

GAP BÖLGESİ İŞLETMELERİNİN GELECEĞE YÖNELİK BEKLENTİLERİNİN STRATEJİK ANALİZİ: BÖLGE İŞLETMELERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Nihat GÜLTEKİN

Harran Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Dr.

*STRATEGIC ANALYSIS OF GAP REGION
ENTERPRISES'S FUTURE ORIENTATED
EXPECTATIONS: THE STUDY OF A REGION
ENTERPRISES*

Abstract: When South-East Anatolian Project (GAP), a socio-economical regional development project, will have been complete and the right strategies determined, great advantages will be supplied not only to the region but also to the general economy. One of the components that will provide socio-economic development in the region (maybe the most important) will be these enterprises. GAP is the most important regional project which is planned to decrease poverty, unemployment and inequality in income distribution that occurs in this region in parallel with these situations. When GAP is observed from a general perspective, it is obvious that the analysis of region enterprises' situations comes first among the cases that need analysis most.

In this study of strategic analysis of GAP region enterprises' future orientated expectations and the research of those enterprises, first in accordance with study results, general information about the enterprises' current situations is obtained and then enterprises' future orientated strategies and expectations are brought up.

Keywords: South-East Anatolian Project, Strategic Analysis

*GAP BÖLGESİ İŞLETMELERİNİN GELECEĞE YÖNELİK
BEKLENTİLERİNİN STRATEJİK ANALİZİ: BÖLGE
İŞLETMELERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA*

Özet: Sosyo-ekonomik bir bölgesel kalkınma projesi olan Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP), tamamlandığında ve doğru stratejiler belirlendiğinde sadece Bölge'ye değil, genel ekonomiye de büyük kazanımlar sağlayacaktır. Bölge'de sosyo-ekonomik gelişmeyi sağlayacak en önemli unsurlardan biri de (belki de en önemlisi) işletmeler olacaktır. Çünkü, GAP, bu bölgede ortaya çıkan yoksulluk, işsizlik ve buna paralel olarak gelişen gelir dağılımındaki eşitsizlikleri azaltmak yolunda atılmış en önemli bölgesel projedir. GAP'a genel bir perspektifle bakıldığında, analize en çok ihtiyaç duyulan konuların belki de başında, bölge işletmelerinin durumlarının incelenmesi olduğu açıktır.

GAP bölgesi işletmelerinin geleceğe yönelik beklentilerinin stratejik analizi ve bölge işletmelerinde yapılan bir araştırma başlıklı bu çalışmamızda, öncelikle araştırma sonuçları doğrultusunda işletmelerin mevcut durumları hakkında genel bilgiler elde edilmiş ve daha sonra işletmelerin geleceğe yönelik strateji ve beklentileri ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: GAP, Stratejik Analiz

I. GİRİŞ

GAP'a genel bir perspektifle bakıldığında, analize en çok ihtiyaç duyulan konuların belki de başında, bölge işletmelerinin durumlarının incelenmesi olduğu açıktır. Çünkü, GAP, bu bölgede ortaya çıkan yoksulluk, işsizlik ve buna paralel olarak gelişen gelir dağılımındaki eşitsizlikleri azaltmak yolunda atılmış en önemli bölgesel projedir. Bu projenin başarılı bir şekilde tamamlanıp hayata geçirilmesi halinde, bölgenin gelir düzeyinin ve hayat kalitesinin yükseleceği açıktır. Bu da büyük oranda, bölgede başarılı işletmelerin sayısının artmasıyla mümkün olacaktır.

Bölge illerindeki işletmelerin bugünkü genel durumuna baktığımızda karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır. Gaziantep ili, sanayi profili itibarıyla GAP Bölgesi'nin genel durumundan ayrıcalık göstermektedir ve artık Türkiye'nin sayılı sanayi illerinden biri konumundadır. Otomotiv, tekstil ve gıda gibi sektörler

öne çıkmaktadır. Bunun dışında Diyarbakır'da mermer, tarım-tekstil ve gıda, Mardin'de gıda, Adıyaman'da konfeksiyon ve Şanlıurfa'da da tarım sektörleri imalat sektörlerindeki faaliyet konuları olarak öne çıkmaktadır. Batman ve Kilis illeri yeni yeni yapılanmaya başlarken, Siirt ve Şırnak illerinde kayda değer yatırımlar bulunmamaktadır. Faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğu küçük boy (10-49 arası işçi istihdam eden) işletme sınıfındadır. Bölge çapında kalifiye eleman sıkıntısı çekilmektedir.

GAP'ın genel hedefleri; "Ekonomik yapıyı geliştirerek GAP Bölgesi'ndeki gelir düzeyini yükseltmek ve böylece GAP Bölgesi ve diğer bölgeler arasındaki gelir farklılığını azaltmak, kırsal alandaki verimliliği ve istihdam olanaklarını artırmak, GAP Bölgesi'ndeki büyük kentlerin nüfus emme kapasitesini artırmak, Bölge kaynaklarının etkili kullanımı yoluyla, kendi başına ekonomik büyüme, sosyal istikrarın ve ihracatın teşviki gibi ulusal amaçlara katkıda bulunmaktır." Baktığımız

zaman bu temel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için işletmeler olmazsa olmaz unsurlardır.

Günümüzde zaten değişken olan çevrenin, Bölge'de GAP'ın da etkisiyle değişme hızı daha da artacaktır. Çevre değişikliği sadece bir alanda olmayıp, ekonomik, sosyal ve teknolojik olmak üzere hemen bütün çevre faktörlerinde az veya çok değişme ve gelişme olmaktadır ve olacaktır. Ekonomik, teknik ve sosyal ilişkiler sistemi olan işletmelerin, bu değişimdeki etkileri ve katkıları şüphesiz ki önemli olacaktır.

II. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK ANALİZ

Strateji, uzun vadeli amaçlar, uygulama programları ve kaynak tahsis önceliklerini içeren organizasyon hedeflerine varmanın aracıdır [1].

Stratejik yönetim, işletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçası olduğundan üst yönetimin görev alanı içerisinde, işletmenin dış çevresi ile ilgili olası sorun ve çözümleri kapsar; uzun vadede işletmenin ne olacağı ile ilgili soruları cevaplandırır. Bu yaklaşımdan hareketle stratejik yönetim, işletmenin dış çevresi ile olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir [2].

Stratejik yönetim literatüründe, stratejik planlama ve örgüt performansı arasındaki ilişki, her ne kadar farklı sonuçları ile tartışmalı bir konu olsa da; stratejik planlama, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların elde edilmesi ve tahsisine yönelik misyonun, temel amaçların, stratejilerin ve politikaların belirlenmesi süreci olarak tanımlanabilir [3].

Stratejik planlama ile örgütsel performans ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar, sonuçları itibarıyla çelişkili de olsa[4], öngörmeci stratejik yönetim literatürü, stratejik planlama ile şirket performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve bu nedenselliğin yönünü ise, stratejik planlamanın performansı etkilemesi olarak ortaya koymaktadır [5].

Stratejik yönetim, işletme hedefleri ile buna yönelik stratejilerin değerlendirilmesi gibi pek çok unsuru içeren ve çevresel karmaşıklığı yönetmede pek çok işletme ve örgüt tarafından kullanılan devamlı bir süreçtir[6]. Bu süreçle yönetim, topladığı veriler doğrultusunda tahminler yaparak, gelecekle ilgili alternatif senaryolar ve hareket tarzları oluşturur. Bu da işletmeleri, stratejik analizler ve planlar yapmayan diğer işletmelere göre daha avantajlı bir konuma getirecektir.

Stratejik analiz ve stratejik planlama uygulamaları, çevresel fırsat ve tehditlerin daha iyi belirlenebilmesine

imkan sağlayarak, bunlara uygun firma davranışının ortaya konulmasına yardımcı olur [7].

Genel olarak stratejik yönetimin özelliklerine baktığımızda; uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ve yeni amaç ve stratejileri odak noktası olarak seçen, geleceğe yönelik karlılık ve büyüme amaçları olan, çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı veri yapısına sahip, yenilikçi ve esnek örgüt yapısına, değişimlere açık lider tipine, katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak problemleri çözüm yoluna giden, uzun vadeli ancak yüksek risk içeren bir yapıya sahip olduğunu görmekteyiz. Dolayısıyla, stratejik yönetimin işletmenin etkinliği ve verimliliği ile olan direkt bağlılığından söz etmek doğru olacaktır [8].

Stratejik analiz, stratejik yönetim sürecinin hem başlama noktasıdır ve hem de verilecek uzun dönemli kararların altyapısını oluşturur [9].

III. GÜNEYDOĞU ANADOLU PROJESİ (GAP)

"Refahın arttığı ve yaygınlaştığı ve bunun herkese ekonomik faaliyetlere katılma fırsatı vererek sağlandığı; bölgenin diğer bölgelerle olan gelişmişlik farklarının ortadan kalktığı; bölgedeki kaynakların etkin olarak kullanıldığı, sürdürülebilir büyüme ve toplumsal istikrarın bir gereği olarak verimlilik ve istihdamın arttığı; güçlü, özgüvenli, donanımlı, eğitilmiş bireylerden oluşan ulusal ekonomi ile bütünleşmiş, dışa açık, fırsat eşitliğinin olduğu, demokratik bir toplumsal yapının gerçekleştirilmesi" [10] vizyonuyla faaliyete geçirilen ve temelinde Güneydoğu Anadolu Bölgesi halkının gelir düzeyi ve hayat kalitesini yükselterek, bu bölgemizde yaşanan olumsuzlukları (başta sosyal ve ekonomik olmak üzere) gidermeyi hedefleyen GAP, proje alanı olarak Fırat ve Dicle havzaları ile yukarı Mezopotamya ovalarında yer alan dokuz ili (Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şanlıurfa ve Şırnak) kapsamaktadır.

Sulama ve hidroelektrik amaçlı olarak 1970'li yıllarda başlayan ve 32 milyar dolara mal olacağı planlanan proje, zamanla çok sektörlü ve sosyo-ekonomik bir bölgesel kalkınma planına dönüştürülmüştür. Proje ekonomik boyutu kadar, hem toplam geliri hem de gelir dağılımını iyileştirerek eşitlikçi, katılımcı ve demokratik bir toplum yaratma hedefi ile de önemlidir. Bunun için bir dizi sosyal proje yürütülmüş ve yürütülmektedir. Projeye uluslararası bazda da, başta ABD, Kanada, İsrail ve bazı Avrupa ülkeleri ile Dünya Bankası ve diğer uluslararası kuruluşlar çeşitli projeler dahilinde finansal katkı sağlamışlardır.

Projenin sosyal politika hedefleri arasında kadın ve genç nüfusa öncelik vermek, yerel ve ulusal kültürün olumlu bir sentezini oluşturmak, dinamik bir tarımsal altyapı oluşturarak mülkiyet yapısı ve istihdamdaki

aksaklıkları gidermek, genç nüfusu gerek kısa gerekse uzun vadede etkin kılacak mesleki ve teknik eğitim programlarına önem vermek, koruyucu sağlık hizmetlerini yaygınlaştırmak, kalkınma ilkesine uygun bir nüfus politikası izlemek, göçer ve yarı göçer toplulukları yerleşik yaşama geçirmek için, bölgedeki olumsuzlukları en aza indirecek politikalar bulunmaktadır. Kısaca GAP, Mezopotamya'ya medeniyeti yeniden getirmeyi amaçlamaktadır.

IV. GAP BÖLGESİ İŞLETMELERİNİN GELECEĞE YÖNELİK BEKLENTİLERİNİN STRATEJİK ANALİZİ: BÖLGE İŞLETMELERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

IV.1. Araştırmanın Amacı

"GAP Bölgesi İşletmelerinin Geleceğe Yönelik Beklentilerinin Stratejik Analizi" ile ilgili yaptığımız araştırmada hedeflenen amaç; GAP Bölgesi işletmelerinin mevcut kaynak ve kabiliyetlerini analiz etmek.

IV. 2. Araştırmanın Önemi

GAP'ın meydana getireceği dış çevre değişiklikleriyle birlikte, bölge işletmelerinin, ortaya çıkabilecek fırsatlardan yararlanmaları, bu değişikliklerden nasıl etkilenecekleri ve doğabilecek muhtemel tehlikelerden korunmaları için, sahip oldukları güçlü ve zayıf yönlerini tespit edip, bunları ilgililerin dikkatine sunması açısından bu çalışma önem taşımaktadır.

IV.3. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Anketler GAP Bölgesi kapsamındaki dokuz ilden (Adıyaman, Batman, G.Antep, Diyarbakır, Kilis, Mardin, Siirt, Ş.Urfa, Şırnak), Adıyaman, Batman, Diyarbakır ve Ş.Urfa illerindeki büyük ölçekli işletmelere (150'den fazla işgören çalıştıran işletmeler [11]) uygulanmıştır. Anket kapsamına söz konusu illerin (Adıyaman, Batman, Diyarbakır ve Ş.Urfa) ticaret ve sanayi odalarından alınan bilgiler doğrultusunda tespit edilen 87 işletmenin tamamına anket formu ulaştırılmış, bunların 73'ünden yanıt alınmıştır.

Örnek kütlelerin seçiminde aşağıdaki ön kabullerden hareket edilmiştir.

1. Seçilen dört il, bölgenin tümünü temsil edebilecek özelliklere sahiptir.

2- Seçilen dört ilde faaliyet gösteren işletmelerin sayı olarak, bölgede faaliyet gösteren mevcut işletmeler içinde büyük ağırlığı teşkil etmektedir.

Bu kabuller çerçevesinde bölgedeki dört ilde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler örnek kütle olarak belirlenmiştir.

IV. 4. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada GAP Bölgesi İşletmelerinin geleceğe yönelik beklentilerine ilişkin verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. İşletmelerin üst ve orta kademe yöneticilerine uygulanan anket formu iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde; işletmelerin mevcut durumlarıyla ilgili genel bilgilere yönelik sorular sorulmuştur, ikinci bölümde ise; işletmelerin geleceğe yönelik strateji ve beklentilerinin neler olduğunu tespit etmeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

IV.5. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesi GAP Bölgesinde faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli işletmelerdir. Araştırmanın örnek kütlelerini ise, GAP Bölgesi kapsamındaki dokuz ilden (Adıyaman, Batman, G.Antep, Diyarbakır, Kilis, Mardin, Siirt, Ş.Urfa, Şırnak), Adıyaman, Batman, Diyarbakır ve Ş.Urfa illerindeki büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Söz konusu işletmeleri tespit etmek amacıyla bölge illerindeki ticaret ve sanayi odalarına başvurulmuş; ticaret ve sanayi odalarından kayıtlı işletmelerin listesi alınmıştır. Gaziantep hariç araştırma kapsamındaki tüm illerde ticaret ve sanayi odalarından araştırma kriterlerine uygun işletmelerin listesini almak mümkün olmuştur; Gaziantep'te ise sanayi odasına kayıtlı işletmelerin kayıtlarında araştırmada gözetilen kriterlerin yer almaması nedeniyle firma belirleme işlemi doğrudan araştırmacı tarafından iradi olarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kriterlere uygun olduğu tespit edilen 87 firmaya anket gönderilmiştir. 73 işletmeden yanıt alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı (%84) incelendiğinde elde edilen geri dönüş oranlarının araştırma için yeterli düzeyde olduğu ortaya çıkmaktadır.

IV.6. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama amacıyla anket uygulamasından faydalanılmıştır. Kullanılan anket formu [12] iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde GAP Bölgesi'ndeki işletmelerin mevcut durumlarıyla ilgili genel bilgilere yönelik sorular sorulmuştur. Bu bölümde; İşletmelerin yönetim ve örgüt yapısı, mamül ve özellikleri, üretim yapısı ve teknolojisi, Ar-Ge faaliyetleri, Pazar yapısı ve durumu personel ve finansman durumlarıyla ilgili bilgiler elde etmek; ikinci bölümde ise GAP Bölgesi'ndeki işletmelerin geleceğe yönelik strateji ve beklentileriyle ilgili bilgilere yönelik sorular sorulmuştur. Bu bölümde; işletmelerin, GAP'ın Bölge'ye kazandıracakları ile ilgili düşünce ve beklentiler, geleceğe yönelik yönetim ve örgüt yapısı ile ilgili düşünce ve

beklentileri, üretim ve üretim teknolojisiyle ilgili beklentileri, geleceği yönelik mamül ve özellikleri ile ilgili beklentileri, geleceğe yönelik personel durumu ile ilgili beklentileri, geleceğe yönelik finansmanla durumu ile ilgili beklentileri ve geleceğe yönelik işletme büyüklüğü ile ilgili beklentileri tespit etmek amacıyla geliştirilmiş bir ölçek yer almaktadır.

IV.7. Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Yanıtlar bilgisayar ortamında SPSS 10.0 for Windows programı ile değerlendirilmiştir. İstatistik yöntemlerinden aritmetik ortalama ve frekans dağılımı kullanılmıştır.

V. ARAŞTIRMA SONUÇLARI DOĞRULTUSUNDA İŞLETMELERİN MEVCUT DURUMLARI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

V.1. Yönetim ve Örgüt Yapısı

İşletmelerin başarısında önemli bir role sahip olan yönetim ve örgüt yapısının, istenilen düzeyde geliştiğini söylemek zor. Zira, bölge işletmelerinin önemli bir kısmı hala basit örgüt yapısından kurtulmuş değil.

Bunun yanında, işletmelerin çoğu aile şirketi yapısındadır, stratejik plan, hedeflerle yönetim, bütçe oluşturma, maliyet muhasebesi, süreçlerle yönetim ve en önemlisi kurumsal yönetim tarzından uzak bir yapılanma söz konusudur.

Bölgedeki işletmelerin örgüt yapılarına baktığımızda, %49,29'unda sadece iki veya üç bölüm olduğu görülmektedir. İşletmelerin sadece %15,07'sinde Ar-Ge bölümünün bulunması ayrıca dikkat çekicidir. Bölümlerin çoğu da profesyonel anlamda ve ihtiyaçlara cevap verecek düzeyde değildir (Tablo.1).

Tablo.1. Bölümlere Ayırma

| Bölümler | Frekans (n) | Oran (%) |
|--|-------------|---------------|
| Üretim - Muhasebe Finansman-Pazarlama - İnsan Kaynakları - Satın Alma - Halkla İlişkiler-AR-GE | 11 | 15,07 |
| Üretim-Muhasebe - Pazarlama-İnsan Kaynakları - Halkla İlişkiler | 26 | 35,62 |
| Üretim - Muhasebe - İnsan Kaynakları | 9 | 12,33 |
| Üretim - İnsan Kaynakları - Satış | 21 | 28,77 |
| Üretim - İnsan Kaynakları | 6 | 8,21 |
| Toplam | 73 | 100,00 |

Hiyerarşik kademeleşme durumuna baktığımızda, işletmelerin bu yönleriyle her ne kadar büyük oranda eksiksiz gibi görünüyorsa da, gerçekte durumun bu

kadar iç açıcı olmadığı açıktır. Çünkü, işletmelerin önemli bir kısmında tepe yönetiminde profesyonel bir yönetici değil, işletme sahibi bulunmaktadır. Aynı sorun bölümler için de söz konusu. Bölümler tam olmadığı gibi, sorumlu yöneticilerin çoğu da profesyonel değiller. (Tablo-2)

Tablo.2. Hiyerarşik Kademeleşme Durumu

| Hiyerarşik Kademeler | Frekans (n) | Oran (%) |
|--|-------------|---------------|
| Tepe Yöneticisi/Bölüm Müdürü/Şef | 17 | 23,29 |
| Tepe Yöneticisi/Bölüm Müdürü/Şef/Ustabaşı-Usta | 42 | 57,53 |
| Tepe Yöneticisi/ Şef/ Ustabaşı- Usta | 6 | 8,22 |
| Tepe Yöneticisi/Bölüm Müdürü/Ustabaşı-Usta | 8 | 10,96 |
| Toplam | 73 | 100,00 |

V.2. Mamul ve Özellikleri

İşletme ile pazar arasında köprü fonksiyonu gören mamül, tüketicinin işletmeyi algılama biçimini de belirler. Başka bir ifadeyle, işletmenin pazar (tüketici) tarafından tutulması, beğenilmesi yani iyi bir imaj kazanması pazara arz ettiği mamülle doğru orantılıdır.

Çeşit açısından baktığımızda, işletmelerin %28,77'si tek çeşit, %16,44'ü iki çeşit, %15,07'si üç çeşit, %39,72'si dört ve daha fazla çeşit ürün üretmektedir. İşletmelerin yarısına yakınının (%45,21) tek ve iki çeşit ürün üretmesi, onları, bölgede tüketim yapısı değişen ve gittikçe daha seçici olan tüketici kitlesinin ihtiyaçlarını karşılamakta zorlayabilir. Bu da, işletmeleri rakiplerine göre dezavantajlı duruma düşürebilir (Tablo.3).

Tablo.3. Ürün Çeşidi

| | Frekans (n) | Oran (%) |
|---------------|-------------|---------------|
| Tek Çeşit | 21 | 28,77 |
| İki Çeşit | 12 | 16,44 |
| Üç Çeşit | 11 | 15,07 |
| Dört ve Üstü | 29 | 39,72 |
| Toplam | 73 | 100,00 |

Ürün kalitesi açısından, işletmelerin % 36,99'u ürettikleri mamülün yüksek kalitede olduğunu, % 42,47'si rakiplerle aynı, % 20,54'ü de belirgin bir durum olmadığını bildirmişlerdir. İşletmelerin %36,99'u ürettikleri ürünlerin kalitesinden emindirler. Buna karşın düşük kalitede üretim yaptığını bildirmeyen işletmelerin, bunu bildirmekten çekindikleri, düşük kalite yerine, rakiplerle aynı veya belirgin bir durum yok şeklinde bildirdikleri düşünülmektedir (Tablo.4).

Tablo.4. Ürün Kalitesi

| | Frekans (n) | Oran (%) |
|------------------------|----------------|---------------|
| Yüksek kalite | 27 | 36,99 |
| Rakiplerle aynı | 31 | 42,47 |
| Belirgin bir durum yok | 15 | 20,54 |
| Toplam | 73 | 100,00 |

Mamül fiyatıyla ilgili olarak işletmelerin %8,22'si rakiplerin fiyatından yüksek, %67,12'si rakiplerle aynı, %15,07'si rakiplerin fiyatından düşük, %9,59'u ise belirgin bir durum yok diye bildirmişlerdir. Fiyat konusunda net görüş bildiren (düşük fiyat ve yüksek fiyat) işletmeleri çıkardığımızda, işletmelerin büyük çoğunluğunun (%76,71) etkin bir fiyat politikası uygulamadıkları görülmektedir (Tablo.5).

Tablo.5. Mamül Fiyatı

| | Frekans (n) | Oran (%) |
|------------------------------|----------------|---------------|
| Rakiplerin fiyatından yüksek | 6 | 8,22 |
| Rakiplerle aynı | 49 | 67,12 |
| Rakiplerin fiyatından düşük | 11 | 15,07 |
| Belirgin bir durum yok | 7 | 9,59 |
| Toplam | 73 | 100,00 |

V.3. Üretim Yapısı ve Teknolojisi

Üretim süreci işletmenin en önemli fonksiyonlarından biridir. İnsan emeği, makineler, hammaddeler vb. gibi işletme kaynakları girdi olarak katıldıkları üretim süreci sonunda insan ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetlere dönüşürler. İşte bu üretim sürecini en iyi işleten, yani en az mayetle en kaliteli üretimi gerçekleştiren işletmeler rakiplerine göre avantajlı duruma gelirler. Bu da gelişen teknolojiye ayak uydurmakla mümkün olacaktır.

Bölgedeki işletmelerin %53,42'si emek yoğun teknoloji, %46,58'i yarı otomatik makinelerle üretim yapmaktadır (Tablo.6).

Tablo.6. İşletmelerin Üretim Teknolojileri

| | Frekans (n) | Oran (%) |
|---------------|----------------|---------------|
| Emek yoğun | 39 | 53,42 |
| Yarı otomatik | 34 | 46,58 |
| Toplam | 73 | 100,00 |

Buna karşılık işletmelerin %78,08'i üretim sürecine yeni makineler ekleyebileceklerini bildirmeleri, teknolojik yeniliklere açık olduklarını göstermektedir. İşletmelerin %21,92'si üretim sürecinde hiçbir değişiklik yapmayacaklarını bildirmişlerdir. (Tablo.7)

Tablo.7. İşletmelerin Üretim Süreci

| | Frekans (n) | Oran (%) |
|---|----------------|---------------|
| Üretim sürecine yeni makineler ekleyebiliriz | 57 | 78,08 |
| Üretim sürecinde hiçbir değişiklik yapılmayacak | 16 | 21,92 |
| Toplam | 73 | 100,00 |

İşletmelerin kapasite kullanım oranlarına baktığımızda %6,85'i % 21-40, %34,25'i % 41-60, %41,10'u %61-80, %17,80'i % 81-100 kapasiteyle çalıştıklarını bildirmişler (Tablo.8).

Tablo.8. Kapasite Kullanım Oranı

| | Frekans (n) | Oran (%) |
|---------------|----------------|---------------|
| % 21-40 | 5 | 6,85 |
| % 41-60 | 25 | 34,25 |
| %61-80 | 30 | 41,10 |
| %81-100 | 13 | 17,80 |
| Toplam | 73 | 100,00 |

Tabloda da görüldüğü gibi, işletmelerin %41,10'u, %50 ve daha düşük kapasiteyle çalışmaktadır. Kapasite kullanım oranlarındaki düşüklük hem genel ekonomik durgunlukla, hem de yeni pazarlar yaratamama gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. İşletmelerin yeni pazarlar yaratma konusunda da yeterli bilgi birikimine ve yöntemlere sahip olmadıkları söylenebilir.

V.4. Ar-Ge Faaliyetleri

İşletmenin başarısı, bir bakıma çevrenin sunduğu fırsat ve tehditleri en iyi şekilde karşılama derecesiyle orantılıdır. Bunu gerçekleştirmekte Ar-Ge ile mümkündür: GAP'ın sunacağı fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek, işletmelerin modern teknolojileri takip etmesi ve uygulamasıyla mümkün olacaktır. Bu da yukarıda belirttiğimiz gibi etkin bir Ar-Ge faaliyetiyle olabilecektir. Fakat araştırma sonuçlarına baktığımızda, işletmelerin sadece %15,06'sı Ar-Ge departmanına sahip oldukları görülmektedir. İşletmelerin % 84,93'ünde Ar-Ge bölümü yokken, % 36,98'i Ar-Ge politikalar olmadığını bildirmiştir. Buna karşılık işletmelerin % 23,28'i Ar-Ge çalışmalarını işletme dışındaki araştırma birimlerine yaptırdıklarını bildirmişlerdir. Büyük önem arz etmesine

rağmen, işletmelerin Ar-Ge çalışmalarını pek önemsemedikleri görülmektedir.

V.5. Pazar Yapısı

İşletmelerin % 35,62'si ülkenin her tarafına, %28,76'sı hem yurt içine hem de yurt dışına, % 20,55'i bölge illerine, %15,07'si işletmenin bulunduğu il ve çevresine satış yaptıklarını bildirmişlerdir (Tablo.9).

Tablo.9. İşletmelerin Pazar Durumları

| | Frekans (n) | Oran (%) |
|---------------------------|----------------|---------------|
| Bulunan il | 11 | 15,07 |
| Bölge | 15 | 20,55 |
| Türkiye geneli | 26 | 35,62 |
| Hem Yurt İçi HemYurt Dışı | 21 | 28,76 |
| Toplam | 73 | 100,00 |

Yurt dışına satış yapan işletmelerin %13,70'i Avrupa ülkelerine, %28,77'si Ortadoğu ülkeleri, %13,70'i Orta Asya'ya, %32,87'si hepsine, %10,96'sı diğer ülkelere satış yaptıklarını bildirmişlerdir. İşletmelerin Ortadoğu ve Orta Asya pazarını iyi değerlendirdiklerini söylemek güçtür (Tablo.10).

Tablo.10. İşletmelerin Yurt Dışı Pazarları

| | Frekans (n) | Oran (%) |
|---------------|----------------|---------------|
| Avrupa | 10 | 13,70 |
| Ortadoğu | 21 | 28,77 |
| Orta Asya | 10 | 13,70 |
| Diğer | 8 | 10,96 |
| Hepsi | 24 | 32,87 |
| Toplam | 73 | 100,00 |

İşletmeler, pazarda rakiplerine karşı avantaj olarak, % 34,25'i fiyatı, % 28,77'si mamül kalitesini, % 24,66'sı hem mamül kalitesi hem fiyatı bildirirken, % 12,32'si hiçbir üstünlüklerinin olmadığını bildirmişlerdir (Tablo.11).

Tablo.11. İşletmelerin Rekabet Avantajı

| | Frekans (n) | Oran (%) |
|----------------------|----------------|---------------|
| Fiyat | 25 | 34,25 |
| Kalite | 21 | 28,77 |
| Hem fiyat hem kalite | 18 | 24,66 |
| Hiçbiri | 9 | 12,32 |
| Toplam | 73 | 100,00 |

V.6. Personel Durumu

İşletmelerin % 45,21'i 5 ve daha az, % 35,62'si 6-10, %10,96'sı 10'dan fazla, üniversite mezunu eleman çalıştırdıklarını, %8,21'i de hiç üniversite mezunu eleman çalıştırmadıklarını bildirmişlerdir. Üniversite mezunu çalışanların, % 31,50'i işletme iktisat, % 53,42'si mühendislik fakültesi, %15,06'sı ise diğer fakülte mezunudurlar. İşletmelerde çalışan üniversite mezunu personel sayısının yeterli olmadığı açıktır (Tablo-12).

Tablo.12. Çalışan Üniversite Mezunu Sayısı

| | Frekans (n) | Oran (%) |
|---|----------------|---------------|
| 5 ve daha az | 33 | 45,21 |
| 6-10 kişi | 26 | 35,62 |
| 10'dan fazla | 8 | 10,96 |
| Hiç üniversite mezunu eleman çalışmıyor | 6 | 8,21 |
| Toplam | 73 | 100,00 |

İşletmelerin %28,76'sı, yurt dışına satış yaptıkları halde, yabancı dil bilen elemanlarının sayısı oldukça azdır. İşletmelerin sadece %20,55'ü yabancı dil (ağırlıklı olarak İngilizce) bilen eleman çalıştırdıklarını bildirmişlerdir (Tablo.13).

Tablo.13. Çalışanların Yabancı Dil Durumu

| | Frekans (n) | Oran (%) |
|------------------------------|----------------|---------------|
| Yabancı dil bilen eleman var | 15 | 20,55 |
| Yabancı dil bilen eleman yok | 58 | 79,45 |
| Toplam | 73 | 100,00 |

İşletmelerin en çok ihtiyaç duyduğu elemanlar %58,90'la vasıflı işçilerdir. Bunu %27,40 ile teknik eleman, %13,70 ile İdari-Mali eleman ihtiyacı izlemektedir (Tablo.14).

Tablo.14. İhtiyaç Duyulan Elemanlar

| | Frekans (n) | Oran (%) |
|-------------------|----------------|---------------|
| Vasıflı işçi | 43 | 58,90 |
| Teknik eleman | 20 | 27,40 |
| İdari-Mali eleman | 10 | 13,70 |
| Toplam | 73 | 100,00 |

İşletmelerin eğitim-danışmanlık hizmetlerinden yararlanma oranı da oldukça düşüktür. Bölge işletmelerinin %65,75'i eğitim ve danışmanlık hizmeti aldıklarını bildirirken, bunların da büyük çoğunluğu

(%67,12) mali müşavirlerden yararlandıklarını bildirmişlerdir. Dolayısıyla eğitim ve danışmanlık hizmetlerinde, çeşitlilikten söz etmek mümkün değil. Eğitim ve danışmanlık hizmeti aldıklarını bildiren işletmelerin önemli bir kısmı da, bu hizmeti, üyesi buldukları oda ve dernekler vasıtasıyla almaktadırlar.

V.7. Finansman Durumu

İşletmelerin borçlanma şekline baktığımızda, %49,31'i satıcılara ticari borçlanma şeklinde, %10,95'i akraba ve yakınlarla borçlanarak, %17,80'i de banka kredisi kullanarak kaynak temine gittiklerini bildirmişlerdir. İşletmelerin % 21,91'i de borçları olmadığını bildirmişlerdir (Tablo15).

Tablo.15. İşletmelerin Borçlanma Sekli

| | Frekans (n) | Oran (%) |
|--------------------------------------|----------------|---------------|
| Borç yok | 16 | 21,91 |
| Satıcılara ticari borçlanma şeklinde | 36 | 49,31 |
| Akraba ve yakınlarla borçlanarak | 8 | 10,95 |
| Banka kredisi kullanarak | 13 | 17,80 |
| Toplam | 73 | 100,00 |

Ayrıca işletmelerin % 69,86'sı bir şekilde finansman sorunu ile karşılaştıklarını bildirirken, %30,13'ü hiçbir şekilde finansman sorunlarının olmadığını bildirmişlerdir (Tablo-16). Genellikle üretim odaklı mantık benimsendiği için, başlangıçta makine-ekipmanlar için gereğinden fazla kapasiteler seçilmiş, gereksiz yere sermaye bağlanmış ve bu nedenle de işletme aşamasında "işletme sermayesi yetersizliği" sorunu ortaya çıkmıştır. Bu sorun ilerleyen zamanlarda da etkili bir nakit yönetimi yapılamamasına paralel olarak çözülememiş ve rekabet açısından işletmeleri olumsuz etkilemiştir.

Tablo.16. İşletmelerin Finansman Sorunu

| | Frekans (n) | Oran (%) |
|----------------------|----------------|---------------|
| Finansman sorunu var | 51 | 69,86 |
| Finansman sorunu yok | 22 | 30,13 |
| Toplam | 73 | 100,00 |

VI. İŞLETMELERİN GELECEĞE YÖNELİK STRATEJİ VE BEKLENTİLERİ

VI.1. GAP'ın Bölge'ye Kazandıracakları

İşletmelerin GAP'ın Bölge'ye kazandıracaklarıyla ilgili düşünce ve beklentilerinin genelde olumlu olduğu görülmektedir. İşletmeler bütün alanlarda GAP'ın

Bölge'ye kazandıracaklarıyla ilgili büyük çoğunlukla (tamamen katılanlar ve kısmen katılanlar) olumlu düşünce ve görüş bildirmişlerdir. Diğer taraftan kararsızların oranının da azımsanmayacak düzeyde olması düşündürücüdür (Tablo.17).

Tablo.17. İşletmelerin Gap'ın Bölgeye Kazandıracaklarıyla İlgili Düşünce ve Beklentileri

| | TK* | KK* | K* | KKM* | HK* |
|---|-------|-------|-------|-------|------|
| Yeni yatırım fırsatları doğabilir | 45,20 | 36,98 | 9,58 | 8,21 | 0 |
| Yönetimde modern işletmecilik ilkelerinin uygulanması gerekebilir | 50,68 | 30,13 | 4,10 | 10,95 | 4,10 |
| Beklenen büyüme işletmelerinin örgüt yapısında değişiklik yapabilir | 35,61 | 42,46 | 17,80 | 2,73 | 1,36 |
| Daha kolay hammadde temin edilebilir | 32,87 | 38,35 | 23,28 | 2,73 | 2,73 |
| Daha ucuza hammadde alınabilir | 27,39 | 32,87 | 26,02 | 6,84 | 6,84 |
| Yeni teknoloji ve tekniklere dayalı yeni mamuller üretilmesi zorunlu olabilir | 20,54 | 38,35 | 28,76 | 8,21 | 4,10 |
| Üretilen mamuller daha rahat satılabilir. | 23,28 | 34,24 | 17,80 | 17,80 | 6,84 |
| Mamullerimizin kalitesinde artış olabilir | 27,39 | 36,98 | 31,50 | 2,73 | 1,36 |
| Eğitim ve yetiştirme masrafları azalabilir | 12,32 | 30,13 | 32,87 | 19,17 | 5,47 |
| Yetmiş eleman bulma kolaylaşabilir | 12,32 | 39,72 | 24,65 | 15,06 | 8,21 |
| Gelir seviyesinin yükselmesi müşterilerin harcamasını yükseltebilir | 17,80 | 43,83 | 20,54 | 12,32 | 5,47 |
| Teknolojik yapıdaki gelişmelere uyum sağlama zorunluluğu finansman sorununu artırabilir | 26,02 | 32,87 | 30,13 | 8,21 | 2,73 |
| Enerji kesintilerinden kaynaklanan üretim aksamaları ortadan kalkabilir | 23,28 | 45,20 | 24,65 | 4,10 | 2,73 |
| Bölgedeki gelişmelerin hızlanması işletmelerin büyümesine neden olabilir | 35,61 | 43,83 | 15,06 | 4,10 | 1,36 |

TK: Tamamen Katılıyorum, KK: Kısmen Katılıyorum, K: Kararsızım, KKM: Kısmen Katılmıyorum, HK: Hiç Katılmıyorum

İşletmelerin %82,18'i (tamamen ve kısmen katılanlar) yeni yatırım fırsatlarının doğacağını bildirmeleri, bölge yatırımcıları açısından olduğu kadar, bölgeye yatırım yapmak isteyen yatırımcılar için de önemli bir fırsattır.

İşletmelerin %78,07'si beklenen büyüme işletmelerinin örgüt yapısında değişiklik yapar diye görüş bildirirken, %80,81'inin de yönetimde modern işletmecilik ilkelerinin uygulanması gerektiğini bildirmeleri, bölge yatırımcısının muhtemel gelişmelere hazır olduğunu göstermektedir.

İşletmelerin %58,89'unun yeni teknolojilerin kullanılmasının zorunlu olduğu yönünde olumlu görüş bildirmeleri, bölge girişimcisinin değişimi göz ardı etmediği ve değişime körü körüne karşı olmadığını

göstermektedir. Bununla beraber, üretilen mamüllerin daha kaliteli olacağını bildirenlerin oranı %64,37, mamüllerinin daha kolay satılacağı konusunda olumlu görüş bildirenlerin oranı ise %57,52'dir. İşletmelerin %59'u teknolojik gelişmelere uyum sağlamanın finansman sorununu artıracığını bildirmişlerdir.

Yetmiş eleman bulma konusunda işletmelerin %52,04'ü olumlu görüş bildirirken, eğitim ve yetiştirme masrafları konusunda da %42,45'inin olumlu görüş bildirmeleri, işletmelerin yeni gelişmelere paralel olarak çalışanların eğitimini gerekli gördüklerini göstermektedir.

İşletmelerin büyük çoğunluğu daha kolay (%71,23) ve daha ucuz (%60,26) hammadde temin edilebileceğini bildirmişlerdir.

VI.2. Yönetim ve Örgüt Yapısı

Genel olarak baktığımızda, işletmelerin büyük çoğunlukla yeni teknik ve yöntemlere uyum sağlayabilmek için örgüt yapısının değiştirilebileceği ve yeni tekniklerin uygulanabileceği yönünde olumlu görüş bildirmişlerdir (Tablo.18).

Tablo.18. İşletmelerin Yönetim ve Örgüt Yapısına Yönelik Strateji ve Beklentileri

| | TK | KK | K | KKM | HK |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| İşletmemizde mevcut bölümlere ilave yeni bölümler açılacaktır. | 41,09 | 36,98 | 9,58 | 8,21 | 4,10 |
| Tepe yöneticisinden başka inisiyatif kullanma ve karar verme hakkına sahip yetkili sayısında artış olacaktır | 32,87 | 39,72 | 19,17 | 5,47 | 2,73 |
| İşletmemizde tepe yönetici görevlerinin bir bölümü alt kademelere devredilecektir | 31,50 | 36,98 | 23,28 | 6,84 | 1,36 |
| Tepe yöneticinin yakından kontrol ettiği kişi ve ilişki sayısı azalacaktır | 28,76 | 35,61 | 23,28 | 12,32 | 0 |
| İşletmemizde çalışanlar arasındaki ilişkiler kurallar ile belirlenecektir | 34,24 | 43,83 | 15,06 | 4,10 | 2,73 |
| İşletmemizde çalışanların şevkini artırıcı teşvik araçlarına daha çok başvurulacaktır | 23,28 | 38,35 | 26,02 | 9,58 | 2,73 |
| İşletmemiz artacak rekabeti karşılayabilmek için üretim teknolojisinin ve tekniklerini yenilemelidir | 30,13 | 17,80 | 20,54 | 23,28 | 8,21 |
| İşletmemiz muhtemel dış çevre değişiklikleri karşısında aktif davranabilmek için personelin yeni teknoloji ve teknikleri kullanma yetersizliğini gidermelidir. | 34,24 | 19,17 | 9,58 | 26,02 | 10,95 |
| İşletmemiz dış çevre değişikliklerine uyum sağlayabilmesi için örgüt yapısını yeniden düzenlemelidir | 24,65 | 38,35 | 15,06 | 17,80 | 4,10 |

İşletmelerin %61,63'ünün, çalışanların motivasyonu için teşvik araçlarına daha çok başvurulması gerektiği yönünde olumlu görüş bildirmelerinde, işletmelerin gelecekte ortaya çıkacak aşırı rekabeti hissetmeleri ve bu rekabetten başarıyla çıkabilmelerinin, iyi motive olmuş ve her yönüyle tatmin edilmiş çalışanlarla mümkün olabileceğini düşünmeleri etkili olmuştur.

Bölgedeki işletmelerin, yeni teknolojileri takip etmek ve çalışanlarını bu konuda eğitmek için azımsanmayacak oranda kararsız ve olumsuz görüş bildirmelerinde, kuruluşlarının çok eski olmaması ve bunu yapmak için öncelikle finansman sorununu çözmeleri gerektiğini düşünmeleri etkili olmuştur.

VI.3. Üretim ve Üretim Teknolojisi

İşletmeler çok büyük oranda üretim miktarında artış olacağı (%71,22) ve buna bağlı olarak kapasite kullanım oranının da artacağını (%73,96) bildirmişlerdir (Tablo-19).

Tablo.19. İşletmelerin Geleceğe Yönelik Üretim ve Üretim Teknolojisi ile İlgili Beklentileri

| | TK | KK | K | KKM | HK |
|--|-------|-------|-------|-------|------|
| İşletmemizin fiili üretim miktarından artış olacaktır | 24,65 | 46,57 | 23,28 | 4,10 | 1,36 |
| İşletmemizde kapasite kullanım oranında artış olacaktır | 26,02 | 47,94 | 17,80 | 5,47 | 2,73 |
| İşletmemizde el emeğinin üretimdeki payı düşecektir | 20,54 | 42,46 | 21,91 | 9,58 | 5,47 |
| İşletmemizin kullandığı üretim teknolojisinde otomasyona doğru kayma olacaktır | 15,06 | 30,13 | 28,76 | 21,91 | 4,10 |
| İşletmemizde üretim süreci ve biçiminde değişme olacaktır. Yeni tekniklerin kullanımına ve yeni bir üretim düzenine geçiş başlayacaktır. | 23,28 | 36,98 | 17,80 | 15,06 | 6,84 |

Diğer taraftan yeni tekniklerin kullanılması ve otomasyona geçme yönünde, işletmelerin yarısından fazlası olumlu görüş bildirmelerine rağmen, kararsızların ve olumsuz görüş bildirenlerin oranının azımsanmayacak düzeyde olması düşündürüktür.

VI.4. Mamül ve Mamül Özellikleri

İşletmelerin pazarları geliştikçe ve müşteri sayıları arttıkça, modern pazarlamanın bir gereği olarak, mamüllerinde çeşitliliği ve kaliteyi de arttırmaları gerekmektedir (Tablo.20).

Kararsızların oranının yüksek olması, bölge insanının değişime direnç göstermesi, GAP kapsamındaki projelerin oldukça yavaş yürümesi ve en önemlisi

İşletmelerin ciddi anlamda stratejiler geliştirememelerinden kaynaklanmaktadır.

Tablo.20. İşletmelerin Geleceğe Yönelik Mamul ve Özellikleri ile İlgili Beklentileri

| | TK | KK | K | KKM | HK |
|---|-------|-------|-------|-------|------|
| Ürettiğimiz mamüllere yenileri eklenecektir | 31,50 | 38,35 | 19,17 | 8,21 | 2,73 |
| İşletmemizin rakiplerine göre satış miktarında artış olacaktır | 21,91 | 31,50 | 36,98 | 8,21 | 1,36 |
| Ürünlerimizin satış alanları genişleyecektir | 26,02 | 46,57 | 16,43 | 6,84 | 4,10 |
| Ürünlerimizin mevcut pazarlarına yeni pazarlar eklenecektir | 24,65 | 39,72 | 26,02 | 8,21 | 1,36 |
| Müşteri sayımız artacaktır | 23,28 | 43,83 | 20,54 | 8,21 | 4,10 |
| Müşterilerimizin gelir seviyesi yükselecektir | 15,06 | 34,24 | 31,50 | 12,32 | 6,84 |
| Müşterilerimizin ihtiyaçlarında değişme olacaktır | 28,76 | 38,35 | 23,28 | 6,84 | 2,73 |
| Müşterilerimizin tüketim alışkanlıkları değişecektir | 24,65 | 35,61 | 30,13 | 5,47 | 4,10 |
| İşletmemizde üretilen mamüller daha kaliteli bir hale gelecektir | 32,87 | 42,46 | 17,80 | 6,84 | - |
| İşletmemizde üretilen mamüllerin fiyatı rakiplerine göre daha düşük bir düzeyde belirlenecektir | 9,58 | 21,91 | 39,72 | 23,28 | 5,47 |

Bölgedeki işletmeler büyük oranda pazarlarının genişleyeceğini ve müşteri sayılarının artacağını bildirmişlerdir.

İşletmelerin çoğunluğu müşterilerinin gelir seviyesi, ihtiyaçları ve tüketim alışkanlıklarının değişeceğini, buna bağlı olarak da müşteri sayısının artacağını bildirmişlerdir.

Diğer yandan işletmelerin %75,33'ü ürettikleri mamüllerin daha kaliteli hale geleceğini bildirmişlerdir.

İşletmelerin %39,72'sinin rakiplerine göre fiyat belirleme konusunda kararsız görüş bildirmeleri, bir fiyat politikalarının olmadığını göstermektedir.

VI.5. Personel Durum

Genel olarak, gelecekte GAP Bölge'si işletmelerinin karşılaşacakları en büyük sorunlardan biri de yetişmiş eleman sıkıntısı olacaktır (Tablo.21).

İşletmelerin %45,19'u bütün alanlarda personel sıkıntısının artacağını bildirirken, teknik eleman sıkıntısı artacak diye görüş bildirenlerin oranı da %50,67'dir. Bunun yanında, %63'ü çalışan elemanların kalitesinin

yükseleceğini ve %57,52'si çalışan elemanların performanslarının artacağı yönünde olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo.21. İşletmelerin Geleceğe Yönelik Personel Durumu ile İlgili Beklentileri

| | TK | KK | K | KKM | HK |
|---|-------|-------|-------|-------|------|
| İşletmemizin bütün alanlarda personel sıkıntısı artacaktır | 13,69 | 31,50 | 34,24 | 16,43 | 4,10 |
| İşletmemizde teknik eleman sıkıntısı artacaktır | 17,80 | 32,87 | 35,61 | 12,32 | 1,36 |
| İşletmemizde çalışan tüm elemanların kalitesi yükselecektir | 24,65 | 38,35 | 23,28 | 10,95 | 2,73 |
| İşletmemizde çalışan elemanların performansları artacaktır | 20,54 | 36,98 | 28,76 | 8,21 | 5,47 |

VI.6. Finansman Durumu

Gelecekte Bölge işletmeleri'ni olumsuz yönde etkileyecek sorunlardan biri de finansman yetersizliği olacağı tahmin edilmekle beraber, finansman temininin bir sorun oluşturmayacağını bildirenlerin oranı (%36,97) da azımsanmayacak kadar yüksektir (Tablo.22).

Tablo.22. İşletmelerin Geleceğe Yönelik Finansman Durumu ile İlgili Beklentileri

| | TK | KK | K | KKM | HK |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| İşletmemizin en büyük sorunu finansman temini olacaktır | 17,80 | 26,02 | 19,17 | 24,65 | 12,32 |
| İşletmemizin finansman sorunları artacaktır | 20,54 | 32,87 | 21,91 | 16,43 | 8,21 |
| İşletmemiz ihtiyaç duyacağı finansal kaynağı daha kolay temin edecektir | 23,28 | 31,50 | 34,24 | 6,84 | 4,10 |

VI.7. İşletme Büyüklüğü

İşletmelerin çoğunluğu, gelecekte bütün alanlarda büyüme ve gelişme göstereceklerini bildirmelerine rağmen, kararsız görüş bildirenlerin azımsanmayacak oranda olması, işletmelerin strateji geliştirme konusundaki yetersiz kaldıklarını göstermektedir (Tablo.23).

Tablo.23. İşletmelerin Geleceğe Yönelik İşletme Büyüklüğü ile İlgili Beklentileri

| | KK | KK | K | KKM | HK |
|---|-------|-------|-------|-------|------|
| İşletmemizin üretim miktarı artacaktır | 28,76 | 43,83 | 12,32 | 12,32 | 2,73 |
| İşletmemizin personel sayısı artacaktır | 16,43 | 35,61 | 28,76 | 15,06 | 4,10 |
| İşletmemizin yatırım tutarı ve sermayesi artacaktır | 15,06 | 34,24 | 32,87 | 10,95 | 6,84 |
| İşletmemizin kapsadığı alan genişleyecektir | 9,58 | 26,02 | 34,24 | 21,91 | 8,21 |

VII. SONUÇ

Araştırma genelinde, işletmelerin önemli bir kısmının kararsız görüş bildirmeleri, belirli bir strateji geliştirmedikleri ve çevreyi iyi analiz etmediklerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Ayrıca, GAP'ın fiziksel olarak bazı gelişmeler sağlayacağı bilinmekle beraber, sosyo-kültürel açıdan bu değişimin ne derecede gerçekleşeceği konusunda net bir görüşe sahip olmamaları, işletmelerin araştırmadaki konular hakkında net görüş bildirmemelerinde etkili olmuştur.

Genel olarak yönetim ve örgüt yapısına baktığımızda, Bölge'deki işletmelerin büyük çoğunluğu basit örgüt yapısından sıyrılmadıkları görülmektedir. Mevcut yöneticilerin de, artan rekabet ortamında işletmeye etkinlik kazandırabilecek profesyonellikte oldukları söylenemez.

İşletmelerin çoğunluğu, örgüt yapısının geliştirilmesi, yeni yatırım alanlarına yönelme, teknoloji yenileme, modern işletmecilik yöntem ve tekniklerini uygulama vb. konularda olumlu görüş bildirmelerine rağmen, aynı şeyleri kendilerinin uygulayıp uygulamayacakları konusunda kararsız kalmaktadırlar. Bunda, finansman sıkıntısının etkisi olmakla beraber, profesyonel yönetici ve kalifiye eleman sıkıntısı en büyük etkenleri oluşturmaktadır.

Araştırmada ortaya çıkan işletmelerin genel durumlarından da anlaşılacağı gibi, danışmanlık hizmet gereksinimi oldukça fazladır. Ancak bu hizmetleri finanse edebilme güçleri de aynı oranda zayıftır. Dolayısıyla bir takım projelerle bazı danışmanlık hizmetleri verilmeye çalışılmakta ve firmaların iş kapasiteleri artırılmaya çalışılmaktadır. Ancak özellikle yurtiçi ve/veya yurtdışı piyasada yeni müşteri bulma, üretimi artırma, karlılığı artırma, vb. gibi kısa vadede işletmeye somut çıktı sağlayacak danışmanlık hizmetlerine işletmeler daha kolay ve isteyerek fon ayırmaktadır. Bu bağlamda, bedelini ödemeye hazır oldukları hizmetlerden bağımsız olarak, aşağıdaki hizmetlere ihtiyaç duyulduğu söylenebilir; stratejik yönetim sistemi kurma, aile şirketlerinde kurumsallaşma, süreç yönetimi sistemi kurma, genel finansman yönetimi, genel üretim yönetimi, yeni müşteri bulma / pazarlama yönetimi sisteminin kurulması, karlılığın artırılması, fon kaynaklarına erişim, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, dış ticaret danışmanlığı

GAP Bölgesi'nde doğacak fırsatların en iyi şekilde değerlendirilebilmesi her şeyden önce ileri teknoloji ve iyi bir Ar-Ge çalışmasını gerektirmektedir. Bölge'nin ve bölge girişimcisinin bu konulardaki yetersizliği de göz önüne alınarak, bölgedeki veya bölge dışındaki üniversite, sanayi ve araştırma kurumlarının bir araya gelip bilgi

alışverişinde bulunmak suretiyle yeni teknolojilerin takibi ve somut düşünce ve projelerin geliştirilmesi amacıyla bir "GAP Ar-Ge Proje Pazarı" oluşturulmasıyla, Ar-Ge konusunda oldukça yetersiz olan bölge işletmelerinin önemli bir sorunu çözümlenmiş olacaktır.

İşletmelerin uluslararası piyasalarda daha etkin olabilmesi için mutlaka modern üretim yöntemlerini benimsemeleri, ayrıca Avrupa'da geçerli olan kalite standartlarına uygun üretim yapılmalıdır. İşletmeler, daha verimli üretim yapıp, kendi markalarıyla dış pazarlara mal satabilmek için gerekirse birleşip güçlü ortaklıklar kurmalıdırlar. Uluslararası düzeyde yoğun bir rekabetin her sektörde yaşandığı günümüzde başarılı olmak için işletmelerin (özellikle küçük işletmelerin) birleşmesi şarttır.

Bölge işletmeleri için en az fiziksel yatırımlar kadar kilit rol oynayacak bir diğer nokta, bölge işletmelerinin gereksinim duyduğu yüksek nitelikli işgücü ve eleman ihtiyacına cevap verecek işgücü yetiştirme çalışmalarına gerekli önemin verilmesidir. Bölge'deki insan gücü potansiyeli, tüm sektörlerin işgücü ihtiyacını karşılayacak yeterliliktedir. Burada önemli olan, nicelik olarak yeterli olan işgücünü nitelik olarak da yeterli düzeye getirmektedir. Bu konuda şimdiye kadar yeterli gerekli adımlar atıldığını söylemek mümkün değil. Görüşme yaptığımız işletme yöneticileri de, bu konuda büyük sıkıntı çektiklerini bildirmişlerdir.

Bu noktada yukarıda değinilenlere uygun olarak işletmelerin kendilerini yapılandırılmaları gerekmektedir. Tüketicinin beklentileri giderek artmakta, ürünler değişen ihtiyaçlara paralel olarak çeşitlenmektedir. Bölge işletmeleri tüm bunlara göre kendilerini yapılandırmalıdır.

Bölge işletmeleri, Körfez krizinden sonra büyük sıkıntılar içerisine düşmüş ve bu sıkıntının etkisi yıllarca sürmüştü. Bugün buna benzer belki de daha büyük bir sıkıntı da, Irak'taki siyasi belirsizlik ve savaş ortamıdır. Bu da bölge işletmelerini olumsuz yönde etkileyen bir durumdur. Bu ülkedeki olumsuz koşulların düzelmesiyle, bölgede önemli bir üretim potansiyeline sahip işletmeler Irak'a ve Ortadoğu pazarına daha rahat ürün satabileceklerdir.

GAP kapsamındaki sosyal ve ekonomik projeler tamamlandıktan sonra, projenin hedeflediği sosyal ve ekonomik politikaların ne ölçüde başarılı olacağı ve projenin gerek hane halkı gerekse iller ve bölgeler arasındaki gelir dağılımında ve hayat kalitesinin yükselmesinde ne derce bir etki sağlayacağı konusunda herkes, ama en çok da bölge halkı umutla ve merakla beklemektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Hax, A. & Majluf, N. (1996). *The Strategy Concept and Process*. Second Edition. New Jersey: Prentice-Hall International Editions.
- [2] Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayını.
- [3] Pearce, J.A.; Freeman, E.B. & Robinson, Jr.R.B. (1987). The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance. *Academy of Management Review*, 12(4), 658-675.
- [4] Herald, D.M. (1972). Long-range Planning and Organizational Performance: A Cross-Validation Study. *Academy of Management Journal*, 14(2), 91-101.
- [5] Greenley, G.E. (1994). Strategic Planning and Company Performance: An Appraisal of the Empirical Evidence. *Scandinavian Journal of Management*, 10(4), 383-396.
- [6] Boyd, K.B. (1991). Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-analytic Review. *Journal of Management Studies*, 28(2), 353-374.
- [7] Capon, N.; Farley, J.U. & Hulbert, J.M. (1994). Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence. *Journal of Management Studies*, 31(4), 105-110.
- [8] Çöklü, Y.E.; Özgen, E. & Bilbil, E.K. (2002). *Yeniden Yapılanma Sürecinde Stratejik İletişim Yönetimi ve BJK (Beşiktaş Futbol Yatırımları San. Tic. A.Ş.)*. Antalya: 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 432-441.
- [9] Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- [10] GAP İdaresi. (2000). *GAP Bölge Kalkınma Planı Çalışmaları*. Ankara: GAP İdaresi Yayını, Eylül.
- [11] (www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/BilgiBankasi/5/Kobi_Rehberi.pdf). [13.09.2007].
- [12] Gültekin, N. (1998). GAP'ın Sanayi İşletmelerine Etkisi Üzerine Stratejik Analiz ve Şanlıurfa'daki İmalat İşletmelerinde (Tekstil - Gıda) Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Nihat GÜLTEKİN (nigultekin@yahoo.com) has a Ph.D. of Management and Organization at Marmara University Institute of Social Sciences. He is a lecturer of Management and Organization at Harran University. His research areas are business administration, business ethics, and strategic management.