

KİLİM İŞLETMELERİNDE SWOT ANALİZİ,
UŞAK ve EŞME UYGULAMASI

Ali ŞAHİN
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mustafa HOTAMIŞLI

Afyonkarahisar

2006

**KİLİM İŞLETMELERİNDE SWOT ANALİZİ,
UŞAK ve EŞME UYGULAMASI**

Ali ŞAHİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Mustafa HOTAMIŞLI

Afyonkarahisar

Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2006

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

KİLİM İŞLETMELERİNDE SWOT ANALİZİ,

UŞAK ve EŞME UYGULAMASI

Ali ŞAHİN

İşletme Anabilim Dalı

Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2006

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mustafa HOTAMIŞLI

Bu çalışmada Uşak ve Eşme'deki kilim işletmelerine stratejik yönetim kapsamında SWOT analizi tekniği uygulanmıştır. İşletmelerin genel yapısal durumu; yönetim, üretim, finans, muhasebe, pazarlama ve diğerleri şeklinde ortaya konulmuştur. Çalışmanın alan araştırmasında elde edilen bulgulara dayalı olarak; Uşak ve Eşme yöresindeki kilim işletmelerinin güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

ABSTRACT

SWOT ANALYSIS OF KILIM MANUFACTURING INDUSTRIES:
APPLICATION TO USAK and ESME

Ali SAHIN

Department of Business Administration

Afyonkarahisar Kocatepe University, The Institute of Social Sciences

September 2006

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Mustafa HOTAMISLI

In this study, SWOT analysis has been used in kilim manufacturing industries around Usak and Esme. The general characteristics of these industries, with regard to management, manufacturing, finance, account, marketing and others have been examined. According to the findings obtained from the field study, the strong points, weak points, opportunities, and threats of kilim manufacturing industries located in and around Usak and Esme have been attempted to be established.

ÖZGEÇMİŞ

Ali ŞAHİN

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

Yüksek Lisans: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisans: 1999 Erzurum Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler

Fakültesi(İİBF) İşletme Bölümü

Lise: 1994 Erzurum Cumhuriyet Akşam Lisesi

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: Erzurum, 20 Aralık 1972 Cinsiyet: Erkek

Yabancı Dil: İngilizce

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Türkiye’de yıllar itibariyle kilim üretim miktarları.....	17
Tablo 2. Türkiye’nin Kilim İhracatının 2000–2005 Yılları Arasındaki Dağılımı ..	20
Tablo 3. Türkiye’nin Kilim İthalatının 2000–2005 Yılları Arasındaki Dağılımı ..	21
Tablo 4. İnce Kilim	37
Tablo 5. Yarım İnce Kilim.....	38
Tablo 6. Kalın Kilim	39
Tablo 7. İşletmelerin Hukuki Yapısı.....	70
Tablo 8. İşletmelerde Kapasite Kullanım Oranları	71
Tablo 9. Mal Özelliklerinin Belirlenmesi.....	71
Tablo 10. Malda Değişiklik Yapılması Durumu.....	72
Tablo 11. İşletmelerin Tam Kapasite İle Çalışmama Nedenleri	72
Tablo 12. İşletmelerin Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri	73
Tablo 13. Etkin Stok Politikası	73
Tablo 14. Hammadde ve Yarı Mamul İhtiyaçlarının Karşılandığı Yer	74
Tablo 15. Hammadde Temininde Karşılaşılan Zorluklar.....	74
Tablo 16. Ürünlerin Kalite Kontrol Şekli.....	75
Tablo 17. İşletmelerin Kalifiye Eleman Sıkıntısı Çektiği Alanlar.....	75
Tablo 18. İşletmelerde Yönetim Yapısı	76
Tablo 19. İşletmelerde Yönetimin Eğitim Durumu	76
Tablo 20. Danışmanlık Hizmetinden Faydalanma Durumu	77
Tablo 21. Mevcut İşİ Bütmenin Önündeki Engeller	77
Tablo 22. Rekabet Edilen Durumlar	78
Tablo 23. Finansal Planlamadan Yararlanma Durumu	78
Tablo 24. İşletmelerin Finansal Sorunları	79
Tablo 25. İşletmelerin Finansal Kaynakları.....	79
Tablo 26. İşletmelerde Kalite Standartları Uygulaması	80
Tablo 27. İşletmelerin Ürünlerini Sattıkları Pazarlar	80
Tablo 28. Kilim İşletmelerinin Üstünlük ve Zayıflık Yönleri Tablosu.....	83
Tablo 29. Kilim İşletmelerinin Fırsatlar ve Tehditler Tablosu.....	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kilim İşletmelerinin Organizasyon Şeması	10
Şekil 2. Dokuma Halı ve Kilim Çeşitleri.....	12
Şekil 3. Eğitim Gereksinimi	34
Şekil 4. Sosyo-Kültürel Çevre Unsurları.....	61
Şekil 5. Rekabet Faktörleri	66

KISALTMALAR

- KOBİ : Küçük ve Orta Boy İşletme
- ABD : Amerika Birleşik Devletleri
- İİBF : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
- TİD : Türk İdare Dergisi
- MPM : Milli Prodüktive Merkezi
- YY : Yüzyıl
- AB : Avrupa Birliği
- AKÜ : Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi
- SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities Threats
- İTKİB : İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birlikleri
- DİE : Devlet İstatistik Enstitüsü
- TSE : Türk standartları enstitüsü
- V.b : Ve benzeri
- S : Sayı
- s : Sayfa
- Çev. : Çeviren
- Ed. : Editör
- A.Ü. : Anadolu Üniversitesi
- S.P.S.S : Statistical Package for Social Sciences

İÇİNDEKİLER	Sayfa
TEZ JÜRİSİ ve ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	i
ÖZGEÇMİŞ	ii
TABLolar LİSTESİ	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
KISALTMALAR.....	v
GİRİŞ.....	ix
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
I. KİLİM İŞLETMELERİNİN İŞLETMECİLİK	
KARAKTERİSTİKLERİ	2
A) KİLİM İŞLETMERİNİN GENEL DURUMU	2
1. Yönetim Karakteristikleri.....	8
2. Üretim Karakteristikleri	11
3. Pazarlama Karakteristikleri	18
4. Finansman Karakteristikleri	25
5. Araştırma – Geliştirme Karakteristikleri.....	27
6. Halkla İlişkiler Karakteristikleri.....	29
7. İnsan Kaynakları Karakteristikleri.....	32
8. Muhasebe Karakteristikleri	36
İKİNCİ BÖLÜM	41
I. SWOT ANALİZİNİN TEORİK ÇERÇEVESİ.....	41
A) SWOT ANALİZİ İLE İLGİLİ BÜTÜNLEŞİK KAVRAMLAR.....	41
II. ÜSTÜNLÜK VE ZAYIFLIK ANALİZLERİ.....	48
A) ÖRGÜTSEL ANALİZ	48
1. Fiziki Yapısal Durum.....	48
2. Sosyal Yapısal Durum	48
3. Yönetim Durumu	49
B) FONKSİYONEL ANALİZ.....	50
1. Pazarlama Faktörü	50
2. Araştırma ve Geliştirme Faktörü	52
3. Üretim Faktörü	52
4. Finans Faktörü	54
5. İnsan Kaynakları Faktörü	55

III. FIRSAT ve TEHDİT ANALİZLERİ	56
A) GENEL ÇEVRE.....	56
1. Genel Çevrenin Tanımı ve Analizi	56
B) ULUSAL ÇEVRE.....	59
1. Teknolojik faktör	59
2. Sosyo - Kültürel Faktör	61
3. Ekonomik Faktör	62
4. Doğal Çevre Faktörü.....	63
C) SEKTÖREL ÇEVRE	64
1. Pazar Yapısı.....	64
2. Rekabet Yapısı:.....	65
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	67
I. UŞAK ve EŞME KİLİM İŞLETMELERİNDE SWOT ANALİZİ	
UYGULAMASI	67
II) UŞAK ve EŞME'DEKİ KİLİM İMALAT İŞLETMELERİNDE	
MEVCUT DURUMUN TESBİTİ.....	67
A) ARAŞTIRMANIN AMACI.....	68
B) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	69
C) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	69
D) ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	70
E)ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE BUNLARIN	
DEĞERLENDİRİLMESİ	70
1. İşletmelerin Sınıfsal Ayrımı	70
2. İşletmelerin Üretim Yapıları	71
3. İşletmelerin Yönetim Yapıları.....	76
4. İşletmelerin Finansal Yapıları	78
5. İşletmelerin Pazarlama Yapıları	80
a) Üstün Yönleri:	81
b) Zayıf Yönleri.....	81
c) Fırsatlar	83
d) Tehditler.....	85
SONUÇ VE ÖNERİLER	87
KAYNAKLAR	94

**UŞAK ve EŞME'DEKİ KİLİM İŞLETMELERİ ARAŞTIRMA
ÇALIŞMASI ANKET SORULARI.....103**

GİRİŞ

Çoğu ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de küçük ve orta ölçekli işletmeler istihdam açısından büyük bir öneme sahiptirler. Bu işletmeler daha az yatırım harcaması ile yeni istihdam olanağı sağlamaktadırlar. Bu önemi nedeniyle tüm dünya ekonomisinde bu kesimin geliştirilmesine büyük çaba sarf edilmekte, daha hızlı geliştirilmesine yönelik sürekli bir arayış gözlenmekte ve değişik uygulamalar denenmektedir.

Bu tez çalışmasında Uşak ve Eşme kilimlerinin dünya da tanınmışlığı göz önüne alınarak SWOT analizi çalışması yapılmıştır. SWOT analizi bir işletmenin başarılı ve zayıf yönlerini tespit ederek, avantajlı yönlerini ve tehditlerini arayarak, en iyi uygulamaya dönük fikirleri ortaya çıkarabilecek, yeni fırsat ve tehditleri tespit etmeye yarayan bir stratejik yönetim tekniğidir.

Bu çalışmada kilim üreticileri ile yüz yüze görüşme yapılmış ve anket çalışması uygulanmıştır. Anket soruları çalışmanın teorik kısmı kapsamında hazırlanmıştır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde; kilim işletmelerinin genel işletmecilik karakteristikleri yönetim, üretim, pazarlama, finans, araştırma- geliştirme, halkla ilişkiler, insan kaynakları ve muhasebe yönünden ortaya konulmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; SWOT analizi ile ilgili kavramlar üzerinde durulmakta, daha sonra üstünlük ve zayıflık ile fırsat ve tehdit kavramları ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise yapılan anket çalışması ile sorunların boyutları ortaya konulmuştur. Analiz sonuçları yardımı ile problemler belirli kategorilere ayrılmıştır. İstatistiksel yöntem olarak SPSS analizinden yararlanılmıştır.

Genel değerlendirme ve sonuç bölümünde ise uygulama sonuçlarına göre elde edilen bulgular değerlendirilmiş, bunların ışığında çözüm önerileri sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

I. KİLİM İŞLETMELERİNİN İŞLETMECİLİK KARAKTERİSTİKLERİ

A) KİLİM İŞLETMELERİNİN GENEL DURUMU

Kilim, çözgüleri atkı iplikleri tarafından tamamen gizlenen ikili iplik sistemine göre dokunan atkı yüzü dokumalar şeklinde tanımlanmaktadır. (Acar, 1982:45)

Kilim, iki iplik sistemine dayanılarak yapılan tüysüz bir dokumadır. Kilimin halıdan ayrılan yönü tüysüz ve düğümsüz dokunmasıdır.

Kilim, halıcılıktan çok daha önce gelişmiş bir dokumacılık dalıdır. Hafifliği, katlama kolaylığı onu zamanında çadırli kentleşmede vazgeçilmez bir yapı malzemesi halinde, evde başköşede, yerde yumuşak bir mozaik haline getirmektedir. (Sözüdoğru, 1994:20)

Kilimler dokuma teknikleri bakımından sekiz gruba ayrılmaktadır. Bunlar: (Deniz, 2000:16)

- İlikli Kilimler.
- İliksiz Kilimler.
- Eğri Atkılı Kilimler.
- Normal Atkılar Arasında Ek Atkılarının Sıkıştırılması İle Oluşturulan Kilimler.
- Çift Kenetleme İle İliklerin Yok Edilmesi İle Meydana Getirilen Kilimler.
- Atkılarının Aynı Çözgüden Geri Dönmesi İle İliklerin Yok Edildiği Kilimler.
- Sarma Konturlu Kilimler.
- Eğri Atkılı Konturlu Kilimler.

İlik, dokuma sırasında kilim üzerinde bırakılan deliklere denmektedir. Kilimde ne kadar ilik bulunursa kilimin yapısı o derece zayıflamaktadır. Kaliteli üretim, iliksiz kilim ile yapılmaktadır.

Dünya kilim üretimi ve ihracatı genellikle İran, Çin, Pakistan, Hindistan, Türkiye, Nepal ve Tibet tarafından yapılmaktadır. Söz konusu ülkelerin Dünya el

dokuması kilim pazarına sahip olmalarının sebepleri şunlardır: (Emek, 2005:9-10)

- İthalatçı ülkelerdeki dağıtım kanallarının, depoların ve perakende ağının büyük çoğunluğuna sahip olmaları.
- Bu dağıtım kanallarında kendi ürünleri dışında ürün satmamaları.
- Bu ürünlerde en fazla maliyet kalemini oluşturan işçilik giderlerinin bu ülkelerde oldukça düşük olması nedeniyle ürünleri Dünya pazarına düşük fiyatla sunabilmeleri.
- Devletin bu ülkelerde el dokuması kilim sektörü için toparlayıcı ve koordine edici rolünün etkisi.
- Bu ülkelerin uzun yıllardır ürünleri için batı pazarlarında oluşturdukları güçlü imaj.

Kilim dokumacılığı, Anadolu'nun birçok yöresinde özellikle kış aylarında köylerdeki kadınlar tarafından yapılan, önceleri geleneksel bir uğraşı iken günümüzde daha çok geçim kaynağı faaliyeti olarak sürdürülen el sanatıdır. Kilim, kullanım alanlarının çeşitliliği, kolay ve çabuk dokunabilir olması, ucuzluğu, renkliliği ve kolay taşınabilir olması gibi özellikleri ile yurdumuzda çok geniş kitlelerce kullanılmaktadır. (Arlı vd., 1994:137)

Anadolu kilimleri, kendini yenileyerek günümüze kadar yöresel desen ve renk özellikleriyle gelmiştir. Halı ve kilim alanında belirli bir üne sahip olan dokumalarımız duyguyu, düşünceyi, özlemi ve inancı ifade etmiş, atının eyeri, hububatının ve eşyalarının taşınmasında kullandığı çuval, yiyeceğini taşıdığı heybesi olmuştur. Özellikle kilim; Anadolu insanının doğumunda beşiği, ölümünde tabutunun örtüsüdür. (Küçükyurt, 1999: 59)

Türkiye'deki işletmelerin % 99,2'sini küçük ve orta boy işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmelerin toplam istihdam içerisindeki payları % 61, yaratılan katma değer içindeki payları ise %27,3' dür. (Yörük, 2001:104)

Bir ülkedeki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin varlığı ve devamlılığı o ülke ekonomisi için büyük önem taşımaktadır.

Türk dış ticaretinde en önemli ihraç ürünü olan tekstil ve konfeksiyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir kısmı küçük ve orta ölçekli atölye tarzı çalışan işletmeler kapsamında değerlendirilmektedir. (Müslümov, 2002:12)

Yukarıdaki açıklamalar ışığında Türkiye’de kilim işletmeleri, küçük ve orta ölçekli işletmeler şeklinde faaliyet göstermektedir. Kilim işletmeleri, tüketicilerin gereksinim duyduğu kilimleri üreten ve pazarlayan işletmelerdir. Bu işletmelerin ekonomide taşıdığı önem onların milli gelire, istihdam sağlamaya ve iş imkanları oluşturmaya sağladıkları katkılarında yatmaktadır. Aynı zamanda bölgesel kalkınmayı hızlandırarak köyden kente göçü büyük ölçüde engellemektedirler.

Anadolu’da yedi kilim dokuma bölgesi bulunmaktadır. (Aldoğan, 1984: 13-14)

- Marmara Bölgesi (Çanakkale, Balıkesir)
- Ege Bölgesi (Bergama, Pamukkale, Denizli, Aydın, Kütahya, Kula, Afyon, Uşak, Manisa, Gördes)
- Orta Anadolu Bölgesi (Nevşehir, Kırşehir, Konya, Çankırı, Karaman, Kayseri, Sivas, Niğde, Eskişehir, Yozgat)
- Karadeniz Bölgesi (Gümüşhane, Bayburt, Sinop, Ordu, Giresun, Artvin, Çorum, Amasya, Tokat)
- Akdeniz Bölgesi (Isparta, Burdur, Fethiye, Silifke)
- Doğu Anadolu Bölgesi (Van, Erzurum, Kars, Erzincan, Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli, Ağrı, Bitlis, Hakkari)
- Güneydoğu Anadolu Bölgesi (Adıyaman, Diyarbakır, Gaziantep, Kahramanmaraş, Elbistan)

Yukarıda ki bölgelerde bulunan işletmeler, finansman ve pazarlama sorunları nedeniyle zaman içerisinde faaliyetlerine son vermek durumunda kalmaktadırlar. Bir bölgede üretimi yapılan kilimler, bu nedenlerden dolayı sonraki yıllarda üretilmemektedir.

El dokuma kilim üretimi hem özel şirketler, kooperatifler, köylerde yapılan dokumalar gibi özel kesim, hem de valilikler veya kaymakamlıklara bağlı vakıflar gibi kamu kesimi tarafından da yapılmaktadır. (Emek, 2005:3)

Üretim merkezlerinin önemli miktarda azaldığı Türkiye’de genel itibariyle kilim dokuma merkezleri şunlardır; Adana (Karatepe), Kayseri, Antep, Konya (Beğdik), Alanya (Bahşiş Yörükleri), Kırşehir, Nevşehir, Gümüşhane (Kelkit), Bayburt, Niğde, Tunceli (Savak), Malatya (Dirican), Kars, Uşak (Eşme), Balıkesir (Yüncü), Edirne (Trakya Kilimi), Mut (İçel), Tarsus, Mardin (Beritan), Bitlis (Ahlat), Van, Hakkari, Afyon (Sandıklı, Bayat), Oltu (Bardız), Denizli (Tavas), Urfa (Karakeçeli, Karacadağ), Sivas (Avşar), Ordu (Çepni), Tokat, Çanakkale (Ayvacık), Siirt (Jirkan), Giresun (Keşap). (Hatipoğlu, 2006)

Ülkemizde el dokuma kilim ihracatının yapısı incelendiğinde, %15’inin üretimden doğrudan yurtdışı pazarlara satışlardan, %85’inin ise turistik satışlardan kaynaklandığı görülmektedir. (Anonim, 2005:2)

Uşak ve Eşme’de kilim üreticilerinin sayısı 18’dir. 11 tanesi tek kişi işletmesi olarak 8 tanesi de Limited Şirket biçiminde kurulmuşlardır. Geçmiş yıllarda 4000 tezgahta dokunan el dokuma kilimler, talep miktarının önemli miktarda azalmasıyla üretiminin oldukça düştüğü görülmektedir.

Elde edilişlerine göre yünler aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir: (Yakartepe, ty:631)

a) Kırkım Yünleri

- Ham yün
- İlk kırkım yün
- Besi yünü
- Güz yünü

b) Ölü hayvan yünleri

- Tabak artığı yün

c) Kullanılmış (geri kazanılmış) yün

- Şodi yünü

- Ekstrakt yünü
- Mungo yünü
- Zefir yünü

Kilim imalatında işletmelerin üretimde kullandığı hammadde ülkemizin hemen hemen her bölgesinde elde edilebilen yündür. Canlı koyundan alınan yün parlak, yumuşak ve dayanıklıdır. Bu yünle yapılan kilim kaliteli olmaktadır. Tabak artığı yün oldukça serttir, parlak değildir ve dayanıksızdır.

Türkiye’de kilim yapımında kullanılan ipliğin büyük bir kısmı Uşak İplik Fabrikalarında imal edilmektedir. Uşak’ta fabrikalarda imal edilen ipliklerin büyük bir kısmı derilerin tabak edilmesiyle elde edilen, kısa elyafly yünler ile suni elyaf karışımı ve normal yünden harmanları yapıp, yağ karışımı ile makinelerde çekilen ipliklerdir. Maliyet itibariyle uçucu yağlar yerine katı yağların kullanılması kilimin kalitesini düşürmektedir. Bu tür yağlarla çekilen ipliklerde boya, ipliğin üzerinden akıp gitmektedir.

Ana ham maddesi yün olan yurdumuz kilimlerini üreten işletmelerin ortak yapısal özellikleri şöyledir: (Parlak, 2006)

- Üretim geleneksel metotlarla yapılmaktadır.
- Üretim emek-yoğun sistemle gerçekleştirilmektedir.
- Kilim dokumacılığı nitelik bakımından istihdam dışı kalmış kişilere iş ve gelir sağlamaktadır.
- Parça başı ücretlendirme yapılmaktadır.
- Yönetimde profesyonellikten uzak uygulamalar hakim bulunmaktadır.

Ev işçiliği sisteminde üretimi yapacak olan bağımsız işçilere çoğu kez kira karşılığında makine, araç ve gereç tedarik edilmekte ve üretimin yapılması için gerekli hammadde, yardımcı madde ve işletme malzemesi bu kişilerin emrinde hazır bulundurulmaktadır. Bu sistemde mallar özel alıcıların kişisel isteklerine göre yapılmaktadır. İmalathane sisteminde ise üretim imalathane diye tabir edilen bağımsız bir iş yerinde el işçiliğine dayalı olarak yürütülen bir üretim şeklidir. Bu

sistemde ise geniş bir alıcı kitlesinin genel istek ve talepleri dikkate alınarak üretim yapılmaktadır. (Şimşek, 2005:225-226)

Türkiye’de kilim dokumacılığı “ıstar” denilen tezgahlarda yapılmaktadır. Bu tezgahlarla değişik renk ve desende kilim dokunmaktadır. Sipariş verilen ürüne göre kilimler ince, yarım ince ve kalın kilim şeklinde dokunmaktadır.

Parça başına ücret, işçilere yaptıkları birim üretim sayısına göre ücret ödemesi yöntemidir. (Cemalcılar vd., 2000:284)

Parça başı ücret sistemi doğrudan verime bağlı bir ücret türüdür. İşgörenin alacağı ücret miktarı ürettiği parça ile orantılı olarak artmakta ya da azalmaktadır. Parça başı ücret sistemi üretimde çıktı birimlerinin bireysel olarak ölçülebildiği, düzenli ve kesintisiz iş akışının bulunduğu, işin standartlaştırılabilir olduğu, kalitenin dikkate alınmadığı ve iyi bir gözetim sisteminin kurulmadığı durumlarda uygun olmaktadır. (Benligiray, 2003:33-34)

Kilim işletmelerinde parça başına ücret sistemi uygulanmaktadır. Bu ücret sisteminin sakıncası daha çok ücret kazanmak çabasıyla çalışanın sağlığını tehlikeye düşürmesidir. Bu durumda çalışanın üretimi artırma gayesiyle malın ve hizmetin kalitesi de düşebilmektedir. Çok çalışıp çok kazanan iş görenler ile bu şekilde hareket etmeyen iş görenler arasında kıskançlık durumu ortaya çıkabileceğinden iş verimi düşebilmektedir.

Kilim işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir. Bu işletmeler istihdam imkanı sağlamada, büyük şehirlere göçü önlemede, niteliksiz işgücünü değerlendirme noktasında vazgeçilmez önem taşımaktadırlar.

Kilim işletmeleri üretimlerini talebin yapısına göre belirlemektedirler. İşletmelerin rekabet gücü kazanabilmesi üretim, finans, pazarlama ve modern yönetim tekniklerine verdikleri önemle doğru orantılı olabilmektedir.

Küçük ve orta boy işletmeler genelde aile işletmeleri oldukları için yönetimleri işletme sahip ya da ortakları tarafından üstlenilmektedir. Küçük ve orta boy işletme yöneticileri genel olarak yatırım kararlarını kişisel deneyimlerine ya da yüzeysel olarak yaptıkları piyasa araştırmasına dayalı olarak verdikleri için

stratejik hedef ve yönetim politikalarından yoksun kalmaktadırlar. (Uslu, Demirel 2002:50)

1. Yönetim Karakteristikleri

Yönetim, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği sağlamaya yönelik faaliyetler şeklinde tanımlanmaktadır. (Maviş, 2005:97)

Bir diğer tanıma göre yönetim, örgüt amaçlarının ekonomik ve etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi için işletme faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. (Budak, 2004:9)

Yönetim faaliyetinden bahsedebilmemiz için birden çok insanın belirlenmiş bir amaç etrafında varlığı gerekmekte ve yapılacak işlerin plan ve programa bağlanması gerekmektedir.

İnsanları yönetmede ve örgüt yapısını oluşturmada en iyi tek bir yolun önerilmesi ve mutlak doğru kabul edilmesi klasik teorinin özellikleri arasında yer almaktadır. (Ataman, 2001:65)

Modern teoride ise örgüt tüm unsurları ve çeşitli yönleriyle ele alınmaktadır. Modern teoriye göre örgüt hayatını devam ettirebilmek için çevresindeki değişikliklere uymak zorunda olan bir sistem olarak ele alınmaktadır. (Ataman, 2001:126)

Kilim işletmeleri küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Aile işletmeleri şeklinde örgütlendikleri için yönetimde kararlar genellikle işletmenin sahipleri tarafından alınmaktadır. Aile işletmelerinin sermaye yapısı öz sermaye ile sınırlıdır. Kilim işletmelerinde girişimcilik, yönetici rolleri ve mülkiyet aynı kişide toplanmaktadır. İşletmelerin hissedarları aile fertlerinden oluşmaktadır. Sahip tip yönetici işletmede tek karar verici konumdadır. Yetki ve sorumluluğun yöneticide toplanması nedeniyle, işletme fonksiyonları karmaşıktıkça yöneticinin yetersizliği ortaya çıkmaktadır. Bu durumda yönetici pek çok görevi yerine getirmek durumunda kalabilmektedir.

Yönetimsel faaliyetler özellikle yöneticiler tarafından yerine getirilen ve örgütlerin yaşama ve gelişmeleri ile yakından ilgili faaliyetlerdir. Bu faaliyetler

planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol şeklinde sıralanmaktadır. (Yıldırım, 2005:33)

Planlama ile kaynakların en verimli şekilde kullanılması amaçlanır. Kilim işletmelerinde arzu edilen planlamanın gerçekleşmediği görülmektedir. Üretimin % 2'ler seviyesine gerilemesi planlamanın etkili bir şekilde uygulanmadığını göstermektedir. (Anonim, 2005:7)

Kilim işletmelerinde yöneltme faaliyeti amaçlara ulaştıracak işler gruplandırılarak uygun bir yapının oluşturulmasını ve bu yapıda görev yapacak kişilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Yürütme faaliyetinde yapılacak işler çalışanlara aktarılmakta ve aktarılan bu işler takip edilmektedir. İyi bir koordinasyonun ön koşulu yönetim fonksiyonlarının ayrı ayrı eksiksiz bir biçimde yerine getirilmesidir. Koordinasyon için işlerin uygun zamana tesadüf ettirilmesi gerekmektedir. Kilim işletmelerinde kontrol, yönetim faaliyetlerinin gerçekleşen durumlarını planla uyuşup uyuşmadığını araştırmaktır. Karşılaşılan duruma göre gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Daha açık bir ifadeyle, planlama olmadan denetim faaliyetinden söz edilemez.

Tek kişi işletmeleri; sermayesi bir kişi tarafından tedarik edilerek kurulan ve yönetilen işletmelerdir. (Yıldırım, 2005:83)

İşletme sahipliğinin tek kişide toplandığı bu işletme biçiminde, faaliyetlerle ilgili kararlar tek kişi tarafından alınmakta ve uygulanmaktadır. Tüm kararlar ve riskler tek bir kişide toplandığı için bu tür işletmelerde nispeten daha az sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Organizasyon yapısı, işletmenin amaçları doğrultusunda organizasyon içinde oluşan yetki, sorumluluk ve karşılıklı ilişkilerin oluşturduğu yapı şeklinde tanımlanmaktadır. (Özgener, 2003:143)

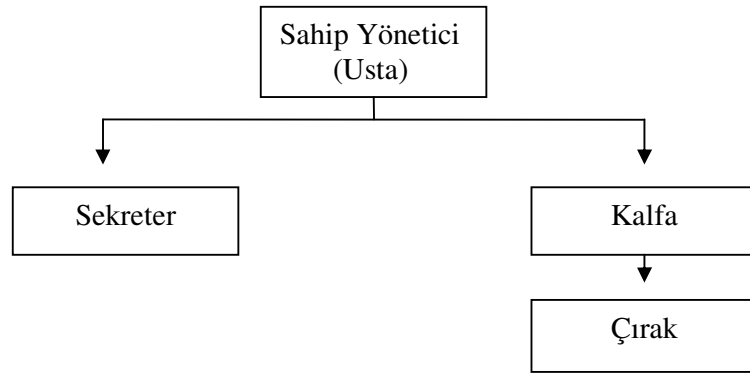
Küçük işletmelerde tepe yönetiminin yapısı genellikle üç şekilde olmaktadır: (Dinçer, 2004:420)

- Monografik: İşletmenin bütün politikaları sahip yönetici tarafından belirlenmektedir. Yönetici tek hakimdir ve hemen hemen bütün fonksiyonlarla kendisi ilgilenmektedir. Astlarına işi emir ve talimatlarla vermektedir.

- Oligarşik: Hisselerin çoğunu elinde tutan ortakların desteklediği bir veya iki uzmanın yönetiminde olan bir yapıdır. Genellikle ortaklar arasından seçilen bu yöneticiler, daha çok teknik uzmanlardır.

- Aristokratik: Sahiplerin ve aile fertlerinin yönetime katılmadığı ve dışarıdan bir yöneticinin tayin edildiği bir yönetim yapısıdır.

Şekil 1. Kilim İşletmelerinin Organizasyon Şeması



Kilim işletmelerinde yönetim işletme sahiplerinin elinde bulunduğundan dolayı profesyonel yönetimden yoksundurlar. Sahip yönetici tedarik, üretim, pazarlama, finans, yönetim gibi temel işletmecilik fonksiyonlarını tek başına bazen de bu fonksiyonları araçlar yardımıyla gerçekleştirmektedirler. İşletmeler büyüdüğünde farklı organizasyon yapılarına gereksinim duyularak gereken şartlar doğrultusunda organizasyon yapıları geliştirilmektedir.

Kilim işletmelerinde yöneticiye ve çalışanlara ait özellikler şunlardır: (Sakallı, 2006)

- Türkiye'deki kilim işletmelerinde iş sahipleri eğitim düzeyi düşük kişilerden oluşmaktadır.
- Çalışanlar faaliyetlerini emek- yoğun şekilde gerçekleştirmektedirler.
- Kilim işletmelerinde çalışanlar genellikle niteliksiz işgücü olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Kadın çalışanların oranı erkeklerin oranından daha yüksektir.

- Çalışanların öğrenim düzeyleri düşüktür. Mesleki eğitimleri çıraklık-ustalık sürecinde gerçekleşmektedir. Atölye sistemine geçen işletmelerde işbaşında eğitim verilmektedir.
- Kilim işletmelerinde iş sahibi aynı zamanda işletmede fiilen çalışan kişi konumundadır.

2. Üretim Karakteristikleri

Üretim; hammaddeleri ve diğer maddeleri ürüne dönüştürme sürecidir. Üretim yönetimi ise işletmelerin mal ve hizmetlerini meydana getiren üretim sistemlerinin tasarımı, kurulması ve amaca uygun işletilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. (Şahin, 2002:241-256)

Yerleşik köylüler genellikle sabit, dikey tezgâhlar kullanırken göçebeler, taşınabilirliği nedeniyle kazıkların yere çakılarak tutturulduğu yatay tezgahları tercih etmektedirler. Sabit genişlikte olan ayarlanabilir tezgâhlar ise çağdaş kilim atölyelerinde kullanılmaktadır. (www.hali.com.tr)

Kilim yapımında kullanılan malzemeler tezgâh, halı makası ve kirkittir. Kilim üretimi el işçiliğine dayalı olarak gerçekleştirildiği için otomasyona gidilememektedir. Seri ve standart üretim için atölye tipi üretime geçilmelidir.

Hareket etüdü, bir işçinin belli bir işi üstlenmesi sırasında ortaya koyduğu hareketlerin mümkün olan en iyi şekilde yapılmasını sağlamak için o işçinin işle ilgili hareketlerinin bilimsel olarak incelenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. (Şimşek, 2005:223) Hareketlerin analizinde gereksiz hareketler ortadan kaldırılarak gerekli hareketlerin uygun sırası saptanmaktadır. Aydınlatma, gürültü gibi dış etkenler çalışanların verimini etkilediğinden dolayı hareketleri engelleyen koşulların ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Zaman etüdü, belirli koşullar altında, belirli bir işin çalışma hız ve zamanlarının kayıtları yapılarak elde edilen verilerin analizi sonucu, işin belli bir performans düzeyinde yapılabilmesi için gerekli zamanın belirlenmesi yöntemidir. Zaman etüdü, bir örneğin sürekli gözlenmesi yoluyla performansının incelendiği ve standart zamana ulaşmak için, elde edilen bilgilerin sentezinin yapıldığı kapsamlı bir çalışmadır. (Top, 2001:75)

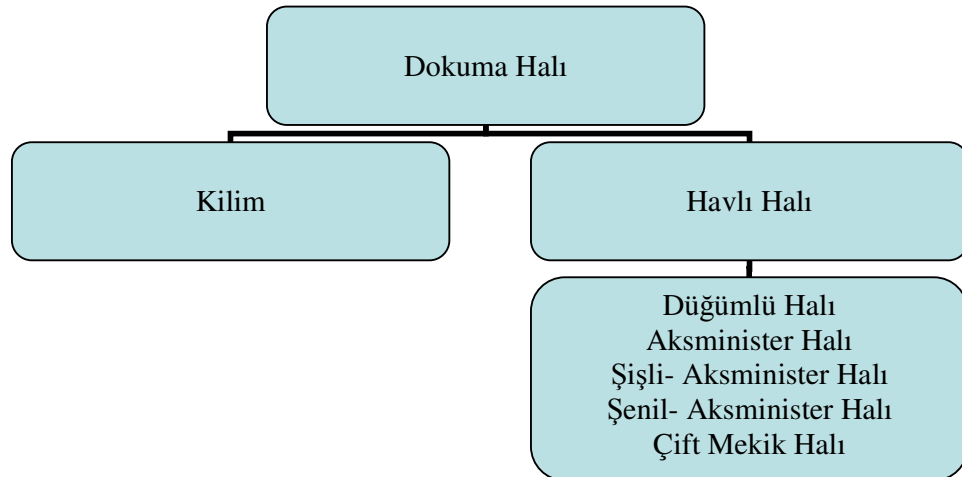
İşçilik maliyetleri, bir mamulün veya hizmetin imal edilmesinde kullanılan ya da bu imalata yardımcı olan emeğin parasal tutarını ifade etmektedir. (Savcı, 1999:113)

Ücret, personelin çalışması sonucunda belirli bir dönemde elde ettiği maddi değerdir. (www.kobifinans.com.tr)

Parça başı ücret sistemine göre ücret, sarf edilen zamana değil, üretilen ürün miktarına göre ödenmektedir. (Can vd., 2001:263)

Parça başı ücret sistemi arı akord ücreti ve en az ücret miktarlarının garanti edildiği akord ücreti olarak iki şekilde uygulanmaktadır. (Benligiray, 2003:34) Türkiye'deki kilim işletmelerinin ücret sistemi arı akord ücret sistemiyle benzerlik göstermektedir. Ücret, dokuyucunun dokuma işini yaptığı parça başına göre ödenmektedir. Arı akord ücretinde işi yapan kişi yaptığı her iş için daha önceden saptanan ücreti almaktadır. Dokuma ücreti ince, yarım ince ve kalın kilim dokumalarında değişmektedir. Dokuyucu yapılan işe göre ücret aldığı için dokumada meydana gelebilecek hatalar önemsenmemektedir. Bu ücret sisteminin uygulanmasının nedeni, dokuyucu köylüler yazın kendi işleriyle uğraştıkları için kışın bu işe çok fazla zaman ayıramamaları söylenebilir.

Şekil 2. Dokuma Halı ve Kilim Çeşitleri



Yukarıdaki şekilde kilim, dokuma halı grubu içerisinde yer almaktadır. Kilimin, halıdan ayrılan yönü tüysüz olması ve düğümsüz dokunmasıdır. Bu özelliği, kilimin halıdan ayrılan en önemli yönü olmaktadır.

Kilimde atkı ve çözgü iplikleri hav oluşturmaksızın dokunur ve el dokuması olarak gerçekleştirilir. (Wulfhorst, 2002:143)

Günümüzde birçok halı ve kilim üretimi fabrika ve imalathane koşullarında gerçekleştirilmektedir. Motif ve renkler üreticiler tarafından alınan siparişlere göre belirlenmektedir. (www.hali.com.tr) Ayrıca Eşme'de Eşme kilimleri tüccar siparişleri ile ticari amaçla dokunmaktadır. Bunların yanı sıra, Eşme halkının kendi evleri için dokudukları kilimler varsa da sayıları azdır. Eşme yöresindeki kilimlerin çeşitleri Zili, Sumak, Sarma, Motifli Cicim, Hopan ve Tülü dokuma şeklindedir. Ticari amaçla dokunan kilimlerin bir kısmında desenler, eski Eşme kilimlerinin bordürlerinde veya zeminlerinde yer alan küçük motiflerin, birkaç misli büyütülmüş örneklerinin, çok sade bir şekilde zeminde sıralanması ile elde edilmektedir. Diğer bir kısmında ise, bazı ihracat firmalarının isteklerine ve çizip sipariş verdikleri modellere bağlı kalarak yapılmaktadır ki, bu ikinci grup desenler, çoğunluğu teşkil etmektedir. Renkler de sipariş veren firmaların isteğine bağlı olarak seçilmektedir. Ticarî amaçla dokunan kilimlerde görülen diğer bir husus; kilimlere, sunî olarak abraj bir görünüş verilmesidir. Bilindiği gibi, kilimlerde iplikler, parti parti boyandığından ve her defasında aynı renk tutturulamadığından, dokumada abraj (dokuma sonrasında aynı renkteki ipliklerin kilimin yüzeyinde meydana getirdiği renk uyumsuzluğu) meydana gelmektedir. Bugün ticarî amaçla dokunan kilimlerde, bu görünümü vermek için, farklı tonlarda renkler kullanılmaktadır. Ayrıca, güneşte soldurularak kilime eski bir görünüm verilmektedir.

Atölye çalışması yapılmasının amacı kontrol kolaylığı sağlaması, hataların asgariye indirilmesi ve istihdam yaratan özelliği bulunmasıdır. (Adalılar, 1994: 15) El dokuma kilim üretim aşamaları ise şöyle sıralanabilir. (www.eracarpets.com)

- Hammadde
- Desen çizimi

- Büküm
- Boyama
- Dokuma
- Yıkama

Kilim yapımında kullanılan malzeme yündür. Yünün başlıca özellikleri; esnek ve uzun ömürlü olması, eğilme ve dokuma işlemlerinin kolaylıkla yapılabilmesi ve boyayı tutma özelliği sayılabilir.

Atkı ve çözgü ipi olarak kullanılan yün; başta koyunlardan olmak üzere develerden de elde edilmektedir. (Yarımata, 1984:422)

En kaliteli yün koyunun sırtından elde edilen yündür. Eteklere doğru inildikçe kalite düşmektedir. Kasaplık derilerden alınan tabak yün ise genellikle diğer elyaflarla harman yapılarak kullanılabilir.

Yünün kalitesi hava şartlarına, koyunun yetişme şartlarına ve kırılma zamanına göre değişmektedir. Kuru ve sıcak yerlerde yetişen koyunların yünü kuru ve kısıdır. Sulak, soğuk ve yüksek yerlerde yetişen koyunların yünü kalitelidir. Soğuk yerlerde yetişen koyunların vücutları yağlı olmaktadır. Bu yağ lanolin denen bir maddeye dönüşür ve yün liflerine girer ve yünün 10 cm uzunluğa kavuşmasını sağlamaktadır. Boyamadan önce yündeki yağların bütünüyle temizlenmesi gerekmektedir.

Yün kilim ipliği, yumuşak veya yarı sertlikte bükülmüş olan dolgun, çok katlı ipliklerdir. Yünlü kilim iplikleri, ştrayhgarn (numara değeri düşük kalın iplik) sistemi ile eğrilmiş, 3 numaradan ince olmayan tellerin 6 kat bükülmesinden oluşan iplikleridir. (Yakartepe, ty:763)

Ştrayhgarn iplik üretiminde temel işlemler şu safhalardan oluşmaktadır: (Yakartepe, ty:759-764)

- Ayırma işlemiyle ştrayhgarn iplikçiliğinde işlenecek elyaf grupları hazırlanır.
- Açma işlemiyle sıkışık durumdaki elyaflar açılır.

- Yıkama ve kurutma işleminde önce yıkama işlemi ile elyaf yıkanır ve yabancı maddelerden temizlenir.
- Daha sonra kurutma işlemine tabi tutulur.
- Harman-hallaç ve yağlama işlemiyle elyaf açılır, karıştırılır ve homojen bir dağılım sağlanır. Elyaf harman hallaç işleminden sonra yağlanır. Yağlama, elyafın işlenmesini kolaylaştırıcı etki yapar ve statik elektriklenmeyi azaltır.
- Taraklama işleminde temizleme, elyafları paralel hale getirme, homojen dağılım elde etme gibi amaçlar söz konusudur. Tarak çıkışında elyaf, eğrilmek üzere fitil haline getirilir. Eğirme işlemiyle inceltme ve büküm verilerek iplik elde edilir.
- Bobinleme işlemiyle elde edilen iplik bobinlere sarılır.

19. YY sonlarına kadar el ile eğrilen iplik, ihtiyacı karşılamadığından 20. YY başlarından itibaren çeşitli yün iplik fabrikalarının kurulduğu görülmektedir. (Anmaç, 1994:9)

Büküm işleminde yün tarağa verilir. Taraklamanın iyi yapılabilmesi için yünde biraz yağ bulunması gerekmektedir. Taraklama işlemiyle eğrilen yünlerin kalınlıkları ayarlanmaktadır.

Metrik numarada numara değeri ne kadar yüksek ise iplik o kadar ince olmaktadır. (Wulfhorst, 2002:112)

Kilim imalatında yün ve bunun imalat işlemine girdiği taraklama önemli bir safhadır. Büküm işleminde meydana gelen hatalar ipliklerin numaralarının değişmesine neden olacağından dokumada malların standart bir şekilde çıkması için büküm işlemine önem verilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda yün kilim ipliği üretiminde aynı özenin hammadde konusunda da gösterilmesi büyük önem taşımaktadır. İplik üretimi sırasında hammaddenin istenen özelliklerde seçilmesi ile daha kaliteli ve standartlara tam anlamıyla uyan ipliklerin üretilmesi mümkün olabilir.

Yün liflerinin boya banyosuna girmeden önce temizlenmesi gerekmektedir. Yünler; kirlilik durumuna göre lif ve bobin halinde yıkanmaktadır. Yıkama

sırasında yünün yapısında bulunan yağın lif ortamından uzaklaştırılması gerekmektedir. Bunun için amonyak, soda, sabun ve alkol işlemlerinden faydalanılarak yünün düzgün bir boyama için hazır hale getirilmesi gerekmektedir. (Yazıcıoğlu, Tezel, 1999:291)

Doğal boya doğada bulunan taş, toprak, maden, hayvan ve bitkilerin bazılarında bulunan boyar maddelerden elde edilmektedir. Gerek kullanım alanlarının genişliği, gerekse renk ve çeşit zenginliği yönünden doğal boyalar içinde bitkisel olanlar önemli bir yer tutmaktadır. (Arlı, 1982:15)

Boyamada doğal ve sentetik boyama yöntemleri kullanılmaktadır. Doğal boyamada ceviz kabuğu ve yaprağı, soğan, yabani erik, siyah meşe palamudu, saman, turşu ve peynir suyu, kakılmış bitki külleri, pas, boyama özelliği olan çamur ve toprak, ayva ve yaprağı, patlıcan kabuğu, domates ve asma yaprağı, yumurta boyası gibi maddeler kullanılmaktadır. Doğal boyamada bitkiler, dallar, yapraklar, kabuklar kaynatılarak kaynayan suya şap ve krem tartar atılır. Şap boyanın sabitlenmesini, tartarda parlamasını ve emiciliğini artırmaktadır. (www.hali.com.tr)

Doğal boyalar, çok dayanıklı ve zaman içinde daha da güzelleşerek kilimin kalitesini artırmaktadır.

Ceviz yaprağı ve kabuğundan siyah, runas bitki kökünden bordo, agirot çiçeğinden sarı ve mavi, sütleyen ve giyazerk otundan sarı, indigo otundan lacivert, nane otundan yeşil ve tonları elde edilmektedir. Bu ot ve bitki köklerinin karıştırılmasıyla başka değişik renklerde elde edilebilir. (www.itkib.org.tr)

Doğal boyaların mevsimlere bağlı olarak elde edilmesi ve doğal boyalar ile seri üretimde belli bir standardın tutturulmasının güç olması gibi nedenler sentetik boyaların kullanımını hızlandırmaktadır. (Yazıcıoğlu, Tezel, 1999:308)

Sentetik boyama üç şekilde yapılmaktadır: (Wulfhorst, 2002:229)

- Asit boya
- Metal kompleks boya
- Krom boya

Kimyasal yöntemlerle boyanan yün ipler, kalıcı olmamakla birlikte zaman içerisinde solmaktadır. Geleneksel metotlarla boyanan yün kilimler, kullanıldıkça parlaklaşmakta ve ipeksi bir görünüm kazanmaktadır.

2004 Yılı Kilim İhracatı: 13,4 Milyon \$

Tablo 1. Türkiye’de yıllar itibariyle kilim üretim miktarları

Birim	2000	2001	2002	2003	2004
Kg	391,021	347,077	969,589	1,183,427	1,878,823
M ²	391,021	347,077	1,153,683	1,749,329	2,797,873
Toplam	1,104,279	1,415,242	2,102,882	2,657,749	4,183,191

Kaynak: Dış Ticaret Müsteşarlığı, Ocak- Mayıs 2004

Tablo 1’deki verilere mukayeseli baktığımızda yıllara göre bir artış göze çarpmaktadır. İç talep turistik bölgelerdeki yabancı turistlere yapılan sayıları da kapsamaktadır.

Küçük ve orta boy işletmelerin üretim yönetimi ve teknolojisindeki büyük bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunların çözümlenememesi; beraberinde kalitesizlik, yüksek maliyet, hammadde, işgücü, makine, tezgah kapasitesi israfını getirmektedir. (Ersöz, Kahvecioğlu, 2004: 86)

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde üretimle ilgili en önemli sorun tam kapasite ile çalışmama durumudur. Bunun en önemli nedenlerinden birisi iç talep yetersizliğidir. Küçük ve orta boy işletmelerin bunu aşmaları için kalite ve fiyat konularına önem vermeleri gerekmektedir. Ayrıca küçük ve orta boy işletmelerin tam kapasite ile çalışmalarının diğer bir yolu da büyük işletmelerle üretim yapmak üzere yönlendirilmeleridir. (Uslu, Demirel, 2002:49)

Kilim işletmeleri makine ve el dokuma kilim üretmektedirler. Son yıllarda çabuk dokunabilmesi ve ucuz olması nedeniyle makine kilim imalatının arttığı görülmektedir. Senenin belli dönemlerinde el dokuma kilim imalatı artmaktadır. Fakat kaliteli kilim üretilmemesi ve artan rekabet kilim üretimini azaltmaktadır.

3. Pazarlama Karakteristikleri

Pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun bir biçimde değişimi sağlayarak malların, hizmetlerin, düşüncelerin yaratılmasını, fiyatlandırılmasını, dağıtımını ve satış çabalarını planlama ve uygulama süreci şeklinde tanımlanmaktadır. (Tenekecioğlu, 2002:178)

Küreselleşme sürecinin yaşandığı günümüzde işletmelerin başarısında pazarlama önemli bir rol oynamaktadır. (Uslu, Demirel, 2002:48)

İşletmelerin artan yoğun rekabet nedeniyle istikrarlı büyüme ve kalkınmaları yeni fikirlerin geliştirilmesine bağlı olmaktadır. Müşterinin önem kazanmasıyla birlikte pazarlama başarıları müşteri ile ilişki kurmaya, müşteriye göre üretim ve pazarlama yapmaya bağlı olmaktadır. Pazarlama karması, firmanın hedef pazardaki amaçlarına ulaşması için kullandığı pazarlama aletleri seti olarak tanımlanmaktadır. (Kotler, 2000:15)

Türkiye genelinde üretilen kilimlerde hammadde genelde Uşak iplik fabrikalarında faaliyette bulunan işletmelerden karşılanmaktadır. Ucuz tabak yünü ile elde edilen ipliklerin karıştırılarak piyasaya yüksek fiyatlı ürün olarak satıldığı görülmektedir. Bu ise pazarlama karmasının sağlıklı bir şekilde işlememesine neden olmaktadır.

Pazarlama karması unsurları beş ana başlık altında incelenmektedir: (Mucuk, 2001:68)

Mamul:

- Özellikler
- Talep tahmini
- Ambalaj
- Sağlanan hizmetler
- Diğerleri

Fiyat:

- Fiyat belirleme
- İndirimler

- Krediler
- Ödeme şartları
- Fiyat değişiklikleri
- Diğerleri

Dağıtım:

- Dağıtım kanalları
- Mamulün çıkış noktaları
- Satış bölgeleri
- Stoklar
- Taşıma
- Diğerleri

Tutundurma:

- Kişisel(yüz yüze) satış
- Reklâm
- Tanıtma
- Satış geliştirme

Pazarlama amaçlı halkla ilişkiler:

- İşletme imajının oluşturulması, danışmanlık, müşteri şikâyetlerinin ve dileklerinin öğrenilmesi vb.

Son yıllarda mamul, fiyat, dağıtım, tutundurma (4P) kavramına politik güç ve kamuoyu oluşturma da (2P) eklenerek pazarlama karması (6P)'ye çıkarılmıştır. Politik güç ve kamuoyu oluşturma şeklinde ifade edilen bu kavramlar pazarlamanın uygulamada başarısının ön koşulu olmaktadır. (Tek, 1999:68)

Tablo 2. Türkiye'nin Kilim İhracatının 2000–2005 Yılları Arasındaki Dağılımı
(Milyon \$)

Ülke Adı	2000	2001	2002	2003	2004	2005 Ocak/Mayıs
Suudi Arabistan	2	37	952	1,533	3,115	1,362
İtalya	661	684	1,059	1,367	1,724	921
Almanya	947	718	398	507	1,646	711
ABD	2,454	1,311	1,167	1,105	1,208	375
Fransa	934	802	985	1,099	1,139	590
Japonya	497	425	492	662	557	310
Irak	0	0	0	204	491	20
Birleşik Arap Emirlikleri	3	1	40	155	367	494
İngiltere	475	450	405	281	321	85
İsrail	106	73	100	146	248	6
İspanya	122	129	121	132	208	58
Belçika	0	0	161	173	205	81
Diğer Ülkeler	1,761	1,344	1,191	1,129	1,430	633
Toplam	7,964	5,974	7,071	8,404	12,657	5,648

Kaynak: Dış Ticaret Müsteşarlığı Ocak/ Mayıs 2006

2004 yılında Türkiye'nin kilim ihracatının en yüksek seviyelerde olduğu görülmektedir. En fazla kilim ihracatı yapılan ülkeler sırasıyla Suudi Arabistan, Almanya, İtalya ve ABD'dir.

Tablo 3. Türkiye'nin Kilim İthalatının 2000–2005 Yılları Arasındaki Dağılımı (Milyon \$)

Ülke Adı	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Hindistan	766	776	3,266	4,825	5,960	560
Çin	353	366	510	285	392	210
Pakistan	50	178	59	69	137	58
Moldavya	123	145	207	65	133	163
İran	31	77	167	131	99	101
Romanya	0	21	52	37	53	3
ABD	101	44	33	73	30	7
Azerbaycan-Nahcivan	55	45	121	12	25	25
Diğer Ülkeler	578	672	536	163	95	836
Toplam	2,056	2,325	4,951	5,660	6,924	1,962

Kaynak: Dış Ticaret Müsteşarlığı Ocak/Mayıs 2006

En fazla kilim ithalatı yaptığımız ülke % 86'lık pay ile Hindistan'dır. Türkiye AB pazarından % 6,6'lık payıyla beşinci büyük ABD pazarında ise % 3'lük payıyla dokuzuncu büyük tedarikçi ülkeleridir.

Günümüzde üretimin çok büyük bir kısmı üretim yerinde tüketilirken çok küçük bir kısmı da direkt olarak üreticiden satın alınmaktadır. Üretimin en büyük

kısmı pazarlama araçları tarafından tüketicilere ulaştırılmaktadır. Üretilen malın istenilen yer ve zamanda tüketiciye sunulmasında, dağıtım kanallarının ve dağıtımın rolü büyük olmaktadır. (Mucuk, 2001:251)

Kilim işletmelerinin pazarlama kanalları üretilen ürünün cinsine göre değişmektedir. El dokuma kilimler fiyatının pahalı olmasından dolayı yurt dışı müşterilere ve turistlere satılmaktadır. Makine dokuma kilimler ise genellikle kullanılan hammaddenin kalitesine göre hem yurt içi hem de yurt dışındaki firmalara satılmaktadır.

Pazarlama faaliyetleri üretim öncesinde başlamakta satış işlemi bittikten sonra da devam etmektedir. Çünkü üretim öncesinde talep belirlenerek mamul nitelikleri tespit edilmektedir. Üretim sonrasında fiyatlandırma, dağıtım, satış sonrasında müşterilerin tatmin olma derecelerinin ve şikâyetlerinin belirlenmesi ve bu şikâyetlerin giderilmesi gibi çabalarla devam edilmektedir. (Hazar, 1994: 42)

İşletmeler tarafından piyasaya yeni bir ürün çıkarmak, pazarlama dünyasının en zor ve beceri gerektiren sorunlarından biridir. Geliştirdikleri ürün ve hizmetlerin başarısından çok emin olarak en temel görevlerini bile ihmal eden ve sezgilerine güvenerek araştırma sonuçlarına itibar etmeyen şirketler sonuçta hüsrana uğramaktadırlar. Yeni ürün projesi nihai tüketicilere yönelik pazarlama faaliyetlerinin yanı sıra, dağıtım kanallarını, satış organizasyonu ve operasyonel birimleri kapsayan bütünsel bir strateji gerektirmektedir. Yeni ürünün piyasaya arzı için bir zaman planı hazırlanması ve bu plana sadık kalınması gerekmektedir. (Seyhun, 2002:108)

İstikrarlı büyüme ve kalkınma için yeni ürün fikirlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Yeni ürün ve hizmetler pazara hiç sunulmamış mallar olarak tarif edilse de pazarda hiç olmayan bir ürün üretmek, işletme için yeni olan fakat pazar için yeni olmayan, başka ülkelerde üretilen bir ürünün değiştirilerek pazara sürülmesi ve işletmenin kendi ürünlerinde değişiklik yaparak pazara sürmesi şeklinde dört tip ürün tarifi yapılmaktadır.

Marka, bir satıcının eşya ve servislerinin belirlenmesini ve onların rakiplerinin eşya ve servislerinden ayrı tutulmasını sağlayan bir isim, terim,

işaret, sembol veya bütün bunların birleşimi şeklinde tanımlanmaktadır. (Kotler, 2000:404)

Marka üründen daha büyük değere sahiptir. Markasız ürünler piyasada uzun süre rekabet edemez. Kalitesiz ürünler belli bir zaman sonra piyasadan çekilse bile marka belirli bir zaman sonra piyasaya girebilmektedir. Rekabet avantajını arttırmak için, kalite ve verimliliği artırmak, ürüne yönelik marka yaratmak gerekmektedir.

Tüketici ile kurum arasında iletişimin önem kazanmasıyla birlikte kitlesel pazarlama faaliyetleri yerini bireysel pazarlama faaliyetlerine terk etmiştir. Tüketicinin birey olarak önem kazanmasıyla birlikte pazarlama başarıları da tüketici ile ilişki kurmaya, tüketiciye değer sunmaya ve tüketiciye göre üretim ve pazarlama yapmaya bağlı olmaktadır. (Akyüz, 2001:795)

İşletmelerin örgüt yapılarını, niteliklerini, büyüklük ve saygınlıklarını önemli ölçüde etkileyen faktörlerin başında ürettikleri ürünler gelmektedir. (Budak, 1998: 16) Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde işletmelerin gerek yapısal gerekse ürün üzerinde yenilik yapmaları zorunlu hale gelmektedir. İşletmeleri yenilik yapmaya iten nedenler; tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki değişim, rekabet, teknolojiye meydana gelen yenilikler ve ürünlerin yaşam sürelerinin kısalması şeklindedir. Etkin ve verimli bir ürün yönetim faaliyeti ile üretilen ürün ve hizmetlerin pazarda başarı şansı artırılabilir. Pazarda başarı şansının artması için işletmeler ürün ve hizmetleri üretim öncesinden başlayarak tüketicilere ulaşana kadar ve hatta tüketiciye ulaştıktan sonra da sürekli olarak bu süreci incelemeleri gerekmektedir. Bu nedenle tüketici satın almayı düşündüğü ürün hakkında bilgi edinebilmeli, tüketiciye çeşitli ürün seçenekleri sunulmalı ve ürünün bozuk çıkması durumunda tüketicinin ekonomik zararlarının giderilmesi gerekmektedir.

Kilim işletmelerinde satış fiyatı, üretim maliyeti ile doğru orantılıdır. Kilim fiyatlarının oluşumu işletmeden işletmeye, bir bölgeden diğer bölgeye değişmektedir. Bu fiyat değişikliklerinin nedeni üretim girdilerindeki maliyet farklılıklarıdır. İşçilik maliyetleri, yün fiyatları, boyama maliyetleri, kalite farklılıkları gibi nedenler kilim fiyatlarının oluşumuna tesir etmektedir.

Sanayileşmenin olduğu bölgelerdeki boyama fabrikalarından bu fabrikaların bulunmadığı bölgelere boyalı iplikler gitmekte, bu ise maliyetleri direkt olarak etkilemektedir. Aynı zamanda farklı bölgelerde çıkan yünlerin kalite farklılıkları da maliyetlerin oluşmasında etkili olmaktadır.

İşletmelerde satış fiyatlarının maliyet ve kar esasına göre belirlenmesi, pazarlama anlayışına ters düşmektedir. Yalnız üretimle ilgilenen bu işletmelerde üretim sonrası satış sorun yaratmaktadır. Üretim sipariş üzerine yapıldığı için ürünün üretici firma yerine diğer bazı kuruluşlar tarafından da yapıldığı görülmektedir. Afyon – Bayat kilimleri patentli ve yüzyirmi yıl garantili kilim olma özelliği ile diğer tüm yöre kilimciliğine örnek teşkil etmelidir. Bayat kilimleri yüzde yüz yün, kök boya, el emeği ve kalite ilkesiyle üretilmektedir. (www.haberler.com)

Modern pazarlama anlayışının hareket noktası müşteri memnuniyeti kavramıdır. Modern pazarlamada işletmeler üretimde bulunmadan önce hedef kitlelerin istek ve beklentilerini öğrenmekte, pazarlama karmalarını bu yönde düzenlemektedirler. Ürünün tüketici beklentilerini karşılması tüketicinin işletmeden memnun kalmasını sağlamaktadır. Memnun kalan müşteri firmanın ürettiği başka ürün ve hizmetleri de alarak işletmenin satışlarını artırmaktadır.

Ticari işlemlerin internet veya hiç kimsenin özel malı olmayan web tabanlı sistemlere kaydırıldığı ticari faaliyetlere “e- ticaret” adı verilmektedir. (Ertaş, 2000:11)

İnternetin ticari amaçla yaygın olarak kullanılmaya başlanmasında oldukça ucuz kuruluş ve kullanım maliyetleri ile internetin her bir ağ ve kişisel bilgi sistemi ile uyumlu özelliği yanında gelişmiş bilgisel ve karşılıklı iletişim kapasitelerinin internetin iletişim aracı ve pazarlama kanalı olarak kullanılması şeklinde iki faktörün etkili olduğu söylenmektedir. (Kula, Tatoğlu, 2001:21)

Elektronik ticaret küresel pazara daha kolay hitap edebilmektedir. Elektronik ticaret rekabet avantajı sağlamada önemli bir araçtır. İşletmeler kalite ve marka stratejileriyle rekabette öne geçme şansı yakalayabilirler.

4. Finansman Karakteristikleri

Finansman; para, fon ya da sermayenin sağlanmasıdır. Finansal yönetim ise kişi ya da kurumların gereksinim duydukları fonları belirleyerek sağlanması ve bu fonların en uygun alanlara kanalize edilerek yönetilmesi faaliyeti şeklinde tanımlanmaktadır. (Aydın, 2002:327)

Finansal analizlerin amacı, yatırım tutarının, işletme sermayesi miktarının, birim üretim maliyetinin ve yatırımdan sonra gerçekleşecek karın önceden belirlenmesidir. (Erkan, Kula, 2001:52)

Finansal analizin, elde edilen bu bilgileri kullanarak genellikle şu noktaları amaçladığı söylenebilir: (sozluk.sourtimes.org)

- İşletmenin faaliyet konusuna, hukuki şekline ve amaçlarına uygun bir finansal yapı oluşturmak; varlıklar ile fon kaynakları arasında sürekli bir denge sağlamak.
- Sermayeye yeterli bir rantabilite sağlayarak özsermayenin bütünlüğünü ve güvenliğini korumak.
- İşletmeyi, borçlarını zamanında ödeyebilecek durumda tutmak.
- İşletme ile ilgili üçüncü şahıslara ve işletmenin sahiplerine işletmenin durumu hakkında bilgi ve güven verme.

İşletmeler amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için gereksinim duydukları fonların önemli bir kısmını bizzat kendilerinin oluşturduğu nakit akışlarından elde etmektedirler. Ancak, yine gereksinim duyulan fon kaynaklarının önemli bir kısmını da işletme dışındaki finansal piyasalardan elde etmektedirler. (Özdemir, 1997:156)

Dış kaynaklardan sağlanan finansman türleri süreye göre kısa, orta ve uzun süreli finansman olmak üzere üç kısma ayrılmaktadır. (Ertürk, 2001:333)

Kısa süreli finansman, işletmelerin genellikle çalışma sermayesinde meydana gelen mevsimlik ve geçici artışları karşılamak amacıyla kullandığı fon türüdür. Kısa vadeli finansman ihtiyacı, piyasanın geçici olarak hareketlenmesi, iş hacminin geçici olarak artması, moda değişimleri ve işletmenin eline geçen

fırsatları değerlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Kısa vadeli fon kaynakları ticari krediler ve banka kredilerinden karşılanmaktadır.

Orta vadeli finansman, vadesi bir yılla beş yıl arasında değişen ve duran varlık yatırımları ile sürekli çalışma sermayesi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kullanılan bir kaynaktır. Bu fon ihtiyacı ticari kredi, ticari bankalar, yatırım ve kalkınma bankaları ve uluslararası finansman kurumlarından sağlanabilmektedir.

Uzun vadeli finansman, beş yıldan daha uzun vadeli bir finansman şeklidir. Küçük işletmelerde uzun vadeli borç temin etme imkanı olmadığından dolayı bu işletmelerde uzun vadeli öz sermayeden sağlanmaktadır. Uzun vadeli finansman ihtiyaçları öz kaynaklardan, yatırım ve kalkınma bankalarından ve uluslararası finans kurumlarından sağlanabilmektedir.

İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında finans fonksiyonunun önemi her geçen gün artmaktadır. (Ercan, Ban, 2005:5) Bir işletmenin kurulabilmesi ve yaşantısını devam ettirebilmesi için gerekli olan finansman ihtiyacı işletmenin en önemli fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmede etkin bir finanslama sağlayacak olan finansal yönetim örgütünün bulunması işletmenin gelişmesi açısından gereklidir.

Türkiye’de özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde finansın, muhasebeye bağlı olarak muhasebenin bir alt birimi olarak örgütlendiği görülmektedir. (Ercan, Ban, 2005:6) Kilim işletmelerinde muhasebeciler finansal yöneticilerin görevlerini yapmaktadırlar. Kilim işletmelerinin yeterli kaynağa sahip olmamaları finans departmanının kurulmasını engellemektedir.

Öz kaynaklardan sağlanan sermayenin miktarında ve bileşiminde; işletmenin faaliyet konusu, işletme büyüklüğü, işletmenin ortak sayısı, para ve sermaye piyasasındaki durumu, dış kaynaklardan borç alma imkanları gibi faktörler önemli rol oynamaktadır. (İşcan, 1986:85) İşletmelerin öz sermayesi satıcılara ve işletmeye kredi veren kuruluşlara karşı bir güven unsuru oluşturmaktadır. İşletmeye mal satanlar ve işletmeye kredi verenler işletmenin sermaye yapısına dikkat etmektedirler.

Firmalar sermaye ihtiyacını gidermek ve alacak ile stok finansmanını karşılamak amacıyla banka kredisine ihtiyaç duymaktadırlar. Her isteyen banka

kredisinden yararlanamaz. Yeni kurulan işletmeler ile borçları çok yüksek olan işletmeler bu krediden yararlanamaz. Fakat karlı ve istikrarlı büyüyen işletmeler ile dürüst bir yönetim kadrosuna sahip işletmeler bu krediyi kullanabilmektedirler. (Türko, 2002:546)

Küçük ve orta boy işletmelerin kendi yapılarından kaynaklanan finansman sorunları öz kaynak yaratamamaktır. Özellikle kuruluş aşamasında yeterli öz kaynağın bulunmaması girişimcilerin önünde büyük bir engeldir. Kuruluş aşamasından sonraki ilk yıllar firmaların varlıklarını devam ettirmeleri açısından önemlidir. Yapılan araştırmalar, bu tür işletmelerin genellikle ilk beş yılda yok olduklarını göstermektedir. Kuruluşu takip eden ilk yılları başarılı bir şekilde geçiren işletmeler sonraki yıllarda piyasadaki rekabet koşullarına kolayca uyum göstermektedirler. (Aras, 1998:60)

Türkiye’de kilim işletmelerinin finansman sıkıntısı nedeniyle faaliyetlerine son vermek durumunda kaldıkları gözlenmektedir. Finansal sorunlar içinde en önemlileri kredi faiz oranlarının yüksekliği, maliyetlerdeki değişkenlikler ve alacakların tahsilinde meydana gelen gecikmelerdir.

Finansman sorunları, işletme yöneticilerinin finansal yönetim konusundaki bilgi ve deneyimlerinin eksikliğinden kaynaklanmakta, bir bölümü ise genelde ülkede izlenen ekonomik politikalara bağlı bulunmaktadır.

AB’nin kilimcilik projelerini destekleme faaliyetleri üretim maliyetlerinin düşmesine yardımcı olmaktadır. AB’nin kilimciğe yönelik başlattığı destekleme faaliyetleri sadece işçilik ücretlerinde söz konusu olup, ürün kalitesi ile ilgili problemlerin çözülmesi için kaliteye yönelik yatırımlar eksik kalmaktadır. (www.ntvmsnbc.com)

5. Araştırma – Geliştirme Karakteristikleri

Araştırma, işletmeye ekonomik ve teknik alanda katkılar sağlayacak yeni bilgi ve bulguların elde edilmesi, yeni ve yararlı bir ürün, üretim ya da yönetim sisteminin yaratılmasını kapsayan tüm çalışmalar şeklinde tanımlanmaktadır. Geliştirme ise, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş araç, gereç, mal, üretim süreci veya sistem olarak ortaya koyabilmek amacıyla bilimsel bilginin kullanımınıdır. (Şimşek, 2005:325-326)

Araştırma ve geliştirme; yeni doğa ilkelerinin bulunmasından insan gereksinimlerine cevap veren yeni ve yararlı ürünlerin ve üretim araçlarının yapımına ve denenmesine kadar değişen geniş bir dizi insan eylemini kapsamaktadır. Araştırma ve Geliştirme “bilimsel ve teknik bilgi birikimini arttırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yaratıcı çaba ve bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanımı” şeklinde tanımlanmaktadır. (Barutçugil, 1981:12)

Yeni ürün ve hizmetlere öncülük etmek yenilikçiliği gerektirmektedir. Müşterilerin uygun bir fiyat karşılığında satın almak istedikleri ürün, süreç ve hizmetleri hızla geliştirmek, eski sorunlara çözümler getirmek, bilinen çözümleri değişen koşullara uyarlamak için yaratıcılık bilgisi olması gerekmektedir. (Lengninck-hall, 2004:40)

Yeni ürün geliştirme faaliyeti yüksek maliyetlidir ve risk taşımaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalar, ürün geliştirme sürecinin çeşitli aşamalarında ürün fikirlerinin yaklaşık yüzde 95’inin elimine edildiğini, yani; fikir halindeki ürünlerden sadece yaklaşık yüzde 5’inin piyasaya sunulabilir ürünlere dönüştürüldüğünü göstermektedir. (Aydoğan, Asal, 2002:31) Bir üretimi tasarlamak hem zaman hem de maliyet gerektirmektedir. Tasarlanan ürün piyasanın talepleri doğrultusunda olmalıdır.

Günümüzde ürün ve hizmetler büyük iddia ve sloganlarla satılamamaktadır. Günümüz tüketicisi satın alma kararları verirken ihtiyacı olan ürün ve hizmetlerin markasına değil o markanın nasıl bir dünya içinde konumlandırıldığına da bakmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik gereken yükümlülükleri sağlamak için Sosyal amaç teşvikleri, sosyal amaç bağlantılı pazarlama, kurumsal sosyal pazarlama, kurumsal hayırseverlik, toplum gönüllülüğü, sosyal açıdan sorumluluk taşıyan iş uygulamaları faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. (31.05.2006 DG: 15)

İşletmelerde araştırma ve geliştirme fonksiyonu işletmenin canlılığını sürdürmesi bakımından önemli bir fonksiyondur. Bu fonksiyon işletmeyi değişen koşullara karşı ayarlayan, sorunlarına çözüm bulan, canlılığını sürdürüp büyüme ve gelişmesini sağlayan bir özellik sağlamaktadır. İşletmelerde araştırma ve

geliştirme çabalarına yoğunluk kazandıran neden işletmelerin yaşayışları boyunca birçok sorunla karşı karşıya kalmalarıdır. Sorunlar ne kadar erken tanınırsa çözümleri de zamanında ele alınabilir. (Cemalcılar vd., 2000:293–294)

El dokuması yaygıların ipi yurdumuzda üç şekilde yapılmaktadır: (www.eracarpets.com)

- Kirmanla elde bükülerek
- Çıkırıkla el yordamı ile yarı mekanik bükülerek
- Fabrikalarda makinelerde bükülerek

Kilim imalat sektöründe iyi ve değerli bir kilim yapmak için iyi bir hammadde kullanılması şarttır. İyi malzeme ile ipin makine ile bükülmesi için teknolojinin fabrikalarda geliştirilmesi gerekmektedir. El dokuma kilimler için fabrikalarda bulunan makineler hala eski teknolojiyle çalışmaktadır. Fabrikalarda büküm işleminin iyi yapılamaması üretilen malın farklı ağırlıklarda çıkmasına neden olur. Bu ise standart olmayan ipliklerle üretilen kilimde kötü bir görüntü oluşmasına ve metrekaeye düşen atkı sayılarının farklı olması nedeniyle kilim kalitesinin düşmesine neden olmaktadır.

Boyamada kök boya kullanımı ile büyük üretimler yapılması zordur. Çünkü orta vadeli bir stok bulundurmak için en az 50 – 100 ton arasında bir stok bulundurmak gerekmektedir. Kaliteli üretim krom ve metal kompleks boyalarla da elde edilebilir. Bunun için araştırma ve geliştirme merkezi tesis edilmesi gerekmektedir.

6. Halkla İlişkiler Karakteristikleri

Halkla ilişkiler, bir kuruluşla hedef kitlesi arasındaki karşılıklı iletişimi, anlayışı, kabulü ve işbirliğini oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan, sorun ve problemlerin yönetimini içeren, kamuoyuna cevap veren, kamuoyunun bilgilendirilmesi için yönetime yardımcı olan, kamu yararına hizmet etmek için yönetimin sorumluluğunu tanımlayan, eğilimleri önceden tahmin etmeye yardımcı olmak için bir erken uyarı sistemi gibi hizmette bulunan, değişikliklerden etkin bir biçimde yararlanmak için yönetime yardımcı olan ve

başlıca araçları olarak ahlaki iletişim tekniklerini ve araştırmayı kullanan ayrıcalıklı bir yönetim fonksiyonu şeklinde tanımlanmaktadır. (Okay, 2005:2)

Halkla ilişkiler daha düşük maliyetle insanların dikkatini ürün üzerine yönlendirebilme etkisine sahiptir. Bir ürünün medyada detaylı haber olarak yer alması tüketiciler üzerinde reklamdaki daha etkili olmaktadır. (Güney, 2002:68)

İçinde yer alınan çevreyle organik ilişkiler kurmak ve bunun sürekliliğini sağlamak, işletmeler için halkla ilişkilerin temel amacı olarak kabul edilmektedir. Ancak bu amaca ulaşmak için her işletmenin yapısına, yönetim anlayışına, hedeflerine bağlı olarak bir halkla ilişkiler politikası belirlemek, stratejiler oluşturmak ve yürütülecek halkla ilişkiler çalışmalarını planlamak zorunlu olmaktadır. Bu planlamanın yapılabilmesi için öncelikle her işletme, kendisi için halkla ilişkiler çalışmalarını zorunlu kılan temel sorunları belirlemeli ve halkla ilişkiler ile ilgili çalışmalarını bu yönde geliştirmeleri gerekmektedir. (Biber, 2002:165)

Kilim işletmelerinde tanınmış bir ürün üzerinde başarısız olan firmalar, piyasayla ilişkisi olan işletmeyi gereği kadar tanıtmak, adını, özelliklerini ve imajını sağlamlaştırmak ve firma değerini mümkün olduğu kadar yükseltmek için halkla ilişkilerden yararlanarak iç ve dış piyasada yeniden kendisine etkili bir imaj yaratabilir.

Halkla ilişkiler esas olarak örgüt dışına yönelik bir iletişim faaliyetidir. İşletmenin halk, basın, sosyal ve sivil kuruluşlar, hükümetler, finans kuruluşları nezdinde olumlu bir imaj oluşturması halkla ilişkilerin amaçları arasında sayılmaktadır. Bu bağlamda kurumsal reklamcılık bu olumlu imajın oluşmasında en etkili araçlardan biri olmaktadır. (Kahraman vd., 2006:101)

Halkla ilişkiler hizmeti ister işletmenin ayrılmaz bir parçası, ister işletme dışı uzmanlık kuruluşlarının desteğiyle yürütülsün, tüm işletme etkinliklerinden yararlanmalı ve ilgili birimlerle eşgüdüm içinde çalışmalıdır. (Ertekin, 1986:65)

Halkla ilişkiler görevlisinin işletme dışındaki rolleri, hedef kitleyle ilgili bilgi toplama rolü, işletme dışı hedef kitlelerle iletişim kurma rolü, işletmeyi hedef kitleye tanıtmak, hedef kitleye yönelik hizmetleri düzenleme, hedef kitlenin

davranış ve tutumunu etkileme, hedef kitlenin davranış ve tutumlarından etkilenecek işletme için yeni düzenlemeler yapma şeklinde sıralanmaktadır.

Bir işletmenin topluma, ekonomiye, tüketiciye, devlete yaptığı katkıları basın, radyo, televizyon, çıkarmış olduğu kendi özel bülten ve dergi yardımıyla duyurması belli ölçüde pahalı bir çevresel saygınlık ve prestij sağlama yoludur. Bu hizmetin günümüz işletmeleri tarafından mutlaka yapılması gerekmektedir. (Eren, 2002:347)

Halkla ilişkilerin en çok ilişki kurduğu alan basın olmaktadır. Basın denildiğinde akla gazete ve dergiler gelmektedir. Çok geniş bir kitleye seslenen basının işletme açısından önemi büyüktür. Basında yer alan bir işletme kendini tanıtmak için çok önemli bir avantaj yakalamış olmaktadır.

Halkla ilişkiler ve tanıtım uygulamalarında basın dışında bazı yazılı araçlar kullanılmaktadır. Basın kadar hedef kitlelere geniş ve etkili olmamakla birlikte sıkça başvurulan yöntemler arasında yer almaktadırlar. Bu araçlar; Kuruluş gazetesi, Magazin, Deplian, Broşür, Aydınlatıcı el kitapları, Yıllık, Afiş, Pankart, Devlet yayınları, Panolar, Mektuplar, El ilanları şeklinde sıralanmaktadır. (Bülbül, 2000:67)

Halkla ilişkiler uygulama sürecinde doğruluk, inandırıcılık ve süreklilik ilkeleri doğrultusunda hareket etmektedir. Halkla ilişkilerde belirli araçlardan yararlanılmaktadır. Bu araçlar sözlü, yazılı ve görsel - işitsel olmak üzere üç çeşittir. Sözlü araçlara yüz yüze görüşme, telefonla görüşme ve çeşitli toplantılar yazılı araçlara gazete, dergi gibi yazılı kaynaklar görsel ve işitsel araçlara da film, sergi ve radyo – televizyon gibi araçlar girmektedir. (Can vd., 1995:285–286)

Günümüzde bu çabalar web siteleri oluşturmayı, kişisel web sayfaları tasarlamayı, örgüt içi iletişimi sağlamaya yönelik olarak internetten yararlanmayı, örgütün mal ve hizmetlerini tüketen kesimlerin önerilerinden yararlanan forumlar oluşturmayı tüketiciler ve diğer kuruluşlarla örgütün daha hızlı iletişim kurması için elektronik posta kullanmayı içermektedir.

Kilim işletmelerinin halkla ilişkiler üzerindeki etkisi ise halkın mesleki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve bu becerilerin ortaya çıkması için kolektif düşünceyi hakim kılma olarak kendini göstermektedir. Kolektif düşüncenin

işletmelere yansması ise iyi bir ürünün ortaya çıkması, pazar alanlarının genişlemesi ve etkin yurtiçi ve yurtdışı fuarlarda ürünlerin tanıtılmasına zemin hazırlamaktadır. İşletmeler açısından halkla ilişkilerin önemi içinde bulunduğu çevreyi dar kapsamdan geniş kapsama dönüştürerek bunun sürekliliğini sağlamaktır.

Halka ilişkiler işletmelerin bilgi deposu ve inandırıcılık ekseninde hareket ederler. Halkla ilişkilere önem veren işletmeler ucuz reklam imkanlarından yararlanarak gelecekte işletmeleri tehdit eden unsurları ortadan kaldırırlar.

7. İnsan Kaynakları Karakteristikleri

Çağdaş bir işletmede, İnsan Kaynakları Bölümünün üstlenmesi gereken işlevleri; planlama (insan kaynakları planlaması, iş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri), kadrolama (personel bulma, seçme ve yerleştirme), değerlendirme ve ödüllendirme (performans değerlendirme, disiplin, temel ücret ve özendirici sistemler ve ödüller), yetiştirme ve geliştirme (işe yeni alınanların oryantasyonu, personel eğitimi ve kariyer planlaması), endüstri ilişkileri (toplu pazarlık ve personel hakları), koruma ve geliştirme (iş güvenliği, iş gören sağlığı) gruplarından oluşmaktadır. (Geylan, 2002:153)

Her ana işlevin içinde yer alan alt işlevlerin başarılı olup olmadığı verimlilik ve iş yaşamının kalitesi gibi insan kaynakları yönetiminin etkinlik kriterlerindeki gelişmelere bağlı olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır. (Fındıkçı, 1999:13)

Mal ve hizmet üretmek üzere bir araya getirilen kaynakların içinde en dinamik, en yaratıcı ve en değerli olanı insandır. İnsanın zihinsel gücü ve enerjisi olmadan kaynakların mal ve hizmetlere dönüşmesi mümkün olmadığı gibi verimlilik, kalite ve yaratıcılık gibi hususlar gerçekleştirilemez. İstenen kalite ve

kapasitede işgücüne sahip olmak, işletmelerin üretimde, diğer işletme fonksiyonlarında ve pazar hakimiyetlerinde gerekli olan rekabet avantajlarının temel koşulu olmaktadır. (Eren, 2004:338)

Küçük ve orta boy işletmelerde, özellikle mesleki eğitim büyük önem taşımaktadır. Buradaki sanatkarların çoğu çıraklıktan yetişmektedir. Bu işletmelerde çalışan idari ve üretimdeki personele, günün koşullarına uygun olarak bilgilerin aktarılması etkin bir eğitimle sağlanabilmektedir. (www.dtm.gov.tr)

İnsan kaynakları insanın işletmede yüksek performansla çalışmasını ve çalışanların yaşam kalitesinin yükseltilmesini amaçlamaktadır. Mutlu ve tatmin olmuş bir insan işletmede verimliliğin artırılmasında en önemli etken olmaktadır.

Bugün ülkeler insan kaynaklarını ve insan kaynakları yönetimini yeni bir vizyon ile ele almaktadırlar. Çünkü; çağımızda rekabet avantajının insan kaynaklarında olduğu anlaşılmaktadır. (Kahraman vd., 2006:17)

Eğitim, meslekte yetersiz hale gelmiş olan personelin işini daha verimli yapması amacıyla uygulanan etkinlikler şeklinde tanımlanmaktadır. (Şimşek, 2005:332) Geliştirme ise, çalışanın mevcut bilgi ve becerisinin işletme amaçları doğrultusunda artırılmasını ve çalışanlarda bulunan bu bilgi birikiminin işletmenin etkinliğine katkıda bulunacak şekilde kullanılmasını ifade etmektedir. (Yazıcı, 2004:24)

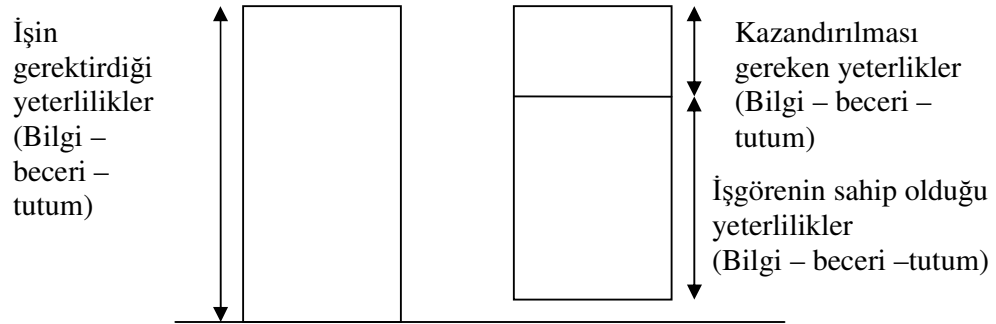
Hizmet içi eğitim, üretim ve hizmette etkililiğin, verimin ve kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, karların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarrufların artırılması amacıyla işgücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında işgörene çalışma hayatı süresince bilgi, beceri, davranış ve üretim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleri şeklinde tanımlanmaktadır. (yayim.meb.gov.tr)

Bireylerin bilgi ve teknolojiadaki gelişmelere bağlı olarak toplumun kültürel, sosyal ve ekonomik yapısında meydana gelen değişme ve gelişmelere uyum sağlayabilmeleri yaşam boyu eğitim görmeleriyle mümkün olmaktadır.

Yaşam boyu eğitimin bir gereği olarak hizmet içi eğitim, çalışanlara mesleklerinde daha başarılı olmasını sağlayacak bilgi ve beceri kazandırmaktadır. (Kahraman vd., 2006:329)

Kilim işletmelerinde eğitim genellikle merkez ve köylerdeki dokuyucular tarafından verilmektedir. Seri ve standart üretim için atölye tipi üretime geçen işletmelerde verilecek planlı eğitim, bilgi ve beceri sayesinde hatalar asgariye indirilerek hizmet içi eğitim başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilir. Sistematik ve planlı eğitim programını uygulayan işletmeler; kaliteli mal ve hizmetlerin üretimi, bu mal ve hizmetlerin zamanında teslimi ve müşterilerin beklenti ve şikayetlerinin göz önüne alınmasıyla verimliliği ve kaliteyi artırabilirler.

Bir eğitim ve geliştirme programının yararlı olması isteniyorsa eğitim programı çok iyi planlanmalı, işgörenlerin programa katılımlarının sonucunda neleri öğrenecekleri ve olası katkılarının neler olabileceğinin açıkça belirtilmesi gerekmektedir. (Elma, Demir, 2000:90)



Kaynak: Elma, Demir, 2000: 94

Şekil 3. Eğitim Gereksinimi

İnsan kaynakları planlaması, uygun sayıda, uygun nitelikte personeli, uygun yerde ve zamanda bulundurma şeklinde tanımlanmaktadır. (Sabuncuoğlu, 2000:30)

İnsan kaynakları planlaması iş analizi, iş tanımlaması, insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi, insan kaynağının temini, işe ve pozisyona yerleştirilmesi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve personel sayısının azaltılması süreçlerini kapsamaktadır. (Tahiroğlu, 2004:44)

Türkiye’de kilim işletmelerinde planlamanın sağlıklı bir şekilde yapılamadığı görülmektedir. Dokuyucuların merkez ve köylerde bulunması insan kaynakları planlamasını büyük ölçüde etkilemektedir. Üretim için gerekli sayıda ve nitelikte personelin istenen zamanda işletmede hazır bulundurulması atölye tipi üretim sistemine geçilmesiyle mümkün olabilir.

İşletmelerin üretim faktörü olarak kullandıkları iş gücünü etkin bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. İşe alınan elemanların başarılı olmasında yönetim fonksiyonunun rolü büyüktür. İş gücünün etkin yönetimi için iş güvencesi, işe almada seçicilik, yüksek ücret, teşvik primi, elemanların kuruma bağlılığı, bilgi paylaşımı, katılım ve yetkilendirme, ekipler ve işlerin yeniden tasarlanması ve eğitim ve beceri geliştirimi gibi uygulamalara yer verilmesi gerekmektedir. (Kurnazer, 1998:323-324)

İşgören seçimi, işletmede boşalan görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişileri seçmektir. (Sabuncuoğlu, 2000:81)

Bir işletmede insan kaynakları yönetiminin ilk ve en önemli fonksiyonu firmanın ihtiyaç duyduğu elemanların en doğru bir şekilde teminidir. En iyi elemanlar bulunduktan sonra bunlar arasından işi en iyi yapacak olanları seçmek, daha sonrada işe alınanların eğitimden geçirilerek etkin çalışmalarını sağlamak gerekmektedir. (Varçın, 2000:90)

Kilim işletmelerinde çalışanlar genellikle işletme dışında faaliyet gösterdiği için buralarda elemanların temini dokuyucuların kendi yakını veya tavsiye ettiği kişilerden oluşmaktadır. İşe uygun eleman seçilmediği zaman bu durum, işlerin aksamasına ve maliyetlerin yükselmesine neden olabilmektedir. Atölye sistemini benimseyen işletmeler de işe alınacak kişilerin seçimi, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıklarına göre önceden belirlenebilmektedir.

İşletmelerde işe alınacak kişilerin işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıklarının güvenilir bir biçimde saptanması verimlilik ve etkinlik gibi iki önemli yönetim kavramı ile yakından ilişkilidir. Eleman seçme ve değerlendirme sürecinin amacı iş ve kişi arasındaki uygunluğu ortaya

çıkarmaktır. Bir işletme, işe alma süreçlerini etkin bir şekilde uygulayabilmek için personel planlamasına öncelik vermesi gerekmektedir.

8. Muhasebe Karakteristikleri

Muhasebe, işletmede alınan kararlar sonucu çeşitli işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesiyle, işletme varlıklarında ve bu varlıkların kaynaklarında ortaya çıkan değer değişmelerinin belirlenmesi ve bunların yeni kararlar almada kullanılabilir veriler haline getirilmesidir. (Cemalcılar vd., 2000: 289)

Muhasebenin temel kavramları, (sosyal sorumluluk kavramı, kişilik kavramı, İşletmenin sürekliliği kavramı, dönemsellik kavramı, parayla ölçülme kavramı, maliyet esas kavramı, tarafsızlık ve belgelendirme kavramı, tutarlılık kavramı, tam açıklama kavramı, ihtiyatlılık kavramı, önemlilik kavramı, özün önceliği kavramı) muhasebenin özünü belirleyen kurallar dizisidir. Ticari işletmelerin faaliyetleri ve mali tutumları hakkında sağlıklı bilgi edinme gereğinin bir sonucu olarak geliştirilmişlerdir. Bunlar uluslararası nitelikte olup muhasebe ilke ve kurallarının uygulanmasında ve denetimin yürütülmesinde bir rehber olarak kullanılmaktadır. Kilim imalat işletmelerinde tek düzen muhasebe sistemi kullanılmaktadır. İşletmelerde ön muhasebe tutulmakta, esas işlevi Mali Müşavirler ve muhasebeciler yapmaktadır.

Yün lifinin en önemli özelliği ince olmasıdır. Bu incelik yün lifinin fiyatını belirleyen en önemli unsurdur. (Burkhard, ty:27)

Kilim işletmelerinde ince, yarım ince ve kalın olmak üzere üç çeşit kilim dokunmaktadır. Dokunan kilimin kalitesini belirleyen en önemli etken metrekaeye atılan atkı sayısıdır. Aşağıda verilen örnek tabloda da anlaşılacağı gibi maliyetin kullanılan yün lifine göre nasıl değiştiği daha iyi anlaşılabilir.

Tablo 4. İnce Kilim

Gider Çeşitleri	BİRİM	FİYAT	TOPLAM 1/M ²
Boyalı İplik	2,08 KG/M	4 YTL/M	8,32
İşçilik			16
Ütü Ve Yıkama			1,85
Nakliye Ve Aracı			2,31
1 M² Kilim Maliyet Toplamı			28,48
120 X 180 Ölçülerinde İnce Kilim Maliyeti			
	BİRİM MALİYET	M ²	TOPLAM GIDERLER
710 Direkt İlk Madde ve Malzeme Giderleri (0)	8,32	2,16	17,97
720 Direkt İşçilik Giderleri (1)	16,00	2,16	34,56
730 Genel Üretim Giderleri (2)	1,85	2,16	3,99
Nakliye	2,00	2,16	4,32
Aracı Giderleri	0,31	2,16	0,66
Toplam Üretim Maliyeti			61,51

Tablo 5. Yarım İnce Kilim

Gider Çeşitleri	BİRİM	FİYAT	TOPLAM 1/M ²
Boyalı İplik	1,85 KG/M	4 YTL/M	7,40
İşçilik			14
Ütü Ve Yıkama			1,85
Nakliye Ve Aracı			2,31
1 M² Kilim Maliyet Toplamı			25,56
120 X 180 Ölçülerinde İnce Kilim Maliyeti			
	BİRİM MALİYET	M ²	TOPLAM GIDERLER
710 Direkt İlk Madde ve Malzeme Giderleri (0)	7,40	2,16	15,98
720 Direkt İşçilik Giderleri (1)	14,00	2,16	30,24
730 Genel Üretim Giderleri (2)	1,85	2,16	3,99
Nakliye	2,00	2,16	4,32
Aracı Giderleri	0,31	2,16	0,67
Toplam Üretim Maliyeti			55,20

Tablo 6. Kalın Kilim

Gider Çeşitleri	BİRİM	FİYAT	TOPLAM 1/M ²
Boyalı İplik	1,62 KG/M	4 YTL/M	6,48
İşçilik			12
Ütü Ve Yıkama			1,85
Nakliye Ve Aracı			2,31
1 M² Kilim Maliyet Toplamı			22,64
120 X 180 Ölçülerinde İnce Kilim Maliyeti			
	BİRİM MALİYET	M ²	TOPLAM GIDERLER
710 Direkt İlk Madde ve Malzeme Giderleri (0)	6,48	2,16	14,00
720 Direkt İşçilik Giderleri (1)	12,00	2,16	25,92
730 Genel Üretim Giderleri (2)	1,85	2,16	3,99
Nakliye	2,00	2,16	4,32
Aracı Giderleri	0,31	2,16	0,67
Toplam Üretim Maliyeti			48,90

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde maliyeti belirleyen unsurların iplik ve işçilik ücretlerinde ortaya çıktığı açıkça görülmektedir. İpliğin maliyet itibariyle farklı olmasının sebebi m²'ye düşen iplik sayısından ileri gelmektedir. Boyalı ince ipliğin kg'ı 4 YTL olup, metrekaresine 2,08 kg kullanılmaktadır. Boyalı yarım ince ipliğin kg'ı 4 YTL olup metrekaresine 1,85 kg kullanılmaktadır. Boyalı kalın ipliğin kg'ı 4 YTL olup metrekaresine 1,62 kg kullanılmaktadır.

Elektrik gideri az olduğundan bu çalışmada göz arđ edilmiştir. Üretilen kilimlerin doğrudan ya da aracı ile nihai tüketicilere gönderildiğinde 2 YTL nakliye bedeli binmektedir. Aracılara m² başına 0.31 YTL maliyet düşmektedir.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde 7A yöntemi kullanılarak maliyet oluşturulmuştur. 710 Direkt İlk Madde ve Malzeme Giderleri 0 (sıfır) kodu ile, 720 Direkt İşçilik Giderleri 1 (bir) kodu ile, 730 Genel retim Giderleri 2 (iki) kodu ile gösterilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

I. SWOT ANALİZİNİN TEORİK ÇERÇEVESİ

A) SWOT ANALİZİ İLE İLGİLİ BÜTÜNLEŞİK KAVRAMLAR

SWOT analizi, işletme başarısı üzerinde kilit role sahip faktörlerin tespit edilerek, stratejik kararlara esas teşkil edecek şekilde yorumlanması sürecidir. Bu süreçte işletme ve çevresi ile ilgili kilit faktörler belirlenerek rekabet üstünlüğü için izlenebilecek stratejik alternatifler ortaya konulmaktadır. (Dinçer, 2004:139)

SWOT analizi tanımı; genel olarak üstünlükler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler olmaktadır. Başka bir ifade ile SWOT analizi; bir işletmenin güçlü (Strength) ve zayıf (weakness) yönlerini ve kendisiyle ilgili fırsat (opportunity) ve tehditleri (threat) belirleyerek stratejik konumunun değerlendirilmesine yarayan yapısal bir yaklaşım tekniği olmaktadır. (Demirdöğen, 1997:11)

SWOT analizi, bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkan sağlayan bir analiz tekniğidir. Organizasyonlarda SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, SWOT analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönleri ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT, bir mevcut durum analizidir. SWOT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. (www.canaktan.org)

SWOT Analizinin yapılabilmesi için, öncelikle işletmenin çevresindeki her bir faktörü kendisi için anlamlılık derecesine göre değerlendirmesi, sonrasında ise kendi iç faktörlerini gözden geçirmesi gerekmektedir.

SWOT analizi, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için, girişimcinin başarılı olmasına yönelik olan faaliyet ve kararlarda temel olacak bilgi ile bir işletmedeki karar alıcılarla ilgilidir. Analiz, bir işletmeye gelecekteki fırsatlardan yararlanma olanağı sağladığı gibi, politikalarda, misyonda amaçların gerçekleştirilmesi şansı vereceğinden bütünleşik stratejik planlama süreci SWOT analizi ile başlamaktadır. (Akdemir, 1992:143)

SWOT analizinin işlenişi aşağıdaki süreçlerin izlenmesiyle oluşmaktadır: (Weichrich, 1982:54–66)

İşletme profilinin hazırlanması

- İşletmenin türü
- İşletmenin coğrafi konumu
- Rekabet durumu
- Üst yönetimin yönelimleri

Dış faktörlerin belirlenmesi

- Ekonomik faktörler
- Sosyal faktörler
- Politik faktörler
- Demografik faktörler
- Ürünler ve teknolojiler
- Pazar ve rekabet

Gelecekte meydana gelecek durumların analizi

Güçlü ve zayıf yönlerin incelenmesi

- Yönetim ve organizasyon
- Finans
- Pazarlama
- Diğer faktörler

Alternatiflerin geliştirilmesi

Stratejik seçimlerin yapılması

Olasılık planlarının hazırlanması

Plan, bu günden gelecekte nereye ulaşmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır. (Koçel, 2005:87) Planlama ise neyin, nerede, nasıl, ne zaman, niçin ve kim tarafından yapılacağına önceden belirlenmesi sürecidir. (Aykaç, 1999:62)

Planlama faaliyeti örgütte bütün yönetim personelini ve yönetici kadrolarını ilgilendirmektedir. Bütün yöneticilerin bir planlama faaliyetinin olması gerekmektedir. Üst yönetim genellikle stratejik planları yaparken orta ve alt yönetim taktik ve eylem planları yapmaktadır. (Özalp, 1992:122)

Sürekli değişen bir ortamda fırsatları değerlendirebilmek için planlamaya ihtiyaç duyulmaktadır. İşletme faaliyetleri uzun dönemli olarak düşünüldüğünden dolayı planlamayı geleceğe yaymak ve bu yönde kararlar almak gerekmektedir.

Planlama basit bir teknik veya faaliyet değil, işletmenin başarısındaki temel ve öncelikli bir süreçtir. Diğer yönetim işlevlerinde başarılı olabilmek ancak planlama işlevinin başarılı olmasına bağlıdır. (Maviş, 2005:116)

Yönetici, kaynakları en iyi şekilde kullanarak işletme amaçlarını gerçekleştirmektedir. Eğer bir işletmede planlama yapılmıyorsa bu kaynakların ne için kullanıldığını belirlemek zordur. Yöneticinin bunların iyi kullanılıp kullanılmadığını belirlemesi planlama ile mümkün olmaktadır. Küçük işletmelerin planlama faaliyeti önemlidir. Çünkü planlama sonucu ortaya çıkabilecek hatalar, kıt kaynaklara sahip olduğundan telafisi mümkün olmamaktadır.

Planlar elde edilen bilgiler ve varsayımlara dayanılarak yapılır. Plan rakamlandırılmış ve yazılı hale getirilmiş olup, işletmenin çevresiyle yakından ilgilidir. Planlar, belirlilik veya ileri derecede belirsizlik altında yapılabilir. Böylece planla işletme ve içinde yaşadığı çevre arasındaki etkileşimle çevre değişiklikleri incelenir. (Ülgen, Mirze, 2004:33)

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni eski Yunancaya dayanmaktadır. Strateji eski yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise; “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilmektedir. (Aktan, 1999:5)

21. yüzyıla girerken hızla değişen ve globalleşen dünya düzeninde ekonomik anlamda sınırların kalkması, dünyanın tek bir pazara doğru yönelmesi, rekabetin sınırlar ötesine taşınması işletmelerin stratejilerinde bazı değişimleri zorunlu kılmaktadır. (Paksoy, Memiş, 1999:279)

Küreselleşmenin hız kazandığı günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmeleri için stratejilerini iyi belirlemeleri gerekmektedir.

Strateji ile işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi arasında yakın bir ilişki vardır. Bir askeri yöneticinin strateji belirlemeden harekete geçmeyeceği veya bir politikacının strateji belirlemeden seçim yarışına girmeyeceği gibi bir işletme yöneticisi de strateji belirlemeden kaynaklarını kullanmaması gerekmektedir.

Başarılı bir stratejinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir: (Irwin, 2002:17)

- İlk olarak şirketler, rakiplerin yaptığı işi ve değerini tarif eden amacı bilmelidir.
- Şirketler nereye ulaşmak istediklerini bilmelidirler. Gelecekte varmak istedikleri durum hakkında bir fikirleri olmalıdır.
- Son olarak da Dünyanın geri kalanının nereye gittiğine dair bir fikirleri olmalıdır.

İşletmelerin belirlenen hedeflere ulaşması için stratejik düşünme yeteneğini geliştirmeleri gerekmektedir. Rekabet, işletmeleri öğrenmeye teşvik eder ve değişiklik yapmaya cesaretlendirir.

Stratejinin bulunmadığı işletmelerde, kaynaklar etkin ve verimli kullanılamamaktadır. Çünkü mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinlikte bir stratejik analiz yapılamamaktadır. (Ansoff, 1973:85)

Stratejik yönetim süreci, işletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanmaktadır. (Ülgen, Mirze, 2004:31)

Uzun dönemde hedeflenen amaçlara ulaşmak ve rekabet üstünlüğünü devam ettirmek için yapılan tüm çalışmalar devamlılık ister. Bu nedenle stratejik yönetim bir defaya mahsus yapılan bir çalışma değildir. Çevre faktörlerinin, üretim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin inanılmaz boyutlarda değiştiği, ticari sınırların kalktığı, değişimlerin ve belirsizliklerin kaçınılmaz olduğu dinamik bir iş dünyasında,

devamlı bir süreç olarak düşünülmeyen stratejik yönetim uygulamaları başarılı olmayabilir.

Stratejik yönetimde, genel yönetim fonksiyonları olarak bilinen; planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının eksiksiz yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu fonksiyonlar yerine getirilirken genel yönetimden farklı olarak geçmişteki başarılarından ve mevcut durumdan ziyade örgütün geleceğine yönelik fonksiyonların yerine getirilmesi gerekmektedir. (Aykaç, 1999:83)

Günümüzde ise devrim niteliğinde bir strateji anlayışı geliştirilmiştir. Bu anlayışta piyasalar ile ilgili tüm kurallar ve sınırlar yeniden gözden geçirilerek yeni arzlar ortaya konmuştur. Bu anlayışta müşterinin farkında olmadığı ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyerek var olan kuralları değiştirmektedir. (www.danismend.com)

İşletmenin bütününe yönelik oluşturulan ve çevresine uyumunu sağlamayı amaçlayan planlara stratejik planlama denmektedir. Stratejik planlar örgütün iç ve dış çevresinin analiz edilmesi sonucunda vizyon ve misyon belirlenerek buna uygun stratejilerin belirlenmesi ve kaynakların bu yönde kullanılması sonucunda ortaya çıkmaktadır. (Ataman, 2001:217)

Stratejik planlama işletmedeki tüm planlama faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Çünkü sürekli değişen ortamda fırsatlara uyum sağlamak için kaynakların nasıl tahsis edileceğine karar vermek için yapılmaktadır. (Tek, 1999: 76)

İşletmede stratejik planlamanın diğer planlama türlerinden ayrıldığı dört temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; zaman süresi, verilerin sayısı, verilerin yapısı ve organizasyon seviyesidir.

Stratejik planlama, stratejik kararlar, tüm işletmenin misyonu, felsefesi, politikası, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesindeki tekniklerle ilgilidir. Bu teknikler arasında seçim işlemi de, stratejik planlama kapsamı içerisindedir. Stratejik kararlar, işletme üzerinde uzun dönem etkiye sahip olan karar türleri olup bu kararlar aynı zamanda, işletmenin gelecekteki fırsat ve tehditlerinin belirlenmesini de sağlayabilir. (Akdemir, 1992:141) Stratejik planlamanın

sistemli, uygulamaya elverişli ve somut olması onu verimli duruma getiren en önemli etkidir.

Stratejik planlama, örgütlere gelecekte ortaya çıkabilecek yoğun rekabet ve değişimlerin yaratabileceği lehte oluşumlardan en fazla yarar sağlamayı, aleyhte gelişmelerden ise en az zararla çıkabilmeyi amaçlar ve bu amaçlar çerçevesinde işletmeye yol göstermektedir.

Dış çevre ve örgüt içi faktörlerle ilgili analizlerin altyapısını oluşturduğu stratejik planlar, dış çevreden gelen fırsat ve tehditlerin örgütün güçlü ve zayıf yönleri göz önünde tutularak değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır. (Yılmaz, 2005:86)

Stratejik planlamanın amacı yarına sahip olabilmek için bugün ne yapılması gerektiğine karar verebilmektir. (Tümer, 1993:106) Yani stratejik planlama yapan işletmeler bugünden gelecekle ilgili kararlarını vermek zorundadırlar.

Stratejik planlama çalışmalarının önem kazanmasında rol oynayan unsurlar şunlardır: (Düğer, Akdemir, 1994:16)

- Değişimin global bir nitelik kazanması.
- Teknolojik yeniliklerin hızı.
- İnternet kullanımı; bilgi ve iletişim teknolojisinin hızla gelişip yayılması.
- Global olarak rekabetin şiddetlenmesi.

Stratejik planlama işletmeyi bir bütün olarak ele alır. En yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının, ürün pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlemelerden ibaret olduğu görülmektedir. Bu nedenle stratejik planlama firmaya yön verici kaideleri kapsamaktadır. Stratejik planlama amaçları nedeniyle oldukça uzun bir zaman süresini gerekli kıldığından dolayı en uzun süreli planlama olmaktadır. (Eren, 2002:44- 45)

Politika işletmeyi amaçlarına yönlendirerek strateji ve faaliyetlerle uyumlu ve genellikle değişmeyen durumlarla ilgili olarak alınması gereken kararlar ile

gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere rehberlik eden; çalışana iki sınır arasında takdir hakkı veren bir yol olarak tanımlanmaktadır. (Ülgen, Mirze, 2004:35)

Politika ile strateji arasında yakın bir ilişki olduğu söylenebilir. Politika işletmenin amaçlarına ulaşmak için izleyeceği yolu belirlemekte strateji ise, amaçlara ulaşılması için belirlenen ilkeleri uygulamada kullanılabilir araçları tespit etmektedir. Strateji sürekli değişen durumlarla ilgili bir kavramdır. Bu nedenle strateji eksik bilgiyle alınan kararlardan oluşmaktadır. Politikalar ise açıkça tanımlanabilen ve sürekli değişmeyen durumlarla ilgilidir. Politika uygulamaları işletmenin amaçlarına yönelik olmakla beraber her politik uygulamayı da bu amaçların gerçekleştirilmesiyle açıklamak mümkün değildir. (Eren, 1990:11)

Politika ile strateji arasındaki en önemli fark; politikalar, işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunmaktadır.

İşletmede politikalar karar almaya yönelik olarak geniş çerçeveye çizmektedir. Bu nedenle politikalar stratejilerin sınırlarını çizen ve işletme düşünce yapısını yansıtan geniş kapsamlı yol gösterici bir işleme sahiptirler. (Akat, 1998:108)

Yunanca beceri anlamına gelen ‘taktos’ kelimesinden türeyen taktik kelimesi, strateji kavramından daha dar bir kavram olup bir amaca ulaşmak için kullanılan araç ve yolların daha ayrıntılı ve küçük çaptaki ifadesi şeklinde tanımlanmaktadır. (Tosun, 1987:368)

Taktik; stratejilerin uygulanması sürecinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan, fakat rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. (Ülgen, Mirze, 2004:35)

Taktikler, stratejilerin uygulanması için kullanılan yöntemlerdir. Taktiksel bir karar daha az maliyetli kaynak kullanımını gerektirir. Taktikler kısa vadeli ve esnek ve her strateji içinde de birden fazla taktik olabilir.(Akat, 1998:107)

Taktikler, özel ve kısa dönemli uygulamalar olduğundan uygulamaya konulduğunda kısa sürede sonuç veren faaliyetlerdir.

II. ÜSTÜNLÜK VE ZAYIFLIK ANALİZLERİ

A) ÖRGÜTSEL ANALİZ

Örgüt, beşeri ve fiziki kaynakların eşgüdümlemiş olarak bir araya getirildiği açık bir sistem şeklinde tanımlanmaktadır. (Budak, 2004:21)

Yenilikçi, yaratıcı ve bağlılık duygusunu pekiştirici bir örgüt oluşturmak günümüz işletmeleri açısından bir zorunluluktur. Müşteri odaklı çalışma, kalite, iç müşteri mutluluğu kavramlarının ön plana çıkarıldığı örgütler önemli rekabet avantajı elde etmektedirler. (Ataman, 2001:279)

Örgütsel analiz yapılabilmesi için işletmenin geçmiş ve şimdiki amaçları, programları ve hedefleri belirlenmektedir.

1. Fiziki Yapısal Durum

Kuruluş yeri işletmenin faaliyette bulunduğu yerdir. Kuruluş yerleri rast gele seçilmemeli çeşitli kuruluş yerleriyle karşılaştırılmalı ve verimlilik ve karlılık ölçüsü dikkate alınmalıdır. (Cemalcılar vd., 2000:47) Örgütü oluşturan fiziki faktörlerin arasındaki ilişkiye fiziki yapı adı verilmektedir. Kuruluş yeri rastgele seçilmemeli, rasyonel davranılmalı, işletmenin çalışma konusu ve büyüklüğü göz önüne alınmalı ve diğer kuruluş yerleriyle karşılaştırılmalıdır.

Kuruluş yeri bölgesinin seçiminde hammadde, ulaştırma, pazara yakınlık, işgücü, enerji, su, iklim koşulları, artıkların atılması, özendirme önlemleri ve öteki etkenler etkili olmaktadır. (Karalar, 2002:42)

2. Sosyal Yapısal Durum

Örgüt, görevler arasında farklılaşma ve bütünleşmeyi sağlayarak kimin ne yapması gerektiğini ve farklı çabaların nasıl bir araya getirileceğini ortaya koymaktadır. (Ataman, 2001:279)

Örgüt yapıları dikey ve yatay olmak üzere iki yönlüdür. Örgütün dikey yönü yetki farklılaşmasının bir sonucudur. Başka bir ifade ile dikey farklılaşma, hiyerarşik olarak basamaklaşmaya ve bölünmeye neden olmaktadır. Yatay farklılaşma, işbölümü ve fonksiyon farklılaşmasının bir sonucudur ve örgütün yatay yönde karmaşıklaşması anlamına gelmektedir. (Dinçer, 1998:216)

İşletmelerin yapısı değişikçe buna bağlı olarak örgüt yapıları da değişiklik göstermektedir. İşletmenin örgüt yapısı; dış çevresi, kültürü, amaçları, hedefleri ve değerleriyle uyum içinde olmalısı gerekmektedir.

Fonksiyon esasına göre bölümlere ayırmada görevler; pazarlama, üretim, finans, personel, araştırma-geliştirme gibi temel işletme fonksiyonlarına göre uygulanmaktadır. Bu tür örgütlenmede yöneticiler kendi özel alanlarındaki bilgilerini daha geniş ölçüde kullanma olanağı bulabilmektedirler. Aynı zamanda işletmenin her işlevi en geniş biçimde ele alınmakta ve her çalışanın birden çok üstü bulunmaktadır. (Karalar, 1998:223-224)

3. Yönetim Durumu

Yönetim örgüt araçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesine ve kaynakların akılcı kullanımına yönelik olarak, planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdümleme ve denetleme süreçlerine ilişkin kavram, ilke, teknik, model ve kavramların sistemli, bilinçli bir biçimde ustalıkla kullanılması ile ilgili faaliyetlerin tümü şeklinde tanımlanmaktadır. (Sucu, 2004:75)

Yönetim zamanla gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir kavram olduğundan yönetim süreçleri ve politikaları arasında uyumun bulunması gerekmektedir.

İşletmenin tüm faaliyetleri yönetimin konusunu oluşturmaktadır. Üretim, pazarlama, finansman gibi farklı bölümlerin yöneticilerinin her biri kendi bölümlerinin faaliyetlerini planlamakta, örgütlemekte, yönetmekte, koordine etmekte ve denetlemektedir. (Ataman, 2001:12-14)

Yöneticinin başarısı yaratıcı ve yenilikçi olmasına, takım ruhu oluşturma becerisine, çalışanları güçlendirmesine, çevresel değişiklikleri çok iyi biçimde izleyerek yerinde ve zamanında önlemler almasına bağlıdır.

İsviçre psikoteknik kurumu bir üstte bulunması gereken yeteneklerin ve niteliklerin insanları tanımak, objektif olmak, kendine güvenmek, yerinde kararlar alabilmek, inisiyatif sahibi olmak, sorumluluk duygusuna sahip olmak, iradesi kuvvetli olmak şeklinde sıralamaktadır. (Cemalcılar vd., 2000:115)

Günümüz işletmeleri artık tek kişi tarafından kurulan ve yönetilen bir ekonomik ünite olmayı aşarak ve çok kişi tarafından kurulan, işletilen ve yönetilen bir modele geçmiştir. Bu yeni model içinde işletmelerin verimli ve etkin çalışmalarını yeni bir düzenlemeyi gerektirmektedir. Çağdaş yönetim anlayışı bu yaklaşım içinde yeni boyutlar kazanmaktadır. (Sabuncuoğlu,Tokol, 1997:3)

Başarılı yönetici, işletme içinde cezalandırma sistemi yerine çalışanlarını yakından tanıyan ve sorunlarına eğilen kimse olarak hareket etmelidir. İşletme içi sorunlar yöneticiler tarafından çalışanlarına dostça ve arkadaşça yaklaşarak halledilebilir. Bu tür yaklaşımlar işletme içinde düzen, verimlilik, güç birliği ve başarı getirebilir.

B) FONKSİYONEL ANALİZ

1. Pazarlama Faktörü

Pazarlama, örgütsel amaçlara ulaşmak için hedef pazarlara istek tatmin eden ürünler planlanması, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılması için tasarımılanan genel bir işletme sistemi olarak tanımlanmaktadır. (Tek, 1999:5)

İşletmenin iş çevresi faktörlerinden tüketiciler ve rakipler pazarlama fonksiyonuyla yakından ilgilenmektedir. Bu analizle işletmelerin pazardaki konumu üzerinde durulmakta, tüketiciler üzerindeki etkisi incelenmekte ve rakiplerle karşılaştırıldığında üstünlük ve zayıflıkları ortaya konulmaktadır.

Pazarın sürekli değişen bir yapıya sahip olması, üreticilerle tüketiciler arasındaki uzaklığın giderek artması riskleri ve belirsizlikleri azaltmak için pazarlama yöneticilerinin güvenilir bilgilere ihtiyaç duymalarına neden olmaktadır. (Can vd., 1995:219)

İşletmelerin başarılı olabilmesi için tüketici istek ve ihtiyaçlarına yönelik mal üretmeleri ile mümkündür. Karmaşık bir ortamda en iyi ve en uygununu elde etme güdüsü tüketici istek ve ihtiyaçlarının her geçen gün hızla değişmesine neden olmaktadır. Nüfus artışı, gelir, moda ve tüketim eğilimleri işletmeler tarafından dikkatle takip edilmesi gereken hususlardır. Bu nedenle işletme yöneticileri her mal için pazarın yapısının farklı ve dinamik olduğunu bilmeleri gerekmektedir. (Cemalcılar vd., 2000:148-149)

Mal ve hizmet üretilmesiyle işletmeler amaçlarını yerine getirirken tüketicilerin ihtiyaçları tatmin edilmektedir. Mal ve hizmet analizi sayesinde tüketiciler ihtiyaçlarını giderecek doğru mal ve hizmetlere doğru zamanda ulaşma imkanına kavuşabilirler. İşletmelerin pazarda kalıcı olmalarının temel şartı, müşteri istek ve ihtiyaçlarına sürekli cevap vermeleriyle orantılıdır. Yüksek kalite, ürün çeşitliliği ve kısa teslimat süreleri işletmelerin dikkate alması gereken durumlardır.

Pazarlama ve dağıtım faktörleri analizi, işletmenin faaliyet yaptığı sahalarda üretmesi gereken temel ürünlerini, bu ürünlerin satılacağı pazar bölümlerini ve bunlardaki gelişmeleri değerlemek ve pazarlama bileşenlerinin duyarlılık analizlerini yapmaktadır. (Eren, 2004:176)

İşletmeler üretiminde buldukları malların pazarlaması için yeterince fon ayıramamaktadırlar. Hedef pazarların belirlenmesi, tüketici tercihlerinin saptanması, müşteriye beklemeden ayağına gidilmesi, kalite ve ambalaj gibi konulara daha ciddi eğilmeleri gerekmektedir.

Halkla ilişkiler örgütün kamuoyu gruplarıyla iyi ilişkileri sonucu iyi bir örgüt imajı oluşturarak meydana gelen olumsuz olayları çözme faaliyetidir. Halkla ilişkilerde kullanılan araçlar medya, ürünlerin tanıtımı, örgütsel iletişim, lobicilik ve danışmanlık şeklinde sıralanabilir. (Tek, 1999:796) Üretim miktarının sayısını ve hangi kalitede üretilmesi gerektiğine halkın istek ve beklentileri yön vermektedir.

Yeni ekonomi dijital devrimi ve bilginin yönetimini esas almaktadır. Bilgi çağı olarak adlandırılan bu dönem çok yoğun rekabetin olduğu pazarları ortaya çıkarmakta ve elektronik pazarlama sayesinde işletmelerin iş yapma süreçlerinin değişmesine neden olmaktadır. Elektronik pazarlama ile geleneksel pazar yapılarında bir dönüşüm yaşanmakta ve alıcıların satın alma kararlarını etkilemektedir. Alıcılar elektronik pazarlama sayesinde geleneksel pazarlarda elde edemediği bir çok seçeneğe daha hızlı karar vermektedir. (www.bilgiyonetimi.org)

2. Araştırma ve Geliştirme Faktörü

Çağdaş işletmelerde örgüt amaçları, etkileşim, büyüme ve kararlılık biçiminde belirlenmektedir. İşletme örgütlerinin böyle bir amaç dengesi içinde çalışmalarını sürdürebilmeleri araştırma ve geliştirme faaliyetlerine verdikleri önemle artmaktadır. (Cemalcılar vd., 2000:293)

Araştırma ve deneysel geliştirme (ar-ge) insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalardır.

Teknik gelişmeler, yenilikler ve buluşlar araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu tür yenilik ve gelişmeler genellikle yeni mamullerin piyasaya sürülmesine, yeni üretim veya satış usullerinin uygulamaya konulmasına ve yönetime bilgi sağlamaya yöneliktir. Bu nedenle araştırma ve geliştirme fonksiyonu pazarlama, üretim ve finansman gibi diğer işletme fonksiyonlarından ayrı olarak düşünülmemelidir. (Dinçer, 2004:225)

Etkili bir biçimde rekabet edebilmek için üretim maliyetlerinin düşürülmesi gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler sürekli olarak yeni gereçler, yöntemler, süreçler ve ürünler geliştirerek denemek zorundadırlar. (Can vd., 1995:188)

Çevre sürekli değişme ve gelişme göstermektedir. İşletmelerin yaşama ve gelişmeleri araştırma ve geliştirme yapma kabiliyetlerine bağlı olmaktadır. İşletmelerin araştırma ve geliştirme yapabilmeleri için yeterli miktarda finansal kaynak ve nitelikli eleman ihtiyacını karşılamaları gerekmektedir.

Ürün yaşam sürelerinin sürekli olarak gelişen ve değişen teknoloji paralelinde azalması araştırma ve geliştirmeye duyulan ihtiyacı artırmaktadır. İşletmelerin değişen müşteri istek ve ihtiyaçları nedeniyle yaşama ve gelişmeleri araştırma ve geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle işletmelerin başarısı çevreyle uyumları doğrultusunda şekillenmektedir. (Ataman, 2001:4)

3. Üretim Faktörü

Üretim, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal veya hizmetlerin meydana getirilmesi işlemine denmektedir. (Saygılı, 1991:1) Üretim işlemi, fiziki bir malın üretimiyle olduğu gibi aynı zamanda hizmet üretimiyle de ilgilidir.

Üretim yönetiminin amacı üretilen mal ve hizmetlerin kalite ve fiyatlarıyla tüketiciyi tatmin etmek ve talebi sürekli duruma getirmektir. (Cemalcılar vd., 2000:187)

Üretim yönetimi fabrika sistemi içerisinde; kalite kontrolü, stok kontrolü, üretim planlama ve kontrolü, maliyet kontrolü gibi üretim faaliyetlerinde bilgisayar destekli üretim ve bilgisayar destekli dizaynı geliştirmiştir. Üretim yöneticilerinin temel görevi sistem yaklaşımıyla hareket ederek üretim sistemini başarılı bir şekilde yönetmektir. Üretim yönetimiyle ilgili problemlerin çoğu üretim sisteminin yapısından kaynaklanmaktadır. Üretim yöneticilerinin asıl görevi, üretim sisteminden kaynaklanan bu yapısal problemleri çözebilmektir. Üretim yöneticileri bu problemleri çözebilmek için bilgisayarlı üretim sistemlerinden faydalanmaktadırlar. (Tekin, 1996:5-6)

Geleneksel anlayışta yatırım kararlarında doğal kaynaklar, iklim, pazara yakınlık, enerji potansiyeli önemli iken günümüzde seçilecek teknolojiler, eğitilmiş insan gücü, ar-ge düzeyi gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Artık kitle üretimi yerini esnek üretim- esnek otomasyona bırakmaktadır. (Bedri, Duran, 1998:70)

Ülkelerarası gümrük duvarlarının kaldırılması, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki tüketim eğiliminin artması, ürünlere olan talebi ileri derecede artırmıştır. Böylece pazarlardaki ürün sayıları çeşitlenerek rekabet ortamı doğmakta ve bu koşullar altında işletmeler ürünlerde sürekli değişiklikler yapma yoluna gitmektedirler.

İşletmeni iş çevresi rekabet stratejileri olan maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmış stratejilerinin uygulanmasında başarılı olabilmesi için, üretim bölümünde kalite, tasarım, kapasite, kuruluş yeri ve işyeri planlaması, stok kontrol sistemi, üretim ve iş akış planlaması, bakım ve onarım gibi konularda etkili kararların alınması ve işlevsel alt grup stratejilerinin geliştirilmesi gerekir. (Ülgen, Mirze, 2004:287)

İşletmeler kapasiteyi verimli kullanmalıdır. Araç-gereç ve insan gücü kaynaklarını verimli kullanmak için kapasite planlaması yapmak gerekmektedir.

Çünkü, verimsiz kapasite kullanımı, üretim miktarını düşürerek maliyetleri artırmaktadır.

4. Finans Faktörü

Finansman bir işletmenin kuruluşunda ya da faaliyet dönemlerinde mal ve hizmet üretmek amacıyla gerekli işletme girdilerini sağlamak için parasal kaynakların nasıl kullanılacağını belirleyen işleme denilmektedir. (Sabuncuoğlu, Tokol, 1997:179)

Bir işletmede satışlar artırılmak isteniyorsa alınacak doğru kararlar üretimin artırılması yönünde olmalıdır. Bu durum ilave fon ihtiyacını gerektirebilir. İşletme hayatındaki bu benzeri karar ile birlikte işletme içi denetimin artması işletme başarılarının finansal yönetimle sıkı sıkıya bağlı olduğunu göstermektedir. (Ceylan, 1998:1)

Finans fonksiyonu işletme içinde önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve büyüyüp geliştirebilmeleri finans fonksiyonuyla mümkün olmaktadır. İşletmelerin finansman sorununu çözebilmeleri için düşük faizli kredi sağlanması, devlet yardımı, ucuz banka kredisi gibi kaynaklara gereksimi vardır. Sermaye piyasası olanaklarından yararlanılması da önerilebilir.

Finansal yönetimin amacı işletmenin güvenliğini, karlılığını ve sürekliliğini sağlamaktır. (Can vd., 1995:254)

Finans yöneticisi finansman, fiyat, üretim ve yatırım politikalarının saptanmasında katkıları bulunmaktadır.

Finansal analiz için veriler; muhasebe verileri, pazarlama ve üretim bölümü verileri gibi işletme içi veriler yanında işletme dışı verilerden de sağlanabilmektedir. (Aydın, 2002:331)

İşletmelerin yararlanabileceği finansal kaynaklar; işletmenin ortakları tarafından konulan sermayeyi belirleyen öz kaynaklar (öz sermaye), çeşitli finansal kuruluşlardan faiz karşılığı sağlanan kaynaklar ve işletmenin elde ettiği karların bir kısmını dağıtmayarak işletmede alıkoyduğu kaynaklar (oto-finansman) şeklinde sıralanmaktadır. (Mucuk, 2000:312)

5. İnsan Kaynakları Faktörü

İnsan kaynakları yönetimi örgütte rekabette üstünlük sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesiyle ilgili olarak politika oluşturma, planlama, örgütlenme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlanmaktadır. (www.isguc.org)

İnsan kaynakları yönetimi; eleman ihtiyacının belirlenmesi, uygun elemanların işletme kültürüne alıştırılması, elemanların motivasyonu, performans ve değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireysel ve gruplar arası ilişkilerin sağlanması, yönetim organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanmada sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, biz duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitim ve geliştirilmesi gibi uygulamaları kapsamaktadır. (Fındıkçı, 2000:13)

Rekabet gücüne sahip olmak isteyen işletmeler vasıflı, konusunda uzman, mesleki bilgi ve birikime sahip ve işletme amaçları doğrultusunda motive edilmiş iş görenleri işletme bünyesinde toplamaları gerekmektedir.

Yöneticinin görevi, yalnız insanları, emrindekileri ve kendisine fikren bağlı olanları yönetmek değildir. Yönetici usul ve metotları zamana ve koşullara en uygun biçimde uygulamak, yönetimde sevk ve idare kaynakları olarak isimlendirilen, insan, para, zaman, malzeme ve yer unsurlarından en iyi biçimde yararlanmak zorundadır. Yönetici, kamu yönetiminde sevk ve idare unsurları olarak sıralanan planlama, örgütlenme, kumanda, koordinasyon ve denetleme görevlerini en iyi biçimde yapmalı, iyi bir planıcı, örgütleyici, yönetici, eş güdümcü ve denetçi olmalıdır. (Tosun, 1987:223)

Karar açısından bakıldığında, bir yöneticinin önderlik özelliklerine sahip olup olmadığını, verdiği kararlarla değerlemek olanak dahilindedir. Buna motivasyonu, denetlemeyi, iş gören katılımlarını sağlayarak, iş gören uyumunu kolaylaştırmayı da eklersek, önder bir yöneticinin örgüt açısından rolü ve önemi daha iyi anlaşılabilir olacaktır. (Bingöl, 2005:210)

2000’li yıllarda geçmişteki rekabet faktörlerinin önemi azalırken rakipler tarafından taklit edilmeleri zorlaşan soyut faktörlerin önemi artmaktadır. Bu faktörler örgüt kültürü, çalışanların yetenekleri, çalışanların örgütsel bilgileri,

örgütün yeni bilgilere ulaşma ve bu bilgileri uygulamalara aktarabilme hızı ve örgütsel öğrenmenin etkililiğidir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde çevre organizasyon iş ve personel arasındaki uygunluğun optimal dengesi ile çalışanların kaynaştırılması ve firma hedeflerinin doğal akış içerisinde gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. (Tikici vd., 2003:517)

III. FIRSAT ve TEHDİT ANALİZLERİ

A) GENEL ÇEVRE

1. Genel Çevrenin Tanımı ve Analizi

Çevre analizi, kendi iş çevresi ve genel dış çevrelerin işletmeye sunduğu fırsat ve tehlikeleri araştırma, gözlemlene ve yorumlama sürecidir. Çevre analizi örgütün çevresindeki olayların yöneticiler tarafından öğrenilmesi faaliyeti olup eski yunan döneminde savaşçıların stratejik ve taktik kararlar alabilmesi amacıyla bilgi toplama faaliyetlerine dayandırılmaktadır. Günümüzde de aynı amaçlar için yapılmaktadır. (www.dogusegustru.com)

Çevre analizinin amacı iç çevrenin güçlü ve zayıf yanları ile dış çevrenin fırsat ve tehditlerini tespit etmektir. Böylece güçlü yanların üzerine gidilerek zayıf yanlar ilişkilendirilebilir. Fırsatlar değerlendirilip tehditlerden sakınılarak gerçekçi bir stratejik plana ulaşılmaktadır.

Fırsatlar ve tehditler dış çevre tarafından sunulmaktadır. Sistemik biçimde çevresel analizlerde bulunan ve teşhisler yapan işletmeler bu analizi yapmayanlara göre daha etkindirler. Çünkü, çevresel analizler stratejist ve planlamacılara fırsatları önceden öğrenip uygun stratejik seçimlerde bulunma ve planlama imkanı vermektedir. Stratejik avantajların sağlanması ve seçimlerin etkin olabilmesi için yöneticileri sürekli ve sistemik bir çevrede analiz ve teşhis sistemi kurmalıdır. Çevresel analizlerin yapılması sorumluluğu tek ürünlü firmalarda üst yöneticilerin ürün ve pazarın çeşitli olduğu işletmelerde her iş biriminin başında bulunan yönetici ile tepe yöneticileri ile paylaşılmaktadır.

Çevredeki fırsat ve tehditlerin nelerden kaynaklandığının bulunması ve hangilerinin işletmeyi etkileyeceğinin belirlenmesinde aşağıdaki hususlar üzerinde önemle durulmalıdır: (Hicks, 1981:309)

- İşletme ve çevresi bir bütün olarak ele alınmaktadır.
- Çevreyle ilgili incelemelerin, sürekli ve sistematik olarak yapılması gerekmektedir.
- Sürekli değişme, geleceğin bilinmezliği, çevrenin karmaşıklığı ve dinamik yapısı karşısında durumsal planlar yapılmaktadır.
- Çevre analizi işletmenin karar sisteminin bir parçası olarak görülmektedir.
- Dinamik dış çevrenin kritik görünüşleri belirlenmektedir.
- Uygun tahmin yöntemleriyle, yeterli ölçüde tahminler yapılmaktadır.
- Bu tahminlerin planlama öncülleri olarak, planlama sürecine dahil edilmesi gerektiği görülmektedir.

İşletmelerin başarılı olabilmeleri için, faaliyette buldukları dış çevreyi ve içinde buldukları iç çevreyi anlamaları gerekmektedir. Bu nedenle her iki çevrenin analizinin yapılması zorunlu olmaktadır. (Ülgen, Mirze, 2004:65)

İç çevre unsurları organizasyonun kendi üstün ve zayıf yönlerini ifade etmektedir. Ayrıca yönetimin kısa vadede kontrol edemediği değişkenlerden oluşmaktadır. Bu analizler çerçevesinde organizasyonun iletişim, yetki yapısı incelenmekte üstün ve zayıf yönler belirlenmektedir. Organizasyona hakim inanç kalıpları, beklentiler ve paylaşılan değerlerde analize dahil edilmektedir. Aynı zamanda organizasyonun sahip olduğu insan ve mali kaynaklar, yönetsel beceriler, fonksiyonel yetersizlikler bakımından da durumu tesbit edilmektedir. (Efil, 1999:218)

İşletmenin dış çevresi incelenirken üç farklı çevre tanımlaması yapmak mümkündür. (Akat vd., 2000:105)

Genel Dış Çevre: İşletmenin dışında yer alan faktör ve şartların tamamından meydana gelen çevredir. Bu çevre elemanları sırasıyla hükümet düzenlemeleri, satıcılar, rakipler, tüketiciler, genel ekonomik çevre, teknolojik çevre vs.

Algılanan Dış Çevre: Benzer dış çevre şartları değişik yöneticiler tarafından farklı şekilde algılanmaktadır. Dış çevredeki yeni bir durum bir yönetici

tarafından fırsat olarak değerlendirilirken başka bir yönetici tarafından işletmenin amaçlarına ulaşmasında engel olarak görülebilir. Bu durumda yönetimin başarısı için dış çevrenin tam ve doğru olarak algılanması gerekmektedir.

Karar Alanı ve Uygulama Çevresi: Yöneticinin algıladığı çevre içinde tercih ettiği alanı ifade etmektedir. İşletme gerçek ve algılanan çevre alanının tamamına yönelik olarak faaliyette bulunamayabilir. Bu durumda önemsedikleri ve öncelik verdikleri çevre faktörleri için çaba harcanması gerekmektedir.

Küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, kalite anlayışı ve müşteri taleplerinin sürekli değişmesi her geçen gün işletmeleri daha esnek olmak, değişen çevre koşullarına daha hızlı uyum sağlamak zorunda bırakmaktadır. (Kahraman vd., 2006:?)

Çevre devamlı olarak değişen hareketli bir ortamdır. Çevrenin bu belirsizlik hali işletmeye bazı risklerin varlığını kabul ettirir. İşletme, faaliyetlerini bu değişmelere uygun biçimde düzenlemek için çevresel faktörlerdeki bütün değişme olanaklarını hesaba katmak zorundadır. Özellikle teknik ve ekonomik gelişmeler işletmeyi en fazla etkileyen unsurlardır. Teknik gelişme sayesinde eski endüstrilerin yerine yenisi geçmekte geleneksel endüstrilere bağlı kalan ve gerekli yenilikleri ve bunlarla ilgili fonları zamanında temin edemeyen işletmelerin yaşama şansları büyük ölçüde azalmaktadır.

Dış çevrenin analiz edilme süreci, genel çevre analizinden başlayarak işletmenin hali hazırda sektörün analiz edilmesine ve sonunda işletmenin sektör içerisindeki yerini tayin etmekle tamamlamaktadır. Tüm bu çalışmalar için izlenecek sıra şu şekilde olmalıdır: (Kotler, 2000:65-67)

Hazırlık Çalışmaları: Dünyadaki genel çevre faktörlerinin tespit edilerek ayrıntılı bir tanımla yapılmakta sonra ülke içinde aynı değerlendirmeler ve karşılıklı etkileşimin sonuçları açıklanmaya çalışılmaktadır.

Kritik Belirtiler Tespiti: Bu safhada işletmenin bağlı olduğu sanayi sektöründeki temel eğilimler ve muhtemel gelişmeleri araştırmanın ağırlık noktasını oluşturmaktadır.

Her bir kritik alanın tarihi gelişimi gözden geçirilerek teşhisin yapılması: Kritik alanların geçmiş durumu incelenerek temel göstergelerin sebepleri gözlenmekte ve işletmenin bu alandaki başarı durumu belirlenmeye çalışılmaktadır.

Geleceğe Yönelik Tahminlerin Yapılması: Gelecekteki muhtemel olayların gerçekleşme oranı, işletme üzerindeki etkileri üzerinde durulmaktadır. Bunun için her bilgi, veri ve tahmin tekniği kullanılarak sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Fırsat ve tehditler ayrıca güçlü ve zayıf yönlerin tespiti için veri toplanmalıdır. Bu bilgiler firma içinden ve firma dışından yazılı ve sözlü olarak sağlanmaktadır. Başarılı bir stratejik planın dış faktörlere (pazarlar, müşteriler ve ortaklar) odaklı olması gerekmektedir.

Yeterli bir çevre araştırması yapılmaması, yöneticinin çevredeki değişikliklere karşı yeterli miktarda cevap verememesine neden olabilir. Çünkü çevre dinamik bir unsur olduğu için araştırma yapılmaması sonucu bu değişiklikler önceden tahmin edilemez.

B) ULUSAL ÇEVRE

1. Teknolojik faktör

Üretimde kullanılan makine, araç, gereç, yöntem ve tekniklerin tümüne teknoloji denmektedir. (Sabuncuoğlu, Tokol, 1997:25) Teknoloji aynı zamanda insanın çalışmasını geliştirmek ve üretim yeteneğini arttırmak için, bilginin üretilmesi ve uygulanması olarak da tanımlanmaktadır. (Karalar, 2002:5)

Teknolojik değişimin bilimsel ortamla direkt ilişkisi bulunmaktadır. Nüfusun eğitim düzeyinin artması, teknolojik yenilik yaratma potansiyelini artırmaktadır. (Alkin vd., 2003:463)

Teknoloji genel çevrenin en hızlı değişen ögesidir. İşletmelerin rekabet avantajı yakalayabilmesi için sürekli ürün yeniliğine yönelmeleri gerekmektedir.

Teknoloji sağladığı olanaklar ve değişim hızıyla yirminci yüzyılın en etkili ve belirleyici unsuru olmuştur. (Aşıkoğlu, 1993:18)

Teknolojinin işletmecilikte çok önemli olmasının temel nedeni, sürekli değişiklik göstermesidir. Çünkü değişen teknoloji daha az maliyetle çalışmayı, daha az maliyetle çalışma rekabet gücünün artmasını, rekabet gücünün artması ise işletmenin varlığını daha başarılı olarak devam ettirmesi anlamına gelmektedir. (Akdemir, 1996:10)

Ekonominin bütün sektörleri teknolojik değişimden eşit şekilde etkilenmemektedir. Günümüzde teknolojik değişim hızı inanılmaz boyutlardadır. Bu değişmelere ayak uyduramayan işletmelerin piyasada başarılı olma şansları oldukça düşüktür.

Küreselleşme eğilimi ile birlikte bu eğilime bağlı olarak gelişen rekabet ortamında en önemli faktör teknoloji olmaktadır. Özellikle bilginin işlenmesi, saklanması ve iletilmesi amacıyla kullanılan teknolojilerin iletişim teknolojileriyle bütünleşmesi sonucunda tüm alanlarda değişimlere neden olmaktadır. (www.bilgiyonetimi.org)

Teknolojik değişiklikler, işletme için büyük fırsatlar sunduğu gibi, aynı zamanda yaşama şansını da tehlikeye sokabilmektedir. Firmanın rekabet avantajı yakalaması için ürün yeniliği gereklidir. Üründe yapılan yenilik ise, yüksek maliyetli ve riskli olmaktadır.

Teknolojik gelişme yeni bir üretim yöntemi veya yeni bir mal icat edilmesi şeklinde kendini göstermektedir. Bu durumda piyasada hâlihazırdaki mallar ya daha etkili metotlarla üretilmekte ya da tamamen farklı mallar ortaya çıkarılmaktadır. (Seyidoğlu, 1998:101)

Değişen teknoloji ile makine kontrolü endüstriyel robotların kullanımı ve yeni hammaddelerin ortaya çıkması bazı endüstrilerde ürün ve hizmetleri etkilemektedir. Bu durum ürün ve hizmetin hayat döngüsüne etki etmektedir. (Alpugan vd., 1997:429)

Günümüzde, yeni teknolojinin ve küreselleşmenin yarattığı rekabet ortamında uluslar arası rekabet gücüne ulaşmak için teknolojik yenilik konusunda tekemmül şarttır. Bu nedenle, teknolojik yenilik için hızlı üretim ve gelir artışı ile birlikte rekabet gücü kazanmakta temel belirleyici olmaktadır. (www.tmmob.org.tr)

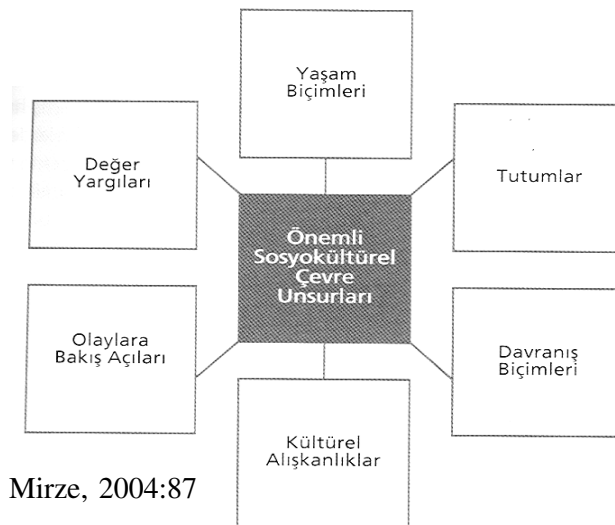
Enformasyon çağında daralan pazar payı, yükselen teknoloji maliyetleri ve hızla değişen müşteri toplulukları nedeniyle işletmelerin klasik yönetim modellerini terk etmeleri gerekmektedir. Yüksek teknoloji ve enformasyon çağında dijitalleşen işletme süreçlerinde bilginin performansını artırarak çevre değişimine adapte olan yöneticilerin gerekli yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir.

2. Sosyo - Kültürel Faktör

İnsanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurların bulunduğu çevre sosyo-kültürel çevre olarak tanımlanmaktadır. (Ülgen, Mirze, 2004:86)

İşletmede çalışan personelin yaşı, cinsiyeti, öğrenim durumu ve çeşitli değer yargıları işletme başarısı üzerinde etkilidir. Aynı zamanda işletmenin müşteri kitlesini oluşturan insanların öğrenim durumu, cinsiyeti, yaşı, yeniliklere karşı tepkisi ve şehirde yaşamaları işletmenin içinde faaliyette bulunduğu sosyal çevrenin bir ürünü olmaktadır. (Varçın, 2000:30)

Sosyo-kültürel faktörlerin incelenmesinde işletmenin ürün ve hizmetlerini sunduğu pazarın toplumun değerleri ve ahlaki yapısı ile uyum içinde olması gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanların ve müşterilerin de değer yargıları üzerinde de durulmalıdır.



Kaynak: Ülgen, Mirze, 2004:87

Şekil 4. Sosyo-Kültürel Çevre Unsurları

Aynı ekonomik, sosyal ve kültürel düzeydeki insanlar belirli bir sosyal grup oluşturmakta ve bunların değer yargıları, tutumları, davranış biçimleri farklı olmaktadır. Teknoloji kadar hızlı olmasa da, sosyo-kültürel faktörlerde değişmektedir. İşletme içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişmelerle, tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarındaki değişmeler bu insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş bulunan işletmelerde de değişmeye neden olmaktadır. (Dinçer, 2004:178)

Tüketicilerin gelir seviyesi, içinde bulunulan hayat şartları, değer ve tutumlarında meydana gelebilecek değişiklikler işletmeler tarafından sürekli kontrol edilmelidir.

3. Ekonomik Faktör

Yıllık milli gelir hesapları, tahmini kişi başına düşen gelir rakamları, tahmini ekonomik büyüme hesaplamaları, konjonktürel dalgalanma tahminleri işletmelerin talep tahminlerinde yararlandığı temel ekonomik konulardır. (Akdemir, 1996:45)

Tüm işletmeler, faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik koşullarının etkisi altında kalmaktadır. Bu etkiyi dağıtabilmek için işletmeler ürünleri çeşitlendirmek ve satış faaliyetlerini değişik ülkelere yaymak durumundadırlar.

İşletmelerin analiz ve teşhis etmeye çalıştığı belirli ekonomik faktörler aşağıdaki konuları kapsamaktadır: (Ataman, 2001:7)

- Dönemsel (mevsimlik) dalgalanmalar.
- Mal ve hizmetlerin fiyatındaki enflasyonist ve deflasyonist eğilim.
- Para politikaları, faiz oranları, paranın diğer paralarla ilişkili olarak devalüasyonu veya revalüasyonu.
- Mali politikalar.
- Ödemeler dengesi, dış ticaret açığı veya fazlası.

İşletme yöneticileri kendi işletmeleri için, hangi ekonomik faktörlerin daha önemli olduğunu belirleyerek bu şartlarda oluşan değişiklikleri önceden tahmin etmeye çalışmalıdırlar.

4. Doğal Çevre Faktörü

Çevre, canlı ve cansız unsurlardan oluşan bir bütündür. Çevre kirliliği insanların çeşitli faaliyetleri sonucu çevrenin bozulmasıyla ortaya çıkmaktadır. Çevre kirliliğinin nedeni olarak ekolojik dengenin bozulması gelmektedir. Hızlı nüfus artışı, sanayileşme, kentleşme, turizm, doğal kaynakların bilinçsizce kullanımı doğal denge üzerinde olumsuz etkiler yapmakta bu da çevre kirliliğini ortaya çıkarmaktadır. (Yıldız vd., 2000: 92)

İşletmeler içinde yaşadıkları çevreden girdi temin eden ve üretimde bulunan kuruluşlar olarak doğal çevreye bağımlıdır. (Ataman, 1996: 7)

İşletmelerin çevreye karşı olumsuz davranışları dört grup altında incelenebilir: (Sabuncuoğlu, Tokol, 1997: 32)

- İşletmelerin ürettiği malların topluma doğrudan zararının olması.
- İşletmenin ürettiği malın topluma doğrudan yararlı, fakat dolaylı olarak zararlı etkilerde bulunması.
- Üretim atıklarının yarattığı çevre kirlenmesi.
- Gürültü kirliliği.

Çağdaş çevre kirlenmesinin başlıca dört nedeni vardır: (Üstünel, 2000:361)

- Hızlı nüfus artışıyla birlikte nüfusun belli merkezlerde birikmesi.
- Hızlı üretim ve gelir artışı.
- Teknolojik ilerlemeler sonucu üretim artarken çeşitli kimyasal ve zararlı atıklar ortaya çıkmıştır.
- Çevre kirlenmesine elverişli bir ekonomik ortamın varlığı.

Pazar ekonomisine dayalı ülkeler de çevre kirlenmesini denetlemenin en iyi yolu çevre kirliliğine neden olan unsurların maliyetlere dahil edilmesidir. Çevre kirlenmesinin maliyet ve fiyatlara dahil edildiği bir sistemde, çevre kirlenmesini yapan malların üretici ve tüketicileri bu maliyetleri yüklenmektedirler. (www.gumuscevre.org)

Az gelişmiş ülkeler de çevreyi korumak önemli bir maliyetmiş gibi algılanmaktadır. Fakat gerçekte refah kavramı geniş anlamda düşünülür ve optimum bileşenler araştırılırsa maliyetler sanıldığı kadar yüksek olmamaktadır.

C) SEKTÖREL ÇEVRE

1. Pazar Yapısı

Pazar, her türlü mal ve hizmetin alınıp satıldığı, alıcılarla satıcıların serbest bir biçimde karşılaştıkları, arz ile talebin kesiştiği yer şeklinde tanımlanmaktadır. (İslamoğlu,2002: 65)

Pazar analizinde bilgilerin elde edilmesi bakımından önemli olan unsurlar şunlardan oluşmaktadır: (Dinçer, 2004: 184)

Pazarın Büyüklüğü ve Talebin Yapısı: İşletme ürettiği mal ve hizmete olan talebin özelliklerini bilmek zorundadır. Talebin yapısı ve sanayinin ekonomik özellikleri belirlenirken öncelikle mamulün talep elastikiyeti ve ihtiyacın düzenli bir şekilde çıkıp çıkmadığı araştırılmalıdır.

Pazarın Hayat Eğrisi Safhası: Pazarın hayat eğrisi giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş olmak üzere dört gelişme safhasından oluşmaktadır. Yenilik yapma, müşterinin fiyatlara karşı duyarlılığı, mamul farklılaştırma, rekabet şartları gibi stratejik kararlar pazarın hayat safhasına göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle pazarın hayat safhasını bilmek stratejik kararların verilmesinde kolaylık sağlamaktadır.

Pazarın Çekiciliği: Pazarın çekiciliği, yeni yatırımlar yapabilmek için pazar şartlarının elverişli olması durumudur.

İşletmenin içinde faaliyette bulunduğu pazarı derinlemesine analiz etmesi, tüketicilerin ihtiyaçlarını yakından bilmesini zorunlu kılmaktadır. Böylece tüketicilerin her türlü ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verilir vermediği bilinebilir.

Pazarlama yöneticisi yeni bir pazarı incelerken o pazarla ilgili olarak şu soruların cevaplarını bulmaya çalışır: (İslamoğlu, 2002: 104)

- Hangi mallar satın alınmıyor?
- Niçin bu mallar satın alınmıyor?

- Kim bu malları satın alıyor?
- Mallar nasıl satın alınıyor?
- Ne kadar satın alınıyor?
- Nereden satın alınıyor?

Pazarı inceleyen bir pazarlamacı her bir pazar türünün özellikleri üzerinde durarak bunlara göre hedef olarak alacağı tüketici grubunu belirleme yoluna gitmesi gerekmektedir. Bir pazarlamacı hangi pazarda bulunursa bulunsun, hedef pazara uygun örgüt yapısı ile işletmenin amaçları doğrultusunda pazarlama yapmak sorumluluğu taşımaktadır.

Pazarın sürekli değişen dinamik bir yapıya sahip olması, üreticilerle tüketiciler arasındaki uzaklığın giderek artması ve pazarlama sorunlarının karmaşıklığı nedeniyle pazarlama yöneticilerinin riskleri ve belirsizlikleri azaltmak için güvenilir ve sağlıklı bilgilere daha fazla ihtiyaç duymalarına neden olmaktadır. (Can vd., 1995: 219)

2. Rekabet Yapısı:

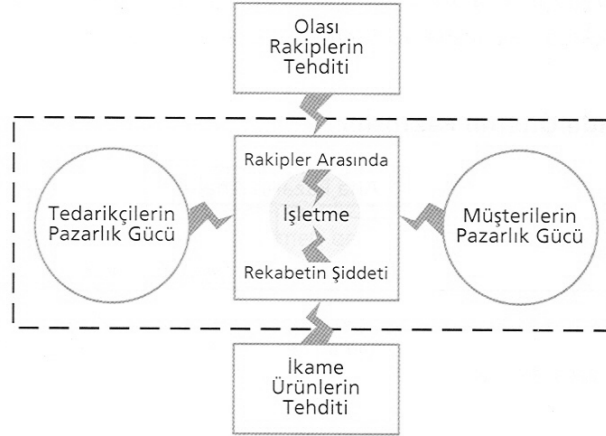
Günümüzde işletmeler sürekli değişen bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Dinamik bir rekabet ortamında tüketiciler değişmekte, tüketicilerin istekleri değişmekte, rakipler değişmekte, ürünler değişmekte ve teknoloji değişmektedir. Aynı zamanda piyasanın yüksek bir büyüme ihtiyacı vardır. (Akdemir, 1996:61)

İçinde bulunduğumuz rekabet koşullarında çevresel faktörlerin hızla değişmesi nedeniyle hızlı, doğru ve etkin kararlar alınması, işletme çevresinin iyi analiz edilmesi, fırsat ve tehditlerin doğru değerlendirilerek üstün ve zayıf yönlerin gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Rekabetçi üstünlük kazanmak için rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerden önce müşteri değeri yaratmak, yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilmek gerekmektedir.(www.bilgiyonetimi.org)

M. Porter, sektördeki rekabeti ve işletmenin kararlarını etkileyen beş güç bulunduğundan bahsetmektedir. Bunlar: (Ülgen, Mirze, 2004:253)

- İş çevresine girebilecek yeni işletmelerin yarattığı tehdit.
- İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame ürünlerin yarattığı tehdit.
- Tedarikçilerin pazarlama gücü.
- Müşterilerin pazarlama gücü.
- Sektördeki rakipler arası rekabetin şiddeti.



Kaynak: Ülgen, Mirzen, 2004: 254

Şekil 5. Rekabet Faktörleri

Günümüzde işletmelerin rekabet güçlerini korumak için ürüne bağlı olan fiyat, kalite, hız ve benzersizlik kavramlarının üzerinde önemle durmaları gerekmektedir. Ayrıca pazara yeni ürünler sunmak ve yenilik yapmakta rekabette büyük önem arz etmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

I. UŞAK ve EŞME KİLİM İŞLETMELERİNDE SWOT ANALİZİ UYGULAMASI

SWOT analizi, incelenen işletmelerin, tekniğin ve durumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri belirlemekte kullanılan bir tekniktir. Amaç; iç ve dış etkenleri dikkate alarak, güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yönlerin etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmektir.

Araştırma; Uşak ve Eşme’de bulunan özel teşebbüs işletmelerini kapsamakta ve işletme yöneticilerinin girişimcilik özelliklerini belirlemeye çalışmaktadır. Bu araştırmada ana kütle Uşak ve Eşme’deki özel teşebbüs kilim işletmeleridir. Anket çalışmasında; faaliyette bulunan 18 işletmeden 15’i ile anket gerçekleştirilmiştir. Bunun nedeni 3 işletmenin ankete katılmak istememesidir.

II) UŞAK ve EŞME’DEKİ KİLİM İMALAT İŞLETMELERİNDE MEVCUT DURUMUN TESBİTİ

Eşme Batı Anadolu’da Uşak iline balı bir ilçedir. Doğusu Ulubey ve Uşak merkez ilçesi, batısı Alaşehir ve Sarıgöl, kuzeyi Kula ve Selendi, güneyi Güney ilçesi ile çevrilmiştir. Yöre halkının gelir kaynağı tarım, hayvancılık, tütüncülük ve kilim dokumacılığıdır. (Küçükkurt, 1999: 116)

Kilimler Eşme'nin Takmak, Kalınkaya, Bozlar, Karacaömer, Akçaköy, Emirler ve Fakılı köylerindeki el tezgâhlarında dokunmaktadır. Uşakta ise şehir merkezinde bulunan dokuyucular tarafından dokunmaktadır.

Eşme kilimlerinin üretiminde fabrika tipi üretim söz konusu değildir. Ev işi veya atölye üretimi şeklinde üretim gerçekleştirilmektedir. Mevsime ve günün şartlarına göre talep değiştiğinden dolayı kesin bir üretim miktarı verilememektedir. Kilim için dokunan iplikler, Uşak il merkezinde bulunan iplik fabrikalarından karşılanmaktadır. Bu üretilen ipliklerde belli standartların olmaması yani farklı hammaddelerle meydana getirilen ürünler farklı iplik imalatçılarından elinden çıktığı için, kilim üzerinde abraj denilen görüntü ve kalitesizliklere yol açmaktadır.

Eski kilimler ile, günümüzde evlerde kullanmak için dokunanlar veya ticari amaç için dokunan kilimler karşılaştırıldığında boya ve iplik kalitesi, motif ve

kompozisyon bakımından önemli değişikliklere uğradıkları görölmektedir. Eşme kilimleri girişimciler tarafından Dünya pazarlarına sunulmasıyla birlikte, yanlış yönlendirmelerin de etkisiyle özünden uzaklaşmıştır. Yörede geniş çapta dokutulan ihraç kilimler ekonomik olarak üreticiyi rahatlatırken; kilimlerdeki renk ve desenlerdeki değişiklik, boya ve iplik kalitesindeki bozulma yöre kilimciliğinin kaybolma tehlikesiyle yüz yüze gelmesine sebep olmuştur. Geçmişte Uşak ve Eşme çevresinde Eşme kilimi dokunan tezgah sayısı 14-15 bin civarındayken, kotaların kalkmasıyla birlikte Çin, Hindistan, İnan ve Nepal'in ucuz ve kaliteli kilim dokumalarını piyasaya sürmesi ile bugün bu sayı 2 binler civarına gerilemiştir.

Yaptığımız görüşmelerde Eşme kilimlerinde meydana gelen bozulmaya sebep olarak; orijinal motiflerin dokunmasında daha çok zaman ve itinaya gerek olması, dokuyucunun kilimdeki desenin zorluğuna göre fiyat talep etmesi, İstanbul'daki ihracatçı firmaların ucuz ürünlere olan talebi neden olarak gösterilmektedir.

Eşme kilimleri genel olarak Altınbaş, Toplu, Hürriyet, Albaş kilimleri ile Selvili Namazlığı olarak gruplandırılmaktadırlar. Ayrıca köylü kilimi ve jandarmalı kilim ismiyle üretilen kilimlerde vardır. Kilimin yanı sıra torba, heybe ve seccade üretimi de yapılmaktadır. (Arlı vd., 1994:138-143)

Kilimler isim olarak paspas (60x90), seccade (120x180), yolluk (80x200), çeyrek (80x125), karyola (160x250) şeklinde gruplandırılmaktadır. Verilen siparişe göre ölçüler değiştirilebilmektedir. Yörede incelenen kilimlerde en yaygın olarak kullanılan renklerin kırmızı, lacivert, yeşil, kahverengi, siyah, beyaz ve mavi olduğu belirlenmiştir.

Son yıllarda el dokuma kilim üretiminin büyük miktarlarda düşmesi ile üreticilerin makine kilim imalatına yöneldikleri görölmektedir. Ucuzluğu ve kullanım kolaylığının yanı sıra; ölçülerini el dokuma kilimin ölçülerinden alan bu kilimler yurtiçi ve yurtdışından önemli miktarda talep görmektedir.

A) ARAŞTIRMANIN AMACI

Uşak ve Eşme'de bulunan işletmelerin tümü küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler ekonomiye sağladıkları istihdam,

mal ve hizmetlerle büyük role sahip bulunmaktadırlar. Bu araştırmanın amacı Uşak ve Eşme’de yer alan işletmelerin sınıfsal ayrımı, üretim yapıları, yönetim yapıları, finansal yapıları ve pazarlama yapılarını belirlemektir. Bu amaç çerçevesinde Uşak ve Eşme’de yer alan küçük ve orta ölçekli işletmelerin profilinin ortaya konulması ve elde edilecek bilgiler ışığında öneriler geliştirilmesi, küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet güçlerini artırma yönünde yapılabilecek girişimlere ışık tutacağı düşüncesi bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Aynı zamanda bu çalışmada SWOT analizi tekniği kullanılarak işletmelerin üstün yönleri ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditleri tespit edilerek durum değerlendirmesi yapılmaktadır.

B) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma kapsamı belirlenirken Uşak ve Eşme’de kilim işi ile uğraşan işletmelere ulaşılması hedeflenmiştir. Bunun için Eşme Esnaf ve Sanatkarlar Odasından ve Uşak Ticaret ve Sanayi Odasından bilgiler alınmıştır. Odalardan alınan listelerden kilim işi ile uğraşan 18 işletme tespit edilmiş olup bunlardan 15’i ile görüşmeler yapılmıştır.

Anketlerin cevaplandırılması, işyerleriyle yüz yüze görüşmeler şeklinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar işletmelerin yönetim, üretim, finans ve pazarlama yapıları bakımından endüstrinin tanınması ve üstünlük, zayıflık, fırsat ve tehdit kavramları yönünden yapılan SWOT analizine kaynak teşkil etmesi bakımından değerlendirilmektedir.

Araştırma evreninde Uşak Ticaret ve Sanayi Odasından ve Eşme Esnaf ve Sanatkarlar Odasına kayıtlı 18 adet kilim işletmelerinden 15’nden geri dönüşüm sağlanmıştır. Bu durum oransal olan %85,5’ i sağlamaktadır.

C) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada yüzyüze anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçları SPSS istatistik programından yararlanılarak değerlendirilmiştir.

İşletmelerin sınıfsal ayrım özelliklerini tespitte 1.grup, üretim yapılarının özelliklerini tespitte 2.grup, yönetim yapılarının özelliklerini tespitte 3. grup ve pazarlama yapılarının özelliklerini tespitte 4. grup sorular uygulanmıştır.

D) ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma kapsamında ele alınan Uşak ve Eşme'deki işletme sahiplerinin işletme ile ilgili her türlü kararı kendileri aldıklarından dolayı profesyonel yönetim düşüncesinde olmamaları temel sınırlılıkları oluşturmaktadır. Diğer ise; toplam kilim işletmeleri içerisinde bulunan 3 işletmenin ankete cevap vermede isteksiz davranmaları, araştırma bütünü açısından kısıt oluşturmaktadır. Üretimlerinin büyük miktarlarda azalması nedeniyle bu tür çalışmaların bir fayda getirmeyeceğine inanılması, işletmeleri bu tür davranışlara itmektir.

E) ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE BUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

1. İşletmelerin Sınıfsal Ayrımı

Tablo 7. İşletmelerin Hukuki Yapısı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Şahıs	8	53.3	53.3	53,3
	Limitet	7	46.7	46.7	100,0
	Toplam	18	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan işletmelerin hukuki yapıları incelendiğinde, Limitet şirket (%46.7) ve Şahıs şirketi (%53.3) şeklinde örgütlendikleri görülmektedir. İşletmelerin faaliyet sürelerinin uzun olması nedeniyle yeterli derecede bilgi birikimlerinin olduğu söylenebilir. İşletmelerin çoğunluğu şahıs işletmesi şeklinde kurulmuştur. Şahıs işletmelerinde işletme sahibi işletme faaliyetlerine ilişkin her türlü kararı almakta, uygulamakta ve denetlemektedir. Risklere de işletme sahibi tek başına katlanmaktadır. Şahıs işletmelerinde, işletme sermayesi miktarı azdır.

2. İşletmelerin Üretim Yapıları

Tablo 8. İşletmelerde Kapasite Kullanım Oranları

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Eksik kapasite	13	86.7	86.7	86,7
	Tam kapasite	2	13.3	13.3	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0	

İşletmelerin %86.7'si eksik kapasite ile çalışmaktadır. Bu işletmelerden %13.3'ü de tam kapasite ile üretimlerini sürdürmektedirler. Firmaların çoğunun (13 işletme) tam kapasite ile çalışmadığı görülmektedir. Bu nedenle düşük kapasiteli çalışmalar birim maliyeti yükseltmektedir. Birim maliyetin yüksek olması karlılığı ve rekabet gücünü azaltmaktadır. Üretimle ilgili en önemli sorun tam kapasite ile çalışmama durumudur. İşletmelerin tam kapasite ile çalışmama nedenleri talep yetersizliğidir. Bunun aşılması için kalite ve fiyat konularına önem verilmesi gerekmektedir. El dokuma kilim üretimi yapanların bir kısmı kapasitelerini artırmak amacıyla makine kilimi üretmeye başlamışlardır. Bu kilimler daralan pazar payı nedeniyle daha çok iç piyasaya hitap etmektedir.

Tablo 9. Mal Özelliklerinin Belirlenmesi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Başka malları kopya ederek	14	93.3	93.3	93,3
	Kendimiz belirleyerek	1	6.7	6.7	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0	

İşletmelerin % 93.3'ü başka malları kopya ettiklerini, % 6.7'si ise kendilerinin belirlediğini söylemektedir. İşletmede araştırma ve geliştirme fonksiyonu işletmenin canlılığını sürdürmesi bakımından önemli bir fonksiyondur. Talebin önemli ölçüde daraldığı ve satış gücü çekiştiği bir dönemde etkin bir araştırma – geliştirme fonksiyonunun; sorunlara çözüm bulan,

işletmelerin büyüyüp gelişmesine önemli derecede katkı sağlayan bir özellik olduğu açıktır.

Tablo 10. Malda Değişiklik Yapılması Durumu

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Değişiklik yapmam	11	73.3	73.3	73,3
	Değişiklik yaparım	4	26.7	26.7	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0	

İşletmelerin % 26.7'ü söz konusu malda değişiklik yaptığını, 73.3'si ise değişiklik yapmadığını belirtmektedir. Direkt araçlarla bağlantı kurulması, müşteri istek ve beklentileri dışında satış gerçekleştirilmesi kilim üretiminde kaliteye ve değişikliğe önem verilmediğinin göstergesidir. İşletmelerin söylediği söz konusu değişiklik araçlarının talep ettikleri malların kalitesinde yapılmakta bunu malın boyutu ve deseni izlemektedir.

Tablo 11. İşletmelerin Tam Kapasite İle Çalışmama Nedenleri

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Satış gücüğü	13	86.7	86.7	86,7
	Özsermaye yetersizliği	2	13.3	13.3	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0	

İşletmelerin % 86.7'si satış gücüğü çektiklerini % 13.3'ü de öz sermaye yetersizliği içinde olduğunu söylemektedir. İşletmelerin satış gücüğü çekmeleri pazarlama problemi yaşadıklarının göstergesidir. İşletmeler rekabet etmek zorunda oldukları pazarla ilgili olarak gelecekteki fırsatları ve tehditleri iyi algılamaları ve mevcut durumlarını iyi analiz etmeleri gerekmektedir.

Tablo 12. İşletmelerin Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	3	20.0	20.0	20,0
	Hayır	12	80.0	80.0	100,0
	Toplam	14	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan bazı işletmeler kilimlerin şeklinde ve kullanılan hammaddede meydana gelen küçük iş iyileştirmelerini araştırma-geliştirme kapsamında değerlendirmektedirler. Bunun için hükümet ve üniversitelerin bu konuda üreticileri bilgilendirmeleri gerekmektedir.

Tablo 13. Etkin Stok Politikası

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	4	27.7	27.7	27,7
	Hayır	11	73.3	73.3	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan işletmelerin %27,7'si etkin bir stok politikasına sahip olduklarını ifade etmektedir. Burada işletmelerin dikkat etmesi gereken husus, eğer stoklar çok yüksek olursa işletmeler bunları etkin bir biçimde kullanamayabilir, stoklar beklenenden düşük olursa satış kayıpları artabilir. Bunun için iyi bir stok kontrol yönteminin uygulanması gerekmektedir.

Tablo 14. Hammadde ve Yarı Mamul İhtiyaçlarının Karşılandığı Yer

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Faaliyet gösterilen alan	8	53.3	53.3	53,3
	Yurt içi	4	26.7	26.7	80,0
	Aracı kurumlardan	3	20.0	20.0	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0	

İşletmelerin 8'i (%53.3) hammadde ihtiyaçlarını faaliyet gösterdikleri yerden karşılamaktadır. Bu oranın yüksek çıkmasında işletmelerin, dış pazarları izleyememeleri ve iş ilişkisi kuramamalarının büyük etkisi olduğu düşünülmektedir.

Tablo 15. Hammadde Temininde Karşılaşılan Zorluklar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Hammaddenin niteliksiz olması	8	53.3	53.3	53,3
	Hammaddenin istenilen zamanda bulunmaması	5	33.3	33.3	86,6
	Başka nedenler	2	13.3	13.3	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0	

İşletmelerin 8'i (%53) hammaddenin niteliksiz olduğunu söylemektedirler. Bu durum işletmelerde pazarlama sorunları yaşanmasına neden olabilir. Çünkü bilindiği gibi hammadde, işletmelerin kaliteli mal üretebilmelerinin temel şartıdır.

Kaliteli hammaddenin yeterli miktarda ve standartta olmaması nedeniyle ve işletmelerin kendi aralarındaki rekabeti de göz önüne alındığında işletmeler dışa bağımlı olmaktadır.

Tablo 16. Ürünlerin Kalite Kontrol Şekli

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	El ve göz ile muayene	9	60.0	60.0	60,0
	Aracıların kontrolüyle	5	33.3	33.3	93,3
	Laboratuarlarda	1	6.7	6.7	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0	

Profesyonel anlamda kalite kontrolü yapılmadığı görülmektedir. Sağlıklı kalite kontrolün yapılabilmesi işletmelerin atölye sistemine geçmesiyle mümkün olabilir.

Tablo 17. İşletmelerin Kalifiye Eleman Sıkıntısı Çektiği Alanlar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Pazarlama	9	60.0	82,0	82,0
	Araştırma geliştirme	2	13.3	18,0	100,0
	Toplam	11	73,3	100,0	
Cevapsız		4	26.7		
Toplam		15	100,0		

İşletmelerin 9'u (%60) pazarlama konusunda kalifiye eleman sıkıntısı çektiklerini söylemektedirler. İşletmelerin büyük çoğunluğunun soruna pazarlama içerisinde cevap vermeleri aracı işletmeler dışında bir çözüm arandığını

göstermektedir. Bunun için üreticilere ücretsiz eğitim seminerleri, konferanslar ve daha başka eğitim imkânları sunulabilir. Ayrıca yurtdışında malların daha kolay pazarlanabildiği Sektörel Dış Ticaret şirketleri biçiminde de örgütlenilebilir.

3. İşletmelerin Yönetim Yapıları

Tablo 18. İşletmelerde Yönetim Yapısı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	İşletme sahibi	11	73.3	73.3	73,3
	Profesyonel yöneticiler	4	26.7	26.7	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0	

İşletmelerin 11'i(%73.3)'inin işletme sahipleri tarafından yönetildiği görülmektedir. İşletmelerin karşılaştıkları en önemli sorunlar girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin işletme sahibinin elinde toplanmasıdır. İşletme sahiplerinin işletmede tek karar verici olması ve kontrolü kaybetmek istememesi büyük sorunların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Ayrıca yönetimde uzmanlaşmama, müşteri odaklı kaliteli mal ve hizmet üretilmemesi de bu yönetim anlayışının bir sonucudur.

Tablo 19. İşletmelerde Yönetimin Eğitim Durumu

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	İlkokul	5	33.3	33.3	33,3
	Lise	8	53.3	53.3	86,6
	Yüksek öğrenim	2	13.4	13.4	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0	

İşletmelerin %53.3'si lise, %33.3'ü ilkokul, %13.4'si de yüksek öğrenim mezunudur. Üst yönetimin eğitim durumunun düşük olması ve yönetim

tekniklerini bilmemeleri bu yöneticilerin modern işletme yönetimini bilen ve tecrübesi olan profesyonel yöneticilerle birlikte çalışmalarını tavsiye edilebilir.

Tablo 20. Danışmanlık Hizmetinden Faydalanma Durumu

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	4	26.7	26.7	26,7
	Hayır	11	73.3	73.3	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0	

İşletmelerin %26.7'si danışmanlık hizmetinden yararlanmakta, %48'i ise herhangi bir danışmanlık hizmetinden yararlanmamaktadır. %26.7'lik kesimin danışmanlık hizmeti olarak muhasebe bölümünden yararlandıkları ifade edilmektedir.

Tablo 21. Mevcut İşi Büyütmenin Önündeki Engeller

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Talep yokluğu	9	60.0	69,2	69,2
	Profesyonel Yönetici eksikliği	1	6.7	7,6	100,0
	Kredi bulmada zorluklar	3	20.0	23,1	
	Toplam	13	86,7	100,0	
Cevapsız		2	13.3		
Toplam		15	100,0		

İşletmelerden 9'u (%60) işi büyütmenin önünde görülen engellerde talep yokluğunu ileri sürmektedirler. Kaliteye yönelmeme, standart üretimin olmaması ve kısa vadeli hesaplar büyümenin önündeki engelin talep yokluğu olarak

algılanmasına neden olmaktadır. 5084 ve devamı 5350 sayılı Yatırımların ve İstihdamın Teşviki Kanunu ile kilim işletmelerinin anılan teşvikten yararlanabilmeleri en az otuz işçi çalıştırma şartına bağlanmıştır.

Tablo 22. Rekabet Edilen Durumlar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Fiyat	10	66,7	77,0	77,0
	Kalite	3	20,0	23,0	100,0
	Toplam	13	86,7	100,0	
Cevapsız		2	100		
Toplam		15			

Kalitenin %20'ler seviyesinde kalması nedeniyle işletmelerin uzun dönem karı hedeflemedikleri anlaşılmaktadır.

4. İşletmelerin Finansal Yapıları

Tablo 23. Finansal Planlamadan Yararlanma Durumu

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	6	40,0	60,0	60,0
	Hayır	5	33,3	40,0	100,0
	Toplam	10	26,7	100,0	
Cevapsız		5	100,0		
Toplam		15			

İşletmelerin %46.7'si finansal planlamadan faydalanmakta, %33.3'ü de planlamadan faydalanmamaktadır. Finansal planlama geleceğe yönelik hareket biçimini belirlemek, politikalar saptamak ve gözden geçirmektir.

Tablo 24. İşletmelerin Finansal Sorunları

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Alacakların zamanında tahsil edilememesi	8	53.3	53.3	53,3
	Satış karlılığının düşüklüğü	7	46.7	46.7	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0	

İşletmelerin alacaklarını zamanında tahsil edememeleri nakit dönüşüm süresinin uzamasına ve daha fazla çalışma sermayesi miktarına ihtiyaç duyulmasına yol açmaktadır. Alacakların zamanında tahsil edilmemesi finansal kriz dönemlerinin temel özelliklerinden birisidir. Firmaların bir kısmı ucuz kredi kullandığından öz sermaye yetersizliğinden bahsetmemektedir. Diğerleri ise kredi ihtiyacı olmasına rağmen kredinin geri ödemesi söz konusu olduğu için finansman teminine yanaşmamaktadırlar.

Tablo 25. İşletmelerin Finansal Kaynakları

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Özsermaye	12	80.0	80.0	80,0
	Mevcut finansal kaynaklar	3	20.0	20.0	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0	

İşletmelerin %80'i öz sermayelerini kullanmakta, %20'si ise mevcut finansal kaynakları kullanmaktadır.

5. İşletmelerin Pazarlama Yapıları

Tablo 26. İşletmelerde Kalite Standartları Uygulaması

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Var	8	53,3	62,0	62,0
	Yok	5	33,3	38,0	100,0
	Toplam	13	86,6	100,0	
Cevapsız		2	13,4		
Toplam		15	100,0		

Ortaya çıkan bu durum bir çelişki ifade etmektedir. Çünkü, işletmelerin %53.3'ü kalite standartlarının olduğunu söylemektedirler. Yurtdışı pazarlarda meydana gelen talep düşüklüğü işletmelerin, üretimde kalite yerine fiyatı dikkate aldıklarını göstermektedir.

Tablo 27. İşletmelerin Ürünlerini Sattıkları Pazarlar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Mahalli	10	66,7	66,7	66,7
	Bölgesel	4	26,7	26,7	93,4
	Ulusal	1	6,6	6,6	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0	

İşletmelerin ürünlerini sattıkları pazar itibariyle; % 66,7'si mahalli, % 26,7'si bölgesel, % 6,6'sı ulusal olmak üzere pazarlama faaliyetini gerçekleştirmektedirler. İşletmeler, kalite ve verimliliğe önem vererek pazar alanlarını genişletmeleri gerekmektedir.

a) Üstün Yönleri:

İşletmeler fon fazlalıklarını büyük ölçüde stok yaparak değerlendirmektedirler.

Kilim kullanım alanlarının çeşitliliği, kolay ve çabuk dokunabilir olması, renkliliği ve kolay taşınabilir olması gibi özellikleri ile yurdumuzda çok geniş kitlelerce kullanılmaktadır.

İşletmelerin ürettikleri kilimlerin hammaddesi olan yün ülkemizde yeterli miktarda bulunmaktadır. Hayvancılığa verilecek teşviklerle kaliteli yün üretimi daha da artırılabilir.

Eşme kilimleri gerek yurt içinde gerekse yurt dışında kendini kabul ettirmiş ünlü bir kilimdir. Bu nedenle sürdürülebilir ekonomik büyümeyi ve istihdam yaratılmasını kullanmada önemli bir rol oynayabilir.

İşletme yönetimi, işletme sahiplerinden oluşmaktadır. Bu nedenle kararlar daha çabuk alınmakta ve hızlı bir şekilde uygulamaya konulmaktadır.

İşletmelerin kilim üretiminde çalıştırdıkları işgücü işletme kuruluş çevresinde fazla sayıda bulunmaktadır. Kilim dokuması yapılan yerlerde hemen her evde bir dokuyucu vardır. Eşme kilim üreticilerinin, AB destekleme projelerinden yararlanması halinde uzman kişiler tarafından yetişmiş eleman sayısı artırılabilir.

b) Zayıf Yönleri

İşletmelerin güçlü olmayan finansal yapıları bulunmaktadır. İşletmelerin bilimsel verilere dayanan bir finansal yönetimleri yoktur. Bu nedenle kendi öz sermayeleri ile yetinmektedirler.

Kurumsallaşma, işletmelerin kişilerden bağımsız olarak uzun vadede ayakta kalabilmesidir. İşletmelerin çoğu aile şirketi olduğu için kurumsallaşamamaktadır.

Üniversite-sanayi-araştırma kurumu iş birliği yetersizliği vardır. Kar'ı uzun döneme yaymak ve hedeflere ulaşmak için kalitenin ön planda tutulması gerekmektedir.

Yönetimde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin işletme sahibinde toplanması, tek karar verici olması ve kontrolü kaybetmek istememesi gibi değer yargılarının ortaya çıktığı bir yönetim yapısı vardır. Profesyonel yöneticilerden ve bu konuda bilgi sahibi olan kişilerden yararlanılmamaktadır.

Pazarın dar olması nedeniyle işletmeler tam kapasite ile çalışmamaktadır. Bu nedenle birim maliyetler yüksek çıkmaktadır.

İşletmeler satışlarını genellikle vadeli olarak gerçekleştirdiklerinden dolayı alacaklarını tam zamanında tahsil edememekte ve ödemede büyük sıkıntılar çekmektedirler.

Önceki yıllarda kilim bir yatırım aracı veya kültürü temsil eden değerli bir eşya olarak alınırken, son yıllarda tamamen dekorasyon öğesi olarak değerlendirilmektedir. Geleneksel el sanatlarımızın kalite yönüne dikkat edilmemektedir.

İşletmelerin büyüme konusunda isteksizlikleri görülmektedir. Bu durum öz sermaye yetersizliğinden ve pazarın dar olmasından kaynaklanıyor olabilir. Öz sermaye yetersizliği işletmelerin yabancı kaynak kullanmasına, yeni yatırımlar yapmamasına yol açmaktadır.

İşletmelerin araştırma ve geliştirme faaliyeti yoktur. Küçük iş iyileştirmeleri araştırma ve geliştirme faaliyeti kapsamında değerlendirilmektedir. Araştırma ve geliştirme ile ilgili faaliyetlerin olmaması işletmeleri gelecekte büyük bir risk altına sokabilir.

İşletmeler danışmanlık hizmeti olarak muhasebe bölümünden faydalanmaktadırlar. Üretim, yatırım, finans ve hukuk konularında danışmanlık hizmetinden yararlanılmamaktadır.

Kilim işletmelerinin pazar alanları yerel ve bölgeseldir. Ulusal boyutta pazara sahip işletmeler yoktur.

Tablo 28. Kilim İşletmelerinin Üstünlük ve Zayıflık Yönleri Tablosu

ÜSTÜN YÖNLERİ	ZAYIF YÖNLERİ
İşletmenin ölçeği küçük olduğu için kararlar çabuk hayata geçirilmektedir.	Üniversite-sanayi-araştırma kurumu işbirliğinin yetersizliği
Fon fazlalıklarının stok yapılarak değerlendirilmesi	İşletmelerin yeterince danışmanlık hizmetinden yararlanamaması
Hammadde sıkıntısı olmaması	Güçlü olmayan finansal yapı
Eşme kilimlerinin iç ve dış pazarda tanınması	Profesyonel yöneticilerden yararlanılmaması
Kilim kullanım alanlarının çeşitliliği	Kurumsallaşamama
Yeterli işgücünün olması	Tam kapasite ile çalışamama
	Alacakların tahsilinde zorluklar
	Büyüme yönünde isteksizlik

c) Fırsatlar

AB süreci ve programlarına katılım neticesinde sürdürülen ekonomik program ülke ekonomisini olumlu etkilemekte ve bu durum üretim maliyetlerinin düşmesine yardımcı olmaktadır.

Türkiye’de enflasyonun düşürülmesi yönünde ciddi adımlar atılmaktadır. Gerçekleştirilen reform çalışmaları ile enflasyon ve faizler çok hızlı düşme eğilimine girmekte, bu durum işletmelerin daha fazla kredi kullanma şanslarını artırmaktadır.

Türkiye’de ilk defa 2004 yılında tek haneli enflasyon rakamları görülmektedir.

AB süreci ve programlarına katılım çerçevesinde ekonomik istikrarın devam ettirilmesine ilişkin beklentiler kuvvet kazanmaktadır. Ülke ekonomisindeki olumlu gelişmeler işletmeler açısından üretim maliyetlerinin düşmesine yardımcı olabilir. Rekabet gücünü artırmak için işletmelerin kalite ve verimliliğe önem göstermesi gerekmektedir.

Tekstilde KDV oranı %18 den %8'e indirilerek kayıt dışından para kazanma dönemine son verilmiştir.

6 Şubat 2004 tarihinde yayınlanan ve istihdamın artırılmasını hedefleyen teşvik kanunu yatırımcılara bedelsiz arazi, SSK prim teşvikleri, (son düzenleme ile SSK ve BAĞ-KUR birleştirilmiştir) gelir vergisi stopaj teşviki ve enerji desteği gibi teşvikler vermektedir.

1994 yılından beri geleneksel olarak düzenlenen Eşme kilim festivaliyle dünyaca ünlü Eşme kilimlerinin ekonomik ve kültürel açıdan tanıtımı yapılmaktadır.

6 Şubat 2004 tarihinde yayınlanan teşvik kanunu ile Uşak ili "5084 ve devamı 5350 Sayılı Yatırımların ve İstihdamın Teşviki Kanunu" kapsamına alınmıştır. Teşvik kapsamına alınmasıyla birlikte bu şehre daha çok yatırımcının gelmesi, iş imkanları ve istihdamın artırılması amaçlanmaktadır. 5084 sayılı kanuna göre elektrik maliyeti % 50 düşmekte, bedelsiz arazi verilmekte, sigorta primleri % 50 eksik ödenmekte ve gelir vergisi stopajının da tamamı ödenmemektedir.

2007 yılında yürürlüğe girecek KOBİ özel standardı ile muhasebe standartlarının uluslar arası standartlar haline getirilmesi hedeflenmektedir. (2006, DG) Bu nedenle kayıt dışı ekonomi tarihe karışarak yabancı yatırımcının Türkiye'de daha rahat yatırım yapması olanaklı hale gelebilir.

Kilim işletmelerinin teşviklerden yararlanabilmeleri için atölye sistemine geçerek en az otuz işçi istihdam etmeleri gerekmektedir.

Üretimde son yıllarda meydana gelen düşüşler üreticilerin kalite konusunda bilinçlenmelerine neden olmuştur. Bu yönde atılması gereken

adımlarla kırkım- yıkama- harman- iplik işleme teknolojilerinde yeniden yapılanmaya gidilebilir.

Eşme kilimi adı altında ucuz hammadde ile üretilen kilimler, tüketiciler nazarında olumsuz bir etki bırakmıştır. Bu etkiyi ortadan kaldırmak uzun ve yorucu bir çalışmayı gerektirmektedir. Şöyle ki Uşak ve Eşme yöresindeki işletmeler markasız ürünler piyasaya sürmektedirler. Modern pazarlama anlayışında markanın önemi büyük olduğundan, markalaşma beraberinde kaliteyi getirmektedir. Bu özverili yapılacak çalışmalarla tehdit olan bu durum fırsata dönüştürülebilir.

d) Tehditler

Kilim üretiminde tasarım, hem zaman hem de maliyet gerektirmektedir. Tasarımların maliyetinin yüksek olması nedeniyle yeni tasarımlar hayata geçirilememektedir. Bu nedenle yeni tasarımların geliştirileceği tasarım bölümleri arttırılmalı ve buralardan yetenekli elemanlar yetiştirilmelidir. Aksi halde rekabet yönünden en avantajlı olduğumuz sektör tehdit unsuru olabilir.

İşletmelerin büyük çoğunluğunda özellikle iplik, boyama ve desen konularında araştırma-geliştirme faaliyetleri görülmemektedir. Araştırma-geliştirme faaliyetlerinin önemi bilginin üretilmesini ve geliştirilmesini sağlar. İşletmelerin araştırma-geliştirme faaliyetlerinin olmaması üretim maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır.

Ülkemizin rakibi durumunda bulunan Çin, Hindistan ve Pakistan gibi ülkelerde atölye üretimi, devlet destekli politikalarla sağlanmaktadır.

Çin'in dünya ticaret örgütüne üye olması, ucuz işgücü ve devlet desteğinden yararlanması nedeniyle bu ülke ile rekabetin zorluğu ortadadır. Piyasa rekabetinde yoğunlaşma kaynak yapısı sağlam olmayan işletmelerde büyük risklere neden olabilir.

Uşak ve Eşme'de araçlar vasıtasıyla yurt dışı pazarlara kilim ihracatı yapan firmaların ciddi bir tıkanıklık içinde oldukları görülmektedir. Son yıllarda kilim ihracatında yaşanan düşüşlerin turistik satışlardan ziyade, pazarlamadan kaynaklandığı görülmektedir. Her üretilen satılır düşüncesiyle hareket edildiği için % 3 olan pazar payımız % 2'ler seviyesine gerilemiştir.

Tablo 29. Kilim İşletmelerinin Fırsatlar ve Tehditler Tablosu

FIRSATLAR	TEHDİTLER
Enflasyon ve faizlerin düşme eğiliminde olması	Araştırma ve geliştirme faaliyetinin yetersizliği
AB süreci ve programlarına katılım	Dünya kilim üreticilerinin rekabeti
Tekstilde KDV oranının düşürülmesi	Tasarım eksikliği
Dünyaca ünlü Eşme kilimlerinin tanıtım faaliyeti	Çin'in çok çeşitli teşviklerden yararlanması
Kalite konusunda bilincin oluşması	İç pazarın yetersizliği ve talep daralması
Uşak'ın 5084 Sayılı Yatırım ve İstihdamı Teşvik kanunu kapsamına alınması	Üniversite-sanayi-araştırma kurumu işbirliğinde yetersizlikler

SONUÇ VE ÖNERİLER

Diğer mal ve hizmet üreten işletmeler gibi kilim işletmeleri de mal üreten işletmelerdir. Kilim işletmelerinin de yaşamlarını sürdürmeleri gerekmektedir. Bunun için var olan durumlarının SWOT analizi aracılığıyla ortaya konması önem arz etmektedir. SWOT analizleri, üstünlük kullanmada, zayıflıkların üstesinden gelmede, fırsatları değerlendirmede ve tehditlere karşı hazırlıklı olmayı sağlamada önemli bir analiz tekniğidir.

Dünyada kotaların kalktığı, 2005 yılı ve sonraki yıllarda Dünya pazarlarında, verimlilik, rekabet, kalite, stratejik ilişkiler, denetim ve standartlarda zor bir döneme girilmektedir. Kilim işletmelerinin Dünya kilim üreticileriyle (İran, Hindistan, Çin, Pakistan ve Nepal) rekabet edebilmesi için devlet desteklerinin daha da artırılması gerekmektedir.

Bu çalışmamızda işletmelerle yaptığımız anketlere dayanarak kilim işletmelerinin üstün yönleri olarak; işletme yöneticilerinin işletme sahipleri olmasından dolayı alınan kararların çabuk hayata geçirilmesi, fon fazlalıklarının stok olarak değerlendirilmesi, hammaddenin ucuz olması, kilimin dış pazarda bilinmesi, kilim kullanım alanlarının çeşitliliği olarak sayabiliriz. Aynı ankete dayanarak zayıf yönleri ise; Üniversite- sanayi işbirliği yetersizliği, işletmelerin danışmanlık hizmetinden yararlanmamaları, işletmelerin güçlü bir finansal yapısının olmaması, markalaşmama, kurumsallaşamama, büyüme yönünde adımların atılmaması, ulusal ve uluslar arası fuarlarda ürünlerin sergilenememesi ise bu işletmelerin zayıf yönlerini teşkil etmektedir.

İşletmeleri bekleyen fırsatlar ise; AB süreci kapsamındaki programlara katılım ve fonların kullanılması, enflasyon ve faiz değerlerinin düşmesi, KDV oranlarının düşürülmesi, kalite ve marka konusunda işletmelerin duyarlılıklarının artması, Uşak ilinin teşvik konusu kapsamına alınması olarak göze çarpmaktadır. İşletmeleri tehdit eden faktörler ise; ucuz işgücünün olduğu Çin tehlikesi, Dünya kilim üreticilerinin amansız rekabeti, tasarım ve donanım eksikliği, iç pazar taleplerinin azalması, bilişim teknolojilerinden yararlanılmaması, E-ticaret uygulamasının az olması şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemizde uzun yıllar devam eden yüksek enflasyon, finansal yapıları sağlam olmayan işletmeler üzerinde büyük bir etki bırakmıştır. İşletmelerin sağlıklı bir şekilde gelişmesi, güçlü ve istikrarlı bir ekonomi içinde mümkün olabilir. Rekabetin hızlanması, tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin artması ve ürün yaşam sürelerinin kısalması dinamik bir çevrede işletmeleri eskiye oranla daha fazla ürün ve hizmet yaratma ve tasarım değişikliği yapma durumuna zorlamaktadır. Yeni ürün geliştirme ve bunları hızlı bir şekilde piyasaya sunabilme yeteneği işletmeler için önemli bir rekabet silahı olmaktadır.

Bir işletmenin büyümesini sınırlayan en önemli faktör işletmenin yönetim kapasitesidir. İşletmelerin sermayesi, satış miktarı, karı, pazar payı artsa bile tek kişiye bağlı olan işletmeler büyüme yönünde daima sınırlayıcı rol oynamaktadırlar. Çağdaş işletmelerde; dışa açık, teknolojiyi takip eden, kaliteye önem veren, profesyonel kişileri çalıştıran, rekabet eden, yetki devreden ve sosyal sorumluluklarının bilincinde olan yönetim anlayışı hakimdir.

El dokuması kilim üretimi için gerekli hammadde seçimi tasarlanan ürünün niteliği ile yakından ilgilidir. Tasarlanan ürün piyasanın talepleri doğrultusunda olmalıdır. Desenler, ebatlar, renkler ve malzeme müşteri istek ve beklentilerine uygun şekilde yapılmalı fakat kilimlerin kültürel değerleri muhafaza edilmelidir. Son yıllarda pazarlama yöntemlerinin değişmesi nedeniyle bir malı üreterek müşteri beklemek yerine, müşteri bulup üretim faaliyetini gerçekleştirmek gerekmektedir. İşletmeler rekabet etmek zorunda oldukları pazarla ilgili olarak gelecekteki fırsatları ve tehditleri iyi algılamaları ve mevcut durumlarını iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Pazarlama sorunları olan işletmelerin pazarlama bölümü oluşturmaları veya bu konuda uzman pazarlama kuruluşlarından yardım almaları sektörün geleceği açısından önem taşımaktadır. Aracı işletmelerin müşteri istek ve beklentileri dışında hareket etmeleri nedeniyle kilim üretiminde önemli kayıplar yaşandığı görülmektedir. Aracı işletmeler tarafından müşterilere istenen kalitenin dışında standardı olmayan döküntü ve açma tabir edilen elyafla üretilen malların verilmesi, şu anda kaybedilen pazar payının açık göstergesidir.

Üretimde her aşamada kalite denetimi getirilmeli, kaliteli üretim ve üretici teşvik edilerek desteklenmelidir. Bu faaliyetlerin Eşme kilimlerini üreten aileler,

sipariş üretimi yaptıran işletmeler tarafından gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle konu ile ilgili kamu ve özel sektör kuruluşlarının, vakıfların ve derneklerin desteği gerekmektedir.

Kilim üretiminde ip, boyama ve dokuma çalışmalarında belirli standartlara ulaşılması gerekmektedir. Kilim, farklı iplik imalatçıları tarafından üretildiğinden dolayı aynı kalitede bir ürünün elde edilebilmesi için aynı hammaddeden aynı ağırlıklarda iplikler elde edilmesi gerekmektedir. Kullanılan hammaddenin kalitesi, boyama ve dokuma işlemlerinde de kendisini göstermektedir.

Bir üretimi tasarlamak hem zaman hem de maliyet gerektirir. Günümüzde tasarımların fiyatının yüksek olması ve çok uğraş gerektirdiğinden pek çok müteşebbis bu işi göze alamamakta zaman ve kaynak yetersizliğinden yeni tasarımlar hayata geçirilememektedir. Maliyeti düşürmek için iyi bir arşiv ve tasarım teknolojisinin varlığı yanında üretimimizin rakipler arasında üstün bir ürün olması için sanat konusunda kaliteli eğitim görmüş elemanlar yetiştirilmelidir.

Kilim üretiminde kaliteye önem verilmemesi ve üretimde belirli bir standardın yakalanamaması, zaman içerisinde kilim sektörünü yok olma aşamasına getirmiştir. Her ürünün artık fabrikasyon üretildiği bir dünyada geleneksel el sanatlarının yaşatılarak gelecek nesillere aktarılması zorunludur.

Üreticiye teşvik kredisi verilmesi yeterli değildir. Çünkü asıl sorun üretilen ürüne pazar bulamama sorunudur. Bu nedenle ilgili çalışma, araştırma ve değerlendirmelerde kurumlar arası yoğun bir iletişim koordinasyonunun ve yardımlaşmanın gerekliliği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Başarıya ulaşabilmek için konuyla ilgili farklı branşlardan uzmanların bir araya gelerek çalışma planları yapmaları ve hatta ortak çalışma grupları oluşturmalarıyla mümkün olacaktır.

Kilim ihracatında yaşanan tıkanıklığın sebebi doğrudan yurt dışı pazarlara satıştan kaynaklandığı görülmektedir. Üretim makro düzeyde planlanmazsa bunu yukarıya çekmek mümkün gözükmemektedir. Üretimi artırmak için araştırma ve geliştirmeye yeterince zaman ve para harcanması gerekmektedir.

Türk Standartları Enstitüsünün geliştirdiği TSE 43 ve TSE 626 standardı halı, kilim ve dokuma maddesinin nasıl olması gerektiğini belirler. Kilimin hammaddesi olan boyanın geliştirilmesine özel önem verilmelidir. Boyar madde kalitesi itibarıyla ışık, yıkama ve sürtünme haslıkları en yüksek değerlerde laboratuvarlarda test edilmelidir. Kilim ipinde yapağı yün kullanılmalı ölü hayvanın derisinden kimyasal yollarla alınan tabak yünü kullanılmamalıdır. Ayrıca Kırkım-Yıkama-Harman-İplik işletme teknolojileri geliştirilmelidir. Çünkü kilim üretiminde bu üretim faaliyetleri çok önemlidir. Bu faaliyetlerin birinde meydana gelen bir bozukluk diğer faaliyetleri olumsuz biçimde etkilemektedir.

Son yıllarda Uşak'ta el dokuma kilim üretimi yanında üreticilerin makine kilim üretimine yöneldikleri görülmektedir. İhracatta yaşanan tıkanıklık ve yurt içinde tüketicilerin ucuz ürünleri tercihi üreticileri bu yönde karar almaya yöneltmektedir.

Üretim ve pazarlama ile ilgili çözüm önerileri:

- Uluslararası kabul gören kalite standartları elde edilerek üretimde her aşamada kalite denetimi getirilmeli, üretim denetlenerek kaliteli üretim gerçekleştirilmelidir. Ne üretirsek satarız felsefesinin dışında hedef kitlenin beklentilerinden hareketle kilim işletmelerinin mal üretmeleri sağlanmalıdır. Bu nedenle atölye üretimine geçilmelidir.
- Çağımızın değişen koşullarında, teknolojiyi takip ederek gelişmiş ülkeler seviyesine çıkmanın en etkin yollarından birisi yeni ve yaratıcı fikirleri ortaya koymaktır. İşletmelerin gelişebilmesi, büyüebilmesi ve ayakta kalabilmesi için araştırma ve geliştirme yatırımı yapmaları son derece önemlidir. Kilim işletmelerine yönelik yeni tekniklerin ve yaklaşımların aktarılması amacıyla üniversite – sanayi işbirliği sağlanmalıdır.
- Kilim işletmeleri bütün enerjisini ve bütün özelliklerini üretime ve ihracata vermeli, üretim her türlü imkanla teşvik edilmeli, ihracata ağırlık verme faaliyetlerinde özellikle dış ticaretin geliştirilmesine çalışılmalıdır.
- Kilim pazarına sahip olabilmesi için; dağıtım kanallarına kendi ürünlerinin dışında ürün satılmaması, işçilik giderlerinin Dünya fiyatlarıyla aynı

seviyede olması ve yurt dışı pazarlarda oluşturulması gereken güçlü imaj sorununun aşılması gerekmektedir.

- Kilim işletmeleri satışları arttırmak için kısa vadeli hesaplar yapmamalı uzun vadeli hedefler göz önünde bulundurulmalıdır. Satılan her ürünün gelecekte satılabileceklere de garanti olması gerektiğini geçmişte yapılan hatalardan anlamalıdır. Kotalar kalktığı için üreticilerin canlı hayvan üzerinden kırkımı yapılmış canlı yapağının kullanılmasında üretimin kalitesi bakımından zorunluluk bulunmaktadır.
- Kilim işletmeleri tam zamanında üretim yöntemini işletmelerinde uygulamak yoluyla gereksiz maliyetlerden ve yüklerden kurtulabilecekleri gibi önemli bir verimlilik artışı da elde edebilirler.
- Geleneksel Uşak kilimlerinin fuar ve tanıtım destekleriyle yurtdışında bu ürünlerin sürekli olarak sergilenmesine olanak sağlayacak yerlerin devlet tarafından temin edilmesi gerekmektedir.
- Nitelikli ürün ve hizmet tasarımları yapılmalı bu ürün ve hizmetler sertifikalanmalıdır. Kalite ve ihracat teşvikleri artırılmalıdır.
- İşletmelerin kendi pazarlama birimlerini kurmaları yönünde bilgilendirilmeleri ve bu konuda hizmet veren danışmanlık firmalarından yararlanmalarının sağlanması gerekmektedir.
- Eşme kilimlerinde geleneksellikten uzaklaşarak ticari amaca yönelik olarak üretilen ürünlerin denetim ve kontrol altına alınması için gereken önlemlerin bir an önce yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu şekilde bir denetim yöntemi kurulması ile birlikte Eşme kilimciliğinin yıllardan beri sahip olduğu renk, uyum ve motif uyumu özellikleri daha da geliştirilebilir.
- Tekstilde KDV indiriminin %8'e çekilmesiyle birlikte diğer girdi maliyetlerinin de (enerji, işçilik ve kur politikası) gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Eşme kilim festivalinin yurtiçi ve yurtdışı tanıtımında etkinlik sağlanmalıdır.

- İhracat yardımlarına ilişkin tebliğin kilim işletmeleri tarafından anlaşılır şekilde basitleştirilmesi bürokrasinin daha da azaltılması gerekmektedir.
- Pazar ve ürün çeşitliliğini sağlayacak düzenlemelere gidilerek çağdaş pazarlama anlayışı benimsenmelidir.
- E-ticaret için teknik bir ekip oluşturulmalıdır. Bu ekip tarafından hazırlanan site farklı ülkelerden müşteriye hitap eden bir mağaza görüntüsüne çevrilebilir.
- Markalı ürün daha fazla katma değer, daha yüksek gelir anlamı taşıdığından dolayı Eşme kilimi marka yapılandırmasına alınarak yeni moda ve geleneksel ürünler uluslar arası taleplere göre üretilmelidir.
- Amaca uygun olarak üretilen kilimlere, bu niteliği belirten bir garanti belgesi verilerek, bu belgede ürünün tüm özellikleri belirtilmelidir. Aynı zamanda ürünlerin yurtdışında tanıtılması için bilimsel ve sanatsal yayınlar yapılmalı, sergiler seminerler düzenlenmeli ve konferanslar verilmelidir.
- Kilimlerin yurtiçinde ve yurtdışında pazarlanabilmesi için bir tanıtım planı uygulanmalıdır. Bu tanıtım planında kilimin saf yünden, bükümünün istenen kalitede ve kaliteli boyalarla boyandığı belirtilmelidir.

Finansman ve yönetimle ilgili çözüm önerileri:

- Halk bankasının KOBİ yatırım ve işletme kredilerini sağlayan bir banka olarak kilim işletmelerine yönelik düşük faizli ve uzun vadeli kredi imkanı olanaklarının daha da genişletilmesi gerekmektedir
- Kredi başvurularında teminat sorununun aşılması için Kredi Garanti Fonu uygulamalarına ağırlık verilmesi gerekmektedir.
- Kilim işletmelerinin finansman konusunda yeterli bilgiyi almaları için üniversite - sanayi işbirliğine gidilmeli ve finansal planlama ve denetim konuları üzerinde ciddi bir şekilde eğilinmelidir.
- İşletmelerin en önemli sorunu alacakların tahsil edilememesidir. Yeni çek kanununa göre her çek yaprağı için 380 YTL' ye kadar muhatap banka

tarafından ödenmektedir. Bu düzenlemelerin daha da genişletilmesi gerekmektedir.

- Güçlendirilmiş ve yeterlilik sağlayan bir finansal yapı oluşturulmalı ve sermaye yapıları güçlendirilmelidir.
- İşletmelerde profesyonel yönetim teknikleri geliştirilmelidir.
- Çalışanlara yönelik olarak verimliliği ve kaliteyi artıracak eğitimler sürekli olarak gerçekleştirilmelidir.
- İşletmelerin profesyonel çalışanlarının olmaması, aile işletmeleri halinde olması, işgücünün mevsimlik vasıfsız çalışanlardan oluşması sonucu bölgedeki işletmeler kurumsallaşmasını tamamlayamamış işletmelerdir. Bu nedenle kurumsallaşmaya yönelik yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir.
- Kilim işletmelerinin sahip oldukları kaynakların etkin bir şekilde kullanımı ancak yönetim kalitesinin artırılması ile mümkündür. Resmi kurumlar ve mesleki örgütler kanalıyla modern yönetim tekniklerinin bu işletmelere sağlayacağı faydalar hakkında aydınlatıcı bilgiler verilmesi gerekmektedir.
- Ülkemizdeki istihdam sorununu çözmek için istihdam üzerindeki vergi yüklerini azaltmak, çalışma hayatının kayıt altına alınmasını sağlamak ve eğitim sistemini yeniden planlamak gerekmektedir.
- Kilim üreticileri bir araya gelerek Sektörel Dış Ticaret şirketi ya da kooperatif türünde bir örgütlenmeye gitmeleri gerekmektedir. Bu örgütün yönetiminde ise dış ticaret konusunda uzman bir profesyonel yöneticiye yer verilmelidir.

KAYNAKLAR

- Acar, B., 1982, Kilim, Cicim, Zili, Sumak, Düz Dokuma Yaygıları, İstanbul.
- Adalılar, A., 1994, Uluslararası Eşme Kilim Festivali Türkiye Kilimciliğinin Üretim ve Pazarlama Sorunları Sempozyumu , Ankara.
- Akat, Ö., 1998, Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Bursa.
- Akdemir, A., 1992, Avrupa Topluluğu İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Önemi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Akdemir, A., 1996, İşletme Bilimine Giriş, İstanbul.
- Aklin, E., Yıldırım, K., Özer, M., 2003, İktisada Giriş, Eskişehir.
- Aktan, C.C., 1999, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri. Stratejik Yönetim, Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul.
- Akyüz, Y., 2001, 21. YY’ın Eşiğinde Uşak, Uşaklılar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Aldoğan, A., 1984, Türk Kilim Sanatı, Sanat Dünyamız, Ankara.
- Alpugan, O., Oktav, M., Demir, M.H., Üner, N., 1997, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstanbul.
- Anmaç, E., 1994, El Sanatlarına Yaklaşım ve Sorunları, T.T.K Basımevi, Ankara.
- Ansoff, I., 1973, Corporate Strategie, Middlesee.
- Arlı, M., Yazıcıoğlu, Y., Söylemezoğlu, F., 1994 “Geçmişten Günümüzde Eşme Kilimlerinin Renk ve Desen Özellikleri”, I. Uluslararası Eşme Kilim Festivali, Türkiye Kilimciliğinin Üretim ve Pazarlama Sorunları Sempozyumu , Ankara.
- Arlı, M., 1982, Doğal Bitkisel Boyalarla Boyama Yöntemleri Üzerine Düşünceler, II. Ulusal El Sanatları Sempozyumu, İzmir.
- Aşıkoğlu, R., 1993, Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler, Kütahya.
- Ataman, G., 2001, İşletme Yönetimi, İstanbul.

- Aydın, N., 2000, “Finansal Yönetim”, Genel İşletme, G.N. Berberoğlu (Ed.) Eskişehir.
- Aydoğan, E., Asal, Ö., 2002, KOBİ’lerde Üretim Stratejilerini Etkileyen Etkenler: Bir Alan Araştırması, Standard Dergisi, ss.29-36,
- Aykaç, B., 1999, İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan, Ankara
- Barutçugil, S., 1981, İsmet, Teknolojik Yenilik ve AR-GE Yönetimi, Uludağ Üniversitesi, İİBF Yayınları, Bursa.
- Bedri, D., Duran, M., 1998, “Türkiye’de Uygulanan Kobi Teşvik Politikası Sonuçlarının Değerlendirilmesi”, Hazine Dergisi, Nisan.
- Benligiray, S., 2003, Ücret Yönetimi, Anadolu üniversitesi yayınları, Eskişehir.
- Bingöl, D., 2005, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum.
- Budak, G., 1998, Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Budak, G., Budak, G., 2004, İşletme Yönetimi, Barış yayınları, İzmir.
- Bülbül, A. R., 2000, Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Ankara.
- Can, H. Tuncer, D. Ayhan,D.Y., 1995, Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş., 2001, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, H., Tuncer, D., Ayhan,D.Y., 1991, Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara.
- Cemalcılar, İ., Bayar, D., Ünal, C.A., Özalp, Ş., 2000, İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir.
- Ceylan, A., 1998,İşletmelerde Finansal Yönetim, Bursa.
- Çetiner, E., 2000, Maliyet Muhasebesi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Demirdöğen, O., 1997, “SWOT Analizi ile Üretim Stratejilerinin Geliştirilmesi”, Verimlilik Dergisi
- Deniz, B., 2000, Türk Dünyasında Halı ve Düz Dokuma Yaygıları, Atatürk Kültür Merkezi Başkanlığı Yayınları, Ankara.
- Diñcer, Ö., 2004, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul.

- Durul, Y., 1987, Anadolu Kilimlerinden Örnekler, İstanbul.
- Düğer, İ.H., Akdemir, A., 1987, Stratejik Planlama, Isparta.
- Dünya Gazetesi, 31.05.2006.
- Efil, İ., 1999, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa.
- Elma, C., Demir, K., 2001, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar, Arı Yayıncılık, Ankara.
- Emek, A., 2005, Halı Sanayi, T.C.Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi Yayınları, İstanbul.
- Ercan, M. K., Ban, Ü., 2005, Finansal Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Eren, E., 1990, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul.
- Eren, E., 2004, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları, İstanbul.
- Erkan, M. Kula, V., 2001, KOBİler İçin Yatırım Projelerinin Hazırlanmasında Finansal Etüdler, A.K.Ü İ.İ.B.F Dergisi, Cilt2, Sayı:2,
- Ersöz, S., Kahvecioğlu, R., 2004, KOBİ'lerin Sorunlarına Yönelik Kırşehir İlinde Bir Araştırma ve Çözüm Önerileri, Standard Dergisi.
- Ertaş, S, 2000, Elektronik Ticaret, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ertekin, Y., 1986, Halkla ilişkiler, Todai Yayınları, Ankara.
- Ertürk, M, 2001, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Fındıkcı, İ., 1999, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Fındıkcı, İ., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Geylan, R., 2002, "İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri", Genel İşletme, G.N. Berberoğlu (Ed.), Eskişehir.
- Güney, A., 2002, Günümüzde Pazarlama İletişimi, Maltepe Üniversitesi.İ.İ.B.F. Dergisi, ss.63-72.
- Hazar, A., 1994, I. Uluslararası Eşme Kilim Festivali, Türkiye Kilimciliğinin Üretim ve Pazarlama Sorunları Sempozyumu, Ankara.

- Hicks, H. H., 1981, Organizasyonlar Teori ve Davranış, (Çev.) B. Baykal, İstanbul.
- Irwin, D., 2002, İşinizi Büyütün, Stratejik bir Yaklaşım, Çev. B. Yıldırım, İstanbul.
- İslamoğlu, A. H., 2002, Pazarlama İlkeleri, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Kahraman, F., Demirkol, M., Çakır, O., Ergün, Ö., 2006, Kobi Yönetimi ve Eğitimi, Dicle Üniv. Girişimcilik Merkezi.
- Karalar, R., 1998, İşletme Temel Bilgiler İşlevler, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.
- Karalar, R., 2002, Genel İşletme, Eskişehir.
- Karalar, R., 2002, İşletme Kavramı, Genel İşletme, (Ed.), G. N. Berberoğlu Eskişehir.
- Kırgızoğlu, N., 1994, Eşme Kilimleri, Ankara.
- Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği, İstanbul.
- Kotler, P., 2000, Pazarlama Yönetimi, Çev: N. Muallimoğlu, İstanbul.
- Kula, V., Tatoğlu, E., 2001, KOBİ'ler Açısından İnternet Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları, A.K.Ü. İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, ss.19-34.
- Kurnazer, S., 1998, İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynağının Etkin Kullanımı, Sakarya Üniversitesi İİBF , s.317-326.
- Küçükçukurt, Ülkü E., 1999, Ülkü E. 2000'li Yıllarda Türkiye'de Geleneksel Türk El Sanatlarının Sanatsal, Tasarımsal ve Ekonomik Boyutu Sempozyumu Bildirileri, T.C Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Küçükyurt, Ü., 1999, İzmir Etnografya Müzesinde Bulunan Çeşitli Yörelere Ait Halı ve Kilimler , Afyon.
- Lengnick H. Mark, L.,2004, Hall, Cynthia, Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Dışbank Kitapları, Ankara.
- M. Şahin, 2002, "Üretim Sistemleri ve Yönetim", Genel İşletme, (Ed.) Berberoğlu, G.N. Eskişehir.

- Maviş, F., 2005, “Yönetim İşlevleri”, Genel İşletme, (Ed.), G.N. Berberoğlu, Eskişehir.
- Mucuk, İ., 2000, Modern İşletmecilik, İstanbul.
- Mucuk, İ., 2001, Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Müslümov, A., 2002, 21. Yüzyılda Türkiye’de KOBİ’ler, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Okay, A., 2005, Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları, İstanbul.
- Özalp, İ., 1996, Yönetim ve Organizasyon , Eskişehir.
- Özgener, Ş., 2003 Büyüme Sürecindeki KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları : Nevşehir Un Sanayi Örneği, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi,Sayı 20, , s.137-161.
- Paksoy, S., Memiş, H., 1999, KOBİ’lerin Ekonomik Göstergeler İle Değerlendirilmesi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Manisa.
- Karalar R., 1998, İşletme Temel Bilgiler İşlevler, A.Ü. Basımevi, Eskişehir.
- Sabuncuoğlu, Z., 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T., 1997, İşletme I-II, Uludağ Üniversitesi, İİBF Yayınları, Bursa.
- Saran, U., 2001, Küresel Değişim Dinamiklerinin Kamu Yönetimi Alanındaki Etkileri, T.İ.D., Sayı:433, Aralık, s.37-51.
- Savcı, M., 1999, Maliyet Muhasebesine Giriş, Akademi Yayınevi, Ankara.
- Saygılı, İ., 1991, Üretim Yönetiminin Fonksiyonları, İstanbul.
- Seyhun, Ş., 2002, Yeni Ürün Market Dergisi, 3/67.
- Seyidoğlu, H., 1998, Uluslararası İktisat, İstanbul.
- Sözüdoğru, T., 1994 “Anadolu Kadını ve Eşme Kilimlerindeki Mesaj”, I. Uluslararası Eşme Kilim Festivali, Türkiye Kilimciliğinin Üretim ve Pazarlama Sorunları Sempozyumu, Ankara.

- Sucu, Y., 2003, “Yönetim ve Etik”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon.
- Şimşek, M. Şerif, 2005, İşletme Bilimlerine Giriş, Konya.
- Tahiroğlu, F., 2004, İşte Başarı, İnsan Kaynakları. com, İstanbul,
- Tatar, T., Öner, M., 1992, İşletmecilik İlkeleri, Ankara.
- Tek, Ö.B., 1999, Pazarlama İlkeleri, İstanbul.
- Tekin, M., 1996, Üretim Yönetimi, Konya.
- Tenekecioğlu, B., 2002, Genel İşletme, Eskişehir.
- Tikici, M., Aksoy, A., Akdemir, B., 2003 “Değişimci Liderliğin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama”, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon.
- Top, A., 2001, Üretim Sistemleri, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Bursa,
- Tosun, K., 1987, İşletme Yönetimi, İstanbul.
- Tümer, S., 1993, “Neden Stratejik Yönetim”, Verimlilik Dergisi.
- Türko, M., 2002, Finansal yönetim, Alfa Basım Yayım, Ankara
- Uslu, Ş., Demirel, Y., 2002, KOBİ’lerde Üretim, Pazarlama ve Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma, Standard Dergisi.
- Ülgen, H., Mirze, S. K., 2004, İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul.
- Üstünel, B., 2000, Ekonominin Temelleri, İstanbul.
- Varçın, R., 2000, İş Organizasyonunun Temel Kavramları, Siyasal Yayıncılık,
- Weichrich, H., 1982, Long Range Planning, Volume15.2, London.
- Wulfhorst, B., 2002, Tekstil Üretim Yöntemleri, Çev: A. Demir., A.R. Torun., İstanbul.
- Yakartepe, M., Yakartepe, Z., Tekstil teknolojisi, Tekstil ve Konfeksiyon Araştırma Merkezi, Cilt 3, tarihsiz.
- Yarımata, F., 1984, Halı Teknolojisi, I. Ulusal El Sanatları Sempozyumu, İzmir.

- Yazıcı, S., 2004, İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme, e-öğrenme- İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm, Alfa Basım Yayım, s.9-35, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, Y., Şanlı, H.S., Tezel, Z., 1999, Geleneksel Türk El Sanatlarının Sanatsal, Tasarımsal ve Ekonomik Boyutu Sempozyum Bildirileri, Ankara.
- Yazıcıoğlu, Y., Tezel, Z., 1999, Sentetik boyarmaddelerin İlmelik Yün Halı İpliklerinin Kopma Mukavemetleri Üzerine Bir Araştırma, Ankara.
- Yıldırım, V., 2005, Genel İşletmecilik I-II, Ankara.
- Yıldız, K., Sipahioğlu, Ş., Yılmaz, M., 2000, Çevre Bilimi, Ankara.
- Yılmaz, E; Güler ve Eraslan Pınar, (Ed.), 2005, Çok Uluslu İşletmelerde Stratejik Planlama Sürecinde Halkla İlişkiler, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Yörük, N., 2001, Son Ekonomik Krizin KOBİ'ler Üzerindeki Etkisi ve Tokat İli Örneği, Gaziosmanpaşa Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, s. 103-122.
- Akan, B., “Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266 (12.02.2006)
- Akın, B., “Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji Küresel Bir Yaklaşım”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=2006 (22.02.2006)
- Aksoy, R., “Elektronik Ticaretin Gelişimi Ve Geleneksel Pazarlama Uygulamalarının Dönüşümü” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=209 (18.01.2006)
- Alpkan, L., “Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı”, <http://www.dogusegustru.com/Journal/sayi.2/m000022.pdf.du.tr/do> (08.02.2006)
- Ansal, H., “Geçmiş ve Gelecekte Ekonomik Gelişmede Teknolojinin Rolü”, <http://www.tmmob.org.tr/modules/books/pdf/teknoloji.pdf> (20.02.2006)

Dura, C., “Çevre Sorunları ve Ekonomi”,

<http://www.gumuscevre.org/cevrebilim3.htm> (19.02.2006)

Ekonomi Sitesi, http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik_yonetim/swot.htm

(08.02.2006)

Era Halıcılık ve Pazarlama A.Ş. Web Sayfası,

http://www.eracarpets.com/turk_haliciliginin_sorunlari/index.htm

(01.05.2006).

Haber Sitesi, http://www.haberler.com/haber_438312.asp (25.08.2006)

Haber Sitesi, <http://www.ntvmsnbc.com/news/3461620.asp> (15.08.2006)

Halı Sektör Dergisi Web Sayfası, <http://www.hali.com.tr/kilimdokumadevam.htm>

(01.05.2006).

Halı Sektör Dergisi Web Sayfası,

http://www.hali.com.tr/dergi/11/kilimyapimi_11_devam.htm

(01.05.2006).

İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birlikleri Web Sayfası,

http://www.itkib.org.tr/itkib/Hedef/2002_02_subat/yasama_kulturu1.htm

(01.05.2006)

İşletme ve Yönetim Bilgileri sitesi,

<http://www.danismend.com/Konular/stratejiyon/STRATEJİK%20YAKLAŞIM.htm> (12.12.2005)

Kobi Finans, http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020702/493

(25.08.2006).

Milli Eğitim Bakanlığı Web Sayfası,

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/147/aytac.htm> (06.08.2006).

Sözlük sitesi, <http://sozluk.sourtimes.org/show.asp?t=mali+analiz> (10.10.2006)

Şenkal, A., “Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları”,

http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=200, (07.02.2006)

T. C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Web Sayfası,

<http://www.dgm.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan98/kobi.htm> (02.10.2006)

GÖRÜŞMELER

Hatipoğlu H. Atatürk Üniversitesi Güzel sanatlar Fakültesi, Geleneksel Türk El Sanatları Bölümü Okutmanı ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. (10 – 07 - 2006)

Parlak, T. Atatürk Üniversitesi Güzel sanatlar Fakültesi, Geleneksel Türk El Sanatları Bölümü Öğretim Görevlisi ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. (03 – 08 – 2006)

Sakallı, K, Uşak Üniversitesi, Ulubey Meslek Yüksek Okulu Okutmanı ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. (13-06-2006)

Horasan Ticaret ve Uşak Atilla Tekstil firmaları ile yapılan yüz yüze görüşme yapılmıştır. (23-05-2006)

**UŞAK ve EŞME'DEKİ KİLİM İŞLETMELERİ ARAŞTIRMA
ÇALIŞMASI ANKET SORULARI**

Tarih

1. İşletmenizin kimlik bilgileri

- a. İşletmenin Adı
- b. İşletmenin Sermayesi
- c. Kuruluş Tarihi
- d. Anket Yapılan Kişi Adı Soyadı
- e. Anket Yapılan Kişinin Görevi

2. İşletmenizin hukuki yapısı nedir?

- a. Limited şirket
- b. Anonim şirket
- c. Tek kişi işletme
- d. Kolektif şirket
- e. Komandit şirket

3. İşletmeniz hangi kapasite ile çalışıyor?

- a. Eksik kapasite
- b. Tam kapasite

4. Ürün özelliklerini neye göre belirliyorsunuz?

- a. Başka malları kopya ederek
- b. Patent hakkı satın alarak
- c. Kendimiz belirleyerek

5. Üründe değişiklik yapar mısınız?

- a. Yaparım
- b. Yapmam
- c) Düşünüyorum
- d) Vaktim yok

6. Tam kapasite ile çalışamama nedenleriniz nelerdir?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| a. Çalışma Sermayesi Yetersizliği | b. Yeterli Kredi Temin Edememe |
| c. Hammadde Bulamama | d. Kalifiye Eleman Eksikliği |
| e. Teknoloji Yetersizliği | f. Satış Güçlüğü |

7. Araştırma - Geliştirme faaliyetlerinde bulunuyor musunuz?

- | | |
|---------|----------|
| a. Evet | b. Hayır |
|---------|----------|

8. Etkin bir stok politikanız olduğunu düşünüyor musunuz?

- | | |
|---------|----------|
| a. Evet | b. Hayır |
|---------|----------|

9. Hammadde ve yarı mamul ihtiyaçlarınızı nereden karşılıyorsunuz?

- | | |
|-------------------------------|-------------------|
| a. Faaliyet Gösterilen Yerden | b. Yurtiçi |
| c. Yurtdışı | d. Aracı Kurumlar |

10. Hammadde temininde karşılaşılan zorluklar nelerdir?

- Hammaddenin Niteliksiz Olması
- Hammaddenin İstenilen Zamanda Bulunmaması
- Hammadde Kaynaklarının Uzaklığı
- Başka Nedenler

11. Ürünlerin kalite kontrol şekli nasıl yapılmaktadır?

- | | | |
|--------------------------|---------------------------|--------------------|
| a. El ve Göz İle Muayene | b. Aracıların Kontrolüyle | c. Laboratuarlarda |
|--------------------------|---------------------------|--------------------|

12. Kalifiye Eleman sıkıntısı çekilen alanlar hangileridir?

- a. Üretim
- b. Pazarlama
- c. Muhasebe- Finans
- d. İnsan Kaynakları yönetimi
- e. Kalite Kontrol
- f. Diğer

13. İşletmenizin yönetim yapısı nedir?

- a. İşletme sahipleri
- b. Profesyonel yöneticiler

14. İşletmenin yöneticisinin eğitim durumu nedir?

- a. İlkokul
- b. Lise
- c. Üniversite

15. Danışmanlık hizmetlerinden faydalaniyor musunuz?

- a. Evet
- b. Hayır

16. Finansal planlamadan faydalaniyor musunuz?

- a. Evet
- b. Hayır

17. İşletmenizin finansal sorunları hangileridir?

- a. Öz Sermaye Yetersizliği
- b. Kredi Maliyetlerinin Yüksekliği
- c. Alacakların Zamanında Tahsil Edilememesi
- d. Girdi Maliyetlerinin Yüksekliği

18. İşletmenizin finansal kaynakları nelerdir?

- a. Öz sermaye
- b. Mevcut Finansal Araçlar

19. İşletmenizin rekabet ettiği faktörler nelerdir?
- a. Fiyat b. Kalite c. Diğer
20. İşletmenizi büyütmede karşılaştığınız engeller nelerdir?
- a. Profesyonel Yönetici Eksikliği b. Talep Yokluğu
c. Kredi Bulmada Zorluklar d. Diğer
21. İşletmenizde herhangi bir kalite standardı uygulanıyor mu?
- a. Evet b. Hayır
22. Ürünlerinizi sattığınız pazarlar hangileridir?
- a) Ulusal b) Bölgesel c) Mahalli d) Uluslararası