş olması ileride finansal sıkıntılar yaşanmaması adına büyük önem taşımaktadır. Kredilerin maliyeti (faiz oranları vb.) gibi hususlar da aynı kapsamda değerlendirilmektedir. Buna karşın, işletmelerin öz kaynak kullanarak varlıklarını finanse etmesi; likiditenin azalması ve buna bağlı olarak borç ödemede yaşanacak olası zorluklar, değerlendirilemeyen yatırım fırsatları, enflasyon ortamında paranın değer kaybetmesi, ortaklara ödenecek kar payında olası azalış ve bu durumun oluşturabileceği yönetsel sorunlar ve öz

kaynakların tükenme ihtimalini beraberinde getirmektedir. İşletmelerin finansal yapılarını kuvvetlendirmek adına dengeli bir yapıyı benimsemesi ve sermaye yapısını yönetebilmesi adına *finansal okuryazarlık eğitim ve danışmanlık* ihtiyaçları tarafında değerlendirilmektedir.

Borçla finansmanın işletmelerde iki avantajı vardır. Birincisi, faiz giderlerinin vergi matrahından indirilmesi söz konusu olurken buna karşılık özsermaye ile finansmanda kâr paylarının vergi indirimi söz konusu değildir. İkincisi, borçla finansmanda firma açısından büyüme başarılı bir şekilde gerçekleştiğinde mevcut ortak sayısında bir değişme olmayacağından ortaklar daha fazla kâr payı almaya hak kazanacaklardır. Verilerde bölge firmalarının işletmelerine ortak alma yolu ile yatırımı tercih etmedikleri de görülmektedir. Ancak değişen piyasa ve talep koşullarına göre işletmenin finansmanının ne kadarının dış kaynaktan ne kadarının öz kaynaktan karşılandığını ifade etmeye yarayan finansal kaldıraç oranı gibi yatırım kararı verilmesi aşamasında kritik öneme sahip konuların önemini imalatçı firmalar tarafından içselleştirilmesi gerekmektedir. Yatırım ve işletme finansmanın ne kadarının kısa vadeli ne kadarının uzun vadeli kredilerle sağlanacağını firma tarafından tespit edilmesi uzun dönem kârlılık üzerinde etkilidir. Üretim maliyetleri, döviz kurları, alacak tahsil ve borç ödeme süreleri, firmanın büyüme oranları gibi

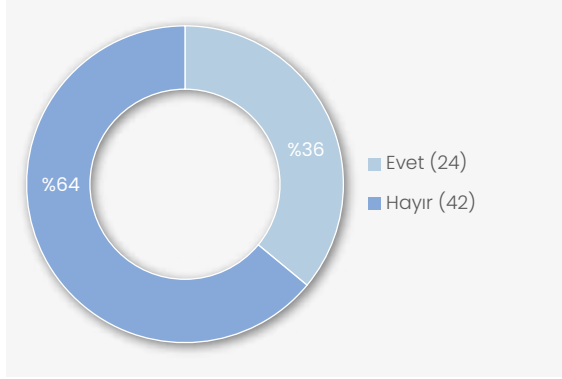
parametrelerde yaşanabilecek muhtemel değişikliklerin öngörülerek finansal kaldıraç oranının nerede konumlandırılacağı firmalar için kritik öneme sahiptir. Zira, işletmeleri kârsızlık değil nakit akışındaki düzensizlikler ve sıkıntılar iflasa sürükler.

Öte yandan dış borçlanma seviyesi optimal seviyesini aştıkça firma daha riskli hale gelebilecektir. Böyle bir durumda firmanın kazançları dalgalanacak ve faaliyetine ilişkin nakit akışı kullanımı daha sınırlı hale gelecektir. Buna ek olarak, firmanın riskli hale gelmesi firmanın hem borçlanma maliyetini hem de öz sermaye maliyetini artıracaktır. Bölge işletmelerinin yatırım finansmanında öz kaynak kullanımının büyüklüğü işletmelerin bu riski taşımak istemediği şeklinde yorumlanabilir. Bu noktada yatırım planı olan işletmelerin *yatırım finansmanı* alanında danışmanlık ihtiyacı olduğu değerlendirilebilir. Benzer yaklaşıma değerlendirme 2 alanında da yer verilmiştir.



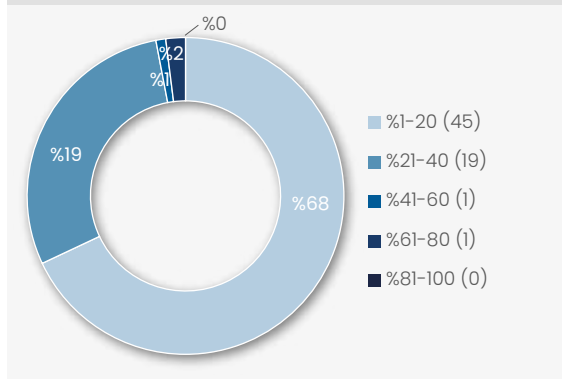
3. BÖLÜM

Grafik 20. Personel Eğitimi



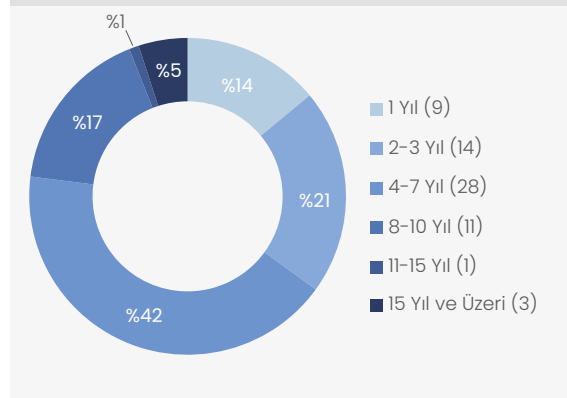
İşletmelerin %36'sı (24) personeline eğitim aldırıldığını belirtirken %64'ünün (42) personeline eğitim aldırılmadığı görülmektedir. Personeline eğitim aldırılan 24 işletmeye son 5 yılda personelinin hangi eğitimleri aldığı sorulmuş ve iş sağlığı ve güvenliği, dış ticaret, satış ve pazarlama ve teknik eğitim yanıtları tekrarlı olarak alınmıştır. Kalite ve kişisel gelişim alanlarında tekil yanıtlar verilmiştir.

Grafik 21. Beyaz Yakalı Çalışan Oranı



Ankete katılan imalat sanayi işletmelerinin personellerinin büyük bir bölümü mavi yakalıdır. İşletmelerin %68'inin (45) beyaz yakalı personeli tüm personelinin %1'i ile %20'sini; %29'unun (19) ise %21 ile %40'ını oluşturmaktadır.

Grafik 22. Personel Ortalama Çalışma Süresi



İşletmelerin %42'si (28) ortalama personel çalışma sürelerinin 4-7 yıl, %21'i (14) 2-3 yıl, %17'si (11) 8-10 yıl olduğunu belirtmiştir. Bu oran işletmelerin sadece %1'inde (1) 11-15 yıl ve %5'inde (3) 15 yıl ve üzeridir.

Değerlendirme 7.

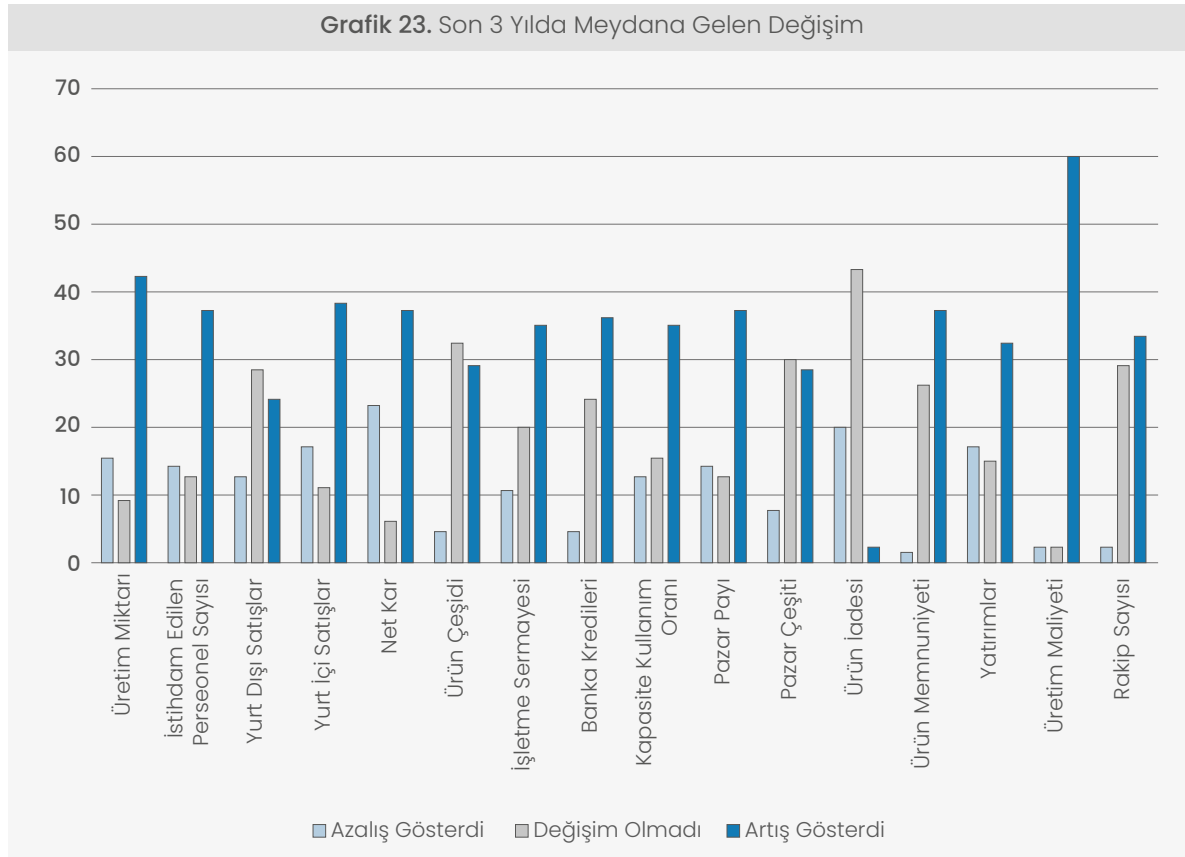
Grafik 20'de görüldüğü üzere işletmelerin %36'sı (24) personeline eğitim aldırıldığını belirtirken %64'ünün (42) personeline eğitim aldırılmadığı görülmektedir. Personeline eğitim aldırılan 24 işletmeye son 5 yılda personelinin hangi eğitimleri aldığı sorulmuş ve iş sağlığı ve güvenliği, dış ticaret, satış ve pazarlama ve teknik eğitim yanıtları tekrarlı olarak alınmıştır. İşletmelerde verilen eğitimlerin iş sağlığı ve güvenliği ve teknik eğitimler çerçevesinde büyük çoğunlukla zorunlu eğitimler olduğu görülmektedir.

İşletmelerin personele eğitim aldırılmaması, personelin uzmanlaşması ve daha nitelikli hale gelmesi konusunda olumsuzluklar meydana getireceği gibi; motivasyon ve

örgütsel bağlılık hususlarının oluşumunu da sekteye uğratacaktır. Eğitim görmek personele; kişisel gelişimi için uygun bir işyerinde bulunduğunu, işyerinin kendisini ve kariyer planlamasını önemsendiğini düşündürmekte ve motivasyonunu artırarak diğer personel ile olan ilişkilerini kuvvetlendirmektedir. Bu durumun önemsenmemesi ise; isteksiz personel,

niteliksiz işler ve nihayetinde işyerinden ayrılma gibi sorunları beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda, sürekli gelişim çerçevesinde işletmelerin *belirli zaman aralıkları ile personeline eğitimler aldırması*, her personelin yetkin olduğu alanlarda diğer personele eğitim vermesinin sağlanması ve işbirliği ile hareket edilebilecek yeni iş fikirleri oluşturulması değerlendirilmektedir.

Grafik 23. Son 3 Yılda Meydana Gelen Değişim



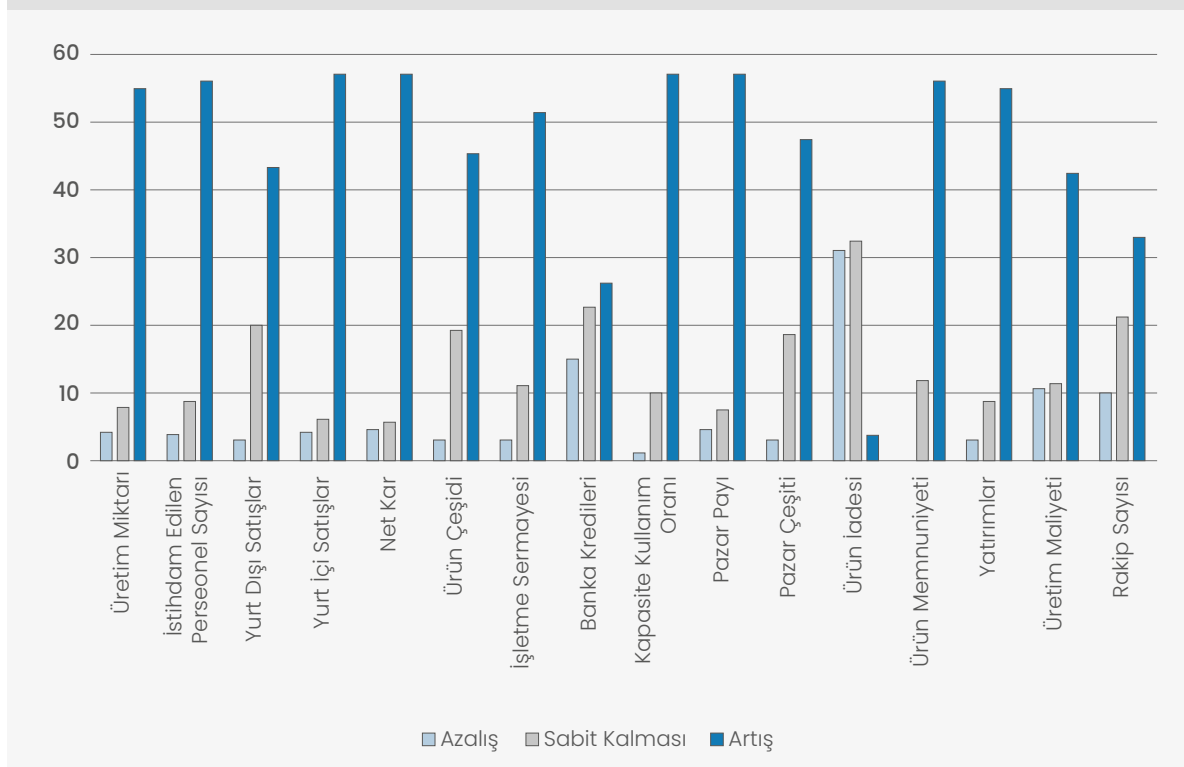
3. BÖLÜM

Bu alanda katılımcılardan son üç yılda işletmelerinde meydana gelen değişimi azalış gösterdi, değişim olmadı ve artış gösterdi yanıtlarından birini seçerek yanıtlamaları istenmiştir.

İşletmeler, son 3 yılda pek çok unsurun değişim gösterdiğini ifade etmekle birlikte; en fazla artışın üretim maliyetlerinde olduğunu belirtmiştir. Rakip sayısında azalış meydana gelmemekle birlikte, değişim olmadı ve artış gösterdi cevabını veren işletmelerin sayısı birbirine yakındır.

Bu durum, az miktarda rakibin piyasaya girmiş olabileceğini düşündürmektedir. Aynı durum, pazar çeşidi için de geçerlidir. İşletmelerde üretim miktarı, istihdam edilen personel sayısı, net kâr, kapasite kullanım oranları, yatırımlar ve pazar payı artış göstermektedir. Yurt içi satışlar artmakla beraber, yurt dışı satışlarda değişim meydana gelmemiştir. İşletmelerin büyük çoğunluğu, ürün iadesinde değişim olmadığını belirtmektedir.

Grafik 24. Gelecek 3 Yılda Beklenen Değişim



Bu alanda katılımcılardan gelecek üç yılda işletmelerinde meydana gelmesi beklenen değişimi azalış göstermesi, sabit kalması ve artış göstermesi yanıtlarından birini seçerek yanıtlamaları istenmiştir. Grafik 23 ve Grafik 24'te yer alan sorular aynı alanlara işaret etmektedir. Grafik 23'te geçmiş değerlendirmesi yapılması istenen soruların benzerleri ile Grafik 24'te aynı alanlarda işletmelerin gelecek projeksiyonuna ulaşılmaya çalışılmıştır.

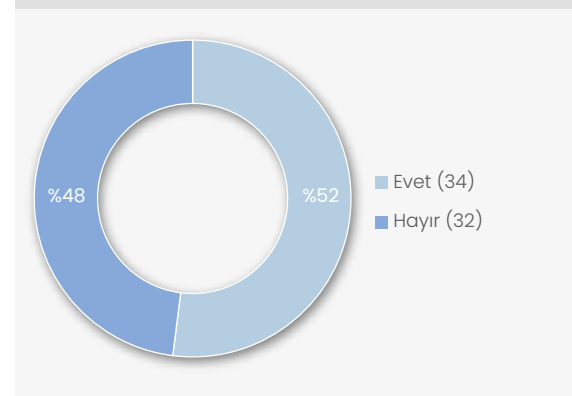
İşletmeler, gelecek 3 yıl içerisinde ürün iadesi dışındaki tüm unsurlarda artış beklediklerini; ürün iadesinde ise azalış veya sabitlik öngördüklerini ifade etmektedir. Özellikle üretim miktarı, istihdam edilen personel sayısı, yurt içi satışlar, net kar, kapasite kullanım oranı, pazar payı, ürün memnuniyeti unsurlarında büyük bir çoğunluk artış beklemektedir.

Değerlendirme 8.

İşletmelerin, son 3 yılda meydana gelen değişimlerde çoğunlukla artış ve sabitlik meydana gelmiş olmasına karşın karamsarlığa kapılmayarak; gelecek 3 yıl için çoğu unsurda artış bekledikleri iyimser bir tabloyu benimsedikleri göze çarpmaktadır. Üretim miktarında, istihdamda, yurt dışı satışlarda, net karda, ürün çeşidinde, işletme sermayesinde, kapasite kullanım oranında, pazar payı ve pazar çeşidinde, ürün memnuniyetinde

ve yatırımlarda önemli çoğunluk artış beklemekte; bu durum işletmenin gelecek 3 yıl içerisinde iyiye gideceğini öngördüklerini göstermektedir. Büyümeye istekli, verimliliklerini artırmaya niyetli oldukları görülen işletmelerin, hedefleri doğrultusunda aksiyon almaktan çekinmeyeceği ve eksikliklerini gidermek, potansiyellerini harekete geçirmek adına yürütülecek çalışmaları katılımcı bir yaklaşım ile benimseyecekleri beklenmektedir. *Bu kapsamda, 3 yıllık süreçte ortaya konan hedefler doğrultusunda eğitim ve danışmanlıklar ile bunların sonucunda edinilen yenilikçi yönetim ve üretim anlayışlarına adaptasyon konusunda istekli olacakları beklenmektedir.*

Grafik 25. Geçmiş Danışmanlık Hizmeti Tecrübesi



Ankete katılan işletmelerin %52'si (34) geçmişte herhangi bir alanda danışmanlık hizmeti almış iken %48'i (32) danışmanlık hizmetinden yararlanmamıştır.

3. BÖLÜM

Daha önce danışmanlık alan işletmelere hangi alanlarda danışmanlık aldıkları açık uçlu sorulmuş olup “CE Belge, biyosidal ruhsatlandırma, dış ticaret, GES, üretim, yönetim, aile şirketi anayasası, iş güvenliği, hukuk, stok yönetimi, finans, yalın üretim, yatırım teşvik, ISO 9001, ERP, kalite, patent, kurumsallaşma, ürün geliştirme, dijitalleşme, stratejik planlama, markalaşma ve Ar-Ge” konularında danışmanlık alındığı görülmüştür. Bu yanıtlardan *hukuk, iş güvenliği, yönetim, yalın üretim, yatırım teşvik, kurumsallaşma, dış ticaret ve aile anayasası* yanıtları pek çok kez tekrarlıdır. Danışmanlık alan 34 işletmenin %56’sı (19) bu hizmeti alırken devlet desteği kullanmış, %44’ü (15) ise kullanmamıştır. Bu işletmelerin 12’si Ahiler Kalkınma Ajansı, 4’ü KOSGEB, 2’si Ticaret Bakanlığı ve 1’i EBRD desteğinden yararlanmıştır. Danışmanlık alınırken en fazla desteği kullanılan kurumun %63’lük pay ile Ajans olduğu görülmüştür.

Danışmanlık alan 34 işletmeye bu süreçte sorun yaşayıp yaşamadıkları sorulmuş işletmelerin %12’si (4) sorun yaşadığını, %88’i (30) ise sorun yaşamadığını belirtmiştir. Sorun yaşadığını belirten dört işletmeye süreçte yaşadıkları sorunlar sorulduğunda ise danışmanların firma hakkında yeterli bilgiye sahip olmadan başka firmada uygulanmış metodların firmaya entegre edilmeye çalışıldığı, danışman firmanın gerekli ilgiyi göstermediği, tecrübesizliği ve

özveri eksikliği, yeterli bilgi aktarmaması ve alınan hizmetin kalitesindeki yetersizlik yanıtları alınmıştır.

Danışmanlık alan 34 işletmeye geçmiş danışmanlık tecrübesine ilişkin daha derin içgörü yapılabilmesi amacı ile “Danışmanlık hizmetinde kazanımlarınız neler oldu?” sorusu sorulmuştur. Bu işletmeler genel perspektifte “Çalışanlarımıza değer verdiğimizizi hissettirebildik, planlamanın nasıl yapılması gerektiğini öğrendik, danışmanların tecrübelerinden istifade ettik, hukuk ve finans alanında anlık çözümlere ve uzun vadeli planlara ulaşmayı öğrendik, projeler hakkında daha kapsamlı bilgi sahibi olduk.” gibi yanıtlar paylaşmışlardır.

Yönetim boyutunda; “Kurumsallaşma süreci ile ilgili işletmede farkındalık oluştu ve bütün aile bireyleri haklarını öğrendi, iç iletişim güçlendi, ikinci kuşaklar arasındaki çatışmalar oldukça azaldı, departmanlarımızı ayırarak birimlerimizin daha verimli çalışması sağlandı.” yanıtları elde edilmiştir. Üretim boyutunda ise işletmelerin “Yenilikçi bir ürün geliştirdik, teknik bilgi birikimi oluştu, ERP’yi süreçlerimize dâhil ettik, süre ve işgücünün verimli kullanımını sağladık, üretim girdilerini azaltarak maliyetlerimizi düşürmeyi öğrendik, hammaddeyi yüksek verim elde etmeyi öğrendik, üretim ve yatırım faaliyetlerinin sorunsuz ilerletmeyi öğrendik.” yanıtları elde edilmiştir.

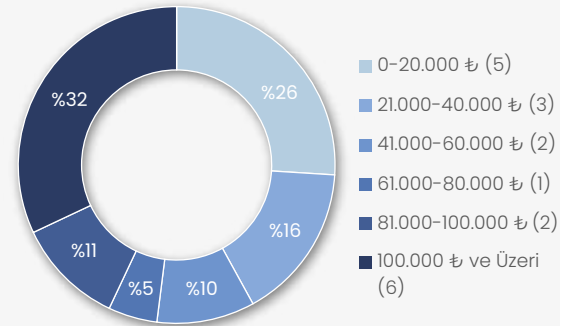
Pazarlama boyutunda ise işletmeler “Dış ticaret konusunda daha çok bilgiye sahip olduk ve ihracatımızı artırdık.” yanıtlarını paylaşmışlardır.

Danışmanlık hizmeti almış olan 34 işletmeye “Danışmanlık kapsamında edindiğiniz kazanımlarınızı işletme bünyesinde muhafaza edebiliyor musunuz/devam ettirebiliyor musunuz?” sorusu sorulduğunda ise 30 (%78) işletme evet ve 4 (%12) işletme hayır yanıtı vermiştir. Hayır, yanıtı veren işletmelere bu kazanımı neden koruyamadıkları sorulduğunda ise işletmelerden “Danışmanlık sürecinde yerine getirilen iş ve işlemler standart haline getirilmemişti devamı sağlanamadı, personelimiz eğitimsiz olduğu için, bu süreçte eğitim alan personel işten ayrıldığı için.” yanıtları alınmıştır.

İşletmelerin kısa vadeli dönemde danışmanlık hizmeti alımı hakkında yaklaşımlarını öğrenmek amacıyla tüm katılımcılara yöneltilen soruda işletmelerin %29’u (19) bir yıl içerisinde danışmanlık almayı planladığını belirtmiştir. %71’i (47) ise bir yıl içinde danışmanlık hizmeti almayı planlamadığını belirtmektedir. “Hayır” yanıtı veren 47 işletmeye “Danışmanlık ücretinin %50’sini devlet desteklese danışmanlık hizmeti almayı düşünür müsünüz?” sorusu sorulduğunda ise 7 (%15) işletmenin yanıtının hayırdan evete

döndüğü, 40 (85) işletmenin danışmanlık almaya %50 devlet desteğine rağmen olumlu yaklaşmadıkları görülmektedir. Bu 40 işletmeye neden danışmanlık almayı istemedikleri sorusu sorulmuş ve işletmelerden danışmanlığa ihtiyaç duymadıkları, danışmanlık verecek nitelikli firma olmadığını düşündükleri, ekonomik problemlerin öncelikli olduğu bu dönemde danışmanlık alma konusunun öncelikleri içinde olmadığı, öncelikli ihtiyaçlarının danışmanlık olmadığını ve faydalı olacağını düşünmedikleri gibi yanıtlar elde edilmiştir.

Grafik 26. Danışmanlık Hizmeti İçin Razi Olunan Bedel



3. BÖLÜM

Anketin sonunda işletmesinde bir yıl içinde ücretli danışmanlık almayı planlayan 19 işletmeye danışmanlık hizmeti için ödemeye razı oldukları bedel aralığını belirtmeleri istenmiştir. Bu işletmelerin %32'si (6) 100.000 ₺ ve üzeri, %26'sı (5) 0-20.000 ₺ ve %16'sı 21.000-40.000 ₺ ödemeye razı olduklarını belirtmişlerdir. İlk yığılmanın olduğu %32'lik payın en yüksek seçenek olan 100.000 ₺ ve üzerinde olması, ikinci yığılma olan %26'lık payın ise en düşük meblağ olan 0-20.000 ₺ arasında olması oldukça dikkat çekicidir.

Değerlendirme 9.

İşletmelerin, danışmanlık alma konusunda ciddi şekilde ayrıştığı göze çarpmaktadır. İşletmelerin bir kısmı, daha önce alınan danışmanlıklardan meydana gelen olumsuz düşünceler ve önyargılar içerisinde hareket ederken; bir kısmı danışmanlığın son derece önemli olduğuna kanaat getirerek danışmanlık için bütçe ayırmaktan çekinmemektedir. Bu durum, bölge işletmelerinde genel olarak danışmanlık alma kültürünün yeni yeni oturmaya başladığını düşündürmektedir. Genel itibarıyla, geçmişteki kendi deneyimlerinden ve diğer firmaların tecrübelerinden hareketle olumlu ya da olumsuz bir algıya kapılan işletmeler, danışmanlık alma konusunda dirençli olmayıp gelişime açık görülmektedir.

Danışmanlıkların nitelikleri artıkça, işletmeye pozitif yansımaları daha görünür olacak ve işletmeler danışmanlık alma kültürünü benimseyecektir.

Danışmanlık alan 34 işletmenin %56'sı (19) bu hizmeti alırken devlet desteği kullanmış, %44'ü (15) ise kullanmamıştır. Danışmanlık alınırken en fazla desteği kullanılan kurumun %63'lük pay ile Kalkınma Ajansı olduğu görülmüştür. Bu noktadan hareketle Ajans tarafından özel sektör işletmelerine yönelik tasarlanacak teknik destek programlarının önemli olduğu ve karşılık gördüğü anlaşılmaktadır. Özel sektöre yönelik ilan edilecek programlarda firmaların rekabetçiliklerini artıracak, verimliliğine katkı sağlayacak ve yenilikçi yöntemleri içselleştirmelerine destek olacak nitelikte amaçların yer alması faydalı olacaktır. Bunların yanında danışmanlık faaliyetiyle edinilen bilginin ve tecrübenin uzun vadede firma bünyesinde kalabilmesi de firmanın kurumsallaşma düzeyiyle doğrudan ilişkili bir durumdur. Bu sebeple, kurumsallaşma bileşenlerinin firma tarafından oluşturulmasına yönelik danışmanlık hizmeti sağlanması her dönem ihtiyaç duyulan ve olmazsa olmaz bir konudur.

Danışmanlık hizmeti için ödemeye razı olunan ücret sorulduğuna; yığılmanın en çok olduğu (%32'lik pay ile) seçenek

olan 100.000 ₺ ve üzerinde olması, ikinci yığılmanın da %26'lık pay ile en düşük meblağ olan 0-20.000 ₺ arasında olması oldukça dikkat çekicidir. Bu durum hiç danışmanlık hizmeti almamış firmaların denemeye yönelik bir hevesleri olduğu ve faydasını gören firmaların da ücrete bakmadan almak istediği şeklinde yorumlanmaktadır.

%71'i (47) ise bir yıl içinde danışmanlık hizmeti almayı planlamadığını belirtmektedir.

"Hayır" yanıtını veren 47 işletmeye "Danışmanlık ücretinin %50'sini devlet desteklese danışmanlık hizmeti almayı düşünür müsünüz?" sorusu sorulduğunda ise 7(%15) işletmenin yanıtının hayırdan evete döndüğü, 40 (85) işletmenin danışmanlık almaya %50 devlet desteğine rağmen olumlu yaklaşmadıkları görülmektedir. Ankete verilen yanıtlardan, danışmanlık hizmeti almak isteyen veya düşünen firmaların devlet desteğini bir amaçtan ziyade araç olarak gördüğü anlaşılmaktadır.



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dünyanın hangi ülkesinde olursa olsun işletmeler ancak yeterli bir bilinç ve maddi kaynak seviyesine ulaştıktan sonra danışmanlık hizmeti alımına yönelmektedir. Danışmanlık kendi kendine üstesinden gelinemeyen bir konuda deneyimli bir kişi ya da kuruluş tarafından yardım edilmesi şeklinde ifade edildiğinde; hukuki olaylarda bir avukattan yardım alınmasına hukuk danışmanlığı denildiği gibi yöneticilik konusunda alınan yardıma da yönetim danışmanlığı denilmektedir.

İşletmeler büyüdükçe ve rekabet çerçevesi genişledikçe ana faaliyet alanında uzmanlaşmalı ve diğer alanlarda dış kaynak kullanımına girmelidir. İşletmelerin büyüdükleri ve yeniden yapılandıkları süreç oldukça sancılı geçebilmekte ve bu noktada yeni birimlerin kurulması, işe yeni alımların gerçekleşmesi ve bazı departmanların kapatılması süreçleri pek çok işletmede yaşanabilmektedir. İşletmelerdeki bu stratejik süreçlerin deneyimli danışmanlarca yürütülmesi doğru karardır. Günümüz iş piyasasında işletmeler sadece maddi kaynak üstünlüğü ile yeterli başarıyı sağlamamakta, entelektüel sermaye, bilgi ve sürekli gelişim kaynakları ile desteklenmektedir.

TR71 bölgesinde imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerinin yönetim danışmanlığı geçmiş faaliyetleri incelendiği ve işletmelerin yönetim danışmanlığı

alanında gelecek perspektiflerinin tespit edilmeye çalışıldığı bu çalışmada; işletmelerin sınai mülkiyet hakları kapsamında mevcut durumu, mevcut kapasite kullanım durumları, kurumsal yapısı, yaşanan başlıca sorun alanları ve sorunların derecelendirilmesi, ihracat mevcut durumu, hizmet içi eğitim mevcut durumu, son 3 yılda meydana gelen değişim, gelecek 3 yıla ilişkin projeksiyonu, ve danışmanlık hizmeti alımı geçmiş ve gelecek planları incelenmiştir.

Çalışmada işletmelerin yarısının geçmişte danışmanlık hizmeti aldığı ve %56'sının bu hizmeti alırken devlet desteği kullandığı, bu hizmet sürecinde işletmelerin %12'lik bir bölümün ise sorun yaşadığını görülmüş olup bu işletmelerin çalışanlarına değer verdiklerini hissettirebildikleri, planlamanın nasıl yapılması gerektiğini öğrendikleri, hukuk ve finans alanında anlık çözümlere ve uzun vadeli planlara ulaşmayı öğrendikleri, projeler hakkında daha kapsamlı bilgi sahibi oldukları, kurumsallaşma süreci ile ilgili işletmede farkındalık oluştuğu ve bütün aile bireyleri haklarını öğrendiği, iç iletişimin güçlendiği, kuşaklar arasındaki çatışmaların oldukça aza indiği, departmanlarını ayrılarak birimlerin daha verimli çalışmasını sağladıkları, yenilikçi ürün geliştirdikleri, süre ve işgücünün verimli kullanımını sağladıkları, üretim girdilerini azaltarak maliyetleri düşürmeyi, hammaddeye yüksek verim elde etmeyi, üretim ve yatırım faaliyetlerinin sorunsuz ilerletmeyi

öğrendikleri bir danışmanlık süreç kazanımı olarak görülmüştür.

İşletmelerin üçte birinin kısa vadeli dönemde danışmanlık almayı planladığı, devlet desteği olursa danışmanlık almayan işletmelerin sadece %15'lik bir bölümünün danışmanlık almayı planlayabileceği ise analiz ile elde edilen kritik bir husustur. Bu husus bölgede danışmanlık hizmeti almak isteyen veya düşünen firmaların devlet desteğini bir amaçtan ziyade araç olarak gördüğünü düşündürmektedir.

İşletmelerden elde edilen veriler ışığında tespit edilen sorun alanları ve önerileri ise özetle;

- Bölge işletmelerinin neredeyse %70'lik bir bölümünün 25 yaşından genç oluşu ve %52'sinin aile işletmesi olması; *işletmelerde profesyonel yönetim becerileri ve aile anayasası ve kurumsallaşma* alanında danışmanlık ihtiyacı duyduğunu ortaya koymaktır.

- İşletmelerin sınai mülkiyet hakları konusunda *bilinçlenme ve sahip oldukları belge ve sistemlerin artırılması ihtiyacı* bulunmaktadır. Bu alanda Türk Standartları Enstitüsü (TSE) ve Türk Patent ve Marka Kurumu (Türk Patent) gibi sınai mülkiyet ve belgelendirme alanında Türkiye'nin önde gelen kurumlarının bölgede daha etkin çalışmalarına ihtiyaç olduğu değerlendirilebilir. Bu kurumların

bölge kamu kurumları ve Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ile işbirliği önemlidir. Bu işbirliği çalışmaları bilinçlendirme toplantıları ve eğitimleri bağlamında nispeten soyut faaliyetler ile sınırlı olmaması, bölge genelinde somut program ve projelerin yürütülmesi önerilmektedir.

- İşletme fonksiyonları temelli sorunların başında kalifiye personel ihtiyacı sorunu öne çıkmaktadır. Bu kapsamda, nitelikli ve genç bireylerin istihdama katılımı hususu ve bunların işe devamlılıklarının sağlanması adına *yönetimsel tedbir ihtiyacı* olduğu değerlendirilmektedir. Bu alanda bölge iş örgütlerinin, Ticaret ve Sanayi Odalarının, Esnaf Odalarının ve ilgili kamu kurumlarının (Ticaret İl Müdürlüğü, Sanayi İl Müdürlüğü, İŞKUR, İl Milli Eğitim Müdürlüğü vb.) mesleki eğitim alanında somut çalışmalar yapması ihtiyacı görülmektedir. Bu noktada illerde mesleki eğitim merkezleri açılması bir seçenek olmakla birlikte bu merkezlerin sürdürülebilirliği, maliyet ve fayda etkinliği ölçek küçüklüğü nedeni ile sağlanamayabilir. Bu bağlamda bölgeye yakınlık avantajına sahip Konya Mesleki Eğitim Merkezi ile işbirliği önerilmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

•İstihdamda devir hızının nispi yüksekliği ve kalifiye personel ihtiyacı tarafında işletmelerin ise iş motivasyonu sağlama ve iş zenginleştirme, iş ortamı erişilebilirliği ve uygunluğu ile ücret politikası alanlarında iyileştirmelere ihtiyaçlarının olduğu mümbittir. İşletmelerin nitelikli ve eğitimli personelden eğitimlerinin karşılığı olmayan destek işleri talepleri motivasyon kırıcı olabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık tarafında ise personele mutad kurum yemekleri düzenlenmesi ve bayram harçlığı uygulaması gibi motivatörlere ek olarak iş şartlarının Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) belirttiği insana yakışır iş çerçevesine uyumda dikkat edilmelidir. İşletmelerin %36'sının personeline eğitim aldığını ve %64'ünün personeline hiç eğitim almadığını, aldırılan eğitimlerin ise iş güvenliği gibi zorunlu ve sembolik eğitimler olduğundan hareketle kalifiye personel yetiştirilmesi, iş zenginleştirme ve personel motivasyonu tarafında işletmelerin hizmet içi eğitim alanında faaliyetlerinin önemli olacağı değerlendirilmektedir. En nihayetinde personele uygulanan ücret politikalarının piyasa koşullarına ve diğer illerde benzer iş ücretlerine göre gözetilmesi önemlidir.

•İşletme fonksiyonu temelinde bir diğer sorun alanının ise işletmelerin bir bölümünün arzu ettikleri satış hacimlerine ulaşamaması ve yurt

dışı satışlarda değişim meydana gelmemesidir. Bunu durumu işletmelerinin %50'den fazlasının KKO'sunun %60'tan düşük olduğu verisi desteklemektedir. Bu alanda işletmelerin satış artırıcı çabalarını yeni pazarları hedeflemesi önemli bir açılım olabilecektir. İşletmelerin beklentilerinin altında gerçekleştiğini belirttikleri satışların çözümünde *yurt içi pazara ilişkin operasyonda danışmanlık hizmeti alınması* kıymetli olacaktır.

•Öte yandan dış ticaret potansiyeline sahip olan bölge işletmelerin ihracat yapabilme kapasiteleri güçlendirilmedi. Bu alanda bölgeye yakınlığı tarafında işletmelerin Mersin ve Konya Ticaret ve Sanayi Odaları bünyesinde faaliyetini yürüten dış ticaret merkezlerinden *danışmanlık desteği almalarının* faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ek olarak dış ticaret birimi olmayan firmaların ise alanında serbest çalışan dış ticaret uzmanları ile dış ticaret operasyonlarını yürütmeleri de bir çözüm çerçevesi olabilecektir. İşletmeler dış ticaret konusunda aldıkları danışmanlık ile ihracatlarını artırdıklarını belirtmiştir. Dış ticaret alanında bölge işletmelerinin eğitim ve danışmanlık ihtiyacı ve yaratacağı fayda bu veriler ile de desteklenmektedir. Bölgenin TÜİK 2022 yılı dış ticaretinin 782.617 bin USD olduğu değerlendirildiğinde bu değer bölge

potansiyelinin çok altında olduğu anlaşılabilmektedir. Her ne kadar bölgenin dış ticaret hacminde 2021 yılına göre artış söz konusu ise de bu artışta döviz kuru değişimlerinin etkisi göz ardı edilmemelidir.

- İşletmelerin yatırımlarında %70'inin özkaynak ve sadece %30'unun banka kredisi kullandığı verisinden hareketle işletmelerin dış kaynakla büyümeye ve uzun vadeli borçlanmaya temkinli ve işletmelerine ortak alma yolu ile yatırımı tercih etmedikleri de görülmektedir. İşletmeler döviz kuru riskini en büyük risk olarak değerlendirmektedir. Bunların yanında bölge imalatçıların bilanço riski yönetimi, finansman optimizasyonu, vade uyumlaştırması gibi alanlarda geleneksel yöntemlerle ilerlediği anlaşılmaktadır. Sektörel farklılıklar çerçevesinde firma bilançosunda yer alan risklerin (fiyat değişimi riski, döviz kuru riski, faiz riski ve vade uyumsuzluğu riski vb.) bertaraf edilmesi hususunda *finans yönetimi seviyesinin* artırılmasına yönelik danışmanlıklara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

- İşletmelerin %30'luk bir bölümünün kapasitesinin %61'i ila %80'ini, %17'sinin ise üretim kapasitesinin %81-100 arasında olduğu değerlendirildiğinde bölge işletmelerinin bir bölümünün kısa ve orta

vadeli dönemde kapasite artırımına yönelik yatırım yapmaları gerekeceği ve işletmelerin *yatırım* alanında danışmanlık faaliyetlerine ihtiyaçları olacağı değerlendirilmektedir.

Teknoloji kullanımı ile yaklaşan mesafeler sınır tanımayan bir rekabet oluşturmuş, bilgi yönetimi, kalite ve sürekli gelişim işletmelerin öncelik odakları haline almıştır. Bu odaklar işletmelerin kendi iç varlıkları kadar dış kaynaklardan da istifade etme ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Öte yandan işletmelerde yaşanan değişimler yönetim danışmanlığı ihtiyacını beraberinde getirmektedir. TR71 Bölgesi işletmeleri yönetim danışmanlığının konu edildiği bu çalışma özel sektör işletmelerine, kamu kurumlarına ve bölge siyasi otoritelerine ilgili konuda sistematik bir bilgi koridoru oluşturulması açısından önemli görülmektedir. Yönetim danışmanlığı kıymetli dış kaynak kullanımı örneği olup işletmelerin kalitesini ve rekabet esnekliğini sağlamada stratejik bir yönetim aracıdır. Çalışma TR71 bölgesi işletmeleri mevcut durum incelemesi, danışmanlık hizmeti geçmiş tecrübesi ve gelecek perspektifi ile sınırlandırılmış olup bölgede yönetim danışmanlığı hizmetinin yaygınlaştırılması ve bu yine bölgede ilgili sektörün geliştirilmesine yönelik alanında detaylı rapor ve analiz çalışmaları ile incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Aytar, D. (1999). Danışmanlık Nedir? Ne Değildir? İstanbul: Rota Yayınları.

Czerniawska, F. (2002). Management Consultancy What's Next? New York: Palgrave.

Dougherty, A. M. (1990). Consultation: Practice and Perspectives. Brooks/Cole Pub. Co.

Kurt, D. M. (2008). Yönetim Danışmanlığı Kuram, Gelişim ve Türkiye Örneği. Ankara: Gazi Kitabevi.

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review.

Seçen, T. (2012, Eylül). Eğitim ve Danışmanlık Sektörü. Kalkınmada Anahtar Verimlilik(285), 12.

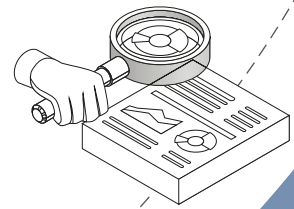
URL1. Türk Dil Kurumu Sözlükleri. Mart 31, 2023 tarihinde Türk Dil Kurumu: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı.

URL2. Content. Mart 31, 2023 tarihinde CMC-Global: <https://www.cmc-global.org/content/cmc> adresinden alındı.

URL3. About. Nisan 3, 2023 tarihinde Chartered Management Institute: <https://www.managers.org.uk/about-cmi/> adresinden alındı.

URL4. Danışmanlık İhtiyacı Dijitalleşmeyle Artıyor. (2017, Şubat 2). Nisan 4, 2023 tarihinde Ekonomist: <https://www.ekonomist.com.tr/makale/danismanlik-ihtiyaci-dijitallesmeyle-artiyor-2117> adresinden alındı

URL5. Vezirler ve Şahlar. Şirketler danışmanlarının gücü kadar güçlü oluyor! (2021, Eylül 2). Nisan 4, 2023 tarihinde Murat Kasımoğlu: <https://www.muratkasimoglu.com/vezirler-ve-sahlar-sirketler-danismanlarinin-gucu-kadar-guclu->



EK 1. ANKET SORULARI

TR71 Bölgesi İşletmeleri Yönetim Danışmanlığı İhtiyaç Analizi

Bu analizin “İmalat Sanayiinde Kurumsallaşmanın ve Verimliliğin Artırılması” sonuç odaklı programı kapsamında TR71 Bölgesi işletmelerinin rekabet edebilirliklerini artıracak olan gelecek dönem Ajans çalışmalarına ışık tutması hedeflenmektedir.

Analiz işletmelerin mevcut durumunu, sahip olduğu yetkinliklerinin saptanmasını, bugüne kadar aldıkları danışmanlıkların detaylarını ve danışmanlık ihtiyaçlarının belirlenmesini hedeflemektedir.

Ahiler Kalkınma Ajansı

Genel Bilgiler

İşletme Adı:	
İşletme Faaliyet Alanı:	

BÖLÜM 1. İşletmelerin Genel Yapısı ve Sorunları**1. İşletmenizin kuruluş yılını lütfen işaretleyin.**

- | | | |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|
| ☐ 1995 ve öncesi | ☐ 1996 – 2000 | ☐ 2001 – 2005 |
| ☐ 2006 – 2010 | ☐ 2011 – 2015 | ☐ 2016 – 2020 |
| ☐ 2020 ve sonrası | | |

2. İşletmenizin sermaye yapısını lütfen işaretleyin.

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| ☐ Yerli | ☐ Yabancı |
|--------------------------------|----------------------------------|

3. İşletmenizin hukuki yapısını lütfen belirtin.

- | | | |
|--|--|--|
| ☐ Şahıs işletmesi | ☐ Anonim şirket | ☐ Limited şirketi |
| ☐ Kolektif şirket | ☐ Komandit şirket | |

4. Üretilen mal ve hizmetin çeşidi nedir, lütfen belirtin.

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| ☐ Üretim malı | ☐ Tüketim malı | ☐ Ara mal |
|--------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|

5. Tescilli marka sayınızı lütfen belirtin.

- | | | |
|-------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| ☐ 0 | ☐ 1 | ☐ 2 |
| ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 |
| ☐ 5 ve üzeri | | |

6. Marka kullanımı durumunuzu lütfen belirtin.

- ☐ Kendi markamız adı altında satılmaktadır.
- ☐ Yerel – ulusal marka için fason üretim gerçekleştirilmektedir.
- ☐ Uluslararası marka için fason üretim gerçekleştirilmektedir.
- ☐ Zincir market ve mağazalar adına üretim yapılmaktadır.
- ☐ Ara mal olarak üretim yapılmakta olup, marka kullanımı gerçekleştirilmemektedir.

7. Tescilli patent sayınızı lütfen belirtin.

- | | | |
|-------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| ☐ 0 | ☐ 1 | ☐ 2 |
| ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 |
| ☐ 5 ve üzeri | | |

8. İşletmenizin sahip olduğu belgeler ve sertifikalar nelerdir lütfen belirtin.

- ☐ ISO 9000 – 9001
- ☐ ISO 14000 – 14001
- ☐ TSE
- ☐ CE
- ☐ HCCP
- ☐ Diğerleri – Lütfen Yazınız

EK 1. ANKET SORULARI

9. Kapasite kullanım oranınız nedir?

- ☐ % 0 - 20 ☐ % 21 - 40 ☐ % 41 - 60
☐ % 61 - 80 ☐ % 81 - 100

10. İşletmenizde hangi birimler bulunmaktadır?

- ☐ Üretim ☐ Yönetim ☐ Finansman
☐ Pazarlama ☐ Satış ☐ Diğer, lütfen belirtiniz.

11. İşletmenizde hangisi sizi tanımlıyor?

- ☐ Aile işletmesi ☐ Kurumsal İşletme ☐ Kurumsallaşma Sürecinde

12. İşletmenizin birimlerinde profesyonel yöneticiler çalışıyor mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır

13. İşletmenizde yaşanan başlıca sorun alanı nedir?

- ☐ Üretim ☐ Yönetim ☐ Finansman
☐ Pazarlama ☐ Satış ☐ Diğer, lütfen belirtiniz.

14. Üretim kaynaklı sorunlarınızı derecelendiriniz.

- ☐ Hammadde ulaşımı, temininde güçlük
☐ Makine teçhizat eksikliği
☐ Makine teçhizatın güncel olmaması
☐ Stok yönetiminin olmaması - başarısızlığı
☐ Üretim planlamasının olmaması
☐ Üretim iş akış süreçlerinin düzenli olmaması
☐ Üretilen ürün miktarının belirlenmesinde sistematik bir metoda sahip olunmaması
☐ Hammadde temininde uygun fiyatlı ürün sunan tedarikçilere ulaşmada yaşanan güçlük
☐ Diğer - Lütfen Belirtiniz

15. Yönetim kaynaklı sorunlarınızı derecelendiriniz.

- ☐ Aile - firma ortağı içindeki rollerinin belirlenmemesi
☐ Kuşak çatışması
☐ Profesyonel yönetici sayısının azlığı
☐ Aile ve şirket ilişkilerinin (bütçesinin) karışması
☐ Şirketteki profesyonel yöneticilerin görüşlerinin önemsenmemesi şirket kurucularının kendi doğrularını dikte etmesi
☐ Genç kuşağa yönetimde söz hakkı verilmemesi
☐ Şirket yönetim gelecek planı yapılmaması
☐ Yöneticilerin hukuk bilgilerinin yeterli olmaması
☐ Diğer - Lütfen Belirtiniz

16. Finansal kaynaklı sorunlarınızı derecelendiriniz.

- ☐ Profesyonel finansal yönetim olmaması
- ☐ Öz sermaye yetersizliği
- ☐ Şirketin kredi ve dış borçla büyümesi
- ☐ Doğru ya da kapsamlı maliyet hesaplarının yapılmamasına bağlı olarak kar marjının yanlış belirlenmesi
- ☐ Dış faktörler
- ☐ Kredi vadeleri ile alacak vadelerinin doğru planlanamaması
- ☐ Yatırım geri dönüş sürelerinin detaylı hesaplanmadan yatırım yapılması
- ☐ Döviz kuru değişimleri
- ☐ Diğer - Lütfen Belirtiniz

17. Pazarlama kaynaklı sorunlarınızı derecelendiriniz.

- ☐ Pazarlama stratejimizin olmaması
- ☐ Profesyonel pazarlama yöneticisi- ekibi ile çalışılmaması
- ☐ Pazarlamanın sadece satış odaklı düşünülmesi
- ☐ Ürün satış fiyatının teamüllerle tahmine dayalı belirlenmesi, detaylı analiz yapılmaması
- ☐ Tedarikçilerle yaşanan problemler; tedarikçilerin süreci aksatması, tedarikçilerin taahhüt ettikleri kaliteyi mal vermemesi
- ☐ Hedef kitleye ulaşacak etkin pazarlama araçlarının bulunamaması ve ya kullanılamaması
- ☐ Satış sonrası hizmetlerdeki yetersizlikler
- ☐ Pazarlama trendlerinin takip edilmemesi ya da benimsenememesi
- ☐ Diğer - Lütfen Belirtiniz

18. Satış kaynaklı sorunlarınızı derecelendiriniz.

- ☐ Profesyonel satış ekibimizin olmaması
- ☐ İhracat departmanının olmaması
- ☐ Satış faaliyetleri için yüksek harcamaların meydana gelmesi
- ☐ Satış departmanının düşük fiyatlı satışa yönelmesi ve şirket karlılığını azaltması
- ☐ Satış miktarlarının şirketin istediği seviyede olmaması
- ☐ Pazarın talep ettiği ürün miktarını işletmenin karşılayamaması
- ☐ Diğer - Lütfen Belirtiniz

EK 1. ANKET SORULARI

19. Personel kaynaklı sorunlarınızı derecelendiriniz.

- ☐ Kalifiye personel istihdamında güçlük
- ☐ Pazarlama departmanı personelinin yeterli bilgi ve beceri seviyesine sahip olmaması
- ☐ Üretim departmanı personelinin yeterli bilgi ve beceri seviyesine sahip olmaması
- ☐ Yönetim departmanı personelinin yeterli bilgi ve beceri seviyesine sahip olmaması
- ☐ Personelin işletmede alınan kararlarda yönetimi adaletli olmadığına inanması
- ☐ İşletmede personel arasında bağlılık duygusunun olmaması ve çalışanlar arasında sık yaşanan çatışmalar
- ☐ Personelin kendisine ödenen ücretin yeterli olmadığını düşünmesi
- ☐ Diğer – Lütfen Belirtiniz

20. İşletmenizde ihracat gerçekleştiriyor musunuz?

- ☐ Evet ☐ Hayır

21. Yurt dışı satışı tercih etmeme nedeniniz nedir?

22. Rakipleriniz ihracat gerçekleştiriyor mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır

23. Yurt içi satışların toplam satışlarınız içindeki payı nedir?

- ☐ 0 ☐ % 1 – 20 ☐ % 21 – 40
☐ % 41 – 60 ☐ % 61 – 80 ☐ % 81 – 100

25. İhracat biriminizde kaç personel çalışmaktadır?

26. İhracat biriminde çalışan personelinizin sahip olduğu özellikler nelerdir?

- ☐ Tecrübeli
- ☐ İlk tecrübesini burada kazanıyor
- ☐ Dış ticaret eğitimi almış
- ☐ İyi seviyede işi ile ilgili yabancı dile sahip

27. Personelinize düzenli eğitim aldırıyor musunuz?

- ☐ Evet ☐ Hayır

28. Son 5 yılda personelinize aldırıldığınız eğitimleri yazınız.

29. Yatırımlarınızda ve işletme sermayenizde kullandığınız en önemli finansman kaynağı nedir?

- ☐ Öz kaynak
☐ Banka kredisi
☐ Kişisel çevre ve işletme çevresi
☐ İşletmeye yeni ortak alınması
☐ Sermaye artırımı
☐ Kamu kurum kuruluşu hibe ve destekleri

30. İşletmenizde ticari banka kredisi kullanıyor musunuz?

- ☐ Evet ☐ Hayır

31. Beyaz yakalı çalışan sayınız nedir?

32. Beyaz yakalı çalışan oranı nedir lütfen işaretleyin.

- ☐ % 1 - 20 ☐ % 21 - 40 ☐ % 41 - 60
☐ % 61 - 80 ☐ % 81 - 100

33. Mavi yakalı çalışan sayınız nedir?

34. İşletmenizde bir personelin ortalama çalışma süresi nedir? (yıl olarak)

- ☐ 1 ☐ 2 - 3 yıl ☐ 4 - 7 yıl
☐ 8 - 10 yıl ☐ 11 - 15 yıl ☐ 15 yıl ve üzeri

BÖLÜM 2. İşletmelerde Son 3 Yılda Meydana Gelen Değişim

35. Üretim miktarı

- ☐ Azalış Gösterdi ☐ Değişim Olmadı ☐ Artış Gösterdi

36. İstihdam edilen personel sayısı

- ☐ Azalış Gösterdi ☐ Değişim Olmadı ☐ Artış Gösterdi

37. Yurt dışı satışlar

- ☐ Azalış Gösterdi ☐ Değişim Olmadı ☐ Artış Gösterdi

38. Yurt içi satışlar

- ☐ Azalış Gösterdi ☐ Değişim Olmadı ☐ Artış Gösterdi

39. Ürün çeşidi

- ☐ Azalış Gösterdi ☐ Değişim Olmadı ☐ Artış Gösterdi

39. Ürün çeşidi

- ☐ Azalış Gösterdi ☐ Değişim Olmadı ☐ Artış Gösterdi

EK 1. ANKET SORULARI

40. İşletme sermayesi

- ☐ Azalış Gösterdi ☐ Değişim Olmadı ☐ Artış Gösterdi

41. Banka kredileri

- ☐ Azalış Gösterdi ☐ Değişim Olmadı ☐ Artış Gösterdi

42. Kapasite kullanım oranı

- ☐ Azalış Gösterdi ☐ Değişim Olmadı ☐ Artış Gösterdi

43. Pazar payı

- ☐ Azalış Gösterdi ☐ Değişim Olmadı ☐ Artış Gösterdi

44. Pazar çeşidi

- ☐ Azalış Gösterdi ☐ Değişim Olmadı ☐ Artış Gösterdi

45. Ürün iadesi

- ☐ Azalış Gösterdi ☐ Değişim Olmadı ☐ Artış Gösterdi

46. Ürün memnuniyeti

- ☐ Azalış Gösterdi ☐ Değişim Olmadı ☐ Artış Gösterdi

47. Kapasite kullanım oranı

- ☐ Azalış Gösterdi ☐ Değişim Olmadı ☐ Artış Gösterdi

48. Yatırımlar

- ☐ Azalış Gösterdi ☐ Değişim Olmadı ☐ Artış Gösterdi

49. Üretim maliyet

- ☐ Azalış Gösterdi ☐ Değişim Olmadı ☐ Artış Gösterdi

50. Rakip sayısı

- ☐ Azalış Gösterdi ☐ Değişim Olmadı ☐ Artış Gösterdi

BÖLÜM 3. İşletmelerin Gelecek Üç Yıla İlişkin Perspektifleri ve Beklentileri

51. Üretim miktarı

- ☐ Azalış ☐ Sabit kalması ☐ Artış

52. İstihdam edilen personel sayısı

- ☐ Azalış ☐ Sabit kalması ☐ Artış

53. Yurt dışı satışlar

- ☐ Azalış ☐ Sabit kalması ☐ Artış

54. Yurt içi satışlar

- ☐ Azalış ☐ Sabit kalması ☐ Artış

55. Net kar

- ☐ Azalış ☐ Sabit kalması ☐ Artış

56. Ürün çeşidi

- ☐ Azalış ☐ Sabit kalması ☐ Artış

57. İşletme sermayesi

- ☐ Azalış ☐ Sabit kalması ☐ Artış

58. Banka kredileri

- ☐ Azalış ☐ Sabit kalması ☐ Artış

59. Kapasite kullanım oranı

- ☐ Azalış ☐ Sabit kalması ☐ Artış

60. Pazar payı

- ☐ Azalış ☐ Sabit kalması ☐ Artış

61. Pazar çeşidi

- ☐ Azalış ☐ Sabit kalması ☐ Artış

62. Ürün iadesi

- ☐ Azalış ☐ Sabit kalması ☐ Artış

63. Ürün memnuniyeti

- ☐ Azalış ☐ Sabit kalması ☐ Artış

64. Kapasite kullanım oranı

- ☐ Azalış ☐ Sabit kalması ☐ Artış

65. Yatırımlar

- ☐ Azalış ☐ Sabit kalması ☐ Artış

66. Maliyet

- ☐ Azalış ☐ Sabit kalması ☐ Artış

67. Rakip sayısı

- ☐ Azalış ☐ Sabit kalması ☐ Artış

BÖLÜM 4. Danışmanlık Hizmeti Geçmiş Tecrübeleri ve Gelecek Dönemde Danışmanlık Hizmetine İlişkin Plan ve Bakış Açıları**68. İşletmenizde daha önce danışmanlık aldınız mı?**

- ☐ Evet ☐ Hayır

EK 1. ANKET SORULARI

69. Danışmanlık aldığınız konular nelerdir?

70. Danışmanlık sürecinde sorun yaşadınız mı?

☐ Evet

☐ Hayır

71. Danışmanlık sürecinde yaşadığınız sorunlar nelerdir?

72. Danışmanlık desteğine ilişkin kazanımlarınız neler oldu?

73. Danışmanlık kapsamında edindiğiniz kazanımlarınızı işletme bünyesinde muhafaza edebiliyor musunuz/devam ettirebiliyor musunuz?

☐ Evet

☐ Hayır

74. Muhafaza edememe/devam ettirememe sebebinizin ne olduğunu düşünüyorsunuz?

75. Danışmanlık hizmeti alırken devlet desteği kullandınız mı?

☐ Evet

☐ Hayır

76. Danışmanlık desteği için hangi kurumdan destek aldınız?

☐ KOSGEB

☐ Kalkınma Ajansı

☐ Ticaret Bakanlığı

☐ EBRD

☐ Diğer

77. İşletmenizde 1 yıllık kısa vadeli dönemde ücretli danışmanlık almayı planlıyor musunuz?

☐ Evet

☐ Hayır

78. Danışmanlık ücretinin %50'sini devlet desteklese danışmanlık hizmeti almayı düşünüp müsunüz?

☐ Evet

☐ Hayır

79. Nedenini lütfen açıklayınız.

80. İşletmenizde danışmanlık için ödemeye razı olduğunuz bedel aralığını lütfen işaretleyiniz.

☐ 0 -20.000 ₺

☐ 21.000 - 40.000 ₺

☐ 41.000 - 60.000 ₺

☐ 61.000 - 80.000 ₺

☐ 80.000 - 100.000 ₺

☐ 100.000 ₺ ve üzeri

81. İşletmenizde hangi alanlarda danışmanlık almayı planlıyorsunuz?

- ☐ Yönetim danışmanlığı ve kurumsallaşma
- ☐ Aile şirket anayasası
- ☐ Yalın üretim
- ☐ Stratejik planlama
- ☐ İnsan kaynakları süreç danışmanlığı
- ☐ Pazarlama danışmanlığı
- ☐ Dijitalleşme
- ☐ Satış yönetimi danışmanlığı
- ☐ Markalaşma
- ☐ Finansal mali yönetim
- ☐ Diğer – Lütfen belirtiniz



AHİLER KALKINMA AJANSI

Cevher Dudayev Mah. Vatan Cad. No:42/1 Merkez / NEVŞEHİR

Tel.: 0 (384) 214 3666

Faks: 0 (384) 214 0046

E-posta: info@ahika.gov.tr

Kalkınma Ajansları Yayınları Bedelsizdir, Satılamaz.

www.ahika.gov.tr