

T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

# A T İŞLETMELERİYLE BÜTÜNLEŞMEDE TEKNOLOJİNİN STRATEJİK YÖNETİMİ

( Doktora Tezi )

Ali AKDEMİR

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

ESKİŞEHİR, 1991

## İ Ç İ N D E K İ L E R

	<u>Sayfa</u>
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÇALIŞMANIN AMACI, KAPSAMI, VARSAYIMLARI SINIRLARI VE YÖNTEMİ

1- ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI .....	9
2- ÇALIŞMANIN VARSAYIM VE SINIRLARI .....	11
3- ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ .....	12

### İKİNCİ BÖLÜM

#### AVRUPA TOPLULUĞU BÜTÜNLEŞMESİNİN STRATEJİK BOYUTLARI VE TÜRKİYE'NİN TOPLULUK TAN ÜYELİĞİNDEKİ BEKLENTİLERİ

1- AVRUPA TOPLULUĞU'NUN DOĞUŞU VE 12'LERİN ÜYELİK GÖRÜŞMELERİ .....	17
2- AVRUPA TOPLULUĞU VE UNSURLARI .....	27

2.1.	AKÇT (Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu).....	28
2.2.	AT (Avrupa Topluluğu).....	29
2.3.	AAET (Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu).....	29
3-	AT'DE YÖNETİM VE AT'DE KARAR ALMA .....	30
4-	AVRUPA TOPLULUĞU BÜTÜNLEŞMESİNİN STRATEJİK BOYUTLARI .....	31
4.1.	Barışın Korunması .....	32
4.2.	Ekonomik Bütünleşme .....	34
4.3.	Siyasal Bütünleşme .....	35
4.4.	Teknolojik Bütünleşme .....	35
5-	1992 AT TEK PAZARI .....	39
5.1.	Tanımlama ve Genel Bilgiler .....	39
5.2.	1992 AT Tek Pazarı'nda Ortadan Kalkalacak Engeller .....	42
5.3.	1992 AT Tek Pazarı'nın İşletmeler İçin Getireceği Stratejik Boyutlar.....	44
5.3.1.	Sanayii ve Üretim Verimliliğinin Artması	44
5.3.2.	Ölçek Ekonomilerinin Ortaya Çıkması....	45
5.3.3.	Ar-Ge Çalışmalarının Yoğunlaşması.....	46
5.3.4.	Rekabetin Yoğunlaşarak Artması.....	47
5.3.5.	Yüksek Teknolojiye Sahip İşletmelerin Uygun Altyapıya Kavuşması.....	47
5.3.6.	Gümrük Korumacılığının Kalkması.....	48
5.4.	1992 AT Tek Pazarı'ndan AT'nin Beklentileri...	49
5.4.1.	GSMH'den Global Artışlar .....	49
5.4.2.	Süper Güç Ekonomileriyle Rekabet Şartları .....	51

6- TÜRKİYE-AT İLİŞKİLERİ .....	52
6.1. Türkiye-AT İlişkilerinin Gelişim Süreci .....	52
6.2. Türkiye'nin Makro Bakışla AT Tam Üyeliğinden Beklentileri .....	55
6.2.1. Batılılaşma ve Çağdaşlaşma.....	55
6.2.2. Türkiye'ye Benzer Ekonomik Yapıya Sahip Yunanistan, Portekiz ve İspanya'nın Üyeliği .....	56
6.2.3. Teknoloji ve Ar-Ge Konusunda Topluluk Fonlarından Yararlanmak .....	57
6.2.4. Korumacılığın Kalkmasıyla Ödemeler Dengesinin Etkilenmesi .....	58
6.2.5. Tüketim Kalıbı Gelişmiş Bir Pazara Girmek .....	58
6.2.6. AT'nin Sermaye Hareketlerinden Yararlanmak .....	59
6.2.7. Üyelik Anlaşmasının Aşınması.....	59
6.3. Türkiye'nin Mikro Bakışla AT Tam Üyeliğinden Beklentileri.....	61
6.3.1. Yabancı Sermaye Yatırımlarının Artışıyla Finansman Sorununa Çözüm Bulmak.....	61
6.3.2. Ortak Yatırımlarla Teknolojinin Yenilenmesi.....	62
6.3.3. Ar-Ge Faaliyetlerinde Topluluk Fonlarından Yararlanmak .....	62



6.3.4. Kota ve Korumacılığın Kalkmasıyla Dolaysız İhracatın Artışı ve Kolaylaşması .....	63
6.3.5. Ortaklıklar Sonucu Mevcut Pazarlama Kanallarına Girmek .....	64

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### TÜRKİYE'DE VE AT'DE Ar-Ge YAPISI

1- TEKNOLOJİDE GÖSTERGELERİN TÜRKİYE VE AT'DEKİ DURUMU.....	66
1.1. Ar-Ge Harcamalarının GSMH İçindeki Payı .....	66
1.2. Onbin Kişiye Düşen Araştırmacı Sayısı.....	67
1.3. Patent ve İnnovasyon Sayısı.....	68
1.4. İletişim Teknolojisindeki Yaygınlaşma Düzeyi .....	69
2- AT'DE VE TÜRKİYE'DE Ar-Ge KURUMLARI .....	70
2.1. AT'de Ar-Ge Kurumları .....	70
2.2. Türkiye'de Ar-Ge Kurumları .....	71
2.2.1. Üniversiteler .....	71
2.2.2. Kamusal Ar-Ge Kurumları.....	72
2.2.2.1. TÜBİTAK .....	72
2.2.2.2. TAEX .....	73
2.2.3. Özel Sektör Ar-Ge Kurumları.....	73

3- AF'İNİN TEKNOLOJİK AÇIDAN GELİŞTİRDİĞİ ASAL PROGRAMLAR VE 1987-1994 ÇERÇEVE PROGRAMI VE ÇERÇEVE PROGRAMINDAKİ SPESİFİK EYLEMLERİ.....	74
3.1. Asal Programlar.....	74
3.1.1. EUREKA Projesi.....	75
3.1.2. VAL DUCHESSE Doruğu.....	77
3.2. AF'nin 1987-1994 Dönemi Ar-Ge Çerçeve Programı ve Bu Çerçeve Programındaki Spesifik Eylemleri.....	78
3.2.1. Race .....	79
3.2.2. Sprint.....	79
3.2.3. Brite/Euran .....	81
3.2.4. Joule .....	81
3.2.5. Delta .....	82
3.2.6. Büyük Kuruluşların Kullanımı .....	82
3.2.7. Nükleer Merkezlerin Yenilenmesine Yönelik Araştırma.....	83
3.2.8. Value Programı.....	83
3.2.9. BAP.....	85
3.2.10. BTR .....	86
3.2.11. Eclair Programı .....	86
3.2.12. Flair.....	87
3.2.13. Thermie.....	87
3.2.14. Spes .....	88
3.2.15. Esprit.....	88
3.2.16. Cost .....	89
3.2.17. Ar-Ge Sonuçlarının Kullanımı ve Yayıl- ması İçin İşbirliği Programı.....	89
3.2.18. FAST .....	90

4- AT'DE VE TÜRKİYE'DE İŞLETMELERİ DESTEKLEME	
FAALİYETLERİ VE KURUMLARI .....	91
4.1. AT'de İşletmeleri Finansal Bakımdan	
Destekleme Faaliyetleri ve Kurumları.....	91
4.1.1. Yardım Yapan Kuruluşlar.....	92
4.1.1.1. Avrupa Sosyal Fonu.....	92
4.1.1.2. Avrupa Bölgesel Kalkınma	
Fonu .....	92
4.1.1.3. Entegre Akdeniz Programları..	93
4.1.2. AT'de Kredi Veren Kurumlar.....	95
4.1.2.1. Avrupa Yatırım Bankası.....	95
4.1.2.2. Yeni Topluluk Aracı.....	96
4.1.2.3. AKÇT.....	97
4.2. Türkiye'de İşletmeleri Destekleyen Kurumlar..	97
4.2.1. T.Halk Bankası .....	98
4.2.2. KÜSGET .....	99
4.2.3. Bağ-Kur .....	100
4.2.4. TÖSYÖV .....	101
4.2.5. Küçük Sanatkâr, Sanayii Bölgeleri ve	
Siteleri Genel Müdürlüğü.....	101
4.2.6. SEGEM(Sınai Eğitim ve Geliştirme	
Merkezi).....	102
5- AT'DE VE TÜRKİYE'DE ODA VE BORSALARIN İŞLETMELERE	
DANIŞMANLIK,İŞBİRLİĞİ VE ORGANİZASYON YARDIMLARI..	103
5.1. Avrupa Topluluğu .....	103
5.1.1. Almanya .....	103
5.1.2. Fransa .....	104
5.1.3. İngiltere .....	105
5.1.4. İtalya .....	105

5.2. Türkiye'de TOBB'un İşletme Yardımları.....	106
5.2.1. OKİH .....	107
5.2.2. Yatırım ve Tanıtım Ofisi.....	108
5.2.3. Proje Geliştirme Merkezi.....	109
5.2.4. Bilgi İşlem Merkezi.....	110
6- AT ÜLKELERİNDE Ar-Ge KURUMLARI( ALMANYA, FRANSA, İNGİLTERE, İTALYA'DA) .....	111
6.1. Patent ve Lisanslama Sistemleri ve Sağlanan Destekler .....	111
6.1.1. Fransa'da .....	111
6.1.1.1. Fransa Ulusal Endüstriyel Donanım Kurumu.....	111
6.1.1.2. Ulusal Endüstri Kurumu.....	112
6.1.1.3. Araştırma Bedelinin Tesbitinde Ulusal Ajans(ANVAR).....	112
6.1.2. Almanya .....	113
6.1.2.1. Almanya Patent Ofisi.....	113
6.1.2.2. Büyük Ölçekli Araştırma Kurumlarının Teknoloji Transferi Ofisleri.....	114
6.1.2.3. Almanya Araştırmalarında Patent Bürosu .....	115
6.1.2.4. Buluşçulara Patentlerle İlgili Danışmanlık.....	115
6.1.3. İngiltere .....	116
6.1.3.1. İngiliz Teknoloji Grubu(BTG).....	116
6.1.3.2. Patent Ofisi .....	117

6.1.4. İtalya .....	118
6.2. Danışmanlık Hizmetleriyle Sağlanan Destek .....	119
6.2.1. Fransa .....	119
6.2.1.1. Araştırma Bedelinin Belirlenmesinde Ulusal Ajans(ANVAR) .....	119
6.2.1.2. Bilimsel ve Teknik Bilgi Sağlamasında Bölgesel Ajanslar(ARIST) .....	120
6.2.1.3. Tele-Sistemler(T.S) .....	121
6.2.1.4. Endüstriyel Araştırma Geliştirmede Bilgi Sistemleri Kullanımı ve Bilgi Sağlayan Kurumlar .....	122
6.2.1.5. Bilgi ve Teknik Bankası .....	123
6.2.1.6. Ulusal Teknik Araştırmalar Derneği .....	124
6.2.2. Almanya .....	124
6.2.2.1. Almanya Endüstrisini Rasyonelleştirme Kurumu(RNWF) ..	124
6.2.2.2. Teknolojik Danışmanlık Hizmetleri .....	125
6.2.2.3. Berlin Teknoloji Merkezi .....	126
6.2.2.4. Yeniliklerin Uygulanması İçin Teknik Sistemi(ISI) .....	127
6.2.2.5. İmalat Teknoloji Programı .....	127

6.2.3. İngiltere .....	128
6.2.3.1. Dizeyn Danışmanlık Hizmeti...	128
6.2.3.2. İmalat Danışmanlık Hizmeti (MAS).....	128
6.2.3.3. Plastik Danışmanlık Servisi (PAS) .....	129
6.2.3.4. Küçük Firmalar Servisi.....	130
6.2.3.5. Küçük Firmalara Teknik Araş- tırma Servisi.....	130
6.2.3.6. Teknoloji Danışmanlık Nokta- sı(TAP).....	131
6.2.4. İtalya .....	132
6.3. Kolektif Araştırmada Destek, Kolektif Araş- tırma Merkezleri Devlet Laboratuvarlarıyla Sağlanılan Destek .....	132
6.3.1. Fransa .....	132
6.3.1.1. Endüstriyel Teknoloji Mer- kezleri(CTI).....	132
6.3.1.2. Profesyonel ve Simüle Edilmiş Araştırma Merkezleri.....	133
6.3.1.3. Ulusal Bilimsel Araştırma Merkezi(CNRS).....	134
6.3.1.4. Atom Enerjisi Yönetimi(CEA)..	134
6.3.1.5. Ulusal Saha Çalışması Merkezi.....	135
6.3.1.6. Süreçler ve Otomasyonda Araş- tırma Kurumu.....	135

6.3.1.7. İletişim Araştırmalarında Ulu- sal Merkez(CHCF).....	136
6.3.2. Almanya .....	136
6.3.2.1. Araştırma Anlaşmalarına Yöne- lik Harcamalarda Yardımlar...	136
6.3.2.2. FhG .....	137
6.3.2.3. Endüstriyel Araştırma Konfe- derasyonu(AIF).....	137
6.3.2.4. Federal Araştırma Merkezleri.	138
6.3.2.5. Üniversiteler ve Teknik Üni- versiteler.....	138
6.3.2.6. İnşaat Araştırmalarında Grup Çalışması.....	139
6.3.2.7. GI.....	139
6.3.3. İngiltere .....	140
6.3.3.1. Araştırma Dernekleri Araştır- ma Dernekleri Direktörler Ko- mitesi(CDRA).....	140
6.3.3.2. Araştırma Konseyleri.....	140
6.3.3.3. Bilim ve Mühendislik Araş- tırma Konseyi(SERC).....	141
6.3.3.4. SERC Öğrenciler-(Student- Ships).....	142
6.3.3.5. Araştırma Kuruluşları.....	143
6.3.4. İtalya .....	143
6.4. Spesifik Teknolojilerde Destek .....	143
6.4.1. Fransa .....	144

6.4.1.1.	Spesifik Sektörlerde Endüstriyel	
	Araştırmada Teşvikler.....	144
6.4.1.2.	Teknolojik Geliştirme Programları...	144
6.4.1.3.	Faaliyet Programları.....	145
6.4.1.4.	Posta ve İletişim Bakanlığı-İletişim	
	Genel Yönetimi.....	146
6.4.2.	Almanya .....	146
6.4.2.1.	Endüstriyel Ar-Ge'de Yardımlar.....	146
6.4.2.2.	İnşaat ve Yaşam Programı.....	147
6.4.2.3.	Kömür Madeni.....	147
6.4.2.4.	Sivil Havacılık.....	148
6.4.3.	İngiltere .....	148
6.4.3.1.	Enerji Etkinliğini Sağlama.....	148
6.4.3.2.	Enerji Araştırma ve Geliştirme	
	Sözleşmeleri.....	149
6.4.3.3.	Optik Elektronik Projesi.....	150
6.4.3.4.	Esnek İmalat Sistemleri(FMSS).....	150
6.4.3.5.	Mikroelektronik Endüstri Destek	
	Programı(MISP).....	151
6.4.3.6.	Araştırma-Geliştirme Gereksinim	
	Kurulları.....	152
6.4.3.7.	Robot Destek Programı.....	152
6.4.3.8.	Uzay Teknolojisi Programı.....	153
6.4.4.	İtalya .....	153
6.4.4.1.	Alternatif Enerji Kaynakları	
	Geliştirme.....	153



6.4.4.2. Stratejik Öne Sahip Programlar...	154
6.4.4.3. Uzak Planı.....	154
6.5. Tüm Ekonomik Sektörlere Uygulanabilen Destekler.....	155
6.5.1. Fransa .....	155
6.5.1.1. Yenilik İçin Yardım.....	155
6.5.1.2. Modernizasyon İçin Sanayii Fonu (FILM).....	156
6.5.1.3. Bilimsel ve Teknik Araştırma Fonunun Esgidüm Eylemleri.....	156
6.5.1.4. Bilimsel ve Teknik Araştırma Fonunun Program Sözleşmeleri.....	157
6.5.2. Almanya .....	158
6.5.2.1. Ar-Ge Personelindeki Harcamalara Yardımlar .....	158
6.5.2.2. Araştırma ve Geliştirme Yatırımları Bağışları.....	158
6.5.2.3. Alman Sanayii Derneği(BDI).....	159
6.5.2.4. Enerji Üretimi ve Dağıtımında Seçilen Yatırımlar İçin Yatırım Bağışları .....	159
6.5.3. İngiltere .....	160
6.5.3.1. Birleşik Değerlendirme Projesi(JAS).	160
6.5.3.2. Yenilik Projelerinde Destek.....	161
6.5.3.3. Küçük Firmalara Ödünç Para Sağlama Projesi.....	161
6.5.3.4. Kalite Sağlanmasında Destek Projesi .....	162

6.5.4. İtalya	162
6.5.4.1. Hükümet Teşvikleriyle Finanse Edilen Yardımlar	162
6.5.4.2. Ulusal Araştırma Konseyleri ve Sanayii Arasındaki Yardım Sözleşmeleri	163
6.6. Öz Sermaye Sağlanmasıyla Sağlanan Destek	163
6.6.1. Fransa	164
6.6.1.1. Yenilikte Finansal Politikalar	164
6.6.2. Almanya	164
6.6.2.1. Yatırım Şirketlerinin Öz Sermayesi	164
6.6.2.2. Teknoloji Programı	165
6.6.3. İngiltere	165
6.6.3.1. İngiliz Teknoloji Grubu(BTG)	165
6.6.3.2. Sanayii ve Ticaret Finans Şirketi(ICPC)	166
6.6.3.3. Küçük İşletmelere Finans Sağlama Projesi	166
6.6.4. İtalya	167
6.6.4.1. Uygulamalı Araştırma Fonundan Öz Sermaye Uygulaması	167

#### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE-AT İMALAT SANAYİİ İŞLETMELERİNİN TEKNOLOJİK YÖNDEN REKABET EDEBİLİRLİK ANALİZİ

1- GIDA, İÇİTİ VE TÛTÛN ALT SANAYİİ SEKTÖRÛ ANALİZİ.....	170
2- DOKUMA, GİYİM EŞYASI VE DERİ SANAYİİ ALT SANAYİİ ANALİZİ.....	176
3- ORMAN ÜRÛNLERİ VE MOBİLYA SANAYİİ ANALİZİ.....	181
4- KAĞIT, KAĞIT ÜRÛNLERİ VE BASMA SANAYİİ ANALİZİ.....	182
5- KİMYA, PETROL, KÖMÛR, KAUCUK VE PLASTİK ÜRÛNLERİ SANAYİİ ANALİZİ .....	183
6- TAŞ VE TOPRAĞA DAYALI SANAYİİ ANALİZİ .....	187
7- METAL ANA SANAYİİ ANALİZİ .....	189
8- METAL EŞYA-MAKİNE-TEÇHİZAT, ULAŞIM ARAÇLARI, İLMİ VE MESLEKİ ÖLÇME ALETLERİ SANAYİİ ANALİZİ .....	191

## BEŞİNCİ BÖLÛM

### TERMOLOJİ YÖNELİMLİ STRATEJİK

#### YÖNETİM

1- STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI.....	202
2- STRATEJİK YÖNETİMİN TEMELLERİ.....	204
2.1. Stratejik Yönetimin Boyutları .....	205
2.1.1. Stratejik Planlama.....	205
2.1.2. Stratejik Uygulama.....	205
2.2. Stratejik Yönetim Süreci.....	206
2.2.1. İşletmenin Kuvvetli ve Zayıf Yönlerinin Belirlenmesi İle Fırsat ve Tehlikelerin Tesbit Edilmesi.....	207

2.2.2. İşletme Kimliğinin Belirlenmesi.....	208
2.2.3. İşletme Felsefesi ve Politikalarının Belirlenmesi.....	209
2.2.4. Stratejik Amaçların Belirlenmesi.....	209
2.2.5. Örgüt Stratejilerinin Belirlenmesi.....	210
2.2.6. İşletme Stratejisinin Uygulanması.....	212
2.2.7. İşletme Stratejisinin Kontrolü.....	213
2.3. Stratejik Yönetim Yapısının Karakteristikleri.	214
2.4. Stratejik Kararların Özellikleri.....	215
2.4.1. Örgüt Düzeyi.....	216
2.4.2. Zaman Boyutu.....	216
2.4.3. Geleceğe Yönelme Eksenini.....	217
2.4.4. Sistem Perspektifi.....	218
2.4.5. Açık Sistem Bakışı.....	218
2.4.6. Daha Alt Düzeylerde Karar Almada Çerçeve.....	219
2.4.7. Kaynakların Dağılımı.....	219
2.5. Stratejik Yönetim ve Örgüt Düzeyleri.....	219
3- STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ.....	223
3.1. SWOT Analizi.....	223
3.1.1. Fırsat ve Tehlikelerin Belirlenmesi....	223
3.1.2. İşletmenin Kuvvetli ve Zayıf Yönlerinin Belirlenmesi.....	225
3.2. Örgüt Kimliği, Felsefesi ve Politikalarının Analizi.....	227
3.3. Stratejik Amaçların ve Örgüt Stratejilerinin Belirlenmesi.....	228



3.3.1.1.2.2.3. Ortak Girişim Stratejisi.....	243
3.3.1.1.2.2.3.1. Tanımı.....	244
3.3.1.1.2.2.3.2. Ortak Girişim Stratejisini Uygulama Nedenleri.....	244
3.3.1.1.2.2.3.3. Ortak Girişimde Kullanılan Stratejiler.....	245
3.3.1.1.2.2.3.4. Ortak Girişim Stratejisinin de Dikkat Edilecek Konu- lar.....	246
3.3.1.1.2.2.4. Geri Çekilme Stratejisi.....	247
3.3.1.1.2.2.5. Kombinasyon Stratejisi.....	248
3.3.2. Örgüt Stratejilerinin Belirlenmesi.....	249
3.3.2.1. Örgüt Stratejisi Türleri.....	249
3.3.2.1.1. Toplumsal Strateji.....	249
3.3.2.1.2. Şirket Stratejisi.....	250
3.3.2.1.3. İş Stratejisi.....	251
3.3.2.1.4. İşlevsel Strateji.....	252
3.3.2.2. Örgüt Stratejilerinin Analizi ve Uygulanması.....	253
3.4. Stratejilerin Uygulanması ve Denetimi.....	254

## ALTINCI BÖLÜM

### REKABETÇİ YAPIDA

### AT İŞLETMELERİYLE BÜTÜNLEŞMEDE TEKNOLOJİNİN

### STRATEJİK YÖNETİMİ

1- AT TAM ÜYELİĞİ DURUMUNDA TÜRKİYE İŞLETMELERİNİN FIRSAT VE TEHLİKELERİNİN BELİRLENMESİ İLE AT İŞLETMELERİNE GÖRE KUVVETLİ VE ZAYIF YÖNLERİNİN ANALİZİ (TÜRKİYE İŞLETMELERİ İÇİN SWOT ANALİZİ).....	260
1.1. Fırsatların Belirlenmesi.....	261
1.2. Tehlikelerin Belirlenmesi.....	262
1.2.1. Büyük Pazar Yapısı Nedeniyle Etkin Kapasite Yaratma Zorunluluğu.....	262
1.2.2. Teknolojik Düzeyin Düşük Olması ve Yüksek Teknoloji İle Karşılaşma.....	263
1.2.3. İç Pazarın Cazibesini Yitirmesi.....	264
1.2.4. İç Korumacılığın Kalkması.....	265
1.2.5. Standartların Yükselmesi ve Türkiye İmalat Sanayii İşletmelerinin Standartlarının Düşük Olması.....	266
1.3. Türkiye İşletmelerinin AT İşletmelerine Göre Kuvvetli ve Zayıf Yönlerinin Belirlenmesi.....	267
2- AT TAM ÜYELİĞİNDE TÜRKİYE İŞLETMELERİNİN KİMLİK VE POLİTİKALARININ BELİRLENMESİ.....	272
3- AT İŞLETMELERİYLE REKABETTE AMAÇLARIN(STRATEJİLERİN) BELİRLENMESİ.....	273
3.1. Türkiye İşletmelerinin Teknoloji Üretme Stratejisi.....	275
3.1.1. Türkiye İşletmelerinden Teknoloji Üretmesi Gereken İmalat Sanayii İşletmeleri.....	275
3.1.2. Teknoloji Üretimde Koşullar.....	277
3.2. Türkiye İşletmelerinin Lisans Anlaşmalarıyla Teknoloji Elde Etme Stratejisi.....	278

3.2.1. Türkiye'de Lisans Anlaşmaları.....	278
3.2.2. Türkiye'de ve AT'de Lisans Anlaşmalarıyla İlgili Yasal Düzenlemeler.....	280
3.2.3. Türkiye'de Lisans Anlaşmalarıyla Teknoloji Elde Etme Stratejisine Uygun İmalat Sanayii Dalları.....	281
3.3. Türkiye İşletmeleri İçin Birleşme ve Devralma Stratejisi.....	283
3.3.1. Dünya'da, AT'de Birleşme ve Devralmalar İle 1992 Tek Pazarı İle İlişkileri.....	283
3.3.2. Türkiye'de Birleşme ve Devralmalar.....	287
3.3.3. Türkiye'de Birleşme ve Devralmalardan Sağlanan Yararlar.....	291
3.3.3.1. Teknolojik Yenileme.....	291
3.3.3.2. Finansman Sorununa Çözüm Bulma.....	291
3.3.3.3. Tek Pazardan Pay Alma.....	292
3.3.3.4. Ortaklıktan Elde Edilen Getiriyle Yeni Yatırım Yapma Olanğı Sağlama.....	294
3.3.3.5. Ürün Kalitesi ve Kapasite Artışı.....	294
3.3.3.6. Ortaklığın Mevcut Pazarlama Kanallarından Yararlanmak ve İhracat Artışı.....	295
3.3.3.7. Sürekli İşletmecilik Know-How'ı Akışı.....	296



3.3.4. Türkiye İşletmelerinin Birleşme ve Devralma Stratejisini Uygularken Dikkat Edecekleri Konular.....	296
3.3.4.1. Ortağın Sadece İç Pazar İçin Üretim Yapma İsteğinin Önlenmesi.....	296
3.3.4.2. Ortaklığın Stratejik Planında Yeralma.....	297
3.3.4.3. Ana Firmadan Girdilerin Temininin Önlenmesi.....	298
3.3.4.4. Ortak Ar-Ge Çalışmalarında Bulunma.....	298
3.3.4.5. Karar Sürecinin Pay Dağılımıyla Sınırlı Olmaması.....	299
3.3.4.6. Yaratılan Kaynakların İyi Kullanılması.....	299
3.3.4.7. Düşük Fiyatla Satış Yapılmaması.	300
3.3.5. Türkiye'de ve AT'de Birleşme ve Devralmalarla İlgili Düzenlemeler.....	300
3.4. Türkiye İşletmeleri İçin Ortak Girişim Stratejisi.1.....	305
3.4.1. Türkiye'de ve AT'de Ortak Girişim (Joint Venture).....	306
3.4.2. Ortak Girişimden Sağlanan Yararlar.....	307
3.4.3. Ortak Girişim Stratejisinde Dikkat Edilecek Konular.....	308
4- TÜRKİYE İŞLETMELERİNİN STRATEJİ SEÇİMİ SORUNU.....	309

5- TÜRKİYE İŞLETMELERİNİN ÖRGÜT STRATEJİLERİNİ BELİRLEMESİ VE ANALİZİ.....	312
6- TÜRKİYE İŞLETMELERİNİN STRATEJİLERİNİ UYGULANMASI VE DENETİMİ.....	313

## YEDİNCİ BÖLÜM

### ÇEŞİTLİ YERLİ VE YABANCI SERMAYELİ İŞLETMELERİN Ar-Ge YAPILARININ TEKNOLOJİK YÖNDEN İNCELENMESİ: KONİTEKS, KÜTAHYA PORSELEN, İNCİ AKÜ, SAFİR, POLİSAN, NACANCO, VESTEL VE TÜLOMSAS İŞLETMELERİNDE VAK'A ANALİZİ UYGULAMASI

I- KONİTEKS İŞLETMESİNİN Ar-Ge YAPISININ TEKNOLOJİK YÖNDEN İNCELENMESİ.....	315
1- İŞLETME KİMLİĞİ HAKKINDA BİLGİLER.....	315
2- İŞLETMENİN FAALİYET KONULARI (ALANLARI) HAKKINDA BİLGİLER.....	315
3- İŞLETMENİN TEKNOLOJİK YAPISI.....	316
3.1. Teknolojinin Yapısı.....	316
3.2. Üretim, Transfer, Uyarlama, Adaptasyon Yoluyla Teknoloji.....	316
4- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISI.....	317
4.1. İşletme Üst Yönetiminin Ar-Ge'ye Bakışı ve Değerlendirmesi.....	317

4.2. İşletmenin Ar-Ge Örgütü.....	317
4.2.1. Ar-Ge Laboratuvarları.....	318
4.3. Ar-Ge Harcamaları ve Toplam Bütçe İçerisindeki Payı .....	318
4.4. İşletmenin Ar-Ge Personeli ve Özellikleri...	318
4.5. İşletmenin Ar-Ge Bölümünün Bütünleşik Örgüt Şemasındaki Yeri ve Diğer Bölümlerle Sinergjik Bağları .....	319
5- Ar-Ge İŞLEMLERİ .....	319
5.1. Geçmişteki Ar-Ge'nin İmalat Yapısına Dönük Sonuçları, Ar-Ge Harcamalarının Dönüşümü....	319
5.2. Teknoloji İzleme, Haber Alma ve Bilgi Sağlama Çabaları.....	320
5.3. Teknoloji Geliştirme Çabaları.....	320
5.4. İşletmenin Stratejik Planı.....	320
5.4.1. Ar-Ge Planları.....	321
5.4.2. Ar-Ge Planlarının Stratejik Planlara Yansıma Düzeyi.....	321
6- TÜRKİYE'DE ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN KURULMASINDA İŞLETMENİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ.....	321
7- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ:	322
II- KÜTAHYA PORSELEN SANAYİİ A.Ş.'nin Ar-Ge YAPISININ TEKNOLOJİK YÖNDEN İNCELENMESİ.....	323
1- İŞLETME KİMLİĞİ HAKKINDA BİLGİLER.....	323
2- İŞLETMENİN FAALİYET KONULARI(ALANLARI)HAKKINDA BİLGİLER.....	324

3- İŞLETMENİN TEKNOLOJİK YAPISI.....	325
3.1. Teknolojinin Yapısı.....	325
3.2. Üretim, Transfer, Uyarılma ve Adaptasyon Yönüyle Teknoloji.....	325
4- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISI.....	325
4.1. İşletme Üst Yönetiminin Ar-Ge'ye Bakışı ve Değerlendirmesi.....	325
4.2. İşletmenin Ar-Ge Örgütü.....	326
4.2.1. Modelhane Bölümü.....	326
4.2.2. Dekor Bölümü.....	327
4.2.3. Laboratuvar Bölümü.....	327
4.3. Ar-Ge Harcamaları ve Bütünlük Bütçe İçerisindeki Payı.....	328
4.4. İşletmenin Ar-Ge Personeli ve Özellikleri.....	329
4.5. İşletmenin Ar-Ge Bölümünün Bütünlük Örgüt Şemasındaki Yeri ve Diğer Bölümlerle Siner- jik Bağları.....	329
5- Ar-Ge İŞLEVLERİ.....	331
5.1. Geçmişteki Ar-Ge'nin İmalat Yapısına Dönük Sonuçları.....	331
5.2. Teknoloji İzleme, Haber Alma ve Bilgi Sağlama Çabaları.....	331
5.3. Teknoloji Geliştirme Çabaları.....	331
5.4. İşletmenin Stratejik Planı.....	332
5.4.1. Ar-Ge Planları.....	332
5.4.2. Ar-Ge Planlarının Stratejik Planlara Yansıma Düzeyi ve Şekli.....	332

6- TÜRKİYE'DE ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN KURULMASINDA İŞLETMENİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ.....	332
7- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISININ GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ.....	333
III-SAFİR İŞLETMESİNİN Ar-Ge YAPISININ TEKNOLOJİK YÖNDEN İNCELENMESİ.....	334
1- İŞLETME KİMLİĞİ HAKKINDA BİLGİLER.....	334
2- İŞLETMENİN FAALİYET KONULARI HAKKINDA BİLGİLER..	334
3- İŞLETMENİN TEKNOLOJİK YAPISI.....	335
3.1. Teknolojinin Yapısı.....	335
3.2. Üretim, Transfer, Uyarlama ve Adaptasyon Yönüyle Teknoloji.....	335
4- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISI.....	335
4.1. İşletme Üst Yönetiminin Ar-Ge'ye Bakışı ve Değerlendirmesi.....	335
4.2. İşletme Ar-Ge Örgütü.....	337
4.2.1. Ar-Ge Laboratuvarı.....	337
4.3. Ar-Ge Harcamaları ve Toplam Bütçedeki Payı.	337
4.4. İşletmenin Ar-Ge Personeli ve Özellikleri..	337
4.5. İşletme Ar-Ge Bölümünün Bütünleşik Örgüt Şemasındaki Yeri ve Diğer Bölümlerle Sinerjik Bağları.....	338
5- Ar-Ge İŞLEVLERİ.....	338
5.1. Geçmişteki Ar-Ge'nin İmalat Yapısına Dönük Sonuçları.....	338
5.2. Teknoloji İzleme, Haber Alma ve Bilgi Sağla- ma Çabaları.....	338

5.3. Teknoloji Geliştirme Çabaları.....	338
5.4. İşletmenin Stratejik Planı.....	339
5.4.1. Ar-Ge Planları.....	339
5.4.2. Ar-Ge Planlarının Stratejik Planlara Yansıma Düzeyi ve Şekli.....	339
6- TÜRKİYE'DE ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN KURULMASINDA İŞLETMENİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ.....	339
7- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ.....	339
IV- İNCİ AKÜ SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.'nin Ar-Ge YAPISININ TEKNOLOJİK YÖNDEN İNCELENMESİ.....	341
1- İŞLETME KİMLİĞİ HAKKINDA BİLGİLER.....	341
2- İŞLETMENİN FAALİYET KONULARI(ALANLARI)HAKKINDA BİLGİLER.....	341
3- İŞLETMENİN TEKNOLOJİK YAPISI.....	341
3.1. Teknolojinin Yapısı.....	341
3.2. Üretim,Transfer,Uyarılma ve Adaptasyon Yönüyle Teknoloji.....	341
4- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISI.....	342
4.1. İşletme Üst Yönetiminin Ar-Ge'ye Bakışı ve Değerlendirmesi.....	342
4.2. İşletmenin Ar-Ge Örgütü.....	342
4.2.1. Ar-Ge Laboratuvarları.....	342
4.3. Ar-Ge Harcamaları ve Toplam Bütçe İçerisindeki Payı.....	344

4.4. İşletmenin Ar-Ge Personeli ve Özellikleri.....	344
4.5. İşletmenin Ar-Ge Bölümünün Bütünleşik Örgüt Şemasındaki Yeri ve Diğer Bölümlerle Sinerjik Bağları.....	344
5- Ar-Ge İŞLEVLERİ.....	344
5.1. Geçmişteki Ar-Ge'nin İmalat Yapısına Dönük Sonuçları.....	344
5.2. Teknoloji İzleme, Haber Alma ve Bilgi Sağlama Çabaları.....	345
5.3. Teknoloji Geliştirme Çabaları.....	345
5.4. İşletmenin Stratejik Planı.....	345
5.4.1. Ar-Ge Planları.....	345
5.4.2. Ar-Ge Planlarının Stratejik Plana Yansımaya Düzeyi ve Şekli.....	345
6- TÜRKİYE'DE ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN KURULMASINDA İŞLETMENİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ.....	346
7- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ.....	346
V- POLİNAS PLASTİK SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.'nin Ar-Ge YAPISININ TEKNOLOJİK YÖNDEN İNCELENMESİ.....	347
1- İŞLETME KİMLİĞİ HAKKINDA BİLGİLER.....	347
2- İŞLETMENİN FAALİYET KONULARI HAKKINDA BİLGİLER..	347
3- İŞLETMENİN TEKNOLOJİK YAPISI.....	348
3.1. Teknolojinin Yapısı.....	348
3.2. Üretim, Transfer, Uyarlama ve Adaptasyon Yönüyle Teknoloji.....	349

4- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISI.....	349
4.1. İşletme Üst Yönetiminin Ar-Ge'ye Bakışı ve Değerlendirmesi.....	349
4.2. İşletmenin Ar-Ge Örgütü.....	350
4.2.1. Ar-Ge Laboratuvarı.....	350
4.3. Ar-Ge Harcamaları ve Toplam Bütçe İçerisindeki Payı.....	350
4.4. İşletmenin Ar-Ge Personeli ve Özellikleri.....	352
5- Ar-Ge İŞLEVLERİ.....	352
5.1. Geçmişteki Ar-Ge'nin İmalat Yapısına Dönük Sonuçları.....	352
5.2. Teknoloji İzleme, Haber Alma ve Bilgi Sağlama Çabaları.....	352
5.3. Teknoloji Geliştirme Çabaları.....	352
5.4. İşletmenin Stratejik Planı.....	352
5.4.1. Ar-Ge Planları.....	352
5.4.2. Ar-Ge Planlarının Stratejik Plan- lara Yansıma Düzeyi ve Şekli.....	353
6- TÜRKİYE'DE ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN KURULMASINDA İŞLETMENİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ....	353
7- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ.....	353
VI- NACANCO PAKETLEME SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. İŞLETMESİNİN Ar-Ge YAPISININ TEKNOLOJİK YÖNDEN İNCELENMESİ.....	355
1- İŞLETME KİMLİĞİ HAKKINDA BİLGİLER.....	355
2- İŞLETMENİN FAALİYET-KONULARI HAKKINDA BİLGİLER.	355



3- İŞLETMENİN TEKNOLOJİK YAPISI.....	355
3.1. Teknolojinin Yapısı.....	355
3.2. Üretim, Transfer, Uyarlama ve Adaptasyon Yönüyle Teknoloji.....	355
4- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISI.....	356
4.1. İşletme Üst Yönetiminin Ar-Ge'ye Bakışı ve Değerlendirmesi.....	356
4.2. Ar-Ge Örgütü.....	356
4.2.1. Ar-Ge Laboratuvarları.....	356
4.3. Ar-Ge Harcamaları ve Toplam Bütçe İçindeki Payı.....	356
4.4. İşletmenin Ar-Ge Personeli ve Özellikleri..	358
4.5. İşletmenin Ar-Ge Bölümünün Bütünleşik Örgüt Şemasındaki Yeri ve Diğer Bölümlerle Siner- jik Bağları.....	358
5- Ar-Ge İŞLEVLERİ.....	358
5.1. Geçmişteki Ar-Ge'nin İmalat Yapısına Dönük Sonuçları.....	358
5.2. Teknoloji İzleme, Haber Alma ve Bilgi Sağlama Çabaları.....	358
5.3. Teknoloji Geliştirme Çabaları.....	358
5.4. İşletmenin Stratejik Planı.....	359
5.4.1. Ar-Ge Planları.....	359
5.4.2. Ar-Ge Planlarının Stratejik Plana Yansıma Düzeyi ve Şekli.....	359
6- TÜRKİYE'DE ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN KURULMASINDA İŞLETMENİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ.....	359
7- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ.....	360

VII- VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'nin	
Ar-Ge YAPISININ TEKNOLOJİK YÜZDEN İNCELENMESİ.....	360
1- İŞLETME KİMLİĞİ HAKKINDA BİLGİLER.....	360
2- İŞLETMENİN FAALİYET KONULARI HAKKINDA BİLGİLER.....	361
3- İŞLETMENİN TEKNOLOJİK YAPISI.....	361
3.1. Teknolojinin Yapısı.....	361
3.2. Üretim, Transfer, Uyarılma ve Adaptasyon Yönüyle Teknoloji.....	362
4- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISI.....	362
4.1. İşletme Üst Yönetiminin Ar-Ge'ye Bakışı ve Değerlendirmesi.....	362
4.2. İşletmenin Ar-Ge Örgütü.....	362
4.2.1. Ar-Ge Laboratuvarları.....	362
4.3. Ar-Ge Harcamaları ve Toplam Bütçe İçerisindeki Payı.....	364
4.4. İşletmenin Ar-Ge Personeli ve Özellikleri.	364
4.5. İşletmenin Ar-Ge Bölümünün Bütünleşik Örgüt Şemasındaki Yeri ve Diğer Bölümlerle Siner- jik Bağları.....	364
5- Ar-Ge İŞLEVLERİ.....	365
5.1. Geçmişteki Ar-Ge'nin İmalat Yapısına Dönük Sonuçları.....	365
5.2. Teknoloji İzleme, Haber Alma ve Bilgi Sağlama.....	365
5.3. Teknoloji Geliştirme Çabaları.....	365

5.4. İşletmenin Stratejik Planı.....	365
5.4.1. Ar-Ge Planları.....	366
5.4.2. Ar-Ge Planlarının Stratejik Planla Yansıma Düzeyi ve Şekli.....	366
6- TÜRKİYE'DE ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN KURULMASINDA İŞLETMENİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ.....	366
7- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ.....	367
VIII- TÜRKİYE LOKOMOTİF VE MOTOR SANAYİİ (TÜLOMSAŞ)'ın Ar-Ge YAPISININ TEKNOLOJİK YÖNDEN İNCELENMESİ.....	367
1- İŞLETME KİMLİĞİ HAKKINDA BİLGİLER.....	367
2- İŞLETMENİN FAALİYET KONULARI HAKKINDA BİLGİLER..	368
3- İŞLETMENİN TEKNOLOJİK YAPISI.....	369
3.1. Teknolojinin Yapısı.....	369
3.2. Üretim, Transfer, Uyarlama ve Adaptasyon Yönüyle Teknoloji.....	370
4- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISI.....	370
4.1. İşletme Üst Yönetiminin Ar-Ge'ye Bakışı ve Değerlendirmesi.....	370
4.2. İşletmenin Ar-Ge Örgütü.....	370
4.2.1. Ar-Ge Laboratuvarları.....	373
4.3. Ar-Ge Harcamaları ve Toplam Bütçe İçerisindeki Payı.....	373
4.4. İşletmenin Ar-Ge Personeli ve Özellikleri..	373
4.5. İşletmenin Ar-Ge Bölümünün Bütünleşik Örgüt Şemasındaki Yeri ve Diğer Bölümlerle Siner- jik Bağları.....	374

5- Ar-Ge İŞLEMLERİ.....	374
5.1. Geçmişteki Ar-Ge'nin İmalat Yapısına Dönük Sonuçları.....	374
5.2. Teknoloji İzleme, Haber Alma ve Bilgi Sağlama Çabaları.....	375
5.3. Teknoloji Geliştirme Çabaları.....	375
5.4. İşletmenin Stratejik Planı.....	375
5.4.1. Ar-Ge Planları.....	375
5.4.2. Ar-Ge Planlarının Stratejik Planla- ra Yansıma Düzeyi ve Şekli.....	376
6- TÜRKİYE'DE ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN KURULMASINDA İŞLETMENİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ.....	376
7- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ.....	376

## SEKİZİNCİ BÖLÜM

### ORTAK SEKTÖREL AR-GE MERKEZLERİ MODEL

#### ÖNERİSİ

1- KURULUŞ ÇABALARI, KURULUŞ YERİ VE HUKUKİ YAPI..	380
2- ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN YÖNETİ VE ORGANİZASYONU .....	382
3- ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN FİNANSMANI.....	385
4- ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNDE İŞGÖREN SEÇİMİ.....	387

5- ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNDE	
TEKNOPARKLARIN ROLÜ .....	390
5.1. Ortak Sektörel Ar-Ge Merkezlerinin	
Yürüteceği Ar-Ge Çabaları .....	390
5.2. Bu Çabalarda Teknoparkların Rolü, Yeri	
ve İlişkileri .....	394
5.2.1. Teknopark Tanımı .....	394
5.2.2. Teknopark Oluşturma Amaçları ve	
İşlevleri.....	394
5.2.3. Teknopark Oluşturmada Koşullar ve	
Başarıda Temel Elemanlar.....	396
5.2.4. Avrupa'da Teknopark İşlevleri ve	
Teknoparklardaki Kuruluşlar.....	401
5.2.5. Teknopark Organizasyonu ve İşleyişi	403
6- ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN PAZARLAMA	
ÇABALARI .....	405
UYGULAMA SONUCU .....	407
GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER .....	414
YARARLANILAN KAYNAKLAR .....	428

G İ R İ Ş

Yirminci yüzyılın tüm dönemlerinde, değişme ve bunun sonucundaki gelişmeler, toplumlar üzerinde etkili olmuştur. Öyle ki, bu değişimlerin artan şiddeti karşısında 20.yüzyıla ilişkin dönemseller değerlendirmeler, klâsik araştırma yapısının ters yüz olduğu gözlenmektedir.

Bu dönemdeki değişmelerin büyük bir bölümünü, teknolojik değişmeler oluşturmuştur. Teknolojik ve diğer değişmelerin gelecekte de şiddetlenerek artacak olması yo da evrenselliği bizi, bir yargıda bulunmaya zorlamaktadır: Hiç bir zaman en iyiye ulaşamayacak, bu nedenle de her zaman "mutlak iyi" yi yakalamak için başdöndürücü bir araştırma-geliştirme tempusu gerektirecektir.

Araştırmacıların ortak görüşü; 2000'li yılların, 3. Sanayi Devrimi'nin yaşanacağı bir dönem olacağı

şeklindedir. Eğer bu hızlı değişim ve gelişim yarışında geri kalınırsa, ulusal bazda sonucun vahim olacağı ve hatta "köle olunacağı" değerlendirmeleri de yine bu araştırmacılara aittir.

Teknolojinin gelecekle yakından ilgili olması, teknolojik çabaların planlandığı, yürütüldüğü Ar-Ge'nin yanına, başka bir konuyu, "Stratejik Planlama" ya da "Teknolojinin Stratejik Yönetimi" konusunu gündeme getirmektedir. Bu da Ar-Ge ile stratejik planlama çabalarının birlikte yürütülmesi ve tasarlanması gereğini ortaya çıkarmaktadır. Başka bir deyişle, geleceğe yönelik teknolojik çalışmalar stratejik planlar çerçevesinde, Ar-Ge çabalarıyla bütünleşik olarak tasarlanmalı ve stratejiler geliştirilip uygulanmalıdır. Çünkü, teknolojik değişim ve gelişmeler toplumların, işletmelerin yapılarında, insanların yaşamlarında etkili olmakta ve değişikliklere neden olmaktadır. Yapısal değişikliğe ilişkin kararlar da stratejik yönetim çerçevesinde ele alınmaktadır. AT'da teknolojiye yönelik tüm çabalar, stratejik planlar çerçevesinde işletmeler, Ar-Ge örgütleri, sanayi ve ticaret odaları, kamu kuruluşlarınca yürütülmekte ve AT 1992 Tek Pazar'ı ile ilintisi kurulmakta ve stratejiler bunlara dayalı olarak geliştirilmektedir.

AT tam üyeliğine başvuran ve **Atatürk'**ten bu yana her alanda batı uygarlığını hedef alan Türkiye ve Türkiye işletmeleri için, çeşitli sorunlar bulunmakta ve bu sorunların en uygun yollarla çözümlenmesi gerekmektedir. Gelecek



açısından söz konusu başlıca temel sorunlar şunlardır:

- Teknolojik değişim ve bunun sonucundaki gelişimin boyutları ne olacaktır?

- AT bütünleşmesinde teknolojik boyutun yeri ve rolü nedir?

-AT'de ve AT'nin 1992 Tek Pazarı'nda teknolojinin rolü ve önemi nedir?

- AT işletmelerinin 1992 Tek Pazarı'na hazırlıktaki teknolojik stratejik plânları nelerdir, hangi stratejiler uygulanmaktadır?

- AT ülke ve işletmelerinin Ar-Ge ve teknolojik yapılarının karşısında Türkiye'nin Ar-Ge yapısı nasıldır?

- İmalat sanayii işletmelerinin halihazırdaki rekabet edebilirliği ne düzeydedir?

- AT'de teknolojik gereksinme nasıl giderilmekte, hangi stratejiler uygulanmaktadır?

- Türkiye işletmeleri, AT ve AT 1992 Tek Pazarı'ndaki rekabette teknolojik yönden kısa, orta ve uzun vadeli olarak hangi stratejileri uygulamalıdır?

- Türkiye işletmelerinin teknoloji üretebilme olanakları nelerdir ve bunun için hangi koşullar gereklidir?

Bu çalışmada, yukarıdaki soru ve sorunlar, AT rekabet edebilirlik düzeyine teknolojik yönden erişme bakışıyla ortaya konularak, stratejik yönetim çerçevesinde, en uygun teknolojik gereksinme giderme yollarının analizine ve karşılıklarının değerlendirilmesine çalışılmıştır. Hedefleri bu şekilde belirlenen çalışma, sekiz bölümden oluşmuştur.

Birinci bölümde, çalışmanın amacı, kapsamı, yöntem-

mi ile varsayım ve sınırları açıklanmıştır.

İkinci bölümde ilk önce, AT strüktürüne ilişkin bilgilere yer verilmiştir. AT bütünleşmesinin stratejik boyutları açıklanırken, bu boyutlara teknoloji boyutu eklenerek, diğer odaklarla ilişkisi kurulmuş, 1992 Tek Pazarı'nın yapısı analiz edilerek, bu pazarın işletmeler için getireceği stratejik boyutlar analiz edilmeye çalışılmıştır. Türkiye'nin makro ve mikro bakışla AT tam üyeliğinden beklentileri saptanarak bölüm tamamlanmıştır.

Üçüncü bölüm Türkiye'de ve AT'de Ar-Ge yapısının araştırılmasını içermiştir. Teknolojide temel göstergelerin Türkiye ve AT'deki durumu karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Türkiye'de ve AT'de teknolojiye yönelik Ar-Ge kurumları ortaya konularak bir karşılaştırma yapılmaya çalışılmıştır. Daha sonra AT Konsey ve Komisyonu'nun işletmeleri desteklemek ve araştırmayı teşvik etmek amacıyla 1989-1994 yılları arasında geliştirip uygulamaya aldığı teknolojik stratejik planlar ortaya konulmuştur. Daha sonra AT ülkelerinde (Fransa, Almanya, İngiltere ve İtalya) işletmelere danışmanlık ve bilgi sağlayan, buluşçuları teşvik edip ödüllendiren, işletmelerin Ar-Ge çabalarına proje bazında destek ve yardım sağlayan Ar-Ge kurumları açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, imalat sanayii ayırımına göre mevcut durum itibarıyla AT işletmeleri ve Türkiye işletmelerinin teknolojik rekabet edebilirlikleri karşılaştırılıp, tüm imalat sanayii dallarının alt sektörleriyle birlikte, bir anlamda

da Türkiye işletmelerinin karşılaştırmalı teknolojik durum tesbitleri yapılmıştır.

Beginci bölüm, teknolojiye yönelen bir stratejik yönetim modelini içermiştir. Bu bölüm bir anlamda altıncı bölümün kuramsal çerçevesini oluşturmuştur. Ana hatlarıyla teknolojinin stratejik yönetimine ilişkin bir model geliştirilerek, teknolojik gereksinmeyi gidermede olası stratejiler ortaya konulmuştur. Bu yapılırken, teorik stratejik yönetim süreci aynen izlenmiştir.

Altıncı bölüm, Türkiye işletmelerinin AT işletmeleriyle rekabet edebilmelerine yönelik stratejiler, teknolojinin stratejik yönetimi çerçevesinde ele alınmıştır. AT 1992 Tek Pazarı, AT tam üyeliğinin, yabancı sermaye yatırımları artışının ortaya koyacağı fırsat ve tehlikeler, yapılan durum tesbitleri çerçevesinde analiz edilerek, AT işletmeleri rekabet edebilirlik düzeyine erişmede kısa, orta ve uzun vadeli stratejiler incelenmiş ve değerlendirilmeleri yapılarak en uygun stratejilerin sırasıyla ve uzun vadede hangileri olabileceğine karar verilmeye çalışılmıştır. Bu yapılırken, AT'de gerçekleşen örnekler de gözönünde bulundurularak stratejik yönetim süreci çerçevesinde konu işlenmeye çalışılmıştır.

Yedinci bölümde, çeşitli yerli ve yabancı sermayeli işletmelerin Ar-Ge yapıları, teknolojik yönden incelenmeye çalışılmıştır. Ar-Ge yapıları incelenen işletmelerin buldukları teknolojik durum ve gelecek planları, kurulan teorik te-

mellere göre bir değerlendirilmesi yapılmıştır.

Sekizinci bölümde, AT'deki mikro anlamda teknoloji geliştirme çabalarında bulunan Ar-Ge kurumlarına benzer "Türkiye Ortak Sektörel Ar-Ge Merkezi"nin kurulmasına yönelik bir model önerisi açıklanmıştır.

Çalışma, elde edilen sonuçlar ve önerilerle tamamlanmıştır.

BİRİNGİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN AMACI, KAPSAMI, VARSAYIMLARI,

SINIRLARI VE YÖNTEMİ

## 1- ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye işletmelerinin(küçük, orta ve büyük ölçekli) AT işletmeleri rekabet edebilirlik düzeyine teknolojik yönden erişilebilmesindeki stratejileri kısaca, orta ve uzun dönemli olarak incelemektir. Bu temel amacın yanında mevcut durumun tesbitini yapmak, gelecekteki AT gelişmelerini incelemek, Türkiye işletmelerinin AT işletmelerine erişmesindeki stratejilerin uygulanacağı stratejik yönetim için kuramsal çerçeve hazırlamak; gelecekteki stratejileri analiz etmek ve bu stratejileri uygulamak için gerekli olacak örgütsel çalışmaların neler olacağını belirlemek gibi diğer amaçlara da ulaşılmaya çalışılmıştır. Daha ayrıntılı olarak belirlemek gerekirse çalışmamızın amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- AT bütünleşmesindeki stratejik boyutların esas amaç olarak teknolojik olduğu, yani AT bütünleşmesinin ana amacının teknolojik ve bilimsel bütünleşme boyutlu olduğunu ortaya koymak ve Türkiye'nin konuya bu boyutta yaklaşması için dikkat çekmek;

- AT 1992 Tek Pazarı'na gitmedeki temel nedenleri ortaya koymak ve 1992 Tek Pazarı sonuunda işletmeler için ortaya çıkacak stratejik boyutları belirlemek;

- Türkiye'nin makro ve mikro bakış açısıyla AT tam üyelikten beklentilerini irdelemeye çalışmak;

- Teknolojide temel göstergelerin AT'deki ve Türkiye'deki durumunu karşılaştırmalı tesbit ederek, teknoloji izleme,

transfer etme, geliştirme aracı olarak oluşturulan kurumları ve bunların işleyişini ortaya koymak;

- Teknolojiye ulaşmada, teknoloji transfer etmede ve geliştirmede bilginin(ulusal ve uluslararası) rol ve önemini analiz etmek ve bu bilgilerin Ar-Ge kurumlarıyla ya da örgütlerin sağlanabileceğini saptamak;

- Teknoloji geliştirmede ve transfer etmede Ar-Ge'nin ve stratejik planlamanın önemini belirlemeye çalışmak;

- Türkiye işletmelerinin halihazırdaki durum itibarıyla, teknolojik rekabet edebilirlik bakımından AT karşısındaki durumunu analiz etmek;

- Kuramsal anlamda teknolojiye yönelik stratejik yönetim modeli ortaya koymak;

- Türkiye işletmelerinin teknolojik yönden AT işletmeleri düzeyine gelebilmelerinde olası stratejileri ortaya koymak, bu stratejileri teknolojinin stratejik yönetimi çerçevesinde izlemek ve uygulamak;

- Uzun vadeli ve gelecek bakışıyla teknoloji işleme, geliştirme ve üretilmede, Türkiye işletmeleri için ortak sektörel Ar-Ge Merkezleri için bir model önerisi geliştirmek;

- Türkiye'de çeşitli yerli ve yabancı işletmelerin Ar-Ge yapılarını incelemek ve bu yapıları, oluşturulan teorik temellere göre incelemek ve değerlendirmektir.

Bu konular, çeşitli durum tesbitlerine dayanılarak analiz edilmeye çalışılmış ve nihai olarak, Türkiye işletmeleri için AT işletmeleri ile rekabet edebilme düzeyine gelebilme-

lerinde teknolojiye yönelik stratejiler geliştirilmeye çalışılmıştır.

## 2- ÇALIŞMANIN VARSAYILAR VE SINIRLARI

Çalışmamızda AT'ye tam üye olabilirliliğe ya da olamazlığı ekseninde mutlakçı bir analiz geliştirilmemiştir. Üyeliğe ilişkin olası gelişmeler dikkate alınmış, fakat hiç bir strateji, tam olarak AT tam üyeliğine ya da üye olunmamasına yönelik olarak geliştirilmemiştir. Çalışmada temel amaç olarak, Türkiye işletmelerinin teknolojik yönden AT işletmeleri düzeyine gelebilmelerine, onlarla rekabet edebilmelerine yönelik stratejiler geliştirilmiş ve mevcut stratejiler değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

AT 1992 Tek Pazarı'nın teknolojik boyutları incelenmiş ve diğer boyutlarıyla ilişkilendirilmesi yapılmıştır.

Çalışma, makine donatımda yer alan üretim süreci bilgisini ve ürünün kendisinin oluşturulmasına yönelik bilgiyi ifade eden teknolojiyi kapsamaktadır. Bu arada, teknolojiye ulaşma çabalarının finansman ve yönetim boyutları da AT ve Türkiye örnekleriyle ilişkili olarak incelenmektedir.

Teknolojiye yönelen bir stratejik yönetim modeli ortaya konulmuş ve bu kuramsal modeldeki içerik, Türkiye işletmelerinin AT işletmelerine teknolojik yönden erişmesinde aynen kullanılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, mikro anlamda teknoloji ge-



liştirmeye yönelik Ar-Ge kurumlarının AT ülkelerindeki durumları incelenirken Fransa, Almanya, İngiltere ve İtalya sınırlandırılması yapılmıştır. AT'de toplam Ar-Ge harcamalarının % 85'ine yakın bir kısmının bu ülkelerce yapılması, diğer AT ülkelerinde de benzer kurumların bulunması ve çalışma hacminin çevirilerle arttırılması endişesi bu sınırlamanın dayanakları olmuştur.

Ar-Ge yapıları incelenen işletmeler, hazırlanan profile göre ayrı ayrı incelenmiş ve Ar-Ge yapılarının teknolojik yönden değerlendirmesi yapılmıştır.

### 3- ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışma; kuramsal analiz, uygulamanın incelenmesi ve model önerisini içeren sekiz bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, çalışmanın amaç, kapsam, varsayım ve sınırları ile yöntemi açıklanarak tanıtımı yapılmıştır. İkinci, üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı bölümler çok sayıda kütüphane ve dokümantasyon merkezlerindeki çalışmalara dayanmaktadır. Dördüncü bölümdeki durum tesbitinde, işletme incelemesi, işletmei bakışıyla görüş ve değerlendirmelerine geniş ölçüde yer vermek amacıyla, ekonomik içerikli çeşitli gazete ve dergilerin geçmiş on yıllık nesriyatı taranarak, Türkiye işletmeleri müteşebbis işveren ve yöneticilerinin görüşlerinden de yararlanılmıştır. Ayrıca konuyla ilgili kurumlara da gidilerek, yöneticilerle yüzyüze yöntemiyle görüşmeler yapılmıştır.

İkinci bölümde, AT 1992 Tek Pazarı'nın stratejik bölümlerine yer verilmiş, AT tam üyeliğinin Türkiye için getireceği beklenen yararlar makro ve mikro bakışla değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, Türkiye'de ve AT'de(AT ve üye ülkelerde) Ar-Ge yapısı genel, ülke ve işletme düzeyleriyle incelenmeye çalışılmıştır. Bu yapılırken, Türkiye'de ve AT'de bu kurumsallaşmanın sonuçları ve teknolojideki temel göstergeler yönüyle değerlendirilmesi yapılmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde, imalat sanayii sınıflaması ve alt sektörler ayırımına göre, işletmeler düzeyinde teknolojik durum tesbiti yapılmaya çalışılmıştır. Bu durum tesbitinde, DPT, İKV ve çeşitli öğretim üyelerinin yönetiminde yürütülen uygulamaya dayalı çalışmalardan da yararlanılmıştır. Bu tesbitte Türkiye imalat sanayinin kuvvetli ve zayıf olduğu yönler belirlenmeye çalışılmıştır.

Beşinci bölümde, teknoloji yönelimli bir kuramsal stratejik yönetim modeli ortaya konulmuştur. Bir anlamda da altıncı bölüm için kuramsal çerçeve hazırlanmıştır.

Altıncı bölümde, beşinci bölümdeki kuramsal çerçeveye göre, Türkiye işletmelerinin rekabetçi yapıda AT işletmeleri düzeyine erişmelerinde teknoloji elde etme stratejileri, stratejik yönetim açısından incelenmiştir. Türkiye işletmeleri için teknolojinin stratejik yönetimi konusu incelenmeye çalışılmıştır. AT tam üyeliğinin, AT 1992 Tek Pazarı'nın yabancı sermaye

yatırımları artışının ortaya çıkaracağı fırsat ve tehlikeler, gerçek yönleriyle ortaya konularak, kuvvetli ve zayıf yönlerinin analizinde bir profil geliştirilmiştir. Böylelikle, Türkiye işletmeleri için SWOT Analizi yapılmıştır. İmalat sanayii ayırımına göre, teknoloji transferi, teknoloji üretimi, birleşme ve devralma stratejisi ve ortak girişim stratejileri incelenmiş ve bu stratejilerin seçimi ve uygulaması kısa, orta ve uzun süre bakışıyla yapılmaya çalışılmıştır. Birleşme ve devralma stratejisi ve ortak girişim stratejisi açıklanırken, bu iki stratejinin AT'deki örnekleri 1992 Tek Pazarı ile ilişkili olarak açıklanmış ve Türkiye'deki örneklerine sağlanan yararlarla birlikte yer verilmiştir. Bu stratejilerle ilgili olarak, AT Komisyon ve Konsey'in tedbir ve düzenlemelerine de yer verilmiştir. Yine bu bölümde, bir önceki bölümün tüm içeriği, tek tek Türkiye işletmeleri için teknolojinin stratejik yönetimi açısından izlenmiş ve değerlendirilmesi yapılmaya çalışılmıştır. Bu bölümde, özde, kuramsal çerçeveye esas alınarak, 1992 Tek Pazarı'nın işletmeler için getireceği boyutlar, tam üyeliğin ve yabancı sermaye yatırımları artışının ortaya çıkaracağı fırsat ve tehlikeler ve Türkiye imalat sanayiinin kuvvetli ve zayıf yönlerine göre, yani durum tesbitlerine dayalı olarak stratejiler geliştirilmiş ve bu stratejilerin değerlendirilmesi yapılarak strateji seçimine gidilmiştir.

Yedinci bölüm çeşitli yerli ve yabancı sermayeli işletmelerin Ar-Ge yapılarının teknolojik yönden incelenmesini

kapsamıştır. Adana, Manisa, Eskişehir ve Kütahya'da faaliyette bulunan çeşitli yerli ve yabancı sermayeli işletmelerde Vak'a Analizi yapılarak, bu işletmelerin Ar-Ge yapıları teknolojik yönden incelenmiş ve teorik temellere ve durum tesbitlerine göre bir değerlendirme yapılmıştır.

Sekizinci bölüm, Türkiye'de alt sektör bazında ortak sektörel Ar-Ge merkezlerinin kurulmasına yönelik bir model önerisini içermiştir. Bu model oluşturulurken, AT'deki benzer kurumlar da örnek olarak alınmıştır. Ayrıca Teknoparklara, yabancı ülke örnekleriyle birlikte yer verilmiştir.

Çalışmanın tümüne yönelik olarak varılan sonuçlar ve öneriler ile çalışma tamamlanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

AVRUPA TOPLULUĞU BÜTÜNLEŞMESİNİN STRATEJİK  
BOYUTLARI VE TÜRKİYE'NİN TOPLULUK TAM ÜYELİĞİNDEN  
BEKİNTİLERİ

## 1- AVRUPA TOPLULUĞU'NUN DOĞUĞU VE 12'LERİN ÜYELİK GÖRÜŞMELERİ

Halihazırdaki şekliyle AT'nin yalnızca otuzüç yıllık bir geçmişi vardır. Fakat bu AT'yi oluşturma fikri, Roma İmparatorluğunun son günlerine, onbeŐinci yüzyıla kadar geriye gider(1). Hatta onbeŐinci yüzyıldan bir yüzyıl önce, 1305 yılında, Normandiyalı bir avukat olan Pierre Dubois birleşik bir Avrupa Devleti için çağrıda bulunmuŐtu. Bunlarla birlikte bir çok hükümdar da birleşik bir Avrupa Devleti için çağrıda bulunmuŐtu(2). Ancak bu dönemlerdeki çabalar bir birleşik Avrupa Devleti yaratılması gerektiği şeklindeki düşüncelerden ibaretti(3).

Birleşik bir Avrupa Devleti yaratmaya yönelik çabaların etkin olarak II.Dünya Savaşından sonra yoğunlaştığını görmekteyiz. Gerçekten Avrupa bütünleşmesinde temel hareket, II.Dünya SavaŐının yıkıntılarını temizlemek, Avrupa ülkelerinin ekonomik kalkınmalarına yardımcı olmak ve kaynaklarını etkin olarak kullanmaları için ABD Dışişleri Bakanı George C. Marshall'ın 5 Haziran 1947 tarihinde Avrupa'ya geniş ölçüde yardım yapılacağını belirtmesiyle ortaya çıkmıştır. "Marshall

- 
- (1) Anthony J.C.KERR, The Common Market And How It Works, Pergamon Press, Oxford, 1982, s.1.
- (2) Etienne-Sadı KIRSCHEN, Financiel Integration In Western Europe, Columbia University Press, New York, 1969, s.1.
- (3) J.C.KERR, a.g.e., s.1.

Planı" olarak adlandırılan bu yardım, aynı zamanda Avrupa Ekonomik Örgütü'nün kurulmasına neden olmuştu. Çünkü yardım bazı şartlarla, özellikle Avrupa Devletlerinin uyumlu çalışmaları şartı ile verilecekti(4).

Birleşik bir Avrupa Devleti yaratma çabalarının ve Amerika yardımının II.Dünya savaşından sonra oluşmasının temel nedeni şuydu(5): Bu tarihlerde, Batı Avrupa'nın durumu iyimser sonuca ulaşmaya imkan vermeyecek kadar kötüydü. Uzun savaş yılları Avrupa'da siyasi ve ekonomik bir çok değişikliklere yol açmıştı. Ülkelerin üretim kaynakları büyük ölçüde hasar görmüştü. Ekonomilerini yeniden canlandırmaya çalışan Avrupalılar, bunun geniş çaplı bir işbirliğiyle gerçekleştirilebileceğine inanıyorlardı.

Yukarıda belirlediğimiz amaçlar doğrultusunda AT'nin kurulmasında temel adım, diğer Avrupa ülkelerinin katılımına da açık bir organizasyon içinde, bir birleşik yetki altında Fransa-F.Almanya kömür ve çelik üretiminin tümünü bir yerde toplamak için, kendisi ve Jean Monnet tarafından hazırlanmış bir deklarasyonla, Fransa Dışişleri Bakanı Robert Schuman tarafından 9 Mayıs 1950'de atılmıştır(6). I.Dünya

(4) J.C.KERR, a.g.e., s.5.

(5) Necati NALCI, "Avrupa İktisadi Topluluğunun Oluşumu-Serbest Ticaret Bölgeleri-Gümrük Birliği ve Türkiye", Avrupa Ekonomik Topluluğu ve Çeşitli Hukuki Konferanslar, I.U. Milletlerarası Hukuki ve Milletlerarası Münasebetler Enstitüsü Ya.No.9, İstanbul, 1973, s.148.

(6) Office for Official Publications of the European Communities, European Unification: The Origins and growth of the European Community, European Documentation, Periodical 3/1986, s.11.

Savaşı sırasında, Alman ordusunda ofisör olarak çalışan, Lüksemburg doğumlu Schumann, yalnız ekonomik nedenlerle değil, aynı zamanda Almanya ve Fransa arasındaki uzlaşmayı sağlamak ve Creuset ve Ruhn'daki kuvvetli endüstriler arasındaki uzlaşmayı sağlamak amacıyla planında tüm kömür ve çelik ticaretindeki engelleri kaldırmayı planlanıyordu(7).

Plan; Winston Churchill'ce köklü olarak Avrupa Birleşik Devletinin yaratılmasını içeren 16 Eylül 1946'daki ünlü "Zürich Konuşması" çerçevesinde ele alındı. Ancak Churchill, her nedense aktif bir katılımcı sayısından daha çok olarak İngiltere'nin katılımını planlıyordu(8).

18 Nisan 1951 yılında 6 ülke(Belçika, F.Almanya, Fransa, İtalya, Lüksemburg ve Hollanda) Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu'nu kuran anlaşmayı imzaladı. 23 Haziran 1952 yılında 6 ülkenin AKÇT'yi kurmasıyla "Schumann Planı" havata geçti. Bu Topluluğun kurucu mimarları, anlaşmanın Avrupa anayasası oluşturulmasında ve siyasal Avrupa bütünleşmesinde bir temel teşkil edeceğini ümit etmekteydiler(9).

AKÇT anlaşması imzalamadan önce 1950 yılında Fransa'da Avrupa Savunma Topluluğu düşüncesi başlamıştı. Kore isyanı ve tırmanan Doğu-Batı tansiyonu Batı Avrupa ülkelerinin etkili bir savunma ihtiyacını ortaya koymuştu. Bu düşünce Ba-

---

(7) E.S.KIRSCHEN, a.g.e., s.2.

(8) Office for Official Publication of the European Communities, a.g.e., s.11.

(9) A.g.e., s.11.



tı Almanya'ya bu topluluk içine girmeye zorunlu olarak itiyordu. II.Dünya Savaşı'nın açmış olduğu tahribat ancak giderilmeye başlanmışken, Alman ulusal savaşı düşüncesi kesinlikle kabul edilemezdi. "Pleven Planı", yeniden silahlanacak Almanya'nın etkin kontrolünü, eşit yükümlülüklerle uluslararası bir komite tarafından kontrol altında bulundurmaya yönelikti(10). Bu teklif, diğer ülkelerce görüşülürken, Fransa'da bazı endişeleri su yüzüne çıkardı. Sivil ve askeri şahıslardan bir kısmı buna cephe aldı(11). Plan, 1954 Ağustosunda Fransız meclisinde tartışıldı. Bir ulusal orduyu kurma ve koruma hakkını terketme, Fransa'nın egemenliğini geniş ölçüde tehlikeye sürükleyeceği için Fransa antlaşmayı onaylamayı reddetti(12). Böylelikle Avrupa Savunma Topluluğu fikri, doğduğu ülkede söndü(13).

Avrupa Savunma Topluluğu'nun başarısızlığı, amaçlanmış olan politik bir Avrupa Topluluğu'nun oluşturulmasına yönelik sert rüzgârların esmesine neden oldu. İyimserlik yerini endişelere bıraktı. 1955 Haziranında AKÇT üyesi ülkelerin Dışişleri Bakanları Birleşik Avrupa yaratılmasında yeni bir girişime geçtiler. Altı ülkenin hükümetleri AKÇT'nin kurulmasıyla belirlenmiş oldukları stratejilerin hangisine karar vereceklerini görüşmeye başladılar. Altı ülkenin AET'ye yönelik

(10) A.g.e., s.11.

(11) Orhan OĞUZ, Avrupa Ekonomik Topluluğu: Ortak Pazar, E.İ. T.İ.A.Ya.No.70-36, Ankara, 1969, s.30.

(12) Office for Official Publications of the European Communities, a.g.e., s.11.

(13) O.OĞUZ, a.g.e., s.30.

görüş ve düşünceleri, bütünleşme sürecinde bağımlı bir F. Almanya için ulusların topluluk içerisindeki politik rehabilitasyonuna ilişkin anlaşmaya yol açtı(14). Büyük bir ihracatçı ülke olarak F.Almanya, Avrupa pazarına ekonomik olarak bağılıydı. Bu nedenle, F.Almanya için AET üyeliği zorunluluktaki. AET'nin yaratılması, dış ticaret üzerindeki tehlike ve endişelerin azalmasını sağlayacak, bu pazarı daha güvenli bir pazar haline getirecekti.

F.Almanya'yı kapsayan bir ekonomik topluluğun kurulması, Fransa için Avrupa'da süren barış isteminin ve uzlaşma için gönüllülüğün ifadesiydi. Bundan başka, AET diğer üyelere endüstriyel fırsat yaratacaktı. Geniş bir Avrupa ticaret bölgesine geçmek için toplantılar ve tartışmalar yapılmaya başlandı.

Belçika, Fransa gibi, ihracatına güveniyordu. Bu nedenle, güvenli bir dış ticarete dayalı ortak pazar fikri Belçika için çok cazipti. 1950'lerin endüstrileri kömür ve çelik etrafında merkezilenmişti. Bu nedenle, bir Avrupa iç pazarı kömür ve çelik satışlarının o zamanki artışı nedeniyle, kömür ve çelik girdileri önemini koruyordu.

İtalya, daha önceleri endüstriye yönelmeye başlamış ve büyümede tek fırsat olarak planlı Avrupa iç pazarını görmüştü. İtalya aynı zamanda finansal yardıma ilişkin olarak, ülkenin daha geri yörelerini geliştirmek, böylelikle de oralarda bulunan yüksek işsizlik düzeyini azaltmak için Topluluk'tan

(14) Office for Official Publications of European Communities, a.g.e., s.13-14.

bölgesel yardımlara yönelik projeler geliştirmeyi tasarlıyordu.

Hollanda'nın beklentisi ise, bütünleşme sürecinde endüstrilerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için bir destek sağlamada yoğunlaşıyordu. Hollanda'da bundan da önemlisi, daha çok tarım ürünlerinde pazarlarını geliştirmek ve pazarları güvenli hale getirmek ihtiyacını hissediyordu. Ülkelerin yaklaşmaları, sınırsız ve açık seyahat, barışın korunması ve diğer sosyal beklentiler Hollanda'da birleşik Avrupa fikri için destek yaratmıştı.

Coğrafi durumu nedeniyle, Lüksemburg büyük komşuları arasında rekabet konusunda toleransa sahip olmuştu.

Bu altı ülkenin birleşik Avrupa yaratma düşüncesi, AKÇT'den daha az duygusallıkla ortaya çıkacak olan AET'ye bırakılıyordu. Avrupa Savunma Planı çok belirgin istekler üzerine oluşmuştu. Şimdi amaç çok mütevazı, fakat buna karşılık daha gerçekçiydi.

Haziran 1965'de; Fransa, İtalya, F.Almanya, Hollanda, Belçika ve Lüksemburg Dışişleri Bakanları, birleşik Avrupa yaratılması olanaklarını tartışmak üzere İtalya'nın Sicilya kentindeki Mesina kasabasında toplandılar(15). Altı ülke Dışişleri Bakanları Belçika Dışişleri Bakanı Paul Henri

---

(15) Lawrence B.KRAUSE, European Economic Integration and The United States, The Brookings Institution, Washington, 1968, s.1 ve W.G.JENSEN, The Common Market; G.T. FOUTIS Co. LTD, London, 1967, s.47.

Spaak başkanlığında bir komite'nin, ilerdeki bütünleşme için, olanakların ve koşulların araştırılmasına karar verdiler. 1956 yılında "Spaak Komitesi" raporlarını takdim etti. Rapor; Avrupa Ekonomik Topluluğu ve Atom Topluluğu'nun kurulmasına temel olacak şekilde biçimlendirildi. Anlaşma, Mart 1957'de altı ülke tarafından imzalandı ve 1 Ocak 1958'de yürürlüğe girdi(16).

AET kurulduktan sonra, Avrupa'da Topluluğa yönelik tepkiler ve diğer gelişmeler ortaya çıktı(17).

Anlaşmalar henüz olgunluk kazanmıştı ki, İngiltere hükümeti, AET üzerine Avrupa'da sert bir tartışmayı başlattı. İngiliz iddiası, ulusal egemenliğe zarar vermemeyi kapsayacak bir Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi kurmaya yönelikti. İngiltere, Portekiz, Danimarka, Norveç, İrlanda, Avusturya, İsviçre üzerinde baskıda başarılı olmasına rağmen, İngiltere altı kurucu ülkenin AET için planlı ve sürekli karşı baskısı karşısında başarısız oldu. Daha sonra, Avrupa Ekonomik İşbirliği ülkelerini kapsayan geniş bir Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi(EFTA) yaratmayı amaçlayan İngiltere çabası, İngiltere ve Fransa arasındaki çeşitli uzlaşmazlıklar nedeniyle

---

(16) Office for Official Publications of European Communities, a.g.e., s.14.

(17) A.g.e., s.14-17; Ayrıca bkz: Halûk KABAALIOĞLU, "Avrupa Ekonomik Topluluğu ve Topluluğa Katılımlar" İKV Ya., Avrupa Ekonomik Topluluğu Birinci Eğitim Semineri, İstanbul, 1983, s.151.

1968 yıllarının sonlarına doğru başarısız oldu. 1959 yılında İngiltere liderliğinde Norveç, Danimarka, Avusturya, Portekiz, İsviçre, İsveç, İrlanda ve yardımcı üye olarak Finlandiya üyeliğini kapsayan Avrupa Serbest Ticaret Birliği (EFTA) kuruldu. Bu birliğin amacı; üye ülkeler arasında ekonomik faaliyetleri artırarak, yüksek bir yaşam standardına ulaşmaktı. Bu amaca ulaşabilmek için, ekonomik, sosyal, mali alanlarda gerekli çalışmalar yapılacaktı. Bu amaç tesbit edilirken, özellikle Ortak Pazar'la iyi ilişkiler kurulması kaydına dikkat ediliyordu. Çünkü, Avrupa'da Ortak Pazar'ın kurulması, özellikle İngiltere ekonomisini etkilemişti(18).

AET'nin baştaki başarısından etkilenen İngiltere, Avrupa bütünleşmesinde aktif rol oynamak için, red cevabını yeniden gözden geçirmeğe başladı. İngiltere, İngiliz Uluslar Topluluğu'ndaki nüfuzuyla siyasal etkinliğini sürdüremeyeceğini anladı. EFTA; AET'den farklı olarak, sadece ekonomik amaçları gerçekleştirmeye yönelikti. İngiltere, Topluluğun dışında kalmakla siyasal izalasyonunu riske soktuğunu hissetti. Değişen dünya ticaret yapısı nedeniyle İngiltere, mevcut olan ihracat pazarlarını korumak ve yeni pazarlama girebilmek için kendisini bir büyük baskı altında buldu. Hızla büyüyen Avrupa Pazarı, bir bütün olarak ekonomiyi yeniden canlan-

---

(18) O.ÖĞÜZ, a.g.e., s.106-107, Office for Official Publications of European Communities, Periodical 3/1986, s. 14-15.

dırmak ve Avrupa arenasındaki şiddetli rekabet ortamından yararlanmak İngiliz firmaları için ideal bir fırsattı.1961 Ağustosunda, İngiltere AET'ye ilk resmi başvurusunu yaptı. EFTA'dan iki ülke Danimarka ve Norveç ve sonra İrlanda, İngiltere'yi izledi.

Danimarka'nın yiyecek üretimi 15 milyon insanın ihtiyacını karşılayacak miktardaydı. Bu ise, Danimarka nüfusunun 3 katı idi. Bu nedenle, bu artık miktarı garanti edilmiş fiyatlarla, Ortak Pazar'a ihraç etmenin hayati bir önemi vardı. Danimarka'nın geniş bir ihraç pazarı olduğu için, İngiltere'nin başvurusuyla birlikte bu ülkeyle de üyelik görüşmeleri hızlandırıldı. İrlanda, geniş bir seçimlik kesimi olan, geleneksel kültürü; dini ve askeri bağları ile kıtaya bağlanıyordu. Bu nedenle, İrlanda'nın tutumu Avrupa bütünleşme sürecine katılmaya yönelikti. İrlanda, Avrupa Topluluğu'na girmeyi, hayati derecede önemli olan mamullerinin ihracatını artırmak da görüyordu. 1922 bağımsızlığından itibaren, İrlanda tarımı İngiliz pazarına geniş ölçüde bağımlıydı. Fakat, bu pazar tüm üretim potansiyelini kullanmak için yeterli değildi. Gıda endüstrisi yaklaşık olarak tarım endüstrisinin 1/3'ünü kapsarken, tüm ihracatın 1/3'ünü tarım, her beş işçiden 1'inin tarımda çalışması gerçeği İrlanda ekonomisi için tarımın önemli olduğunu ortaya koyuyordu. 1930'le yıllarda başlatılan endüstrileşme ve hareketi ile beraber, Ortak Pazar'a girerek rekabet gücünün artırılması hedefleniyordu.

1963 yılında General De Gaulle, İngiltere'nin üyelik için başvurusunun arkasındaki amacına yönelik endişe ve güvensizliği, nedeniyle görüşmeleri aniden durdurunca, başvuran ülkelerin katılmaları ve üye alınmaları donduruldu.

İngiltere 1967 yılında, ikinci kez düşüncelerini uygulamaya koymak için teşebbüse geçti. Ancak, bu teşebbüsü de başarısız oldu. 1969 Nisanında De Gaulle'nin istifası sonrasında İngiltere tekrar harekete geçti. İzleyen katılma görüşmelerinden sonra, 22 Ocak 1972'de anlaşma imzalandı, Ulusal parlamento'nun onaylamasıyla ve Danimarka ve İrlanda'daki referandumlarla 1 Ocak 1973 yılında İngiltere, İrlanda ve Danimarka Topluluk üyesi oldu. Norveç'de yapılan benzeri bir referandum ise reddedildi.

Görüşmeler sırasında, bazı ülkelerin demokratik olmayan rejimleri, bazılarının da EFTA ülkesi olarak kalmaları sorun olarak ortaya çıkmıştı. Nihai çözüm, Topluluk ile EFTA arasında açık ticaret anlaşmasını sonuçlandırmaktı. Bu anlaşma 1972 Temmuzunda imzalandı.

Demokrasiye yeniden dönülmesiyle Yunanistan, 1975 yılında, Portekiz ve İspanya 1977 yılında üyelik için başvurdu. Yunanistan başvurusu, yakın zamanlarda onarılmış demokrasisini kabul ettirmek ve ekonomik alandaki çabalarını, endüstrilerini baştan başa modernize etmesi hedefleniyordu. Üyeliğin geri kalmış ekonomilere yardım sağlayacağı beklentisi vardı. Yunanistan'daki iç olaylara, dış müdahale endişesiyle ekono-

mik sonuçların ve bu sonuçlara ilişkin Rapor'un(Avis) olumsuz olmasına karşılık, 1 Ocak 1981'de Yunanistan Topluluğunun 10 üyesi oldu.

İspanya ve Portekiz'in katılımı güçlükleri artıracak endişesi vardı. Ancak, bu endişeler görüşmelerde duruldu. Başvuran üye devletlerinin parlamantolarının onayı ile 1985 Haziranındaki katılım anlaşmasının imzalanmasından sonra, 1 Ocak 1986 yılında İspanya ve Portekiz Topluluğunun 11. ve 12. üyesi oldular.

Bu üyelik, İspanya için Avrupa'dan farklı bir yoldan gitmeyi amaçlayan Franco görüşüne rağmen, eski bir arzunun da gerçekleşmesiydi. Ekonomik bakış açısında katılım ile halihazırda yüksek rekabet gücüne sahip olan tarımın ve büyük üretim ölçeğine sahip olunan tarım sanayiinin daha da geliştirilmesine olanak sağlayacaktı.

Siyasal ayaklanmanın durması ve kolonilerin azalması, Portekiz'i de temel Avrupa rotasına yöneltti. Topluluk Portekiz'e ekonomik düzelme için çok iyi bir olanak ve politik izalasyondan kurtulma olmak üzere çok iyi iki olanak sunuyordu. Üyelikle yaratılan güven, özellikle tarımda ve ekonomide yeniden canlanma için, büyük firmaların yatırım aktivitelerini canlandırdı.

## 2- AVRUPA TOPLULUĞU VE UNSURLARI

Yukarıda da açıklamaya çalıştığımız gibi, AT sırasıyla; AKÇT, AET ve AAET olmak üzere üç topluluktan oluşmakta-



dır. Bu üç topluluğun orijininde, hep aynı altı ülke yer almıştır(19). Bu üç topluluk 1967'den itibaren kaynaştırılmış ve tek bir Avrupa Topluluğu oluşturulmuştur(20).

## 2.1. AKÇT(Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu)

AKÇT 10 Nisan 1951 yılında Paris'de imzalanan bir anlaşmayla kurulmuştur. Bu anlaşma Schuman'ın planına pratiklik kazandırmış ve kömür ve çelik konusunda Avrupa ülkelerinin uyum içerisinde hareket etmeleri amaçlanmıştır(21). AKÇT ile kurulan uluslararası yüksek otorite de AET Komisyonu için bir prototip olmuştur(22). Ayrıca bu Topluluğun kurucu mimarları AKÇT'ye ilişkin anlaşmanın ilerideki, siyasal bakımdan birleşik bir Avrupa yaratılmasına temel olacağını ümit etmekteydiler(23).

AKÇT; Avrupa Topluluğu'nu oluşturan en eski kuruluştur.

---

(19) J.C.KERR, a.g.e., s.6.

(20) İKV; Avrupa Topluluğu ve Türkiye-AT İlişkileri, İKV Ya.No.49, 1987, s.3.

(21) Office for Official Publications of European Communities, a.g.e., s.11.

(22) J.C.KERR, a.g.e., s.6.

(23) Office for Official Publications of European Communities, a.g.e., s.11.

## 2.2. AT(Avrupa Topluluğu)

Avrupa'nın ekonomik ve siyasal birliğini oluşturan bu anlaşma, 25 Mart 1957'de Roma'da imzalanmıştır. Bu anlaşma ile AET doğmuş ve gelişmiştir. Ekonomik bütünleşmeyi sağlamak amacıyla üye devletlerin gümrük ve ticaret engellerinden arındırılmış bir ekonomik alan yaratmak için kurdukları bir anlaşmadır(24).

Topluluk politikasında temel rol oynayan alanlardan biri olan tarıma ilişkin politika oluşturmak, rekabet politikası, transport politikası, enerji politikası ve Ar-Ge politikası temel ortak politikalar ya da oluşturulmak istenilen ortak politikelerdir(25).

Topluluğun, dışta kalanları tehdit edici en önemli politikalarından birisi, araştırma ve teknoloji politikası olarak görünmektedir(26).

## 2.3. AAET(Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu)

Kısaca Euratom denilen bu kuruluş, 25 Mart 1957'de Roma'da imzalanan Roma Anlaşması ile doğmuştur. AAET, atomun barışçı amaçlarla kullanımını öngören bir kuruluştur(27).

---

(24) A.g.e., s.29; Selahattin TUNCER, "Topluluğun Kuramsal Düzeni"; AAET Birinci Eğitim Semineri, İKV Ya., İstanbul, 1983, s.69.

(25) A.g.e., s.29-45.

(26) A.g.e., s.45.

(27) S.TUNCER, a.g.e., s.70.

AT, bu üç kuruluştan oluşmaktadır. Hukuki yapıları itibariyle bu üç kuruluşun başlangıçta ayrı komisyonları ve yine ayrı Bakanlar Konseyi bulunmaktaydı. Buna karşılık, Avrupa Parlamentosu ve Adalet Divanı her üç kuruluşun ortak organı niteliğindedir. Bu karmaşık duruma son vermek ve ayrı organları birleştirmek amacıyla, 18 Nisan 1965 tarihinde kısaca Birleşme Anlaşması(Merger Treaty) denilen bir anlaşma imzalandı. Bu anlaşmayla, AT'ye dahil kuruluşlar için Topluluklar Konseyi ve Topluluklar Komisyonu öngörülmüş ve buna göre, yeni bir yasal düzenlemeye gidilmiştir. 1967 yılından itibaren, Avrupa Toplulukları için tek bir Komisyon ve tek bir Konsey mevcuttur(28).

### 3- AT'NİN YÖNETİMİ VE AT'DE KARAR ALMA

AT'nin kuramsal çatısı bilindiği gibi, Avrupa Komisyonu, Bakanlar Konseyi, Avrupa Parlamentosu ve Adalet Divanı'ndan oluşmaktadır. Komisyon'un görevleri ve sorumlulukları, Roma Anlaşması'nın 155.maddesinde belirtilmiştir(29).

Bakanlar Konseyi, Topluluğun yasama ve karar organıdır. Komisyon AT'yi yaratan anlaşmaların gereklerinin yerine getirilip getirilmediğini denetlemekle yükümlüdür. Avrupa Parlamentosu, Komisyonun önerilerini inceler ve görüşlerini Konseye ulaştırır. Bakanlar Konseyi ile birlikte, Topluluğun

(28) S.TUNCER, a.g.e., s.70.

(29) W.G.JENSEN; a.g.e., s.93-94; S.TUNCER, a.g.e., s.71; İKV, a.g.c., s.10-18.

bütçesini saptar. Konsey ve Komisyon üzerinde sınırlı bir kontrole sahiptir. Adalet Divanı, bir anlamda Topluluğun Anayasa Mahkemesi konumundadır ve bağımsız yargı organı niteliğindedir. Sayıştay, Topluluğun bütçe denetimini yapar. Avrupa Yatırım Bankası ise, sermaye piyasalarından para toplar, bölgesel kalkınma, enerji, haberleşme. ileri teknolojiler, işletmelerin modernizasyonu, birden fazla ülkenin çıkarlarını ilgilendiren, ancak bir tek ülke tarafından finanse edilmesine olanak bulunmayan projeler vs. gibi öncelikli yatırım konularına kredi verir. Bir Komisyon önerisi, Konsey tarafından onaylanmadan önce, görüşü alınmak üzere Parlemtentonun yanısıra, Ekonomik ve Sosyal Komiteye gönderilmektedir. Komitenin görüşleri bağlayıcı olmamakla beraber, ekonominin her alanında faaliyet gösteren insanların görüşlerini yansıttığı için, çoğu kez etkili olmaktadır.

Kararlar, hazırlanan ve 1 Temmuz 1987'de yürürlüğe giren "Tek Senet"i, Topluluğa yeni bir şekil veren, genişleme ve öngören ülkeler anlaşmalar gibi konularda, oybirliği esasıyla ortak iç pazar kurulması, teknolojik Ar-Ge, ekonomik ve sosyal politikaların geliştirilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi konularında oyçokluğu esasıyla alınmaktadır. Diğer konular ise, oybirliğiyle kararlaştırılmaktadır.

#### 4- AVRUPA TOPLULUĞU BÜTÜNLEŞMESİNİN STRATEJİK BOYUTLARI

İçerisinde spesifik olarak belirlenmiş amaçların ve hedeflerin yer aldığı Avrupa Topluluklarını kuran anlaşmaların te-

mel stratejik boyutları; barışın korunması, geniş bir Avrupa bölgesi yaratarak tüm Avrupa insanların yararı için ekonomik bütünleşme sağlamak, siyasal bütünlük içinde çalışmak ve yaşamaktır(30). Bu boyutlara, teknolojik bütünleşme boyutunu da ilave etmek doğru olur. Gerçekten de, 1992 Tek Pazarı'nın oluşturulmasındaki temel nedenlerden birisi, Japonya ve ABD teknolojileri karşısında güçlü bir Avrupa teknolojisi yaratmaktır. Ayrıca ABD ve Sovyetler Birliği yanında üçüncü bir, "süper güç" yaratma düşünceleri de yine teknoloji boyutludur. Avrupa Topluluğu'nda en önemli konulardan birisi de araştırma ve teknoloji konularıdır. Yine, AT'nin ortak politikalarından birisini de araştırma ve teknoloji politikası oluşturmaktır.

#### 4.1. Barışın Korunması

Fransa ve F.Almanya arasındaki kömür ve çelik konusundaki anlaşmazlıklar, iki savaşa neden olmuştu. AKÇT'nin yaratılmasını sağlayan Schumann Planı, gelecekte muhtemel olabilecek bir savaş yapma olasılığını önlemek için, açık amaçlara sahipti. Bu plan aynı zamanda, Fransa ve F.Almanya'nın yeni bir Avrupa yaratılmasında anahtar role sahip olduğunu ortaya koymaktaydı. Avrupa Toplulukları'nın kurulmasıyla bu ideal gerçekleşti ve üye devletler arasındaki askeri uzlaş-

---

(30) Office for Official Publications of European Communities, a.g.e., s.19.

mazlıklar tamamen ortadan kalktı. Barış nedeniyle, Topluluk çok büyük bir Avrupayı yaratmayı başarabilmektedir. Bugüne kadar yapılan çalışmalar bunu göstermektedir. Geri kalmış yörelere yapılan yardım da yine bu amaca yöneliktir. Aynı şekilde, yapılan araştırmalar da sürekli barışı hedeflemektedir(31).

Ayrıca AT, II.Dünya Savaşı'ndan sonra, yüzyıllardan beri süregelen iç çatışmalara, birleşme yoluyla son vermek için, beklenen ortak istekten doğmuştur. Ortak Pazar'ın örgütlenmesiyle, Avrupa ulusları kuzaklardan beri, bildikleri "birleşme yoluyla barış" düşüncesini yeniden canlandırarak, kıtalarında gerçek barışın sağlanması amacını gütmüşlerdir (32).

AKÇT kurucusu Schumann'ın en büyük destekçisi Jean Monnet Avrupa bütünleşmesi için şöyle demektedir(33):

"Bugünkü dünyamızda, bir tek ülke, tek başına bağımsızlığını koruyamaz. Tek başına kalmış bir ülke, modern ekonominin yarattığı sorunları da çözümleyemez. Şu halde, dünyamızda ülkeleri birleşmeye iten çok önemli nedenlerin varlığını kabul etmek gerekir. Birleşme derken, ülkelerin aralarında uzlaşmalarını değil; onların uluslarının birleşmesini anlamak gerekir. Ulusların birleşmesi hürriyete yol açacak savunma olanaklarını sağlayacak ve tek kelime ile Avrupa kıtasının yek vücut olmasını sağlayacaktır. Şayet uluslar, bir-

(31) A.g.e., s.19.

(32) —————, Türkiye AET İlişkileri, Avrupa Topluluğu Ya., Ankara, s.1.

(33) Jak V.KAMHI; "Monnet'yi Anarken", İKV Dergisi, S.61(Kasım, 1988), s.14.

leşmeyi süratle gerçekleştirmezlerse, kendi rızaları dışında ve başka amaçlar güden şer güçleri ve anarşi ortamı, kendi aralarında bir birleşmeye yöneleceklerdir. Bunun anlamı korkunun, sefaletin ve savaşların kıtamıza egemen olmasıdır".

#### 4.2. Ekonomik Bütünleşme

Avrupa ekonomik bütünleşmesindeki amaçlar, yüksek yaşam standardı sağlanması, tam istihdam ve ekonomik büyümeyi gerçekleştirmektir(34).

AKÇT, kömür ve çeliğin maksimum etkinlikte kullanımı ve rasyonel dağılımını sağlamaya yönelik çalışmaktadır. Diğer konular arasında, bu değişen dünya ekonomik iklimine göre, kömür ve çelik endüstrisinde yapısal değişiklikleri yaparak, ayarlama, yatırım ve ticareti geliştirme, çalışanların çalışma koşullarını iyileştirme, fiyatları düzenleme ve pazar için kömür ve çelik sağlamayı kapsamaktadır.

AAET, AKÇT gibi, üye devletlerin ekonomilerinin yalnızca sınırlı bir alanını kapsar. Amaçları girdi sağlamayı garantilemek, Topluluk'da nükleer endüstrinin gelişimini ve büyümesini sağlamaktır.

Üç anlaşmanın sonucusu AET genel ekonomik bütünleşmeyle ilgilidir. Amaçları, yerel pazarlarda açık olarak malların ve insanların serbest olarak hareket edebileceği geniş bir pazar yaratmaktır.

(34) Office for Official Publications of European Communities, a.g.e., s.20.

#### 4.3. Siyasal Bütünleşme

Ortak Pazar faaliyeti ve kurulması sadece ilgili anlaşmanın ilkeler ve ölçüler belirlemesine karşılık, ekonomik bütünleşme, siyasal bütünleşmeye doğru yolalmada bir araçtır. AET anlaşmasının başlangıcı, Avrupa insanları arasında sürekli bir birliğin başlatıldığını ifade ederken, AKÇT Topluluk içerisinde geniş ve derin temel yaratmaya ve bir ekonomik topluluğun kurulmasıyla ve uygulama alanları içerisinde, gerçek bir dayanışma yaratmak için, tüm sorunların birincisini çözmeyi amaçlamayı ifade etmektedir.

Gerek AKÇT, gerek AET ve gerekse AAET'nin temel amaçlarından birisi de, ileride bir birleşik siyasal Avrupa Devleti yaratmaya yöneliktir. Kaldı ki, halihazırdaki AT siyasal niteliktedir. Zira, AT bir devlet gibi yönetilmekte ve Avrupa Parlamentosu, Bakanlar Konseyi gibi, siyasal organları vardır(35).

Üç Avrupa entegrasyonunun temelinde barışın korunması, ekonomik bütünleşme ve siyasal bütünleşme amaçları ve boyutları vardır. Bu bütünleşmelerin bir diğer boyutu teknolojik bütünleşmedir.

#### 4.4. Teknolojik Bütünleşme

Avrupa Topluluğu bütünleşmesinin en önemli boyutunun teknolojik bütünleşme olduğu kanısındayız. Bunun böyle oldu-  
(35) N.MUMCU, a.g.e., s.147.



ğu, AET'nin derinliğine incelenmesinden sonra görülebilir.

Avrupa Topluluğu'nun ekonomik niteliği neden değil, sonuçtur. Topluluk oluşumunda etkin olan neden, Amerika ve Japonya teknolojik gelişimi karşısında Avrupa'nın dünya rekabetinde düşeceği durumdan doğan endişedir(36).

Çalışmamızın başlangıç kısımlarında da belirttiğimiz gibi, AET'de ortak politikalardan birisi de bilim ve teknoloji politikasıdır(37). Ortak pazarın temel amaçlarından birisi uygun sektörlerde, ürün geliştirmeye yönelik bir teknoloji ve Ar-Ge politikası oluşturmaktır(38).

AT bütünleşmesinin en önemli boyutlarından birisinin teknoloji olduğunu gösteren bir gösterge de EUREKA Projesi olarak bilinen ve 12 AT üyesi devlet ile İsviçre, Finlandiya, Norveç, Avusturya ve İsviçre'nin Temmuz 1985 yılında oluşturdukları, Paris'deki Avrupa Teknoloji İşbirliği anlaşmasıdır(39). EUREKA'nın temel amaçları şu şekilde ifade edilebilir(40):

---

(36) Yusuf VARDAR, Dünya Gazetesi, 21 Kasım 1988,

(37) J.C.KERR, a.g.e., s.107; Office for Official of European Communities, a.g.e., s.48.

(38) Bela BALASSA, European Economic Integration, North-Holland Publishing Company, Amsterdam-Oxford, American Elsevier Publishing Company, Inc, New York, 1975, s.253.

(39) Office for Official Publications of European Communities, a.g.e., s.48.

(40) Y.VARDAR, a.g.e.,

1- Hızla gelişen ve değişen teknolojik ve bilimsel alanda, Avrupa'nın geri kalmasını önlemek.

2- Avrupa'nın endüstriyel kuruluşları ve araştırma kurumları arasında, ileri teknoloji alanlarında yakın işbirliği kurmak.

3- Dünya pazarlarında Avrupa endüstrileri ve ulusal ekonomilerin rekabet gücünü ve verimliliğini artırmak.

4- Avrupa uluslarının istihdam ve refah düzeyinin sürdürülmesi için, gerekli temelleri kuvvetlendirmek.

5- Avrupa'ya, gelecek için önemli olan teknolojilerde hakimiyeti kurma ve kullanmada güçlendirmek ve bu yönde yetenekleri kazandırmak.

6- 1992'de oluşturulacak AT Tek Pazarı'nın en önemli amaçlarından birisi de, büyük Avrupa şirketleri yaratarak, ABD ve Japonya teknolojilerine karşı üstünlük kurmaktır(41).

ABD ve Sovyetler Birliği yanında, süper güç oluşturmada teknolojik bütünleşmeden geçmektedir.

Liderler ABD eski başkanı Reagan, "Hiçbir millet, bizim bağlı olduğumuz kadar, bilim ve teknolojiye davalı değildir. Bekâmımızı ve dünya liderliğimizi korumak için buna mecburuz", Japonya Başkanı Y.Nakasane, "Bilim ve teknoloji insanlık için, evrensel bir dil olarak ortaya çıkmıştır, bunu iyi öğrenmek zorundayız", Sovyetler Birliği lideri M. Gorbaçov, "Bütün ekonomik ve sosyal problemlerin çö-

---

(41) J.C.KERR, a.g.e., s.107.

zümü için, bilimsel ve teknik gelişmeyi temel araç olarak görmekteyiz. Eğer 21.yüzyıla süper güç olarak girmek istiyorsak, teknoloji sorununu çözmek ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmak zorundayız" F.Almanya Başbakanı Kohl ise, "Geleceğimiz teknolojik bilgimize bağlıdır. Geride kalırsak esir oluruz. Üçüncü sanayi devrimi yaşanmaktadır ve biz de bu meydan okumaya cevap vermeliyiz" şeklindeki düşünceleriyle olaya yaklaşmaktadır(42).

AET Komisyonu da, Ar-Ge çalışmalarında koordinasyonun sağlanması amacıyla Avrupa Teknoloji Topluluğu kurulması ile ilgili girişimde bulunmuş ve bu konuda karar almıştır. Yüksek teknoloji alanındaki gelişmeler ile, artan rekabet ortak endüstriyel standartlar, dış ticaret ve engellerden arındırılmış iç piyasalar ile ilgili AET politikaları arasında koordinasyon ve yüksek teknoloji için uygun bir ortam sağlanacaktır(43).

AT Komisyonu spesifik eylemlerle, mevcut teknolojilerin yenilenmesi ve geliştirilmesi amacıyla 5 yıllık stratejik planlar yapmakta ve uygulamaktadır.

Topluluk bütünleşmesinin ve 1992 Tek Pazarı'nın temel hareketlerinden birisi yüksek teknoloji için, birlikte hareketi ve rasyonalizasyonu sağlamaktır. Özellikle seçilmiş

(42) Y.VARDAR, a.g.e.,

(43) Görüş Dergisi, TUSİAD, C.13, S.8(Ağustos, 1985), s.25; M.Anders HINGİZ, "Endüstriyel Yapı, Yeni Teknolojiler ve Yönetim Stratejileri", IKV Dergisi, S.53 Mart, 1988, s.10.

olan alanlar şunlardır: Havacılık, iletişim teknolojisi, kompütürler , nükleer enerji v.b.(44).

## 5. 1992 AT TEK PAZARI

### 5.1. 1992 Tek Pazarı: Tanım ve Genel Bilgiler

Son birkaç yılın gelişmeleri dikkate alındığında; AT'nin gündeminde en sık yer alan konunun iç pazar olduğu görülmektedir(45). 1992 yılının sonunda tamamlanması planlanan AT Tek Pazarı, endüstrinin ve hizmetlerin yeniden düzenlenmesine olanak sağlamak ve kişilerin, malların açık ve serbestçe hareketini kolaylaştırmak amacıyla girilmiş olan bir düzenlemedir(46).

Yaratılacak tek alan ile 1992 Tek Pazar'ı bütünleşme sürecine yardım edecek olan, orta dönemli amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneliktir. Aynı şekilde 1992 Tek Pazarı Topluluğun daha etkin karar almasına olanak sağlayacaktır(47).

(44) Rogar BROAD and R.J.JARRETT, Community Europe Today, The Garden City Press Limited, London, 1972, s.178.

(45) Barbaros İNECİ, "Avrupa Topluluğunda Tek İç Pazar Oluşumunun Tamamlanması", İKV Dergisi, S.55 (Mayıs, 1988), s.23.

(46) Commission of European Communities, "The big European Market: a trump Carol for the economy and employment", European File, August-September, 14/1988, s.9; Commission of the European Communities, "The European Internal Market", European File, April, 8/85, s.3.

(47) Commission of the European Communities, "Programme of the Commission For 1989", Bulletin of the European Communities, Supplement 2/89, s.12.

1992 Tek Pazarı'nın planlandığı gibi gerçekleşmesi halinde, böylece, ülke ulusal pazarlarının tek bir Topluluk pazarı yönünde bütünleştirilmesini kapsar ve gerçekleştirilmesi üye ülkelerarası mal, hizmet, kişi ve sermaye dolaşımı önündeki ne türden olursa olsun, her türlü engelin kaldırılmasına, kural birliğine gidilmesine ve ulusal yasaların ve vergi yapılarının bu pazarın işleyişinin gerektirdiği ölçüde yakınlaştırılmasına bağlıdır(48).

1992 Tek Pazarı'nda mal ve hizmetler, hiç bir engelle karşılaşmadan üye ülkeler arasında serbestçe hareket edebilecek, üretim faktörleri, Topluluk sınırları içinde en etkin olarak kullanılacakları yerlere yönelebilecek, işletmeler diledikleri herhangi bir yere yerleşip, diğer işletmelerle rekabet koşulları altında faaliyetlerini yürütebilecekler ve aynı yasal çerçeveye tabi olacaklardır(49).

Bu hareketin gerçekleşmesi yönünde atılan ilk önemli adım, üye ülkeler arasında ticarete uygulanan gümrük vergileri ve miktar kısıtlamalarının 1958 ve 1968 yılları arasındaki on yıllık dönemde peyderpey kaldırılması olmuştur. Üye ülkeler ayrıca üçüncü ülkelere karşı ortak bir gümrük tarifesi kabul etmek suretiyle gümrük birliğine ulaşmışlardır(50).

(48) B.İNECİ, a.g.e., s.23.

(49) Commission of the European Communities, "The European Community's Industrial Strategy", European Documentation, Periodical 5/1982, s.23.

(50) B.İNECİ, a.g.e., s.23.

Ancak bu kağıt üzerinde bir birlikti. Aradan geçen yıllarda üye devletlerinin çeşitli görünmeyen engellerle, aslında Ortak Pazar fikrine uymadıkları ortaya çıktı(51). Bu uyumsuzluğun 1973 ilk petrol krizi ile yoğunlaştığını görmekteyiz. Topluluk ekonomisi önceki dönemlerin aksine, değişen dünya ekonomik koşulları karşısında başarısız kalmıştır. Bu tarihten sonra, Topluluk üyesi ülkeler arası bütünleşme süreci, önceki dönemdeki hızlı gelişmenin aksine, bir duraklama hatta gerileme içine girmiştir. Bunda, elverişliliğini yitiren ekonomik yapı ve politikalarının farklılaşması da etkili olmuştur. İç Pazarın işleyişi aksamıştır. Üye ülkeler karşılaştıkları ekonomik güçlükler, yavaşlayan büyüme, hızlı fiyat artışları, artan uluslararası rekabet v.b. durumlar karşısında birlikte hareket etme çabalarını birleştirme, üretken kaynaklarını birlikte, yeni alanlara kaydırma yerine, bağımsız aksiyonlarda bulunmayı tercih eden bir davranış içine girmişlerdir. Kısa vadeli yarar peşinde birbirlerini dahi rakip gören, korumacı politikalara yönelmişlerdir. Bu davranış, üye devletlerinin özellikle bu yeni dönemde, değişen dünya talep koşullarının bir sonucu olarak, yeniden büyümenin anahtarı haline gelmiş ve işbirliğinin ve geniş bir yerli pazara sahip olmanın büyük önem taşıdığı, yüksek teknoloji sanayiilerinde ve uluslararası ticari arenada, başlıca ticari part-

---

(51) Mehmet DİKER, "1992 Tek Pazarı Karşısında Türk Firmalarının Durumu", Dünya Gazetesi, 10 Ocak 1990.

nerleri ABD ve Japonya karşısında gerilemelerine neden olmuş tur(52).

#### 5.2. 1992 Tek Pazar'ında Ortadan Kalkacak Engeller

Fiziksel, mali, teknik olarak sınıflandırılan ve kaldırılacak engeller ile düzenlemeleri şu şekilde açıklayabiliriz(53):

- Telekomünikasyonlarda, donmuş yiyeceklere ve ağır inşaat sanayiine kadar, belirlenmiş ürünler için testetme sertifikasyonu ve standartları.

- İflas, devralma, birleşme, telif hakları, ticari markalar gibi şirket davranışlarının uyumlaştırılmasına yönelik kanunlar(54).

- Pazarlanmasını da kapsayan sağlık endüstrisini uyumlaştırmaya yönelik düzenlemeler.

- Kamu bürokrasisi işleyişindeki yenilenmeler.

- Sigorta, elektronik ödeme kartları ve nakil, turizm, yayın karşılıklı sermaye ve bankacılık gibi alanlarda hizmet düzenlemelerinin uyumlaştırılması.

- Sermaye ve malların serbest hareketi.

- Birleşik tüketiciyi koruma düzenlemeleri.

---

(52) B.İNECİ, a.g.e., s.24-25.

(53) Eckar E.GOETTE, "Europe 1992 UP date For Business Planners", The Journal of Business Strategy (March, April, 1990), s.10-11.

(54) Commission of The European Communities, "Company Law in the European Community", European File, October, 14/1989.

- Hormonize edilmiş veteriner ve sağlık kontrolleri.
- Katma değer vergileri ve bütünü ile alkole yönelik vergilemenin tek tipleştirilmesi.
- AT içerisindeki ticarete prosedürlerin, ulusal taşıma dökümanlarının sınıflandırılması.
- AT içerisindeki meslek ve işlerin hareketini düzenleyen kuralların bütünleştirilmesi.

1992 AT Tek Pazarı'nda kaldırılması düşünülen mali, fiziksel ve teknik engellerden kastedilen, kişilerin ve malların gümrüklerde kontrolü, her ülkenin ayrı pasaport uygulaması gibi fiziksel engeller kaldırılarak, mal ve kişilerin serbest dolaşımı, ortak pasaport uygulaması gibi, ortak politikaların yürürlüğe girmesi, fiziksel engellerin kaldırılmasını, her ülkede aynı oranlarda uygulanan katma değer vergisi, şirketlerin vergilendirilmesi gibi vergi uygulamalarının uyumlaştırılması mali engellerin kaldırılmasını ülkelerin farklı standartlara sahip olmaları, devlet ihalelerinin sadece ihalenin açıldığı ülkenin firmalarının katılımına açık olması, profesyonel çalışanların AT ülkelerinde serbestçe çalışmaları gibi, engellerin ortadan kaldırılması, teknik engellerin kaldırılmasını ifade etmektedir(55).

Standartlar hormonize edilerek, devlet ihaleleri tüm üye ülkelerin firmalarına açılacaktır. Çalışanlar her AT üye

(55) M. DİKER, a.g.e., s.4; Daha fazla bilgi için bkz: Commission of The European Communities, Completing The Internal Market White Paper from the Commission to the European Council, June 1985.



si ülkede o ülkenin vatandaşları ile aynı çalışma haklarına sahip olacaklardır.

### 5.3. 1992 AB Tek Pazarı'nın İşletmeler İçin Getireceği Stratejik Boyutlar

Bu engellerin kaldırılması, kaçınılmaz bazı sonuçları ortaya çıkaracaktır. Kuşkusuz ortaya çıkacak sonuçların bir çoğu, işletmeleri etkileyecek, stratejik boyutlara sahip olacaktır. Zira, 1992 Tek Pazarı ile, işletmeler için yapısal değişikliğe ilişkin kararların alınması zorunlu olacaktır.

#### 5.3.1. Sanayii ve Üretim Verimliliğinin Artması

31 Aralık 1992 sonrası işletmeler 325 milyon tüketicinin oluşturacağı büyük ve gelişmiş bir pazarda faaliyette bulunacaklardır(56).

Aynı şekilde, sermayenin serbest dolaşımıyla bir işletmeci, yatırımcı faktör fiyatlarının ucuz olduğu yerlerde sahip olduğu yüksek teknolojilerle yatırım yapma, işletme kurma olanağına sahip olacaktır. Bu da önceki dönemlere oranla çıktı/girdi oranının, yani üretim verimliliğinin artmasına neden olacaktır.

---

(56) E.E.GOETTE, a.g.e., s.10.; Heinz WEIHRICH, "Europe 1992: What the future May Hold", The Executive, C.IV, S.2, (Mayıs,1990), s.9.

Yine, işletmeci uygun kuruluş yeri seçimi, faktör fiyatları ucuzluğu gibi avantajlarla üretimini artırma olanağına sahip olacaktır. Dolayısıyla, bunlarda maliyetlerin düşmesine, rekabet edebilirlik gücünün yükselmesine olanak sağlayacaktır.

### 5.3.2. Ölçek Ekonomilerinin Ortaya Çıkması

Tüm malların ve hizmetlerin serbestçe hareketliliğini, 1992 AT Tek Pazarı'nda ölçek ekonomilerini ortaya çıkaracaktır(57). Pazar bütünleşmesiyle artacak ticaret ve şiddetli rekabet geniş ölçüde üretime bağlı olarak, firmalar içsel avantajlar sağlayacaktır. Bu, özellikle ulaştırma ekspranları, tekstil-giyim, otomobil, gıda, inşaat ürünleri ve ilaç, elektrik gibi alanlarda ortaya çıkacaktır(58).

AT şirketleri, pazar bölünmesi, değişik standartlar ve teknik şartnameler yüzünden ölçek ekonomisi üretimi yapamamaktaydılar(59). 1992 Tek Pazarı ile birlikte pazar bölünmesi, değişik standartlar ve teknik şartnamelerin tamamen ortadan kalkmasıyla, işletmeler üretim birimlerini optimum üretim düzeyi için, yeniden yapılandıracaklardır. Tüm engellerin ortadan kalkması, tam kapasitede ya da artan talebe göre, kapa-

(57) Commission of European Communities, European File, 14/1988, s.3.

(58) Paola CECHINI, The European Challenge 1992 The Benefits of A Single Market, Wildwood House, 1988, s.68-77.

(59) Commission of European Communities, European File, 14/1988, s.3; M.DIKER, a.g.e., s.4.

site planlaması yapma olanağı sağlayacak ve böylelikle de ölçek ekonomileri ortaya çıkacak ve işletmelerde ölçek ekonomisiyle faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalacaklardır. Çünkü, satış düzeylerinin artması, bu artışların sabit kıymetlere ayrılacak maliyet artışından daha fazla olacaktır (60).

### 5.3.3. Ar-Ge Çalışmalarının Yoğunlaşması

1992 AT Tek Pazarı'nda, tüm engellerin kalkmasıyla belirsizlik ortamı, kuşkusuz yerini kararlılığa bırakacaktır. Bu da oldukça yüksek sermaye parasal ve kalifiye işgücü gerektiren yeni teknolojilere yatırımları daha cazip hale getirecektir. Zira Tek Pazar'dan sağlanabilecek yararlarla bu tür yatırımları karşılayabilmek mümkün olabilecektir(61).

Bununla birlikte, eskiden ayrı 12 pazarda bulunan ve çeşitli teknolojilerle ithalata karşı korunan işletmeler için, bu tür korumalar artık söz konusu olmayacaktır. Zira, önceki yıllarda yüksek teknoloji ve şiddetlenen uluslararası rekabete karşı koyabilme, bu rekabet ortamı içinde yaşayabilme güçleri olmayan işletmeler cömertçe sarfedilen kamu fonlarıyla ayakta tutulmaya çalışılmıştır. Topluluk pazarı hedeflerinin aksine giderek belirgin bir biçimde, ulusal sınırla-

---

(60) Commission of European Communities, European File, 14/1988, s.3..

(61) B.İNECİ, a.g.e., s.24, Jacques PECKMANS, "Completing the Internal Market For Industrial Products", Commission of the European Communities, 1986.

ra bölünmüştür(62). 1992 Tek Pazarı ile birlikte, bu tür tedbirlerin olmaması sonucunda, işletmelerin Ar-Ge çabalarına ya kendileri ya da AT destekli girmeleri sonucu ortaya çıkacaktır.

#### 5.3.4. Rekabetin Yoğunlaşarak Artması

Engellerin tamamen ortadan kalkmasıyla oluşacak, ölçek ekonomileri, üretim verimliliği artışı, ABD ve Japon kökenli yatırımların iç pazara çekilmesi, kuşkusuz rekabetin giderek artmasına ortam yaratacaktır(63).

AT; ABD ve Japonya kökenli yatırımların 1992 Tek Pazarı'nda da Avrupa'ya girmesini, AT şirketlerinin müşterileri için, rekabetlerinde gevşememelerini sağlayan bir özendirici öge olarak gördüğünü ifade etmektedir. Bu yatırımların, AT işletmelerinin rekabet gücünü geliştirmede bir teşvik edici unsur olacağı beklenilmektedir(64).

#### 5.3.5. Yüksek Teknolojiye Sahip İşletmelerin Uygun

##### Alt Yapıya Kavuşması

325 milyonluk bir pazara sahip olmak, Topluluk sanayiinin gerilemiş olan rekabet gücünün yeniden kazanılması ola-

---

(62) B.İNECİ, a.g.e., s.24-25; Peter CUFFEY, The European Monetary, System-Post Present and Future, Muckinos Nuhoff Publisher, Amsterdam, 1984, s.2.

(63) Commission of European Communities, European File; 14/1988, s.3; EC News, Y.2, S.19, 16 Haziran 1989, s.2.

(64) EC News, Y.2, S.19, 16 Haziran 1989, s.2.

nağını ortaya çıkaracaktır. 325 milyon tüketicinin oluşturduğu bir pazarda, engellerin kalkmasıyla birlikte, yüksek teknolojiye sahip işletmeler rekabet edilebilirlik potansiyellerini kullanma olanağı bulacaklardır. Bundan dolayı olarak, AT rekabet gücünün gelişmesine olanak sağlayacaktır(65).

1992 Tek Pazarı'nda engellerin kalkması yüksek teknolojiye sahip işletmeler için, uygun alt yapının doğmasını sağlayacaktır. Zira, bundan önceki dönemlerde 12 ülkenin uyguladığı çeşitli kota, fon gibi gümrük engellemeleri yüksek teknolojinin tam olarak kullanılabilirliğini etkilemekteydi.

### 5.3.6. Gümrük Korumacılığının Kalkması

AT ülkeleri 1958-1968 döneminde, ortak tarife uygulama konusunda gümrük birliğine ulaşmışlardı. Üye devletler arasında ticarete engeller peyderpey kaldırılmıştı. Üçüncü ülkelere karşı, 1968 yılında ortak bir tarife konusunda anlaşmaya varıp, gümrük birliğini kurmuşlardı(66). Üye ülkeler yine de uluslararası rekabette başarılı olabilmek için, ülkelerinde tarife dışı kotalar, çeşitli fonlarla ulusal işletme-

---

(65) E.E.GOFFE, a.g.e., s.10; B.İNECİ, a.g.e., s.26.

(66) Stephen A.RESNICK ve Edwin H.TROMAN, "An Emprical Examination of Bilateral Trade Western Europe", B.BALASSA, European Economic Integration, North-Holland American Elsevier Publishing Company, Inc., 1975, s.62-64.

lerini koruma tedbirleri alıyorlardı. 1992 Tek Pazarı ile birlikte, bu pazarı oluşturma'nın doğal bir sonucu olarak, tüm ulusal koruma tedbirleri ortadan kalkacaktır. Bu korumaların ve yardımların yerini, AT Komisyonu'nun yapacağı yardım ve destekler alacaktır.

#### 5.4. 1992 AT Tek Pazarı'ndan AT'nin Beklentileri

##### 5.4.1. GSMH'den Global Artışlar

Nicholas OWEN tarafından hazırlanıp, 1983 yılında yayınlanan "Economies of Scale, Competitiveness and Trend a Patterns within the European Community" isimli çalışmada, 1958 ile 1978 arasındaki dönemde AT analiz edilmiştir. İç Pazarın gerçekleşmesinin söz konusu tarihler arasında % 5-7 arasında GSMH artışı getirdiği belirtilmiştir(67). Bu çalışma, yalnızca Topluluğun ekonomisinin 12 ayrı pazara bölünmesiyle sınırlı kontrol sonucunda oluşan maliyeti ortaya koymaktadır(68).

1985 yılında Lord Cockfield, İtalyan asıllı hukukçu Paola Cechini'yi, bağımsız ekonomistlerden oluşan bir grubun başkanlığına getirdi. Komisyon'un ilgili bölümleriyle birlikte söz konusu grup, iç pazarla ilgili araştırmaları ince-

(67) Michael EILMERSON, "1992'nin Ekonomileri", İKV Dergisi, S.57(Temmuz, 1988), s.11.

(68) Commission of European Communities, European File, 8/1988, s.3.

di. Ve 1992 Tek Pazarı'ndan beklenebilecek ekonomik kararları belirlemeye çalıştı. Araştırma sonucunda, ekonomik kazançlar hesaplanmıştır(69):

1992 Tek Pazarı'nın tamamlanmasıyla birlikte, 1988 rakamlarıyla 170-250 milyon ECU ekonomik kazanç, enflasyonist baskı olmadan, % 5-7 arasında büyüme sonucunda 2-5 milyon arasında istihdam artışı, GSMH'da % 5-7'lik bir artış ve tasarrufların % 7 oranına çıkması beklenmektedir.

Bu GSMH artışına, uzun dönem amacı olarak, 1992 Tek Pazarı ile tüm engel ve sınırlar kaldırılması ve bunun sonucunda da işletmelerin yığın üretimde bulunma olanağı sağlamaları, ölçek ekonomilerinin ortaya çıkması, maliyetlerin azalması ve yüksek teknolojilerin daha ekonomik amaçlarla kullanılması sonucunda ulaşılabacaktır(70).

1992 Tek Pazarı'nda beklenen kazançları sınıflandırılmış olarak aşağıdaki gibi gösterebiliriz(71):

	<u>Milyon ECU</u>	<u>GSMH % si</u>
-Ticareti Etkileyen Engellerin kalkması	8-9	0.2-0.3
-Üretimi Etkileyen Engellerin Kalkması	57-71	2-2.4
-Ölçek Ekonomilerinin Kullanımından Sağlanan Kazanç	61	2.1
-Rekabetin Artması	46	1.6
-Pazar Bütünleşmesinden Sağlanacak Kazançlar	61-107	2.1-3.7
-1988 Fiyatlarıyla Sağl.Kazanç	170-250	4 1/4-6 1/2

(69) Commission of European Communities, European File, 14/1988, s.3.

(70) Commission of the European Communities, "The European Internal Market", European File, 8/85, April, 1985, s.3; Commission of European Communities, European File, 14/1988, s.3.

(71) B.İNECİ.a.g.e., s.26'da Avrupa Topluluğu Komisyonu.

#### 5.4.2. Süper Güç Ekonomileriyle Rekabet Şartları

1992 AT Tek Pazarı'nı oluşturmanın temel amaçlarından birisi de, Avrupa'nın Japonya ve ABD'ye karşı kaybettiği ya da etkinliğini azalttığı teknolojik rekabetini yeniden canlandırmak ve kuvvetli bir Avrupa Teknolojisi yaratmaktır. Zira, bu döneme kadar teknolojik işbirliğinin azalması, Japon ve Amerikan teknolojilerinin, Avrupa teknolojileri karşısında rekabet üstünlüğünü artırmalarına neden olmuştur(72).

Bu amaçla, mevcut Topluluk rekabetini daha da geliştirerek, özellikle Japonya ve ABD'ye karşı rekabet gücünü geliştirerek, tek bir endüstriyel strateji oluşturmak ve sonuçlarından yararlanmak, 1992 Tek Pazarı'nın temel hedeflerinden birisidir. Bunlarla birlikte, 1992 Tek Pazarı'ndan AT'nin beklentileri ve yapılmak istenenler özetle şunlardır(73):

- Avrupa şirketlerinin yaratılmasını sağlamak.
- Ar-Ge ve satış artırma konularında birlikte çalışmak isteyen firmalar arasında işbirliğini geliştirmek.
- Yüksek teknolojlili endüstrilerin gelişmesine olanak sağlamak(özellikle uzay ve bilgisayar alanında).
- Belirli endüstrileri modernize etmek(Gemi, tekstil, kağıt gibi).

(72) J.C.KERR, a.g.e., s.107.

(73) J.C.KERR, a.g.e., s.107.



## 6- TÜRKİYE-AT İLİŞKİLERİ

### 6.1. Türkiye-AT İlişkilerinin Gelişim Süreci

Türkiye ile AT arasındaki gelişim sürecini kronolojik olarak aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür(74):

Kuruluşundan bu yana, Batı aleminin bir unsuru olan Türkiye Cumhuriyeti, siyasi ve ekonomik bakımdan benzer ilkelere sahip olduğu Batı dünyasına bağlanmış ve bu camia içerisinde gerek siyasi, gerek ekonomik alanlarda vücut bulan çeşitli teşekküllerin kurucuları ve destekleyicileri arasında yer almaya büyük bir özen ve gayret sarfetmiştir. Türkiye bu temel politikası uyarınca, Yunanistan'ı izleyerek, 31 Temmuz 1959'da Topluluğa katılma başvurusunu yapmıştır. Topluluk Bakanlar Konseyi, bu başvuruya 11 Eylül 1959 tarihindeki toplantısında aldığı kararla, başvuruyu uygun bulmuş ve Komisyon'a Türkiye ile bu katılımın şekil ve koşullarını saptamak üzere müzakere yapmak yetkisini vermiştir. 77 günlük 10 buluşmayı kapsayan müzakere sonucunda iki heyet, dört yıldan üç ay noksan bir sürede katılma biçimini Türkiye ile AT arasında bir ortaklık kurulması şeklinde ortaya çıkarıp, koşullarını saptayan anlaşmayı 25 Haziran 1963'de parafe etmişlerdir. Türkiye ve AET'nin yaşama şartlarının hızlandırılmış bir ekonomi ilerleyişi ve uyumlu bir alışveriş

(74) DPT AET Başkanlığı, Türkiye ile AET Arasında Bir Ortaklık Yaratan Anlaşma (Ankara Anlaşması), DPT Ya.; Haluk CEYHAN, "Türkiye-Avrupa Topluluğu 25 Ortaklık Yılı'nın Değerlendirilmesi", İKV Dergisi, S.59(Eylül, 1988), s.37-41.

genişletmesi ile devamlı olarak iyileşmesini, böylece Türkiye ekonomisi ile Topluluk Üyesi Devletlerin ekonomileri arasındaki arayı azaltmak amacıyla, Türkiye ile ABT arasında bir Ortaklık Anlaşması 12 Eylül 1963 tarihinde imzalanmıştır.

1 Aralık 1964 tarihinde, Ankara Anlaşması resmen yürürlüğe girmiş ve Ortaklık Konseyi toplantısı bağlanmıştır. 16 Mayıs 1967'de Türkiye geçiş dönemine zamanında geçmek istemiş ancak Topluluk sürenin dolmadığını bildirmiştir.

6 Şubat 1969 yılında 2.döner(geçiş dönemi) müzakereler başlamış ve geçiş dönemi koşullarını saptayan katma protokol, 22 Temmuz 1970'de kabul edilmiş 23 Kasım 1970'de Brüksel'de imzalanmıştır. Geçiş dönemi 1 Ocak 1970'den itibaren başlamıştır.

Katma Protokol; sanayi ürünleri için 12 yılda Gümrük Birliğinin kurulmasını öngörüyor, gelişen sanayi kolları için, bu süre 22 yıla uzatılıyordu. Tarım ürünlerinin serbest dolaşımı ise 22 yıldan sonra ele alıncaktı.

Geçiş dönemiyle birlikte, Türkiye Hazırlık Dönemi'nden farklı olarak, AT'ye ödün vermaye başlamıştır. Bu ödümler şunlardır: Gümrük indirimleri, ortak gümrük tarifesine uyum, AT için katı genişletilmesi ve liberasyon oranının artırılması(75).

---

(75) Erdoğan ALKIN, "Türkiye-AT İlişkilerinde 25 Yıllık Ekonomik Değerlendirmesi", İKV Dergisi, S.59 (Eylül 1989), s.49.

AT ise, istisnalar dışında Türk sanayii ürünleri için, gümrük duvarlarını kaldıracak, mali yardımda bulunacak ve Türk işgücününün AT içerisinde serbest dolaşımı ile ilgili kolaylıkları 1976-1986 dönemi sonunda tamamlanmış olacaktı(76). Türkiye, işçilerinin serbest dolaşımının gerçekleştirileceği sistem için, görüşlerini zamanında sunmuştur. Ancak, AT'de petrol şoklarından sonra gelişen durgunluk sonucu artan işsizlik bahane edilecek, konu ortaklık konseyinde ele alınmamış ve 1980'den sonra da Konsey'in toplanamamış olması nedeniyle hiç görüşülememiştir. AT'nin tek taraflı tutumu nedeniyle Aralık 1986 tarihi serbest dolaşımı koşulları saptanamadan asılmıştır(77).

Türkiye 14 Nisan 1987'de, AT'ye tam üyelik için, AT Konsey Başkanlığı'na başvurmuştur. Bu başvuruya, Topluluğun bir organı olan, Topluluk Komisyonu 10 Aralık 1989 tarihinde yanıt vermiştir. AT Komisyonu'nun Akdeniz Bölgesi Komiseri Abel Matutes tarafından yapılan açıklamada, her iki tarafa ilişkin sorunlara bağlı olarak AT'nin en erken 1993 yılından önce tam üyelik görüşmelerini başlatabilecek aşamaya ulaşamayacağı belirtilmektedir. Türkiye açısından kaynaklanan sorunlar olarak Raporda, Türkiye'nin ekonomik, politik, sosyal ve kültürel yönlerden halledilmesi gereken sorunları olduğu belirtilmektedir(78).

(76) A.g.e., s.43.

(77) H.CEYHAN, a.g.e., s.38.

(78) Celal YILMAZ, "AT'nin Türkiye'ye Yanıtı ve Değerlendirilmesi", İzmir Ticaret Odası Dergisi, S.1(Ocak, 1990), s.13.

## 6.2. Türkiye'nin Makro Bakışla AT Tam Üyeliğinden Beklentileri

Türkiye, AET'nin kuruluşundan itibaren bu Topluluk içerisinde yer alma düşüncesinde olmuştur. Bu düşünceyi destekleyen başlıca beklentileri, kısaca açıklamakta yarar vardır.

### 6.2.1. Batılılaşma ve Çağdaşlaşma

Türkiye, hep batılı olmaya ve Avrupa içerisinde yer almaya çalışmış ve kendisini bu kıta içerisinde görmüştür. AT tam üyeliği bu düşünceyi teyit eden bir niteliktir.

Türkiye'nin AT'ye katılmak istemesi, Cumhuriyetin kurucusu ATATÜRK'ün, Çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmak hedefi ile paraleldir(79).

Türkiye 100 yıldan fazla süredir kalkınmasında ve sanayileşmesinde, devleti ve ordusunu yeniden organize etmede Avrupa'ya kendisine örnek almış, Avrupalı yaşam tarzına varmayı kendine hedef edinmiştir(80).

Avrupalı olan ve Avrupa çapındaki her organizasyona, 1950'li yıllarda Avrupa'nın askeri ve siyasi ittifaklarına katılmış bir ülke olarak, Türkiye'nin Ortak Pazar'a katıl-

---

(79) İKV, Avrupa Topluluğu ve Türkiye-AT İlişkileri, s.26.

(80) İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısındaki Durumu, İKV Ya. No.59, İstanbul, 1988, s.26.

mak istemesi ve katılması doğaldır(81).

#### 6.2.2. Türkiye'ye Benzer Ekonomik Yapıya Sahip

##### Yunanistan, Portekiz ve İspanya'nın Üyeliği

Yunanistan 8 Haziran 1959'de Ortak Pazar'a girmek için başvuruda bulunmuştur. Türkiye ise, yaklaşık iki ay sonra, aynı amaçlı başvuruyu 31 Temmuz 1959'da yapmıştır. Türkiye'nin ekonomik yapısı ve özellikle ihracat yapısının büyük bir "benzerlik endeksi" gösterdiği Yunanistan'ı izlemesi doğaldır(82).

Merkezi Cenevre'de bulunan "European Management Forum" tarafından yapılan bir araştırmada, OECD ülkeleri arasında Türk Sanayinin rekabet gücünün Topluluk içinde; Yunanistan, Portekiz ve İspanya'nın önünde, onsekizinci sırada, yine aynı Forum tarafından 1987 yılında yapılan bir araştırmada da Portekiz ve Yunanistan'ın önünde ondokuzuncu sırada yer aldığı tesbit edilmiştir(83). Buna karşılık, Topluluk çevresinde, Türkiye'nin katkısı ile ilgili olarak bazı olumsuz görüşlerden birisi de Türkiye ekonomisinin zayıf olup, AT'ye uyum sağlamada zorlanacağı şeklindedir(84). Ancak, re-

(81) Alber BİLEN, "Avrupa Topluluğu ve Türk Sanayi", İKV Dergisi, S.54(Nisan,1988), s.17-18.

(82) Ahmet GÖKDERE, "Otuzuncu Yılın Eşiğinde Türkiye AET İlişkileri", İşveren Dergisi, C.XXVI, S.10(Temmuz,1988),s.30.

(83) Ahmet Ümit DANIŞMAN, "Avrupa Toplulukları Karşısında Türk Sanayinin Durumu", Avrupa Topluluğuna Giriş Hazırlıkları ve Standardizasyonun Önemi Sempozyumu, Ankara, 1988, s.5.

(84) İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısında Durumu, s.29.

kabet güçleri bakımından daha düşük ülkeler AT'ye tam üye olduklarına göre, Türkiye'nin tam üyelik için çekinmemesi ve genel değerlendirmelerde bu kanunun dikkate alınması gerektiği kanısındayız(85).

### 6.2.3. Teknoloji ve Ar-Ge Konusunda Topluluk Fonlarından Yararlanmak

GSMH'lerinin yaklaşık % 2-3'ünü Ar-Ge'ye harcayan AT ülkelerine göre, Türkiye'deki Ar-Ge harcamalarının yetersiz olduğu açıktır. Türkiye'de Ar-Ge için, bu konudaki harcamalar bu orana çıkırsa da mutlak olarak yapılan harcamalar, kıyaslandığında yetersizdir. Bu nedenle, Türkiye'nin Ar-Ge ve teknoloji konusunda AT sermayesine ihtiyacı olacağı açıktır. Kaldı ki Ortak Pazar'ın kuruluşunun amacı da tüm Avrupa'yi eski ekonomik, sosyal ve kültürel gücüne kavuşturmaktadır(86). AT'de işletmeler, Avrupa Sosyal Fonu, Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu, Avrupa Tarımsal Yönerme ve Garanti Fonu, Entegre Akdeniz Programları gibi, kuruluşlardan yardım; Avrupa Yatırım Bankası, Yeni Topluluk Aracı ve AKÇT gibi kuruluşlarda da teknoloji ve Ar-Ge konularında kredi almaktadırlar(87).

AT Komisyonu ve Konseyi belirli alanlardaki teknolojilere yönelik olarak stratejik planlar yapmakta ve bu konuda yapılacak çalışmalara finansal destek sağlamaktadır.

(85) İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısında Durumu, s.29.

(86) A.g.e., s.20.

(87) A.g.e., s.31.

#### 6.2.4. Korumacılığın Kalkmasıyla Ödemeler

##### Dengesinin Etkilenmesi

AT tam üyeliği Türkiye'ye ihracat artırma olanağı verecektir. Türkiye'nin EFTA ülkelerine yönelik ihracatında AT'nin bu ülkelere ihracatı sırasında yararlandığı karşı tavizlerden yararlanmak mümkün olacaktır(88).

Bu tavizlerin sağlanması ve kota vb. engellerin ortadan kalkması ile sağlanacak ihracat artışı(gelirleri ile) ithalat ihtiyaçlarına biraz daha yaklaşılarak, dış ödemeler dengesi olumlu yönde etkilenecektir.

#### 6.2.5. Tüketim Kalıbı Gelişmiş Bir Pazara Girmek

1992 AT Tek Pazarı'nın tamamlanması ile 325 milyon nüfuslu büyük bir pazar oluşacaktır(89). Türkiye'nin böyle bir pazara tam üyelik istikrarlı ve büyük bir pazara girmesi anlamına gelir.Gelişmişveistikrarlı bir pazar olan AT üyeleri(90) Türkiye'nin en önemli ve geleneksel dış ticaret partnerleridir(91).

AT'nin pazar büyüklüğü Orta Doğu ve Arap ülkeleri pazarının 6 mislidir ve AT ülkelerinin alım gücü ve tüketim kalıbı yüksektir(92).

(88) A.Ü.ATAMAN, a.g.e., s.8.

(89) E.E.GOETTE, a.g.e., s.10.

(90) 1988 rakamlarına AT'de kişi başına ortalama milli gelir 10.047 Dolar'dır.

(91) İKV,Avrupa Topluluğu ve Türkiye-AT İlişkileri, s.28.

(92) A.g.e., s.28.

İhracatını geliştirme durumunda olan Türkiye için her pazar önemlidir. Fakat uzun yıllardır önemli ilişkiler içinde bulunan ve piyasalarını, bir ölçüde daha iyi tanıdığımız istikrarlı AT pazarı Türkiye için ayrı bir önem taşımaktadır(93).

#### 6.2.6. AT'nin Sermaye Hareketlerinden Yararlanmak

Tam üyeliğin beklentilerinden biri de, Topluluk sermayesinin, Türkiye'ye akacağı yönündedir(94). AT üyesi olarak, bu üyelikle işletmelerin Türkiye'ye bakış açısı değişeceğinden, Türkiye'ye satmak yerine, Türkiye üzerinden satmak görüşü ağırlık kazanacaktır(95). Zira Türkiye Avrupa, Orta-Doğu, ve Kuzey Afrika ülkeleri ile olan geleneksel bağlarının ötesinde, bu ülkelerin pazarlarına yakındır(96). Bunlardan başka, emek maliyetinin düşük olduğu bir ülkeden 325 milyonluk Topluluk piyasasına yönelik yatırımlara girişmenin AT yatırımcılarına çekici geleceği düşünülebilir(97).

#### 6.2.7. Üyelik Anlaşmasının Aşınması

Türkiye'yi tam üyeliğe iten bir başka neden, Ortaklık Anlaşmasının aşınmasıdır. Ortaklık Anlaşması ile sanayii ürün-

(93) A.g.e., s.28.

(94) A.GÖKDERE, a.g.e., s.32.

(95) A.Ü.ATAMAN, a.g.e., s.7.

(96) A.g.e., s.9.

(97) A.GÖKDERE, a.g.e., s.32.



lerimizden AT'ye ithalde gümrük vergisi alınmıyorsa da, diğer sanayileşmiş ülkelerde olduğu gibi, AT'de korumacılık akımı nedeniyle, kayda değer gelişme gösteren ihrac ürünlerimiz, anti-damping uygulamaları, ya da kotalarla engellenmektedir. AT tam üyesi olduğunda bu tür engeller ortadan kalkacaktır(98).

Ortaklık anlaşmasıyla ilgili olarak, aşınmış olan bir diğer konu da Roma Anlaşması'nın 48.49.50.maddeleri uyarınca, işçününün, serbest dolaşım hakkı kazanmasıdır. Aslında, Topluluk ile Türkiye arasındaki yasal düzenlemelerle bu hakkı, 1986 Aralık ayından itibaren kazanmış durumundadır. Zira, Ankara Anlaşması'nın 12.maddesinde, serbest işçi dolaşımının kademeli olarak, gerçekleştirilmesi ile Roma Anlaşması'nın 48,49, 50.maddelerine dayandırılması öngörülmüştür. 1 Ocak 1973 yılında yürürlüğe giren Katma Protokol'ün 36.maddesinde ise, serbest dolaşımın Ankara Anlaşması'nın yürürlüğe girişini izleyen 12.yılın sonları ile 22.yılın sonu arasında kademeli biçimde gerçekleştirileceği belirtilmiştir. Buna göre, işçilerimizin 1 Aralık 1976'dan başlayarak 1986 tarihine kadar, Topluluk iş ücü piyasasına serbestçe girmek hakkını kademeli olarak elde etmeleri öngörülmüştür. Ancak, ekonomik gerçekler, uluslararası anlaşmalardan doğan sorumlulukların yerine getirilmesini engellemiş ve Ortaklık Konseyi, Katma Protokolünün 36.maddesi ile öngörülen gerekli önlemleri alma süresini yerine getirmemiştir(99).

(98) İKV, Avrupa Topluluğu ve Türkiye-AT İlişkileri, s.29.

(99) A.GÖKDERE, a.g.e., s.32.

### 6.3. Türkiye'nin Mikro Bakışla AT Tam Üyeliğinden Beklentileri

İşletmelerimizin hem ülke içinde, hem de ülke dışı ilişkilerde(ihracatta) karşılaştıkları bazı temel sorunlar mevcuttur. Bu temel sorunlara bağlı olarak, Türkiye işletmelerinin AT tam üyeliğinden bazı temel beklentileri vardır.

#### 6.3.1. Yabancı Sermaye Yatırımlarının Artışıyla Finansman Sorununa Çözüm Bulmak

Türkiye imalat sanayii işletmelerinin başta gelen temel sorunlarından birisi, kaynak sorunudur. Gelişmekte olan her ülkenin sanayii, doğal olarak yatırımlarla büyüyecektir. Yatırımların gerçekleşme seviyesine gelmesi için herşeyden önce, tasarruflarının düzenli bir şekilde bu yöne kayması gerekir. Ancak, Türkiye'de marjinal tasarruf oranında bu yönele bir gelişme gözlenmemektedir. Bu nedenle, sanayii yatırımlarında kaynak sorunu çözümlenmemiştir(100). Bazı dönemlerde Türkiye'de kaynak maliyeti % 100-% 140 oranlarına kadar yükselmiştir.

Topluluğa tam üyelikle yabancı işletmelerin Türkiye'ye bakış açısı değişecek ve böylelikle de ortak girişim, şirket

---

(100) Basri ÜZÜMÜN, "Katılmada Türk Sanayinin Karşılaşacağı Sorunlar", AET Birinci Eğitim Semineri, İKV Ya., İstanbul, 1983, s.199.

birleşmeleri gibi yatırımlarla, Türkiye işletmelerinin finansman olanakları genişleyebilmesidir(101)1985 yılından sonra çeşitli alanlardaki işletmeler bu alanlardaki işbirliğiyle finansman sorunlarına çözüm bulmaya çalışmışlardır.

### 6.3.2. Ortak Yatırımlarla Teknolojinin Yenilenmesi

DPT, İKV ve diğer kuruluşlar tarafından, AT ile mukayeseli olarak yapılan araştırmalarda, Türkiye imalat sanayi işletmelerinin temel sorunlarından birisi teknolojik bakımdan yetersizlik olarak belirlenmiştir. Yeni teknolojilerden yararlanmanın yaygın olduğunu söylemek güçtür(102).

İşletmelerin teknolojileri, ya demode olmakta ya da ürün olgunluk eğrisini aşındırmış durumdadır. Bu nedenle, Türkiye işletmelerinin her durumda, teknoloji sorunlarının olduğu açıktır. AT tam üyeliğine bağlı olarak artacak ortak girişim, birleşme gibi işbirliğiyle çözümlenmeye çalışılacaktır. Ayrıca, bu tür işbirliğiyle uzun vadede teknoloji üretme olanağı doğabilecektir.

### 6.3.3. Ar-Ge Faaliyetlerinde Topluluk Fonlarından Yararlanmak Fonlarından Yararlanmak

AT ESPRIT, RACE, EUREKA, BRİTE, COMET gibi önemli projelerle işletmeleri desteklemektedir. Ayrıca, Avrupa Ya-

(101) A.Ü.ATAMAN, a.g.e., s.7-8.

(102) B.ÖZTEKİN, a.g.e., s.201-202.

tırım Bankası, Yeni Topluluk Aracı, AKÇT ile kredi, Avrupa Sosyal Fonu, Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu, Avrupa Tarımsal Yönverme ve Garanti Fonu ve Entegre Akdeniz Programlarıyla yardımı ile de Ar-Ge'ye yönelik olarak işletmeleri desteklemektedir(103).

Türkiye'nin tam üyeliğiyle bu fonlardan Türkiye işletmelerinin de yararlanma olanağı olacaktır.

#### 6.3.4. Kota ve Korumacılığın Kalkmasıyla Dolaysız İhracatın Artışı ve Kolaylaşması

Kota, anti-damping gibi tarife dışı korumacı engellerin kalkması, tam üyelikle gerçekleşeceğinden, Türkiye işletmeleri için, ihracat kolaylıkları oluşacaktır(104). Zira, AET'nin korumacı uygulamaları, sanayii malları ihracatımızı büyük ölçüde etkilemektedir. Topluluğa katıldıktan sonra bir takım engellerin varolacağı üye ülkeler arasındaki örneklerden anlaşılabilir. Gelişme yolundaki ülkeler, gelişmiş ülkelerde yapısal yönden aksaklıkların, rahatsızlıkların ve çöküntülerin belirlediği sanayilerle daha kolay rekabet edebileceği açıktır. Bu ise, gelişmiş ülkelerde korumacı eğilimlere yol açmaktadır. Topluluk korumacılığının Türkiye'yi şu anda ilgilendiren bölümü tekstil, ayakkabı yapımı, demir

---

(103) SevalYAKIŞAN, "AET ve Sanayi", Dış Ticaret Forum Der-gisi, (Temmuz, 1987), s.28.

(104) A.Ü.ATANAN, a.g.e., s.8.

ve çelik, cam sanayi ve denizcilik sektörlerindedir. Top-  
luluk kriz ortamına giren ya da girme tehlikesine giren  
dallarda korumacılık uygulamaktadır(105).

#### 6.3.5. Ortaklıklar Sonucu Nevout Pazarlama Kanallarına Girmek

AE tan Hyeliğiyle ortaya çıkacak güven ortamı nede-  
niyle, Türkiye imalat sanayii işletmelerinde dış sermaye  
yatırımlarının artacağı beklentisi vardır. Girilecek ortak  
yatırım ve birleşmelerle, yeni pazarların açılma olanakla-  
rı doğabileceği gibi, ortağın nevout pazarlama kanalların-  
dan yararlanılarak ortağın pazarlarına girme ve böylelikle  
de ihracat hacminin artması sonucu ortaya çıkabilecektir.

---

(105) S.YANIKCI, a.g.e., s.41. Tekstildeki kısıtlamalar  
için bkz: Haluk KABAALIOĞLU, "Tekstil Kısıtlamala-  
rına Karşı Hukuksal Durumumuz", Avrupa Ekonomik Top-  
luluğu Birinci Eğitim Semineri, İKV Yay., İstanbul,  
1983, s.251.

Ü Ç Ü N C Ü B Ö L Ü M

TÜRKİYE'DE VE AT'DE Ar-Ge YAPISI

## 1--TEKNOLOJİDEKİ GÖSTERGELERİN TÜRKİYE VE AT'DEKİ DURUMU

Teknolojide temel göstergeler; Ar-Ge harcamaları, 10.000 kişiye düşen araştırmacı işgören sayısı, patent ve innovasyon sayısı ve iletişim teknolojisindeki yaygınlaşma düzeyi olarak sınıflandırılabilir(1).

### 1.1. Ar-Ge Harcamalarının GSMH İçindeki Payı

Japonya ve ABD'de, GSMH'nın yaklaşık % 2.8'i Ar-Ge'ye ayrılırken, bu miktar AT'de % 2'dir(2). Türkiye'de ise bu oran yaklaşık olarak % 0.2-0.3 arasındadır(3).

AT üyesi ülkelerde, Ar-Ge harcamalarının GSMH'ye oranı ise, şu şekildedir(4): F.Almanya'da % 2.9, İngiltere'de % 2.2, Fransa'da % 2, Hollanda'da % 2, İtalya'da % 0.9, Yunanistan, Portekiz, İspanya ve İrlanda'da ise bu oran % 1'in altındadır. Danimarka'da % 1, Belçika ve Lüksemburg toplamında % 1.4.

- 
- (1) DPT, Bilim-Araştırma Teknoloji Ana Planı, DPT Ya. No. 2133-ÖİK: 330, Ankara, 1988, s.5.
- (2) EC News, 2 Haziran 1989, S.18, s.5.
- (3) DPT, Bilim-Araştırma Teknoloji Ana Planı, s.22.
- (4) Suat YAVUZ, Dünya Gazetesi, 15 Haziran 1988.

AT ülkelerinden F.Almanya'da sanayii sektörü tek başına, ülkenin Ar-Ge harcamalarının % 60'ini yaparken, bu oran Fransa'da ve İngiltere'de yaklaşık olarak % 42'dir(5). Türkiye'de Ar-Ge harcamalarının % 63'ü üniversitelerde, % 29'u diğer kamu kuruluşlarında ve % 8'i özel sektörde yapılmaktadır(6). Türkiye'de, Ar-Ge harcamalarının toplamında birinci sırayı üniversiteler, bunu araştırmacı kamu ve sanayii kesimi izlemektedir(7).

AT'deki Ar-Ge harcamalarının, dünya'daki toplam Ar-Ge harcamalarına oranı 1983 yılı verilerine göre, yaklaşık % 20,9'dur. Bu oran, AT'yi dünya'da en fazla Ar-Ge harcaması yapan ikinci grup(ABD'den sonra) durumuna getirmektedir (8).

## 1.2. Onbin Kişiye Düşen Araştırmacı Sayısı

Türkiye'de 1987 verilerine göre, 25.324 öğretim elemanı bulunmaktadır. Bu rakam,1990'da 27.000 civarındadır. Diğer araştırma kuruluşları ve özel sektör araştırma kuruluşlarında çalışan toplam araştırmacı eleman sayısı 33.198 kişidir. 1990'da bu rakam 36.000 civarındadır. Ortalama olarak Türkiye'de 10.000 kişi nüfusa 6 araştırmacı düşmektedir. Bu rakam

---

(5) A.g.e., s.7.

(6) 15.5.1990 Tarihli TRT TV-1 "Bilim ve Teknoloji"konulu Açık Oturum'dan Naklen.

(7) DPT, Bilim-Araştırma Teknoloji Ana Planı, s.81.

(8) A.g.e., s.14.



en fazla 7 olabilir(9). Türkiye'de Ar-Ge'de çalışan araştırmacıların % 17'si Yüksek Lisans ve Doktora yapmış durumdadır(10).

Bu sayı AT ülkelerinde, Ar-Ge'de çalışan mühendislerde dahil olmak üzere şu şekildedir: F.Almanya'da 181, İngiltere'de 144, Fransa'da 133 ve İtalya'da 67. AT ortalaması 119'dur(11).

### 1.3. Patent ve İnnovasyon Sayısı

Ar-Ge faaliyetlerinin somut göstergelerinden birisi de, bu faaliyetler sonucunda alınmış olan patentlerdir. Türkiye'de Patent Kanunu 1879 yılında çıkarılmış, o tarihten bugüne kadar, Türkiye'de yaklaşık 23.000 patent tescil edilmiştir. Bu patentlerin de, yaklaşık 20.000'ini yabancı uyruklular tescil ettirmiştir. Türk uyruklular sadece yaklaşık 3.000 patent almışlardır. ABD'de haftada yaklaşık 1800 patent tescil edilmektedir. Bu patentlerin de yaklaşık % 80'ini Üniversite ve şirketlerin Ar-Ge birimleri almaktadır(12).

Patent ve innovasyon sayısının AT'daki durumu ise şöyledir: Dünyadaki toplam patent sayısının AT'deki rakamı % 10.2'dir. AT ülkeleri olarak ise rakam şöyledir: F.Alman-

---

(9) A.g.e., s:23; Fikret UÇKAN, Dünya Gazetesi, 6 Temmuz 1989.

(10) 15.5.1990 Tarihli TRT TV-1 "Bilim ve Teknoloji" Konulu Açık Oturumdan Naklen.

(11) İKV, Türk Sanayinin AT Karşısındaki Durumu, İKV Ya., İstanbul, 1985, s.38.

(12) Tamer ÖZEL, Cumhuriyet Gazetesi Bilim Teknik Eki, 21 Nisan 1990.

ya'da % 15.9, Fransa'da % 15.6, İngiltere'de % 9.2, İtalya'da % 8.2'dir. Bu konuda ABD ve Japonya'da sırasıyla % 16.2 ve % 32.6'dir(13).

#### 1.4. İletişim Teknolojisindeki Yaygınlaşma Düzeyi

Türkiye'nin sanayileşmesi ve bilgi toplumu haline dönüşmesi için ihtiyaçları çok, kaynakları az ve etkinliği zayıftır(14). Gelişmiş ülkelerde ve AT'de ise, bugün dünya'da bilinen kaynakların en güçlülerinden biri olarak kabul edilen enformasyonun anahtar rolünün bilincindedirler(15). AT'de, bu konuda stratejik planlar yapılmakta ve spesifik eylem olarak programlar geliştirilmektedir. Bu programların en önemlilerinden ikisi, Topluluğun bilgi işlem teknolojisi alanındaki ESPRIT Programı ile iletişim teknolojileri üzerindeki araştırma adını taşıyan Ar-Ge programlarıdır(16).

Türkiye'de enformasyon alanındaki çalışmalar geriye dönük olarak incelendiğinde, ilk olarak "Milli Savunma Bakanlığı Ar-Ge Dökümantasyon Merkezi" göze çarpmaktadır. Kuruluş tarihi 1954 olan bu merkez, askeri alanda, bilimsel ve teknik enformasyona duyulan ihtiyacın bir göstergesidir. Kamuya

(13) İKV, Türk Sanayiinin AT Karşısındaki Durumu, s.38.

(14) DPT, Bilim-Araştırma Teknoloji Ana Planı, s.28.

(15) A.g.e., s.63.

(16) EC News; 6 Mayıs 1988, S.14, s.6-7; EC News, 15 Ocak 1988, S.6, s.5.

hizmet sunmak üzere kurulan ilk merkez ise, 1966'da TÜBİTAK'a bağlı olarak kurulan TÜRDOK'tur. Görevi, Türkiye toplumuna pozitif bilimlerin temel ve uygulamalı dallarında ihtiyaç duydukları bilgi ve belgeleri sağlamak olan TÜRDOK, enformasyon bilim ve hizmetlerinin yurt çapında gelişip yaygınlaşması için de hizmet vermektedir. 1973 yılında, DPT ile bilgi üreten ve tüketen bir çok kuruluşun katılımıyla, süreklilik özelliği taşımayan "DPT-Bilimsel ve Teknik Enformasyon Özel İhtisas Komisyonu" oluşturulmuştur(17).

DPT İcra Planları'nda yer alan tedbirler ile, konunun önem ve gerekliliği sürekli vurgulanmakta ve Milli Enformasyon Sistemi kurma çalışmaları görevi TÜRKDOK'a verilmiş bulunmaktadır. Ancak, Milli Enformasyon Sistemi planlama ve uygulamayı TÜRDOK'un, hatta TÜBİTAK'ın yetki ve imkânlarını aştığı görülmektedir(18).

## 2. AT'DE VE TÜRKİYE'DE Ar-Ge KURUMLARI

### 2.1. AT'de Ar-Ge Kurumları

Ar-Ge faaliyetleri, üniversitelerde, Devlet kuruluşlarında ve işletmelerin Ar-Ge merkezleriyle, Ticaret Odaları'nın desteğinde yapılmaktadır(19). AT ülkelerinde, Ar-Ge

(17) DPT, Bilin-Araştırma Teknoloji Ana Planı, s.83-84.

(18) A.g.e., s.83-84.

(19) Economic and Social Committed of European Communities, Organization Management of Community Research and Development, Bruxelles, 1980, s.70-153.

faaliyetleri Üniversite-sanayii-devlet işbirliği altında yapılmaktadır. Ayrıca AT Konsey ve Komisyonu da, üye ülkeler ve işletmeleri için, 5 yıllık stratejik nitelikte, teknolojiye yönelik Ar-Ge Planları yapmakta ve uygulamaktadır.

## 2.2. Türkiye'de Ar-Ge Kurumları

Türkiye'de, Ar-Ge yapısı, idari yönden üç ana grup altında toplanabilir(20):

- Üniversiteler
- Kamusal Ar-Ge Kurumları
- Özel Sektör Ar-Ge Kurumları

### 2.2.1. Üniversiteler

2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanununun yürürlüğe girmesi ve Yüksek Öğretim Kurulu'nun kurulmasından sonra, Üniversite sisteminde önemli değişimler olmuştur. 1990'da sayıları 29 olan Üniversitelerdeki araştırma faaliyetlerini, aşağıdaki şekilde sınıflamak mümkündür:

- Eğitimin bir parçası olarak yapılan araştırmalar.
- Bilimsel kültürü artırmaya yönelik temel araştırmalar.

- Uluslararası kuruluşlarca(NATO, BM) desteklenen temel ve uygulamalı araştırmalar.

(20) DPT, Bilim-Araştırma Teknoloji Ana Planı, s.68-71.

- Kamu ve özel sektörde desteklenen uygulamalı araştırmalar.

Ayrıca, üniversitelerde bulunan, "Sosyal, Sağlık ve Fen Bilimleri Enstitüleri", Yüksek Lisans ve Doktora tezlerini yönlendirmektedirler.

#### 2.2.2. Kamusal Ar-Ge Kurumları

Bu kuruluşlar TÜBİTAK, TAİK ve Bakanlıklara bağlı Ar-Ge kuruluşlarıdır.

##### 2.2.2.1. TÜBİTAK

TÜBİTAK, Türkiye'de bilimsel ve teknik alandaki faaliyetlerin geliştirilmesi ve bunların koordinasyonunun sağlanabilmesi amacıyla 276 sayılı kanunla 1963 yılında kurulmuştur. TÜBİTAK Kanunu 11 Kasım 1987 tarihinde 294 sayılı KHK ile değiştirilmiştir. TÜBİTAK'ın kanunla verilen görevlerinden araştırma ile ilgili olanlarından bazıları şunlardır:

- Pozitif bilimlerde, temel ve uygulamalı araştırmalar yapmak, yaptırmak, teşvik etmek ve bu alanlarda enstitüler kurmak.

- Pozitif bilimlerde, temel ve uygulamalı araştırmalar alanında izlenecek milli politikanın saptanmasında, hükümete yardımcı olmak.

- Pozitif bilimler ve araştırma alanında yapılacak öğretime temel olacak ilke ve yolları tesbit ederek ilgili kurumlara tavsiyede bulunmak.

TÜBİTAK bünyesinde, Marmara Bilimler ve Endüstriyel Araştırma Enstitüsü, Temel Bilimler Araştırma Enstitüsü, Yapı Araştırma Enstitüsü, Balistik Araştırma Enstitüsü, Ankara Elektronik Araştırma ve Geliştirme Enstitüsü olmak üzere, beş enstitü vardır. Ayrıca, TÜBİTAK'ta, Temel Bilimler, Tıp, Mühendislik, Veteriner ve Hayvancılık, Tarım ve Ormancılık, Çevre ve Bilim Adamı Yetiştirme olmak üzere yedi adet araştırma grubu vardır.

#### 2.2.2.2. TAEK

1957'de kurulan TAEK, 1982 yılında çıkarılan bir kanunla, Türkiye Atom Enerjisi Kurumu" adını almıştır. Kurum, atom enerjisinin barışçı amaçlarla kullanılmasına yönelik temel politikalar belirlemek, bilimsel-teknik ve idari amaçlı çalışmalar yapmak üzere organize edilmiştir.

Ayrıca tarım, ormancılık, veterinerlik, hayvancılık konularında araştırmalar yapan Bakanlıkların bağlı kuruluşları vardır. Tarım, Orman, Veterinerlik ve hayvancılık alanlarındaki araştırmalar, nicel olarak Türkiye'de önemli bir potansiyel oluşturmaktadır(1336 araştırmacısı var). Diğer Bakanlıklar arasında, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı araştırmacı sayısı bakımından önde gelenidir. Bunlar içerisinde MTA, PETKİM, Etibank Ar-Ge kuruluşları sayılabilir.

#### 2.2.3. Özel Sektör Ar-Ge Kurumları

Özel sektör, büyük ölçüde kalite kontrol ve teknik hizmet kuruluşları kurmaya çalışmış, bilimsel çalışma yapan ku-

numlaşmada gereken ilgiyi göstermemiştir. Son çıkarılan "Araştırmayı Teşvik Fonu" kanunundan sonra, bazı büyük firmalar özel amaçlı Ar-Ge laboratuvarları kurmaya başlamışlardır. Özel sektör içerisinde, Ünde gelen araştırma kuruluşlarından Şişe-Cam Araştırma Merkezleri, ASELSAN, Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği, Çimento Araştırma ve Geliştirme Merkezi, Koç Holding Ar-Ge Merkezi, Sabancı Topluluğunun Ar-Ge-Sa, Şişe-Cam Araştırma Merkezi ve Eczacıbaşı sayılabilir.

### 3- AT'NİN TEKNOLOJİK AÇIDAN GELİŞTİRDİĞİ ASAL PROGRAMLAR VE 1987-1994 ÇERÇEVE PROGRAMI VE ÇERÇEVE PROGRAMINDAKİ SPESİFİK EYLEMLERİ

#### 3.1. Asal Programlar

Asal Programlar olarak, EUREKA Projesi olarak bilinen ve 12 AT üyesi devlet ile İsviçre, Finlandiya, Norveç, Avusturya, İsveç ve Türkiye'nin de bazı projelerle yer aldığı Temmuz 1985 yılında oluşturulan Paris'deki "Avrupa Teknoloji İşbirliği Anlaşması" (21) ile 1985 yılında AT Komisyonu, İstihdam ve teknolojik gelişme konuları ile ilgili olarak, alınması gereken tedbirleri görüşmek üzere AT'ye üye ülkelerin en üst düzeyde temsil yetkisine sahip işveren ve işçi kuruluşlarını davet et-

---

(21) Office for Official Publication of the European Communities, a.g.e., s.48.

tiği "VAL DUCHESSE" dorukları dikkate çekmektedir(22).

### 3.1.1. EUREKA Projesi

EUREKA Projesi, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 18 Avrupa ülkesi tarafından gerçekleştirilmektedir. Projenin temel amacı, ABD ve Japonya'nın teknolojileriyle rekabet edebilmek ve teknoloji alanında süratle gelişmektir. Projenin Avrupa teknolojisine taze kan getireceğine inanılmaktadır. Bu girişim, üye ülkeler arasında entegre bir araştırma ağı geliştirmek ve pazara yönelik araştırmalarda endüstri, üniversite ve hükümet kuruluşlarında çalışan araştırmacıları biraraya getirmek amacıyla başlatılmıştır. Projenin faaliyet alanının yoğunlaştığı iki odak noktası bulunmaktadır. Mikro elektronik ve bilgi teknolojisi, mikrobilgisayarlar için ortak standartların belirlenmesi ve ortaya konması, sınıai otomasyon ve gelişmiş yazılım programları (softurare) teknolojisi diğer ilgili alanları içerisinde bulunmaktadır(23). Bu projenin bir diğer amacı da, Avrupa Araştırmaları Koordinasyon Kurumu'na üye olan ülkelerin, teknoloji alanında gerçekleştirecekleri yeni buluşları birbir-

---

(22) Ferhat İLTER (Der.), "Avrupa Topluluğunda Kesimlerarası Diyaloğun Gelişimi ve Geleceği", İşveren Dergisi, C.XXVI, S.5(Şubat,1988), s.8.

(23) Salih ŞİMŞEK, Lisans Anlaşmaları Yoluyla Teknoloji Transferi, TOBB Ya.No.54, Ankara, 1988, s.7'den ECE, Software for Industrial Automation, New York, 1987, s.131-136.



lerine transferini gerçekleştirmektedir(24).

Türkiye, 4 EUREKA Projesine katılacağını bildirmiştir. Bu projelerden birisi, mikrobilgisayarların eğitimde kullanılmasıdır. Diğer ise, sanayide robotlara yer verilmesidir. Diğer iki proje, daha çok üniversitelerin ilgi duyacağı çevre kirlenmesi ve Avrupa bilgi ağının kurulmasıdır(25).

EUREKA çalışmaları, hükümet, yerel yönetim, üniversite, mesleki kuruluşlar ve özel sektörü kapsayan geniş tabanlı ve çok yönlü ilişkilere olanak verici olması nedeniyle, AET'ye entegrasyonda geniş yardım yaratacak bir olgudur. Ayrıca bilimsel yaklaşım ve ilişkiler, diğer yaklaşımlara ve ilişkilere göre nötr bir durum arzeder. Bu nedenle, entegrasyon güçlüklerinin yenilmesine yardımcı olacağından, EUREKA iyi bir fırsat niteliğindedir(26).

EUREKA'nın, bakanlar düzeyindeki son toplantısında kabul edilen projelerle, proje sayısı 386'ya yapılan harcama yılda 1 milyar dolara yükselmiştir(27).

---

(24) Tınaz TITİZ, "EUREKA/Avrupa Araştırmaları Koordinasyon Kurumu", İstanbul Sanayii Odası Dergisi İçinde, S. 240, Şubat, 1986, s.6.

(25) A.g.e., s.6.

(26) Y.VARDAR, a.g.e., s.1.

(27) TRT 31.5.1990 tarihli haber bülteninden naklen.

### 3.1.2. VAL DUCHESSE Doruğu

1985 yılında, AT Komisyonunca gerçekleştirilen ve Avrupa İşveren ve İşçi temsilcilerinin katıldığı toplantıda, teknolojiye yönelik olarak alınan kararlar şu odak noktasına dayanır(28):

- Yeni teknolojilere geçişte çalışanlara bilgi verilmesi ve görüşlerinin alınması.

- Teşebbüste çalışanların tümü, yapısal ve teknolojik değişimin ekonomik, sosyal gerekleri ve teşebbüse ve çalışanlara getireceği imkânlar konusunda aydınlatılması.

- Topluluğa üye çoğu ülkelerde mevcut olan, bilgi alışverişi ve görüşme yöntemlerinden eniyi şekilde yararlanılması.

- Yeni teknolojiye geçiş durumunda bulunan teşebbüsün önündeki seçenekler ve teknolojik değişimin, personel bakımında doğuracağı sonuçlar hakkında çalışanlara ve temsilcilerine bilgi verilmesiyle, değişimin personel üzerindeki etkileri ve özellikle istihdam ve çalışma koşulları bakımından ortaya çıkaracağı sonuçlar hakkında çalışanların veya temsilcilerinin görüşlerinin alınması zamanında gerçekleştirilmesi.

---

(28) F.İLLER, a.g.e., s.13; \_\_\_\_\_, "Yeni Teknolojilere Uyum ve İşçi-İşveren Diyalogu", İşveren Dergisi, C. XXVII, S.2(Kasım, 1988), s.11-13.

- Yeni teknolojilerin tanınması, benimsenmesi ve bunlara uyumun sağlanması için, işverenlere ve işçilere yönelik uygun eğitim programlarının geliştirilmesi.

3.2. AT'nin 1987-1994 Dönemi Ar-Ge Çerçeve Programı ve Bu Çerçeve Programındaki Spesifik Eylemleri

AT Konseyi'nin 1987-1994 yılları arasındaki Çerçeve Programı'nın toplam bütçesi 5.3 milyar ECU'dur(29).

	<u>Kararlaştırılan</u>		<u>Teklif Edilen ve Ortak Görüş</u>	<u>Teklif Edilenler</u>
Fisheries	30	Monitor	22	Rod.Waste 79.5
Medical Research	55	Eurota	7	Transpots 8
STD	80	Value	38	Prix S/T 4
Radiop RV	10	Flair	25	Solde 17
Race	550	Bridge	160	Eurota 91/2.10
Esprit	60	Med.Pred.	15	
Delta	20	Doses	4	1186 % 2
Drive	60	Researchin	55	
Biot.Res.	20	Agriculture		
Science	167	Teleman	19	
Fussion	551	Mast	50	
CBR	59.2	Environment	115	
JRC	700	Rodioprotection	21.2	
Aim	20	Raw Materials	45.0	
Big Instailations	30			
Joule	122		516.2	
Brite	499.5		% 10	
Eclair	60			
Spes	6			
Decommissioning	31.5			
	<u>4.761.2</u>			% 88

(29) Commission of the European Communities, "Innovation and Technology Transfer", Published by the Commission of the European Communities, S.10/2 (Mayis, 1989), s.5.

### 3.2.1. Race

Altyapı alanında ve standartlardaki faaliyetlerini kapsayan bu program, telekomünikasyonun endüstrideki etkinliğini korumak için planlanmıştır(30). Temel amaçları, endüstrideki teknoloji ihtiyacını karşılamak, kompütirize edilmiş bilgi, resim oluşturma ve bunların yaygınlaştırılmasını sağlamak için, işbirliği ağları kurmak ve bununla bütünleşik bir iletişim hizmetlerini sağlamaktır. İlk safha 1985-1986 yıllarını kapsamıştır. Program, 1995 yılına kadar kamuda ve özel sektörde kullanılacak hizmetler, terminaller, işbirliği ağları için spesifikasyonlara da geliştirmeyi amaçlamaktadır. Program, ayrıca araştırma sonuçlarından yararlanmak için, teknik araçlar geliştirmeyi de amaçlamaktadır(31).

### 3.2.2. Sprint

6 Mart 1989'da toplanan AT Bakanlar Konseyi, 1989-1993 yılları arasındaki stratejik programı tesbit etmiştir. Program, 90 milyon ECU bütçeli olacak ve Komisyonu yalnızca önceki pilot sahalarında yapılan eylemleri geliştirmek için değil,

---

(30) A.g.e., s.2-39.

(31) Commission of the European Communities, "An Industrial Strategy for Europe", European File; 4/86(Şubat, 1986), s.9; EC News, 11 Mayıs 1990, S.15, s.5.

aynı zamanda, yenilik ve teknoloji transferi konusunda yeni çalışmaların başlatılması için de yetkili kılınmıştır.

Pondolfi'ye göre Sprint; Avrupa endüstrisinin uluslararası rekabet gücünü geliştirmek için, Komisyon çabalarında temel bir rol, iç pazar konusundaki endişeleri giderici ve Topluluğun ekonomik ve sosyal bütünleşme amacını geliştirmek için, daha belirgin çabalarda bulunma rolünü oynayacaktır.

Sprint'in temel çalışma konuları şunlardır:

. Yenilikler için (Müşavirlikler, Ortak Ar-Ge merkezleri, dizayn uzmanlıkları, sektörel araştırma merkezleri, kalite değer analizleri) destek sağlamak.

. Teknoloji transfer edecek sektörler için, mevcut olan teknolojileri geliştirmeye yönelik bir çalışma oluşturmak ve Topluluğun içerisinde yeniliğin transferine ilişkin prototip proje uygulaması için destek sağlanmak.

. Bu faaliyetler, lokal ekonomik acentalar, finansal organizasyonlar, araştırma merkezleri, Üniversiteler, girişimciler arasında çalışacak bir organizasyonla teknoloji transferinin etkin uygulanması, girişimciye teknik ve eğitim desteği, ilgili teknolojilerin uygulama olanağının denenmesi, bilgi verme, haberdar kılma amaçlarına yönelik olarak yapılacaktır.

. Komisyon ve üye devletler arasında uyumu artırma ve çalışanların iyi bir şekilde bilgilendirilmesiyle yenilik

için çevrenin genişletilmesi ve geliştirilmesi. Bu konu iki bütünleşik uygulaması. Avrupa'da yeniliğin bir organizasyon içinde izlenmesi(Avrupa Yenilik Düzenleme Sistemi) ve üye devletler ve Komisyon arasında işbirliği ve uyumun güçlendirilmesidir.

### 3.2.3. Brite/Euram

Bütçesi 500 milyon ECU olan Brite/Euram'ın temel amaçları; süreç geliştirilmesi, yenilikçi ürünler için gerekli materyal ve endüstriyel teknolojileri sağlamada Ar-Ge desteğiyle Topluluğun dünya pazarlarında materyallerini ve imalat endüstrilerinin rekabet durumlarını arttırmaktır.

Program şu alanları kapsamaktadır: İleri materyal teknolojileri, dizayn teknolojisi, ürün süreçlerinin garantisi ve güvenilirliği, imalat teknolojilerinin uygulanması, imalat süreçleri için teknolojiler, montaj ve birleştirme teknolojileri, kimyasal süreçler, metalurji ve havacılık.

### 3.2.4. Joule

120 milyon ECU olan Joule'nin kapsadığı alanlar şunlardır:

. Enerji ve Çevre için modeller, kaynakların ve enerji-cihaz talebinin modellenmesi, enerji-çevre ilişkisinin modellenmesi.

. Rasyonel enerji kullanımı: Binalardaki enerjiyi koruma, oksit teknolojisi ve endüstrisi.

. Yakıttan enerji: Petrol, doğal gaz, çelik-su karışımı gibi teknolojiler.

. Kullanılabilir enerji: Güneşe bağlı kaynaklar, rüzgâr endüstrisi, hidrolik enerji, biomass ve jeotermal enerji.

### 3.2.5. Delta

Komisyon, "Topluluğun Delta Programı" adı altında bağlantılacak olan, 30 Ar-Ge projeleri için görüşmeleri tamamlamıştır. Bu otuz proje, Kasım-Aralık 1988 tarihinde değerlendirilen 175 proje içerisinden seçilmiş ve Konsey'e değerlendirmesi için sunulmuştur. Delta anahtar sektörlerde ve sosyal bölgelerde, belirlenen teknolojiler ve ileri bilgi ve iletişim uygulaması çalışmalarına yönelik çalışmalardan birisidir.

### 3.2.6. Büyük Kuruluşların Kullanımı

Bu program, mevcut olan büyük ölçekli kuruluşların mevcut kalitesini yükseltmekve geliştirmek için finansal desteği kapsamaktadır. Bütçesi yaklaşık 30 milyon ECU'dur. Bu program aynı zamanda büyük ölçekli teçhizatın geliştirilmesi ve kullanılmasını yaygınlaştırmaya yönelik projeleri de finanse etmektedir.

### 3.2.7. Nükleer Merkezlerin Yenilenmesine Yönelik Araştırma

Konsey, beş yıllık ( 1989 - 1993 ) yüksek güç ve tüm nükleer tesisleri ve nükleer yakıt işlemeyi kapsayan nükleer kuruluşların yenilenmesine ilişkin bir program belirlemiştir. Yaklaşık 31.5 milyonu Topluluk katkısı olmak üzere, bütçe 60 milyon ECU'dur.

Bu yeni program, diğer nükleer kuruluşlardaki tüm testler ile, değişik üye devletlerdeki seçilmiş yenileme projelerini kapsayan, yeni yenileme tekniklerinin test edileceği bir programdır.

### 3.2.8. Value Programı

Konsey'in benimsediği Value Programı, son kabulden önce bir kez daha görüşülmek üzere, Avrupa Parlamentosu'na gönderilmiştir. 1989-1992 Value Programı 38 milyon ECU'luk bir bütçeyi kapsamaktadır.

Value, Ar-Ge ve teknoloji geliştirme için, Topluluğun 1989-1992 yılları arasındaki çerçeve programının spesifik Ar-Ge faaliyetlerinin sonuçlarını geliştirme amaçlı bir programdır. İki alt program tesbit edilmiştir:

Birinci alt program: Topluluk Ar-Ge faaliyetlerinin sonuçlarını uygun kurallarla yaymak ve bu şekilde yararlandırma oranında artış sağlamak ve ekonomik faaliyetleri-



nin sonuçlarını uygun kanallarla yayma ve bu şekilde yararlanılabilir ortamında artış sağlamak ve ekonomik faaliyetlerin sonuçlarını aşağıda gösterilen dizayndan artırmaktır:

. Basılı araçların dağıtımını (sürekli yayın, broşür, görüş ve makale gibi) ve basına hazırlama ve üye devletlerdeki bilgi dağıtım merkezleri, kompütürize edilmiş temel elektronik bilgi servisleri gibi, uygun araç ve yöntemler kullanarak planlanmış ve mevcut Ar-Ge programlarıyla ilgili bilgi, yayım.

. Patent uygulamaları araçlarıyla koruma için, test etme ve potansiyel yararları ve bilimsel teknik çalışmalarını destekleme ve raporlar ile Topluluk Ar-Ge faaliyetlerinin uygun sonuçlarını kullanma veya en yaygın bir şekilde dağıtımını sağlayacak bir koruma karakterizasyonu.

. Bilgi ve haber verme faaliyetleri içerisinde, buluşları ve kuruluşları destekleme, yayma öncesi koruma ve güveni sağlamak için, test etme raporları, seçkin patent acentalarına kaynak sağlamak, sonuçların yasal koruma faaliyeti.

. Bilgi veri temelleri ve yardımcı servisler gibi, yayın ve elektronik araçlar için, üye devletlerde kurulu bulunan mekanizmaların ve organizasyonların yardımı ile Toplulukta Ar-Ge projelerindeki araştırmaların ikilenmesinin önlenmesi.

. Üçüncü kuruluş ve kişilerden finansal destek sağlama da müşavirlik katkıları, rekabet öncesi işbirliği, laboratuvar

bulgularını geliştirmek için teknik ve finansal destek sağlama, lisans altında ve iş ve joint venture'lar için ortak bulmada yardım, sergiler, yasal konularda yardımcı olma, yayma projelerini planlama.

İkinci alt program: Bu alt sistemin amacı, Avrupa'da Ar-Ge faaliyetleri için, iyi bir işbirliği ağı geliştirmek.

Bu programın amacı, üye devletlerin isteğine uygun bir ağ adapte etmek ve/veya geliştirmek, EUREKA konusunda uygulama alanlarına destek ve teknik yardım sağlamaktır.

### 3.2.9. BAP

Bioteknoloji eylem programının temel amacı, endüstri ve tarıma modern biyoloji uygulamasını sağlamak ve tarım modern biyoloji uygulamasını kullandırmaktır. Ana plan ile Topluluğun kapasitesini genişletmektir. Bu program, elektronik uygulanacak programları kapsamaktadır. Aynı zamanda, bu program şu alanları da içermektedir:

. Avrupa'daki bioteknoloji gelişimiyle ilişki kurarak, fayda/sorun ve problemlerin analizi ve tesbitine yönelik görüşleri ile dünya'daki evrensel bioteknolojilerdeki gelişmeleri yorumlama ve düzenlemek.

. Küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik yatırımlarını teşvik etmek.

. Komisyon politikalarını ve programlarını planlama ve Topluluk ve üye devlet faaliyetleri arasında bioteknolojiye ilişkin bağlantı kurmak.

. Kamuoyu aydınlatılmasını sağlama, biyoteknolojiyi kolay anlaşılır hale getirme.

### 3.2.10. BTR

270 milyon ECU bütçesi olan program, endüstriyel teknolojilere danışmanlık komitesinin koordinasyonunu ve yönetim yardımı ile Komisyon tarafından yönetilecektir. Toplam maliyeti, 900-1.6 ECU arasında olan çeşitli projelerin % 50'si BTR tarafından karşılanacaktır. Üç araştırma grubu 4 yıl süreyle istihdam edilecektir. Amaç, AET endüstrisinin rekabet gücünü geliştirmek ve Ar-Ge üzerine katalitik bir etki yaratmak ve ulusal Ar-Ge programlarının koordinasyonunu sağlamaktır. BTR'nin ilgili olduğu alanlar, yeni test etme teknikleri ve atom teknolojisi(32).

### 3.2.11. Eclair Program

Programın amacı, Avrupa'daki biyoteknoloji alanında gelişmeleri ve uygulamaları araştırmaktır. Program örgüt ya da özel adayların tecrübelerinden yararlanmak ve bu tecrübeleri değerlendirmek, üretim, endüstriyel ürünler ve hizmetler için yaklaşımlarda bulunmakla ilgilidir.

---

(32) Commission of The European Communities, "Completing The Internal Market", Document, 1985, s.83-84.

### 3.2.12. Flair

Önerilen program, tüketici talepleri ve ihtiyaçları ile etkin endüstri ve koordineli araştırma, teknoloji ve gıda bilimi alanında, yoğunlaşarak, endüstri ve tüketici arasında ara yüz üzerine bir noktaya gelmektir. Program, üç bölümü kapsamaktadır: Yiyecek kalitesinin arttırılması, sağlıklı yiyecek bilgisi, güvenilir toksikoloji bilgisi Programı, ortak maliyet ve birlikte hareketli olarak uygulanacaktır.

Flair programı, yaklaşık 25 milyon ECU bütçesiyle 1993'e kadar devam edecektir(33).

### 3.2.13. Thermie

Komisyon Konsey'e, "Enerji Ana Planı" için bir Avrupa teknoloji programı olarak Thermie'yi önermeyi uygun bulmuştur. Bu programda, Topluluk endüstrileri arasında işbirliğini artırma ve çevresel korumaya katkı sağlamak hedeflenirken, etkin enerji ve tedarik garantisi sağlamayı geliştirmek için, enerji teknolojilerini arttırmak hedeflenmiştir. Program, 1990 yılında başlayacak, yılın sonunda enerji uygulaması ve hidrokarbon teknolojisi programları uygulanacaktır.

---

(33) EC News, 11 Mayıs 1990, S.15, s.6.

### 3.2.14. Spes

Komisyon, Topluluğun halihazırda ilgilendiği araştırma kararlarına yönelik, Avrupa ekonomileri arasında işbirliğini teşvik etmek ve doğrudan doğruya uygulamaya kanalize olacak olan; Spes Planı'nı belirlemiştir. Araştırma kuruluşları arasında işbirliği ağının oluşturulması, mevcut yüksek potansiyellerin etkin kullanımını sağlayacaktır. Avrupa Ar-Ge kuruluşları arasında bir tek üslû kurum planı, başarılı yüksek lisans, doktora öğrencileri için araştırma ve öğretim üyelerinin hareketliliğini sağlayacaktır. Programın temel konuları şunlardır: Avrupa iç pazarı programı kapsamındaki mikro ekonomik sorun analizleri, Avrupa bütünleşmesine ekonomik yaklaşım, ekonomik büyüme determinantları, Maliye Politikası, parasal alandaki sorunları, işsizlik problemini, çevre, ileri teknoloji ve yenilik, sosyal politika sorunları.

### 3.2.15. Esprit

Esprit Programı, Topluluğun bilgi işlem teknolojisi alanındaki programıdır. 1989-1993 dönemini kapsamaktadır(34). Esprit, özellikle küçük ve orta ölçekteki işletmeler için önem taşımaktadır(35). Programın birinci aşamasında(Esprit-I), tüm üye ülkelerdeki 400'den fazla kurumdan yaklaşık 300 mü-

(34) EC News, 6 Mayıs 1988, s.6.

(35) İKV, AET'de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Türkiye, İKV Ya.No.57, İstanbul, 1988, s.66.

hendis ve araştırmacı, 220 proje gerevesinde biraraya getirilmiştir. 5500'den fazla araştırmayı kapsamaktadır. Enformasyon teknolojilerinde, uzun dönemli ortak Ar-Ge çalışmalarını ihtiva edenlere % 50 katılımlı programın ilgili olduğu temel alanlar, gelişmiş mikro elektronik, software teknolojisi, gelişmiş enformasyon sistemleri, broaları otomasyonize eden sistemler ve bilgisayarla bütünleşmiş üretim sistemleridir(36).

### 3.2.16. Cost

AT içinde, Ar-Ge alanında çarpıcı ilerlemelerin gerçekleştiği bir diğer program da, Cost adı verilen bilim ve teknoloji alanında işbirliği projesidir. İzlanda dışında tüm EFTA lkeleri de, bu projeye katılmaktadır(37).

### 3.2.17. Ar-Ge Sonuçlarının Kullanımı ve Yayılması İçin İşbirliği Programı

Program, aşağıdaki eylem planlarını kapsamaktadır:

..Pazara ilişkin etüd ile bilimsel ve teknolojik gelişme sağlamak.

. Ar-Ge sonuçlarının karakterizasyonu ve kimliğini saptamak.

---

(36) A.g.e., s.66, S.ŞİMŞEK, a.g.e., s.7.

(37) EC News, "Özel EK, 20 Ocak 1989, s.3.

- . Topluluk Ar-Ge'lerinin sonuçlarını değerlendirmek.
- . Topluluk Ar-Ge çalışmalarında elde edilen bilimsel ve teknik çalışma sonuçlarının ve bilgi kullanımı ve yayımının kolaylaştırılmasında amaçlanan aktiviteleri tesbit etmek.
- . Ekonomik değerlendirme yapmak.
- . Araştırmalardan yararlanma planı(Lisans ve teknoloji transferi anlaşmaları) planı oluşturmak ve tasarlamak.
- . Topluluk Ar-Ge çalışmalarını geliştirmek için, organizasyon araçlarına yönelik yardım sağlamak.
- . Topluluk Ar-Ge kullanımı ve yayımı için genel açıklamalar getirmek.

Bu programlara ilişkin, daha fazla bilgi ve yazışma adresleri için aşağıdaki kaynaklara başvurulabilir(38).

### 3.2.18. FAST

Programın iki ana görevi vardır(39):

Bilim ve teknik alanında uzun dönemli değişimleri analiz ederek ve AT'nin gelişimi için, bunların etkilerini ve sonuçlarını çıkarmak.

---

(38) Commission of the European Communities, Published by the Commission of the European Communities, Inventory of Specific Programmes within The Framework Programme For Community Activities in the Field of Research Development, Bruxelles, 1989.

(39) M.Anders HINGEL, "21.Yüzyılın Sanayi Yapısı Ne Olacaktır", IKV Dergisi, S.53 (Mart,1988), s.5.

Adhoc şebekesiyle, teknoloji ve tahminleme alanlarında üye ülkelerde araştırma merkezleri arasındaki işbirliğini geliştirmek ve tüm bunların sonucunda tek bir amaç benimsenmiştir. AT'de ortak araştırma ve kullanma politikaları için öncelikler belirlemek. FAST'ın çalışmaları sonucu ekonomileri, endüstrileri ve günlük yaşamı geliştirip değiştirecek olan dört trend; yeni teknolojiler, esnek çalışma, meta-sanayileşme, ekonominin globalleşmesi olarak belirlenmiştir.

#### 4- AT'DE VE TÜRKİYE'DE İŞLETMELERİ DESTEKLEME FAALİYETLERİ VE KURUMLARI

##### 4.1. AT'de İşletmeleri Finansal Bakımdan Destekleme Faaliyetleri ve Kurumları

AT'de, özellikle küçük ve orta ölçekteki işletmeleri yönlendirme amacıyla yürütülen faaliyetlerin yanında, finansal destekler de sağlanmaktadır. Finansal yardım yapan kuruluşlar, Avrupa Sosyal Fonu, Avrupa Bölgesel Fonu, Akdeniz Entegre Programları'dır. Kredi sağlayan kurumlar ise, Avrupa Yatırım Bankası, Yeni Topluluk Aracı ve Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu'dur(40).

---

(40) Murat AKAN, "AT'ta Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Türkiye", IKV Dergisi, S.56 (Haziran, 1988), s.29.



#### 4.1.1. Yardım Yapan Kuruluşlar

##### 4.1.1.1. Avrupa Sosyal Fonu

KOBİLER'i finansal açıdan destekleyen kuruluşların başında, Avrupa Sosyal Fonu gelmektedir. Kaynağı 25 milyar ECU'yu bulan ESF, Topluluğun sosyal politikasının en önemli aracı durumundadır. AT bütçesinin yaklaşık % 7'sini bu fon oluşturmaktadır(41). ESF'nin KOBİLER'e yönelik olan faaliyetleri üç ayrı grupta toplanmaktadır: Mesleki eğitim faaliyetlerine gerekli yardımlar, sosyal uyum programlarına katılma, hizmetler ve teknik yardım. ESF, bu maliyetlerin % 50'sini, özel sektörce düzenlenmesi durumunda bu maliyetlerin % 45'ini ise ESF karşılamaktadır(42).

##### 4.1.1.2. Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu

İşletmeleri destekleyen bir diğer kuruluş da, Topluluğun ortak bölgesel politikasına bağlı olarak, 1978 yılında kurulan Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu'dur(43). Fon'un iki amacı vardır(44):

- 
- (41) Dünya-Ekonomi-Politika Araştırma, "AT'de Küçük İşletmelere Yönelik Teşvikler Artıyor", Dünya Gazetesi, 11 Ocak 1989, s.10.
- (42) İKV, AET'de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Türkiye, s.53.
- (43) Dünya-Ekonomi-Politika Araştırma, a.g.e., s.10.
- (44) J.C.KERR, a.g.e., s.147-148; İKV, AET'de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Türkiye, s.53.

. Topluluk kaynaklarının en yoksul yörelere kanalize edilmesini sağlamak.

. Ulusal, bölgesel, yerel otoritelerce belirlenen politikaların mali yönden desteklenmesi için, ek kaynakların harekete geçirilmesini desteklemek.

Spesifik programların tamamlanması ve genel amaçların tanımlanmasını dikkate alarak, Topluluk politikalarının bir aracı niteliğindedir. Endüstri, hizmetler, el sanatları sektörlerinde ulusal ya da bölgesel otoritelerce onaylanan yatırım projelerinde ERDF tarafından yardım yapılabilmesi için, yatırım tutarının 50.000 ECU'yu geçmesi ve bu yeni yatırımın iş kaybını önlemesi ya da yeni iş imkânları yaratması gerekmektedir. Böyle bir durumda söz konusu tutarın % 50'si fon tarafından karşılanmaktadır(45).

#### 4.1.1.3. Entegre Akdeniz Programları

1978 yılından bu yana, Topluluk Komisyonu, seçilmiş bölgelere daha yoğun ve etkin bir şekilde, Topluluk yardımı veya ulusal yardım götürmek amacıyla yeni bir yöntem geliştirme yönünde çalışmalar yapmıştır. Az gelişmiş bölgelerin desteklenmesi amacıyla bölgesel, ulusal ve Topluluk bazında, yapısal sorunlara sahip olan bölgelere yönelik faaliyet gösteren finansal araçların koordineli bir şekilde su-

---

(45) A.g.e., s.55.

nulmasını kapsayan, bu doğrultudaki faaliyetlerde şu fonların birleştirilmesi planlanmıştır(46):

- Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu
- Avrupa Sosyal Fonu
- Avrupa Tarımsal Yön Verme ve Garanti Fonu
- Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu Kredi ve Yardımları
- Avrupa Yatırım Bankası ve Yeni Topluluk Aracı

Endüstri ve insan kaynaklarının geliştirilmesi alanlarında ise, KOBİLER açısından önem taşıyan yardımlar şunlardır(47):

- Bu işletmelerin kurulması ve yaygınlaştırılması için, birliklerin kurulmasına yönelik çalışmalar.
- Yeni teknolojilerin geliştirilmesini ve bu işletmelere uygulanmasını amaçlayan işler.
- Mesleki ve orta düzey yönetici eğitim programları.
- Yeni işler yaratmaya yönelik olan faaliyetlerin gelişmesi için, gerekli olan altyapının kuvvetlenmesine yönelik faaliyetler(öncelik taşıyan bölgelerde küçük işletmelerin kurulması, bu işletmeler arasında ulaşım da dahil olmak üzere, gerekli iletişim ve telekomünikasyonun sağlanması gibi).

---

(46) İKV, AET ve Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Türkiye, s.57; Dünya Araştırma Servisi, Dünya Gazetesi, 18 Ocak 1990, s.10.

(47) A.g.e., s.9-60.

#### 4.1.2. AT'de Kredi Veren Kurumlar

##### 4.1.2.1. Avrupa Yatırım Bankası

Topluluk kararlarının alınmasında, uygulanmasında ve hazırlanmasında direkt olarak etkili olmamasına karşın, Avrupa Yatırım Bankası'na bazen Topluluk organlarından birisi olarak bakılır(48).

Merkezi Lüksemburg'ta bulunan AYB; sanayii, enerji ve altyapı yatırımları için, finansman sağlamaktadır. Banka, AET'yi kuran Roma Anlaşması ile ortaya çıkmıştır. İdari yön- den Banka; Guvernörler Kurulu ile Direktörler Kurulu'ndan oluşmaktadır. Bunlar, açılacak krediler ve faiz hadlerinin belirlenmesinden sorumludurlar. Tam gün çalışan yönetim ko- mitesi ise, günlük işlemlerden sorumludurlar. Banka sermaye- si, Guvernörler Kurulu'nun Haziran 1985 tarihli ve İspanya ile Portekiz'in de katılmasını dikkate alan kararıyla, 1 Ocak 1986'da yürürlüğe girmek kaydıyla, 14.4 milyar ECU'dan 28.8 milyar ECU'ya yükseltilmiştir. AYB; Topluluğun az gelişmiş yörelerinin geliştirilmesine katkıda bulunacak üretim ve alt- yapıya ilişkin projeleri, petrol bağımlılığının azaltılmasına, enerjinin rasyonel kullanımına yönelik projeleri, ileri teknolojiyi geliştirici projeleri, ekonomik bütünleşmeyi ko- laylaştırıcı projeleri finanse eder(49).

---

(48) J.C.KERR, a.g.e., s.58.

(49) ———, Avrupa Topluluğu Yapısı Türkiye İlişkileri ve Demir-Çelik Sanayii; Metaş Ya.No.III, , s.29-30; J.C.KERR, a.g.e., s.148.

AYB'nin 20.000 ECU ve maksimum 7.5 milyon ECU arasındaki sabit yatırım maliyetlerinin % 50'sine kadar kredi verilmektedir(50).

AYB, global kredilerini, proje başlamadan önce net sabit varlıkları 70 milyon ECU'yu aşmayan işletmelere vermektedir. Burada, 500'den az istihdamı olan ve sermayesinin en fazla 1/3'ü büyük ölçekli bir kuruluşa ait olan işletmelere öncelik tanınmaktadır. Bunlarla birlikte, yatırımların tahmin edilen kârlılığı, bölgesi ve ilgili sektörün genel görünümünü diğer kriterleri oluşturmaktadır.

Global kredilerin verilmediği ülkelerde(Benelüks ve F. Almanya), AYB, Küçük ve orta ölçekli projeleri dolaysız olarak finanse edebilmektedir.

#### 4.1.2.2. Yeni Topluluk Aracı

Yeni Topluluk Aracı, Ekim 1978'de, Topluluğun işsizliğe, düşük yatırım düzeylerine ve ulusal ekonomik uygulamaların birbirine yaklaştırılmasında görülen zaafılara karşı açtığı mücadelede bir araç olarak kullanılmak üzere yaratılmıştır(51).

Yeni Topluluk Aracı; endüstri ve ilgili hizmetler, rasyonel enerji kullanımı, üretim faaliyetlerinin geliştirilmesine yönelik olan altyapı projelerine öncelik verir. Dör-

(50) IKV, AET'de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Türkiye, s.61.

(51) Avrupa Topluluğu Yapısı Türkiye İlişkileri ve Demir-Çelik Sanayii, s.31.

düncü Yeni Topluluk Aracı'nda; 1.500 milyon ECU ayrılan, bunun tamamının yeni teknolojileri uygulayacak, rasyonel enerji kullanımını yoluna gidecek olan küçük ve orta ölçekteki işletmelerin projeleri için kullanılacağı belirtilmiştir(52).

#### 4.1.2.3. AKÇT

AKÇT kapsamında, kömür ve çelik bölgelerindeki bazı yatırım projelerine, araştırma programlarına, sektörde çalışanlara yetki verilmesine yönelik yapılan yardımlar ve katılım oranları şu şekildedir(53):

Sanayii projeleri için krediler en fazla gayri safi sermaye harcamalarının % 50'si, Dönüştürme kredileri gayri safi sabit varlık harcamalarının yine % 50'sini, teknik ve ekonomik araştırmalar ise % 75'ine kadar AKÇT tarafından karşılanabilmektedir.

Diğer taraftan, sermaye varlıkları en fazla 75 milyon ECU olan ve proje maliyetleri 15 milyon ECU'yu geçmeyen şirketlerin bu kredilerden yararlanacağı belirtilmektedir. Bu nedenle, veriler kredilerin KOBİLER'e yönelik olduğunu söylemek mümkündür.

#### 4.2. Türkiye'de İşletmeleri Destekleyen Kurumlar

Türkiye'de işletmeleri finansman ve diğer bakımlardan destekleyen kurumları, T.Halk Bankası, KÜSGET, TÜBİTAK, TÖS-

(52) IKV, AET'de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Türkiye, s.62:

(53) A.g.e., s.31-32.

YÖV, TOBB, Bağ-Kur, Küçük Sanatkâr, Sanayi Bölgeleri ve Siteleri Genel Müdürlüğü ve SEGEM şeklinde sıralanmak mümkündür.

#### 4.2.1. T.Halk Bankası

Türkiye'de küçük sanayiye finansman sağlayan en önemlisi hatta tek kuruluş olan Türkiye Halk Bankası, 1933 yılında esnaf-sanatkâr ve küçük sanayinin finansman ihtiyacını karşılamak üzere 2284 sayılı kanun ile kurulmuştur(54). Türkiye Halk Bankası, Esnaf ve Sanatkârlar Kefalet Kooperatifleri aracılığıyla kullandırılan krediler dışında, küçük ve orta sanayii tesis ve işletme kredileriyle, fon kredileri de sağlamaktadır(55).

Banka, yukarıdaki krediler adı altında, işletmelere 1983 yılında, 129.2 milyar, 1987 yılında ise 674 milyar TL kredi vermiştir. Banka, İhtisas Kredileri adı altında, 1987 yılında küçük ve orta ölçekli işletmelere 179 milyar 31 milyon TL kooperatif kredileri, 252 milyar 180 milyon TL sanayii kredisi destiği sağlamıştır(56).

Küçük işletmelerin ekonomi içindeki ağırlığı dikkate alındığında, T.Halk Bankası kaynaklarının yetersiz kalacağı

---

(54) Haluk GÜNEŞ, "Avrupa Toplumunda ve Türkiye'de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler", Dış Ticaretle Durum Dergisi, (Mayıs-Haziran, 1989), s.23.

(55) A.g.e., s.23.

(56) Dünya Araştırma Servisi, a.g.e., s.10.

anlaşılmaktadır. Türkiye'de genel kredi hacmi içerisinde küçük işletmelerin payının yaklaşık % 5 gibi çok küçük oranda kalacağı ve bu oranın artırılması için, T.Halk Bankası kaynaklarının artırılmasının yeterli olmadığı ifade edilmektedir(57).

#### 4.2.2. KÜSGET

1983 yılında, Sanayii ve Teknoloji Bakanlığına bağlı olarak UNİDO desteğiyle kurulan KÜSGET Genel Müdürlüğü'nün faaliyet alanları özetle şunlardır(58):

- Küçük ölçekli işletmelerin üretimlerinin ve pazarlama olanaklarının daha iyi bir konuma kavuşturulması için sanayii kooperatiflerinin verimliliklerinin artırılması ve üreticilerin, sektörlerinde kooperatiflerini kurmaları doğrultusunda çalışmalar yapmak.

- Kurmuş olduğu bölgesel merkezlerin personeli de dahil olmak üzere tüm personelin daha verimli çalışabilmesi için eğitim programları hazırlamak.

- Küçük işletme olarak yatırım yapacak olan girişimcilere veya mevcut tesisini genişletecek olanlara gerekli plan, projeleri hazırlamak ve teknik bilgiyi sağlamak.

- Küçük işletmelerin ihracata yönelik faaliyette bulunabilmesi için gerekli stratejiyi belirlemek ve desteği sağlamak.

---

(57) A.g.e., s.10.

(58) İKV, AET'de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, s. 136-137.



- Küçük sanayinin ve sitelerinin gelişimini engelleyen faktörleri inceleyerek, gerekli politikaları ilgili yerlere teklif etmek.

- Küçük sanayii kesiminin en yoğun olduğu 14 bölgede, birer geliştirme merkezi kurmayı amaçlayan KUSGET, bugüne kadar Gaziantep, Ankara, Bursa, İstanbul ve Konya'da kurmuş olduğu Bölge Müdürlükleri'nde çalışmalar yapmaktadır. Bu yönüyle, KUSGET yurt çapında henüz örgütlenmesini tamamlamıştır(59).

#### 4.2.3. Bağ-Kur

1971 yılına kadar, esnaf-sanatkâr-küçük sanayici bir sosyal güvenlik kurumuna sahip olmadan faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Bu tarihte çıkarılan 1479 sayılı kanunun yürürlüğe girmesiyle kurulan Bağ-Kur, söz konusu boşluğu kapatmıştır. O tarihten bugüne kadar, kuruluş Kanununda çeşitli düzenlemeler yapılan Bağ-Kur'un faaliyet alanları şunlardır(60):

- Esnaf, sanatkâr ve diğer bağımsız çalışanların sigortalıması.
- Malüllük, yaşlılık ve ölüm sigorta yardımları.
- Söz konusu kesime konut ve işyeri kredilerinin sağlanması.
- Sağlık hizmetleri.

(59) Dünya Araştırma Servisi, a.g.e., s.10.

(60) İKV, AET'de Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler ve Türkiye, s.132.

#### 4.2.4. TÖSYÖV

Türkiye Orta Ölçekli İşletmeleri, Serbest Meslek Mensupları ile Yöneticileri Vakfı, seminer ve konferanslarla üyelerine çeşitli alanlarda bilgi sunmayı amaçlamaktadır. TÖSYÖV, bir nevi Avrupa'daki benzer vakıflar dikkate alındığında, orta sınıf vakfı olarak da nitelendirilebilir. Yeni kurulan bu vakıf AT içinde önemli bir lobi olan Avrupa Orta Ölçekli İşletmeler Birliği(EMSU)'ya üye olarak kabul edilmiştir(61).

EMSU üyeliğiyle, AT nezdinde bir lobi kazanılmış olacaktır. EMSU'ya prosedür gereği üye olabilmek için 1 yıl beklenilmesi gerektiği, ancak Türkiye'nin üyeliği beklenilmeden kabul edilmiştir. Vakıf yine Alman Orta Sınıf Derneği (MIT) ile çok sıkı bir işbirliği içerisinde olacaktır. TÖSYÖV'ün amacı, hür teşebbüs ilkesine dayalı ekonomik yapının gelişmesine destek olarak, serbest piyasa ekonomisinin uygulamalarını yaygınlaştırmak, orta ölçekli kuruluşlara işletmecilik, yasal ve mali sorunların çözümü ve iç ve dış pazarlara yönelik pazarlama sistemleri hakkında danışmanlık hizmeti vermektir(62).

#### 4.2.5. Küçük Sanatkâr, Sanayi Bölgeleri ve

#### Siteleri Genel Müdürlüğü

1982 yılında yapılan ilk planın uygulamaya konulmasıyla

---

(61) Dünya Araştırma Servisi, a.g.e.,

(62) Işın ÇELEBİ, "Orta Ölçekli İşletmeleri Desteklemek İçin Vakıf İçinde", Dünya Gazetesi, 18 Ocak 1990,

birlikte, faaliyetlerini kontrol altına alabilmek için, Sanayi Bakanlığı'na bağlı "Küçük Sanatkâr Sanayi Bölgeleri ve Siteleri Genel Müdürlüğü" kurulmuştur. 1950'lerden sonra kent içinde "çarşı" veya "han" adı altında değişik yerlerde faaliyet gösteren, esnaf-sanatkâr-küçük işletme kesiminin, böylece Genel Müdürlüğünün kurulmasıyla, organize olmuş bölgelere kaydırılması doğrultusunda faaliyetlere başlanmıştır. 1987 sonuna kadar, 167 adet küçük sanayii sitesi kurulmuş ve bugün, sanayii sektörünün ağırlık taşıdığı illerin hepsinde bu siteler tamamlanmıştır(63).

#### 4.2.6. SEGEM(Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi)

Ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler yönünde kamu ile özel sektör sanayii kuruluşlarında görevli teknik ve yönetim personelinin bilgi ve becerisini artırarak, ülke kalkınmasına yardımcı olmak üzere 1978 yılında faaliyete geçmiştir.

Türk sanayiinin en önemli unsuru olan insan gücünün geliştirilmesine eğitim, danışmanlık ve yayın faaliyetleriyle katkıda bulunan SEGEM'in bugüne kadar düzenlediği 1475 program ile 37.925 kişiye eğitim olanağı sağlanmıştır.

Bu kuruluşlardan başka, işletmelere teknik eğitim alanında yardım sağlayan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı, Çı-

---

(63) İKV, AET'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Türkiye, s.134.

raklık Eğitim Genel Müdürlüğü vardır.

## 5- AT'DE VE TÜRKİYE'DE ODA VE BORSALARIN İŞLETMELERE DANIŞMANLIK, İŞBİRLİĞİ VE ORGANİZASYON YARDIMLARI

### 5.1. Avrupa Topluluğu

Sayıları 600'den fazla olan Sanayii ve Ticaret Odaları, AT toplam coğrafik alanının tümünü kaplayan bir ağ oluşturmaktadır. Bu odalar kendi statüleri doğrultusunda ya sanayinin ticaret ve hizmet sektörünün büyük ve küçük işletmelerinin tümünü veya bunların büyük bir kısmını temsil ederler. Böylece, Avrupa'nın 10 milyondan fazla işletmesinin sözcülüğünü yapmaktadırlar(64).

Bu kısımda AT ülkelerinden; F.Almanya, Fransa, İngiltere ve İtalya'da Odalar ve Borsaların işletmelere danışmanlık, işbirliği ve organizasyon yardımlarını incelemeye çalışacağız(65).

#### 5.1.1. Almanya

Almanya'da, işletme kurma ve bilgi verme alanında, TSO'ların işbirliği, atıklar, teknoloji, işletme kurma, özelleştirme borsaları olmak üzere 5 borsası vardır. Bu beş

---

(64) Zeynep CEYHAN "Avrupa Topluluğunda Sanayii ve Ticaret Odaları", İKV Dergisi, S.47(Ekim,1987), s.56.

(65) İKV, Avrupa Topluluklarında Ticaret ve Sanayii Odalarının Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri Destekleme Çalışmaları, İKV Ya., İstanbul, 1987, s.12-23.

borsa ya da bilgi merkezi, KOBİLER ve yeni girişimcilerin hizmetine, ücret alınmadan sunulmakta ve Alman TSO tarafından yönetilmekte ve her an son bilgilerle donatılmaktadır.

Yapılan danışmanlıkların % 10'u yenilik kuruluşlarına yapılmıştır. Bu oranın yüksekliği odaların "yenilik geliştirmeye destek" ve "teknoloji transferi" ile uğraşan 35 servis çalıştırmalarından ve az veya çok etkin olarak 400'den fazla işletme kurma ve yenilik geliştirme merkezine katkıda bulunmalarından doğmaktadır.

KOBİLER'in girişimlerinin ve işletme sorumlularının gelişimini sağlamak, yenilikler hakkında bilgi vermek amacıyla her yıl, yaklaşık 7500 kişinin katıldığı 250 seminer düzenlenmektedir.

Finansman alanında odalar, dolaylı olarak, kamu otoritelerinden yardım elde etmede destek alma veya ekspertizleri organize etme şeklinde katkıda bulunabilmektedirler.

#### 5.1.2. Fransa

Harekete geçirme ve bilgiler, prospektüsler, bültenler, konferanslar, basında yazılar, sergilerde standartlar, radyo programları ve TV programlarına fırsat buldukça katılma ortamını hazırlama şeklindedir.

Fransa'da, bütün kentlerdeki merkezleri, milli kuruluş kurma merkezine bağlayan geniş bilgi şebekesi, her yıl

100.000'den fazla başvuruya cevap vermektedir. 20 odadan şirket formaliteleri merkezleri, bu çebekeye bağılı olarak yeni şirket kurmalarında, girişimciye ve KOBİLER'e yardımcı olmaktadır. Ayrıca Fransız Oraları Bölgesel Araştırma Merkezlerini de yönetmektedirler.

Bir çok oda, düzenledikleri kursları Üniversiteler, araştırma merkezleri ve borsalar tarafından kurulup, işletilen işletme ve muhasebe okullarıyla işbirliği içinde yürütmektedir.

Odalarda çalışan şirket kurma konularında uzman 200 personel, yani girişimcilere projelerinin, ulusal veya bölgesel kaynaklara, bankalara, kredi başvuru dosyalarının hazırlanmasına yardımcı olmaktadırlar.

### 5.1.3. İngiltere

İngiltere'de çeşitli ajanslarla birlikte odalar işletmelere danışmanlık, işletme kurulması ve finansman sağlanması konusunda yardım sağlamaktadır.

### 5.1.4. İtalya

İtalya'da, odaların KOBİLER'i ve yeni şirket kurulmasını destek çalışmalarını aşağıdaki gibi gruplanabilir:

Odalar, KOBİLER'in finansmanına genelde kredi faizlerinin bir bölümüne katkıda bulunarak ve "Canfisi" denilen ga-

ranti fonu aracılığıyla katkıda bulunurlar. Odalar, ayrıca riskli işlere sermaye yatırım yapan işletmelerde biriken risk fonlarını da, yeni kurulan şirketlere yöneltmek için çalışmalar yapmaktadırlar. Ayrıca çeşitli örgütlenme birlikleri ve pazarlama birlikleriyle örgütlenmeye, pazarlamaya katkı sağlanmaktadır.

İtalya'da, üretim konusunu geliştirmeyi görev kabul eden TSO'lar çeşitli yollara personel yetiştirme çalışmaları yapmaktadırlar. Yetiştirme, odaların geleneksel çalışmaları arasındadır. Odalar, yetiştirme çalışmalarını ya doğrudan finansman ya da başka kuruluşların çalışmalarına finansman ve eleman katkılarıyla yürütmektedir.

Yeni işletmeler kurulması konusunda, spesifik olarak, KOBİLER'e yardım ve eleman yetiştirme için, İtalyan Odalararası Birlik tarafından "yeni girişimci" programı geliştirilmiştir.

Tüm AT odalarında danışmanlık, işbirliği, organizasyon katkıları, telefon, kişisel temas ya da mektupla yapılmaktadır.

## 5.2. Türkiye'de TOBB'un İşletme Yardımları

TOBB'un işletmelere yönelik geleneksel işlevleri dışında, işletmelere yönelik oluşturulan birimler ile oluşturulmaya çalışılan merkezler, Orta ve Küçük İşletmeler Kurulu(OKİK), Proje Geliştirme Merkezi, Yatırım Tanıtma Ofisi ve Bilgi İşlem Merkezi şeklinde sıralanmaktadır.

### 5.2.1. OKİK

Devletin doğrudan iş yaratmayarak, işlerin bireyler tarafından yaratılacağı ortamlar hazırlaması ve girişimciliğin geliştirilmesi, bu doğrultuda verilebilecek bir eğitimle mümkündür. Türkiye'de girişimciliği geliştirme konusunda, Devlet Bakanlığı'nın "Küçük ve orta büyüklükteki işletmelere çok yönlü destek" adı altında projeler grubu bulunmaktadır. Bu amaca yönelik olarak çözümler geliştirmek ve bunları uygulamaya koymak amacıyla, TOBB öncülüğünde OKİK oluşturulmuştur(66).

TOBB, bu kuruluşu, orta ve küçük işletmelerin sorunlarının çözümüne yönelik olarak desteklenmesi amacıyla, üretim-girdilerinden pazarlamaya kadar, daha elverişli çalışma şartlarına kavuşturulması, sorunlarını tesbit edecek çözüm yollarının aranması, proje ve fizibilite etüdlerinin yönlendirilmesi için oluşturulmuştur(67).

OKİK'in çalışma grupları ise şunlardır: Finansman, pazarlama, proje ve fizibilite etüdüleri, mevzuat, personel eğitimi ile bilgi ve teknoloji geliştirme(68).

OKİK'in kuruluş amaçları ise şunlardır(69):

---

(66) H.GÜNGÖR, a.g.e., s.25.

(67) Ali ÇOŞKUN, "Orta ve Küçük İşletmeler Kurulu İlk Toplantısı İçinde", Türkiye İktisat Dergisi, S.5(Ekim,1989), s.10.

(68) ———, "Orta ve Küçük İşletmeler Kurulu İlk Toplantısı İçinde", Türkiye İktisat Dergisi, S.5(Ekim,1989), s.10.

(69) A.g.e., s.10.



- Ekonomik ve sosyal kalkınmanın temeli olan ve istihdam yönünden en büyük kapasitesi olan orta ve küçük işletmelerin üretim girdilerinden pazarlamaya kadar, daha elverişli çalışma şartlarına kavuşturmak.

- Karşılıklı sorunları belirlemek ve çözüm yollarını aramak.

- Ulusal ve Uluslararası yeni işletmecilik, bilgi ve tekniklerini izleyerek değerlendirmek.

- Yeni teknolojilerin ve sınıai üretim yöntemlerinin uygulanmasını desteklemek.

- Orta ve küçük işletmelerin kurulması ve geliştirilmesi için, proje ve fizibilite etüdlerinin yönlendirilmesine öncülük etmek ve bu konuda uluslararası kuruluşların deneyimlerinden yararlanmak.

- Yöneticiler için, eğitim programları geliştirmek, resmi ve özel kuruluşlar arasında uyum ve işbirliğinin oluşumuna destek olmak.

#### 5.2.2. Yatırım ve Tanıtım Ofisi

OKİK oluşturulduktan sonra, sorunların çözümüne yardımcı olmak amacıyla, Yatırım Tanıtım Ofisi'ni kurma fikri doğmuştur(70). Bu amaçla, TOBB ile ABD Uluslararası Kalkınma Organizasyonu(AID) arasında bu kuruluşun oluşturulması konu-

---

(70) Ali ÇOŞKUN; "TOBB AID İşbirliği İçinde", Türkiye İktisat Dergisi, S.5(Ekim,1989), s.16.

sunda, bir anlaşma imzalanmıştır(71). Böyle bir kuruluşun oluşturulmasının amacı, ABD'nin uzman kuruluşunun bilgi birikiminden yararlanmaktır. Çalışmalar, protokol çerçevesinde, birlikte yürütülecektir. Merkezde fizibilite çalışmaları yapılacak, sorunlara çözüm bulunularak, orta ve küçük işletmelere bütüne, rekabete açılma gibi konularda yol göstericilik yapılacaktır(72).

Mutabakata göre TOBB, Ankara'da bir yatırım tanıtma ofisi açacak, bu ofisin personel ve finansmanını karşılayacak, ofis küçük ve orta ölçekteki iş projeleri geliştirecektir. Ayrıca ABD ile Türkiye arasında ortak yatırım olanaklarını araştırarak, hizmetlerine karşılık bir ücret talep edecektir. Bu ücret miktarı, ofisin iki yıllık deneme süresi sonunda, faaliyetlerini kendi kendine finanse etmeyi sağlayacak düzeyde olacaktır. Bu AID'nin özel sektör için, kendi kendine yeterli ilk yatırım tanıtma programı olacaktır(73).

### 5.2.3. Proje Geliştirme Merkezi

Orta ve küçük ölçekli işletmelerin uluslararası alanda birbiriyle yakınlaşmaları, işbirliğine geçebilmeleri ve ortak yatırımlara yol açabilmeleri için, TOBB tarafından bir Proje Geliştirme Merkezi kurulması çalışmaları yapılmıştır. Bu mer-

(71) ———, "TOBB-AID İşbirliği" Türkiye İktisat Dergisi, S.5(Ekim,1989), s.16.

(72) A.ÇOŞKUN, Türkiye İktisat Dergisi, S.5 Ekim,1989 , s.16.

(73) ———, Türkiye İktisat Dergisi, S.5 Ekim,1989 ,s.16.

kez iş ve yatırım olanakları için, proje ve fizibilite çalışmalarını sürdürecektir ve danışmanlık yapacaktır. Orta ve küçük işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmasına ve ortak yatırımlar yapmasına yönelik çalışmalar da bu kapsamda yapılmaktadır. TOBB tarafından yüzde % 50'si karşılanmak üzere, merkezi Washington'da olan Yatırım Geliştirme Ajansı ile iki yıllık toplam 600 bin dolarlık bir bütçe oluşturulması konusunda karar alınmıştır. Bu merkez, TOBB bünyesinde Temmuz 1989'da fiilen faaliyete geçmiştir(74).

#### 5.2.4. Bilgi İşlem Merkezi

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Bilgi İşlem Merkezi, Avrupa Topluluğu Enformasyon Hizmetleri(ECHO-European Communities Host Organization Customer Services) Bilgi Bankaları ile Birleşmiş Milletler, Uluslararası Ticaret Merkezi'nin On-Line hizmetleri bilgi değişim ağlarına girmiştir. TOBB'un dahil olduğu bu bilgi değişim ağları sistemleri ile, üreticilerle, ihracatçı ve ithalatçıların temas etmelerini sağlayacak ticari istatistikler; pazar durumu, fiyat hareketleri, ihracat yolları ve standart konusunda sisteme bağlı ülkeler ile Türkiye arasında bilgi akımı sağlayacaktır(75).

---

(74) A.ÇOŞKUN, Türkiye İktisat Dergisi, S.5 (Ekim, 1989), s.9-10.

(75) \_\_\_\_\_, "TOBB Uluslararası Bilgi Değişim Ağlarına Bağlandı", Türkiye İktisat Dergisi, S.5 (Aralık, 1989), s.5.

6- AT ÜLKELERİNDE Ar-Ge KURUMLARI (F.ALMANYA, FRANSA, İNGİLTERE, İTALYA )

Bu bölümde, AT ülkelerinden Fransa, F.Almanya, İngiltere ve İtalya'daki Ar-Ge Kurumlarını, işleyişini ve destek çalışmalarını incelemeye çalışacağız.

6.1. Patent ve Lisanslama Sistemleri ve Sağlanan Destekler

Fransa , Almanya , İngiltere ve İtalya'daki patentleme ve lisanslama kurumları ve destekleme faaliyetlerini aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

6.1.1. Fransa

Fransa'daki patent ve lisans verme sistemleriyle ilgili Ar-Ge kurumları aşağıda sıralanmaktadır(76).

6.1.1.1. Fransa Ulusal Endüstriyel Donanım Kurumu

Temelleri 2 Ocak 1968 tarihli patentlerle ilgili kanunu tamamlayan ve düzenleyen 13 Haziran 1973 tarihli ve 78.742 sayılı kanun.

(76) Commission of the European Communities, Incentives For Industrial Research, Development and Innovation, Directorate Second Edition General Information Market and Innovation, Bruxelles and Lüksemburg, 1986, s.58-69. Ayrıca bkz: Commission of the European Communities, Incentives For Industrial Research Development and Innovation, Directorate-General Information Market and Innovation, Bruxelles and Lüksemburg, 1985.

Yardıı şekli: Tüm vergilerde % 60 oranında indirim.

Koşullar: Gelir vergisinden sorumlu olmayan kişilere kurum müdürlüğün kararı ile indirimler, istekler, teminattan önce ya da sonra yapılabilir.

Yardıı Yeri: The National Institute of Industrial Propriety (INPI) 26 bis, rue de Leningrad-75800 Paris Cedex 08.

Yararlananlar: Yeterli kaynağına sahip olmayan buluşçular.

#### 6.1.1.2. Ulusal Endüstri Kurumu

Temeller: 2 Ocak 1968 patentlerle ilgili kanunu tamamlayan ve yeniden düzenleyen 13 Ocak 1978 tarih ve 78.742 sayılı kanun.

Yardıı Şekli: Mecburi olarak, bir lisansa konu olan bir patentin geçerliliğini sürdürmesine ilişkin vergilerin % 40'ını azaltma.

Koşullar: Patentler bir belgeye dayandırılmalıdır, patent sahibi, patentini kamuya açıklamaya mecburdur.

Yardıı yeri: Ulusal Endüstri Kurumu (INPI) 26 bis rue de Leningrad-75800 Paris. Cedex 08.

Yararlananlar: Buluşçu ve şirketler.

#### 6.1.1.3. Araştırma Bedelinin Tesbitinde

##### Ulusal Ajans (ANVAR)

ANVAR, temel yardıı kurumlardan birisidir. ANVAR, 1968 yılında kurulmuş olmasına karşılık, kaynak ve yapılanması

ancak 1979 yılında tamamlanmıştır(77).

Temeller: 13 Temmuz 1979 tarihli ve 79-616 nolu kararname.

Yardım şekli: 13 Temmuz 1979 tarihli ve 79-616 nolu Kararname ile düzenlenmiş yeniliğe yardım konusunu kapsayabilecek, yurt dışında Fransız patentlerinin yaygınlaştırılmasına ve döküm bilgilerine ilişkin yapılan harcamalar.

Koşullar: Yardım, yalnızca 2000 kişinin altında istihdam yapan işletmelere uygulanabilir.

Yardım Yeri: ANVAR

Yararlananlar : Endüstriyel şirketler.

#### 6.1.2. Almanya

Almanya'da, patent ve lisanslama sistemleriyle ilgili Ar-Ge kurumları şu şekilde açıklanabilir(78).

##### 6.1.2.1. Almanya Patent Ofisi

Temeller: Ekonomik bölgelerdeki patent ofislerinin kurulmasına ilişkin 12 Ağustos 1949 yılındaki kanun.

Yardım şekli: Bilgi ve dökümantasyon, patent ofisi, patentlerin uygulanıp uygulanamayacağına ilişkin bilgileri

(77) OECD, Innovation Policy France, 1986, s.174.

(78) Commission of the European Communities, Incentives For Industrial Research, Development and Innovation, 1986, s.60-62; Commission of European Communities, Incentives For Industrial Research, Development and Innovation, 1985.

kapsayan haftalık bir dergi ve süreli yayın ile, tüm endüstriyel şirketleri kapsayan spesifik teknolojilere yönelik patent araştırma ve inceleme olanağı sağlanmaktadır.

**Koşullar:** Patent ofisi tarafından yapılacak araştırmalarda şirketler görevlendirilir.

**Yardım Yeri:** Almanya Patent Ofisi bir bilgi ve dokümantasyon merkezi olarak hizmet sunan bir kurumdur.

**Yararlananlar :** Birlikler, özel araştırmacılar ve geneldeki endüstri.

**Bütçe:** \_\_\_\_\_

#### 6.1.2.2. Büyük Ölçekli Araştırma Kurumlarının Teknoloji Transferi Ofisleri

**Temeller:** Büyük ölçekli araştırma kurumlarının önceliği.

**Yardım şekli:** Kuruluşlar özellikle teknoloji transferi için oluşturulmuştur. Bilgi, sorulara cevap sağlama, teknik bilgi ve lisans anlaşmalarına yardım sağlama, personel değiştirme ve transferiyle ilgili projeleri destekleme.

**Koşullar:** Teknolojik teknik bilgi kullanımında, haklar için ödenecek olan ücret, işletmenin sermaye devir hızına göre belirlenir.

**Yardım Yeri:** Büyük Ölçekli Araştırma Kurumlarının Teknoloji Transferi Ofisleri.

**Yararlananlar :** Ar-Ge'de deneyimle endüstriler.

**Bütçe:** \_\_\_\_\_

### 6.1.2.3. Almanya Araştırmalarında Patent Bürosu

Temeller: Alman Endüstrisi, niversiteleri ve hükümeti arasında 1955 yılından bu yana birleşik faaliyetlere yönelik düzenlemeler.

Yardımlık: Araştırmacılar ve buluşuların çalışmalarının ticarileştirilmesinde krediler ve danışmanlık, patentlerin potansiyel gelişimini test etme, sahiplik haklarını korumada açık düzenlemeler sağlamak, ilk patent örneklerini finanse etme, lisans ve satış kontrollerini düzenleme yardımı sağlama ve buluşular ile endüstriyel firmalar arasında bir aracı olarak faaliyette bulunma.

Koşullar: Bir işin patente konu olabilmesi için o işin patentlenebilir olması ve ticari gelişmeye uygun olması gereklidir. Patent cretlerinin yönetimini Patent Bürosu hisse almadan üstlenebilir. Eğer Patent ticari bir nitelik kazanırsa, patent bürosunun harcamalarından sonraki kısım, buluşuya ya da buluşu kuruma geri verilir. Patent Bürosu maksimum % 20 pay alabilir.

Yararlananlar : Üniversite ve niversiteye bağlı bilim adamları, araştırma kurumları ve kendi patent blmine sahip olmayan benzer organizasyonlar.

Bütçe: 1980 Fiili Bütçe: 1 Milyon DM

### 6.1.2.4. Buluşulara Patentlerle İlgili Danışmanlık

Almanya'da, ticari birlikler ayrı olarak örgütlenmiş danışmanlık hizmetini sunarlar. Bunlar kamu kuruluşu değildir-



ler.

### 6.1.3. İngiltere

İngiltere'deki kurumları da şu şekilde açıklayabiliriz(79):

#### 6.1.3.1. İngiliz Teknoloji Grubu(BTG)

BTG 1981 yılında, 1949'da oluşturulan Ulusal Araştırma Geliştirme Kurumu (NRDC) ve Ulusal Girişim Kurumu olan(NEB) faaliyetlerini kombine etmek için düzenlenmiştir(80).

Temeller: Buluşları geliştirme kapsamında kurulan NRDC, 1949 yılından bu yana özel sektör ve kamu kaynaklarından yararlanarak, buluşçuları geliştirmek için, destek sağlama faaliyetini yürütmektedir.

NEB, 1975 yılında, ileri teknolojilerde yeni teşvikler için finansman sağlamak üzere kurulmuştur.

Yardımcı şekli: Gelir paylaşımı kontratı altındaki BTG, bir yeniliği lisanslama ve korumada sorumlu olmaktadır ve lisans gelirini akademi, kurum veya özel kişi ve kuruluşlarla paylaşmaktadır.

BTG, gelir getiren 350 buluşa ve İngiltere'de ve deniz-aşırı bölgelerdeki patent uygulamalarına ve 1700 İngiltere Patent portföyüne sahiptir.

(79) Commission of the European Communities, Incentives For Industrial Research, Development and Innovation, 1986, s. 69-71.

(80) Economic ve Social Comittet of the European Communities, a.g.e., s.152.

Koşullar: BTG, İngiliz kamu sektörü kaynaklarıyla, üniversiteler, bilimsel araştırma konseyleri, hükümetin araştırmacı kurumları, diğer kamu ve özel sektör kuruluşları adına araştırma yapar. BTG, aynı zamanda sonradan yaratılacak geliri paylaşmak üzere, ürünlerini ve süreçlerini geliştirmek için, şirketlere finans sağlamada yardımcı olmaktadır.

Yardım Yeri: BTG

İletişim kurulacak kişi: Pazarlama Müdürü.

Yararlanacaklar: Üniversiteler, bilimsel araştırma konseyleri, hükümetin araştırma kuruluşları ve diğer kamu kuruluşları, özel kuruluşlar ve kişiler ile şirketler.

Bütçe: BTG kendi kendine finansa dayanır. Bu nedenle, ayrılmış bir parasal kaynak yoktur.

#### 6.1.3.2. Patent Ofisi

Temeller: Ticari marka faaliyetleri ve kaydedilen dizayn faaliyetleri ve patent faaliyetlerini yönetmek için, endüstri ve ticari departmanının himayesi altında kurulmuştur.

Yardım şekli: Patent verme, ticaret hakları ve dizayn sicili, patent spesifikasyonu ile ilgili bir bilgi araştırma hizmeti sağlama, çalışan ve çalıştıran arasında patent ortaklığına ilişkin karar verme statüsü sağlama, mevcut bir patentte değişikliğe ilişkin test etme olanağı sağlamak.

Koşullar: Patentlerde, ücretler bir uygulama yapmaya, ilk test etmeye ve araştırmaya tahsis edilir, ücretler yeni-

lemeler için ayrılabilir, korumacılıkta patent iki kez 5 yıllık olarak uzatılabilir.

Yardımları: Patent Ofisi

Yararlanacaklar: Patent sahipleri, marka ve endüstriyel dizayn sahipleri.

Bütçe: Sistem, ayrılan ücretler arasında kendini finanse eder.

#### 6.1.4. İtalya

İtalya'da, patent ve lisanslarla ilgili olarak, Merkezi Patent Ofisi(UCB) vardır(81).

Temeller: \_\_\_\_\_

Yardımları: UCB, ticari marka, prototipler ve buluşlar için patentleri kabul eder. UCB, aynı zamanda, İtalyan patentlerine ilişkin bir bilgi bülteni yayınlar. Gerektiğinde de, patentlenen konuların taslağını sağlar. UCB patentlerle ilgili tüm kayıtları korumada görevlidir. Ağustos 1979 tarihinden itibaren, ilk belge doldurma tarihinden başlamak üzere, 18 aylık bir süreden sonra uygulamalar kamuoyuna duyurulur. UCB, İtalya'da ortaya konulan, Avrupa patent uygulamalarını ve lisans haklarıyla ilgili kayıtları da yürütür.

---

(81) Commission of the European Communities, Incentives For Industrial Research Development and Innovation, 1986, s.66.

Koşullar: Hizmetler, bağış kargı lığı yapılır.

Yardım Yeri: Merkezi Patent Ofisi, 1985'den bu yana, Sanayii Bakanlığı'ndaki endüstriyel üretim bölümünde faaliyet göstermektedir.

Yararlanacaklar: Kişiler ve genelde endüstri sektörü.

Bütçe: \_\_\_\_\_

## 6.2. Danışmanlık Hizmetleriyle Sağlanan Destek

### 6.2.1. Fransa

Fransa'daki danışmanlık hizmetleriyle ilgili kurumlar aşağıdaki gibidir(82).

#### 6.2.1.1. Araştırma Bedelinin Belirlenmesinde Ulusal Ajans(ANVAR)

Temeller: 1967 yılında oluşturulan ANVAR, bir ajanstır. ANVAR, faaliyete ve organizasyonu ile ilgili olarak 1 Haziran 1984 tarihli ve 84-448 no'lu kararname ile düzeltilmiş olarak 13 Temmuz 1979 tarihli ve 79-615 no'lu kararname ile yönetilmektedir. ANVAR, Araştırma ve Teknoloji Bakanlığı'nın denetimi altındadır.

ANVAR, 22 bölgesel delegasyonla oluşturulmuştur.

---

(82) A.g.e., s.88-96; Economic and Social Committet of the European Communities, a.g.e., s.92.

Yardımların şekli: ANVAR, bilimsel ve teknolojik araştırma sonuçlarının transfer edilmesini sağlamak amacıyla, araştırma kurumlarına destek vermektedir. Örneğin ANVAR, lisans ve patentlerin yönetimi, patentlerin atanması, patentlerin bireysel ya da işbirliği ile kullanılmasına yönelik görüşmeler, endüstriyel ortakların patentlerinin korunması, buluşların değerlendirilmesi ve korunmasıyla ilgili yardımlar sağlamaktadır.

Genel olarak ANVAR, laboratuvarlarla teknik bilgi ve bilimsel bilginin sağlanması ve bilimsel teçhizatın kullanımı, laboratuvar olanakları ve araştırmacıların kullanımını aracılığıyla kamu organizasyonlarının potansiyel araştırmalarını artırmak için araştırma yapmaktadır. Araştırmaları artırmak, ANVAR'ın iki finansal prosedürünün yönetimi ile desteklenmektedir. Modernizasyon, endüstriyel sermaye ve yenilik için yardımlar da, ANVAR'ın yardımları arasındadır.

Yardımların Yeri: ANVAR ve bölgesel delegasyonlar.

Yararlanacaklar: Genelde endüstri sektörü.

#### 6.2.1.2. Bilimsel ve Teknik Bilgi Sağlanmasında Bölgesel Ajanslar (ARIST)

Temeller: Bilimsel ve teknik bilgi sağlanmasında ilk bölgesel ajans 1973 yılında kurulmuştur.

Yardımların şekli: ARIST'in amacı, iş topluluğuna gerekli görülen, tüm ekonomik alanlardaki temel elemanları ve tüm bilimsel, teknik alanlar içinde analiz ve sentez etmek ve

araştırmaktır. ARIST aynı zamanda araçlar, imalat yöntemleri, süreçleri, yeni ürünler ve düşüncelerin değerlendirilmesiyle ilgili personelleri de sağlar. ARIST bilgi araştırmadan başka, aynı zamanda son bilgi kullanıcılarının eğitimi ve teşvikiyle bilginin çoğaltılması için, yeni tekniklerin kullanımını geliştirmeyi de sağlamaktadır. ARIST yeni ürünlerin realizasyonu ile projelerin yüklenilmesine de yardım sağlamaktadır.

**Koşullar:** Hizmetler karşılıklı sağlanır.

**Yardım Yeri:** Fransa'nın bütününi kapsayacak şekilde, 22 bölgesel ajanslar oluşturulmuştur. Bu bölgesel ajanslar, Ticaret ve Sanayii Odaları içerisinde oluşturulmuştur. Bu ajanslar, bir özel bütçeye sahip olan, ayrı bir bölümden oluşmaktadır.

**Yararlanacaklar:** ARIST yardımından endüstriyel, ticari el sanatları girişimcileri ve daha çok her ekonomik sektördeki teknik bilgi ve bilimsel bilgiden, avantaj sağlamak isteyen tüm kişi ve organizasyonlar yararlanabilir.

#### 6.2.1.3. Tele Sistemler(T.S)

**Temeller:** Ağustos 1979 ve Eylül 1978 yardım kararları ile T-S ve hükümet arasındaki 1 Aralık 1978 anlaşma. 15 Mart 1980'den, 31 Aralık 1982'ye kadar "Serveur" merkezinden yararlanmayı kapsayan, 23 Temmuz 1980 hükümeti ile T-S arasındaki anlaşma.

Yardıml Şekli: Yeri temellerini yöneten, uzaktan erişimli "Central Serveur" olarak ifade edilen bilgi ve bibliografik bir sistem kurmak. Amme, Fransa sathında dağılmış ve yabancı ülkelerdeki çok sayıda kullanıcıya Tıp, Kimya, Tarım, Sosyal Bilimler gibi, çeşitli alanlara erişme ve konuşma olanağı sağlamaktadır.

Koşullar: Merkezi bilgi işleminin kullanımının amacı, çevrim içi bilgi erişimidir. Bu bir ticari servistir. Erişim koşullarını firmayla birlikte devlet kararlaştırır.

Yardıml Yeri: Telesystem.

Yararlanacaklar: Şirketler, öğretim ve araştırma kuruluşları ve de Tele Sistem-Quetel firmasının iznine sahip tüm özel kişiler.

Bütçe: \_\_\_\_\_

6.2.1.4. Endüstriyel Araştırma Geliştirmede Bilgi Sistemleri Kullanımı ve Bilgi Sağlayan Kurumlar

Temeller: Kamu iştirakli ticari şirketler.

Yardıml Şekli: Ekonomideki bibliografik referanslar, hukuk ve işletme yönetimi:

- Teçhizat sağlamak.
- Gaz araştırma ve üretimi.
- Madencilik Ekonomisi.
- Lokal geliştirme ve çevre.

- Elektrik bilimi.
- Enerji.
- Uygulanalı kimya ve kimyasal mühendislik.
- Meyveler ve turunçgiller.
- Dünya oluşumunu ve özelliklerini inceleyen bilimler ve madencilik ekonomisi.

- Tarıma dayalı yiyecek endüstrileri.
- Tekstil ve ilgili endüstriler.
- Yeni ürünler ve teknolojide Fransa'ya ve dışarıya transfer etme.

Koşullar: Hizmetler için ödeme.

Yardım yeri: Endüstriyel Araştırma ve Geliştirmede Bilgi Sistemleri Kullanımı ve Bilgi Sağlayan Kurumlar.

Yararlanacaklar: Şirketler, okullar ve araştırma kuruluşları ve özel kişiler.

Bütçe: -----

#### 6.2.1.5. Bilgi ve Teknik Bankası

Temeller: Ulusal Bilimsel Araştırma Merkezi ve Araştırma Değerlendirilmesinde ulusal ajans tarafından oluşturulan hizmetlerdir.

Yardım şekli: Ulusal Bilimsel Araştırma Merkezi'nin 10.000 araştırmacısıyla bilgi bankası oluşturma ve bilgi izleme.

Koşullar: Hizmetler ücretsiz yapılır.

Yardım yeri: Bilgi ve Teknik Bankası.



Yararlanacaklar: Şirketler, okullar ve araştırma kurumları ve özel kişiler.

Bütçe:-----

#### 6.2.1.6. Teknik Araştırmada Ulusal Dernek

Temeller: Teknik araştırmayla ilgili faaliyetleri düzenleyen 1901 yılındaki kanun.

Yardım şekli: Teknik araştırma rehberliği, yeniliğe yönelik bölgesel rehberlik, teknik araştırma merkezinin rehberliği, teknik program raporları, Fransa'da konuşmayla kullanılabilen veri bankaları katoloğu.

Koşullar: -----

Yönetim yeri: Teknik Araştırmada Ulusal Dernek.

Yararlanacaklar: Tüm endüstriyel şirketler ve organizasyonlar, teknik araştırma konularıyla ilgilenenler.

#### 6.2.2. Almanya

Almanya'da danışmanlık hizmetleriyle sağlanan destekler şu şekilde açıklanabilir(83):

##### 6.2.2.1. Almanya Endüstrisini Rasyonelleştirme Kurumu(RKWY)

Temeller: Küçük ve orta büyüklükteki endüstriyel işletme-

(83) Commission of the European Communities, Incentives For Industrial Research Development and Innovation, 1986, s.97-104.

lerin rasyonalizasyonu için, danışmanlık hizmetlerine ilişkin talepler RKWY'ye yapılabilir.

Yardım şekli: RKWY'nin temel görevleri şunlardır: Rasyonalizasyon çabalarını geliştirme ve teşvik etme, ekonomide ve yönetimdeki rasyonalizasyon çabalarının pratik uygulanması için destek, küçük ve orta ölçekteki işletmelerin endüstriyel etkinliğini artırma, spesifik sorunlara yönelik özel danışmanlık. Danışmanlık, RKWY'nin yönetimi ve sorumluluğu altında ticari danışmanlar tarafından yapılır. İstenildiğinde bilgi sağlanır.

Koşullar:RKWY'nin üyeliğinde, RKWY yardımını istemek için önceden gerekli olan bir şey yoktur.

Genel danışmanlık için, yılda 9 milyon sermaye devir hızına sahip olan işletmeler % 40 oranında yardım alabilirler. Yardım yaklaşık olarak, 490 DM ile sınırlandırılmıştır. 2 yıllık bir süre içerisinde genişleme veya bir şirketin yaratılması ile ilgili danışmanlıkta yardım % 60 olabilir.

Yardım yeri: Kamu kurumları, özel sektör ve kişilerden oluşan yaklaşık 10.000 üyesi bulunan RKWY kâr amacı göstermeyen bir kuruluştur. RKWY bir merkezi ofise ve bölgesel ofislere sahiptir.

Yararlanacaklar: Genelde endüstri sektörü.

Bütçe: —————

#### 6.2.2.2. Teknolojik Danışmanlık Hizmetleri

Temeller: Federal Araştırma ve Teknoloji Bakanlığı'nın pilot projesi.

Yardımlı: Danışmanlık hizmeti, yeni ürünler ve süreçlerin uygulanması, hazırlanmasını, planlanmasını kapsar. Yenilik danışmanlığı, dış danışmanlar tarafından yapılır.

Koşullar: Yoğun müşavirlikte, danışmanlık ücretlerinin % 50'si karşılanır.

Yardımlı yeri: RKWY tarafından kurulan danışmanlık ajansları endüstriyel federasyonlar ve bölgesel ticaret odalarıdır.

Yararlanacaklar: Küçük ve orta ölçekteki işletmeler.

#### 6.2.2.3. Berlin Teknoloji Merkezi

Temeller: F.Alman Mühendisler Derneği'nin teşviği.

Yardımlı şekli: Fiziksel teknolojilerin ve elektroniklerin kullanımına yönelik Ar-Ge programları ve F.Alman Mühendisleri Derneği, özellikle mikro-elektroniklere giren küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu konuda uyumlaştırılmasını sağlamak amacıyla, merkezi eğitim ve yönetim merkezlerini yönetmektedir. Sektörlere yönelik yardımlı, mikro elektroniklere geçenler için yapılır.

Koşullar: Hizmetler ücretsiz sağlanır.

Yardımlı Yeri: Berlin Teknoloji Merkezi.

Yararlanacaklar: Yardımlı özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelere yöneliktir.

Bütçe: Finansman, Federal Araştırma ve Teknoloji Bakanlığınca saptanır.

6.2.2.4. Yeniliklerin Uygulanması İçin  
Teknik Sistemi(ISI)

Temeller: 1972 yılında oluşturulmuştur.

Yardım şekli: Yeniliğin uygulanması, hazırlanması ve planlanmasında yönetim danışmanlığı sağlanır. ISI, çevre koruması ve enerji, hammadde sağlanması, üretim teknikleri, talepte gelecekteki değişimlere önceden hazırlanma, yeni tekniklerin kullanımına yönelik yönetim konusunda yardım sağlamak.

Yardım Yeri: ISI .

Yararlanacaklar: Genelde endüstri sektörü

Bütçe: \_\_\_\_\_

6.2.2.5. İmalat Teknoloji Programı

Temeller: \_\_\_\_\_

Yardım şekli: Yardımlardan kompüter temelli olarak, dahili uygulama sistemlerinin geliştirilmesinde yararlanabilmir. Teknoloji sağlanmasındaki maliyetler ve dış Ar-Ge maliyetleri, işgören eğitimi, dış danışmanlık, dizayn maliyetleri, personel maliyetlerinin toplamı 400.000 DM olan işletmelerin giderlerinin % 40'ı karşılanabilir.

Kosullar: \_\_\_\_\_

Yararlanacaklar: Gelişmekte olan şirketler, üretim ve dağıtım işletmeleri ile yatırım malları üreten firmalar(makineler, imalat teçhizatı vb).

Bütçe: 1986: 103.5 milyon DM

### 6.2.3. İngiltere

İngiltere'deki dizayn danışmanlığıyla ilgili Ar-Ge kurumlarını şu şekilde özetleyebiliriz(84):

#### 6.2.3.1. Dizayn Danışmanlık Hizmeti

Temeller: Kamuya dizayn hizmeti sağlama.

Yardım şekli: Teknik uzmanlık kaynaklarına yönelik ve geliştirme ve ürün dizaynına yönelik danışmanlık.

Koşullar: Genel danışmanlık ve rehberlik, ücretsiz olarak tüm imalat endüstrisi işletmelerine uygulanır. Fonlu danışmanlık hizmeti 60-1000 kişi istihdam eden şirketlere sağlanır.

Yardım yeri: Design Council

Yararlanacaklar: İmalat endüstrisindeki tüm sektörler.

Bütçe: 1981/82 3.60 milyon

#### 6.2.3.2. İmalat Danışmanlık Hizmeti(MAS)

Temeller: Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'nın yetkisi altında PERA(Production Engineering Research Association) tarafından faaliyete geçirilmiştir.

---

(84) Commission of the European Communities, Incentives For Industrial Research Development and Innovation, 1986, s.121-127.

Yardımlı şekli: MAS aşağıdaki konuları sağlar:

- Özel danışmanlar ile 15 gün ödeme gerektiren ve imalat etkinliği veya ürün performansını geliştirmeyi arağlayan bir danışmanlık projesi.

- İmalat etkinliklerini kapsayan teknik problemlere ilişkin sorulara cevaplandırma ve çizme.

- Çok açık durumlarda sınırlı eğitim yardımı.

Paralı projeler. İlave 15 gün-insan danışmanlık gerektiren proje maliyetinin yarısı.

MAS şu dalları kapsar: İmalat teknikleri ve teçhizat, dizayn ve ürün teknolojisi, materyaller ve enerji, fabrika sistemleri ve yönetimi.

Koşullar: İmalat endüstrisinin belirli sektörlerinde 60-100 arasında kişi istihdam eden firmalara yardım uygulanır.

Yardımlı yeri: PERA

Yararlanacaklar: İmalat sektörlerinde 60-1000 arasında istihdam sağlayan fabrikalarda metal imalatı, mekanik mühendisliği, elektrik mühendisliği, taşıt araçları, metal ürünleri, yiyecek ve içki, kimya, tekstil, giyim, seramik ve kâğıt sektörleridir.

#### 6.2.3.3. Plastik Danışmanlık Servisi(PAS)

Temeller: İngiliz Plastik Federasyonu ve Ticaret Sanayii Bakanlığı ile işbirliğiyle Eylül 1982'de kurulmuştur.

Yardımlı şekli: PAS, plastik endüstrisi ve tüketicileri

için, modern kompütirize edilmiş veri sistemi oluşturmak için kurulmuştur.

Koşullar: —————

Yardım Yeri: Plastik Danışmanlık Servisi

Yararlanacaklar: Plastik endüstrisi ve tüketicileri

Bütçe: —————

#### 6.2.3.4. Küçük Firmalar Servisi

Temeller: İskoçya ve Galler ofisi, Sanayi Bakanlığı tarafından endüstriyel eylem adı altında 1972 yılında kurulmuştur.

Yardım şekli: Danışmanlık ülkelerdeki çeşitli yerlerde, küçük firma servisi tarafından oluşturulan kliniklerde uygulanır.

Koşullar: —————

Yardım Yeri: Küçük Firmalar Servisi

Yararlanacaklar: Yardımın % 90'ı 25 personel ve altında istihdam çalıştıran küçük firmalara uygulanır.

Bütçe: 1982/83: 3.20 milyon.

#### 6.2.3.5. Küçük Firmalara Teknik Araştırma Servisi

Temeller: Haziran 1982'de Sanayi ve Ticaret Bakanlığı yetkisi altında PERA tarafından kurulmuştur.

Yardım şekli: Herhangi bir firmanın işinin 5 gün-adam sınırları içerisinde teknik gereklerine ilişkin cevapları sunma.

Servis aşağıdaki gibi portnlerle de ilgilenir:

- . Materyal ve mallar nereden sağlanabilir?
- . Bir özel işte kullanılacak en iyi materyal nedir?
- . Mevcut olan imalat yöntemleri geliştirilebilir mi?
- . Bir özel konuya yönelik bilgi var mıdır?

Servis aşağıdaki gibi, orta dönemli problemlerle de ilgilenir:

. Küçük bir kompütörü kiralamak mı satın almak mı iyidir?

- . Üretim en iyi nasıl kontrol edilebilir?
- . Bir fabrika için en iyi yerleşim düzeni nedir?
- . Enerji maliyetlerinde tasarruf yapılabilir mi?
- . Daha iyi kalite sağlanabilir mi?
- . Ürün dizaynının teknik boyutuna yönelik danışmanlık.
- . Pazarlamaya teknik danışmanlık.

Koşullar: 200'den fazla olmayan personel istihdam eden tüm İngiltere, İskoçya, Galler imalat endüstrileri yardımdan yararlanabilir.

Yardım yeri: PERA

Yararlanacaklar: 200 personelin fazla istihdam yapmayan kişisel fabrikalar.

Bütçe: 1982-1985: 2.2 milyon.

6.2.3.6. Teknoloji Danışmanlık Noktası(TAP)

Temeller: Mayıs 1980'de Sanayii ve Ticaret Bakanlığı tarafından oluşturulmuştur.



Yardıml şekli: TAP'ın öncelikle İngiltere'de mevcut olan Ar-Ge Uzmanlıklarını geliştirerek, verimlilik ve kârlılığı artırmaya yönelik İngiliz enerjisi sağlamak.

Koşullar: \_\_\_\_\_

Yardıml yeri: TAP

Yararlanacaklar: Endüstrinin tüm sektörleri.

Bütçe: \_\_\_\_\_

#### 6.2.4. İtalya

İtalya'da, danışmanlık hizmetleriyle sağlanan destekler, bir sonraki başlıkta açıklayacağımız kurumların aynısıdır.

#### 6.3. Kollektif Araştırmada Destek, Kollektif Araştırma Merkezleri, Devlet Laboratuvarlarıyla Sağlanan Destek

Bu tür Ar-Ge yapısının Fransa, F.Almanya, İngiltere ve İtalya'daki durumunu ve işleyişini aşağıda özet olarak açıklamaya çalışacağız(85).

##### 6.3.1. Fransa

##### 6.3.1.1. Endüstriyel Teknoloji Merkezleri(CTI)

Temeller: 22 Temmuz 1948 tarihli kanun.

---

(85) Commission of the European Communities, Incentives For Industrial Research Development and Innovation, 1986, s.143-180; Economic and Social Committee of the European Communities, a.g.e., s.70-104; Ayrıca Fransa için bkz: OECD, Innovation Policy France, 1986.

Yardımlı şekli: Profesyonel girişimcileri destekleme ve aktiviteleri: Araştırma çalışmaları, ürün ve süreç geliştirme, testler ve analizler, standardizasyon, teknik yardım, temel eğitim.

Kollektif araştırma merkezleri, öncelikle Ar-Ge çabalarında bulunacak kapasiteye sahip olmayan küçük ve orta ölçekli işletmelere destek sağlamada önemli rol oynamaktadır.

Gelirler parafiskal vergilerdir. Projelere finansal destek sağlama, yönetim kurulu kararıyla verilir.

Yardımlı yeri: Yaklaşık 5500 kişinin görev aldığı 19 merkez vardır.

Yararlanacaklar: Genelde endüstri sektörü.

Bütçe: 1984: 522.6 milyon FF.

#### 6.3.1.2. Profesyonel ve Simüle Edilmiş

##### Araştırma Merkezleri

Temeller: Derneklere yönelik 1901 tarihli kanun ve 17 Kasım 1943 tarihli kanunla kurullandırılmış, Teknik Merkezler.

Koşullar: Bu merkezler parafiskal vergilerle finanse edilmezler. İşletme katkısı vardır.

Yardımlı yeri: ADIV

Yararlanacaklar: Genelde endüstri sektörü

Bütçe: Bu merkezler, parafiskal vergilerle finanse edilmezler. Bu merkezler, 2000 kişi istihdam ederler. Ar-Ge bütçeleri 800.000.000'dur.

6.3.1.3. Ulusal Bilimsel Araştırma

Merkezi(CNRS)

Temeller: CNRS, Araştırma ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı bir kamu kuruluşudur.

Yardım şekli: CNRS'nin endüstriyel ilişkiler bölümü, veri, süreçleme, otomasyon, elektronikler, elektroteknikler, optikler, kimya ve insan bilimleriyle uğraşır.

CNRS, şu konularda destek sağlar: İmalatçıların teklif ettiği araştırmalara destekler, CNRS araştırmacılarının belirlediği patentlere yöneltme, şirketlere danışmanlık hizmetleri.

Koşullar: CNRS faaliyetlerinde bağış zorunluluğu yoktur.

Yardım yeri: CNRS.

Yararlanacaklar: Genelde endüstri sektörü.

Bütçe: \_\_\_\_\_

6.3.1.4. Atom Enerjisi Yönetimi(CEA)

18 Ekim 1945 tarihli 45-2563 nolu kanunla oluşturulan CEA, endüstriyel, ticari, bilimsel, teknik bir kamu kuruluşudur.

Yardım şekli: CEA, yenilik ve endüstriyel geliştirme politikası konusunda temel iki rol oynar: Teknoloji transferindeki muhtemel değişiklikleri izleme, lisansör rolü oynama, endüstriyel riskleri paylaşma, endüstri üyesi rolü oynama.

Yardım yeri: CEA.

Yararlanacaklar: Genelde endüstri sektörü.

Bütçe: 1985: 6.861 milyon

6.3.1.5. Ulusal Saha Çalışması Merkezi

Temeller: 19 Aralık 1961 tarihli ve 61.1382 nolu kanunla oluşturulan sanayii ve ticari olarak işletilen bilimsel ve teknik bir kamu kuruluşudur.

Yardım şekli: Bir araştırma ve geliştirme bütçesinden finanse edilen geliştirme anlaşmaları. Bu anlaşmalar, endüstrinin uzun dönemli hazırlığını amaçlar.

Koşullar: \_\_\_\_\_

Yardım Yeri: Ulusal Saha Çalışmaları Merkezi

Yararlanacaklar: Geneldeki endüstri sektörü.

Bütçe: 1982: 80 milyon.

6.3.1.6. Süreçler ve Otomasyonda Araştırma

Kurumu

Temeller: Bilimsel ve teknik kamu kuruluşu, 27 Aralık 1979 tarihli ve 79-115 nolu kararname ile oluşturulmuştur.

Yardım şekli: Kurum aşağıdaki dört sorumluluğu yerine getirir: Temel ve uygulamalı araştırma, deneysel analizler, uluslararası bilimsel ilişkileri organize etmek, know-how ve bilgi transferi.

Koşullar: Hizmetler karşılıklı olarak sağlanır.

Yardım yeri: Süreçler ve Otomasyonda Ulusal Araştırma Kurumu.

Yararlanacaklar: Genelde endüstri sektörü.

Bütçe: 1985: 231 milyon.

6.3.1.7. İletişim Araştırmasında Ulusal  
Merkez(CNCT)

Temeller: 1944 tarihli ve 102 nolu kanun.

Yardım şekli: CNCT, şirketler ile Ar-Ge anlaşmaları yapar.

Koşullar: Hizmetler, araştırma anlaşmasına göre sağlanırlar.

Yardım yeri: CNCT

Yararlanacaklar: Genelde endüstri sektörü.

Bütçe: 1984: 1.297 milyon.

6.3.2. Almanya

6.3.2.1. Araştırma Anlaşmalarına Yönelik  
Harcamalarda Yardımlar

Temeller: 9 Mayıs 1978 tarihli araştırma anlaşmalarının arttırılmasındaki, federal fonların yönetiminde AIF ve Federal Araştırma ve Teknoloji Bakanlığı arasındaki anlaşma.

Yardım şekli: Yıllık sermaye devir hızı 50 milyon olan şirketler harcamalarının % 40'ını alabilirler. Bu şirketler adına üçüncü şirketlerin yaptığı Ar-Ge'lerde ise, bu ücreti şirketler ödemekle yükümlüdürler.

Koşullar: Ar-Ge çabalı, yeni teknolojileri geliştirme

amaçlanmalıdır. Ar-Ge çabaları, teknik bilgiyi ve şirket aktivitelerini tamamlayıcı olmalıdır.

Yardım yeri: AIF

Yararlanacaklar: 500 milyon/yıl sermaye devir hızına sahip olan işletmeler.

Bütçe: \_\_\_\_\_

#### 6.3.2.2. FhG

Temeller: FhG yaklaşık 4000 elemanıya 35 araştırma kurumunda doğal bilimler ve mühendislik alanındaki Ar-Ge'de aktiftir.

Yardım şekli: İzleyen alanlardaki araştırma anlaşmaları: Mikroelektronik, bilgi teknolojisi, üretim, otomasyon, süreç teknolojisi, inşaat, materyal analizleri, süreç teknikleri, enerji ve inşaat teknikleri, çevresel araştırma, teknik ekonomik çalışmalar.

Koşullar: Ar-Ge, maliyet fiyatından yapılır. FhG bir çalışma programı hazırlar. Yapılan Ar-Ge harcamalarının % 40 ile 60'ı Araştırma ve Teknoloji Bakanlığı'nca karşılanır.

Yardım Yeri: FhG

Yararlanacaklar: Endüstriyel girişimciler.

Bütçe: 1984: 450 milyon.

#### 6.3.2.3. Endüstriyel Araştırma Konfederasyon(AIF)

Temeller: AIF çeşitli araştırma örnekleriyle birlikte, kâr amacı olmayan bir kuruluş olarak kurulmuştur. Federal

Bakanlığı'nın öncülüğünde oluşturulmuştur.

Yardım şekli: Federal Ekonomiler Bakanlığı uygulanabilen temel teknolojik araştırma için bariş sağlar.

Koşullar: Araştırma organizasyonları, araştırma maliyetlerinin % 50'sini karşılamak zorundadır.

Yardım yeri: AIF

Yararlanacaklar: Genelde endüstri sektörü.

Bütçe: —————

#### 6.3.2.4. Federal Araştırma Merkezleri

Temeller: —————

Yardım şekli: Federal Araştırma kuruluşları prensip olarak kendi bakanlıklarının bölümleri için, Ar-Ge çabalarına girmekle birlikte, aynı zamanda endüstride araştırma anlaşmasına hizmet sağlarlar.

Koşullar: Araştırmalar maliyet fiyatından yapılır.

Yararlanacaklar: Genelde endüstri sektörü.

Bütçe: —————

#### 6.3.3.5. Üniversiteler ve Teknik Üniversiteler

Temeller: —————

Yardım şekli: Genel olarak üniversitelerin ve yüksek teknik okulların elemanlarından, özel sektörde araştırma anlaşmalarından yararlanılabilir. Üniversiteler endüstri ve kamu otoritelerinin finanse ettiği Ar-Ge çalışmalarını yürütürler.

Koşullar: Araştırma anlaşmaları, kamu kuruluşlarının gerektirdiği kurallar çerçevesinde yapılır.

Yardım yeri: Üniversiteler.

Yararlanacaklar: Genelde endüstri sektörü

Bütçe: \_\_\_\_\_

#### 6.3.2.6. İnşaat Araştırmasında Grup Çalışması

Temeller: \_\_\_\_\_

Yardım şekli: İnşaat araştırma derneği, inşaat araştırmalarında destek sağlayan ajansların bir derneğidir. Amacı, inşaat sektöründeki araştırma projelerine bilgi desteği vermektir.

Koşullar: \_\_\_\_\_

Yardım yeri: İnşaat Araştırma Dernekleri

Yararlanacaklar: İnşaat araştırmasındaki organizasyonlar ve girişimciler.

Bütçe: \_\_\_\_\_

#### 6.3.2.7. GI

Temeller: GI Max-planck-Gesellschaft'ın teknoloji transferi merkezidir. Max-planck kuruluşlarının 50'den fazlası araştırma ve geliştirmeye finansal destek sağlar. Araştırma sonuçları özel sektöre uygulanabilir olmalıdır.

Koşullar: Ücretler, projenin önemine ve görüşmelere bağlıdır.



Yardııı yeri: GI

Yararlanacaklar: Genelde endüstri sektörü

Bütçe: \_\_\_\_\_

### 6.3.3. İngiltere

#### 6.3.3.1. Araştırma Dernekleri Araştırma Dernekleri Direktörler Komitesi(CDRA)

Temeller: Özel limited şirketler.

Yardııı şekli: Birleşik endüstriyel araştırmalar su konularında yapılır. Anlaşmalar endüstri ve ticaret projesi geliştirilmesi ile ilgili olarak yapılır. Anlaşmalar diğer hükümet bakanlıklarıyla yapılır. Çok üyeli anlaşmalar direkt olarak endüstriyel şirketlerle yapılır.

Koşullar: Anlaşmaya ilişkin olarak özel haklar tesbit edilir ve yönetim tarafından tam olarak fonlandırılır.

Araştırma ihtiyaçları kurulu ile birlikte, projeler için fon sağlayan araştırma dernekleri, finans için uygulama yollarından önce, fonun bir kısmının sağlanmasını zorunlu kılmaktadır.

Yardııı yeri: CDRA

Yararlanacaklar: Şirketler

Bütçe : 1982/83: 17.68 milyon

#### 6.3.3.2. Araştırma Konseyleri

Temeller: Eğitim ve Bilim Bakanlığı'nın sorumluluğunda

ve fonlandirmasında.

Yardımlı gekli: Beş araştırma konseyi vardır: Tarım ve gıda, sağlık, doğal çevre, bilim ve mühendislik, ekonomik ve sosyal bilim.

Araştırma konseylerinin amacı, üniversitelerdeki eğitim ve yetiştirmedeki temel standartlarını geliştirmeye çalışmaktır.

Koşullar: \_\_\_\_\_

Bütçe: 1982/1983: 464 milyon

### 6.3.3.3. Bilim ve Mühendislik Araştırma Konseyi (SERC)

Temeller: Eğitim ve Bilim Bakanlığı'nın sorumluluğunda 1965 yılında kurulmuştur.

Yardımlı gekli: SERC'in amacı, nükleer fizik alanında minimum, fakat dengeli bir program desteği sağlamaktır. SERC'in dört kurulu vardır: Astronomi, saha ve radyo kurulu, mühendislik kurulu, nükleer fizik kurulu ve bilim kurulu.

Yardımlı araştırma bağışlarından sağlanır.

Koşullar: Anlaşmalara göre.

Yardımlı yeri: Bilim ve Mühendislik Araştırma Konseyi  
(Science and Engineering Research Council)

Yararlanacaklar: Akademik kurumlar, Endüstri, Devlet Bakanlıkları.

Bütçe: 1983/84: 264.5 milyon.

#### 6.3.3.4. SERC-Öğrenciler(Student-ships)

Temeller: SERC Programları.

Yardım şekli: SERC enstitüsü öğrencilerine eğitimlerini birinci derecede sürdürmeleri için, mühendisleri ve bilimsel çalışan yardım sağlamaktır. İki tür öğrenci yardımı vardır: Araştırma öğrenci grupları ve öğrenciler.

Koşullar: Üyelğin yapısına bağlı olarak değişik koşullar uygulanmaktadır. Genel olarak bir İngiliz olunmalıdır.

SERC öğrencileri, araştırma okulları başkanlığı ve başkanlıkları aracılığıyla yardım ve ödüller sağlanır. Kişisel adaylık başvuruları, bölüm başkanlıklarınca yapılmak durumundadır. Öğrencilerin kişisel olarak direkt başvuruları kabul edilmez.

Yardımlar eğitim ya da araştırma önerisinin uygulanabilir olduğuna ilişkin görüşmeler sonucunda verilen anlaşmalar üzerine yapılır. Bu araştırma eğitimi destek bağı, İngiltere'deki kurumların bölümlerine, teçhizat sağlanması gibi araştırmacı öğrencilerin eğitiminde gerekli harcamaların kullanılmasını için ödenir. Bu yardım öğrenci başına 40 Paund'tur. Bu bağış, ileri düzey öğrencileri için verilmez.

Yardım yeri: Bilim ve Mühendislik Araştırma Konseyi.

Yararlanacaklar: Üniversite, kolej ile SERC'e bağlı diğer kuruluşlar.

Bütçe: \_\_\_\_\_

#### 6.3.3.5. Araştırma Kuruluşları

Temeller: Araştırma kuruluşları hükümetin bakanlıkları içerisinde, özellikle iş yapıda kullanılmak üzere kurulmuştur. Ancak, şimdi genel endüstriye yaygınlaştırılmıştır. Araştırma kuruluşları, Ticaret ve Sanayi Bakanlıkları içerisinde bulunmaktadır.

Yardımcı: Araştırma kuruluşları, seminer ve konferanslar düzenlerler, teknoloji transferine yardım ederler. Bunlar tüm ölçekteki işletmelere uygulanır.

Koşullar: Araştırma kuruluşları arasındaki görüşmeler: Projeler, yenilik için, destek alınan Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından destek için belirlenmelidir.

Yardımcı yeri: Dört araştırma kuruluşu vardır: Devlet Kimya Laboratuvarı, Ulusal Fizik Laboratuvarı, Yay Laboratuvarı.

Yararlanacaklar: Sanayi ve Devlet Bakanlıkları.

Bütçe: 1982/83: 64.9 milyon.

#### 6.3.4. İtalya

İtalya'da bu konuyla ilgili iki kurum vardır: Kolektif araştırma için sağlanan destekler ve endüstri için deney istasyonları.

#### 6.4. Spesifik Teknolojilerde Destek

Bu konuya ilişkin Fransa, F.Almanya, İngiltere ve İtal-

ya'daki kurumlar aşağıda açıklanmıştır(86).

#### 6.4.1. Fransa

##### 6.4.1.1. Spesifik Sektörlerde Endüstriyel Araştırmada Teşvikler

Temeller: Yıllık finanse eylemi.

Yardım şekli: Araştırma anlaşmaları, bakanlıklar veya devlet ajanslarında teknolojik gelişme için, sektörel programlar çerçevesinde istenilir. Fonlar, araştırma tahsisatının bir bölümünü oluşturur. Bu fonlar, şirket laboratuvarlarına veya üniversitelere bağışlanır.

Koşullar: Koşullar sektörlere göre değişmekle birlikte, bağış tam olarak harcamaları karşılamaz.

Yardım Yeri: İlgili Servisler.

Yararlanacaklar: Bağışlar, üniversite veya girişimcilerin ya da devlet katılımlı laboratuvarlara yapılır.

Bütçe: 1985: 3.483 milyon.

##### 6.4.1.2. Teknolojik Geliştirme Programları

Temeller: Yıllık finans eylemi.

Yardım şekli: Mevcut teknolojik geliştirme programlarıdır: Elektronükleer program, saha programı, sivil havacılık programı.

---

(86) Commission of the European Communities, Incentives For Industrial Research Development and Innovation, 1986, s.198-250; Ayrıca bakınız: Commission of the European Communities, Incentives For Industrial Research Development and Innovation, 1985.

Bu programlar, büyük araştırma organizasyonları veya ulusal ajanslar tarafından yapılır.

Koşullar: Programlama ve organizasyonlara göre.

Yardım yeri: Araştırma ve Teknoloji Bakanlığı.

Yararlanacaklar: Genelde endüstri sektörü.

Bütçe: 1985: 8,774.4 milyon.

#### 6.4.1.3. Faaliyet Programları

Temeller: Fransa'da teknolojik araştırma ve geliştirmeyle ilgili 23 Aralık 1985 tarihli ve 85-1376 nolu kararname.

Yardım şekli: Faaliyet programları, araştırma ve teknolojik geliştirme faaliyetlerinin artırılmasını hedefler.

Bu konuda yedi program vardır:

- Enerjinin rasyonel kullanımı ve üretimi.
- Bioteknolojilerin geliştirilmesi.
- Elektroniklerin geliştirilmesine ilişkin master programı.
- Az gelişmiş ülkelerde, teknolojik yenilik ve bilimsel araştırma.
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve işgören araştırması.
- Endüstriyel materyallerin teknolojik geliştirilmesi.
- Bilimsel ve teknolojik dil olarak Fransızca'nın geliştirilmesi.

Koşullar: \_\_\_\_\_

Yararlanacaklar: Endüstriyel girişimciler ve kamu organizasyonları.

Bütçe: 1985: 11,672.1 milyon.

#### 6.4.1.4. Posta ve İletişim Bakanlığı-İletişim Genel Yönetimi

Temeller: Dış Gelişmeler ve Araştırma Bakanlığı ile İletişim ve postalar için Devlet Sekreterliği tarafından 2 Kasım 1978 tarihli ve 3500 nolu kararname ile, Dışişleri ve Sanayi Bakanlığı içerisinde oluşturulmuştur.

Yardım şekli: Bu gerçekte bir yardım değildir. Fakat, fiili araştırma anlaşmalarında, gerekli materyallerin geliştirilmesi için temeldir.

Koşullar: Rekabet danışmanlıkları, orjinal olarak düşünülen tekliftir.

Yararlanacaklar: Genelde endüstri sektörü, özellikle elektronik sektörü.

Bütçe: Posta ve İletişim Bakanlığı'nın toplam bütçesi, Ar-Ge için: 1985: 10,505 milyon.

#### 6.4.2. Almanya

##### 6.4.2.1. Endüstriyel Ar-Ge'de Yardımlar

Temeller: Teknoloji ve Araştırmada Federal Başkanlığı'nın Araştırma Programı(BMFT)

Yardım şekli: Belirli alanlardaki Ar-Ge çalışmalarında, Federal Hükümet Proje maliyetlerinin % 50'sini karşılar.

Koşullar: Projeler BMFT'nin Ar-Ge alanlarının birisi içinde olmalı, konu ile ilgili olmalı, proje henüz başlatılmamış olmalı, uygulanmasına teknik ve ekonomik risk olmalı, bulguların yararlanma olanakları tanımlanmış olmalıdır,

Yardım yeri: BMFT

Yararlanacaklar: Büyük firmalara açık olmakla birlikte, bu yardımlardan BMFT, küçük ve orta ölçekteki işletmelerin yararlandırılmasını amaçlamaktadır.

Bütçe: 1984: 2,407,087,000.

#### 6.4.2.2. İnşaat ve Yaşam Programı

Temeller: Ev inşaatına yönelik II.konunun 2.paragrafı.

Yardım şekli: Ar-Ge harcamalarının % 100'ü karşılanabilir. Projeler için, çağırısı her yıl yapılır.

Koşullar: Projeler kamuyla ilgili olmalı, henüz başlatılmamış olmalı, anahtar alanlarda olmalıdır, Ar-Ge sonuçları açıklanmalıdır.

Yardım yeri: Bundesministerium For Raumordnung.

Yararlanacaklar: İnşaat sektöründe Ar-Ge örgütüne sahip organizasyonlar.

Bütçe: \_\_\_\_\_

#### 6.4.2.3. Kömür Madeni

1 Aralık 1977 tarihli F.Almanya'daki kömür madenciliği geliştirme ve yeniliğin arttırılması için, Federal Hükümetin yerel malların sağlanmasındaki yönergelerdir.



Yardıı şekli: Kömür madenciliğindeki yenilik için, harcamaların % 50'si karşılanır. Yeni ürünler ve süreçlerin geliştirilmesi için yardımlar.

Koşullar: Projeler ekonomik öneme sahip olmalı, yeni ürün veya süreçle ilgili olmalı, bir teknolojik başarı için klavuz olmalı, FAC'de kullanılabilir olmalıdır.

Yardıı yeri: İlgili bakanlık.

Yararlanacaklar: şirketler ve bölgesel kurumlar.

Bütçe: 1986 30 milyon.

#### 6.4.2.4. Sivil Havacılık

Temeller: 13 Aralık 1974 tarihli ve 7/2986 sayılı kanun.

Yardıı şekli: Sivil havacılıkla ilgili tüm faaliyetlerde geliştirme maliyetlerinin % 60'ı yardıı olarak sağlanır.

Yardıı yeri: İlgili bakanlık.

Yararlanacaklar: Küçük ve orta ölçekli işletmeler.

Bütçe: 1986: 391 milyon.

#### 6.4.3. İngiltere

##### 6.4.3.1. Enerji Etkinliğini Sağlama

Temeller: 1965 Bilim ve Teknoloji Eylemi. 1978 Nisanında yürürlüğe girmiştir.

Yardıı şekli: Amaç, enerji koruma teknolojilerinin kullanılmasını artırmaktır. Seçilen projeler iki kategorilidir: Kurulu enerji koruma teknolojilerinin yeni uygulamalarını

kapsayan ve modellenendirilmiş enerji teknolojilerinden geliştirilmesi, yeni uygulamaları kapsayan projeler.

Yardımlar: Enerji tasarrufu sağlayan projelerin maliyetinin % 100'üne katılım.

Etkin enerji kullanımına yönelik sermaye maliyetlerinin % 20'sine katılım.

Koşullar: Projeler, ekipman ve araç alanında enerji etkinliği teknolojilerini geliştirmeye yönelik olmak ya da yeni olmalıdır. Kurulu enerji etkinliği teknolojilerinin yeni uygulama alanlarına kapsamalıdır.

Yardım yeri: Enerji Bakanlığı.

Yararlanacaklar: Enerji kullanıcıları, enerji ekipmanı, üreticileri ulusal olmayan tüm şirketler, endüstride ticarete inşaat ve taşımada faaliyet gösteren tüm organizasyonlar.

Bütçe: 1985: 76 milyon.

#### 6.4.3.2. Enerji Araştırma ve Geliştirme Sözleşmeleri

Temeller: Bilim ve Teknoloji 1965 Eylemi.

Yardım şekli: Yardım, şirketlere veya aşağıdaki alanlarda Ar-Ge çalışmaları yapanlara verilir:

- Petrol ve gazla ilgili araştırmalara,
- Alternatif enerji kaynakları ile ilgili araştırmalara,
- Enerji koruma araştırmaları ve geliştirmesi.

Koşullar: Projelerin maliyetleri ya % 100 karşılanır, ya da Enerji Bakanlığınca % 50 paylaşılarak karşılanır.

Yardıml yeri: Enerji Bakanlığı.

Yararlanacaklar: Ulusal endüstriler, Üniversiteler, dernekler ve araştırma kuruluşları, endüstride faaliyette bulunan organizasyonlar ve tüm şirketler.

Bütçe: 1984/85: 40.4 milyon.

#### 6.4.3.3. Optik Elektronikler Projesi

Temeller: 1982 Sanayii Geliştirme eyleminin 8.bölümü ve 1965 Bilim ve Teknoloji Eylemi altında finanse edilen 1981 Temmuzunda ilan edilen program.

Yardıml şekli: Ar-Ge projelerinin maliyetinin % 25'ine bağış sağlanır. Üretimde, kolaylaşlara ilişkin sermaye yatırım maliyetine bağış sağlanır.

Koşullar: İngiltere Programı'nın aynısıdır.

Yardıml yeri: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı

Yararlanacaklar: Fibre optik alanındaki imalatçılar, optik elektroniklerdeki imalatçılar ve ilgili endüstriler.

Bütçe: 1984: 23.5 milyon.

#### 6.4.3.4. Esnek İmalat Sistemleri(FMSS)

Temeller: 1972 Endüstri Geliştirme Eyleminin 8.bölümü çerçevesinde Sanayii Bakanlığınca oluşturulmuştur.

Yardıml şekli: Projenin amacı, İngiltere endüstrisine esnek imalat sistemlerinin kullanımı için teşvik sağlamaktır. Yardıml çalışmalarının maliyetine finansal katkı şeklinde yapılır.

Planlama çalışmalarının, maksimum 50.000 paund olan maliyetin % 50'sine katılım sağlanır.

Danışmanlıkta 2.500 paund bağış sağlama.

Geliştirme ve sermaye maliyetinin % 20'sine katılım.

Koşullar: Standart sanayi sınıflamasının(SIC) 3.bölümünde yer alan endüstri sektörlerinde, elektrik, elektronik ve mekanik alanında faaliyet göstermek zorunludur. Yığinsal üretim yapan imalatçılar da bu kapsamdadır.

Yardım yeri: Danışmanlık projeleri için: Ulusal Mühendislik Laboratuvarı.

Fabrika projeleri için Sanayii ve Ticaret Bakanlığı.

Yararlanacaklar: SIC'nin 3.bölümündeki üreticiler.

Bütçe: 1984: 12.7 milyon.

#### 6.4.3.5. Mikroelektronikler Endüstri Destek Programı(MISP)

MISP, uygulamaları kapsayan orjinal MISP projesini izlemek için, 19 Mart 1984'de ilan edilmiştir. 1982 Sanayii Geliştirme Eylemi çerçevesinde başlatılmıştır.

Yardım şekli: Ar-Ge maliyetlerinin % 25'ine bağış, sermaye maliyetlerinin % 20'sine satış, fizibilite etüdlerine 2500 paund yardım.

Yardım yeri: Sanayii ve Ticaret Bakanlığı, MISP.

Yararlanacaklar: İngiltere mikroelektronik endüstrisindeki şirketlerdir.

Bütçe: 1984: 0.5 milyon Paund.

#### 6.4.3.6. Araştırma-Geliştirme Gereksinim Kurulları

Temeller: 1973'de Sanayii Bakanlığı'nca kurulmuştur.

Yardıma ğekli: Bu kurullar, 1981 yılında, sayıları 10'dan 5'e indirilerek, yeniden organize edilmişlerdir. Haliha-zırdaki kurullar şunlardır: Tekstil ve diğer imalatçılar, elektronikler, materyaller, kimya ve araçlar, mekanik ve elektrik mühendisliği, ölçü ve standartlar.

Bu kurullar, DTI'nin sanayii destek programının dengeli yürütümünde amaçların tesbitinde yardım sağlar. Proje mali-yetinin maksimum % 25'ine bağış sağlanır.

Koşullar: Bundan sonraki İngiltere Programındaki koşul-ların aynısıdır.

Yardıma yeri: Sanayii ve Ticaret Bakanlığı.

Yararlanacaklar: Tekstil imalatçılarını; elektronik ima-latçılarını, materyal, kimyasal madde araç imalatçılarını, meka-nik ve elektrik mühendisliği, ileri imalat teknolojisi, fab-rika süreci, elektrik teknolojisi, ölçü ve standartlar, öl-çüm ve referans standartları.

Bütçe: 1981/82: 6,587 milyon.

#### 6.4.3.7. Robot Destek Programı

Temeller: Nisan 1981'de ilan edilen ve 1965 Eilim ve Teknoloji Eylemi çerçevesinde Ticaret ve Sanayii Bakanlığı'n-ca kurulmuştur.

Yardımlı şekli: Danışmanlık için, 2500 paund bağış, geliştirme ve sermaye maliyetlerinin % 20'si oranında bağış. Robot geliştirme ve dizaynında % 20 oranında bağış.

Koşullar: Fizibilite çalışmaları, Ticaret ve Sanayii Bakanlığınca önerilen konularda yapılmalıdır. Yeni bir alanda robot kullanımını sağlayan firmalar ile 500'den az personel çalıştırıp, ilk kez robot kullanmak isteyen küçük firmalar.

Yardımlı Yeri: Ulusal Mühendislik Laboratuvarı.

Yararlanacaklar: İmalat Dernekleri veya üye firmalar.

Bütçe: 1984: 6.3 milyon.

#### 6.4.3.8. Uzay Teknolojisi Programı

Temeller: 1965 yılı Bilim ve Teknoloji Eylemi.

Yardımlı şekli: Avrupa Uzay Ajansı ile birlikte Bakanlığın yürüttüğü Ar-Ge çalışmalarının % 85'i karşılanır. Bakanlık, aynı zamanda endüstriyle ortak çalışmalarını finanse eder.

Koşullar: Ticaret ve Sanayii Bakanlığının yenilik için verdiği destekteki koşullar, % 25 oranında bağıştır.

Yardımlı yeri: Biritish National Space Centre.

Yararlanacaklar: İngiliz Uzay Endüstrisi.

Bütçe: 1983/84: 60.0 milyon.

#### 6.4.4. İtalya

##### 6.4.4.1. Alternatif Enerji Kaynakları Gelistirme

Temeller: Sanayii üretimi ve geliştirilmesinin gösteri-

cisi olan uygulamalı araştırma çalışmalarının koordinasyonu ile yenilenebilir. Enerji kaynaklarının kullanımı ve enerji tüketimi kapsamında, AET enerji politikası ile uyum içerisinde 29 Mayıs 1982 tarihli ve 388 nolu kararname ile sağlanan ve belirlenen teşvikler.

Yardım şekli: Belirlenen kanunun 10.maddesi bağış şekillerini belirlemektedir.

Koşullar: Sanayii Bakanlığının belirlediği koşullar ölçü olarak alınır.

Yardım yeri: Yardım Sanayii Bakanlığının Kararnamesi ile doğrudan tahsis edilir.

Yararlanacaklar: Bölgesel, yerel dernekler ve sanayicilerdir.

Bütçe: 1983: 272 milyon.

#### 6.4.4.2. Stratejik Öneme Sahip Programlar

Bu programlar, bundan sonraki İtalya Programı'nda açıklanacaktır.

#### 6.4.4.3. Uzay Planı

Temeller: 2 Ağustos 1974 tarihli ve 388 nolu kanun ve 6 Ağustos 1974 tarihli ve 390 nolu kararname.

Yardım şekli: Bilimsel amaçlar, araştırma çalışmaları, iletişimde uydu oluşturulmasına doğru uzay endüstrisindeki programların uygulanması.

Koşullar: Finanse edilen programlar, kamuyla ilgili olmalı ve sonuç üretebilmelidir.

Yardıın yeri: CNR

Yararlanacaklar: Bu alanda faaliyet gösteren sanayiciler.

Bütçe: 1982: 740 milyon ECU.

### 6.5. Tüm Ekonomik Sektörlere Uygulanabilen Destekler

Tüm ekonomik sektörlerle uygulanabilen desteklerin Fransa, F.Almanya, İngiltere ve İtalya'daki durumunu aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz(87).

#### 6.5.1. Fransa

##### 6.5.1.1. Yenilik İçin Yardım

Temeller: Yenilik için yardım ile ilgili 13 Temmuz 1979 tarihli ve 79-616 nolu kararname.

Yardım şekli: Teknolojik süreç ve yeniliğin arttırılmasına finansal yardım, genellikle uygun maliyetlerin % 50'si şeklindedir.

Koşullar: Prensip olarak, yardımlar, yeniliğin tüm aşamalarıyla ilgilidir. Patentlerin yaygınlaştırılması, pazarlama, geliştirme/prototip realizasyonu, sürekli üretim.

(87) Commission of the European Communities, Incentives For Industrial Research Development and Innovation, 1986, s.267-306; Commission of the European Communities, Incentives For Industrial Research Development and Innovation, 1985; Fransa için ayrıca bkz:OECD, Innovation Policy, France, 1986.



Yardııı yeri: ANVAR

Yararlanacaklar: Özel sektör, araştırma organizasyonları ve tüm ölçekteki işletmeler.

Bütçe: 1985: 1,091 milyon.

#### 6.5.1.2. Modernizasyon İçin Sanayi Fonu(FIM)

Temeller: 28 Temmuz 1983 tarihli ve 28 nolu kararname.

Yardııı şekli: FIM'in amacı, şirketlerin modernizasyonunun, fizibil olmayan yatırımlerinin ve fiziksel finanslamayı kolaylaştırmaktır. Yardııı konuları şunlardır: Firmalarda yüksek teknolojili makinaların kullanım, ofislerin kompütürize edilmesi, eğitim teçhizat ve geliştirme kuruluşları, temel enerji tasarrufu için araç inşaatı.

FIM; ANVAR tarafından yönetilmektedir. Finansal ihtiyaçlar, düşünceler bildirildikten sonra, en çok 10 hafta içerisinde bildirilmelidir. 58 milyon FF'den az yardımlar, ANVAR'ın bölgesel temsilciliklerinden sağlanabilir.

Koşullar:-----

Yardııı yeri: ANVAR

Yararlanacaklar: Genelde endüstri sektörü.

Bütçe: 1985: 8,000 milyon.

#### 6.5.1.3. Bilimsel ve Teknik Araştırma Fonunun

Esgüdüm Eylemleri

Temeller: 23 Haziran 1978 ve 19 Kasım 1976 tarihli kararnamele yeniden düzenlenen, 29 Ekim 1975 tarihli kararname.

Yardımlı gelik: Firmalar, Personel maliyetlerinin, araştırma programında ihtiyaç duyulan teçhizatın amortismanının % 50'sini bağış olarak sağlayabilirler.

Universite araştırma kurumları ile kamu araştırma kuruluşları, araştırma maliyetlerinin tamamını bağış olarak sağlayabilirler.

Koşullar: Her eylem, danışmanlık komitesi tarafından kurallandırılır.

Yardımlı Yeri: Bilimsel ve Teknik Araştırma Fonları.

Yararlanacaklar: Firmalar, Universiteler ve kamu kuruluşlarındaki Laboratuvarlar.

Bütçe: 1985: 100 milyon.

#### 6.5.1.4. Bilimsel ve Teknik Araştırma Fonunun Program Sözlешmeleri

Temeller: 23 Haziran 1978 ve 19 Kasım 1976 tarihli kararnamelemlerle yeniden düzenlenen 29 Ekim 1975 tarihli kararname.

Yardımlı gelik: 6.3. no'lu başlıkta açıklanan Fransız programı.

Koşullar: 6.3 no'lu başlıkta açıklanan Fransa programı.

Yardımlı yeri: Bir önceki programın yardımlı yeri.

Yararlanacaklar: Kamu kuruluşlarının laboratuvarları, kolektif araştırma merkezleri, girişimcilerdir.

Bütçe: 1985: 1,080 milyon.

6.5.2. Albanya

6.5.2.1. Ar-Ge Personelindeki Harcamalara  
Yardımlar

Temeller: 14 Aralık 1981 tarihli Ar-Ge kadrosuna yönelik harcamalar için, imalat endüstrisindeki küçük ve orta ölçekli işletmelere ekonomik yardımlar için, Federal Bakanlığın fonlar bütçesinden yardımların bağışlanmasına ilişkin kurallardır.

Yardım şekli: Küçük ve orta ölçekli işletmeler, Ar-Ge aktivitelerini artırmaları amacıyla, toplam harcamaların % 40'ı oranında bir destek alırlar. Şirketlerde bu rakam yıllık olarak 120.000'i geçmemelidir.

Koşullar: —————

Yardım yeri: Federal Ekonomiler Bakanlığı

Yararlanacaklar: Yıllık sermaye devir hızı 50 milyon DM dan daha az olan küçük ve orta ölçekli işletmeler.

Bütçe: —————

6.5.2.2. Araştırma ve Geliştirme Yatırımları  
Bağışları

Temeller: Yatırım bağışlarına yönelik kanunun 4.paragrafı.

Yardım şekli: Vergi bağışları aşağıdaki alanlara uygulanır. Gayrimenkul sermaye varlıklarının devralınması, sermaye yatırımı olan taşınabilir malların imalatı veya devralı-

mi, taşınmaz malların toluşturulmasıdır.

Koşullar: Gayrimaddi sermaye varlıkları ve taşınabilir mallar, yalnızca Ar-Ge amaçlarına yönelik olmalıdır.

Yardım yeri: Yerel mali otoriteler.

Yararlanacaklar: Genelde endüstri sektörü.

Bütçe: \_\_\_\_\_

#### 6.5.2.3. Alman Sanayii Derneği(BDI)

Temeller: BDI, çeşitli hizmetler sunan 35 dernekten oluşmuştur.

Yardım şekli: Teknoloji ve yenilik konusunda danışmanlık sağlama, kamu finans desteğini sağlamada yardım. Seminerlerde bilgi sunma, bilimsel araştırma sonuçlarını kullanılabilir yapma, teknik literatür araştırması.

Yardım yeri: BDI

Yararlanacaklar: Genelde endüstri sektörü.

Bütçe: \_\_\_\_\_

#### 6.5.2.4. Enerji Üretimi ve Dağıtımında Seçilen Yatırımlar İçin Yatırım Bağışları

Temeller: \_\_\_\_\_

Yardım şekli: Bir mali yıldaki genişleme, imalatı geliştirme maliyetlerinin, istenilen varlıkların veya devralınan yatırımların % 7.5'ü bağışlanır.

Koşullar: Yalnızca enerji teknolojileri.

Yardıı yeri: Federal Maliye Bakanlığı.

Yararlanacaklar: Gelir vergisine göre vergilendirilebilir kişiler ve kurumlar vergisi kanununa göre vergilendirilebilenler.

Bütçe: \_\_\_\_\_

Almanya'da bu kuruluşlardan başka, bilim, sanayii arasında işbirliği projesi, teknoloji organizasyonunda pilot projeler ile küçük esnaf ve sanatkârlara danışmanlık ve bilgi sunan dernekler de vardır.

### 6.5.3. İngiltere

#### 6.5.3.1. Birleşik Değerlendirme Projesi(JAS)

Temeller: Mikro elektronikler için, 1981 Martında DTI tarafından kurulmuştur.

Yardıı şekli: Önerilen projeler, DTI tarafından teknik ve ticari bakımdan değerlendirmeye tabi tutulur. Ayrıca, finansal destek Ar-Ge'ye verilir.

Koşullar: Ar-Ge projelerinin niteliğine bağlı olarak destek sağlanır.

Yardıı yeri: Sanayii ve Ticaret Bakanlığı.

Yararlanacaklar: İmalat sektöründeki tüm İngiltere firmalarıdır.

Bütçe: \_\_\_\_\_

### 6.5.3.2. Yenilik Projelerinde Destek

Temeller: 1965 Bilim ve Teknoloji Eylemi çerçevesinde Sanayii ve Ticaret Bakanlığı.

Yardıma şekli: Finansal yardım, ürün ve süreç geliştirme çerçevesinde Araştırma Gereksinimleri Kurulu'nun onayı ile verilir.

Koşullar: Ar-Ge Projeleri yeni olmalı, Bakanlığın yardımına gereksinim duymalı, uygulanma olanağı olmalı ve maliyet 5 milyon Paund'tan fazla, 2500 Paund'tan az olmamalıdır.

Yardıma yeri: Sanayii ve Ticaret Bakanlığı.

Yararlanacaklar: Uygulanabilir Ar-Ge projelerine sahip araştırma organizasyonları ve tüm firmalardır.

Bütçe: 1984-1985: 236 milyon.

### 6.5.3.3. Küçük Firmalara Ödünç Para Sağlama

#### Projesi

Temeller: 1972 Sanayii Geliştirme Eylemi Çerçevesinde 1 Haziran 1981'de başlatılan plandır.

Yardıma şekli: Projenin amacı, yeni kurulan ya da mevcut olan küçük firmalara orta vadeli finansı, banka ve diğer finansal kuruluşlardan sağlamaktır.

Koşullar: Yalnızca küçük firmalar yararlanabilir ve bu firmalar sağlanacak desteği, yalnızca ticari işlerinde kullanmak zorundadırlar.

Yardımları: Tüm imalat sektöründeki küçük firmalar ve hizmet sektöründeki firmalardır.

#### 6.5.3.4. Kalite Sağlanmasında Destek Projesi

Temeller: 1982 Sanayii Geliştirme Eylemi Çerçevesinde 20 Haziran 1983'de başlatılan proje.

Yardımları: Bu projenin amacı, küçük firmaların kalite düzeyinin İngiliz standardı düzeyine çıkarılması ile ilgili olarak finansal destek sağlamaktır.

Koşullar: 500'den fazla olmayan personel çalıştıran ve 100.000 Paund'tan fazla olmayan maliyete sahip olanlar.

Yardımları: Üretim Mühendisliği Araştırma Derneği.

#### 6.5.4. İtalya

##### 6.5.4.1. Hükümet Teşvikleriyle Finanse

###### Edilen Yardımları

Temeller: 17 Şubat 1932 Tarihli ve 46 no'lu kanun, 2 Ekim 1981 tarihli ve 544 no'lu kanun, 28 Ekim 1980 tarihli ve 687 no'lu kanun, 12 Ağustos 1977 tarihli ve 675 no'lu kanun, 7 Haziran 1975 tarihli ve 227 no'lu kanun, 14 Ekim 1979 tarihli ve 652 no'lu kanun, 4 Ağustos 1971 tarihli ve 588 no'lu kanun, 25 Ekim 1968 tarihli ve 1089 no'lu kanundur.

Yardımları: Uygulamalı Araştırma Fonu ile teknoloji, know-how transferi yapan, orta ve küçük ölçekli işletmelere

finansal yardım sağlanır. Fon'da, proje maliyetinin % 80'i karşılanabilir. Bu oran, projenin sahip olduğu özelliğe göre % 90'a çıkarılabilir.

Yararlanacaklar: Endüstriyel girişimciler.

Bütçe: 1985: 1,072.1 milyon.

#### 6.5.4.2. Ulusal Araştırma Konseyleri ve Sanayii Arasındaki Yardım Sözleşmeleri

Temeller: 1 Mart 1945 Tarihli ve 82 no'lu kanun ile 2 Mart 1963 tarihli ve 283 no'lu kanun.

Yardım şekli: İki kuruluş arasında proje maliyetleri toplam veya kısmi katılımle gerçekleştirilir.

Koşullar: Projeler, orjinal ve konuyla ilgili olmalıdır.

Yararlanacaklar: Sanayii İşletmeleri

Yardım yeri: Ulusal Araştırma Konseyi

Bütçe: \_\_\_\_\_

#### 6.6. Öz Sermaye Sağlanmasıyla Sağlanan Destek

Bu konuyla ilgili Fransa, F.Almanya, İngiltere ve İtalya'daki çalışmalar şunlardır(88):

---

(88) Commission of the European Communities, Incentives For Industrial Research Development and Innovation, 1986, s.312-324.



### 6.6.1. Fransa

#### 6.6.1.1. Yenilikte Finansal Politikalar

Temeller: 11 Temmuz 1972 tarihli ve 72-650 no'lu kanun.

Yardım şekli: Hisseler, sermaye artışı için, çıkarılmış olabilir, ödünç katılımlar, değiştirilebilir senet alımı, geçici ve küçük sermaye yatırımı.

Koşullar: Finansal ihtiyaçlar, buluşların yaygınlaştırılması, teknolojik araştırmanın endüstriyel geliştirilmesiyle bağlantılı olması gerekir.

Yararlanacaklar: Genişleyecek sanayi işletmeleri.

Bütçe: 1984: 315 milyon.

### 6.6.2. Almanya

#### 6.6.2.1. Yatırım Şirketlerinin Öz Sermayesi

Temeller: \_\_\_\_\_

Yardım şekli: Yenilik projelerinin veya inşaat ile makinelerin finanslanmasında öz sermayesi 750.000 DM olabilir. Bu sermaye, 10 yıllık vadeli verilir ve yıllık faizi, % 9-10 arasındadır.

Koşullar: Projeleri için, tahsisat ayrılmadan önce, çalışmalar başlamış olmalıdır.

Yararlanacaklar: Başka finansal kuruluşlardan öz sermayeli olmayan küçük ve orta ölçekli işletmeler. Firmalar, en az üç yıldır kârlı çalışıyor olmalıdır.

Bütçe: \_\_\_\_\_

#### 6.6.2.2.-Teknoloji Programı

Temeller: \_\_\_\_\_

Yardım şekli: Genel olarak, bu program kapsamında, yatırım maliyetlerinin % 50'sine finansal yardım sağlanır. Maksimum yatırım tutarı 25 milyon DM olmalıdır. Faiz oranı, % 1 ile 2.5 arasındadır.

Koşullar: Bu program, gelişmekte olan ülkelerle işbirliği sağlamak ve bu ülkelerde yeni teknolojilerin kullanımını amaçlamaktadır.

Yararlanacaklar: F.Almanya'da kurulmuş küçük ve orta ölçekli firmalar, Berlin'de ise sermaye devir hızı 200 milyon DM'yi geçmeyen firmalar.

Bütçe: \_\_\_\_\_

F.Almanya'da, bu konuyla ilgili olarak bu programlardan başka, özel krediler ve küçük ve orta ölçekli firmalar için kredi sağlanması programları vardır.

#### 6.6.3. İngiltere

##### 6.6.3.1. İngiliz Teknoloji Grubu(BTG)

Temeller: BTG, Ulusal Araştırma ve Geliştirme Kurumu ve Ulusal Girişim Kurulu ile birleştirilerek, 1981 yılında biçimlendirilmiştir.

Yardıı şekli: BTG, teknolojik yenilik ve teknoloji alanında finans sağlamaktadır. Finans'tan tüm ölçekteki firmalar yararlanabilir. Öz sermaye finansmanında, toplam tutarın % 49'u sağlanabilir. Joint Venture Proje finansında ise, normal olarak % 50 oranında katkı sağlanır.

Koşullar: Proje veya şirketi ileri teknolojiyi hedef almalıdır.

Yardıı yeri: İngiliz Teknoloji Grubu.

Yararlanacaklar: Her ölçekteki işletmeler.

Bütçe: Limitsiz, BTG yıllık yaklaşık 40 milyon yatırıma planlamaktadır.

#### 6.6.3.2. Sanayii ve Ticari Finans Şirketi(ICPC)

Temeller: 1945 yılında kurulmuştur.

Yardıı şekli: ICPC, işletmelere finans sağlar. Küçük ve orta ölçekli firmalara finansman sağlar. Uzun dönem finans 5-20 yıl arası, 500.000-2 milyon arası. Öz sermaye finansı, satınalma yönetimi.

Koşullar: \_\_\_\_\_

Yardıı yeri: ICPC.

Yararlanacaklar: Tüm işletme türleri, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler.

Bütçe: 1983: 800 milyon.

#### 6.6.3.3. Küçük İşletmelere Finans Sağlama Projesi

Temeller: 1972 Sanayii Eylemi'nin 8.bölümü çerçevesinde,

DTI tarafından 1981 Haziranında kurulmuştur. 1981 Finansal Eylemi ile ilan edilmiştir.

Yardıma gekli: Projenin amacı, küçük firmalara banka ve diğer kuruluşlardan finans sağlamaktır.

Koşullar: Çoğu sanayii sektörü, bu yardımdan yararlanabilir.

Yardım yeri: DTI

Yararlanacaklar: Küçük firma olarak faaliyet gösteren sanayiinin tüm kolları.

Bütçe: 1982: 300 milyon.

#### 6.6.4. İtalya

Bu konuyla ilgili olarak İtalya'daki durum aşağıda açıklanmıştır(89).

##### 6.6.4.1. Uygulamalı Araştırma Fonundan Öz Sermaye Uygulaması

Uygulamalı Araştırma Fonu, 1971 yılında faaliyete başlayan İtalyan Finans Şirketi tarafından kurulmuştur.

Temeller: Bir önceki, İtalya programının ilk alt kurumundaki temellerin aynısıdır.

---

(89) Commission of the European Communities, Incentives For Industrial Research Development and Innovation, 1986, s.318; Economic and Social Committee of the European Communities, a.g.e., s.121.

Yardımlıkli: Özel-sektör ve kamu kuruluşları tarafından kurulan araştırma şirketlerine öz sermaye sağlanması.

Koşullar: Bir önceki İtalyan Programı'nın ilk alt kurumundaki koşulların aynısıdır.

Yardımlık yeri: Bir önceki İtalyan Programı'nın ilk alt kurumundaki yerin aynısıdır.

Yararlanacaklar: Bir önceki programın aynısıdır.

Bütçe: \_\_\_\_\_

Fransa, İtalya, F.Almanya ve İngiltere'de bu Ar-Ge kuruluşlarından ve yardımlık ile destek konularından başka; vergi teşvikleri ve bölgesel Ar-Ge kuruluşları da vardır. Bu kuruluşları, yukarıdaki kuruluşları açıklarken zaman zaman açıklanması ve birbirine geçmiş durumda olmaları nedeniyle, burada, yeniden açıklamamayı uygun görmekteyiz.

D Ö R D Ü N C Ü B Ö L Ü M

TÜRKİYE-AT İMALAT SANAYİİ İŞLETMELERİNİN TEKNOLOJİK  
YÖNDEM REKABET EDEBİLİRLİK ANALİZİ

Bu bölümde, Türkiye imalat sanayii işletmelerinin, AT imalat sanayii işletmeleri karşısındaki teknolojik durumu belirlenmeye çalışılacaktır. Bu karşılaştırma yapılırken kullanılacak EISCO'ya göre belirlenen imalat sanayii sınıflandırması şu şekilde olacaktır:

- Gıda, İçki ve Tütün Sanayii
- Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri Sanayii
- Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayii
- Kağıt, Kağıt Ürünleri ve Basım Sanayii
- Kimya, Petrol, Kömür, Kauçuk ve Plastik Sanayii
- Taş ve Toprağa Dalayı Sanayii
- Metal Ana Sanayii
- Metal Eşya, Makine-Tecihizat, Ulaşım Aracı, İlmî ve Mesleki Ölçme Aletleri Sanayii

#### 1- GIDA, İÇKİ ve TÜTÜN ALT SANAYİİ SEKTÖRÜ ANALİZİ

Et ve et mamülleri sanayii: Tamamı entegre niteliğinde olan tesislerin, teknolojiye göre adaptasyonu ve modernizasyonu çalışmaları sürdürülmektedir. Özel sektör tesisleri arasında teknolojiye uygun tesisler bulunduğu gibi, mezbaha(et kesim) niteliğinde tesisler de bulunmaktadır. Belediyelere ait kamu mülkiyetinde olanların tamamı, mezbaha (et kesim) niteliğindedir. AT'de ise, modern ve gelişmiş teknolojiler kullanılmaktadır. Bu bakımdan, resmi ve bazı özel sektör kombinaları orta, Belediye mezbahalarını da, geri

düzeyde kabul edilirse, AT'nin teknoloji seviyesinin daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir(1). İKV araştırmalarında, bu sektörün rekabet gücünün zayıf olduğu, teknik rekabet gücünün olmadığı fakat geliştirilebileceği, Türkiye'de çağdaş teknolojik anlamda bir et sanayinin yeni kurulduğu ifade edilmektedir(2).

Süt ve süt mamülleri: Türkiye'nin süt ve süt mamülleri sanayii, AT ülkeleriyle karşılaştırıldığında, uygulanan teknoloji alanında çok önemli farklılıklar vardır. Dolayısıyla, AT'ye üye olununcaya kadar, uygun tedbirlerin alınması gerekmektedir(3). Sektörde, öncelikle gelişim düzeyi düşük süt üretiminin miktar ve kalitesinin arttırılması(4) ve AT düzeyinde üretim kapasiteleri ve teknoloji geliştirilmesidir(5).

Kuru incirde gelişmiş bir üretim teknolojisi olmadığı için, yerine tamamen emek yoğun bir üretim teknolojisi mevcuttur. Bu alanda, A.B.D., İngiltere, İspanya ve Portekiz'in yakından izlenmesi gerekmektedir. Kuru üzümde de gelişmiş bir üretim teknolojisi yerine emek-yoğun bir üretim tekniği vardır. Bu alanda da, ABD ve Avustralya'nın yakından izlenmesi

- 
- (1) DPT, Türk Sanayininin AT Sanayii Karşısında Rekabet İmkânları, O.I.K.Raporu, DPT Ya. No.2141, C.I., Ankara, 1988, s.3.
  - (2) İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısında Durumu, s.109.
  - (3) DPT, C.I., a.g.e., s.27.
  - (4) Orhan KILERCİOĞLU, "Avrupa Topluluğu Karşısında Süt Sanayii", Dünya Gazetesi, 4 Mart 1989, s.6.
  - (5) İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısında Durumu, s.109.



gerekmektedir. Türkiye'de, siyah çay elde edilmesinde çoğunlukla klasik teknik ve bunun çeşitli kombinasyonları uygulanmaktadır. Türkiye'de halen kurulu fabrikalar, kendi konularında yüksek teknoloji düzeyine sahip bulunmakla birlikte, kaliteyi yükselten, kapasiteyi artıran ve maliyetleri azaltan sistemlere kolayca adapte olabilecek yapıya sahiptirler. Dökme çayı kalite, miktar ve fiyat durumuna ve teknolojiye göre, diğer üretici ülkelerden daha ileri düzeydedir(6).

Şeker sanayii: Türkiye Şeker Fabrikaları'nda uygulanmakta olan teknolojinin özellikle otomatik ölçü ve kontrol sistemleri bakımından, AT şeker fabrikaları'nın çoğunda uygulanan teknolojik seviyede olmadığı anlaşılmaktadır. Şeker sanayiinde teknoloji seviyesi halen orta düzeydedir(7). İKV araştırmalarında, şeker sanayiinin genel olarak normal bir rekabet düzeyine sahip olduğu, şekerli maddeler sanayiinde teknolojinin geri olduğu, Avrupa tekniklerine uygun yeni fabrikaların kurulması gerektiği ifade edilmektedir.

Un mamulleri sanayii: Gerek büskivi ve gerekse makarna sanayiinde, en modern teknolojileri kullanan tesisler kurulma sürecine girmiştir. Ülkemizde henüz tam otomatik, elektronik, robotlu ve uzaktan kumandalı tesisler yoktur. Ancak, bu tür tesislerin etkinlikleri sınırlı olup, dünyada bu tip ya-

(6) DPT, C.I., a.g.e., s.33-81.

(7) A.g.e., s.103.

(8) İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısında Durumu, s.111.

tırımların henüz deneme düzeyinde teşebbüsler olduğu görülmektedir. Özellikle, bisküvi sanayiinde optimal seviyedeki modernliğe ulaşılmıştır. Sorunlar teknolojidən çok; hammadde, ambalaj malzemesi ve pazarlamadan doğmaktadır. Unlu mamuller sanayiinde, belirli düzeye ulaşan firmaların teknolojik değişikliklere adaptasyonu sorunu yoktur. Ancak, orta ve küçük boyuttaki firmalar, yeni teknolojilere adapte olmakta zorluk çekmektedirler(9). İKV araştırmasında, un sanayiinin yüksek, makarna sanayiinin ise, AT karşısında normal rekabet şartlarına sahip olduğu anlaşılmaktadır(10).

Yem Sanayii: Türkiye'de kurulan yem fabrikaları'nın donatımı, ilk yıllarda ithal edilen makinelerle kurulmasına karşın, sektördeki gelişmeye paralel olarak yurt içinde imal edilmeye başlanmış ve son yıllarda önemli oranda makina ithalatı yapılmamıştır. Karma yem fabrikaları, üretim teknolojileri bakımından manuel sistem, yarı otomatik fabrikalar olarak üç gruptadır. Türkiye'de, yem fabrikaları'nın çoğu yarı otomatik sistem esasına göre çalışmaktadır(11).

Bitkisel yağlar ve margarin: Hamyağ üretiminde, modern üretim tekniklerinin yanında, az da olsa ilkel tekniklerle üretim yapan firmalar bulunmaktadır. Margarin üretiminde ta-

(9) DPT, C.I, a.g.e., s.122-123.

(10) İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısında Durumu, s.111.

(11) DPT, C.I, a.g.e., s.139-140.

mamen AT ülkeleriyle aynı, modern teknikler vardır. Türkiye' de hanyağ Üretimi için, iki teknik uygulanmaktadır: Pres ve ekstraksiyon. Son yıllarda, daha modern ve işletme kaybı az olan ekstraksiyon sistemi ile çalışan işletme sayısının arttığı anlaşılmaktadır. İKV araştırmalarında ise, bu sanayiinin AT sanayii karşısındaki durumunun "yüksek" ve "normal" olarak iki kategoride olduğu ifade edilmektedir(12).

Meyva Suyu: Kullanılan teknoloji makine-teçhizat bazında eskidir. Dünya standartları seviyesinde üretim yapabilmek ve kapasiteyi artırmak için, sağlanan teknolojiye uygun ekipman yenilenmesi gerekmektedir. Bu sektörün rekabet gücü, AT sanayiine göre normaldir ve teknolojik geliştirme çabalarında bulunulmalıdır(13).

Gıda sanayiinin tümünü inceleyen araştırmaların bulguları şu şekilde özetlenebilir:

İlkel üretim birimlerinden sanayii tipi üretime geçişin teşvik edilmesi, sanayii tipi üretim birimlerinden sanayii tipi üretime geçişin teşvik edilmesi, sanayii tipi üretimin ülke çapında yaygınlaştırılması ve % 35'lere ulaşan fiziki gıda kaybının da önlenmesi gerekmektedir(14).

İşletmeler çoğunlukla teknoloji gücün şartlarına uygun değildir. Aynı nitelikteki fabrikaların, hatta aynı fab-

(12) DPT, C.I, a.g.e., s.151-152; İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısındaki Durumu, s.111-112.

(13) A.g.e., s.181, 111.

(14) Sedat AĞRALI, "1989'da Gıda Sektörü Sorunları ve Üretim Gerilemeleri Çözüm Bekliyor", Dünya Gazetesi, 31 Ocak 1989, s.4.

rika'nın içindeki makine-teçhizat farklı ülkelerin değişik markalarından oluşmaktadır. Bu olgu bakım onarım, yedek parça temini gibi konularda güçlük yaratmakta ve rantabiliteyi düşürmektedir(15).

Prof.Dr.Gülten Kazgan yönetiminde yapılan araştırmada, gıda-içki-tütün sanayii işletmelerinin AT sanayii ile "rekabet edebiliriz" diyenlerin sayısının "rekabet edemeyiz" diyenlerin sayısına oranı 1.20 olarak belirlenmiştir(16).

Türkiye'nin tekstil, gıda gibi sanayii üretim gücünden çekinen AT üyesi ülkelerin olduğu öne sürülmektedir(17).

Tütün sanayii: Türkiye'de özellikle Adana, Malatya, İstanbul ve Takat sigara fabrikalarıyla uygulanan teknoloji, tamamıyla Türk tipi tütün üretimine yönelik ileri teknolojidir. Virginia tipi sigara imali halinde, sigara fabrikalarına ilave teçhizat gerekecektir(18). İKV ise, Türk tütününün çağdaş teknolojilerle kullanılma yollarının araştırılması gerektiği görüşündedir(19).

Yüksek alkollü içkiler sanayii: Türkiye'nin AT ülkeleri ile rekabet edebilmesi, ancak modern teknolojiyi kabul etmesi

- (15) Hazım ÖZKAYA, "Türk Gıda Sanayiinin Bugünkü Durumu ve AET'de Rekabet Şansı", Dünya Gazetesi, 25 Şubat 1989, s.6.
- (16) Gülten KAZGAN, "Türk İmalat Sanayiinin Rekabet Koşulları, AT'na Katılma Eğilimi ve AT'na İlişkin Beklentileri", İşveren Dergisi, C.XXVII, S.4(Ocak,1989), s.13.
- (17) Refik BAYDUR, "Türk Sanayii AT'ye Girmeye Hazırdır", İşveren Dergisi, C.XXVI, S.12(Eylül,1988), s.4.
- (18) DPT, C.I, s.189.
- (19) İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısında Durumu, s.111.

ve buna göre sanayileşme stratejisi benimsenmesi ile mümkündür. Eski modeller örnek alınarak endüstri işletmesi kurma tekniği yerine, bilimsel araştırma ve geliştirme tekniklerine göre modern teknolojiye uygun kuruluş ve yatırımlar yapılmalıdır. İKV araştırmasında, bu sanayiinin rekabet gücünü, AT sanayii karşısındaki durumu "normal" olarak ifade edilmektedir(20).

## 2- DOKUMA, GİYİM EŞYASI VE DERİ ALT SANAYİİ SEKTÖRÜ ANALİZİ

Hazır giyim ve konfeksiyon sanayii: Fabrikasyon üretimi yapan işletmelerde uygulanan üretim tekniği, kullanılacak kumaş, model ve numunelerin seçimi ve patronların hazırlanması, patronların kumaş üzerinde işaretlenmesi, kumaşların kesimi ve demet haline getirilmesi, dikiş, ütü gibi işlemlerin yapılması şeklindedir. Örme giyimde ise, üretim sürecini iplik çekimi, örme terbiye ve dikim olmak üzere dört aşamada incelemek mümkündür. Örme işleminde kullanılan makineler, genel olarak düz ve yuvarlak örgü makineleri şekli de iki gruba ayrılmaktadır. Son yıllarda örme teknolojisinde meydana gelen gelişmelerle birlikte çok değişik tipte makineler de üretilmiştir. Sektörde hammadde bakımından kısmen dışa bağımlılık mevcuttur, kurulu kapasite ise eski teknolojiye dayanmaktadır(21).

(20) DPT, C.I, a.g.e., s.221; Dünya Araştırma Servisi, Dünya Gazetesi, 13 Mayıs 1989, s.1.; İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısında Durumu, s.111.

(21) DPT, Türk Sanayiinin AT Sanayii Karşısında Rekabet İmkânları O.I.K.Raporu, C.II, Ankara, 1988, s.227-228.

Dokuma Sanayii: Pamuklu dokuma ve yünlü dokuma olmak üzere iki grupta toplanmaktadır.

Pamuklu dokuma: Bugünkü teknolojik yapısı nedeniyle, ihracatın gerektirdiği kalite ve düzeyde üretim yapılabilmesi mümkün görülebilmektedir. Bu durumda, yenileme yatırımları geciktirildiği takdirde, Türkiye'nin önümüzdeki yıllarda kaliteli hambez ithaline gideceği anlaşılmaktadır. İKV araştırmasına göre ise, pamuklu dokuma alanında, Türkiye'nin rekabet üstünlüğünün olduğu, rekabet edebilirliğinin yüksektir(22).

Türkiye'de, yünlü dokuma üretimi, pamuklu dokumadan daha azdır, iç pazar için üretilmektedir(23).

İplik sanayii: Çırcırlamada, Türkiye'de yaygın olan rollerin çırcır teknolojisi daha kaliteli elyaf sağlaması ve daha emek yoğun yapısı nedeniyle, Türkiye için, uygun olduğu ve devam ettirilmesinde yarar olduğu şeklinde görüşler bulunmaktadır. Pamuk ipliği üretiminde kullanılan ve uygulanan teknoloji makinenin kullanıldığı süre dahil, dünya ortalamalarının altında da kalınmadığının, bu alanda AT ile hemen gümrük birliğine gidilmesinin önemli bir sakınca yaratmayacağı, yine aynı araştırmada belirtilmektedir. Yünlü iplik üretim tesislerinin % 75'i teknoloji ve makine-teçhizat

---

(22) DPT, C.II, a.g.e., s.239; İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısında Durumu, s.112.

(23) A.g.e., s.249.

yönünden yeni olarak kabul edilebilir. Kamgorn ve yarı kamgorn'da makine ve teknoloji yönünden AT düzeyinde bulunduğu söylenebilir. İpek ipliğinde, kullanılan makineler ise, yerli olup 1970-80 döneminde imal edilmiştir. Çok az miktarda yabancı makinalara rastlanmaktadır. Bu sektörde, teknolojik gelişmeye uyum sağlayabilmek için, ancak gelişmiş teknolojiyi ve yeni dizayn edilmiş makinaları yurtdışından almak ve eski makinaları satmak gerektiği ifade edilmektedir. Ke-ten rami v.b. ipliklerine el tezgâhlarının yerine, fabrika üretiminin de yaygınlaştığı görülmektedir(24).

Halı sanayii: Üretim teknikleri, atölye, fason ve üreticinin kendi adına dokuması olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Makina dokusu halılarda, aksminüter, örme-raschel makineler Türkiye'de bulunmaktadır. Türkiye'deki diğer halı dokuma makinası Wilton, Aksiminüter tipidir. Wilton halı makinalarından çok azı, tek kat, bukleli halı da dokunabilen kanaçılı halı makinalarıdır. Türkiye'de temel olarak, çift kat yüz yüze halı dokuyan vehr dokuma sistemi kullanılmaktadır. Bu makinelerin % 75'i çift mekikli, % 25'i tek mekiklidir. Yeni gelişen mekiksiz dokuma makinaları % 4 gibi oldukça düşük bir paya sahiptir. Tafting ve rönelemeli keçe tipi halı üretiminde dünyada kullanılan teknolojilerin hemen tamamı Türkiye'de de bulunmaktadır(25). İKV ise, el halısının

---

(24) DPT, C.II, a.g.e., s.282-337.

(25) DPT, C.II, a.g.e., s.339-369.

rekabet düzeyinin "yüksek", makina halısının "normal" olduğu görülmektedir(26).

Deri ve Deri Mamulleri Sanayii: Türkiye'de, genellikle orta düzeyde, AT ülkelerinde ise yüksek düzeyde teknoloji, saraciyeye eşyası ve ayakkabı sanayiinde düşük düzeyde, AT ülkelerinde, yüksek düzeyde kullanılmaktadır. İKV araştırmasında, yine de, bu sektörün emek-yoğun yapısı nedeniyle rekabet gücünün yüksek olduğu ifade edilmektedir(27).

Doküman-Giyim sanayisinin tümüne yönelik durum tesbiti çalışmalarında, Prof.Dr.Gülten Kazgan'ın yönetiminde yürütülen araştırmada, bu alanda, "AT ile rekabet edebiliriz!" diyen işletmelerin AT ile "Rekabet edemeyiz!" diyenlere oranı 1.30'dur(28).

Bir diğer görüş, Türkiye'nin tekstil sektöründe, dünya üretim teknolojisindeki gelişmeleri çok yakından izlemek ve uygulamak zorunda olduğumuzu, bu yapılmazsa tekstil sektörünün bugün çizdiği "parlak tablo"nun devam edemeyeceği ve dış pazarlardaki rekabet gücünün kaybolacağı anlatılmaktadır(29).

---

(26) İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısındaki Durumu, s.112.

(27) DPT, C.II, a.g.e., s.402; AT Tekstil Sanayii için bkz: Commission of the European Communities, The European Communities, "The European Community and Textile Industry", European File, 19/85(Aralık, 1985); İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısındaki Durumu, s.113.

(28) G.KAZGAN, a.g.e., s.13.

(29) Dünya, Dünya Gazetesi, 12 Temmuz 1988, s.10. AT'nin Tekstil Politikası için bkz: A.Halim USER, "AET'nin Tekstil ve Giyim Sanayiindeki Durumu ve Bu Alandaki Politikası", İ.S.O. Dergisi, S.248(15 Ekim 1986), s.50-52.



Başka bir kaynakta ise, bu alanda Türkiye ile uluslararası pazarlarda gelişmiş ülke firmaları arasındaki teknolojik açığın 1-2 yıl olduğu ve bunun kapanması durumunda, Türkiye tekstiliyle rekabet edilemeyeceği vurgulanmaktadır. Ayrıca, ihracat yapan işletmelerin en önemli eksikliğinin yeni teknolojileri izleyememekten kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bunun için Devletin teşvik sistemini geliştirmesi gerektiği belirtilmektedir(30).

Bir diğer görüş ise, Tekstil sanayiinde, Avrupa'da teknolojik üstünlüğümüzden bahsetmek olanağı olduğu, ancak yeni olma durumunun ve son teknolojilerden yararlanmadayaygınlaşma bulunmaktadır(31).

Deri sektörünün teknolojiyle ilişkisini belirten bir başka çalışmada gelişmekte olan ülkelerin, bu tür sanayilerde, bizzat kendilerinin yeni teknolojileri geliştirmeleri gerektiği ve teknolojik yoğunlaşma sürecine giren dünyada rekabete imkanın kazanılması ancak bu yolla mümkün olacağı görüşüne yer verilmiştir. Bu paralelde Türkiye, deri sektöründe kullandığı tüm makinaları önceden ithal ederken, bugün hidrolik ve elektronik kumanda sistemli ve verimli bazı makinaları üreterek, zaman tasarrufu, düşük fiyat, adapte kolaylığı gibi avantajlar sağlamaktadır.

---

(30) Yaşar SEVİK, Dünya Gazetesi, 5 Aralık 1987.

(31) Basri ÖZTEKİN, "Katılmada Türk Sanayiinin Karşılaşacağı Sorunlar", İKV Dergisi, S.28 (Haziran, 1983), s. 14.

Ancak büyük kapasiteli tesislerde kullanılan makinelerin bir kısmını halen yurt dışından ithal eden ülke, dış teknolojiye bağımlılığını sürdürerek, yaptığı döviz transferiyle önemli ekonomik kayıplara uğramaktadır(32).

### 3. ORMAN ÜRÜNLERİ VE MOBİLYA SANAYİİ ANALİZİ

DPE araştırmasında kereste sanayiinde, teknoloji seviyesinin küçük kapasiteli tesislerde düşük, orta ve büyük kapasiteli tesislerde ise, genellikle orta düzeyde; levha sanayiinde, teknolojik düzeyin AT ülkelerinin seviyesinde olduğu; entegre sanayiinde, sektörün teknolojik seviyesi AT ülkelerinin üretim teknolojileri düzeyine yakın olduğu; mobilya sanayiinde teknolojik düzey düşük ve büyük kapasiteli tesislerin AT düzeyinde olduğu belirtilmektedir. İKV, kontrplak sanayiinde yeni teknolojiye uygun fabrika seçimi gerektiği, yonga levha sanayiinin rekabet gücünün yüksek oluşuyla, lif levha sanayiinin rekabet gücünün zayıf olduğu, ahşap ambalaj sanayiinde yeni teknolojilere göre tesis kurulması gerektiği, mobilya sanayiinin ise rekabet gücünün zayıf olduğunu belirtmektedir(33).

Kazgan araştırmasında, bu sanayii dalındaki işletmelerin "rekabet edebiliriz" düşüncesinde olanların "rekabet

(32) Sultan ÖZEL, "Deri Sektörü ve Teknolojisi" Dünya Gazetesi, 14 Temmuz 1982, s.2.

(33) DPT, C.II, a.g.e., s.430; İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısında Durumu, s.113.

edemeyiz" diyenlere oranı % 67 olarak belirlenmiştir(34).

Orman Ürünleri sanayiinde kullanılan teknolojiler genelde dünyada sterilize olmayı durumdadır. Türkiye'de kullanılan teknolojiler gelişmiş ülkelerde kullanılan teknolojinin benzeridir. Buna göre: teknolojik yönden orman ürünleri sanayinin durumu, gelişmiş ülkelerdekilerle aynı düzeydedir(35).

#### 4- KAĞIT, KAĞIT ÜRÜNLERİ VE BASMA SANAYİİ ANALİZİ

Üretim, daha çok sermaye yoğunudur. AT ülkelerindeki kağıt imalatı, kamu ve özel kuruluşlarının maliyetleri düşürmeye yönelik, her türlü yenilik ve imkânların azami ölçüde yararlanılacağı makina, malzeme, işgücü ve kaynak kullanımı ile verimlilik sınırlarını gerekli zorlamalarına karşın, imkânlarını rentabl bir biçimde uygulamaya koymada yapısal sorunlarla karşılaşmaktadır. Türkiye'de bu alanda yeni kurulan bazı tesislerde yüksek, diğerlerinde orta ve özel sektöre ait 20 dolayında tesiste ise, düşük düzeydedir. Bu alanda, bilgi iletişiminin arttırılması ve bunun gelişen şartlarının anında değerlendirilmesi için, biran önce bilgisayar ağının kurulması gerekmektedir(36). İKV araştırmasında, selülöz sanayinin AT karşısındaki rekabet gücünün "yüksek", kağıtta ise "normal" olduğu belirlenmiştir(37).

---

(34) G.KAZAN, a.g.e., s.13.

(35) Ramazan ÖZEN ve Diğerleri, "Orman Ürünleri Sanayinin Avrupa Topluluğuna-Uyumu", Standart Dergisi, S.16(Özel Sayı,1988), s.47.

(36) DPT, C.II, a.g.e., s.441-454.

(37) İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısındaki Durumu, s.115.

Prof.Dr.Gülten Kazgan yönetimindeki araştırmada ise, "rekabet edebiliriz" diyen işletmelerin, "rekabet edemeyiz" diyenlere oranı 0.50'dir(38).

Basım sanayii: Teknolojinin % 70'i düşük olmakla birlikte, son beş yıl içerisinde kurulan basım sanayiinde ise, orta düzeyde teknoloji bulunmaktadır. Bu alanda kullanılmış makine ithalinin yasaklanması ve bu alanda, kuruluşların aydınlatılması ve teknolojik değişme ve gelişmelerin zamanında aktarılması gereklidir(39).

#### 5- KİMYA, PETROL, KÖMÜR, KAÇUK VE PLASTİK

##### ÜRÜNLERİ SANAYİİ ANALİZİ

Petrol ürünleri sanayii: Üretim teknolojisi, hampetro- lün rafinerilerde damıtma yoluyla birbirinden farklı, pi- yasanın talep ettiği ürünlere ayrılması işlemlerini kapsar. Petrol ürünleri sanayii yüksek teknoloji gerektiren, serma- ye yoğun bir sektördür. Türkiye petrol ürünleri sanayii, uy- gun teknoloji transferinin ve yapısal değişikliğin gerçek- leştirilmesi ile korunup, güçlendirildikten sonra, AET ile rekabet edebilecek duruma gelebilecektir(40). İKV araştı- rmasında bu sektörün rekabet gücünün yüksek olduğu, AET'de

(38) G.KAZGAN, a.g.e., s.13.

(39) İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısında Durumu, s.197.

(40) DPT, Türk Sanayiinin AT Sanayii Karşısında Rekabet İm- kânları, O.I.K.Raporu, DPT Ya.No.2141-O.I.K:334, C.III, Ankara, 1989, s.550-559.

izlenen yapısal değişim politikasının uygulanıp, kompleks tipi rafineri bünyesine ulaşılmamasının yararlı olacağı belirtilmiştir(41).

Petrokimya sanayii: Türkiye'de, dünyanın önde gelen teknolojisine göre kurulmuş olup, ana madde olarak, Türkiye'deki rafinerilerden bir petrol ürünü olarak sağlanan nafta'yı kullanmaktadır. Petro kimyasal maddeler üretiminin belirli lisanslara göre yapılması, dünya standartlarına tam bir uygunluk sağlamsakta ve bu yolla ithal mallarla rekabet edebildiği gibi, ihracatta kalite yönünden hiçbir sorunla karşılaşılmamaktadır. Ayrıca, özellikle 2 Petrokimya Kompleksi'nin(Aliağa) kurulmasında, yurtdışından daha fazla teknik hizmet, malzeme ve ekipman sağlanmasına yönelmesi ve kompleksi inşaat-montajının tamamen yerli işletmeler tarafından yapılması, bu alanda sürekli ileri teknoloji kazanılan konular olmuştur. Dışarıdan alınan teknolojilerin özümmlenebilmesi, işletme sorunlarının çözümlenebilmesi için, eğitim konularına da içeren daha kapsamlı ve yoğun Ar-Ge faaliyetlerine gereksinim duyulmaktadır(42). İKV araştırmalarında da benzer önerilere yer verilmiştir(43).

Lastik sanayii: Gelişmiş ülkelerde ulaşılan teknolojik gelişmelerin izlenmesini gerektiren, fazla ağırlıklı olma-

(41) İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısında Durumu, s.117.

(42) DPT, C.III, a.c.e., s.566-575.

(43) İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısında Durumu, s.115.

makla birlikte, bazı ürünlerde emek, bazı ürünlerde sermaye yoğun bir sektördür. Türkiye'de lastik sektörü, özellikle araç lastiği sanayii, gelişen yeni teknolojilere kendini hızlıca adapte etmektedir. AT ülkelerinde araç lastiği sanayii, 3.5 milyon dolarlık toplam sermayesi ve özellikle ileri teknolojilerin desteğiyle sürekli bir gelişme ve modernleştirme yatırımları ile genişleme faaliyeti içerisinde dirler. Dünya lastik üretiminde ilk sekiz ülke arasındaki beş ülke AT üyesidir. AT üyesi gelişmiş ülkelerde yenileme yatırımları tamamlanmış olup, otomasyon yatırımları devam etmektedir. Bu gelişmelerle dünya pazarlarında etkinliklerini arttırmışlardır. Diğer yandan kapasite fazlalığı, bu ülkeler için de geçerlidir. Bu ülkeler, sürekli ihracat olanakları arayışı içerisinde dirler. AT ülkeleri, Türkiye araç lastiği sanayii karşısında büyük bir güç oluşturmaktadırlar(44). İKV araştırmasına göre, bu sektörün rekabet gücü "normal"dir(45).

Sentetik elyaf sanayii: Hammaddeleri, petrokimyasal maddeler olan sentetik elyaf ve iplikler, bu maddelerin polimerizasyonu ile elde edilir. Hamipliğin sarımı ve çekim hızı ile ilgili olan bu teknolojilerden en iyisi olan POY, ülkede poliester üretiminde % 68 oranında kullanılmaktadır. Polipropilen elyaf üretiminde yatay ve konvansiyonel olmak üzere iki yöntem bulunmaktadır. Dünyada ve Türkiye'de yatay akrilik elyaf

(44) DPT, C.III, s.558-598.

(45) İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısında Durumu, s.114.

Üretim teknolojisi bakımından dünyanın ileri uygulamaları ile Türkiye'de kıyaslanabilir durumdadır. AET ile bütünleşmesi hedeflenen 1990-2000 devresinde yenileme, modernizasyon, kapasite arttırımı gibi, yatırım teşvik politikaları önplana alınması gerektiği düşüncesi hakimdir(46).

Gübre sanayii: Hızlı bir gelişme gösteren gübre sanayii, teknolojik olarak yeterli sayılabilecek bir düzeye ulaşmıştır(47). İKV araştırmasında bu sanayii dalının rekabet gücünün AT sanayii karşısındaki durumunun "normal" olduğu ifade edilmiştir(48).

İlaç sanayii: Bu sektörde büyük ölçüde lisansla çalışılmaktadır(49). Toplu luk ülkelerinin çoğunda, ilaç endüstrisi yüksek teknoloji faaliyeti niteliklerindedir. Satış gelirlerine oranla Ar-Ge harcamaları yüksek olup; Danimarka, Fransa, F.Almanya ve İngiltere'de % 10'u geçmektedir(50).

Temizlik malzemeleri sanayii: İKV araştırmasında bu sanayinin rekabet gücünün normal olduğu ifade edilirken(51), bir başka görüşte, Türkiye'de üretilen temizlik malzemeleri kalite ve standart bakımından batı ülkeleri ile eşdeğerde olduğu ifade edilmiştir(52).

(46) DPT, C.III, a.g.e., s.606-613.

(47) A.g.e., s.606-677.

(48) İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısındaki Durumu, s.115.

(49) A.g.e., a.g.e., s.116.

(50) DPT, C.III, a.g.e., s.699.

(51) İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısındaki Durumu, s.116.

(52) Mehmet BAŞER, Dünya Gazetesi, 13 Haziran 1988, s.4.

Kauçuk sanayii: Türkiye'de kauçuk teknolojisi ile ilgili çok büyük oranda bilgi eksikliği olduğu, bu nedenle Türkiye'de kauçuk proses teknolojisinin bilinmesi gerektiği ifade edilmektedir(53).

Kazgan araştırmasında, "rekabet edebiliriz" diyenlerin, "rekabet edemeyiz" diyenlere oranı % 63 olarak bulunmuştur(54).

#### 6- TAŞ VE TOPRAĞA DAYALI SANAYİİ ANALİZİ

Cam sanayii: Cam sanayiinde, genelde yeni ve en son teknolojiyi kullanan tesisler bulunmakla birlikte, küçük kapasiteli tesisler ve atölyeler de bulunmaktadır. AT'de teknik alandaki rekabetini artırmak için, yüksek teknolojilerin yanısıra, üretim prosesinde kaliteyi ve kalite kontrolünü arttırmaya, giderleri azaltmaya, verimliliği yükseltmeye ve yeni ürünler geliştirmeye yönelik yeni teknolojilerin kullanımı desteklenmektedir(55).

Çimento sanayii: Türkiye'de çimento fabrikaları genellikle verimli üretimi sağlayacak optimum büyüklüklerin altındadır. Optimum büyüklüğe yakın fabrikalar, Akdeniz, Ege ve Marmara bölgelerinde yoğunlaşmışlardır. Bugün için, Avrupa genelinde İngiltere ve Danimarka çimento fabrikaları-

(53) Tuğrul SİREL, Dünya Gazetesi, 18 Ocak 1989, s.1.

(54) G.KAZGAN, a.g.e., s.13.

(55) DPT, C.II, a.g.e., s.462-484; Ayrıca bkz: Talat ORHON, "Pazarımız Dünyadır", İşveren Dergisi, C.XXVII, S.4 (Ocak,1989), s.27. -



nın dışında, yaş sistemli fırınlar hemen hemen terk edilmiştir. Fabrikaların optimum büyüklüklere çıkarılması, modern teknolojilerin uygulanması için, yatırımlarda teşvik tedbirlerinin arttırılarak devam ettirilmesi ve kredi şartlarının sağlanması gerekmektedir(56).

Seramik sanayii: Kullanılan makine parkı ve uygulanan proses yönünden AT'ye mensup işletmelere göre çok büyük bir farklılaşma bulunmamakla birlikte; mamul yönünden olumsuz farklılıklar yaşanmaktadır. Nedeni seramik sanayiinde, hammadde sorunlarının çözülmemiş olmasıdır. Teknolojik olarak, "orta" ile "yüksek" arasında bir duruma sahip olduğu kaydedilmektedir(57).

Refrakter malzemeleri sanayii: Bu sanayii kolunda faaliyet gösteren büyük tesislerin teknolojik durumları, genel olarak yeterli düzeydedir. Küçük tesisler, ağır sanayiinden daha çok genel tüketim ve özel şartların gerektirmediği kullanımı şartlarına hitap ettiklerinden, teknolojik olarak büyük sorunlarla karşılaşılmamaktadır(58).

Yapı elemanları sanayii: Türkiye'de, 1960'lı yıllarda prefabrikasyon uygulamalarına başlanabilmektedir. Son yıllardaki sanayileşme hızına paralel olarak, endüstriyel yapıların hemen hemen tümü ortak prefabrikasyon teorisi ile

---

(56) DPT, C.II, a.g.e., s.489-502.

(57) A.g.e., s.505.

(58) A.g.e., s.522.

ingaa edilmektedir. Bu olgu, prefabrikasyonun Türkiye'de benimsenmesinde ve yaygınlaşmasında önemli rol oynamaktadır(59).

Kazcan araştırmasında, işletmelerden "rekabet edebiliriz" diyenlerin sayısı, "rekabet edemeyiz" diyenlere eşit oranda bulunmuştur(60).

İKV araştırmasında; cam, çimento sanayiinin teknolojik yönden rekabet gücü "yüksek", seramik'de ise "zayıf" olduğu ifade edilmiştir(61).

## 7- METAL ANA SANAYİİ ANALİZİ

Uzun hadde mamülleri sanayii: Türkiye'de sıvı çelik üretimi için halen kullanılmakta olan üç yöntem mevcuttur. Ülkede özellikle ark ocakları sektöründe son yıllarda geliştirilen trafo güçlerinin yükseltilmesi, daha büyük kapasiteli ocakların kullanımı, ocak ve duvar kağıdında refrakter yerine su ceketli kullanımı ve çeşitli yeni teknolojilerin uygulanmasıyla, bu alanda, Avrupa ülkelerine eşdeğer hale gelmiş, hatta bazı yeniliklerde de bu ülkelere öncü ola-

---

(59) A.g.e., s.537; Ayrıca bkz: T.R.PRIME MINISTRY-STATE PLANNING ORGANIZATIONAL, Foreign Investment Regulation and Application Forms, Foreign Investment Directorate, Ankara, 1989, s.26..

(60) G.KAZCAN, a.g.e., s.13.

(61) İKV, İKV Araştırmalarında Türk Sanayiinin Durumu, s.117.

cek uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Bu sektörde, kalite yönünden modernizasyona ağırlık verilerek, maliyet yönünden önemli yarıdilerde telakki edici destek sağlanarak gelecekte rekabet gücü yüksek kuruluşlarla, AET'den gelebilecek antidampına ihracatını önleme politikası izlenmelidir (62).

Yassı hadde mamülleri sanayii: Erdemir tesislerinde bulunan ana üniteler, kok fabrikaları, yüksek fırınlar, çelikleme, sürekli döküm, sıcak ve soğuk haddehanelerdir. Avrupa'da ve dünya demir-çelik sanayisinde gelişmiş bir çok ülkede kullanılan yüksek teknoloji ürünü sistemlerini ve uygulamalarını taklit ettiği anlaşılan Erdemir; Türkiye'nin tek yassa mamül üreten kuruluşu olarak bunu yatırım programlarında gözönüne almaktadır(63).

Döküm mamülleri sanayii: Sayıları az olmakla birlikte, üretimin çok büyük kısmı, rekabet şartlarına sahip kuruluşlarca yapılmaktadır(64).

Vasıflı çelik mamülleri sanayii: Sürekli döküm tesislerinde, kaliteli çelik üreten üniteler kurulmamıştır. AT'ye giriş öncesi rehabilitasyon, kapasite arttırma ve yeni teknolojilere geçme projeleri tamamlanması gerektiği görüşüne varılmıştır(65).

---

(62) DPT, C.III, a.g.e., s.618-625.

(63) A.g.e., s.629.

(64) A.g.e., s.640-641.

(65) A.g.e., s.652-659.

Dikişli ve dikişsiz boru mamülleri sanayii: Dikişli boru üretiminde, büyük boyuttaki tesislerin tümü AET ülkelerindeki sektörde kullanılan teknolojilerin tamamına sahiptir. Dikişsiz boru üretiminde ise kapasite hem yetersiz, hem de teknoloji eskidir. Dövme sanayinde ise mevcut geleneksel üretim yöntemleriyle AET'yle rekabet mümkün görünmemektedir(66).

Kazgan araştırmasında, işletmelerden "Rekabet edebiliriz" diyenlerin "Edemeyiz" diyenlere oranı % 83 bulunmuştur(67). İKV, bu sektörün rekabet edebilme gücünün "normal" olduğu görüşündedir(68).

### 8- METAL EŞYA-MAKİNE-TEÇHİZAT, ULAŞIM ARAÇLARI, İLMİ VE MESLEKİ ÖLÇME ALETLERİ SANAYİİ ANALİZİ

Metal eşya sanayii: İKV araştırmasında, yabancı işletmelerle işbirliğiyle mühendislik teknolojisinin daha da geliştirilmesi gerektiği ifade edilirken, DPT araştırmasında da benzer olarak Ar-Ge çabalarına ağırlık verilmesi gerektiği, görüş olarak belirlenmiştir(69).

(66) A.g.e., s.659-669.

(67) G.KAZGAN, a.g.e., s.13.

(68) İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısında Durumu, s.113.

(69) A.g.e., s.119.

Tarım makineleri sanayii: Traktör üretimi teknolojişi konusunda imalatçılar kendi içinde Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmakla birlikte, yurtdışından gelen projeleri aynen ya da küçük değişikliklerle uyarlanmaktadır. Traktör parçalarının tüm teknik resimleri-çalışma bir duruma gelmemiştir. Traktör dizaynı ile ilgili Ar-Ge faaliyeti ve bu konuda bilgi birikimi yoktur. İmalatçılar ancak, traktör parça ve resimlerinin tercümelemleri ve piyasa şartlarına uygun değişiklikler gibi, zorunlu işlemleri yapmaktadırlar. Tarım iş makineleri imalatında teknolojik düzeyi düşüktür(70).

Elektrikli makineler sanayii: Yeni yatırımlardan daha çok yenileme ve idame yatırımları söz konusudur. Ekonomik uygulamaların belirli bir kararlılığa ulaşması gerçekleşmeden yeni yatırımlara girilmesi de beklenmemelidir. Sektörde genel olarak entegrasyon hali gözlenmektedir. Bu nedenle, satış sonrası hizmetlerin getirdiği çekicilik, dış rekabete karşı yerli üreticilerin elindeki tek avantajlı durumdur(71).

Türkiye beyaz eşya sektöründe, yeni teknolojileri içeren yatırımlara yönelen işletmeler olmasına karşın, sektörün emek yoğun teknolojiye dayalı yapısı varlığını sürdürmesi, iç pazardaki hızlı gelişme atalet nedeni olup, teknoloji yoğun yatırımlara girilmesi gereklidir(72).

(70) DPT, C.III, a.g.e., s.860-869.

(71) A.g.e., s.889.

(72) Dünya Beyaz Eşya Sanayii İlavesi, Dünya Gazetesi, 18 Mayıs 1987, s.1.

Bu alanda, AET ülkeleriyle rekabette, en önemli konulardan birisi, yine üretim teknolojisi'dir. Avrupa'daki 1950'li yılların başında iç talep yetersizliğinin yanısıra, özellikle Ortadoğu pazarlarında talebin doyum noktasına ulaşması, ihracatını bu ülkelere yoğunlaştıran AET ülkeleri için de, önemli bir sorun olma özelliğini **halen** korumaktadır. Önceleri Avrupa pazarlarına düşük ücret ve emek yoğun teknolojileri ile giren İspanya'nın, teknoloji yoğun ve daha fazla maliyetle üretim yapan ülkeler karşısındaki durumu AT'ye üyeliği sonrasında, bu ülkelerin üreticilerini zorlayıcı bir gelişme olarak güncelliğini sürdürmektedir. Talep yetersizliği ve ihracattaki gerilemeler karşısında güç duruma düşen, beyaz eşya üreticilerinin bir bölümünün kapanması ve diğer büyük üreticiler tarafından satın alınmasıyla yeniden yapılanmaya giren beyaz eşya sektörü, üretim teknolojisinde de, yeni arayışlara yönelmiştir. AT ülkelerinde, ulaşılan kalite ve teknik standartlarının her ne kadar kolaylıkla değiştirilmeyecek ve daha da geliştirilmesi zor bir aşamaya ulaştığı tesbiti yapılmışsa da, üreticilerin talebi canlı tutma yolunda gruplaşmaya giderek, elektronikteki yeni gelişmelere göre biçimlenen yoğun teknolojik girişimleri, üretimlerinde kullandıkları görülmektedir(73).

Enerji ve diğer girdi maliyetleri Avrupa ülkeleri ile eşit olduğu takdirde, AET ile rekabet edilebileceği ifade

---

(73) A.g.e., s.1.

edilmektedir(74).

İKV araştırmalarında ise bu sanayii dalının rekabet gücünün "normal" olduğu, ancak ABT standartlarına sürekli uygulanması gerektiği belirtilmektedir(75).

Elektriksiz makineler sanayii: Küçük ve orta ölçekli işletmeler genel olarak, yurtiçi talebi karşılamak üzere kurulmuşlardır. 1980 yılına kadar üretim ve yatırımlarda dengeli bir gelişme gösteren yaklaşık 500 küçük ve orta büyüklükteki imalat birimi olarak üretim ve montaj yapmaktadır(76). Bu alanda, Türkiye'de işletmelerin dünya pazarlarında rekabet edebilmeleri için hızlıca yenileme yatırımlarına girmeleri, otomasyona geçmeleri gerektiği de görüşler arasındadır(77).

1. Metal işleyen takım tezgâhları üretim teknolojisi, ortalama 5-6 yılda yenilenmektedir. Türkiye'de üretim konvensiyonel tipte Universal tezgâhlar ile yapılmakta, hatta çoğu küçük işletmelerde tezgâhların demode olanları kullanılmakta ve sektörde 100 tezgâh başına 1.3 adet NC'li tezgâh düşmektedir. Türkiye'deki takım tezgâhları, gelişmiş teknoloji makinalara talep eksikliği, teknolojik gerilik ve sektör genelinde yetersiz teknoloji kullanımı vardır. Bu firmaların zamanında

---

(74) Nesim LEVİ, Dünya Gazetesi Beyaz Eşya Sanayii İlavesi İçinde, 18 Mayıs 1987, s.1.

(75) İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısındaki Durumu, s.120

(76) DPT, C.III. a.g.e., s.902.

(77) Süleyman GÜMÜŞTAŞ, Dünya Gazetesi, 7 Ağustos 1988 Eki, s.3.

yapmış olup, bazı modelleri için bugün de sürdürdükleri lisans anlaşmaları yanı sıra, bazı küçük ölçekli işletmeler, kopya ve adaptasyon yolu ile kendi sistemlerini oluşturmuşlardır(78).

Ar-Ge faaliyetlerinin, sektörün gelişmesinde önemli bir faktör olduğu unutulmadan, bu faaliyetlerin çok boyutlu bir şekilde yürütmesini sağlayacak bir Enstitü kurulması gerektiği, Ar-Ge ve eğitim faaliyetleri, vergi muafiyeti gibi araçlarla teşviklerde bulunulması başka bir çalışmada ifade edilmiştir(79).

Türkiye iş makineleri sektöründe yer alan işletmelerin teknolojik düzeyleri incelendiğinde, Universal-konvensiyonel tezgâhlarla üretim yapıldığı, gelişmiş ülkelerde ise, NC'li tezgâhların hakim olduğunu ve hatta bugün Japonya'da robotların iş makineleri üretiminde de kullanıldığı görülmektedir. Türkiye'de iş makineleri sektöründe yer alan dört büyük kuruluşten iki tanesi, teknoloji transferine sahiptir. Diğer firmalar ise, kendi dizaynlarını kendileri geliştirerek, herhangi bir teknoloji transferi yapmamışlardır. Dünya iş ma-

---

(78) \_\_\_\_\_, "AET ve Türkiye'de Metal İşleyen Takım Tezgâhları Sektörü, İKV Dergisi, S.48(Ocak,1987), s.31-33.

(79) A.g.e., s.36.



kinaları sektöründeki firmaların iki grupta toplandığı, bazılarının hemen tüm üretim faaliyetlerinin kendileri tarafından yapıldığı, diğerlerinin ise gerekli ekipmanları dışarıdan aldıkları görülmektedir. Alman lisanslarının sektöre ne derece bir itici güç olacağı vereceği, firmanın üretim yapısına bağlıdır. İş makineleri sektöründe toplanacak olarak nitelendirilen kuruluşlar ile yapılan anlaşmalarda, herhangi bir sorun karşısında gerekli teknik bilgiyi alabilmek güç olmakta ve bu durum lisans alan firmanın üretim aşamasında, satış sonrası hizmetlerine kadar hemen tüm faaliyetlerini etkilemektedir. Lisans anlaşmalarının avantajlı ya da dezavantajlı yanı, bu aşamada da ortaya çıkmaktadır. Türkiye'de henüz emekleme döneminde olan bir sektörde lisansla çalışmanın vermiş olduğu avantaj kadar, söz konusu işletmelerle yapılan lisans anlaşmalarının dezavantajlı yanları da vardır. Bu nedenle, yapılacak olan anlaşmalarda bu sorunun değerlendirilmesinde büyük yarar vardır(80).

Elektronik sanayii: Türkiye'de kurulu kapasite, iç pazar talebini karşılayabilecek nitelikte olup, yabancı lisans ve markalarla üretim yapmaktadırlar. Yapılan anlaşmaların ana ilkeleri, serbest bir uluslararası pazarlamaya olanak verecek olanakta olmayıp, yurtiçine yöneliktir. Cihaz üre-

---

(80) \_\_\_\_\_, "Türkiye'de ve AET'de İş Makinaları Sektörü", İKV Dergisi, S.48(Ocak,1987), s.45-46.

tininde teknoloji, lisans alınan ve markası kullanılan firmaların imalat ilkeleri içerisinde imalat tekniğine bağlıdır. Kontrol ve ayar dışında, ayrıca hazır komponentlerin montajının gerçekleştirilmesi hali de vardır(81). İKV araştırmasında, bu sektörün rekabet gücünün "normal" olduğu, ancak AET standartlarına uydurulması(uyumlandırılması) gerektiği belirtilmiştir(82).

Avrupa'da, Avrupa'ya yönelik uyumlu bir televizyon sistemi geliştirmek üzere "Euroka 95 Projesi" adı altında büyük harcamalarla bir televizyon sistemi geliştirme çabası vardır. Bu proje, AE ülkeleriyle sınırlı olmayıp, tüm Avrupa ülkeleriyle açık olarak uygulanmaktadır(83). Bu nedenle, bugünkü koşullarda renkli televizyon ve video alanında AET ülkeleriyle rekabet edilemeyeceği, rekabet şansına ulaşabilmek için üretimde yerli katkının arttırılması, buna bağlı olarak da, yan sanayiinin gelişmenin sağlanması gerekmektedir (84).

Bu sektörde, en önemli sorunlardan birisinin de bilinenlerin keşfedilmesi ve dolayısıyla sektörün ana sorununun "bilgi açığı" olmasıdır(85).

(81) DPT, C.III, a.g.e., s.915-917.

(82) İKV, İKV Araştırmalarında Türk Sanayiinin Durumu, s.120.

(83) Melih PAZARCI, Dünya Gazetesi, 25 Ocak 1990, Dünya Müzik-TV-Video ve Uydu Anten Özel Sayfaları, s.2.

(84) A.Erdinç AGUN, "AT İçinde Rekabet Etmemiz İmkânsız", Dünya Gazetesi, 3 Ağustos 1987, s.2.

(85) Gürcan KARAGÖZ, "Bilgi Açığı Kapatılamıyor", Dünya Gazetesi, 3 Ağustos 1987, s.2.

Bu sektöre yönelik bir diğer, elektronik alanında Ar-Ge'ye yönelik çalışmalarda, Ar-Ge'ye ağırlık verilmesi ve bu konuda yatırımların desteklenmesi şeklindedir(86).

Bu sektörün kendisini, sürekli lisans alan ve iç pazara dönük üretim yapan fabrika aşamasından çıkarıp, dünyadaki diğer firmalar gibi, kendi ürünlerini yaratan ve ürünlerini sürekli yenileyen, üretim tekniklerini sürekli geliştiren, kendisine yeni pazarlar arayan, dünyanın çeşitli pazarlarına uygun değişik standartlarda modeller

**geliştiren bir duruma gelmesi gerektiği**

ve bu duruma gelmek için de Ar-Ge faaliyeti gerektiği ve Ar-Ge olmadan da bu sanayide, başarılı bir faaliyet gösterilemeyeceği başlıca konular olarak ifade edilmektedir(87).

Taşıt araçları sanayiinin ana kolu, kara nakil araçları sanayiinde, gelişmiş ülkelerdeki sanayii kuruluşlarına nazaran, Türkiye'de kara taşıt üretimi emek yoğunudur(88).

Üretim teknolojisinin en üst seviyesini oluşturan robotlaşma henüz Türkiye'ye gelmemiştir. Pres hatları, boyahaneler nisbeten otomatikleşmiştir. Ancak aynı pres kapasitesi muhtelif parça imalatında kullanıldığında sıkça kalıp değiştirme operasyonları göze çarpmaktadır. Otomotiv sanayii

---

(86) Zeki BAŞARAN, "Ar-Ge Yatırımları Teşvik Edilmeli", Dünya Gazetesi, 3 Ağustos 1987, s.5.

(87) Dünya, Dünya Gazetesi, 3 Ağustos 1987, s.7; Tahsin KARAN, "Teknolojik Gelişmelere Hazırız" İçinde, Dünya Gazetesi, 25 Ocak 1990 Dünya Özel Sayfaları, s.4.

(88) DPT, C.III, a.g.e., s.773-858.

içinde üretim-yapan işletmelerin hepsi yabancı lisans altında çalışmaktadır. Sayıları 300'ü aşan yan sanayi kuruluşları çeşitli komponent ve parça üretimi için önemli yatırımlara girişlerdir. Yine, ana mamul üreten kuruluşların bir bölümü büyük entegrasyon yatırımları yapmışlardır. Bütün bu üretim ve yerlileştirme girişimleri dünya düzeyinde kullanılan teknolojilerin Türkiye'ye girmesini sağlamıştır. Muhtelif kademe ve seviyelerde know-how ve lisans alınmaktadır. Hatta bir kısım kuruluşlar kendi Ar-Ge çalışmalarını sonucu küçümsenmeyecek teknolojik sonuçlar almışlardır. Bunlarla birlikte, gelişmiş ülkelerde teknolojik değişme ve gelişmeler sürmektedir. Yakıt artırımı, çevre korunması ve güvenlik tedbirleri önemli faktörlerdir. Türkiye'nin bunları izleyecek teknolojik bilgi düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Ekonomik kapasitelerde yatırım olanakları doğdukça, bu yenilikler araçlara entegre edilecektir. "Model Cycle"lerinin de hızlanması, özellikle otomobilde daha çok yeniliklerin uygulamaya konulmasını ve devamlılığını sağlayacaktır.

Taşıt araçları yan sanayinde, bazıları organize, modern teçhizata sahip ve otomotiv ana sanayiinin ihtiyacının % 50'sini karşılayan büyük kuruluşlardır. Bir kısmı ise, daha orta çapta henüz birinci derecede ikmal vasfını gerçekleştirilemeyen, fakat ihtiyacın % 30'unu karşılayan firmalardır. İhtiyacın % 20'sini ise, bin kadar küçük firma karşılamaktadır.

Deniz ulaşım araçları sanayii, dünyada giderek gelişen yeni üretim teknolojilerine(CAD/CAM Uygulaması, robotizasyon, yeni kaynaklar teçhizatları) karşın, "emek-yoğun" niteliğini korumaktadır. Gelişmiş teknoloji üretmeye yönelik yatırımlar ve başta bilgisayar yardımıyla dizayn ve imalat (CAD/CAM) olmak üzere, üretim tekniklerinin geliştirilmesi, dünya seri inşa sanayiinde olumlu yönde temel değişikliklere yol açmaktadır. Türkiye'de kamu ve özel sektör tersaneleri, birkaç istisna dışında modern üretim teknolojisinin gerektirdiği olanaklara sahip bulunmamaktadır. Özellikle, özel sektör tersanelerinin büyük bir çoğunluğunun teknolojik düzeyi çok düşüktür. Türkiye'de teknoloji ve kalitenin geliştirilmesi için tersanelerin kapasite kullanımlarının yükseltilmesi gerekmektedir. Üretim yönteminin emek-yoğun sistemden otomasyona dönüştürülmesiyle gerek verimlilik, gerekse kalitede önemli gelişmeler sağlanabilecektir.

Mevcut tersanelere daha ileri teknoloji ile daha modern işletme yöntemleri kazandıracak ve yeni siparişler alabilecek geniş çaplı yatırımların yapılması ve bu tersanelerin ortaklaşa işletilebilmesi konularında yabancı sermaye olanaklarından yararlanılması söz konusu olabilecektir.

İKV araştırmasında, otomobillerin AT sanayiine göre, rekabet düzeyinin "düşük" olduğu küçük ticari taşıtların rekabet gücünün "normal" olduğu, diğer ticari taşıtların ise, "yüksek" rekabet gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Otomotiv yan sanayiinin rekabet gücünün ise, "normal" olduğu aynı araştırmada belirtilmiştir(89).

(89) İKV, İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısında Durumu, s.120.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TEKNOLOJİ YÖNELİMLİ STRATEJİK

YÖNETİM

Bu bölümde, teknoloji yönelimli bir stratejik yönetim modeli ortaya koymaya çalışacağız. Bu modeli ortaya koymamızın nedeni; stratejik yönetime ilişkin literatürden yararlanarak teknolojiyi hedeflemiş genel bir stratejik yönetim modeli ortaya koymak ve bu modeli Türkiye işletmelerini AT işletmeleri düzeyine teknolojik yönden ulaştırılmasında da kullanmaktır.

#### 1- STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Strateji, orijinal kargılığıyla askeri güçlerin yönetim bilimi, ya da sanatı anlamındadır. Bugün strateji kavramı işletme tarafından amaçları ve misyonu gerçekleştirmedeki aşamaları tanımlamak için kullanılmaktadır. Çeşitli örgütlerde, çeşitli şekillerde strateji kelimesi kullanılmaktadır. Strateji, işletme amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmek, bir işletme için uygulanabilir alternatifleri değerlendirmeyi belirlemeyi ve uygulanabilir olan bir alternatifi seçme işlemidir(1). Strateji, örgütün misyonlarını uygulama-

(1) Lloyd BYARS, Strategic Management: Planning and Implementation Concepts and Cases, Harper and Row Publishers, New York, 1987, s.16; Ayrıca bkz: Seymour TILES, "How to Evaluate Corporate Strategy", Richard G.HAMERMESH, Strategic Management, Harvard Business Review. Executive Book Series, John Wiley Sons, Inc, New York, 1983, s.77; Richard G.HAMERMESH and Steven B.SICK, "How to Compete in Stannond Industries", Richard G.HAMERMESH, Strategic Management Harvard Business Review Executive Book Series, John Wiley Sons, Inc, New York, 1983, s.142-144.

da, amaçlarını gerçekleştirmede ve tanımlamada temel bir programdır. Strateji, örgütün çevresine yanıtlarının bir modeli olarak da tanımlanabilir(2). İşletmecilikte stratejinin gayrinin olarak kullanıldığı bir alan da rekabete yönelik strateji formülasyonudur(3). Bir kaynakta stratejik yönetim, işletmenin geleceğe yönelmesine ilişkin kararların alınması ve bunların uygulanması şeklinde tanımlanmıştır(4). Bir başka tanımda, işletmelerin geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik kararların alındığı yönetim türüne stratejik yönetim denilmektedir. Genelleyebilirsek, yapısal değişikliğe yönelik kararların alındığı yönetim türü stratejik yönetimdir(5).

Yukarıdaki tanımlara benzer bir başka tanımda stratejik yönetim, bir işletmenin gelecekteki yönetiminin belirlenmesi ve işletmenin uzun ve kısa dönem amaçlarını gerçekleştirmek için amaçlanan kararların uygulanmasıyla ilgili denilmektedir(6).

- (2) James A.F.STUNER and Charles VANKEL, Management, Prentice-Hall International Editions, B.3, Englewood Cliffs, New Jersey, 1986, s.111.
- (3) Melvin ANFHEM, "The Management of Ideas", Richard G. HALERMESH, Strategic Management, Harvard Business Review Executive Book Series, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1983, s.53.
- (4) L.BYARS, a.g.e., s.6.
- (5) Bu tanım, Prof.Dr.Mehmet ŞAHİN tarafından 1988/1989 dönemi, A.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bölümü İkinci dönemi "Stratejik Yönetim" isimli Doktora dersinde çeşitli defalar yapılmıştır.
- (6) Glen BOSEMAN, Asvind PHATAK Ve Robert E.SCHELLENBERGER, Strategic Management: Text and Cases, John Wiley Sons, Inc, New York, 1986, s.4.



Stratejik planlama ya da yönetim, yalnızca büyük ölçekli işletmeler için yapılan bir planlama türü olmayıp, küçük ve orta ölçekli işletmeler için de stratejik yönetim söz konusudur(7).

Genel olarak, stratejik yönetimle kararlar üst yönetimde alınır. Modelimiz teknolojiye dayalı olduğundan, Ar-Ge bölümü yöneticilerinin de etkin olarak katıldığı bir stratejik yönetim türü gerektirmektedir(8). Zira işletmenin teknolojik yönden hedeflediği durumlara gelmesi, büyük ölçüde, Ar-Ge çalışmalarına ve etkinliğine bağlıdır(9). Bu nedenle, stratejik kararlara Ar-Ge bölümünün katılımı ve bu kararların Ar-Ge bölümünün diğer kısımlarına etkin olarak ağıştırılması gereklidir.

## 2- STRATEJİK YÖNETİMİN TEMELLERİ

Stratejik yönetimin tümünü kapsayan temellerini aşağıda ifade etmeye çalışacağız.

- (7) M.ANSHEN, a.g.é., s.53; küçük işletmelerde strateji için bkz: Herbert N.WOODWARD, "Management Strategies for Small Companies", Richard G.HAMERMEH, Strategic Management, Harvard Business Review, Executive Book Series, John Wiley Sons, Inc, New York, 1983.
- (8) James W.HACKETT, "Evaluating the Results of Research", Logical Planning on The Corporate Level Proceeding of a Conference, Sponsored by the Associate of the Harvard Business School, Boston, 1961, s.227; James W.HACKETT ve Harry H.HOLSCHHEL, "Evaluating The Results of Research", Proceeding of A Conference, Sponsored by The Associate of the Harvard Business School., Boston, 1961, s.219.
- (9) Bruce PAYNER, Planning For Company Growth, New York, 1964, s.211.

## 2.1. Stratejik Yönetimin Boyutları

Stratejik yönetimde; stratejik planlama ve stratejik uygulama olarak üzere iki temel boyut vardır.

### 2.1.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlamada, stratejik kararlar, tüm işletmenin misyonu, felsefesi, politikası, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesindeki tekniklerle ilgilidir(10). Bu teknikler arasında seçim işlemi de, yine stratejik planlama kapsamı içerisindedir(11). Stratejik kararlar, tüm işletme üzerinde uzun dönem etkisine sahip olan karar türleridir. Bu kararlar aynı zamanda, işletmenin gelecekteki fırsat ve tehlikelerinin belirlenmesini de sağlar(12).

### 2.1.2. Stratejik Uygulama

Stratejik uygulama, bir örgüt yapısı geliştirme, liderlik teknikleri, yönetim bilgi sistemleri, işletmenin amaçlarındaki stratejinin etkinliğini düzenleme, etkin performans stratejisi sağlamak için, gerekli aktiviteleri sağlama gibi yönetsel kararların alınmasıyla ilgilidir(13).

(10) G.BOSEMAN, A.PHATAK ve R.E.SCHELLENBERGER, a.g.e., s.6.

(11) L.BYARS, a.g.e., s.8.

(12) G.BOSEMAN, A.PHATAK ve R.E.SCHELLENBERGER, a.g.e., s.6.

(13) A.g.e., s.6; L.BYARS, a.g.e., s.9; Stratejik yönetimin boyutları için bkz: Frederick W.GLISCK ve Diğerleri, "Strategic Management for Competitive Advantage", Richard G.HAMERMESH, Strategic Management, Harvard Business Review Executive Book Series, John Wiley Sons, Inc, New York, 1983.

## 2.2. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetimin temel alt süreçleri şunlardır  
(14):

İşletme kimliği.

İşletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi  
ile fırsat ve tehlikeler.

İşletme felsefesi ve politikaları.

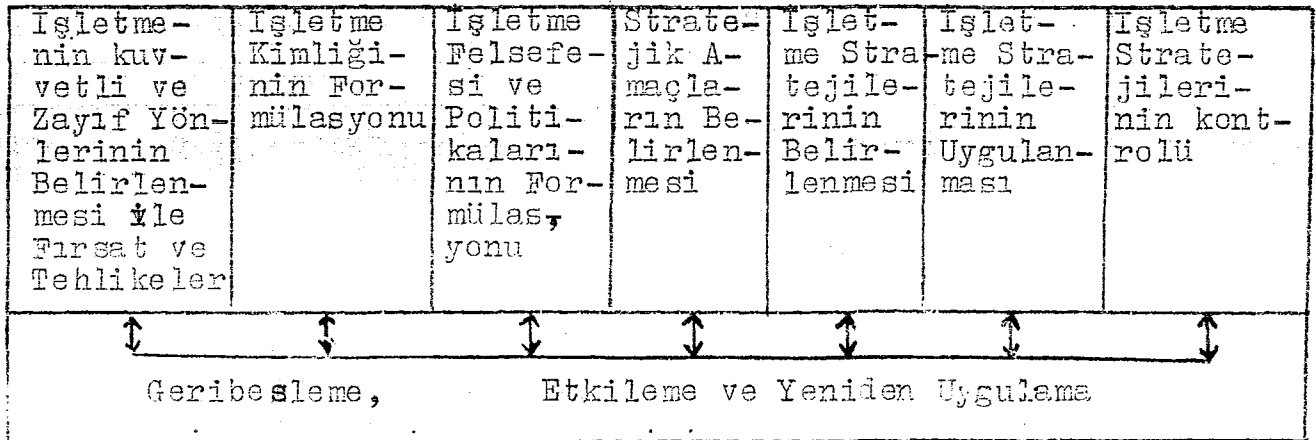
Stratejik amaçlar.

İşletme stratejileri.

İşletme stratejilerinin uygulanması.

İşletme stratejilerinin kontrolü.

Bu temel alt süreçleri, şekilsel olarak şöyle ifade  
edilebilir.



Kaynak: G.BOSEMAN, A.PHATAK ve R.E.SCHELLENBERGER,  
a.g.e., s.6.

(14) G.BOSEMAN, A.PHATAK ve R.E.SCHELLENBERGER, a.g.e.,  
s.6.

İlk beş adım, stratejik planlamayla ilgiliyken, son iki adım ise, stratejik uygulama ile ilgilidir. Yani, SWOT analizi (Strengths, weaknesses, opportunities, threats); işletme kimliği, felsefesi ve politikalarının formülasyonu; stratejik amaçların ve işletme stratejisinin belirlenmesi, strateji planlamayla, işletme stratejisinin uygulanması ve kontrolü ise, stratejik uygulamayla ilgilidir (15).

#### 2.2.1. İşletmenin Kuvvetli ve Zayıf Yönlerinin Belirlenmesi İle Fırsat ve Tehlikelerin Tesbit Edilmesi

Kuvvetli yönler, rekabet esaslı bir endüstride, işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olan, örgütte tüm iç olanaklarıdır. Zayıf yönler ise, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine engel olan faktörlerdir. Fırsatlar amaçların başarılmaması veya yerine getirilmesi için, bir işletmeye şans olanağı sunan durumlar, araçlar ve dış koşullardır. Tehlikeler, fırsatların simetrik durumlarıdır. Tehlikeler, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde, potansiyel problem olabilecek dış güçler, faktör veya durumlardır.

---

(15) A.g.e., s.6-11; L.BYARS, a.g.e., s.8-17; Bu konuda ayrıca bkz: E.Raymond COREY, "Key Options in Market Selection and Product Planning", Richard G.HAMERMESH, Strategic Management, Harvard Business Review Executive Book Series, John Wiley Sons, Inc, New York, 1983, s.27; Robert E.LINNEMAN ve John O.KENNEL, "Shirt-Sleeve Approach to Long-Range Plans", Richard G.HAMERMESH, Strategic Management Harvard Business Review Executive Book Series, John Wiley Sons, Inc, New York, 1983.

İşletmelerin kuvvetli ve-zayıf yönlerinin, fırsatları ve tehlikelerinin belirlenmesi görevi genel olarak, iş dünyasında SWOT'ların analizi ya da belirlenmesi olarak nitelendirilebilir. SWOT analizi; işletme amaçlarını gerçekleştirmek için, girişiminin etkin olarak 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 şansını ve-veceğinden, bütünleşik stratejik yönetin süreci, SWOT analiziyle başlar. Bir işletme, fırsat ve tehlike, kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesiyle bir çok konuda yararlar elde ederler. Çok uluslu ABD orijinli işletmeler, SWOT analizinin önemini 1970'li yıllarda görerek ve uygulamaya bağlamışlardır.

### 2.2.2. İşletme Kimliğinin Belirlenmesi

Tüm işletmeler bir kimliğe sahiptirler. Kimlik, bir işletmenin mevcudiyetinin nedenidir. "Biz neyiz?" sorusuna kimlik cevap verir. Faaliyetler için, sınırları ortaya koyması nedeniyle, bir örgüt kimliğinin belirlenmesi çok asal bir konudur. Kimlik; işletmenin kritik kaynaklarının nereye yönlendirileceğine ilişkin nihai yol göstericisidir. Kuşkusuz kimlik tesbiti, işletmenin gelecekteki gelişimine yönelik olarak da yapılır.

### 2.2.3. İşletme Felsefesi ve Politikalarının Belirlenmesi

Bir işletme felsefesi, örgüt üyelerine, tüm işletme faaliyetlerinde yol gösteren işletme değerlerini ve inançlarını oluşturur. Çoğu işletmeler, örgüt felsefesini harekete geçirmek için, yazılı davranış tarzı belirlerler. Bu davranış tarzı, her işin yerine getirilmesindeki, tüm düzenlemeleri içermez, fakat tüm çalışanlar tarafından dikkat edilecek temel genel ilkeleri ortaya koyar.

İşletme politikaları, hangi amaçların belirleneceğini, hangi stratejilerin tesbit edileceğini, hangi stratejilerin uygulanıp kontrol edileceğine ilişkin tanımları ve koşulları kapsar. Politikalar yapılması gereken faaliyetler olarak düzenlenir. Politikalar, içlerinden birisini seçmek ve kabul edilmeyecekleri belirlemek amacıyla yöneticilere sunulur. İşletme politikaları üst yönetim tarafından saptanır. Böylelikle, tutumlar ve inançlar belirlenir. İşletme politikaları, işletme kimliği, stratejilerin uygulanması ve amaçların başarıllı olarak gerçekleştirilmesini kolaylaştıracağı için, önemlidir.

### 2.2.4. Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Stratejik amaçlar, belirlenen zaman periodunda, ulaşılmak istenilen sonuçlardır. Amaçlar, tüm misyonların gerçekleştirilmesi için, spesifik düzeye dönüşürler. "Gelecek beş yılda % 5 büyüyeceğiz" hevesi, işletme misyonlarının yönlendirdiği bir stratejik amaç örneğidir.

Çeşitli sosyal gruplar, hükümet, sunucular, tüketiciler, birlik, örgüt düzeyindeki çeşitli yöneticiler gibi hem örgüt içi, hem de örgüt dışı çeşitli güç grupları tarafından etkilenen süreç, stratejik amaçların belirlenmesine yardımcı olur.

#### 2.2.5. Örgüt Stratejilerinin Belirlenmesi

Stratejik yönetimdeki bu adım, stratejik amaçlara ulaşmak için, işletme yönetiminin belirlenmesi aşamasıdır.

Toplumsal, şirket, iş ve işlevsel strateji olmak üzere dört ana örgüt stratejisi vardır.

Toplumsal stratejiler, toplum içinde, bir örgütün rolüyle ilgilidir. Toplumsal stratejiler sorumluluk, iş ahlakı, sosyal sorumluluk, dış çevre, organizasyonlar arasındaki ilişkiler üzerine odaklanır. Temel konusu; global bir topluluk, ülke gibi mevcut bir topluluğun üyesi olarak işleri yürütmek için, bir işletmenin nasıl tasarlanacağı ile ilgilidir.

Şirket stratejisi, üç temel soruyu cevaplandırmak için geliştirilir. Hangi iş veya işlerle uğraşacağız? Hangi iş veya işlerle uğraşmamız gereklidir? İş veya iş grupları, stratejik amaçları gerçekleştirmede, örgüt kabiliyetinin tam olarak kullanılmasını sağlamak için nasıl yönetilmelidir? İlk soruyu cevaplamak, örgüt misyonunun belirlenmesiyle özdeğdir. İkinci soruya verilecek cevap, örgütün yaşamını sürdürmesinde

hayati öneme sahiptir. Çünkü, yanlış iş belirleme, uzun dönemde işletmenin yok oluşuna zemin hazırlar. Üçüncü soruya verilecek cevap, şirket kaynaklarının nasıl kullanılacağı ile ilgilidir. Sahip olunan kaynakların ne kadarının mevcut işlere tahsis edileceği, ne kadarının ihtiyat olarak kullanılacağı bu sorunun konusunu oluşturur. Şirket stratejisi, bir girişim ile çevre arasındaki ilişkiye de konu olur(16).

İş stratejisi, işletmenin şirket stratejisinin yerine getirilmesi için düzenlenir. İş stratejisi, hangi sonuçların beklendiği, ne kadar kaynak miktarının belirlenmesi gerektiği ve işlerin nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgilidir. İşlerin gittikçe gelişerek nasıl tamamlanacağına ilişkin konularda iş stratejisi ile ilgilidir. İş stratejisinin temel amacı, işletmeye bulunduğu pazarda bir rekabet avantajı veren bir pozisyon sağlamaktır.

İşlevsel strateji, ortak iş stratejileri belirlemek gerektiği ve bunların uygulanması sırasında işlevsel iş alanlarının herbiri için de stratejilerin formülasyonu ile ilgilidir. İşlevsel stratejiler, iş stratejilerinin yürütümü ile ilgilidir. Örneğin, örgütün üst yönetimi, pazar payında artış sağlamak amacıyla içki endüstrisine kaynakları yatırmayı, şir-

(16) Robert C.KATZ. Cases and Concepts in Corporate Strategy Prentice Hall Company, Inc, New Jersey, 1970, s.199; Richard F.JANCIL ve Peter LORANCE, "Strategic Planning in Diversifical Companies", Richard G.HAMERMESH, Strategic Management, Harvard Business Review Executive Book Series, John Wiley Sons, Inc, New York, 1983, s.203.



ket stratejisiyle karar vermiş olsun. İş stratejisi olarak eski pazar bölümüne hitap edecek olan yeni bir ürünle girmeyi hedefleyen üst yönetim içki endüstrisinde pazar payını artırmayı amaçlamaktadır. Kaynaklar tahsis edildikten sonra, işletmenin işlevsel bölümlerinin herbiri işleri gerçekleştirmek için, ayrı ayrı işlevsel stratejilerini belirlerler. Sonunda şirket stratejisi başarılı olur.

#### 2.2.6. İşletme Stratejisinin Uygulanması

Stratejik yönetim sürecini oluşturan tüm görevler ve aktiviteler, sonuçlara ve faaliyete yönlendirilmedikçe yönetim zamanı boşuna harcanmış olur. Bu nedenle, işletme stratejilerinin uygulanması önemlidir. Stratejik yönetim alanında uzman olan Steiner'e göre, uygulama süreci yönetim kontrolü ve değerlemesi, ücret ve motivasyon gibi önemli konuları kapsayan yönetsel faaliyetlerin tümünü kapsar.

Schendel ve Hofer'e göre, uygulama üç kategoride gruplandırılmış olan yönetsel araç türlerinin uygulanmasıyla ilgilidir:

(1) Enformal örgüt ve otorite delegasyonu, koordinasyon metotları, bilimsel metotlar, uzmanlık metotları, fiziksel yapıyı kapsayan yapı, (2) Tutundurma sistemleri ve geliştirme sistemleri, personel seçimi, ücret ve ödüller, değerlendirme ve ölçüm sistemi, bilgi sistemleri, kaynak tahsis sistemlerini kapsayan süreç, (3) Güç kullanımı ve liderlik stili, iç

personel davranışlarını kapsayan davranış. Uygulama, son olarak şirketin stratejik oyun planının uygulamasını kapsar.

#### 2.2.7. İşletme Stratejisinin Kontrolü

Kontrol, esas olarak planlanan performans ile fiili performansının ölçümü, sonuçlar ve beklentiler arasındaki önemli sapmaları belirleme ve bu sapmaların nedenlerini saptama ile son olarak düzeltici eylemlerde bulunmayı kapsar. Bu süreç, işletmenin kontrol stratejisi olarak uygulanır. Performans ölçütleri göstericileri uzun dönem etkinliklerinde uyarıcı olması için, doğrudan şirket stratejisine bağlanırlar. Başlangıçta değerler, yalnızca etkili stratejiyi uygulama için önemli değildir. Aynı zamanda, etkin olmayan stratejilerin uygun olarak yeniden formüle edilmesine olanak sağlarlar.

İşletme stratejisinin kontrolü, stratejik amaçları gerçekleştirmek için, işletme tarafından yapılan faaliyetlere yönlendirildiği için, stratejik kontrol olarak deyimlendirilir. Bu şekilde, faaliyetler ve sonuçları izleme, istenen sonuçları gerçekleştirmek ve planlanan stratejileri gerçekleştirmek de, uygulanan gizli stratejik denetimi sağlamak için düzenlenir.

Durumsal planların formülasyonu, stratejik kontrol sürecinde, sık sık yeniden gözden geçirilir. Durumsal planlar halihazırdaki uygulamanın istenilen sonuçları gerçekleştirmemesi

ya da çevresel faktörlerin beklenmedik bir şekilde değişmesi durumunda hızla uygulamaya konulacak planlardır.

Stratejik yönetim süreci, örgüt içindeki insanlar tarafından karar alınmaya gerektirir. Doğal olarak, insanlar, sahip oldukları yeteneklere göre, olaylara yaklaşırlar. Onlar, yerlerini ve durumlarını koruyabilmek için, birleşik ve gruplar halinde biçimlenirler. Stratejik yönetim kararlarını alacak kimse, örgütteki herkesle eşit olmayacak seçkin, farklılaşmış bir kimse olmayı gerektirir.

### 2.3. Stratejik Yönetim Yapısının Karakteristikleri

Stratejik yönetim sürecinde, çeşitli alt süreçler vardır. Bu süreç, işletmenin kuvvetli, zayıf yönleriyle, fırsat ve olanaklarının belirlenmesiyle başlar ve örgüt stratejisinin kontrollü ile sona erer. Uygulamada stratejik yönetim süreci, dinamik ve alt süreçlerin çoğu birlikte uygulanır. Örneğin, işletme misyonu ve politikaları benzer olarak geliştirilebilir. Aynı şekilde, stratejik amaçlar ile şirket stratejisi benzer olarak geliştirilmiş olabilir. Stratejik yönetim süreci olarak, bütünleşik süreç içerisinde iç uyum düzeyini sağlamak için, bir ya da daha fazla alt süreçlerin çıktılarında gerekli değişikliği yaratabilen feedback bilgisi kullanılır(17).

(17) G.BOSEMAN, A.PHATAK ve R.E.SCHELIENBERGER, a.g.e., s.12.

Eski stratejiler, kullanılmayan ve etkin olmayan stratejiler değiştirilebilir, fakat yeni stratejiler de sınırlı finansal kaynaklar, eleman değişikliği nedeniyle kullanılamaz. Bu klasik süreç, kabul edilebilir bir çözüm bulununcaya kadar uygulanır ve sorunların çözümü, amaçların gerçekleştirilmesi için, uygun strateji seçilir ve uygulanır(18).

Stratejik yönetim yapısındaki alt süreçlerin, aralarındaki uyum da oldukça önemlidir.

Bu nedenle, yöneticiler her bölümün birbirleriyle bağlantılı uygulanacak kararların sonuçlarına kadar, çeşitli alt süreçlerde alınan kararların değiştirilmesi olanağına sahip olabilirler. Çeşitli şirketlerde, stratejik yönetim, sistemlerde çeşitli türde zaman düzenlemeleri yapılır. Bir büyük çok uluslu işletme geleceğe yönelik olarak 5,10 veya 12 yıllık amaçlara sahip olabilir ve 3 ile 5 yıl veya daha fazla zaman düzenlemeleriyle uygulama planlarına sahip olabilir. Örneğin, küçük çaplı otomobil ticareti ile uğraşanlar en çok üç yıllık bir amaca sahip olabilirler. Stratejik yönetim süreci modeli hem büyük, hem de küçük ölçekli işletmelerde ve çeşitli zaman düzenlemeleriyle uygulanır.

#### 2.4. Stratejik Kararların Özellikleri

Stratejik kararların temel özelliklerini, şöylece ana

---

(18) A.g.e., s.12.

(19) A.g.e., s.12; M.ANSHEN, a.g.e., s.53.

özellikleriyle vermek mümkündür(20):

#### 2.4.1. Örgüt Düzeyi

Stratejik kararların, tüm örgütün tüm işlevsel alanlarında uygulanır. Yalnızca üst yönetim yeterli derecede temel bir perspektife sahip olmak, temel stratejik kararların dalgalandırılması ve karıştırılmasını önlemek için önceliğe sahiptir. Üst yönetim, aynı zamanda stratejik kararları uygulamak için, kaynakları tahsis etme gücüne sahiptir. Bu nedenle, stratejik karar almada ifade edilen sorunlar en iyi düzeyde örgütün üst yönetimi tarafından işlenir. Üst yönetimin katılımını gerektiren tipik sorunlar, şirket alanındaki amaçları gerçekleştirmek için, stratejilerin formüle edilmesi ve örgütteki işlevler ve çeşitli departmanların planlarını ve türev amaçlarını etkileyebilen, bütünleşik örgüt amaçlarının kurulmasına yönelik firma kararıdır.

#### 2.4.2. Zaman Boyutu

Stratejik kararlar, işletmenin uzun dönemdeki durumlarıyla ilgilidir. Bir işletme; bir rekabet avantajı sağlamak

---

(20) A.g.e., s.12-14; Üst yönetimin etkinliği için bkz: Myles L. MACE, "The President and Corporate Planning", Richard G. HAMMERSH, Strategic Management, Harvard Business Review Executive Book Series, John Wiley Sons, Inc, New York, 1983, s.245.

için, farklı dizayn edilmiş bir stratejiyle iyi tanımlanan bir pazarda bütünleşerek ve belirli bir iş hattında tutunmaya karar verdiğinde, bu işletme uzun yıllar işlenecek bir faaliyet yönüne yönelmeye karar vermiş olur. Bu durumlar değiştikçe, herhangi bir değişiklik yapılmayacak anlamında değildir. İşletme değişikliklere yönelmek durumunda olabilir. Yönetimde de değişiklik yapılabilir. Ancak işletmeler belirli özellikte, belirli bir pazarda, belirli ürünleri üreten kuruluşlar olarak bilinirler. Bir işletme, bir stratejik yön belirlendiğinde, rekabet stratejisini ve avantajlarını bu stratejiyle ilişkilendirir.

İşler, ürünler, pazarlar ve teknolojiler işletmelere rekabette avantaj sağlayan konulardır. Bu konulara ilişkin olarak, alınan kararlar, örgüt üzerinde uzun dönem etkiye dayalı olan kararlar olsa da, kısa bir zaman döneminde de alınmış olabilir.

#### 2.4.3. Geleceğe Yönelme Eksenini

Stratejik kararlar, geleceğe yönelik olarak alınır. Yönetim, gelecekteki çevre karakteristiklerini belirlemek üzere bir tahmin yapmak durumundadır. İşletmenin sahip olduğu varlıkları, gelecekteki fırsat ve tehlikelerin içerisine yerleştirmek durumundadır. Gelecek açısı, tüm işletmeler için söz konusu olduğu için, stratejik yönetim hem küçük, hem de-büyük ölçekli işletmeler için söz konusudur(21).

(21) M. ANSHEN, a.g.e., s.13; Peter F. DRUCKER, "The Big Power of Little Ideas", Richard G. HAMERMEESH, Strategic Management Harvard Business Review Executives Book Series, John Wiley and Sons, Inc, New York, 1983, s.13.

Yukarıdaki bilgilerle donatılan yönetim, isteklerini gerçekleştirmek için, şimdilik ne yapılması gerektiğine yönelik ve işletmenin geleceğe nasıl bakacağına ilişkin olarak stratejik kararları almak için iyi bir duruma gelir.

#### 2.4.4. Sistem Perspektifi

Stratejik kararlar, küçük bölümlerin örgütün üzerine etkilerinin baştan başa değerlendirilmesinden sonra alınır. Stratejik kararlarda yönetim, örgütün birbirine bağlı ve birbirini etkileyen bir sistem olduğunu kabul eder. Bir bölüm üzerine etkili olan kararlar (örneğin bir üretim ünitesi) karşılıklı olarak ve başka bir bölüm faaliyetlerine yansımaya sahiptir.

#### 2.4.5. Açık Sistem Bakışı

Bir örgütün, dış çevre tarafından etkilenen ve her işletme faaliyetinin çevreyi etkilediği, iç işlevlerin oluşturulmasında dış çevreye açık olduğu ifade edilir. Örneğin, doğum oranlarındaki bir azalma bebek yiyecekleri üreten işletmenin pazardaki satışlarını doğrudan etkileyecektir. Konserve ilaç bulan bir firma, sağlık endüstrisinde tesirli bir etkiye sahip olacaktır. Eğer bir işletme, uzun dönemde canlı ve başarılı olarak ayakta kalmak istiyorsa, faaliyetlerinin üzerinde etkili olan hükümet, kredi verenler, sunucular, tüketiciler, rakipler gibi ilgili grupları ve grupların kararlarını etkileyecek olan kararları almalıdır.

#### 2.4.6. Daha Alt Düzeylerde Karar Almada Çerçeve

Stratejik kararlar, tüm örgütün amaçları arasında uyumlu ve üst yönetimin istek ve düşünceleriyle uyumlu ve üst yönetimin istek ve düşünceleriyle uyumlu olan kararları alabilen daha alt düzeylerdeki yöneticileri de kapsayan bir semsiyedir. Günlük olarak, örgütte temel ve ikincil derecede kararlar alınır. Bu kararların tümü, örgüt stratejisiyle uyumlu olarak alınmalıdır. Stratejik kararlar, şirket için üst yönetimin yönetsel planlarıyla uyumlu olan kararlar alan yöneticilerle ilgilidir.

#### 2.4.7. Kaynakların Dağılımı

Tipik olarak, stratejik kararlar, önemli kaynakların tahsisıyla ilgilidir. Stratejik kararlar, örgütü temel kaynak desteği gerektiren ve bununla geleceğe yönelik olarak, genişlemeye çalışan faaliyetlerin aktığı bir yapı haline getirir.

#### 2.5. Stratejik Yönetim ve Örgüt

##### Düzeyleri

"Bir örgütte, stratejik yönetimden kim sorumludur(22)?"  
Stratejik kararları almada, örgütün tüm yöneticileri sorum-

---

(22) G. BOSEMAN, A. PHATAK ve R. E. SCHELLENBERGER, a.g.e., s.15.



ludur. Ancak üst yönetim nihai sorumluluğu taşır(23). Bu, aynı zamanda örgütün büyüklüğüne de bağlıdır. Küçük bir işletmede, ofis idare şefi, stratejik yönetim sürecindeki aşamalardan sorumludur. İşletme büyüdükçe, stratejik yönetimin örgütün çeşitli bölümlerine dağılmış yöneticiler bulunur. Örgüt stratejisinin başarılı olarak uygulanmasında orta düzeydeki yönetim, etkin bir nüfuza sahip olur(24). Üst yönetim, örgütün felsefe, misyonunun belirlenmesinde, amaçlarının oluşturulmasında ve strateji seçiminde nihai yetkiye sahipken, diğer bölüm yöneticileri, örgütün büyüklüğüne bağlı olarak stratejiler geliştirir ve uygular(25).

İşletmelere, sahip oldukları stratejik iş ünitelerine göre bakıldığında, bazı firmalar tek iş, bazılara da birden fazla işle ilgilenirler(26). Düzenleyici olarak bir tek stratejik iş ünitesi(SBU-Strategic Business Unit), tek işle ilgilenen örgütlerde bulunur. Bir SBU, belirli bir pazara satılan ürün veya hizmet hattı, tek bir ürüne sahip olan bir

- 
- (23) L.BYARS, a.g.e., s.18; William R.BOULTON, "The Case for More Broad Participation in Strategic Management", William F.GULEEK, Business Policy and Strategic Management, Mc Graw-Hill International Book Company, B.3, New York, -1980, s.71.
- (24) G.BOSEMAN, A.PHATAK ve R.E.SCHELLENBERGER, a.g.e., s.15.
- (25) L.BYARS, a.g.e., s.18.
- (26) G.BOSEMAN, A.PHATAK ve R.E.SCHELLENBERGER, a.g.e., s.18; L.BYARS, a.g.e., s.18-19.

faaliyet Ünitesidir. SBU yöneticileri, üst yönetimce formüle edilen beklentiler ve genel şirket prensipleri ışığında, stratejik plan yapmaya yetkilidirler. Tek SBU'lu işletmelere örnekler; Kentucky Fried Chicken Franchises, Pan American Airlines, Apple Computer Company'dir. Çok sayıda iş organizasyonları örnekleri ise; Philip Morris, General Foods, General Electric ve Atlantic Richfield'dir. Türkiye'de ise, tek SBU'lu işletmeler KONİTEKS, SARAR, Çoklu SBU'lara ise SABANCI HOLDİNG, KÜTAHYA PORSELEN örnek olarak verilebilir.

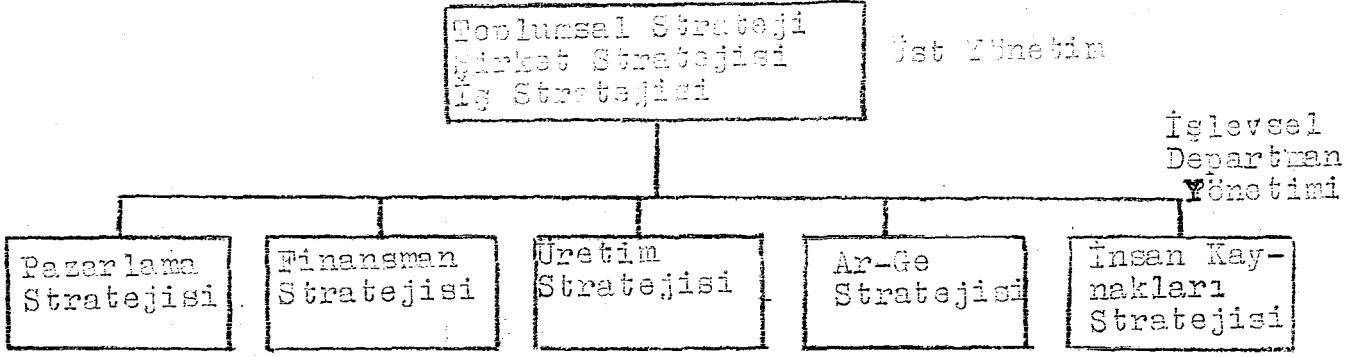
Tek bir SBU'da toplumsal, şirket ve iş stratejileri üst yönetimce formüle edilir. İşlevsel departmanlarda görev yapan yöneticiler, üst düzey yöneticilere uyumlu işlevsel strateji saptamada sorumludurlar.

Çoklu SBU'lu işletmelerde, şirket merkezindeki üst yönetim bütünleşik olarak, şirketin toplumsal ve şirket stratejilerinden sorumludurlar. Her SBU, şirket stratejisi çerçevesinde kendi iş ve işlevsel stratejilerini oluşturur. Çünkü şirket stratejisi, her SBU'nun faaliyetlerinin alanlarını tanımlamıştır.

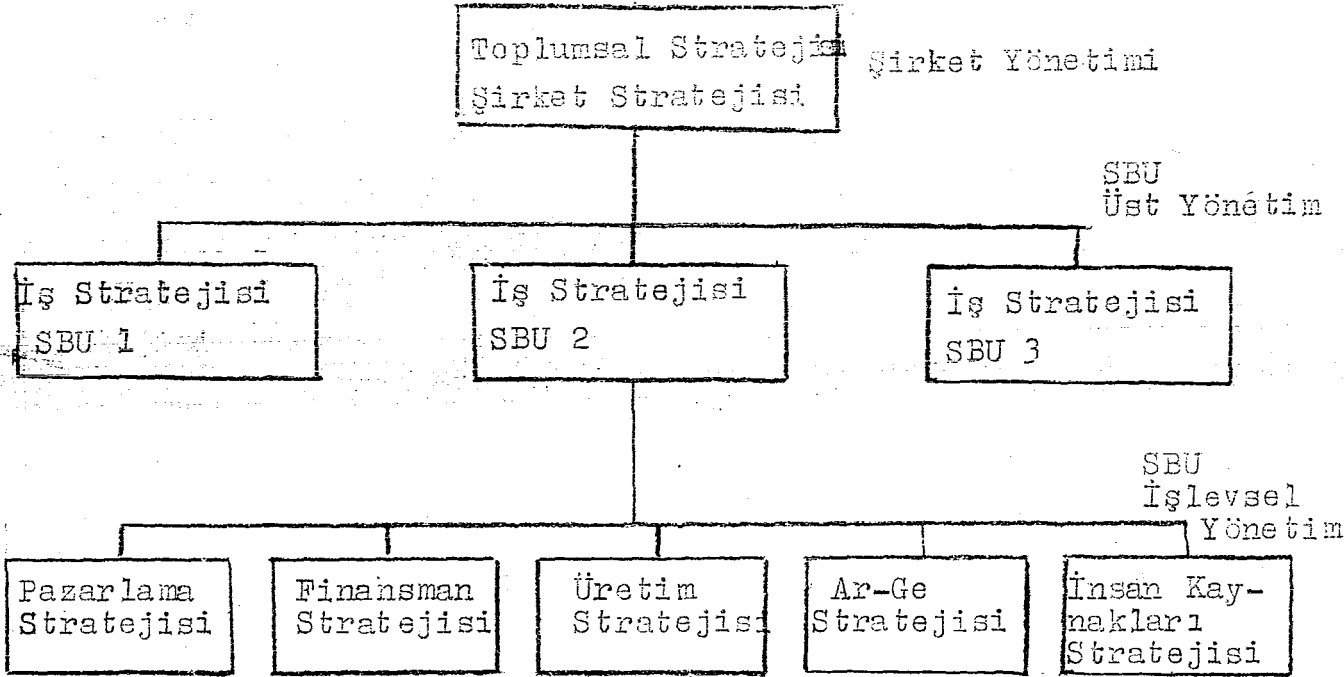
Her ne kadar çeşitli strateji türlerini, şirket yöneticilerini, şirket yöneticileri formüle edip, uygulasalar da, stratejik yönetim etkinliğinde, nihai sorumluluk yönetim kurulu'nundur. Çünkü yönetim kurulu, sermaye pay sahiplerine karşı sorumludur. Bu nedenle, ofis idaresi şefi, şirket ve iş stratejisini belirlerken, yönetim kuruluna danışmak durumundadır. Aşağıdaki iki şekilde SBU'nun farklılaştırılmasına göre, işletmelerde stratejik yönetim sorumlulukları

gösterilmektedir:

- Tek SBU'lu Firmalar



- Çoklu SBU Firmaları



### 3. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

#### 3.1. SWOT Analizi

Stratejik yönetim süreci, SWOT Analizi ile başlar. Bir örgütün geleceği ile ilgili kararlarda yönetim aşağıdaki üç soruya cevap bulmak durumundadır(27):

- a) Şimdi neredeyiz?
- b) Nereye varmak istiyoruz(amaçlar)?
- c) Varmak istediğimiz yere nasıl gelebiliriz(strateji)?

İkinci soru; amaç oluşturma süreci, üçüncü soru stratejik alternatiflerin belirlenmesiyle ilgiliyken, birinci soru olan "neredeyiz" sorusu SWOT Analizi ile ilgilidir. Bu birinci soruya verilecek cevaplarla işletmenin kuvvetli ve zayıf yönleri ile gelecekteki fırsat ve tehlikeler belirlenmeye çalışılır(28).

#### 3.1.1. Fırsat ve Tehlikelerin Belirlenmesi

Fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi, işletmenin dış çevresinin analizi ile ilgili olup bu çevre analizi, stratejik planlamanın bir bölümüdür(29). Fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi de, stratejik planlama içerisinde yer alır. Bir iş-

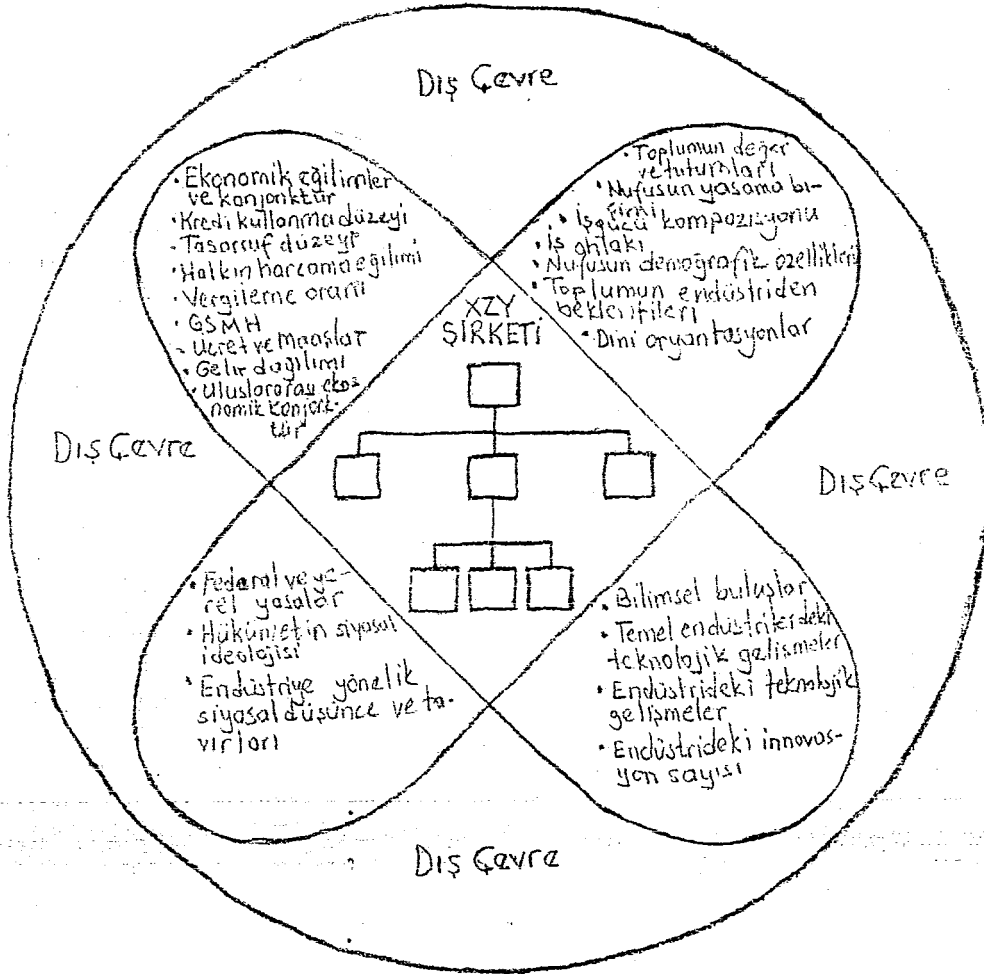
(27) L.BYARS; a.g.e., s.26. İnal Cem AŞKUN, Yönetim Seçme Yazılar, A.Ü.Afyon İ.İ.B.F, Afyon, 1988-1989, s.1.

(28) A.g.e., s.26.

(29) Joseph CURRAN, Business Policy and Strategy Concepts and Readings, Richard Irwin, Inc, 1979, s.246.

letmenin dış çevresinde, dört ana halka olup, bunlar ekonomik, sosyo kültürel, siyasal düzenleyici güçler ve teknolojik güçtür(30).

Aşağıdaki şekil bu dört dış çevre faktörünü ve unsurlarını belirlemektedir(31).



(30) G:BOSEMAN, A.PHATAK ve R:E.SCHELLENBERGER, a.g.e., s.23; L.BYARS, a.g.e., s.28.

(31) A.g.e., s.23-24.

Diş çevredekı değişmelerden kaynaklanabilecek fırsat ve tehlikelerin tahmininde aşağıdaki aşamalar izlenebilir(32):

- . Kritik çevre faktörlerinin belirlenmesi.
- . Kritik çevre faktörlerinden kaynaklanan değişmelerin düzenlenmesi.
- . Kritik çevre faktörlerinin, endüstri özellikleri üzerinde kümülatif etkisinin tahmini. Bir endüstrinin özellikleri, rekabet düzeyi ve temeli, endüstriye giriş engelleri (örneğin, ölçek ekonomileri, sermaye gereksinimleri, pazar gücü, yönetim kalitesi gibi), temel ürünlerin rekabet gücü, satınalma gücü ve sunucuların gücünden oluşur(33).

### 3.1.2. İşletmenin Kuvvetli ve Zayıf

#### Yönlerinin Belirlenmesi

Bir işletmenin başarılı şekilde rekabet etmek için, kuvvetli ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesinde ana öğeler şunlardır(34):

(32) A.g.e., s.24.

(33) L.BYARS, a.g.e., s.35; G.BOSEMAN, A.PHATAK ve R.E.SCHELLENBERGER, a.g.e., s.29-35; Robert D.BUZZEL ve Diğerleri, "Market Share", Richard G.HAMERMESH, Strategic Management, Harvard Business Review Executive Book Series, John Wiley and Sons, Inc, New York, 1983, s.99; Jr Leonard VIGNOLA, Strategic Investment, A.Division of American Management Associations, New York, 1974, s.24-27.

(34) G.BOSEMAN; A.PHATAK ve R.E.SCHELLENBERGER, a.g.e., s.37; Michael E.PORTER, "How Competitive Forces Strategy", Richard G.HAMERMESH, Strategic Management, Harvard Business Review Executive Book Series, John Wiley and Sons, Inc, New York, 1983, s.37-38.

. İsteki küçük sayıda anahtar başarı faktörlerinin belirlenmesi.

. İşin gerektirdiği anahtar başarı faktörleriyle işletmenin kaynak ve olanaklarının karşılaştırılması.

. Başarısızlıkları önleyecek-ya da minimize edecek, isteki fırsatlardan yararlanmak için, uygun stratejilerin oluşturulmasında firmanın kuvvetli yönlerinin belirlenmesi.

.İsteki temel rakiplerin kuvvetli ve zayıf yönleriyle, firmanın kuvvetli ve zayıf yönlerinin karşılaştırılması.

. İşletmenin temel rakiplerine göre, daha kuvvetli ve daha zayıf olduğu yönlerinin ortaya çıkarılması.

Rakiplere göre, işletmenin anahtar başarı faktörleriyle, kuvvetli ve zayıf yönlerinin ilişkilendirildiği bir matris aşağıdaki gibidir(35).

Anahtar Başarı Faktörleri					
Kaynaklar ve Olanaklar	1	2	3	4	5
Kuvvetli yönler	xxx <sup>a</sup>		xx		x
Zayıf yönler		xxx		x	

<sup>a</sup>xxx= Yüksek, xx= Orta, x=düşük

Dikkat edilirse işletme 1,3,5 anahtar başarı faktörlerinde daha kuvvetli, 2 ve 4 anahtar başarı faktörlerinde ise daha zayıftır.

### 3.2. Örgüt Kimliği, Felsefesi ve Politikalarının

#### Anelizi

Bir örgüt kimliği, işletme amaçlarından farklı bir konudur(36). İşletme amacı, toplum ihtiyaçlarının karşılanmasında örgütün rolünü tanımlar. Tüm işletmelerin temel amacı, toplumun kaynaklarını kullanarak, toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri etkin olarak üretmektir. Bir işletmenin misyonu ise, o örgütün işlerini tanımlar. Bir örgütün misyonu, bir spesifik pazarda amaçlanan ürün ya da hizmet bazında belirlenmelidir. Misyon kaynakların ve olanakların etkin tahsisi ve kullanımı için ne genel ve belirsiz, ne de dar ve sınırlı olmalıdır.

Bir örgüt felsefesi, örgütün inanç ve değer hedeflerini ortaya koyar. Örgüt felsefesi, işletme için bir kültür olup, bu kültürle çalışanların davranış kalıpları belirlenmiş olur. Örgüt felsefesi, işlerde örgütün nasıl davranacağını yönlendirir.

Örgüt politikaları, belirlenen, uygulanan ve kontrol edilen stratejiler ve amaçlar için "ball park" olarak tanımlanan kurallardır. Örgüt politikaları, karar almada, ör-

---

(36) A.g.e., s.68-69.



güfte bir çerçeve çizer. Genel politikalar, karar almada, düşünülebi-  
lecek olan alternatifleri sınırlar.

### 3.3.Stratejik Amaçların ve Örgüt Stratejilerinin Belirlenmesi

#### 3.3.1.Stratejik Amaçlar

İşletmenin misyonu, felsefe ve politikaları be-  
lirlendikten sonra, sıra bunları gerçekleştirecek amaçların  
belirlenmesine gelir. Amaçlar, işletmenin tarzı, alanı ve  
büyüklüğünü tanımlayan genel nitelikte ifadelerdir(37). Bu  
ifadeler, kısa ve uzun dönemli olarak hazırlanırlar. İster  
kısa, ister uzun dönemli olsun etkili amaçların, şu özellik-  
lere sahip olması gereklidir(38): Amaçlar kendi içlerinde  
uyumlu olmalıdır, amaçlar ulaşılabilir olmalıdır, ölçülebi-  
lir olmalı, amaçları tam olarak gerçekleştirmekte bir çer-  
çeve zaman belirlenmelidir, amaçlar karşılıklı uyumlu olmalı,  
kısa dönemli olanları stratejik amaçlarla uyumlu olmalıdır.

(37) Richard F.VANCIL ve Peter LORANCE, "Strategic Planning  
in Diversified Companies", Richard G.HAMERMESH, Strate-  
gic Management, Harvard Business Review Executive Book  
Series, John Wiley and Sons, Inc, New York, 1983, s.  
115; L.MACE, a.g.e., s.245.

(38) G:BOSEMAN, A.PHATAK, R.E. SCHELLENBERGER, a.g.e.,  
s.57-58.

### 3.3.1.1. Stratejik Alternatifler

Bir işletmenin kuvvetli ve zayıf yönleri, fırsat ve tehlikeleri belirlendikten, örgüt misyonu, felsefesi, politikaları ve stratejik amaçları belirlendikten sonra, stratejik yönetimden sorumlu yöneticiler, aşağıdaki sorulara cevap bulmalıdırlar(39):

a) Hangi işle ilgilenmekteyiz?

b) Mevcut olan işimizi sürdüreceğiz mi ve gelecekte de benzer işle aynı düzeyde mi kalacağız?

c) Mevcut iş portföyümüze yeni iş ilave edecek ya da mevcut işimizdeki etkinliği artırarak büyümeyi planlıyor muyuz?

d) İşle ya da ilgili ürüne bağlı birbirini izleyen stratejileri uygulamayı planlıyor muyuz?

Yukarıdaki dört sorudan çıkan stratejiler; mevcut durumun korunması, büyüme stratejisi ve kombine stratejiler şeklindedir.

#### 3.3.1.1.1. Mevcut Durumun Korunması

Bu strateji, genellikle başarılı işletmelerde uygulanır. Bu, başarılı işletmenin çevresinin de yavaş değişmesi durumunda uygulanan bir strateji türüdür.

---

(39) A.g.e., s.56.

Mevcut durumu koruma stratejisinde, Üretim halihazırda-ki durumunu sürdürmeyi tasarlamaktadır. Bu stratejinin uygulanmasında, gelecekte önemli değişmelerin olmasa da varsayımından hareket edilir(40). Bu strateji yavaş olarak kullanılan bir stratejidir. Glueck, şu üç koşulun varlığı halinde bu stratejinin etkili olabileceğini söyler(41):(a) İşletme olgun bir endüstridedir, (b) İşletme halihazırda başarılıdır, (c) İşletme çevresi çok yavaş olarak değişmektedir.

Bu stratejide "bekle ve gör" tutumu izlenir. Ancak bu tutumun avantajları olabileceği gibi, dezavantajları da olabilir. Eğer işletme çevredeki değişmeleri düzenleme gücüne sahipse, bu tutum avantaj sağlayabilir. İşletme pazara giriş zamanını çok iyi ayarlamalıdır(42).

Kuşkusuz teknoloji için böyle bir stratejinin izlenmesi çok küçük bir olasılıktır. Ya da teknolojik değişim hızı uzun dönemli olan sektörler için söz konusudur. Çünkü, teknoloji sürekli değişmekte ve bu değişmeler de sürekli gelişmeleri getirmektedir. Teknolojik yönden, bir firmanın böyle savunmaya geçici bir strateji izlemeye kalkması bile, yine bazı çalışmaların yapılmasını gerektirir. Teknolojiyi izlemek ya da pazardaki önderi takip etmek gibi stratejiler geliştiril-

---

(40) A.g.e., s.60; Melvin J.STANFORD, Management Policy, Prentice-Hill, Inc, Second Edition, 1983, s.119-120.

(41) W.F.GULECK, a.g.e., s.205..

(42) G.BOSEMAN, A.PHATAK ve R.E.SCHELIENBERGER, a.g.e., s.60.

miş olmalıdır. Ayrıca ekonomik çevre dinamikdir. Bazen, dinamik kavramıyla büyümek ve değişmek eşanlamlı kullanılmaktadır(43).

### 3.3.1.1.2. Teknolojik Büyüme

Bu kısımda, işletmenin kendi olanaklarıyla teknolojiyi izlemesi, geliştirmesi olanaklarını gözden geçirirken, işletmenin kendi olanaklarıyla teknolojiyi geliştirmesini "iç büyüme", dış olanaklarla teknolojiyi izleyip geliştirilmesini de "dış büyüme" olarak ifade edeceğiz.

#### 3.3.1.1.2.1. İç Büyüme

##### 3.3.1.1.2.1.1. Tanımı

İç büyüme, işletmenin kendi olanaklarıyla teknolojiyi izlemesi, geliştirmesi ya da üretmesiyle teknolojik ihtiyacını gidermesi, böylelikle de kendisini eskiye göre geliştirmesidir.

##### 3.3.1.1.2.1.2. Koşulları

Ar-Ge örgüt ve laboratuvarlarına sahip olmak, Ar-Ge kadrolarına sahip olmak ve etkin teknoloji transferi

---

(43) J.Maisel SHERMAN, Fluctuations, Growth and Forecasting, Wiley, 1957, s.14.

yapabilmek temel koşullardır(44).

3.3.1.1.2.1.2.1. Ar-Ge Örgüt ve Laboratuvarlarına  
Sahip Olmak

İşletme düzeyinde teknoloji üretimi, geliştirilmesi denilince genellikle transfer edilen teknolojilerin uygulanabilirliğini kolaylaştırmak, çabuklaştırmak, çalışma saatlerini iyileştirmek, verimliliği artırmak, fiyatları düşürmek, kaliteyi artırmak, enerji tasarrufu sağlayacak imalat sistemleri geliştirmek, pazar isteklerini tesbit ve analiz ederek, bu istekleri karşılayacak miktar ve kalitede mamul geliştirmek anlaşılır.

Mevcut teknolojinin geliştirilmesi ve yeni teknolojilerin üretilmesi, etüd, proje dizayn hizmetleriyle, teknik bilgi ve tecrübe birikiminin etkin bir şekilde kullanımını gerektirir. Ar-Ge örgütü içinde, dikkat edilmesi gereken konular ise, sürekli daha iyi bir örgüt geliştirilmesi, yeterli bir kadronun yetiştirilmesi, canlı bir dökümantasyon ve arşiv, sistemi ve kadronun muhafazasını sağlayacak personel politikasının oluşturulmasıdır.

- 
- (44) Ali AKDEMİR, Üretimin Yönetiminde Teknoloji Kararları ve Makine-Teknikat Seçimi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1988, s.102-104. Ayrıca bkz: Yaşar KALELİ, "Teknoloji Üretimi ve Teknoloji Transferi", 2.Türkiye İktisat Kongresi, DPT Ya.No.1783, İzmir, 1981, s.422; Hasân Fehmi YAZICI, "Sanayiimizin Yapısı ve Bazı Sorunları", 2.Türkiye İktisat Kongresi, DPT Ya.No.1783, 1981, İzmir, s.404; M.İlkin ERKUTUN ve Tamer ÖZCAN, "Sanayide Teknoloji Üretimi ve Teknoloji Transferi" 2.Türkiye İktisat Kongresi, DPT Ya.No.1783, İzmir, 1981, s.400; Orhan IŞIK, "Teknoloji Üretimi, Teknoloji Transferi", 2.Türkiye İktisat Kongresi, DPT Ya.No.1783, İzmir 1981, s.163. Transfer Koşulları için bkz: Robert KELLER ve Ravi CHINTA, "International Technology Transfer: Strategies for success", The Executive, C.IV, S.2 (Mayıs 1990), s.33.

### 3.3.1.1.2.1.2.2. Ar-Ge Kadrolarına Sahip Olmak

Bilimsel yetenek ve araştırıcılığı olan uzmanlar, teknolojik geliştirme faaliyetinin en önemli altyapısını oluşturur. Teknoloji üretimi ya da geliştirimi kararı alan işletmeler Ar-Ge örgütü ile birlikte; çalışma, araştırma, karşılaştırma ve karar alma gibi bilgilerle teçhiz edilmiş uzmanlara sahip olmalıdır.

### 3.3.1.1.2.1.2.3. Etkin Teknoloji Transferi Yapabilmek

Bir işletmenin, teknoloji üretimine başlayabilmesi için, genellikle teknoloji transferi gerekir. Çünkü, belli bir zamana kadar ithal edilen bir malın teknolojisini hemen üretmek mümkün değildir. Ancak işletmeler sonsuza kadar da teknoloji transfer edemezler. Transfer edilen teknolojinin ülke ve işletme koşullarına uyarlanması, özümlemesi ve sonradan da geliştirilmesi gerekir. Transfer edilen teknolojinin geliştirilebilmesi de transfer edilen teknolojinin "açık paket biçiminde" yapılabilmesine bağlıdır.

### 3.3.1.1.2.2. Dış Büyüme

Bir işletmenin dış kaynaklı olarak teknoloji ihtiyacını gidermesinin birinci yolu, lisans anlaşmalarıdır. İkincisi, birleşme ve devralmalardır. Üçüncüsü ve son olanı da ortak girişimdir.

### 3.3.1.1.2.2.1. Lisans Anlaşmaları

Birleşmiş Milletler tarafından benimsenen lisans anlaşması tanımı, lisans verenle, lisansı alan arasında bir lisansın verilmesi için yapılmış mukaveledir ve lisansör ile lisansiyeye arasındaki ticari bağı kurar(45).

Lisansı gerektiren anlaşmalar; patent, teknik bilgi ve marka olmak üzere üç grup sözleşmeden oluşur(46).

#### 3.3.1.1.2.2.1.1. Patent

Bir buluşun veya o buluşu uygulama alanında kullanma alanlarında kullanma hakkının bir kimseye ait olduğunu gösteren belge ya da tesis edildikleri ülkelerde, yetkili organlarca verilmiş belgeler aracılığıyla korunan ve bir işletmenin maddi olmayan haklarına ilişkin dökümandır.

Patent ile buluşçuların veya buluşçulardan haklarını alan diğer kişi veya kuruluşlara tanınan hak, başkalarının belirgin bir süre, patente tabi malı üretmesini, kullanmasını veya satmasını yasaklamakta; patentli malı veya prosesi kullanmasını engellemekte böylece bir imtiyaz tesis etmektedir.

(45) S.ŞİMŞEK, a.g.e., s.66'dan UN, Guidelines For the Acquisition of Foreign Technology in Developing Countries, s.2, İnan ÖZALP, Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi, A.Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Ya. No.4, Eskişehir, 1984.

(46) S.ŞİMŞEK, a.g.e., s.66; Muammer DOĞAN, İşletme Ekonomisi ve Yönetim, İzmir, 1982, s.164; Bu konuda ayrıca bkz: Mehmet ŞAHİN, Üretim Yönetimi Ders Notları, Anadolu Üniversitesi İK.ve İd.Bil.Fak., Eskişehir, 1988-1989, s.186-187.

Bir lisans anlaşması, anlaşma süresine bağlı olarak royalti temelleri üzerine bir ücret ödenmesini gerektirir(47). Patent anlaşmasıyla rekabet ya da rekabet riski azalabilir. Patentle teknoloji sağlanabilir(48).

### 3.3.1.1.2.2.1.2. Teknik Bilgi(know-how)

Know-how, bir işin yol yordamını bilmek, anlamına gelmektedir. Kavramı, bir işin başından sonuna kadar nasıl yapılacağını gösteren bilgi şeklinde tanımlamak da mümkündür (49). Mikro açıdan bakıldığında teknik bilgi, bir işletmenin kendi imalat ve işletme yollarını, aynı iş kolunda çalışan veya çalışmaya hazırlanan bir başka kuruluşa açıklamasıdır.

### 3.3.1.1. 2.2.1.3. Marka

Marka, bir mala veya onun muhafazasına bağlı ya da bir hizmete ilişkin olup, bu mal ya da hizmeti yabancı menşeli başka bir mal veya hizmetlerden ayıran bir işarettir. Yani marka, kısaca malları birbirinden ayırır(50). Marka lisansı ile, marka sahibi elinde bulunan markasını, bir başka

---

(47) David HUSSEY, Corporate Planning Theory and Practice, Pergamen Press, Oxford-New York, 1974, s.130.

(48) A.g.e., s.130.

(49) Kemal GÜLEÇ, "Teknoloji Transferi ve Uygulaması"; Sakarya DİMA Dergisi, SMMM-7 (Haziran, 1979), s.83.

(50) Akar ÖCAL, İşletme Hukuku Ders Notları, E.İ.T.İ.A. Eskişehir, 1975, s.32-33'ten; Mar k.l.



kuruluğa, mamullerinde kullanılmak üzere, kullanılmak müsadesi vermektedir. Hukuktaki gayri maddi haklar alanına girer ve sınai mülkiyet kabul edilen marka, patent ve teknik bilginin başkaları tarafından kullanılması, temini ve satın alınması lisansını gerektirmektedir(51).

Lisans anlaşmalarında ödemeler; toptan ödeme, yapılan üretimin birim satış bedeli üzerinden belli bir oran uygulanması, fiyat, satış ve kârdan bağımsız, üretim birimi başına sabit bir bedel tesbiti, üretilen ürünün brüt satış bedeli üzerinden ödeme, üretilen ürünün net satış değeri üzerinden ödeme, lisansiyenin kârına bağlı olarak hesaplama, azalan oranda royalti ödenmesi, minimum oranda royalti ödemesi gibi temel şekillerde olmaktadır(52).

### 3.3.1.1.2.2.1.4. Lisans Anlaşmalarında Dikkat Edilecek Konular

Bu ödeme türlerinden hangisinin yararlı olacağını lisansiyeye araştırmalı ve analiz etmelidir. Çünkü yapılacak ödemeleri tarafların pazarlık güçleri tayin eder(53). Ar-Ge faaliyetlerine yönelik lisansiyenin kontrolü olmadığı durumlarda anlaşma ani olarak kesintiye uğrayabilir. Bu şekilde, lisansiyeye

---

(51) Kâzım CANATAN, "Teknoloji ve Transfer Kanalları", Gelişmekte Olan Ükelere Teknoloji Transferi Semineri, MPM Ya. No.171, Ankara, 1975, s.35.

(52) S.ŞİMŞEK, a.g.e., s.69-70.

(53) A.g.e., s.98.

rakiplerin teknoloji geliştirip geliştirmedikleri konusunda ve ürün geliştirme konusunda bilgi sahibi olamaz(54).

Anlaşmalarda, belli sayıda, yerli personelin, lisansörün iş yerine inceleme gezileri yapacağı ve bunların zamanına ait bir madde ilave edilmelidir(55).

Lisans anlaşmasının süresi, bir yerden ödemeler, diğer yandan da transfer edilen teknolojinin öğrenilip, çözümlenmesine bağlı olarak belirlenmelidir(56).

Lisansör, lisansiyeye pazarlama planları ve üretim süreçleri ile ilgili bilgileri sağlamalıdır(57).

Üretim girdilerinin buluş sahibi kuruluştan veya onların göstereceği kaynaklardan sağlanmasını öngören şartlar bulunmamalıdır(58).

Lisans anlaşmalarının, ihracatı kasıtlıyıcı hükümleri bulunmamalıdır(59).

### 3.3.1.1.2.2.2. Birleşme ve Devralma Stratejisi

#### 3.3.1.1.2.2.2.1. Tanımı

Uygulamada çeşitlenme stratejileri olarak da adlandırılan şirket birleşmeleri ve devralmaları çok sık kullanılan

(54) D.HUSSEY, a.g.e., s.130.

(55) S.ŞİMŞEK, a.g.e., s.104.

(56) A.g.e., s.105.

(57) D.HUSSEY, a.g.e., s.130.

(58) K.GÜLEÇ, a.g.e., s.38.

(59) DPT, Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı(1979-1983), DPT Ya.No.1664, Ankara, 1979, s.274. Bu konuda ayrıca bkz: İ.Hakkı DÜĞER, Uluslararası İşletmecilik Ders Notları; Karadeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Ya.No:20, Trabzon, 1984, s.60.

iki strateji türüdür(60). Bir birleşme iki veya daha fazla işletmese oluşturulur(61). Bir birleşme iki ya da daha fazla işletmenin, üçüncü bir şirket yaratarak daha etkin faaliyeti için güçlerini birleştirirler. Bir devralma, bir şirketin diğer bir şirketi kontrol etmek için satın alınması durumunda ortaya çıkar(62).

Birleşme ve devralmalar dört şekilde uygulanabilir(63).

- Mevcut ürünler/Mevcut Pazarlar(arzı kontrol)
- Mevcut ürünler/Yeni Pazarlar(yeni pazara kolay girme)
- Yeni Ürünler/Mevcut Pazarlar
- Yeni ürünler/yeni pazarlar(çeşitlenme)

Birleşme ve devralmalar, pazar payını arttırmak ve büyük bir faaliyet alanı yaratmak amacıyla tarafların gayretleri sonucunda ortaya çıkar(64).

### 3.3.1.1a 2.2.2.2. Türleri

Birleşme ve devralmalar temel olarak dört gruba ayrılır(65).

- 
- (60) L.BYARS, a.g.e., s.78.
  - (61) M.J.STANFORD, a.g.e., s.124.
  - (62) L.BYARS, a.g.e., s.78; William D.GUTH, "Corporate Growth Strategies in the 1980's", William F.GLUCK, Business Policy and Strategic Management, Mc Graw-Hill International Book Company Third Edition, New York, 1980.
  - (63) D.HUSSEY, a.g.e., s.137-138.
  - (64) Simon RAMO, The Management of Innovative Technology Corporations, John Wiley and Sons, Inc, 1980, s.281.
  - (65) L.BYARS, a.g.e., s.78.

a) Yatay birleşme ve devralmalar, doğrudan birbirine rakip olan iki ya da daha fazla örgütlerin kombinasyonunu ifade eder.

b) Ortak merkezli birleşme ve devralmaları, temel tüketicileri, dağıtım kanalları, ürün hattı, teknoloji düzeyindeki hizmet veya ürünleri aynı veya benzeri olan iki veya daha fazla örgütün kombinasyonu olur.

c) Dikey birleşme ya da devralmalar, kendi ürünlerini veya hizmetlerini satmada veya dağıtmada bir örgüt olarak genişleyen veya mevcut ürünlerini veya hizmetlerini üretmede gerekli olan ürün ve hizmetlerini sunmak için, bir örgüt olarak genişleyen iki veya daha fazla örgütün kombinasyonudur.

d) Kümüli birleşme ya da devralma, birbirinden açık olarak farklı olan ürün ya da hizmetler üreten iki ya da daha fazla örgütün kombinasyonu özelliğini taşır.

### 3.3.1.1.2.2.2.3. Birleşme ve Devralma Nedenleri

İki şirketin paylarını artırarak, sağlayacakları potansiyel yarar, temel nedenlerden birisidir. Örneğin, iki şirketin kazançları mal pazarında farklı değerde ise, bir birleşme veya devralma iki örgütün pazar değerini artırabilir(66). Bazı birleşme ve devralmalar teknolojik birleşme ve işbirliği için uygulanır(67). Risk azaltılması, kârlılığın ve satışların düşmesini önleme(68), yeni bir pazara girmede araç olarak

(66) L.BYARS, a.g.e., s.79.

(67) S:RAMO, a.g.e., s.281.

(68) L.BYARS, a.g.e., s.79.

kullanma, nakit sağlama, sinerjik amaç, büyümenin sermaye maliyeti, rekabetin azaltılması ya da ortadan kaldırılması, yeni elemanlar sağlamak, parçalanmış endüstriyle kaynaşma, diğer uygulamalar nedenleridir(69).

Birleşme ve devralmalara yol açan diğer bazı özel nedenler ise, şunlardır(70):

. Mevcut satışları, daha etkili örgütte gerçekleştirilmede mevcut olan benzer kanalları satma.

. Yeni ürün ve hizmetler sağlamak.

. İmalat sürecindeki hammadde ve malzemelerin garanti-  
li sağlanması.

. Örgüt geliştirmede kaynak sağlamak(Bazı durumlarda işletme sahipleri, hem vevaset vergilerinden, hem de gelir vergilerinden önemli bağışıklıklar elde etmek için firmalarına satabilirler).

. Yönetmel amaçlı çabalarda olanakları genişletmek.

. Rekabetten dolayı en iyi kâra ulaşamayan ürünlere en uygun kâr olanağı sağlamak.

. İşletmenin sürekliliğini sağlamak. Çoğunlukla aile işletmelerinde veya küçük işletmelerde iş, bir kaç yetenekli yöneticinin üzerindedir. Bu yöneticiler öldüğünde iş ya durur, ya da bozulur. Bir büyük örgüt tarafından devralınma ya da birleşme örgütün sürekliliğini sağlamada yardım sağlar.

---

(69) D.HUSSEY, a.g.e., s.137-138.

(70) L.BYARS, a.g.e., s.79-80.

Yukarıdaki nedenlerle, uygulanan birleşme ve devralmalar ya dostça ya düşmanca uyulanır(71). Dostça birleşme ve devralma iki firmanın yönetimi ve hissedarlarının, kombinasyonunu iki örgüt için iyi olacağına ve birlikte gelişmenin başarıyı garanti edeceğini düşündüklerinde gerçekleştirilir. Diğer yandan, düşmanca birleşme ve devralmalar, elde edilen örgütün direncinin devam ettirilmesi durumunda ortaya çıkar. Ele geçirme teşebbüslerine genellikle, keskin olarak hedeflenen örgütün yönetimi tarafından karşı durulur. Bunun nedeni, ele geçirme teşebbüsü başarılı olursa, normal olarak ele geçiren örgütün hedef örgütün yönetimini değiştireceğidir. Birleşme ve devralmalarda, ele geçirilen şirketi hedef alma üç nedenle olabilir: Birinci olarak, örgüt hisseleri defter değerinden daha düşük fiyatla satın alınabilir. İkinci olarak, örgüt geniş bir likiditeye sahip olabilir. Üçüncü olarak, örgüt rakiplerine karşı başarılıdır.

### 3.3.1.1.2.2.2.4. Birleşme ve Devralmalarda Uygulama

#### Nedenleri

Birleşme ve devralma stratejisi çok uygulanır ve dikkatsizlikte kolay bir tuzak olabilir(72). Bu nedenle, bu stratejiyi uygulamada dikkat edilmesi gereken konular vardır. Literatürde on kural belirlenmiştir(73).

(71) A.g.e., s.80.

(72) D.HUSSEY, a.g.e., s.137..

(73) L.BYARS, a.g.e., s.83-84.

- . Amaçları mikro ve ayrıntılarıyla açıklamak.
- . İki örgütün birleşmesiyle hisselerindeki tasarrufları belirlemek.
- . Ele geçirilen firmanın yönetiminin asgaride yetkili olabileceğini belirtmek.
- . Hedef şirketin kaynaklarıyla, ele geçirilen şirketin kaynaklarının birleştirilmesini sağlamak.
- . Birleşme programını uygulamada, hem hedef örgütün, hem de devralan firmanın yöneticilerini kapsamak.
- . Ele geçirilen firmanın, işlerini açık olarak tanımlamak.
- . Hem ele geçenin, hem de hedef firmanın başarılarına etki eden anahtar faktörlerle, bu işletmelerin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemek.
- . Hedef şirketi ile oluşabilecek tartışmalar ve problemlerle ilgili ortak, güvenli bir kültür yaratmak.
- . Doğru yönetim sağlamak, dikkat edilmeden sarfedilen sözler, düşüncesiz faaliyetler, gereksiz önerilerden kaçınmak.
- . Mümkünse ele geçirilen firmanın yönetim ekibinin statülerini artırmak.

Prof. Drucker'a göre, geçen yüzyılda Birleşik Devletler'de başarıyla uygulanan birleşme ve devralmaların temel beş dersi aşağıda sıralanmaktadır(74):

---

(74) M.J.STANFORD, a.g.e., s.124-125'den; Peter Drucker, "The Five Rules of Successful Acquisition", The Wall Street Journal", October, 1981.

- Devralan firmanın, devraldığı işe ne katacağı belirlenmelidir(Sinerji devralınan firmanın devralma sağlayacağı bir şey olarak düşünülmemelidir).

- Gerçeksinim duyulan ortak bir Unitenin temelinde ya pazarlar ya da teknoloji olmalıdır.

- Devralınan firmanın tüketicileri, ürünleri ve pazarlarıyla, devralan firmanın bağlantısı ve ilişkisi bulunmalıdır.

- Devralan firma, yaklaşık bir yıl gibi bir süre içerisinde şirket için gerekli üst yönetimi oluşturmalıdır.

- İki şirketin, geniş sayıdaki yöneticileri devralma sürecinde eğitim hatlarında uygun olarak yerleştirilmelidir.

Diğer yandan, başarılı birleşme ve devralmalarda uygulamada etkinliğini sağlamak için, kaçınılması gereken konular vardır. Bunlar şunlardır(75):

- Çok fazla para ödeme.
- Farklı şirket kültürlerinin birleşmesi.
- İleride pazar payları düşecek olan bir kuruluşu almak.
- Çok büyük bir şirkete yutulma.
- Araştırmadan sıçramak.
- Anahtar yöneticileri bırakmak.

### 3.3.1.1.2.2.3. Ortak Girişim Stratejisi

Diğer bir strateji ise, ortak girişim ya da yaygın adıyla Joint venture stratejisidir.

(75) L.BYARS, a.p.e., s.84.



### 3.3.1.1.2.2.3.1. Tanım

Bir ortak girişim, iki veya daha fazla örgüt tarafından, birleştik bir örgüt ortaya koymak amacıyla ortaya çıkarılan bir şirkettir(76). Bu şekildeki bir örgütle, yalnız başına bir örgütte başarılmayan örgütsel amaçlar gerçekleştirilmeye çalışılacak bir örgütsel form ortaya konulur(77).

Ortak girişimler, ulusal sınırlar içerisindeki örgütler ya da özel sektör ve kamu, ya da kâr amacı gütmeyen örgütler arasında gerçekleşir. Sık sık kullanılan diğer bir ortak girişim şekli de çeşitli ülkelerdeki örgütler arasında gerçekleştirilen ortak girişimdir(78).

### 3.3.1.1.2.2.3.2. Ortak Girişim Stratejisini Uygulama Nedenleri

Çoğu ülkeler, ülkelerinde faaliyette bulunan ya da bulunacak yabancı kökenli işletmelere resmi ya da gayri resmi sınırlar ve kısıtlar koyarlar. Bir yerel şirketle ortak girişim şeklindeki örgütler bu şekildeki sınırlar aşılmaya çalışılır (79). Uluslararası faaliyetlere geçebilmek için de bir ortak girişim stratejisi uygulanabilir(80). Teknoloji transferi sağlamak için de bir ortak girişim stratejisi uygulanabilir(81).

(76) L.BYARS, a.g.e., s.84; M.J.STANFORD, a.g.e., s.128.

(77) A.g.e., s.84.

(78) A.g.e., s.84.

(79) A.g.e., s.85.

(80) M.J.STANFORD, a.g.e., s.128.

(81) M.BIESTKI ve H.RATH, "Foreign Capital Investment in Poland Emerging prospects for German-Polish Joint Ventures Under the New Law", Management International Review, Journal of International Business, Vol.29, 1989/4, s.55.

Çoğu endüstrilerde avantajlar ve kazançlar mevcut faaliyetlerin büyüklüğüyle sınırlıdır. Ölçek ekonomisi, imalat, satışlar ve Ar-Ge ile ilgili olabilir. Bu ölçek ekonomilerinden yararlanmak için, bir ortak girişim uygulanabilir.

Belirli projelerin çok büyük risk taşıması nedeniyle, örgütler bu gibi durumlarda ortak girişim uygularlar.

Belirli kaynaklar ve pazarlar, bir örgüt için kullanılabilir olmayabilir. Bu gibi durumlarda, bu kaynaklardan yararlanmak sadece ortak girişimle mümkün olabilir.

Başka firmalara bağımlılığını azaltmak için de, ortak girişim stratejisi uygulanabilir(82).

### 3.3.1.1.2.2.3.3. Ortak Girişimde Kullanılan Stratejiler

Burada, örümcek ağı stratejisi(sprider's web strategy), birlikte bölme(Go together split) stratejisi ve ardışık ya da birbirini izleyen bütünleşme(successive integration) olmak üzere üç strateji kullanılır(83).

Örümcek ağı stratejisi, birkaç büyük örgüt ve birkaç küçük örgütlerde, bir endüstride kullanılır. Küçük bir örgüt için, bu stratejiyi uygulamaya koymaktaki amaç, büyük bir örgütle ortaklığa girip, böylelikle gutulmamak ve mevcudiyetini sürdürmektir. Bu strateji güçleri denkleştirme bağlarını sağlar.

(82) A.g.e., s.128.

(83) L.BYARS, a.g.e., s.85; M.J.SEANFORD, a.g.e., s.128.

Birlikte bölme bir ya da daha fazla örgütün bir zaman periodunda, bir genelleşme ve daha sonra bölme periodu üzerine işbirliği yaptıkları bir stratejidir. Bu strateji, yapısal bir projenin hayati öneme sahip olması durumlarında uygun olan bir stratejidir.

Ardıl ya da birbirini izleyen bütünleşme stratejisi, örgütler arasındaki ilişkiler zayıf bir ortak girişimle başlar, güçlenir ve nihayet ya dostça ya da düşmanca bir birleşme ya da devralmayla sona erer.

### 3.3.1.1. 2.2.3.4. Ortak Girişim Stratejisinde Dikkat Edilecek Konular

Ortak girişim stratejisini oluşturmada ve uygulamada ilk koşul, bir ortak seçmektir. Kültürel sorunlar çeşitli şekillerde hemen ortaya çıkar. Bir ortak girişimde ortağı değerlendirmede ve seçmede değişik yaklaşımlar sıkça kullanılır. Örneğin, bir ABD işletmesinin amacı, bir yeni pazara girmek olabilir. Buna karşılık, ortak girişim ortağının amacı (özellikle ortak gelişmekte olan bir ülkede ise), ABD teknolojisini elde etmek olabilir. Bu farklı amaçlara ilişkin sorunlar, ortak girişim amaçları ile ilgili bir formal görüşme yapılmasıyla aşılabılır(84).

---

(84) L.BYARS, a.g.e., s.85-86.

İkinci koşul, ortak girişim üzerindeki kontrol sorunudur. Bir örgüt rehber, yol gösterici olabilir ve ortak girişim sermayesine ekseriyetle katılmış olabilir. Dış ülke, diğer bir ülkeden gelen örgütleri, ortak girişimler içinde kontrol etmek için bir takım yasal kısıtlara sahip olabilir. Ortak girişimdeki temel kontrol sorunu genişletme ölçüsünün kontrolüdür(85).

Son koşul ise, ortak girişim yönetimiyle ilgilidir. Siyasi partiler, ortak girişimin başarısını garantilemek için gerekli ve kaliteli yönetim kadrosu ile ilgilenebilirler. Fakat bu özellikle, üçüncü ülkelerdeki girişimlerde problem olabilir. Bir yaklaşım, ortak girişimin oluşturduğu ülkenin elemanlarını kilit noktalara getirmektir. Diğer yaklaşım ortakların kültürü, diliyle benzer olması için ortakların yöneticileri sağlamasıdır(86).

### 3.3.1.1. 2.2.4. Geri Çekilme Stratejisi

İşletmelerde kullanılan diğer bir strateji ise, geri çekilme stratejisidir. Bu stratejide işletme, bilinçli bir tutumla bir işle ilgili faaliyetinin ölçeğini azaltmaktadır. Personel ve diğer maliyetlerini azaltması arzulanmaktadır. Kullanılan alt stratejiler, geri alma, geri dönme, sapma ve tasfiyedir. İşletme bu stratejide, kısa dönemli çevresel de-

---

(85) A.g.e., s.85-86.

(86) A.g.e., s.85-86.

ğişmelerle karşı karşıyadır. Kısa dönemli çevresel değişmeler sürekli olmaktadır. Bu durumlarda firma, geri alma ve geri dönme stratejilerini uygular. İşletme, ortak etkin olarak rekabeti sağlamadığı zaman, tasfiye alt stratejisini uygular(87).

### 3.3.1.1. 2.2.5. Kombinasyon Stratejisi

Ekonomik durumda bir değişme eksenini meydana geldiğinde, işletmede bu değişime bağlı olarak kendisinde bazı değişiklikler yapar(88).

Bazı ürün hatlarını değiştirilirken, yeni ürünler uygulamaya konulur. Bazı ürünlerde büyüme stratejisi uygulanırken, bazılarında geri çekilme stratejisi uygulanabilir(89).

İşletme ekonomik değişime bağlı olarak, yeni ürünler ya da hizmetler sunmak için kendisinde bazı değişiklikler yapar(90).

---

(87) G.BOSEMAN, A.PHATAK ve R.E.SCHELLENBERGER, a.g.e., s.69..-

(88) A.g.e.,-s.69.

(89) L.BYARS, a.g.e., s.77.

(90) G.BOSEMAN, A.PHATAK ve R.E.SCHELLENBERGER, a.g.e., s.69; Bu strateji için ayrıca bkz: Norman BERO, "Strategic Planning in Conglomerate Companies", Richard G.HAMERMESH, Strategic Management, Harvard Business Review Executive Book Series, John Wiley and Sons, Inc, New York, 1983, s.18.

### 3.3.2. Örgüt Stratejilerinin Belirlenmesi

Stratejik amaçlar belirlendikten sonra, sıra örgüt stratejilerinin belirlenip incelenmesine gelir. Toplumsal strateji, şirket stratejisi, iş stratejisi ve işlevsel stratejiler olarak sıralanan bu dört temel stratejiler özet olarak açıklanmaktadır(91).

#### 3.3.2.1. Örgüt Stratejisi Türleri

##### 3.3.2.1.1. Toplumsal Strateji

Toplumsal strateji, sosyal sorumluluk ve sorumluluk, iş ahlakı, şirket üyelerinin sorunları gibi konularla birlikte, dış çevrenin ve bir örgüt arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Toplumsal stratejinin temel ilgisi, halihazırdaki kuruluşun, toplumun, ülkenin ve global topluluğun bir üyesi olarak ne işler yapılacağını belirlemesidir.

---

(91) G.BOSEMAN, A.PHATAK ve R.E.SCHELLENBERGER, a.g.e., s. 72-74; Charles SAUNDERS, "The Process of Strategic Choice", William F.GLECK, Business Policy and Strategic Management, Mc Graw-Hill International Book Company, B.3, New York, 1980; William R.BOULTON, "The Case for More Board Participation in Strategic Management", William F.GLECK, Business Policy and Strategic Management, Mc Graw-Hill International Book Company, B.3, New York, 1980; Richard RUMELTE, "The Evaluation of Business Strategy", William F.GLUECK, Business Policy and Strategic Management, Mc Graw-Hill International Book Company, B.3, New York, 1980, s: 359. Şirket sosyal sorumluluğu için bkz: Richard E. WOKUTCH, "Corporate Social Responsibility Japanese Style", The Executive, C.IV, S.2(Mayıs,1990), s.56.

### 3.3.2.1.2. Şirket Stratejisi

Şirket stratejisi, tüm örgütte, üst yönetimin büyük oranda tasarımıdır. Şirket stratejisinin amacı, stratejik amaçları gerçekleştirmek için, halihazırdaki ve gelecekteki işlerinin portföyünü yönetmektir.

Şirket stratejisi, bir örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilere yönelir. Stratejinin iki temel bakış ve boyutu vardır. Stratejik Pozisyon, zamanın belirli bir noktasında çevre ve örgüt arasındaki ilişkilere yönelir. Stratejik plan, şirket amaçlarının bir setinin oluşturulmasına ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde yapılacak faaliyet çalışmalarının belirlenmesinde, gelecek ilişkilerinin bir tasarımına yöneliktir(92).

Şirket stratejisi aşağıdaki soruları cevaplandırılarak geliştirilir:

- Ne işle ya da işlerle ilgileniyoruz?
- Şimdiki iş veya işlerimiz bize uzun dönemdeki stratejik amaçlarımızı, özellikle büyümeyi, kârlılığını ve finansal performansı sağlamada yeterli olacak mıdır?
- Stratejik amaçlarımızı gerçekleştirmek için, yeni işlere girmemiz gerekli midir?

---

(92) Robert C.KATE, Cases and Concepts in Corporate Strategy, Prentice-Hill Corporate, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1970, s.194.

- İşlerinize hangi ve ne kadar kaynak tahsis etmeniz gerekir?

- İşlerinizin her biri için, hangi kaynakları ve hangi oranda tahsis etmeliyiz? Geçmişte yapılmamış hiç iş var mıdır?

### 3.3.2.1.3. İş Stratejisi

İş stratejisi, şirketin bir özel endüstri içerisinde veya ürün/pazar bölümünde nasıl rekabet etmesi gerektiğine ilişkin kararların alınmasını gerektirir. Bir endüstrideki, bir örgütün iş stratejisi pozisyonları, pazar bölümünde stratejik avantajlar sağlar(93).

İş stratejisinin formülasyonuna klavuz olan iş planlaması, geniş bir tüketici ihtiyacını karşılayacak olan bölüm aktivitelerinin alanını belirleme, belirlenen faaliyet alanı içerisinde bölüm amaçlarının belirlenmesine yönelik karar alma, bu amaçların gerçekleştirilmesi politikaların oluşturulması için gereklidir. Strateji formülasyonu, faaliyetlere yönelik pazar, coğrafik alanlar ve teknoloji alanlarını belirledikten sonra, bölüm amaçlarını ve hedeflerinin kurulmasını kapsar(94).

---

(93) G.BOSEMAN, A.PHATAK ve R.E.SCHELLENBERGER, a.g.e., s.91; Ayrıca bkz: Jerry L.WALL and Borgan P.SHIN, "Seeking Competitive Information", William F.GLECK, Business Policy and Strategic Management, Mc Graw-Hill International Book Company, B.3, New York, 1960, s.144.

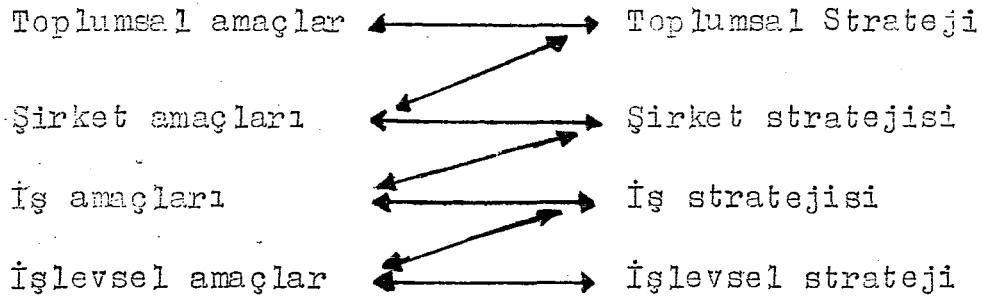
(94) R.F.VANCIL ve P.LORANGE, a.g.e., s.203.



### 3.3.2.1.4. İşlevsel Stratejisi

İşlevsel strateji, bir işletme içindeki işlevsel alanların herbirisi için, örneğin, üretim, pazarlama, finansman ve Ar-Ge işlevleri için stratejiler geliştirmekle ilgilidir. İşlevsel stratejinin ölçüsü, uygulama başarısıdır. Hofer ve Schendel'e göre, işlevsel stratejinin odak noktası kaynak verimliliğinin maksimizasyonudur.

Aşağıdaki şekil, çeşitli örgüt strateji düzeylerinin aralarındaki karşılıklı ilişkilerini göstermektedir.



Şekil, amaç hiyerarşisi ve strateji hiyerarşisi arasında bir uyumun var olduğunu göstermektedir.

Dört strateji türü, çeşitli karar türlerini, çeşitli yönetim düzeylerini kapsamakla birlikte, stratejiler başka bir stratejiyle uyumlu olmalıdır. Eğer toplumsal strateji şirket, iş ve işlevsel stratejileri dikey olarak uyumlu olmazsa, örgüt çok çabuk ciddi boyutlarda, güçlüklerle karşılaşır. Stratejilerin herbiri kendiliğinden daha üst stratejinin şemsiye-

sinde geliştirilmelidir(95).

### 3.3.2.2. Örgüt Stratejilerinin Analizi ve Uygulanması

Örgüt stratejilerinin analizinde kullanılan teknikleri ve bunların uygulanmasını şu şekilde açıklayabiliriz(96):

Şirket stratejisi tüm örgüt için, üst yönetimin tasarıdır.

İşlevsel strateji, işlevlerin yönetiminde bir çerçeve oluşturur(yeni bir mamulün geliştirilmesi söz konusu ise, planları Ar-Ge bölümü oluşturacaktır(97)).

İş stratejisi, şirketin bir endüstri içerisinde ya da ürün/pazar bölümünde, nasıl rekabet etmesi gerektiğine ilişkin kararların alınmasıdır.

Boston Consulting Group's(BCG)'nin geliştirdiği büyüme payı matrisi(98) ve General Electric'in(GE) iş portföyü matrisi iki şirket analiz tekniğidir. BCG matrix'inin boyutları, büyüme oranı ve göreceli pazar oranıdır(relative market share). GE'nin iş portföyü matrix'inin iki boyutu, uzun dönem ürün/pazar cazibeleri ve iş kuvvetli/rekabet durumudur.

(95) G.BOSEMAN, A.PHATAK ve R.E.SCHELLENBERGER, a.g.e., s.16.

(96) A.g.e., s.91-92.

(97) A.F.STONER ve C.VANKEL, a.g.e., s.120.

(98) BCG matrix'i için bkz: M.J.STANFORD, a.g.e., s.38-39; L.BYARS, a.g.e., s.92-93.

Üç genel iş stratejisi olup, bunlar genel imalat liderliği, farklılaştırma ve odaklaştırmadır. Genel iş stratejilerinin üç türünün uygulanması, çeşitli örgütte kontrol ve teşvik sistemleriyle birlikte, çeşitli kaynakları ve olanakları geliştirir. Pazarda bir stratejik avantaj elde etmekte anahtar, genel iş stratejilerinin endüstrinin ve firmanın durumlarını uyarlamaktır.

#### 3.4. Stratejilerin Uygulanması ve Denetimi

Örgüt stratejilerinin uygulanması ve denetimi stratejik yönetim sürecindeki son iki basamaktır. Örgüt stratejilerinin uygulanması, bütünlük yönetim sürecinin ve tüm yönetim işlevlerinin uygulanmasını kapsar(99). Stratejilerin uygulanması, aynı zamanda işlevsel stratejilerin belirlenmesi ve kaynakların geliştirilmesini de gerektirir(100). Etkili strateji uygulanmasında dört faktör etkili olup, bunlar şirket kültürü, örgüt yapısı, beşeri kaynaklar ve örgüt ödülleri(101). Liderlik uygulaması, stratejik uygulamada önemli bir konudur(102).

Şirket kültürü, bir örgütteki insanların davranışlarına yön veren tutumlar, değerler, inançlar ve geleneklerdir. Şirket kültürü bir örgütün üyesinin nasıl düşünüp, nasıl hareket

(99) G.BOSEMAN; A.PHATAK ve R.E.SCHELLENBERGER, a.g.e., s.118-119.

(100) L.BYARS, a.g.e., s.306.

(101) W.F.GLECK, a.g.e., s.306.

(102) G.BOSEMAN, A.PHATAK ve R.E.SCHELLENBERGER, a.g.e., s.119.

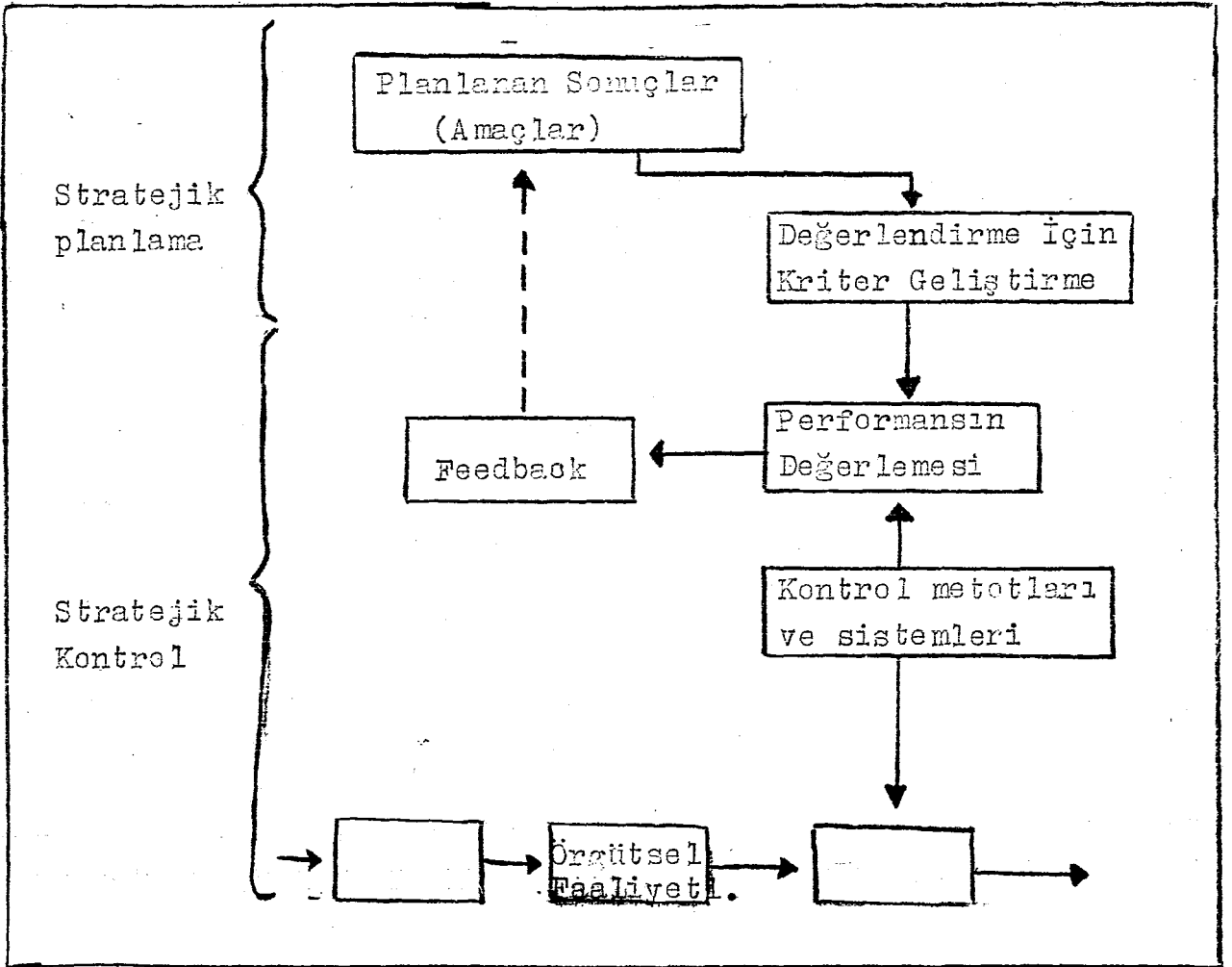
edeceklerini belirleyen bir bütündür. Eğer, örgüt stratejisi ile örgüt kültürü uyumlu olursa, şirket kültürü temel bir kuvvet olabilir. Şirket kültürü ile strateji uyumlu olmazsa, örgüt stratejisinin uygulanması sırasında güçlükler doğabilir.

Bir örgüt yapısı, işin nasıl bölümlendirileceğini, insanlara nasıl tahsis edileceğini ve işletmede görevlerini yapan insanların faaliyetlerini nasıl koordine edileceğini ortaya koyarak firmanın örgüt stratejisi için esası tesbit eder ve bu yolla örgüt yapısı insanların performansını örgüt stratejisine uygulamak için, koordinasyonu sağlar. Örgüt yapısı ve örgüt kültürü arasında uyum strateji uygulamasını kolaylaştırır. Uygulanacak strateji yapısıyla, uygulamada yönetici sorumluluğunun karakteristikleri arasında bir uyum mevcut olmalıdır. İşi uygulamak için, işin niteliği bir kişinin olmamasını gerektirirken, bir yönetici bir işi yönetmek için ideal kişilik karakteristiklerine sahip olabilir. Spesifik iş durumları, o işi yönetmek için, uygun olacak özel yönetici karakteristiklerini gerektirir.

Ödül sisteminin yapısı, etkin strateji uygulamasında çok önemli nüfuza sahip olabilir. Ödüller, işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır. Ödüller, şirket stratejisiyle belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için verilmelidir.

Kavramsal olarak, örgüt stratejilerinin kontrolü ya da stratejik kontrol, örgüt stratejisinin uygulanmasında elde edilen sonuçlarla stratejik örgüt amaçlarının karşılaştırıl-

masıdır(103). Dolayısıyla stratejik denetim, stratejik planlamayla ilişkili olan bir konudur. Aşağıda stratejik plan ile stratejik denetim arasındaki ilişki gösterilmektedir(104).



Stratejik denetim sürecinin üç temel elemanı vardır: Değerlendirme kriterleri geliştirme, performansı değerlendirme ve feedback. Bu üç temel eleman, etkin kontrolde önemli temellerdir(105).

(103) G.BOSELIAN, .A.PHATAK. ve R.E.SCHELLENBERGER, a.g.e., s.119.

(104) L.BYARS, a.g.e., s.169.

(105) A.g.e., s.170.

Stratejik kontrolde kullanılan ya da geliştirilebilecek kriterler şunlar olabilirler(106):

- Pay ödemeleri
- Net kâr
- Pazar payı
- Öz sermayenin dönüşük hızı
- Satışların devir hızı
- Menkul kıymetlerin fiyatı(Fiyat/Kazanç oranı)
- Satışların büyüklüğü
- Pay başına kazançlar
- Varlıkların büyüklüğü
- İlgören devir hızı
- Kâr-satış reşyosu
- Yatırımların devir hızı

Performans değerlendirmenin amacı, örgüt içerisindeki sorun alanlarını belirlemektir. Performansı değerlemesi, planlanan performans ile fiili performans ve değerlendirme kriterleri arasında yapılır(107).

Performans değerlemesi yapıldıktan sonra, yöneticilere feedback sağlanmazsa, ilk iki aşamanın çok az değeri olur(108). Çünkü stratejik amaçlar ile örgüt stratejisi sonuçları arasında önemli derecede fark olursa, stratejik bir grup ortaya çı-

---

(106) G.BOSTMAN, A.PHATAK ve R.E.SCHELLENBERGER, a.g.e., s.116; L.BYARS, a.g.e., s.171.

(107) L.BYARS, a.g.e., s.173-174.

(108) A.g.e., s.174.

kar. Bir stratejik boşluk ortaya çıkması iki düzeyli olup, stratejik ve operasyonel olabilir. Stratejik teşhis ya da tesbitler, mevcut ücret stratejisinin değerlendirilmesi ve yeni bir ücret stratejisinin gerekip gerekmediğinin belirlenmesidir. Operasyonel teşhis ve tesbitler ise, ücret stratejisinin uygulanmasının değerlendirilmesi ve firmanın mevcut faaliyetlerini geliştirmek için, uygulamada ne gibi değişiklikler yapılması gerektiğini tesbit etmektir(109).

Etkin kontrol sistemleri şu özelliklere sahip olmalıdır(110):

- . Kontrol sistemleri ve metotları ekonomik olmalıdır.
- . Kontrol sistemleri ve metotları anlam taşımalıdır.
- . Kontrol sistemleri ve metotları anında bilgi sağlayabilmelidir.
- . Kontrol sistemleri ve metotları doğru sonucu ölçebilmelidir.
- . Kontrol sistemleri ve metotları trendler üzerine kantitatif bilgi sağlayabilmelidir.
- . Kontrol sistemleri kolay uygulanabilmelidir.
- . Kontrol sistemleri ve raporları anlaşılır tarzda kolay ve kısa özellik taşımalıdır.

---

(109) G.BOSCHIAN, A.PHATAK ve R.E.SCHELLENBERGER, a.r.e., s.119.

(110) L.BYARS, a.g.e., s.174-176.

ALTINCI BÖLÜM

REKABETÇİ YAPIDA AT İŞLETMELERİYLE  
BÜTÜNLEŞMEDE TEKNOLOJİNİN STRATEJİK  
YÖNETİMİ



Dördüncü bölümde belirlemeye çalıştığımız karşılaştırmalı durum tesbitinde şu sonuç ortaya çıkmıştır: Türkiye işletmeleri genel olarak teknolojik yönden dışa bağımlı, teknolojileri geri ya da eski, bazı alanlarda AT'ye göre üstün, fakat üstün olunan alanlarda da teknoloji yenileme ve modernizasyon, teknolojiyi izleyememe sorunları vardır. Bu yönüyle, hemen hemen tüm imalat sanayii işletmelerinin teknolojik sorunları mevcut olup, geleceğe yönelik teknolojik çabalarda bulunup, stratejiler geliştirme zorunluluğu vardır. Büyük çoğunlukla imalat sanayii işletmelerinin yapısal değişikliğe ilişkin uygulamalarda bulunmaları gereklidir.

1- AT TAM ÜYELİĞİ DURUMUNDA TÜRKİYE İŞLETMELERİNİN FIRSAT VE TEHLİKELERİNİN BELİRLENMESİ İLE AT İŞLETMELERİNE GÖRE KUVVETLİ VE ZAYIF YÖNLERİNİN ANALİZİ (TÜRKİYE İŞLETMELERİ İÇİN SWOT ANALİZİ)

SWOT analizinin iki boyutu vardır: Birincisi, fırsat ve tehlikelerin gelecek bakışı açısından belirlenmesidir. İkincisi, şimdiki duruma göre, kuvvetli ve zayıf yönlerin analiz edilmesidir.

### 1.1. Fırsatların Belirlenmesi

Tam üyelik fırsatlarından birisi, Topluluk sermayesinin Türkiye'ye akacağı şeklindedir. Gerçekten düşük produktivitesine karşın, emek maliyetinin düşük olduğu bir ülkede 325 milyonluk AT piyasasına yönelik yatırımlara girişmenin, AT yatırımcıları için çekici olabileceği düşünülebilir. Aynı olanak, tam üye olmadan da mevcuttur(1). AT ve diğer yabancı sermaye yatırımları, bu sermayeyle ortaklık, Türkiye işletmelerinin bazı dönemlerde % 150'lere ulaşan finansman maliyetleri gözönüne alındığında finansman imkânları sağlayabilecektir(2).

AT üyeliğine bağlı olarak, oluşacak güven ortamı sonucunda, artan yabancı sermaye yatırımları Türkiye işletmeleri için, ortak yatırımlarla teknoloji yenileme ve ortak Ar-Ge çabalarıyla teknoloji üretebilme olanağı sağlama, Ar-Ge faaliyetlerinde Topluluk fonlarından yararlanmak şeklinde olanaklar sağlayacaktır. AT Komisyonu, çeşitli alanlarda geliştirdiği spesifik programlarla, proje düzeyindeki Ar-Ge çabalarına yönelik olarak, Topluluk işletmelerini desteklemektedir(3). Yine ortak yatırımlarla mevcut pazarlama kanallarına girmek mümkün olabilecektir. AT tam üyeliği sonucunda

(1) A.GÖKDERE, a.g.e., s.32.

(2) Jak KAMHİ, "Türk Sanayicileri Tek Pazar Oluşumunu Çok Yakından Takip Etmek Zorundadır", İşveren Dergisi, C. XXVII, S.4(Ocak,1989), s.29.

(3) Commission of the European Communities, "Innovation and Technology Transfer", s.2-39.

kota ve korumacılığın kalkmasıyla, Türkiye işletmeleri için, ihracatın kolaylaşması ve arttırılması fırsatları doğabilecektir. Yine tam üyeliğe bağlı olarak, 325 milyonluk ve tüketim kalıbı gelişmiş bir pazara giriş olanağı elde edilecektir(4).

Türkiye'nin EFTA ülkelerine yönelik ihracatında, AT'nin bu ülkelere ihracatı sırasında yararlandığı karşı tavizlerden yararlanmak mümkün olacaktır(5).

## 1.2. Tehlikelerin Belirlenmesi

AT tam üyeliği ya da AT ve diğer yabancı sermaye yatırımlarının artması durumunda, Türkiye işletmeleri için, bazı tehlikelerin doğabileceği saptanmaktadır.

### 1.2.1. Büyük Pazar Yapısı Nedeniyle Etkin Kapasite Yaratma Zorunluluğu

İç pazarın büyüklüğünde çalışan sanayii, katılmanın gerçekleşmesiyle, AT boyutunda çalışmak durumunda kalacaktır. Yeni bir kapasite genişletme sorunu ortaya çıkacaktır. Çünkü, pazarın büyümesi sonucunda ulusal düzey için yeterli olan kapasite artışı yetersiz kalacaktır. Bu durumda, Türkiye sanayii işletmelerinin etkin kapasite yaratma sorunu bulunacaktır(6).

(4) İKV, Avrupa Topluluğu ve Türkiye-AET İlişkileri, s.28; E.E. GOETTE, a.g.e., s.10.

(5) A.Ü.ATAMAN, a.g.e., s.8.

(6) Suat OKTAR, "Türk Sanayiinin AT Karşısındaki Durumu ve Uyum Sorunu", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, S.270(15 Ağustos, 1988), s.37.

### 1.2.2. Teknolojik Düzeyin Düşük Olması ve Yüksek Teknoloji İle Karşılaşma

Türkiye işletmelerinin en önemli sorunlarından birisi, teknolojik düzeyin düşüklüğüdür. Türkiye'de özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler üretim, kredi, pazarlama, teknolojik gelişmeleri izleyememe gibi sorunlarla karşı karşıyadır. Bu işletmelerin en büyük sorunları ise, sermaye yetersizliğidir ki, yukarıdaki sorunlar da bunlardan kaynaklanmaktadır. Bu sorunları çözülmeyen Türkiye işletmelerinin AT işletmeleriyle "rekabet edememe" hali olması kaçınılmazdır(7).

AT tam üyeliği sonucunda, iç ve dış pazarda, Türkiye işletmelerinin teknoloji transferi evresindeki teknolojik yapısıyla, rekabet edebilme şansları bulunmamaktadır. Bu nedenle teknoloji transferi evresinin aşılması(8) ve sanayinin kendi teknolojisini üretebilmesi ve bunun için de, sanayii yapısında dikey ve yatay entegrasyon, Ar-Ge faaliyetleri, teknoloji ve ölçek seçimi konularında ana politikalarının belirlenmesi gerekmektedir(9).

- 
- (7) Hüsamettin TİYANŞAN, "Küçük İşletmelerin AT'ta Rekabet Şansı Bulunmuyor", Dünya Gazetesi, 18 Nisan 1989.
- (8) Ali Nail KUBALI, "Teknoloji Transferi Evresini Aşmalıyız", Dünya Gazetesi, 5 Temmuz 1989.
- (9) Kenan MORTAN-Cemil ÇAKMAKLI, Geçmişten Geleceğe Kalkınma Arayışları, Altın Kitaplar Yayınevi, Bilimsel Sorunlar Dizisi, İstanbul, 1987, s.345.

### 1.2.3.İç Pazarın Cazibesini Yitirmesi

Türkiye, AT'ye geçiş sağlayarak, tam üye olduğu zaman, bu ekonomik sistemin bir alt sistemi olacaktır. Dolayısıyla, Türkiye işletmeleri, AT'ye üye olan ülkelerin işletmeleriyle rekabet etmek durumunda kalacaklardır(10). Bir çok sanayii dalındaki malların gümrük duvarları ile korunması ortadan kalkacaktır. Girdi fiyatlarındaki her artış veya verimsiz çalışmanın karşılığı, doğrudan doğruya mal fiyatına yansıtılamayacaktır. Bu nedenle, AT üyeliğiyle rekabet maliyet azaltıcı yönde olacak ve fiyatlar bağımsız olarak değiştirilemeyecektir(11). Topluluğa üyelik, yalnızca Topluluk üyesi ülkelerin değil, aynı zamanda Topluluğu bağlayan anlaşmalar- da taraf ülkelerin ticari ilişkilerini de gündeme getirmektedir. Buna göre Türkiye, Topluluk ülkelerine karşı gümrük, kota ve ithalatta fon tahsili gibi engelleri kaldırma yoluna gideceği gibi, piyasasını çok sayıda ülkenin ürünlerine de açmak durumunda kalacaktır. Bunun yanında ABD'nin Genelleştirilmiş Preferanslar Sistemi içerisinde yar alan 100'ün üzerindeki gelişmekte olan ülkenin sınai ürünlerine çok büyük bir ithalat etkisi yaratma bile, yine gümrük indirimlerini uygulaması söz konusu olacaktır(12).

---

(10) Mehmet ŞAHİN, İş İdaresine Giriş, A.Ü. Açık Öğretim Fakültesi Ya.No.72, Ankara, 1987, s.103.

(11) Mehmet ŞAHİN, Üretim Yönetiminde Simülasyon Analizi ve Uygulaması, E.İ.T.İ.A. Ya.No.194/124, Eskişehir, 1978.

(12) S.OKTAR, a.g.e., s.37.

Bu gelişmeler iç pazarda rekabetin yoğunlaşmasına, sadece iç pazarda üretimde bulunanlar için, bu pazarın cazibesini yitirmesine neden olacaktır. Hatta yalnızca rekabete dayanabilen işletmeler faaliyetlerini sürdürebilecekken, diğerleri piyasayı terkedeceklerdir. Dolayısıyla, işletmeler yalnızca dış pazar için değil, iç pazar içinde de rekabet güçlerini artırmak durumundadırlar(13).

#### 1.2.4.İç Korumacılığın Kalkması

Tam üyelik, Türkiye işletmelerinin belirli süreler sonunda, Topluluk üyelerinin rekabetiyle karşı karşıya bırakacaktır. Topluluk çıkışlı her türlü ithalat üzerindeki sınırlamalar ve bugünkü fon uygulaması kalkacaktır(14). Böylelikle teşvikler aracılığıyla rekabet gücünün yükseltilmesi olanağı ortadan kalkacaktır(15). En azından Topluluğa üyelik halinde, çeşitli üretim kollarına sağlanan dolaylı subvansiyon uygulamalarına bugünkü şekliyle devam edilemeyecektir(16).

Aynı şekilde, Topluluk ortak dış tarifesi ve dış ticaret politikasına uyum zorunluluğu, Türkiye'yi ABD ve Japon rekabetine de açık hale getirecektir. Topluluğun, halen % 7.5 dolaylarındaki ortak dış tarife ortalaması, bu iki ülkeden de düşüktür(17).

(13) A.g.e., s.37.

(14) A.GÖKDERE, a.g.e., s.32.

(15) Yasemin ÇONGAR ve Cem SEY, "Tek Pazarın Eşiğinde Şirket Birleşmeleri:İspanya ve Türkiye Örneği",Avrupa Ekonomik Topluluğu İle Bütünleşmede Yabancı Sermaye Yatırımlarının Rolü İnceleme Yarışması II,YASED Ya.No.34,Istanbul,1989, s.46.

(16) S.ÖKTAR, a.g.e., s.37.

(17) A.GÖKDERE, a.g.e., s.32.

### 1.2.5. Standartların Yükselmesi ve Türkiye İmalat Sanayii İşletmelerinin Standartlarınının Düşük Olması

Türkiye işletmeleri için, önemli sorunlardan birisi de standartlar konusudur. Genel olarak standart dışı çalışan ve Topluluğun standartlarınının çok uzağında olan Türkiye işletmelerininin tam üyelikte ve 1992 Tek Pazarı'ndan sonra karşılaşacakları en önemli sorunlardan birisidir(18). AT' de yoğun bir standart çalışmaları bulunmaktadır. Her türlü sanayii ürünü, bütün üye ülkelerde geçerli olacak standartta sokacak olan AT, ilk etapta 5000 adet malın standardını belirlemiş olup, bu sayı 1992'de 15000'e ulaşacaktır. . 31.12.1992 tarihinden sonra, AT üyesi ülkelere Türkiye AT'nin yeni standartlarına uygun mal üretmezse ihracatına devam edemeyecektir(19).

Türkiye sanayininin, AT üyesi olunulduğunda standardizasyon yönüyle karşılaşacağı problemleri asgari düzeye çekebilmek amacıyla 1988 yılında Hazine Müsteşarlığı bünyesinde Avrupa Topluluğu ile İlişkiler Genel Müdürlüğü kurulmuştur(20).

---

(18) S.ÖKTEAR, a.g.e., s.37.

(19) Cahit ÇATALOĞLU, "Avrupa Tek Pazarında Türk Sanayicisi", Türkiye Gazetesi, 18 Haziran 1990.

(20) Servet KOÇAK, "Avrupa Topluluğu'na Giriş Öncesi Standardizasyonun Önemi", Dünya Gazetesi, 25 Ocak 1990; Bu konuda ayrıca bkz: Trevor PENROSE, "Topluluk Türk İhracatçısından Ne Bekliyor", Avrupa Ekonomik Topluluğu Birinci Eğitim Semineri, İKV Ya, İstanbul, 1983, s.237.

### 1.3. Türkiye İşletmelerinin AT İşletmelerine Göre Kuvvetli ve Zayıf Yönlerinin Belirlenmesi

İşletmelerin kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, işletmenin iç olanaklarının analizi ile ilgilidir. Bu nedenle, böyle bir analiz kuşkusuz işletme düzeyinde yapılacak bir çalışmadır. İşletmelerin kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde, genel kabul görmüş prosedürler ile işletme işlevleri düzeyinde geliştirilecek profiller vardır.

Pazarda başarılı olabilmekte, firmanın kuvvetli ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesindeki süreç izleyen aşamaları gerektirir(21):

. İş için, pazar gereklerine uygun az sayıda anahtar başarı faktörleri belirlemek(22).

. Firmanın kaynak ve olanaklarının profilini geliştirmek.

. İş için belirlenen anahtar başarı faktörleriyle, firmanın kaynak ve olanaklarının karşılaştırılmak.

. Başarısızlığı önlemek için, kritik zayıflıkları minimize etmek ve isteki fırsatlardan yararlanmak için, tutarlı strateji oluşturmada temel kuvvetli yönleri belirlemek.

---

(21) G.BOSEMAN, A.PHATAK ve R.E.SCHELLENBERGER, a.g.e., s.37.

(22) A.F.STONER ve C.WANKEL, a.g.e., s.125.



. Firmanın kuvvetli ve zayıf yönleriyle rakiplerin kuvvetli ve zayıf yönlerini karşılaştırmak.

. Firmanın kaynak ve olanaklar bakımından temel rakiplerine oranla, önemli ölçüde kuvvetli ve zayıf olduğu alanları ayırmak.

Bir firmanın kaynak ve olanaklarının kapasitesi, aşağıdaki sorular çerçevesinde belirlenebilir. Soru tipleri, bir profil geliştirmede yol gösterici cevapların bulunmasını sağlayabilir(23).

-Pazarlama:

Toplam pazarda ve temel pazar bölümlerinde firmanın mevcut pazar payı nedir?

Bütün olarak pazar genişliyor mu?

Firmanın temel ürünleri, ürün hayat seyirlerinin neresindedir?

Temel ürünlerin marjinleri ve fiyatlarının durumu nedir?

Tüketici bağımlılığı, dizayn, kalite, patentler ve fiyatlar gibi konularda ürünlerin durumu nedir?

Dağıtım kanallarının etkinliği ve yeterliliği nasıldır?

Pazar araştırması sistemi, mevcut ve potansiyel tüketicilerin ihtiyaçları için kurulan firmanın Ar-Ge programlarını muhafaza etmek için, doğru ve güvenilir bilgi sağlamak

---

(23) G.BOSEMAN, A.PHATAK ve R.E.SCHELIENBERGER, a.g.e., s. 37-38.

düzeyde midir?

Satış gücünün yeterliliği ve etkinliği nasıldır?Pazarlamacılar anahtar tüketicilerle iyi bir dostluğa sahipler mi?

Firmanın reklam programının etkinliği nasıldır? Reklam programı tüketici bağlılığı, kuvvetli bir pazar durumu, rakip markalar karşısında firmanın kuvvetli bir ürün markası oluşturmasında yardım sağlayabildi mi?

Satış sonrası hizmetlerin etkinliği ve yeterliliği nasıldır?

Örgüt iyi bir mamul karmasına sahip midir?

Örgüt şimdiki ve beklenen üretim için potansiyeli tesbit etmeye ve değerlendirmeye sahip mi?

-Ar-Ge:

Ar-Ge son beş yılda ne kadar başarılı ticari ürün yarattı?

Satış cirosu Ar-Ge harcamalarını karşıladı mı?

Pazarlama bölümü ile Ar-Ge bölümü uyumlu mu? Pazarlama bölümü, Ar-Ge bölümüne katkı sağlayabiliyor mu?

Gerekli insan, bina ve donatım konularında toplam Ar-Ge etkinliğinin kuvvetli ve zayıf yönleri nedir?

-Finansman:

Finansal rasyolar bazında, firmanın finansal durumu iyi midir?(Kaldıraç oranları, likidite ve faaliyet rasyo-

tim dinamik mi, yoksa durağan bir yapıya mı sahiptir?

Yönetim şirket için belirlenen amaçları gerçekleştirme-  
de, geçmişte ne ölçüde başarılı olmuştur? Bu nasıl hesaplan-  
maktadır? Temel rakiplerin ölçüsü nedir?

Anahtar kademedeki yöneticilerin yaş ortalaması nedir?

Yeterli miktarda dinamik yönetici var mıdır? Bu yöneti-  
ciler, anahtar yöneticinin ayrılımları durumunda yönetim işle-  
vini yürütebilirler mi?

Firmanın üst yönetimi, gelecekte meydana gelebilecek  
aksamaların üstesinden gelebilecek yeterlikte midir?

Üst yönetim, dış çevredeki ilgili güçleri tahlil edebi-  
liyor mu?

Üst yönetim, uzun vadeli planlarda etkinlikle yer ala-  
bilir mi?

- Şirket Yapısı:

Örgüt yapısı, firmanın ürün ve coğrafik çeşitliliğini  
etkin olarak koordine edebilir mi?

Şirket kararlarını almada ve yürütmeye şirket yapısı  
hızlı mıdır?

Örgüt yapısı, firma ve çevresindeki insan ve teknoloji  
alanındaki gelişmeleri algılayabiliyor mu?

- İnsan Kaynakları:

Örgüt insan kaynaklarını alma, muhafaza etme ve geliştirmede kendi mekanizmalarına sahip midir?

## 2- AT TAM ÜYELİĞİNDE TÜRKİYE İŞLETMELERİNİN KİMLİK VE POLİTİKALARININ BELİRLENMESİ

İşletme misyonu, işletmelerin hangi işle ve hangi alanda çalışacağıının belirlenmesidir(24). -AT tam üyeliğinde ya da yabancı sermayenin artması durumunda, Türkiye işletmeleri yeni yatırımlarda misyon belirlerken, Türkiye'nin tekstil, gıda , madencilik, şişe-cam, deri sektörlerindeki gibi stratejik avantaja sahip olduğu alanlara yönelmenin(25) 1992 Tek Pazarı'nın işletmeler için getireceği stratejik boyutların da incelenmesi gereklidir. Misyon seçilirken, AT ihtiyaçları ve pazar koşulları da dikkate alınması gereken bir konudur(26). Ayrıca hammaddesi Türkiye'de bulunan alanlarda misyon seçimine dikkat edilmelidir(27). Bu gibi alanlarda, Türkiye teşebbüsleri aralarında birleşme stratejileriyle Avrupa'ya özellikle Avrupa'daki son gelişmeleri de dikkate alarak, yatırım yapma olanaklarına girmeleri ve savunmadan çok "saldırgan strateji" seçmeleri daha uygun olup, Avrupa'daki faktör fiyatlarının durumu da gözönüne alınarak yatırım kararı verilmelidir.

---

(24) A.g.e., s.7.

(25) Erkut YÜCAOĞLU, "Türk Sanayii Yeniden Yapılanma Arayışında", Dünya Gazetesi, 14 Mart 1989.

(26) S.OKTAR, a.g.e., s.37.

(27) Necdet SONAY, "Gerekli Önlem Alınmazsa Rekabet Gücümüz Zayıflar", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, S.257 (Temmuz,1987), s.19.

İşletme misyonunun belirlenmesinde, tüketicinin kim olduğu, nerede yoğunlaştığı, nasıl mamul satın aldığı, ona nasıl ulaşılabileceği tüketicinin ne satın alacağı ve tüketicinin değerlerinin ne olduğu üzerinde durulması gereken konulardır(28). Genelleştirilirse, Türkiye işletmeleri yatırımlarını ve misyonlarını 2000'li yıllara göre tasarlamalıdır (29). Yine işletme felsefesi belirlenirken, AT tüketicilerinin değerleri, tutumları da dikkate alınmalı, Türkiye işletmelerinin üretim aşamasından, pazarlamanın tamamlanmasına kadar, politikalarında profesyonel yönetim kâlıplarına uygun çabalarda bulunmaları gereklidir. Politikalar seçilirken, stratejilerin belirlenmesine, uygulanmasına ve kontrol edilmesine olanak sağlayacak nitelikte olmalıdır. Bazı stratejilerin uygulanması için gerektiğinde ortak alınmalı, ya da sahip yöneticilikten taviz verilip, profesyonel yönetici istihdamına gidilebilinmelidir. Rekabette temel politika, teknolojiyi hedeflemek olmalıdır.

### 3- AT İŞLETMELERİYLE REKABETTE AMAÇLARIN(STRATEJİLERİN) BELİRLENMESİ

Türkiye işletmelerinin tamamının, teknolojik yönden yeniden yapılanma sorunları olduğu belirlenmişti. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin teknolojiyi izleyememe, transfer edememe sorunlarına karşılık, büyük ölçekli Türkiye işletmeleri-

(28) L.BYARS, a.g.e., s.12.

(29) Ahmet MENEVŞE, "Yatırımları AT'a Göre Realize Etmeliyiz", Dünya Gazetesi, 2 Ocak 1990, s.9.

nin de, teknoloji üretmemesi sorunları vardır. Zira, en son yeniliklere sahip teknolojiyi elde bulundurmamak da, uzun vadede teknoloji sorununun olmadığı anlamına gelmez. Büyük ölçekli Türkiye işletmeleri de, bundan böyle binlerce, onbinlerce mamul ihraç etme evresini aşmış, ihracatta know-how, marka gibi teknoloji satılabilir yapısına ulaşabilmelidirler.

AT imalat sanayiiyle rekabette teknoloji ve finansman olmak üzere iki temel sorunla karşılaşılacağı açıktır. Bunların çözümü için, yeniden yapılanma sürecine girilmesi kaçınılmazdır.

Bu yeniden yapılanmada çözümler neler olabilir? Teknoloji üretme, transfer etme ve diğer çözümler de, yabancı sermaye ve yabancı firmalarla ortaklıktır(30). Yeniden yapılanmada izlenebilecek stratejiler teknoloji üretme, lisans anlaşmaları, ortak girişim(yerli ya da yabancı ortak) ve şirket birleşmeleri(yerli ya da yabancı işletmelerle) olmaktadır.

Prof.Kazgan araştırmasında, işletmelerden, AT işletmeleriyle rekabet gücü olmayanlar, çözüm için sırasıyla, "yerli-yabancı ortak alma, teknoloji değiştirme, yabancılarla lisans anlaşmalarına girme" stratejilerini belirlemişlerdir(31).

---

(30) Talat ÖRHON, "Pazarımız Dünyadır", İşveren Dergisi, C.XXVII, S.4(Ocak, 1989), s.28.

(31) G.KAZGAN, a.g.e., s.12.

### 3.1. Türkiye İşletmelerinin Teknoloji Üretme Stratejisi

Teknoloji üretme, geliştirme ya da üretebilme, geliştirebilme çabalarında bulunma doğrudan Ar-Ge'yle ilgilidir. Ar-Ge örgütü, Ar-Ge bütçesi ve Ar-Ge personeli olmadan sonuç elde etmek mümkün olmayıp; en yeni teknolojiyi izleyip, transfer etmek de Ar-Ge çabalarını gerektirir.

#### 3.1.1. Türkiye İşletmelerinden Teknoloji Üretmesi Gerekten İmalat Sanayii İşletmeleri

Türkiye'nin tekstil, gıda ve şişe-camda AT'ye göre karşılaştırmalı üstünlükleri bulunmaktadır. Ancak bunun son yekunlukları içerdiği ve yaygınlaşmış boyutta olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü rekabette bundan böyle tek ve etkin rekabet ölçüsü teknolojiyi yenileyebilme ve üretebilmedir. Zira uluslararası ticarete, üretimde ucuz girdi avantajı, yüksek teknolojiye yenik düşmektedir(32).

Türkiye'nin, üstünlüğe sahip olduğu bu alanlarda özellikle tekstilde, teknolojinin yenilenmemesi durumunda nisbi üstünlüğünü sürmeyeceği ifade edilmektedir(33). Bu nedene bağlı

---

(32) M.ALPTEKİN, a.g.e., s.10; B.ÖZTEKİN, a.g.e., s.2.1; E. YÜCAOĞLU, a.g.e., s.3; R.BAYDUR, a.g.e., s.4.

(33) M.ALPTEKİN, a.g.e., s.10.

olarak, bu alanda teknolojiyi izleyememe ve aktaramama sorununun olduğu da ifadeler arasındadır(34). Ancak sorunun teknolojiyi aktarmakla bitmeyeceği de açıktır. Asıl olan bu alanlarda teknoloji üretebilen durumlara gelmektir(35).

1992 Tek Pazarı'nda işletmeler için ortaya çıkacak boyutlar da(36) dikkate alındığında, teknoloji üretme zorunluluğunun önemi daha da iyi anlaşılır. Türkiye işletmeleri 1992 Tek Pazarı'na hazırlanırken, rekabet bakımından kısa vadede teknolojisini yenilemeli ve özellikle büyük ölçekli işletmeler teknoloji üretbilme, geliştirme çabalarına girmelidirler. Büyük ölçekli işletmelerin işbirliği yapıp, yatırımlarını AT'ye kaydırmaya girmeleri stratejisi izlenebilir(37).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin teknoloji üretme ve geliştirme olanakları kısıtlıdır, Yeni kurulan ve gelecek Ar-Ge merkezleriyle, bu işletmeler adına teknoloji elde etme, geliştirme çabaları gerçekleştirilebilecek özelliktedir.

---

(34) Y.SEVİK, a.g.e., s.6.

(35) B.ÖZTEKİN, a.g.e., s.202.

(36) Ölçek ekonomileri için bkz: P.CECHINI, a.g.e., s.68-77; Diğer gelişmeler için bkz: Robert GOGEL ve Jean-Claude LARRECHE, "The Battlefield for 1992: Product Strength and Geographic Coverage", European Management Journal, C.7, S.2(Haziran,1989), s.132; Sandra VANDERMERME, "From Fragmentation to Integration: A Conceptual Pan-European Marketing Formula", European Management Journal, C.1,S.3(Eylül 1989),s.261; Robert PATON ve Diğerleri, "European Strategy Formulation:The Small Company-European Analysis Technique", European Management Journal, C.7, S.3(Eylül,1989), s.305.

(37) Dünya Araştırma, "Avrupalı Firmalar Tek Pazarı Hazırlanıyor", Dünya Gazetesi, 28 Temmuz 1989,



Küçük ve orta ölçekli işletmeler, teknoloji yenileme sürecinde finansman ihtiyaçlarını, kredi maliyetlerini de dikkate alarak, ortaklıklarla finansman yolunu tercih etmelidirler.

Türkiye'de teknoloji üretme çabalarının yetersiz olmasına karşılık, yapılan bir araştırmada, araştırma kapsamındaki işletmelerde 63'ünün teknoloji ihracı etkinliğinde buldukları belirlenmiştir. Bu firmalardan 37'si proje ihracatı, lisans, danışmanlık ve teknik hizmet ile doğrudan dış yatırım yollarından bir veya birkaçı yoluyla teknoloji ihraç etmişlerdir(38).

### 3.1.2. Teknoloji Üretimde Koşullar

Türkiye işletmelerinin teknoloji üretebilmeleri, Ar-Ge çabalarına girmelerine, Ar-Ge için daha fazla bütçe ayırmalarına bağlıdır(39). Çünkü teknoloji üretme konusu, Ar-Ge örgütü, Ar-Ge personeli, Ar-Ge laboratuvarları ile mümkün olan konulardır. Bütün bunlar da, finansman sağlamayla ilgilidir. Türkiye işletmelerinin bundan böyle, en önemli rekabet unsurunun Ar-Ge çabalarına girmek olduğunu benimsemeleri ve bunun için de fon ayırmaları gereklidir.

---

(38) Arman KIRIM, Türkiye İmalat Sanayiinde Teknolojik Değişim, TOBB Ya.No.145, Ankara, 1990, s.90.

(39) Turgut SOYSAL, "Yerli Teknoloji Üretmek Gerekiyor", Dünya Gazetesi, 6 Temmuz 1989.

### 3.2. Türkiye İşletmelerinin Lisans Anlaşmalarıyla Teknoloji Elde Etme Stratejisi

Türkiye işletmeleri için, teknoloji sorununu çözümlene de izlenecek bir diğer strateji de lisans anlaşmalarıdır.

#### 3.2.1. Türkiye'de Lisans Anlaşmaları

Türkiye'de 1980-1985 yılları arasında toplam 195 lisans anlaşması yapılmıştır(40). Ancak lisans anlaşmaları çeşitli kısıtlamaları içerebilmekte ve uzun vadede bağımlılığa neden olmaktadır. Türkiye'de de yapılan lisans anlaşmaları ve teknoloji transferinde bu bağımlılıkların ve kısıtların olduğu ortaya çıkmıştır. Türkiye imalat sanayi işletmeleri (263 işletme) üzerinde yapılan bir araştırmada yapılan lisans anlaşmaları ve teknoloji transferi anlaşmalarında aşağıdaki kısıtlayıcı hükümlere rastlanmıştır(41).

<u>Kısıtlamanın Türü</u>	<u>Anlaşma Sayısı</u>	<u>Yüzde</u>
-Tüm üçüncü ülkelere ihracat sayısı	19	7.2
-İhracatta, yalnızca belirtilmiş olan ülkelere yapılmak kaydıyla izin verilmesi	54	20.5
-AT'ye ihracat yapılmaz kaydı	5	1.9

(40) S.ŞİMŞEK, a.g.e., s.139.

(41) A.KIRIM, a.g.e., s.132.

<u>Kısıtlamanın Türü</u>	<u>Anlaşma Sayısı</u>	<u>Yüzde</u>
-İhracatta, miktar sınırlaması		
kayı ile izin	9	3.4
-Üretim için gerekli makine-teçhizatın lisans veren tarafından temini	38	14.4
-Lisans alanın ürettiği ürünün kalite kontrolünün, lisans verence yapılması kaydı	155	58.9
-Ana, yardımcı ve hammaddelerin lisans veren tarafından belirtilecek kaynaklardan temini kaydı	55	20.9
-Markanın Türkiye'de kullanımının koşula bağlanması	111	42.2
-Markanın Türkiye dışında kullanımının yasaklanması	249	94.7
-Firmanın Türkiye'de reklam yapması şartı	40	15.2
-Pazarlama konularında kısıtlar	45	17.1
-Anlaşma süresi içinde benzer mamul üretiminin yasaklanması	59	22.4
-Anlaşma süresi içinde teknolojinin başkalarına devredilemeyeceği	222	84.4
-Anlaşma bitiminde teknolojinin kullanılamayacağı, devredilemeyeceği	123	46.8
-Lisans altında üretilen mamule ait parçaların, başkalarına satışlarının yasaklanması	12	4.6

Yukarıdaki kısıtlar, teknoloji transferi maliyetini artırıcı, uzun dönemde bağlayıcılığı olan kısıtlardır. Bu kısıtların yoğunlaşması, Türkiye işletmelerinin yalnızca iç pazara dönük üretim yapmalarına neden olacaktır. Dolayısıyla yalnızca iç pazarda, üretimde bulunacak işletmeler için, lisans anlaşmalarının uygun olabileceği kısa süreli olarak düşünülebilir. Ancak, AT tam üyeliğinde iç pazarda da yoğun rekabet ve yüksek teknolojiyle karşılaşılacağı gözönüne alındığında, lisans anlaşmalarıyla teknoloji transferinin çok kısa süreli bir çözüm yolu olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu yönüyle lisans anlaşmalarıyla teknoloji elde etmeye bir amaç değil, teknoloji üretimi için bir araç olarak bakılmalıdır. Lisans anlaşmaları ve buna bağlı olarak teknoloji transferi konusu, uzmanlık isteyen bir konu olup alınacak lisansın konusu ve unsurları çok iyi bilinmelidir(42).

### 3.2.2. Türkiye'de ve AT'de Lisans Anlaşmalarıyla İlgili Yasal Düzenlemeler

Türkiye'de lisans anlaşmalarının yasal dayanağı, aşağıdaki kanun ve kararnamelerle düzenlenmiştir(43):

---

(42) S.ŞİMŞEK, a.g.e., s.VII.

(43) DPT, Yabancı Sermaye Mevzuatı ve Yapılabilirlik Raporu Esasları, DPT Yabancı Sermaye Başkanlığı, Ankara, Eylül 1989.

- 18.1.1954 tarihli ve 6224 no'lu Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu.

- 12.2.1986 tarihli, 86/10353 sayılı Yabancı Sermaye Çerçeve Kararı.

16880 sayılı 25.1.1980 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 8/168 sayılı Kararname ile 30 sayılı karara ilişkin, 18451 sayı, 7.7.1984 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan 84/30/1 sayılı-Tebliğ(44).

Lisans anlaşmalarıyla ilgili işlemleri yürütme ve onay mercii DPT Yabancı Sermaye Başkanlığıdır(45).

### 3.2.3. Türkiye'de Lisans Anlaşmalarıyla Teknoloji Elde Etme Stratejisine Uygun İmalat Sanayii Dalları

Türkiye'de, imalat sanayiinde teknolojik değişimi inceleyen bir araştırmada, yapılan teknoloji transferi anlaşmalarında % 87'sinin sanayii sektöründe, % 45'inin tarım sektöründe ve % 8.4'ünün hizmet sektöründe olduğu belirlenmiştir. Bu anlaşmaların % 50'den fazlasını imalat sanayiinde, bulunan; elektrikli makineler, elektrikli olmayan makineler ve taşıt araçları sanayii gerçekleştirmiştir(46).

(44) S.ŞİMŞEK, a.g.e., s.133.

(45) DPT, Yabancı Sermaye Mevzuatı ve Yapılabilirlik Raporu Esasları, s.7.

(46) A.KIRIM, a.g.e., s.124.

Bu sektörler için, lisans anlaşmalarının iyi bir strateji olduğu varsısına varılabiliyorsa de, anlaşmaların daha çok iç pazara yönelik üretim hakkı verdiği görülmektedir (47). Türkiye işletmelerinin temel amaçlarından birisinin 1992 Tek Pazarı'nda pay almak ve iç pazarda da her koşulda rekabet etmek olduğu gözönüne alındığında, lisanslarla teknolojik ihtiyacın giderilmesi stratejisinin kısa dönemde yararlı olacağı ortaya çıkmaktadır.

İmalat sanayii içerisinde takım tezgahları alt sektöründe büyük ölçekli işletmelerde yapılan lisans anlaşmalarından çok iyi yararlanıldığı ve denge noktasının iyi saptandığı, çoğu ürünlerin dizaynını kendilerinin geliştirdiği ifade edilmekte ve bu kuruluşların konvansiyonel Universal tezgâhlar üretimi açısından belli yere gelmiş olduğu belirtilmektedir. Ancak bu sektördeki firmaların Ar-Ge harcamalarının bütçelerinde yer almayacak kadar küçük olduğu da ifadeler arasındadır(48). Bu yönüyle, bu sektörde lisans anlaşmalarının teknoloji üretimde bir araç olarak uygulandığını söylemek mümkün değildir. Yine bu sektörde, Ar-Ge faaliyetlerinin yürütülmesi için, Devlet-Üniversite-Özel Sektörün beraber ortak bir çalışmaya girmesi ve Ar-Ge Enstitüsü'nün kurulması gerektiği ifadeler arasındadır(49).

---

(47) A.g.e., s.124.

(48) İKV, AET ve Türkiye'de Metal İşleyen Takım Tezgâhları Sanayii, s.34.

(49) A.g.e., s.36.

Lisans anlaşmalarıyla teknoloji gereksinmelerini giderme stratejisi, Türkiye işletmeleri için bağlayıcı ve kısıtlayıcı olmakla birlikte(50) özellikle, Türkiye'de henüz emekleme döneminde olan inşaat sektörleri için kısa süreli bir strateji olarak düşünülebilir.

Lisans anlaşmaları, teknolojinin çok çabuk değiştiği, böylece satıcıya bir avantaj sağladığı durumlarda, çoklukla görülmektedir(51).

### 3.3. Türkiye İşletmelerinin Birleşme ve Devralma Stratejisi

#### 3.3.1. Dünya'da, AT'de Birleşme ve Devralmalar İle 1992 Tek Pazarı İle İlişkileri

1992'deki AT Tek Pazarı, AT ülkeleri arasındaki gümrük engelleri kalkıp, tek pazar oluştuğunda, Japon ve Amerikan firmaları bu pazarın içerisinde bulunmayı amaçlamaktadırlar(52). Tek Pazar oluşturulduktan sonra, Avrupa ülkelerinde korumacılıktan endişelenen Japon ve Amerikan firmaları, bu pazarların içerisine girerek korumacılığın kendileri üzer-

---

(50) A.g.e., s.31.

(51) Erkin ERİMEZ, "Dünyada ve Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımlarını Etkileyen Ekonomi Dışı Faktörler ve Türkiye'nin Yabancı Sermaye Yatırımlarından Beklentileri", YASED Dünyada ve Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları ve Beklentiler İnceleme Yarışması İçinde, YASED Ya.No. 33, İstanbul, 1988, s.127.

(52) Dünya, "Şirket Evliliklerinin Başlıca Nedeni, Yeniden Yapılanma", Dünya Gazetesi, 10 Ağustos 1989.

rindeki etkilerini azaltmak istemektedirler. Bu amaçla, Avrupa'da fabrika işletmek isteyen Japon firmalarının sayısı artmaktadır. 1989'a dek Avrupa'daki Japon firmalarının sayısı 411'e çıkmıştır. Avrupa'da fabrika açan ve şirket bazında, birleşen Japon firmalarının sayısının kısa bir gelecekte daha da artacağı ifade edilmektedir(53).

Japon Dış Ticaret Örgütü(JETRO)'nün yaptığı araştırmalara göre, Avrupa'daki yatırımların ortalama değerinin 11 milyon dolar olduğu ve Japon firmalarının en çok tercih ettikleri ülkelerin İngiltere, Fransa, Almanya ve İtalya olduğu belirtilmektedir(54).

İngiliz şirketler, son birkaç yıldan bu yana ABD'de şirket alımları için harcadıkları para 30 milyar doları geçmiştir(55).

Bu birleşme ve devralmalarda temel amaç, daha kuvvetli bir üretim ve pazarlama yapısı oluşturmak, yüksek teknolojiyle piyasada rekabet üstünlüğü sağlamaktır(56).

Rekabet edebilmek için çeşitli yollar arayan AT şirketleri de yeni organizasyonlar ve şirket birleşmelerine gitmektedirler. Bunun sonucu olarak şirketler "Birleşik Avrupa"

---

(53) Dünya Dış Haberler Servisi, "Avrupa'daki Japon Şirketler Son Altı Yılda İkiye Katlandı", Dünya Gazetesi, 19 Nisan 1989, s.11.

(54) A.g.e., s.11.

(55) Dünya, "Şirket Evliliklerinin Başlıca Nedeni, Yeniden Yapılanma", s.12.

(56) A.g.e., s.12.



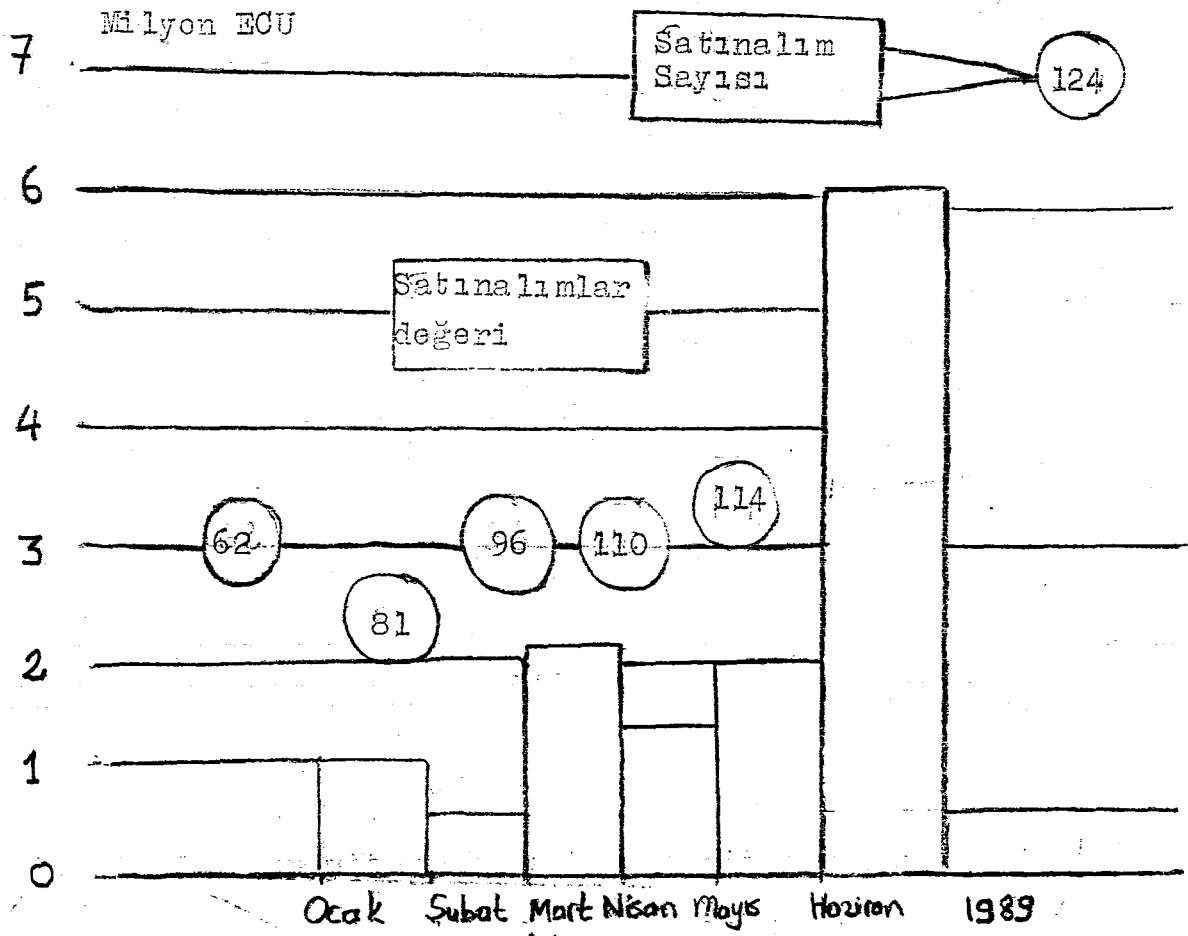
ideali yolunda, hükümetleri geride bırakmaktadırlar(57). Bu birleşmelerdeki temel neden teknolojinin gittikçe karmaşıklaşmasıdır(58). 1986 yılında AT'de üye 12 ülke şirketleri arasındaki ele geçirme ve ortak yatırım girişimleri % 18 artmıştır(59).

AT Komisyonu'na göre, AT ülkelerine bağlı şirketler arasındaki birleşme ya da şirket satın alımı sayısı 1988 yılında 450'e yükselmiştir. 1988 yılında birleşme sayısı ise 93 olarak belirtilmiştir(60).

Avrupa ülkelerinde özellikle gıda imalatı, sigortacılık, bankacılık, süpermarketler, motorlu taşıtlar ve yüksek teknoloji alanlarında yoğun bir rekabetin devam ettiği belirtilmektedir. Avrupa'nın yarı iletken üretimindeki üç büyük şirketinin üretimi rekabetten korunmak amacıyla, bir çatı altında toplanabilecekleri de belirtilmektedir(61).

Avrupa'da 1989 yılındaki şirket birleşmeleri ise aşağıdaki tabloda sayı ve tutar olarak belirlenmektedir(62):

- 
- (57) AT'de birleşme ve devralmalar için bkz: Terence E. COOKE, Mergers and Acquisitions, Basil Blackwell Ltd, Oxford, 1986; Dünya Dış Haberler Servisi, "Şirketler" Birleşik Avrupa" Yolunda Hükümetlerden Hızlı", Dünya Gazetesi, 27 Ağustos 1987, s.12.
- (58) A.g.e., GÖRÜŞ, "Avrupa'da Şirket Birleşmeleri İçin Güç Ama Kaçınılmaz Uygulamalar", TÜSIAD GÖRÜŞ DERGİSİ, C.15, S.12(Aralık, 1987), s.23.
- (59) Dünya Dış Haberler Servisi, "Şirketler" Birleşik Avrupa" Yolunda Hükümetlerden Hızlı",
- (60) Dünya Dış Haberler Servisi, "AT'de Şirketler Birleşiyor", Dünya Gazetesi, 11 Temmuz 1989,
- (61) Dünya Dış Haberler Servisi, "Avrupalı Firmalar Tek Pazar'a Hazırlanıyor", Dünya Gazetesi, 28 Temmuz 1989,
- (62) A.g.e., s.11.



Şirket birleşme ve devralmaların yoğun olduğu bir AT ülkesi de İspanya'dır. 1980'lerin başından itibaren yabancı sermaye girişlerini artırmak için, yasal kolaylıklardan gazete ilanlarına kadar, çeşitli yolları kullanan İspanya'da AT üyeliğinin bir yıl sonrası, "Satınalmalar yılı" olarak adlandırılmıştır. Çok uluslu şirketler, tüm liberalizasyon önlemlerine karşın, üyelikten önce genellikle kapalı bir ekonomi özelliğini tamamen yitirmeyen İspanya pazarına girmenin en emin yollarından biri olarak varolan şirketleri satın almayı görmekte dirler. Bunda, İspanya'nın diğer AT pazarlarına yönelik bir imalat merkezi olarak algılanmasının payı da vardır(63).

### 3.3.2. Türkiye'de Birleşme ve Devralmalar

1985 yılından bu yana Türkiye'de, büyük kuruluşların başını çektiği şirket birleşmeleri örneklerinde, yabancı sermaye paylarının genellikle % 50 dolayında olduğu ve etkinlik gösterilen sektörlerin kimya, lastik, hazır giyim, otomotiv, kağıt, bankacılık, turizm, ticaret, elektrik-elektronik gibi geniş bir yelpazeye şimdiden açıldığı saptanmaktadır(64).

**Bir gruba** ait Lassa, Japon Bridgestone ile birleşirken, Dusa, kimya devi Dupont ile anlaşarak İzmit'te inşaatı süren fabrikada bu yıl endüstrivel naylon iplik üretmeye başlayacaktır. Türkiye'nin mensucat dalında önde gelen

---

(63) ÇONGAR-SEY, s.48-49.

(64) A.g.e., s.52.

firmalarından bir başka gruba ait Bozkurt Mensucat 1988 yılı içerisinde Fransız tekstil devi DMC ile birleşti. Türkiye'de başka bir işletmede, dünyanın kağıt sanayiindeki en büyük kuruluşlarından James River'le birleşme gerçekleştirdi. Türkiye'de yine bir ilaç işletmesi, ABD'li Travel firması ile birleşme anlaşması yapmıştır. 1988 yılı Aralık ayında bir holding'e ait olan İzmir Elektronik, Güney Kore'li Samson Elektronikle sermaye ortaklığına girmiştir. Bu arada, bir işletmede Amortisör firması ABD'li Tenneco firması ile anlaşarak şirket birleşmesini gerçekleştirmiştir. Türkiye'de bir grup içerisinde beyaz eşya üreten AEG şirketi azınlık hissesini F.Alman AEG firmasına devretmiştir(65).

Bu arada, elektronik alanında Kaleporselen'in % 30'u F.Alman Siemens'e 1 milyar liraya satılmıştır. Böylelikle Kaleporselen de yabancı ortak almıştır(66).

Avrupa ülkelerindeki 1992 Tek Pazar çalışmalarının yoğunlaştığı bu dönemde Uzakdoğulu ve Avrupalı firmalar Türkiye üzerinden yoğun rekabete hazırlanmakta. Uzakdoğulu firmalar Türkiye'nin Tek Pazar'da bir ayrıcalığı olacağı düşüncesiyle Türk firmaları ile ortaklık kurmak ve yeni yatırımlar yaparak, Türkiye üzerinden bu pazara girmeye çalışmaktadırlar. Avrupalı firmalar da, Uzakdoğulu dev kuruluşlar ile rekabet

---

(65) Dünya Araştırma Servisi, "Şirket Evlilikleri Artıyor", Dünya Gazetesi, 25 Şubat 1989.

(66) Milliyet Gazetesi, 30 Aralık 1989.

edebilmek için, kendi aralarında birleşip, Türkiye'ye ortak sınıai yatırım yaparak, maliyetleri düşürüp yine Türkiye üzerinden Tek Pazar ve Ortadoğuya ihracata hazırlanmaktadırlar(67).

Türkiye'ye yukarıdaki amaçlarla gelen yatırım ve ortaklık çalışmalarını sürdüren kuruluşların başında dünyanın en büyük devlerinden Japon C.İtah bulunuyor. Bunun yanında, Mitsui, Mitsubishi, Marubeni gibi yine Japon kuruluşları da Ankara ve İstanbul'da büro açma yoluna gittikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca, G.Kore'nin devlerinden sayılan Hundai de, Türkiye pazarlarına girebilmek için yine İstanbul'da bir büro açmıştır. Uzakdoğulu firmaların yöneticileri Türkiye'de demir-çelik, petrokimya'dan gemi sanayii, otomobil ve fotoğraf makinası üretimine kadar, her alanda yatırım yapmak ve ortaklık kurmak için yoğun temaslar yaptıkları gözlenmektedir(68).

İtalyan firmaların seramik; F.Alman firmaların da boru sanayiinde ortak yatırım yapmak isteğinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu amaçla, İtalya'nın en büyük kuruluşlarından Mecrasio, Atlas Concord ve Fantasia, Türkiye'de seramik mamülleri üretmek üzere, Türkiye firmalarıyla temaslarını sürdürürken, F.Alman kuruluşları Rehau ve Doka firmaları yerden ısıtma borularını üretmek üzere Bilecik yakınlarında fabrika kurmuş bulunmaktadır(69).

Türkiye'de son beş yıldaki şirket birleşme ve devralmaları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir(70).

(67) Dünya, "Çok Uluslu Şirketlerden Türkiye'ye Yoğun İlgi", Dünya Gazetesi, 19 Haziran 1989, s.2.

(68) A.g.e., s.2.

(69) Bayram BAŞARAN, "Yabancı Sermaye'nin İlgi Alanı Genişliyor", Dünya Gazetesi, 14 Şubat 1989, s.1.

(70) Y.CONGAR ve C.SEY, a.g.e., s.65.

Kuruluş Adı	Türk Ortak	Yabancı Ortak	Toplam Sermaye milyon TL	Yabancı Sermaye Payı	Sektör	Ülke	Yıl
Monroe- Borusan Amortisör AŞ	Borusan	Tenacoco	6,000.00	50.00	Plastik	ABD	1988
Bakır Çelik Kend.Sn. tic. A.Ş.	Akbank	N.V. Bekoret S.A.	10,000.00	50.00	Demir-Çelik	Belçika	1987
Dusa Endüstriyel İplik San.Tic.AŞ.	Akbank	Dupont De nemere And.Co.	25,000.00	50.00	Kimya	Karma ABD	1987
Brida Lastik San.Tic.AŞ.	Passa	Bridgestone Corp.	27,000.00	36.00	Lastik	Japonya	1988
Türk Philips Aydınlatma San.Tic.AŞ	Akbank	N.V. Philips Glas	150.00	74.50	Elektrik- Elektronik	Hollanda	1988
Ankara En- ternasyonal Ot.AŞ.	Akbank	Hilton Int.Adnam Corp.	10,795.00	57.08	Turizm	Karma	1985
Marsin En- ternasyonal Otelcilik AŞ	Akbank	Hilton Int. Adnom Corp. She ker Ho. E. Dynames	12,000.00	-	Turizm	Karma ABD-Lüks.	1988
BN P-AK- Dressener Bank.	Akbank	Banque Nati- onal de Pa- ris Dresso- ner	20,000.00	60.00	Bankacılık	Fransa	1985
GIGA Sigor- tecilik AŞ.	Akbank	A.F. Corporation	200.00	49.00	Sigortacılık	ABD	1986
BEHRE	Tekfen Holding	Prisonic S.A	1,000.00	30.00	Ticaret	Fransa	1988
Makina Kimya Nitro Nobel Kimya Sn.AŞ	ENEK Nobel Türk Tek- fen Hold.	Nitro Nöber A.G.	3,000.00	25.00	Kimya	İsveç	1988
Bozkurt Mensucat	Koç Holding	DMF	34,000.00	50.00	Tekstil	Fransa	1988
İpek Kağıt	Eczacıba- şı Holding	James Liver	-	50.00	Kağıt	ABD	1988
Sayı Pak Sağlık Ürün- leri Paz.AŞ.	Eczacıbaşı Holding	Tambrends	3,340.00	50.00	Çocuk bezi	ABD	1985
Ramada-Net Otelcilik Tu- rizm Ve Yö- netim A.Ş.	Net Hol- ding	Ramada UK	75.00	51.00	Turizm	İngiltere	1986
Combata Giyim	Cankurtaran Holding	BATA	2,500.00	50.00	Hazır Giyim	Kanada	1989
Turcas Pet- rolcilik	Türk Petrol	Burmahcast- ra	103,522.00	50.00	Petro Kimya	İngiltere	1988
Otoyol Sanayi AŞ	Otoyol	Iveco	-	27.00	Otomotiv	İtalya	1989
Otoyol Planlara	Otoyol	Iveco	-	27.00	Otomotiv	İtalya	1989
Türk Philips Tic.AŞ.	Akbank	Philips N.V.	52.00	27.00	Otomotiv	İtalya	1989
Kaleporse- len	Kale Grubu	Siemens	10,000.00	35.00	Elektronik	F.Almanya	1989

### 3.3.3. Türkiye'de Birleşme ve Devralmalardan

#### Sağlanan Yararlar

##### 3.3.3.1. Teknolojik Yenileme

Türkiye işletmelerinin birleşme ve devralmalardan en önemli beklentilerinden birisi, teknoloji yenilemesi olduğu konusunda çeşitli çalışmalar fikir birliği içindedir.

İpek Kağıt hisselerinin % 50'sini Amerikan kağıt ürünleri şirketi James River'a sattığında elindeki makine-teçhizatın 18 yıllık olduğu biliniyordu. James River İpek Kağıt'a bu ortaklık sonucunda, yeni teknoloji sağlayarak, eski teknolojinin yenilenmesine olanak sağlayacaktır(71).

Teknoloji yenilemeyle pazar genişlemesi sağlayarak ihracatın arttırabileceği teorik bir tesbittir(72). Örneğin, Türkiye'nin 50 yıllık geçmişi olan Ege Seramik adlı kuruluş, teknolojisini tamamen yenileyerek, dünya pazarlarına açılabilmiş ve maliyetlerinde % 10 tasarruf sağlayarak ihracatta büyük artış sağladığı görülmüştür(73).

##### 3.3.3.2. Finansman Sorununa Çözüm Bulma

Teknolojik fasit daire içindeki Türkiye işletmelerinin önemli sorunlarından birisi finansman olarak or-

(71) Y.ÇONGAR ve C.SEY, a.g.e., s.54'ten; Business International's Briefing Paper, Ankara, 1989, s.47.

(72) A.g.e., s.50.

(73) İsmet MİLOR, "Yeni Teknolojimiz Sayesinde İhracatta Patlama Yaptık", Dünya Gazetesi, 20 Mart 1989, s.5.

taya çıkmaktadır(74).

Türkiye sanayiinde, yüksek faiz uygulamasının kredi-  
lere getirdiği maliyetlerin sonucunda yerli firmalar zo-  
runlu olarak şirket birleşmelerine yönelmektedirler(75).  
Örneğin, Kaleporselen'in % 30'unu satınalan Siemens, şir-  
ketin 10 milyar liraya çıkartılan sermayesine 2.5 milyar Lira  
verecektir(76).

### 3.3.3.3. Tek Pazardan Payalma

Türkiye işletmelerinin uluslararası piyasalarda  
ve tek pazarda kendini iyi tanıtmayı ve bu pazardan pay ala-  
bilmesi için, yabancı firmaların işbirliği yapmalarının şart  
olduğu, aksi takdirde oluşturulacak ortak pazarda yer edinme-  
sinin güç olacağı yaygın görüşler arasındadır. Bunun temel  
nedeninin ise, genişlemekte olan bir ülkenin lisansla üretim  
yapmasının pek yararlı olmayacağı görüşüdür(77).Gerçekten de

---

(74) Ali ÇOŞKUN, Panorama Programı: TRT-TV Açık Oturumu  
4 Şubat Ekonomik Kararları içinde.

(75) Dünya Araştırma Servisi, "Şirket Evlilikleri Artıyor",  
Dünya Gazetesi, 25 Şubat 1989.

(76) —————, Milliyet Gazetesi, 30 Aralık 1989.

(77) Hank MORHAUS, "Şirket Evlenmeleri Türk Firmaları Açı-  
sından Yararlı", Dünya Gazetesi, 25 Şubat 1989.



1992'de oluşturulacak Tek-Pazar'da oluşacak gelişmelere ve standartlara göre üretim yapma zorunluluğu nedeniyle, 1992'den sonra, tek pazarla organik bir bağı olmayan işletmelerin pazara girmekte çok güçlük çekecekleri, dolayısıyla tek pazar'da faaliyeti olan bir şirket ile Türkiye'de ortaklık yaparak, ortak pazara ihracat imkânları sağlamanın Türkiye'deki şirketlerin yararına olacağı görülmektedir(78).

1992 Tek Pazarı'nda gerek Avrupalı firmalar, gerekse yabancı firmalar bu pazar içerisinde etkin yer edinebilmek amacıyla kendi güçlerini artırmaya çalışmaktadırlar. Tüm firmalar, rekabet gücünün arttırılmasında en etkin yolun "şirket birleşmesi" olduğunda birleşmektedirler(79). Bu yönüyle, Türkiye işletmelerinin bu gelişmeler karşısında geri kalmamaları için bu gibi işbirliğine girmeleri zorunlu görülmektedir. Ancak Türkiye'de büyük ölçekli işletmeler hatta, orta ölçekli işletmeler bu gibi işbirliğine girebilecekken küçük işletmeler için aynı şey hemen mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, küçük işletmeler öncelikle kendi aralarında birleşmeleri ve daha sonra **büyüyerek**, dışardan yabancı ortaklarla işbirliğine girmeleri gerekmektedir. 1992 Tek Pazarı'nda ve gümrük duvarlarının tamamen açılmasından sonra AT ülkeleriyle rekabet edebilmek için, bu şekilde bir çözüm gerekli görülmektedir(80).

(78) Ahmet KOCABIYIK, "Yabancıların Türkiye'deki Yatırımlarının Sebebi Tek Pazara Girmek Olamaz", Dünya Gazetesi, 25 Şubat 1989.

(79) Dünya, "Dünya'da Birleşmeler ve Satın Almalar Yaygınlaşıyor", Dünya Gazetesi, 25 Şubat 1989.

(80) Atilla MİDİLLİ, "Yabancı Sermayeden Korkulmasın", İstanbul Sanayii Odası Dergisi, S.276(15 Şubat 1989).

### 3.3.3.4. Ortaklıktan Eldé Edilen Getiriyle Yeni Yatırım Yapma Olanağı Sağlama

Birleşme ve devralma işbirliğiyle elde edilecek getiriyle, -hem işletmeyi genişletme, işletme sermayesi sağlama, hem de yeni yatırımlara girme olanağı ortaya çıkabilecektir.

### 3.3.3.5. Ürün Kalitesi ve Kapasite Artışı

Birleşme ve devralmayla sağlanan işbirliğiyle teknoloji yenilemesi veya yüksek teknolojiye ürün kalitesi ve kapasitesini artırma olanağı, Türkiye işletmeleri için doğabileceklerdir.

Lassa-Bridgestone ortaklığıyla kurulan Brissa şirketinin 166 milyon dolarlık yeni yatırımla Lassa'nın 50 bin ton olan yıllık kapasitesini 140 bin tona çıkarmayı hedeflemesi, ürün kalitesi ve kapasitesi artışına iyi bir örnektir(81).

İki milyon ABD dolar sermayeli ve Türk-Kanada eşit hisseli olarak, bir Holding ile Kanada'nın BATA firmasının birleşmesiyle kurulan Canbata Giyim, beş yılda 20 yeni ayakkabı satış mağazası açmayı hedeflemektedir(82).

Yine Siemens'i ortak alan Kaleporselen, Siemens'in Avrupa'daki değişik ülkelerindeki fason olarak yaptırdığı üre-

(81) Y.ÇONGAR ve C.SEY, a.g.e., s.54.

(82) A.g.e., s.54'ten; Business International's Briefing Paper, Ankara, 1989, s.50.

timi Türkiye'de gerçekleştirecektir(83).

### 3.3.3.6. Ortaklığın Mevcut Pazarlama Kanallarından Yararlanmak ve İhracat Artışı

Şirket birleşmeleri sonucunda yabancı ortak halihazırda bir üretici ve pazarlamacı firma olacağından işbirliğine giden Türkiye işletmeleri için yeni pazar, dolayısıyla ihracat artışı söz konusu olabilecektir.

Lassa ve Bridgestone ortaklığıyla kurulan Brissa, yeni yatırımla, yeni kurulacak fabrikanın ürünlerinin her yıl 100 milyon dolarlık bölümünün yeni ortaklık aracılığıyla Avrupa, Afrika ve Ortadoğu'ya yönelik ihracatı öngörülmüştür(84).

Yine AEG-Profilo ortaklığıyla, Profilo'nun yarattığı iç pazarında yararlanma şartı bulunmakla birlikte, AEG'nin de Profilo'ya dış pazar açma şartı öngörülmüştür. AEG, % 10'luk payını dış pazarı açması durumunda payı artabilecek, açamaması durumunda ise bu oranda geri verilecektir(85).

Yaşanan örneklerden etkin şirket birleşmelerinde ortaklık yeni ve uluslararası pazarlara açılma olanağı da sağlayabileceği görülmektedir.

---

(83) Ali ÇOŞKUN, Milliyet Gazetesi Ekonomi Sayfası İçindeki Söyleşi, 30 Aralık 1989.

(84) Y.ÇONGAR ve C.SEY, a.g.e., s.51.

(85) A.g.e., s.54.

### 3.3.3.7. Sürekli İşletmecilik Know-How'ı Akışı

Türkiye işletmelerinin sorunlarından birisi teknolojinin sürekli değişmesi sonucunda yeniden lisans anlaşmaları yapmak zorunda kalmalarıdır. Bu durum, sürekli maliyet artışı getirmektedir. Şirket birleşmeleriyle girilecek işbirliği sonucunda, Türkiye işletmeleri hem teknolojiyi izleme sorununu çözümlenecek, hem de sürekli know-how akışı sağlanabilecektir. Böylelikle teknolojinin sürekli akışı sağlanarak, Tek Pazar içerisinde Türkiye firmaları yer alabileceklerdir(86).

### 3.3.4. Türkiye İşletmelerinin Birleşme ve Devralma Stratejisini Uygularken Dikkat Edecekleri Konular

Şirket birleşmeleriyle sağlanan ya da sağlanabilecek yararlar bulunmakla birlikte, etkin oluşturulmayan bir birleşme işbirliği anlaşması bazı sakıncaları ortaya çıkarabilir.

#### 3.3.4.1. Ortağın Sadece İç Pazar İçin Üretim Yapma İsteğinin Önlenmesi

İşbirliği anlaşmalarında, sadece iç pazar için üretim yapılmasının önlenilebilmesi için girilecek ortaklıklarda, 1992 Tek Pazarı'na ve AT'ye yönelik yatırımlarla üre-

---

(86) H.MORHAUS, a.g.e., s.11.

time geçiş sağlanmalıdır.

Bu konuda İspanya örneği ilgi çekicidir. 1970'lerde Türkiye ekonomisi yapısına sahip olan İspanya, bugün 57 milyon dolar ithalat, 44 milyon dolar ihracat yapan ve 12 milyar dolarlık turizm dövizini sağlayan bir ülke durumundadır. Bu gelişme de yabancı sermayenin payı büyük olmuştur. Ancak, bu yabancı sermaye yalnız iç pazara yoğunlaşan yabancı sermaye değil, aynı zamanda Avrupa ülkelerinin kapısını açan bir özellik taşımıştır. Bugün İspanya eskiden buyana, konfeksiyon ve tarım ürünleri ihraç ederken, şimdi otomotiv, elektronik öncelik almıştır. Elektronikte Japon, Amerikan, Avrupa Firmalarının gelmesiyle, aradaki ucuz işçilikten yararlanılarak, elektronik'te Avrupa'nın zimni lideri olmuştur. İspanya'da yabancı sermayeyle ortaklığa giden şirketin dış pazarı açması kaydı getirilmektedir(87).

#### 3.3.4.2. Ortaklığın Stratejik Planında Yer alma

Teknolojinin dinamik bir yapıda olması nedeniyle, teknolojinin son yeniliklerle donatılması sorunun çözümü için yeterli olmamaktadır. Bu nedenle, özellikle büyük yabancı ortakla oluşturulan birleşme ve işbirliğinde Türkiye işletmesinin yeni ana firmanın stratejik planları içerisinde yer alması gerekmektedir.

---

(87) Jak KAMHI, "Sanayii Odası Ocak Meclis Toplantısı İçinde", İstanbul Sanayii Odası Dergisi, S.276 (15 Şubat, 1989), s.19.

Ocak 1989'da Amerikan Tenneco firmasına hisselerinin % 50'sini satın Borusan Amortisör, Tenneco'nun sahibi olduğu ve ABD'de bulunan Monroe şirketinin uzun vadeli planlarında yer alıp gelecekte teknoloji ve kapasite arttırımı amaçlamaktadır(88).

#### 3.3.4.3. Ana Firmadan Girdilerin Temininin Önlenmesi

Girdilerin Türkiye'den temininin ya da Türkiye'de üretiminin sağlanması büyük önem taşımaktadır.

Bu konuda Avrupa'nın Japon firmalarına karşı geliştirdiği strateji de İtalya, Fransa Avrupa'da üretilen Japon mallarının daha çok Avrupa yapımı parça içermedikçe, bu malları Avrupa yapımı kabul etmeyeceklerini açıklamışlardır. Bu iki ülke, Avrupa'da üretilen Japon mallarında en az % 80 Avrupa yapımı parça kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Japonya mallarında Avrupa parça kullanım oranı ise % 63 civarındadır(89).

#### 3.3.4.4. Ortak Ar-Ge Çalışmalarında Bulunma

Türkiye işletmelerinin şirket birleşmelerinde izlemeleri gerekli bir diğer strateji de ortak Ar-Ge çabalarında bulunma ve böylelikle uzun dönemli de olsa, teknoloji üre-

(88) A.KOCABIYIK, a.g.e., s.11.

(89) Dünya Dış Haberler Servisi, "Avrupa'daki Japon Şirketler İkiye Katlandı", Dünya Gazetesi, 19 Nisan 1989.

tebilir bir duruma gelme çabalarına girişilmesidir. En azından teknolojik değişimleri izleme ve aktarma düzeyinde bir Ar-Ge örgütü yapılacak işbirliğinde üzerinde önemle durulması gereken konu olmalıdır.

#### 3.3.4.5. Karar Sürecinin Pay Dağılımıyla

##### Sınırlı Olmaması

Yönetim işini öğrenmek amacıyla girişilen birleşme işbirliği stratejilerinde yabancı ortağı yönetimin belli bir süre verilmesi yararlı olabilir(90). Ancak bu sınırlandırılmalıdır. Ayrıca ortaklıkta % 50 oranında payın aşılmasında yararlar çok açık olmalıdır. Yüzde 50'nin aşılması halinde ihracat artışı, yeni pazar bulunması şartı, ek kapasite sağlanması, ortak Ar-Ge çabalarında bulunma şartları getirilmelidir.

#### 3.3.4.6. Yaratılan Kaynakların İyi Kullanılması

Şirket birleşmelerinde elde edilen kaynaklar, kuşkusuz Türkiye işletmelerinin en önemli sorunlarından olan yeni yatırım ve işletme sermayesi için kullanılmalıdır. Eğer Türkiye işletmeleri bu kaynakları, başka amaçlarla kullanarak sanayii platformunu terkederlerse bu durum yarar yerine zarar getirir(91).

(90) Üzeyir GARIH, "AT'a Üyelik İçin Şirket Bazında Hazırlık Yapılmalı", Dünya Gazetesi, 24 Nisan 1989.

(91) İbrahim KAVRAKOĞLU, "Şirket Evliliklerinde Yaratılan Kaynaklar İyi Kullanılmalı", Dünya Gazetesi, 30 Ocak 1989.

### 3.3.4.7. Düşük Fiyatla Satış Yapılmaması

- Birleşme ve devralmalarda dikkat edilmesi gereken bir konuda işletme hisselerinin gerçek değerinin altında satışının yapılmasıdır. Bu konuda çeşitli satış değerlendirme yollarına göre, etkili araştırmalar yapılmalıdır.

### 3.3.5. Türkiye'de ve AT'de Birleşme ve Devralmalarla İlgili Düzenlemeler

AT üyesi ülkeler, Tek Pazar için şirket birleşmelerinin denetlenmesini amaçlayan bir sistemi kabul etmişlerdir(92). Konuyla ilgili gelişmeler ve düzenlemeler aşağıda özetlenmiştir(93).

21 Aralık 1989'da AT Bakanlar Konseyi birleşme ve devralmaların kontrolü ile ilgili Komisyon tekliflerini kabul etmiş olup, bu düzenleme bu alandaki rekabet politikasının

---

(92) EC News, 9 Şubat 1990, Y.3, S.9, s.7.

(93) Commission of The European Communities, The Mergers Regulation Background Report, ISEC/BC/90, 15 January 1990, s.1-3; EC News 9 Şubat 1990, Y.3, S.9, s.7; Bu konuda ayrıca bkz: Commission of the European Communities, Proposal for a third directive on Mergers Between Joint-Stock Companies, Supplement to Bulletin 5-1970 of the European Communities; Commission of The European Communities, Proposal for third Council directive to Co-ordinate the safeguards which Member States require of Companies as defined in Article 58, Parasrophz of the Treaty in order to protect the interests of Members and other Parties in Mergers of Joint-stock Companies, (Submitted by the Commission to the Council on 16 June 1970).



temel taşı olacak ve Avrupa Tek Pazarı'nın başarıyla tamamlanmasına önemli katkı sağlayacağı anlaşılmaktadır.

Tek Pazar'ın tamamlanmasına doğru süreçler, birleşme kontrolüne ilişkin bir düzenleme için bir takım yeni teşvikleri kapsanmış ve bu yeni düzenleme siyasal çevre tarafından kabul edilmiştir. Tek pazar mantığı, Avrupa alanındaki birleşmeler için Topluluk düzeyinde bir birleşme kontrol sistemine ilişkin ortak bir anlaşmaya doğru, üye devletlere bir klavuz olmuştur.

Birleşmelerin kontrolü hem siyasal hem de ekonomik açıdan gereklidir. Avrupa sanayisinin yeniden yapılanması süreci, birleşmelerin dalgalanmasına neden olmuştur. Bunların çoğu güçlük yaratmazken, geçmişteki zararın ortaya çıkışını önlemek için bir düzenlemeye ihtiyaç duyulmuştur. Çünkü bu süreç, Avrupa Ortak Pazarı'nın kalbinde gerçekleşmektedir. Bundan başka, Topluluk düzeyinde bir birleşme kontrolü için ulusal yasaların yetersiz olduğu ortadadır. Ekseriyetle ulusal kanunlar sınırlıdır, tek olarak üye devletlerin alanlarıyla Topluluk Hukuku, büyük çaptaki birleşmeleri kontrol ve test etmede temeldir. Bu düzenleme, aynı zamanda bu alanda özel koşullara sahip olmayan bu üye devletleri içinde bir kontrol sistemini kapsar.

Düzenleme İlkeleri:

i- Bu düzenleme ilkesi, büyük birleşmeler için bir bölüm oluşturacaktır. Ve burada Komisyon sorumlu olacak ve

küçük birleşmelerde ise, ulusal kontrolün ulusal otorite-  
ler uygulayacaktır.

ii- Bu düzenleme aşağıdaki üç kritere göre tanımlanan  
birleşmelere uygulanacaktır.

a- Başlangıç sermaye katılımı, 5 milyon ECU olan  
şirketler. Bu ölçü aynı zamanda, katılımcıların ekonomik ve  
finansal gücünü yansıtır. Topluluk düzeyinde en az iki firma  
arasında yapılan birleşmelerde asgari 250 milyon ECU başlan-  
gıç sermayesi aranmaktadır.

b- Topluluk kapsamında yapılan ve en az iki firma-  
nın katılımında başlangıç asgari sermayesi 250 milyon ECU  
olan şirketler bu kriterde yer almaktadır.

iii- Üst düzeyden daha ziyade ilk adım için geçerli ola-  
cak başlangıç kurulmuştur. Fakat yeni düzenleme Topluluktaki  
birleşme kontrolündeki önemli ilk adımı göstermektedir ve ye-  
ni düzenleme muhtemelen bir yılda yaklaşık 50 birleşmeye uy-  
gulanacaktır.

iv- Düzenleme alanındaki tüm yoğunlaşmalar iyi tanım-  
lanmış kriterlerle değerlendirilmiş olacaktır. Temel kavram  
bir hakim durumdur. Bu şekilde bir durumun yaratılması veya  
desteklenmesi, önemli bir bölümünde veya tümünde olarak Or-  
tak Pazar içerisinde olup, olmadığı etkin rekabette önemli  
engeller olduğu yerde, Ortak Pazar'la uygun olmayan bir dek-  
lare yapılmış olacaktır. Fakat bir birleşmenin etkin rekabe-  
ti etkilememesi durumunda bu şekildeki bir durum Ortak Pazar'a  
uygun olarak deklare edilmiş olacaktır. Değerleme süreci, de-

ğışık rekabet görünümleri içerisinde yapılacaktır. Bunlar teknik ekonomik süreçleri, tüketicilerin ilgi alanlarını, giriş engellerini, üç kısımda geçiş öngörüldüğü, potansiyel ve fiili rekabeti (hem Topluluk içinde hem dışında) pazarların ilgili olduğu yapıyı kapsayacaktır. Bu aynı zamanda bir birleşmenin rekabet etkisini değerlendirme listesi olacaktır.

v- Düzenlemenin amaçlarındaki bir yoğunluk kontrolü olarak tanımlanır. Bu düzenleme Joint venture ve kısmi birleşmeleri kapsar.

vi- Birleşme kontrol mekanizması izleyen elemanları kapsar:

- İşletmeler tarafından zorunlu ilk bildirme ilkesi. Bu, Komisyon tarafından bir durdurma emri ile uzatılabilecek bir sınırlı 3 haftalık period için bir otomatik yoğunlaşma askısına zincirlenmiş, bağlanmıştır. Stokların değiştirilmesi üzerine sigortalardaki muamele yürürlüğü, sınırlılığı etki altında değildir.

- Komisyon, sınırlı zaman limitleri altında faaliyet gösterecektir.

Kanunun objektiflik görmediği yerlerde, bu şekildeki olgular içinde başlangıç süreçlerinin başlayıp başlanmadığına karar vermek için bildirimden sonra bir ay vardır.

- Başlangıç süreçlerinden dört ay içinde konunun birleşmeye ilişkin nihai kararını açıklayacaktır. Bu period sırasında kurumlar negatif kararlardan kaçınmada açık araş-

tırma için teklif değişikliklerine açık olacaktır.

- Finansal kısıtlamalar ve incelemede Topluluğun gücü, kartel konularında uygulanan benzer düzenleme içinde kalmaktadır. İlave olarak, sınırlı yönergeler birleşmelerin uygulamaya kanunsuz olarak konulduğu yerde vardır..

vii- Düzenleme sınırlayıcı ilke olma üzerine yöneliktir, fakat bu kural için bazı sınırlı istisnalar vardır. Sınırlayıcı ilke aşağıdaki durumlarda uygulanır:

- Komisyon tarafından yapılmış olan düzenleme alanı içinde Topluluk alanındaki birleşmelere yönelik tüm kararlar. Üye devletler bu konudaki olaylarla ulusal rekabet kurallarını uygulamayı taahhüt etmişlerdir. Bu şekildeki bir yolun uygulanması için orada paralel olmayan bir sürecin söz konusu olması gerekir.

- Sınırlayıcı ilke için iki uygun istisna vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Tatmin edici bir çözümü kapsamayan bir düzenlemenin uygulanması ve toprakları içinde bağımsız bir pazar içinde bir hareketin pazar probleminin ortaya çıktığı yerde, üye devletlerin ulusal otoritelerine referans olanağı vardır.

- Topluluk hukukiyle uygun bir değerlendirme, kıymetlendirmeden sonra, Komisyon tarafından kabul edilmiş olabilecek diğer kanuni paylar, alanlar, mantıklı kural ve istisnalar ve yaygın araçların ekseriyeti, özellikle kamu sigortası bu düzenlemeyle korunmuş olacaktır. Bazı kanuni hisse-

ler, ulusal hukuk içerisinde uygun koşullarla korunmuş olabilir. Bu şekildeki olaylarda bir üye devlet bir birleşmeye engel olabilir ya da ona ilave bazı koşul ve gereklilikler konu edebilir. Fakat bir üye devlet, Komisyon tarafından kanunsuz olarak bulunacak şekilde bulunan bir birleşmeyi bu temeller üzerine otorize edemez.

viii- Düzenleme belirlendikten 9 ay sonra 21 Eylül 1990'da yürürlüğe girecektir. Bu tarihten önce oluşacak birleşmelerin de koşullarını kapsayacaktır.

AT'da ayrıca şirket birleşmesiyle ilgili olarak 9 Ekim 1978 tarih ve 78/855/EEC sayılı direktif ile şirket bölünmeleriyle ilgili 17 Aralık 1982 tarih ve 82/891/EEC sayılı direktifler mevcuttur(94).

### 3.4. Türkiye İşletmeleri İçin Ortak Girişim Stratejisi

Türkiye işletmelerinin teknolojik gereksinmelerini gidermede bir diğer strateji türü de yabancı bir ortakla ortak girişime girmektir. Ortak girişim ya da yaygın adıyla Joint venture iki ya da daha fazla mevcut firmanın yeni bir şirket oluşturmaları durumunda vucut bulmaktadır(95).

(94) Türk Mevzuatı ile karşılaştırmak için bkz: DPT, Mal, Hizmetler ve Sermaye Hareketleri Türk AT Mevzuatının Karşılaştırılması, DPT Ya., Ankara, Aralık 1989, s.103-195'den; 78/855/EEC:Third Council Directive of 9 October 1978 based on Article 54(3) (9) of the Treaty Concerning Makers of Public Limited Liability Companies OJ L 295. 2.10.78 s.36; 82/891/EEC:Sixth Council Directive of 17 December 1982 based on Article 54(3)(9) of the Treaty Concerning the division of Public limited liability Companies OJ L 378, 31.12.182, s.47.

(95) L.BYARS, a.g.e., s.84.

3.4.1. Türkiye'de ve AT'de Ortak Girişim  
(Joint Venture)

AT kapsamında ortak girişime yönelik tanım,

**iki** ya da daha fazla sayıda girişimcinin Ar-Ge, imalat ve/veya dağıtım dahil bir ekonomik faaliyeti yerine getirmek üzere işbirliği yapmak amacıyla yaptıkları anlaşma olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanımda ise, ortak girişimin aşağıdaki sayılan koşulları sağlayacak şekilde iki ya da daha fazla sayıdaki birbirinden ayrı teşebbüsün faaliyetlerini birleştirmesi olduğu ifade edilmiştir. Bu koşullar şöyle sıralanmaktadır(96):

- . Ortak teşebbüsün "ortak kontrolünde" bulunması.
- . Ana teşebbüsün ortak teşebbüse önemli katkılarının bulunması.
- . Ortak teşebbüsün yeni üretim kapasitesi, yeni teknoloji, yeni ürün veya yeni bir pazara giriş gibi önemli bir yeni işletme kapasitesi oluşturması.

Bu tanımlar ışığında, bir ortak teşebbüs tesis eden bir anlaşmanın sonucu itibarıyla, bir işbirliği anlaşmasının ötesinde, tam bütünleşmenin ise, gerisinde bir hukuki ve ekonomik konumda olduğu sonucuna da varmak mümkündür.

(96) Barbaros İNECİ, Avrupa Ekonomik Topluluğu Rekabet Kuralları Çerçevesinde Müsterek Teşebbüsler, İKV Ya.No.56, İstanbul, Nisan 1988, s.4-5'den 13 th, Report On Competition Policy Luxemburg, 1984; Jonathan Faull "Favll Ventures-Under the EEC Competition Rules" ECLR 1984, s.358.

AT'de ortak girişimleri düzenleyen hukuki mevzuatta AET'yi kuran Anlaşmanın aşağıda madde ve paragrafları ile ilgili çeşitli tüzükler bulunmaktadır(97):

Türkiye'de ise ortak girişimle ilgili yasal düzenleme lisans anlaşmalarındaki yasal düzenlemeyle aynı çerçevede ele alınmaktadır.

Lassa-Bridgestone ortaklığı aslında bir Joint venture'dir. Zira yeni bir yatırım söz konusudur. Yine Vestel'in Avrupa'nın en büyük elektronik şirketlerinden biri olan Thomson ile renkli televizyon resim tüpünden yaklaşık 120 milyon dolarlık bir yatırıma başlaması, bu alanda bir başka örnektir(98).

#### 3.4.2. Ortak Girişimden Sağlanan Yararlar

Yine, F.Alman Kurtenbuch firmasıyla kurulan Kurtenbuch-İstanbul Şemsiye Sanayii A.Ş. ortaklığı sonucunda ihracatın kolaylaşması ve artması yararlarını elde etmiştir. Ortağın Avrupa'da tanınmış olmasına ve ana firmanın her ülkenin

(97) Bu konuda bkz: B.İNECI, Avrupa Ekonomik Topluluğu Rekabet Kuralları Çerçevesinde Müsterek Teşebbüsler; The Commission of the European Communities, Innovation and Technology Transfer, s.13: 85.madde; 85/1, 85/3, 86.madde 1962 tarihli 17 nolu Tüzük. Aralık 1984 tarihli ve 418/85 nolu Tüzük.

(98) Ruhi SANYER, Vestel Şirketler Grubu Başkanı Tahsin Kara ile söyleşi içinde, Ekonomik Bülten Rehber Kaynak Dergisi, 12-18 Mart 1990, s.4.

tüketicisini tanıyor olması, ihracat olanağını açmakta önemli rolü olmaktadır(99).

Vestel ve Thomson ortaklığı sonucunda renkli TV tüpü üretecek bir teknoloji ile sermayenin Türkiye'ye gelmesi sağlanmış olacaktır. Renkli televizyon tüpü üretiminin yaklaşık % 30'unun ihracat edilmesi planlanırken, Renkli TV ihracatı ile bu oranın % 80'in üzerine çıkacağı sanılmaktadır(100).

Özet olarak, Türkiye işletmeleri için ortak girişim stratejisi ihracat, yeni teknoloji, kapasite artışı gibi olanaklar sağlamaktadır.

### 3.4.3. Ortak Girişim Stratejisinde Dikkat

#### Edilecek Konular

Şirket birleşme ve devralmalarında dikkat edilecek konular ile ortak girişimdekiler arasında pek fark yoktur. Ortak girişim stratejisi uygulanırken, iç pazar için üretim yapılmaması şartına özen gösterilmeli, mutlaka ortağın pazarlama kanallarından yararlanılıp ihracat olanağı sağlanmalı ve belli oranda üretimin ortak tarafından pazarlanması şartı getirilmeli, ayrıca ortakla teknoloji izleme ve geliştirme çabalarına yönelik olarak Ar-Ge çabalarına girilmelidir.

(99) Abdullah KORAL, "Yabancılarla Ortaklığımız İhracatımızı Kolaylaştırıyor", Dünya Gazetesi, 19 Ocak 1990, s.12.

(100) Tahsin KARA, "Renkli TV Tüpü Yatırımı Türkiye'den Mal Alanlara Güven Verecek", Ekonomik Bülten Rehber Kaynak Dergisi, 12-18 Mart 1990, s.4-6.



Karar sürecini terkedecek biçimde çoğunluk hisseleri verilmemeli ve % 50'ye çıkıncaya kadar ihracat sağlanması kaydı getirilmelidir. Yine temel girdilerin tümünün ana firmadan sağlanması çabalarına yönelik ortak çabalarına engel olunmalı ve iç pazarda girdi temini sağlanmalı ya da yine ortak çabalarla girdinin üretimine gidilmeye çalışılmalıdır(101).

#### 4- TÜRKİYE İŞLETMELERİNİN STRATEJİ SEÇİMİ SORUNU

Türkiye işletmelerinin teknolojik gereksinmelerini gidermede uygulayabilecekleri dört tür stratejiden hangisinin uygun olduğuna ilişkin ya da strateji seçimine ilişkin bir sınıflandırma ve değerlendirmeye gelince tek alternatif bulunmadığı görülmektedir.

Teknoloji üretimi-geliştirimi stratejisinde ilk olarak bir Ar-Ge örgütü, Ar-Ge işgöreni, Ar-Ge laboratuvarı gerekmektedir. Ancak bu strateji uzun vadeli bir çözüm yoludur. Teknoloji üretme çabaları uzun dönemde sonuç veren bir çalışma olduğundan, teknoloji üretme stratejisi temel olarak benimsenmesi gereken strateji olmakla birlikte, bunun yanında daha alt stratejiler de orta ve kısa vadeli olarak geliştirilmelidir. Artık Türkiye işletmeleri, rekabette temel faktörün Ar-Ge'den geçtiğini kabullenmeli ve bunun için öncelikle bütçelerine fon yaratmaları gerekmektedir.

---

(101) Bu konuda ayrıca bkz.: L.BYARS, a.g.e., s.85-86.

Lisans anlaşmaları stratejisi, artık Türkiye işletmeleri için yararlı bir strateji olmaktan çıkmakta ve yakın gelecekte özelliğini tümüyle kaybetmesi beklenmektedir. AT tan ziyeliğiyle ya da yabancı sermayenin artması durumunda iç pazar yitirilecek ve bu durumla lisansla gelişmanın hiç bir yararı kalmayacaktır. Kaldı ki, lisans anlaşmaları Türkiye işletmeleri için, bağlayıcı olmakta ve ihracata kısıtlar getirmektedir. Kazgan araştırmasında rekabet gücü olmayan işletmeler de, en son çözüm olarak lisanslı seçmişlerdir(102).

Üçüncü tür strateji olan birleşme ve devralmalar, kânimızca kısa ve orta vadeli strateji olarak karşınıza en uygun strateji olarak çıkmaktadır. Kısa ve orta vadede, teknoloji yenileme yani yeni teknoloji, yeni üretim, yeni pazar, ihracat sağlayan bu strateji en uygun strateji olarak gözükmektedir. Ancak bu strateji de uzun vadeli olarak ortağın Ar-Ge çalışmalarından yararlanma ve ortakla Ar-Ge çalışmalarına girme alt stratejileriyle desteklenmelidir.

Kısa ve orta vadede, bu stratejinin uygun olmasının bir diğer nedeni de, Türkiye işletmelerinin öncelikle yeni yatırımlardan daha çok, yenileme yatırımlarına gitmeleri zorunluluğudur(103).

---

(102) G.KAZGAN, a.g.e., s.13.

(103) Fethi SARIOĞLU, "Geleceğin İşletmesi Küçük ve Orta Ölçekli Olacak", İşveren Dergisi, C.XXVII, S.6(Mart, 1989), s.24.

Türkiye'de küçük işletmelerin böyle bir strateji, yani yabancı ortak alma stratejisini izleme olanakları kısıtlıdır. Ancak bu işletmelerin de, öncelikle kendi aralarında ya da ortak alarak öncelikle makine-teçhizat şeklindeki teknoloji ihtiyaçlarını gidermeleri gereklidir. Büyüdükten sonra ise, yabancı ortak alınabilir. Yabancı ortaklık ve teknoloji konusunda amacı Asya, Afrika, Latin Amerika ve Akdeniz ülkelerinde pazar ekonomisine dayanan her türlü yatırımı teşvik etmek, onlara teknoloji ve know-how transferi sağlamak, kredi ve yardımlar sağlamak, eğitim ve danışmanlık hizmetleri sağlamak ve küçük ve orta ölçekli firmalardan yatırım yapmakta olan AT Uluslararası Yatırım Ortakları (F.C. International Investment-Partners) kurumundan yararlanılabilir(104).

Kazgan araştırmasında da, teknolojik yönden "rekabet edemeyiz" şeklinde görüş belirten Türkiye işletmeleri de çözüm için öncelikle yerli-yabancı ortak alma stratejisini benimsemişlerdir(105).

Türkiye işletmelerinin, teknolojik gereksinmelerini gidermede diğer bir strateji ise Joint Venture'dır. Yani, yabancı bir ortakla yeni bir işletme kurarak çeşitli konularda işbirliğine gitmektir. Bu tür işbirliğinde kuşkusuz,

---

(104) İhsan SOLMAZ, "AT ve Ortak Yatırım İmkânları", Dünya Gazetesi, 31 Mayıs 1989, s.4.

(105) G.KAZGAN, a.g.e., s.13.

Ar-Ge çabalarına ağırlık verilerek, bu stratejiden etkin olarak yararlanılabilir. Aynı şekilde dış pazarlara açılıp, ortağın pazarlama kanallarından yararlanılarak, ihracat olanağı da elde edilebilir.

Birleşme biçimiyle aynı sonucu ortaya çıkardığı görülen joint venture stratejisi, kanımızca, birleşme ve devralma stratejisinden sonra izlenmesi gereken bir stratejidir. Zira, öncelikle teknoloji yenileme evresinin geçilmiş olması gerekir. Bu evre geçildikten sonra (ki bu evre birleşme ve devralmalarla geçilmektedir) aynı ortakla diğer konularda işbirliğine gidilebilir.

##### 5- TÜRKİYE İŞLETMELERİNİN ÖRGÜT STRATEJİLERİNİ BELİRLEMESİ VE ANALİZİ

Türkiye işletmeleri için kuramsal çerçeveye oluştururken, toplumsal, şirket, iş, işlevsel strateji ile bunların analizinde kullanılan teknikler Türkiye işletmeleri için de geçerli ve bu işletmelerin de kullanabilecekleri strateji türleri ve analiz teknikleridir(106).

---

(106) Bu konuda bkz: Bu çalışmanın dördüncü bölümü: L. BYARS, a.g.e., s.77-78; G. BOSEMAN, A. PHATAK ve R.E. SCHELLENBERGER, a.g.e., s.72-74.

6- TÜRKİYE İŞLETMELERİNİN STRATEJİLERİNİ UYGULAMASI  
VE DENETİMİ

Dividant ödemeleri, net kâr, pazar payı, öz sermayenin dönüşüm hızı, satışların devir hızı, menkul kıymetlerin fiyatı, satışların büyüklüğü, pay başına kazançlar, varlıkların büyüklüğü, işören devir hızı, kâr-satış rasyosu, yatırımların devir hızı olarak belirlediğimiz kriterler, strateji kontrolünde Türkiye işletmeleri için de geçerlidir(107). Aynı zamanda, Türkiye işletmeleri için birleşme ve devralma ile joint venture stratejilerini uygulamada kapasite artışı, ihracat olanakları ve artışı, yeni pazarlara girme denetim kriterleri olarak gözönüne alınmalıdır. Özellikle yeni pazar olanaklarıyla, ortağın payının oranının değişebilmesi nedeniyle, bu kriter en önemli bir unsur olarak değerlendirilmelidir.

---

(107) G.BOSEMAN, A.PHATAK ve R.E.SCHELLENBERGER, a.g.e., s. 116; L.BYARS, a.g.e., s.171.

## YEDİNCİ BÖLÜM

ÇEŞİTLİ YERLİ VE YABANCI SERMAYELİ İŞLETMELERİN

Ar-Ge YAPILARININ TEKNOLOJİK YÖNDE İNCELENMESİ:

KONİTEKS, KÜTAHYA PORSELEN, İNCİ AKÜ, SAFİR,

POLİSAN, HACANCO, VESTEL VE TÜLOMSAŞ İŞLETMELERİNDE

VAK'A ANALİZİ UYGULAMASI

Bu bölüm, çalışmamızın uygulama kısmını oluşturmaktadır. Belirlenen profile ve işletmelere göre teknolojik bakımdan Ar-Ge yapıları incelenip, değerlendirilmesi yapılmaya çalışılacaktır.

#### I- KONİTEKS İŞLETMESİNİN Ar-Ge YAPISININ TEKNOLOJİK YÖNDE İNCELENMESİ:

##### 1- İŞLETME KİMLİĞİ HAKKINDA BİLGİLER

KONİTEKS(Konfeksiyon Endüstri ve Ticaret A.Ş.), Adana'da, 1975 yılında, ihracata yönelik olarak kurulmuştur. İşletme kurulduğunda, bulunduğu sektördeki işletmelerin, üretim hacmi, istihdam büyüklüğü bakımlarından ilk 10'u içerisinde yer almaktaydı. İhracat azalması, kur garantisinin kalkması nedeniyle bu üstünlüğünü kaybetmiştir. İç piyasada talebin yetersizliği, büyük ölçek üretime uygun olarak kurulan işletme, bu nitelikte üretimde bulunamama nedeniyle de ilk yıllardaki durumunu koruyamamıştır.

##### 2- İŞLETMENİN FAALİYET KONULARI(ALANLARI) HAKKINDA BİLGİLER

İşletme, spor erkek, bayan dış giysileri ile üniforma ve iş elbiseleri üretmektedir.

### 3- İŞLETMENİN TEKNOLOJİK YAPISI

Burada, işletmenin teknolojik yapısı, son olma ya da uygun olma, üretim, transfer, uyarlama ve adaptasyon yönlerinden incelenecektir.

#### 3.1. Teknolojinin Yapısı

İşletmenin üretim hakkındaki teknolojinin bazıları en son yenilikleri kapsamına karşılık, bazıları da ekonomik ömrü bakımından eski, fakat son gelişmeleri içeren bir yapıdadır. İşletme ilke olarak, "son teknoloji" yerine "uygun teknoloji"nin gerekliliğini benimsemiştir. Teknoloji seçimi yapılırken, intibak durumu, fayda-maliyet oranı, işçiliğin yapısı gibi konular dikkate alınmaktadır.

#### 3.2. Üretim, Transfer, Uyarlama, Adaptasyon Yönüyle Teknoloji

İşletme üretim teknolojisini Almanya'dan transfer etmiştir. İşletmede üretim teknolojisinin geliştirilmesine yönelik bir Ar-Ge çabası bulunmamaktadır. Buna karşılık, ürün teknolojisinin geliştirilmesine yönelik çabalar gözlenmektedir. Ürün geliştirmeye yönelik çabalar, işletmede organize edilmiş, "Model Geliştirme Merkezi"nde Koordinatör yönetiminde yürütülmektedir. İşletme "son teknoloji" değil de "en



uygun teknoloji" ilkesini benimsenmiş olduğundan, transfer ettiği teknolojiyi işletmeye uyarlamaya çalışmıştır. Dolayısıyla başarılı bir adaptasyon çabası bulunmaktadır.

#### 4- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISI

##### 4.1. İşletme Üst Yönetiminin Ar-Ge'ye Bakışı ve Değerlendirmesi

İşletme üst yönetimi, işletmede ayrı organize edilen bir örgüt bulunmamasına karşılık, Ar-Ge alanında yapılan ve yapılacak çalışmalarını desteklemektedir. Konularıyla ilgili olan personel ve yöneticileri, yurtiçi ve yurtdışındaki eğitim programlarına, sempozyumlara, fuarlara, seminerlere gönderilmektedir. Bu konuyla ilgili harcamalardan kaçınılmamaktadır.

##### 4.2. İşletmenin Ar-Ge Örgütü

İşletmede, ayrı organize edilmiş, fonlandırılmış bir Ar-Ge örgütü bulunmamaktadır. Buna karşılık gerek üst düzey yöneticileri, gerekse diğer bölümlerdeki yöneticiler ve personel konularıyla ilgili toplantılara gönderilmekte ve teknoloji izlenmeye çalışılmaktadır. Ayrıca Almanya'da bulunan temsilcilikle de sağlanan iletişimle ilgili alandaki teknolojik ve ürünle ilgili değişme ve gelişmeler izlenilmektedir. Yabancı uzmanlardan da yararlanılmaktadır.

#### 4.2.1. Ar-Ge Laboratuvarları

İşletmede ayrı Ar-Ge örgütü bulunmadığından, ayrı laboratuvar da bulunmamaktadır. Buna karşılık, "Model Geliştirme Merkezi", Koordinatör yönetiminde model geliştirme çabalarında bulunmakta ve ilgili pazar testleri yapıldıktan sonra modelin uygulanmasına geçilmektedir. Bu yönüyle laboratuvar bazında, model geliştirme koordinatörlüğü bulunmaktadır. Bu bölüm, tam anlamıyla Ar-Ge çabalarının yapıldığı bir kısım olarak nitelendirilebilir.

#### 4.3. Ar-Ge Harcamaları ve Toplam Bütçe İçerisindeki Pay

Ayrı Ar-Ge örgütü ve ayrı fon bulunmadığından, böyle bir istatistik, işletmede bulunmamaktadır. Diğer bölümlere bütünlük olarak yapılan harcamalar söz konusudur. Bu nedenle, ayrı Ar-Ge bölümü harcamaları tesbit etme olanağı bulunmamaktadır.

#### 4.4. İşletmenin Ar-Ge Personeli ve Özellikleri

İşletmenin, ayrı Ar-Ge örgütü bulunmadığından salt Ar-Ge çabalarına yönelik personeli de bulunmamaktadır. Buna karşın her bölümde, rutin işleri yürütmekle görevli olan personel, aranılan özelliklere sahip olduğu takdirde, bu alanda da görevlendirilmektedir. Çalıştığı alanda, Ar-Ge'ye yönelik gelişme ve değişimlere izlemesi ve kendisini geliştirmesi için personelde, işletmece aranılan özellikler günler-

dır: Uzmanlığı, işletmeye bakış açısı, değişme ve gelişmeye katkını ve yabancı dil bilgisi.

#### 4.5. İşletmenin Ar-Ge Bölümünün Bütünlük Örgüt Çerçevesindeki Yeri ve Diğer Bölümlerle Sinerjik Bağları

İşletmede ayrı bir Ar-Ge bölümü olmadığından, örgüt içindeki yeri bulunamamaktadır. Ancak işlevsel hattaki bölümlere Ar-Ge yürütülmektedir.

### 5- Ar-Ge İŞLEVLERİ

#### 5.1. Geçmişteki Ar-Ge'nin İmalat Yapısına Düşük Sonuçları, Ar-Ge Harcamalarının Dönüşümü

İşletmenin sahip olduğu teknoloji, kuruluş aşamasında bugüne kadar kendisini amortize edebilmiştir. Bu yönüyle, geçmişte yapılan teknoloji transferi kararları başarılıdır. Ancak 1978-1980 dönemi arasında ihracatın düşmesi sonucunda, teknolojinin fonksiyonu olan üretim kapasitesi sahip olunan teknoloji atıl kalmış, teknolojinin kullanılabilirliği düşük seviyede olmuştur. Zira, işletmenin sahip olduğu teknoloji ölçek ekonomisine uygun teknolojik yapıdadır. Büyük üretim ölçeğinde yüksek getiri sağlayan teknoloji durumundadır. Bu dönemde talebin düşmesi sonucunda atıl kapasite söz konusu olmuştur.

## 5.2. Teknoloji İzleme, Haber Alma ve Bilgi

### Sağlama Çabaları

İşletmede, başta Genel Müdür düzeyinde olmak üzere, diğer bölümlerdeki yöneticilerde rutin işlevleriyle birlik-  
te bilgi sağlama ve izleme çabalarına katılmaktadırlar. Ayrıca F.Almanya'da bulunan temsilcilikle de teknolojik değişim-  
ler ve gelişmeler izlenmektedir. Bölüm yöneticileri, ilgili oldukları alandaki toplantılara gönderilmektedir.

## 5.3. Teknoloji Geliştirme Çabaları

İşletmede, üretim teknolojisi geliştirme alanında her-  
hangi bir Ar-Ge çabası bulunmamaktadır. Buna karşılık, ürün teknolojisi alanında "Model Geliştirme Merkezi"nin çabaları bulunmaktadır. Bilgisayar destekli tasarım ve model çizimi ve yapımı gerçekleştirilmektedir. İşletmede faaliyet süreci tam otomatikleşmeye yakın olmakla birlikte, makinelerin performansı personelin verimine bağlıdır. Bu yönüyle üretimin başarısı önce işçiliğe, sonra teknolojiye bağlıdır.

## 5.4. İşletmenin Stratejik Planı

İşletmenin mevcut yapısını değiştirmeye yönelik bir stratejik plan bulunmadığı gibi, üst yönetim erkinde de stratejik bir tasarımın var olmadığı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak, işletmenin üst yönetimince hazırlanan bir stratejik plan mevcut değildir. Stratejik plan yapılmamasının di-

ğer bir nedeni de belirsizlik(makro) olarak gösterilmiştir.

#### 5.4.1. Ar-Ge Planları

İşletmenin stratejik planları bulunmadığından, buna bağlı bir Ar-Ge planı da bulunmamaktadır. Buna karşılık, ilgili faaliyet alanındaki teknolojik değişimleri izleme çabaları ilke olarak benimsenmiştir.

#### 5.4.2. Ar-Ge Planlarının Stratejik Planlara Yansıma Düzeyi

Bir stratejik plan bulunmadığından, bunun yansıması da söz konusu değildir.

### 6- TÜRKİYE'DE ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN KURULMASINDA İŞLETMENİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ

İşletme böyle bir merkezin kurulmasına olumsuz yaklaşmaktadır. Nedeni şöyle gerekçelendirmektedir:Türkiye'de daha önce kurulan birlikler (Ar-Ge dışında) yaklaşım ve konular pragmatik yaklaşımlardır. Bu gibi birliklerde, üyeler hep mevcut zamanı, durumu düşünmekte buna yönelik taleplerde bulunmaktadırlar. Buna karşılık, gelecek açısı ve geleceğe bakış anlamında stratejik yaklaşım bulunmamaktadır.

Bu gibi birliklerde, gerekli fiyat standardı oluşturulmaya çalışılmakta, buna karşılık kalite standardı, Türk nor-

ma oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Keza Maliyet azaltımı çalışmaları yapılmaktadır.

#### 7- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISININ GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

KOHİTEKS'de ayrı bir Ar-Ge örgütü ve fon bulunmamaktadır. Ancak işletme yapısında Ar-Ge adına çalışmalar yapılmaktadır. İşletmenin rutin eylemlerini yürüten elemanlar, üst düzey yöneticileri ve Almanya'daki delegasyonla faaliyet alanındaki teknoloji izlenmekte ve sağlanan değişme ve gelişmeler işletmeye transfer edilmektedir. Ürün teknolojisi alanında "Model Geliştirme Merkezi" çalışmalarda bulunmaktadır. Buna karşılık üretim teknolojisi alanında bir Ar-Ge çalışması yapılmamaktadır.

Kanımızca Ar-Ge konusu, ayrı uzmanlık, ayrı bilgi birikimi ve bu alana yoğunluk göstermeyi gerektiren bir konudur. Bu nedenle Ar-Ge'nin de rutin eylemleri yürüten elemanlarca yapılması işletme bakımından yeterli değildir. İşletmede ayrı Ar-Ge örgütü ve fon bulunulmamasına karşın, Ar-Ge adına çalışmalar ve harcamalar yapılmaktadır. Ayrıca ürün teknolojisi alanında faaliyette bulunan, Koordinatör yönetiminde "Model Geliştirme Merkezi" bulunmaktadır. Bu yönüyle işletmede bu yapıyı mevcut personel ve birkaç takviye personelle Ar-Ge'ye dönüştürmek mümkündür. Bu konuda şu yol izlenebilir: Model geliştirme merkezi koordinatörü, Ar-Ge bölümü oluştur-

larak, Ar-Ge Müdürlüğüne getirilmelidir. Model Geliştirme Merkezi, yeni kurulacak Ar-Ge bölümü içerisinde, ürün teknolojisi geliştirme adı altında eritilmeli ve oluşturulmalıdır. Ar-Ge için, ayrı bir fon, dönem başlarında oluşturulacak bütünlük bütçeye konulmalıdır. Böyle bir yolun izlenmesinin olası yararları şunlardır: Ar-Ge için ayrı bir bölüm oluşacaktır. Bu bölümdeki personel sadece Ar-Ge için çabalarında bulunacak ve başarılar ya da başarısızlıklar gözlenebilecektir. Ar-Ge'ye ayrılan fonun dönüşüm oranı hesaplanabilecektir. Böylelikle, Ar-Ge'nin katkı ve maliyeti gözlenebilecektir. Rutin işlemleri yürüten elemanlar zamanlarını daha fazla olarak çalışmalarına ayırırken, Ar-Ge elemanları da sadece Ar-Ge çabalarında bulunup, uzmanlıklarını geliştirme olanakları bulabileceklerdir. Ar-Ge'nin yakın bir konusu ve şu sıralarda ABD ve AT'de yoğun olarak işletmelerin geleceğe yönelik olarak yaptıkları "Stratejik Plan"lar yapılabilecektir.

## II- KÜTAHYA PORSELEN SANAYİİ A.Ş.'nin TEKNOLOJİK YÖNDEN Ar-Ge YAPISININ İNCELENMESİ:

### 1- İŞLETME KİMLİĞİ HAKKINDA BİLGİLER

KÜTAHYA PORSELEN, işçilerin ve bankaların iştirakiyle Kütahya'da kurulmuş ve 1977 yılında porselen üretimine geçmiştir. İşletmenin ödenmiş sermayesi 4.800.000.000 TL dir. İşletmenin, pay defterine kayıtlı 1254 ortağı vardır.

## 2- İŞLETMENİN FAALİYET KONULARI (ALANLARI)

### HAKKINDA BİLGİLER

İşletme seramik sanayii sektörünün sofrası ve süs eşyası ile seramik yer karosu kolunda faaliyet göstermektedir. Sofra ve süs eşyası alanında 5 fabrika bulunmakta olup, fabrikaların toplam kapasitesi 15400 ton/yıl'dır. Fabrikaların kapasitesi 4.600 ton/yıl'dır. **Yer karosu** koluna 1.000.000 m<sup>2</sup> seramik yer karosu üretimi ile ikinci ~~bir~~ faaliyet alanı olarak yer almaktadır. İşletmenin seramik yer karosu üretimi ile ilgili 16628 sayılı Teşvik Belgesi kapsamındaki yeni yatırımı faaliyete geçmiş ve seramik yer karosu üretimine başlamıştır. Ayrıca 1987 yılı sonu itibarıyla faaliyete geçen 16637 sayılı Teşvik Belgesi kapsamında porselen tevsii yatırımı üretimini engelleyici bazı eksiklikleri de yine bu dönemde yapılan yeni ilavelerle giderilmiştir. 16637 ve 16628 sayılı Teşvik Belgelerinin süreleri devam etmektedir.

İşletme 1989 yılında 15.926.219 parça porselen mamul üretilmiş, 15.532.703 parça satılmış, dönem başındaki 1.910.074 parça porselen mamul stoku 2.303.590 parçaya yükselmiştir. 1989 yılında satılan 15.532.703 parça porselen mamulün 2.585.873 parçası yurtdışına, 12.946.830 parçası yurtiçine satılmıştır. Aynı yıl 546.413 m<sup>2</sup> seramik yer karosu üretilmiş, tamamı yurtiçine olmak üzere 541.620 m<sup>2</sup> seramik yer karosu satılmış 4.784 m<sup>2</sup> seramik yer karosu stokta kalmıştır.



### 3- İŞLETMENİN TEKNOLOJİK YAPISI

#### 3.1. Teknolojinin Yapısı

İşletmenin sahip olduğu teknoloji, hem son teknoloji, hem de uygun teknolojidir. İşletmenin üretim teknolojisi, 80'li yılların ikinci yarısında geliştirilmiştir. İşletmenin ayrıca makine-teçhizat bazında üretimi vardır.

#### 3.2. Üretim, Transfer, Uyarlama, Adaptasyon Yönüyle Teknoloji

İşletmenin üretim teknolojisi Almanya'dan transfer edilmiştir. Başarılı uyarlama ve adaptasyon çalışmalarından sonra, makine-teçhizata yönelik üretime de geçilmiştir.

### 4- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISI

#### 4.1. İşletme Üst Yönetiminin Ar-Ge'ye Bakışı ve Değerlendirmesi

İşletme üst yönetimi Ar-Ge alanında yapılacak çalışmalara olumlu yaklaşmaktadır. Bu konuda yapılacak harcamalarda her türlü **harcamanın** yapılmasını kaçınılmazlığını ve her kademeye bu şekilde talimatların verildiği, üst yönetime ifade edilmektedir.

#### 4.2. İşletmenin Ar-Ge Örgütü

İşletmenin bağımsız, Ar-Ge örgütü şeklinde bir bölümü bulunmamakta, buna karşılık fiilen Ar-Ge çabaları bulunmaktadır. Bu çabalar Modelhane, Dekor ve Laboratuvar olmak üzere üç kısımdan oluşmaktadır. Bu bölümlerin bağımsız, Ar-Ge örgütü olarak başka bir ünite de faaliyette bulunulması için, Teknik İşler Grup Başkanlığınca bir öneri, Genel müdürlüğe sunulmuştur. Bu öneriye göre; muhtemelen kurulacak Ar-Ge'nin bölümleri ve bu bölümlerin işlevleri şu şekilde olacaktır.

##### 4.2.1. Modelhane Bölümü

Yeni formlar araştırılmakta, işletmede üretimi yapılan formların teknik yönden üretimini kolaylaştırıcı yanlar araştırılacaktır. Arşiv oluşturmak için, teknik resim çizimleri yapılacak ve Model-Model kalıp üretilecektir.

Bu bölümün kadrosu:

Sorumlu	1 personel
Model-Madel kalıp	4 personel
Teknik ressam	1 personel
Şabloncu	1 personel
Elle şekillen-dirme	1 personel
	<hr/>
	8 personel

#### 4.2.2. Dekor Bölümü

Forma uygun, formla dekoru bütünleştirecek araştırmalar yapılmakta, çağdaş dekor gelişmeleri izlenir ve uygulanır. Denemelerden sonra benimsenilen dekorların üretimine geçilmesi sağlanır ve seri üretimin dışında özel çalışmalar yapılır. Halihazırda, bu konuda çalışmalar yürüten "Stüdyo Line" birimi bulunmaktadır.

Bu bölümün kadrosu:

Sorumlu 1 personel

Araştırmacı-

Uygulama 6 personel

Toplam 7 personel

#### 4.2.3. Laboratuvar Bölümü

İşletmede kullanılan çamur-sır'ın daha da geliştirilmesi için çalışmalar yapılır, renkli çamur denemeleri yapılır. Dekor Ar-Ge birimine yardım sağlanır.

Bu bölümün kadrosu:

Sorumlu 1 personel

Araştırmacı 2 personel

Toplam 3 personel.

Sonuç olarak üç bölüm çamur, form ve dekor, olarak amaca uygun teknik estetik bir bütün oluştururlar.

Yukarıdaki üç birim öneri Ar-Ge modeli olmasına karşılık, halihazırda üç bölümde Ar-Ge benzeri çalışmalar yürütülmektedir.

#### 4.3.Ar-Ge Harcamaları ve Bütünlük Bütçe İçerisindeki Payı

İşletmede, bağımsız bir Ar-Ge bölümü bulunmadığından, Ar-Ge giderlerine yönelik bir istatistikte bulunmamaktadır. Biz, 1989 faaliyet raporlarına dayanarak ve modelhane, laboratuvar ve dekor bölümlerinin harcamalarını tahlil ederek yaklaşık bir Ar-Ge harcaması bulmaya çalıştık. Elde edilen bilgiler 1989 verilerine göre şu şekildedir:

1989 brüt satışları	:	42.500.000.000 TL
1989 Modelhane gideri	:	928.138.000.-
1989 Dekor gideri	:	3.169.000.000.-
1989 Laboratuvar gideri	:	514.529.000.-
Toplam Ar-Ge Gideri	:	<u>4.611.667.000.-</u>

Ar-Ge Harcamalarının Toplam brüt satış hacmine oranı:

$$\frac{\text{Ar-Ge Harcamaları}}{\text{Brüt Satış Hasılatı}} = \frac{4.611.667.000}{42.500.000.000} = \% 10.8$$

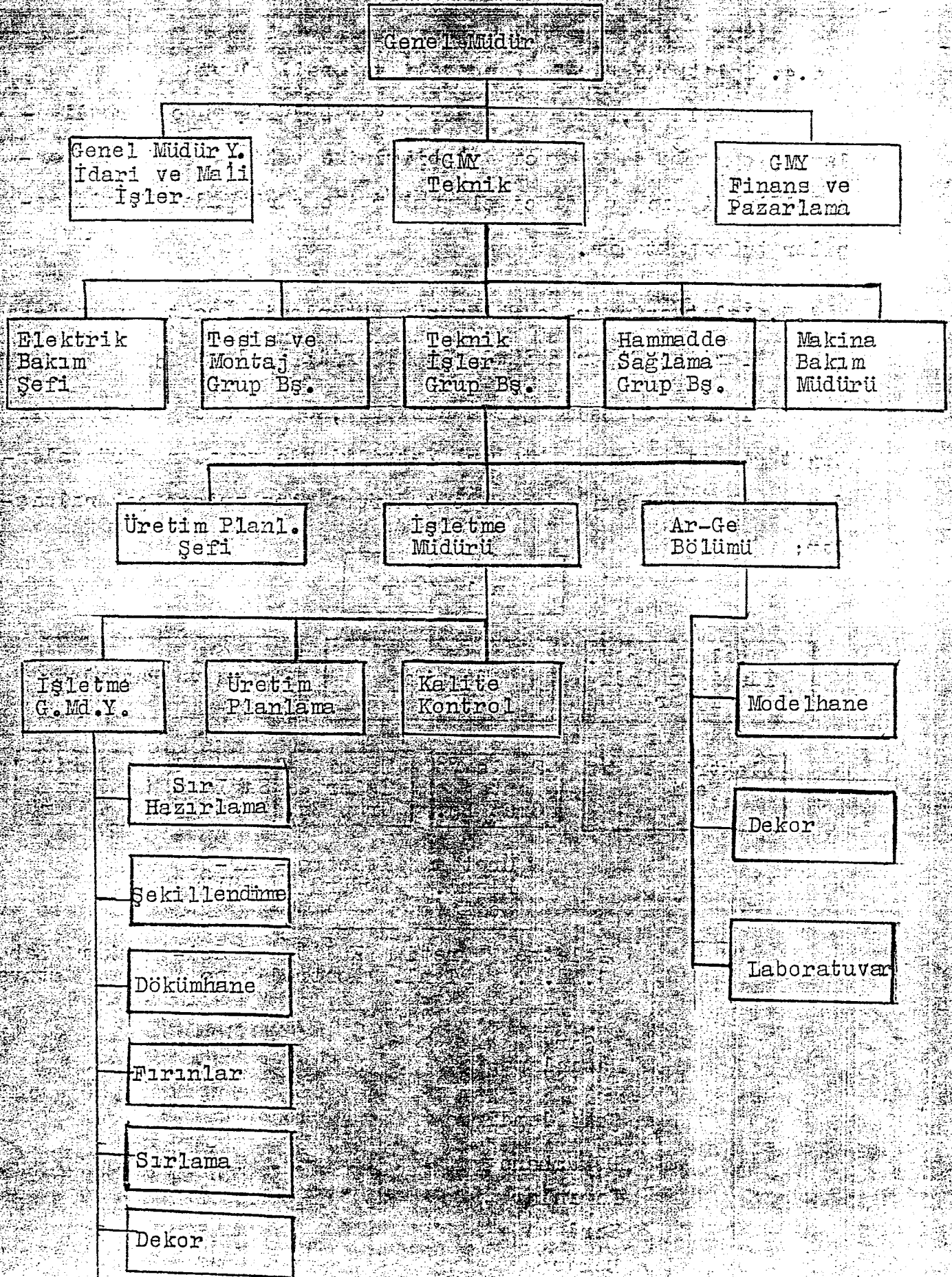
#### 4.4. İşletmenin Ar-Ge Personeli ve Özellikleri

Modelhane, Dekor ve Laboratuvar bölümlerinde görevli olan üç sorumlu da yabancı dil bilgisine sahip, tecrübeli personeldir. Ayrıca yardımcı elemanlar ile yürütümde görevli işçiler bulunmaktadır.

#### 4.5. İşletmenin Ar-Ge Bölümünün Bütünleşik Örgüt Şemasındaki Yeri ve Diğer Bölümlerle Sinerjik Bağları

İşletmede halihazırda çizilmiş, son durumu gösteren bir örgüt şeması bulunmamaktadır. Yetkililerle yapılan görüşmelerden sonra aşağıdaki şema mevcut duruma göre ortaya çıkarılmıştır:

KÜTAHYA PORSELEN A.Ş. ÖRGÜT ŞEMASI



Görüleceği üzere, Ar-Ge bölümü Modelhane, Dekor ve Laboratuvar olmak üzere üç birimden oluşmaktadır. Bu üç birim de Teknik işler grup başkanlığına bağlıdır. Halihazırda bu şekilde bir hiyerarşi olmamakla birlikte, uygulama ve tasarım bu şekildedir. Bu üç birim de, işletme müdürlüğüyle yakın diyaloga sahiptir. Zira, geliştirilen modeller, işletme birimince deneme üretimleri yapıldıktan sonra, seri üretime geçilmektedir.

## 5- Ar-Ge İŞLEMLERİ

### 5.1. Geçmişteki Ar-Ge'nin İmalat Yapısına Dönük Sonuçları

İşletmenin gerek modelhane, gerek laboratuvar ve gerekse dekor birimleri doğrudan üretimle ilgili bölümler olduklarından, üretimin sürekliliğiyle ilgilidir. Bu yönüyle, bu birimler, kurulustan bu yana başarılı çalışmalar yapmıştır.

### 5.2. Teknoloji İzleme, Haber Alma ve Bilgi Sağlama Çabaları

Özellikle modelhane birimi, model gelişmeleri alanında katalogları izleme, fuarlara katılmak gibi etkinliklerle gelişmeleri izlemektedir.

### 5.3. Teknoloji Geliştirme Çabaları

İşletmenin, model, dekor ve laboratuvar birimleri ürün teknolojisi alanında geliştirmelerde bulunarak, uygun bulu-

nanları, üretim hattına iletmektedir. Ayrıca Kütahya Porselen, üretim teknolojisi alanında makine-teçhizat geliştirmesinde de bulunmuştur.

#### 5.4. İşletmenin Stratejik Planı

İşletmenin genel ekonomik belirsizlik nedeniyle stratejik plan yapmadığı gözlenmiştir. Buna karşılık, Kütahya Porselen, faaliyet alanlarının emek yoğun olması, teknolojik değişmelerin yavaş gelişmesi nedeniyle, gelecekteki yatırımlarını başka sektörlerle kaydırmayı planlamaktadır.

##### 5.4.1. Ar-Ge Planları

İşletmenin bağımsız Ar-Ge bölümü, halihazırda kurulma aşamasında olduğu için bağımsız Ar-Ge Planları bulunmamaktadır.

##### 5.4.2. Ar-Ge Planlarının Stratejik Planlara

##### Yansıma Düzeyi ve Şekli

İşletmede geleceğe yönelik stratejik planı, üst yönetimce ayrıntılı olarak düzenlenmediğinden, bu durumu belirlemek mümkün değildir.

#### 6- TÜRKİYE'DE ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN KURULMASINDA İŞLETMENİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ

İşletme üst yönetimini bu şekilde bir merkezin, porselen sanayiinde kurulmasına dönük görüşü olumsuzdur. Zira,



bu alanda, Türkiye'de faaliyette bulunan 4 kuruluş vardır. 2'sinin üretim teknolojileri farklıdır. Bu yönüyle, bu dört işletmenin Ar-Ge alanında, işbirliğine girmeleri mümkün değildir.

#### 7- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISININ GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

Görülebileceği üzere, işletmede ayrı Ar-Ge birimi olmamasına karşılık, Ar-Ge niteliğinde çabalar ve harcamalar bulunmaktadır. Teknik Birim Başkanlığı'nın hazırladığı rapora göre ayrı Ar-Ge biriminin kurulması görüşüne tümüyle katılmaktayız. Zira, Ar-Ge işlevleri bu işletmede de rutin işlemleri yürüten kişilerce yürütülmektedir. Bu işlevi yürütecek kişiler, sadece Ar-Ge ile ilgilenmeli ve uzmanlığını bu yönde geliştirmelidir. Müdürlük düzeyinde oluşturulacak Ar-Ge bölümü, hem geleceğe yönelik planlarını hazırlayabilecek, hem de bu planların işletmenin genel planlarına yansıtılması gerçekleşebilecektir. Ayrıca işletmede, gelecek beş yıl ya da on yıl kapsayacak yapısal dönüşümüne ilişkin stratejik planlar yapılmalıdır. Bu planlar, üst yönetimce, Ar-Ge bölümünün planları ve görüşleri de alınarak hazırlanmalıdır. Zira, işletme üst yönetimi, gelecek yıllarda farklı alanlarda yatırım yapmayı planlanmaktadır. Bu düşünce bazındaki tasarımlar, stratejik planlar düzeyinde ele alınmalı ve değişikliklere göre dinamikleştirilmelidir. Ar-Ge'nin ayrı organize edilmesi ve Ar-Ge harcamalarının ayrı pozisyonda

gösterilmesinin şu yararı vardır: Ar-Ge'nin katkısının, harcamalarına oranının hesaplanması mümkün olur ve gelecekteki yönelimi için daha sağlıklı kararlar alınabilir.

### III. SAFİR A.Ş.'nin Ar-Ge YAPISININ TEKNOLOJİK YÖNDEN İNCELENMESİ

#### 1- İŞLETME KİMLİĞİ HAKKINDA BİLGİLER

1974 yılında Manisa'da kurulan SAFİR, Pamuk ve pamuğun sentetik elyaflarına dayalı triko ürünlerinden; tişört, sivet, T-şört, pijama ve elbise türü mamül üretmektedir. İşletmenin hukuki yapısı anonim şirkettir.

#### 2- İŞLETMENİN FAALİYET KONULARI HAKKINDA BİLGİLER

İşletme, yukarıda da belirtildiği gibi, pamuk ve pamuğun sentetik elyaflarına dayalı mamüller üretmektedir.

SAFİR'deki imalat süreci ya da iş akımı şu şekildedir:

- . Çirçirlama,
- . İplik hazırlama,
- . İpliğin örgü haline dönüştürülmesi,
- . Boyahane,
- . Konfeksiyon.

### 3- İŞLETMENİN TEKNOLOJİK YAPISI

#### 3.1. Teknolojinin Yapısı

Üretim sürecinin bazı aşamalarında son teknoloji bulunurken, bazı aşamalarında daha eski teknoloji bulunmaktadır. İplik, boyahane ve proses kontrolünde son teknoloji bulunmakta, konfeksiyon ve çirçirlemede daha eski teknoloji kullanılmaktadır.

İşletme, "En son teknoloji en iyi teknolojidir" değerlendirmesine sahiptir.

#### 3.2. Üretim, Transfer, Uyarlama ve Adaptasyon Yönüyle Teknoloji

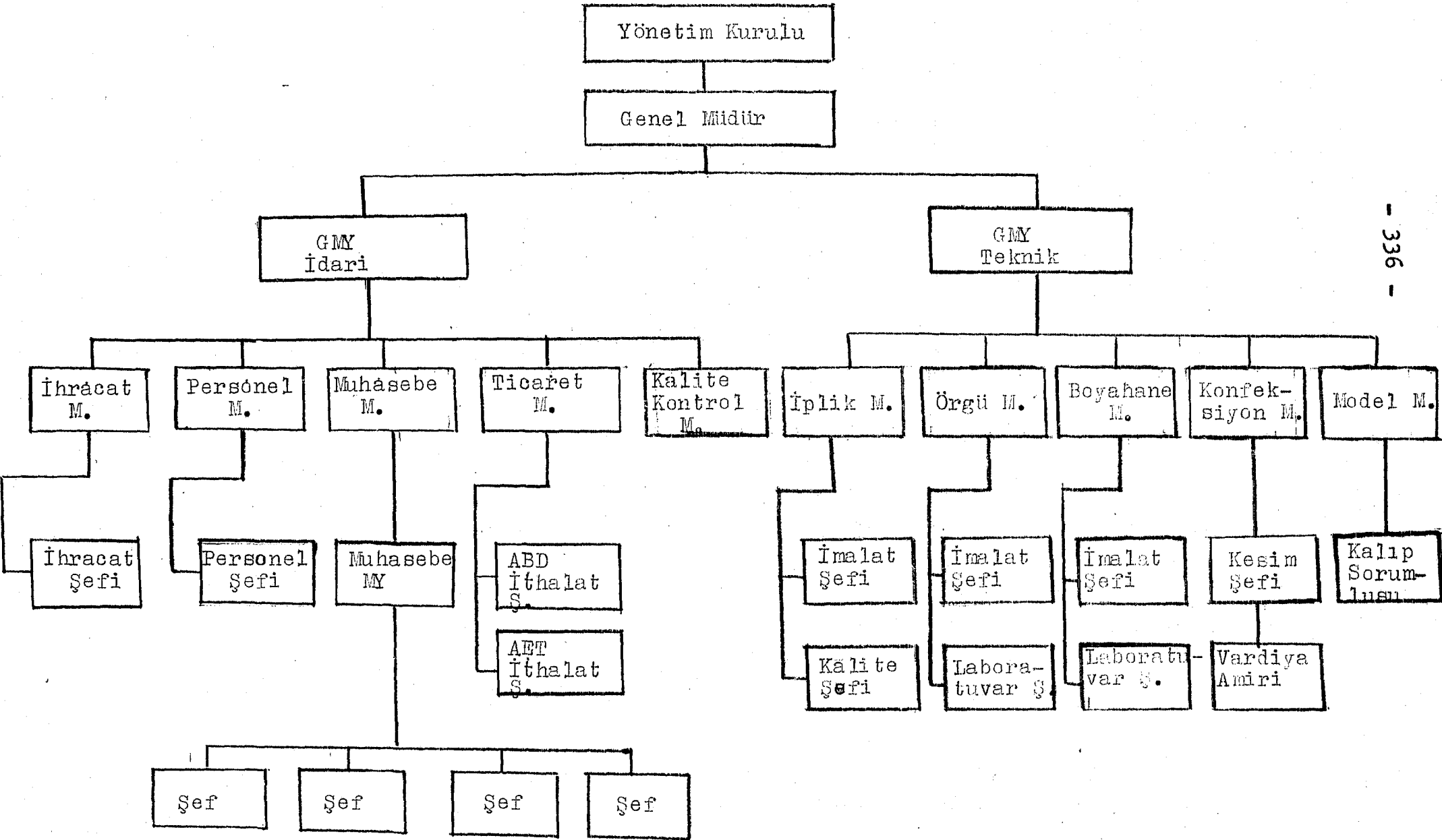
İşletmenin hem üretim teknolojisi, hem de ürün teknolojisi transfer teknolojisidir. Üretim, uyarlama ve adaptasyon söz konusu değildir.

### 4- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISI

Aşağıda işletmenin bütünleşik örgüt şeması görülmektedir. İşletmede ayrı bir Ar-Ge örgütü bulunmamaktadır.

#### 4.1. İşletme Üst Yönetiminin Ar-Ge'ye Bakışı ve Değerlendirmesi

Üst yönetim, işletme bölüm yöneticilerinin kendi alanlarındaki gelişme ve değişimleri izlemelerine olanak sağlamaktadır. İlgili konferans, fuar, seminer, sempozyum'



SAFİR AŞ Örgüt Şeması

lara katılmalarına olanak sağlanmaktadır.

#### 4.2. İşletme Ar-Ge Örgütü

##### 4.2.1. Ar-Ge Laboratuvarı

İşletmede teknolojiye yönelik herhangi bir laboratuvar bulunmamaktadır. Ürünleri çeşitli yönlerden inceleyen kalite kontrol işlevi gören laboratuvarında bulunmaktadır.

#### 4.3. Ar-Ge Harcamaları ve Toplam

##### Bütçedeki Payı

İşletmede Ar-Ge birimi bulunmamakla birlikte, Ar-Ge adına çabalar ve harcamalar bulunmaktadır. Buna karşılık, Ar-Ge harcamalarının istatistiği bulunmadığında, satış cirosu ile ya da bütçelere bu harcamaların oranlaması söz konusu değildir. Kalite kontrol giderlerinin ciroya oranı yaklaşık % 7 dir.

#### 4.4. İşletmenin Ar-Ge Personeli ve Özellikleri

**İşletmede** Ar-Ge için personel bulunmamakta, buna karşılık kalite kontrolde 4 mühendis ve laborant ve teknik eleman düzeyinde 40 personel istihdam edilmektedir. Bunlardan sadece kalite kontrol müdürü yabancı lisan bilgisine sahiptir.

#### 4.5. İşletme Ar-Ge Bölümünün Bütünleşik Örgüt Şemasındaki Yeri ve Diğer Bölümlerle Sinerjik Bağları

Örgüt şemasında da görüldüğü gibi, ayrı bir Ar-Ge birimi bulunmamaktadır. Buna karşılık, kalite kontrol işlevi gören bir müdürlük bulunmaktadır.

### 5- Ar-Ge İŞLEVLERİ

#### 5.1. Geçmişteki Ar-Ge'nin İmalat Yapısına Dönük Sonuçları

İşletmede ürün ya da üretim teknolojisi geliştirilmesine yönelik bir Ar-Ge çabası olmadığından bir tesbit olanağı bulamamaktayız.

#### 5.2. Teknoloji İzleme, Haber Alma ve Bilgi Sağlama Çabaları

İşletmede, bölüm düzeyinde işlev gören bir birim yoktur. İlgili yöneticilerin ulusal ve uluslararası fuarlara katılımı ile teknolojik değişimler izlenmektedir.

#### 5.3. Teknoloji Geliştirme Çabaları

İşletmede Ar-Ge bulunmadığından ürün ya da üretim teknolojisi geliştirme çabaları bulunmamaktadır.

#### 5.4. İşletmenin Stratejik Planı

İşletme gelecek beş yılda iplik üretiminde yoğunlaşmak istemektedir. Yeni sanayi üretimine geçmek de planlar arasındadır. Ana üretimi kendisini yapmakla birlikte, fason üretiminden de yararlanmak istemektedir. Makina parkını aşındırmamak bu düşüncenin temel noktasını oluşturmaktadır. Yeni işletme içinden yükseltim yapılmaktadır. Gelecekte de böyle olacağı planlanmaktadır.

##### 5.4.1. Ar-Ge Planları

İşletmenin Ar-Ge düzeyinde herhangi bir planı yoktur. Ancak Ar-Ge adına başka birimler içerisinde planlar bulunmaktadır.

##### 5.4.2. Ar-Ge Planlarının Stratejik Planlara Yansımaları Düzeyi ve Şekli

İşletmede bağımsız bir Ar-Ge olmadığından böyle bir test bit yoktur.

#### 6- TÜRKİYE'DE ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN KURULMASINDA İŞLETMENİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ

Bu konuda işletme görüş belirtmemiştir.

#### 7- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

İşletmede bağımsız bir Ar-Ge bölümü ve Ar-Ge fonu bulun-

mamakla birlikte, Ar-Ge adına çabalar ve harcamalar bulunmaktadır. İşletme muhasebe bölümüncce Ar-Ge harcamalarının satış cirosuna oranlanmasına yönelik bilgi üretilmemektedir. Üretim ölçeği, personel istihdamı bakımlarından büyük ölçekteki işletme özelliğindeki SAFİR'de, Ar-Ge'nin olmaması eksiklidir. Teknolojinin bağımsız bir biçimde incelenmesi gereklidir. Kalite kontrol bölümünün çabalarının satış cirosuna oranı da hesaplanmamaktadır. Bu durumda birimlerin fayda/maliyet oranı hesaplanmamaktadır. İşletmenin teçhizatı yıpratmamak için fason üretime geçme planı ve üretimde dikey entegrasyona geçme planı bulunmaktadır, buna karşılık bağımsız bir stratejik plan yoktur. Stratejik yapıda kararlar ve planlar bulunmasına karşılık, stratejik planlamanın bulunmaması eksiklidir. Yapısal değişikliğe ilişkin kararlarda konuya, stratejik yönetim açısından bakılmalıdır. İşletmede bağımsız bir Ar-Ge'nin kurulması gereklidir. Kalite kontrol birimi de daha dinamik bir yapıda faaliyette bulunmalıdır. Muhasebe bölümü, kalite kontrol ve Ar-Ge adına yapılan harcamaların ve bu faaliyetlerden sağlanan faydaların oranlanması için gerekli istatistikleri tutmalıdır. Maliyet, verimlilik, etkinlik çabalarını sağlamaya yönelik kalite kontrol çemberleri uygulamasına, kalite kontrol müdürlüğünce gidilmelidir. Kalite kontrol, Ar-Ge personeline, ilgili alandaki teknolojik değişimleri izleyecek ve gerekli çalışmalarını yapacak düzeyde yabancı lisan kazandırılmalıdır.



IV- İNCİ AKÜ SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.'nin Ar-Ge  
YAPISININ TEKNOLOJİK YÜNDEM İNCELENİŞİ

1- İŞLETME KİMLİĞİ HAKKINDA BİLGİLER

İnci AKÜ Sanayii ve Ticaret A.Ş. 1984 yılında İzmir'de kurulmuş olup, imalat tesisleri Manisa'da bulunmaktadır.

2- İŞLETMENİN FAALİYET KONULARI (ALANLARI)  
HAKKINDA BİLGİLER

İşletme PP kutu aküleri ve Ebonit kutu aküleri üretmektedir. Bütün PP aküler "DIN" standardına göre üretilmektedir.

3- İŞLETMENİN TEKNOLOJİK YAPISI

3.1. Teknolojinin Yapısı

İşletme "En son teknoloji en iyi teknolojidir" değerlendirmesine sahiptir. Ancak bu şekilde istenilen kalite, fiyat ve maliyet yapısına ulaşılabileceği değerlendirilmeler arasındadır.

3.2. Üretim, Transfer, Uyarlama ve Adaptasyon  
Yönüyle Teknoloji

Üretime geçiş tarihi olan 1986 yılında, teknoloji arayışına geçilmiş ve Avusturya'dan makine-teçhizle birlikte, know-how sağlanarak lisans anlaşması yapılmıştır. Böylelikle, teknolojiyi veren firmanın markası da kullanılması sağlanmıştır.

#### 4- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISI

##### 4.1. İşletme Üst Yönetiminin Ar-Ge'ye Bakışı Ve Değerlendirmesi

İşletme üst yönetimi, Ar-Ge'ye gerekli olan bir çaba olarak bakmakta ve devletin sağlayacağı çabaların mutlaka Ar-Ge'ye yönelik olarak düzenlenmesi gerektiği değerlendirilmesine sahiptir. Teknoloji transferinde modern teknolojinin getirilmesi gerektiği de değerlendirmeler arasındadır. Yabancı sermayenin mutlak Ar-Ge ile gelmesi, Ar-Ge'ye uzun süreli bakılması gerektiği de yine üst yönetim görüşleri arasındadır. Ülke içinde de Ar-Ge'yi rekabet aracı olarak bakmak gerektiği de değerlendirmeler arasındadır.

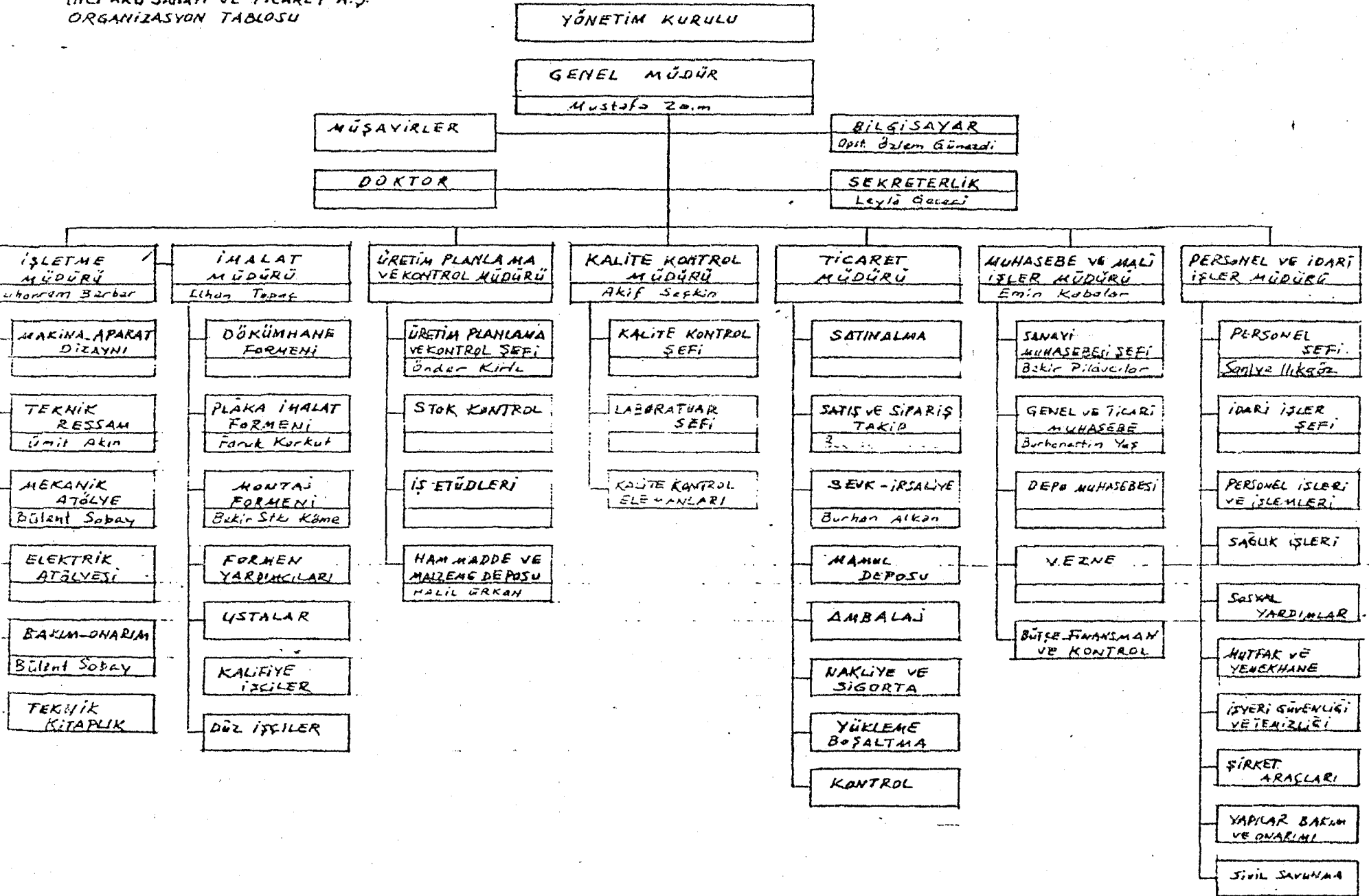
##### 4.2. İşletmenin Ar-Ge Örgütü

İşletmenin bütünlük örgüt şeması aşağıda görülmektedir. Teknolojik çabalara yönelik bir Ar-Ge örgütü bulunmamasına karşılık, kalite kontrol düzeyinde bir bölüm ve çabalarda bulunmaktadır.

###### 4.2.1. Ar-Ge Laboratuvarları

Bağımsız Ar-Ge olmadığından, Ar-Ge laboratuvarları da bulunmamaktadır. Buna karşın, rutin üretim de deneme yapmak üzere kalite kontrol birimine bağlı laboratuvar bulunmaktadır. Bağımsız Ar-Ge olmamasına karşın, Ar-Ge adına çabalar bulunmaktadır.

İNCI AKÜ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.  
ORGANİZASYON TABLOSU



#### 4.3. Ar-Ge Harcamaları ve Toplam Bütçe İçerisindeki Payı

Ar-Ge harcamalarına ilişkin bir istatistik bulun-  
mamakla birlikte, teknoloji ve bu teknolojinin elde edil-  
mesine ilişkin harcama tutarı yaklaşık 360.000.000 TL  
civarındadır. 1989 satış cirosu 18.000.000.000 TL'dir.

$$\frac{360.000.000}{18.000.000.000} = \% 2 \text{ dir.}$$

#### 4.4. İşletmenin Ar-Ge Personeli ve Özellikleri

İşletmede kalite kontrol bölümü ve laboratuvarında  
2 mühendis(Minya), 13 laborant ve teknik eleman, 8 üretim  
şefliği bulunmaktadır. Bunlardan mühendisler bir yabancı  
dil lisanını literatür izleyecek düzeyde bilmektedirler.

#### 4.5. İşletmenin Ar-Ge Bölümünün Bütünleşik Örgüt Şemasındaki Yeri ve Diğer Bölümlerle Sinerjik Bağları

İşletmede ayrı Ar-Ge bölümü bulunmamaktadır. Buna  
karşılık, kalite kontrol biriminin, üretim birimi ile üre-  
tim ve ürün yapısı nedeniyle yakın sinerjik bağları bulun-  
maktadır. Zira kalite kontrol denemeleri rutin üretimle bir-  
likte yapılmaktadır.

### 5- Ar-Ge İŞLEMLERİ

#### 5.1. Geçmişteki Ar-Ge'nin İmalat Yapısına Dönük Sonuçları

Ar-Ge'ye yönelik fayda/maliyet analizi yapılmadığından böyle bir oran hesaplanamamaktadır.

### 5.2. Teknoloji İzleme, Haber Alma ve Bilgi Spillinq Çabaları

Dağta Genel Müdür'ün çabaları ile birlikte, diğer bölüm müdürleri çeşitli fuarlara katılım literatür izleme olmak üzere ilgili alandaki teknolojik değişme ve gelişmeleri izlemektedirler. Ayrı bir birim bulunmamaktadır.

### 5.3. Teknoloji Geliştirme Çabaları

Bağımsız Ar-Ge olmadığından, teknolojik geliştirme çabaları bulunmamakta, buna karşılık ürün geliştirme çabaları bulunmaktadır.

### 5.4. İşletmenin Stratejik Planı

İşletmenin stratejik planı olarak, çağdaş seviyeye ulaşmak için, otomasyona geçme planları bulunmaktadır.

#### 5.4.1. Ar-Ge Planları

Ar-Ge birimi olmadığından Ar-Ge planları da Genel Müdürce tasarlanmakta ve uygulamaya konulmaktadır.

#### 5.4.2. Ar-Ge Planlarının Stratejik Planla

##### Yansıma Düzeyi ve Şekli

Bağımsız Ar-Ge birimi bulunmadığından, Ar-Ge için stratejik plan da ayrı bir çalışma yapılmadığından böyle bir de-

Gerlendirme yapma olanağı bulunmamaktadır.

#### 6- TÜRKİYE'DE ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN KURULMASINDA İŞLETMENİN ROLÜ VE DAVRANIŞI

İşletme, uygulanan ekonomik politikayla, böyle bir merkezin kurulmasının çelişeceği düşüncesiyle, bu şekilde bir merkezin kurulmasına olumsuz yaklaşmaktadır. Rekabetçi bir politikaya böyle bir merkezin kurulmasının ters düşeceği ifade edilmektedir.

#### 7- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISININ GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

İşletmede bağımsız Ar-Ge örgütü ve Ar-Ge fonu bulunmamasına karşılık, hem Ar-Ge çabası, hem de Ar-Ge harcaması bulunmaktadır. Aynı Ar-Ge örgütü ve Ar-Ge harcaması istatistiği bulunmaması Ar-Ge'nin fayda/maliyet analizinin yapılmaması sonucunu ortaya koymaktadır. İşletmede Ar-Ge'ye ilişkin teknoloji izleme ve işletmeye kazandırma faaliyetleri üst yönetimce yürütülmektedir. İşletmede hem Ar-Ge çabası, hem de Ar-Ge harcaması bulunduğu göre Ar-Ge örgütünün ayrıca kurulması potansiyeli işletmede bulunmaktadır. Aynı Ar-Ge örgütünün kurulması ve Ar-Ge harcamalarının istatistiğinin tutulması işletmenin geleceğine yönelik kararlarından daha verimli ve güvenilir bilgiler sağlayacaktır. İşletmede stratejik planlama da ayrıca yürütülen bir çaba durumunda değildir. İşletme üst yönetiminin işlevleri arasında yer alan stratejik planlama çabaları, yazılı olarak hazırlanmalı ve gelecekteki işler için, bugünden neler yapılacağına ilişkin çabalar ve çalışmalar belirlenmelidir.

Çünkü stratejik planlamayla işletme, gelecekteki fırsat ve tehlikelere göre, kuvvetli ve zayıf yönlerini belirleyip, uygulama planlarına karar verecektir. Ayrıca Türkiye'de ortak sektörel Ar-Ge merkezlerinin kurulması reelabete en- sel bir durum teşkil eder. Bu merkezlerin amacı, rekabet önce- si işbirliğiyle tüm işletmelere bilgi sağlayıp, onların kurum bazında yapacakları Ar-Ge çabalarına yardımcı olmak- tır. Bu nedenle, uygulanan piyasa ekonomisi modeli ve reka- betle gelişen bir durum bulunmaktadır.

Bütün bunlara karşılık, işletmede "Ar-Ge adına yürütü- len çabalar başarıdır" yargısına varılabilir. Ancak gele- cek açısı ve teknolojiye hızlı değişme dikkate alındığın- da, ayrı Ar-Ge'nin kurulması zorunluluğu karşımıza çıkmak- tadır. Çünkü Ar-Ge işlevlerinin yürütümü ayrı uzmanlığı ge- rektiren bir olgudur.

#### V- POLİNAS PLASTİK SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.'nin Ar-Ge YAPISININ TEKNOLOJİK YÖNDEN İNCELENMESİ

##### 1- İŞLETME KİMLİĞİ HAKKINDA BİLGİLER

1985 yılında, Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde üre- time başlayan POLİNAS, Türk plastik sanayinin ilk ve tek BOPP film üreticisi özelliğindedir.

##### 2- İŞLETMENİN FAALİYET KONULARI HAKKINDA BİLGİLER

1985 yılında 5.500 ton/yıl kapasite ile üretime baş- layan POLİNAS, 1989 yılında üretim kapasitesini yılda 15.000

tan'a çıkarmıştır. 1990 yılı sonunda ise, yeni yatırımların devreye girmesiyle birlikte POLİNAS, BOPP film üretim kapasitesini 25.000 ton/yıl'a çıkarmış ve bu alanda dünyanın sayılı firmaları arasına girmiş olacaktır. Geçen süre içerisinde, dünya plastik sanayiinde meydana gelen yenilikleri yakından izleyip, uygulamayı ilke edinen POLİNAS, BOPP film üretiminde gittikçe uzmanlaşmış ve kendi üretim teknolojisini geliştirip, diğer ülkelere know-how satışı da gerçekleştirmiştir. 12 mikrondan 70 mikrona kadar, her tip BOPP film üretebilen POLİNAS, sahip olduğu üstün teknoloji ile, yurt içi talebin tamamını karşıladığı gibi, 4 kıtada 15 ülkeye de ihracat yapabilmektedir.

### 3- İŞLETİLENİN TEKNOLOJİK YAPISI

#### 3.1. Teknolojinin Yapısı

1960'lı yıllarda selüloz kökenli filmlerin ikamesi amacıyla piyasaya sunulan BOPP "çift yönlü gerdirilmiş polipropilen" film, plastik malzemesi sektöründeki en son teknolojik yeniliktir.

1970'li yıllardan itibaren BOPP film varyasyonları giderek artmış ve değişik film tiplerinin üretilmesine bağlı olarak başta selofan olmak üzere, mevcut diğer plastik filmlerden süretli artan bir piyasa payı kapılmış ve BOPP film talebi hızlı bir artış göstermiştir.

BOPP filmin ana hammaddesi polipropilen'dir. Polipropilen, petrol veya doğal gazdan elde edilen propilenin



polimerizasyonu yolu ile üretilin. BOPP film, düşük yoğunluk ve dolayısı ile yüksek verim, kimyasal ve fiziksel dayanıklılık, düşük nem ve gaz geçirgenliği özellikleri ile gıda üreticilerinin; mükemmel mekanik özellikleri ile ambalaj üreticilerinin(sigara, bant, elektrik, elektronik, albüm); kokusuz, nötr ve sağlığa bürü ile uygun olması nedeniyle bilinçli tüketicinin tercihidir.

### 3.2. Üretim, Transfer, Uyarlama ve Adaptasyon Yönüyle Teknoloji

İşletmede üç üretim hattı bulunmaktadır. Birinci üretim hattında Japonya teknolojisi kullanılmaktadır. İkinci üretim hattında makine-teçhizat Japonya teknolojisi iken, know-how işletmenin kendisi tarafından geliştirilmiştir. 1991 yılında faaliyete geçecek üçüncü üretim hattındaki teknolojinin makine-teçhizat kısmı Fransa'dan transfer edilen teknoloji olacak, buna karşılık know-how yine POLİSAN'ın kendisinin geliştirdiği teknoloji olarak üretim hattında kullanılacaktır. Ayrıca işletme geliştirdiği, üretim sürecinde kullandığı know-how'ı Endonezya'ya ihraç etmiştir.

## 4- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISI

### 4.1. İşletme Üst Yönetiminin Ar-Ge'ye Bakışı ve Değerlendirmesi

POLİSAN üst yönetimi, Ar-Ge çabalarını ön planda tutan, standart üretimin kalitesini artırmak kadar, müş-

terinin istediği özel BOPP film türlerinin üretimini de gerçekleştirenler, hizmet konusunda da önemli gelişmeler sağlama çabaları içerisinde.

İşletme, % 55 olan üretim içi ihracat payını arttırmak ve kaliteyi yükseltmede, en önemli unsurun Ar-Ge olduğuna inanmaktadır. İhracat artışının da yine Ar-Ge kaynaklı olacağı üst yönetim görüşleri arasındadır.

#### 4.2. İşletmenin Ar-Ge Örgütü

Aşağıda işletmenin bütünleşik örgüt şeması görülmektedir. İşletmede teknik müdürlüğe bağlı Ar-Ge şefliği bulunmaktadır.

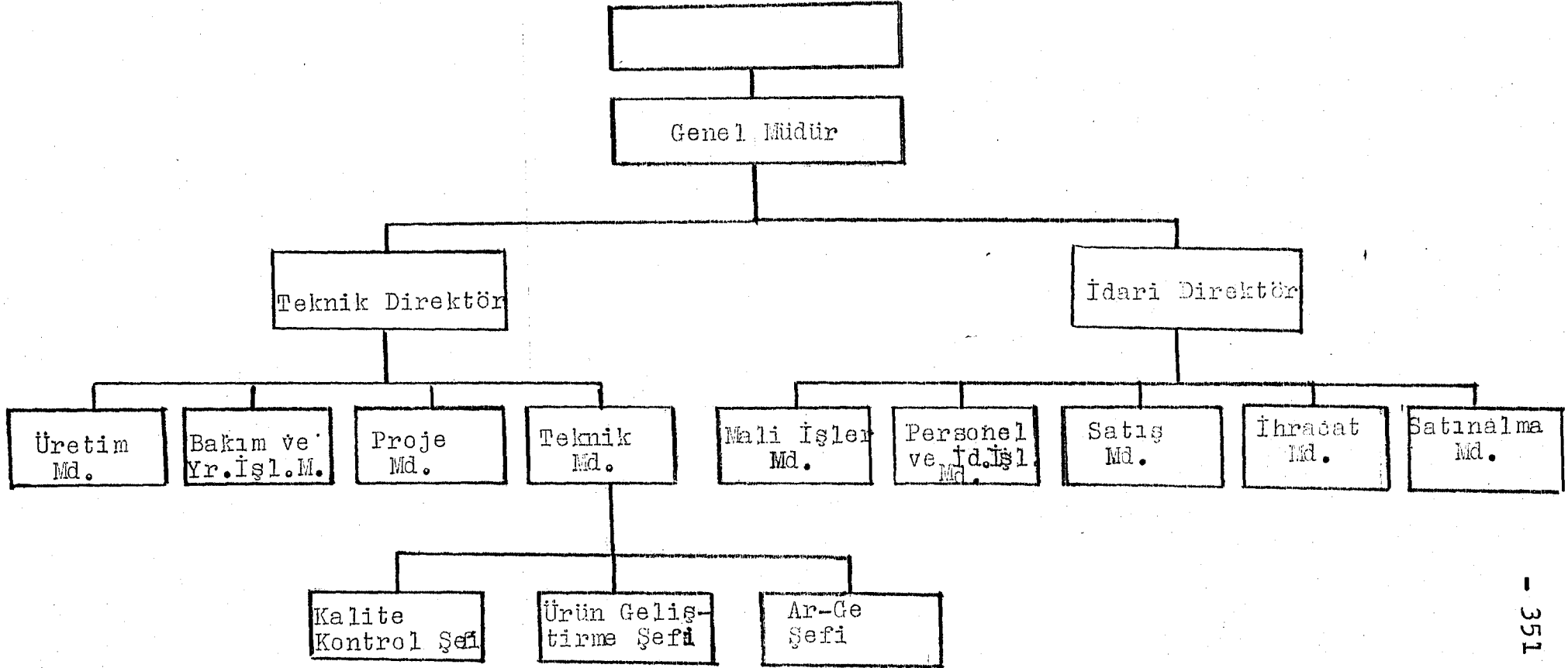
##### 4.2.1. Ar-Ge Laboratuvarı

İşletmede ürün testlerinin yapıldığı laboratuvarlarda bulunmaktadır. Rutin eylem gören üretim bölümü ile yakın sinerjik bağları bulunmaktadır.

#### 4.3. Ar-Ge Harcamaları ve Toplam Bütçe

##### İçerisindeki Payı

1989 yılında toplam 400.000.000 TL Ar-Ge harcaması yapılmıştır. Buna karşılık 11 milyar doları dış piyasaya ve 43 milyarı TL iç piyasaya yönelik satış cirosu bulunmaktadır. Bu durumda Ar-Ge'nin satış cirosuna oranı şu şekildedir:  $\frac{400.000.000}{73.250.000.000} = 0,0055$



POLINAS Örgüt Şeması

#### 4.4. İşletmenin Ar-Ge Personeli ve Özellikleri

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi teknik müdüre bağlı, Ar-Ge şefi bulunmaktadır. Ar-Ge şefi kimya mühendisi olup, yabancı dil bilgisine sahiptir. Ayrıca kalite kontrol hizmetinde bulunan 1 şef, 2 formen, 1 mühendis, 11 laborant bulunmaktadır.

#### 5- Ar-Ge İŞLEMLERİ

##### 5.1. Geçmişteki Ar-Ge'nin İmalat Yapısına

###### Dönük Sonuçları

İşletme Ar-Ge çabaları sonucunda kendi teknik know-how'ını geliştirmiş ve bunu ayrıca Endonezya'ya ihraç etmiştir. Know-how ihracı, P.T.Patropolinso Nissan Industry'ye yapılmıştır.

##### 5.2. Teknoloji İzleme, Haber Alma ve Bilgi

###### Sağlama Çabaları

Teknik elemanlar sergi ve fuarlara katılmakta, literatür izlenip ilgili dergiler taranılıyor. Ar-Ge'de aynı çabalarla ilgili alandaki teknolojik değişimleri izlemektedir.

##### 5.3. Teknoloji Geliştirme Çabaları

İşletme, know-how bazında teknoloji geliştirme çabalarını sürdürmektedir. Ayrıca Ar-Ge alanında yatırım planları yapmaktadır.

##### 5.4. İşletmenin Stratejik Planı

###### 5.4.1. Ar-Ge Planları

Yukarıda da belirtildiği gibi, Ar-Ge'ye yönelik yatırım planları yürütülmektedir. Teknoloji ihracatı çalışmaları

ları da bulunmaktadır. Ayrıca Üretimde 4.hat planları bulunmaktadır. Üretimin tümünün bilgisayarla yapılmasına yönelik yatırım planları da bulunmaktadır.

#### 5.4.2. Ar-Ge Planlarının Stratejik Planlara Yansımaları Düzeyi ve Şekli

İşletmede Ar-Ge birimi ile Üretim birimi arasında yakın sinerjik bağlar bulunmaktadır. Çünkü bizzat tesislerde fiziksel özellikler tesbit edilmektedir.

#### 6- TÜRKİYE'DE ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN KURULMASINDA İŞLETMENİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ

Bu şekilde bir merkezin kurulmasına yönelik işletme görüşü olumludur. Bunun özellikle küçük ölçekli işletmeler için yararlı olacağı değerlendirilmektedir. . Lastik sanayiinde de böyle bir merkezin kurulmasının yararlı olacağı değerlendirmeler arasındadır.

#### 7- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

İşletmenin ihracat ve faaliyet yapısı gözden geçirildiğinde, işletmenin hem üretim, hem teknoloji hem de Ar-Ge yapısı bakımından başarılı olduğu ortaya çıkmaktadır. Gerek satış cirosu, gerek Endonezya'ya know-how ihracatı bunun temel göstergeleridir. İşletme daha çok ürün teknolojisi geliştirme çabalarında bulunmaktadır. Know-how ihracatı

Üretim teknolojisi ihracatı değil, ürün teknolojisi ihracatıdır. İşletmenin Ar-Ge'sini üretim teknolojisi geliştirecek düzeye gelmesi, katma değeri yükseltecektir. Ayrıca, işletme manuel ihracatı ile birlikte teknoloji ihracatı yapısına dönebilme olanaklarını araştırmalıdır. Endonezya'ya know-how ihracatı gibi örnekleri çoğaltabilme yollarını araştırmalı ve planlamalıdır. Zira, günümüzde, gelişmiş ülkelerin ihracat yapılarında daha çok teknolojik ihracatın ağırlıklı olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle ihracatın, teknoloji ihracatı boyutu bu yönüyle değerlendirilmelidir. Ar-Ge'nin fayda/maliyet analizi daha ayrıntılı olarak yapılmalıdır. Yıl sonları itibariyle bu hesaplamayı yapabilmek amacıyla muhasebe bölümü istenilen bilgileri üretebilmelidir. Çünkü, muhasebe kayıtlarının esas anlamı, daha sonra karar alma ve analize ilişkin bilgiye dönüştürülebilir özelliğidir. Kayıtların ancak bu yönüyle anlamı olur.

Ayrıca, gelecek beş ya da on yıla yönelik, yapısal değişikliklere yönelik stratejik kararların planlandığı, stratejik planlama çabalarına da girilmelidir. Stratejik planlama üst yönetimin işlevleri arasındadır. Geleceğe ilişkin fırsat ve tehlikelerin belirlenip, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerinin analiz edildiği stratejik planlama şu sıralarda ABD, Japonya ve AT işletmelerinin yoğun ilgi gösterdikleri bir planlama türüdür.

Özetle, işletme Ar-Ge çabaları başarılıdır. Daha ileriye ve geliştirmeye yönelik çabalar gereklidir.

VI- NACANCO PAKETLEME SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.

İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISININ TEKNOLOJİK  
YÖNÜNE İNCELENİŞİ

1- İŞLETME NİMLİĞİ HAKKINDA BİLGİLER

Nacanco Paketleme Sanayii ve Ticaret A.Ş. 1988 Ocak ayında % 100 yabancı sermaye ile ( ABD ) metal kutu üretmek amacıyla Manisa'da kurulmuştur.

2- İŞLETMENİN FAALİYET KONULARI HAKKINDA  
BİLGİLER

İşletme, masrubat ve bira metal kutusu üretmektedir. Üretilen metal kutular olmak üzere iki parçadan oluşmaktadır. Alt gövde ve kapak.

3- İŞLETMENİN TEKNOLOJİK YAPISI

3.1. Teknolojinin Yapısı

Son yenilikleri içeren teknoloji ABD'den transfer edilmiştir. Teknoloji transferi, işletmenin bağlı olduğu ABD Nasional Can firmasından gerçekleştirilmiştir.

3.2. Üretim, Transfer, Uyarlama ve Adaptasyon  
Yönüyle Teknoloji

İşletmede teknoloji üretimi çabalarında bulunulmamaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi, teknoloji bağlı bulunan işletmeden transfer edilmiştir. Teknoloji transferi

aynen getirilmiş olup, uyarlama ya da adaptasyon yoktur.

#### 4- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISI

Aşağıda işletmenin bütünleşik örgüt yapısı görülmektedir. İşletmede ayrı örgütlenen bir Ar-Ge bölümü bulunmamaktadır. Kalite kontrol işlevi gören laboratuvarlar bulunmaktadır.

##### 4.1. İşletme Üst Yönetiminin Ar-Ge'ye Bakışı ve Değerlendirmesi

İşletme üst yönetimi teknolojiye bakış açısıyla Ar-Ge çabalarının önemini benimsemiş bulunmaktadır. Buna karşılık , ayrı Ar-Ge örgütü bulunmamaktadır. Zira Ar-Ge etkinlikleri ana firmaca yürütülmektedir.

##### 4.2. Ar-Ge Örgütü

Ayrı Ar-Ge bölümü bulunmamaktadır. Kalite kontrol bulunmaktadır.

##### 4.2.1. Ar-Ge Laboratuvarları

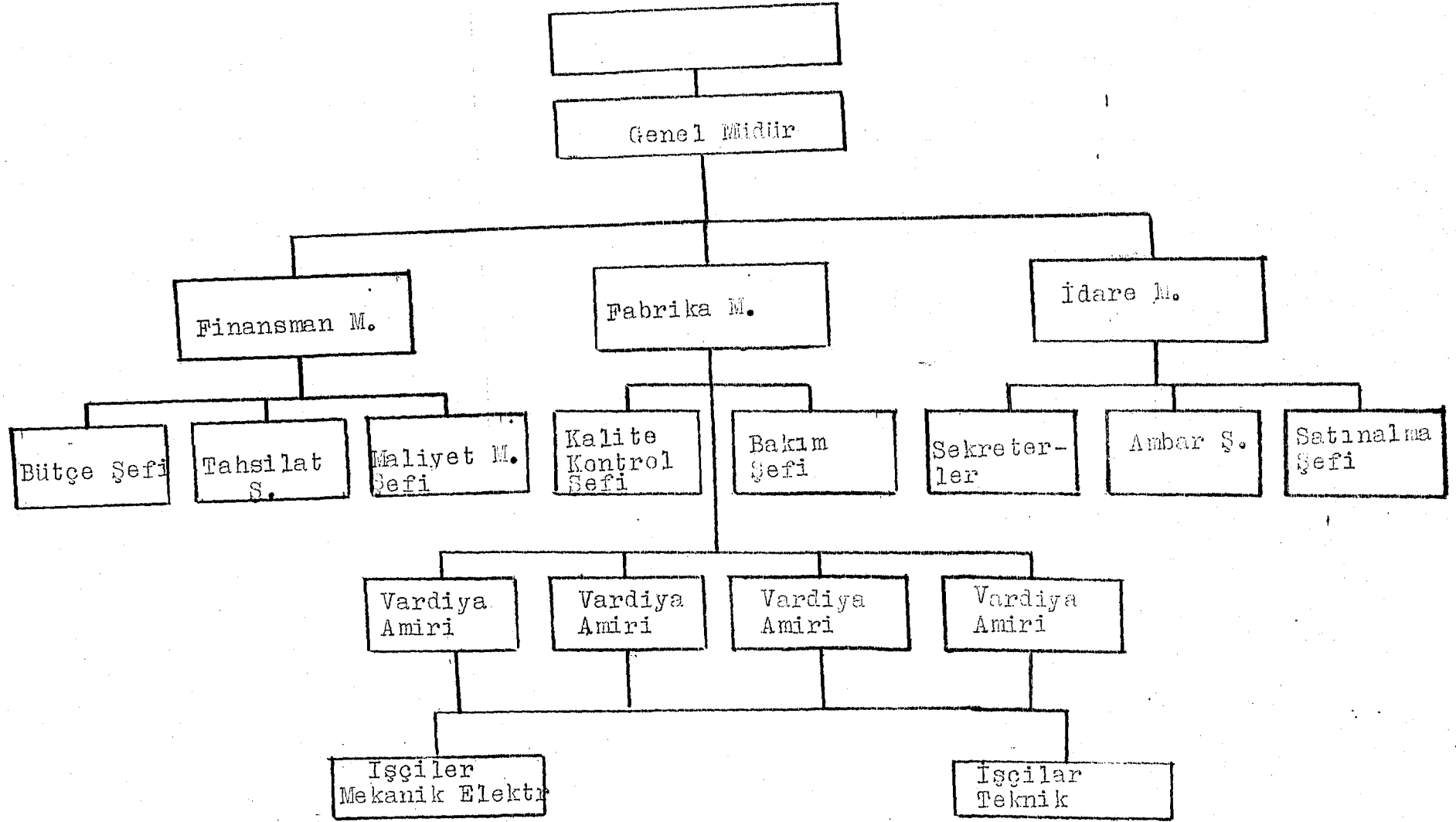
Teknoloji izleme ve geliştirmeye yönelik Ar-Ge Laboratuvarları bulunmamakta, buna karşın, kalite kontrol ve ürün testlerinin yapıldığı laboratuvar bulunmaktadır.

##### 4.3. Ar-Ge Harcamaları ve Toplam Bütçe

##### İçindeki Payı

Ayrı Ar-Ge örgütü bulunmadığından, ayrı fonlandırılmış Ar-Ge bütçesi de bulunmamaktadır.





NACANCO SANAYII VE TICARET A.Ş. Örgüt Şeması

#### 4.4. İşletmenin Ar-Ge Personeli ve Özellikleri

Ar-Ge ve teknoloji konusunda ABD'den eleman vardır. Kalite kontrol biriminde çalışanlar ise, mühendis olanlar yabancı dil bilgisine sahiptir. Ayrıca teknik elemanlar bulunmaktadır.

#### 4.5. İşletmenin Ar-Ge Bölümünün Bütünleşik Örgüt Şemasındaki Yeri ve Diğer Bölümlerle Sinerjik Bağları

İşletmede bağımsız Ar-Ge birimi olmadığından böyle bir tesbit yapılamamaktadır.

### 5- Ar-Ge İşlevleri

#### 5.1. Geçmişteki Ar-Ge'nin İmalat Yapısına Dönük Sonuçları

İşletmede Ar-Ge çabası bulunmadığından böyle bir tesbit yapılmamakta, buna karşın, ABD'den transfer edilen teknoloji ile üretimde bulunmaktadır.

#### 5.2. Teknoloji İzleme, Haber Alma ve Bilgi Sağlama Çabaları

İşletmenin bağlı bulunduğu ana işletmece bu işlev yürütülmektedir.

#### 5.3. Teknoloji Geliştirme Çabaları

Teknoloji geliştirme çabalarında, yine bağlı firmaca

gerçekleştirilmekte ve işletmeye aktarılmaktadır.

#### 5.4. İşletmenin Stratejik Planı

İşletme ana firma stratejik planları arasında yer almaktadır. Ancak işletme gelecek beş yılda kapasitesini % 25 arttırmayı planlamaktadır. İşletme, bu planını, ilave teçhizatla gerçekleştirmek ve AT'ye açılarak uygulaması tasarlamaktadır.

##### 5.4.1. Ar-Ge Planları

İşletme Ar-Ge planı yapmamaktadır. Zira bu alanda dünyada rekabet eden üç işletme bulunması nedeniyle Ar-Ge büyük yatırımları gerektirmektedir. Bu planlar ise ana firmaca yapılmaktadır.

##### 5.4.2. Ar-Ge Planlarının Stratejik Plan'a

###### Yansıma Düzeyi ve Şekli

Ar-Ge planı ve stratejik plan bulunmadığından, bu şekilde bir tesbit de bulunmamaktadır.

#### 6- TÜRKİYE'DE ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN KURULMASINDA İŞLETMENİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ

İşletme, bu alanda dünyadan sadece rekabet eden üç firma bulunduğundan, böyle bir merkezin kurulamayacağı görüşündedir. NACANCO metal kutu üretiminde Türkiye'de faaliyette bulunan tek kuruluştur.

## 7- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISINI GENEL DEĞERLENDİRMESİ

İşletme ABD'nden transfer ettiği son teknoloji ile faaliyetlerini yürütmektedir. Sahip olunan son teknolojiye karşılık, üretiminin % 95'i iç pazara yöneliktir. Ayrıca % 25 kapasite artışı planları yapılmaktadır. Bu da bu konuda sadece tek işletme olmasından kaynaklanan bir durumdur. İşletmenin dış pazarlara da açılması ilk akla gelen öneriler arasındadır. NACANCO'nun tüm teknolojik ve diğer Ar-Ge çabalarının ana firmaca yürütülmesi, klasik anlamda, çok uluslu işletmelere yarar sağlayan yabancı sermaye niteliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda, Menisa'daki işletme için teknolojik geliştirme mümkün olmamakta ve ülkeye yayılımı mümkün olmamaktadır. İşletme ürettiği tüm mamulleri satabilmekte, başka bir deyimle, işletmenin pazarlama problemi bulunmamaktadır. Yine işletmenin stratejik planlarını da ana firma gerçekleştirmektedir. "İşletmenin özellikle, kapasitesini AT'ye yönelik artırmayı planlayan stratejik planlar yapmasının gerekli ve yararlı olacağı kanısındayız".

## VII- VESTEL ELEKTRONİK SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.'NİN Ar-Ge YAPISININ TEKNOLOJİK YÖNDEN İNCELENMESİ

### 1- İŞLETME KİMLİĞİ HAKKINDA BİLGİLER

1990 yılı başına kadar % 100 yabancı sermaye ile faaliyette bulunan VESTEL, 1990 Nisanında sermayesinin

% 18'ini halka satarak sermaye piyasasına kote olmuştur . VESTEL Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. Manisa'da faaliyetlerini yürütmektedir.

## 2- İŞLETMENİN FAALİYET KONTROLİ BAĞINDA BİLGİLER

İşletme Elektronik sanayinde faaliyette bulunmaktadır.

Ürünleri sırasıyla şunlardır:

- . Renkli televizyon
- . Müzik seti
- . Bilgisayar monitörü
- . Video cihazları

Bu mamuller VESTEL'in % 100 iştiraki olan pazarlama şirketince pazarlanmaktadır.

## 3- İŞLETMENİN TEKNOLOJİK YAPISI

### 3.1. Teknolojinin Yapısı

İşletmenin üretim sürecinde kullandığı teknoloji, son yenilikleri içermektedir. Elektronik sanayiinde teknolojik değişimin, çok hızlı olması, dolayısıyla geliştirmelerin oluşması, "son teknolojinin en uygun teknoloji olacağı" değerlendirmesini ortaya çıkarmaktadır.

### 3.2. Üretim, Transfer, Uyarılma ve Adaptasyon Yönüyle Teknoloji

İşletmenin, makine teknolojisi olarak üretimi bulun-  
maktadır. İngiltere'den transfer edilen teknolojinin uyar-  
lanması söz konusudur.

## 4- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISI

### 4.1. İşletme Üst Yönetiminin Ar-Ge'ye Bakışı ve Değerlendirmesi

Elektronik sanayiinde teknolojik değişimin çok hızlı  
olması nedeniyle, bu sektörde Ar-Ge çabalarının önemi artmak-  
tadır. İşletme yönetimi de buradan hareketle Ar-Ge çalışmaları  
ayrı örgütlemiştir. Aşağıda VESTEL'in örgüt şemasında  
da görüldüğü gibi, Teknik Direktör'e bağlı Ar-Ge Müdürlüğü  
bulunmaktadır.

### 4.2. İşletmenin Ar-Ge Örgütü

Aşağıdaki örgüt şemasında da görüldüğü gibi, Ar-Ge  
birimi Teknik Direktör'e bağlı müdürlük şeklindedir. Bu bö-  
lümde teknolojik değişim izlenmekte ve ürün teknolojisi ge-  
liştirme, tasarıma yönelik çabalar yürütülmektedir.

#### 4.2.1. Ar-Ge Laboratuvarları

Ürün geliştirmeye, yani ürün teknolojisi **tasarı-**  
**mına** yönelik Ar-Ge Laboratuvarları bulunmaktadır.



#### 4.3. Ar-Ge Harcamaları ve Toplam Bütçe

İçerisindeki Payı

İşletme muhasebe bölümü Ar-Ge harcamalarına yönelik istatistikleri tutmakta ve bu da Ar-Ge'ye yönelik sayda/maliyet analizi yapılmasına olanak sağlamaktadır. 1989 Ar-Ge Harcamaları ve satış cirosu şu şekildedir:

Ar-Ge harcamaları: 2 milyar 550 milyon TL

Satış cirosu : 359 milyar TL

$$\text{Ar-Ge harcamalarının satış cirosuna oranı} \\ = \frac{2.550.000.000}{359.000.000.000} = 0.007$$

Ar-Ge harcamalarının satış cirosuna oranı yaklaşık % 07'dir.

#### 4.4. İşletmenin Ar-Ge Personeli ve Özellikleri

Ar-Ge bölümünde mekanik ve elektronik tasarım kısımlarında görev yapan mühendis ve teknik elemanlar bulunmaktadır. Bu elemanlar yabancı dil bilgisine sahiptir.

#### 4.5. İşletmenin Ar-Ge Bölümünün Bütünleşik Örgüt

Şemasındaki Yeri ve Diğer Bölümlerle Sinerjik Bağları

Yukarıdaki bütünleşik Ar-Ge şemasından da görüldüğü gibi, Teknik Direktör'e bağlı Ar-Ge müdürlüğü bulunmaktadır. Ar-Ge kendi içerisinde teknik tasarım ve elektronik tasarım olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.



## 5- Ar-Ge İŞLEMLERİ

### 5.1. Geçmişteki Ar-Ge'nin İmalat Yapısına Dönük Sonuçları

Ar-Ge sürekli model geliştirme projelerini yürüt-  
mektedir. Bu projelerin sonuçları üretim sürecine yansıtıl-  
makta ve Ar-Ge'ce doğal olarak imalat yapısına yönelik ça-  
lışmalar yürütülmektedir.

### 5.2. Teknoloji İzleme, Haber Alma ve Bilgi Sağlama Çabaları

Ar-Ge birimince teknoloji izleme, haber alma çaba-  
ları yürütülmekte, ayrıca işletmenin bağlı bulunduğu firma-  
dan da bu konuda yararlanılmaktadır.

### 5.3. Teknoloji Geliştirme Çabaları

İşletmede, Ar-Ge birimince model geliştirme, ürün  
geliştirme çabalarına yönelik teknolojik geliştirme çabala-  
rı yürütülmektedir. Üretim teknolojisi geliştirmeye yönelik  
Ar-Ge ya da makina parkı bulunmamaktadır.

### 5.4. İşletmenin Stratejik Planı

İşletme Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde, Buzdola-  
bı imalatı için yatırım yapma planlarına sahiptir. Bu konu-  
da know-how ve makina alım anlaşmaları imzalanmıştır. "Ayırı-  
ca işletmenin uluslararası piyasalarda, elektronik alanında  
pazar payını % 35 çıkarma hedefleri bulunmaktadır".

#### 5.4.1. Ar-Ge Planları

Yukarıdaki, pazar payına yönelik ürün ve model geliştirme çabaları bulunmaktadır. Ayrıca makine-teçhizat üretiminin sürekliliği konusunda düşünceler de bulunmaktadır.

#### 5.4.2. Ar-Ge Planlarının Stratejik Plana

##### Yansımaya Düzeyi ve Şekli

İşletmede doğal bir yapı olarak Ar-Ge alanlarının üst yönetime yansımaları ve üst yönetimin plan ve hedeflerinin Ar-Ge'ye uygulamaya konulması söz konusudur.

#### 6- TÜRKİYE'DE ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN KURULMASINDA İŞLETMENİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ

Böyle bir merkezin kurulmasının mümkün olabileceği, ancak uygulanan ekonomik politika ile ters olacağı düşüncesiyle bunun zor bir olasılık olduğu, işletme yöneticilerinin görüşleri arasındadır.

#### 7- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

İşletmede Teknik Direktör'e bağlı bulunan ve hiyerarşisinde yer alan Ar-Ge bölümü bulunmaktadır. Bu birim, teknoloji izleme, haber alma ve bilgi sağlama çabaları ve işletmeye bunların kazandırmasının yanı sıra model geliştirmeyle de ürün teknolojisi geliştirme çabalarını yürütmek-

tedir. Buna karşılık Ar-Ge harcamalarının satış cirosuna oranı, AE işletmelerinininkiyle karşılaştırıldığında bu oran az olduğu ortaya çıkmaktadır. % 07'lik oran üretin 81-geçi ve satış cirosunun hacmine göre oldukça düşük bir rakamdır. Ayrıca Türkiye'nin teknoloji üretiminde, makine üretmemesi olduğu görüşü VESTEL yöneticilerine aittir. Burdurumda, VESTEL Ar-Ge harcamalarının bu alana yönelik olarak artırılması ve Ar-Ge yatırımlarının bu alanda yapılması gerektiği hemen akla gelen öneriler arasındadır.

VESTEL gelecek yıllarda uluslararası pazar payını % 35'lere çıkarmayı planlanmaktadır. Bunun yanında, ihracat yapısını teknoloji ihracatı niteliğine dönüştürme diğer bir çabayı oluşturmaktadır. Hem makine-teçhizat şeklindeki bir teknolojiyi, hemde ürünün yaratılmasına ilişkin bilgiyi ihraç etme çabalarına girilmelidir. Çünkü gelişen dünyadaki ihracat şekillenmesi bu yöndedir.

#### VIII- TÜRKİYE LOKOMOTİF VE MOTOR SANAYİİ AŞ(TÜLOMSAŞ)'ın Ar-Ge YAPISININ TEKNOLOJİK YÖNDEN İNCELENMESİ

##### 1- İŞLETME KİMLİĞİ HAKKINDA BİLGİLER

TÜLOMSAŞ, 1894 yılında Anadolu-Bağdat Demiryolu hattının yapımı sırasında, Sultan II.Abdülhamit tarafından "Buharlı Lokomotif Bakım ve Revizyon Atölyesi" olarak kurulmuştur. 1924 yılında TCDD'ye intikal etmiş ve sırasıyla 1929 yılında "Yol Atölyesi" ilave edilmiş, 1970 yılında,

Eskişehir Lokomotif ve Motor Sanayii Müessesesi(ELMS) adını almıştır.

Türkiye'deki teknolojik ve ekonomik gelişme programına uygun olarak, 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname gereği, Bakanlar Kurulu'nun 86/10527 sayılı kararı ile Bağlı Ortaklık haline dönüştürülerek "Türkiye Lotomotif ve Motor Sanayii A.Ş.(TÜLOMSAŞ) adını almıştır.

TÜLOMSAŞ, bugün 4 ana ve 3 yardımcı fabrikaya sahiptir: Lokomotif, Motor, Elektrik Makinaları, Vagon ve Yol gereçleri ile kimyasal işlemler, dişli takım ve kalıp, Bakım-onarım ve yardımcı üretim.

## 2- İŞLETMENİN FAALİYET KONULARI HAKKINDA BİLGİLER

TÜLOMSAŞ, 600 bin m<sup>2</sup>'lik alanı, 4000 personeli 7 fabrikası ile bir entegre zinciridir. Ulusal demir yolu sektörünün tüm ihtiyaçlarına cevap veren nitelikli üretimi ve istihdam hacmi ve ekonomiye katkıları ile TÜLOMSAŞ, güneydoğu Avrupa'da tek üretim ünitesi olma özelliği taşımaktadır.

Yıllık üretim kapasitesi şöyle sıralanmaktadır:

- Lokomotif üretimi: 60 adet/yıl
- Çeşitli Bajili Yük Vagonu Üretimi: 500 adet/yıl
- Kesici özel takım 5 ton/yıl
- Köprü ve çelik konstrüksiyon üretimi 2500 ton/yıl
- Çeşitli döküm işleri 2500 ton/yıl

Ürünler:

- Dizel manevra lokomotifi
- Dizel anahtar lokomotifi
- Elektrikli lokomotif
- Bajjili yük vagonu
- Dmy Lokası
- Dmy Lokas parçası
- Köprü ve çelik konstrüksiyon
- Kontr
- Ving
- Özel takım
- Çesitli döküm
- Lokomotif yenileme

### 3- İŞLETMENİN TEKNOLOJİK YAPISI

#### 3.1. Teknolojinin Yapısı

İşletme beş tür lokomotif üretmektedir. Transfer teknolojilerin kaynağı sırasıyla, Fransa, Almanya, ABD., Japonya'dır.

Fransa'dan transfer edilen teknoloji 15 yıldır üretim hattında kullanılmakta, Almanya ve Japonya'dan transfer edilen teknoloji yenilikleri içermekte ve ekonomik ömrünün ilk yıllarında olma özelliği taşımaktadır. ABD'den transfer edilen teknoloji ise dört yıllıktır.

Bu alanda son yenilikleri içeren teknolojiyi kullanabilme, ülke ve TCDD genel altyapısıyla ilgili olan bir konudur. İşletmenin son yenilikleri içeren lokomotifleri üretme olanaklarının bulunduğu da ifadeler arasındadır. Ancak demiryolu altyapısı buna olanak vermemektedir.

### 3.2. Üretim Transfer, Uyarlama ve Adaptasyon Yönüyle Teknoloji

İşletme transfer teknolojisiyle çalışmaktadır. İşletmede teknoloji üretimi ya da geliştirimi adına, fason ve likit(sıvı) geliştirme çabaları bulunmaktadır. Fransa kaynaklı teknolojiyle elde edilen ürünlerin % 92'sinde yerli girdiler (CND) dahil kullanılmaktadır.

## 4- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISI

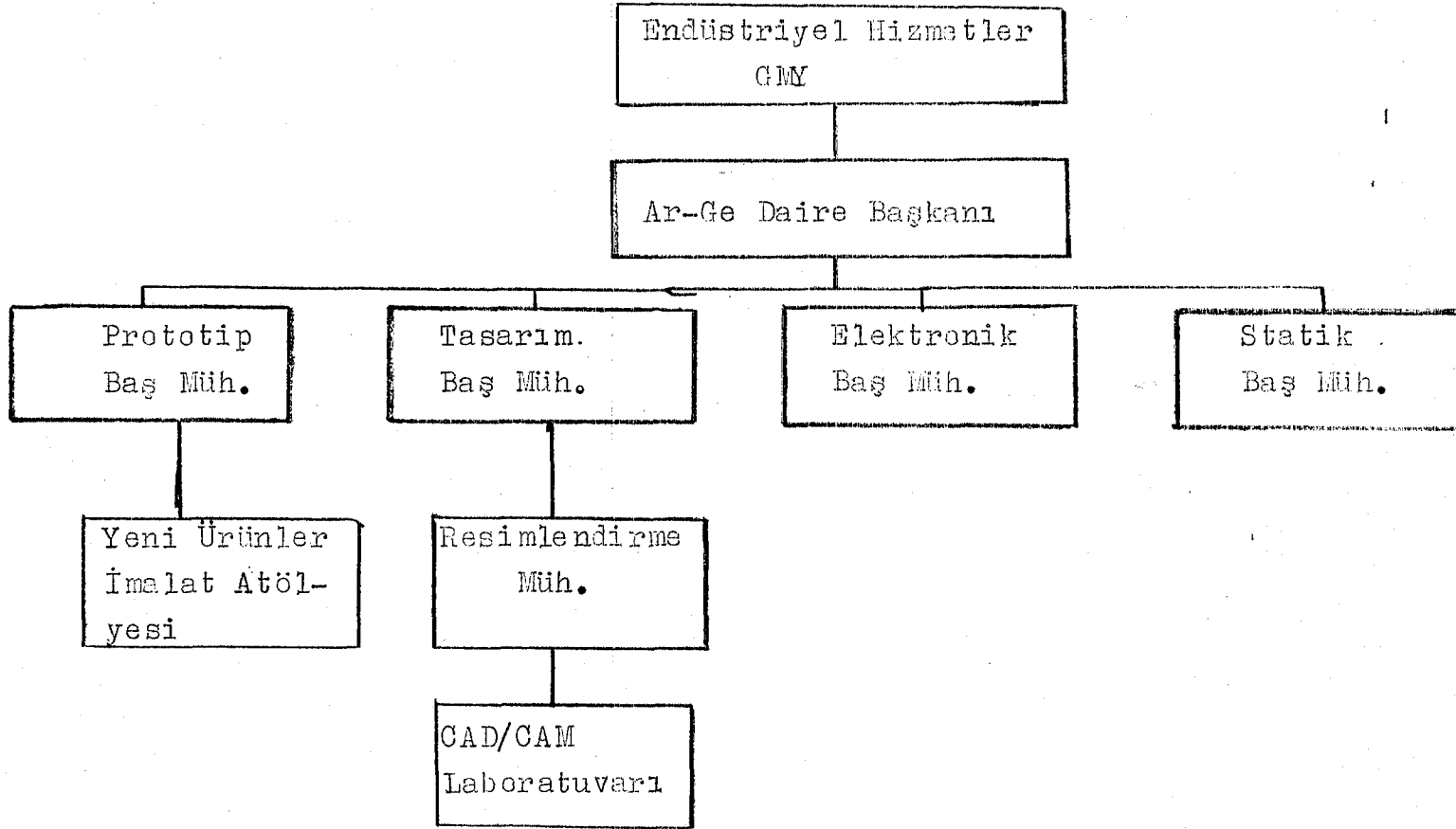
### 4.1. İşletme Üst Yönetiminin Ar-Ge'ye Bakışı ve Değerlendirmesi

İşletme, yeni olarak oluşturduğu alt Ar-Ge örgütlemesiyle, bundan böyle Ar-Ge çabalarını ayrı bir bölümde yürütmeye başlayacaktır. Daha önceleri ayrı örgütlenmiş bir Ar-Ge işletmede bulunmamaktaydı. Ar-Ge adına; teknik birim ya da üretim birimince bu konudaki faaliyetler yürütülmekteydi.

### 4.2. İşletmenin Ar-Ge Örgütü

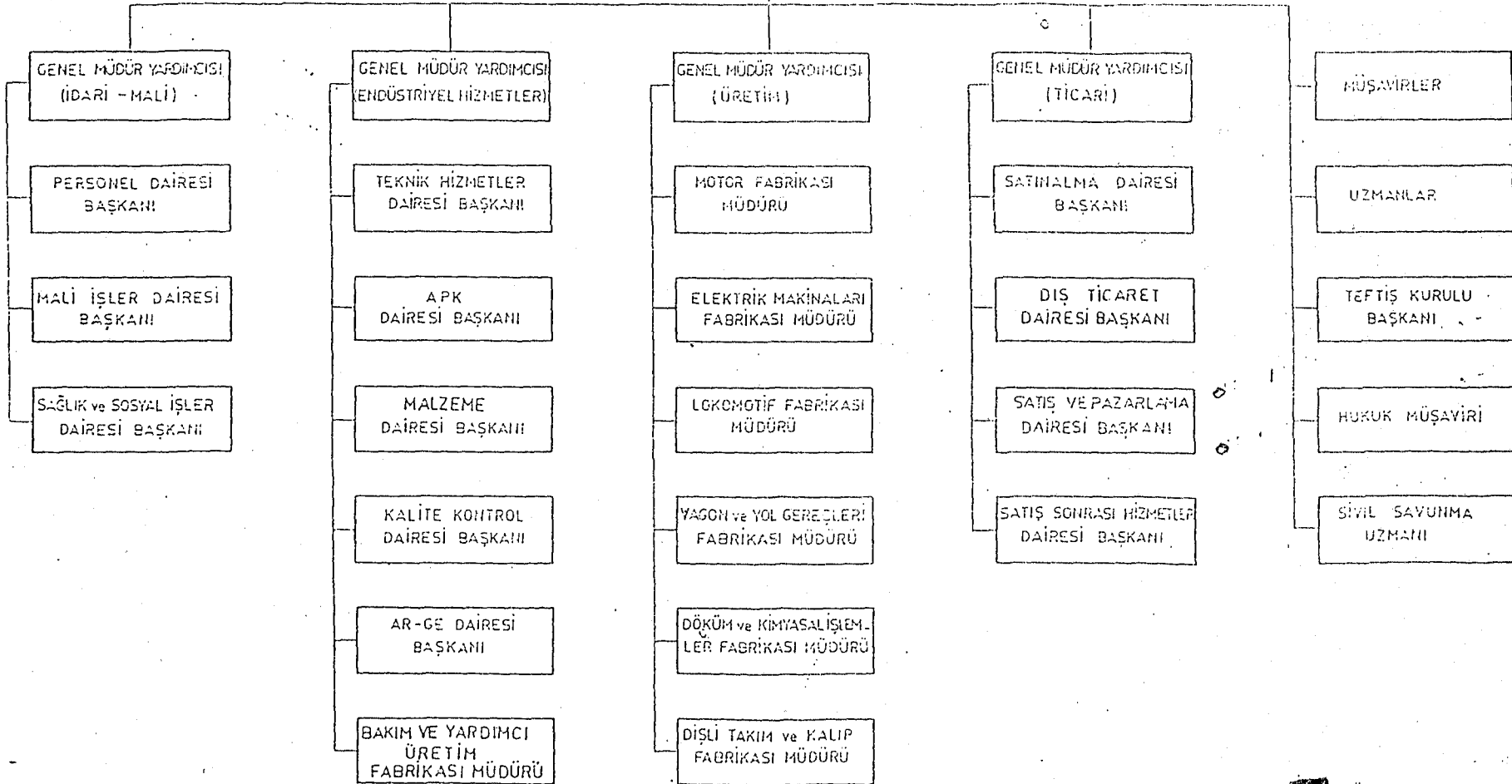
Aşağıda işletmenin bütünleşik örgüt şeması görülmektedir. Görüldüğü üzere, Endüstriyel Hizmetler Genel Müdür Yardımcısı'na bağlı APK ve ayrıca Ar-Ge Daire Başkanlığı bulunmaktadır.

Ar-Ge'nin alt örgütlenmesi ise şu şekildedir:



GENEL MÜDÜR  
(YÖNETİM KURULU BAŞKANI)

YÖNETİM KURULU BÜROSU  
MÜDÜRÜ





#### 4.2.1. Ar-Ge Laboratuvarları

Ar-Ge alt örgütlerinden, yalnızca elektronik biriminde cad/cam laboratuvar vardır. Ayrıca test, ölçüm için laboratuvar kurulması planları ve çalışmaları yürütülmektedir.

#### 4.3. Ar-Ge Harcamaları ve Toplam Bütçe

##### İçerisindeki Payı

Ar-Ge birimi, ayrı örgüt olarak ilk olarak bu yıl oluşturulduğundan ve bu yıldan itibaren Ar-Ge harcamalarının istatistiği tutulmaya başlayacağından, böyle bir oranın hesaplanması olanaklı bulunmamaktadır.

#### 4.4. İşletmenin Ar-Ge Personeli ve Özellikleri

Ar-Ge Başkanı, Y.Mak.Mühendisi ve 20 yıl deneyime ve yabancı dil bilgisine sahip bulunmaktadır.

Yeni ürünler baş mühendisi makina teknikeri ve deneyimi bulunan bir personeldir.

Tasarım Makina Mühendisi 10 yıl deneyim ve yabancı dil bilgisine sahip bulunmaktadır.

Elektronik Başmühendisi, Y.Elektronik Mühendisi ve İngilizce bilmektedir.

Statik Başmühendisi, Y.İnşaat mühendisi ve İngilizce bilmektedir.

Prototip bölümünde görev yapan Atölye Amiri Makina Mühendisi olup, 4 yıl deneyime sahiptir.

Tasarımda görev yapan, Y.Makina Mühendisi 8 yıl deneyimli ve İngilizce yabancı dil bilgisine sahip bir elemandır.

Elektronik biriminde 4 adet mühendis bulunmakta ve bunların 1-10 yıl arasında değişen deneyimleri ve yabancı dil bilgileri bulunmaktadır.

#### 4.5. İşletmenin Ar-Ge Bölümünün Bütünleşik Örgüt Şemasındaki Yeri ve Diğer Bölümlerle Sinerjik Bağları

Yukarıdaki örgüt şemasından da görüldüğü gibi, Ar-Ge birimi Genel Müdür Yardımcılığı'na bağlı Daire Başkanlığı şeklindedir. Ayrıca Ar-Ge ile ilgili planları gerçekleştiren ve yürüten APK Dairesi de bulunmaktadır. Ar-Ge birimi kendi alt bölümlerini de, Prototip, Tasarım, Elektronik ve Statik Başmühendislikleri şeklinde oluşturmuştur.

### 5- Ar-Ge İŞLEVLERİ

#### 5.1. Geçmişteki Ar-Ge'nin İmalat Yapısına

##### Dönük Sonuçları

Geçmişte Ar-Ge adına yapılan çabalar ve harcamalar bulunmakla birlikte, Ar-Ge biriminin fayda/maliyet analizi yapılmadığından böyle bir tesbitte bulunmakta da mümkün olmamaktadır. Ancak doğal yapı olarak üretime sağlanan katkıların ve yararların olduğu açıktır.

## 5.2. Teknoloji İzleme, Haber Alma ve Bilgi Sağlama Çabaları

Teknoloji izleme ve bilgi sağlama çabaları Ar-Ge birimlerinin yürütülmektedir. Ar-Ge Daire Başkanı ve alt birimlerde görev yapan tüm elemanlar literatür izleyerek, yurt içi ve dışı fuarlara katılarak faaliyet alanındaki değişimleri izlemektedirler. Yine aynı elemanlar yurt içi veya yurt dışındaki seminer, sempozyum ve konferanslara da katılmaktadırlar. Ayrıca işletme içi kurslar da düzenlenerek bilgi aktarım sağlanmaktadır.

## 5.3. Teknoloji Geliştirme Çabaları

Hafif raylı taşımacılıkta projeler geliştirilip, uygulanmakta ve Türkiye'de bulunmayan metro teknolojisi geliştirilmeye çalışılmaktadır.

## 5.4. İşletmenin Stratejik Planı

İşletmede ayrı bir birimce ayrı bir stratejik planlama çabaları yürütülmemektedir. Stratejik planlama çabaları üst yöneticilerin oluşturduğu bir komitenin planlama çabalarından oluşmaktadır.

### 5.4.1. Ar-Ge Planları

İşletme Ar-Ge birimi yeni oluşturulduğundan geleceğe yönelik Ar-Ge planları bundan sonra oluşturulmaya çalışılacaktır.

#### 5.4.2. Ar-Ge Planlarının Stratejik Planlara

##### Yansımaya Düzeyi ve Şekli

İşletmede ayrı bir ekibin hazırladığı stratejik plan ve yeni kurulan Ar-Ge'nin geleceğe ya da bugünkü duruma yönelik planları bulunmadığından, böyle bir tesbit yapmak olancağı da bulunmamaktadır.

#### 6- TÜRKİYE'DE ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN KURULMASINDA İŞLETMENİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ

İşletme, faaliyet gösterdiği alanlarda tek işletme olduğundan böyle bir merkezin bu işletmeden ayrı veya başka işletmeler adına da kurulu faaliyette bulunması mümkün değildir. Ancak, diğer sektörlerde böyle bir Ar-Ge merkezlerinin kurulmasının yararlı olacağı ifadeler arasındadır.

#### 7- İŞLETMENİN Ar-Ge YAPISININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

İşletmede Ar-Ge birimi ve bu birimin alt bölümleri yeni oluşturulmuştur. Kara taşımacılığında önemli olan bu sektörde Ar-Ge'nin yeni oluşturulmasının olumlu yönü bulunmakla birlikte, bugüne kadar böyle bir bölümün ayrıca örgütlenmemesi büyük bir eksikliktir. Bu nedenlerle, teknolojik geliştirme çabalarının yapılmaması bir yana, Ar-Ge adına yapılan harcamaların ya da Ar-Ge'nin sağladığı faydanın oranlanmasının, yani fayda/maliyet analizi yapma olancağı ortadan kalkmıştır. Ar-Ge'nin mikro bazında alt bölümlere

ayrılmasında yarar bulunmaktadır.

Yine bütçesine Yenli bir alanda geleceğe yönelik, yapısal değişiklikleri içeren bir stratejik planlama komitesinin bulunmaması da bir eksiklik olarak değerlendirilebilir.

Fayda/maliyet analizi yapmaya olanak verecek şekilde Ar-Ge harcamaları istatistiklendirilmeli ve sağlanan faydalar tesbit edilmelidir.

İşletmede Stratejik Plan hazırlanmalı ve bu planların hazırlanmasında APK birimi ve Ar-Ge Daire Başkanlığı etkin rol almalıdır. Stratejik planlama "geleceğin planlanması" bakıma ile değerlendirilmeli ve üst yöneticilerin oluşturacağı bir komite tarafından yürütülen bir işlev olmalıdır. Bu stratejik planlarda, son yeniliklerin kullanımına engel olan altyapı eksikliğinin giderilmesi çalışmalarını ayrıntılarıyla ele alınıp analiz edilmelidir. Bu analizde, çeşitli alternatifler değerlendirilmeli ve son yeniliklerin en uygun olarak kullanıldığı altyapının oluşturulması için en uygun stratejiler belirlenip, bunların uygulama planları geliştirilip, uygulamaya konulmalıdır. Yine bu planlarda faaliyet alanındaki teknolojinin ihracı olanakları ya da ithal edilen teknolojinin üretimi olanakları tartışılmalıdır. Bu tartışmada, yeni stratejik planların hazırlanmasında ve uygulanmasında Ar-Ge'nin etkin bir rol oynaması kaçınılmaz olmakla birlikte, Ar-Ge'nin de bu rolü oynayabilme etkinliğinde olması, olabilmesi de dikkat edilmesi gereken konular arasındadır.

SEKİZİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE TEKNOPARK İÇİNDE SEKTÖREL  
AR-GE MODEL ÖNERİSİ

Çalışmamızın bu bölümü, Türkiye'de imalat sanayii işletmeleri için sektör bazında, "Ortak Sektörel Ar-Ge Merkezleri"nin kurulması ve işleyişine yönelik bir model önerisini içermektedir. Ayrıca, bu modelle kapsanan, bu modelin de işbirliği gereksinimini duyacağı, AB, Japonya ve ABD'de yaygın teknoloji üretimi merkezleri olan Teknoparkları; işleyişleri, amaçları ve işlev ve faaliyetleriyle birlikte ortak sektörel Ar-Ge merkezleriyle ilgisini de kurarak açıklamaya çalışacağız.

Çalışmamızın diğer bölümlerinde, Türkiye işletmelerinin temel yapısal sorunlarından birisinin teknoloji olduğu yargısına ulaşılmıştır. Bu temel yapısal sorunun çıkış nedeninin finansman kökenli olması yanında, teknolojiyi izleyememe, bilgiye erişememe, Türkiye işletmelerinin Ar-Ge için fon ayırmamalarının da faktörler arasında yer aldığını belirtmek gerekir. Bu yapısal sorunun bir diğer nedeni de Türkiye işletmelerinin olaylara, "herşeyin ihtiyaç duyulduğu zaman duyarlılık göstermeleri" anlamındaki "pragmatik" yaklaşımlarıdır. Bu doğru olmakla birlikte, gelecek bakış açısını içeren, işletmenin yapısal değişikliklerine ilişkin, bir takım çabalar da bulunmayı kapsayan uzun vadeli planlama yapmayı içeren "stratejik yaklaşım"da gereklidir. Zira, bugün dünya'da, AT'de ve diğer gelişmiş ülkelerde, gelişmekte olan ülkelerde işletmeler ya da onlar adına üye oldukları Ar-Ge Merkezleri stratejik planlar yapmaktadır. Bu nedenle, bundan böyle Türkiye'de tüm işletmeler geleceklerini planlamalı ve bu plana göre strateji geliştirip operasyon planlarını uygulamalıdır. Stratejik planların hazırlanıp, stratejiler geliştirilmesi ve uygulanması da örgütlenmeyi gerektirmektedir. İşlet-

me düzeyinde ise stratejik planlar üst yöneticilerin oluşturduğu komiteler tarafından hazırlanıp uygulanmaktadır.

Çalışmamızın bu bölümünde, yukarıdaki işlevleri yürütebilecek bir Ar-Ge örgütünü, gelişmiş ülkeler ve AF'lekilerle benzer olarak önerip, bu örgütün yapısını ve işleyişini ortaya koymaya çalışacağız. Bunu yaparken, işletme işlevlerine göre, bu merkezin yönetim ve organizasyonunu da oluşturmaya çalışacağız. Zira teknoloji konusu, teknolojik değişimleri izleme, haber alma, geliştirme çabalarında bulunma, bir Ar-Ge örgütünü gerektiren ve bu Ar-Ge örgütünün etkin yönetimi ve işleyişi ile ilgili olan bir konudur. Yani, bu örgütün bürokratik bir yapıdan çok, aktivite kazanmış olmasıyla ilgili olan konudur. Bu bağlamda, şunu da hemen ilave etmek gerekir: O da, bugün Türkiye'de yukarıdaki işlevleri görmek için kamuda ve özel sektörde kurulmuş olan Ar-Ge örgütleri hemen bürokratik yapıdan çıkıp, aktivite kazanan dinamik örgütler haline gelmeleridir. Bu konuda gerekli düzenlemeleri kapsayacak reorganizasyonlara gidilmelidir.

#### 1- KURULUŞ ÇABALARI, KURULUŞ YERİ VE HUKUKİ YAPI

Ortak Sektörel Ar-Ge Merkezlerini kurma çabaları, kuşkusuz her imalat sanayii dalındaki alt sektörlerde bulunan işletmelerin istekli çabalarından oluşacaktır. Çünkü Ar-Ge Merkezlerinin kurulması işletmelerin finansal desteğini ve yine bu işletme sahip ya da yöneticilerinin bu merkezlerin yönetiminde de görev almalarını gerektirecektir. Örneğin, İngiltere'



deki "Yay Araştırma ve Üreticileri Derneği"nin yönetiminde çeşitli işletmelerden kişiler görev almaktadır(1).

Bu tür Ar-Ge Merkezleri kurulduktan sonra, alt sektörlerde yer alan işletmelerin üyeliği gerekecektir. Çünkü bu işletmelerin üyeliğine bağlı olan finansal destekleri de gerekecektir. Bu nedenle kurulması planlanan Ar-Ge merkezleri ya o alt sektörde bulunan işverenler tarafından gönüllü(ABD'de olduğu gibi) ya da üye olmalarını zorunlu kılan yasalarla(Fransa'da olduğu gibi) kurulmalıdır(2).

Bu ortak sektörel Ar-Ge Merkezleri'nin kuruluş yerlerinin nasıl belirleneceği, ayrı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun için yine, gelişmiş ülkelerdeki ortak sektörel Ar-Ge Merkezleri örnek alınabilir.

Bu ortak Ar-Ge Merkezleri öncelikle ya da merkezi olarak iş kolunun yoğunlaştığı yerlerde olmalıdır. DIE İmalat Sanayi Anketleri baz alınarak Türkiye'de otomotiv yan sanayii için kurulacak Ar-Ge merkezleri'nin ilk yeri Bursa olmalıdır.

Yine porselen ya da çinicilik sanayii için bir Ar-Ge Merkezi ya da bu Merkezin bir delegasyonu Kütahya'da kurulabilir.

Tekstil için merkez, Marmara ve Ege olarak seçilebilir.

- 
- (1) SRAMA The Spring Research And Manufacturers' Association, Membership Directory, 1986-1987.
  - (2) Şükrü ER, "Ortak Pazarda Sanayimizin Rekabet İmkânları ve Alınacak Tedbirler", Standard Dergisi, S.320(Ağustos, 1988), s. 26.

Özetle kuruluş yeri olarak söz konusu iş kolunun yoğunlaştığı yer en uygun kuruluş yeridir. Ancak kuruluş yeri seçiminde uluslararası işbirliği ve haberleşme ağlarıyla iletişim kurma kolaylıkları da dikkatle incelenmesi gereken konulardır.

Hukuki yapı olarak yine AT ülkeleri ya da diğer gelişmiş ülkelerdeki ortak Ar-Ge Merkezlerinin yapısı tercih edilebilir. Çalışmamızın 2.bölümünde açıkladığımız AT'taki Ortak Ar-Ge Merkezlerinin hukuki yapıları dernekler şeklindedir. Yine ABD'de de iş kolu mensublarının oluşturduğu örgütler genellikle dernek şeklindedir. Türkiye'de de kurulacak ortak sektörel Ar-Ge Merkezlerinin hukuki yapıları dernekler şeklinde tasarlanabilir. İngiltere'deki Yay Sanayicileri ve Üreticileri Örgütü de yine dernek şeklindedir. Yine bu merkezler, sanayii, devlet kamu ve özel sektör kuruluşları ve üniversitelerin katılımıyla Vakıf ya da Anonim Ortaklıklar şeklinde de kurulabilirler(3).

## 2- ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN YÖNETİM VE ORGANİZASYONU

Bu tür merkezlerin AT'taki ve ABD'deki örneklerinde yönetimde işverenlerin genelde görev aldıkları şeklindedir. Zira, Ar-Ge konusu araştırma, karşılaştırma, çalışkanlık ve yaban-

---

(3) Üzeyme DOĞAN, "Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Yönetimi: Amerika ve Türkiye Örneği", İstanbul Sanayii Odası Dergisi, S.262(Aralık, 1987), s.53.

ci-dil bilicisi gibi dinamizm isteyen kişilerin istihdamını gerektirir. Ayrıca, bu özelliklere sahip kişilerin Araştırma yerine yönetimde görev almaları, bu kişilerden tam anlamıyla yararlanamama sorunlarına ortaya çıkarır. Bu nedenle, Ar-Ge Merkezleri için yeni yönetici almak ya da yukarıdaki özelliklerdeki kişilere bu görevi vermek yanlış olacağı kanısındayız. Bu durumda, yönetim için ilgili sektördeki işverenlerden yararlanılmasının yararlı olacağı kanısındayız. Böylelikle yönetim elemanları için ayrı bir harcamadan kaçınılmış olur. Bu harcamalar, daha fazla olarak Ar-Ge alanında kullanılmış olur. Dinamik kişilikteki işgörenler Ar-Ge de ve Ar-Ge projelerinde görevlendirilmiş olur. Bu merkezlerin yönetiminin özerk olması da alternatif olarak düşünülebilir.

Örneğin İngiltere Yay Araştırma ve İmalatçıları Derneğinin yönetim kademesi aşağıdaki kademede çeşitli firmalardan kişilerden oluşmaktadır(4):

Başkan

İkinci Başkan

Meclis Başkanı

Meclis Üyeleri (14 üye)

Müdür

Sekreter

---

(4) SRAMA(The Spring Research and Manufacturers' Associations), Membership Directory(1986-1987); s.1. Meclis Üyelerinin kurumları için bkz: A.g.k., s.1.

Aynı kuruluşun yönetimdeki yapısı, organları ve görevli olan kişiler aşağıdaki gibidir(5):

Müdür

Şirket Sekreteri

Materyaller Başkanı

Materyaller Başkan Yardımcısı

Senior Araştırma Metalurjisti

Laboratuvar Teknisyenleri(iki Personel)

Mühendislik Başkanı

Mühendislik Başkan Yardımcısı

Senior Araştırma Mühendisi

Araştırma Mühendisleri(iki personel)

Kıdemli iş teknisyeni

Laboratuvar Teknisyeni

Kalite ve Standartlar Başkanı

Bilgi Hizmetleri Başkanı

Yardımcı Bilgi İşlemcisi

Sekreterlik kadrosu(üç personel)

Yukarıda da görüldüğü gibi, üst yönetimde çeşitli kurumlardan işverenler ya da çalışanlar yer almakta, araştırmaların yürütülmesinde, planlanmasında ise derneğin araştırma kadrosu görevli olmaktadır.

---

(5) A.e.k., s.43. Ayrıca bkz: Commission of the European Communities, Incentives...; 1986; Commission of the European Communities, Incentives..., 1985; Economic and Social Committee of the European Communities, Organization and..., Fransa'da Ortak Sektörel Ar-Ge Merkezleri için ayrıca bkz: OECD, Innovation Policy France, 1986.

Türkiye'de de kurulmasını önerdiğimiz Ortak Sektörel Ar-Ge Merkezlerinde de aynı yapının benimsenmesinin yararlı olacağı kanısındayız.

### 3- ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN FİNANSMANI

Finansman, ağırlıklı olarak Ar-Ge Merkezlerinin üyelerinden alınacak aidatlardan oluşacaktır. Bunun miktarının ne kadar olacağı kuşkusuz yapılacak Ar-Ge çabaları ile bu çabalarda istihdam edilecek işgörenin miktarı ve niteliği belirleyecektir. Bu konuda kullanılan yaklaşımları aşağıda özet olarak açıklamaya çalışacağız. Üye olacak işletmelerin büyüklüğü de aidat belirlenmesinde ölçüt olarak kullanılabilir.

Finansmanda, ayrıca proje bazında devlet desteği sağlanmalıdır. Gelişmiş ülke örneklerinde bu ortak sektörel Ar-Ge Merkezlerine proje bazında % 40-60 arasında devlet katkısı sağlanmaktadır. İşletmelere uygulanacak Ar-Ge ile teşvikler bu merkezlere de uygulanabilir.

Ar-Ge bütçelerinin belirlenmesinde yararlanılan yaklaşımların başlıcaları şunlardır(6):

- Satışların, Hârin veya Yatırımın Belirli Bir Yüzdesi

Bu işletmelerdeki gerçek yıllara ait verilere dayanan basit ve uygun kullanılan bir yöntemdir. Ancak, günümüzün bü-

---

(6) İsmet S. BARUTÇUOĞLU, Telematik Yenilik ve Arastırma-Geliştirme Yöntemi, Bursa Üniversitesi A.Ş., Bursa, 1981, s.85-86'dan; Parasad. L. J. "Determining the R+D Budget", Economic Times, Vol. XVII. No.244, Nov.1978, s.6-8.

yüklüğü, işletmenin içinde bulunduğu endüstriye göre değişir. Teknolojik açıdan dinamik endüstrilerde diğer endüstri dallarına oranla daha yüksek bir yüzdenin belirleneceği açıktır. Fonların varlığına uygun bir biçimde Ar-Ge'ye kaynak ayrılması bu yöntemin bir üstünlüğüdür. Ancak satışlar, kârlılık veya yatırımlardaki dalgalanmaların Ar-Ge bütçesine yansımaları, çalışmaların kararlılığına ve sürekliliğini etkileyebilir.

- Rakip veya Öncü İşletmelerle Karşılaştırma

Rakip ya da öncü işletmelerin doğru ve akılcı davranışları varsayımına dayanan bir yöntemdir. Ancak diğer işletmelerin Ar-Ge harcamalarına uygun miktarlarda fonlar ayrılması yamıtıcı olabilir. Bu yöntemin başarı ile uygulanabilmesi, diğer işletmelerin faaliyet alanları, amaçları yenilik stratejileri ile ilgili bilgilerin tam ve doğru elde edilebilmesine bağlıdır.

- Geçmiş Yıllardaki Harcama Düzeyi

Devlet yönetimindeki uygulamanın bir benzeridir. İşletmenin kabul ettiği büyüme hızına uygun fiyat artışlarını karşılayacak ve Ar-Ge kapasitesini en azından aynen sürdürecektir bir harcama düzeyinin belirlenmesi temeline dayanır. Ar-Ge bütçesinin kararlılığını sağlayan ve uzun dönemli bağlantılara girmesine olanak veren bir yöntemdir.

- Projelerin Tek Tek Değerlendirilmesi

"Aşağıdan Yukarı Yöntemi" olarak bilinen bu analiz projelerin uygun kriterlerle değerlendirilmesi temeline dayanır

ve kendi içinde iki ana gruba ayrılır. Bunlar; tüm proje önerilerinin toplanması yoluyla kaynak ayrılması ve gereken zaman ve miktarda kaynak ayrılması yöntemleridir. Birinci yaklaşımda işletme, mali yıl başında değerlendirdiği proje önerilerinden, benimsediği belirli bir grup için toplam bir kaynak ayırır. İkinci yaklaşımda ise, proje önerileri ortaya konulduktan sonra değerlendirilir ve benimsenmesi durumunda gereken kaynaklar sağlanır.

Bu yöntemlerin dışında satış ve Ar-Ge çabaları arasındaki basit oranlamalardan karmaşık yöneylem araştırma tekniklerine kadar değişen çok çeşitli ve kantitatif yöntemler geliştirilmiş bulunmaktadır. Türkiye'de kurulmasını önerdiğimiz Ortak Sektörel Ar-Ge Merkezleri yeni kurulacak bir Ar-Ge örgütü olduğundan, yukarıdaki yaklaşımlardan sonuncusu en uygun yaklaşım olacağı kanısındayız. Tek tek projeler değerlendirilip bütçe belirlenmeli ve buna yıllık sabit giderler ile tahmini araştırmacı giderleri ilave edilmelidir.

Bir yıl için yapılması planlanan konferans, sempozyum, panel ile çeşitli bilgileri üyelere duyurma amacına yönelik dergi ile broşürlerin harcamaları da bütçeye ilave edilmelidir.

#### 4- ORTAK SEKTÖREL AR-GE MERKEZLERİNDE

##### İŞLETME SEÇİMİ

Araştırma konusu, dinamizm gerektiren bir olaydır. Bu nedenle, konuyla ilgili gerek yönetsel, gerekse projede yer ala-

cak, projenin gerçekteştirilmesinde görev alacak kişilerin araştırma, karşılaştırma, çalışkanlık ve yabancı dil bilgileriyle donatılmış olan kişiler olmasına özen gösterilmelidir. Araştırmada görev alacak kişilerin yukarıdaki özelliklerle diğerlerinden farklılaşmış olmaları gereklidir.

Araştırma yönetiminin güçlüğü ve gösterdiği özellikler Ar-Ge yöneticisinin belirli bazı özelliklere sahip olmasını gerekli kılmaktadır. Bir kaynak Ar-Ge yöneticisinin ortak özellikleri ve diğer yöneticilerden farklılıkları şu şekilde sıralanmıştır(7): Bütünlük, bilimsel yetenek, entellektüel yön, ileri görüşlülük, kişilerarası ilişkileri düzenleme yeteneği, hayal gücü ve analitik düşünme yeteneği, tarafsızlık, sezgi ve yargılama gücü ve enerjik olmak.

Bir Ar-Ge yöneticisinin görevini başarılı bir biçimde sürdürebilmesi için, herşeyden önce akademik eğitimle veya sonradan kazanılmış araştırma konusu ile ilgili yeterli düzeyde bilimsel ve teknolojik bilgiye sahip bulunması ve bir yönetici olarak sağlam kişisel özellikler taşıması gerekir. Ayrıca Ar-Ge yöneticisi, öncelikleri belirlemek ve uygulamayı değerlendirmek için gereken pazarlama, işletme ekonomisi, finansal analiz ve denetim bilgilerine sahip bulunmalıdır. Kişileri seçme, yerleştirme, arzulanan amaçlar doğrultusunda örgütlenme, değerlendirme ve onlara danışmanlık ve liderlik etme yeteneğidir. Ar-Ge yöneticisinde bir yandan kişisel gi-

(7) İSBERMÇÜOĞLU, s.c.e., s.113'den; Gee, H.A., Tyler, C., Managing Innovation-John Wiley, Sons, Inc., New York, 1976, s.171.



rişkenliği ve yaratıcılığı özendirme ve diğer yandan grup çalışması için gereken işbirliğini sağlama becerisine de sahip bulunması beklenir. Ar-Ge yöneticisi ayrıca araştırmannın nitelik ve kalitesi ile ilgilenebilmeli, örgütsel çabalara önemli ve başarı olasılığı yüksek projelerde yoğunlaştırabilmeli ve maliyetleri denetim altında tutabilmelidir. Bütün bunların yanısıra başarılı bir Ar-Ge yöneticisinin, Ar-Ge çalışmalarını örgütün politikası, amaçları ve kaynakları ile uyumlu kılabilme yeteneğine sahip bulunması gerekir(8).

Özet olarak, bir Ar-Ge yöneticisinin çalışmalarında başarılabilmesi için genel anlamda bir yöneticinin sahip olması gereken bilgi ve becerilerin yanısıra, araştırmacıların ve bilim adamlarının davranışlarını etkileyen faktörleri ve işin niteliğini tam olarak bilmesi ve anlaması gerekir(9).

Bunun içinde, bu alanda istihdam edilmek üzere Üniversitelerdeki en başarılı, en çalışkan, en dinamik öğrencilerden yararlanılmalıdır. Üniversitelerden öğrenci seçiminde üniversite ayırımına ya da tercihi yerine, bilgi temeline, çalışkanlık temeline göre bir seçim sistemi geliştirilmelidir.

Proje çalışmalarının yürütümünde ise Üniversitedeki görevlilerden yararlanma yoluna gidilerek, Üniversite-Sanayi işbirliği bütünlükle sağlanmalıdır. Proje bazında Devletten

(8) İ.S.BARBERGÜL, a.c.e., s.113.

(9) İ.S.BARBERGÜL, a.c.e., s.113; Donald C.PELZ, Organizing the Organization for Better Ronald, A. Division of American Management Associations, New York, 1975, s.18.

de teşvik ve yardım sağlanarak sanayi-Devlet-Üniversite iş-birliği sağlanılmalıdır.

## 5- ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNDE TEKNOPARKLARIN ROLÜ

### 5.1. Ortak Sektörel Ar-Ge Merkezlerinin Yürüteceği Ar-Ge Çabaları

Bu merkezler özde, bilimsel bilgi ve teknolojinin entegrasyonunu gerçekleştirmeyi hedef alan kuruluşlar olarak, bilimsel bilgi ve teknoloji üreten, bunları sanayiye aktaran, sanayideki uygulama sonuçlarını da merkeze transferini sağlamak suretiyle bilgi ve yeni teknoloji araştırmalarına olanak sağlayan kuruluşlardır(10).

Genel olarak bir Araştırma-Geliştirme Örgütünden aşağıdaki işlevleri yerine getirmesi beklenir(11):

#### - Mevcut Ürünleri Geliştirme

Bir ürün hiçbir zaman tam olarak geliştirilmiştir. Mutlaka geliştirilecek yönleri vardır. İşletme teknolojik olarak durgun bir ortamda, zor duruma düşmek istemiyorsa, ürün geliştirmeleri için sürekli araştırma yapmak durumundadır.

#### - Yeni Ürünleri Geliştirme

Bu işlev, özellikle teknolojik gelişmelerin çok yoğun olduğu alanlarda çok önemlidir. Yeni Ürünler, yalnızca iç amaç-

(10) Ü. DÖKME, s.d.e., s.53.

(11) JR Claude S. GEORGE, Management For Business and Industry, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1970, s.132-133; Ayrıca bkz: JR Claude S. GEORGE, Management Industry, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1965, s.105-106.

tırmaları gerektirmez aynı zamanda diğer işletmelerin yeni ürünlerinden geri kalmamayı da kapsar.

- İşletmelerin Mevcut Durumunu Korumak

Ar-Ge örgütü, eğer işletme pek hızlı değişmeyen bir sektörde ise ve bulunduğu durum iyi bir yereyse bu durumunu, yani mevcut durumunu korumakla da yükümlüdür. Kuşkusuz mevcut durumun korunması da yine Ar-Ge'yi gerektirir.

- Geleceği Planlamak

Araştırma temel olarak, yarının ürünü ve yarının işi için planlamada yönetime yardım ile kuvvetli bir pozisyon için gelecekle ve araştırma işgörenleriyle ilgilidir.

- Ürün Testleri

Deneme ve test etme, işletmenin kendisinininkiyle birlikte rakiplerin ürünlerini değerlendirme ve analiz etmeyle de ilgilenir. Amaç, pazardaki diğer ürünlerin yerine konulması düşünülen ürünlerin özelliklerini ve niteliklerini belirleyip, daha gelişmiş bir ürünü ortaya koyabilmektir.

- Bilimsel Danışmanlık Sağlamak

Genellikle bir firma içinde, en iyi bilimsel personel araştırma bölümünde çalışır ve çalışılmaktadır. Bu kişiler değişen olaylarla ilgili ve ürünler süreçleri ile ilgili olarak yönetime bilgi sağlayıp, bilimsel danışmanlıkta bulunurlar.

- Çeşitli Olanakları Değerleme

Araştırma bölümü, yönetimin teknik ve bilimsel olanak-

larının görünüşün ve bunların işletmenin olanaklarıyla nasıl ilişkilendirileceğine ilişkin yegâne bir olaydır.

- Bilimsel Pazarları Değerlendirmede Yardım

Satış örgütünün pazar değişmelerinde sorumluluğu bulunmamakla birlikte araştırma bölümü satış örgütüne bilimsel ya da teknik pazar değişiklikleri konusunda yardım sağlayabilir. Bu özellikle, bir bilimsel pazarda yeni ürün geliştirmeyi düşünen işletmeler için oldukça önemlidir.

Türkiye'de kurulacak Ar-Ge Merkezleri yukarıdaki işlevlere ilaveten işletmelere teknolojik değişiklik ve gelişmeler hakkında bilgi ~~sağlamalı~~ ve onlar adına lisans anlaşmaları da yapabilmelidir. Zira, Türkiye'de imalat sanayii işletmelerinin temel sorunlarından birisi de teknolojiye ilişkin bilgiye ulaşamamaktır. Kurulacak Ar-Ge Örgütleri, uluslararası bilgi ağlarına girerek teknoloji ve ilgili diğer alanlarda bilgi sağlayarak işletmelere ulaştırmalıdır. Böyle bir işlevi Türkiye'de TSE İstanbul Bölge Müdürlüğü'nde oluşturulan Patent Merkezi yapmaktadır. TSE İstanbul Bölge Müdürlüğü'ne bağlı Patent Merkezi'nde patentlerle ilgili şu çalışmalar yapılmaktadır(12):

Çeşitli ülkelerde geliştirilen ABD'de tescil edilmiş 4.700.000 adet patent Patent Merkezi'ne getirilmiştir. Ayrıca yeni tescil edilen patentler de burada ilanmakta ve bilgi sağlanmaktadır.

(12) Bu bilgiler TSE İstanbul Bölge Müdürlüğü'nden görüşme şekliyle sağlanmıştır (Kasım, 1990).

Patent Merkezi'nden çeşitli araştırmacılar yararlanmakta ve en uygun patentlerden, cüzi denilecek bir ücret karşılığında alabilmektedirler.

İndekste konu başlıkları belirlenmekte, daha sonra imalat sanayii esasına göre alt sınıflar belirlenmekte ve patent numaraları mikro film okuyucusu ile belirlenerek (manuel ya da otomatik olarak) uygun patentlere ilişkin bilgiler alınmaktadır. Hangi patentin uygun olacağına ilişkin kararlar maliyet, girdi sağlanması, girdilerin bulunabilirliğine göre dir.

TSE Patent Merkezi'ne bir ayda yaklaşık 100 başvuru olmakta ve bunların yaklaşık 70'i patent alıp üretim sürecinde kullanılmaktadır.

Yine kurulacak laboratuvarlarda tüm işletmelerin ürün test ve deneme yapmaları ve kalite kontrol denemeleri yapmaları olanağı da işletmelere, kurulacak bu merkezlerce sağlanmalıdır.

Bu Ar-Ge Merkezleri aynı zamanda uygun teknoloji transferinde danışmanlık yapmalıdırlar.

Araştırma alanında bu merkezler, uluslararası alandaki sempozyum, konferans, kongre gibi bilgi sağlayıcı toplantılara eleman gönderme yoluyla katılarak, bu alandaki gelişmeleri izleyerek, bilgi aktarımını sağlayarak işletmelere faydalanabilmelidirler.

## 5.2. Bu Çabalarda Teknoparkların Rolü, Yeri ve İlişkileri

Ortak araştırma kuruluşları kurulmakla birlikte, bazı araştırmaların boyutu bu kuruluşları da aşmaktadır. Bu nedenle AT'de ABD'de ve Japonya'da araştırma kuruluşları, üniversite ile işbirliği içinde araştırma faaliyetinde bulunan Teknoparklar vardır. Bu kısımda bu konuda yabancı ülke örnekleriyle birlikte bilgi vermeye çalışacağız.

### 5.2.1. Teknopark Tanımı

Bir diğer adı "Innovation Center, Teknopolis" olan Teknoparklar teknoloji üretme ve sanai faaliyetin üniversiteye yakın bir alanda, belirli bir plana göre yoğunlaştırılmasıdır(13). Teknoparkların üniversitelerle işbirliği içerisinde özellikle bölgesel gelişmeyi sağlamada temel bir amaç ve faktör olduğu ifade edilmektedir(14). Teknoparklar, teknoloji eksenli girişimlerin oluşturulmasıyla ortaya çıkar(15).

### 5.2.2. Teknopark Oluşturma Amaçları ve İşlevleri

Teknoparkları oluşturmanın temel amaçları şunlardır:

(16):

(13) \_\_\_\_\_, "Teknoparklar", BİAR

(14) Barry R. Ed, "The Role of High Technology Complexes and Science Parks in Regional Development", SEMINAR ON SCIENCE PARKS AND TECHNOLOGY COMPLEXES IN RELATION TO REGIONAL DEVELOPMENT, OECD, Venice 3 rd June 1986, s.8.

(15) Armin Eschermek Von SEYDITZ, "Technology Centers in Baden-Württemberg", SEMINAR ON SCIENCE PARKS AND TECHNOLOGY COMPLEXES IN RELATION TO REGIONAL DEVELOPMENT, OECD, Venice 3 rd June 1986, s.3.

(16) B. MOORE, c.g.e.e., s.8.

. Daha ağırlıklı olarak Ar-Ge temelli faaliyetlerle bölgesel ve yerel ekonominin yeniden yapılanmasına katkı sağlamak.

. Bölgesel yenilik için altyapının oluşturulmasına sağlamak.

. Bölgesel ekonomi ve bir bölgenin araştırma kapasitesi ve eğitim kurumları arasında daha verimli ve aktif ilişkiler kurmak.

. Ürün ve süreç yeniliğinin oluşmasında yardım sağlayarak, yerel endüstrinin canlandırılmasını ve modernizasyonunu teşvik etmek.

. Yüksek teknoloji temelli çalışmaları başlatmak.

. Diğer bölgelerden yüksek teknolojili endüstriyi çekmek.

. Teknoloji transferine yardım ve katkı sağlamak.

Teknoparklarla oluşturulan teknolojinin üç boyutlu yayılması sözkonusudur(17):

Yatay olarak -Sektörler arasında yüksek teknoloji ve geleneksel sektörler arasında.

Dikey olarak -Çeşitli ölçekteki firmalar arasında. Büyük orta ve küçük ölçekli firmalar arasında.

Üzamsal olarak -Bölgeler arasında.

---

(17) B. Stühr WIEBER, "Regional Policy Technology Complexes and Research/Science Parks", SEMINAR ON SCIENCE PARKS AND TECHNOLOGY COMPLEXES IN AFRICAN REGIONAL DEVELOPMENT, OHCE, Venice, 3 na June 1986, s.9.

Teknoparkların temel işlevleri ise şunlardır(18):

Makine-Tec̢hizat, materyal ve hammadde seçiminde danışmanlık ve bunların etki kullanımını ile ilgili klavuzluk sağlamak.

- . Makine ve fabrika yerleştirimi ve düzenlenme.
- . Üretim teknikleri, bakım-onarım ve testetme konularında danışmanlık yapmak.
- . Personel eğitimi gerçekleştirmek,
- . Makine-Tec̢hizat kullanımına yönelik eğitim sağlamak.
- . Finans sağlama, üretim planlama ve kontrol ile ürünlerin pazarlanmasına yönelik danışmanlık vermek.
- . Kredi kaynakları hakkında danışmanlık sunmak.
- . Maliyet, muhasebe konularında danışmanlık yapmak.
- . Ar-Ge uzmanlığı, bilgi sağlama, teknoloji transferinde danışmanlık diğer işlevlerdir(19).

Teknoloji eksenli girişimcilere "olanak sağlamak" ayrı bir misyondur(20).

### 5.2.3. Teknopark Oluşturmada Koşullar ve Başarıda

#### Temel Elemanlar

Ane hatları ile bir teknoparkın şu özellikleri bulun-

- 
- (18) FOC-INDIENSIK UNIVERSITÄTES-DURANGUNG GIBIH GONOWILKING+  
DIN ENHAK ENH-"Discussion Paper on Elements of Integrated  
Industrial Promotion Model: Industrial" Estates and  
Service Center, "BEMAH FOUNDATION FOR INTERNATIONAL TRAVEL-  
LISIT", s.37-38.
  - (19) Josep L'IT, "Proposal for A Science Park", International  
Conference Organised Jointly by the Metropolitan Council  
of Barcelona on Innovation and Job creation, OECD, Barcelona,  
8 th and 9 th September, 1986, s.12.
  - (20) A.E.V. SEYSENEGS, a.s.e., s.3-4.



maktadır(21):

Sanayi, üniversite ve yerel olanakların bütünleşmesi. Teknopark kavramının en önemli özelliği bölgeler alanlara endüstriyi çekmek için iyi bir politika dizayn etmektir. Bu da üniversitelerin olduğu bir akademik bölge, üniversiteler, araştırma kurumları ve diğer eğitsel olanaklardır.

Ana kentlerle diyalog sağlamak. Teknoparklar Lokal kentin bir kısmına yerleştirilmekle beraber, ana kentle yakın diyalog kurma olanağı sağlanmalıdır.

Teknoparkların amacı dışarıdan bölgeye yüksek teknoloji işletme ve yatırıma çekmek olmakla birlikte aynı zamanda hedef , girişimin arttırılmasıdır.

#### Ar-Ge Çabaları

Bölge kimliği. Teknoparklar ulusal nitelikteki çaba ve projeler olmakla birlikte bölge potansiyeli, olanağı, etkinlikleri ve yaratıcı düşüncelerle bölge faydasının maksimize edilmesi temel amaçtır.

Bu bağlamda başarılı bir Teknopark oluşturmak için şu şekilde bir sınıflandırma yapılabilir(22):

- (21) Junzo NISHIMOTO, "Recent Developments in the Technopolis Project", SYMPOSIUM ON SCIENCE PARKS AND TECHNOLOGY COOPERATION AND REGIONAL DEVELOPMENT, OECD, Venice, 3-11 June 1986, s.2-3.
- (22) John F. ARDREY, "Experiences in OECD Countries with regard To Science Parks As A Means To Regional And Economic Development", International Conference Organized Jointly by the OECD and the Metropolitan Council of Barcelona on Innovation and Job Creation, Barcelona, 8 th and 9 th September 1986, s.10-11.

- Bilim, Teknoloji ve Araştırma

- o İyi geliştirilmiş Ar-Ge yapısı.
- o Üniversiteye yakınlık.
- o Araştırma kuruluşları için yer.

- Çevre ve İletişim Altyapısı

- o İletişim hizmetlerine geçiş hızı. (ana havaalanlarına yakınlık)
- o Sosyo-kültürel ve sosyal çevrenin etkinliği.
- o Düşük arsa maliyetleri.
- o Eğitim ve sağlık altyapısı.

- Mali ve Finansal

- o Uygun işletme ve emlak vergileri.
- o Uygun ulusal ve/veya bölgesel ve/veya lokal hükümet desteği.

- İşgücü Durumu

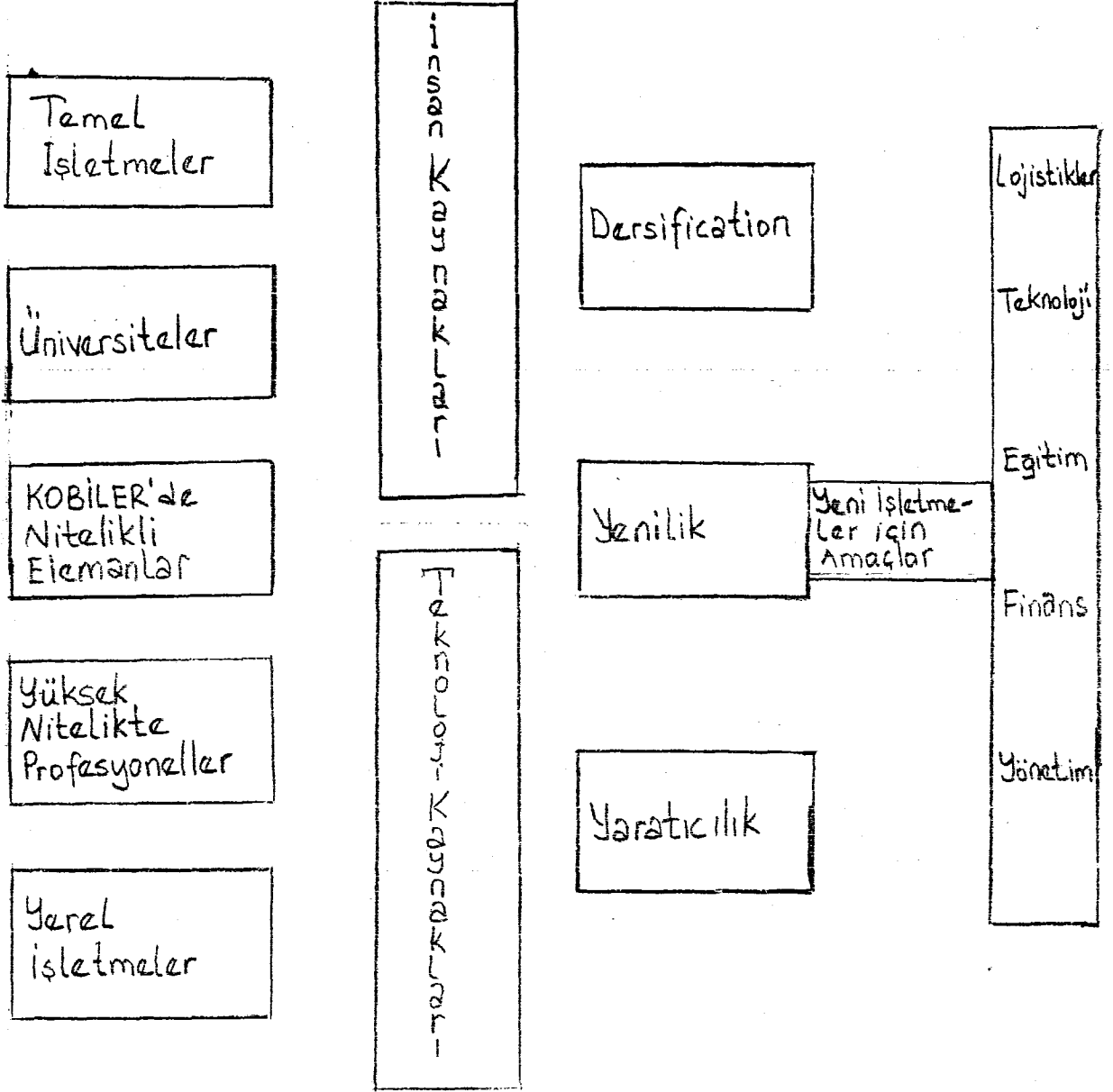
Düşük ve yüksek nitelikte eleman.

- Diğerleri

- o İşletmeler ile Üniversite araştırmalarının bütünleşmesi.
- o Devletin uygun olumsuz etkilerinin azaltılması.
- o İşletmelerin araştırma ve geliştirme faaliyetleri için teşvikler.
- o İşletmelerin araştırma ve geliştirme faaliyetleri için teşvikler.

Bu tür bir başlangıçta gerçekleşmez gibi görünürse de, bir Kente 1. İhtiyaç olarak kabul edilen altyapı ile ilgili çalışmalar. Bu tür çalışmaların etkilerini sağlamak için gerekli olan çalışmaların öncelikle, Teknolojide bir yenilikçi işletme olarak

turmada şu şekilde bir şema çizilebilir(23):



Teknoloji kompleksi ve bilim parkları oluşturmada temel elemanları ise, şu şekilde geniş çaplı bir şemada gösterebiliriz(24).

(23) J.ROIG, a.g.e., s.12.

(24) B.S.WALTEK, a.g.e., s.15.



#### 5.2.4. Avrupa'da Teknopark İşlevleri ve Teknoparklardaki Kuruluşlar

Barcelona Teknoloji Ofisinin temel işlevleri şunlardır(25):

- . Ar-Ge uzmanlığı sağlamak.
- . Teknoloji geliştirmede işbirliği sağlamak. Firmalar ve araştırma merkezlerinin ilgili oldukları alanlara örne işbirliği ve işbirliği sağlamaları.
- . Teknoloji transferi
- . Danışmanlık hizmetleri
- . Eğitim ve bilgilendirme.

Karlsruhe Teknoloji Factory'nin sağladığı olanaklar ise şöyle sıralanmaktadır(26):

- . Teknoloji transferi
- . Yeni ürünler ve üretim süreçlerine yönelik bilimsel bilginin sağlanması.
- . Bütüncül araştırma yardımları
- . İşbirlik anlaşmaları
- . Eğitim kursları
- . Personel transferi
- . Yardımların sağlanması ve bilginin kullanılmasına.

(25) Barcelona, s.12.

(26) Karlsruhe, "The Karlsruhe Technology Factory", Science and Technology, s.12-13.

Bu işlevleri yürütmek amacıyla Türkiye'de Anadolu Üniversitesi öncülüğünde kurulan Anadolu Teknolojisi Araştırma Parkı ve Ticaret AŞ(ATAP AŞ) şu konularda hizmet vermeyi tasarlamaktadır(27):

- . Test ve analizler,
- . Problem analizi(trouble shooting),
- . Üretim teknolojisi seçiminde danışmanlık,
- . Fizibilite çalışmaları,
- . Bölge kuruluşlarınca satın alınan teknolojilerin ya-  
şatılıp geliştirileceği bilimsel ortamın sağlanması,
- . Malzeme ve üretim teknolojilerinin geliştirilmesi  
araştırmaları,
- . Satın alınan veya enstitüde geliştirilen yeni tekno-  
lojilerin, sanayide uygulamaya konmasına yardımcı olunması,
- . Kalite kontrol yöntemlerinin geliştirilmesi,
- . Üretim teknolojileri ve cihaz kullanımları üzerinde  
uygulamalı eğitim,
- . Kütüphane patent ve yayın hizmeti verilmesi.

Bu kuruluşun Anadolu Üniversitesi ve ESO ile birlikte 18 ortağı vardır.

Almanya'nın en geniş teknoloji merkezinde bulunan kurulu-  
şlar şunlardır(28):

---

(27) Savaş N. ÖZAYDINIR, "Tekno-Parklar Hâz Amacı Gütmekli",  
Dünya Gazetesi, 17 Ekim 1990, s.9.

(28) A.s.e., s.31.

1- Karlsruhe Üniversitesi

2- CAD, CAM'a geçişle ilgili sorunlar üzerine, Cumhuriyet içerisinde bilgi ve danışma için bir merkez olarak faaliyet gösteren Kernforschungszentrum Karlsruhe CAD/CAM Laboratory.

3- Kernforschungszentrum(Karlsruhe Technology Office)

4- Uygulamalı bilgi teknolojisi araştırması alanında bir şirket.

5- Teknoloji Bilgi Ofisi.

6- IHK-Bildungszentrum GmbH bir şirket olarak, yeni teknolojiler alanında bunlardan da önemlisi eğitim kursları sağlar ve geliştirir.

#### 5.2.5. Teknopark Organizasyonu ve İşleyişi

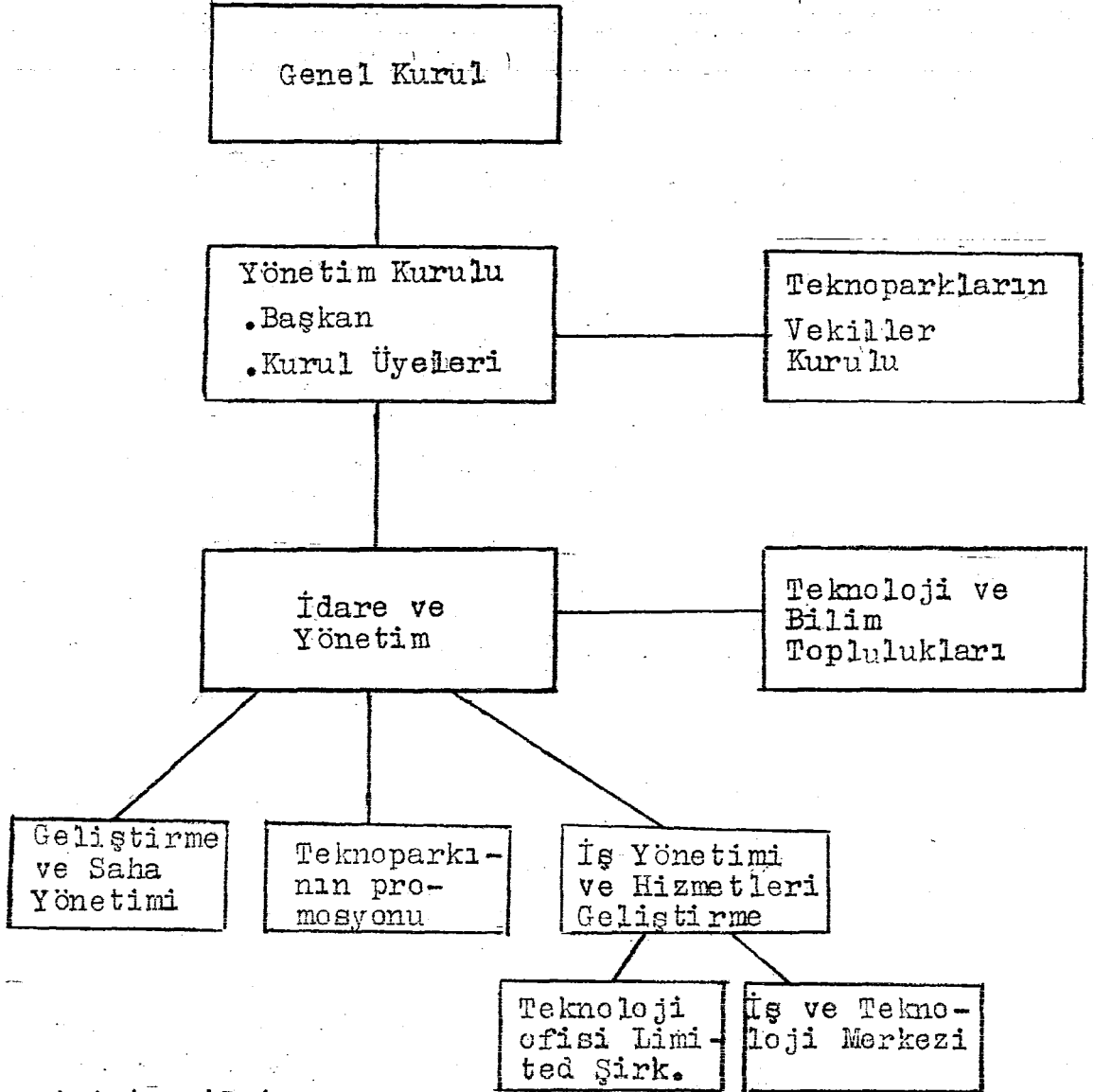
Barcelona Teknoparkı firmalar arasında işbirliğinin sağlanması amacıyla dayandırılmıştır. Aynı zamanda kamu, özel sektör ve devletin çeşitli düzeylerdeki işbirliğiyle oluşur. Yerel ekonomik kurumlar ve beşeri olanakları sağlarlar(29).

Örgüt bir limited şirket şeklindedir. Teknoloji Parkında bir genel kurul vardır. Çeşitli firmaların, Üniversitemize ve finansal kuruluşların temsilcileri yönetim kurulundadır. Genel Kurul Teknoloji Parkı için Limited şirketin yönetim kurulunda danışır. Bu Teknopark, hem politika geliştirme hem de planlama görevleri ve geliştirme çabalarıyla ilgilidir. Ayrıca iş alanında dünyadaki gelişmelerle bağlantı sağlamak ve parkın iş top-

(29) J.RCIB, s.g.e., s.12.

luluğu ve bilim konularında ilgili bilgileri sağlamak için bir danışmanlık komitesi vardır. Geliştirme politikaları, çeşitli kuruluşların katılımıyla, işbirliği şeklinde sağlanır. Bu Teknoparkın örgüt şeması şu şekildedir(30):

Örgüt Şeması





Barselona Teknoparkında yoğunlaşma ve sınıflandırma şu şekildedir(31):

Büyük ölçekli faaliyetler için olanlar.

Küçük ve orta ölçekli girişimler için olanlar.

Teknopark'ın genel hizmetleri .

İş ve Teknoloji Merkezi .

Spor ve boş vakitleri değerlendirme alanları .

Barselona Teknoparkına üniversite, çeşitli araştırma kuruluşları ile finansal kuruluşlar ortaktır.

Yukarıda açıklanan işlevleri ve çoklu yararları bulunan Teknoparkların Türkiye'de de yaygın olarak kurulması ve aktivite kazanması yararlı bir çaba olacaktır. Özellikle, ileri teknoloji sektörlerde gelişimi de sağlanmış olacaktır.

#### 6- ORTAK SEKTÖREL Ar-Ge MERKEZLERİNİN PAZARLANA ÇABALARI

Bu merkezler tarafından sağlanan, üretilen bilgiler, çeşitli şekillerde işletmelere ulaştırılabilir. Örneğin belirli aralıklarla(haftalık, aylık, üç aylık vb) çıkarılan dergi, bilgi sağlayıcı broşürlerle sürekli olarak gelişmelerle ilgili bilgi aktarımına gidilebilir. Ayrıca belirli aralıklarla yeni gelişmelerle ilgili konferans, seminer, panel, sempozyumlar düzenlenebilir. Yine belirli aralıklarla üyelerle toplantılarla da bilgi alışverişinde de bulunulabilir. Çeşitli AT Ülkelerinde olduğu gibi, telefonla bilgi sağlama olanağı da sağlanabilir. Aynı şekilde yüz yüze görüşülerek işletmelerin bilgi almaları sağlanabilir. Çeşitli konularda düzenlenecek sem-

pozyum, seminer, panel gibi toplantılarda, kamudan ve üniversitelerden de konuşmacıların katılımı sağlanarak, bu alanda da üniversite-devlet-sanayii işbirliği sağlanmalıdır.

UYGULAMA SONUCU

Çeşitli yerli ve yabancı sermayeli işletmelerdeki monografik gözlemleri, gözlenenleri, karşılaştırmalı olarak, şu şekilde özetlemek mümkündür:

Yabancı sermayeli işletmelerin tamamında ya dağımsız Ar-Ge birimi bulunmakta, ya da bağlı ana üst kuruluş aracılığıyla, Ar-Ge etkinlikleri izlenmekte ve sonuçlar işletmeye kazandırılmaktadır. Aynı durum stratejik planlama için de söz konusudur. Yabancı sermayeli işletmelerin geleceğe ilişkin yapısal değişiklik kararları açık olarak belirlenmiş olup(bilgi olarak) ve bunların ifadesi olan amaç ve bu amaca ulaştırma kararları belirlidir. Bu etkinlikleri, ana işletme, bağlı işletmeyi de kapsayacak şekilde yürütülmektedir.

Yabancı sermayeli işletmelerde, Ar-Ge giderlerini tahlil etmek ve satış cirosuna oranını hesaplamak mümkündür. İşletme işlevlerine göre, gider ayırımı yapıldığından, Ar-Ge

maliyetlerini belirlemek ve kontrol etme olanağı bulunmakta-  
dır. Sermayesi Türkiye'den olan işletmelerde bunları söylemek  
mümkün değildir. Türkiye işletmelerinde ya ayrı Ar-Ge çaba-  
ları bulunmamakta, ya da ayrı örgüt bulunmamakla birlikte,  
Ar-Ge adına bazı çabalar yürütülmektedir. Bu nedenle, Ar-Ge  
giderlerini belirlemek, bunu satış cirosuna oranlamak müm-  
kün değildir. Ar-Ge giderleri, farklı işlevlerde görülmek-  
tedir. Bu nedenle, Türkiye işletmeleri maliyetleri türleri-  
ne, işletme işlevlerine ve maliyetlerin mamullere yüklenme-  
sine göre ayırım yapıp, Ar-Ge giderlerini sınıflandırıp, bu  
işlevin harcamalarını belirleyebilmelidirler(1). Muhasebe  
bakımından kanuni olarak, böyle bir yaptırım bulunmasa bi-  
le, işletmelerin Ar-Ge giderlerini ve faydasını kontrol için  
bir sınıflama yapma yolunu seçmeleri gereklidir. Sözgelimi,  
Ar-Ge çabalarıyla transfer edilen makine-teçhizat şeklinde  
bir teknolojinin, fayda/maliyet'i şu şekilde hesaplanabilir:  
Teknolojinin satınalma bedelinin yıllık olarak tutarı ya da  
toplam tutarı, gerektirdiği ilave işgücü maliyeti, atıl kapa-  
site maliyeti ya da kaybı giderleri, ülke içinden sağlayama-  
ma kaybı, ülke altyapısının yetersizliğinden doğan harcamalar  
maliyet olarak alınır. Faydası ise; getirilen teknolojinin  
üretim hacminin artmasından sağladığı kazanç, işgücü kullanı-  
mindan sağladığı tasarruf miktarı, henüzde kullanımında ve  
atık maddelerin kullanımından sağlanan tasarruf, zaman tasar-

(1) Bu konuda bkz.: Nasuhi BURSAL, Maliyet Muhasebesi: Pren-  
sipler ve Uygulama, İstanbul, 1976, s.45-70.

rufu olarak belirlenir.

Yukarıdaki konular dikkate alınarak, **işin** bir fayda/**malîyet**'i üretilecek ürün üzerinden hesaplanabilir. Daha ayrıntılı fayda/**malîyet** analizi yapmak da mümkündür.

Stratejik planlama **konusunda** aynı durum söz konusudur. İşletmelerin stratejik planlara çabası olarak, geleceğe yönelik sistenli bir planları bulunmamaktadır. Bu planların hazırlanması ya da hazırlanamaması gerekçesi olarak da geleceğin belirsizliği ve makro planların etkin işlev görememesi gösterilmiştir. Ancak gelecek her yerde ve her zaman belirsizdir ve gelecek **hep olacaktır**. Çağın adı **değişim** çağıdır ve bu değişimi makro planların kontrol etme olanağı da bulunmamaktadır. Bu yönüyle, işletmelerin, değişimi tahmin ve ona uygun sâılamayı stratejik planlar çerçevesinde, Ar-Ge ile işbirliği şeklinde yürütmeleri gereklidir. Halden ki, değişimi tahmin ve ona uygun sâılama, bir üst yönetim işlevidir. Üst yönetimin etkinliği ve başarısı, bu işlevlerin başarısıyla mümkündür. İşletmelerin gelecekteki fırsat ve tehlikeleri analiz edip, kuvvetli ve zayıf yönlerini de rakiplerine göre analiz ettikten sonra, gelecek için stratejileri, bu plan türü çerçevesinde uygulayarak hayata geçirebilirler. Bu yönüyle, **işletmelerin üst yönetiminin** bundan önce, bir temel işlevi de bu plana ayarlanmıştır. Eğer AB'de, Japonya'da ve ABD'de bu tür planlar yapılmamıştır.

Türkiye işletmelerinin hemen tamamının red ettiği bir konu da, ortak sektörel Ar-Ge merkezlerinin kurulması önerisidir. Böylesi bir Merkez'in uygulanan piyasa ekonomisi modeli ile uyuşmayacağı ileri sürülmektedir. Ancak aynı merkez'ler, yani ortak sektörel birimler AT'de ve ABD'de mevcuttur. AT ve ABD'de piyasa ekonomisi işlerlikli olarak uygulanmaktadır. Bu yönüyle, Türkiye işletmelerinin bu gerekçelerinin kabul edilebilirliği bulunmamaktadır. Bu işletmeler, Ar-Ge alanında da yalnız ve gizli çalışmak istegindedirler. Ancak, bazı teknolojik Ar-Ge faaliyet ve projelerinin finansman boyutu, işletmeleri aşmakta ve ülke boyutuna ulaşmaktadır. Bu nedenle, AT'de ülkesel işbirliği yoluna gitmektedirler. EUREKA bunun en güzel örneğidir. Bu yönüyle, Türkiye'de işletmeler Ar-Ge alanında, rekabet öncesi işbirliğinin gerekliliğinde birleşmeleri kaçınılmazdır. Zira değişim çağına bağlı olarak, işbirliği de dönemin adı olmuştur.

Yerli ve yabancı sermayeli işletmelere yönelik olarak, saptamalarımızı karşılaştırmalı ve şematik olarak aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:

Konu / İşletme	Ayrı Ar-Ge Birimi	Ar-Ge Harcamalarının Satış Cirosuna Oranı	Ar-Ge'nin Örgütlenme düzeyi	Stratejik Planlama	Stratejik Planlamanın Ar-Ge Sinerjisi	Ortak Sektörel Ar-Ge Kurulması	Ar-Ge Çabaları	Ar-Ge Personel Sayısı	Ar-Ge harcamalarının sınıflandırılıp kontrol edilmesir	Teknoloji Yapısı: Üretim, transfer ve geliştirme.	Ar-Ge Laboratuvarı
KONITEKS	Yok	Bütünlüklük harcaması olduğundan hesaplanmıyor.	Koordinatör düzeyinde	Yok	Yok	Olumsuz	Var	—	Yok	Transfer ve ürün teknolojisi geliştirme	Yok
KÜTAHYA DORSELEN	Var	% 10,8	Teknik İşler Grup Bşkliği	Yok	Yok	Olumsuz	Var	Önerilen 18 kişi	Yok	Transfer ve Üretim	Var
SAFİR	Yok	Hesaplanmıyor	Yok	Yok	Yok	Yok	Var	Yok	Yok	Transfer	Yok
INCI AKÜ	Yok	% 2	Yok	Var	Yok	Olumsuz	Var	21 Kalite Kontrol	Yok	Transfer	Kalite kontrol
POLISAN	Var	% 0,55	Teknik müdüre bağlı	Var	Var	Olumlu	Var	16	Yok	Transfer ve Üretim	Var
NACONCO	Yok	Hesaplanmıyor	Yok	Var	Yok	Olumsuz	Var	Kalite kontrol elemanı	Yok	Transfer Ana işletme Üretimi	Yok
VESTEL	Var	% 0,07	Müdürlük düzeyinde	Var	Var	Olumsuz	Var	10	Var	Transfer Var	Var
TÜLOMSAŞ	Var	Hesaplanmıyor	Ar-Ge Daire Başkanlığı	Yok	Yok	Olumsuz	Var	10	Yok	Transfer	Var



## GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER

Yirminci yüzyıl değişimlerin yüzyılı olmuştur. Çok sayıda etkili ve yapısal değişiklik bu yüzyıla rastlamıştır. Bu değişimlerin en önemli bir kısmını teknolojik buluş ve yenilikler oluşturmuştur. Öyle ki, bu yüzyılın tüm dönemleri, bu teknolojik değişmelerin etkisi altında geçmiştir. Kısacası, teknolojik değişme ve gelişmelerden toplumlar, işletmeler ve insanlar hem olumlu, hem de olumsuz yönde etkilenmişlerdir. Yani bu yüzyılda değişime uyum, onu planlama çabalarının gerekliliği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Teknolojik değişimin hızına uyum sağlayan, onu geliştirebilen, kazanabilen işletmeler, ülkeler teknolojinin olumlu etkilerinden yararlanmışlardır. Buna karşın, bu değişime uyum sağlayamayan ülkeler diğerlerine bağımlı olma, işletmeler ise varlıklarını sürdürmemeye sorunuyla karşı karşıya kalmışlardır. Çünkü teknoloji işletmelerin en önemli çevre faktörlerinden birisidir. Bu çevre faktörü, aynı zamanda işletme içi bir faktördür. Dolayısıyla, bu iç çevre faktörü olarak teknolojinin, dış çevre faktörü alanına uyum sağlaması ya da onu etkilemesi gerekmektedir. Bu uyumun sağlanması, diğer bir deyimle, teknolojinin izlenmesi, transfer edilmesi, üretilmesi ve geliş-

tirilmesi ve bunu ihraç edebilme düzeyine gelinilmesi de Ar-Ge çabalarını ve bunun tasarladığı ve düzenlediği stratejik planlamayı gerekli ve zorunlu kılmaktadır.

Teknoloji çabaları (izleme, transfer etme, geliştirme), önde Ar-Ge ile yürütülür, Ancak teknolojik çabalar, işletmeler için yapısal değişikliğe ilişkin kararlara gerekli kıldığı için, stratejik boyutları da bulunmaktadır. Bu da teknolojik çabaların yürütüldüğü Ar-Ge'nin yanına değişiminin planlanması aracı olan stratejik planlamayı da getirmektedir.

Dolayısıyla, değişimin yoğunluğu, değişimin planlanması çabalarının oluşturulmasını gerekli kılmış ve bu da stratejik planlama çabalarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Değişim planlama aracı olarak stratejik planlamaya; "İşletmelerin Kalkınma Planları" **nitelemesini yapmanın doğru**

olacağı kanısındayız. Bu planlamayla, işgörenlerin, finansmanın, yönetimin ve teknolojinin stratejik yönetimi çabaları ortaya çıkar. Bu çaba **da**, yeni bir bölüm, yeni bir örgütlemeye daha çok üst yönetimin bir işlevi olarak yürütülür. Yani üst yönetimin yeni bir işlevi de Stratejik Planlama, yani değişimi planlama ve ona uyum sağlama **olacaktır.**

Özellikle, son yıllarda, ABD, Japonya ve AT'de teknolojinin stratejik yönetim konusuna yoğun ilgiyle yaklaşılmaktadır. Uzun vadeli olarak değişimler tahlil edilerek, planlama olarak, bu tahlil sonucunda ayrı ayrı stratejiler, stratejik yönetim çerçevesinde geliştirilip uygulanmaktadır. Ya-

ni, stratejik planlamada soruna bütün olarak yaklaşılmakta, fakat yapılan tahlilden sonra farklı ve ayrı stratejiler geliştirilip uygulanmaktadır.

Geleceğin planlaması ve gelecekte ulaşılmak istenilen hedeflerin planlaması aracı olarak, teknolojiye yönelik olarak, AT'de mikro bazda stratejik planlar geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Bu çabalar da, ya işletmeler kendi bünyelerinde, ya da onlar adına oluşturulan Ar-Ge örgütleri, AT Komisyon ve Konseyi'nin geliştirdiği ve proje bazında destek verdiği stratejik planlarla uygulanmaktadır. AT'de bu planların büyük bir kısmı da AT 1992 Tek Pazarı ve bu pazarın oluşturulması hedeflerine yönelik olarak oluşturulmaktadır. Aynı zamanda bu stratejiler, özde teknolojik bütünleşme çabalarına yönelik olarak geliştirilmektedir. Zira, AT aynı zamanda teknolojik bütünleşmeden oluşmaktadır. Diğer boyutların gerçekleşmesi de bu boyutun başarısına ve etkinliğine bağlıdır.

AT 1992 Tek Pazarı'yla önceleri kağıt üzerinde oluşan Gümrük Birliği'ne gidilmiş olunacak ve şeklen tüm engeller kalkacaktır. İşletmeler 1992 Tek Pazarı'nın getireceği boyutlarla karşılaşacaktır. Fiziki, mali, teknik engellerin kalkması sonucunda, başlıca işletme boyutları şunlardır: Üretimin verimliliğinin artması, büyük ölçekteki teknolojiye dayalı üretim sonucunda ölçek ekonomilerinin ortaya çıkması, Ar-Ge çalışmalarının yoğunlaşması, rekabetin keskinleşerek artması, yüksek teknolojiye sahip işletmelerin

uygun altyapıya kavuşması ve gümrük korumacılığının kalkmasıdır. Ayrıca AT Komisyon ve Konseyi 1992 Tek Pazarı'nın oluşumuyla GSMH'da global artışlar ve süper güç ekonomileriyle rekabet etmesi ve büyük Avrupa işletmelerinin yaratılmasını hedeflemekte ve bunların oluşmasını beklemektedir.

Türkiye'nin AT ile ilişkisinde temel beklentisi bilim ve teknolojik alanda AT düzeyine ulaşmak ve dünyada bu alanda rekabet edebilirlik düzeyine ulaşmaktır. AT tam üyeliği gerçekleşse de, gerçekleşmese de temel hedef budur, bu olmalıdır.

Türkiye'nin AT'ye tam üyelik için başvurmasının temel nedenlerinden birisinin, Yunanistan, Portekiz ve İspanya gibi Türkiye ile benzer ekonomik yapıya sahip olan ülkelerin üye olması ve üyelik anlaşmasının aşınmış olması oluştururken, makro ve mikro bakışla Türkiye'nin tam üyelikten beklentileri şunlardır: Çağdaşlaşma sıçrama yapmak, ve Ar-Ge konusunda Topluluk fonlarından yararlanmak, korumacılığın kalkmasıyla yeni bir ödemeler dengesine kavuşmak, tüketim kalıbı gelişmiş bir pazara girmek, AT'nin sermaye hareketlerinden yararlanmak, yabancı sermaye yatırımlarının artışıyla finansman sorununa çözüm bulmak, ortak yatırımlarla teknolojileri yenilemek, kota ve korumacılığın kalkmasıyla dolaysız ihracatını artırmak ve yeni pazarlara girmek.

Türkiye'de ve AT'de Ar-Ge yapısı incelendiğinde teknolojideki temel göstergelerin Türkiye'deki durumunun hem araştırmacı, hem de harcama bakımından AT'nin yaklaşık 1/10'u kadar olduğu ortaya çıkmıştır. Özel sektör Ar-Ge katkısının, AT'deki özel sektör Ar-Ge katkısından çok geride olduğu ortadadır. Bu nedenle hem mevcut Ar-Ge kurumlarının aktivite kazanması, hem de yeni ve mikro bazda teknolojik çabalarda bulunacak Ar-Ge örgütlerinin kurulması gerekmektedir.

AT'de ve AT üyesi ülkelerde oluşturulan Ar-Ge örgütleri ve stratejik planlarla işletmeler proje bazında desteklenmektedir. Devletin katkısı daha çok bilgi sağlama yönündedir. Yani kamu finansal destek ve yardım sağlama yanında işletmelere, özellikle de küçük ve orta ölçekli işletmelere bilgi sağlamaktadır. Çünkü değişim çağında en önemli bir boyut ve sorun olarak bilgi ve bilgiye ulaşma ortaya çıkmaktadır.

Türkiye'de Ar-Ge kurumları ve çabaları arasında koordinasyonu sağlayacak bir kuruluşa gereksinime bulunmakla birlikte, mikro bazda teknolojik çabaları yürütecek bölgesel ve sektörel Ar-Ge merkezlerinin kurulması gereklidir. Kuru-

lacak ortak sektörel Ar-Ge merkezlerinde işletme katkısı bulunmalı ve proje bazında devlet ve üniversite desteği sağlanarak, devlet-üniversite-işletme üçlüsünün işbirliği sağlanmalıdır. AT'de de işletmeleri destekleme çabaları proje bazında gerçekleştirilmektedir. Ayrıca ortak sektörel Ar-Ge merkezleri ile işbirliği yapacak Teknoparkların da kurulması artık bir zorunluluktur.

Türkiye imalat sanayinin, AT imalat sanayii ile teknolojik karşılaştırılması yapıldığında, ~~Ş~~ada, dokuma, giyim eşyası ve deri sanayii, orman ürünleri ve mobilya sanayii plastik elektronik ve taşave toprağa dayalı sanayiinde karşılaştırmalı üstünlüğü bulunmaktadır. **Ancak kullanılan teknolojinin tüm sektörde yaygın olduğunu** söylemek mümkün değildir. Bu nedenle, özellikle bu sektörlerde mevcut durumun korunması, daha etkin stratejilerin uygulanması için çabaların oluşturulması ve Teknopark'ların kurulması gereklidir. Kısacası, bu sektörlerde, özellikle teknolojinin çok çabuk değiştiği alanlarda teknoloji üretebilme aşamasına gelinerek, teknoloji transferi evresinin aşılması gerekmektedir. Teknolojik bakımdan geri **kalmış** alanlarda da teknoloji ulaşabilme, izleme ve elde edilmesine yönelik stratejilerin etkin olarak geliştirilmesi gereklidir.

Teknolojik yapısal değişikliğe ilişkin kararların alındığı konular, teknolojinin stratejik yönetimi çerçevesinde ele alınmalıdır. Stratejik yönetim, yapısal değişikliğe ilişkin kararların alındığı planlama türüdür. **Burada ilk aşamada** işletme misyonu formüle edilir ve işletmenin gelecek açısından fırsat ve tehlikeleri belirlenerek, bugün-

kü duruma göre kuvvetli ve zayıf yönleri analiz edilerek işletmenin SWOT Analizi yapılır. İşletme felsefesi ve politikası belirlendikten sonra sıra teknolojiye yönelik stratejik amaçların belirlenmesi, stratejilerin formülasyonundadır. Bir işletme için teknoloji stratejileri sırasıyla, lisans anlaşmaları, makine-teçhizat şeklinde teknoloji transferi, birleşme ve devralmalarla teknoloji elde etme, ortak girişimle teknoloji sağlama ve işletme olanaklarıyla teknoloji üretme ve geliştirmedir. İşletmeler için nihai ve esas olan, uzun vadeli olarak teknoloji üretebilmektir. Bu nihai amaca ulaşmak için diğer stratejiler, kısa ve orta vadeli olarak değerlendirme sonucunda belirlenmeli ve uygulanmalıdır.

Stratejik yönetim sürecinde diğer bir aşama toplumsal, şirket, iş ve işlevsel stratejilerin belirlendiği örgüt stratejilerinin belirlenmesidir.

Stratejik yönetimin son aşaması; aynı zamanda stratejik uygulama olarak nitelendirilen stratejilerin uygulanması ve denetimi aşamasıdır. Geliştirilecek çeşitli kriterlerle bu aşamada gerçekleştirilir.

AT sermayesinin Türkiye'ye akması, akımın düşük produktivitesine karşılık emek maliyetinin düşük bir ülke olması nedeniyle yoğunlaşması, Türkiye işletmelerinin yabancı işletmelerle ortaklıklarla finansman maliyetini düşürmeleri, yeni pazarlarda, kota ve



korumacılığın kalkması sonucunda ihracatın kolaylaşması, ortak Ar-Ge çabalarıyla teknoloji üretebilme ve ihraç edebilme olanağının yaratılması, ortaklıklarla teknolojinin yenilenmesi, AT fonlarından Ar-Ge alanında yararlanılması, ortaklıklarla yeni pazarlara girilmesi, tüketim kalıbı gelişmiş bir pazara daha kolaylıkla girebilmek. Türkiye açısından olası fırsatları oluşturmaktadır.

Buna karşılık AT tam üyeliği, yabancı sermaye yatırımlarının artışının 1992 Tek Pazarı'nın boyutlarının olası tehlikeleri de bulunmaktadır: Büyük pazar yapısı nedeniyle etkin kapasite yaratma zorunluluğu, teknolojik düzeyin düşük olması ve yüksek teknoloji ile karşılaşma, iç pazarın cazibesini yitirmesi, iç korumacılığın kalkması, standartların yükselmesi ve Türkiye imalat sanayii işletmelerinin standartlarının düşük olması tam üyeliğe ve buna bağlı olarak oluşacak olası gelişmelerin oluşturacağı başlıca tehlikelerdir. Özellikle 1992 Tek Pazarı'nın işletme boyutları da Türkiye işletmeleri için başlıca tehlikelerdir. Etkin hazırlık, bunların fırsat olarak ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Türkiye işletmelerinin yukarıdaki fırsat ve tehlikeler ile 1992 Tek Pazarı'nın işletme boyutlarına göre kuvvetli ve zayıf yönlerini de analiz ederek stratejiler geliştirmesi ve uygulaması gerekmektedir.

Türkiye işletmelerinin bu fırsat ve tehlikelere göre teknoloji elde etme ve buna bağlı olarak mevcut pazarlarını koruma ve yeni pazarlara girebilmeleri için izleyebilecekleri stratejiler teknoloji üretme, lisans anlaş-

maları, birleşme ve devralmalar ve ortak girişim stratejileridir.

Bu stratejilerin uzun vadede teknoloji üretebilme ve geliştirebilme, yeni pazarlara girebilme açılarıyla değerlendirilmesi ve kısa, orta ve uzun vadeli olarak sıralanması gereklidir.

Teknoloji üretimde ve geliştirmede bulunabilme etkin ve aktivite kazanmış Ar-Ge örgütünün varlığıyla mümkündür. Türkiye'de işletmeler ya da onların adına oluşturulacak Ar-Ge örgütlerinin mutlak olarak kurulması gerekmektedir. Teknoloji üretimde, bürokratik bir Ar-Ge örgütüne sahip olmak da yeterli değildir. Bu örgütün aktivite kazanması, Ar-Ge için bütçe oluşturma, araştırmacı ve çalışkanlık özelliklerine sahip işgörenlerin bulunması ve bunların muhafaza edilmesi, son yeniliklere sahip teknolojinin transfer edilebilmesi de teknoloji üretme ve geliştirme çabaları arasındadır. Bu nedenle, diğer stratejiler uygulanırken de nihai olarak teknoloji üretilebilme hedefi gözönüne alınmalıdır. Özellikle AT'ye göre karşılaştırmalı olarak üstünlüğe sahip olunulan alanlar da teknoloji üretebilme aşamasına mutlaka gelinmelidir. Teknoloji üretmeye hem makina-teçhizat düzeyinde, hem de bilgi düzeyinde teknoloji üretme olarak bakılmalıdır.

Lisans anlaşmaları artık teknoloji elde etmede çok kısa süreli bir strateji olarak uygulanan bir teknoloji elde etme stratejisi olmaktadır. Daha çok yeni gelişmekte olan sek-

törlerde ve teknolojinin çok yoğun ve hızlı olarak değişmediği durumlarda belki uygun olmaktadır. Ayrıca bu strateji uzun vadede bağımlılığa neden olmaktadır.

Bir diğer strateji birleşme ve devralma stratejisidir. AT'de de 1992 Tek Pazarı'na hazırlık olarak yoğun bir düzeyde son yıllarda birleşme ve devralmalar gerçekleştirilmektedir. Türkiye'de bu strateji, özellikle yeni pazar, 1992 Tek Pazarı'ndan pay alma, teknoloji yenileme, finansman sağlama gibi kriterleri sağlaması durumunda, yararlı olabilecek bir stratejidir. Ayrıca ortak olunan işletmenin stratejik planlarında yer alarak sürekli know-how akışı sağlamak da bu stratejinin yararlı yönlerindedir. Özellikle AT 1992 Tek Pazarı'nda standartlara uyumda da böyle bir stratejinin uygulanmasında yarar vardır. Düşük fiyatla satış yapılması, yönetim stratejilerini uygulama yoğunluğunun verilmesi gibi konular, bu stratejinin uygulanmasında dikkat edilecek konulardır.

Birleşme stratejisi yerli işletmelerle de uygulanması düşünülmeli ve yatırımlar AT'ye üstün olunan alanlarda kaydırılabilmelidir. Zira AT'de "dev" nitelemesindeki işletmeler birleşmektedir.

Ortak girişim stratejisi, teknoloji elde etmede diğer bir stratejidir. Bu strateji uygulanmasında ortak girişim içerisinde Ar-Ge'nin de bir çaba olarak yürütülmesi mutlak olarak dikkate alınacak bir kriterdir. Ortak olunan yabancı işletmeyle mutlaka ortak Ar-Ge çabalarına girilmelidir. Yeni

pazarların sağlanması da bu stratejinin uygulanmasında dikkate alınacak bir diğer kriterdir.

Hem ortak girişim, hem de birleşme ve devralma stratejisinin uygulanmasında uzun vadede teknoloji üretebilme ve gelecekte de teknoloji üretip, geliştirme ve ihraç etme şansına gelindiğinde işletmenin tamamının Türkiye işletmelerince ele geçirilmesinin olanakları da tasarlanmalıdır. Buna bağlı olarak birleşme ve devralma stratejisinde yaratılan kaynakların çok uygun olarak değerlendirilmesi gereklidir.

Özetle, Türkiye işletmeleri için AT tam üyeliğine, 1992 Tek Pazarı'nın ortaya çıkacağı boyutlara ve yabancı sermaye yatırımlarının artması durumlarına göre izleyebilecekleri, özde **4 temel** strateji ve bunların sonucunda uygulanacak alt stratejiler bulunmaktadır. Teknoloji üretme stratejisi üstün olunulan alanlarda kısa ve orta vadeli olarak çözümlenmesi gereken, ancak özde uzun vadede sonuç veren bir stratejidir. Bunun için ara stratejilerin bulunması, kısa ve orta vadeli olarak uygulanması gerekmektedir. Bu ara stratejiler de teknoloji üretme olanağı sağlayacak şekilde tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. Gelecekteki gelişmelere bağlı olarak, kısa ve orta vadeli olarak uygulanabilecek en uygun stratejiler birleşme ve devralma stratejileri ile ortak girişim stratejisi görünmektedir. Ayrıca, yerli işletmelerin kendi aralarında birleşip, daha sonra yabancı ortak olmaları da strateji olarak düşünülmelidir. Bu stratejilerin uygulanmasında teknoloji yenileme, ürün kalitesini artırma, mevcut

pazarları muhafaza, yeni pazarlara açılma, sürekli bilgi akışı sağlama, Ar-Ge çabasına girişme sağlanması gereken konulardır. Zira ancak bu araçlarla rekabet sağlanabilecektir.

Bu stratejilerin uygulanması sürekli geliştirilen kriterlerle değerlendirilmeli ve elde edilen sonuçlar denetlenmelidir ki, bu da stratejik yönetimin stratejik uygulama aşamasını oluşturmaktadır.

Uygulama yapılan işletmelerin bazılarında Ar-Ge örgütü ve stratejik planlama çabaları bulunurken, bazılarında Ar-Ge ve stratejik planlama adına yapılan çabalar bulunmakta, tam anlamıyla işlevsel olarak, kağıt üzerinde sistemli, planlı çabalar bulunmamaktadır. Ar-Ge harcamaları tesbit edilip, sağladığı faydalar ile oranlanamamaktadır. Bu nedenle, ayrı Ar-Ge örgütü oluşturulması ve bilinçli bir şekilde planlanıp, yürütülen stratejik planlama çabalarına girilmelidir. Ar-Ge ve stratejik planlama çabaları için fayda/maliyet oranlaması yapılmalıdır. Bunun için de, bu harcamaların muhasebeleştirilmesinde konu bu boyutta ele alınmalıdır. İşletmeler Ar-Ge için fon yaratmalı ve rekabette en önemli aracın Ar-Ge faaliyetleri olduğunu benimsemelidirler.

Türkiye'de büyük ölçekli işletmeler, işletme düzeyinde Ar-Ge örgütü oluşturmaları gerekirken bunu, gerçekleştirilemeyecek küçük ve orta ölçekli işletmeler adına Ar-Ge ve stratejik planlama çabalarını yürütecek ve bu işletmelerinde finansal ve yönetim desteği sağlayacakları ortak sektörel Ar-Ge merkezlerinin kurulması zorunludur. Ayrıca Bölgesel içerikli

Ar-Ge kurumlarının da alanlara göre oluşturulması gereklidir. Devletin destek ve teşvik aracı olarak bilgi üretmesi ve işletmelere sağlaması önemli bir konudur. Kurulacak Ar-Ge örgütleri ile işletme Ar-Ge örgütleri uluslararası işbirliği ağlarına böylelikle bilgi sağlayabilmelidir.

Çağ değişme, buna ulaşma gereği nedeniyle de "bilgi çağı" olmuştur. Bu da her zaman daha iyiye gitmek için çabaların bulunmasını gerektirmektedir. Buna bağlı olarak işletmelerin verimliliklerini sürekli olarak artırmaları konusu da diğer bir boyuttur. Ölçek seçimi, teknoloji üretimi ve seçimi de verimlilik için gerekli çabalardır. Özetle, dönemin ve geleceğin adı; değişim, bilgi, verimlilik, ölçek seçimi, işbirliği, işbirliğiyle teknoloji üretimi, seçimi ve geliştirilmesidir.

YARADILAN HAYVANLAR

- AGUN, A.Erdiñç : "AT İçinde Rekabet Etmemiz İmkânsız",  
Dünya Gazetesi, 3 Ağustos 1987.
- AĞRALI, Sedat : "1989'da Gıda Sektörü Sorunları ve  
Üretim Gerilemeleri Çözüm Bekliyor",  
Dünya Gazetesi, 31 Ocak 1989.
- AKAN, Murat : "AT'ta Küçük ve Orta Ölçekli İşlet-  
meler ve Türkiye", İKV Dergisi, S.56,  
(Haziran,1988).
- AKDEMİR, Ali : Üretimin Yönetiminde Teknoloji Ka-  
rarlarına ve Makine-Techizat Seçimi,  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü,Yayınlanmamış Yüksek Lisans  
Tezi, Eskişehir, 1988.
- ALKIN, Erdoğan : "Türkiye-AT İyşiklerinde 25 Yılın  
Ekonomik Değerlendirmesi", İKV Der-  
gisi, S.59(Eylül,1989).
- ANSHEK, Melvin : "The Management Of Ideas", Richard  
S.HAMBRUSH, Strategic Management,  
Harvard Business Review, Executive  
Book Series, John Wiley Sons, Inc,  
New York, 1983.



- AŞIKUN, İnal Cem : Yönetim Seçme Yazılar, Anadolu Üniversitesi Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Afyon, 1988-1989.
- BALASSA, Bela : European Economic Integration, North-Holland Publishing Company, Amsterdam-Oxford, American Elsevier Publishing Company, Inc, New York, 1975.
- BARUTÇUGİL, S.İsmet : Teknolojik Yenilik ve Arastırma-Geliştirme Yönetimi, Bursa Üniversitesi Ya., Bursa 1981.
- BAŞARAN, Bayram : "Yabancı Sermaye'nin İleri Alanı Genişliyor", Dünya Gazetesi, 14 Şubat 1989.
- BAŞARAN, Zeki : "Ar-Ge Yatırımları Teşvik Edilmeli", Dünya Gazetesi, 3 Ağustos 1987.
- BAŞER, Mehmet : Dünya Gazetesi, 13 Haziran 1988.
- BAYDUR, Refik : "Türk Sanayii AT'ye Girmeye Hazırdır". İşveren Dergisi, C.XXVI, S.12(Eylül, 1988).
- BERO, Norman : "Strategic Planning In Conglomerate Companies", Richard S.HAERLESH, Strategic Management, Harvard Business Review, Executive, Book Series, John Wiley and Sons, Inc, New York, 1983.
- BİLEN, Alben : "Avrupa Topluluğu ve Türk Sanayii", İİV Dergisi, S.54(Nisan, 1988).

- BOSEMAN, Glen  
PHATAK, Asvindi ve  
SCHELLENBERGER, Robert : Strategic Management: Text and Cases, John Wiley Sons, Inc, New York, 1986.
- BOULTON, R. William : The Case for More Board Participation in Strategic Management, Mc Graw-Hill International Book Company, B.3, New York, 1980.
- BÖRKIRCHER, Helmut : "The Karlsruhe Technology Factory", SEMINAR ON SCIENCE PARKS AND TECHNOLOGY COMPLEXES IN RELATION TO REGIONAL DEVELOPMENT, OECD, Venice, 3 rd June 1986.
- BROAD Roger R. J. JARRETT : Community Europe Today, The Garden City, Press Limited, London, 1972.
- BURSAL, Nasuhi : Malîyet Muhasebesi: Prensipleri ve Uygulama, İstanbul, 1976.
- BUZZEL, Robert D. ve Diğerleri : "Market Share", Richard G. HAMER-  
MESH, Strategic Management, Har-  
vard Business Review, Executive  
Book Series, John Wiley and Sons,  
Inc, New York, 1983.
- BYARS, Lloyd : Strategic Management: Planning and Implementation Concepts and Cases, Harper and Row Publishers,  
New York, 1987.

- CANATAN, Kâzım : "Teknoloji ve Transferi Kanalları", Gelişmekte Olan Ülkelere Teknoloji Transferi Semineri, İPM Ya.No.171, Ankara, 1975.
- CEÇHINI, Paola : The European Challenge 1992 The Benefits of A Single Market, Wildwood House, 1988.
- CEYHAN, Halûk : "Türkiye-Avrupa Topluluğu 25 Ortaklık Yılı'nın Değerlendirilmesi", İKV Dergisi, S.47(Ekim, 1987).
- Commission of European Communities : "Programme of the Commission For 1989", Bulletin of the European Communities, Supplement 2/89.
- Commission of European Communities : "The European Internal Market", European File, April, 8/85.
- Commission of European Communities : "The big European Market a trump Carol For the economy and Employment", European File, August-September, 14/1988.
- Commission of the European Communities : "The European Community's Industrial Strategy", European Polymantation, Periodical 5/1982.
- Commission of The European Communities : "Company Law in the European Community", European File, October, 14/1989.
- Commission of The European Communities : Completing The International Market White Paper Given the Commission to the European Council, June 1985.

- Commission of the Euro- : "The European Internal Market",  
pean Communities European File, 8/85, April, 1985.
- Commission of the Euro- : "Completing The Internal Market",  
pean Communities Document, 1985.
- Commission of the Euro- : "An Industrial Strategy for Euro-  
pean Communities pe", European File, 4/86 (Subst, 1986).
- Commission of the Euro- : "Innovation and Technology Transfer",  
pean Communities Published by the Commission of the  
European Community, S.10/2 (Mayis,  
1989).
- Commission of the Euro- : Inventory of Specific Programmes  
pean Communities Within The framework Programme For  
Community Activities in the Field  
of Research Development, Published  
by the Commission of the European  
Community, Bruxelles, 1989.
- Commission of the Euro- : Incentives For Industrial Research  
pean Communities Development and Innovation, Direc-  
torate-General Information Market  
and Innovation, Bruxelles and INN-  
Forum, 1987.
- Commission of the Euro- : Encourages For Industrial Research,  
pean Communities Development of Innovation, Direc-  
torate-General Information Market and Innovation, Bruxelles  
and INNForum, 1986.

- Commission of the Euro- : Proposal for a third directive  
pean Communities : on Mergers Between Joint Stock  
 : Companies, Supplement to Bulletin  
 : 5-1970 of the European Communities.
- Commission of the Euro- : Proposal for third Council direc-  
pean Communities : tive to Co-ordinate the safe guards  
 : Which Member States require of Com-  
 : panies as defined in Article 58,  
 : Parasophs of the Treaty in order  
 : to protect the interests of Members  
 : and other Parties in Mergers of  
 : Joint-Stock Companies, (Submitted by  
 : the Commission to the Council on  
 : 16 June 1970).
- Commission of The Euro- : The Mergers Regulation Background  
pean Communities : Report, ISEC/50/90, 15 January  
 : 1990.
- Commission of The Euro- : "The European Community and Textile  
pean Communities : Industry", European File, 19/85  
 : (April, 1985).
- OSWALD, P. : Business and Accounting, Basil  
 : Blackwell Ltd, Oxford, 1986.
- OSWALD, P. : "Key Options in Market Selection-  
 : and Product Planning", Richard S.  
 : HARRISON, Strategic Management, Har-  
 : vard Business Review, Executive Book  
 : Series, John Wiley Sons, Inc, New York,  
 : 1988.

- CUFFEY, Peter : The European Monetary, System-Post Present and Future, Muckinos Nuhoff Publisher, Amsterdam, 1984.
- CURRAN, Joseph : Business Policy and Strategy Concept and Readings, Richard Irwin, Inc, 1979.
- ÇOŞKUN, Ali : "TOBB AID İşbirliği İçinde", Türkiye İktisat Dergisi, S.5(Ekim, 1989).
- ÇOŞKUN, Ali : Milliyet Gazetesi Ekonomi Sayfası İçindeki Söyleşi, 30 Aralık 1989.
- ÇOŞKUN, Ali : Panorama Programı: TRT Açık Oturumu 4 Şubat Ekonomik Kararları İçinde.
- ÇOŞKUN, Ali : "Orta ve Küçük İşletmeler Kurulu İlk Toplantısı İçinde" Türkiye İktisat Dergisi, S.5(Ekim, 1989).
- ÇATALOĞLU, Cahit : "Avrupa Tek Pazar'ında Türk Sanayicisi", Türkiye Gazetesi, 18 Haziran 1990.
- CELEBİ, Işın : "Orta Ölçekli İşletmeleri Desteklemek İçin Vakıf İçinde", Dünya Gazetesi, 18 Ocak 1990.
- ÇOKÇAR, Yasemin  
SEY, Cem : "Tek Pazarın Esisinde Şirket Birleşmeleri: İspanya ve Türkiye Örneği", Avrupa Ekonomik Topluluğu ile Bütünleşmede Yabancı Sermaye Yatırımlarının Rolü İnceleme Yarışması II, YASED Yab. No.34, İstanbul, 1989.

- DANIŞMAN, Ahmet Ümit : "Avrupa Toplulukları Karşısında Türk Sanayiinin Durumu", Avrupa Topluluğuna Giriş Hazırlıkları ve Standardizasyonun Önemi Sempozyumu, Ankara, 1988.
- DİKER, Mehmet : "1992 Tek Pazarı Karşısında Türk Firmalarının Durumu", Dünya Gazetesi, 10 Ocak 1990.
- DOĞAN, Muammer : İşletme Ekonomisi ve Yönetim, İzmir, 1982.
- DOĞAN, Üzeyme : "Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Yönetimi: Amerika ve Türkiye Örneği", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, S.236(Aralık,1987).
- DPT AET Başkanlığı : Türkiye İle AET Arasında Bir Ortaklık Yaratan Anlaşma(Ankara Anlaşması), DPT, Ya., Ankara.
- DPT : Bilim-Araştırma Teknoloji Ana Planı, DPT Ya.No.2133-ÖİK:330, Ankara,1988.
- DPT : Mal,Hizmetler ve Sermaye Hareketleri Türk AT Mevzuatının Karşılaştırılması, DPT Ya.Ankara, Aralık 1989.
- DPT : Türk Sanayiinin AT Sanayii Karşısında Rekabet İmkanları, ÖİK Raporu, DPT Ya.No.2141-ÖİK:334, C.III, Ankara,1989.

- DPT : Türk Sanayiinin AT Sanayii Karşısında Rekabet İmkânları Ö.İ.K.Raporu, DPT Ya. No.2141, C.I, Ankara,1988.
- DPT : Türk Sanayiinin AT Sanayii Karşısında Rekabet İmkânları Ö.İ.K.Raporu, C.II, Ankara,1988.
- DPT : Yabancı Sermaye Mevzuatı ve Yapılabilirlik Raporu Esasları, DPT Yabancı Sermaye Başkanlığı,Ankara, Eylül 1989.
- DPT : Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı(1979-1983), DPT Ya.No.1664, Ankara,1979.
- DRUCKER, Peter F. : "The Big Power of Little Ideas",Richard G.HAMERMESH, Strategic Management, Harvard Business Review, Executives Book Series, John Wiley and Sons,Inc, New York,1983.
- 1989.
- DÜĞER, İ.Hakkı : Uluslararası İşletmecilik Ders Notları, Karadeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ders Notları,YabNo.20, Trabzon,1984.
- Dünya Dış Haberler Servisi : "Avrupa'daki Japon Şirketler Son Altı Yılda İkiye Katlandı",Dünya Gazetesi,19 Nisan 1989.
- Dünya-Ekonomi-Politika Araştırma : "AT'de Küçük İşletmelere Yönelik Destekler Artıyor", Dünya Gazetesi, 11.Ocak 1989.
- Dünya Araştırma Servisi : Dünya Gazetesi, 18 Ocak 1990.
- Dünya Beyaz Eşya Sanayi İlavesi : Dünya Gazetesi, 18 Mayıs 1987.
- Dünya : Dünya Gazetesi, 3 Ağustos 1987.



- Dünya- : "Şirket Evliliklerinin Başlıca Nedeni, Yeniden Yapılanma", Dünya Gazetesi, 10 Ağustos 1989.
- Dünya : "Dünya'da Birleşmeler ve Satınalmalar Yaygınlaşıyor", Dünya Gazetesi, 25 Şubat 1989.
- Dünya : "Çok Uluslu Şirketlerden Türkiye'ye Yoğun İlgi", Dünya Gazetesi, 19 Temmuz 1989.
- Dünya Araştırma Servisi : "Şirket Evlilikleri Artıyor", Dünya Gazetesi, 25 Şubat 1989.
- Dünya Dış Haberler Servisi : "Avrupa'daki Japon Şirketleri İkiye Katlandı", Dünya Gazetesi, 19 Nisan 1989.
- Dünya Araştırma Servisi : Dünya Gazetesi, 13 Mayıs 1989.
- Dünya Araştırma : "Avrupalı Firmalar Tek Pazarına Hazırlanıyor", Dünya Gazetesi, 28 Temmuz 1989.
- Dünya Araştırma Servisi : "Şirket Evlilikleri Artıyor", Dünya Gazetesi, 25 Şubat 1989.
- Dünya Dış Haberler Servisi : "Avrupalı Firmalar Tek Pazar'a Hazırlanıyor", Dünya Gazetesi, 28 Temmuz 1989.
- Dünya Dış Haberler Servisi : "AT'de Şirketler Birleşiyor", Dünya Gazetesi, 11 Temmuz 1989.

- Dünya Dış Haberler Servisi : "Şirketler Birleşik Avrupa Yolunda Hükümetlerden Hızlı", Dünya Gazetesi, 27 Ağustos 1987.
- EC News, : Y.2, S.19, 16 Haziran 1989.
- EC News, : 15 Ocak 1988.
- EC News, : 6 Mayıs 1988, S.14.
- EC News, : 2 Haziran 1989, S.18.
- EC News, : 11 Mayıs 1990, S.15.
- EC News, : "Özel Ek", 320, Ocak 1989.
- ER, Şükrü : "Ortak Pazarda Sanayimizin Rekabet İmkânları ve Alınacak Tedbirler" Standard Dergisi, S.320(Ağustos 1988).
- Eckart, E.Goette : "Europe 1992 Up date For Business Planners", The Journal of Business Strategy, (March, April, 1990).
- Economic and Social Committed of European Communities : Organization Management of Community Research and Development, Brusselles, 1980.
- EMERSON, Michael : "1992'nin Ekonomileri", İKV Dergisi, S.57(Temmuz, 1988).
- ERİMEZ, Erkin : "Dünyada ve Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımlarına Etkileyen Ekonomi Dışı Faktörler ve Türkiye'nin Yabancı Sermaye Yatırımlarından Beklentileri", YASED Dünyada ve Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları ve Beklentiler İnceleme Yarışması İçinde, YASED Ya. No.33, İstanbul, 1988.

- ERKUTUN, M.İlkin ve  
ÖZCAN, Tamer : "Sanayide Teknoloji Üretimi ve Teknoloji Transferi", 2.Türkiye İktisat Kongresi, DPT Ya.No.1783, İzmir, 1981.
- FGU-KRONBELG UNTERNEHMENS-  
BERATUNG GMBH CONCULTING+  
ENGINEERING : "Discussion Paper on Elements of Integrated Industrial Promotion Measures: Industrial Estates and Service Center", GERMAN FOUNDATION FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT.
- GARİH, Üzeyir : "AT'a Üyelik İçin Şirket Bazında Hazırlık Yapılmalı", Dünya Gazetesi, 24 Nisan 1989.
- GEORGE, S.Claude J.R. : Management In Industry, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1965.
- GEORGE, S.Claude J.R. : Management For Business and Industry, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1970.
- GLUECK, Frederick W.  
ve Diğerleri : Strategic Management for Competitive Advantage, Richard G.HAMERMESH, Strategic Management Harvard Business Review, Executive Book Series, John Wiley Sons, Inc, New York, 1983.
- GLUECK, William F. : Business Policy and Strategic Management, Mc Graw-Hill International Book Company, B.3, New York, 1980.
- GOSEL, Robert  
LAPRECHE, Jean Claude : "The Battlefield for 1992: Product Strength and Geographic Coverage", European Management Journal, C.7, S.3 (Eylül 1989).
- GÖKDERE, Ahmet : "Otuzuncu Yılın Başında Türkiye AET İlişkileri", İşveren Dergisi, C.XXVI, S.10 (Temmuz, 1988).

- GÖRÜŞ : TUSİAD, C.13, S.8(Ağustos,1985).
- GÖRÜŞ : "Avrupa'da Şirket Birleşmeleri İçin Güç Ama Kaçınılmaz Uygulamalar", TUSİAD GÖRÜŞ DERGİSİ, C.15, S.12 (Aralık,1987).
- GUTH, William D. : "Corporate Growth Strategies in the 1980", William F.GLUECK, Business Policy and Strategic Management, Mc Graw Hill International Book Company.Third Edition, New York, 1980.
- GÜLEÇ, Kemal : "Teknoloji Transferi ve Uygulaması", Sakarya DİMA Dergisi SİMİM-7(Haziran, 1979).
- GÜMÜŞTAŞ, Süleyman : Dünya Gazetesi,7 Ağustos 1988 Eki.
- GÜNUĞUR, Halûk : "Avrupa Topluluğunda ve Türkiye'de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler", Dış Ticarette Durum Dergisi,(Mayıs-Haziran,1989).
- HACKETT, James W. : "Evaluating the Results of Research", Logical Planning on The Corporate Level Proceeding of a Conference, Sponsored by The Associate of the Harvard Business School; Boston,1961.
- HACKETT, James W.ve  
HOLSCHERL, Harry H. : "Evaluating The Results of Research", Proceeding of A Conference. Sponsored by The Associate of the Harvard Business School, Boston, 1961.

- HAMERMESH, G.Richard : Strategic Management, Harvard Business Review, Executive Book Seried, John Wiley Sons, Inc, New York, 1983.
- HAMERMESH, G.Richard and SICK, B.Steven : "How to Compete in Stenmond Industries", Richard G.HAMERMESH, Strategic Management, Harvard Business Review, Executive Book Series, John Wiley Sons, Inc, New York, 1983.
- HINGEL, M.Anders : "Endüstriyel Yapı, Yeni Teknolojiler ve Yönetim Stratejileri", İKV Dergisi, S.53(Mart,1988).
- HINGEL, M.Anders : "21.Yüzyılın Sanayi Yapısı Ne Olacaktır", İKV Dergisi, S.53(Mart, 1988).
- HUSSEY, David : Corporate Planning Theory and Practice, Pergaman Press, Oxford-New York, 1974.
- IŞIK, Orhan : "Teknoloji Üretimi, Teknoloji Transferi", 2.Türkiye İktisat Kongresi, DPT Ya.No.1783, İzmir, 1981.
- İKV : Avrupa Topluluğu ve Türkiye-AT İlişkileri, İKV Ya.No.49, 1987.

- İKV : "İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısında Durumu", İKV Ya.No. 59, İstanbul, 1988.
- İKV : Türk Sanayininin AT Karşısında Durumu, İKV Ya., İstanbul, 1985.
- İKV : "AET'de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Türkiye", İKV Ya.No.57, İstanbul, 1988.
- İKV : Avrupa Topluluklarında Ticaret ve Sanayi Odalarının Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri Destekleme Çalışmaları, İKV Ya., İstanbul, 1987.
- İZTER, Ferhat(Der.) : "Avrupa Topuluğunda Kesimlerarası Diyaloğun Gelişimi ve Geleceği", İşveren Dergisi, C.XXVI, S.5(Şubat,1988).
- İNECİ, Barbaros : "Avrupa Topuluğunda Tek İç Pazar Oluşumunun Tamamlanması", İKV Dergisi, S.55(Mayıs, 1988).
- İNECİ, Barbaros : Avrupa Ekonomik Topuluğu Rekabet Kuralları Çerçevesinde Müsterek Teşebbüsler, İKV Ya.No.56, İstanbul, Nisan 1988.
- JENSEN, W.A. : The Common Market, G.P.FONTS Co. LTD, London, 1967.
- KABAALIOĞLU, Halûk : "Avrupa Ekonomik Topuluğu ve Topuluğa Katılımlar", Avrupa Ekonomik Topuluğu Birinci Eğitim Semineri, İKV Ya., İstanbul, 1983.

- KABAALIOĞLU, Halûk : "Tekstil Kısıtlamalarına Karşı Hukuksal Durumumuz", Avrupa Ekonomik Topluluğu Birinci Eğitim Semineri, İKV Ya., İstanbul, 1983.
- KALELİ, Yaşar : "Teknoloji Üretimi ve Teknoloji Transferi", 2. Türkiye İktisat Kongresi, DPT Ya.No.1783, İzmir, 1981.
- KAMHI, Jak V. : "Monnet'yi Anarken", İKV Dergisi, S.61(Kasım, 1988).
- KAMHI, Jak : "Sanayi Odası Ocak Meclis Toplantısı İçinde", İstanbul Sanayii Odası Dergisi, S.276(15 Şubat, 1989).
- KAMHI, Jak : "Türk Sanayicileri Tek Pazar Oluşumu Çok Yakından Takip Etmek Zorundadır", İşveren Dergisi, C.XXVII, S.4(Ocak, 1989).
- KARA, Tahsin : "Renkli TV Tüpü Yatırımını Türkiye'den Mal Alanlara Güven Verecek", Ekonomik Bülten Rehber Kaynak Dergisi, 12-18 Mart 1990.
- KARAGÖZ, Gürcan : "Bilgi Açığı Kapatılmıyor", Dünya Gazetesi, 3 Ağustos 1987.
- KARAN, Tahsin : "Teknolojik Gelişmelere Hazırız" içinde, Dünya Gazetesi, 25 Ocak 1990 Dünya Özel Sayfaları.

- KATE, Robert C. : Cases and Concepts in Corporate Strategy, Prentice-Hall Corporate, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1970.
- KATZ, Robert C. : Cases and Concepts in Corporate Strategy, Prentice Hall Company, Inc., New Jersey, 1970.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim : "Şirket Evliliklerinde Yaratılan Kaynaklar İyi Kullanılmalı", Dünya Gazetesi, 30 Ocak 1989.
- KAZGAN, Gülten : "Türk İmalat Sanayinin Rekabet Koşulları, AT'na Katılma Eğilimi ve AT'na Katılma Eğilimi ve AT'na İlişkin Beklentileri", İşveren Dergisi, C.XXVI, S.12(Eylül, 1988).
- KELLER, Robert ve CHINTA Ravi : "International Technology Transfer: Strategic for Success", The Executive, C.IV, S.2(Mayıs, 1990).
- KERR, Antony J.C. : The Common Market And How It Works, Pergamon Press, Oxford, 1982.
- KIRIM, Arman : Türkiye İmalat Sanayinde Teknolojik Değişim, TOBB Ya.No.145, Ankara, 1990.
- KIRSCHEN, Entesme-Sadı : Financial Integration In Western Europe, Columbia University Press, New York, 1969.
- KIRERCİOĞLU, Osman : "Avrupa Topluluğu Hergisinde Süt Sanayii", Dünya Gazetesi, 4 Mart 1989.



- KOCABIYIK, Ahmet : "Yabancıların Türkiye'deki Yatırımlarının Sebebi Tek Pazara Girmek Olamaz", Dünya Gazetesi, 25 Şubat 1989.
- KOÇAK, Servet : "Avrupa Topluluğuna Giriş Öncesi Standardizasyonun Önemi", Dünya Gazetesi, 25 Ocak 1990.
- KORAL, Abdullah : "Yabancılarla Ortaklığımız İhracatımızı Kolaylaştırıyor", Dünya Gazetesi, 19 Ocak 1990.
- KRAUSE, Lawrence B. : European Economic Interesration and The Unieted States, The Bookings Institution, Washington, 1968.
- KUBALI, Ali Nail : "Teknoloji Transferi Evresini Aşmalıyız", Dünya Gazetesi, 5 Temmuz 1989.
- LEVI, Nesim : Dünya Gazetesi Beyaz Eşya Sanayii İlavesi İçinde, 18 Mayıs 1987.
- LINNEMAN, Robert  
E. ve KENNEL  
John O. : "Shirt-Sleeve Approach to Long-Range Plans", Richard G. HAMERESH, Strategic Management, Harvard Business Review, Executive Book Series, John Wiley Sons Inc, New York, 1983.
- MALE, Myles L. : "The President and Corporate Planning", Richard G. HAMERESH, Strategic Management, Harvard Business Review, Executive Book Series, John Wiley Sons, Inc, New York, 1983.

- MARCUN, John M : "Experience in OECD Countries with Regard To Science Parks And Economic Revelopment", INTERNATIONAL CONFERENCE ORGANISED JOINTLY by the OECD and the METROPOLITAN COUNCIL Of Barcelona ON INNOVATION and Job CREATION, Barcelona, 8 th and 9 th September 1986.
- MENEVŞE, Ahmet : "Yatırımları AT'a Göre Realize Etmeliyiz" Dünya Gazetesi, 2 Ocak 1990.
- MİDİLLİ, Atilla : "Yabancı Sermayeden Korkulmasın", İstanbul Sanayii Odası Dergisi, S.276(15 Şubat 1989).
- Milliyet : Milliyet Gazetesi, 30 Aralık 1989.
- MİLOR, İsmet : "Yeni Teknolojimiz Sayesinde İhracatta Patlama Yaptık", Dünya Gazetesi, 20 Mart 1989.
- MORHAUS, Hank : "Şirket Evlenmeleri Türk Firmaları Açısından Yararlı", Dünya Gazetesi, 25 Şubat 1989.
- MOORE, Barry : "The Role Of High Technology Complexes and Science Parks in Regional Development", SEMINAR OF SCIENCE PARKS AND TECHNOLOGY COMPLEXES IN RELATION TO REGIONAL DEVELOPMENT, OECD, Venice, 3 rd June 1986.

MORTAN, Kenan -  
ÇAKMAKLI, Cemil

: Geçmişten Geleceğe Kalkınma Ara-  
yışları, Altın Kitaplar Yayınevi,  
Bilimsel Sorunlar Dizisi, İstanbul,  
1987.

MUMCU, Necati

: "Avrupa İktisadi Topluluğunun  
Oluşumu-Serbest Ticaret Bölge-  
leri-Gümrük Birliği ve Türkiye",  
Avrupa Ekonomik Topluluğu ve Çe-  
şitli Hukuki Konferanslar, İ.Ü.  
Milletlerarası Hukuki ve Millet-  
lerarası Münasebetler Enstitüsü  
Ya. No.9, İstanbul, 1973.

NISHIMOTO, Junya

: "Recent Developments In the  
Technopolis Project", SEMINAR  
ON SCIENCE PARKS AND TECHNOLOGY  
COMPLEXES IN RELATION TO REGIONAL  
DEVELOPMENT, OECD, Venice, 3 rd  
June 1986.

OECD

: Innovation Policy France,  
1986.

- Office for Official Publications of the European Communities : European Unification: The Origins and Growth of the European Community, European Documentation, Periodical 3/1986.
- ÖĞÜZ, Orhan : Avrupa Ekonomik Topluluğu: Ortak Pazar, E.İ.T.İ.A.Ya.No.70-36, Ankara, 1969.
- ORHON, Talat : "Pazarımız Dünyadır", İşveren Dergisi, C.XXVII, S.4(Ocak 1989).
- OKTAR, Suat : "Türk Sanayiinin AT Karşısındaki Durumu ve Uyum Sorunu", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, S.270 (15 Ağustos, 1988).
- ÖÇAL, Akar : İşletme Hukuku Ders Notları, E.İ.T.İ.A., Eskişehir, 1975.
- ÖZALP, İnan : Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya.No.4, Eskişehir, 1984.
- ÖZAYDEMİR, İ.Savaş : "Tekno-Parklar Kâr Anacı Gütmemeli", Dünya Gazetesi, 17 Ekim 1990.
- ÖZEL, Fener : Cumhuriyet Gazetesi Bilim Eki, 21 Nisan 1990.

- ÖZEL, Sultan : "Deri Sektörü ve Teknolojisi" Dünya Gazetesi 14 Temmuz 1982.
- ÖZEN, Ramazan ve diğ. : "Orman Ürünleri Sanayiinin Avrupa Topluluğuna Uyumu" Standard Dergisi, S.16 (Özel Sayı, 1988).
- ÖZKAYA, Hazım : "Türk Gıda Sanayiinin Bugünkü Durumu ve AET'de Rekabet Şansı" Dünya Gazetesi, 25 Şubat 1989.
- ÖZTEKİN, Basri : "Katılmada Türk Sanayiinin Karşılacağı Sorunlar", AET Birinci Eğitim Semineri, İKV Ya., İstanbul, 1983.
- ÖZTEKİN, Basri : "Katılmada Türk Sanayiinin Karşılacağı sorunlar", İKV Dergisi, S.28(Haziran 1983).
- PATON, Robert ve Diğ. : "European Strategy Formulation: The Small Company-European Analysis Technique", European Management Journal, C.7, S.3 (Eylül, 1989).
- PAYNER, Bruce : Planning For Company Growth, New York, 1964.
- PAZARCI, İbrahim : Dünya Gazetesi, 25 Ocak 1990, Dünya Müzik TV-Video ve Uydu Anten Özel Sayfaları.
- PECKMANS, Jacques : "Completing the Internal Market For Industrial Products", Commission of the European Communities, 1986.

- PELZ, C. Donald : Organizing the Organization for Better Ronald, A. Division of American Management Associations, New York, 1975.
- PENROSE, Trevor : "Topluluk Türk İhracatçısından Ne Bekliyor", Avrupa Ekonomik Topluluğu Birinci Eğitim Semineri, İKV Ya., İstanbul, 1983.
- PORTER, Michael E. : "How Competitive Forces Strategy", Richard G. HALLERESH, Strategic Management, Harvard Business Review, Executive Book Series, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1983.
- RAMO, Simon : The Management of Innovative Technology Corporations, John Wiley and Sons, Inc, 1980.
- RATH H. ve BIESEKI M. : "Foreign Capital Investment in Poland Emerging Prospects for German-Polish Joint Ventures Under the New Law", Management International Review, Journal of International Business, Vol. 29, 1989/4.
- ROIG, Josep : "Proposal for A Science Park", INTERNATIONAL CONFERENCE ORGANISED JOINTLY BY THE METROPOLITAN COUNCIL OF BARCELONA ON INNOVATION AND JOB CREATION, OECD, Barcelona, 8 th and 9 th September 1986.
- RUELEE, Richard : "The Evaluation of Business Strategy", William F. GUNCK, Business Policy and Strategic Management, Mc Graw-Hill International Book Company, B.3, New York, 1980.

- SANYER, Ruhi : Vestel Şirketler Grubu Başkanı Behsin Kara ile Söylüşü İfında, Ekonomik Bülten Rehber Kaynak Dergisi, 12-15 Mart 1990.
- SARIOĞLU, Fethi : "Geleceğin İşletmesi Kİçik ve Orta Ölçekli Olacak", İşveren Dergisi, C.IXVII, S.6(Mart,1989).
- SAUNDERS, Charles : "The Process of Strategic Choice", William F.GLUECK, Business Policy and Strategic Management, Mc Graw-Hill International Book Company, B.3, New York,1980.
- SEVİK, Yaşar : Dünya Gazetesi, 5 Aralık 1987.
- SEYSEGİNES, Arvin Tschermak Von : "Technology Centers In Baden-Worttemberg", SEMINAR ON SCIENCE PARKS AND TECHNOLOGY COMPLEXES IN RELATION TO REGIONAL DEVELOPMENT, OECD, Venice, 3 rd June 1986.
- SHERMAN, J.Maisel : Fluctuations, Growth and Forecasting, John Wiley, 1957.
- SHIN, Borgan P. ve WALL, Jerry L. : "Seeking Competitive Information", William F.GLUECK, Business Policy and Strategic Management, Mc Graw-Hill International Book Company, B.3, New York, 1960.
- ŞİMŞEK, Salih : Lisans Anlaşmaları Yoluyla Teknoloji Transferi, TOBB Ya.No.54, Ankara, 1988.
- ŞİREL, Tuğrul : Dünya Gazetesi, 18 Ocak 1989.

- SOLMAZ, İhsan : "AT ve Ortak Yatırım İmkânları",  
Dünya Gazetesi, 31 Mayıs 1989.
- SOYAY, Necdet - : "Genekli Üyeler Alınmazsa Rekabet  
Güçlüğü Zayıflar", İstanbul Sanayi  
Odası Dergisi, S.257 (Eylül, 1987).
- SOYSAL, Turgut : "Yerli Teknoloji Üretmek Gerekliyor",  
Dünya Gazetesi, 6 Temmuz 1989.
- SRAMA, The Spring : Membership Directory, 1986-1987.  
Research and Manu-  
factures Association
- STANFORD, Mervin J. : Management Policy, Prentice-Hill,  
Inc, Second Edition, 1983.
- STEPHEN; A. RESNICK ve : "An Empirical Examination of Bila-  
Edwin H. EROLIAN terol Trade Western Europe", B.  
BALASSA, European Economic Inter-  
gration, North-Holland American El-  
sevier Publishing Company, Inc,  
1975.
- STUNER, James A.F. : Management, Prentice-Hall Inter-  
and VANKEEL Charles national Editions, B.3. Englewood  
Cliffs, New Jersey, 1986.
- ŞAHİN, Mehmet : İş İdaresine Giriş, A.Ü. Açık Öğretim  
Fakültesi Ya.No.72, Ankara, 1987.
- ŞAHİN, Mehmet : Üretim Yönetiminde Simulasyon Ana-  
lizi ve Uygulaması, E.İ.T.İ.A.Ya.  
No.194/124, Eskişehir, 1978.



- ŞAHİN, Mehmet : Üretim Yönetimi Ders Notları,  
Anadolu Üniversitesi İk.ve İd.  
Bil.Fak., Eskişehir,1988-1989.
- The Commission of the : Innovation and Tecnology Transfer,  
European Comminities S.13: 85.madde; 85/1, 85/3, 86.  
madde 1962 tarihli 17 nolu Tüzük.  
Aralık 1984 tarihli ve 413/85 nolu  
Tüzük.
- TİLES, Seymour : "How to Evoluate Corparate Stratgy",  
Richard G.HAMERMESH, Strategic Ma-  
nagement, Harvard Business Review,  
Executive Book Seried, John Wiley  
Sons, Inc, New York, 1983.
- TİTİZ, Tınaz : "BURSIA/Avrupa Araştırmaları Koor-  
dinasyon Kurumu", İstanbul Sanayi  
Odası Dergisi İçinde, S.240(Şubat,  
1986).
- TIYANŞAN, Hüsamettin : "Küçük İşletmelerin AT'ta Rekabet  
Şansı Bulunmıyor", Dünya Gazetesi,  
18 Nisan 1989.
- T.R.PRIME MINISTRY- : Foreign Investment Regulation and  
STATE PLANNING ORGA-  
NIZATION - Application Form, Foreign Investment  
Directorate, Ankara,1988.
- TRE 15.5.1990 Bilim ve : TRE 15.5.1990 Tarihli TRE TV-1 Bi-  
Tehnoloji Oturumu lim ve Teknoloji Konulu Açık Oturu-  
mu.

- TRT : 31.5.1990 tarihli haber bülteni.
- TUNCER, Selahattin : "Topluluğun Kuramsal Düzeni", AET Birinci Eğitim Semineri, İKV Ya., İstanbul, 1983.
- USER, A.Halim : "AET'nin Tekstil ve Giyim Sanayiindeki Durumu ve Bu Alandaki Politikası", İstanbul Sanavii Odası Dergisi, S.248(15 Ekim 1986).
- UCCAN, Fikret : Dünya Gazetesi, 6 Temmuz 1989.
- VANCLIL, Richard F.ve LORANGE, Peter : "Strategic Planning in Diversitied Companies", Richard G.HAMERMESH, Strategic Management, Harvard Business Review Executive Book Series, John Wiley and Sons, Inc, New York, 1983.
- VANDERMERIE, Sandra : "From Fragmentation to integration: A Conceptual-Pan-European Marketing Formula", European Management Journal C.I, S.3 (Eylül 1989).
- VARDAR, Yusuf : Dünya Gazetesi, 21 Kasım 1988.
- VINNYA, Jr.Leonard : Strategic Investment, A Division of American Management Associations, New York, 1974.

- WALTER, B.Stihr : "Regional Policy Technology Complexes and Research/Science Parks"  
SEMINAR ON SCIENCE PARKS AND TECHNOLOGY COMPLEYS IN RELATION TO REGIONAL DEVELOPMENT, OECD, Venice, 3 rd June 1986.
- WEIHRICH, Heinz : "Europe 1992: What the Future May Hold", The Executive, C.IV, S.2, (Mayis, 1990).
- WOKUTCH, Richard E. : "Corporate Social Responsibility Japanese Style", The Executive, C.IV, S.2 (Mayis, 1990).
- WOODWARD, Herbert W. : "Management Strategies for Small Companies", Richard G. HAMERLESH, Strategic Management, Harvard Business Review, Executive Book Series, John Wiley Sons, Inc, New York, 1983.
- YAKIŞAN, Sevil : "AET ve Sanayi", Dis Ticaret Forum Dergisi, (Demir, 1987).
- YAYI, Sait : Dünya Sanatları, 75 Haziran 1988.
- YAZICI, Hacer İhsan : "Sanayininin-Yapısı ve İleri Sektörleri", 2. Etkinlik ve İktisat Konferansı, DPT Ya.No.1783, 1981, İzmir.

YILMAZ, Celal

: "AT'nin Türkiye'ye Yanıtı ve Değerlendirilmesi", İzmir Ticaret Odası Dergisi, S.1 (Ocak,1990).

YÜCAOĞLU, Erkut

: "Türk Sanayii Yeniden Yapılanma Arayışında", Dünya Gazetesi, 14 Mart 1989.

: Milliyet Gazetesi, 30 Aralık 1989.

: "AET ve Türkiye'de Metal İşleyen Takım Tezgâhları Sektörü", İKV Dergisi, S.48(Ocak,1987).

: "Türkiye'de ve AET'de İş Makinaları Sektörü", İKV Dergisi, S.48 (Ocak,1987).

: "TOBB Uluslararası Bilgi Değişim Ağları'na Bağlandı", Türkiye İktisat Dergisi, S.6(Aralık,1989).

: Avrupa Topluluğu Yasası Türkiye İlişkileri ve Demir-Çelik Sanayi, Metap Ya. No.III.

: "Orta ve Küçük İşletmeler Kuruldu İlk Toplantısı İçinde", Türkiye İktisat Dergisi, S.5(Ekim, 1989).

---

: "Yeni Teknolojilere Uyum ve  
İşçi-İşveren Diyalogu", İşve-  
ren Dergisi, C.XXVII, S.2(Ka-  
sım, 1988).

---

: Türkiye AET İlişkileri, Avrupa  
Topluluğu Ya., Ankara.

---

: "Teknoparklar", BIAR, s.1.