KOBİ'LERDE DÖNÜŞÜM

KÜÇÜK FİRMALARIN BÜYÜK BAŞARILARI

türkonfed

TÜRK GİRİŞİM VE İŞ DÜNYASI KONFEDERASYONU

TURKISH ENTERPRISE AND BUSINESS CONFEDERATION

AKBANK

KOBİ'LERDE DÖNÜŞÜM:
KÜÇÜK FİRMALARIN BÜYÜK BAŞARILARI

PROF. DR. EROL TAYMAZ, ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ, ANKARA
DOÇ. DR. ALPAY FİLİZTEKİN, SABANCI ÜNİVERSİTESİ, İSTANBUL
PROF. DR. MAHİR FİSUNOĞLU, ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ, ADANA
YRD. DOÇ. DR. YILMAZ KILIÇASLAN, ANADOLU ÜNİVERSİTESİ, ESKİŞEHİR
YRD. DOÇ. DR. AYKUT LENGER, EGE ÜNİVERSİTESİ, İZMİR

türkonfed
TÜRK GİRİŞİM VE İŞ DÜNYASI KONFEDERASYONU
TURKISH ENTERPRISE AND BUSINESS CONFEDERATION

© 2008, TÜRKONFED

YAPIM: MYRA

KOORDİNASYON: SİBEL DOĞAN

KAPAK TASARIMI UMUT PEHLİVANOĞLU

BASKI ÖNCESİ HAZIRLIK MYRA

BASKI ÖNCESİ HAZIRLIK KOORDİNASYONU
GÜLDEREN R. ERBAŞ, NERGİS KORKMAZ

BASKI ARTPRES

ISBN 978-9944-0172-1-3

İSTANBUL, KASIM 2008

ÖNSÖZ

TÜRKONFED (Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu), bünyesindeki 9 federasyon, 96 dernek ile, yaklaşık 208 milyar dolarlık bir iş hacmine sahip, 1 milyonu aşkın kişiye istihdam sağlayan, 65 milyar dolardan fazla ihracat yapan on bine yakın iş insanını bünyesinde barındıran, tamamen gönüllülük esasına dayanan, Türkiye'nin en büyük sivil toplum örgütlerinden biridir.

TÜRKONFED, misyonu doğrultusunda ve faaliyetleri çerçevesinde ülkenin ve üyelerinin gündemindeki konularla ilgili görüşlerini bilimsel çalışmalarla destekleyerek kamuoyuna duyurmaya ve bu görüşlerden hareketle kamuoyunda tartışma platformları yaratmaya çalışmaktadır.

"KOBİ'lerde Dönüşüm: Küçük Firmaların Büyük Başarıları" başlıklı bu çalışmada incelenen KOBİ'ler, TÜRKONFED üyesi federasyon ve derneklerin ön çalışmaları sayesinde raporda yer almıştır. Rapor, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı Celal Beysel, Yönetim Kurulu Üyesi Erdem Çenesiz ve TÜSİAD Genel Sekreter Yardımcısı Dr. Ümit İzmen'in takip, gözetim ve destekleri ile; Orta Doğu Teknik Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. Erol Taymaz tarafından yönetilmiş, Doç. Dr. Alpay Filiztekin, Prof. Dr. Mahir Fisunoğlu, Yrd. Doç. Dr. Yılmaz Kılıçaslan ve Yrd. Doç. Dr. Aykut Lenger'in saha araştırmaları ve analizleri ile tamamlanmıştır.

Silivri SİAD Başkanı Kadir Baran, bölgesindeki tüm görüşmelere bizzat katılarak çalışmaya önemli katkıda bulunmuştur. MAKSİFED Genel Sekreteri Mustafa Özenen, BASİFED Uzmanı Betül Çelikkaleli, DASİFED Genel Sekreteri Duygu Burucu, İÇASİFED Genel Koordinatör Yardımcısı Serkan Özşölen, Kazova SİAD Genel Sekreteri Ahmet Doylak ve DOGÜNSİFED Genel Sekreteri Fidel Balta'nın da görüşmeler sırasında verdikleri destek büyüktür.

Raporun Başarılı Girişimciler başlıklı 2. bölümü görüşmeleri yapan araştırmacılar tarafından, diğer bölümleri ise Prof. Erol Taymaz tarafından kaleme alınmıştır.

TÜRKONFED, raporun Danışma Kurulu üyeleri Cahit Soysal, Uçkan Apak, İbrahim Yaşar ve Mehmet Nuri Görenoğlu'na; raporun hazırlanmasında, yazımında ve redaksiyonunda büyük emeği geçen TÜRKONFED Genel Sekreteri Arzu Turhan, uzmanlar Burcu Berent ve Zühal Özbay Daş'a teşekkür eder.

Rapor, yazarların ve uzmanların görüşleri alındıktan sonra TÜRKONFED'in görüşlerini yansıtacak şekilde hazırlanmıştır. Raporun içeriği, yazarları, uzmanları ve bağlı oldukları kurumları bağlamaz.

ÖZGEÇMİŞLER

PROF. DR. EROL TAYMAZ

1960 yılında Düzce'de doğdu. 1977'de Ankara Fen Lisesi ve 1982'de ODTÜ Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. İktisat alanında 1985 yılında master (ODTÜ) ve 1989 yılında doktora (CWRU, ABD) derecesi aldıktan sonra, 3 yıl İsveç'te araştırmacı olarak çalıştı. 1992'den itibaren ODTÜ İktisat Bölümü'nde öğretim üyesidir. Aynı bölümde 1992 yılında doçent, 1998 yılında profesör oldu. Université Panthéon–Assas (Paris), Royal Institute of Technology (Stokholm) ve Deustuko Unibertsitatea'da (San Sebastián) misafir öğretim üyesi olarak bulundu. Türkiye İstatistik Kurumu, TÜBİTAK ve TC Merkez Bankası'nda danışman olarak görev aldı. Teknolojik gelişme ve teknoloji politikaları, sanayi dinamikleri, KOBİ'ler ve firma demografisi, işgücü talebi ve mikrosimülasyon konularında araştırmalarını sürdürmektedir.

DOÇ. DR. ALPAY FİLİZTEKİN

Alpay Filiztekin, ekonomi dalında lisans derecesini 1989 yılında Boğaziçi Üniversitesi'nden, doktora derecesini ise 1994 yılında Boston College'dan aldı. 1994-2000 yılları arasında Koç Üniversitesi'nde öğretim üyeliği yapan Filiztekin, halen Sabancı Üniversitesi Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesi'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Araştırma alanları; iktisadi büyüme, verimlilik, bölgesel kalkınma, göreli fiyatların dağılımı ve uygulamalı makroekonomidir.

PROF. DR. HÜSEYİN MAHİR FİSUNOĞLU

1951 yılında Tokat'a doğdu. 1973 yılı İstanbul Üniversitesi'nden lisans, 1978 yılında Hacettepe Üniversitesi'nden yüksek lisans, 1983 yılında ABD-Michigan Üniversitesi'nden doktora derecelerini aldı ve Türkiye'ye döndü. Bir buçuk yıl İstanbul Üniversitesi'nde görev yaptıktan sonra Çukurova Üniversitesi İktisat Bölümü'ne geçti. Yardımcı doçent, doçent (1987) ve profesör (1992) oldu. Aynı bölümde bölüm başkan yardımcılığı ve bölüm başkanlığı, üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde müdür yardımcılığı ve müdürlük yaptı. Halen İktisat Bölüm Başkanı'dır. Çalışma alanları; makro iktisat, mikro iktisat, iktisadi büyüme ve çevre ekonomisidir. Çeşitli yurt içi ve yurt dışı dergi ve kitaplarda yayımlanmış makaleleri, makale çalışması yarışmalarında kazandığı ödüller ve yürüttüğü projeleri vardır.

YRD. DOÇ, DR. YILMAZ KILIÇASLAN

1972 Kırşehir doğumlu olan Yılmaz Kılıçaslan ilk, orta ve lise öğrenimini Ankara'da tamamladı. 1993 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Bölümü'nden mezun olan Yılmaz Kılıçaslan, 1997 yılında Boston'da bulunan Northeastern Üniversitesi'nden iktisat alanında yüksek lisans derecesini aldı. ODTÜ İktisat Bölümü'nde 1999-2005 yılları arasında araştırma görevlisi olarak çalıştı ve aynı bölümde doktora çalışmalarını yürüttü. 2005 yılında doktora derecesini alan Yılmaz Kılıçaslan, aynı yıl Anadolu Üniversitesi İktisat Bölümü'nde Yard. Doçent olarak göreve başladı. 2007-2008 döneminde doktora sonrası araştırmalar yapmak üzere Londra Metropolitan Üniversitesi'nde bulundu. Halen Anadolu Üniversitesi İngilizce ve Türkçe İktisat programlarında dersler vermektedir.

YRD. DOÇ, DR. AYKUT LENGER

Aykut Lenger, 29 Ekim 1969'da İzmir'de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İzmir'de tamamladıktan sonra, 1994 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat Bölümü'nden mezun oldu. Ardından, aynı okulda yüksek lisans çalışmalarına başladı. 1995 yılında Ege Üniversitesi İktisat Bölümü, İktisat Politikası Anabilim Dalı'nda asistan oldu. 1998 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisat Bölümü'nde doktora çalışmalarına başladı. Erol Taymaz'ın yönettiği *"Technological Capability and Economic Growth: A Study on Manufacturing Industries in Turkey"* başlıklı doktora tezi ile 2004 yılında doktora derecesini aldı. *Türkiye Bilimler Akademisi*'nin desteğiyle, doktora tezi için yaptığı araştırmanın bir bölümünü gerçekleştirmek üzere, İtalya'da bulunan *Scuola Superiore Sant'Anna-Labratorio di Economia é Management*'de bir yıl süreyle konuk araştırmacı olarak bulundu. *"Danish Research Unit in Industrial Dynamics (DRUID)"* adlı merkezin 2004 yılında düzenlediği doktora öğrencileri kongresinde, tezinin bir bölümünü sunduğu bildirisi, en iyi üç bildiriden biri seçildi. Alanında birçok uluslararası kongre, çalıştay ve diğer bilimsel toplantılara katılan Aykut Lenger'in, ulusal ve uluslararası düzeyde çok sayıda yayını bulunmaktadır. Halen, Ege Üniversitesi İktisat Bölümü'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ 6

YÖNETİCİ ÖZETİ 7

GİRİŞ 11

1. NİÇİN KOBİ'LER? 13

2. BAŞARILI GİRİŞİMCİLER 21

AYHAN ISPALAR (EMKO) 21

AYNUR SÜLEYMANOĞLU (RENK YOLU) 25

DİLER ERCAN (OPAL) 27

ATTİLA PARLAMIŞ (PARLAMIŞ TEKSTİL) 29

TAHSİN PALAZLI (NAPAL) 34

HAMDİ GÜNEŞ (ADALYA) 37

ÖZGÜR GÜLER (PMS MEDİKAL) 39

ŞEBNEM KARASU (STEAMLAB) 42

SALİH SÜTÇÜ (ABDİOĞULLARI PLASTİK) 47

ALAADDİN AKSOY (DE-Mİ) 50

AHMET HAMDİ ÖZKARDEŞ-AŞKIN AYÇELEP (HAMAŞ) 54

MEHMET KILIÇLAR (HATBORU) 58

ÇAĞRI DENİZ ÜÇÜNCÜ (DENSA) 60

KEMAL SOFUOĞLU (AYSO) 63

TEOMAN ÇOKYAPICI (EURONUT) 65

ŞEYMA AYHAN (MESA) 68

HİLMİ SERDAR YÜREKLİ (YÜREK METAL) 69

NURİ EGELİ-BURHANEDDİN ÖZDEMİR (NURTEL) 71

HAYATİ ERTUĞRUL (ERTUĞRUL) 73

MEHMET ALİ SİPAHİ-SERDAR BAĞDATLI (SİPAHİOĞLU) 75

MEHMET FEVZİ SAÇAK (GRUPCAM) 77

OGÜN MEROĞLU (ECM) 79

MUSTAFA ÇETİNKAYA (ÇETMİNA) 81

A. NASIR DUYAN (DUYAN) 82

3. BAŞARININ KAYNAKLARI VE ÖNÜNDEKİ ENGELLER 85

3.1 BAŞARILI GİRİŞİMCİLERİN NİTELİKLERİ 85

3.2 BAŞARI STRATEJİLERİ 86

3.3. BAŞARIYI KISITLAYAN ETKENLER 87

3.4 BAŞARILARIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ 89

4. SONUÇ 90

KAYNAKLAR 93

EKLER 94

EK 1. BAŞARILI KOBİ BİLGİ FORMU 94

EK 2. BAŞARILI KOBİ GÖRÜŞME FORMATI 97

EK 3. GÖRÜŞME YAPILAN FİRMALAR 100

SUNUŞ

İstatistiki veriler incelendiğinde tüm ülkelerde istihdamın büyük ölçüde KOBİ'ler tarafından yaratıldığı görülmektedir. Üretim hacmi ve teknoloji gelişimi verileri de benzer sonuca işaret eder.

Ancak KOBİ'ler, başta finans kaynaklarına erişim olmak üzere, önemli sorunlar ile karşı karşıyadırlar. Sorunların büyüklüğü, rekabetçi baskılar ve konjonktürel dalgalanmalar sonucu, bu işletmelerin büyük bir kısmı kuruluşlarından kısa bir süre sonra kapanmaktadır. Varlığını sürdürebilen işletmeler ise çoğu kez istenilen ölçü ve hız ile gelişememektedir. Bu sorunların aşılabilmesi için gelişmiş ülke yönetimleri, KOBİ'ler için özel destekler sağlamaktan çekinmemekte, bu destekleri serbest piyasa ekonomisine aykırı tavır olarak algılamamaktadırlar.

Türkiye gibi sermaye birikimi zayıf olup iş bölümünün gelişmediği ülkelerde KOBİ'lerin karşılaştığı sorunlar çok daha vahim olmaktadır. Tüm bu zorluklara karşın, bazı KOBİ'ler son derece başarılı olabilmekte, zorlu bir rekabet ortamında hızlı bir şekilde büyüyebilmekte, krizleri aşabilmektedir. Bu KOBİ'lerin başarı nedenlerinin irdelenmesi, hem diğer KOBİ'lere yol göstermesi, hem de KOBİ destek politikalarının geliştirilmesi açısından son derece önemli deneyim ve dersler sunabilecektir.

"KOBİ'lerde Dönüşüm: Küçük Firmaların Büyük Başarıları" raporunda başarılı bulunan firmalar beş ölçüt çerçevesinde incelenmiştir. Bu firmaların belirlenen kriterler çerçevesinde en başarılı oldukları kesin bir şekilde söylenebilse de, Türkiye'deki en başarılı KOBİ'lerin öykülerinin yazıldığını iddia etmek mümkün değildir. Vurgulanması gereken önemli bir başka nokta ise, çalışmanın başında bu şeklide tasarlanmamış olmakla birlikte, raporda başarı hikayeleri ile yer alan tüm girişimcilerin TÜRKONFED'e bağlı dernek üyeleri olmalarıdır.

"KOBİ'lerde Dönüşüm: Küçük Firmaların Büyük Başarıları" raporunun amacı, başarılı girişimcilerin yöntemlerini ve daha çok başarılı olmalarını engelleyen etkenleri saptamaktır. Ancak bu raporu iddiası herhangi bir işletme için başarı reçetesi sunmak da değildir. Şüphesiz ki, herhangi bir araştırma sonucu, ortaya bir reçete çıkarmak da mümkün değildir.

Bu çalışma ile TÜRKONFED olarak, girişimciliği cesaretlendirebildiğimiz, yenilikçilik, farklılaşma ve rekabetçiliğin önemli olduğu mesajını iş dünyasına iletebildiğimiz, KOBİ'ler için politika belirleyenlere ışık tutabildiğimiz takdirde, raporumuz amacına ulaşmış sayılacaktır.

YÖNETİCİ ÖZETİ

Dünyadaki tüm ülkelerde istihdamın büyük bir bölümü küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ'ler) tarafından yaratılmakta, üretimin ve yeni teknolojilerin de önemli bir bölümü bu işyerleri tarafından gerçekleştirilmektedir. İstihdam, üretim ve yeni teknolojilerin geliştirilmesinde önemli katkılarının olmasına karşın, KOBİ'lerin başta finans kaynaklarına erişim olmak üzere pek çok sorunlarının olduğu bilinmektedir. Bu nedenle KOBİ'ler tüm ülkelerde iktisat politikalarında özel bir yere sahiptir.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında, KOBİ'lerin hem ekonomi içindeki ağırlığı, hem de karşılaştıkları engeller ve sorunlar daha fazladır. Türkiye'de KOBİ'lerin sorunlarına yönelik pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda genellikle KOBİ'lerin başarısızlıklarına yoğunlaşılmakta, karşılaştıkları sorunlar sıralanmakta ve çeşitli çözüm yolları tartışılmaktadır.

Bu tartışmalarda genellikle KOBİ'ler aşamayacakları sorunlarla uğraşan, ilkel üretim teknolojileri kullanan, niteliksiz işçi çalıştıran ve kayıt-dışı faaliyet gösteren türdeş kuruluşlar olarak nitelenmektedir. Fakat bu yöndeki değerlendirmeler doğru değildir. Bazı KOBİ'ler, tüm sorunlara karşın, son derece başarılı olabilmekte, zorlu bir rekabet ortamında hızlı bir şekilde büyüyebilmektedir. Başarılı olan KOBİ'lerin nasıl başarılı olduğunun anlaşılması, hem diğer KOBİ'ler için, hem de politika yapıcılar için son derece önemli deneyim ve dersler sunabilecektir.

Bu çalışmanın amacı, başarılı girişimcilerin başarılı olmalarının kaynaklarını ve daha çok başarılı olmalarını engelleyen etkenleri saptamaktır. Bu çalışma kapsamında iki turlu bir değerlendirme süreci sonunda 24 "başarılı girişimci" tespit edilmiş, bu girişimciler ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Başarılı girişimcilerin tespit edilmesinde beş başarı ölçütü tanımlanmış, bu ölçütlerden en az birinde yüksek performansa sahip girişimciler "başarılı girişimci" olarak tanımlanmıştır. Kullanılan başarı ölçütleri, i) büyüme performansı, ii) ihracat performansı, iii) teknoloji ve inovasyon performansı, iv) markalaşma performansı ve v) katma değer ve kâr performansıdır.

Türkiye imalat sanayine ait verilere göre, 1981-1991 döneminde çoğu KOBİ olarak tanımlanan 6,000 yeni işyeri kurulmuştur. Yeni işyerlerinde kuruluş yılında çalışan kişi sayısı 330,000'dir. Bu işyerlerinin ancak yarısı 10 yıl yaşayabilmiş, yarısı 10 yıllık dönemde kapanmıştır. İşyerlerinin yarısının kapanmasına karşın, ayakta kalan işyerlerinde 10 yıl sonra çalışan sayısı yaklaşık 300,000 kişidir. Bu dönemde büyüyen işyerleri, kapanan işyerlerindeki istihdam kaybını büyük ölçüde telafi etmişlerdir. Ayakta kalan yaklaşık 3,000 işyerinin en hızlı büyüyen %10'u seçilmiş ve bu 295 işyerinin istihdama katkısı saptanmıştır. Hızlı büyüyen 295 işyeri 10 yılda yaklaşık 120,000 kişiye istihdam sağlamıştır. 1980-2001 döneminde imalat sanayinde yılda çalışan ortalamasının yaklaşık 1 milyon kişi ve yıllık istihdam artış oranının % 1 olduğu göz önüne alındığında, hızlı büyüyen 295 işyerinin toplam istihdam artışının yarısını gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır.

İmalat sanayinde hızlı büyüyen işyerlerinde yıllık ortalama istihdam artışı %14 düzeyindedir. Bu çalışma kapsamında "başarılı KOBİ" olarak seçilen 24 işyerlerindeki 2004-2008 dönemi istihdam artışı yaklaşık bu düzeyde gerçekleşmiştir. Bu durum, seçilen işyerlerinin Türkiye ortalamasına göre oldukça başarılı olduklarını göstermektedir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre KOBİ'lerin türdeş bir bütün olarak değerlendirilmesi doğru değildir. KOBİ'ler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Yeni kurulan KOBİ'lerin önemli bir bölümü rekabetçi baskılara dayanamayarak piyasadan çekilmektedir. Ayakta kalabilen KOBİ'lerin de büyük bir kısmı önemli bir büyüme gösterememekte, kuruluş büyüklüğüne yakın bir büyüklükte faaliyetine devam etmektedir. KOBİ'lerin küçük bir kısmı ise, sadece ayakta kalma başarısı göstermekle kalmayıp, aynı zamanda çok hızlı bir büyüme performansı da sergilemektedir. Hızlı büyüyen bu çok az sayıdaki KOBİ, imalat sanayinde istihdam artışına önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu durum, KOBİ'lerin kurulması ve ayakta kalması

kadar, hızlı büyümelerinin de önemli olduğunu göstermektedir.

Başarılı KOBİ'lerin başarılarının arkasındaki etkenlerin tespit edilebilmesi amacıyla yapılan kapsamlı görüşmelerin sonuçlarına göre, başarılı girişimciler de türdeş bir grup oluşturmamaktadır. Başarılı girişimcilerin eğitim ve mesleki geçmişleri çok farklıdır. Örneğin bazı başarılı girişimciler hemen hiç iş tecrübesine sahip olmadan öncelikle kendi işyerlerini kurarak çalışma hayatına başlamaktadır. Girişimcilerin önemli bir bölümü ise, başka işyerlerinde çalıştıktan sonra (benzer veya farklı alanlarda) kendi işlerini kurmaktadır. Başarılı girişimcilerin en büyük bölümünü, aile işletmesinde yetişen girişimciler oluşturmaktadır. Genellikle ailenin ticaret ile uğraşan işyerinde ilk tecrübe kazanılmakta, daha sonra (genellikle bu iş ile ilişkili) üretim faaliyetine geçilmektedir. Bu şekilde aile işletmesinden girişimciliğe başlayanların kurdukları işler ve sektörlerin seçiminde, aile işletmesinin faaliyeti önemli bir rol oynamaktadır.

BAŞARILI GİRİŞİMCİLERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ

Tüm bu farklılıklara karşın, **başarılı girişimcilerin pek çok ortak özelliği** de saptanmıştır.

1. Başarı süreci çok uzun bir süreçtir. Girişimcilerin başarılarının **tesadüfi olmadığı, başarının uzun uğraş ve çabalar sonucu** geldiği anlaşılmaktadır.
2. Başarılı girişimcilerin büyük çoğunluğu, işyerlerini ilk kurduklarında banka kredisi kullan(a)madıklarını, **ilk yatırımlarını kendi (ve aile) birikimleri ile finanse ettiklerini** belirtmektedir. Banka kredisi kullanmamanın nedenleri, makroekonomik belirsizlikler, girdi maliyetindeki dalgalanmalar, yüksek faizler, kısa vadelerdir. Sonuç olarak **riski azaltmak için küçük ölçekte işe başlamak tercih edilmiştir.** Küçük ölçek ile faaliyete başlamak, genellikle KOBİ'lerin üretim maliyetlerinin artmasına yol açmaktadır.
3. Başarılı girişimciler faaliyet gösterdikleri **piyasayı çok iyi bilmekte**, tüketicilerin/müşterilerin istek ve taleplerini, piyasadaki diğer rakip firmaların ürünlerini ve faaliyetlerini yakından izlemektedir.
4. Başarılı girişimcilerin büyük çoğunluğu, ya üniversitede aldıkları eğitim ile, ya da meslekten yetiştikleri için **teknik bilgiye** de sahip kişilerdir. Bu girişimciler, hem kendi ürünlerini nasıl daha kaliteli üretebileceklerine karar verebilmekte, hem de üretim sürecinde gerekli değişiklikleri yapabilmektedir.
5. Başarılı girişimcilerin önemli bir kısmı, **teknik bilgi ve pazarlama becerisi arasındaki farkı görerek, bu iki işlevi birbirinden ayırmakta;** genellikle ortaklardan biri teknik konularla ilgilenirken, diğeri pazarlama faaliyetleri ile ilgilenmektedir.
6. Başarılı girişimcilerin en önemli ortak yanları ise, **yenilikçi (inovativ)** olmalarıdır. Başarılı KOBİ'lerin bir bölümünde **teknolojide yenilikçilik** ön plana çıkmaktadır. Yenilikçi girişimciler kendi teknolojik birikimi ile yeni ürün veya prosesler geliştirmektedir. Bazı girişimciler ise, özellikle geleneksel sektörlerde, **farklı organizasyon ve pazarlama yöntemleri** geliştirerek diğer firmalara karşı bir avantaj yakalamaktadır. Özellikle teknolojik açıdan yenilikçi olan girişimcilerin TÜBİTAK desteğinden yararlanması, bu tip desteklerin önemini göstermektedir. Bu girişimciler üniversiteler ile de yakın işbirliğine girebilmektedir.

BAŞARILI GİRİŞİMCİLERİN STRATEJİLERİ

Girişimcilerin nitelikleri arasındaki farklar, başarılı olmak için sadece bir yol olmadığını, **girişimcilerin kaynakları ve kabiliyetlerine, piyasadaki fırsat ve gelişmelere göre farklı stratejilerin izlenebileceğini** göstermektedir. Yapılan görüşmeler temelinde dört ayrı strateji tespit edilmiştir:

- **Mevcut yerel piyasalarda rekabet üstünlüğü elde edilmesi**
- **Büyük firmalara güvenilir tedarikçi olunması**
- **"Niş" piyasalarda ithal ikamesi**
- **Yeni niş piyasalar yaratılması**

Başarılı girişimcilerin farklı sektörlerde ve bölgelerde görülebilmesine karşın, bölgesel ve sektörel etkenlerin girişimcilerin başarı koşullarını etkileyebildiğini ve bu nedenle stratejilerinde etkili olabildiği söylenebilir. Başarılı girişimcilerin işyerlerinin yerini seçiminde talep koşulları önemli olabilmektedir. Tüketicilerin belirli bir bölgede yoğunlaştığı durumda, pazarlama, stok ve iletişim maliyetlerini azaltmak için girişimcilerin tüketicileri ile aynı bölgede faaliyet göstermesi önemli olabilmektedir. Fakat bu çalışma kapsamında görüşülen

başarılı girişimcilerin çoğunluğunda görüldüğü gibi, ulusal ölçekte faaliyet gösteren veya yurt dışı piyasalara üretim yapan girişimciler için bu durum yer seçiminde belirleyici bir ölçüt olmamaktadır. Yenilikçi girişimciler açısından daha önem kazanan ölçüt, uzmanlaşmış tedarikçilere ve bilgi kaynaklarına yakın olabilmektir. Özellikle özel amaçlı makine ve teçhizat kullanan ve üniversiteler ile belirli düzeyde ilişki kuran girişimciler, bu kaynaklara yakın olabilmek için büyük kentlerde yer almayı tercih etmektedir. Bir başka deyişle, kent ve yoğunlaşma ekonomileri, teknolojik açıdan başarılı girişimcilerin belirli kentlerde toplanmasına yol açmaktadır. Bu toplulaşmanın sağlanmadığı kentlerin ve bölgelerin teknolojik açıdan yenilikçi girişimcileri çekmesi oldukça zordur.

Sektörel farklılıkların strateji seçiminde kısmen etkili olduğu söylenebilir. Niş piyasalarda ithal ikamesi ve yeni niş piyasalar yaratılması gibi teknolojik yenilikçiliğin ön plana çıktığı stratejiler; makine, elektronik ve kimya gibi teknoloji- ve bilgi-yoğun sektörlerde gözlenmektedir. Geleneksel olarak nitelenebilecek gıda, tekstil, hazır giyim, metal parça imalatı gibi sektörlerde faaliyet gösteren girişimciler, daha çok maliyet avantajı veya farklı pazarlama stratejileri temelinde başarılı olabilmektedir. Fakat tekstil ve hazır giyim gibi Ar-Ge harcamalarının ve teknolojik yenilik oranının düşük olduğu sektörlerde de farklı ve/veya daha nitelikli ürünlerin geliştirilmesi ve üretilmesi, başarılı olunmasında önemli bir etken olabilmektedir. Bu nedenle sanayi ve KOBİ politikaları geliştirilirken, mevcut sanayi sınıflamalarının ötesine geçilmesi gerekmektedir.

ENGELLER

Bu çalışma kapsamında görüşülen girişimciler "başarılı" olarak nitelense de, **daha başarılı olmalarını engelleyen çeşitli sorun ve engellerle** de karşılaşmışlardır.

1. Yeni girişimcilerin ve KOBİ'lerin önündeki en önemli engellerden biri, özellikle kuruluş aşamasında **finansman** sorunudur. Başarılı girişimcilerin bir kısmı, belirsizlik ve yüksek faizlerden dolayı kredi kullanmamayı tercih ettiğini belirtmekle birlikte, uygun koşullarda finansman bulsalardı, kuruluş aşamasında daha büyük ölçeği tercih edeceklerini de vurgulamaktadır.
2. Kuruluş aşamasında karşılaşılan finansman kısıtlarının yol açtığı en ciddi sorunlardan biri **ölçek** sorunudur. Başarılı girişimcilerin önemli bir kısmı, daha büyük ölçekte yatırım ve üretim yapsalardı, üretim maliyetlerinde önemli bir düşüş olabileceğini belirtmektedir.
3. Başarılı girişimcilerin işyerlerini kurma ve büyüme aşamalarında karşılaştıkları bir başka sorun da **nitelikli personel bulunamaması**dır. Bu sorun, hemen hemen tüm girişimciler tarafından dile getirilmiştir. Nitelikli personel bulamayan girişimciler, eğitimin niteliğine yönelik tüm eleştirilere karşın mesleki eğitim almış personeli istihdam etmeyi tercih etmekte ve nitelikli personel açığını gidermek için kapsamlı eğitim programları uygulamaktadır. Eğitilen nitelikli personelin başka işyerlerine gitmesi de önemli bir sorundur.
4. Nitelikli ve kaliteli ürün üreten girişimcilerin başarılarını engelleyen etkenlerden biri, **kullanıcıların/tüketicilerin kalite konusunda yeteri kadar bilinçli olmaması,** kendi ürünlerini diğer ürünlerden ayırt etmelerini sağlayacak **kalite standardizasyonu ve sertifikasyonunun gelişmemiş olması ve kayıt dışı üretimin** olumsuz etkileridir.
5. Özellikle **teknik konularda uzmanlaşmış tedarikçilerin bulunmaması**, başarılı KOBİ'lerin kuruluşunu ve büyümesini engellemektedir. Başarılı girişimciler adeta tüm teknik sorunlarını kendi başlarına çözmek zorunda kalmaktadır. Girişimciler aldıkları makineleri genellikle kendi üretim süreçlerine uyumlu hale getirmek için modifiye etmek zorundadır.
6. Uzmanlaşmış tedarikçi eksikliği ile benzer bir başka sorun da, firmalar arasındaki **ağ yapılarının ve kümeleşmenin gelişmemiş olması**dır. Görüşülen KOBİ'lerin önemli bir bölümünün organize sanayi bölgelerinde faaliyet göstermesine karşın, yapılan görüşmelerde ağ yapıları ve kümeleşmeden yararlanan girişimci yok gibidir.
7. Özellikle büyümek ve yatırım yapmak isteyen girişimciler makroekonomik koşulların da önemli sorunlara yol açtığını vurgulamaktadır. **Makroekonomik belirsizlikler, hammadde fiyatlarındaki aşırı oynaklık,** Çin başta olmak üzere Güney Asya ülkelerinden **ucuz ithalat, banka kredilerinin kısa dönemli olması ve faizlerin yüksekliği,** çeşitli girişimciler tarafından belirtilen sorunlar arasındadır.
8. Son olarak, özellikle **devlet yardımları konusunda aşırı bürokratik uygulamalar**,

KOBİ'lerin devlet desteklerinden yeterince yararlanamamasına, hatta bazı durumlarda bu desteklerden kaçınmalarına yol açmaktadır.

Yapılan analizler KOBİ'lerin türdeş birimler olmadığını açıkça göstermektedir. KOBİ'ler farklı koşullarda faaliyet gösteren, birbirinden çok farklı yönelimleri olan, kaynakları ve kabiliyetleri son derece farklılaşmış birimlerdir. KOBİ'leri bir grup olarak tanımlamayı sağlayan tek ölçüt küçük olmalarıdır. KOBİ'lere yönelik politikaların, bu farklılıkları ve çeşitliliği göz önüne alması gerekmektedir.

KOBİ'lerin bir kısmı, yanlış zamanda, yanlış yerde ve en önemlisi yanlış ölçekle hayata başlamışlardır. Bu nedenle rekabetçi baskılara dayanamayıp bir süre sonra kapanmışlardır. Bu süreçte başarılı olamayacak işyerlerinin (uzun süre) desteklenmesi, başarılı KOBİ'lerin dezavantajlı durumda tutulmasına, kıt kaynakların başarılıdan çok başarısız işyerlerine aktarılması anlamına gelmektedir.

KOBİ'lerin önemli bir kısmı, kurulduktan sonraki bir kaç yıllık kısa dönemde bir ölçüde büyüyüp, daha sonra hep bu ölçekte üretime devam edecek işyerleridir. Ölçeğin artmaması, bu işyerlerinin faaliyet gösterdiği piyasaların niteliği ve büyüklüğü ile ilişkilidir. Bu işyerleri, bir bütün olarak, istihdam yaratma ve ekonomik gelişme açısından önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle KOBİ'lere yönelik politikaların, sadece küçük olmalarından dolayı finansman kaynaklarına ve yeni teknolojilere ulaşmakta zorlanan KOBİ'lere destek olması gerekmektedir.

KOBİ'lerin küçük bir kısmı ise, teknoloji ve organizasyon yenilikleri (inovasyonları) yoluyla çok yüksek bir performans yakalamakta ve tüm ekonomi düzeyinde istihdam ve büyümeye önemli katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle yenilikçi girişimciler için uygun bir ortam yaratılması, bu KOBİ'lerin kurulmalarının ve büyümelerinin önündeki engellerin giderilmesi, KOBİ'lere yönelik politikaların merkezini oluşturmalıdır.

KOBİ'lere yönelik politikaların geliştirilmesinde göz önüne alınması gereken bir başka konu da, gelişmelerinin farklı aşamalarında (kuruluş, piyasada yer edinme ve büyüme ve küresel ölçekte büyüme) KOBİ'lerin farklı sorunlarla karşılaşmaları ve bu nedenle farklı politikalara ihtiyaç duymalarıdır.

POLİTİKA ÖNERİLERİ

Başarılı girişimcilerle yapılan görüşmelerden, bu girişimcilerin **daha başarılı olmalarını sağlayabilecek bazı politikalar** aşağıda özetlenmiştir:

1. Öncelikle, küçük ölçekli üretim ile iş yaşamına başlayan **yeni girişimcilerin, işyeri kuruluş maliyetini düşürecek** ve bu işyerlerinin **müşterilerine yakın olmasını sağlayacak** uygulamalar (kent merkezlerine yakın yerlerde ve/veya üniversite yerleşkelerinde kurulacak **kuluçkalıklar**, vb).
2. Başarı potansiyeli olan KOBİ'lerin **kurulmasını ve büyümesini destekleyecek finansman araçlarının yaygınlaştırılması ve çeşitlendirilmesi** (çekirdek sermaye ve risk sermayesi uygulamalarının geliştirilmesi, bu alanda faaliyet gösteren kuruluşlara belirli bir dönem vergi avantajı getirilmesi).
3. **Ar-Ge destek programlarının çeşitlendirilmesi** (koşullu destekler, vb) ve **bu programların diğer politika araçlarıyla desteklenmesi** (işyerleri ile üniversite ve sanayideki araştırmacıların buluşturulması, TÜBİTAK destekli projeler sonrasında yapılacak yatırımlara uzun vadeli kredi sağlanması, bu krediler için özel bir kredi garanti fonu olması, vb).
4. **Mesleki eğitimin özendirilmesi** ve mesleki eğitim sunan **KOBİ'lere kamu kaynaklarından "eğitim desteği"** gibi katkılar sağlanması.
5. KOSGEB ve benzeri **destek programlarının değerlendirilmesi,** KOSGEB'in özellikle **teknik destek alanında kapasitesinin geliştirilmesi,** aksayan yanların değiştirilmesi.
6. KOBİ'lerin yararlanacağı **uzmanlaşmış tedarikçilerin ve hizmetlerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına yönelik sektörel programların** uygulanması.
7. **Kalite standartları ve sertifikasyonun** yaygın kullanımı.
8. KOBİ politikaları kapsamında değerlendirilmemekle birlikte, KOBİ'ler için son derece önemli olan ekonomik istikrarı sağlamaya ve belirsizlikleri azaltmaya yönelik **makroekonomik tedbirler.**

Türkiye ekonomisinde KOBİ'lerin önemli bir yeri ve ağırlığının olduğu bilinmektedir. Fakat KOBİ'lerin istihdam, büyüme ve teknolojik gelişme açısından katkılarının, potansiyellerinin çok altında olduğu da açıktır. KOBİ'lere yönelik doğru, tutarlı ve sistemli politikalar, bu potansiyelin gerçekleşmesine önemli katkıda bulunacaktır.

GİRİŞ

Küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ'ler) günümüzde tüm ekonomilerde istihdam ve üretim açısından çok önemli bir yere sahiptir. 1980'lerden sonra hızla gelişen bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve yaygınlaşmasında da KOBİ'lerin önemli bir katkısının olduğu, bugün uluslararası düzeyde tanınan büyük bilişim şirketlerinin 1980'li yılların başında birer KOBİ olduğu bir gerçektir.

İstihdam, üretim ve yeni teknolojilerin geliştirilmesinde önemli katkılarının olmasına karşın, KOBİ'lerin başta finans kaynaklarına erişim olmak üzere pek çok sorunlarının olduğu bilinmektedir. Bu nedenle KOBİ'ler tüm ülkelerde iktisat politikalarında özel bir yere sahiptir. Benzer şekilde KOBİ'lere yönelik destek politikaları uluslararası düzenlemelerde büyük ölçüde serbest bırakılmaktadır.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında, KOBİ'lerin hem ekonomi içindeki ağırlığı, hem de karşılaştıkları engeller ve sorunlar daha fazladır. Türkiye'de KOBİ'lerin sorunlarına yönelik pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda genellikle KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar sıralanmakta ve çeşitli çözüm yolları tartışılmaktadır.[1]

KOBİ'ler gerçekten de karşılaştıkları çok önemli engeller ve sorunlara karşın önemli bir istihdam ve üretim potansiyeline sahiptir. Fakat KOBİ'lerin tamamını, aşamayacakları sorunlarla uğraşan, çoğu kez ilkel üretim teknolojileri kullanan, niteliksiz işçi çalıştıran ve kayıt-dışı faaliyet gösteren türdeş kuruluşlar olarak değerlendirmek de doğru değildir. KOBİ'ler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bazı KOBİ'ler, tüm sorunlara karşın, son derece başarılı olabilmekte, zorlu bir rekabet ortamında hızlı bir şekilde büyüyebilmektedir. Başarılı olan KOBİ'lerin nasıl başarılı olduğunun anlaşılması, hem diğer KOBİ'ler için, hem de politika yapıcılar için son derece önemli deneyim ve dersler sunabilecektir.

TÜRKONFED'in **KOBİ'lerde Dönüşüm: Küçük Firmaların Büyük Başarıları** çalışması, bu yaklaşımdan yola çıkılarak hazırlanmıştır. Başarılı KOBİ'lerin kapsamlı bir şekilde incelenebilmesi için, TÜRKONFED'e üye federasyonlar tarafından önerilen büyük bir girişimci havuzu içinden, az sayıda girişimci ve işyeri ile derinlemesine görüşmeler yapılması yöntemi benimsenmiştir. Bu çalışma 17 Mart -17 Kasım 2008 döneminde, Türkiye'nin beş farklı ilindeki öğretim üyeleri tarafından yürütülmüştür. Prof. Dr. Erol Taymaz (Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara), Doç. Dr. Alpay Filiztekin (Sabancı Üniversitesi, İstanbul), Prof. Dr. Mahir Fisunoğlu (Çukurova Üniversitesi, Adana), Yrd. Doç. Dr. Yılmaz Kılıçaslan (Anadolu Üniversitesi, Eskişehir) ve Yrd. Doç. Dr. Aykut Lenger'den (Ege Üniversitesi, İzmir) oluşan çalışma grubu, TÜRKONFED bünyesinde oluşturulan Danışma Kurulu ile birlikte, öncelikle "başarı ölçütleri"ni belirlemiş, bu ölçütler doğrultusunda görüşme yapılacak girişimcileri saptamıştır.

TÜRKONFED Danışma Kurulu'nun 14 Nisan 2008 tarihinde yapılan toplantısında beş "başarı ölçütü" saptanmıştır:

- **Büyüme performansı:** Şirketin kurulduğu günden itibaren gerçekleştirdiği yıllık ortalama ciro ve/veya istihdam artış hızı.
- **İhracat performansı:** İşyerinin yurt dışı piyasalardaki rekabetçi gücünü yansıtan ihracat/satış hasılatı oranı.
- **Teknoloji ve inovasyon performansı:** Şirketin
  - ürettiği ürün veya hizmetlerde,
  - kullandığı proses teknolojilerinde,
  - organizasyon yapısında veya tasarım/üretim/pazarlama süreçlerinde

gerçekleştirdiği inovasyonlar (yenilikler); inovasyon sayesinde bu sektördeki diğer işyerlerine göre bir farklılık yaratması ve rekabet üstünlüğü sağlaması.

1 KOBİ'ler üzerine yeni ve kapsamlı bir çalışma için Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) hazırlıkları kapsamında hazırlanan *KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu*'na bakılabilir (DPT, 2007).

- **Markalaşma performansı:** Şirketin ulusal ve uluslararası piyasalarda tanınan bir markasının olması ve marka değeri.
- **Katma değer ve kâr performansı:** Şirketin yüksek katma değer üretmesi ve vergi, amortisman ve faiz öncesi kâr (VAFÖK) oranının yüksek olması.

Bu beş başarı ölçütünün birbiri ile ilişkili olduğu açıktır. Örneğin, teknoloji ve yenilik performansı yüksek olan bir işyerinin, zamanla rekabetçi gücü sayesinde hızlı bir büyüme performansına ulaşabileceği düşünülebilir. Bu ilişkilere karşın, "başarılı girişimci ve KOBİ" seçiminde, bu beş ölçütden *herhangi birinde* başarılı olmak yeterli görülmüş, büyüme, ihracat ve katma değer ve kâr performansı için işyerinin son beş yıl içindeki, satış hasılatı, istihdam, ihracat ve VAFÖK verileri (2004-2007 gerçekleşme ve 2008 tahminleri) kullanılmıştır.

Başarılı KOBİ'lerin seçilmesi iki aşamalı bir süreç sonucu gerçekleştirilmiştir. 9 Mayıs 2008 günü tamamlanan ilk aşamada, işyerlerine ait bazı temel bilgilerin içerildiği bir form, TÜRKONFED üyesi olan federasyonlar aracılığıyla yaygın olarak dağıtılmıştır. Bu aşamada başvuran firmalar arasından 78 tanesi seçilerek işyeri ve girişimci hakkında daha kapsamlı bilgi, anket yoluyla derlenmiştir. 9 Temmuz 2008 günü tamamlanan ikinci aşama sonucunda 24 işyeri bu çalışma kapsamında görüşme yapılması için seçilmiştir. Çalışma grubu, seçilen tüm girişimciler ile 18 Ağustos-10 Ekim 2008 döneminde, önceden hazırlanan bir "mülakat formu" kapsamında görüşmeler yaparak bu girişimcilerin başarılarının kaynaklarını ve karşılaştıkları sorunları saptamaya çalışmıştır.[2]

Bu raporda, başarılı girişimciler ile yapılan görüşmeler ve çalışma grubunun değerlendirmeleri sunulmaktadır. Raporun 1. bölümünde KOBİ'lerin Türkiye ekonomisinde rolü ve hızlı büyüyen KOBİ'lerin katkıları anlatılmıştır. Başarılı girişimciler ile yapılan görüşmelerin özetleri 2. bölümde sunulmuştur. Yapılan görüşmeler sonucu başarılı girişimcilerin benzeyen ve farklılaşan özellikleri, başarı getiren stratejiler, başarıyı kısıtlayan etkenler ve başarının sürdürülebilirliği 3. bölümde tartışılmaktadır. Raporun son bölümü, yapılan görüşmeler sonucu elde edilen önerileri sunmaktadır.

Rapor okunmadan önce bu çalışmanın iki kısıtına değinilmesi gerekmektedir. İlk olarak, bu çalışmada görüşülen girişimciler ve bu girişimcilerin kurdukları işyerleri, Türkiye'deki en başarılı girişimciler veya KOBİ'ler değildir. Bu girişimciler, TÜRKONFED'in çalışması kapsamında başvuruda bulunan girişimciler arasında yukarıda belirtilen başarı ölçütlerine göre seçilen başarılı girişimcilerdir. Bu raporda özetlenen görüşmelerden de anlaşılacağı gibi, bu girişimciler ve KOBİ'lerin, Türkiye'deki başarılılar arasında olduğu şüphesizdir, fakat Türkiye'deki tüm başarılı girişimciler ve KOBİ'lerin bu çalışmada kapsanmadığı da açıktır.[3]

Bu çalışma kapsamında görüşülen KOBİ'ler, TÜRKONFED'in çağrısı üzerine başvuran KOBİ'ler arasından seçildiği için tesadüfi bir örneklem oluşturmamaktadır. Bu nedenle görüşülen girişimcilerin Türkiye'deki tüm başarılı KOBİ'leri temsil etmediği düşünülebilir. Başarılı KOBİ'ler seçilirken, yukarıda belirtilen ölçütler dışında bölgesel veya sektörel herhangi bir ölçüt kullanılmamış olmasına karşın, seçilen KOBİ'lerin bölgesel veya sektörel dağılımı Türkiye genelini yansıtabilecek durumdadır. Seçilen ve görüşme yapılan 24 KOBİ'nin bölgesel dağılımı şöyledir: İstanbul 7, Bursa 3, İzmir 3, Ankara 2, Mersin 2, Çorum 1, Tokat 1, Konya 1, Antalya 1, Adana 1, Mardin 1 ve Hatay 1. KOBİ'lerin birer tanesi hizmet ve tarım sektöründe yer alırken, önemli bir kısmı (dörder tanesi) gıda ve tekstil-hazır giyim sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Kalan KOBİ'ler metal eşya, mobilya, cam, plastik, makine, tıbbi cihazlar ve elektronik cihazlar gibi sektörlerde yer almaktadır. Girişimcilerin kökenleri de (meslekten yetişenler, büyük firmalardan ayrılanlar, üniversite mezunu gençler, vb) önemli bir çeşitliğe sahiptir. Tüm bu bulgular çalışma sonuçlarının, belirli bir ihtiyat payı ile, Türkiye için genellenebileceğini göstermektedir.

2 Çalışma yöntemi olarak "kapsamlı görüşme" yöntemi belirlenmiştir. Görüşülen girişimci sayısı fazla olmadığı için istatistiksel analizler yapılmamıştır. KOBİ'lerin incelenmesinde "örnek olay" yöntemleri üzerine ayrıntılı bilgi için bkz. Perren ve Ram (2004).

3 Bu çalışma kapsamında görüşülen KOBİ'lerin performansının Türkiye ortalamasının çok üzerinde olduğu, ortalama istihdam, satış hasılatı ve ihracat artış oranlarından da anlaşılmaktadır. Çalışma kapsamında elde edilen verilerin gizliliği nedeniyle, işyerlerinin satış hasılatı, ihracat ve VAFÖK verilerine bu raporda yer verilmemiştir.

1. NİÇİN KOBİ'LER?

Küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ'ler), 1970'lerden sonra iktisat yazınında giderek artan bir önem kazanmışlardır. KOBİ'lere ilginin artışındaki en önemli nedenlerden biri, bu dönemde KOBİ'lerin istihdam, üretim ve yeni teknolojilerin geliştirilmesinde giderek artan rolü olmuştur.

Bilindiği gibi sanayileşme süreci, İngiltere'de tekstil sektöründe başlayan Sanayi Devrimi'nin sonucudur. Öncelikle tekstil sektöründe makinelerin insan gücünün yerini almasıyla başlayan bu süreç, metalden yapılan daha gelişmiş tekstil makinelerinin tasarımını gerekli kılmış, metalden yapılan makinelerin kullanımı, metal işleyen makinelerin ve enerji (buhar) makinelerinin gelişmesini tetiklemiş, yeni buhar makineleri ve metal işleyen makineler tüfek, tabanca, dikiş makinesi, daktilo gibi yeni ürünlerin üretilmesini sağlamıştır.

19. yüzyıl ortalarında ABD'nin teknolojik gelişme sürecinde İngiltere'nin önüne geçmesi, yeni üretim sistemleri ve teknolojilerinin geliştirilmesi sayesinde olmuştur. Amerikalı üreticiler, Amerikan İmalat Sistemi olarak tanımlanan ve kitlesel üretimin temelini atan mekanizasyona dayalı üretim sistemlerini geliştirmişler ve mekanizasyon temelinde hızlı bir üretkenlik artışı sağlamışlardır. Amerikan İmalat Sistemi, 20. yüzyıl başlarında, üretim sürecini basit ve tekrarlanabilir parçalara bölme anlayışına dayalı Taylorizm ve montaj hattının geniş ölçekte uygulanmasını sağlayan Fordizm ile en üst aşamasına ulaşmıştır. Taylorizm ve özellikle Fordizmin getirdiği üretkenlik artışları, kitlesel üretimin "ideal üretim süreci" olarak algılanmasına yol açmıştır. Bu nedenle sanayileşme süreci; ölçek ekonomileri, mekanizasyon ve otomasyon, Fordizm, kitlesel üretim ve kitlesel tüketim ile eşanlamlı olarak algılanmaya başlanmıştır.

Ölçek ekonomileri ve kitlesel üretimin artan önemi, firma ölçeğinin de artmasına yol açmış, 19. yüzyılın sonlarından itibaren dev şirketler, ulusal ve giderek uluslararası piyasalarda egemenliklerini kurmuşlardır. Bu süreç sonucu, otomotiv ve dayanıklı tüketim malları gibi pek çok önemli sektörde oligopolistik piyasaların oluştuğu, KOBİ'lerin gittikçe ikincil plana itildiği ve kitlesel üretim öncesi arkaik üretim biçimlerinin temsilcisi olarak değerlendirildikleri görülmüştür.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında, azgelişmiş ülkelerin kalkınma çabalarında da aynı paradigmanın etkileri görülmektedir. Gelişmekte olan ülkeler, gelişmiş ülkelerdeki kitlesel üretim ve kitlesel tüketim teknolojilerini kendi koşullarına adapte etmeye çalışmışlar, büyük firmaları "ana sanayi" olarak görürken, KOBİ'lere "yan sanayi" bağlamında ikincil ve büyük firmaları tamamlayıcı bir rol öngörmüşlerdir. Fakat kitlesel üretim temelinde büyüme çabaları, iç piyasaların küçük olmasından dolayı üretim maliyetlerinin de çok yüksek olmasına yol açmıştır.

1970'lerden sonra dünya ekonomisinin içine girdiği krizler ve 1980'lerde gelişen bilişim ve iletişim teknolojileri KOBİ'lere yönelik yaklaşımda önemli değişikliklere yol açmıştır.

1973 ve 1979'da petrol fiyatlarının artışını izleyen dönemde önce gelişmiş ülkelerde, daha sonra gelişmekte olan ülkelerde görülen krizler, sadece petrol fiyatlarındaki artış ile açıklanamamaktadır. Pek çok araştırmacı, 1970 sonrası dönemde yaşanan krizin en önemli nedeninin kitlesel üretim temelindeki gelişmenin, yani Fordizmin krizi olduğunu vurgulamaktadır (bu konuda çok etkili olmuş bir çalışma için bkz. Piore ve Sabel, 1984).

Yaşanan sürekli krizler sonucu büyük firmalar ana faaliyetlerinde yoğunlaşarak küçülmeye (downsizing) başlamışlar, rekabetçi olamadıkları süreçleri diğer (küçük) firmalara aktarmışlardır (outsourcing). Bu süreçlere paralel olarak bir yanda tüketicilerin farklılaştırılmış ürünlere olan talebi artmış, diğer yanda da üretim teknolojilerinin yeni elektronik temelli teknolojilere bağlı olarak daha esnek hale gelmesiyle ölçek ekonomileri giderek önemini yitirmeye başlamıştır. Tüm bu süreçlerin etkisi ile, KOBİ'lerin giderek tüm gelişmiş ülkelerdeki yeri ve önemi artmaya başlamıştır.

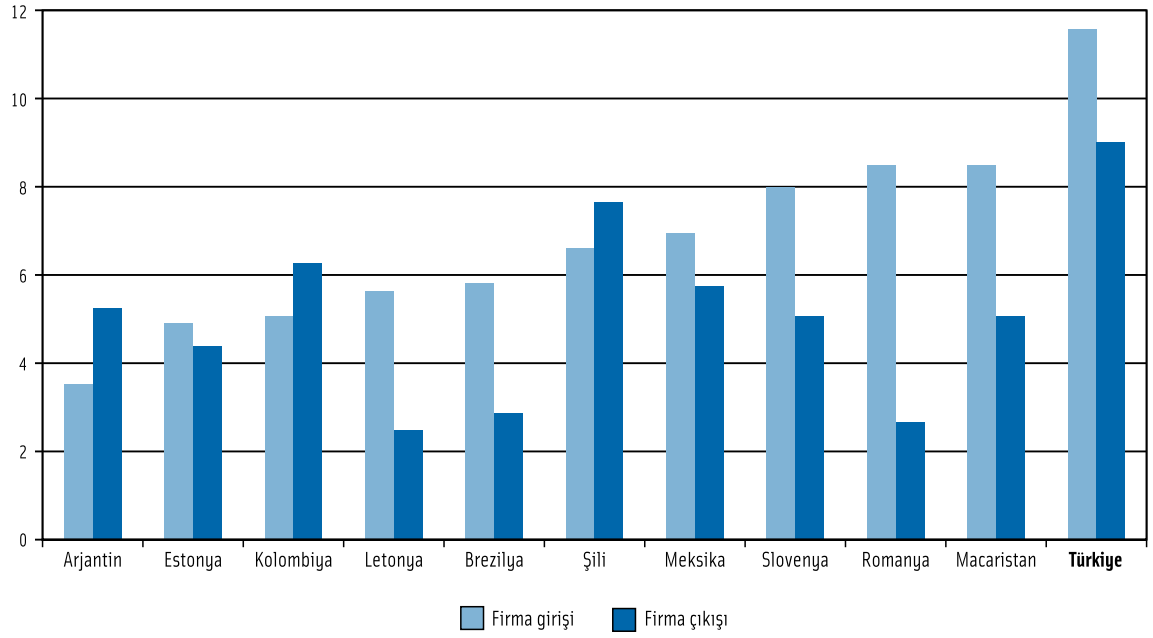
KOBİ'lerin önem kazanmasında etkili olan bir başka süreç de bilişim ve iletişim teknolojilerinde 1980'lerden sonra yaşanan büyük gelişmedir. Özellikle bilişim teknolojileri alanında KOBİ'ler çok etkili olmuş, pek çok yeni ürün ve teknoloji KOBİ'ler tarafından geliştirilmiştir. KOBİ'lerin gelişmiş ülkelerde önem ve rolünün, Sanayi Devrimi'nden sonra bu derece artmış olması, KOBİ iktisadının de gelişmesini sağlamış, KOBİ'ler üzerine yapılan çalışma sayısı hızla artmıştır.

Gelişmekte olan tüm ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de KOBİ'ler istihdam ve üretim açısından çok büyük bir ağırlığa sahiptir. Sosyal Güvenlik Kurumu verilerine göre 2002 yılında Türkiye'de sigortalı çalışanların % 30'u 1-9 kişi çalıştıran "mikro" işyerlerinde ve yaklaşık yarısı da 10-249 kişi çalıştıran KOBİ'lerde istihdam edilmiştir. Büyük işletmelerin istihdam içindeki payı yaklaşık % 20 düzeyindedir. Kendi başına çalışanlar ve kayıt dışı istihdam da göz önüne alındığında KOBİ'lerin Türkiye'deki toplam istihdamın yaklaşık % 90'ını oluşturduğu anlaşılmaktadır (KOBİ'lerin Türkiye ekonomisi içindeki yeri için bkz. Taymaz, 1997; DPT, 2006).

KOBİ'lerin ekonomik gelişme açısından rolünün anlaşılabilmesi için üç sürece bakılması gerekmektedir: firmaların açılma, kapanma ve büyüme süreçleri. Firmaların açılması, ekonomideki dinamizm ve girişimciliğin bir göstergesi olarak ele alınabilir. Fakat çok sayıda firmanın açılması tek başına yeterli değildir, açılan firmaların ayakta kalabilmesi ve yaşaması da önemlidir. Açılan firmaların büyük çoğunluğunun kısa sürede kapanması, yeni ve küçük firmaların ekonomiye önemli bir katkıda bulunamamasına yol açacaktır. Bu durum ayrıca yeni ve küçük firmaların ayakta kalmasını engelleyen etkenlerin de güçlü olduğunu gösterecektir. Son olarak, yeni açılan firmaların hızlı bir şekilde büyüyebilmesi, bu firmaların özellikle istihdam yaratması açısından çok önemlidir. Son yıllarda yapılan çalışmalar, istihdam artışlarının aslında hızlı büyüyen az sayıda işyeri tarafından gerçekleştirildiğini, ABD ve Avrupa ülkeleri arasında istihdam performansı arasında en önemli farkın, ABD'de yeni kurulan işyerlerinin daha hızlı büyümesi olduğunu göstermiştir (bkz. Schreyer, 2000; Acs, Parsons ve Tracy, 2008).

Türkiye ve gelişmekte olan bir grup ülkede firma giriş ve çıkış oranları Şekil 1'de sunulmuştur. Firma giriş ve çıkış oranları, bir yıl içerisinde açılan ve kapanan firmaların, o yıl faaliyet gösteren firma sayısına oranı olarak tanımlanmaktadır. Şekil 1'de görüleceği gibi, benzer ülkeler ile karşılaştırıldığında Türkiye'de firma giriş (açılma) ve çıkış (kapanma) oranları Latin Amerika ve Avrupa Birliği üyesi olan Doğu Avrupa ülkelerinden

ŞEKİL 1. FİRMA GİRİŞ-ÇIKIŞ ORANLARI (YÜZDE)

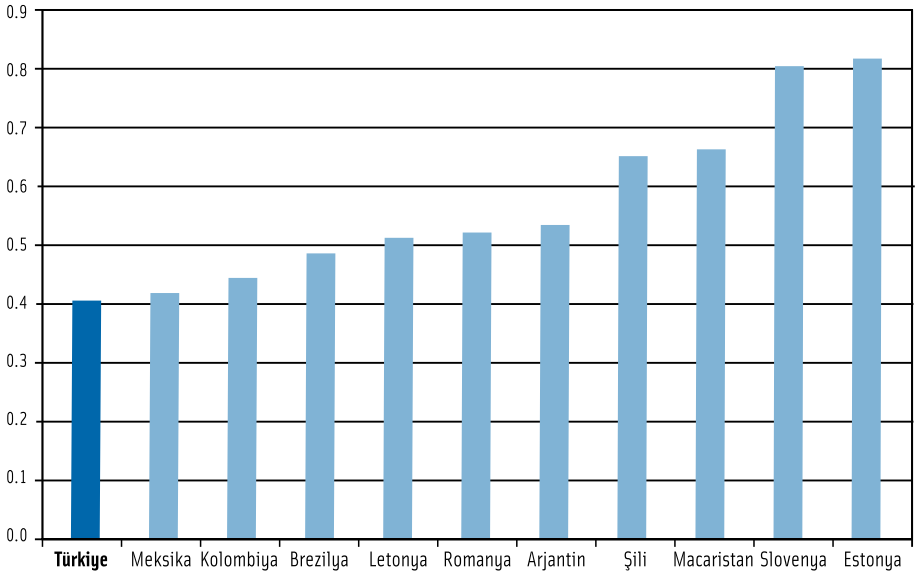


Kaynak: Dünya Bankası ve TEPAV, 2007.

çok daha yüksektir. Türkiye imalat sanayiinde bir yıl içerisinde, mevcut firmaların yaklaşık %12'si kadar yeni firma kurulmakta, mevcut firmaların da yaklaşık %10'u yıl içerisinde kapanmaktadır.[4] Giriş oranının çıkış oranından yüksek olması, firma sayısının zamanla artığını göstermektedir. Türkiye'de giriş ve çıkışların yüksek oranda olması, bu süreçlerin, diğer ülkelere kıyasla Türkiye'de daha kolay olması ve girişimcilik düzeyi ile açıklanabilir. Firma giriş ve çıkışlarının en düşük olduğu ülkeler Arjantin, Estonya ve Kolombiya olurken, Türkiye'den sonra yüksek orana sahip ülkeler Romanya ve Macaristan'dır.

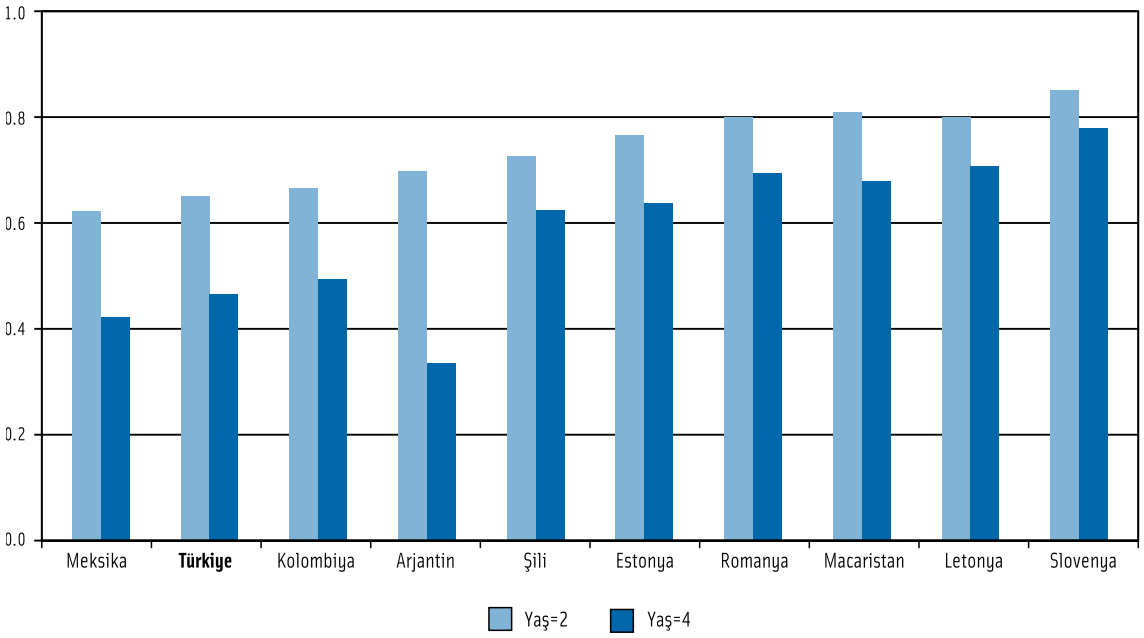
Firma giriş ve çıkış oranları, yeni firmaların istihdam yaratma potansiyelini yansıtmaktadır. Yeni firmaların (mevcut firmalara oranla) nispi büyüklüğü de bu potansiyelin ne ölçüde gerçekleştiğini ve

ŞEKİL 2. YENİ FİRMALARIN NİSPİ BÜYÜKLÜĞÜ (YÜZDE)



Kaynak: Dünya Bankası ve TEPAV, 2007.

ŞEKİL 3. FİRMALARIN AYAKTA KALMA ORANLARI (YÜZDE)



Kaynak: Dünya Bankası ve TEPAV, 2007.

4 Türkiye verileri 10 ve daha fazla kişi çalıştıran imalat sanayi işyerlerini kapsamaktadır.

yeni firmaların optimum ölçekte açılmasını engelleyici etkenlerin olup/olmadığını göstermesi açısından önemlidir. Şekil 2'de, Şekil 1'deki ülkeler için, yeni firmaların nispi büyüklüğü gözükmektedir.

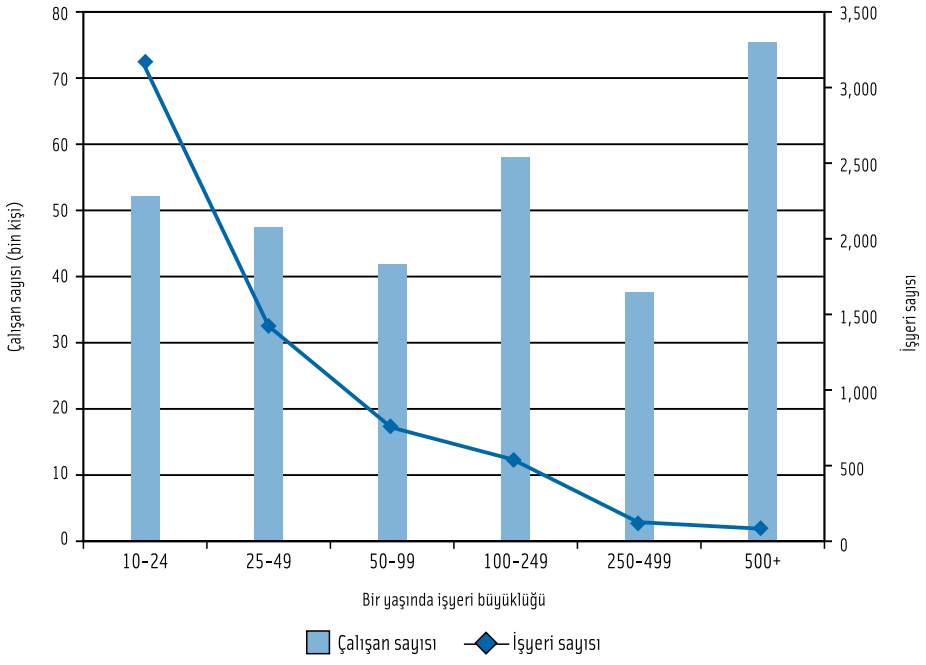
Türkiye'de yeni açılan işyerlerinde çalışan sayısı, mevcut işyerleri ortalamasının sadece %40'ı düzeyindedir. Bir başka deyişle, yeni işyerleri ile mevcut işyerleri arasında çok önemli bir ölçek farklılığı bulunmaktadır. Bu durum, yeni işyerlerinin istedikleri büyüklükte faaliyete başlayamadığını göstermektedir. Türkiye'de çok sayıda işyeri kurulabilmekte, fakat bu işyerleri mevcutlara göre çok küçük olarak faaliyetlerine başlamaktadır. Küçük firmaların ayakta kalma şansları da düşük olduğu için, çok sayıda firma da piyasadan çıkmaktadır. Macaristan, Slovenya ve Estonya gibi Doğu Avrupa ülkelerinde yeni firmaların nispi büyüklüğü %70'i geçmektedir. Bu ülkelerde, Türkiye'nin aksine, yeni firmaların faaliyetlerine büyük başlaması yönünde ciddi engellerin olmadığı anlaşılmaktadır.

Yeni firmaların nispi büyüklüğü ile ayakta kalma şansları arasındaki ilişki Şekil 3'de açıkca görülmektedir. Türkiye'de yeni firmaların ancak yaklaşık %65'i iki yaşına kadar ve yaklaşık %45'i dört yaşına kadar yaşayabilmektedir. Bir başka deyişle, Türkiye imalat sanayinde kurulan yeni işyerlerinin yarıdan fazlası dört yıl içerisinde kapanmaktadır. Macaristan, Letonya ve Slovenya'da ayakta kalma oranları çok daha yüksektir (dört yıl içinde %70'den fazla). Bu durum, Türkiye'de her yıl çok sayıda küçük firmalar kurulduğunu, bu firmaların risk almamak için veya yeterli finansal kaynakları olmadığı için büyük ölçekte faaliyete başla(ya)madığını, küçük ölçeklerinden dolayı da çok önemli bir kısmının kısa bir sürede piyasadan çıkmak zorunda kaldığını göstermektedir.

KOBİ'lerin istihdam ve büyümeye katkılarının anlaşılabilmesi için, uzun dönemdeki konumlarına bakılması gerekmektedir. Türkiye'de işyeri düzeyinde uzun dönemli panel veri sadece imalat sanayi için mevcut olduğundan, imalat sanayinde KOBİ'lerin istihdama katkısına bakılacaktır.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından *Yıllık İmalat Sanayi Anketleri* ile derlenen veriler 1980-2001 dönemi için mevcuttur. "Uzun dönemli" büyüme için 10 yıllık bir dönem seçilmiştir. 10 yıllık büyüme döneminin incelenebilmesi için 1981-1991 yıllarında kurulan işyerleri tespit edilmiş ve bu işyerlerinin 10 yıllık dönemde ne kadarının ayakta kaldığı ve ayakta kalanların ne kadar büyüdüğüne bakılmıştır.

ŞEKİL 4. İMALAT SANAYİNDE 1981-1991 DÖNEMİNDE KURULAN İŞYERLERİ



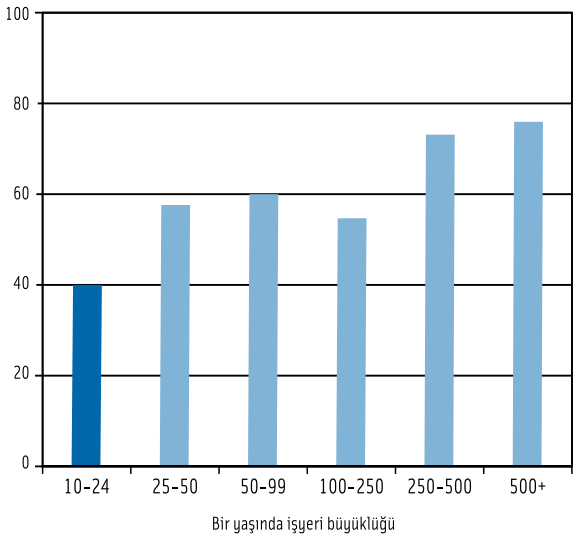
Kaynak: TÜİK, Yıllık İmalat Sanayi Verileri'nden hesaplanmıştır.

1981-1991 döneminde imalat sanayinde yaklaşık 6,000 yeni işyeri açılmıştır.[5] Bu işyerlerinin yarısından biraz fazlası, ilk faaliyet yılında 10-24 kişi çalıştıran "çok küçük" işyerlerinden oluşmaktadır. 6,000 yeni işyerinin ancak 200 tanesi, kurulduğu yıl "büyük" işyeri (250 ve daha fazla kişi çalıştıran) konumundadır. 1981-1991 döneminde KOBİ'ler kuruldukları yıl yaklaşık 200,000 kişiye istihdam sağlamışken, büyük işyerlerinin ilk yıl yarattıkları yeni iş sayısı 115,000'dir. Bu durum, her yıl kurulan yeni KOBİ'lerin toplam imalat sanayi istihdamına katkısının yaklaşık %2 olduğunu göstermektedir.

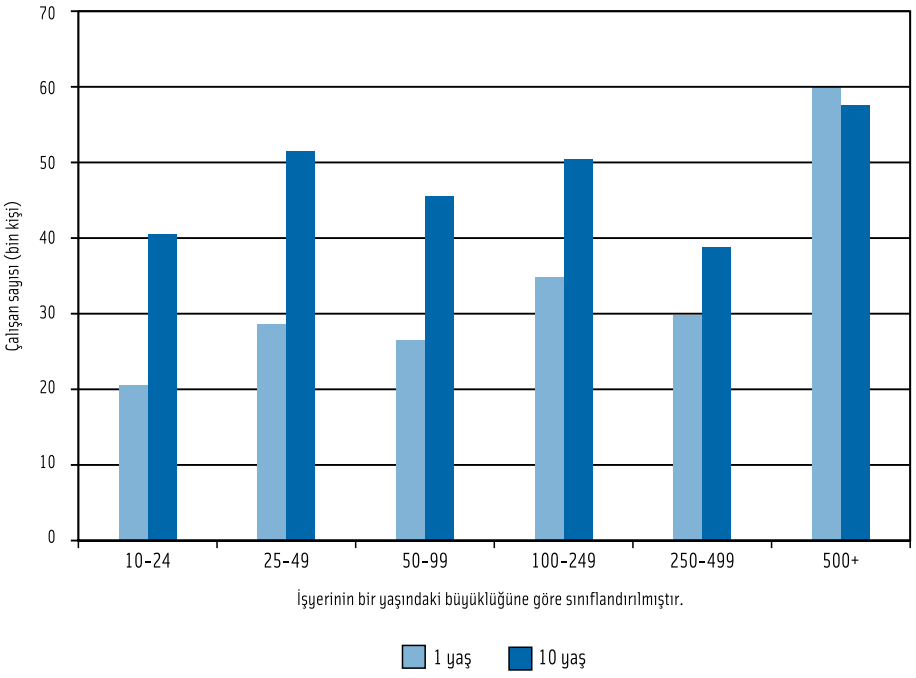
Yeni işyerlerinin önemli bir kısmı 10 yıl içerisinde kapanmaktadır. Şekil 5'de işyeri büyüklüğüne göre 10. yıl sonunda ayakta kalan işyerlerinin oranı sunulmuştur. 10-24 kişi çalıştıran işyerlerinde 10 yıl ayakta kalma oranı sadece %40 düzeyinde iken, 500 ve daha fazla kişi çalıştıran çok büyük işyerlerinde bu oran % 80'e yaklaşmaktadır. İşyerinin kuruluş büyüklüğü ile ayakta kalma oranı arasında pozitif bir ilişki olduğu açıkça görülmektedir. Yapılan ekonometrik analizler de bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.[6] Bir başka deyişle, yeni KOBİ'ler kuruldukları yıl önemli ölçüde yeni istihdam yaratmakta, fakat bu işyerlerinin önemli bir kısmı kısa bir süre içerisinde kapandığı için, yaratılan bu yeni istihdamın büyük bir kısmı sürekli olamamaktadır.

Yeni kurulan işyerleri arasında ayakta kalmayı başarabilenler büyüyerek yeni istihdam

ŞEKİL 5. 10 YIL YAŞAYAN İŞYERLERİNİN ORANI (YÜZDE)



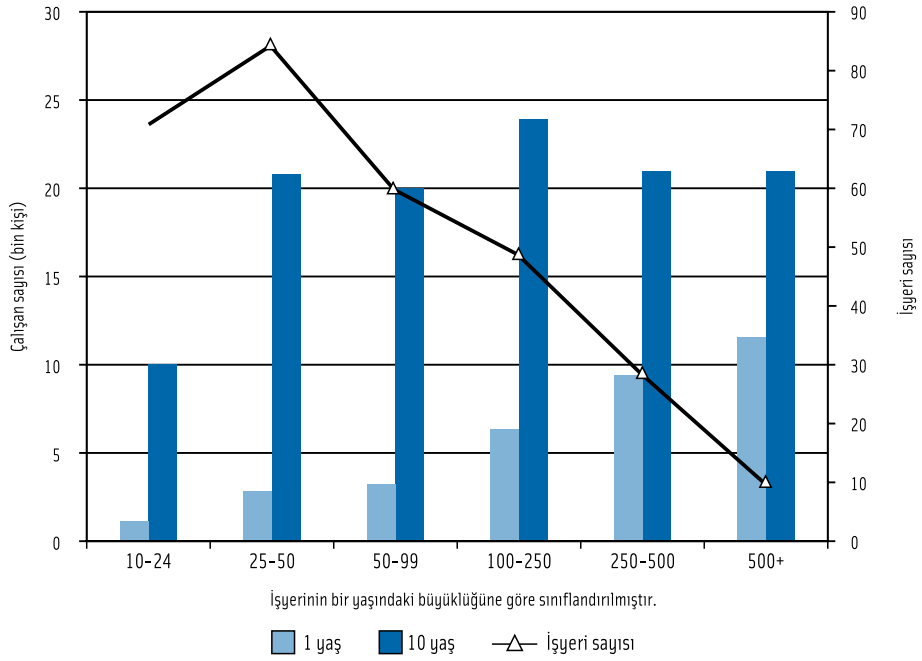
ŞEKİL 6. 10 YIL YAŞAYAN İŞYERLERİNDE İSTİHDAM



5 İmalat sanayi verileri 10 ve daha fazla kişi çalıştıran işyerlerini kapsamaktadır. 1-9 kişi çalıştıran mikro işletmeler bu verilere dahil değildir. Yeni açılan işyerlerinin bir kısmı bir yıl içerisinde açılıp kapanmaktadır. Burada sunulan analizlere bir yıl içinde açılıp kapanan işyerleri dahil edilmemiştir. Bu nedenle "yeni açılan işyerleri" ile en az bir yıl yaşayan işyerleri anlaşılmalıdır.

6 Taymaz ve Özler'in (2007) çalışmasına göre kuruluş büyüklüğü, işyerlerinin ayakta kalma olasılığını artıran en önemli etkenlerden biridir. Yabancı ve yerli işyerlerinin ayakta kalma olasılıkları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

ŞEKİL 7. "HIZLI BÜYÜYEN" İŞYERLERİNİN SAYISI VE ÇALIŞAN SAYISI



yaratılmasına katkıda bulunabilirler. Bu nedenle 10 yıl yaşayan işyerlerinin 10. yıl istihdam ettikleri kişi sayısını, ilk yıl istihdam ettikleri kişi sayısı ile karşılaştırmak gereklidir. Şekil 6'da görüldüğü gibi, kurulduğu yıl 10-24 kişi çalıştıran ve 10 yıl ayakta kalabilen çok küçük işyerlerinin ilk yıl yaratmış oldukları istihdam sadece 20,000 kişi düzeyindeyken, bu işyerleri 10 yıl içerisinde istihdam düzeylerini yaklaşık iki kat artırmışlardır. Buna karşın kurulduğu yıl 500'den fazla kişi çalıştıran ve 10 yıl ayakta kalabilen çok büyük işyerlerinin ilk yıl yaratmış oldukları istihdam 63,000 kişiyken, bu sayı 10 yıl içerisinde kısmen düşmüştür (60,000 kişi). Bir başka deyişle, çok küçük işyerlerinin 10 yıl ayakta kalma olasılıkları düşüktür, fakat ayakta kalabilen işyerleri bu dönem içerisinde yaklaşık iki kat büyüyebilmişlerdir. Buna karşın, çok büyük işyerlerinin ayakta kalma olasılıkları yüksektir, fakat ayakta kalan büyük işyerleri, 10 yıllık dönemde ortalama olarak hiç büyümemişlerdir.

Daha önce de belirtildiği gibi, gelişmiş ülkeler için yapılan çalışmalar yeni işyerlerinin ancak küçük bir kısmının hızlı büyüdüğünü ve yeni istihdam yaratabildiğini göstermektedir. Bu durumun Türkiye için geçerli olup olmadığını anlamak amacıyla, hızlı büyüyen işyerlerinin sayısı ve yarattıkları istihdam düzeyi tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, 1981-1991 döneminde kurulan ve 10 yıl yaşayan tüm işyerleri için

$$(L_{10}/L_1)(L_{10}-L_1)$$

denklemi kullanılarak büyüme ve istihdam katkısı oranı hesaplanmıştır. Bu denklemde L_1 ve L_{10} işyerinin 1 ve 10 yaşındaki çalışan sayılarıdır. Bu oran tüm işyerleri için hesaplandıktan sonra, 10 yıl yaşayan işyerleri arasında en yüksek orana sahip ilk %10'luk grup "hızlı büyüyen işyerleri" olarak seçilmiştir (toplam 295 işyeri).

Şekil 7'de hızlı büyüyen işyerlerinin sayısı ve 1 ve 10 yaşlarındaki toplam istihdamı görülmektedir. Kurulduğu yıl 10-24 kişi çalıştıran küçük işyerlerinden 71 tanesi 10 yıl içerisinde hızlı bir büyüme gerçekleştirmiştir. Bir başka deyişle hızlı büyüyen işyerlerinin yaklaşık %25'ini çok küçük işyerleri oluşturmaktadır. Bu 71 işyerinin kuruldukları yıl (1 yaşında) yaratmış olduğu toplam istihdam yaklaşık 1,200 kişidir. Fakat bu işyerleri çok hızlı büyüyerek 10 yaşına geldiklerinde toplam 10,000 kişiye istihdam yaratmıştır. Bu işyerleri 10 yıllık dönemde *yılda ortalama* %25'in üzerinde bir büyüme göstermişlerdir. Benzer şekilde, kurulduğu yıl 10-49 kişi çalıştıran ve hızlı büyüyen işyerlerinin sayısı 84'tür. Bu işyerleri

kuruldukları yıl sadece 3,000 kişiye istihdam sağlarken, hızlı büyümeleri sonucu 10. yıl sonunda yarattıkları istihdam 20,000'i aşmıştır (yıllık ortalama istihdam artış oranı % 23). Hızlı büyüyen tüm işyerlerinin ilk yıl yarattıkları istihdam yaklaşık 35,000 olduğu halde, 10 yıl sonunda bu sayı 116,000'e ulaşmıştır.

Veri kısıtlarından dolayı burada 1981-1991 yıllarında kurulan işyerleri incelenmiş, bu işyerlerinin 10 yıllık büyüme performanslarına bakılmıştır. Bir başka deyişle, işyerlerinin önemli bir kısmının 1990'lı yıllardaki performansı değerlendirilmektedir. 1990'lı yıllar Türkiye ekonomisinde makroekonomik belirsizliklerin arttığı, büyüme hızının çok ciddi dalgalanmalar gösterdiği ve üç ekonomik krizin (1994, 1999 ve 2001) yaşandığı bir dönemdir. Bu nedenlerle özellikle imalat sanayinin büyüme ve istihdam performansının başarılı olamadığı söylenebilir. Bu olumsuz makroekonomik koşullar göz önüne alındığında, çoğunluğu birer KOBİ olan, hızlı büyüyen yeni işyerlerinin gösterdikleri büyüme performansı, daha da önem kazanmaktadır.

Hızlı büyüyen işyerlerinin sektörel dağılımına bakıldığında, sayısal açıdan tekstil ve hazır giyim (ISIC 32, Rev 2) ve makinenin (ISIC 38, Rev 2) önde geldiği görülmektedir. Bu iki sektörde 1981-1991 döneminde çok sayıda yeni işyeri kurulduğu için, yeni işyerleri arasında hızlı büyüyenlerin oranına bakılmıştır. Bu ölçüte göre tekstil ve hazır giyim (% 17) ve kağıt ve kağıt ürünleri (%12) sanayileri, hızlı büyüyen yeni işyeri oranının en yüksek olduğu sektörlerdir. Tekstil ve hazır giyim sanayinin ön plana çıkmasının en önemli nedenlerinden biri, 1981-1991 döneminde bu sektörlerin özellikle uluslararası piyasalarda hızlı bir şekilde büyümesidir. Bu büyüme pek çok yeni işyerinin de kurulmasını teşvik etmiş, pek çok yeni işyeri çok yüksek büyüme hızlarına ulaşabilmiştir.

1981-1991 döneminde imalat sanayinde en az 50 yeni işyerinin kurulduğu illere bakıldığında, hızlı büyüyen işyeri oranının en yüksek olduğu illerin Konya (% 14), Tokat (%14), Tekirdağ (%13), Manisa (%12), İstanbul (%11), İzmir (%11), Kocaeli (%11) ve Bursa (%11) olduğu görülmektedir. Hızlı büyüyen işyerlerinin[7] daha çok yerleşik büyük sanayi bölgelerinde ortaya çıkması, bölgesel yoğunlaşma ve kümeleşmenin sağladığı avantajlar ve dışsallıkların önemini yansıtmaktadır.

İmalat sanayinde 1981-1991 döneminde yaklaşık 6,000 yeni işyeri kurulmuştur. Yeni işyerlerde kuruluş yılında çalışan kişi sayısı 330,00'dir. Bu işyerlerinin ancak yarısı 10 yıl yaşayabilmiş, yarısı 10 yıllık dönemde kapanmıştır. İşyerlerinin yarısının kapanmasına karşın ayakta kalan işyerlerinde 10 yıl sonra çalışan sayısı yaklaşık 300,000 kişidir. Bir başka deyişle büyüyen işyerleri, kapanan işyerlerindeki istihdam kaybını büyük ölçüde telafi etmişlerdir. Ayakta kalan yaklaşık 3,000 işyerinin en hızlı büyüyen %10'u seçilmiştir. Bu 295 hızlı büyüyen işyeri 10 yılda yaklaşık 120,000 kişiye istihdam sağlamıştır. 1980-2001 döneminde imalat sanayinde yılda çalışan ortalamasının yaklaşık 1 milyon kişi ve yıllık istihdam artış oranının % 1 olduğu göz önüne alındığında, hızlı büyüyen 295 işyerinin toplam istihdam artışının yarısını gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır.

İmalat sanayinde hızlı büyüyen işyerlerinde yıllık ortalama istihdam artışı %14 düzeyindedir. Bu çalışma kapsamında "başarılı KOBİ" olarak seçilen işyerlerindeki 2004-2008 dönemi istihdam artışı yaklaşık bu düzeyde gerçekleşmiştir. Bu durum, seçilen işyerlerinin Türkiye ortalamasına göre oldukça başarılı olduklarını göstermektedir.

Burada sunulan analiz sonuçları, KOBİ'lere ilişkin iki önemli gerçeği yansıtmaktadır. İlk olarak, KOBİ'lerin türdeş bir bütün olarak değerlendirilmesi doğru değildir. KOBİ'ler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Yeni kurulan KOBİ'lerin önemli bir bölümü rekabetçi baskılara dayanamayarak piyasadan çekilmektedir. Ayakta kalabilen KOBİ'lerin de büyük bir kısmı önemli bir büyüme gösterememekte, kuruluş büyüklüğüne yakın bir büyüklükte faaliyetine devam etmektedir. KOBİ'lerin önemli bir kısmının büyüyememesi, finansal ve benzeri kısıtlardan dolayıdır. Fakat bu işyerlerinin önemli bir kısmının küçük, yerel veya niş piyasalarda faaliyet göstermesi de büyümelerini engelleyici etkenler olabilmektedir (Kozan, Öksoy ve Özsoy, 2006). KOBİ'lerin küçük bir kısmı ise, sadece ayakta

7 Hızlı büyüyen işyerlerinin büyük bir kısmının kuruldukları yıl birer KOBİ oldukları unutulmamalıdır.

kalma başarısı göstermekle kalmayıp, aynı zamanda çok hızlı bir büyüme performansı da sergilemektedir.

Analizlerimiz sonucunda tespit edilen ikinci gerçek, hızlı büyüyen çok az sayıdaki KOBİ'nin, imalat sanayiinde istihdam artışının önemli bir kısmını sağlamasıdır. Bu durum, KOBİ'lerin kurulması ve ayakta kalması kadar, hızlı büyümelerinin de önemli olduğunu göstermektedir. KOBİ'lere yönelik politikaların, bu şirketler arasındaki farklılıkları göz önünde bulundurması ve özellikle hızlı büyüme potansiyeli olanların önünü açması gerekmektedir.

KOBİ'lere yönelik genel sayısal analizler, farklılıkları ve büyümeye katkılarını göstermektedir. Fakat bu analizler, başarılı KOBİ'lerin başarılarının arkasındaki etkenlerin tespit edilebilmesini sağlayamamaktadır. Bu etkenlerin saptanabilmesi amacıyla, seçilen başarılı KOBİ'ler ile kapsamlı görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerin sonuçları raporun 2. bölümünde özetlenmektedir.

2. BAŞARILI GİRİŞİMCİLER

Başarılı KOBİ'lerin nitelikleri ile başarılarını sağlayan ve daha başarılı olmalarını kısıtlayan etkenlerin anlaşılabilmesi amacıyla 24 girişimci ile kapsamlı görüşmeler yapılmıştır. Bu girişimciler TÜRKONFED tarafından yapılan iki aşamalı bir anket çalışması sonucu belirlenmişlerdir. Seçilen girişimciler, Türkiye'nin değişik bölgelerinde ve değişik sektörlerde faaliyet göstermektedirler. Başarılı girişimcilerin önemli bir bölümü, yeni ürünler, yeni teknolojiler veya yeni organizasyon/pazarlama yöntemleri ile yani inovasyon temelinde başarılı olabilmişlerdir (15 girişimci). Girişimcilerin bir kısmı da, geleneksel ürünlerde ve rekabetçi baskı altında, güven, zamanında ve nitelikli üretim ve yoğun çalışma temelinde başarıya ulaşabilmişlerdir (9 girişimci). Bu çalışma kapsamında, her iki grup girişimci ile yapılan görüşmelere, sıra ile yer verilmiştir.

Bu bölümde tüm girişimciler ile yapılan görüşmeler, "Kişisel Bilgiler", "İşyerinin Kuruluşu", "İşyerinin Büyümesi", "İşyerinin Başarısı ve Karşılaşılan Zorluklar" ve "Beklentiler" alt başlıklarında özetlenmiştir.

AYHAN ISPALAR
EMKO ELEKTRONİK SAN. VE TİC. A.Ş.

GİRİŞİMCİ: AYHAN ISPALAR
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU ORTAK VE YÖNETİM KURULU BAŞKANI
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: FABRİKA YÖNETİM OFİSİ, BURSA, 27 AĞUSTOS 2008
GÖRÜŞMEYE KATILANLAR: AYHAN ISPALAR, AYKUT LENGER
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: MAKSİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

EMKO Elektronik A.Ş'nin Yönetim Kurulu Başkanı Ayhan Ispalar, 1958 yılında Bursa'da doğar. Bulgaristan göçmeni bir ailenin çocuğu olan Ayhan Bey'in babası, Bursa çarşısında 5 m^2'lik bir dükkânda kazak, gömlek vb. ticaretiyle uğraşmaktadır. Tatillerde babasına yardım eden Ayhan Ispalar, böylece, çocuk yaşta ticaret ile tanışmıştır. İlk pazarlama eğitimini burada almıştır; ama, onun ilgisini çeken asıl meslek bu değildir. Annesinin babası, Bursa'nın ilk elektrikçilerindendir. Fırsat buldukça, babasından izin alarak soluğu dedesinin dükkânında alır. Ailede, tüm diğer bireylere karşı son derece sert ve mesafeli olan dedesi ile arasındaki yakın ve sıcak ilişki, belki de onun dedesinin mesleğine olan ilgisini de arttırmıştır. Dedesi ona bir havya hediye eder. Hayatında aldığı en önemli hediyenin bu olduğunu belirten Ayhan Ispalar, dedesinin dükkânında bulunan küçük bir atölyede elektrik ve elektronik ile zaman geçirmektedir. Zamanla, kendisine yürüyen araba bile yapmıştır.

Bursa Erkek Lisesi'ni bitirir. Burada, bir hocası kendisine matematiği sevdirir. Ayhan Bey iyi bir mühendis olma yolunda ilerleyecektir. Liseden sonra, ODTÜ Elektronik Mühendisliği Bölümü'ne girer. Elektronik merakı o kadar ileri boyuttadır ki, daha İngilizce hazırlık sınıfındayken, ODTÜ Kütüphanesi'nde periyodik yayınları incelemeye başlar. Derslere başlayınca, sınıftaki arkadaşlarından çok geride olduğunu fark eder. Çünkü, diğer arkadaşları Fen Lisesi, TED Ankara Koleji gibi Türkiye'nin seçkin okullarından geldiklerinden ve aldıkları lise eğitimi, ilk iki senede bölümdeki derslerini anlamada kolaylık sağlamaktadır. Ayhan Ispalar, gece gündüz ders çalışarak aradaki açığı kapatır. Onu farklı kılan özelliği, araştırmacı kişiliği ve bilime olan merakıdır. Öğrenciliği boyunca sürekli ODTÜ Kütüphanesi'ne gider, derslerden bağımsız araştırma konusu bulur, tüm yayın

ve tezleri tarar. Kendi kendine verdiği bu araştırma ödevlerinin bugünkü başarısında mutlaka katkısı olsa gerektir. Bunun yanı sıra, öğrenciyken kaldığı evde odasının bir kısmını elektronik atölyesine dönüştürür. Çünkü, kafasında mutlaka bir proje vardır. Bugün artık zaman bulamasa da, mezun olduktan sonra, 10 yıl daha ODTÜ Kütüphanesi'ne ziyaretleri sürmüştür.

İŞYERİNİN KURULUŞU

ODTÜ Elektronik Mühendisliği Bölümü'nü 1981 yılında bitirdikten sonra, bir fabrikaya girip çalışmak yerine, Bursa'ya dönüp kendi işini kurmayı seçer. Çünkü, hayatında hiç maaş almamaktan gurur duyan Ayhan Ispalar'ın babasının dükkanında geçirdiği zamanlarda edindiği hayatını kazanma kültürü, kendi işini yapmaktır. Kendisine bir atölye kurar. Bu atölyeyi kurarken, gereken sermayeyi kendi küçük birikimlerinden koymuştur. Bundan sonra kuracağı her işyeri için sermayenin kaynağı kendi küçük birikimleridir. Burada, o dönemde elektrik voltajındaki dalgalanmalara karşı televizyonları korumak için kullanılan regülatör üretmeye başlar. Önceleri, fabrikalardaki elektronik sistemlerin uzmanlık gerektiren arızalarını gidermek üzerine çalışır. Ancak, daha öğrencilik yıllarında kafasında başka bir proje vardır. Öğrenciyken, profesyonel ve endüstriyel sistemleri ve cihazlarının Türkiye'de üretiminin olmadığını, ithal edildiğini görmüştür. Bu cihazların üretimini gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. 1986 yılında bu iş için EMKO Elektronik A.Ş'yi kurar.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

1997 yılında kadar Bursa'nın değişik yerlerinde atölyelerde üretim gerçekleştirdikten sonra, 1997 yılında Demirtaş Organize Sanayi Bölgesinde bulunan bugünkü fabrikasına taşınır. EMKO Elektronik A.Ş.'nin özellikle son yıllarda gösterdiği performans dikkat çekicidir. Bir dış ticaret şirketi ve yurtiçinde 30, yurtdışında ise 25 yetkili satıcısı bulunmakta olan firma hızla büyümektedir. Çalışan sayısı 49 kişiden, 80 kişiye çıkmış, buna paralel olarak da satış hasılatı, dört yılda iki kat artmış, bugün toplam üretimin yaklaşık % 27'sini oluşturan ihracatı ise üçe katlanmıştır.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Büyük ölçüde geleneksel sektörlerde uzmanlaşmış bir ülkede, elektronik sanayinde başarılı bir firma örneğinin ne kadar değerli olduğunu ayrıca belirtmek belki de gerekli değildir. EMKO Elektronik, geçmişi 30 yılı bulmayan elektronik sanayinde başarılı bir firma örneği olarak karşımıza çıkıyor. Elektronik sanayinin dünyadaki geçmişi de 30 yılı aşmamış olsa da, elektronik sektöründeki firma sayısı, rekabet gibi bilgi üretimi ve yayılımını doğrudan etkileyen ölçütlerde; ülkemizin koşullarının geride olduğu bir sanayi dalında, bilgi ve teknoloji yoğun bir üretim yapmakla kalmayıp bunu dünya standartlarında gerçekleştirmek, bu firmanın başarısını özellikle çarpıcı kılıyor. Bunu küçük ölçekli bir firmanın gerçekleştirdiği anımsanırsa, başarının önemi biraz daha artıyor.

1986 yılında kurulan, ölçü ve kontrol sistemleri, cihazları ve sensörleri üretimi yapan EMKO Elektronik'in dünya standartlarında üretim yapabiliyor olmasını, bugün sadece gelişmekte olan ülkelere değil, elektronik sanayinde öncü ülkelere de ihracat yapabilmesi kanıtlamaktadır. İhracat yapılan ülkeler arasında Rusya, Çin, Meksika, Hindistan, Endonezya ile Orta Doğu ve Kuzey Afrika ülkeleri ile İtalya, Almanya, İngiltere, Romanya, Portekiz, Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkeler bulunmaktadır. Bu nedenle, % 70 oranında standart ürünün yanı sıra, müşteri isteklerine uygun OEM (Original Equipment Manufacturing) alanında da üretim yapabilmektedir. Ürünlerinin alıcısı, özellikle makine imalat sanayi ve enerji, kimya, otomotiv, tekstil ve çevre gibi sektörlerdir. Başka bir deyişle, ürünlerinin alıcısı nihai tüketici olmayıp, satın aldığı malın nitelikleri hakkında karar verirken, nihai tüketiciye göre daha donanımlı bulunan firmalardır. Dolayısıyla, bu firmaların istediği standart ve kalitede üretim yapmak ve firmaları bu konuda ikna etme zorunluluğu bulunmaktadır.

EMKO Elektronik'in sözkonusu bu başarısı, aldığı çok sayıda ödülden de anlaşılmaktadır. 2001 ve 2003 yıllarında olmak üzere iki kez Bursa Ticaret ve Sanayi Odasının verdiği "İlk Defa İhracatı Yapılan Ürün Ödülü"; 2004 yılında TSE "Kalite Ödülü"; 2004 yılında Türkiye Elektronik Sanayicileri Derneği'nin verdiği "Yenilikçilik ve Yaratıcılık Fikrinin Ürüne Dönüştürülmesi Ödülü"; 2006 yılında Bursa Sanayici ve İşadamları Derneği'nin, firmanın yenilikçi ürünleri nedeniyle verdiği, "Geleneksel Meslek Ödülü" firma başarısını kanıtlamaktadır.

EMKO Elektronik A.Ş.'nin bugün pazardaki en önemli rekabet üstünlüğü yeni ürün geliştirmektir. Bugün, TÜBİTAK bünyesinde

yürüyen 5 Ar-Ge projesi bulunmaktadır. Ar-Ge yatırımları, satış hasılatının yaklaşık % 5'ine denk gelmektedir. Firmanın "akıllı giriş/çıkış modülü sistemi" patenti bulunmaktadır. Firmanın pazarlama stratejisinin felsefesi de, bir firmanın pazardaki varlığının müşteri memnuniyetine dayandığı inancıdır. Firmanın ürünlerinin Avrupa pazarı için CE, ABD ve Kanada pazarı için UL belgesi bulunmaktadır. Elektronik gibi bir yüksek teknoloji sektöründe müşteri memnuniyetini sağlamak, elbette teknolojik ve yenilik yeteneğinde yatmaktadır. Firma, bu yeteneği kurma yolunda uzun yıllar uğraş vermiştir. Ayhan Ispalar, geçmişte gösterdiği çabanın önemini, üretimin bilgi ve yetenek birikimine dayanan yönünü vurgulamak için, bugün firmanın sahip olduğu tüm sermaye malları ile birlikte ederi ne kadar ise, bu parayı koyan herhangi birinin EMKO Elektronik'i kuramayacağını belirtmektedir.

Firmanın, bu teknolojik ve yenilik yeteneği oluşturulmasında, insan kaynağına yaptığı yatırım da önemli bir yer tutmaktadır. Firmada halen beyaz yakalı çalışan oranı yaklaşık % 40 civarındadır. Elektronik gibi bir yüksek teknoloji sektöründe yaratılan katma değer, büyük ölçüde bilgi ve insan kaynağı girdisine dayanmaktadır. Ancak, ülkemizde elektronik sektöründe nitelikli işgücü sıkıntısı her zaman bulunmaktadır. EMKO Elektronik, insan kaynağına bu nedenle özel bir önem atfetmekte, hatta makine ve teçhizat yatırımının, insan kaynağına yapılan yatırımın yanında, çok marjinal düzeyde bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Firmanın insan kaynağı konusunda, özellikle uzun erimli bir bakışı bulunmaktadır. Çalışanların sirkülâsyonunu düşük tutmak amacıyla; çalışanların, hem maddi anlamda, hem de mesleki anlamda tatmin edildikleri belirtilmektedir. Mesleki anlamda tatminin ve mesleki gelişimin sağlanması için, çalışanlara hizmet içi eğitim verilmektedir. Bunun dışında çalışanların ürün mükemmelliğine katkılarının son safhada olmasını sağlamak amacıyla, şöyle bir firma pratiği bulunmaktadır. Eğer, satılmış olan bir ürün arıza yaptıysa veya kalite kontrol aşamasında bir hata saptanırsa, hemen o hatanın kaynağı bulunur ve o kişiye eğitim verilir.

EMKO iki yeni firmanın doğmasına da neden olmuştur. Daha önce firmada çalışan iki kişi, buradaki eğitimler ve çalışma süresi boyunca elde ettikleri deneyim ve piyasayı tanıma süreci sonrasında kendi firmalarını kurmuşlardır.

EMKO Elektronik, büyük ölçekte ürettiği tüketici elektroniğinden farklı olarak, bugün yaklaşık 150 çeşit ürünü çok düşük miktarlarda üretebilme yeteneğine sahiptir. Bu kadar fazla çeşitte ürünü düşük miktarlarda siparişlerle üretebilmek, firmanın esnek yapısıyla mümkün olabilmektedir. Bu esnek yapı, firmanın organizayonel bir yeniliği adapte etmesi sayesinde kurulabilmiş, böylece üretimin daha etkin ve verimli hale getirilmesi sağlanmıştır. Bu yenilik, ilk kez Japonya'nın TOYOTA fabrikasında uygulanmış olan yalın üretim sistemidir. Firma içi bürokrasiyi ortadan kaldıran bu sistemi, EMKO Elektronik kendi yapısına uyumlandırmıştır. Yalın üretim sistemine kısmi bir geçiş sağlanmıştır, çünkü örneğin, stok tutma konusunda, bu firmadaki sipariş miktarlarının düşüklüğünden dolayı uyum sağlanması mümkün değildir. Bunun nedeni, bazı girdilerin minimum satın alınma miktarının, gelen siparişe göre çok yüksek olmasıdır. Aslında bu durum, diğer yandan bir avantaj olarak da kabul edilebilir. Düşük miktarda stok tutmak mümkün olmasa bile, bazı girdileri daha yüksek miktarda satın almak da, bazen maliyet tasarrufu sağlayabilmektedir.

Bu organizasyonel yapılanma sayesinde, çok çeşitli ürünü düşük sipariş miktarlarında, kaliteli, standartlara uygun ve düşük maliyetle üretmek mümkün olabilmektedir. Bunda aynı zamanda kullanılan ERP'nin de payı bulunmaktadır. Firmanın organizasyonel yapısı, üretim bandını 3–5 dakika içinde belli bir üründen, başka bir ürüne geçirilebilmesini sağlayacak esnekliktedir. Bu esneklik, firmanın, küçük ve orta ölçekli firmaların genellikle karşı karşıya bulunduğu ölçek yetersizliği sorununu da tamamen ortadan kaldırmaktadır. Çünkü, bu sorun ile genellikle

kitlesel üretimin yapıldığı durumlarda karşılaşılmaktadır.

EMKO Elektronik, içinde bulunduğu sanayinin bilgi yoğun niteliğine paralel olarak, ürünlere ait her tür bilginin kaydedilmesi ve saklanması konusunda da önemli bir zaman ve kaynak ayırmaktadır. Firmada üretilen her tür ürüne ait bilgi, hem elektronik, hem de basılı olarak saklanmaktadır. Bunun dışında bu bilgiler, hem Ar-Ge bölümünde, hem de, herhangi bir yangın, deprem riskine karşı fabrika binası dışında da yedeklenmektedir. Bu kayıtların veritabanlarında saklanması, hem ürün geliştirme süreçlerini güçlendirmekte, hem de nihai olarak müşteri memnuniyeti arttırılmasının sağlanmasına destek olmaktadır. Herhangi bir süreç kontrol cihazı, örneğin, Hindistan'daki bir firmaya satılmış ve bu üründe bir arıza çıkmış ise, arıza EMKO'ya bildirildiğinde, ürünün servise geri gelmesine gerek kalmamaktadır. O ürünle ilgili her tür bilginin veritabanından ulaşılabilir olması sayesinde, arızanın nereden, nasıl kaynaklanacağına ilişkin tahminler yapılıp, giderilmesine yönelik adımlar atılmaktadır. Arızanın uzaktan giderilmesi mümkün olmadığında, servise geri gelir. Her iki durumda da, Ar-Ge bölümü, bu kaynaklardan, bir üründe bir yılda en çok hangi parçanın sorun çıkardığı, vb. bilgileri kaydeder. Sadece, parçalara ait değil, örneğin iç sıcaklığına ait veriler de depolanmakta ve bunun standarda uyup uymadığı saptanmaya çalışılmaktadır. Bu şekilde, ürün geliştirme sürecine yönelik bilgi sağlanmış olur.

Firmanın yeni ürünlere ilişkin fikirleri ve stratejileri aynı zamanda katıldıkları yurtdışı fuarlardan da elde edilmektedir. EMKO Elektronik, 2000'de katıldığı fuarlarda bulunan dünya firmalarına göre geride kaldıklarını saptar, bu dönemden sonra ürünlerini uluslararası standartta yapma hedefi daha önem kazanır; çünkü, hala teknoloji takipçisi firma konumunda bulunmaktadır. Bunun nedeni, her niş pazarda dünyada teknoloji lideri büyük bir firma vardır, çünkü tek işi o ürünü üretmektir. EMKO ise bunu yapamaz. Çünkü üç kriz ve bir deprem belli sektörlere belli aralıklarla zarar vermekte, istikrarsız bir ekonomi nedeniyle ayakta kalabilmek için tek bir ürüne yönelmek ve belli bir sektörün talebine bağımlı kalmak yerine, farklılaştırılmış ürün üretmek zorunluluğu bulunmaktadır. Ama artık, teknolojiyi takip eden firma olmaktan çıkıp, yenilik ve teknoloji üreten bir firma haline gelmek hedeflenmektedir. Yani, uluslararası fuarlara katılım, firmanın vizyon ve hedeflerini değiştirmiştir.

EMKO Elektronik AŞ'nin bu başarısı sürdürülebilir bir nitelikte midir? Bunun önündeki tehditler nelerdir? Firmaya göre, ileri teknolojileri kullanabilen nitelikli eleman darboğazı, firmanın önündeki en önemli tehditlerden birisini oluşturmaktadır. Bu nedenle, firmanın önündeki en büyük engel de, nitelikli eleman ihtiyacını karşılamak için, elemanları kendi bünyesinde yetiştirmek zorunda kalmasıdır. Şu anda uygulanmakta olan makroekonomik politikalar da önemli bir tehdit kaynağı oluşturmaktadır. Çünkü, firmanın kullandığı tüm aramallar ithal olduğu için, dövizde zaman zaman ortaya çıkan oynaklık, firmanın önünü görmesini engellemektedir. Bu aslında, sadece ulusal düzeydeki makroekonomik politikaların değil, aynı zamanda küresel ekonomide meydana gelen dalgalanmaların da bir tehdit oluşturduğunu göstermektedir.

Kısacası, EMKO Elektronik, sürekli değişime açık kalmak, yenilikleri izlemek ve yeni fikirleri ürünlere dönüştürmek, teknolojik ve yenilik yeteneklerini geliştirmek, bunun için gerçekten işleyen bir Ar-Ge bölümüne sahip olmak, müşteri memnuniyeti sağlamak, bunlar için gerekli organizasyonel değişiklikleri uygulamak olarak özetlenebilecek etmenler sayesinde başarılı olabilmiş bir firmadır. Ama arka planda kalan, belki en az bunlar kadar önemli bazı faktörlerin de bu firmayı farklı kıldığından sözetmek gerekir. Örneğin, Ayhan Ispalar'ın, hiçbir zaman ilk hedef olarak para kazanmayı belirlememiş olması da sayılabilir. Yani, para Ayhan Bey için ikinci plandadır. Para, yaptığınız iyi işlerin karşılığı olarak zaten gelir. Benzer şekilde, firmanın ürettiği ürünler için gerekli bilgi ve deneyimin de uzun yıllara dayanan geçmişi olması, bunlar için de emek harcanmış olması ve Aynan Bey'in sürekli öğrenci konumunda kalması da sayılmalıdır.

BEKLENTİLER

Ayhan Ispalar, gelecekte firması için pek çok hedef saptamaktadır: Bu hedeflerin en önemlisi, yukarıda da sözedildiği gibi, teknoloji takipçiliğinden, teknoloji liderliğine geçmektir. Yurtdışı satış kanallarını genişletmek, faaliyet gösterilen niş pazarlarda lider konumunda bulunan firmalarla daha iyi rekabet edebilmek de

hedefler arasındadır. 5 yıl sonra ise, yılda çalışan başına 100,000 euroluk bir satış hacmine ulaşmak hedeflenmektedir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için de, örneğin, organizasyonel yapıyı nasıl daha fazla güçlendireceği ve insan kaynağını nasıl daha etkin kullanacağı üzerine kafa yorulmaktadır. Bunun için, bugünlerde çağdaş liderlik, her bireyi bir lider olarak tasarlamak ve üretim sürecine katmanın yollarını aranmaktadır.

Ayhan Ispalar'ın şu sözü, ODTÜ Kütüphanesi'nde, öğrenciliği ve mezuniyetinden sonraki 10 yıl boyunca geçirdiği zamanın, bugünkü başarısına olan katkısına gayet net biçimde özetlemektedir: "Eğer, kütüphanede zaman geçiriyor ve bütün periyodikleri tarıyor, okuyorsanız 5 yıl sonrasının teknolojisini, bugünden biliyor olursunuz." Bugün artık ODTÜ'ye gidememesinin açığını, internet yoluyla kapatmaya çalışmaktadır, ama hala 5 sene sonrasıyla ilgili fikirleri, projeleri vardır. En önemlisi, hidrojen enerjisinin depolama aracı olarak kullanımı ile ilgilidir. Çünkü enerji sektörünün en önemli sorunu enerjiyi depolamaktır. İleride, birincil olmayan enerji kaynaklarını hidrojen yardımıyla depolamak mümkün olacaktır. Ayhan Ispalar'ın çalıştığı elektronik gibi bir ileri teknoloji sektöründe, başka türlü başarılı olmanın da yolu olmasa gerekir.

AYNUR SÜLEYMANOĞLU
RENK YOLU KİMYA SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.

GİRİŞİMCİ: AYNUR SÜLEYMANOĞLU
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU ORTAK VE GENEL MÜDÜR
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: FABRİKA YÖNETİM OFİSİ, İSTANBUL, 18 AĞUSTOS 2008
GÖRÜŞMEYE KATILANLAR: AYNUR SÜLEYMANOĞLU, MEHMET KOÇALİ, ALPAY FİLİZTEKİN, AYKUT LENGER, EROL TAYMAZ, MAHİR FİSUNOĞLU, KADİR BARAN
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: MAKSİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

Aynur Süleymanoğlu 1960 yılında Bulgaristan'da doğuyor ve yetişiyor. Üniversiteden kimyager diploması aldıktan sonra, bir seramik fabrikasında kalite kontrol uzmanı olarak çalışmaya başlıyor. 1989 yılında veteriner olan eşi ve küçük oğlu ile birlikte Türkiye'ye göç eden Süleymanoğlu, Kütahya'ya yerleşiyor ve Kütahya Porselen'de araştırma geliştirme departmanında dört yıl süre ile çalışıyor. Daha sonra işinden ayrılıp İstanbul'a geliyor ve tekstil boyaları üreten bir atölyede görev alıyor. Kendi yaptığı araştırmalar ile 'plastisol' isimli tekstil boyasında gelişmeler kaydedince kendi firmasını kurmaya karar veriyor. 2000 yılında Renk Yolu'nu tek başına kuruyor.

Ailesinde başka girişimci olmayan Aynur Hanım'ın babası Bulgaristan'da Türkçe öğretmeni olarak çalışıyor. Bu da, Aynur Hanım'ın Türkçe'yi diğer göçmenlerden daha iyi öğrenmesine ve Türkiye'ye uyumunun daha kolay olmasında çok yardımcı oluyor.

Aynur Hanım aynı zamanda, Silivri SİAD Yönetim Kurulu, TÜRKONFED İş Dünyasında Kadın Komisyonu üyesi, MAKSİFED Kadın Girişimciler Komisyonu Başkanı ve İSİDEF Denetim Kurulu üyesi olarak görev yaparak sosyal sorumluluklarını da yerine getiriyor.

İŞYERİNİN KURULUŞU

Renk Yolu, Aynur Süleymanoğlu'nun, çalıştığı yerdeki deprem riskinden tedirgin olması ve yaptığı araştırmaların çalıştığı firma tarafından anlaşılamaması sonucu, 2000 yılında doğuyor. İlk kuruluşu kendi birikimleri ile finanse ediyor ve yanına sadece bir çocukluk arkadaşını alarak başlıyor. Her ne kadar kimya alanında bilgili ve tecrübeli olsa da, Aynur Hanım'ın satış konusunda yeterince birikimi yok. O nedenle, piyasadan tanıdığı ve satış konusunda deneyimli Mehmet Koçali ile kuruluştan sekiz ay sonra ortaklık kuruyorlar.

Aldığı eğitim ve çalışma tecrübesi ile Aynur Hanım kimya sektörünün içinde yetişen biri olduğu için sektör seçimi doğal olarak gerçekleşiyor. Daha önce seramik ve porselen fabrikalarındaki deneyimi ile araştırma yanını geliştiriyor. Kütahya Porselen'de çalıştığı yıllarda, renkli porselen üretimi üzerine araştırmalarını mesai saatleri dışına da taşıyor. Daha sonra, İstanbul'da tekstil boyaları üzerine çalışıyor ve Türkiye'de ilk plastisol boya üretimini bu firmada gerçekleştiriyor. Ancak firmanın kaliteye yatırım yapmaması üzerine, bu firmanın geleceği olmadığını düşünen Aynur Hanım, piyasada ekolojik ölçütlere uygun ürünlerin eksikliğini ve "organik" boya yetersizliği olduğunu görmüş olarak bu alanda çalışmaya karar veriyor. Formel bir fizibilite hazırlamamış olmakla birlikte, geçmişteki deneyimlerinden kaliteli ürün çıkarabileceğinden emin. Ortağın pazarlama konusundaki yeteneği ile, tanıtımını yapabildikten sonra ürününün satışından şüphe duymuyor.

Aynur Hanım bu ilk girişimcilik deneyiminde, ortağı ile işbölümü yapar. Kendisi genel müdür olarak çalışırken, ortağı pazarlama ve finans sorumluluğunu üstlenir. Müşterilerinin büyük çoğunluğunun İstanbul'da olması nedeni ile satış bölümü için İstanbul'da bir ofisleri bulunuyor ve ortağı burayı yönetiyor. Bir teknik müdür de, Silivri'de fabrikada üretim sürecini ve kalite kontrolünü sağlamak üzere görev yapıyor.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

Renk Yolu, Aynur Hanım ve ilkokul arkadaşı ile başlayan iki kişilik istihdam kadrosunu, yeni ortak ve satış ekibi ile önce altıya, daha sonra üretim artışı ile birlikte 21'e kadar çıkarıyor. Önceleri İstanbul'da başlayan üretim, mekânın darlığı nedeniyle ve bir arkadaşların tavsiyesi üzerine Silivri'ye taşınıyor. Fabrikanın bulunduğu bölgede aslında bu sektörden hiçbir firma bulunmuyor, dolayısıyla yığınlaşma ekonomilerinden yararlanma imkânı bulunmuyor. En büyük sorun da, pazarlara uzak olması nedeni ile yüksek hammadde stoğu tutmak zorunda kalınması. Başlangıçta dışarıdan finansman kullanmamış olsa bile, son zamanlarda, özellikle de hammadde alımı için banka kredileri kullanılmaya başlanmış.

Büyük şehirden uzak olmanın bir başka sıkıntısı kalifiye çalışan bulabilmek. Renk Yolu bu sorunu, mühendislerine, fabrikanın yanında, lojman sağlayarak çözmüş durumda. Kalifikasyon istemeyen işlerde ise fabrikanın yakınındaki köyden eleman bulunmuş. İşçi alımında genellikle enformel yöntemler kullanılmış olmakla beraber, çalışanların birikimini arttırmaya yönelik eğitim çalışmaları, fuar ziyaretleri düzenleniyor.

Firma markalaşmaya çok büyük önem veriyor. Bunun için kalitenin çok önemli olduğu düşünülüyor. Öncelikle hammaddenin girişte kalite kontrolü yapılıyor, ürün depoya bu sınamadan sonra alınıyor. Daha sonra, üretilen boyalar, Türkiye'de iki, Almanya'da da bir bağımsız laboratuara gönderilip test ettiriliyor ve onay belgesi alınıyor.

Aynur Hanım, kalitenin markalaşmak için tek başına yeterli olmadığı kanısında. Ulaştıkları kalitenin yerli yabancı tüm müşterilerini memnun edecek düzeyde olduğunu düşünüyor; buna kanıt olarak hiçbir malının geri dönmemesini gösteriyor. Ancak yabancı rakiplerin tanıtım bütçelerinin çok yüksek olduğu bir piyasada tanıtıma daha çok kaynak ayırmak gerektiğini düşünüyor. Bu konuda çalışmalar başlatmış durumdalar. Fuarlara katılım önem taşıyor. Son yıllarda bu amaçla KOSGEB'den kredi kullanmışlar.

Renk Yolu üretiminin %15-20'sini yurt dışına ihraç ediyor. Bulgaristan ile başlayan dış pazarlarını genişletmeye, İspanya'ya mal ihraç etmeye başlamış durumda. Bugün, ürünleri için İngiltere'de bir distribütör ile anlaşmışlar. Dış piyasalarda hızla gelişmenin en önemli yolunun bu piyasaların ihtiyaçlarına cevap vermek olduğunu, çevreye duyarlı, ekolojik tekstil boyaları üretmek olduğunun farkındalar ve araştırmalarını bu yöne kaydırmışlar.

Renk Yolu, aynı zamanda müşteri memnuniyetinin de çok önemli olduğunu düşünüyor. En baştan geniş bir ürün gamı ile başlanıyor, böylelikle müşterilerin

temel ihtiyaçları kolaylıkla karşılanabiliyor. Öte yandan, müşterinin özel istekleri doğrultusunda özel renkler de geliştiriliyor. İstenildiği takdirde, müşterilerine yerinde teknik destek sağlamayı da önemli görüyorlar. Karşılaştıkları sorunlardan biri de müşterilerinin ekolojik tekstil boyaları konusunda yeterince bilinçli olmamaları. Bu nedenle satış personellerini müşterileri daha iyi bilgilendirebilmeleri için eğitiyorlar.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Aynur Hanım, 2000 yılında firmasını kurarken sahip olduğu düşleri önemli ölçüde gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmekte olduğunu düşünüyor. Eğer imkânları olsa idi, yine küçük başlayacağını söylüyor. Temelin sağlam olması, ürününün kalitesinin ve firmasının güvenirliğinin çok önemli olduğunu, bir kez güven tesis edildikten sonra büyümenin daha kolay olacağını düşünüyor. Şu anda 80 ton boya üretme kapasitesine sahip olan tesislerinde 40 tonluk üretim yapıyorlar. Ancak kısa zamanda bunu arttırmayı düşünüyorlar. Ölçeklerinin ikiye katlanmasının maliyetlerini %7-8 oranında azaltacağını tahmin ediyorlar.

Kısa vadedeki hedefleri, fire oranlarını azaltmak ve maliyetleri daha da düşürmek. Böylelikle fiyat avantajını yakalamak istiyorlar. Daha sonra ise dünya pazarlarında daha aktif hâle gelmek amaç edinilmiş. Bu hedeflere kendi özsermayeleri ile ulaşmak niyetindeler.

Beklenenin tersine, Aynur Hanım bir kadın olarak sorun yaşamamış. Buna karşılık, makinelerin yurt dışında üretiliyor ve bunun sonucunda da çok pahalı olmasının sıkıntısını çekmişler. Makinelerini, yerli üreticilere anlatarak kendileri yaptırmışlar.

Son iki yılda, Türkiye'de tekstil sektöründeki yavaşlıktan etkilenmişler. Özellikle tahsilat sorunları yaşanmış. Ticari ahlâkın eksikliğinden oldukça şikayetçiler. Ancak, bu dönemde işçi çıkartmak yerine, stok biriktirmeyi seçmişler. Her ne kadar yüksek kaliteli ürünleri nedeni ile sorunları daha çabuk atlatmış olsalar da, zaman zaman öz kaynaklarına dönmek durumunda kalmışlar. İşçilerini işten çıkartmayıp, fabrikayı boyamak, çevre düzenlemesi yapmak gibi yeni işler üretmişler.

BEKLENTİLER

Aynur Süleymanoğlu, gelecekten umutlu. Dış piyasalarda genişlemek öncelikli hedefleri. Aynur Hanım, araştırma ve geliştirme ile yeni ürünler ortaya çıkartmayı, kalite ve inovasyonları ile sektörün büyüklerinden biri olmayı amaçlıyor. Ek bina ile laboratuarları genişletmek ve yenilemek istiyor.

Bu konuda yetkililerden beklentisi bilgi yaratımı ve aktarımında (know-how) destek.

DİLER ERCAN
OPAL SU VE GIDA TEK. LTD. ŞTİ.

GİRİŞİMCİ: DİLER ERCAN
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU, YÖNETİCİ, SATIŞ KOORDİNATÖRÜ
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: FABRİKA YÖNETİM OFİSİ, OSTİM, ANKARA, 15 EYLÜL 2008
GÖRÜŞMEYE KATILAN KİŞİLER: DİLER ERCAN, SERKAN ÖZŞÖLEN, YILMAZ KILIÇASLAN
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: İÇASİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

Diler Ercan 1967 doğumlu, gıda mühendisi. Babası yüksek memur, annesi ev hanımı. Kardeşi de mühendis. İzmir'de büyümüş ve Ankara'da okumuş. 1990 yılında ODTÜ Gıda Mühendisliği'nden mezun olduktan sonra Gölbaşı'nda bir su fabrikasında gıda mühendisi olarak işe başlamış. Daha sonrada Çubuk'taki Ankara Valiliği'nin Sağlık Su Fabrikası'nda müdür olarak çalışmış.

İŞYERİNİN KURULUŞU

Diler Ercan Ankara Sağlık Su Fabrikası'nda çalışırken, bir tanıdığı kendisine bozuk bir ozon jeneratörü getiriyor ve tamir etmesini istiyor. Jeneratörü tamir edemiyor ve jeneratör

konusunda deneyimli biri kimya, diğeri makine iki mühendis ile irtibata geçip onlardan yardım istiyor. Onlar da bu jeneratörden yapmaya çalıştıklarını söylüyorlar. Sonra beraber şirket kurup bu jeneratörden yapmaya karar veriyorlar. Girişimcimizin de ortak olmasıyla şirket kurulup 1995 yılında Ankara'da ilk ofisleri açılıyor.

Ozon jeneratörü üretme fikri girişimcinin su piyasasını iyi bilmesinden, su dezenfeksiyonunda bu teknolojinin yurtdışında yaygın olarak kullanıldığı ve Türkiye'de de gelişebilecek bir pazar olmasını öngörmesinden ortaya çıkıyor. İlk jeneratör OSTİM'deki teknoloji ve malzemeler kullanılarak yapılıyor.

İşyerinin kuruluşu esnasında herhangi bir formel fizibilite araştırması yapılmıyor. Sipariş üzerine üretim yapılıyor. Daha çok bir önceki müşteri referans gösterilerek aynı sektördeki diğer firmalara ürün pazarlanıyor.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

Opal "Limited Şirket" olarak faaliyetini sürdürmekte. Dört ortakla kurulan şirketin bütün ortakları zaman içerisinde ayrılıyor ve 2003 yılına gelindiğinde ilk ortaklardan sadece Diler Ercan kalmış oluyor. İşyerinde sadece 7 işçi çalışıyor. Bu işçilere ilave olarak TÜBİTAK'tan gelen bir elektronik mühendisi ve girişimcinin kendisi aktif olarak çalışmakta. Belli bir üretim planlaması yok. Sipariş üzerine üretim yapılıyor. Firmanın büyüme performansı göz kamaştırıcı. Ortalama yıllık %40. 2008 yılında satış hasılatının ikiye katlanması bekleniyor.

Firmanın bu kadar hızlı büyümesinin en temel nedenlerinden biri bu sektördeki ilk firma olması ve uzun yıllar yurtiçi rekabet olmadan çalışması. Son yıllarda özellikle Orta Doğu, Doğu Avrupa ve Asya ülkelerine ihracatta ciddi artışlar oluğu gözlenmekte.

Firma kurulduktan sonra ciddi bir yatırım yapılmamış. Çünkü öyle bir ihtiyaç olmamış. Mevcut ürün (ozon jeneratörü) geliştirilmiş, yarı elektronik hale gelmiş ve ozon jeneratörü ve sistemlerinin kullanım alanı, özellikle girişimcinin çabası ile geliştirilmiş. Önceleri sadece su arıtmada kullanılan ürün gıdadan kot beyazlatmaya bir çok alanda kullanılır hale gelmiş.

Firmanın kuruluşunda günümüze banka kredisi kullanılmamış. KOSGEB'ten çeşitli kredi destekleri alınmış. TÜBİTAK'tan bir proje desteği de alınmış ve bu destek sayesinde firmanın kredibilitesi artmış. Ayrıca TÜBİTAK'tan danışman desteği de alınmış, hatta o danışman daha sonra firmada çalışmaya başlamış. Ayrıca şu andaki mevcut ürün bir TÜBİTAK projesi kapsamında geliştirilmiş.

Firmanın herhangi bir patent ya da faydalı model başvurusu yok. Ürün ismi ise OPEL'in bir yan ürünü ile çakıştığı için tescillenememiş ve davalık olmuş.

ISO 2001 ve CE belgeleri için başvurulmuş ama henüz alınmamış. Belli bir Ar-Ge planı yok. Müşteri taleplerine göre Ar-Ge'yi girişimci ve firmada çalışan elektronik mühendisi yapmakta. Bu konuda potansiyel müşterilerin de firmaya yardımcı oldukları gözlenmiştir. Örneğin firma, tavuk üretim tesislerinde ozon teknolojisinin dezenfeksiyon yöntemi olarak kullanılması bir tavuk üreticisi ile yapılan 6 aylık bir çalışmanın sonucu ortaya çıkmış ve aynı teknoloji daha sonra başka bir üreticide de kullanılmış.

Opal'de hemen hemen her şeyi (üretim, Ar-Ge, pazarlama, vb) girişimci bizzat kendisi yapmakta. Bu anlamda firmanın kurumsallaşamadığını bizzat girişimci kendisi dile getirmekte ve bundan sonraki çalışmalarının bu yönde olacağını vurgulamakta.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Firma son derece başarılı. Hemen hemen her şey girişimcinin kendi çabası ile ortaya çıkmış. Girişimci hem geleceği çok iyi görmüş, hem de kendi pazarlama çabaları ile ürünün hiç kullanılmadığı alanları aktif pazarlara dönüştürmüş.

Başarının bir diğer nedeni ise ürün ile ilgili kanuni düzenlemeler. Ozon gazının 1997 yılında ABD'de FDA tarafından gıdalarda kullanımı güvenli gazlar sınıfına alınması ve 2005 yılında Türkiye'de ozonun içme sularının dezenfeksiyonunda kullanımına karar verilmiş olması, pazarın çok ciddi şekilde büyümesine neden olmuş; bu da firmanın başarısını direkt etkilemiş.

Firma başlangıçta küçük ölçekte üretime başlamış çünkü hem yeterli sermaye bulunamamış, hem de zaten küçük olan pazar ithal ürünler tarafından kontrol ediliyormuş. Bu nedenle, başlangıçta hiç bir finansal kısıt olmasaydı, girşimci daha büyük ölçekte faaliyete başlayacağını düşünüyor.

Firma hali hazırda optimum üretim ölçeğinde çalışıyor. Ölçek ile maliyet arasında güçlü bir ilişki yok.

BEKLENTİLER

Diler Ercan yakın gelecekte firmanın önündeki en önemli tehdit olarak yabancı firmaların piyasa girmesini görüyor. Çünkü bu zamana kadar fazla rekabetçi bir ortamda çalışılmadığını düşünüyor. Fırsat olarak ise ozonun dezenfeksiyon ve arıtma işlemlerinde kullanım alanının her geçen gün artacağı ifade ediliyor.

Girişimcinin ve işyerinin güçlü yanı hali hazırda önemli bir pazara sahip olması ve piyasada çok iyi tanınması. Zayıf yanı ise girişimcinin ifadesi ile firmanın yeterince kurumsallaşamamış olması.

Diler Ercan'ın önümüzdeki beş yıldaki hedefi, satışları her yıl ciddi ölçüde artan ve görev ve sorumlulukların farklı bölümlere dağıtıldığı, kurumsallaşmış bir firma yaratmak.

ATTİLA PARLAMIŞ
PARLAMIŞ TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.

GİRİŞİMCİ: ATTİLA PARLAMIŞ
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU ORTAK
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: FABRİKA YÖNETİM OFİSİ, BURSA, 22 AĞUSTOS 2008
GÖRÜŞMEYE KATILANLAR: ATTİLA PARLAMIŞ, GÜLDEREN UZUNEFE, AYKUT LENGER
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: MAKSİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

Attila Parlamış Bursa'da tekstilci bir ailenin ve kentin, tekstil kültürü içinde doğmuştur. Ticaret Lisesi'ni bitirir. Ancak, hemen tekstil işine girmez. Çünkü, 1962 yılında babasının işleri bozulmuştur. Bu nedenle, aile mesleğini devam ettiremez. Eğitimine üniversitede devam edecektir. Bursa Ticaret ve Sanayi Odası'nın başkan yardımcılığını da yapan babası, Bursa'nın sayılan kişilerinden birisidir ve Sümerbank'ın Merinos Fabrikası ile iyi ilişkileri bulunmaktadır. Fabrikanın verdiği bir burs ile Attila Parlamış, Almanya'da iktisat eğitimi almaya gider. Yurda dönüşünde, Almanca bilgisi ve iktisat eğitimi ile yabancı bir ilaç firmasına satış temsilcisi olarak girer. Firmanın Marmara Bölge Müdürlüğü'ne kadar yükseldikten sonra işinden ayrılır. Çalıştığı firma, kendisini hayata hazırlamış, eğitmiştir. Firmada öylesine sevilmiştir ki, kendi isteği ile ayrıldığı halde, ona normalinin iki katına yakın bir miktar tazminat ödenir. Bu para, Attila Parlamış'ın bugün gerçekleştirdikleri için koyduğu sermayenin nüvesi olur. Kendi deyişiyle, bu firmaya çok şey borçludur.

Hayatının ilaç sanayine ödünç verdiği kısmından sonra ata mesleğine, tekstil sektörüne, dönüşü kaçınılmazdır. Sadece kendi ailesinden değil, eşinin ailesinden de tekstilcidir. Kayınpederi Kıbrıs Barış Harekatı sırasında uygulanan ABD ambargosu nedeniyle paraşüt kumaşı ithalatı kesilince, Bursa'daki fabrikasında paraşüt kumaşı üretmiş, o yıllarda son derece sıkıntısı çekilen dövizin ülkeye girişini katkıda bulunmuş ve yaratıcı tekstil madalyası ile ödüllendirilmiştir. Attila Parlamış bu başarıdan çok etkilenir.

Girişimcilik yeteneklerini aldığı eğitimin, çalıştığı firmadaki deneyim ve eğitim sürecinin ve aileden gelen kültürün şekillendirdiğini, geliştirdiğini söylemek mümkündür. Aileden gelen bilgi birikiminin üzerine, bu girişimcilik yeteneklerini kullanacaktır. Ancak hemen tekstil üretimine başlamaz. Avrupa'daki büyük alışveriş mağazalarını görmüş, etkilenmiştir. Benzeri bir mağaza kurmak fikriyle yola çıkar. Bursa Atatürk Caddesi'nde iki katlı bir mağaza tutar. İstanbul'a gider ve İstiklal Caddesi'ndeki, o günün büyük giyim mağazalarını tek tek dolaşır. Türkiye'nin ihracat hamlesi dönemidir, Türk firmaları ihracat yapmayı yeni yeni öğrenmektedir. Bazı giyim malları da Avrupa pazarından geri dönmektedir. Attila Bey, İstanbul'daki mağazaların depolarında, bazıları çamur içinde bulunan, ihraç fazlası ürünleri incelemek ve işine yarayacakları seçmek için saatler, günler harcar. Seçtiklerini Bursa'daki mağazasında satacaktır. Bu malları satın almak

için nakit parası yoktur. Bu noktada önemli bir özelliği devreye girer, kurduğu sıcak ilişkiler sayesinde kendisini sevdirir. Mağaza sahipleri hiç tanımadıkları birine kredi açarlar. İstanbul'dan aldığı bu malları Bursa'daki mağazasında satışa sunar.

Mağazanın adını da Yeni Sistem Mağazası koyar, çünkü Bursalıların çok çeşitli giyim eşyasının, bir arada Avrupa'dakine benzeyen bir biçimde satışa sunulduğu bir mağazada alışveriş yapma olanağı yoktur. Yeni Sistem Mağazası yeni bir alışveriş tarzı getirmektedir. Bursa gazetelerine reklam verir. Mağaza, Bursa'da o dönemde büyük ilgi toplar. Mağazada kendisi ve eşi de çalışır. Arkadaşları, gömlek karşılığında, yarı zamanlı olarak çalışır. Bu mağaza, o dönemde Bursa'nın ilk büyük mağazasıdır. Almanya'daki eşdeğerlerinin gerisinde olsa da geliştirilecektir. Birgün dönemin belediye başkanını mağazasına davet eder. Başkan bu mağazanın Almanya'daki kaufhoflara benzediğini söyler. Aslında, yola çıkarken kafasındaki hedefi gerçekleştirmiştir. Ama mağazacılık, Avrupa'da daha da gelişmektedir. Kendisi bu işi daha fazla geliştirmek, Avrupa ülkelerindeki büyük mağazalar benzeri, içinde otomobil de satılan bir yer kurmayı hayal eder. Bu, bir girişimcinin başarısını sürdürmek için sahip olması gereken bir özelliğini tanımlamaktadır. Sürekli gelişme ve yenilikleri takip etme... O dönemin Tayyare Sineması'nı satın almak ve mağazasını büyütmek ister. Ancak, bu hayalini gerçekleştiremez.

İŞYERİNİN KURULUŞU

Artık baba mesleğine dönmenin, Parlamış Tekstil'in kurulmasının zamanı gelmiştir. Mağazacılıktan kazandığı parayla, eski teknolojiye dayanan, "kara" adı verilen altı dokuma tezgahı satın alır. Kayınpederi rafyadan (dere kenarlarındaki sazlıklardan) çantalık ve ayakkabılık kumaş üretmektedir. Mahalle arasında bir atölyede, aynı işi yapmaya başlar. Ancak ürettiği bu ürünler kendisini tatmin etmez. "Daha iyisini nasıl yaparım", diye düşünmeye başlar. Bu düşünce, bir firmanın nasıl başarılı olacağı konusunda günümüz iktisat literatüründe de sözü edilen bir şeyi gerçekleştirmesini sağlayacaktır: Yenilikçi bir ürünle piyasaya girmek. Attila Bey, bir marangoza kumaş götürür, bunun üzerine vernik uygulanır. Böylece kumaş daha dayanaklı ve sert olacaktır. Ayakkabı ve çanta imalatı için uygun hale gelecek, yağmura karşı dayanıklı olacaktır. Ancak ilk deneme başarısızdır. Kumaş çok sert olmuştur. Sonraki denemelerde, bir miktar tiner ile vernik inceltilir. Sonunda verniklenmiş kumaştan, ayakkabı ve çanta üretmeye elverişli yeni bir kumaş ortaya çıkmıştır. Attila Parlamış, belki de o gün yaptığının, yenilik (ya da inovasyon) olarak adlandırılan gelişme olduğunun farkında olmadan, bu yeni kumaşla ayakkabı ve çanta üretmeye başlar. Böylece, kayınpederi ile olan tatlı rekabette de bir adım öne geçmiştir.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

Ürettikleri çok tutulur. Ancak, kafasında ihracat yapmak vardır. Çünkü, Türkiye ekonomisinin o dönemi, ihracatın hedef gösterildiği, ihracatçı olmanın saygınlık getirdiği bir dönemdir. İhracat yapmanın, kendisine kazandıracaklarının da farkındadır. Attila Bey, tekstil ve moda konusunda, İtalya'yı en önemli merkez olarak görmektedir. Nasıl mağazacılık döneminde ufku, Avrupa'daki mağazalara benzeyen bir mağaza kurmaksa, tekstil işinde de modanın merkezine ihracat yapma fikriyle işe başlamıştır. Ancak, ihracat yapmaya başlamanın önünde engeller vardır. Yurtdışıyla nasıl bağlantı kurulacaktır?

Burada da, Attila Parlamış'ın ilişkileri ve bu ilişkilerin uluslararası boyutu devreye girer. Ünlü bir ayakkabı markasının sahibi olan, Yugoslav kökenli bir işadamıyla dostluğu bulunmaktadır. Bu işadamının akrabalarının yarısı İtalya'nın Trieste kentinde yaşamaktadır. Kendisi ihracat yapma isteğini bu dostuna açar. O da kendisine Trieste'de bir adres verir ve numunelik kumaş göndermesini ister. Attila Bey, kumaşı verilen adrese gönderir ve gönderdiği kumaş beğenilir. Böylece çok istediği ihracata başlar.

Firmanın dışa açık olma, uluslararasılaşma çabaları o dönemde de hissedilmektedir. O dönemde, iletişim olanakları sınırlıdır, faks cihazı yerine teleks kullanılmaktadır. Kendisinin de bir teleks cihazı yoktur. Ama firmanın iletişim bilgilerinde bir tanıdığının teleks cihazının numarası da bulunmaktadır. Bu sayede, Parlamış Tekstil'in kumaşlarıyla ilgilenen büyük bir İtalyan firmasından teleks mesajı gelir. Firma yetkilileri, ürettikleri kumaşı beğendiğini belirtmekte ve fabrikayı ziyaret etmek istemektedir. Ancak sorun, ortada bir fabrikanın olmamasıdır. Çünkü kumaş altı dokuma tezgahının olduğu küçük bir atölyede üretilmektedir. Firma yetkilileri gelir,

atölyeyi gezer ve ülkelerine geri döndükten sonra, üretilen bu yeni kumaş fikrinin nasıl sağlam bir fikir olduğunu kanıtlayan ve şu anlama gelecek bir mektup gönderirler: "Yine Türk zekası devreye girdi ve siz bize asıl fabrikanızı göstermediniz". Mamul fikrinizin çalınmaması, sanayi casusluğu yapılmaması için... İtalyanlar, kumaşın çok daha ileri teknolojiyle ve karmaşık süreçlerle üretildiğine inanmaktadır. Oysa kumaş, küçük bir atölyede, altı kara dokuma tezgahıyla ve vernikle üretilmektedir.

İtalyan firmadan, bir ay içinde teslim edilmek üzere, 50,000 metre kumaş siparişi gelir. Altı kara tezgah ile bunu bir ay içinde yetiştirmek mümkün değildir. Ancak, Attila Bey böyle bir fırsatı kaçırmak istemez. Üretim kapasitesini genişletir. Görüşmelerle mal teslim süresini iki aya çıkarır ve siparişi süresinde teslim eder.

Bundan sonra, Parlamış Tekstil'in hızla gelişme dönemi başlamıştır. İki fabrikada faaliyet göstermektedir. Ancak, bir sel felaketi nedeniyle fabrika zarar görür. Bundan sonra firma arazi fiyatları diğer bölgelere göre daha düşük olan ve yeni kurulan Demirtaş Organize Sanayi Bölgesi'ne taşınır. Bugün 380 fabrika bulunan bu sanayi bölgesindeki dördüncü fabrikayı Parlamış Tekstil kurar. İtalya'dan, henüz Türkiye'de bulunmayan, hiç denenmemiş dokuma tezgahları alınır. Ancak, bu makineleri kullanacak nitelikli personel bulmak zordur. Demirtaş Organize Sanayi Bölgesi şehir dışında olduğu için, personel bulmak zaten genel olarak zordur. Attila Parlamış, bu tür zorlukları aşmak için de mücadele eder, bu sanayi bölgesinin geliştirilmesi için bir dernek kurulmasına öncülük eder. Zamanla fabrika binası genişletilir, üretim kapasitesi arttırılır.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Yukarıdaki öykünün bu kadar geniş biçimde anlatılmasının özel bir nedeni var. Parlamış Tekstil bugün yılda 6 milyon metrekare kumaş üretme kapasitesine sahip; 250 çalışanı bulunan; ecotex sertifikasına sahip ürünlerini İtalya, Fransa, İngiltere, Almanya ve Rusya'da dünyanın önde gelen hazır giyim imalatçılarına ve markalarına ihraç eden; satış gelirlerinin yarısına yakın bir kısmını ihracattan elde eden ve satış gelirleri, dört yıl içinde iki katından fazla bir miktarda artan bir firmadır. Bu geniş öykü, başarının, yalnızca bugüne bakarak değil, geçmişe uzanan köklerinin

de olduğunu; bu başarının ancak geçmişe de bakarak kavranabileceğini vurgulamak için anlatılmıştır. Bir girişimcinin ne tür bir yaşam deneyiminden geçtiği ve girişimcilik yeteneklerinin, etkilendiği çevre şartlarının, girişimcilik vizyonunun ve firma kuruluşu için gerekli bilgi altyapısının nasıl oluştuğu önem taşımaktadır.

Bir firmanın başarısı nasıl açıklanabilir? Parlamış Tekstil örneğinden yola çıkarak, başarının itici güçlerinin neler olabileceğini nasıl ortaya koyabiliriz? Yukarıda anlatılan firmanın ve girişimcinin uzun geçmiş öyküsü, girişimcilik yönünün önemini vurgulamak üzere, iş hayatında başarılı olmanın yolunun sadece makine ve teçhizat yatırımı yapmak, fabrika binası kiralamaktan geçmediğini göstermektedir. Biriktirilen sermayenin yatırıma dönüştürülmesi aşamasında bu yeteneklerin ne derecede önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bir ülke ekonomisinde istikrarlı ve sürdürülebilir bir büyümenin sağlanması için, sadece sermaye birikiminin yeterli olmadığı, bu sermayenin yatırıma dönüştürülürken alınacak kararların rasyonel biçimde alınması gerekliliği, girişimcilik vizyonu ve yeteneklerinin önemi de ortaya çıkmaktadır. Örneğimizdeki girişimci, yatırımlarını yaparken herhangi bir formel fizibilite etüdü yapmamıştır. Ancak, buradan da anlaşıldığı üzere, bu tür etüdler için kaynağı bulunmayan ama, girişimcilik kaynağı yeterince gelişmiş olan küçük ölçekli firmaların da başarılı olabileceği görülmektedir.

Üzerinde durulması gereken bir başka nokta da, güven unsurunun, firmanın genel kültürünün önemli bir parçası olmasıdır. Attila Parlamış, bankalarla, vergi dairesi ve üretim sürecinde ilişkide bulunduğu diğer firmalarla hiçbir sorun yaşamadıklarını ve firmanın isminin bu anlamda güvenilir olduğu

belirtmektedir. Dolaysıyla, verilen sözlerin tutulması, güven tesis edilmesi, bir firmanın başarılı olma yolunda en önemli varlıklarından birisi olmuştur. Bu nokta son dönem kurumsal iktisat literatürü ile örtüşmektedir.

Bu aile şirketinin, bir süre sonra Attila Bey'in oğulların katkısıyla profesyonelleşme ve kurumsallaşma yönündeki çabaları önemli ölçüde artmıştır. Oğulları firmaya katılınca, daha önce "Attila Parlamış" olan firma adı "Parlamış" olarak değiştirilmiştir. Bu basit bir operasyon gibi görünse de, bu firmanın yarattığı farkın arkasındaki öykünün parçalarından biri olduğu söylenebilir. Yeni ortakların işin içine doğrudan katılımını motive edici bu isim değiştirme işlemiyle, yaratılan değerin, karşılıklı saygı temelinde paylaşımı sembolize edilmiştir. Bunun da önemli girişimcilik yeteneği olduğu kabul edilebilir.

Attila Parlamış'ın girişimcilik yetenekleri, karizmatik kişiliği ve liderlik yönü bu başarı öyküsünün önemli bir kısmını oluşturmakta olsa da, iki oğul firmaya katıldıktan sonra firmanın gelişmesi daha çarpıcı hale gelmiştir. O güne kadar, çantalık ve ayakkabılık kumaş üreten firma, 1995 yılında gömleklik kumaş da üretmeye başlar. 1998 yılında ise, firmada her tür giyim moda kumaşı üretilmeye başlanır.

Firmanın büyümesinde önemli bir başka kilometre taşı da, daha önce fason olarak yaptırılan iplik boyama hizmetlerinin yetersiz kalması nedeniyle, entegre bir iplik boyama tesisinin ayrı bir firma olarak kurulmasıdır. Önceleri yalnızca kendi üretimi için iplik boyama faaliyeti sözkonusu olan firmada, daha sonraları başka firmalara da iplik boyama hizmeti vermeye başlanır. Bu konuda, kimya mühendisi olan Haluk Parlamış'ın katkısı ve emeği büyüktür. 2003 yılında ise, Parlamış Tekstil'in pazarlama, ihracat ve lojistik ihtiyaçlarını daha profesyonel biçimde gerçekleştirmek üzere, bir dış ticaret şirketi kurulur. Böylece, firmanın kurumsallaşma ve profesyonelleşme yönünde bir adım daha attığı görülmektedir.

Pazarlama konusunda, firmanın üzerinde ayrıntılı biçimde düşünülmüş bir stratejisi olduğu da gözlenmektedir. Firma, başarısını kalıcı ve sürdürebilir hale getirmenin markalaşma yolundan geçtiğinin farkındadır. Bu nedenle, profesyonel bir yönetici liderliğinde bir marka oluşturulmuş ve bunun pazarlamasına girişilmiştir. Bununla birlikte, firma yetkilileri bu markanın henüz emekleme aşamasında olduğunu; uluslararası piyasalarda, ulusal piyasadan daha fazla markalaşıldığı; markalaşma konusunda alınacak çok mesafe olduğunu düşünmektedir. Hedef, bu markayı bir dünya markası haline getirmek olarak belirtilmiştir.

Pazarlama konusunda, ayırt edici bir özellik de, üretimin tasarım ve moda girdisine özel bir önem verilmesidir. Aynı zamanda, kalite unsurunu ön planda tutarak, tasarım girdisi yüksek ürünlerini kısa sürelerde, uygun fiyatlarla teslim edebilmek olarak açıklanabilecek bir üretim ve pazarlama stratejisi de vardır. Çok sayıda desinatör CAD üzerinde yeni tasarımlar üzerinde çalışmaktadır. Bu sayede, firmanın şu anda 20 patenti, 10 tane de patent başvurusu bulunmaktadır. Bir pazarlama stratejisi olarak müşteri memnuniyetini % 90'da tutmak hedeflenmektedir. Bunun için anketler yoluyla firmanın üretimi için geri besleme sağlanmaktadır. Böylece üretim süreci gözden geçirilmekte, müşteri memnuniyetinin azalmasının önüne geçilmektedir.

Parlamış Tekstil'in son dönemdeki başarısının önemli nedenlerinden birinin de profesyonel bir yöneticiyi firmanın

genel koordinatörlüğüne getirmesi olduğu düşünülmektedir. Uzun yıllar Merinos Fabrikası'nda çalışarak, tekstil sanayinde deneyim kazanmış olan bir makine mühendisi, firmanın tüm üretim sürecini yeniden yapılandırmış ve firma ürünlerinin markalaştırılması sürecini yönetmiştir. Üretim sürecinde bilgisayar teknolojilerinden yararlanılmaktadır. Dolayısıyla üretimin, teknoloji yoğun niteliği artmıştır. Siparişler, üretim, kalite kontrol gibi aşamalar, bilgisayar teknolojisi yardımıyla gerçekleştirilmektedir. Örneğin, her bir ürünün bir kodu bulunmaktadır. Bu kodlama hem pazarlama, hem de üretimi sürecinin yönetilmesini kolaylaştırmaktadır. Üretim sürecinin daha iyi planlanmasının olası kılınması da, kendini verimlilik artışı şeklinde göstermiştir. Başka bir deyişle, sipariş, üretim ve sevk kontrol süreci daha etkin hale getirilmiştir. Bu eğilim, firmanın son yıllar itibariyle üretim miktarının sürekli artmasına karşın, çalışan sayısında az da olsa bir azalma ortaya çıkmasını da açıklamaktadır.

Diğer yandan, firmanın insan kaynakları yönetimi konusundaki tutumunun, doğrudan ölçülebilmesine olanak olmasa bile, başarıda rol oynayabileceği düşünülmektedir. Firmanın misyonu açıklanırken, "... yüksek motivasyona sahip uzman çalışanlarla, insan haklarına saygılı, çevreye duyarlı çalışma felesefemiz..." gibi bir ifade, bu yönde bazı ipuçları vermektedir. Firma sahipleri, çalışanları ile son derece yakın ve sıcak ilişki kurduklarını belirtmektedir. Firmaya yapılan ziyarette, çalışanların özellikle yönetici konumunda bulunan genel koordinatör ile çok sıcak ve yakın ilişkileri olduğu gözlenmiştir.

İnsan kaynağı yönetimindeki bir başka konu ise, çoğu firma gibi, Parlamış Tekstil'in de çalışanlarına hizmet içi eğitim vermesidir. Eğitim konuları, özellikle iletişim becerilerini geliştirmek, insan tanıma sanatı, hedef belirlemek, çevre bilincini oluşturma üzerinde yoğunlaşmaktadır. Planlama konusunda çalışanların somut hedeflerinden yararlanılmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların üretim sürecinde pasif bir aktör konumdan, aktif bir role geçmeleri sağlanmaktadır. Çalışanların hedef saptarken başvurdukları kaynak üretim sürecindeki deneyimlere dayandığından, tepeden planlamaya göre, planlama sürecine giren bilgi girdisinin niteliği ve niceliği değişmekte, dolayısıyla verimlilik artışları gözlenmektedir. Daha etkin bir planlama sürecinin firma başarısını arttırıcı etkisi bulunmaktadır. Ayrıca, çalışanlar altı ayda bir olmak üzere gördükleri eğitimden sınava tabi tutulmakdır. Böylece, hizmet içi eğitimin getireceği düşünülen verimlilik artışlarını sürdürülebilir bir niteliğe kavuşturması sağlanmaktadır.

İnsan kaynağı niteliği konusundan söz edilirken, mutlaka değinilmesi gereken bir başka nokta ise, firmanın genel koordinatörünün "Neuro Linguistic Programming" adı verilen seminerlere devam etmiş olduğu, zaman içinde bu konuda makale yazacak düzeyde uzman haline gelmesidir. Bu program, her alandaki başarılı bireylerde ortak noktaların analiz edilmesi ve stratejilerin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli firmaların karşılaştıkları önemli sorunlardan birisi, düşük kapasite nedeniyle, ölçek ekonomilerinden yararlanılmaması ve bu nedenle üretim maliyetlerinin yüksekliğidir. Parlamış Tekstil'de de üretim ölçeği optimumun altındadır. Ancak, bu konuda genellikle sözkonusu firmaların esnek yapısına değinilmektedir. Firmanın esnek yapısı ölçeğin küçük olmasının getirdiği dezavantajların üstesinden gelebilmektedir. Parlamış Tekstil de, yüksek miktarda sipariş alınması durumunda outsourcing yoluyla ölçek yetersizliği sorununu aşmaktadır. Dolayısıyla, yüksek üretim maliyetini bu yolla düşürebilmektedir.

Firmanın sahibi Attila Parlamış ve Genel Koordinatör Gülderen Uzunefe, firma kurulurken en çok sıkıntı çektiği konunun nitelikli eleman bulma olduğunu, bu sıkıntının hala devam ettiğini, elemanları kendi firmasında yetiştirmek zorunda kaldığını ve bu elemanların da başka firmalara kaptırıldığını belirtmektedirler.

BEKLENTİLER

Parlamış Tekstil'in bugün elde etmiş olduğu bu başarı sürdürülebilir bir nitelikte midir? Bu noktada, firmanın güçlü ve zayıf yanları; firmanın önündeki tehdit ve fırsatlar; gelecekte nasıl bir işyeri tasarlandığı önem taşımaktadır. Parlamış Tekstil, güçlü sermaye yapısını, borcu bulunmamasını ve yönetimde zafiyet bulunmamasını güçlü yanları olarak görmektedir. Bununla birlikte, tekstil işgücünün sürekli sirkülasyonu önemli bir güçlük oluşturmaktadır. Ayrıca, firmanın

dünya piyasalarının sürekli gelişen ve değişen yapısı, ürünlerin Ar-Ge yoğunluğunun arttırılması zorunluluğu, vb dinamik koşullara uyum sağlayamamak gibi bir korkusu bulunmaktadır. Firmanın en önemli tehdit algısı budur. Bu nedenle de bu konu üzerinde özellikle çalışılmaktadır.

Kısaca özetlemek gerekirse, firmanın kuruluş ufkunun geniş olması, yenilikçi ve sürekli gelişmeyi hedefleyen bir kültürün bulunması; değişen koşullara uyum sağlama, bunun için organizasyonel yenilikler yapma ve öğrenme süreçlerinin geliştirilmesinin de firma başarısında önemli bileşenler olduğu saptanmıştır. Öğrenme sürecinin canlı tutulması, girişimcilik düzeyinden, mavi yakalı çalışanlara kadar gözlenmiştir. Firmanın aşamalı biçimde kendi ihtiyaçlarına cevap vermeyi de içerecek şekilde büyümesi, ürün gamını genişletmesi, yurtdışı fuarlara katılımı bu başarı öyküsünü destekleyen önemli parçalardır. Parlamış Tekstil, her yıl mutlaka moda fuarlarına katılmakta, fuarlardan çok şey öğrenmektedir. Sadece değişime ve gelişime açık olmanın değil; gelişme ve değişme sürecini destekleyen proaktif bir kültürün firmanın genel rutini içinde olduğu ve bu nedenle başarının açıklanmasında başvurulması gereken bir bileşen olduğunu belirtmek gerekir.

İlginçtir, Çin rekabetinin kıyasıya yaşandığı bir dönemde yapılan firma ziyaretinde bir kez bile Çin'in adı geçmemiştir. Bunu firma yetkililerine sorduğumuzda, farklılık yaratan, kalitesiyle ön plana çıkan firmaların bu rekabetten etkilenmediği yanıtı alınmıştır. Parlamış Tekstil, gelecekte Türk ekonomisinin gelişmesi ve yeni ivmeler kazandırılması konusunda aktif ve yönlendirici bir konumda olmayı hedeflediğini belirtiyor.

TAHSİN PALAZLI
NAPAL TEKSTİL TELA VE ELYAF ÜRETİM SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.

GİRİŞİMCİ: TAHSİN PALAZLI
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU ORTAK VE YÖNETİM KURULU BŞK. YRD.
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: FABRİKA YÖNETİM OFİSİ, İSTANBUL, 19 AĞUSTOS 2008
GÖRÜŞMEYE KATILANLAR: TAHSİN PALAZLI, KADİR BARAN, ALPAY FİLİZTEKİN
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: MAKSİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

Tahsin Palazlı işçi bir baba ve ev hanımı bir annenin çocuğu olarak 1966 yılında İstanbul'da dünyaya geldi. Liseyi bitirdikten sonra okul hayatını bırakarak ticarete atıldı. Ağabeyi İsmet Palazlı ile birlikte sürekli ortak olarak çalışan Tahsin Bey, dört yıl mağazacılık, altı yıl tekstil sektöründe bayilik yaptıktan sonra, bugünkü Napal Tekstil'in temelini 1995 yılında Bursa'da attı. Napal Tekstil'in yanı sıra kurdukları Palazlı Tekstil ve Palazlı Makine ile birlikte Palazlı Grubu oluşturdular. Tahsin Bey bu grubun Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı görevini yürütüyor.

Şu anda kendi yaratıcılıkları sonucu elde ettikleri benzersiz eriyen telaları ile piyasanın en önemli oyuncularında biri haline gelen Palazlı kardeşler, Silivri'deki tesislerinde dünya pazarlarına üretimlerini arttırmayı planlıyorlar.

İŞYERİNİN KURULUŞU

Daha küçük yaşta öğrenci iken, ağabeyi İsmet Palazlı ile birlikte kitap satarak ticaret hayatına atılan Tahsin Bey, liseyi bitirdiğinde iş hayatı ile okul arasında tercih yapmak durumunda kalınca, ticareti seçti. Ağabeyi ise üniversiteye devam ederek inşaat mühendisi olmaya karar verdi. Ancak, daha sonra İsmet Bey de okulu bırakarak, Tahsin Bey'in gelişen ticari girişimlerine destek olmaya başladı ve iki kardeş beraberce İstanbul Vezneciler'de bir ayakkabı mağazası açtılar. Aynı mağazada ihraç fazlası ürünler de satarak iş hacimlerini geliştirdiler.

1988 yılına geldiklerinde, yapmakta oldukları işin kendilerini daha ileriye götüremeyeceğini düşünerek, işyerlerini kapatıp bir "non-woven" tekstil firmasının bayiliğini yapmaya başladılar. Bu süre zarfında fuarlara giderek, üretim yapan makineleri inceleyerek ve Türkiye'de non-woven tela konusunda açığı görerek, üretime geçmeye karar verdiler. Bir tesadüf sonucu, Bursa'da eski bir halı fabrikasını banka kredisiyle içindeki makine ve işçileri ile beraber devraldılar.

Palazlı kardeşler için Bursa'da hayat kolay olmadı. Eski ve farklı ürün amaçlı bir fabrikayı yeni baştan düzenlemek durumundaydılar. Üstelik, makineler çok pahalı idi. Ağabey İsmet Palazlı'nın yaratıcılığı sayesinde var olan makineler elden geçirilip non-woven tela üretimine uygun hale getirildi, yeni makineler tasarlanıp inşa edildi. İlk beş yıl, 45-50 civarında, halı fabrikası ile beraber devir aldıkları, işçilerle beraber, onların tecrübesinden faydalanarak geçirdiler. Bursa'ya taşındıklarında, ilk üretimlerini ancak on sene sonra yapabilecekleri şeklindeki karamsar yorumları haksız çıkardılar ve 1997 yılında ilk patentli ürünleri ile piyasaya çıktılar. Karamsar yorumculara atfen, bu ürünlerine Tela2005 adını verdiler.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

Napal Tekstil, 2004 yılında, Bursa'da başlayan serüvenini, mekânın artan talebi karşılayacak üretime izin vermemesi nedeni ile, Silivri'de sürdürme kararı aldı. Burada kendi fabrikalarını kuran Palazlı kardeşler, 2007 yılında Bursa'daki fabrikalarını tamamen kapattılar. Silivri'de aradıkları nitelikte işçi bulamadıklarından ve eski işçilerinin deneyimlerine güvenerek, çalışanlarının büyük çoğunluğunu Bursa'dan buraya taşıdılar.

Napal Tekstil'in hemen yanında bir de makine fabrikası kurdular. Burada amaç kendi ihtiyaçlarına uygun makineleri üretmekti. Tahsin Bey, piyasada ihtiyaç duyulan yeni ürünleri belirliyor, İsmet Bey ise yaratıcılığı ve araştırıcılığı sayesinde buna uygun makine tasarlıyor. Daha sonra, Palazlı Makine tesislerinde bu makineyi yalnızca kendi kullanımları için üretiyorlar. Böylelikle ürünlerinin benzersiz olmasını sağlıyorlar.

Silivri'ye taşındıktan sonra tela üretiminde hâlâ 50 kişi istihdam etmekle beraber, diğer firmalarla birlikte toplam çalışan sayısı 100 civarına yükseldi. Buna rağmen istedikleri

özelliklere sahip işçi bulamamak Napal Tekstil için bir sorun olarak duruyor. Bulundukları yerde benzer firmalar olmaması da bu sorunun kolay çözümüne imkân vermiyor.

Napal Tekstil'in tüm ürünleri Türk Standartları Ensititüsü'nden onaylı ve patentli ürünler. Sürekli olarak piyasayı takip eden Tahsin Bey yeni ürünlere duyulan ihtiyacı saptamaya çalışıyor. Daha sonra İsmet Bey ile birlikte, bu ürünün ucuza üretimi konusunda çalışıyor, yabancı rakiplerinin üretimlerini ve teknolojilerini araştırıyor, sonunda da kendi ürettikleri makineler ile üretime geçiyorlar.

Napal Tekstil büyümesini banka kredileri ile finanse ediyor. Yıllar boyunca iş ilişkilerinde göstermiş oldukları özenle, bankalar arasında kazandıkları saygınlık, kredi taleplerinin kolaylıkla karşılanması sonucunu veriyor. Bugüne kadar finansman konusunda sıkıntı yaşamamış olan Tahsin Bey, özsermayelerinin yetmediği durumlarda banka kredileri ile çalışmaya devam edeceklerini söylüyor. Şirket devlet kredilerinden fazla yararlanamıyor. Sadece bir kez makine üretimi için KOSGEB'ten kredi kullanılıyor.

Napal Tekstil'in uzmanlığı üç ürün üzerinde: konfeksiyon telaları, nakışlık tela ve hijyenik telalar. Nakışlık telalarını bayiler aracılığı ile piyasaya süren Napal Tekstil, diğer ürünlerini, nihai üretim yapan firmalara doğrudan satış ile pazarlıyor. Tahsin Bey, nakışlık telada Türkiye üretiminin %70'ini, ıslak mendil yapımında kullanılan hijyenik telada ise pazarın %55-60'ını ellerinde tuttuklarını söylüyor. Kendi patentli ürünleri olan PVA (polyvinylalcohol) teknolojisi ile üretilen konfeksiyon telasında ise Avrupa'nın tek üreticisi ve dolayısıyla da Türkiye üretiminin tamamen hâkimi olduklarını belirtiyor. Bu son ürün konusunda Avrupa'dan Freudenberg firmasından satış ortaklığı teklifi

de almışlar.

Tahsin Bey ihracat konusunda tamamen yetersiz kaldıklarını düşünüyor. Şu anda sadece dolaylı ihracatları olduğunu, yabancı pazarlara giremediklerini belirtiyor. Bu eksikliklerini gidermek üzere çalışmalara başladıklarını ancak bürokratik engellerle karşılaştıklarını vurguluyor.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Tahsin Bey, başlangıçta koydukları hedeflere ulaşmış olduklarını düşünüyor. Bu başarının arkasında yaptığı işi çok sevmesinin ve abisi ile olan birbirlerini tamamlayıcı ilişkilerinin yattığını söylüyor.

Bugüne kadar büyümeyi daha çok yeni geliştirdikleri ürünlerle sağlayan Napal Tekstil, müşterilerden gelen isteklere uygun yenilikler yapmayı hedef edinmiş. Fuarları yakından takip etmenin, yeni teknolojik gelişmelerden haberdar olmanın, piyasaları ve ürünleri araştırmanın ve yaratıcılık kullanarak ürünlerde yapılan değişikliklerin başarılarında çok önemli rol oynadığı anlaşılıyor.

Yabancı, özellikle de Çin'den gelen fiyat rekabetine direnebilmek için sürekli maliyet düşürücü geliştirmeler yapmak durumunda kalmışlar. Örneğin, Napal Tekstil non-vowen sektörüne girmeye karar verip, yurt dışından hammadde getirtmeye başlayınca, piyasaya ürün veren Çin kökenli firmalar hemen fiyat düşürüyorlar. Napal Tekstil üretime geçince fiyat tekrar düşüyor. Sonunda, Napal Tekstil piyasaya girmeden önceki fiyatın üçte birine mal satmak durumunda kalıyor.

Tahsin Bey, şu anda %80 kapasite ile çalışmakta olduklarını söylüyor. Buna karşılık, şu an ulaşmış oldukları ölçeğin yeterli olmadığını, bunu iki ya da üç kat arttırmak gerektiğini düşünüyor. Eğer başlangıçta finansman konusunda çok daha rahat olmuş olsalardı, eski bir fabrika yerine yeni bir mekânda çok daha büyük ölçekte üretime başlamış olacaklarını da belirtiyor.

Napal Tekstil'in bugüne kadar yaşadığı sıkıntıların başında hammadde ihtiyacı geliyor. Özelleştirme sonucu Türkiye'deki tek viscon üretiminin durmasının çok büyük sıkıntı yarattığı, hammadde konusunda Napal Tekstil'in dışa bağımlı kaldığı anlaşılıyor. Böyle olunca da döviz kurundaki oynamaların maliyetleri büyük ölçüde etkilediği anlaşılıyor.

Tahsin Bey'e göre başarılı olmanın en önemli unsurlarından birinin de firmanın yeterli donanıma sahip kişilerden danışmanlık alması gerektiği olduğudur. Hukuk, sigortacılık ve özellikle de, mali müşavirlik konusunda danışmanların çok önemli olduğunu düşünüyor.

Ucuz emeğe dayalı üretim yapan yabancı ülkelerin Türk piyasasına rekabet edilemeyecek düzeyde ucuz mal vermelerinin, yeni girişimcilerin şevkini kırdığını, bu nedenle de devletin müdahalesinin gerekli olduğunu iddia eden Tahsin Bey, müşterisi olan bazı büyük firmaların bu rekabetten yararlanarak Napal Tekstil'den çok düşük fiyat bekledikleri ya da kendilerini uzun vadeli satış anlaşmalarına zorladıklarını da dile getiriyor.

Son olarak Avrupa Birliği yönetmelikleri konusunda yeterince bilgili olmadıklarını, bu nedenle de Gümrük Birliği yoluyla kendilerine sağlanmış bazı haklarını yeterince kullanamadıkları da anlaşılıyor. Tahsin Bey, bu konuda bürokrasiden yardım alamadıkları, bürokratların da en az kendileri kadar yetersiz olduğunu düşünüyor.

BEKLENTİLER

Tahsin Bey gelecekten oldukça umutlu olduğunu belirtiyor. Yeni ürünleri ile hiç akla gelmeyen filtre sektörüne girmeyi planlıyorlar. İhracata daha çok önem vermek ve artık kendi markaları ile gerek Türkiye gerekse de Avrupa piyasasında önde gelen oyunculardan biri olmak niyetindeler. İlk ticarete atıldıkları gün olduğu gibi, bugün de hâlâ sürekli büyümek temel hedefleri olarak duruyor.

Napal Tekstil'in kurucu ortağı Tahsin Palazlı devletin yönlendirici müdahalelerine ihtiyaç olduğu görüşünde. Diğer sektörlerde olduğu gibi, tekstil sektöründe de haksız rekabeti engelleyecek uygulamalar, altyapı konusunda destek, yabancı ülkelerin, özellikle de Çin'in kural dışı ticaret politikalarına karşı uyanık olunması ve önlem alınmasını bekliyor. Bürokrasinin bugüne kadar sorunları çözmek yerine daha da ağırlaştırdığını söyleyen Tahsin Bey, bu konuda da değişim gerektiğini düşünüyor.

HAMDİ GÜNEŞ
ADALYA TARIM LTD.ŞTİ. VE GÜNEŞLER GIDA SAN. TİC. A.Ş.

GİRİŞİMCİ: HAMDİ GÜNEŞ
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU, YÖNETİM KURULU BAŞKANI
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: SEBZE-MEYVE PAKETLEME TESİSİ YÖNETİM OFİSİ, ANTALYA, 12 EYLÜL 2008
GÖRÜŞMEYE KATILAN KİŞİLER: HAMDİ GÜNEŞ, DENİZ İSTANBULLU, YILMAZ KILIÇASLAN
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: BASİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

Hamdi Güneş 1960 Kemer Antalya doğumlu. Babası önceleri çiftçi iken, 1973 yılında halde komisyonculuğa başlıyor ve daha sonra 1984 yılında vefat ediyor. Bir erkek ve bir kız kardeşi var. Erkek kardeşi lise mezunu ve birlikte çalışıyorlar.

İŞYERİNİN KURULUŞU

Hamdi Güneş Uludağ Üniversitesi İşletme bölümünde okurken 1984 yılında babasının vefat etmesi üzerine 2. sınıfta okulu bırakıp Antalya'ya dönüyor ve babasının haldeki komisyonculuk işini kardeşi ile birlikte sürdürmeye başlıyor. 1980'lerde Antalya ve yöresinde turizmin hızla gelişmesi ciddi bir sebze-meyve talebi doğuruyor. Bölgedeki otel ve tatil köylerine sebze-meyve pazarlanmaya başlanıyor. Bu faaliyetlerine gelir vergisine tabii basit bir işletme olarak devam ederken 1989 yılında şirketleşmeye gidiliyor ve Güneşler Ltd. Şti. kuruluyor. Hamdi Bey bu şirketleşmenin gerekçesi olarak iş yaptıkları otel ve tatil köylerinin karşılarında bir kurum görme isteklerini gösteriyor.

Daha sonra 1990'larda hipermarketler ortaya çıkınca, Hamdi Bey bu fırsatı değerlendirip İstanbul'da bazı marketlere sebze-meyve tedarikine başlıyor. 1999 yılında komisyonculuk faaliyetleri sonlandırılarak sebze-meyve ticaretine daha profesyonel bir anlayışla devam ediliyor. 2001 yılında arkadaşı ve halde komşusu olan bir işletme sahibi ile bir ortaklığa gidiliyor. 2005 yılında da ticarete ek olarak üretim yapma kararı alınarak topraksız seracılığa başlanılıyor.

İşyerinin kuruluşu esnasında formel bir fizibilite çalışması yapılmıyor. Girişimci zaten sektörü çok iyi bildiği için doğru zamanlarda doğru alanlara gerekli yatırımı yapıyor. Üretime başlayana kadar herhangi bir kredi kullanılmıyor. Fakat topraksız tarım tesisinin kuruluşunda hem kredi kullanılıyor hem de teşvikten faydalanılıyor.

Firmanın paketleme tesisindeki makinalar genelde yurtdışından ikinci el olarak alınıyor. İhtiyaç duyulan makinaların temininde yurtdışı gezilerin (fuar, sergi) oldukça etkili olduğu anlaşılıyor. Bu makinalar ayrıca firmanın kendi ihtiyaçlarına göre modifiye ediliyor. Örneğin Yunanistan'dan alınan bir makina kasa boyutları farklı olduğu için Türkiyede'ki sebze-meyve kasalarına uygun hale getiriliyor.

Hamdi Güneş'in ifadesine göre, işletme tecrübeli elaman istihdam etmek yerine eğitimli ama tecrübesiz elamanı tercih ediyor. Tecrübeli elemanların firma vizyonuna kalıplaşmış bilgi ve deneyimleri nedeni ile uymadığını ileri sürüyor.

Halen aktif ve pasif olan çeşitli şirketler kuruluyor. Farklı müşterilere farklı isimlerde ürünler sunabilmek için farklı isimlerde şirketler kuruluyor. Örneğin Antalya yöresine verilen ürünlerle ulusal süpermarket zincirlerine verilen ürünlerin isimleri farklı. Ayrıca ihracata yönelik olarak Almanya'da bir şirket kuruluyor, fakat bu şirket başarılı olamıyor ve kapatılıyor.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

Firmanın kuruluşu aslında babadan kalma sebze-meyve ticaretinin geliştirilmesi ile ortaya çıkıyor. Sadece komisyonculuk olan faaliyet, sonraları paketleme ve en sonunda da üretim ile olgunlaşıyor. Basit usulde bir işletme olan babadan kalma Güneşler Gıda önce "Limited", daha sonra da "Anonim Şirket" oluyor. İşletme tipik bir aile şirketi iken sonradan aileden olmayan bir ortak daha katılıyor.

Daha sonra kurulan iki şirketten biri Adalya Tarım. Adalya Tarım ile 2005 yılında kurulan 60000 m2 alana sahip yarısı cam-yarısı naylon serada en son teknoloji ile topraksız tarım teknolojisi kullanılarak üretime başlanıyor. Bu kararın temel nedeni daha çok mevsim koşullarına ve tedariğe bağlı olan arzı kontrol edebilmek. Bu kurulan tesiste teşvikten faydalanıyorlar. Ancak bu teşvikten seranın yarısı faydalanabiliyor. Çünkü tam kuruluş aşamasında sera alanı belediye mücavir alanına dahil ediliyor ve teşvikten faydalanabilecek tarım arazisi vasfını kaybediyor. O yüzden tesisin yarısı teşvik alınmadan kuruluyor. Daha sonra bizzat Maliye Bakanı ile görüşülerek sera alanı tekrar teşvik kapsamına alınıyor ve diğer 30000 m2'lik alan teşvik alınarak kuruluyor. İkinci şirket ise Altınoğlu A.Ş. Bu farklı isimde pazarda yer alabilmek için kurulmuş bir şirket.

Firmanın toplam satışının yaklaşık yarısı kendi üretimi, geri kalanı diğer üreticilerden tedarik ediliyor. Toplam satış hasılatının yaklaşık %10'u ise ihracattan elde ediliyor.

Ortaklar arasından bir işbölümü var. Buna göre girişimcinin kardeşi olan ortak pazarlama ve satıştan, diğer ortak tedarikten, girişimci de yatırım ve finansmandan sorumlu.

İstihdam mevsimsel olarak değişmekle birlikte, yıllık ortalama 150 kişi çalışıyor. Firmanın üretim tesisi olan serada üç ziraat mühendisi, dört ziraat teknikeri ve bir yabancı danışman fiilen çalışmakta. Ayrıca Akdeniz Üniversitesi Ziraat Fakültesi'nde bir öğretim üyesi danışmanlık hizmeti veriyor. Paketleme ünitesinde bir gıda mühendisi çalışmakta. Bunlara ilave olarak, şirket merkezindeki iki ziraat mühendisi ürün alınan 150 çiftçiye ücretsiz, dikimden hasata üretim danışmanlığı hizmeti veriyor.

Firma Migros, Burger King, Riksos Otelleri gibi daha çok marka firmalara kaliteli ve hijyenik yaş meyve-sebze tedarik ediyor.

İşletmenin ISO22000, ITU2008 ve GLOBAL GAP standart ve kalite belgeleri var. Hamdi Güneş bu belgeleri Türkiye'de alan ilk firma olduklarını ifade etmekte. Ayrıca gıda güvenliğine katkılarından dolayı Tarım Bakanlığı ve FAO Türkiye Temsilciliği'nden alınmış teşekkür belgeleri var. Üretim teknolojileri ile ilgili bilgilerin edinilmesinde yurtdışı fuar ve etkinliklerin çok etkili olduğu anlaşıyor. Zaten girişimci bu aktivitelere katılım konusunda son derece faal. Hamdi Bey'in verdiği en ilginç örnek ise her yıl düzenlenen "Domates Kongre"sine katılıyor olması.

Üretim tesisinde bütün kontroller mühendisler tarafından bilgisayar teknolojisi kullanılarak yapılıyor. Ayrıca Hollanda merkezli bir danışmanlık firmasından danışmanlık hizmeti alınıyor.

Söz konusu yaş meyve sebze olunca üretimin kontrolü son derece önem kazanıyor. O yüzden işletmenin "kontröllü üretim departmanı" var. Bu departman, özellikle işletmeye ürün sağlayan üreticilere eğitimler veriyor.

Firmanın özellikle Bursa yöresinde paketleme konusunda faaliyette bulunacak yeni bir yatırımı var. Bu tür yatırımların finansmanında özkaynak ve banka kredisi kullanılıyor.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Bir ulusal süpermarket zinciri ile birlikte "Ürün İzlenebilirliği Projesi" (ürünün tarladan sofraya internetten izlenebilirliği) geliştirilmiş. Bu bir rekabet avantajı getirirken aynı zamanda ciddi bir maliyeti de beraberinde getirmiş.

Bazı paket ambalajlarının Türkiye'den temininde güçlükler yaşanıyor. Ambalaj malzemelerinin çoğu yurtdışından ithal ediliyor. Nitelikli ve niteliksiz personel temininde zorluklarla karşılaşılıyor. Özellikle topraksız tarım konusunda ziraat mühendisi bulmakta zorluk çekiliyor. Ayrıca paketlemede

çalışan işçiler Antalya yöresinden temin edilemiyor. Bu işçiler Hatay yöresinden getirilip, yaklaşık 10 ay istihdam ediliyorlar.

Üretim ölçeğini olumsuz etkileyen en önemli etken Hal Yasası. Bu yasa gereği paketleme tesisi hal dışına taşınamıyor. Mevcut paketleme tesisi ise talebe göre oldukça küçük. Hamdi Güneş bunu geliştirmek istese bile yapamıyor. İhtiyacı olan makinaları alamıyor çünkü koyacak yeri yok. Bu da ürün yelpazesinin gelişmesini, dolayısı ile de firmanın arzını olumsuz etkiliyor. Bu bağlamda, girişimci gelişmesinin devlet tarafından engellendiğini düşünüyor.

Firma 2001 krizinden çok ciddi bir şekilde etkilenmemiş. Bunu firmanın o dönemde ciddi büyüklükte yatırımı olmamasına bağlıyor. Girişimci krizin aynı şekilde önemli bir fırsat da yaratmadığını ifade etmekte.

BEKLENTİLER

Hamdi Güneş'in gelecek ile ilgili en önemli korkusu olası bir ekonomik kriz. Özellik bir kriz esnasında döviz kurlarında meydana gelebilecek ciddi bir artış. Çünkü yatırımlarının bir kısmı döviz borçlanması ile gerçekleştirilmiş. Ama bu konuda tedbirli olduklarını da belirtmekte.

Girişimcinin gelecek ile ilgili en büyük hayali ise makina parkı ve kapasitesi ile daha büyük bir firma ve artık sebze-meyve alanında Türkiye'de aranılan bir marka olmak.

ÖZGÜR GÜLER
PMS MEDİKAL AMB. SAN. TİC. LTD. ŞTİ.

GİRİŞİMCİ: ÖZGÜR GÜLER
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU, YÖNETİM KURULU BAŞKANI
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: ŞİRKET MERKEZİ, MERSİN SERBEST BÖLGESİ, 27 AĞUSTOS 2008
GÖRÜŞMEYE KATILAN KİŞİLER: ÖZGÜR GÜLER, MUSTAFA GÜLER, MAHİR FİSUNOĞLU
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: DASİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

1970 yılında Ankara'da doğan Özgür Güler'in bütün öğrenim hayatı Ankara'da geçti. 1993 yılında Bilkent Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü'nden mezun olduktan sonra, öğrenim hayatı boyunca yaptığı stajları da göz önüne alarak, turizmcilik yapmak istediğini anladı. Bazı işler de çalıştıktan sonra, asıl aradığı işin, yurt dışı bağlantılı bir iş olarak ithalat elemanlığı olduğuna karar vererek böyle bir işte çalışmaya başladı. İki yıl bir medikal firmasında çalıştıktan sonra, askerliğini yapmak için işten ayrıldı, askerlik dönüşü aynı şirket tarafından tekrar çağırıldı, fakat Mersin'e taşınmaya karar verdi. Mersin'de yurt dışı ile ilişkili bir dış ticaret işi aramaya başladı. ARAMEX kurye firmasının Mersin temsilcisi oldu. Böylece ithalatçı ve ihracatçı firmalarla çalışarak bu firmaların hangi ülkelerle ne tür ticaret yaptığını öğrenmeye başladı. Tayvan'dan küçük bir parti saç tokası ithal ederek önce bunu pazarladı, daha sonra küçük bir atölye kurarak üretime geçti. 8 ay sonra zarar etmeden bu işi kapattı. Ayakkabı üretimi için araştırma yaptı ve araştırma sonucu bu alana girmemeye karar verdi.

Özgür Güler'in babası MTA'da mühendis olarak çalışırken 1980 sonrası işinden ayrılmak zorunda kaldı ve Ankara'da küçük bir iş kurarak iş hayatına atıldı. Bu sırada 40 yaşında idi. Bir süre sonra, Mersin'de iki kardeşi ile birlikte inşaat yapmaya da başladı. Bu sırada, ailesi ve şirket merkezi Ankara'da idi. İşler büyüdükçe ve iş hacmi arttıkça Ankara'daki ailesini ve şirket merkezini Mersin'e getirdi. Özgür Güler'in annesi de MTA'dan emeklidir. Bir erkek kardeşi daha vardır, üniversite mezunudur, sinema ve televizyon eğitimi almıştır ve babası ile çalışmaktadır.

İŞYERİNİN KURULUŞU

Aile Mersin'de sanayiye girmek için arayışlar içindeydi. Özgür Güler, Ankara'da çalıştığı firmanın ithalatını yaptığı bazı ürünlerin Türkiye'de üretilebileceğini düşünüyordu.

Bu firma, Almanya'daki bir firmanın Türkiye temsilcisi idi ve iş icabı bu fabrikayı ziyaretleri sırasında üretim teknolojisi hakkında fikir sahibi olmuştu. Bu ürün, medikal sterilizasyon paketi olup yeni bir üründü ve eski sterilizasyon paketlerini ikame ediyordu. Avrupa bu ürün açısından pazar büyüklüğü açısından nerede ise doygunluğa ulaşmıştı. Ancak Türkiye ve çevresindeki ülkelerde pazar potansiyelinin ancak bir kısmı kullanılabilmişti.

Ankara'daki ithalatçı firmaya, bu ürünün Türkiye'de ortak üretimini önerdi, ancak kabul edilmedi. Bunun üzerine Alman üretici ile doğrudan görüşmelere başladı. Alman üretici bu düşünceye olumlu yaklaştı. Alman üreticinin özel sorunları nedeni ile mali sıkıntı içinde olduğunu daha sonra öğrendi. Anlaşma sağlandı ve % 60 Türk ve % 40 Alman ortaklığı ile PMS Medikal kuruldu. Eylül 1996 ayında, Almanya'daki makineler Mersin'e getirildi. Know-how ve diğer teknik bilgi de Alman ortak tarafından sağlanacaktı. Ancak iki makinenin arızalı olması nedeni ile çalışma yüksek firelerle başladı. Üretilebilen ürünler Almanya'ya ihraç edilmeye başladı. İlk sevkiyat sonrası ödeme de yapıldı. Sevkiyatlar 6-7 ay kadar sürdü. Bu süre içinde hammadde, üretim maliyetleri ve nakliye masraflarını Özgür Güler karşılıyordu. Bir süre sonra Almanya'dan yapılan ödemeler kesildi ve Alman ortakla iş yapılamayacağı anlaşıldı. Burada makineler yedek parçasız kaldı, borçlar arttı. Ekonomik sıkıntı nedeni ile Özgür Güler kendi tasarladığı bazı makine parçası ve makineleri de üretti. Özgür Güler'in kendi tasarladığı, çizimini yaptığı, buluşu olan bazı makine parçaları İstanbul'da maddi sıkıntıda olan bir ustaya ürettirildi ve şirket aile desteği ile ayakta kalabildi. Tasarımını kendi yaptığı makinelerin bir kısmı, hala üretimde kullanılmaktadır. Özgür Güler, halen, ABD ve Avrupa piyasasında makine fiyatlarının yüksek olması nedeni ile, makine tasarımı yapmaya devam etmektedir.

1998 yılında, Ankara'daki yeni bir medikal ürünün ihalesi sırasında, bir firma tek başına ihaleye gireceğini ve ihaleyi kazanacağını umarken, PMS Medikal ikinci firma olarak ve sürpriz bir şekilde ihaleye katıldı ve ihaleyi kazandı. Katma değeri yüksek bu ürünü üretmeyi başardı. Bu ihale PMS Medikal için dönüm noktası oldu.

İkinci dönüm noktası ise, Alman ortakla yolların ayrıldığı 2001 yılı oldu. Alman ortağın ilgisizliği nedeni ile yapılamayan yeni makine yatırımları da 2001 yılında yapılabildi.

Özgür Güler 2001 yılında bir fuarda bir Amerikan firması ile tanıştı. Bu tanışma, şirketin gelişmesindeki önemli dönüm noktalarından birisi oldu. Bu firma, PMS Medikal'e önemli bir sipariş verdi. İkinci siparişte, yeni bir ürün, kendinden yapışan medikal poşet, talep edildi. Bunun makinesi PMS Medikal'de yoktu. Amerikalı şirketten alınan ön ödeme ile, Mersin Serbest Bölge'den bir makine satın alındı. Özgür Güler'in tasarımı ile, makine üzerinde tadilat yapılarak üretim yapılıp ABD'ye gönderildi (bu makine halen çalışmaktadır).

İç pazarda güçlü yabancı firmaların varlığı, tahsilat sorunları ve vadeler göz önüne alındığında, Özgür Güler'in bu yöndeki tercihi ile, ihracat pazarlarına yönelmeye karar verildi. 2000 yılından itibaren, dar bir bütçe, internet, eski ilişkiler, ticaret ataşeliklerinden alınan bilgilerle Suudi Arabistan ve diğer Ortadoğu ülkelerindeki ihalelere girilmeye başlandı. Diğer firmaları etkileyerek ya da gerektiğinde düşük fiyat vererek ihaleler kazanılmaya başlandı. Zamanla, ihracat yapılan ülkelerde, ürettikleri ürünlerin kalitesini takdir edecek ve PMS Medikal ile çalışacak iş ortakları edinilmeye başlandı. 150 ülkede bu ürünü pazarlayan iş ortakları hedeflendi ve şu anda 22-23 ülkede bu tür iş ortakları edinildi. Ayrıca, 25-30 ülkeye de ihracat yapılmaya başlandı.

İşyeri kurulurken formel bir fizibilite yapılmadı. Ürün yeni ve pazar büyüktü. Dolayısı ile geleceği olan bir sektördü. Türkiye'de benzer üretim yapan ve Ankara'da kurulu iki firma daha vardır. Özgür Güler'in 3 işçi ile kurduğu şirketinde 2008 yılında 34 kişi istihdam edilmiştir.

Özgür Güler'in girişimci olarak kurduğu dört firma vardır. Bunlardan ilk ikisi, Alman ortakla kurulan iki şirket, üçüncüsü ithalat ve ihracat yapan bir şirkettir. En son firma, Mayıs 2008 ayında İstanbul'da "PMS Pazarlama" olarak, Türkiye içinde pazarlamayı sağlayacak bir şirket olarak kurulmuştur. Son şirkete PMD Medikal % 50 oranında ortaktır. Şu anda bu firmaların üç tanesi faaliyete devam etmektedir. Alman ortak ayrıldıktan sonra, firma yapısı değişmiştir. 2004-2008 döneminde satışlar beş kat, ihracat ise dokuz kat artmıştır (2008 yılı için beklenen ihracat/satış oranı % 50'yi aşmıştır).

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

PMS medikal, bir limited şirkettir. Ortakları, Özgür Güler, babası ve üç amcasıdır.

İstihdamda meslek lisesi mezunları tercih edilmektedir. Ancak, eleman sıkıntısı hissedilmektedir ve elemanlar iş başında yetiştirilmeye çalışılmaktadır. Firma, son olarak, finansman elemanı arayışları içindedir.

PMS Medikal üretim kapasitesini 2008 sonunda yapacağı yatırımlar ile 4 kat artırmayı planlamaktadır. Alınan makineler üzerinde değişiklikler yapılmakta ve bunları Özgür Güler tasarlamaktadır.

Şirket, ailenin öz sermayesi ile kurulmuş ve elde edilen kârlar, şirket sermayesine eklenmiştir. Banka kredisinden olabildiğince uzak durulmuştur. Ancak, yeni makineler "leasing" tekniği ile alınmıştır. Proje kredisi kullanmaya başlamışlardır. Ayrıca, bulundukları bina yeterli olmadığı için, Serbest Bölge'de ikinci bir bina arayışındadırlar.

Devlet desteği olarak, serbest bölgenin sağladığı standart avantajlardan söz edilebilir. İhracatı Geliştirme Merkezi'nden bir kez aldıkları yurt dışı fuarlara katılım desteğini geri ödemek zorunda kalmışlardır. KOSGEB de serbest bölgedeki firmaları KOBİ olarak tanımamaktadır. Serbest bölgede karşılaştıkları bu zorluklar nedeni ile Organize Sanayi Bölgesine taşınmaya karar vermişlerdir. Bu arada KOSGEB yöntem değiştirerek serbest bölgedeki firmaları da desteklemeye başlamıştır. Özellikle yurt dışı fuarlara katılım için alınan KOSGEB desteklerine çok önem verilmektedir.

PMS Medikal, steril bariyer sistemleri, sterilizasyon indikatörleri, steril paket kapatma makineleri üretmektedir. Şirketin üretimdeki ilkesi, kaliteli, kolay ulaşılabilir ve ekonomik ürünler üretmektedir. Ülkemizdeki ihale sistemi kullanıcı tercihinden çok, fiyat odaklı olmasıdır. Ancak, PMS Medikal'in fiyat/kalite dengesi, ucuz üretim yapılan Çin kaynaklı ürünlere fark yaratabilmekte ve tercih edilmektedir. Üretim süreci emek yoğun olmadığı için de ucuz Çin ürünleri ile rekabet edebilmektedir. Ayrıca fabrikanın Mersin Limanı'na yakınlığı ve lojistik avantajları nedeniyle, ihracatta bir başka avantaj olmaktadır. Avrupa pazarlarına Uzak Doğu ülkelerinden daha yakın olması ve ucuz üretim avantajlarını kullanmasıyla özellikle Tayvan ve İtalya ile rekabet etmektedir. Üretim maliyetleri içinde dolar, euro ve YTL eşit ağırlıkta olduğundan, döviz kurlarındaki değişmelerden fazla etkilenmediklerini düşünmektedirler.

PMS Medikal'in patent ya da faydalı ürün başvurusu yoktur. TUBİTAK Ar-Ge desteklerinden yararlanmayı düşünseler bile, yeterli insan kaynağı olmadığını düşünmektedirler. Daha önce de belirtildiği gibi, makinelerde değişiklikler yaparak kendi ihtiyaçlarına uyumlu hale getirmektedirler.

PMS Medikal, 2005 yılında, bulundukları sektörde bir lobi grubu olan, gümrük ve pasif koruma sağlayan, üretim standartlarını belirleyen "Steril Barrier Association"a (SBA) davet edilerek üye oldu. 17 üyeli bu "elitler kulübü" üyeliği, PMS Medikal'in vizyonunda önemli değişiklikler yaptı. Bu örgütün logosu ile üretim yapmak, bir kalite güvencesi yaratmaktadır. Ayrıca, sektörle ilgili standart, sektörün geleceği, rekabet koşulları önceden bilebilmek gibi avantajlar elde ettiler. Böylece sektörün en büyük firmalarından olan Steris Corp. ile global tedarik konusunda anlaşma yapıldı. Bir diğer ABD merkezli uluslararası şirketle de, Avrupa tedarikçiliği üzerine görüşmeler devam etmektedir ve bu yıl sonuna kadar anlaşma sağlanabileceği umulmaktadır. Bu anlaşmalara uygun olarak kapasite arttırma çabaları da devam etmektedir.

Ürünlerin pazarlanması, Mayıs 2008 ayında kurulan bir şirket eli ile Türkiye içinde ve kentlerde bayiler tarafından yapılmaktadır. Yurt dışında da 22-23 ülkede bayileri vardır. Bir uluslararası firmanın tedarikçisi olmuşlar, diğeri ile anlaşmak üzeredirler.

PMS Medikal, üç ana hedef kitleye ulaşmak istemektedir. Bunlardan ilki, Steripack markasının müşterileri olan hastanelerde kullanılan ürünlerini pazarlayabilen şirketlerdir. İkinci hedef kitle, düşük fiyatlı, fakat büyük miktarlarda alım yapabilen müşterilerdir. Üçüncü grup ise, tıbbi malzeme üreticileridir. Bunun için gerekli makine yatırımı yapılmış ve ISO 13485 belgesi alınmış olup üretime başlanmak üzeredir. Burada üretilecek olan ürün yeni bir şırınga olacaktır.

İdeal müşteri olarak, pazar fırsatlarını ve değişimleri, müşteri geri bildirimlerini bildiren tedarikçisini gelişmelere uydurmak için ısrarlı müşteri tipi çizilmektedir. Mevcut müşterilerle görüşerek, uluslararası fuarlara katılarak, bilgi bankası oluşturarak pazar paylarını arttırmak ve yeni müşteriler edinme çabasındadırlar.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Şirketin büyümesinde izlediği yol ve özellikle son yıllarda kabul edildiği SBA ile ticari anlaşmalar yaptıkları uluslararası şirketler, başarısının ölçütü olarak kabul edilebilir. PMS Medikal, kuruluş yıllarındaki olumsuzlukları aşarak geleceğe güvenle bakan ve büyüme planları yapan bir şirket olarak görülmektedir.

Yakın gelecekte üretmeyi düşündükleri birkaç yeni ürün vardır. Bunlardan bir tanesinin prototipini hazırlamışlardır. Elektronik indikatör hazırlamak için bir elektronik mühendisi ile çalışmalar yapmaktadırlar. Ayrıca antibakteriyel sterilizasyon ambalajı üzerinde de çalışmaktadırlar. Ürettikleri ürünlerde yeterli bilgi birikimi sahibi olduklarını düşünmektedir.

Niş marketlere giriş ve markalaşma konusunda üyesi oldukları SBA'nın yeni ufuklar açacağı kuşkusuzdur. Girişimci Özgür Güler, sürekli uzun vadeli planlar yapıp koyduğu hedeflere doğru yürüyen, iş yaptığı diğer kurumlara iyi bir iş ortamı yaratmaya çalışan, güvenilir ve kendisi ile iş yapılabilecek bir iş ortağı olmaya çalışan bir karakter yapısına sahiptir.

Özgür Güler, şirketini kurduğu dönemde yeterli olanakları olsaydı, daha büyük ölçekte faaliyete geçmeyi tercih edeceğini belirtmektedir. Küçük kapasite ile başlamaktan dolayı, pazar payı kaybı ve daha yüksek maliyetle uğraşmak zorunda kalmıştır. Şimdilerde kapasite arttırarak pazar payını genişletmekte ve maliyetlerini düşürmektedir.

Uluslararası şirketlerle çalışmanın getirdiği zorluklar da vardır. Yeni ürün geliştirme ve kapasite arttırmanın getirdiği zorluk, yetişmiş ve eğitilmiş insan kaynağı ile nakit akışını "düzenli" olarak sağlayabilmektir.

İç denetimi Özgür Güler yapmaktadır. Eleman istihdamında profesyonel danışmanlık firmasından yararlanılmamaktadır. Ürettikleri ürün kağıt ve plastik film ağırlıklı olduğu için, geri dönüşümü yoktur. Ancak, çevre sorunu da yaratmamaya çalışmaktadırlar. Sosyal sorumluluk projesi olarak, üniversite öğrencilerine burs vermektedirler.

BEKLENTİLER

3 yıl içinde Dubai'de yakınlarında Sharjah'da ikinci bir üretim tesisi kurmak için yer aramaktadır. Böylece, Körfez Ülkeleri üreticilerine tanınan % 10 fiyat avantajını kullanmanın yanında, müşterilerine daha iyi hizmet etmeyi de planlamaktadırlar. Daha sonra Uzak Doğu'da bir üretim tesisi açma planı da vardır. Özgür Güler, başlangıç kısıtları olmasa idi, yurt dışında üretim yapmak isterdi. Yine de yurt dışında firma alma planı vardır. Yakın gelecekteki fırsatlar, piyasalarda yaptıkları hamlelerin doğru zamanda olması ve şirket olarak gösterdikleri uyum yeteneğidir. Önümüzdeki 5 yıl içinde ABD pazarına da girecek üretim teknoloji ve standartlarına ulaşmayı planlamaktadırlar.

ŞEBNEM KARASU
STEAMLAB STE. GIDA DIŞ TİC. LTD.ŞTİ.

GİRİŞİMCİ: ŞEBNEM KARASU
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU ORTAK VE CEO
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: FABRİKA YÖNETİM OFİSİ, İZMİR, 10 EKİM 2008
GÖRÜŞMEYE KATILANLAR: ŞEBNEM KARASU, AYKUT LENGER
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: BASİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

16 Nisan 1964 tarihinde İzmir'de doğan Şebnem Karasu, İzmir Amerikan Koleji'ni bitirir. 5 yaşından başlayarak her hafta sonunu, İzmir'deki beyaz eşya ve müzik sistemleri ticaretini ilk kez başlatan kişi olan babasının mağazasında geçirir. Bunun dışında büyük çaplı bir tarım işletmesine de sahip ailesinde, çiftliğin idaresini annesi üstlenmiş durumdadır. Üniversitede ne okumak istediğini tam olarak bilememekle birlikte, çiftlikte geçirdiği zamanlar nedeniyle, tarım ve gıda konusu dikkatini çeker. Ege Üniversitesi Gıda Mühendisliği'ni birincilikle kazanır, birincilikle bitirir. İki yıl kadar aynı bölümde asistan olarak çalışır.

Evlendikten sonra, Ankara'ya yerleşmek gereği ortaya çıkar. Ankara'da o dönemde gıda sanayi çok gelişmediği için mühendis olarak iş bulamayan Şebnem Karasu, biraz da sıkılmamak için, ABD Büyükelçiliği Ticaret Müsteşarlığı'nda çalışmaya başlar. ABD Hükümeti'nin çalışma şekli, ticari ilişkileri, Türk ve Amerikan işadamlarıyla ilişkiler konusunda çok şey öğrenir. Daha sonra, bir savunma sanayi firmasında bir süre çalıştıktan sonra, eşinin işi nedeniyle, iki yıl için ABD'nin Los Angeles kentine gider ve burada bir Böbrek Nakli Merkezi'nin yönetiminde çalışmaya başlar. Vakfın kasasına yılda 1 milyon dolar gelir kaydedecek kadar başarılı olur.

Türkiye'ye döndükten sonra tekrar İzmir'e yerleşir. Yeni kurulan İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün rektörü eski hocasıdır ve kendisini birlikte çalışmaya davet eder. Rektörün asistanı olarak üniversitenin kuruluşunda önemli katkı sağlar. Bu arada Ege Üniversitesi'ndeyken başladığı ve yarım kalan yüksek lisans çalışmasını da, 12 yıl sonra burada tamamlar. Rektör emekli olduktan sonra, kendisi de üniversiteden ayrılır.

Yaşamının bu döneminde artık profesyonel yöneticilik kariyerine adım atacaktır. Bir firma, sahip oldukları deri fabrikasını, gıda fabrikasına dönüştürecek bir proje mühendisi aramakta, başarılı olması durumunda proje mühendisini genel müdür olarak çalıştırmayı planlamaktadır. Bu teklif kendisine çekici gelir, 1998 yılında üç ay gibi bir sürede dönüşümü gerçekleştirir ve sonrasında beş yıl süreyle bu fabrikanın genel müdürlüğünü yapar.

Şebnem Karasu'nun iş yaşamında elde ettiği başarılar, aldığı çok sayıda ödülle tescillenmiştir. 1987 yılında ABD Büyükelçiliği, çalıştığı ofise "En iyi çalışan ofis" ödülü verir. 1988 yılında ise Şebnem Hanım "En İyi Çalışan" ödülünü almıştır. 2001 yılında İngiliz Büyükelçiliği tarafından "Başarı öyküsü yaratan genel müdür" ödülünü alır. Aynı yıl ise, Dünya Gazetesi tarafından İzmir'in en başarılı işkadını seçilir. Bunların dışında Leo ve Rotary kulüpler tarafından verilen çeşitli ödülleri de bulunmaktadır.

İŞYERİNİN KURULUŞU

Genel müdür olarak çalıştığı fabrikadan ayrıldıktan sonra, artık kendi işini kurmanın zamanının geldiğine karar verir. 2003 yılında İzmir Serbest Bölgede "Porto Gıda" adıyla baharat paketleme işi yapan bir firma kurar. Küçük yaşlarından itibaren babasının mağazasında çalışarak ticaret hayatını öğrenmiş olsa da, kendi deyimiyle düştüğü "kurtlar sofrası"nda çok kaybetmiş, ama ayakta kalmayı başarmıştır.

Profesyonel yönetici olarak çalıştığı dönemde, gıda ürünlerinin mikrobiyoloji değerleri konusuyla yakından ilgilenme fırsatı olmuştur. Yerli ürünlerin ihracat piyasalarında mikrobiyolojik değerlerin tutmadığı gerekçesiyle geri çevrildiğine tanık olur. Gıda ürünlerinin yapısının bozulmadan sterilize edilerek, ihracat piyasalarındaki sorunun aşılması için, bir yatırıma gerek olduğuna karar verir. Yurtdışındaki müşterilerinin sterilizasyon talepleri de Şebnem Karasu'yu sterilizasyon işine adım atmaya yöneltmektedir. Yurtdışındaki sterilizasyon tesislerini gezer. Ancak, gümrük ve navlunlar nedeniyle, rekabetçi bir fiyat elde edilemez. Yurtiçindeki gıda firmalarının ihracat piyasalarına mal satabilmek için bu konuda eksiği bulunmaktadır. Dolaysıyla, piyasada bir boşluk bulunmakta, diğer yandan Şebnem Hanım'ın hem formel eğitimi, hem de profesyonel yöneticilikten edindiği deneyim sayesindeki birikmiş bilgisi bulunmaktadır. İş, bu konuda yatırım yapacak büyüklükte bir sermaye ve teknolojiyi bulmaya kalmaktadır.

Bu konuda dünyanın en gelişmiş gıda sterilizasyon teknolojisine sahip olan İsviçre'nin SteamLab International firması ile temas kurar. Türkiye'de bir yatırım yapmaları durumunda, bu tesisin işletmesi konusunda yardımcı olacağını belirtir. Oysa, bu grubun Türkiye ile iş yapmak aklının ucundan dahi geçmemektedir. Şebnem Karasu'ya böyle bir risk almak istemediklerini belirtirler. Şebnem Hanım, bu grupla olan irtibatını kesmez ve defalarca kapılarını çalar. En sonunda, firma Şebnem Hanım'ın teklifini bir koşulla kabul eder: Kendisi de Türkiye'de kurulacak iştirake, en az % 40 pay ile ortak olacaktır. Bu derecedeki bir ortaklık önemli miktarda sermaye gerektirmektedir. Şebnem Hanım senelerce çalışmasının sonucu elde ettiği birikimlerinin üzerine, annesinin desteğini de ekleyerek, bu işe girer. Firma kurulduktan sonra makine alımı için küçük bir miktar kredi kullanılır.

2004 Ocak ayında ortaklık anlaşması imzalanır. % 60'ı SteamLab Int'a satılan Porto Gıda'nın adı, SteamLab olarak değiştirilir. Temmuz 2004'de, üç ay gibi kısa bir süre sonrasında firma yeni fabrikasında üretime başlar. Bu

kadar kısa sürede işletmeye açılmasının, yabancı ortakları üzerinde şok edici bir etkisi olmuştur. Çünkü onlar, bir veya iki yıl gibi bir süre öngörmüşleridir. Şebnem Karasu'ya göre, yabancılarla ortak olmanın en güzel tarafı, ortak oluncaya kadar yasal prosedürlerde ince eleyip sık dokurken, adeta bir düşman gibi olmalarına rağmen, ortak olduktan sonra el sıkışıp en yakın dostunuz haline gelmeleridir. Bizde ise çok kolay ortak olunur, sonrasında anlaşmazlıklar ve sorunlar ortaya çıkar.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

Gıda firmalarına sterilizasyon hizmeti vermenin yanısıra, kendi satın aldıkları baharatı da sterlize ederek satan firma, bunun için baharat öğütme makinesi satın almıştır. Firma kurulurken, eleman bulma sıkıntısı yaşanmaz. Ancak, personelin eğitimi firma tarafından verilir. Mikrobiyolog vb. beyaz yakalı çalışanlar, eğitim için Almanya'ya gönderilir. Bu özellikle hijyen koşulları için önemlidir.

Firmanın ilk yıllarında ayakta kalabilmek için, hemen siparişe ihtiyacı bulunmaktadır. Şebnem Hanımı bu işe girmesi için ikna etmeye çalışan ve yüksek miktarda sipariş vereceğini belirten gıda ihracatçıları ortalarda görünmemektedir. Ayrıca, döviz kurlarının en düşük olduğu ve ihracatın güçlükle yapıldığı bir dönemdir. Böylesi zor koşullarda, Şebnem Hanım, Türkiye'deki ihracatçıların yurtdışındaki müşterilerini bulup onlara firmasını tanıtır. Yurtdışındaki müşteriler, ihracatçı firmalara ürünlerini SteamLab'a göndererek sterilize etme koşulu getirmeye başlamıştır.

İlk işlerini almaya başlamıştır. Başlangıçta, baharat ihracatçılarının müşterileri sterilizasyon talep ettiği için, baharatçılar hizmetin karşılığını kendilerinin değil, müşterilerin ödemesi gerektiğini belirterek ödeme yapmaktan kaçınır. Bu tür sıkıntılarla mücadele etmek, bir üretim dalında ilk firma olmanın getirdiği kaçınılmaz bir sonuçtur. Ama, artık herşey yerine oturmuştur. Gittikçe artan bir müşteri portföyü bulunmaktadır. Firmada, önceleri sadece sterilizasyon hizmeti verilirken, artık steril ürün satışı da gerçekleştirilmektedir. Serbest Bölgede olmanın avantajı kullanılarak, Mısır, Fas, Bulgaristan, Hindistan, Sri Lanka gibi ülkelerden çok çeşitli baharatlar alınmakta ve steril edilmektedir. Buharla sterilizasyon yöntemiyle sterilize edilen ürünler, İngiltere, Hollanda, ABD gibi ülkelere satılmaktadır. Firma serbest bölgede kurulu bulunduğu için, iç pazara çalışılmamaktadır, çünkü bu durumda sterilizasyon hizmeti sırasında yaratılan katma değer de ithalat olarak değerlendirilmektedir.

Sadece 4 yıllık bir geçmişi bulunan firmanın başarı grafiği hızla yükselmektedir. Satış hasılatı hızla artan firmanın satışlarının tamamına yakını ihraç edilmektedir. Çalışan sayısında da hızla bir yükseliş gözlenen firmanın, 2004 yılında 11 çalışanına karşılık bugün, 31 çalışanı bulunmaktadır.

Firmanın hedef kitlesi, gıda güvenliği konusundaki farkındalığı ileri düzeyde olan gelişmiş batı ülkeleridir. O nedenle, satışların % 80'i AB Ülkeleri ile ABD'ye yapılmaktadır. Bunun dışında, Hindistan'dan Avustralya'ya kadar değişik ülkeler de müşterileri arasında yer almaktadır.

Şebnem Karasu, İstanbul'da ev ofis şeklinde de çalışmakta, haftanın yarısını İzmir'de, diğer yarısını İstanbul'da geçirmektedir. Yurtdışı müşteri bağlantılarını sağlamak için yurtdışı ziyaretlerini daha kolay gerçekleştirdiği İstanbul'da bulunmaktadır. Neden üretim tesisini de İstanbul'a taşımadığı sorusuna verdiği yanıt, hem serbest bölgenin ve ihracat limanın burada oluşu, hem de baharat üreticilerinin yoğun olarak bu bölgede toplanması nedeniyle İzmir'in bu iş için en doğru yer olduğudur.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

SteamLab Gıda'nın başarısını özetleyen en önemli gelişme, firma ile görüşme gününden bir gün önce kararlaştırılmış olan, SteamLab International AG'nin merkezini İsviçre'den Türkiye'ye taşıma kararı almış olmasıdır. Aynı zamanda, yabancı firmanın sahibi SteamLab Gıda'ya şahsi ortak olmuştur. Bu başarının arkasında, bir çok etmen bulunmaktadır. Örneğin, SteamLab International AG'nin Almanya'da bulunan bir iştiraki de makine satışı ile ilgilenmektedir. Şebnem Hanım bu firmanın Türkiye'deki acentesi gibi rol alıp Sanayi Bakanlığı'na çok büyük değere sahip bir makine satmıştır. Bunun dışında, kurulduğu günden bu yana hızla yükselen bir başarı grafiği sergilemiştir.

Ancak burada asıl, Şebnem Karasu'nun girişimcilik özelliklerini altını çizmek gerekir. Babasından devraldığı girişimcilik ruhuna sahip olan Şebnem Hanım, küçük yaşlardan itibaren babasının mağazasında çalışmış

olması sayesinde, ticaret hayatı ve piyasa fırsatlarını değerlendirme konusunda bilgi ve görgüsünü arttırır. Öyle ki, 1980 yılında, lise öğrencisi olarak bir değişim programı çerçevesinde bir yıllığına New York'ta okumaya giderken, babası kendisinden, gidip oralarda ne gibi fırsatlar olduğunu incelemesini ister. Döndüğünde, Şebnem Karasu, orada satılan baharatların birçoğunun buradan gittiğini görür ve babasına baharat işine girmelerini önerse de, kendisini buna ikna edemez. 1981 yılında ise Türkiye'nin ilk baharat firması kurulur. Bu, lise çağındaki bir gencin vizyonunu özetleyen bir gelişme olsa gerektir. Bundan yıllar sonra, bir arkadaşına Türkiye'de o dönemde bulunmayan dondurulmuş pizza işine girmeyi teklif eder, ancak evlenip Ankara'ya yerleşince bu projeyi gerçekleştiremezler. İki yıl sonra ise, dondurulmuş pizza Türkiye piyasasına girmiştir. Dolayısıyla, fırsatları görüp değerlendirme konusundaki vizyon ve girişimcilik yetenekleri firmanın sahip olduğu önemli varlıklardandır.

Bu nitelikler, firmanın kuruluşu aşamasında, gözlenen niş piyasanın keşfedilmesinden, bu boşluğun değerlendirilmesi için en doğru teknolojinin seçilmesine kadar etkili olmaktadır. Gıda ürünlerinin sterilizasyonu konusunda buharlama dışında etilen oksit, ışınlama (radyasyon) ve fumigasyon gibi çeşitli teknikler bulunmaktadır. Bu tekniklerin, ürünün yapısını bozan, kanserojen ve çevreye zararlı etkileri bulunmaktadır. Işınlama tekniği AB ülkelerinde yasaklanmıştır, o nedenle buhar tekniğine yönelinmiştir. ABD'de ise kimyasal yöntem çevre zararları nedeniyle yasaklanmaktadır. Dolayısıyla, buhar geleceği olan en önemli teknoloji olmuştur. Gıda mühendisi Şebnem Hanım, profesyonel yöneticilik deneyimi ile bu gelişmeleri takip ederek, gelecek vaat eden ve hiçbir zararlı yan etkisi bulunmayan en doğru teknolojiyi seçme konusunda başarılı olmuştur. Bunun ötesinde bu konudaki teknolojinin patentine sahip firma ile ortaklık kurabilmiştir.

Diğer yandan, Şebnem Karasu'nun işe odaklı yönetim ve çalışma anlayışı da önem taşımaktadır. Gıda Güvenliği Derneği yönetim kurulu üyesi de olan Şebnem Hanım, özellikle ihracatçı firmaların ürünlerinden yola çıkarak, yurtdışındaki akademik kuruluşlarla işbirliğine giderek, farklı ürün kategorilerine de sterlizasyon hizmeti

verilmesini gerçekleştirmiştir. Örneğin, daha önce kekik, adaçayı, kimyon ve defne gibi ürünlerin yanısıra, geleneksel ihraç ürünlerimiz olan incir, üzüm ile kurutulmuş domates, çam fıstığı, kayısı ve fındık gibi ürünlerin sterilize edilmesi, bu ürünlerin ihracat piyasalarındaki engelleri aşmalarını sağlamıştır. Bunun yanısıra firma, baharat karışımı gibi daha önceden bulunmayan bir ürün de üretmektedir.

Firma, gıda sektöründe, kalite güvence belgesi olan ISO 22000'e sahip olan tek firmadır. Ek olarak, uluslararası kuruluşlardan alınmış olan BCS ve ECOCERT organik ürün sertifikaları da bulunmaktadır. Firmanın ürettiği ürünlerin % 25'ini organik ürünler oluşturmaktadır. Üretim sürecinin güvenilir olmasını sağlamak için de yılda bir kez olmak üzere kullanılan makine ve teçhizatın kalibrasyonu TSE tarafından yapılmaktadır. Yabancı ortağının sahip olduğu teknolojinin patenti bulunduğundan, firmanın ayrıca bir patent başvurusu bulunmamaktadır.

Genel olarak Steamlab'ın, özel olarak ise Şebnem Karasu'nun başarısını açıklayan temel etmenlerden birisinin, karşıdakilere güven vermesi olduğu söylenebilir. Bu konu, hem yabancı ortağını bulup onu Türkiye'de iş yapmaya ikna etmesi, hem de halen müşteri bulma sürecinde, firmalarla ilişkisi sırasında önem taşımaktadır. Görüşmelerde, Şebnem Hanım, kendisi ve firmasına güven duyulabileceği konusunu özellikle işlemektedir. Bunun dışında, kalite ve uygun fiyat da firmanın ihracat başarısını açıklayan önemli etmenlerdendir. Müşteri bulma sürecini de aktif bir strateji ile yönetmekte olan firma, uluslararası fuarlarda hem katılımcı, hem de ziyaretçi olarak yer almaktadır. Aynı zamanda, Şebnem Karasu, özel yurtdışı gezilerine gittiği zaman bile, ayakkabı, giyim alışverişi için mağazalara gitmek yerine, süpermarketlere giderek, ambalajlama tekniklerindeki gelişmeler, hangi

ürünlerin daha çok sattığı konularında gözlem yapmaktadır.

SteamLab firması, bazı zorlukların üstesinden gelerek, bugünkü noktasına ulaşmıştır. Örneğin, Şebnem Karasu çok ölüm tehdidi almış olduğunu belirtmektedir. Bunun yanısıra, firmanın yabancı bir firmayla ortak girişim olması nedeniyle, devletten herhangi bir destek almaları sözkonusu olmamış, hatta KOBİ statüsünde bile değerlendirilmemiştir. Buna ek olarak, devletin aldığı ve kendilerini ilgilendiren kararların, doğru biçimde analiz edilmeden acele biçimde alınan kararlar olduğunu düşünmektedir. Örneğin, daha önce LPG kullanan firma, bir gecede vergilerin arttırılmasıyla, doğalgaza dönmek zorunda kalmış, bunun için 20 bin euro ödemiştir. Oysa, bu karar daha önceden ilan edilerek, uyum sağlamak için zaman tanınsa, firmalar maddi kaynaklarını ona göre ayarlama olanağına kavuşacaklardır. Halen firmanın işlerini aksatan noktalar bulunmaktadır. Örneğin, İzmir Limanı özelleştirilmesinin yargı süreci devam etmekte, bu nedenle liman sahipleri yatırım yapmamaktadırlar. Varolan iki vinçten biri sürekli arızalı olduğu için de, firma söz verilen zamanda teslimat gerçekleştirememekte olduğundan, müşterilerle bazı sorunlar yaşamaktadır. İzmir'de yaşanan arsenik tartışması nedeniyle, bir ara sanayi bölgesinde suların kesilmesi sözkonusu olunca, su buharı ile işlem yapan bir firmanın zor durumda kalması kaçınılmaz olmuştur. Şebnem Karasu, devletin desteğinden ziyade, altyapı yatırımlarının ve hizmetlerin tam olarak yerine getirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Firma, yaptığı işin piyasası küçük olduğu için, küçük ölçekte kurulmuştur. Şebnem Hanım, son altı ayda hızla gelişmesine rağmen, halen optimum ölçeğin yaklaşık % 25 gerisinde olduklarını söylemektedir. Şebnem Karasu, başlangıçta bu noktaya geleceğini düşünmemiş, ve bu nedenle, hedeflerini küçük tutmuştur. Aslında, sterilizasyon işine hiç girmeden, kendi yağıyla kavrulan bir firma olarak işlerine devam etmek niyetinde olan Şebnem Hanım, sektördeki boşluğu görünce, gerekli teknoloji ve finansman ihtiyacını yabancı ortakla kapatınca da, artık hedeflerini büyütmüş durumdadır. Şu anda dünyada bir firmaya bağlı olmadan, bağımsız olarak, sterilizasyon, paketleme öğütme, karışım yapabilen başka bir firma olmadığını gururla belirtmektedir. Şebnem Karasu'nun kendini en başarılı hissettiği nokta, ne satış hacmi, ne ihracat büyüklüğüdür. En başarılı oldukları noktanın istihdam ettikleri insanlar olduğunu, bunun getirdiği manevi hazzın başka hiçbir biçimde ölçülemeyeceğini belirtmektedir.

BEKLENTİLER

Önünde tehdit ve fırsatların bulunduğunun farkında olan Şebnem Karasu, firmanın 5 yıl sonra 10 milyon YTL satış hacmine ulaşmasını hedeflemektedir. Bu yolda yararlanacağı fırsatlardan en önemlisi, bütün dünyada gıda güvenliği konusunda artan bir bilinçtir. Eskiden son kullanma tarihinin bile ne olduğu bilinmez ve ürünlerin üzerinde yer almazken, artık tüketiciler kullandıkları ürünlerin sağlıklarına zararlı olup olmadığı konusuyla ilgilenmektedir. Diğer yandan, ABD'de hükümet kimyasal yöntemle yapılan sterilizasyon yöntemini terk etmeye zorlamaya başlamıştır. Bu da başka bir fırsatı göstermektedir. Ama, burada buhar yerine, ışınlama yöntemine geçme yönünde bir eğilim de bulunmaktadır. Bu nedenle, ABD hükümetinin bu politikası aynı zamanda tehdit de oluşturmaktadır. Tehditlerden bir diğeri ise, yasak olduğu halde, Türkiye'de de ışınlama yöntemiyle sterilizasyon yapılıyor olmasıdır.

Bunlara ek olarak, yabancı firmalar kaynaklarını artık yavaş yavaş Türkiye'ye kaydırmakta, kalite ve güvenilirlik konusundaki üstünlükler de birer fırsat oluşturmaktadır. Ekonomik kriz nedeniyle oluşan döviz kuru düzeyinde, daha ucuz ürünler satılabilme fırsatı da bulunmaktadır. Şebnem Karasu'nun önümüzdeki 5 yıllık hedefine ulaşma konusunda karşısına çıkan tehdit ve fırsatları değerlendirecek girişimcilik yetenekleri bulunmaktadır.

Firmanın güçlü ve zayıf yanlarına gelince, İzmir'de yetişmiş insangücü bulmakta zorlanmadıklarından, firmanın yeniliklere açık, dinamik ve genç yapısı ile yabancı bir ortağı olması güçlü yönüdür. Firmanın zayıf yönü ise, istedikleri kadar büyük bir firma olmamaktır. Halen tek vardiya çalışan firmanın, ileride kapasitesini 3- 4 kata çıkararak, üç vardiya çalışması hedeflenmektedir.

SALİH SÜTÇÜ
ABDİOĞULLARI PLASTİK VE AMBALAJ SANAYİ A.Ş.

GİRİŞİMCİ: SALİH SÜTÇÜ
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU ORTAK VE YÖNETİM KURULU ÜYESİ
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: ŞİRKET MERKEZİ, ADANA HACI SABANCI OSB, 20 AĞUSTOS 2008
GÖRÜŞMEYE KATILANLAR: SALİH SÜTÇÜ, EROL YAKICI, HÜSEYİN CÖMERTPAY, MAHİR FİSUNOĞLU
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: DASİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

Girişimcimiz Salih Sütçü 30 Ağustos 1977 tarihinde Kayseri' ye 25 km. mesafedeki Kızılören köyünde dünyaya gelmiştir. Bilkent Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü'nden 2001 yılında mezun olduktan sonra ABD'de eğitimine devam etmiştir. 2002 yılından beri şirkette çalışmaktadır. Bir aile şirketi olduğu için çeşitli görevlerde bulunmuştur. Salih Sütçü, aynı zamanda Çukurova Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans yapmayı planlamaktadır.

Şirketin kurucusu olan baba Abdi Sütçü, iş koşullarının kısıtlı olduğu Kayseri'den 1963 yılında Adana'ya gelerek "Adana Meyve ve Sebze Hali"nde çalışmaya başlamış ve çalışırken meyve ve sebze ambalajlamanın önemini fark etmişti. O dönemde ambalaj malzemesinin kıtlığını da göz önüne alarak, un ve yem fabrikalarından çıkan kullanılmış ambalaj malzemesini biriktirerek, yıkayıp onararak, hal yakınlarında 11 metrekare büyüklüğünde bir dükkanda ticarete başlamıştı.

O gün 31 ile 44 yaş arasında olan dört erkek kardeşin büyükleri de baba ile birlikte ticaret yapıyorlardı. Bu dükkanın ismi olan "File Pazarlama" ismi, bugün, bu şirketin bünyesinde yer alan "Filpa Ambalaj ve Dış Ticaret A.Ş." olarak devam etmektedir. (Bu dükkan daha sonra Meyve ve Sebze Hali'nin genişletilmesi sırasında yıkılmıştır). Baba Abdi Sütçü 1992 yılında, 51 yaşında vefat etmiş, oğulları, babalarının ismini şirketlerine vererek ticarete devam etmişlerdir. 1993 yılında bu isim altında bir limited şirket olarak kurulduktan sonra, 1996 yılında ilk fabrika, Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesi'nde kurulmuştur.

Aile, 4 erkek ve 7 kız olmak üzere 11 kardeşten oluşmaktadır. Kız kardeşler, şirkette görev almamaktadır. Ailede üniversite eğitimi alan tek erkek kardeş, en küçük olan Salih Sütçü olup anne, baba ve büyük erkek kardeşler ilk okul, ortaokul ya da lise mezunudurlar.

İŞYERİNİN KURULUŞU

Şimdi bir sanayi şirketi olmakla birlikte, Abdioğulları Şirketi'nin başlangıcı bir ticaret şirketidir. 1980-1990 arası ticarette büyüyen aile, bu süreçte, Adana'da plastik ambalaj üreten PİLSA şirketinin bayiliğini de almıştı. 1990 sonrası PİLSA'nın Türkiye baş bayii olmuştur. Aynı zamanda plastik ambalaj üreten diğer şirketlerin de temsilciliği yapılmıştır.

Bununla birlikte, ticarete başlanan alanın, yani plastik ambalaj malzemesinin üreticisi olmuştur. Şirketin ilk kurucusu Abdi Sütçü de ticaretini yaptıkları ürünleri üretmeyi planlamıştı. Bu planı, vefatından sonra oğulları tarafından yerine getirilmiştir. 1992 yılında PİLSA'nın kapatılması gündeme geldiğinde, aile, bu şirketi satın almayı düşünmüş, ancak, teknolojisinin eskiliği nedeni ile bu fikirden vazgeçilmiştir.

1996 yılında yeni teknolojili bir fabrika, organize sanayi bölgesinde, leasing ve öz sermaye katkısı ile, 12 bin m^2 alanda 30 işçi ile üretime başlamıştır. Kuruluş aşamasında sermaye sıkıntısı çekilmiştir. 2004 yılında şirket limitet şirket statüsünden anonim şirket statüsüne geçmiştir. İlk başta olmasa da şirket büyüdükçe, kalifiye personel sorunu yaşanmıştır. Bu sorun, başta işçiler olmak üzere diğer personelin çeşitli eğitim programlarına katılmalarının sağlanması ile aşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca profesyonel yönetici çalıştırılması benimsenmiş, yönetici istihdamında danışmanlık şirketlerinden danışmanlık hizmeti alınmıştır.

Aile 30 yılı aşkın bir ticari geçmişten sonra sanayiye geçerken, belirli bir fizibilite çalışması yapmıştır. 1996 yılında 30 yaşında olan en büyük iki erkek kardeş başta olmak üzere aile, zaten, üretecekleri ürünler hakkında yeterli teknik bilgiye sahip olduklarını düşünüyorlardı. Adana'da PİLSA'nın ve diğer üreticilerin varlığı, bayiliğini yaptıkları diğer şirketlere yaptıkları ziyaretler sırasında, fabrika büyüklüğü, hammadde temini, pazarlama, finansman, ödeme koşulları ve piyasa ile diğer gerekli bilgilere sahiptiler. Teknoloji seçiminde, Avrupa'dan ithal edilen makinelerle işe başlanmıştır. 2005 yılında Bursa ve İzmir'de zor durumda olan iki şirketin makine grupları ve markası satın alınmış ve şirket bünyesine katılmıştır. Üretim teknolojisi gereği fabrikalar kesintisiz olarak üretim yapmaktadır. Abdioğulları Şirketi, en son teknolojiyi takip etmeyi, bir işletme stratejisi olarak benimsemişlerdir. İşçilik ve enerji maliyetlerinden tasarruf yapabilmenin bir yolu olarak, makine parkını sık sık değiştirebilmektedirler. "Eski" makineler yurt içinde ya da dışında başka şirketlere satılmakta ve en yeni makineler satın alınmaktadır.

Aile şirketinde önceleri, erkek kardeşler arasında bir iş bölümü yoktu. Herkes her işi yapıyordu. Ancak şirketin büyümesi ile bir iş bölümü gereği ortaya çıktı. İki yıl önce yapılan işbölümü gereği; en büyük ağabey Bekir Sütçü Yönetim Kurulu Başkanı ve üretimden sorumludur. Ramazan Sütçü finansmandan, Mehmet Sütçü iç pazarlama faaliyetlerinden ve Salih Sütçü yurt dışı satışlar, ilişkiler ve Ar-Ge'den sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaktadır. Ticaretten geldikleri ve piyasa koşullarını bildikleri için, pazarlama stratejisini belirleme konusunda fazla zorlukla karşılaşmadılar. Şu anda ailenin sahip olduğu iki şirketten birisi olan Filpa Ambalaj ve Dış Ticaret A.Ş. pazarlama işlerini yürütmektedir. Diğer şirket olan Besa Plastik Ambalaj Sanayi A.Ş. ise üretim şirketidir. İki şirket birleşmesi yapılarak daha önce üç olan şirket sayısı ikiye indirilmiştir

Adana'nın bir tarım bölgesi olması ve yurdun her tarafına sebze ve meyve gönderilmesi, bu alandaki ambalaj üretimini zaten gerekli hale getirmektedir. Ancak bu ambalajların yanında un, yem, soğan ve kuru bakliyat için de üretim yapılmaktadır. Zamanla un ve yem ambalajında yeni şirketlerin piyasaya girmesi ile üretim artıp kâr marjı düşmeye başlayınca, farklı ürün arayışları başlamıştır. Bu amaçla, 2000 yılı sonrasından başlamak üzere yurt içi ve yurt dışında yılda dör adet tarım ve plastik ambalaj ürünleri fuarlarına gidilerek ürün trendindeki değişimler yerinde izlenmiştir. Çiftçilerle görüşmeler yapılarak beklenti ve talepleri ilk elden öğrenilmiş; özellikle Avrupa ülkelerinde çiftlik ve benzer ürün üreten firma ziyaretleri ile yeni ürünler yerinde incelenmiş; nihayet, Avrupa Birliği mevzuatı ve kendi sektörlerine etkileri incelenerek (çünkü firma Avrupa ülkelerine de ihracat yapmaktadır) yeni ürünler geliştirilmiştir.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

Daha önce de belirtildiği gibi, şirket, ticaretten sanayiye geçen bir aile şirketidir. Sanayiye girdikten sonra, herhangi bir kapanma, küçülme ya da başarısızlık görmeden, sürekli büyüme göstermiştir. Kurulduktan sonra yönetim kurulu üye yapısı değişmemiştir. Çalışanların sayısı 2004 yılında 369 kişiden 2008 yılında 498 kişiye ulaşmıştır.

Şu anda organize sanayi bölgesinde birbirine bitişik dört fabrikada , 50 bin metrekaresi kapalı 126 bin metrekare alanda faaliyet göstermektedir. Satış hasılatı 2004'den 2008'e yaklaşık altı kat artmıştır.

Satış hasılasının, yıllık enflasyon oranlarının ve büyüme oranlarının üzerinde artış gösterdiği, yani, şirketin, satış hasılatı açısından reel bir büyüme gösterdiği görülmektedir.

Başta Avrupa ülkeleri olmak üzere, Orta Doğu ülkelerini kapsayan 25 ülkeye ihracat yapılmaktadır. İhracatı kendi kurdukları Filpa Ambalaj ve Dış Ticaret A.Ş. eli ile ve yurt dışı bayiler üzerinden yürütmektedirler. İhracat, 2004-2008 döneminde sekiz kat artmıştır. Yurt içinde ise her bölgede bir baş bayi ve 3-4 alt bayi ile çalışmaktadırlar. Yeni ürün geliştirdikçe tanıtımı yapılmakta ve doğrudan pazarlama yapılmaya çalışılmaktadır.

Kredi faizlerinin yüksekliğinden dolayı yatırımlarında genellikle kendi öz kaynaklarını kullanmaya çalışmaktadırlar. İhracatta Eximbank kredilerinden yararlanmaktadırlar.

Şirket kurulduğu yıllarda Türkiye'de aynı alanda üretim yapan 40 kadar firma arasında 30. sırada yer alırken, bugün, pazardaki 70-80 firman arasında ilk üç arasına girmiş bulunmaktadır. Pazarın ve firma sayısının artmasının getirdiği rekabeti yeni ürünler geliştirerek aşmaya çalışmaktadır.

Yeni ürünlerden birisi iki yıl önce üretilen "gölgeleme örtüsü"dür (gölgelik). Bu ürün, başta elma olmak üzere meyve bahçelerinin, bodur meyveliklerin üzerine serilen bir örtüdür. Aynı şekilde üretilen bir diğer ürün ise "dolu örtüsü"dür. Dolu ve diğer tabiat olaylarının meyveleri zedelemesini, yerlere dökmesini ve dolayısıyla değer kaybını önlemektedir. Ayrıca dolu taneleri örtünün üzerinde birikip yavaş yavaş eriyerek yere döküldüğü için ağaçların sulanması da sağlanmaktadır. Nihayet, dolunun hızla toprağa vurması ve toprağa zarar vermesi de engellenmektedir. Bu ürünün geliştirilmesi için Antalya'da bir yıllık gözlemler yapılmış, Yunanistan, İsrail ve İspanya'daki meyvelikler incelenmiştir. Denemeler Çukurova Üniversitesi'nde yapılmış, Almanya'dan satın alınan makinelerle üretime geçilmiştir. Ürün için on yıl garanti verilmektedir.

Tarım alanları için geliştirilen bir diğer ürün, "yer örtüsü" olup, özellikle seralarda, sıralar arasında kalan boş alanlara serilerek zararlı otların çıkması önlenmektedir.

Bir diğer ürün, turistik tesislerde güneşleme iskemleleri için üretilen örtüdür. Bu ürün üretilmeden önce bu iskemlelere örtülen branda örtüler terlemeye neden olduğu için, hava akımına izin veren bu ürün geliştirilmiştir.

Şirket ayrıca "tarım ipi" de üretmektedir. Bu ip, tarımsal ambalajlarda daha önceleri kullanılan metalden yapma iplerin yerini almıştır. Abdioğulları Şirketi'nin toplam üretiminin % 15'i gölgelik ve dolu örtüsünden oluşmaktadır. Gölgelik ve dolu örtüsünün Türkiye'deki ilk ve tek üreticisi konumundadır.

Şirketin patent ve faydalı ürün başvurusu olmuştur, ancak, henüz sonuç alınamamıştır. Şirket, bu alandaki faaliyetlerine 2-3 yıl önce başlamıştır ve başvuru ile ilgili süreç devam etmektedir. Akreditasyon yoktur. ISO 9000 serisi belgesi alınmıştır.

Bu açıdan bakılınca şirketin müşteri profilini, yenilik talep eden, bu yönde istekleri olan, geçmişte olduğu gibi gelecekte de potansiyel olarak Abdioğulları Şirketi ile çalışacak çiftçiler ve müşteriler oluşturmaktadır.

Şirketin büyüme yöntemi, öncelikle ailenin kaynakları olmak üzere, organize sanayi bölgesinde, 1996 yılında bir fabrika ile başlayan üretim, aynı bölgede yer alan dört adet fabrikada olmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, büyüme aşamasında İzmir

ve Bursa'daki iki firmanın makine grupları ve markaları satın alınmıştır. Şirket yönetimi, en yeni teknolojiyi takip etmek için sık sık makineleri değiştirmekte, böylece işçi ve enerji maliyetlerinden tasarruf etmekte ve eski makineleri satmaktadır.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Abdioğulları Şirketi'nin 12 yıllık geçmişi incelendiğinde, başarılı bir firma olduğu sonucuna varılır. Kuruluş sonrası, sürekli büyümeyi, istihdamı arttırmayı, yeni fabrikalar açmayı, teknolojisini sürekli yenilemeyi ve ürün çeşidini arttırmayı başarmıştır. Vergi, faiz ve amortisman öncesi kardaki artışlar tatminkardır. İhracat sürekli artış göstermektedir.

Şirket un, meyve ve soğan çuvallarında oluşan rekabet ve kapasite fazlalığına karşı, yeni geliştirdiği gölgelik ve dolu örtüsü gibi ürünlerle rekabet etmektedir. Bunun yanında son teknolojiyi izlemek, Türkiye'de üretilmeyen bu iki ürünü ilk kez üretmek, müşterilerle yakın ilişkiler kurmak, tedarikçilerle iş ortaklığı çerçevesinde karşılıklı çıkarları korumak, yurt içi ve dışı çiftlik ziyaretleri ile yenilikleri gözlemlemek ve ihtiyaçları yerinde belirlemek, çalışanların eğitimi ve kalitesini daima ön planda tutmak şirketin başarısını belirleyen unsurlar olmaktadır.

Sürekli olarak niş market analizleri yapılmaktadır. Niş market başarısına gölgelik, dolu örtüsü ve güneşleme şezlongları için üretilen örtüler örnek olabilir. Şirketin başarısında, yapılan hataların sürekli olarak eleştirilmesi, aile fertlerinin birbirlerine olan bağlılığı ve son yıllarda geliştirilen yönetimde iş bölümü de önemli katkılar sağlamaktadır. Bu süreçte, sadece kendi işlerinde büyümüşler ve bir fabrika ile başladıkları üretimlerini dört fabrikaya çıkarmışlardır.

İşyerinin başlangıçta "küçük" olarak kurulmasının nedeni, piyasaya yeni girmeleri ve finansal kısıtlardır. Piyasada PİLSA gibi büyük bir firmanın varlığı göz önüne alındığında küçük bir ölçekle başlayıp ihtiyatlı ve istikrarlı bir büyüme stratejisi tercih etmek, akılcı bir yol olarak görülmektedir. Finansal ve piyasa kısıtları olmasaydı, şirket daha büyük üretim ölçeğinde üretim yapmayı tercih edebilirdi. Fakat piyasada özellikle un ve yem torbalarındaki üretim kapasitesinin, talebin üzerinde olmasından dolayı üretim ölçeği artırılamamaktadır. Mevcut yatırım teşvik politikası da Abdioğulları Şirketi aleyhine bir durum yaratmaktadır. Tüm bu olumsuzluklara karşın ihracat yapılan bazı ülkelerde çuval piyasasının % 60'ına kadar varan bir hakimiyet söz konusudur.

2001 krizi şirketi olumsuz etkilemiştir. Üretim düşmüş, döviz borçları artmış, fakat işçi çıkarmamaya çalışmışlardır. Dolayısı ile 2001 yılı sonrası büyümede daha dikkatli davranmaktadırlar. "Düşük döviz kuru", üretim içinde ithalatın payının yüksek olması nedeni ile bir "avantaj" olarak görülmektedir. Hammadde bakımından PETKİM'e olan bağımlılık ve hammadde ihtiyacının ancak % 20'sinin bu şirketten sağlanabilmesi nedeni ile, ithalata bağımlılık sürmektedir. Aynı "avantaj", ihracatta "dezavantaj" olmaktadır. Yüksek faizler de yatırımlarda sorun yaratmaktadır.

BEKLENTİLER

Abdioğulları Şirketi, yine de geleceğe umutla bakmaktadır. Piyasadaki 40 yıllık tecrübelerinin avantajlarını kullanmaktadırlar. Gelecekteki en büyük tehdit olarak, emek ve hammaddenin ucuz olduğu ülkelerin rekabeti olarak görülmektedir. Fırsat olarak ise, şirket, yeni ürünleri üretebilme becerisi olarak görmektedir.

Şirket içi denetimi kardeşler birlikte yapmaktadırlar. Kalite konusunda uzmanlar istihdam edilmiştir. Beklentileri arasında 2010-2011 yıllarında şimdi % 25-30 olan ihracat ve % 70-75 olan iç piyasa satışlarını %50-%50 olarak eşitlemek, ihracatta ilk 1000 firma arasına girmek yer almaktadır.Vizyon olarak patentli ürün üretimi de yer almaktadır. Şirket ayrıca, sattığı ürünler başta olmak üzere kullanılmış ürünleri granül hale getirmeyi ve ara mal olarak yeniden kullanmayı planlamaktadır. Bu işlemi yapan firma sayısı 1-2 tanedir. Aile, ayrıca, babaları adına bir okul yaptırmayı da planlamaktadır.

ALAADDİN AKSOY
DE-Mİ METAL SAN. VE TİC. LTD.ŞTİ.

GİRİŞİMCİ: ALAADDİN AKSOY
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU ORTAK VE GENEL MÜDÜR
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: FABRİKA YÖNETİM OFİSİ, BURSA, 27 AĞUSTOS 2008
GÖRÜŞMEYE KATILANLAR: ALAADDİN AKSOY, AYKUT LENGER
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: MAKSİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

De-Mi Metal Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti'nin kurucusu, Alaaddin Aksoy, pasta yapımı ile uğraşan bir baba ile ev hanımı bir annenin çocuğu olarak 1962 yılında Bursa'da doğar. Meslek lisesini bitirir. Üniversiteyi kazanır ama puanı tuttuğu halde, meslek lisesi mezunu olduğu için makine mühendisliği bölümüne kayıt yaptıramaz. Ayda 115 lira maaşla Renault Fabrikası'nda işçi olarak çalışmaya başlar. Evli olan Alaaddin Aksoy'un iki kızı bulunmaktadır.

İŞYERİNİN KURULUŞU

İlk çocuğu doğduğunda, bir sağlık sorunu nedeniyle, çocuğuna ayda üç kutu bebek maması alması gerekir. Aldığı maaş ise diğer masraflarının yanında ancak bir kutu mama almasına yetmektedir. Fabrikada mesaisini bitirdikten sonra, bir torna tesviye atölyesinde günde 5 saat daha çalışmaya başlar. Bu atölyede öyle çok çalışmaktadır ki, ay sonunda atölyenin sahibi kendisine 300 lira maaş verdiğinde bir yanlışlık olduğunu düşünür.

Sorduğunda, aslında bu çalışmayla daha fazla maaşı hakettiğini, isterse fabrikadaki işini bırakıp tamamen kendisinin yanında 1000 lira maaş ile çalışabileceği cevabını alır. Orada yarı zamanlı olarak çalışmaya devam eder ve fabrikadaki maaşı aynı kalırken atölyeden aldığı maaşı 600 liraya kadar yükselir.

Piyasada eğitimli işgücü açığı çok fazladır. Alaaddin Aksoy, sahip olduğu bilgi birikimi, edindiği çevre ve iyi ilişkiler sayesinde kendisine bir işyeri kurabileceğini düşünür, çok para kazanabileceğini görür. 1988 yılında, toplam ederi 11,000 lira olan bir torna ve freze tezgâhı alır. Babasından aldığı bir miktar para ile tornanın parasını öder, işler öyle iyi gitmektedir ki, kalan 4,000 lira borcunu bir ayda öder. İlk aldığı iş 2,000, ikinci aldığı iş 4,000 lira tutarındadır. Bundan sonra hızla büyümeye devam eder. İmalata başladığı yıllarda, otomobil fabrikalarının ambar bölümlerine, üretimde kullanılan sarf malzemelerini üretmiştir. Renault Fabrikası ile olan R M na

edileceği ve dolayısıyla ölçeği artıracaklarını düşünmektedirler. Ölçek yetersizliği nedeniyle, maliyetleri ve dolayısıyla fiyatları şu anda yüksektir.

Hamaş Çelik, çoğu firmanın aksine, ne kuruluş aşamasında, ne de şu anda nitelikli eleman bulma sıkıntısı yaşar. Her iki ortak da, daha önce çalıştıkları fabrikada çalışan ve kendilerinin yetiştirdikleri 600 işçi tanımaktadır. Bunun dışında, girişimcilerin, firmalarını başarılı kılma konusunda bazı avantajlı yönleri bulunmaktadır. Örneğin, yıllardır edindikleri deneyim sayesinde, genel imalat teknikleri konusundaki bilgileri geniştir. Diğer yandan, kişilik özellikleri de önemlidir. Dürüstlük, çalışkanlık ve piyasada kendilerine duyulan güven, firmanın sahip olduğu en önemli varlıklardan biridir. Bu güveni oluşturma konusunda çok titiz davranmaktadırlar. Örneğin, sattıkları bir kilidin, kendilerine gelen bir müşterinin işine yaramayacağını düşünmekteyseler, satış yapmayıp o müşteriyi başka bir firmaya yönlendirmektedirler. Yine, ne işçilerine, ne de diğer firmalara olan ödemelerini aksatmışlardır.

Bunlara ek olarak, detaylara önem verme, tasarımcı ve yenilikçi olma, sorumluluk bilinci, sürekli gelişme ve daha iyisini yapma isteği, esnek bir imalat sisteminin olması, firmanın borçlu olmaması, temkinli büyüme stratejisi, ortaklık konusunda birbirlerine danışarak karar alabilme ve ortaklar arasında çatışma olmaması gibi noktalar da, bu firmaya avantaj sağlamaktadır.

Buna karşın, izledikleri strateji nedeniyle firmanın büyümek için zamana ihtiyaç duyması ve yeterli sermayeye sahip olmamaları, firmanın zayıf yönü olarak tanımlanmaktadır. Yine de, aileden kalan bir sermaye sahip olmuş olsalardı, bu kadar başarılı olamayacaklarını, sıfır sermaye ile yola çıktıkları için hata yapma lükslerinin olmadığının bilincinde olduklarından hata yapmadıklarını belirtmektedirler.

İnşaat sektöründe, kapıların standart bir ölçüsünün bulunmamasının eksikliği çekilmektedir. Çünkü, genellikle inşaat sektöründe kapı ölçüleri, kapıyı inşa eden ustanın inisiyatifine kalmaktadır. Bu ölçüler, 3-5 cm'ye kadar farklılaşabilmektedir. Hamaş Çelik, kataloguna üzerinde titizlikle çalışılmış olan ölçüleri koymuştur. Hamdi Beyin hazırladığı katalogda verilen ölçülerin, kendileri bu amaçla yola çıkmamış olsalar da, yavaş yavaş standart olarak kabul edilmesini beklemektedirler. Bu beklentileri de, kendilerini arayan bir müşterinin, ürünün marka adı olan "Master" standartlarında kapı siparişi verdiği gün başlar. Henüz standart tam olarak oturmamış olmakla birlikte, firma sahipleri, bu standardın zamanla oturacağına inanmaktadır.

Sahipleri, firma kurulurken varolan başarı hedeflerinde çok büyük değişiklik olmadığını belirtmektedir. Bu hedefleri, iyi ve kaliteli ürün üretmek ve verdikleri her sözü tutabilmek şeklinde tanımlamaktadırlar. Satış ve kâr ikincil hedefler olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda, kendi hedeflerine ulaşmışlardır. İkincil hedefler ise, asıl hedeflerine bağlı kaldıkları sürece zaman içinde kendiliğinden gerçekleşecektir.

BEKLENTİLER

Hamaş Çelik, beş aydır, büyük bir holdingden gelen bir teklif üzerine, bu holdingle birlikte raf üretimi yapma projesi üzerinde ortak fizibilite çalışmaları yapmaktadır. Böyle büyük bir holdingden aldıkları bu teklif, raf konusunda tanınan ve güvenilen bir firma olduklarını ve firmanın önümüzdeki dönemde daha hızlı büyüyeceğini göstermektedir.

Diğer ürünleri olan, kaybolan kapılar konusunda ise Rusya, Romanya, Bulgaristan ve Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki müthiş inşaat yatırımlarını izlemektedirler. Henüz bu piyasalarda olmamakla birlikte, önümüzdeki beş yılda buralardaki inşaat projelerine ürün satma hedefleri bulunmaktadır. Yine bu süre içinde, ürünlerini bir marka haline getirmek, Türkiye'deki büyük inşaat firmalarının proje bazındaki işlerine girmek istemektedirler. Kısaca, bundan sonra Türkiye'de banyo ve mutfakların kapılarının standardının sürme kapı olmasını hedeflemektedirler. Yine iyi ve kaliteli ürünlerini zamanında teslim etmek olarak tanımladıkları başarı hedeflerinde bir sapma olmadan, önümüzdeki beş yılda çok büyük bir işyerine sahip olmayı, çok sayıda insan istihdam etmeyi, çok daha geniş bir satış hacmine ulaşmayı istemektedirler. Bunun için de, bir bayilik ağı kurmak, firma ölçeğinin artışıyla birlikte birim maliyetleri düşürmek ve daha fazla firma tarafından tanınır olmak da hedefleri arasında yer almaktadır.

MEHMET KILIÇLAR HATBORU ÇELİK BORU SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.

GİRİŞİMCİ: MEHMET KILIÇLAR
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU VE GENEL MÜDÜR
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: YÖNETİM OFİSİ, HATAY, 26 AĞUSTOS 2008
GÖRÜŞMEYE KATILANLAR: MEHMET KILIÇLAR, SEÇİL AKGÖL, KEMAL ALTUNAY, MAHİR FİSUNOĞLU
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: DASİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

Mehmet Kılıçlar, 1964 yılında Antakya'da doğdu. İlk ve ortaokulu Antakya'da bitirdi. 1978 yılında ailesi ile birlikte Avusturya'ya gitti. Burada torna-tesviye alanında sanat okulunu bitirdikten sonra makine mühendisliği okudu. 1988 yılında mezun oldu. 2 yıl sonra bir Avusturya şirketinde Ar-Ge mühendisi olarak işe başladı.

Anne ve babası tekstil işçisi olarak çalıştıkları Avusturya'dan emeklidirler. Baba ilk okulu bitirmeden ayrılmıştır, anne okula gitmemiştir.

İŞYERİNİN KURULUŞU

Antakya'da yaşayan Kılıçlar ailesinin diğer fertlerinin 1984 yılında kurduğu ve Altınyağmur Şirketi'ne sac satan bir işyerleri vardı. Altınyağmur, ödeme güçlüğü çekip ödemelerini gerçekleştiremeyince, borçlarına karşılık bu şirket Mehmet Kılıçlar'ın ailesine devredilmişti. Mehmet Kılıçlar, 1992 yılında evlendikten sonra, Türkiye'ye dönerek aile şirketinde çalışmaya başladı. Şirket 1993 yılında "Has Altınyağmur" ismini aldı. 400 metrekare alanda kurulu birkaç dükkan ve atölyeden oluşan ve 9 kişinin çalıştığı küçük bir şirketti. Ağırlıklı olarak tarım için sondaj ve sulama borusu üretiyordu. Üretim tekniği çok basitti, verimlilik düşük, maliyetler yüksekti.

Mehmet Kılıçlar, Avusturya'daki Ar-Ge mühendisliği sırasında edindiği deneyimle üretim tekniğinde değişiklik yapılması gerektiğine ve boru kaynağı üzerine yaptığı araştırmalar sonucu "gazaltı kaynağı" kullanılmasına karar verdi. Üretimde yeni üretim hatları ve nakliye vinçleri kullanılmaya başlandı.

1996 yılında öz kaynakları ile 1750 metrekare üzerine ilk fabrikalarını inşa ettiler Bu arada plastik boru ya da spiral kaynaklı çelik boru üretimi yapmak konusunda bir fizibilite çalışması yaptılar ve çelik boru üretimine karar verdiler. O zamana kadar üzerine kaplama yapmadıkları su ve sondaj borusu üretiyorlardı. Yaptıkları fizibilite ve piyasa gözlemleri sonucunda, 1999 yılında spiral boru makinesi alarak üretime başladılar. İş hacmi genişlemeye devam edince, 2002 yılında yeni kurulmakta olan Organize Sanayi Bölgesi'nde, 40 bin metrekare yer alarak yeni bir tesis inşa ettiler. Spiral boru makinesi buraya taşındı. Alman standartlarına uygun kaplama sistemi satın alındı. 2004 yılında aynı bölgede 60 bin metrekare daha arsa alındı. Böylece toplam arsa büyüklüğü 100 bin metrekare oldu. (Organize sanayi bölgesinde arsa 5 yıl vadeli olarak alınmaktadır).. Ancak, arazi koşulları nedeni ile hafriyat ve inşaat maliyetli olmaya başladı. Yine de, büyümeye devam eden Hatboru Şirketi, 2005 yılında yeni bir fizibilite çalışması yaparak ikinci makinesini sipariş verdi ve kaliteli üretim için yatırım yapmaya başladı. Benzerleri Bakü-Tiflis-Ceyhan Petrol Boru Hattı'nda kullanılan petrol ve doğalgaz borularını üretmek için ABD standartlarını alarak üretime devam etti. Hatboru Şirketi günümüzde 3 seri üretim hattı ve 265 çalışanı ile faaliyet göstermektedir.

Aynı alanda kurulan "kardeş şirket" Kaltek ile makine yenileme ve yapımına da başlamışlardır. Kendilerini spiral boru fabrikası kuracak bilgi birikimine sahip olarak görmektedirler. Fabrikada kullanılan büyük makinelerin bir kısmı Türkiye'de üretilebilmekte olup bazı parçalar da ithal edilmektedir.

Şirketin kuruluşu, Altınyağmur isimli şirketi alacaklarına karşılık devir alarak başlamıştı. Daha sonraki büyümeler, öz kaynakla olmuştur. Başlangıçta devir alınan şirketteki dokuz çalışan ile başlamışlardır, şirket büyüdükçe kalifiye eleman bulma sorunu yaşanmıştır. Kalifiye

eleman bulma sorunu hala devam etmektedir. Bu sorunu aşmak için, mevcut işçileri iş başında eğiterek, ihtiyaç duyulan yeni işgücü talebi karşılanmaya çalışılmaktadır.

Kurulan Kaltek Şirketi, farklı bir alanda değil, spiral boru alanında çalışmaktadır ve Hatboru Şirketi'ni tamamlamaktadır. Şirketin satış hasılatı 2004-2008 döneminde yılda ortalama %50 artmıştır. İhracatın satış hasılatı içindeki payı 2004'de % 20'den 2008'de % 65'e ulaşmıştır. İhracat düzeyi, hedeflenen düzeyin çok üstüne çıkmıştır. Aynı dönemde çalışan sayısı da hızlı bir artış göstererek 2004'de 87 kişiden 2008'de 265 kişiye ulaşmıştır (yılda yaklaşık % 30 istihdam artışı). 1993 yılında işyerinde sadece 6 kişinin çalıştığı gözönüne alındığında, gerçekleştirilen büyümenin önemi daha net anlaşılmaktadır. Çalışanlardan 25 tanesi 2 ve 4 yıllık yüksek öğrenim görmüşlerdir. Bunlar arasında iki fizik, üç makine, birer kimya, endüstri, gemi, jeoloji, ziraat ve orman mühendisi ile üç işletme bölümü mezunu bulunmaktadır. İşçilerin endüstri meslek lisesi mezunu olmasına özen gösterilmekte, yoksa firma içi eğitime tabi tutulmaktadır. Son yıllarda istihdam konusunda danışmanlık hizmeti de alınmaya başlanmış, ayrıca, insan kaynakları bölümü kurulmuştur.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

Şirketin ortakları, Mehmet Kılıçlar ve üç kardeşidir. Şirketin diğer ortaklarından birisi Mehmet Kılıçlar'ın amcası, diğeri de aileden olmayan bir makine mühendisidir. Amca, artık emekli olup sadece ortak olarak görülmektedir. Diğer ortak yurt içi pazarlama ile, Mehmet Kılıçlar ise yatırımlar, ihracat, finansman ve muhasebe kontrol işleri ile; kardeşler de, dış ticaret, muhasebe ve kalite kontrol ile ilgilenmektedirler.

Yatırımlar, öz kaynakla başlamış, daha sonra banka kredisi de kullanılmıştır. Şirket ortakları, belirli bir "maaş" almakta ve kârlarını sermayeye eklemektedirler. Şirketin sondaj boru için aldığı bir patenti vardır, fakat pazarı küçük olduğu için yatırım yapılarak üretime geçilememiştir. Marka tescili yapılmıştır.

Şirket, yatırım indirimi ve KDV teşvikinden (yatırım teşviki) yararlanmaktadır. Ayrıca organize sanayi bölgesinin de bazı avantajları vardır. İşçi istihdamı konusunda İŞKUR ve endüstri meslek liseleri ile işbirliği yapmaktadırlar.

Üretim teknolojisi konusunda rakiplerle eşdeğer olduklarının düşünmektedirler. Bu teknoloji yurt dışından alınmış bir üretim teknolojisidir. Ar-Ge faaliyetleri, kardeş firma olan Kaltek üzerinden yapılmaktadır. Sondaj borularının kalıplarında sorun yaşandığı için kurulmuş bir firma olan Kaltek, ayrıca Hatboru'nun tamir-bakım ve modernizasyonu ile uğraşmaktadır. Yurt dışına da iş yapmaktadır. Kaltek, 1999 yılında, Avusturya'dan Türkiye'ye dönen kardeşlerin bir kısmı tarafından kurulmuştur ve Hatboru fabrika sahası içinde Kaltek için yeni bir fabrika kurulması düşünülmektedir.

Eğitim faaliyetleri yoğun olarak devam etmektedir. Bireysel eğitimlerle, kalite eğitimi, beşeri ilişkiler eğitimi, pazarlama eğitimi, orta kadro (formen) eğitimi, iş sağlığı-iş güvenliği eğitimi sürdürülmektedir. Bu eğitimler, şirket içinden ya da dışından uzmanlarla verilmektedir.

Hatboru Şirketi'nin API 5L (Amerikan petrol ve doğal gaz standartı) için akreditasyonu vardır. Ayrıca sondaj teçhiz boruları için TSE-TSEK, spiral borular TS EN 10217-1 belgesi, OHSAS 18001 (işçi sağlığı ve güvenliği) ve TS EN 14000 (çevre belgesi) belgeleri de mevcuttur. Bu son iki belge 2007 yılında alınmıştır. Nihayet, 1998-1999 yıllarında alınmış ISO 9000 ve ISO 14001 belgeleri bulunmaktadır.

Hatboru Şirketi'nin pazarlama faaliyetleri doğrudan pazarlama şeklindedir. Pazar yerinde ve zamanında takip edilmeye çalışılmaktadır. Fuarlara katılım, reklam ve web üzerinden

tanıtım yapmaktadırlar. Uluslararası ihalelere katılmaktadırlar. İhracat pazarları, Suudi Arabistan, Almanya, İtalya, İspanya ve Benelüks ülkeleridir. Satılan ürünlerden, her hangi bir üretim hatası nedeni ile iade olmamıştır. Ancak, nakliye sırasında bazı hasarlar olabilmektedir. Müşterilerinden beklentileri, verdikleri siparişi takip etmeleri ve taahhütlerini zamanında yerine getirmeleridir.

Büyüme yöntemi, bu piyasada büyümeye devam etmek ve Kaltek Şirketini geliştirmek şeklindedir.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Hatboru Şirketi ile ilgili verilerin incelenmesinden; sürekli büyüme içinde olduğu, üretimi, yatırımı, satış hasılatı, ihracat ve istihdamı sürekli artış gösterdiği görülmektedir. Aynı şekilde kârlılık da artış göstermektedir. Sadece üretim miktarını değil, ürün kalitesini arttırmak için de yatırımlar yapılmaktadır. Kalite ölçütü, hatalı ve hatasız ürünler arasındaki orandır ve hatalı ürün miktarını düşürme çalışmaları her zaman devam etmektedir. Verimlilik artışı (birim zamanda üretim) artış göstermekte ve aylık toplantılarda makine ve işçi başına veriler takip edilmektedir. Boru üretim teknolojisi sık sık değişen bir teknoloji değildir. Dolayısı ile kalite ve verimlilik artışları önem kazanmaktadır.

Girişimcinin karakter özellikleri; çok çalışkan olması, aile içi dayanışma, fırsatları iyi değerlendirebilmesi, yeniliklere açık olması, kaliteyi ve koşulsuz müşteri memnuniyetini ön planda tutması olarak sayılabilir.

İşyeri başlangıçta devir olarak alındığı için, üretim ölçeği ve kapasitesi mevcut işyeri tesisi tarafından belirlenmiştir. Fakat faaliyete geçildikten sonra, hızlı bir büyüme sürecine girilmiş, üretim ölçeği yeni yatırımlar ile artırılmıştır. Hatboru Şirketi, aynı piyasada faaliyet gösteren 10 kadar firma içinde, büyüklük olarak beşinci sırada yer almaktadır. Spiral kaynaklı çelik boru pazarında son birkaç yıl içinde yurt içi ve dışında görülen büyüme, şirketin lehine olmuştur.

BEKLENTİLER

Global kriz, Hatboru Şirketi'ni özellikle hammadde fiyatlarının istikrarsızlığı ile etkilemektedir. Hammaddenin bir kısmı Erdemir'den ve az miktarda da tüccardan alınıyor olmakla birlikte, Rusya Federasyonu'ndan yapılan ithalat da önemlidir. Bu piyasa istikrarsızlıklara açık bir piyasadır. İsdemir'in yeni yatımlarla levha mamulleri üretmeye başlaması, bu istikrarsızlıkları bir miktar telafi etmektedir.

Şirket şu anda, İstanbul Sanayi Odası tarafından hazırlanan en büyük ikinci 500 şirket listesinde yer almaktadır. 2013 yılında ilk 500 firma arasında olmayı hedeflemektedirler.

ÇAĞRI DENİZ ÜÇÜNCÜ
DENSA YAPI SAN. VE TİC. A.Ş.

GİRİŞİMCİ: ÇAĞRI DENİZ ÜÇÜNCÜ
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU ORTAK VE GENEL MÜDÜR
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: FABRİKA YÖNETİM OFİSİ, İSTANBUL, 19 AĞUSTOS 2008
GÖRÜŞMEYE KATILANLAR: ÇAĞRI DENİZ ÜÇÜNCÜ, KADİR BARAN, ALPAY FİLİZTEKİN
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: MAKSİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

Deniz Üçüncü 1967 doğumlu. Lise yıllarında Amerika'ya giderek endüstri tasarımı okuyor. Ancak ailesinin baskısı sonucu Türkiye geri dönüyor ve İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'ni bitiriyor.

Daha üniversite öğrencisi iken babasının müteahhitlik firmasında çalışmaya başlıyor. Koordinatör ünvanı ile, firmanın çeşitli illerdeki şantiyelerini gezerek raporlar hazırlıyor. Dört yıl çalıştıktan sonra şirket içerisinde varlığı ve geleceğinin sadece ismi yüzünden olacağı endişesi ile, babasının

yanından ayrılıp, fason imalat yapan küçük bir tekstil firmasında yönetici yardımcısı olarak çalışmaya başlıyor. Bu deneyim Deniz Bey'e başkasının yanında çalışmanın kendisine yetmeyeceği hissini veriyor.

1992 yılında makine mühendisi ağabeyi ile birlikte Densa'yı kuruyorlar. Önce Adapazarı'nda kurulan ve sert zemin elemanları üreten firma daha sonra 2005 yılında Silivri'ye taşınıyor ve uzmanlık alanını çevre güvenlik çit sistemlerine çeviriyor. 2008 yılı başında bu konuda dünya uzmanı uluslararası Betafence ile birleşiyor.

Deniz Bey şu anda şirketin Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü olarak görev yapıyor. Bu işlerinin yanı sıra, kurulu iki ayrı firması da bulunan Üçüncü, bu firmalar üzerinden, genellikle kendi sektörlerinin dışında kullanılan, makine ithalatı yapıyor.

İŞYERİNİN KURULUŞU

Deniz Üçüncü, 1992 yılında ağabeyi ile birlikte baba mesleğine yakın bir sektörde, sert zemin malzemeleri üretmek üzere Densa'yı anonim şirket olarak kuruyorlar. Şirketin kuruluşu sırasında gerekli sermaye, babadan kalan bir taşımacılık şirketindeki hisselerin satılmasından sağlanıyor. İnşaat sektöründe çalışma planlanmış olmakla beraber ürün konusunda iki yıl boyunca çalışılıyor. Piyasada sert zemin malzemeleri konusunda bir boşluk olduğu saptandıktan sonra Adapazarı'nda 1994 yılında 87 kişinin çalıştığı bir fabrika kuruluyor. Dört yıl gibi kısa bir zamanda Türkiye'nin en büyük üreticisi ve Toplu Konut İdaresi tarafından yaptırılan projelerin baş tedarikçisi haline geliyorlar.

Yapılan üretim teknolojik olarak gelişmiş bir ürün olmadığı için eleman sıkıntısı yaşanmıyor. Ancak kum ve çakıl gibi hammaddeye dayalı olan ürünü, bu konuda en zengin bölgelerden birinde üretmenin kârlılığı ve İstanbul gibi bir metropole yakın olmanın avantajı düşünülerek Adapazarı seçiliyor. Aynı zamanda, İstanbul'a yakın olabilecek, fakat değişik bölgelere de hizmet verebilecek başka bir fabrika düşüncesi ile Silivri'de sanayi ruhsatlı ikinci bir arazi satın alınıyor.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

Sektörde en önemli maliyet unsurlarından biri navlun olarak ortaya çıkıyor. Bu amaçla demiryolunun kullanılmasına karar veriliyor. Ancak bunca çabalara rağmen 2001 krizi ile maliyetlerin aşırı artışı kâr oranlarını çok düşürüyor. Krizin bir başka sonucu tahsilatta yaşanan güçlükler ve gecikmeler. Özellikle büyük müşteri durumundaki kamu kuruluşlarının ödemeleri geciktirmesi mali sıkıntılara yol açıyor.

Bunların dışında, sert zemin malzemeleri üretiminin teknolojik olarak basit olması, büyük bir yatırım maliyeti gerektirmemesi, piyasaya yeni firmaların girmesini çok kolaylaştırıyor. Bunun sonucu fiyatlar hızla düşmeye ve kârlılık azalmaya başlıyor, sektörün cazibesi azalıyor.

Bütün bu etmenlere işin tekdüzeliği de eklenince Deniz Bey ve ağabeyi Ateş Bey yeni bir ürün aramaya karar veriyorlar. Öncelikle Adapazarı'ndaki üretimi azaltıp, küçülerek geri çekilmeye başlıyorlar. Bütün dikkatlerini yeni ürün bulmaya ayırıyorlar. Bu kez, teknolojisi çok basit olmayan, ciddi bir yatırım maliyeti gerektiren ve rekabete çok açık olmayan bir pazarda çalışmak istiyorlar.

Daha önceden ilgi duydukları tel işi ile ilgileniyorlar. İlk düşündükleri alan çelik hasır üretimi oluyor. Bu amaçla, piyasadaki firma sayısını, büyük firmaların yapısını araştırıyorlar. Bir çok fabrikayı tek tek geziyor ve yakından bilgi topluyorlar. Vardıkları sonuçlar ise sektördeki makinelerin çok eski olduğu ve kriz sonrası piyasanın hâlâ açılmamış olmasından dolayı satış fiyatlarının düşük olduğu. Bu şartlarda yeni bir işe girişmenin ve büyümenin zor olduğu gözüküyor.

Araştırmaları, yine tel ile ilgili başka ürünlere kayıyor. İthal çevre güvenlik çitleri satan bir firma ile karşılaşıyorlar. Yaptıkları araştırmalar sonucunda yerli üretim miktarının az, yabancı ürünlerin ise yüksek fiyatlı olduğu, pazarın genişliğini karşılayacak kadar arzın olmadığını görerek bu piyasaya girmeye karar veriyorlar.

2003 yılında çit üretimine karar verdikten sonra Adapazarı'ndaki fabrika tamamen tasfiye ediliyor, az sayıda çalışan ile birlikte Silivri'ye gelinerek yeni bir fabrika kuruluyor. 2005 yılında, yeni yerleri ve tesislerinde ilk kez çevre güvenlik çit sistemleri üretilmeye başlanıyor. Önce 15 çalışan ile başlanan üretim kısa zamanda 45 kişilik bir kadroya kadar genişliyor. Marmara bölgesinde pazarın tahminen %45'ine yakın bir bölümünü ele geçiren Densa, İzmir, Antalya gibi kentlerde de önemli bir piyasa payına sahibi oluyor.

2007 yılında çit sistemleri konusunda uluslararası bir dev, dünyanın en büyük

üreticisi ve pazarlayıcısı olan Betafence firması ortaklık teklifi ile geliyor. Yapılan uzun görüşmelerden sonra, Betafence % 60 payla büyük ortaklığı, Üçüncü kardeşler de % 40'lık pay ve yönetimi alıyorlar. 2008 yılı başından itibaren üretim Betafence markası altında yapılıyor. Pazar sadece Türkiye olmaktan çıkarılıyor, Yunanistan ve Bulgaristan dışındaki tüm çevre ülkeler için üretimin de Türkiye'den yapılmasına karar veriliyor.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Densa sert zemin malzemeleri üretimi olarak başladığı yaşamına çevre güvenlik çit sistemleri üretimi ile devam ediyor ve şu anda bir dünya devi ile evli. Bu başarının ardında hiç kuşkusuz Üçüncü kardeşlerin fırsatları görme ve bunları kâra dönüştürebilmedeki esneklikleri yatıyor. Yaptıkları iş cazibesini yitirdiğinde dikkatli bir yönetim ile yeni bir ürüne geçebilmeyi başarabilmiş olmaları, geçmiş deneyimlerinden çıkardıkları dersleri yeni alanlarında uygulayabildikleri görülüyor.

Her ne kadar Adapazarı'nda başlattıkları girişim çok yeni ve yüksek bir teknoloji kullanıyor olmasa da piyasadaki boşluğu iyi yakalamış olduğu anlaşılıyor. İşlerini daha etkin kılmak için kimsenin göremediği demiryolu taşımacılığına yönelmekte açık fikirliliklerinin bir kanıtı olarak duruyor.

Yeni ürünleri tüketiciler tarafından çok bilinmeyen bir kavram üzerine kurulu. Bu durum kendilerine hem düşük rekabetli bir piyasa anlamında bir avantaj sağlıyor, hem de bilinmezliğin getirdiği düşük talep nedeniyle de bir zorluk yaratıyor. Bu zorluğu aşmak için tanıtım ve pazarlamaya ağırlık veriliyor. Bayilik sistemi ile ürünlerini pazarlarken, hafta sonları bayilerini fabrikaya davet edip kendilerine ürün ve üretim süreçleri hakkında yoğun eğitimler veriliyor.

Deniz Bey ürünlerinin yabancı kaynaklı ürünlerle rekabet edebilecek kalitede olması için çok çalıştıklarını söylüyor. Hem böylesi bir rekabete girmek hem de kendi ürünlerinin kolay taklit edilememesi için çaba harcıyorlar. Kullanılan hammaddelerin yüksek kalitede olması, üretim sürecinde yaratıcı değişim ve dönüşümlere önem veriliyor. Ürünlerini geliştirmek üzere yeni tasarımlar üzerinde çalışıyor ve sınıyorlar.

Densa başlangıcından itibaren kurumsal kimliğe de büyük önem atfediyor. Bu tutumları onları çok önemli bir oyuncu ile ortaklığa kadar götürüyor. Bu ortaklık ile birlikte kurumsal yapı tamamen oturmuş hale geliyor. Son bir yıldır beş yıllık planlar yapılıyor, aksiyon planları, yıllık, hatta aylık hedefler hazırlanıyor, reklâm bütçesi oluşturuluyor. Kurumsal kimlik, aynı zamanda, çalışanlara da güven veriyor ve işlerine daha çok sarılmalarına neden oluyor.

Buna karşılık, Deniz Bey, bankalarla çalışmaktan, kredi ve borç alarak işlerini yürütmekten çok çekiniyor. 1994 ve 2001 krizlerinden çok tedirgin olmuş, mümkün olduğunca temkinli ilerlemeyi düşünüyor. Kredi faizlerinin getirdiği maliyeti, döviz kurundaki oynamaları takip edip bunlara karşı önlemler almaktansa özsermayelerini kullanarak yatırım yapmayı tercih ediyorlar.

Eleman konusunda da zaman zaman sıkıntı yaşıyorlar. Diğer firmalarda olduğu gibi, üretim düzeyinde çalışacak eleman sıkıntıları yok. Buna karşılık ara kademlerde, özellikle de uygun pazarlama elemanı bulmak konusunda dertliler. Buldukları elemanların genellikle vizyonları olmadığı, pazarlamayı basite indirgeyen bir yaklaşımda ele aldıklarından şikayetçiler. Buna çözüm olarak da, çok deneyimli olmayan ama gelişmeye açık elemanlar bulup onları kendileri eğitmeyi tercih ediyorlar.

BEKLENTİLER

Densa Betafence ile ortaklığı sonucu gelecekten çok beklentisi olan bir şirket. Öncelikle üretim 2009 yılından sonra ikiye katlanacak. Türkiye'de iç pazarda satılamayan ürünler Betafence Merkezi tarafından satın alınıp başka ülkelerde satışa sunulacak. Betafence'in dünya çapında bir şirket olmasının, gerektiği hallerde, Densa'nın ürünlerine daha fazla talep yaratması bekleniyor.

M. KEMAL SOFUOĞLU
AYSO GIDA VE YEMEK ÜRT. SAN. TİC. A.Ş.

GİRİŞİMCİ: M. KEMAL SOFUOĞLU
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU VE YÖNETİM KURULU BAŞKANI
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: FABRİKA YÖNETİM OFİSİ, İSTANBUL, 21 AĞUSTOS 2008
GÖRÜŞMEYE KATILANLAR: M. KEMAL SOFUOĞLU, KADİR BARAN, ALPAY FİLİZTEKİN
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: MAKSİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

Ayso Gıda'nın kurucusu, Kemal Sofuoğlu 1953 yılında Eskişehir'de, maden suyu ve taşocağı işletmecisi bir babayla ev hanımı bir annenin altı çocuğundan biri olarak dünyaya gelir. Daha ilkokuldan itibaren ticaret ilgisini çeker ve babasının ürettiği maden sularını şehirlerarası otobüslerin mola yerlerinde satmaya başlar.

Eskişehir'de edindiği ticari ilişkiler nedeni ile okumayacağı endişesi ile babası tarafından şehir dışında yatılı bir okula gönderilir, ancak tatillerde Eskişehir'den edindiği lületaşlarını gizlice İstanbul'a götürüp Kapalıçarşı'da satarak ticaretini yine de sürdürür. Daha sonra bir gazete ilanına bakarak Jandarma Astsubay Okulu'na kaydolur. 1973 yılındaki mezuniyetinden sonra Kütahya, Kemah ve İstanbul'dan sonra son olarak Silivri'de görev alarak on yıllık mecburi hizmetini tamamlar ve istifa ederek çocukluk hayali olan ticarete geri döner.

Kemal Sofuoğlu ve Ayso Gıda çok çeşitli kamu kurumları, özel işletmeler, eğitim kurumları ve sivil toplum örgütlerinden başarı plaketi almıştır. Sofuğlu ve Ayso sosyal sorumluluk kampanyalarına aktif olarak katılmakta, özellikle de çocuklarla ilgili projelere büyük önem vermektedir.

İŞYERİNİN KURULUŞU

Kemal Bey'in ticaret hayatına ikinci dönüşü Silivri'den topladığı yumurtaları İstanbul'da satmaya başlayarak olur. Dayısından aldığı küçük bir maddi destekle tek başına bir arabayla çok çalışarak işini götürmeye çalışır. Küçük fakat meşakkatli bu iş ile giderek sermaye biriktirmeye başlayan Sofuoğlu yeni girişimlerde şansını denemeye karar verir.

Sofuoğlu'nun çalışkanlığı başkaların ilgisini de çeker ve kendisine Silivri'de Semizkum Camping'in işletmeciliği teklif edilir. Titiz çalışmalar sonucunda Semizkum, Uluslararası Kamp Rehberi içerisinde yer alan bir işletme haline gelir. Kemal Bey, Silivri'nin İstanbullular tarafından yazlık olarak seçilmesi ile bir arkadaşı ile ortak olarak emlak komisyonculuğunu dener. Fakat bu sektörde hızla artan rekabet işin cazibesini azaltır, ortaklıktan ayrılır.

Kemal Bey'e, Semizkum ile başlayan gıda hizmet sektörü deneyimi çok cazip gelmiştir. Trakya bölgesinde hızla gelişen sanayi ve artan sayıda fabrika, dışarıdan yemek satın alımına yönelinileceğini göstermektedir. Sofuoğlu, hiç kimsenin daha önce bilmediği, yapmadığı bir iş bularak gelişmek istemektedir ve geçmiş işlerden edindiği maddi ve manevi birikimlerle 1990 yılında bir benzin istasyonun yanında kendi lokantasını ve yemek fabrikasını açarak gıda hizmet sektörüne geri döner.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

Ayso Gıda 15 kişilik bir kadroyla çalışmaya başlar ancak işletme müşteri bulmakta zorlanır. Tüm çabalara rağmen, sadece birkaç küçük fabrika ile anlaşılabilir. 500 kişiden daha fazla hizmet edecek müşteri bulunamayınca, Silivri'de devlet dairelerinin ve esnafın yoğun olduğu bir semtte, self-servis lokantası açar, fabrikada üretilen yemekler burada müşterilere sunulur. Yerel bir gazetenin açtığı kampanyada yılın en iyi işletmesi seçilmesine rağmen, devlet dairelerinin bölgeden taşınması ile müşteri sayısı azalınca bu işletme de kapatılır.

Öte yandan Sofuoğlu yemek fabrikası ile hizmet vermek üzere Çorlu'yu gözüne kestirir. Ancak Çorlu Silivri'ye uzaktır ve çevredeki fabrika yöneticileri bu kadar uzaktan gelecek yemeğe güvenmezler. Bunun üzerine, Çorlu çarşısı içerisinde bir dükkân kiralayan Kemal Bey, sadece yemeklerini tanıtmak ve

Silivri'den Çorlu'ya kalitesi bozulmadan yemek getirilebileceğini göstermek üzere bir self-servis lokantası açar. Birinci yılın sonunda da gerekli tanıtımı yaptığını düşünerek bu işletmeyi kapatır ve az sayıda da olsa bazı fabrikalara yemek servisi yapmaya başlar. Yemek verdiği fabrikalarda haftada bir gün öğlen vakti Çigan müziği çalmak üzere bir ekip kuran Kemal Bey, bu fikrinin ne kadar doğru olduğunu 4000'lere kadar artan müşteri sayısıyla görür.

1993 yılında şu anda yönetim ofisinin ve üretim tesislerinin bulunduğu arazi satın alınarak, Ayso Gıda kendi sahibi olduğu tesislerde 1994 yılından sonra üretime geçer. Hali hazırda, Ayso adı altında hizmet veren birbiri ile doğrudan bağlantılı dört ayrı şirketin toplam 658 çalışanı bulunmaktadır.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Ayso başlangıçta limited şirket olarak kuruluyor. Ancak daha sonra Ayso Hazır Gıda Üretim ve Temizlik Hizmetleri Tic. A.Ş. olarak anonim bir şirket daha kuruluyor. Ayso Gıda ve Yemek Üretimi San. ve Tic. Şti. ile Ayso Gıda Fab. San. ve Tic. Ltd.Şti. eski statülerinde devam etmekle birlikte, yakın bir gelecekte bu şirketlerin de anonim şirket statüsüne geçmesi planlanıyor.

Ayso'nun kurulduğu ilk yıllarda satın almadan pazarlamaya kadar her iş Kemal Bey tarafından yürütülüyor. Ancak 1998 yılından itibaren, Kemal Bey, bu kadar çok işle uğraşırken büyümeyi sağlayacak vizyonu geliştiremeyeceğini düşünerek, bir yandan yanında çalışanları kendisi eğitmeye çalışıyor, öte yandan dışarıdan danışmanlık alınmaya başlıyor. 2002 yılından itibaren de Ayso Gıda tamamen kurumsallaşmış bir yapıda çalışmalarını sürdürüyor. Yönetim Kurulu Başkanı olarak Kemal Bey Ayso'nun günlük hiçbir işi ile ilgilenmiyor, bunu tamamen profesyonellere bırakmış durumda.

Ayso'da başarının müşteri mutluluğunda olduğu, bunun da, çalışanların mutluluğundan geçtiğine inanılmış. Bu amaçla çalışanların eğitimi ve ücret politikaları çok dikkatli oluşturuluyor. Personel yıl içerisinde çeşitli kademelerde ve firmanın sahip olduğu ISO belgeleri, yasalar tarafından öngörülen çalışma ve hijyen konularının da dahil olduğu farklı konularda sürekli eğitim ve sınamalardan geçiriliyor. Deneyimli ve birikimli personelin önemli bir kısmı uzun süredir Ayso'da çalışıyorlar. Bununla beraber, üst düzey yöneticiler çalışmalarının karşılığında şirket hisseleri kazanmış durumdalar. Bütün bunlara rağmen, Kemal Bey, nitelikli personel konusunda belli sıkıntılar yaşadıklarını itiraf ediyor. Özellikle yeterince iyi aşçı olmaması, Ayso'yu kendi içinden aşçı yetiştirmeye yöneltmiş.

Hizmet sektöründe, temizlik, hijyen ve sağlık çok önemli olduğundan, Ayso sürekli olarak laboratuar denetimine tabi tutuluyor. Zaman zaman bağımsız kuruluşlara yaptırılan denetimin yanı sıra, tesis içerisinde sürekli denetim yapan bir birim de kurulmuş.

Hizmet sektörü emek yoğun bir sektör olmakla beraber, gerek maliyetleri düşürmek, gerek hijyenik çalışma ortamı yaratmak gerekse de standardizasyonu ve yüksek kaliteyi tutturabilmek için makineleşmeye çok önem verilmiş. Bu amaçlarla sebze yıkama ve doğramadan fırınlara kadar yurtdışından bir çok makine satın alınıp kullanılmaya başlanmış.

Kemal Bey, başarının bir başka unsurunun da sistemli çalışma olduğunu söylüyor. Ayso'nun yanı sıra franchising işlerine de girişilmiş, alınan kimi bayilikler ile başka firmaların ürünleri satılmaya başlanmış. Ancak bu operasyon için uygun sistem kurulamadığından kârlı olunamamış ve bayilikler kapatılmış ya da devredilmiş.

Kemal Bey, yine benzer şekilde, bir ortak ile beraber dondurulmuş gıda işine de girmiş. Ancak ortağının sistemli çalışmaması nedeni ile ve kendisi de Ayso'ya öncelik tanıdığı

için bu işi yürütememiş. Bu deneyimlere dayanarak kurumsallaşmanın ve sistemli çalışmanın başarı için vazgeçilemez olduğuna ikna olmuş.

Bütün bu gelişmeler sırasında Kemal Bey devletten hiç yardım almamış. Birkaç kez böyle fırsatlar çıkmış olsa da bürokrasinin çokluğu nedeni ile vazgeçmiş. Devletten destek almaya çalışmanın zaman kaybı olduğuna kanaat getirmiş.

BEKLENTİLER

Kemal Bey şu anki üretim ölçeğinin optimal olduğunu hesaplamış. Bu nedenle de Ayso'nun hazır yemek konusunda daha fazla yatırıma gitmesi beklenmiyor. Buna karşılık, Ayso'nun özsermayesine dokunulmadan, yeni ürünler üzerinde çalışılmaya başlanmış. Yakın zaman içerisinde hazır sütlü tatlılar üreten yeni bir birim için inşaatlar başlamış. Bunu kurabiye üretimi yapan birimin takip etmesi planlanıyor. Bütün bu ürünler seçilirken temel alınan ilke, tüketici tarafından bilinmediği için pazar payı çok düşük olan yeni ürünler olması.

Sofuoğlu, markalaşmanın önemini vurguluyor. Yeni ürünlerinin başarılı olmasının bilinmeyen bir ürünü en kaliteli ve ucuz biçimde üreten, dolayısıyla da bilinen bir marka haline gelmesi gerektiğini söylüyor.

Devletten yardım almamış olan Ayso'nun tek beklentisi, denetimlerin düzenli ve kurallara uygun yapılması. Kurumsallaşmış firmaların kontrolünün çok kolaylıkla yapıldığı, buna karşılık "merdiven altı" firmalarının başıboş bırakıldığını iddia ediyor. Bu durum kamu sağlığını tehlikeye attığı gibi, sektör içerisinde de haksız rekabete yol açıyor.

TEOMAN ÇOKYAPICI
EURONUT GIDA SAN. VE TİC. A.Ş.

GİRİŞİMCİ: TEOMAN ÇOKYAPICI
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU ORTAK VE GENEL MÜDÜR
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: FABRİKA YÖNETİM OFİSİ, İSTANBUL, 21 AĞUSTOS 2008
GÖRÜŞMEYE KATILANLAR: TEOMAN ÇOKYAPICI, KADİR BARAN, ALPAY FİLİZTEKİN
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: MAKSİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

Teoman Çokyapıcı, 1959 yılında Ankara'da doğdu. Üç kuşak ticaretle uğraşan bir ailenin çocuğu. Eğitimini Güzel Sanatlar Akademisi'nde resim üzerine yaptı. Aileden gelen baharatçılıktan daha farklı bir alan olan kahve ithalatçılığını seçti ve 1981 yılında ilk kez Tahtakale'de ticarete atıldı. Trieste'den getirdiği ürünleri Türkiye'de satarken, dondurma katkı maddeleri ve süttozu ithalat eden başka bir firma daha kurdu.

1987 yılında ülkedeki gidişattan memnun olmayan ve tahsilat konusunda sıkıntılar yaşayan Teoman Bey Romanya'ya bir Türk firmasının bölge temsilcisi ile görüşmeye gittiğinde, Çavuşesku dönemi sonrası gelen özgürlükler ile bu ülkede piyasa ekonomisinin gelişmekte olduğunu ve önemli ticaret fırsatları oluştuğunu görüyor. Romanya'da ilk kurduğu tesislerde kahve çekirdeklerini işleyerek kahve üretimine başlayan Çokyapıcı, aynı zamanda Türkiye'den getirdiği ürünlerin bu ülkede ticaretini de yapıyor. Ancak Türk üreticilerin kalite konusundaki duyarsızlıkları yüzünden bu işi yapmaktan daha sonra vazgeçiyor.

Aynı yıllarda Romanya'da çerez işlemeye de başlayan Teoman Bey, Flipper isimli bir şirket kurarak Fiesta markası ile Romanya halkının karşısına çıkıyor. Bir dönem Romanya çerez piyasasında hâkim duruma geçen şirket, yabancı firmaların, özellikle de Avrupa çerez sektörü lideri olan The Nut Company'nin, piyasaya girmesi ile çetin bir rekabete başlıyor. 2002 yılında bu şirketle ortaklık kuran Çokyapıcı, edindiği birikim ile birlikte Türkiye'ye dönerek iki ortağı ile birlikte Euronut Gıda San. ve Tic. A.Ş.ni kuruyor. Halen bu şirketin kurucu ortağı ve Genel Müdürlüğünü yapmaktadır.

İŞYERİNİN KURULUŞU

Teoman Bey ticaret hayatına kahve ithalatı ile başlıyor. Romanya'da ilk kurduğu iş kahve işleme üzerine kurulu. Kahve çekirdeklerinin kavrulması ile çerez işlemenin birbirine yakın süreçler olması kendisini çerez üretimine itiyor. Romanya'da çerez üretmeye başladıktan sonra Çin, Güney Afrika ve Amerika'da ofisler açmakla birlikte, Teoman Bey, çerez işini çok hafife aldığı için başarılı bir üretici olamadığını düşünüyor.

Kuruyemiş keyif verici olmanın yanı sıra organik ve doğal yapısı bozulmadan tüketiciye ulaşan ender ürünlerden biri ve sağlıklı yaşam için oldukça önemli bir gıda. Ancak, tüm gıda ürünlerinde olduğu gibi belirli bir düzenekle hazırlanmadığı zaman hem lezzetini hem de taşıdığı besin değerini yitirebiliyor. Teoman Bey ilk üretimlerinde bu özellikleri gözden kaçırdığı kanaatine varmış. Çerez üretimini doğru anlamda yapabilmenin çok zor ve ciddi yatırımlar gerektirdiğini Romanya deneyiminden edinmiş.

The Nut Company ile Romanya'da kurduğu ortaklıktan sonra, Teoman Bey, aynı işi Türkiye'de yapmaya karar veriyor. İki ortak ile beraber fabrika kurabilecekleri arazi aramaya başlıyorlar. Beş aylık bir çalışma sonunda Silivri'de çevrenin temiz olduğu bir mekân buluyorlar. Sanayinin bu bölgede çok gelişmemiş olmasını bir avantaj olarak görüyorlar, çünkü çerezler için temiz hava çok önemli. Almanya'dan uzman bir ekip ile anlaşıp, almayı düşündükleri araziye çadır kurup hava ile ilgili okumalar yaptırıyorlar. Kuzeyli rüzgârlar ve bunların sayesinde havadaki düşük zehirli gaz miktarı uygun araziyi bulduklarını gösteriyor.

Teoman Bey oldukça titiz birisi olarak göze çarpıyor. 14 kişilik, alanında uzman kişilerden oluşan bir ekip kurarak 18 ay boyunca bu proje üzerinde çalışılıyor. 1740 soruluk bir liste hazırlanarak, her birine cevap verebilecek özelliklerde tesisin özelliklerinin nasıl olması gerektiği araştırılıyor. Sonunda hazırlanan 141. proje onaylanıp inşaata başlanıyor. Böylece 24 bin ton üretim kapasiteli, The Nut Company'den edinilen know-how'a en uygun, Avrupa'nın en modern tesisi ortaya çıkıyor. Bütün bu çalışmalar, Türkiye'ye gelme kararı verildikten dört yıl sonra tamamlanıyor ve 2007 yılı Temmuz ayında ilk üretim başlıyor. Beş aylık "prova çalışmaları" sonrasında 2008 yılı başında ilk kez ürünler piyasaya sunuluyor.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

Euronut üretime geçeli sadece sekiz ay olmasına rağmen, daha şimdiden, Almanya, Kosova, Moldovya, Gürcistan, Irak ve Kuzey Kıbrıs pazarlarına ihracat yapılıyor. Türkiye pazarında ise belirli büyük zincir mağazalar ile anlaşılıp ürünler sergilenmeye ve satılmaya başlanmış. Ancak iç piyasada önemli bir oyuncu olabilmek için, güçlü rakiplerle mücadele etmek gerekiyor ve henüz tasarlanan büyüklük düzeyine ulaşılmış değil.

Euronut 2007 yılında 15 kişi ile çalışmaya başlıyor. 2008 yılında ise çalışan sayısı 26'ya yükseliyor. Üretiminin şu anda bir kısmı endüstriyel bazlı ve fason olarak başka büyük müşterilere yapılıyor.

Firmanın kurucu ortağı olan Teoman Çokyapıcı aynı zamanda genel müdürlük görevini de yürütüyor. Diğer ortaklar yönetim kurulu üyeliklerini üstlenmiş olmakla beraber, Euronut'ın günlük operasyonlarının kontrolünü tamamen Teoman Bey'e bırakmış durumdalar. Şirket içerisinde önemli bir kurumsallaşma sağlanmış, çalışanların yetki ve sorumlulukları özenle belirlenmiş durumda.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Teoman Bey geçmişteki ve gelecekteki başarılarının bilimsel çalışma sonucu en kaliteli ürün üretmeye dayalı olduğunu düşünüyor. Kuruyemiş sektöründe Türkiye'de çok sayıda küçük üretici bulunduğu ve bunların birçok temel kurala uygun olmayan üretim yaptığı, bunun da hem ürünün lezzeti, hem de besin değerini yok ettiği kanaatinde. Kendi ürünlerinin çok kısa zamanda müşteri tarafından hak ettiği değeri kazanacağına inanıyor.

Bu alanda başarının hijyen ile çok yakından ilintili olduğu bir gerçek. Bu nedenle dört konunun altı çiziliyor. İlk olarak fabrikanın ve bulunduğu çevrenin temiz ve sağlıklı olması gerekiyor. Euronut bu konuda çok çalışmış, fabrikanın etrafı kemirgenleri engellemek üzere çepeçevre çakıllarla döşenmiş. Böcek ve kuşların getireceği riski engellemek üzere de çevrede ağaçlandırılma yapılmamış durumda.

Fabrika binasının iç temizliği de ayrıca önem taşımakta. Bu amaçla fabrika içi iki düzeyde hijyen bölgesine ayrıştırılmış, bölgeler arası geçişte sıkı kontroller yapılıyor. Zemin mikroorganizmaların yaşamasını engelleyecek malzemelerden inşa edilmiş, mobilyaların köşelerinin yuvarlatılmış olmasına özen

gösterilmiş. Fabrika bünyesindeki tüm birimlerde havalandırma ve atık hatları birbirinden bağımsız oluşturulmuş.

Aynı şekilde kullanılan ekipmanların da hijyenik olması büyük önem taşımaktadır. Teoman Bey, hijyenin paslanmazlık olmadığını, makinelerin kaynak noktalarından vidalarına kadar her ucuna dikkat edilmesi gerektiğini belirtiyor. Örneğin, üretim alanı içindeki tüm lambaların plastik kaplamalı olması önem taşımaktadır. Metal detektörleri ile makine çapaklarının ürüne karışmaması için sürekli tarama yapılmaktadır.

Mal alımında da ayrı bir özen gerekmekte. Bir yandan ürünün işlenme öncesi bekletildiği alanın sağlık açısından hijyenikliği, yani bekletilen yerin temizlik ve havadaki zehirli gazların oranın düşüklüğü, öte yandan lezzet ve kalite açısından da bekleme alanının rutubetten arındırılmış olması da büyük önem taşıyor.

Teoman Bey'e göre son fakat en önemli koşul, çalışanların işlem kurallarına uygun hareket edecek bilince sahip olması. Bu amaçla, çalışanların üretim alanına girişte üzerlerindeki giysiden takılara kadar her şeye dikkat ediliyor ve üretim öncesi çok büyük bir özenle dezenfekte ediliyorlar. Her yeni işe alınan kişi, ilk olarak iki aylık bir hijyen eğitiminden geçmek zorunda bırakılıyor.

Bütün bu özene rağmen, hâlâ bir sorun olmadığını tespit için üretim sonunda büyük ölçüde laboratuar kontrolleri de yapılıyor.

Teoman Bey, şu anda en önemli sorunlarının distribütör bulmak olduğunu belirtiyor. Piyasada büyük firmaların çoktan geniş bir satış ağı oluşturduklarını ve yeni oyuncuların piyasaya girmesini engellemeye çalıştıklarını belirtiyor. Teoman Bey, rakiplerinin bu davranışını doğal buluyor. Ama kendilerinin de zaman içerisinde piyasada yer edineceklerinden de emin. Kaliteli ürünün her zaman başarılı olacağına inanıyor. Mardin'deki distribütörlerinin, mallarını tattıktan sonra fabrikayı arayıp kendisinin bu işe gönüllü olmasını da kanıt olarak gösteriyor.

Başarı için gerekli son koşulun ise yenilik olduğu düşünülüyor. Bir yandan ürün çeşitlemesi için çalışmalar devam ediyor. Bu amaçla konunun uzmanı İtalyan bir araştırmacı laboratuarda sürekli denemeler yapıyor. Örneğin, tane içine tuz enjeksiyonu ile ayçekirdeğinde yeni bir ürün elde edilmiş durumda.

BEKLENTİLER

Teoman Bey çerez sektörünün hızla büyüdüğünü söylüyor. 2007 yılına Avrupa için pazarın büyüme rakamını %32 olarak veriyor. Benzer bir durumun Türkiye'de de yaşanacağına inanıyor. Özellikle de hidrojenize yağ kullanarak üretilen ürünlerin insan sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerinin ortaya çıkması ve tüketicilerin bilinçlenmesi sonucu, kuruyemişe olan talebin hızla artacağını düşünüyor.

Yaptıkları çok ayrıntılı çalışmalara dayanarak, büyüme hedeflerini 2009 yılı için %25-30 olarak belirlemişler. İlk baştaki bu hızlı gelişmeyi daha sonra %5-10 arası ılımlı ancak güçlü büyüme seviyeleri ile sürdürmeyi düşünüyorlar. Gerek Türkiye'deki pazarda güçlenmeyi, gerekse de dış pazarlarda yaygınlaşmayı bekliyorlar.

ŞEYMA AYHAN
MESA MAKİNA DÖKÜM A.Ş.

GİRİŞİMCİ: ŞEYMA AYHAN
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: ORTAK VE İŞLETME MÜDÜRÜ
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: FABRİKA YÖNETİM OFİSİ, KONYA, 21 AĞUSTOS 2008
GÖRÜŞMEYE KATILANLAR: ŞEYMA AYHAN, NUR ÖZDEMİR GÜLER, MAHİR FİSUNOĞLU
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: İÇASİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

Girişimcimiz Şeyma Ayhan 1977 yılında Konya'da doğdu ve öğrenim hayatı Konya'da geçti. 1998 yılında Selçuk Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü'nü bitirdi. Mezuniyetten sonra babasına ait olan bu şirkette çalışmaya başladı. Şirket 2000 yılında ihracata başlayınca, dış ticaret bölümünde de çalıştı. Son iki yıldır işletme müdürü ve Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

Şirketin kurucusu Mehmet Tekelioğlu makine mühendisidir. Üniversiteden mezun olduktan sonra bu işe başlamıştır. Üç kardeşin en büyüğü Şeyma Ayhan'dır. Bir erkek kardeşi makine ressamıdır ve şirkette satış ve pazarlama elemanı olarak çalışmaktadır. Bir diğer erkek kardeş Almanya'da makine mühendisliği öğrencisidir. Şirket kuruluşunda ortak olan bir amca, daha sonra ortaklıktan ayrılmıştır.

İŞYERİNİN KURULUŞU

Şirket, 1979 yılında baba Mehmet Tekelioğlu tarafından kuruldu. Motor yenileme işinde 5 işçi ve bir üniversal tezgahla işe başladı. 1984 yılında ilk OEM parçası olan egzost manifoldunu üreterek otomotiv sektörüne giriş yaptı.

Mesa Makine şu anda otomotiv sektörü için fren plakaları, kampana, poyra, kasnak, kep, hidrolik pompa gövde ve kapakları, debriyaj parçaları, döküm ve talaşlı imalatı yapmaktadır.

İlk kuruluşta Mehmet Tekelioğlu tek başına idi. 1994 yılında kardeşi ile ortak oldu ve bir limited şirket kurdular. Şirket, 1998 yılında anonim ortaklığa dönüştürüldü. Bu kardeş 5 yıl önce ortaklıktan ayrıldı. Otomotiv sanayindeki büyük firmalar için tedarikçi olarak üretim yapılması pazarlama stratejisi olarak belirlenmiştir. 2000 yılından itibaren, Avrupa Birliği ülkelerine ihracat da yapılmaktadır. Pazarlama sistemi, müşterilerden sipariş alma şeklinde kurulmuştur, bayilikleri yoktur.

İlk finansmanı, Mehmet Tekelioğlu'nun babası sağlamıştır. Şirketin satış hasılatı son dört yıl içinde yaklaşık iki kat artmış, ihracat oranı da % 70'e ulaşmıştır. 2004 yılında 65 kişiye istihdam sağlanırken bu sayı 2008 yılında 2.5 kat artarak 150 kişiyi bulmuştur.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

Şirket, Karatay Küçük Sanayi Sitesi'nde kurulduktan sonra, Zafer Sanayi Sitesi'ne taşındığında, 60 çalışanı bulunmaktaydı. 1998 yılında CNC torna ve işleme merkezlerini de kurarak talaşlı imalata devam edildi. 2007 yılından itibaren ise Organize Sanayi Bölgesi'nde üretim yapılmaktadır ve çalışan sayısı 150'ye ulaşmıştır.

Bir büyüme yöntemi olarak, Avrupa Birliği üyesi ülkelerden şirket ortaklığı düşünmektedirler. Konya'nın limanlara uzak olması nedeni ile, zor görünmekle birlikte, bir İtalyan şirketi konuya ilgi göstermektedir. Bir yabancı ortak bulunursa, Marmara Bölgesi'nde ikinci bir tesis bile açılması planlanmaktadır. Hammadde İsdemir ve yerli ithalatçılardan sağlanmaktadırlar.

Otomotiv sektörü, şirketin uzmanlaştığı alan olmakla birlikte, son yıllarda artan rekabet nedeni ile yeni üretim alanları da aranmaktadır. Yeni kurulan Ar-Ge bölümünde bir mühendis ve iki teknisyen çalışmaktadır. Yönetim, üretim konularında danışmanlık hizmeti alınmaktadır. İşçilerin de eğitimine önem verilmektedir. Son zamanlarda aile şirketinin kurumsallaşması üzerinde çalışmaktadırlar.

Dökümhane otomasyonunda TÜBİTAK projesinden yararlanılmıştır. Avrupa Birliği 7. Çerçeve Programı'ndan yararlanmayı da planlamaktadırlar.

Devlet desteği olarak, organize sanayi bölgesinin avantajları yanında, teşvikler ve KOSGEB'in işçi eğitimi, bina, altyapı, yazılım ve fuarlara katılım desteğinden yararlanmaktadırlar. İGEME ve Dış Ticaret Müsteşarlığından fuarlara katılım için destek alınmaktadır.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Şirketin kurulduğundan beri üçüncü yerine taşınmış olması, büyümekte olduğunun bir göstergesidir. Bu sektörde müşteriden gelen siparişle çalışmak yaygındır. Bazı durumlarda, siparişi veren şirketle ortak malzeme ve ürün çalışması yapılabilir. Bu sırada yaygın olmasa da innovasyon söz konusu olmaktadır. Niş market arayışları devam etmektedir. Bir Hollanda şirketi ile "süt makinesi dökümü projesi" üzerinde çalışmaktadırlar.

Girişimci Şeyma Ayhan kendisini; çabuk pes etmeyen, kararlı, her şeyi dikkatle araştıran, sorgulayan, sürekli yenilik arayışları içinde olan ve aile bağları güçlü bir kişi olarak tanımlamaktadır. Zayıf yönünü ise. duygusallık ve fazla otoriter olmamak olarak görmektedir. Kendisini geliştirmek için eğitim ve ayrıca liderlik eğitimi almaktadır.

Başlangıçta, eldeki sermayeden dolayı küçük bir işletme olarak işe başlandı. Zamanımızdaki kısıtlar olarak; yaşanan irili-ufaklı iktisadi krizler, kalifiye eleman sıkıntısı ve yetişenlerin rakip firmalara gitmesi (3 çalışan 20 yıldır bu şirkette çalışmaktadır), Konya dışından gelenlerin buradaki yaşama uyum göstermede zorlanıp kısa sürede ayrılmaları ve şirketin ortaklık yapısında 5 yıl önce yaşanan bozulma gösterilebilir. Bu kısıtlar olmasa idi Türkiye'nin ve Ortadoğu'nun en büyük dökümhanesi bile olunabileceğini düşünmektedirler. İstedikleri kapasiteye ulaşamamanın birim maliyetlere etkisi yüzde 15 olarak hesap edilmektedir.

Eleman sıkıntısına karşı, şirket içinde kalifiye eleman yetiştirmeyi, bunlara liderlik eğitimi vererek şirkette üst yönetime getirmeyi planlamaktadırlar. Sosyal sorumluluk projesi olarak, öğrencilere burs vermektedirler. Şeyma Ayhan'ın sivil toplum kuruluşlarına ve bu arada TOBB Kadın Girişimci Konseyi'ne üyedir.

BEKLENTİLER

Önümüzdeki 5 yılda; Almanya'da makine mühendisliği okuyan kardeşin vasıtası ile yabancı ortaklık, farklı sektörlere girme ve kendi özgün ürünlerini geliştirme planları vardır. Önümüzdeki üç yıl içinde otomotiv sektörüne yönelik alüminyum döküm tesisi kurmayı ve talaşlı imalat kapasitesini yüzde 30 arttırmayı, çalışan sayısını 400'e çıkarmayı planlamaktadırlar. Konya'nın otomotiv üretiminde "otomotiv üretim merkezi" (kümesi) olması çalışmalarını desteklemektedirler. Böylece, idari olarak üretim merkezi ilan edilmek; ortak hammadde alımı, ortak ürün geliştirme, kapasiteleri ortak kullanma gibi avantajları da beraberinde getirecektir.

HİLMİ SERDAR YÜREKLİ
YÜREK METAL MAK. İML. SAN. ORG. HİZ. VE TİC. LTD. ŞTİ

GİRİŞİMCİ: HİLMİ SERDAR YÜREKLİ
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU ORTAK VE GENEL YÖNETİCİ
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: ŞİRKET MERKEZİ, MERSİN TARSUS ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ, 27 AĞUSTOS 2008
GÖRÜŞMEYE KATILANLAR: HİLMİ SERDAR YÜREKLİ, MUSTAFA GÜLER, MAHİR FİSUNOĞLU
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: DASİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

Hilmi Serdar Yürekli 1962 Mersin doğumlu olup Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Tarım Makineleri Bölümü'nü 1984 yılında bitirmiştir.

Anne ve babası ilkokul mezunudur. Babası işçidir. 4 kardeştirler. Kardeşlerden biri Yürek Makine'de pazarlama şefi olarak çalışmaktadır.

İŞYERİNİN KURULUŞU

İki amcasının birlikte kurdukları ve otomotiv sanayine parça üreten bir fabrikada iş hayatına başladı. Büyük amcanın vefatı ile 1996-2002 arasında fabrikayı yönetti. 2002 yılında, sanayi sitesinde 250 metrekare büyüklüğünde kiralık bir yerde 7 işçi ve 3 kaynak makinesi ile kendi işini kurdu. Aileden her hangi bir destek almadı. Bu işi kurmaktaki amacı, kendisini tam olarak ifade edebilmek ve girişimci yönlerini ortaya çıkarabilmektir.

Tarımın önemini bildiği için, tarım sektörüne yönelik üretim yapmak isteğinin yanında, tarımda çalışanların düşük gelirli kişiler olduğunu, bu sektörde işgücünün azalarak teknoloji yoğun üretime geçilmesi gerektiğini düşünerek tarım alanında üretim yapmaya karar verdi. İspanya, Fransa, Hollanda, Danimarka ve İsrail ziyaretlerinde damla sulamayı yerinde inceledi ve sahip olduğu bilgi birikimini bu yönde kullanmaya karar verdi. Türkiye'de "vahşi sulama" olarak tanımladığı ve sulanan alanların yüzde 95'ini kapsayan sulama şeklinin yanlış, suyu israf ettiği ve toprağın verimini düşürdüğünü, yakın gelecekte mutlaka damla sulamaya geçilmesi gerektiğine inanmaktadır.

Üretim tekniğini seçerken, teknolojinin Türkiye'de bulunduğunu ve satın alınabileceğini gördü. Ancak kendi bulduğu yenilikleri de uyarladı. Örneğin elektrostatik boyayı otomasyonla tarım makinelerine uyarlamak gibi. Kendinde olmayan parçaları da yan sanayiden satın aldı.

Yürek Makine kurulduktan kısa bir süre sonra hızlı bir şekilde büyüdü. 2004'den 2008'e şirketin satışları yaklaşık 5 kat, ihracatı da 10 kat artarken, çalışan sayısı da 17'den 47'ye ulaştı.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

Yürek Makine, bir limited şirkettir. Şirketin % 95'i hissesi kendisine, %5 hissesi de eşine aittir. Şirket çalışanlarının ikisi mühendis, ikisi yüksek okul mezunu, 8-9 tanesi de meslek lisesi mezunudur. Çalışanlarını genellikle eğitimli kişilerden seçmekte, onları iş başında eğitmektedir.

İhracat, toplam satış hasılatı içinde hızla artmaktadır (2007'de % 80). Yakın gelecekteki hedef, ihracat ve iç pazar satışlarının % 50-% 50 olmasıdır. İhracata Alsas Kalkınma Ajansı yetkililerinin Mersin'e yaptığı ziyaret sırasında tanıştığı bir Fransız işadamının şirketinden aldığı siparişlerle başlamıştır. İç piyasada 2-3 büyük ve 50 kadar küçük bayi ile çalışmaktadırlar. Pazarlamada bayi ziyaretleri ve fuarlara katılım önemli olmaktadır.

Şirket, Mersin Tarsus Organize Sanayi Bölgesi'ne taşınmaktadır. Finansman kaynağı olarak banka kredilerine kontrollü ve proje bazında başvurulmaktadır. Devlet desteği olarak KOSGEB'in fuarlara katılım desteğini kullanmaktadır. Ayrıca organize sanayi bölgesinin sağladığı bir takım avantajlar da vardır.

Yürek Makine, tarımsal mekanizasyon üretimi, damla sulama çelik filtreleri üretimi, damla sulama mobil kolektörleri üretimi, gübre serpme makineleri, endüstriyel fırın parçaları ve son olarak da aynı anda iki çeşit pişirme yapabilecek barbekü üretimi yapmaktadır. Ürünlerin çoğunun teknolojisi Türkiye'de mevcuttur. Serdar Yürekli, Tarım Makineleri Mühendisi olduğu için, bu ürünleri üretmeyi, yenilerini tasarlamayı ve gerekli değişiklikleri yapmayı başarmaktadır. Ancak, yeni ürün geliştirmeyi bir ekip çalışması olarak görmekte, yanında çalışanlarla görüş alışverişi yaparak onların da fikir, görüş ve deneyimlerini kullanması, başarısını arttırmaktadır. Ar-Ge ve Ür-Ge (ürün geliştirme) çabalarının bir sonucu olarak, seralarda topraksız kültürde fertigasyon cihazı, hidrolik tırpan ve son olarak da, aynı anda birkaç değişik yiyecek pişirimi sağlayabilen barbekü yapmıştır.

Büyüme yöntemi olarak, istikrarlı ve dikkatli bir büyüme stratejisi benimsenmiştir. Şirket, sermaye sıkıntısı çektiği ve organize sanayi bölgesine taşınmak maliyetli olduğu için, önümüzdeki dönemde daha dikkatli olacaktır.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Yeni işyerine taşınmış olmak Yürek Makine'nin önem verdiği üretim artışına cevap verecek bir atılım olmuştur.Yürek Makine'nin genel olarak satış hasılatı, ihracat ve istihdamda reel büyüme gösterdiği söylenebilir. Markalaşma ve kaliteli üretimde de ciddi adımlar atmıştır.

Girişimci Serdar Yürekli, işine bağlı, işini seven, yaptığı üretimle ilgili eğitim almış, garantili ve planlı hareket etmeyi ve riskten olabildiğince kaçmayı bilen bir girişimcidir. Sosyal yönünün kuvvetli olduğu, aldığı çeşitli görevlerden ve sivil toplum kuruluşlarındaki çalışmalarından anlaşılmaktadır. MESİAD 2007 Mersin Yılın Girişimci Ödülü, 2007 Türkiye Ziraat Mühendisleri Odası Başarı Plaketi ve 2007 Türkiye Hızlı Balık Yarışması KOBİ TV Özel Ödülü vardır.

"Yüksek faiz, düşük kur" olarak özetlenen durum Yürekli Makine'nin de sorunudur. Sermaye sıkıntısı çekilmektedir; Serdar Yürekli, yeterli sermayesi olsa idi, daha büyük bir şirket kuracağına inanmaktadır. Finansal kısıtlardan dolayı optimum üretim ölçeğinde faaliyet gösterilmemektedir.

BEKLENTİLER

Bu alandaki en önemli tehditler; döviz kurları ve yüksek faiz ile hammadde fiyatlarının bütün dünyada yükseliyor olmasıdır. Fırsat ise, tarımda Avrupa Birliği ile uyum çalışmaları, susuzluğun artan tehdidi sonucu damla sulamanın önem kazanmaya başlaması ve seraların modernleşmeye başlamasıdır. Şirketin zayıf yönü, sermaye sıkıntısıdır. Güçlü yanları ise üretime önem vermeleri, kaliteyi sağlamaları ve yeni ürünler geliştirmeyi başarmaları yanında şirket içi dayanışmadır.

NURİ EGELİ
NURTEL TEL SANAYİ A.Ş.

GİRİŞİMCİLER: NURİ EGELİ-BURHANEDDİN ÖZDEMİR
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU ORTAK VE GENEL MÜDÜR
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: FABRİKA YÖNETİM OFİSİ, İSTANBUL, 20 AĞUSTOS 2008
GÖRÜŞMEYE KATILANLAR: NURİ EGELİ, KADİR BARAN, ALPAY FİLİZTEKİN
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: MAKSİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

Nurtel Tel Sanayi A.Ş. kurucularından Nuri Egeli, İzmirli tüccar ve sanayici bir aileden geliyor. Girit göçmeni olan aile ticaretle işe başlayıp 1950'li yıllarda sanayiye geçiyor. Nuri Bey 1938 İzmir doğumlu. 1961 yılında Ankara Üniversitesi Fen Fakültesi'nden Kimya Mühendisi olarak mezun oluyor.

İlk olarak Unilever Vita Yağ fabrikasında göreve başlayan Egeli, sekiz yıl burada çalışarak, Unilever içerisinde en genç yönetici ünvanına ulaşıyor. Bu kariyerini, ailesinin ısrarı üzerine, bir başka şahıstan devir olarak alınan kurşun madenciliği şirketinde idareci olarak görev yapmak üzere terk ediyor. İşletme, ailenin bu konuda yeterince yetkin olmaması ve bilimsel yöntemleri kullanmaması nedeni ile verimli olamayıp zarar ediyor. Nuri Bey daha sonra iki iş yerinde 26 yıl üst düzey yönetici olarak çalışıyor. 1996 yılında son işinden ayrılarak demir çelik sektöründe danışmanlık yapmaya başlıyor.

İki sene süren danışmanlık hayatı, Burhaneddin Özdemir'in küçük bir işletme kurma teklifi ile sona eriyor. İki ortak yanlarına iki de akrabalarını alarak Nurtel firmasını kuruyorlar.

İŞYERİNİN KURULUŞU

Nurtel ilk olarak 1998 yılında Silivri'nin Kılıçlı köyünde, kiralanan bir saman deposunda küçük bir sermaye ile üretime başlıyor. Nuri ve Burhan Beyler ilk kez yer ararlarken İstanbul'daki sanayi sitelerini de geziyorlar. Ancak 300 metre kareden daha büyük alana sahip bir yer bulamıyorlar. Ayrıca talep edilen kiraların yüksekliği, daha önceden bildikleri Silivri'yi denemelerine neden oluyor. Üretim artışı sonucu bulundukları saman deposu yetersiz kalmaya başlıyor. Bunun üzerine şu anda fabrikalarının bulunduğu araziyi kişi olarak satın alıyorlar ve Nurtel'e kiraya veriyorlar.

Bu işi seçmelerinin nedeni, ortaklardan Burhan Bey'in daha önce aynı işi yapan başka bir şirketi olması ve Nuri Bey'in uzun yıllar demir-çelik sektöründeki deneyimleridir. Burhan Bey ortaklarından, Nuri Bey de sakin hayatından ayrılarak bağlantı sektörüne hammadde hazırlayan, vida, cıvata ve somun yapımı

için tel üreten Nurtel'i kendi kaynakları ile kuruyorlar. Kuruluş sırasında ve hâlen, Burhan Bey fabrika müdürlüğünü, Nuri Bey de idari işler ve finansman görevini üstlenmişler. Diğer ortaklar ise pazarlama ve tahsilat görevlerini yerine getiriyorlar.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

Anonim şirket olarak dört ortak tarafından kurulan Nurtel hâlen bu statüsünü korumakla beraber, başlangıçta ortaklar arasında yer alan bir mühendisin ayrılıp yerine başka bir ortağın katılması ile hayatını sürdürüyor. Başlangıçta beş kişi ile başlayan üretim üç yıl evvel yeni fabrikaya geçene kadar 30 kişi ile sürdürülüyor. Yeni bina eski saman deposuna göre çok daha büyük olduğundan, boş araziyi değerlendirmek üzere yeni üretim hatları kuruluyor, yeni makineler alınıyor. Bu sayede üretimde de ciddi bir artış ortaya çıkıyor. Çalışan sayısı 44'e toplam üretim de 1200 tona yükseliyor.

Başlangıçta, görece küçük bir sermaye ile işe başlanıyor. 'Butik' boyutlu bir işletme tasarlandığı için çok büyük yatırımlara gerek duyulmuyor. Öte yandan, üretimde kullanılacak makineler Tayvan'dan satın alınmakla beraber, yüksek fiyatlı olması nedeni ile ortaklardan Burhan Bey'in yaratıcılığı ile önce eldeki makineler revize ediliyor, daha sonra da kimi eski traktör motorları parçalanıp, bunlardan yeni tel çekme makineleri üretiliyor. Bunların yanı sıra, üretimde kullanılan kazanlarda yapılan çeşitli ayarlamalar ve makinelerin tesis içerisinde yerleştirmede kullanılan yöntemlerle verimlilik hızla artıyor.

Tel çekme işleminin teknolojisinin belli olduğunu, burada çok büyük bir dönüşüm olamayacağını söyleyen Nuri Bey, asıl yapılması gerekenin riskleri doğru tahlil etmek, düzeltici kararları çabuk almak ve kaliteyi düşürmemek olduğunu iddia ediyor. Nurtel'in yurt dışına çok küçük bir ihracatı bulunuyor. Bunu geliştirmek için çok büyük yatırım yapılması gerektiğini, kendilerinin de bu ölçekte bir yatırım yapacak düzeyde olmadıklarını söylüyor.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Nuri Bey, Nurtel'in oldukça başarılı olduğunu düşünüyor. Rekabetin çok yüksek olduğu ve benzer üretimi yapan sayısız firma bulunduğu, dolayısıyla, yılda 1220 tonluk üretimiyle Nurtel'in piyasada önemli bir yeri olduğunu düşünüyor. Nurtel işçi bulmak konusunda çok sıkıntı yaşamıyor; çünkü kullandığı teknoloji çok yüksek nitelikli eleman gerektirmiyor. Buna karşılık, Nuri Bey'e göre, kurucu ortak ve yönetimi üstlenmiş olan kendilerinin çok çalışması gerektiğini ve geçmişteki başarılarının da buna bağlı olduğunu söylüyor.

Devletten bugüne kadar iki kez istihdam arttırmak üzere destek aldıklarını, ancak bunun yaratılan bürokrasi nedeni ile çok zor olduğunu da ilave ediyorlar. İlk destek alma denemelerinde, başvuru kayıtlarının silinmesi, işe alımı takip eden bir ay içerisinde karar çıkması gerekirken bunun gecikmesi gibi, anlaşılamayan nedenlerle başarısız olduktan sonra, bunu bir iddia haline getirdiklerini söylüyorlar.

Üç sene öncesine kadar hiç kredi kullanmayı düşünmemişler. Ancak son dönemde reel faizlerin görece düşmüş ve vadelerin uzamış olması nedeni ile kredi kullanmaya, bankalarla doğrudan çalışmaya başlamışlar. Makroekonomik dengelerin düzelmesinin kendi işlerini kolaylaştırdığını düşünüyorlar.

Nuri Bey ve ortakları başlangıçta koydukları hedefleri yakalamışlar. On yıl sonunda başta işe yatırdıkları sermayenin reel değerini faizi ile birlikte çıkarmış olduklarını, fabrikanın kendisi ve üzerinde bulunan arazinin kendilerine kâr olduğunu söylüyor.

Nuri Bey imkân olsa da üretim ölçeklerini değiştirmeyeceklerini söylüyor. Şu anda optimal ölçekte çalıştıklarını, ölçeklerini arttırdıklarında, üretilen malın pazarlaması ve satışı için yapmak durumunda kalacakları harcamaların karşılanmayacağını düşünüyor.

BEKLENTİLER

Nuri Bey gelecek beklentileri ile ilgili olarak üretimlerini aynı kalitede sürdürmek olduğunu söylüyor. Yurtdışına ihracat konusunda da piyasayı araştırdıklarını söylüyor. Nuri Bey'e göre Türkiye'de bir değişim yaşanıyor. Bu da çalışanların niteliklerinin değişmesini gerektiriyor. O nedenle de yakın zamanda meslek içi eğitimler sunmayı planlıyorlar.

HAYATİ ERTUĞRUL
ERTUĞRUL TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.

GİRİŞİMCİ: HAYATİ ERTUĞRUL
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU ORTAK VE GENEL MÜDÜR
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: FABRİKA YÖNETİM OFİSİ, İZMİR, 26 AĞUSTOS 2008
GÖRÜŞMEYE KATILANLAR: HAYATİ ERTUĞRUL, BETÜL ÇELİKKALELİ, AYKUT LENGER
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: BASİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

Bir aile şirketi olan Ertuğrul Tekstil'in ortakları, Hayati Ertuğrul, Ertuğrul'un eşi ve iki oğlundan oluşmaktadır. Firmayı kuran Hayati Ertuğrul, 1953 yılında Salihli'de bir çiftçi ailenin oğlu olarak doğar, liseye kadar olan eğitimini burada tamamlar. Daha sonra astsubay olan Ertuğrul, Balıkesir'e atandığında, Necatibey Eğitim Enstitüsü'ne girer ve Sosyal Bilgiler Öğretmeni olarak mezun olur. Ancak, hiç öğretmenlik yapmaz.

İŞYERİNİN KURULUŞU

İzmir'de bulunan Özkul Giyim Sanayi'nin yakın akrabaları olan sahiplerinin isteği ile, 1986 yılında askerlik mesleğinden ayrılarak, burada çalışmaya başlar. Kendi küçük birikimleri ve sahip olduğu evi satarak elde ettiği parayı da ekleyerek, 1993 yılında Karabağlar'da bir atölyede kardeşi ile birlikte şimdiki firmasını kurar. Tekstil makinelerini taksitle alırlar. Yaklaşık 30 kişinin çalıştığı atölyedeki işlere, öğretmen olan eşi derslerden arta kalan zamanlarında yardımcı olmaktadır.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

Hayati Ertuğrul, 1995 yılına kadar yurtiçi piyasaya fason üretim yaparken, bu tarihten sonra Özkul Giyim'de çalışırken tanıdığı Almanya'daki bir firmayla irtibata geçerek, ihracat yapmaya başlar. Hayati Ertuğrul, 10 yıl kadar kardeşiyle birlikte bu şekilde sürdürdüğü işe, aradaki sorunlar nedeniyle bir nokta koyar ve şu anda bulundukları fabrika binasına taşınır. Eşi emekli olduktan sonra, artık tam zamanlı olarak fabrikadaki işin planlama ve üretim sürecini yönetmektedir. Biri işletme, diğeri ekonometri bölümlerinden mezun olan iki oğlu aynı süreçlerin yönetilmesinde anneleriyle birlikte çalışmaktadır. Hayati Ertuğrul ise, idari işler ve muhasebe ile ilgilenmektedir.

Şu anda Ertuğrul Tekstil, İzmir Sarnıç'taki fabrikasında kadın dış giyim ürünleri üreten bir hazır giyim firması olarak faaliyet göstermektedir. Son dönemde yurtiçi piyasalarda yaşanan sıkıntılar nedeniyle, daha çok ihracat piyasalarına yönelmişlerdir. İhracatı daha çok fason üretim şeklinde gerçekleştirmekte olan Ertuğrul Tekstil'in, yurtdışında halihazırda yaklaşık 15 civarında büyük müşteri firması bulunmaktadır. İngiltere piyasasına girmelerinde, özellikle İngiltere'de yüksek lisans yapan oğlunun bu konudaki çabaları etkili olmuştur. Firmanın ihracat yaptığı müşteri firmalar, özellikle çalışanların sosyal haklarına ve çalışma koşullarına çok önem vermektedir. Ertuğrul Tekstil de, özellikle yeni fabrika binasının inşası sırasında ergonomik çalışma koşullarının oluşturulmasını sağlamıştır. Fabrika'nın mimari planı, bu tür müşteri taleplerinin yerine getirmektedir. Diğer yandan, çalışanların her türlü sosyal hakkı sağlanmaktadır.

Almanya'da bulunan müşterilerin, çalışanların sosyal hakları ve çalışma koşullarının yanısıra, kalite talepleri de ağırdır. Bu firmalara ihracat yapabilmek için Ertuğrul Tekstil, kalite standartlarını zorunlu olarak sağlamaktadır. Dolayısıyla, firmanın ürünlerinin ayırt edici en önemli özelliği, sahip olduğu kalitedir. Buna ek olarak, verilen siparişleri kısa süreli iş terminlerinde teslim etmeleri ve Avrupa pazarına coğrafi açıdan yakın olmaları da, uluslararası rekabet gücünün bir başka unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Firmanın ayrıca bir Ar-Ge departmanı bulunmamasına karşın, ürünler üzerinde iyileştirme faaliyetleri de yapılmaktadır. Fason üretimin niteliği gereği, sipariş edilen ürünlere ait her türlü model, kumaş vb. bilgiler müşteri firma tarafından gönderilmektedir. Bunun dışında, Ertuğrul

Tekstil, kendi ismiyle sattığı ürünler için iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinde de bulunmaktadır. Aynı zamanda uluslararası fuarlara katılarak, müşteri portföyünü geliştirme hedefi için çalışılmaktadır. Fuarlar aynı zamanda modadaki yenilikleri izleme olanağını da sağlamaktadır. Firmanın hedefleri arasında bir Ar-Ge bölümü kurmak da bulunmaktadır.

Ertuğrul Tekstil'in fason üretim yaptığı yabancı firmalar, genellikle İngiltere ve Almanya'da bulunmaktadır. Bu ülkelerde yaşanan durgunluk ve döviz kurunun zaman zaman aleyhte gelişen seyri nedeniyle, müşteri portföyüne farklı ülkelerden firmaları da eklemek istemektedir. Bunun için firmanın bir internet sitesi bulunmaktadır. Bu site sayesinde, şimdiye kadar iki firma kendileriyle irtibata geçmiş ve üretim siparişi vermişlerdir. Bu firmalarla ilişki halen devam etmektedir. Ama sadece fason üretim yapmak üzere müşteri aranmamaktadır. Başka bir deyişle, Ertuğrul Tekstil dış piyasalarda kendi markasıyla da üretim yapmak hedefindedir. Bu nedenle, firmanın markalaşma çabaları sürmektedir.

Başlangıçta, yaklaşık 220 kişinin istihdam edildiği bu fabrikada, tekstil sektörünün yaşadığı sıkıntılar nedeniyle bu sayı son yıllarda sürekli azalmış; 2008 yılında istihdam edilen işçi sayısı 150'ye düşmüştür. Hayati Ertuğrul, şu andaki firma büyüklüğünün optimum düzeyde olduğunu; belki bu düzeyin çok az aşılmış olabileceğini belirtmektedir. Talepteki geçici olması beklenen daralmaya bağlı olarak, şu anda bu kapasitenin altında çalışılmaktadır.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Tekstil ve hazır giyim sektörünün dünyadaki ve Türkiye'deki yaşadığı kriz dikkate alındığında, yukarıda verilen performans göstergeleri, Ertuğrul Tekstil'i bir başarı örneği olarak karşımıza çıkarmaktadır. Tüm dünyadaki tekstil ve giyim üreticilerini tehdit eden, Çin'in tekstil ve giyim ürünleri, bu firma için bir tehdit oluşturmamıştır. Bu tehdit, firmanın kaliteli ürünleri, kısa süreli üretim terminlerinde, Avrupa pazarına yakınlığın getirdiği üstünlük ile aşılabilmiştir. Firmanın ürünleri, Çin ürünlerine göre bir miktar pahalı kalsa da, sözü edilen üstünlükler, bu ülke karşısında Avrupa pazarında rekabet gücünü korumasını sağlamıştır. Bunun dışında, bazı yerli firmaların daha düşük fiyatla üretim yapabilmelerine karşın, ihracat piyasalarında kendileriyle rekabet edebilmeleri de mümkün değildir. Hayati Ertuğrul, bu noktayı düşük maliyetle üretim gerçekleştiren yerli firmaların, genellikle kayıt dışı ekonomide yer aldığını belirtmektedir. Bu sayede, Ertuğrul Tekstil, Avrupa ülkelerindeki müşterilerin, istediği standart kalitede üretim yapma yeteneklerine sahip olsalar bile, çalışanların sosyal hakları ve üretimdeki teknik standartlara uyum sağlayamadıkları için, bu firmalara karşı da rekabet gücünü koruyabilmektedir. Buna rağmen, ucuz fiyat veren bazı başka ülke tekstil ve hazır giyim üreticilerine yönelmiş olan bazı müşteri firmalar da bulunmaktadır.

Firmanın en önemli varlıklarından biri olan kaliteli üretim yönünü geliştirmek hedeflenmekte, bunun için TÜBİTAK gözetiminde bir kalite güvencesi ile ilgili bir program yürütülmektedir. Bunun dışında, firmanın devlet desteğinden yararlandığı tek imkân, KOSGEB'in verdiği faizsiz krediden yararlanmak olmuştur.

İhracatçı bir firma olması nedeniyle firma, kriz zamanlarında reel döviz kurundaki yükselmeden avantaj sağlamaktadır. Hayati Ertuğrul, özellikle 2001 krizinin kendilerine büyük fırsatlar sunduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte, girdilerinin yaklaşık % 40'ı ithal olduğu için, döviz kurunun artışı maliyetleri olumsuz etkilemektedir. Üretimde kullanılacak girdiler için bazen kısa vadeli krediler alınması dışında, firma genellikle kendi özsermayesi ile büyümektedir.

Firmanın başarılı olmasını açıklayan faktörlerden biri de çalışanların niteliğini arttırma konusunda izlediği politikadır. Bu konuda firma sahibi Hayati Etuğrul'un öğretmenlik mesleğini yapmamış olsa da, bunun eğitimini almış olmasının da katkısı olduğunu kabul etmek gerekir. Öğretmenlik mesleğinin getirdiği liderlik özellikleri sayesinde, çalışanlarıyla kurduğu olumlu ilişkilerin firmanın insan kaynağı yönetimindeki başarısını da göstermektedir.

Firma çalışanlarına, 6 ayda bir sıklıkta olmak üzere rutin eğitim verilmekte ve çalışanlar aldıkları bu eğitimle ilgili sınavlara da tabi tutulmaktadırlar. 8 kişi burada edindikleri deneyim sayesinde, kendi firmalarını kurmuşlardır. Çalışanlara verilen eğitimler, özellikle kalite konusunda yoğunlaşmaktadır. Bu da firmanın, uluslararası rekabet gücünü oluşturan en önemli etmeni korumak ve geliştirmek konusunda izlediği strateji konusunda ipucu vermektedir.

Her işverenin, aslında başlangıçtaki hedefi, nihai olarak kâr elde etmektir. Hayati Ertuğrul ise, yola çıktıklarında ne zaman kendilerini başarılı olarak kabul edecekleri sorusuna, insanlara iş sağladıkları zaman yanıtını vermekte; bugün de, bu başarılı olma ölçütünde bir değişiklik olmadığını belirtmektedir.

Hayati Ertuğrul firmanın önemli varlıklarından birinin de, müşterilerinin teslimat süreleri konusunda kendilerine duydukları güven olduğunu belirtmektedir. Firmanın organizasyon yapısından, iş akışına kadar her adımda bir disiplin dikkati çekmektedir. Hayati Ertuğrul, bu disiplini askerlik mesleğindeki geçmişi ile açıklamaktadır. İşlerin zamanında ve tam olarak bitmesi, siparişlerin devamlılığını sağlayan bir unsurdur. Firmanın sahibi, küçük adımlarla kontrollü bir biçimde büyüme stratejisini, başarılı olmanın nedeni olarak görmektedir. Çünkü içinde bulunulan sektör, çok sıklıkla istikrarsızlıkların yaşandığı bir sektördür ve rekabet çok acımasızca gelişmektedir. Aslında, firma sahibi, sadece büyüme performansı konusunda firmasını başarılı bulmakta, ihracat, teknoloji ve yenilik, katma değer ve kâr performansı konusunda ise yetersiz olduğunu düşünmektedir.

BEKLENTİLER

Önümüzdeki dönemde, bu başarının sürmesinin önündeki en önemli engel olarak, firmanın bağımsız bir pazarlama departmanının bulunmaması görülmektedir. Yakın zamanda kendilerinden bağımsız aktif satış temsilcilerinin ihracat piyasalarında müşteri bulduğu bir pazarlama bölümü kurmak hedeflenmektedir. Bununla birlikte, şimdiye kadar edindikleri ihracat deneyimi, bankalarla herhangi bir sorun yaşanmaması, firmanın güvenilir bir firma olarak bilinmesi, fabrika binasının mülkiyetlerinde oluşu gibi faktörler de firmanın güçlü yanlarını oluşturmakta ve dolayısıyla elde edilen başarının sürdürülmesi konusunda destek oluşturmaktadır. Bu bakımdan, on beş yıldır ayakta kalabilmiş bir firma olarak, önümüzdeki dönemde küçülmeyi planlamakta olsa da, firmanın kendi başarı hedefine ulaştığı ve yakın gelecekte de başarılı olmaya devam edeceği öngörülmektedir.

M. ALİ SİPAHİ-SERDAR BAĞDATLI SİPAHİOĞLU ÇELİK YAY VE YAN ÜR. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.

GİRİŞİMCİLER: M. ALİ SİPAHİ-SERDAR BAĞDATLI
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU ORTAK VE CEO/YÖN. KURULU BŞK. YRD.
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: FABRİKA YÖNETİM OFİSİ, İSTANBUL, 20 AĞUSTOS 2008
GÖRÜŞMEYE KATILANLAR: M.ALİ SİPAHİOĞLU, SERDAR BAĞDATLI, ERSEN KILIÇ, KADİR BARAN, ALPAY FİLİZTEKİN
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: MAKSİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

Sipahoğlu Çelik Yay iki ortağın çabalarıyla kurulmuş. Mehmet Ali Sipahioğlu çalışmak üzere eğitimini ilkokulda bırakmış. Dedesinden ve babasından öğrendiği sobacılık ile işe başlamış, kardeşleri ile beraber askerliğe kadar bu işi yürüttükten sonra, soğuk demirciliğe geçmiştir. Bu işi yaparken, teknik resim öğrenmesi gerektiğini düşünerek Sultanahmet Meslek Lisesi akşam bölümünde kayıtsız öğrenci olarak bu derslere girmiştir. 1979-1991 yılları arasında toptan profil satışı işini yürütmüştür. Serdar Bey ise 1958 İstanbul

doğumlu. Avusturya Lisesi'ni bitirdikten sonra, çalışmak üzere okulu bırakmıştır. O da Kapalıçarşı'da aynı alanda çalışmaktadır. 1992 yılında bir araya gelerek ortak olarak Sipahioğlu şirketini kurarlar.

İŞYERİNİN KURULUŞU

Şirket ilk yıllarında boru ve profil alım satımı ile uğraşıyor. Toplam on kişilik bir personel ile işleyen firma, bir gün müşterilerden birinin yay ihtiyacına cevap vermek üzere, İtalya'dan ithal edilen kullanılmış makineler ve ithal yüksek karbonlu çelik telden yay yapmaya başlıyor. Ürünlerine gelen yüksek talep ve dolayısıyla yüksek kâr oranları olması, yeni makineler alarak üretimlerini arttırmalarına yol açıyor. Ancak girdi olarak kullandıkları telin Türkiye'de sadece iki firma tarafından yüksek fiyatlarla üretiliyor olması sıkıntı yaratıyor. Belirli bir üretim seviyesine ulaşınca, tel çekme işini de kendilerinin yapmalarının daha optimal olacağını görünce, bankadan aldıkları kredi ile, yine İtalya'dan, kullanılmış tel çekme makineleri ithal ederek tel çekme ve bu tellerden yay üretme işine girişiyorlar. İlk beş yıl içerisinde çalışan sayısı 50 kişiye kadar ulaşıyor.

İlk yay üretimi işine girildiğinde nitelikli eleman bulmak kolay olmadığı için başka firmalarda çalışan kişilerle anlaşılıyor. Bir süre böyle çalışıldıktan sonra kendi elemanlarını yetiştirmeye başlıyorlar.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

Başlangıçta İstanbul'da iki ayrı fabrikada çalışılıyor. Birinde tel çekilirken, diğerinde yay üretimi yapılıyor. Ayrı noktalarda yapılan üretimin çok verimli olmamasından yola çıkarak yeni bir yer arayışına kalkışıyorlar. Ancak yeni bir arazi almak, sınırlı sermayesi olan ortaklar için akılcı gelmiyor. Kısıtlı kaynakları ile makine almayı tercih ediyorlar.

O sırada Silivri'de bir yay fabrikasının satılık olduğunu duyarak, şimdiki fabrikalarına taşınıyorlar. Tesis Silivrili bir işadamı tarafından bu iş için kurulmuş. Ancak sadece bayilik tecrübesi olan bu zat başarısız olunca işi tasfiye etmeye karar vermiş. Yapılan anlaşma sonucu, Sipahioğlu şirketi, bankadan aldığı orta vadeli bir krediyi kullanarak, sadece makineleri satın alarak bu mekânda üretime başlıyor ve hemen akabinde üretim iki katına yükseliyor. Silivri'ye taşındıktan sonra, yurt dışına satışları artmaya başlayınca, sadece ihracat yapan ve Sipahioğlu'nun ürettiği yayların markası olan Kanguru isminden yola çıkarak, Kanguru Çelik Yay ve Yan San. ve Tic. adında bir anonim şirket daha kuruluyor.

Ortaklardan Ali Bey üretim sürecinden sorumlu Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak çalışıyor. Serdar Bey ise şirketin Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su olarak, özellikle ithalat, ihracat ve pazarlama bölümleri ile ilgileniyor.

Şu anda 125 çalışanın buluna Sipahioğlu ve Kanguru şirketleri Silivri'ye taşınırken bazı çalışanlarını da beraberinde getiriyor. Çalışanlara kira yardımı yapılıyor. Ancak taşınma imkânı olmayan bazı ustalar için İstanbul'dan personel servisi ayarlanıyor. Silivri'ye geçtikten sonra yeni elemanları kendileri yetiştiriyorlar.

KOSGEB'den bir dönem 100,000 dolarlık KOBİ kredisi alıyorlar. Ancak bu kredi ile artan üretim sonucu ciroları 25 milyon doları aşınca kobi statüsünden çıkarılıp, kredileri geri çağrılıyor.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Sipahioğlu Yay Sanayi yaptığı üretimin neredeyse yarısını Kanguru adı ile yurt dışına ihraç ediyor. Özellikle İngiltere ve İrlanda piyasalarında önemli müşterilerle çalışıyorlar. Avustralya ve Amerika pazarlarında da deneyimleri olmuş, ancak büyük rekabet karşısında, en azından şimdilik, geri çekilmiş durumdalar.

Sipahioğlu başlangıçta, pazar konusunda çok sıkıntı yaşamamış, çünkü sürekli ürünlerine talep olmuş. Yabancı piyasalara bir kez girdikten sonra da sürekli fuarlar ile ilişkilerini geliştirmişler. Dünya piyasalarında ortaya çıkan birleşmeler ve evlilikler nedeni ile güçlü rakiplerle karşı karşıya kalmışlar. Ancak en büyük üreticinin diğer küçük firmaları piyasadan silmesi ve tek yay üreticisi olması Sipahioğlu'nun çok işine yaramış. Hem rekabet azalmış, hem de yayı girdi olarak kullanan firmaların çeşitleme yapmak istemesine neden olmuş.

Yurt dışına yapılan ihracat, daha yüksek rekabet nedeni ile hem maliyetlerini düşürmek üzere, ama daha çok farklı ve kaliteli ürünler yaratmak üzere ürün geliştirme çabalarına yoğunlaşmalarına neden olmuş. Serdar Bey'in yurt dışı fuarlarda gördüğü ürünlere bakarak ve müşterilerden gelen taleplere uyarak ürün geliştirmeye başlamışlar. İki yeni tasarımlı ergonomik yatak yayının patentini almışlar, üçüncü patent başvurusunda bulunmuşlar.

Sipahioğlu firması en büyük sıkıntıyı yatırım yapmak için kredi bulmakta çekiyor. Türkiye'nin makroekonomik performansındaki sorunlar nedeni ile aldıkları kredilerin çok kısa vadeli olması işlerinin aksamasına neden oluyor. Öte yandan son dönemlerde başarılı olmaları nedeni ile yurt dışından da kredi kullanmaya başlamış olmaları kendilerini biraz rahatlatıyor olsa da, yabancı bankaların aradığı garantiyi bulamamaktan şikayetçiler. Karşılaşılan bir başka sorun ise hammadde fiyatlarındaki artış ve oynaklık. Özellikle 2008 yılındaki bu çalkantılar nedeni ile yaptıkları planlarından sapmalar oluşmuş durumda.

BEKLENTİLER

Ali ve Serdar Beyler gelecekten umutlular. Şu anda dünya pazarlarında rekabet edebilecek güçteler. Yeni patentli ürünleri ile birlikte durumlarının daha da iyi olacağını düşünüyorlar.

İlk olarak Kanguru'yu üretim şirketi haline de dönüştürmeyi ve halka açmayı düşünüyorlar. Böylelikle nakit akış sıkıntılarına çözüm bulabileceklerini düşünüyorlar. Dünya piyasalarında marka olmuş Kanguru için böyle bir hamlenin daha geliştirici olacağına inanıyorlar. Bugüne kadar çok çeşitli ortaklık teklifleri almışlar. Biri yurt içinden diğeri yurt dışından iki büyük firma ile görüşmekteler. Her ne kadar bu şirketlerle birleşip birleşmeme konusunda net bir görüşleri yoksa da, fırsatları değerlendirmeyi ve sonunda dünya piyasasına daha büyük oyuncu olarak girmeyi umuyorlar.

MEHMET FEVZİ SAÇAK
GRUP CAM SAN. TİC. LTD. ŞTİ.

GİRİŞİMCİ: MEHMET FEVZİ SAÇAK
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU, MÜDÜR
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: FİRMA YÖNETİM OFİSİ, OSTİM, ANKARA, 16 EYLÜL 2008
GÖRÜŞMEYE KATILAN KİŞİLER: MEHMET FEVZİ SAÇAK, SERKAN ÖZŞÖLEN, YILMAZ KILIÇASLAN
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: İÇASİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

Girişimci 1954 Ankara doğumlu. Babası devlet memuru, annesi ev hanımı. TODAİE Sevk ve İdare Yüksek Okulu'ndan 1982 yılında mezun olmuş. Okurken aynı zamanda Ankara Üniversitesi'nde memur olarak çalışmış. Sonra Çalışma Bakanlığı'nda çalışmış. 1978 yılında Erzurum'a tayin edilince memuriyetten ayrılmış. Daha sonra çalıştığı Demokrat gazetesi kapatılınca 1980'de Basın İş Sendikası'nda Genel Başkan Danışmanı olarak görev yapmış. O arada İGEME'de İhracat Uzmanı Sertifika Programı'na katılıp, aldığı sertifika ile Tepe Grubunda ihracat uzmanı olarak işe başlamış. Daha sonra 1993 yılına kadar (8 yıl) Pimaş Ankara Bölge Müdürü olarak çalışmış.

İŞYERİNİN KURULUŞU

1980'lerin sonunda Pimaş PVC doğrama alanında faaliyet göstermek üzere Pimapen'i kuruyor. O yıllarda özellikle eski yapı yenileme pazarı çok hızlı bir şekilde gelişiyor. Artan PVC pencere-kapı doğramalarının camlarının tedarikinde sorunlar ortaya çıkıyor. Doğrama talebi hızla artarken cam arzı bu hıza yetişemiyor. O dönemde tüketiciler parasını ödemelerine rağmen 40-45 gün beklemek zorunda kalıyor. Aynı dönemde binalarda tek camın kullanılmasının yasaklanması talebin daha da artmasına neden oluyor. Bunun üzerine Pimapen'in doğrama atölyeliğini yapan iki eski arkadaşı ile anlaşıp, Pimaş'ın da desteğini alarak 1993 yılında çift-cam üretmek üzere emekli oluyor.

Girişimcinin ifadesine göre, girişimci dahil ortakların hiçbirinin cam üretimi ile ilgili bir bilgisi yok. Tek bildikleri bu konuda çok ciddi bir arz açığı olduğu. Cam üretimi konusunda bilgi almak üzere İstanbul'dan cam üreticilerinin mümessilliğini yapan bir firmadan teknik destek alınarak 1993 yılında Grupcam'ı 5 ortakla kuruyorlar. Girişimcimizin hissesi %33 ve en büyük hisse. Bütün işi en iyi bilen de Fevzi Bey. Diğer ortakların hepsi eski arkadaş. Kuruluş sermayesi özkaynaklarla temin ediliyor. Ancak makinaların hepsi ithal ediliyor ve bu makinalar için vadeli akreditif kullanılıyor.

İlk personel tamamen tecrübesiz insanlardan seçilip, iş hep beraber öğreniliyor. Firma 1994 krizine döviz borçlusu olarak yakalandığı için, kuruluşun hemen akabinde bir süre zor durumda kalıyor ve makinaların fiyatının birkaç mislini ödemek zorunda kalıyor.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

İşyeri limited şirket olarak kuruluyor ve halen öyle. İlk beş ortağın dördünün 2008'e gelindiğinde firmadan ayrıldığını görüyoruz. Firmadaki çalışan sayısı kurulduktan sonra çok ciddi bir değişim göstermiyor. Yaklaşık 23 çalışanı var. Bunlardan bir tanesi endüstri mühendisi. Geri kalan idari personel ve işçi. Genelde Ankara piyasasına üretim yapılıyor. Üretim miktarı kuruluştan beri iki kat artmış.

Firma halihazırda ihracat yapmıyor. Ama önceleri özellikle yurtdışında iş yapan Türk müteahhit firmalarına ciddi miktarlarda cam satışı yapılmış.

Firma eskiyen makinelerini ve yeni makina ihtiyacını kendi imkanları ile makinalar geliştirerek yapıyor. Bunların bilgisini çoğu zaman yurtdışı fuarlardan temin ediyor. Fuarlarda gördüğü makinaların aynısını kendi ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak OSTİM imkânlarını kullanarak geliştiriyor. Örneğin üretim tesisinin dar olması, hareketli stok sistemi geliştirilmesine neden oluyor. Benzer şekilde yine bir fuarda görülen cam yükleme makinasının aynısı girişimci tarafından üretiliyor ve kullanılıyor. Halihazırda üretim hattındaki bütün makinalar girişimcinin kendi imkânları ile tasarlanmış ve geliştirilmiş. Bu süreçte kuruluşundan beri hiç devlet desteği alınmamış.

Ürünler çok fazla değişmemiş. Zaten öyle bir ihtiyaç yok. Eğer bir ürün geliştirilecekse bunu Şişe Cam yapıyor.

Firma aslında 1998 yılına kadar Grup Cam markası ile üretim ve satış yapıyor. Ancak daha sonra Şişe Cam şemsiyesi altında ISICAM markası ile üretim ve pazarlama yapmak daha avantajlı olduğu için 1998 yılından beri bu marka ile üretim ve pazarlama yapıyor. Çalışanların tamamı Şişe Cam'da eğitim programlarına katılmış ve oradan sertifika almış. Ayrıca Şişe Cam gelip firmada eğitimler vermiş. Firmanın organizasyon yapısında profesyonel yöneticiler bulunmuyor. Firmanın üretim, pazarlama gibi birçok fonksiyonu girişimcinin bizzat kontrolünde.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Üretim, pazarlama ve satış açısından firma oldukça başarılı. Buradaki sorun izlenen yolların çok da profesyonel olamaması.

Girişimcinin ifadesine göre firmanın başarısının arkasında yatan en önemli neden müşterileri ile arasında çok ciddi bir güven tesis etmiş olması. Bu konuda iki yenilik yapıyor. Birincisi hesaplamada tül altı kavramın kaldırıp, daha tekdüze bir hesaplama

yöntemine gidiyor. İkinci ise camları doğrama ile birlikte gönderiyor. Dolayısı ile nihai tüketici doğrama takıldıktan sonra ayrıca cam beklemiyor. Bu müşteri menmuniyetsizliğine neden olan bir çok sorunun ortadan kalkmasını sağlıyor. Ayrıca kalite ve tedarikte hiç bir zaman sorun olmaması uzun dönem sağlıklı müşteri ilişkilerinin oluşmasına neden oluyor.

Girişimciye göre firmanın en büyük başarısızlığı ihracat yapamıyor olması. Bunu bu sektörde ihracat potansiyelinin olmamasına değil, bu konuya yeterince öncelik tanımadıklarına bağlıyor. Ortakların ayrılışı da bu konuda olumsuz etkide bulunmuş.

Firma 2001 krizinden çok ciddi etkilenmiyor. Girişimci bunu 1994 krizinin tecrübesine, KOBİ'lerin çevikliğine ve yönetim ve üretimin bir arada olmasına bağlıyor.

Girişimcinin başarılı olmasındaki bir diğer önemli etken ise, girişimcinin ifadesine göre, Pimaş Bölge Müdürlüğü esnasında kurduğu network'ü kuruluştan itibaren ve hala kullanabiliyor olması. Buna hem müşteriler hem de bankalar dahil.

Firmanın uzun zamandır karşı karşıya olduğu en önemli sorun OSTİM'deki üretim tesisinin olması gereken ölçekten, fiziki alan olarak, çok küçük olması. Bu firmanın stoğa üretim yapmasını engellediği gibi, bazen ürünü koyacak yer olmadığı için üretimin durmasına neden olduğunu ifade ediyor. Bu da ortalama maliyetlerin artmasına neden oluyor. Bu ölçekte kalmasının nedeni ise OSTİM'de mekan kiralarının çok yüksek olması o yüzden üretim alanını genişletememesi. Bir diğer sorun, girişimcinin maddi ve manevi enerjisinin büyük bir kısmını ortakların ayrılış sürecine harcaması.

BEKLENTİLER

Firma 2009 sonunda Anadolu Organize Sanayi Bölgesi'ne taşınmayı planlıyor. Orada çok daha büyük bir alanda çok daha farklı ürünler geliştirmeyi planlıyorlar. Bu konudaki bütün yatırım planları ve projelerinin yapılmış olduğu anlaşılıyor.

Yeni üretim tesisinde üretim, pazarlama, ihracat ve Ar-Ge konusunda daha profesyonel bir anlayış ile faaliyet göstermeyi planlıyor ve çok önemli atılımlar yapacağını ifade ediyor. Girişimci eski yapı yenileme pazarının doyma noktasına gelmiş olmasının üretimlerini olumsuz, ama diğer taraftan yeni konut projelerinin üretimlerini olumlu etkilediğini ifade etmekte. Şu anda ve yakın gelecekte Türkiye'nin ekonomik koşullarının, özelliklede konut piyasasındaki durgunluğun üretimlerini olumsuz etkileyeceğini düşünmekte. Bu nedenle özellikle 2009'un kendileri için zor bir yıl olacağını düşünüyor.

OĞÜN MEROĞLU
ECM BANYO GEREÇLERİ ÜRETİM A.Ş.

GİRİŞİMCİ: OĞÜN MEROĞLU
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU ORTAK, GENEL MÜDÜR
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: FABRİKA YÖNETİM OFİSİ, ÇORUM ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ, 19 EYLÜL 2008
GÖRÜŞMEYE KATILAN KİŞİLER: OĞÜN MEROĞLU, YILMAZ KILIÇASLAN
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: OKASİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

Girişimci 1969 Çorum doğumlu, İTÜ İnşaat Mühendisliği mezunu. Aynı okulda yüksek lisans yapmış. Babası mimar; Çorum'un ilk çok katlı konutunu yapmış. Eşi avukat.

İŞYERİNİN KURULUŞU

Girişimci 1992 yılında İTÜ'den yüksek lisans derecesini alıp Çorum'a dönüyor. Babası aynı yıl felç oluyor ve işleri bırakıyor. Bir süre babasının işi olan müteahhitlik yapıyor. Daha sonra abisi ile birlikte uzun bir süre

modüler mutfak imalatı yapıyor. Bazı toplu konut projelerinin mutfak dolaplarını yapıyor. Yaptığı dolapları Praktiker gibi mağazalara satıyor. Bu arada çeşitli firmalara fason üretim de yapıyor. En önemli müşterilerinden biri ise yine Çorum'da bulunan ECE Banyo. ECE Banyo, banyo vitrifiyesi üreten bir firma. 2004 yılında ECE Banyo ile anlaşarak ECE Banyo'dan iki kişi ve abisi ile birlikte ECM'yi kuruyor. Girişimcinin payı %20, abisinin payı %20 ve ECE banyonun payı %60. Firma anonim şirket olarak kuruluyor.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

Firma Çorum'da banyo vitriyesi üreten ECE Banyo firmasına mutfak dolapları üretiyor. Dolayısı ile iş yaptığı ana firma ECE Banyo. Ayrıca pazarlama faaliyeti yok. Bütün pazarlama ve satış faaliyeti ECE Banyo tarafından gerçekleştiriliyor. Nadiren başka firmalar için de üretim yapılıyor. Örneğin bir İtalyan firması için yine fason üretim yapıyor.

Firmanın ortak yapısı kuruluştan sonra değişmiş gözüküyor. Kurucu ortaklardan birisi (girişimcinin abisi) firmadan ayrılarak hissesini ECE Banyo'ya devrediyor.

Firma İtalya, Almanya, İngiltere, Azerbaycan, Yugoslavya ve İsrail gibi çeşitli ülkelere ihracat yapmakta. Bunlardan bir kısmı fason üretim ve bir kısmı da ECE Banyo kanalı ile yapılan direkt ihracat.

Kurulduktan sonra yatırımlar devam ediyor. Bu yatırımlar hem yeni makina alımı hem de üretim yapılan binanın fiziki olarak iki katına yükseltilmesi. Bunlar ortakların kâr payları ve banka kredisi ile karşılanıyor. Hali hazırda firma 4000m2'lik fabrikadan 10000m2 bir fabrikaya taşınmakta.

Kurulduktan sonra yatırım teşviği ve KOSGEB'den düşük faizli destek kredileri alınmış.

Yeni ürünler ile ilgili bilgiler genelde yurtiçi ve yurtdışı fuarlarda ve fason üretim yapılan firmalardan elde edilmiş. Makinalar ise genelde İtalya'dan ikinci el olarak alınmış ve burada kendi imkânları ile kendi ihtiyaçlarına göre modifiye edilmiş.

Ar-Ge departmanı var. Ar-Ge faaliyetlerinde girişimcinin kendisi ve iki mühendis çalışıyor. Ayrıca KOSGEB'ten danışman desteği alınarak Ar-Ge faaliyetleri sürdürülüyor.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Firmanın başarılı olmasındaki en büyük neden girişimcinin piyasayı oldukça iyi tanıyor olması ve müşterisinin zaten hazır olması. Nitekim kısa zamanda hedefler aşılarak hızlı bir büyüme kaydediliyor. Kuruluşun ikinci yılında firma ihracat yapmaya başlıyor. Tabii bütün bu gelişmeler ECE Banyo sayesinde oluyor. ECE Banyo'nun mevcut pazarları, pazarlama eleman ve teknikleri kullanılıyor.

Bu arada hem mevcut ürünler çeşitlendiriliyor hem de yeni ürünler geliştiriliyor. Bunlardan en önemlileri yüksekliği ayarlanabilen banyo dolabı, buharlanmayan banyo aynası ve cam lavabo üretimi.

Girişimcinin ifadesine göre işyerinde sürekli eğitim faaliyetleri yapılıyor. Girişimcinin kendisi yurtiçi ve yurtdışı fuarlara katılıyor. Ayrıca çalışanlar da yurtiçi fuarlara gönderiliyor. Bölümlerin sorumluları genelde üniversite mezunları. Firmanın toplam 50 çalışanı arasında bir kimya, iki endüstri ve bir makina mühendisi var. Ayrıca ağaç işleri için doktoralı bir eleman da istihdam ediliyor.

Girişimcinin sıkıntı çektiği en ilginç konulardan birisi, çalışanları ürettikleri ürünlerin ne tür bir müşteri kitlesi tarafından tüketildiği konusunda farkındalaştırmada çektiği zorluk. Bunun için işçileri bile yurtiçi fuarlar göndererek ürettikleri ürünleri nerelerde sergilendiğini onlara göstermesi. Bu politika işçileri ürettikleri ürünlerin kalitesi konusunda daha toleranssız olmalarını sağlamış. Ayrıca her zaman prim uygulamış ve uygulamakta. Bu hem işçilerin verimliliğini hem de işverene olan güvenini artırmış.

Girişimci yapılan yeniliklerin bir rekabet avantajı sağladığını ama bu avantajın aslında yeni geliştirilen ürünün firmanın reklamı yapıyor olmasında kaynaklandığını ileri sürüyor.

Girişimci firmanın başlangıçta optimum ölçekte kurulduğunu, piyasa talebinin durumuna göre de kapasitenin artırıldığını ileri sürmekte. Dolayısı ile kuruluşta herhangi bir kısıt ile karşılaşılmamış. Mevcut üretim ölçeğinin de optimum düzeyde olduğu düşünülüyor.

BEKLENTİLER

Yakın gelecekte firmanın önünde ciddi bir tehdit gözlemlenmemekle birlikte, döviz kurlarındaki düşüklükten ziyade, döviz kurlarının aşırı oynak olmasından şikayet edilmekte ve bunun ihracatı olumsuz etkilediği ve dolayısı ile firma önündeki en önemli tehditlerden biri olduğu girişimci tarafından ileri sürülmektedir.

Önümüzdeki 5 yıl içerisinde, girişimci yeni fabrikada üretim miktarı ve ihracatı artmış, mutfak dolabı ve akrilik ürünler üreten ürün yelpazesi gelişmiş bir ECM beklemektedir.

MUSTAFA ÇETİNKAYA ÇETMİNA MOBİLYA

GİRİŞİMCİ: MUSTAFA ÇETİNKAYA
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU, YÖNETİCİ, SATIŞ KOORDİNATÖRÜ
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: FİRMA PERAKENDE SATIŞ OFİSİ, TURHAL, TOKAT, 18 EYLÜL 2008
GÖRÜŞMEYE KATILAN KİŞİLER: MUSTAFA ÇETİNKAYA, AHMET DAYLAK, YILMAZ KILIÇASLAN
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: OKASİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

Girişimci 1967 doğumlu, lise 2'den terk. Babası esnaf. Aynı işle uğraşıyor. Kardeşi lise mezunu; birlikte çalışıyorlar.

Girişimci 1980'lerin başında babasının işi olan şekerleme imalat ve pazarlamasında çalışıyor. Daha sonra bu işi kapatıp marketçilik yapıyorlar. 1980'lerin sonlarına doğru bu işi de bırakıp mobilya ticaretine başlıyorlar.

İŞYERİNİN KURULUŞU

Girişimci Turhal'da babası ve kardeşi ile birlikte mobilya ticareti ile uğraşırken mobilya imalatına başlama kararı alıyor ve 2004 yılında üretim faaliyetine başlıyor. Herhangi bir formel fizibilite çalışması yapılmıyor. Mobilya ticaretinin seçiminde bazı akrabaların aynı işi yapması etkili görünüyor.

Üretim sürecine başlarken kalifiye eleman bulmakta sıkıntı çekiliyor. Ve bu yüzden başka illerden mobilya ustaları getiriliyor. Makinaların temininde bir sorun yaşanmıyor. Hepsi iç piyasadan temin ediliyor.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

Üretilen ürünler hem Turhal merkezdeki kendi mağazalarında, hem de diğer illerde satışa sunuluyor. Pazarlama için ayrı bir birim yok. Pazarlama ve satış faaliyetlerini iki kardeş birlikte yürütüyorlar. İlk etapta çok zorluk çekiliyor. Piyasada tanınmadıkları için mağazalar bu firmanın ürünlerini satmak istemiyorlar. Bu zorluğu aşmak için, mobilyalar satıldıktan sonra bedellerinin ödenmesini öneriyorlar. Böylece mağazalar ürünleri teşhir etmeye başlıyor.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Firmanın başarılı olmasındaki en büyük neden girişimcinin piyasayı ve tüketicilerin ne istediğini çok iyi biliyor olması. Ayrıca ürünler müşteri talebi doğrultusunda kolayca değiştirilebiliyor. Bu firmaya bir pazarlama avantajı sağlıyor. Ayrıca piyasa tercihleri çok iyi takip edilerek günün koşullarına uygun ürünler geliştiriliyor.

Girişimcinin şikayet ettiği iki önemli konu var. Bunlardan birincisi mevcut hükümet politikalarının talebi daralttığı ve bunun sadece kendi firmasının değil bütün KOBİ'lerin performansını olumsuz etkilediğini düşünmektedir. İkincisi ise halihazırda mevcut olduğunu düşündüğü ekonomik kriz sürecinde ne hükümetin ne de ilgili bürokrasinin KOBİ'lere yardımcı olacak politikalar üretmesi.

BEKLENTİLER

Girişimcinin göz önünde bulundurduğu en büyük tehdit halihazırda var olan ekonomik krizin alenen ortaya çıkması. Girişimcinin yakın gelecek ile ilgili olumlu beklentileri de mevcut. Girişimci üretimini yakın bir bölgeye (Samsun) kaydırmayı planlamakta ve bu stratejinin firmanın geleceğini olumlu olarak etkileyeceğini düşünmektedir.

A. NASIR DUYAN
DUYAN UN İRMİK, İNŞAAT TARIM MAKİNELERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

GİRİŞİMCİ: A.NASIR DUYAN
GİRİŞİMCİNİN İŞYERİNDEKİ MEVCUT KONUMU: KURUCU, YÖNETİM KURULU BAŞKANI
GÖRÜŞME YERİ VE TARİHİ: ŞİRKET MERKEZİ, MARDİN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ, 21 AĞUSTOS 2008
GÖRÜŞMEYE KATILAN KİŞİLER: A.NASIR DUYAN, SEYFETTİN KURTAY, MAHİR FİSUNOĞLU
BAĞLI OLDUĞU FEDERASYON: DDGÜNSİFED

KİŞİSEL BİLGİLER

Nasır Duyan 15 Mart 1971 tarihinde Mardin'in Kızıltepe İlçesi Işıklar köyünde doğmuştur. Üniversiteye aile işlerinin yoğunluğu nedeni ile devam edememiştir. Babası çiftçi, annesi ev kadınıdır. Geniş arazileri vardır. Sekizi erkek onu kız olmak üzere 18 kardeştirler. Kızlar ilkokul mezunudurlar; erkeklerin bir tanesi doktor, iki tanesi üniversite mezunu, diğerleri de ortaokul ve lise mezunudurlar. Nasır Duyan beşinci erkek kardeştir. Bu fabrikada ve ailenin sahip olduğu ikinci fabrika olan Safyağ'da beş erkek kardeş ortaktırlar. En büyük erkek kardeşin ayrı bir fabrikası vardır. Üniversite mezunu olan en küçük erkek kardeş, aile işi dışında kalmayı tercih etmiş olup bir bankada çalışmaktadır. Doktor kardeş de mesleğini icra etmektedir.

Nasır Duyan iş hayatına çiftçilikle başlamıştır. Daha sonra ailenin Kızıltepe'deki akaryakıt istasyonunu işletmiş, 1986 yılında ailesi un ve kepek üreten bu fabrikayı devir alınca, bu fabrikada çalışmaya başlamıştır. Şimdi, aynı fabrikanın ve ailenin sahip olduğu ikinci işyeri olan Safyağ'ın Yönetim Kurulu Başkanı'dır.

İŞYERİNİN KURULUŞU

Mardin Organize Sanayi Bölgesi'ndeki fabrika, 1986 yılında aile tarafından satın alınmıştır. Aile, sahip olduğu geniş arazilerden elde ettiği gelirle sanayiye girmek istemiştir. Bu çevrede en uygun sanayilerden birisi un fabrikası işletmektir. Nihayet, temel besin maddesi olması nedeni ile de un üretimi tercih edilmiştir. Güneydoğu Anadolu Projesi ilerledikçe, bölgede pamuk üretimi de başlamış ve aile ikinci fabrikayı da çırçır ve pres fabrikası olarak kurmuştur. Ailenin çiftçilikten gelmesi ve hala çiftçilik yapıyor olması, tarıma dayalı sanayilerde ilerleme niyetlerini açıklamaktadır.

Fabrika satın alındıktan sonraki beş yıl, aynı teknik ve makinelerle üretim yapılmış ve üretim kapasitesi altı kat arttırılmıştır. Bu süreçte fabrikada yeni inşaat yapılmış, çeşitli fabrikalar ziyaret edilerek makine tipleri hakkında bilgi sahibi olunmuştur. Ayrıca kalite kontrol için laboratuar kurulmuştur.

Duyan Gıda'nın yönetiminde aile bireyleri görev almaktadır. İş bölümü, hammadde alımı, üretim, pazarlama, müşteri ilişkileri olarak yapılmıştır. A.Nasır Duyan ise, genel müdür olarak çalışmaktadır. İş bölümünden önce, herkesin her işi yaptığı bir dönem olmuştu, şimdi, iş bölümü ile herkes yeteneği ve iş deneyimine göre çalışmaktadır. Belirli bir profesyonelleşme olmamakla birlikte, muhasebe, kalite kontrol uzmanı istihdam edilmiştir. Yine de Mardin'de profesyonel yönetici bulmak zordur ve örneğin gıda mühendisi bulunamamaktadır.

İç piyasada ödemede karşılaşılan güçlükler nedeni ile Duyan Gıda, daha çok Irak'a ihracatı tercih etmektedir. Ancak bu piyasaya

girmek de kolay olmamıştır. İki yıl kadar, Irak piyasasında araştırma yapmışlar, bayilik ilişkileri kurmaya çalışmışlar ve depo tutmuşlardır. Sorun, Habur Sınır Kapısı'ndaki aşırı iş yükü nedeni ile uzun süren beklemeler ve bunun maliyetlere etkisi ile sınırın diğer tarafında karşılaşılan güçlüklerdir. Zaman zaman bir haftayı aşan beklemeler olabilmektedir. Dolayısı ile, yöre iş adamları, Suriye ile bir sınır kapısı açılışı beklentisindedirler. Bu sınır kapısının açılış hazırlıkları da devam etmektedir. Böylece sadece Irak pazarına değil, diğer Ortadoğu ülkelerine de kolaylıkla ihracat yapılabilecektir. Yurt içindeki satışları bayiler kanalı ile yapmaktadırlar.

İşyerinin kuruluşunda öz kaynaklar kullanılmıştır. Zaman zaman banka kredisi de kullanılmaktadır. 1995-1996 yıllarına kadar, kâr marjlarının yeterli olması nedeni ile, banka kredisi kullanılmasına ihtiyaç duyulmamıştı. Kâr marjlarının düşmesi ile, banka kredisi kullanımı başlamıştır.

Duyan Gıda'da yaklaşık 20 kişi çalışmaktadır. Geçen yıla kadar, her gün 2 vardiya çalışılırken, bu yıl hammadde yetersizliği nedeni ile bir vardiyaya inilmiştir. Buna bağlı olarak satış hasılatı dalgalanmalar göstermiştir. 2005 yılı hasılatı, 2004 yılı hasılatından düşüktür. 2006 yılında önemli bir artış olmuştur ve bu artış gerek enflasyon ve gerekse büyüme oranının üstünde gerçekleşmiştir. Şirketin Irak piyasasında tanınması ve tutunması arttıkça, satış hasılatı da yükselmiştir. 2007 yılındaki hasılat 2006 yılının 3.5 katı olarak gerçekleşmiştir. İhracat da, aynı şekilde artış göstermektedir. Geçen yıla kadar ürünlerin % 60'ı iç piyasada satılıp % 40'ı Irak'a ihraç edilirken; şimdi, iç piyasanın payı % 10'a gerilemiştir. İç piyasada Doğu ve Güneydoğu illerine satış yapılmaktadır.

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

Duyan Gıda, limited ortaklık olarak kurulmuş, daha sonra, anonim şirkete dönüştürülmüştür.

Sermaye, öz kaynaklardan sağlanmaktadır. Elde edilen kârın büyük bir kısmı, sermayeye eklenmektedir. Son yıllarda sadece silo ve depo yatırımı yapılmıştır, makine yatırımı yapılmamıştır. Fabrikanın fiziki olarak (bina) büyümesinin sınırına ulaşıldığı düşünülmektedir.

Organize sanayi bölgesinin sağladığı avantajlar dışında devlet desteği alınmamaktadır. Ürün, standart olarak benzer firmalar tarafından da üretilmekte ve özel bir bilgi birikimi veya formül gerektirmemektedir. Şirketin patent ya da faydalı model başvurusu yoktur. Ancak ticari markaları tescillidir.

Mardin'de şirketlere yönelik eğitim olanakları ve danışmanlık hizmetlerinin sınırlı olduğu göz önüne alındığında, yöneticilerin ve şirket ortaklarının eğitim almalarının güç olduğu anlaşılmaktadır. İşçiler ise, mevcut çıraklık okulunda bazı eğitimler almışlardır.

İŞYERİNİN BAŞARISI VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Duyan Gıda'nın verileri incelendiğinde, satış hasılatında önemli bir artışın geçen yıl gerçekleştiği, ihracatta önemli artışlar olduğu görülmektedir. İstihdamda ise önemli artışlar olmamıştır ve kayda değer yatırım gerçekleşmemiştir. Şirket, Türkiye'de kurulu kapasitenin yüksek olduğu bir sektörde çalışmaktadır. Rekabet yüksek ve örneğin, bu yıl olduğu gibi, kuraklık nedeni ile buğday üretimi düştüğünde, un üretimi de gerilemektedir. Dolayısı ile şirket büyüme yerine mevcut durumunu korumayı amaçlamaktadır.

Girişimciyi başarılı yapan özellikleri; çalışkanlığı, aile içi dayanışmanın sağladığı güç ve iş bölümünü yapma gereğini duyması ve böylece her kesin bir işle uğraşmasını sağlaması olarak görülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, bu durum ikinci bir şirketin (Safyağ) kurulmasını sağlamıştır. Ancak bu şirket de, tarım alanında üretimde bulunmaktadır.

Duyan Gıda, şu anda Doğu ve Güneydoğu Anadolu'daki en büyük un fabrikalarından birisine sahiptir. İhracatın yoğunlaştığı Kuzey Irak pazarında ise ilk üç büyük firma arasında yer almaktadırlar. Özellikle bu yıla özgü hammadde sıkıntısı ve buğday fiyatlarının artması nedeni ile, kapasitenin % 50'si kullanılmaktadır. Ancak, bina kullanımının da fiziki sınırlarına ulaşıldığı için, yıkıp yeniden bir fabrika yapılabileceği anlaşılmaktadır. Fakat bu da maliyetli bir işlemdir.

Şu andaki sıkıntıları, genel olarak "yüksek faiz, düşük kur" olarak tanımlanan sıkıntı olup, kredi almada istenen yüksek kefalet ve kredi işlemlerinin, bazı diğer bölgelere göre uzun sürmesi de diğer sıkıntılar arasındadır.

BEKLENTİLER

Yakın gelecekte Duyan Gıda'nın önündeki en önemli tehdit buğday fiyatlarında başlayan artışla başa çıkabilmektir.Bir diğer tehdit de,

sadece Duyan Gıda'nın değil, yöredeki pek çok firmanın ihracat pazarı olan Irak piyasasının istikrarsız yapısıdır. Sınır kapılarındaki yığılmalar nedeni ile, bir kamyonun 15-20 günde geri dönebildiği ifade edilmektedir. Yine aynı sanayicilerin önündeki en büyük fırsat da, Suriye ile bir sınır kapısı açılmasıdır. Bu kapı ile, sadece Suriye değil, Ortadoğu'daki bir çok ülkeye ihracat mümkün olabilecektir. Bu sınır kapısının açılması ile, Mardin Organize Sanayi Bölgesi'ndeki benzer firmaların şimdilerde % 50 olan kapasitelerini tam kapasiteye çıkarması beklenmektedir. Dolayısı ile, 5 yıl sonraki durum; Suriye ile sınır kapısı açılırsa yılda ortalama % 10 ve hatta daha fazla büyüme, açılmazsa, bugünkü durumu koruma şeklinde olacaktır.

Avrupa piyasaları da hedefler arasında olmakla birlikte, gerekli belge, sertifika ve akreditasyon sorunlarının aşılması gerekmektedir. Böyle durumda, buğday sıkıntısı ithalatla aşılabilir. Bunu desteklemek için, finansal sorunların çözülmesi ve uzun vadeli kredilere ulaşılabilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Girişimci ve işyerinin güçlü yönleri; Doğu, Güneydoğu Anadolu ve Irak piyasasında oluşturdukları isim, girişimcinin çalışkanlığı, aile bağlarının güçlüğü; zayıf yönleri ise, finansman sorunu ve fabrikanın fiziki olarak büyümesinin sınırına ulaşılmasıdır. Duyan Gıda'nın ulaştığı kaliteli, temiz ve müşteri memnuniyetine odaklı üretimi gelecekte de devam ettirmek ve yüksek büyüme sağlamak gibi bir hedefi vardır. Şirketin iç denetimini, A. Nasır Duyan sürdürmekte olup kalite laboratuarı mevcuttur. Herhangi bir danışmanlık şirketinden bir hizmet alınmamıştır. Üretim sırasında gerekli çevre koşullarına uyulmakta ve buğday yıkamada ön arıtma yapılmaktadır. Çıkan atık olan "kırık buğday" yem üreticilerine satılmaktadır. Sosyal sorumluluk projesi olarak, amcalarının ismini verdikleri bir okul yaptırma projeleri vardır.

BAŞARININ KAYNAKLARI VE ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Başarılı girişimciler ile yapılan görüşmeler, başarılı girişimcilerin ve başarıya giden yolların türdeş olmadığını ortaya koyuyor. Girişimcilerin eğitim ve mesleki geçmişleri büyük farklılıklar gösteriyor ve farklı sektörlerde, farklı yöntemler kullanarak başarılı oluyorlar. Bu farklılıklara ve çeşitliliklere karşın, başarılı olmalarına katkıda bulunan bazı benzerlikleri de saptamak mümkün. Çalışmanın bu bölümünde, başarılı girişimcilerin benzerliklerini ve karşılaştıkları sorunları değerlendireceğiz.

3.1. BAŞARILI GİRİŞİMCİLERİN NİTELİKLERİ

Başarılı girişimcilerin kişisel özelliklerine bakıldığında, çok farklı eğitim ve meslek geçmişlerinin olduğu ilk göze çarpan nitelik. Bazı girişimciler lise veya üniversiteden mezun olduktan hemen sonra işyerlerini kuruyorlar, hatta ilk "iş tecrübesini" okurken gerçekleştirenler de var. Bazı girişimciler ise uzun yıllar farklı işyerlerinde çalıştıktan sonra emekli olup kendi işyerlerini kuruyorlar. Başarılı girişimcilerin büyük bir kısmı ise kendi işyerlerini orta yaşlarında (olgunluk dönemlerinde) kuruyorlar.

Eğitim düzeyi açısından da girişimciler arasında farklılık olmasına karşın, başarılı girişimcilerin önemli bir oranının (Türkiye ortalamasından daha yüksek) üniversite mezunu olduğu görülüyor. Eğitim ve başarının kaynakları arasında da önemli bir ilişki mevcut. Üniversite mezunu, özellikle teknik eğitim almış girişimciler, teknolojik yenilik (inovasyon) yoluyla başarılı olmaya daha eğilimli.

Başarılı girişimcilerin girişimcilik öncesi mesleki tecrübelerindeki çeşitlilik de çarpıcı. Bazı başarılı girişimciler hemen hemen hiç iş tecrübesine sahip olmadan öncelikle kendi işyerlerini kurarak çalışma hayatına başlıyorlar. Girişimcilerin önemli bir bölümü, başka işyerlerinde çalıştıktan sonra (benzer veya farklı alanlarda) kendi işlerini kuruyorlar. Fakat, bu çalışma kapsamında görüştüğümüz girişimcilerin en büyük bölümünü, aile işletmesinde yetişen girişimciler oluşturuyor. Genellikle ailenin ticaret ile uğraşan işyerinde ilk tecrübe kazanılıyor, daha sonra (genellikle bu iş ile ilişkili) üretim faaliyetine geçiliyor. Bu şekilde aile işletmesinden girişimciliğe başlayanların kurdukları işler ve sektörlerin seçiminde, aile işletmesinin faaliyeti önemli bir rol oynuyor. Bir başka deyişle, aile işletmesinden yetişen girişimciler çok farklı ürünlere ve sektörlerle girme konusunda daha çekingen oluyorlar, daha iyi bildikleri sektörlere yakın kalmayı tercih ediyorlar.

Tüm farklılıklara karşın, tüm başarılı girişimcilerde ortak olarak gözlemlenen önemli bazı nitelikler de var.

1. İlk olarak, **başarı süreci çok uzun** bir süreç. Bu çalışma kapsamında görüşülen KOBİ'lerin ortalama yaşı 10'un üzerinde. İşyerlerinin yarıdan fazlası 2000 yılından önce kurulmuş. Bu durum, girişimcilerin **başarılarının tesadüfi olmadığını, başarının uzun uğraş ve çabalar sonucu geldiğini** gösteriyor. Görüşmeler sırasında girişimcilerin hepsinin, kararlı, azimli ve uzun dönemde başarılı olmayı hedeflediği açık bir şekilde gözleniyor.
2. Girişimcilerimizin büyük çoğunluğu (yaklaşık üçte ikisi), **işyerlerini ilk kurduklarında banka kredisi kullan(a)madıklarını, ilk yatırımlarını kendi (ve aile) birikimleri ile finanse ettiklerini** belirtiyorlar. Banka kredisi kullanmamanın iki önemli nedeni var. Girişimcilerin bir kısmı, makroekonomik belirsizlikler, yüksek faizler ve kısa vadelerden dolayı kredi kullanmak istemediğini belirtirken, bir kısmı da riski azaltmak için küçük ölçekte işe başlamayı tercih ettiklerini belirtiyor. Bazı girişimcilerin "finansal kısıt olmasaydı daha büyük ölçekte faaliyete başlar mıydınız?" sorusuna olumlu cevap vermesi, **kuruluş aşamasında finansal kısıtın bağlayıcı olduğunun bir göstergesi.** Kuruluş aşamasında kredi kullanan girişimcilerin çoğunluğunun, daha önceden aile şirketlerinin, yani kredi geçmişlerinin olması da, Türkiye'de finansal kısıtların yeni girişimciler için bir sorun olduğunun göstergesi olarak değerlendirilebilir. **KOBİ'ler kendilerini**

piyasada kabul ettirdikten sonra büyümeye yönelik yatırımlarında daha rahat kredi kullanabilmekteler.

3. Başarılı girişimciler arasındaki bir başka önemli benzerlik de, **faaliyet gösterdikleri piyasayı çok iyi bilmeleri, tüketicilerin/müşterilerin istek ve taleplerini takip etmeleri ve piyasadaki** (çoğu kez uluslararası piyasadaki) **diğer rakip firmaların ürünlerini ve faaliyetlerini çok yakından izlemeleri.** Bir başka deyişle, başarılı girişimciler piyasadaki değişimleri ve talepleri önceden görerek, kendi konumları ve ürünlerinde gerekli değişiklikleri zamanında yapabilmişler. Başarılı girişimciler özellikle fuarlar aracılığıyla iç ve dış piyasalardaki gelişmeleri yakından takip ediyorlar ve bu faaliyetleri için KOSGEB desteklerinden yararlanıyorlar.

4. Piyasayı izlemek tek başına yeterli değil. Başarılı girişimcilerin büyük çoğunluğu, ya **üniversitede aldıkları eğitim** ile ya da meslekten yetiştikleri için **teknik bilgiye** de sahip kişiler. Bu girişimciler, hem kendi ürünlerini nasıl daha kaliteli üretebileceklerine karar verebiliyorlar, hem de üretim sürecinde gerekli değişiklikleri yapabiliyorlar. Başarılı girişimcilerin önemli bir kısmı, yurt içi veya yurt dışı piyasadan aldıkları **makinelerde pek çok modifikasyonu kendilerinin yaptığını,** hatta bazı durumlarda **yeni makine tasarımı** geliştirdiklerini ifade ediyorlar.

5. Teknik bilginin yanısıra, **yeni müşteriler bulma** ve **yeni piyasalar geliştirme**ye yönelik pazarlama ve satış çabaları da çok önemli. Bazı girişimciler, özellikle işyerlerini kurdukları **ilk yıllarda hem mühendis, hem de pazaralama müdürü** olarak çok yoğun çalışmışlar. Fakat işyeri büyüdükçe bu iki işlevi birden gerçekleştirmek giderek zorlaşmış. Bu durum, özellikle kurumsallaşamayan KOBİ'lerde önemli sorunlara yol açmış. Başarılı girişimcilerin önemli bir kısmı da, teknik bilgi ve pazarlama becerisi arasındaki farkı görerek, bu iki işlevi birbirinden ayırmış; genellikle ortaklardan biri teknik konularla ilgilenirken, diğeri pazarlama faaliyetleri ile ilgilenmiş.

6. Başarılı girişimcilerin en önemli ortak yanları ise, **yenilikçi** (inovativ) olmaları. Başarılı KOBİ'lerin bir bölümünde teknolojide yenilikçilik ön plana çıkıyor; girişimci kendi teknolojik birikimi ile **yeni ürün veya prosesler** geliştiriyor. Bu girişimciler genellikle ithal edilen ürünler için bu yolu seçiyorlar ve bazı durumlarda ithal ürünlerden daha nitelikli ürünler/prosesler geliştiriyorlar. Hatta bu ürünleri ile uluslararası firmaların dikkatini çekip ortaklık teklifi alabiliyorlar. Bazı girişimciler ise, özellikle geleneksel olarak nitelenen sektörlerde, **farklı organizasyon ve pazarlama yöntemleri** geliştirerek diğer firmalara karşı bir avantaj yakalıyorlar. Her iki durumda da yenilikçilik, başarılı olmak için önemli bir etken oluyor.

Özellikle teknolojik açıdan yenilikçi olan girişimcilerin **TÜBİTAK desteğinden yararlanması**, bu tip desteklerin önemini vurguluyor. Bu girişimciler üniversiteler ile de yakın işbirliğine girebiliyorlar.

3.2. BAŞARI STRATEJİLERİ

Başlangıçta farklı niteliklere ve kaynaklara sahip olan başarılı girişimcilerin, başarılı olma yolunda farklı stratejiler izledikleri gözleniyor. Görüşülen başarılı girişimciler kapsamında dört ayrı strateji tespit etmek mümkün:

- **Mevcut yerel piyasalarda rekabet üstünlüğü elde edilmesi:** Bu strateji, daha çok ticari faaliyet gösteren aile şirketi üzerinden sanayiye geçen girişimcilerde gözleniyor. Bu girişimcilerin ürettikleri ürünler, piyasada diğer firmaların ürettikleri ürünlerden çok farklı değil. Ayrıca faaliyet gösterdikleri piyasalar da fiyat rekabetinin önemli olduğu piyasalar. Bu girişimcilerin başarılı olmalarındaki en önemli etken **ürün veya üretim teknolojisinden çok, uyguladıkları farklı pazarlama yöntemleri. Mevcut ürünleri farklı biçimlerde veya satış koşullarda piyasaya sürerek rekabet üstünlüğü** elde ediliyor.
- **Büyük firmalara güvenilir tedarikçi olunması:** Bu strateji, düşük maliyetle, kalitesini belirli bir düzeyde tutan ve ürünlerini zamanında teslim eden KOBİ'lerin büyük firmalara "güvenilir tedarikçi" olmalarına dayanıyor. Bu **KOBİ'lerin güvenilir tedarikçi olmalarını sağlayan avantajları** büyük ölçüde organizasyonel başarılarından, bir başka deyişle **organizasyon inovasyonundan** kaynaklanıyor. Büyük firmalara tedarikçi olunması, KOBİ'lere üretimde (bir ölçüde) istikrarlı bir piyasa sağladığı için tercih edilen bir strateji olabiliyor.

- **"Niş" piyasalarda ithal ikamesi:** Teknolojik açıdan yenilikçi (inovativ) olan başarılı girişimcilerin en çok izlediği strateji, **ithalatın baskın olduğu niş piyasalarda ürün veya proses yeniliği yoluyla rekabetçi üstünlük sağlanması ve ithal ürün yerine yerli üretime geçilmesi** oluyor. Bu stratejide belirli bir piyasa oluşmuş durumda, fakat bu piyasada en büyük paya ithal ürünler sahip. Başarılı girişimciler, ithal edilen ürünlerden daha iyi, daha ucuz ve yerel koşullara daha uygun ürünler geliştirerek yurt içi piyasada pazar paylarını hızla artırarak büyüyebiliyorlar.
- **Yeni niş piyasalar yaratılması:** Bu strateji, bir anlamda, **niş piyasalarda ithal ikamesini sağlayan girişimcilerin, kendi ürünleri için yeni niş piyasalar yaratması** aşaması olarak değerlendirilebilir. Yenilikçi firmalar, mevcut yurt içi niş piyasada pazar paylarını artırdıktan sonra, büyümek için ya yurt dışı piyasalara açılmak, ya da yurt içinde kendi ürünlerinin kullanılabileceği yeni niş piyasalar oluşturmak zorundalar. Yurt dışı piyasalara açılmanın, gerekli pazarlama ağı oluşturulması maliyeti oldukça yüksek olabiliyor. Fakat başarılı girişimcilerin bu iki yönde de ilerledikleri gözleniyor.

Başarılı girişimcilerin farklı sektörlerde ve bölgelerde görülebilmesine karşın, bölgesel ve sektörel etkenlerin girişimcilerin başarı koşullarını etkileyebildiğini ve bu nedenle stratejilerinde etkili olabildiğini söyleyebiliriz. Başarılı girişimcilerin işyerlerinin yerini seçiminde şüphesiz talep koşulları önemli oluyor. Tüketicilerin belirli bir bölgede yoğunlaştığı durumda, pazarlama, stok ve iletişim maliyetlerini azaltmak için girişimcilerin tüketicileri ile aynı bölgede faaliyet göstermesi önemli. Fakat bu çalışma kapsamında görüşülen başarılı girişimcilerin çoğunluğunda görüldüğü gibi, ulusal ölçekte faaliyet gösteren veya yurt dışı piyasalara üretim yapan girişimciler için bu durum yer seçiminde belirleyici bir ölçüt değil. Yenilikçi girişimciler açısından daha önem kazanan ölçüt, uzmanlaşmış tedarikçilere ve bilgi kaynaklarına yakın olabilmek. Özellikle özel amaçlı makine ve teçhizat kullanan ve üniversiteler ile belirli düzeyde ilişki kuran girişimciler bu kaynaklara yakın olabilmek için büyük kentlerde yer alıyorlar. Bir başka deyişle, kent ve yoğunlaşma ekonomileri, teknolojik açıdan başarılı girişimcilerin belirli kentlerde toplanmasına yol açıyor. Bu toplulaşmanın sağlanmadığı kentlerin ve bölgelerin teknolojik açıdan yenilikçi girişimcileri çekmesi oldukça zor görünüyor.

Sektörel farklılıkların strateji seçiminde kısmen etkili olduğu söylenebilir. Niş piyasalarda ithal ikamesi ve yeni niş piyasalar yaratılması gibi teknolojik yenilikçiliğin ön plana çıktığı stratejiler makine, elektronik ve kimya gibi teknoloji- ve bilgi-yoğun sektörlerde gözleniyor. Geleneksel olarak nitelenebilecek gıda, tekstil, hazır giyim, metal parça imalatı gibi sektörlerde faaliyet gösteren girişimciler, daha çok maliyet avantajı veya farklı pazarlama stratejileri temelinde başarılı olabiliyor. Fakat bu çalışmada görüldüğü gibi, tekstil ve hazır giyim gibi Ar-Ge harcamalarının ve teknolojik yenilik oranının düşük olduğu sektörlerde de farklı ve/veya daha nitelikli ürünlerin geliştirilmesi ve üretilmesi başarılı olunmasında önemli bir etken olabiliyor. Bu nedenle sanayi ve KOBİ politikaları geliştirilirken, mevcut sanayi sınıflamalarının ötesine geçilmesi gerekiyor.

3.3. BAŞARIYI KISITLAYAN ETKENLER

Bu çalışmada kapsamında görüşülen girişimcilerin hepsi "başarılı" girişimciler. Ama bu girişimcilerin, uzun bir uğraş sonucu elde ettikleri başarılarını kısıtlayan, geciktiren ve bazı durumlarda engelleyen bazı etkenlerin de olduğu vurgulanmalı.

1. Yeni girişimcilerin ve KOBİ'lerin önündeki en önemli engellerden biri, özellikle kuruluş aşamasında **finansman sorunu**. Başarılı girişimcilerin bir kısmı, belirsizlik ve yüksek faizlerden dolayı kredi kullanmamayı tercih ettiğini belirtmekle birlikte, uygun koşullarda finansman bulsalardı, kuruluş aşamasında daha büyük ölçeği tercih edeceklerini de açıklıyorlar. Çalışmanın 1. bölümünde de belirtildiği gibi **kuruluş aşamasındaki ölçek, işyerinin hayatta kalma olasılığını artıran en önemli etkenlerden biri.** Görüşülen 24 girişimciden sadece üç tanesinin kuruluş aşamasında leasing yöntemi ile makine ve techizat aldığını belirtmesi de, yeni girişimciler açısından önemli bir finansal araç olabilecek leasing'in yeteri kadar kullanılamadığını gösteriyor.
2. Kuruluş aşamasında karşılaşılan finansman kısıtlarının yol açtığı en ciddi sorunlardan biri ölçek sorunu. Başarılı girişimcilerin önemli bir kısmı, daha büyük ölçekte yatırım

ve üretim yapsalardı, üretim maliyetlerinde önemli bir düşüş olabileceğini belirtiyorlar. **Üretim ölçeğinin istenilen ölçeğin altında kalması, bu KOBİ'lerin maliyet açısından rekabetçi gücünü zayıflatıyor.**

3. Başarılı girişimcilerin işyerlerini kurma ve büyüme aşamalarında karşılaştıkları en önemli sorunlardan biri, **nitelikli personel bulamamaları.** Bu, hemen hemen tüm girişimciler tarafından özellikle vurgulanan bir sorun. Nitelikli personel bulamayan girişimciler, eğitimin niteliğine yönelik tüm eleştirilere karşın **mesleki eğitim almış personeli istihdam etmeyi tercih ediyorlar.** Buna ek olarak başarılı girişimcilerin hemen hepsi, nitelikli personel açığını gidermek için **personeline yönelik kapsamlı eğitim programları uyguluyorlar.** Eğitilen nitelikli personelin başka işyerlerine gitmesi de bazı girişimciler tarafından belirtilen bir sorun.

4. Nitelikli ve kaliteli ürün üreten girişimcilerin başarılarını engelleyen etkenlerden biri, **kalite konusunda kullanıcıların/tüketicilerin yeteri kadar bilinçli olmaması,** kendi ürünlerini diğer ürünlerden ayırt etmelerini sağlayacak **kalite standardizasyonu ve sertifikasyonunun gelişmemiş olması** ve **kayıt dışı üretimin olumsuz etkileri.** Bu girişimciler, ürünlerinin kalitesini yükselttiklerini fakat piyasada bu farklılığı yeteri kadar gösteremedikleri için dezavantajlı duruma düştüklerini ifade ediyorlar. Genel olarak ürün ve kalite standartlarının uygulanması, bu girişimcilerin başarılarının artması için gerekli bir etken.

5. Girişimcilerin karşılaştıkları beşinci önemli sorun, özellikle teknik konularda **uzmanlaşmış tedarikçilerin** bulunmaması.[8] Girişimciler, hukuk, sigorta, mali müşavirlik gibi konularda danışmanlık hizmeti temin edebildiklerini belirtiyorlar, fakat teknik konularda yeterli tedarikçilerin olmaması önemli bir sorun olarak görünüyor. Başarılı girişimciler adeta tüm teknik sorunlarını kendi başlarına çözmek zorundalar. Aldıkları makineleri genellikle kendi üretim süreçlerine uyumlu hale getirmek için modifiye etmek zorundalar. Bazı durumlarda girişimciler kendi makinelerini tasarlamak ve yerel üreticelere ürettirmek zorundalar. Bu durumun tekstil sanayi gibi çok yaygın bir sektörde bile görülmesi, makine-techizat üretimi ve kurulması gibi konular başta olmak üzere uzmanlaşmış tedarikçilerin eksikliğinin ne kadar önemli bir sorun olduğunu gösteriyor.

6. Uzmanlaşmış tedarikçi eksikliği ile benzer bir başka sorun da, firmalar arasındaki **ağ yapılarının ve kümeleşmenin gelişmemiş olması.** Görüşülen KOBİ'lerin önemli bir bölümü organize sanayi bölgelerinde faaliyet göstermesine karşın, yapılan görüşmelerde ağ yapıları ve kümeleşme konusu hemen hemen hiç bir başarılı girişimci tarafından vurgulanmadı. Son yıllarda ağ yapıları ve kümeleşmenin KOBİ'lerin rekabetçi olmasındaki öneminin çok vurgulanmasına ve Türkiye'deki politika dokümanlarında da bu konunun ele alınmasına karşın, başarılı girişimcilerin bu tip yapılanmalar içinde yer almaması, Türkiye'de ağ yapılarının yeterince gelişemediğini ve bilinmediğini gösteriyor.

7. Özellikle büyümek ve yatırım yapmak isteyen girişimciler makroekonomik koşulların da önemli sorunlara yol açtığını vurgulamaktadır. **Makroekonomik belirsizlikler, hammadde fiyatlarındaki aşırı oynaklık,** Çin başta olmak üzere Güney Asya ülkelerinden **ucuz ithalat, banka kredilerinin kısa dönemli olması** ve **faizlerin yüksekliği,** çeşitli girişimciler tarafından belirtilen sorunlar arasında. Makroekonomik belirsizlikler, hem riskleri artırarak yatırım kararlarını ve dolayısıyla büyümelerini olumsuz etkiliyor, hem de, yurt içi ve yurt dışı piyasalarda rekabetçi güçlerini zayıflatıyor.

8. Son olarak, özellikle **devlet yardımları konusunda aşırı bürokratik uygulamalar,** KOBİ'lerin devlet desteklerinden yeterince yararlanamamasına, hatta bazı durumlarda bu desteklerden kaçınmalarına yol açıyor. Bu uygulamalar, desteklerin başarı potansiyeli olan girişimcilere yönelmesini engellediği gibi, kısa dönemde başarısız olacak işyerlerinin bu desteklere daha fazla yönelmesine ve başarılı girişimciler önünde engel olmasına da yol açabiliyor.

8 Bölgesel yoğunlaşmanın artması ve uzmanlaşmanın firmaların hayatta kalması üzerindeki olumlu etkisi için bkz. Acs, Armington ve Zhang (2008).

3.4. BAŞARILARIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ

Bu çalışma kapsamında görüşülen girişimcilerin hepsini "başarılı" olarak nitelemek mümkün. Bu girişimcilerin, tüm kısıt ve sorunlara karşın, uzun bir süre ayakta kalmış olmaları başlı başına bir başarı örneği. Buna ek olarak, bu girişimciler, genel olarak çok hızlı bir büyüme performansı gerçekleştirmişler ve bu süreç sonucu bir kısmı artık "büyük işyeri" konumuna ulaşabilmiş. Görüşülen girişimcilerin çoğunluğu teknolojik ve organizasyonel anlamda yenilikçi (inovativ) girişimciler. Fakat uzun dönemde bakıldığında, bu başarıların sürdürülebilirliği konusu da önem kazanıyor.

Girişimcilerimizin büyük çoğunluğu, yenilikçi yaklaşımları sonucu hızla büyüyerek yurt içi piyasada önemli pazar paylarına ulaşmış durumdalar. Bu girişimcilerin hızlı bir şekilde büyümeye devam edebilmeleri için dış piyasalara açılmaları veya yurt içinde kendilerini yeni niş piyasalar oluşturmaları gerekiyor. Bu iki süreç de daha zor ve riskli süreçler. Bazı girişimcilerin bu iki yönde de atılıma başladıkları görülüyor. Özellikle dış piyasalara açılmak isteyen girişimcilerin, yabancı ortaklık yoluyla bu yönde gelişmeyi tercih ettiklerini söylemek mümkün. Tek başlarına yurt dışı piyasalara açılmak da olası, fakat bu özellikle pazarlama ağının oluşturulması için önemli bir yatırım gerektiriyor.

Başarılı girişimcilerimizin önemli bir kısmı da yerel piyasalara satış yapan veya yurt içi veya dışındaki belirli büyük firmalara ürünlerini satan, "güvenilir tedarikçi" konumundaki KOBİ'ler. Hem bu girişimcilerin mevcut piyasalarında hızlı bir büyüme beklenmiyor, hem de bu girişimcilerin mevcut ürünleri ile yeni piyasalara açılmasının önündeki engeller çok daha fazla. Bir anlamda, kendilerinin de belirttiği gibi, bu girişimciler artık "optimum ölçekte" üretim yapan, mevcut piyasa koşullarında gerekli büyüklüğe ulaşabilmiş girişimciler. Bu girişimcilerin başarılarını sürdürebilmeleri, ancak farklılaşma yoluyla, yani yeni piyasalarda yeni girişimler kurmalarıyla mümkün olabilecek.

4. SONUÇ

POLİTİKA YAPICILAR İÇİN DERSLER

Başarılı girişimciler, Türkiye'de tüm girişimciler için önemli bir deneyim kaynağıdır. Bu çalışma kapsamında görüşülen girişimcilerin deneyimlerinden de bazı önemli dersler çıkarmak mümkün. Öncelikle, başarılı girişimci olmak için yaş, sektör, bölge gibi etkenlerin belirleyici olmadığı anlaşılmakta. Başarılı girişimciler genellikle orta yaşlarında ilk işyerlerini kurmuşlar, fakat çok genç yaşta işyeri kurarak başarılı olanlar da bulunuyor, emekli olduktan sonra kendi işyerini kuranlar da. Hemen her yaşta, sektörde ve bölgede başarılı olabilmenin koşulları mevcut.

1. Başarılı girişimcilerdeki en önemli ortak özellik, yenilikçi (inovativ) olmaları. Başarılı girişimcilerin hemen hepsi ürettikleri ürünlerin ve kullandıkları üretim proseslerinin teknik özelliklerini kavramış, ürünler ve üretim proseslerinde gerekli değişiklikleri yapabilecek nitelikte. Buna ek olarak, başarılı girişimciler arasında da ön plana çıkanlar, teknolojik yenilik veya organizasyon yeniliği yapabilenler. Bu girişimciler sadece mevcut ürün ve prosesler hakkında bilgi sahibi değiller, daha iyi ve yeni ürün ve proses de geliştirebiliyorlar. Teknolojik yenilik yapan girişimcilerin eğitim düzeyleri genellikle daha yüksek ve kendi bilgilerine ek olarak üniversitelerle işbirliği gibi yöntemlerle farklı bilgi kaynaklarından da daha rahat faydalanabiliyorlar.

2. Yenilikçi olmak bir anlamda kişisel bir özellik olsa da, bu girişimcilerin yenilikçi olmasını sağlayan en önemli unsur, piyasayı, müşterilerini ve rakip firmaları çok yakından takip etmeleri. Yenilikçi girişimciler, gelişmeleri öngörüp piyasa koşullarına adapte olmaktan öteye, müşterilerin olası taleplerini ve rakiplerin gelişmelerini gözleyip, yeni talep de yaratabiliyorlar.

3. Başarılı girişimcilerin deneyimlerinden açıkca görüldüğü gibi, teknik anlamda yeterli ve yetkin olmak, başarılı olmak için yeterli değil. Müşterileri ile ilişkiler ve yeni piyasaların oluşturulması, yani pazarlama ve satış faaliyetleri de çok önemli. Bazı girişimciler adeta insan üstü bir gayret göstererek hem teknik engelleri aşabiliyor, hem de pazarlama sorunlarını çözebiliyorlar. Bu iki beceri aynı girişimcide bulunmadığı zaman izlenecek en iyi yol, pazarlama becerisi olan güvenilir ortaklar bulmak olarak görünüyor.

4. Yapılan görüşmeler, bu girişimcilerin başarılarının tesadüfi olmadığını çok açık bir şekilde gösteriyor. Başarı, girişimcinin bilgi ve yeteneklerine, elindeki olanak ve fırsatlara uygun stratejilerin kararlı ve azimli bir şekilde uygulanmasıyla ancak uzun dönemde elde ediliyor.

Başarılı girişimcilerin deneyimlerinden politika yapıcılar için de KOBİ'lere yönelik bazı politika önerileri elde edilebilir. Yapılan analizlerin gösterdiği en önemli gerçek, KOBİ'lerin türdeş birimler olmadığı. KOBİ'ler farklı koşullarda faaliyet gösteren, birbirinden çok farklı yönelimleri olan, kaynakları ve kabiliyetleri son derece farklılaşmış birimler. KOBİ'leri bir grup olarak tanımlamayı sağlayan tek ölçüt, (şimdilik) küçük olmaları. KOBİ'lere yönelik politikaların, bu farklılıkları ve çeşitliliği göz önüne alması gerekiyor.

KOBİ'LERİN ÇEŞİTLİLİĞİ

KOBİ'lerin bir kısmı, yanlış zamanda, yanlış yerde ve en önemlisi yanlış ölçekle hayata başlamış olabiliyor; bu işyerlerinin rekabetçi baskılara dayanamayıp bir süre sonra kapanması doğal bir süreç. Bu süreçte başarılı olamayacak işyerlerinin (uzun süre) desteklenmesi, başarılı KOBİ'lerin dezavantajlı durumda tutulmasına, kıt kaynakların başarılıdan çok başarısız işyerlerine aktarılması anlamına geliyor.

KOBİ'lerin önemli bir kısmı, kurulduktan sonraki bir kaç yıllık kısa dönemde bir ölçüde büyüyüp, daha sonra hep bu ölçekte üretime devam edecek işyerleri. Ölçeğin artmaması, bu işyerlerinin faaliyet gösterdiği piyasaların niteliği ve büyüklüğü ile ilişkili. Özellikle küçük piyasalarda (niş piyasalar, yerel piyasalar, büyük firmalara

tedarikçi olunması, vb) faaliyet gösteren KOBİ'lerin belirli bir süre sonunda büyüme hızlarının düşmesi, aslında bu işyerlerinin başarısız olduğu anlamına gelmiyor. Ayakta kalmayı başarabilen KOBİ'lerin çok büyük bir kısmı bu gruba giriyor. Bu işyerlerinin, bir bütün olarak, istihdam yaratma ve ekonomik gelişme açısından önemli bir rol oynadıklarını vurgulamak gerekli. Bu nedenle KOBİ'lere yönelik politikaların, sadece küçük olmalarından dolayı finansman kaynaklarına ve yeni teknolojilere ulaşmakta zorlanan KOBİ'lere destek olması gerekiyor.

KOBİ'lerin küçük bir kısmı ise, teknoloji ve organizasyon yenilikleri (inovasyonları) yoluyla çok yüksek bir performans yakalıyor ve tüm ekonomi düzeyinde istihdam ve büyümeye önemli katkıda bulunuyorlar. Bu nedenle yenilikçi girişimciler için uygun bir ortam yaratılması, bu KOBİ'lerin kurulmalarının ve büyümelerinin önündeki engellerin giderilmesi, KOBİ'lere yönelik politikaların merkezini oluşturmalı.

KOBİ'LERİN YAŞAM EVRELERİ

KOBİ'lere yönelik politikaların geliştirilmesinde göz önüne alınması gereken bir başka konu da, gelişmelerinin farklı aşamalarında KOBİ'lerin farklı sorunlarla karşılaşmaları ve bu nedenle farklı politikalara ihtiyaç duymaları. Yenilikçi KOBİ'lerin kuruluş aşamasında, yeni şirket kurma maliyetleri, uygun proses teknolojilerine erişim, Ar-Ge desteği, yeni ürünlerin tanıtımı ve kalite sertifikasyonu gibi konular önem kazanırken, (yurt içi) piyasadaki ilk büyüme evresinde yatırımların finansmanı ve kalifiye personel bulunması, bu işyerlerinin hızlı büyümesinin önündeki en önemli engeller olarak görülüyor. Son aşamada, başarılı KOBİ'lerin yeni piyasalara, özellikle yurt dışı piyasalara açılma yani küresel ölçekte büyüme sürecinde karşılaştıkları sorunlar yeni dağıtım ağlarının kurulması, tanıtma ve yeni üretim tesislerinin kurulmasında yoğunlaşıyor. KOBİ'lere yönelik politikaların, farklı büyüme aşamalarındaki KOBİ'lerin özgül ihtiyaçlarına ve sorunlarına yönelik olması gerekiyor.

KOBİ POLİTİKA SEÇENEKLERİ

Başarılı girişimcilerle yapılan görüşmelerden, bu girişimcilerin daha başarılı olmalarını sağlayabilecek bazı politika seçeneklerini saptamak mümkün.

1. Öncelikle, küçük ölçekli üretim ile iş yaşamına başlayan yeni girişimcilerin, işyeri kuruluş maliyetini düşürecek ve bu işyerlerinin müşterilerine yakın olmasını sağlayacak politikalar ön plana çıkıyor. Bu kapsamda kent merkezlerine yakın yerlerde ve/veya üniversite yerleşkelerinde kurulacak kuluçkalıkların kurulması ve kent planlarında kent yaşamı ile bütünleştirilmiş bölgelerin geliştirilmesi yararlı olacaktır.

2. Başarı potansiyeli olan KOBİ'lerin kurulmasını ve büyümesini destekleyecek finansman araçlarının yaygınlaştırılması ve çeşitlendirilmesi de önemli. Bu kapsamda Türkiye'de hala gelişmemiş olan çekirdek sermaye ve risk sermayesi uygulamalarının geliştirilmesi, bu alanda faaliyet gösteren kuruluşlara belirli bir dönem vergi avantajı getirilmesi gerekiyor. Yeni işyerlerinin yatırım maliyetlerini ve risklerini azaltmak amacıyla leasing gibi finansman yöntemleri de KOBİ'lere yönelik olarak yeniden tasarlanabilir ve yaygın bir şekilde kullanılabilir.

3. Teknolojik yenilik temelinde rekabetçi olan KOBİ'lerin önemli sorunlarından biri, risk düzeyi yüksek olan Ar-Ge faaliyetlerine yeterli kaynak ayrılması ve Ar-Ge sonrası yatırım finansmanında gözlenmektedir. Teknolojik açıdan yenilikçi girişimcilerimizin bir kısmı, Ar-Ge faaliyetleri için TÜBİTAK'tan destek aldıklarını, fakat bu desteklerin sadece mali açıdan değil, başka açılardan da önemli olduğunu belirtmişlerdir. İlk olarak, TÜBİTAK projelerindeki izleyiciler KOBİ'lerin bir kısmına teknik danışmanlık hizmeti de sunmuşlardır. Bir başka deyişle, TÜBİTAK projeleri bu işyerlerinin nitelikli araştırmacı/mühendis bulmasını sağlamıştır. İkinci olarak, TÜBİTAK'tan destek alınması "kredibilite" kazanılmasında önemli olmuş, bu destek işyerlerinin "nitelikli" iş yaptıklarını gösteren bir sertifika vazifesi görmüştür. Bu "kredibilite", işyerinin kredi alması dahil diğer ilişkilerini de olumlu olarak etkilemiştir. Bu etkiler de göz önüne alınarak, Ar-Ge destek programlarının çeşitlendirilmesi (koşullu destekler, vb) ve bu programların diğer politika araçlarıyla desteklenmesi (işyerleri ile üniversite ve sanayideki araştırmacıların buluşturulması, TÜBİTAK destekli projeler sonrasında yapılacak yatırımlara uzun vadeli kredi

sağlanması, bu krediler için özel bir kredi garanti fonu olması, vb) uygun olacaktır.

4. Başarılı girişimcilerin vurguladığı en önemli sorunlardan biri mesleki eğitim ve kalifiye personel bulunmasıdır. Girişimcilerin bir kısmı, tüm eleştirilere karşın, meslek okulu mezunlarını istihdam etmeyi tercih ettiklerini belirtmekte, hemen hemen tüm başarılı KOBİ'ler zorunlu olarak kendi personelini eğitme yoluna gitmektedir. Yetiştirilen personelin başka işyerlerine gitme olasılığı ise, personelin eğitilmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu kapsamda, mesleki eğitimin özendirilmesi ve mesleki eğitim sunan KOBİ'lere "eğitim desteği" gibi katkılar, kalifiye personel bulunması sorununu önemli ölçüde hafifletecektir.

5. Başarılı girişimcilerin büyük bir kısmı başta fuara katılım desteği olmak üzere KOSGEB desteklerinden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Girişimcilerin çoğunluğu bu desteklerden olumlu bir şekilde bahsederken, bazı girişimciler bu destek programlarındaki gereksiz bürokratik işlemleri eleştirmişlerdir. KOSGEB ve benzeri destek programlarının değerlendirilmesi, aksayan yanların değiştirilmesi yararlı olacaktır.

6. Girişimciler açısından en önemli sorunlardan biri teknik konularda uzmanlaşmış tedarikçi ve hizmetlerin bulunmasında karşılaşılan zorluklardır. Uzmanlaşmış tedarikçilerin varlığı, bir ölçüde sanayinin gelişmişlik ve uzmanlaşma düzeyi ile ilişkilidir. Fakat Türkiye gibi sınai yapısı önemli ölçüde gelişmiş bir ülkede bu tip destek hizmetlerinin çok daha fazla gelişmiş olması beklenebilirdi. KOBİ'lerin yararlanacağı uzmanlaşmış tedarikçilerin ve hizmetlerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına yönelik sektörel programların uygulanması gerekmektedir. Bu konuda KOSGEB'in de önemli bir rol üstlenebileceği açıktır.

7. Kalite standartları ve sertifikasyonunun önemi belirtilmelidir. Kalite standartları ve sertifikasyonu, mevcut işyerlerinin daha kaliteli üretim yapmasını ve ileri proses teknolojileri kullanmasını, bunun sonucu olarak da teknolojik faaliyetlere daha fazla önem vermelerini sağlayacaktır. Kalite standartları ve sertifikasyonu, aynı zamanda kaliteli üretim yapan ve yapmayan işyerleri arasındaki farkın da görülmesini sağlayacak, böylece yenilikçi KOBİ'ler daha hızlı bir şekilde başarılı olabileceklerdir.

8. Son olarak, makroekonomik koşullara ve makroekonomi politikalarına da değinilmesi gerekli. Makroekonomik değişkenlerdeki dalgalanmalar, girdi maliyetlerinde oynaklık ve belirsizlik, kredilerin kısa vadeli ve yüksek faizli olması gibi sorunlar tüm işyerlerini olumsuz olarak etkilemekle birlikte, risk dağıtma ve aktarma olanakları kısıtlı olan KOBİ'ler için daha büyük sorunlara yol açıyor. Bu sorunlara ek olarak kayıt dışılık ve KOBİ desteklerindeki bürokratik uygulamalar da başarılı KOBİ'lerin yaşamını daha da zorlaştırıyor ve rekabet ortamının kalite ürün üreten, yenilikçi KOBİ'lerin aleyhine dönmesine yol açıyor. Bu nedenlerle, özel olarak KOBİ'lere yönelik politika olarak sayılmasa da, ekonomik istikrarı sağlamaya ve belirsizlikleri azaltmaya yönelik makroekonomik politikalarının KOBİ'ler açısından önemli olduğunu belirtmek gerekli.

Türkiye ekonomisinde KOBİ'lerin önemli bir yeri ve ağırlığının olduğu bilinmektedir. Fakat KOBİ'lerin istihdam, büyüme ve teknolojik gelişme açısından katkılarının, potansiyelin çok altında olduğu da açıktır. KOBİ'lere yönelik doğru, tutarlı ve sistemli politikalar, bu potansiyelin gerçekleşmesine önemli bir katkıda bulunacaktır.

KAYNAKLAR

Acs, Z.J., Armington, C. ve Zhang, T. (2008), "The Determinants of New-Firm Survival Across Regional Economies: The Role of Human Capital Stock and Knowledge Spillover", *Papers in Regional Science* (86): 367–391.

Acs, Z.J., Parsons, W. ve Tracy, S. (2008), "High Impact Firms: Gazelles Revisited", *An Office of Advocacy Working Paper*, U.S. Small Business Administration.

Devlet Planlama Teşkilatı (2004), *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı*, Ankara: DPT.

Devlet Planlama Teşkilatı (2006), *KOBİ Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)*, Ankara: DPT.

Dünya Bankası ve TEPAV (2007), *Türkiye Yatırım Ortamı Değerlendirmesi*, 2 cilt, Ankara: Dünya Bankası ve TEPAV.

Kozan, M.K., Öksoy, D. ve Özsoy, O. (2006), "Growth Plans of Small Businesses in Turkey: Individual and Environmental Influences", *Journal of Small Business Management* (44): 114–129.

OECD (2004), *Small and Medium-Sized Enterprises in Turkey: Issues and Policies*, Paris: OECD.

Perren, L. ve Ram, M. (2004), "Case-Study Method in Small Business and Entrepreneurial Research: Mapping Boundaries and Perspectives", *International Small Business Journal* (22): 83–101.

Piore, M.J. ve Sabel, C.F. (1984), *The Second Industrial Divide*, New York: Basic Books.

Schreyer, P. (2000), *High-Growth Firms and Employment*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2000/3.

Taymaz, E. (1997), *Small and Medium-Sized Industry in Turkey*, Ankara: DİE.

Taymaz, E. (2005), "Are Small Firms Really Less Productive?", *Small Business Economics* (25): 429–445.

Taymaz, E. ve Özler, Ş. (2007), "Foreign Ownership, Competition, and Survival Dynamics", *Review of Industrial Organization* (31): 23–42.

EKLER

EK 1. BAŞARILI KOBİ BİLGİ FORMU

İŞYERİ BİLGİLERİ

İşyerinin ünvanı			
Adresi			
İlçe		İl	
Telefon		E-posta	
Faks		Web adresi	
Faaliyette bulunduğu sektör			
Sunulan ürünler veya hizmetler			
Faaliyete başladığı yıl		TÜRKONFED üyesi (E/H)	

GİRİŞİMCİ BİLGİLERİ

Lütfen aşağıdaki formu, şirketi kuran ve halen aktif yönetici ve hissedar konumunda olan girişimci için doldurunuz.

Girişimcinin adı			
Doğum tarihi		Cinsiyeti (E/K)	
Telefon		E-posta	
Bu şirketten başka bir şirket kurdunuz mu? (E/H) Cevabınız evet ise:			
Kapananlar dahil şimdiye kadar kaç şirket kurdunuz?			
Bunların kaç tanesi günümüzde faaliyetini sürdürüyor?			
İlk şirketinizi hangi yıl kurdunuz?			

KURULUŞ

Neden ve nasıl girişimci oldunuz? Lütfen şirketinizin tarihçesini ve gelişmesinde aldığınız rolleri anlatınız.

ÜRÜNLER VE PAZARLAR

Şirketinizin rekabet avantajı nedir? Ürünlerinizi veya hizmetlerinizi rakiplerinizden farklı ve benzersiz kılan ve müşterilerinizin sizin ürününüzü veya hizmetinizi tercih etmesine sebep olan özellikler nelerdir?
Hedef kitlenizi ve pazarınızı nasıl tanımlıyorsunuz? Bu pazarların faaliyet gösterdiğiniz ülkelerde büyüklüğü ve büyüme oranı nedir?
En büyük 5 müşteriniz kimdir? Sizin için ideal olan müşteriyi tanımlayınız. Yeni müşterileri elde etme stratejiniz nedir?
Önümüzdeki 5 yıl için büyüme hedefleriniz ve seçenekleriniz nedir? Hedeflerinize ulaşmak için kritik başarı faktörleri ve aşılması gereken zorluklar nedir?

ÜRETİM BİLGİLERİ

	2004	2005	2006	2007	2008 (T)
Satış hasılatı/ciro (YTL)					
İhracat (YTL)					
VAFÖK (YTL)					
Çalışan sayısı					

T: 2008 için tahmini değerler/hedefler

VAFÖK: Vergi, amortisman ve faiz öncesi kâr

STANDARTLAR VE AKREDİTASYON

ISO: Şirketiniz aşağıda belirtilen ISO belgelerinden hangisine sahiptir? (X atınız)	
ISO 9000 serisi	
ISO 14001	
ISO 16949	
Diğer (lütfen belirtiniz . . . . .)	

Kalite Belgesi: Bu belgeler haricinde, şirketinizin kalite anlayışını genel anlamda gösteren bir belgeniz var mı? Varsa lütfen isimlerini yazınız.
TSE/TSEK Belgesi: Ürünleriniz arasında TSE/TSEK belgeli olanlar var mı? Varsa lütfen bu ürünleri belirtiniz.
Uluslararası Akreditasyon: Ürünleriniz arasında uluslararası akredite kuruluşlardan akreditasyon belgesi alanlar var mı? Varsa lütfen belirtiniz.

Başarı Ödülleri: Herhangi bir ulusal veya uluslararası yarışma veya etkinlikte başarı ödülü aldınız mı? Aldıysanız lütfen belirtiniz.

PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ

Lütfen aşağıda belirtilen ölçütler açısından, sektörünüzdeki diğer KOBİ'lere göre kendi performansınızı 10 puan üzerinden değerlendiriniz (10 çok iyi, 1 çok kötü; performansınız sektör ortalaması düzeyinde ise 5 puan veriniz).

Performans ölçütü	Puan
Büyüme Performansı: Şirketinizin kurulduğu günden bugüne gerçekleştirdiği yıllık ortalama ciro ve/veya istihdam artış hızı	
İhracat Performansı: İşyerinizin yurt dışı piyasalardaki rekabetçi gücü	
Teknoloji ve inovasyon performansı: Şirketinizin aşağıdak belirtilen üç alandaki inovasyon (yenilik) performansı; inovasyonlar sayesinde bu alanlarda sektördeki diğer işyerlerine göre bir farklılık yaratması; inovasyonlar ile rekabet üstünlüğü sağlaması	
a) Ürettiğiniz ürün veya hizmetlerde	
b) Kullandığınız proses teknolojilerinde	
c) Organizasyon yapısında veya tasarım/üretim/pazarlama süreçlerinde	
Markalaşma performansı: Şirketinizin tanınan bir markasının olması ve marka değeri	
a) Ulusal piyasalarda	
b) Uluslararası piyasalarda	
Katma değer ve kâr performansı: Şirketinizin yüksek katma değer üretmesi ve VAFÖK (vergi, amortisman ve faiz öncesi kâr) oranının yüksek olması	

Başarının nedenleri ve sürdürülebilirliği: Yukarıda belirtilen ölçütler arasında şirketinizin en başarılı olduğu alan hangisidir? Bu başarınızı nasıl sağladınız? Bu başarınızın devamını engelleyecebilecek en büyük tehditler nelerdir? Bu başarınızı önümüzdeki 5 yıl sürdürmek için neler yapmayı planlıyorsunuz?

İlgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, başarılı çalışmalarınızın devamını dileriz.

EK 2. BAŞARILI KOBİ GÖRÜŞME FORMATI

GÖRÜŞME BJLGJLERJI

Girişimcinin adı

İşyerinin ünvanı

Girişimcinin işyerindeki mevcut konumu

Görüşme yeri, tarihi

Görüşmeye katılan kişiler

KİŞİSEL BİLGİLER

Girişimcinin kısa yaşam öyküsü

- Doğum yeri, tarihi
- Eğitimi (ne zaman, hangi okullara gitti)
- İş tecrübesi (ne zaman, hangi işlerde, hangi konumda çalıştı)

Ailesi hakkında kısa bilgiler

- Babasının eğitimi, işi (girişimci/self-employed/ücretli)
- Annesinin eğitimi, işi (girişimci/self-employed/ücretli)
- Kardeşlerinin/akrabalarının eğitimi, işi (girişimci/self-employed/ücretli)

İŞYERİNİN KURULUŞU

İşyeri

- Ne zaman
- Nerede (bölge/il, KSS/OSB, vb)
- Niçin
- Kimlerle kuruldu (bu kararlar ve kararların gerekçeleri)

İşyeri nasıl kuruldu?

- Kuruluş biçimi (spinoff, aile işi, daha önce çalıştığı iş yerine tedarik için, daha önce çalıştığı iş yeri ile aynı sektörde, vb)
- Ürün/sektör seçimi nasıl yapıldı/bu bilgi nereden/nasıl temin edildi?
- Kullanılan üretim/hizmet teknolojisi nasıl seçildi/nereden temin edildi?
- İşyerinin organizasyonu, ve pazarlama ve dağıtım stratejileri nasıl saptandı?
- İşyeri kuruluşu için gerekli finansman nasıl/nereden temin edildi?
- İşyeri kurulurken ilk personel nereden/nasıl temin edildi, istenilen nitelikte personel bulmakta sorun oldu mu?
- İşyeri kurulurken formel bir "fizibilite" analizi yapıldı mı?

Girişim deneyimi

- Bu işyerinden *önce* başka bir işyeri açtılar mı, ne zaman/nerede/hangi sektörde; bunların kaçı "başarısız", "devir", "ayakta", "başarılı"
- Bu işyerinden *sonra* başka bir işyeri açtılar mı, ne zaman/nerede/hangi sektörde; bunların kaçı "başarısız", "devir", "ayakta", "başarılı"
- Bu işyerinden sonra başka işyeri açtıysa, niçin bu işyerini büyütmek yerine başka işyeri açmayı tercih etti

İşyeri hakkında sayısal bilgiler (ek tablo)

İŞYERİNİN BÜYÜMESİ

İşyerinin kısa tarihi ve değişimi

- Şirketin hukuki konumu (limited, anonim vb)
- Ortak yapısı (yeni ortaklar, ayrılan ortaklar, vb)
- İstihdam (sayı ve kompozisyon)
- Üretim (miktarı, pazarları, müşterileri)
- İhracat (miktarı, ürünleri, pazarları, yöntemi – kendisi, dış ticaret şirketi, vb)

Sermaye yapısı (sermaye tutarı, sermaye artırımının kaynakları)

Yatırımlar (miktar)

Finansman kaynakları (kendi kaynakları, banka kredisi, tanıdık kredisi, özel borçlanma, risk sermayesi, formel vs. informel finansman)

Devlet desteği (herhangi bir devlet desteği alıp/almadığı)

Ürünler (yeni ürünler/hizmetler, bunların bilgisinin nerden/nasıl temin edildiği)

Üretim teknolojileri (nereden/nasıl temin edildikleri)

Patent veya faydalı model başvurusu / ticari marka tescili

Ar-Ge faaliyetleri

Eğitim faaliyetleri (firma-içi ve firma-dışı eğitim düzeyi, cinsi, nedeni)

Akreditasyonlar (ne zaman, nasıl, neden aldı)

Organizasyon, pazarlama ve dağıtım örgütlenmesi (müşteriler)

Yöneticilerin yapısı (ortaklık yapısı, profesyonelleşme, eğitim durumu, firma içi tecrübesi)

Büyüme yöntemi (firma devralma, yeni işletme açma, yeni işyeri/şirket açma, vb)

İŞYERİNİN BAŞARISI

Başarı ölçütü

Pazar fırsat/fırsatları ve bunları uygulamaya dönüştürürken atılan adımlar.

İnovativ/yenilikçi ürünler/yöntemler

Bir ya da birden fazla yenilik yaptı iseniz bu yenilik(ler)in işletmenize yaptığı katkılar ve kazandırdığı rekabet avantajı

Bu yenilik çalışmasının işletmenizin yapısında meydana getirdiği değişiklikler, bu süreçte karşılaştığınız güçlükler ve üstesinden gelmede kullandığınız yöntemler

Niş markete giriş, markalaşma, pazarlama, networking, vb

Girişimciyi başarılı yapan karakter özellikleri

Başka bir şirketin doğmasına neden olup olmadığı, olduysa yeni şirketin özellikleri

KURULUŞ VE BÜYÜME ÖNÜNDEKİ ZORLUKLAR

İşyeri başlangıçta niçin "küçük" kuruldu (finansal kısıt, know-how olmaması, zamanla büyüme/risk almama isteği, işi zamanla öğrenme isteği, piyasanın zaten küçük olması, vb)

Hiç bir kısıt (finansal, personel, vb) olmasaydı, kuruluş aşamasında kullanılan teknoloji ve (aynı piyasa koşullarında) firma büyüklüğü farklı olur muydu?

İşyeri kurulduğunda başarı "hedefleri" neydi, bu hedeflere ulaşıldı mı?

Hedeflere ulaşılamadıysa neden (iddialı hedefler, piyasanın beklenen ölçüde büyümemesi, hammadde ve girdi sorunları, düşük üretkenlik, düşük kalite, pazarlama sorunları, finansman sorunları, vb)

Hedeflere aşıldıysa neden (...)

Optimum üretim ölçeği

Mevcut durumda üretim ölçeği istenilen düzeyde mi?

Hiç bir kısıt olmasaydı optimum üretim ölçeği mevcut ölçeğe göre ne kadar (%) olurdu?

Ölçeğin küçük olmasının maliyete etkisi ne kadar (%)?

Bu ölçekte üretim yapılmamasının en önemli nedenleri (finansman sorunları nedeniyle gerekli yatırım yapılamaması, gerekli personel bulunamaması, o ölçekte üretimin organizasyon/pazarlama sorunları – finansal nedende, kredi mi bulunamıyor, kredi faizleri mi yüksek)

2001 Krizi'nin getirdiği tehditler ve fırsatlar, firmanın/girişimcinin bu tehdit ve fırsatlara tepkisi

GELECEK

Yakın gelecekte firmanın önündeki tehditler ve fırsatlar

Girişimcinin ve işyerinin güçlü ve zayıf yanları

2013'de nasıl bir işyeri? Misyonu, vizyonu, hedefleri ve seçenekleri, bu hedeflere ulaşmak için kritik başarı faktörleri ve aşılması gereken zorluklar

İŞYERİNE AİT ÜRETİM BİLGİLERİ (SON BEŞ YIL)

	2004	2005	2006	2007	2008 (T)
Satış hasılatı/ciro (YTL)					
İhracat (YTL)					
VAFÖK (YTL)					
Ar-Ge harca. (YTL)					
Ar-Ge personeli					
Çalışan sayısı					
Optimum çalışan sayısı					

T: 2008 için tahmini değerler/hedefler

VAFÖK: Vergi, amortisman ve faiz öncesi kâr

İŞYERİNE AİT ÜRETİM BİLGİLERİ (İLK BEŞ YIL)

	t	t+1	t+2	t+3	t+4
Satış hasılatı/ciro (YTL)					
İhracat (YTL)					
VAFÖK (YTL)					
Ar-Ge harca. (YTL)					
Ar-Ge personeli					
Çalışan sayısı					
Optimum çalışan sayısı					

GİRİŞİMCİYE AİT DİĞER TÜM İŞYERLERİ (SON BEŞ YIL)

	2004	2005	2006	2007	2008
Satış hasılatı/ciro (YTL)					
İhracat (YTL)					
VAFÖK (YTL)					
Ar-Ge harca. (YTL)					
Ar-Ge personeli					
Çalışan sayısı					
Optimum çalışan sayısı					

EK 3. KOBİ'LERDE DÖNÜŞÜM: KÜÇÜK FİRMALARIN BÜYÜK BAŞARILARI RAPORU KAPSAMINDA GÖRÜŞME YAPILAN FİRMALAR

Girişimci	İşyeri ünvanı	İl	Kuruluş tarihi	Büyüklük grubu	Web adresi
Salih Sütçü	Abdioğulları Plastik ve Ambalaj San. A.Ş.	Adana	1996	6	www.abdiogullari.com
Hamdi Güneş	Adalya Tarım Ltd.Şti.-üneşler Gıda San.Tic.A.Ş.	Antalya	1989	5	www.adalyatarim.com
Kemal Sofuoğlu	Ayso Gıda ve Yemek Üretimi San. Ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1990	6	www.aysocatering.com
Mustafa Çetinkaya	Çetmina Mobilya	Tokat	2004	3	
Alaaddin Aksoy	De-Mi Metal San. Tic. Ltd. Şti.	Bursa	2000	5	www.de-mi.com.tr
Çağrı Deniz Üçüncü	Densa Yapı San. Ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1992	3	www.densa.com.tr
A. Nasır Duyan	Duyan Un İrmik İnş. Tarım Mak. San. Ve Tic. A.Ş.	Mardin	1986	2	www.duyanun.com
Ogün Meroğlu	ECM Banyo Gereçleri Üretim A.Ş.	Çorum	2004	3	http://www.ecegroup.com.tr
Ayhan Ispalar	Emko Elektronik San. Ve Tic. A.Ş.	Bursa	1986	3	www.emkoelektronik.com.tr
Hayati Ertuğrul	Ertuğrul Tekstil San. Tic. Ltd. Şti.	İzmir	1993	5	www.ertugrultextile.com
Teoman Çokyapıcı	Euronot Gıda San. Ve Tic. A.Ş.	İstanbul	2007	2	www.euronut.com.tr
Mehmet Fevzi Saçak	Grupcam Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	Ankara	1993	3	www.grupcam.com.tr
Ahmet Hamdi Özkardeş Aşkın Ayçelep	Hamaş Çelik Ltd. Şti.	İzmir	2004	2	www.master-slide.com
Mehmet Kılıçlar	Hatboru Çelik Boru San. Ltd. Şti.	Hatay	1993	5	www.hatboru.com
Şeyma Ayhan	Mesa Makina Döküm A.Ş.	Konya	1979	5	www.mesamakina.com.tr
Tahsin Palazlı	Napal Tekstil Tela ve Elyaf Üretim Sanayi Tic. Ltd. Şti.	İstanbul	1997	3	www.palazli.com.tr
Nuri Egeli Burhaneddin Özdemir	Nurtel Tel Sanayi A.Ş.	İstanbul	1998	3	www.nurtel.com.tr/
Diler Ercan	OPAL Su ve Gıda Teknolojileri Üretim Pazarlama San. Ve Tic. Ltd. Şti.	Ankara	1995	1	www.opalsu.com.tr
Attila Parlamış	Parlamış Tekstil San. Tic. Ltd. Şti.	Bursa	1986	5	www.parlamis.com.tr
Özgür Güler	PMS Medikal Ambalaj San. Tic. Ltd. Şti.	Mersin	1997	3	www.pmsmedikal.com
Aynur Süleymanoğlu	Renk Yolu Kimya San. Ve Tic. Ltd. Şti.	İstanbul	2000	2	www.color-way.com
Mehmet Ali Sipahi Serdar Bağdatlı	Sipahioğlu Çelik Yay ve Yay Ürün. San. Ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1995	5	www.kanguruspring.com
Şebnem Karasu	SteamLab Sterilizaston Gıda Dış Tic. Ltd. Şti.	İzmir	2003	2	www.steamlab.com.tr
Hilmi Serdar Yürekli	Yürek Metal Mak.İml. San. Org. Hiz. Ve Tic. Ltd.Şti.	Mersin	2002	3	www.yurekmetal.com

Büyüklük grupları: 1: 1-9; 2: 10-24; 3: 25-49; 4: 50-99; 5: 100-249; 6: 250+ çalışan

ISBN 978-9944-0172-1-3

TÜRKONFED

Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu
Mete Caddesi Yeni Apartmanı No: 10/6
Taksim 34437 İstanbul / Türkiye

T 0212 251 73 00
F 0212 251 58 77
E info@turkonfed.org

www.turkonfed.org

türkonfed
TÜRK GİRİŞİM VE İŞ DÜNYASI KONFEDERASYONU
TURKISH ENTERPRISE AND BUSINESS CONFEDERATION

AKBANK