

118335-

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GÜMRÜK BİRLİĞİNİN SERAMİK SEKTÖRÜ
ÜZERİNE YÖNETSEL ETKİLERİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Işıl ÖRÜM

ESKİŞEHİR, 1996

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GÜMRÜK BİRLİĞİNİN SERAMİK SEKTÖRÜ
ÜZERİNE YÖNETSEL ETKİLERİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Işıl ÖRÜM

ESKİŞEHİR, 1996

ÖZET

Türkiye'nin GB'ne girmesi ile birlikte işletmeler rekabet güçlerini arttırmak için yoğun çalışmalar içine girmişlerdir. Ülkemiz pazarı şimdiye kadar dış rekabete karşı çok iyi korunduğundan GB ile dışa açılma serbest rekabet ortamını da getirecektir. Bu durum işletmelerin kendilerini, rakiplerini, pazarı, müşteriye, teknoloji çok iyi takip edip yeni durumlara hemen adapte olmasını gerektirmektedir.

Bu çalışmada, ülkemiz seramik işletmelerinin yoğun rekabet ortamından planlama, örgütlenme, koordinasyon, denetim, teknoloji, ar-ge, yöneltme, işbölümü-uzmanlaşma, karar verme, haberleşme, parasal kaynak, hedef pazar, reklam ve dağıtım kanalı açısından ne şekilde etkilendiği belirlenmeye çalışılmıştır.

SUMMARY

After Turkey's entering to Custom Union the companies worked harder to improve their power of compete. Since our country has been protected against the outside compete market, to get open to outside market with Custom Union will bring free compete too. That condition makes necessary for the companies to follow themselves, competitor, market, customer technology very good and to get used to new conditions quickly.

In this study it has been tried to find out country under that competing conditions in the fields of planning, organizing, coordinating, controlling, technology, researching and developing, directioning, hierarchy, decision, cominication, financial sources, target market, advertising and distrution canals.

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	v1
ŞEKİLLER	v11
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GÜMRÜK BİRLİĞİ VE REKABET POLİTİKASI

1. GÜMRÜK BİRLİĞİ.....	3
2. GÜMRÜK BİRLİĞİNİN İŞLETMELER ÜZERİNE ETKİLERİ ..	4
2.1. GÜMRÜK BİRLİĞİNİN OLASI YARARLARI	4
2.2. GÜMRÜK BİRLİĞİNİN GETİRECEĞİ SORUNLAR....	6
2.3. ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER	8
3. TÜRKİYENİN REKABET GÜCÜ.....	13

4. KALİTE VE STANDARTLAR	18
4.1 AVRUPA STANDARTLARI.....	20
4.2 ISO 9000.....	22
4.3. CE İŞARETİ.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

SERAMİĞİN TANIMI VE AVRUPA'DA SERAMİK SEKTÖRÜ

1. SERAMİĞİN TANIMI	28
1.1. SERAMİĞİN TARİHÇESİ.....	29
1.2. SERAMİK SÖZCÜĞÜNÜN ANLAMI	30
1.3. TEKNİK BİLGİLER.....	31
1.3.1. Porselen	31
1.3.2. Sert Porselen	32
1.3.3. Kemik Porseleni	32
1.3.4. Fayans	32
1.3.5. Çini	32
1.3.6. Tek Bileşikli Seramikler	32
1.3.7. Yer ve Duvar Karoları	33
1.3.8. Seramik Sağlık Gereçleri.....	33
1.3.9. Sofra ve Süs Eşyası	33
1.3.10. Teknik Seramikler	33

2. SERAMİK SEKTÖRÜNÜN AB'DEKİ DURUMU	34
3. AB'DE SERAMİK SEKTÖRÜNÜN YAPISI	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK SERAMİK SANAYİ

1. TÜRKİYE'DE SERAMİK SANAYİ	40
2. TÜRKİYE'SERAMİK SANAYİNİN YAPISI	41
2.1. KAPLAMA MALZEMELERİ.....	43
2.1.1. Üretim Yöntemi ve Teknoloji	44
2.1.2. Kapasite	45
2.1.3. Yurtiçi Satışlar.....	48
2.1.4. İhracat	50
2.1.5. İthalat.....	52
2.1.6. Mevcut Durum ve Beklentiler.....	53
2.2. SAĞLIK GEREÇLERİ	54
2.2.1. Üretim Yöntemi ve Teknoloji	55
2.2.2. Kapasite.....	55
2.2.3. Yurtiçi Satışlar	57
2.2.4. İhracat.....	59
2.2.5. İthalat.....	60
2.2.6. Mevcut Durum ve Beklentiler	61
2.3. SOFRA VE SÜS EŞYASI.....	63
2.3.1. Üretim Yöntemi ve Teknoloji	63

2.3.2. Kapasite	63
2.3.3. Yurtiçi Satışlar	65
2.3.4. İhracat	65
2.3.5. İthalat	66
2.3.6. Mevcut Durum.....	67
2.4. TEKNİK SERAMİKLER.....	68
2.4.1. Üretim Yöntemi ve Teknoloji	69
2.4.2. Yurtiçi Satışlar	70
2.4.3. İhracat	71
2.4.4. İthalat	72
2.4.5. Mevcut Durum.....	72

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GÜMRÜK BİRLİĞİNİN TÜRK SERAMİK İŞLETMELERİNE YAPACAĞI BAŞLICA ETKİLER

1. UYGULAMA YAPILAN İŞLETMELERİN TANITILMASI	73
2. PLANLAMA	75
2.1. KURAMSAL BOYUT.....	75
2.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLERİ	78
3. ÖRGÜTLEME	80
3.1. KURAMSAL BOYUT	80
3.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER.....	82
4. YÖNELTME	84

4.1. KURAMSAL BOYUT.....	84
4.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER	84
5. KOORDİNASYON	86
5.1. KURAMSAL BOYUT	86
5.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER.....	87
6. DENETİM.....	88
6.1. KURAMSAL BOYUT.....	88
6.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER.....	90
7. TEKNOLOJİ	92
7.1. KURAMSAL BOYUT	92
7.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER	93
8. AR-GE.....	84
8.1 KURAMSAL BOYUT	94
8.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER.....	94
9. İŞBÖLÜMÜ	95
9.1. KURAMSAL BOYUT.....	95
9.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER	96
10. KARAR VERME	97
10.1. KURAMSAL BOYUT	97
10.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER	98
11. HABERLEŞME	99
11.1. KURAMSAL BOYUT	99
11.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER	101
12. PARASAL KAYNAK	102
12.1. KURAMSAL BOYUT	102
12.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER	103
13. REKLAM	104
13.1. KURAMSAL BOYUT	104

13.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER	105
14. HEDEF PAZAR	107
14.1. KURAMSAL BOYUT	107
14.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER	107
15. DAĞITIM KANALI	108
15.1. KURAMSAL BOYUT	108
15.2 GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER.....	109
UYGULAMA SONUCUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	111
SONUÇ	114
YARARLANILAN KAYNAKLAR	I-X

TABLOLAR

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1.	Türkiye'de Seramik Üreten İşletmeler	42
2.	Seramik Yer ve Duvar Karosu Kapasite Gelişime	46
3.	Seramik Yer ve Duvar Karosu Sanayinde Önemli Kuruluşlar	47
4.	Yer ve Duvar Karosu Yurtiçi Tüketim Miktarı.....	48
5.	Yer ve Duvar Karosu Yurtiçi Tüketim Miktarı.....	49
6.	Yer ve Duvar Karosu İhracat Miktarları.....	51
7.	Sağlık Gereçleri Üreten İşletmeler.....	56
8.	Sağlık Gereçleri İhracatı.....	59
9.	Sağlık Gereçleri Ürün İthalatı.....	61
10.	Sofra ve Süs Eşyası Üreticileri.....	64
11.	Sofra ve Süs Eşyası Yurtiçi Tüketimi.....	65
12.	Sofra Eşyası İhracatı.....	66
13.	Sofra ve Süs Eşyası İthalatı.....	67
14.	Elektro Porselen Üreticileri.....	70
15.	Elektro Porselen Yurtiçi Tüketimi.....	71

GİRİŞ

Bölgesel çapta ticaretin serbestleşmesine yönelik ekonomik entegrasyon hareketlerinin temel amacı, ülkelerin ekonomik potansiyellerinin bir araya getirilerek doğacak sinerjiden yararlanmak, kaynak dağılımını daha verimli kılmak ve ekonomik sınırları genişletmektedir.

1958 yılında kurulan AET'ye Türkiye 1959 yılında ortak üyelik için başvuruda bulunmuştur. 1963 yılında Ankara Antlaşması imzalanmıştır. 1 Ocak 1973'te Katma Protokol yürürlüğe girerek, Türkiye ile AET arasında sanayi sektöründe 12 ila 22 yıl içerisinde gerçekleştirilecek olan GB öngörülmektedir.

1995 ve 96 yılları GB'ne girme ve uyum çalışmaları bakımından en yoğun dönemdir.GB sistem ve işleyiş olarak doğrudan sanayi kesimini etkilemektedir.

Bu çalışmada amaç; yeni olmasına karşın hızlı gelişim gösteren seramik sektörünün GB'nin oluşturacağı rekabet ortamından ne şekilde etkileneceğini belirlemektir.

Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci Bölümde Gümrük Birliği, genel olarak GB'nin işletmeler üzerine etkileri, oluşacak rekabet ortamının getirdiği kalite ve standartların neler olduğu ele alınmıştır.

İkinci Bölüm; seramiğin tanımı ve çeşitleriyle, seramik sektörünün Avrupa Birliğindeki durumunu yansıtmaktadır.

Üçüncü Bölümde Türk Seramik Sanayi ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

Dördüncü Bölümde ise Gümrük Birliğinin seramik sektöründe yapacağı başlıca yönetsel etkilere yer verilmiştir.

Çalışma, sonuçların ortaya konulması ile tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GÜMRÜK BİRLİĞİ VE REKABET POLİTİKASI

1. GÜMRÜK BİRLİĞİ

Gümrük Birliği, bir ekonomik birleşme şeklidir. Gümrük Birliğinde ülkeler kendi iç pazarlarını birbirlerine açarlar, ancak diğer ülkelere karşı ortak gümrük tarifesi uygulayarak kendi pazarlarını korurlar.(1) Yani Gümrük Birliği'nde birliğe bağlı ülkeler birbirlerinin mallarına gümrük uygulamazlar. Birlik sınırları dışında kalan ülke mallarına ise, birlik ülkelerinin tümü tarafından ortak bir tarife uygulanır. Buna Ortak Gümrük Tarifesi (OGT) denir.

Bir tanımla Gümrük Birliğini ifade edecek olursak, AB üyesi ülkeler arasında gümrüklerin kaldırılması ve tek bir pazar oluşturulması

(1) ESO, AT-AB Gümrük Birliği ve Türkiye, Sayı 272, Mayıs 1994, s.6.

ile birlikte, üyelerin dünyaya karşı tek ve ortak bir gümrük ve ticaret politikasını izlemeye dayanan bir işbirliğidir (2) diyebiliriz.

Gümrük Birliğinde (GB), birlik sınırları içinde malların serbest dolaşımı sağlandığından miktar kısıtlaması, kotalar ve koruma engelleri yoktur. Ayrıca, üye ülkeler birbirlerine gümrük vergisine eş, diğer vergileri de uygulayamazlar. Böylece birlik sınırları içine gümrüklenecek girmiş olan bir mal da birlik sınırları içinde serbestçe dolaşır.(3)

2. GB'NİN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

GB, Türkiye açısından yeni bir sürecin açılması ve Avrupalı olma yolunda önemli bir aşamanın gerçekleştirilmesi anlamına geliyor. 1 Ocak 1996 tarihinde Türkiye, 15 Avrupa Birliği üyesi ile tek pazar oluyor. Bu da, işletmelerin ticari hayatta kalabilmeleri için saptanmış kurallara uymalarını zorunlu kılıyor.

GB ekonomik bir entegrasyon olmakla birlikte, bu ekonomik birleşmenin etkilerini sosyal hayatta görmek her zaman olasıdır. Ancak biz burada işletmeler üzerindeki etkilerini tartışacağız.

2.1. GÜMRÜK BİRLİĞİ'NİN OLASI YARARLARI

GB'nin işletmeler üzerinde yapacağı etkiler temel olarak, sağlayacağı yararlar ve getireceği sorunlar olarak ikiye ayrılabilir.

(2) Gümrük Birliği "Avrupa ile Bütünleşiyoruz", **Başbakanlık Basın Merkezi**, Mart 1995, s.5.

(3) İKV, **40 Soruda Türkiye-AB Gümrük Birliği**, İKV Yayınları, İKV:130, İstanbul, s.1.

GB'nin sağlayacağı yararlar şöyle sıralanabilir:(4)

Gümrük vergilerinin kalkması sonucunda ithal girdiler ucuzlayacak ve kolay bulunur hale gelecektir. İthal girdilerde meydana gelen bu fiyat düşüşü, maliyetlerin düşürülmesinde ve mamul madde fiyatının düşüp, ihracat artışında rol oynayacaktır.

Gümrük vergilerinin kalkması ile teçhizat ve makina fiyatlarında ucuzluk meydana gelecektir. Makina ve teçhizat alımlarında meydana gelecek kolaylıkla sabit sermaye yatırımları artacaktır.

Makina ve teçhizat alımlarında meydana gelecek kolaylıkla işletmeler, daha kolay teknoloji yenileme imkanına sahip olacaklardır. Böylece teknoloji transferi kolaylaşacaktır.

Sabit sermaye yatırımlarının artması ve teknolojinin yenilenmesiyle birlikte üretimin de kalitesi artacaktır.

Ucuz ve kaliteli hammadde eldesi, maliyetlerin düşürülmesi rekabeti arttıracaktır. Sonuçta, miktar ve çeşit olarak fazla olan ürünlerle kapasitede de artış sağlanacaktır.

İhracat yapan bir kişi Türkiye'de 114 kağıda imza atmaktadır.(5) GB ile gümrük işlemlerindeki bürokrasinin azalması ihracatı kolaylaştıracak ve zaman tasarrufu sağlayacaktır.

GB'nin sağlayacağı yukarıda sayılan yararlarla şunları da ekleyebiliriz:(6)

(4) **ISO Dergisi**, Nisan 1995, s.14-15. Ayrıca bkz: Hülya ÖZDEMİR, "Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği Anketi", **EKONOMİK VİZYON**, Mart-Nisan 1994, s.36-38.

(5) **Yeni Yüzyıl**, "İş dünyası gümrük birliğine temkinli yaklaşıyor".

(6) Cahit UYANIK ve diğerleri, "Gümrük Birliği Neleri Değiştirecek?",

İhracatın artması, pazarın genişlemesi üretimi arttıracak dolayısıyla istihdam artacaktır.

Yabancılarla ortaklıklar kolaylaşacaktır.

Daha ucuz finansman imkanı doğacak, iç pazarda ucuz mal bulunabilecektir.

Know-how ve patent konusunda yarar sağlanacaktır.

AB ülkelerine satışta, üçüncü ülkelere göre avantaj elde edilebilecektir.

2.2. GÜMRÜK BİRLİĞİNİN GETİRECEĞİ SORUNLAR

GB daha öncede belirttiğimiz gibi yeni bir sürecin başlangıcı. Ancak, bu süreç için öngörüye sahip olmayan, kıyasıya rekabetin yaşandığı piyasalar için tedbirini alamayan işletmeler açısından bazı olumsuzlukların yaşanması da söz konusudur.

GB'nin getireceği sorunların belli başlılarını da şöyle sıralayabiliriz.(7)

*Teknolojik yetersizlik ve ürün çeşitlerinin azlığı Avrupa Birliğine uyum sağlamada işletmelerin zorlanmasına neden olacaktır. Ürün maliyetlerinin yüksek, kalitenin düşük olması ve yüksek fiyat artışları işletmelerin rekabetinde olumsuz etki yapacak faktörlerdir.

İTERMEDYA EKONOMİ, 12 Mart 1995, s.22-23.

(7) Pınar DEMİRBAŞ, "GB'ne getirecek, ne götürecektir", İTERMEDYA EKONOMİ, 26 Şubat 1995, s.30-31.

*Güçlü sermaye grupları ile rekabet edememe hammadde sağlamada eşit imkanların olmaması, teknolojinin eski, bilgilerin eksik olması, özellikle küçük işyerlerinde sermaye zayıflığı GB'ye hazır olmayan kuruluşları olumsuz yönde etkileyecektir.

*Enflasyon ve fiyatlardaki istikrarsızlıktan rekabet olumsuz yönde etkilenecektir.

*Türkiye'de verilen teşvikler Avrupa Birliği düzeyine getirilmediği sürece rekabet gücümüz zayıflayacaktır.

*Bağımsız devletler topluluğundan yapılan ithalat OGT nedeni ile pahalılaşacaktır.

* Mali kaynak yaratmadaki zorluklar, finansman maliyetindeki darboğazlar daha büyüyüp önümüze bir engel olarak çıkacaktır.(8)

*Rekabette en büyük avantajımız olan işgücü maliyeti giderek artacak ve avantaj olmaktan kurtulacaktır.

*Kalifiye işgücü bulma sorunu yaşanacaktır.

*İşyerlerinin ciro ve karlılıkları azalacaktır.

*Ülkemizde marka imajı ve yabancı mala ilgi nedeni ile bazı sektörlerin rekabet gücü azalacaktır.(9)

(8) UYANIK, s.22-23.

(9) DEMİRBAŞ, s.30-31.

2.3. ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER

Gümrük birliğine girdiğimiz şu günlerde ülkemiz açısından bazı uyum sorunların çözümünde devlete ve özel sektöre bir takım görevler düşmektedir. Özel sektör kendi payına düşen uyum tedbirlerini alırken, devletin de buna destek verip istikrarlı bir ekonomik ortamın oluşturulması gerekmektedir.

İşletmelerin GB'nin getireceği tehlikelerden korunması için bir takım önlemlerin acilen alınması zorunludur.

İSO'nun 1995 yılında GB ile ilgili olarak yapmış olduğu araştırmaya (10) katılan işletmelerden küçük ölçekli olanların %62'si, orta ölçeklilerin %58,4'ü, büyük ölçeklilerin de %56,3'ü GB'den olumlu yönde etkilenmelerini belirtmişlerdir.

GB'nin işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerini giderebilmek için işletme bazında yapılması gerekenler araştırmada şöyle belirlenmiştir.(11)

Teknoloji yenileme, insana yatırım yapma, ürün geliştirme ve pazarlama işletmelerin öncelik verilmesini gerekli bulduğu konuların başında gelmektedir.

Küçük işletmeler açısından %47,7 ile teknolojik yenileme en ön sırada yer almaktadır. Bununla birlikte, diğer önemli faktörler sırası ile; pazarlama, ürün geliştirme ve ürün standartlarıdır. Çok önemli bir faktör

(10) İSO, **Gümrük Birliğinin İmalat Sanayi Sektörü Üzerindeki Etkileri ve Bu Sektörün Rekabet Gücü**, İstanbul, Şubat 1995, s.63.
Bu konuda ayrıca bkz.: ESO, "Bölgemiz İmalat Sanayinin Gümrük Birliği Karşısındaki Rekabet Gücü", Temmuz-Ağustos 1995, Sayı 286, s.9-23.

(11) A.g.e., s.64.

olmasına karşın verimlilik ve insan kaynakları yukarıda sayılanlardan sonra gelmektedir.

Orta ölçekli işletmelerde ise %36,9'la teknoloji yenileme işlerin başındadır. Bundan sonra önlem olunması gereken diğer faktörler pazarlama (%16.1) ve ürün geliştirme (%13.9) gelmektedir. Araştırmada orta ölçekli işletmelerin verimlilik ve ölçek büyütme küçük ölçekli işletmelere göre daha fazla önem verdiği saptanmıştır.

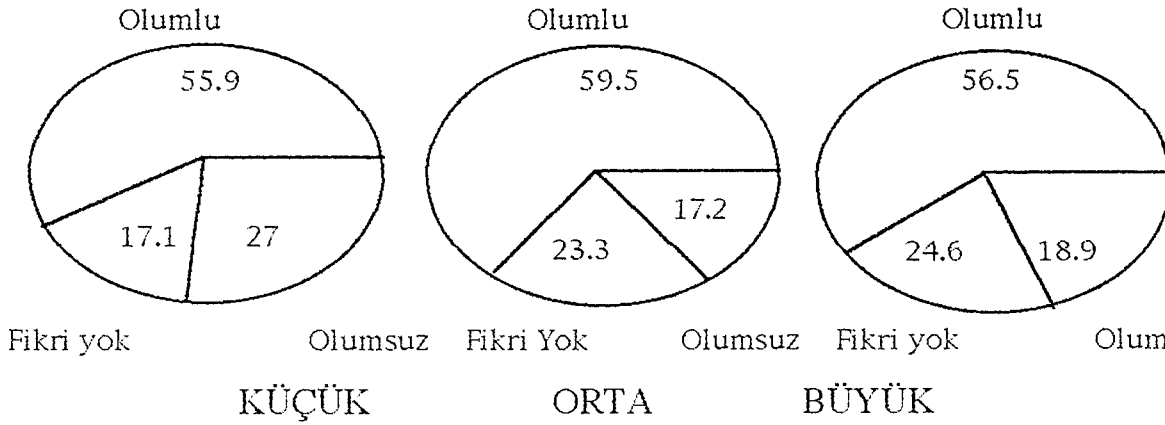
Elde edilen bulgular büyük ölçekli işletmelerin sorunlarının diğerlerine göre daha farklı olduğu yönündedir. Bu işletmeler için de teknoloji yenileme (%28.4) ve verimlilik (%24.4) ön sırada gelmektedir. Bu sonuç, büyük ölçekli işletmelerin özellikle verimliliği artırıcı yönde çabaları olduğunu göstermektedir. Ürün geliştirme ve pazarlama büyük işletmeler tarafından da önlem alınması gereken sorunlar arasında yer almaktadır.

Yabancı ortak bulma konusunda özellikle orta ölçekli ve daha sonra küçük ölçekli işletmelerin büyüklere göre daha istekli oldukları dikkat çekmektedir. Ölçek büyütme ve ürün standartları konusunda da işletmelerin benzer davranışlar gösterdiği tespit edilmiştir.

Ölçek büyüdükçe, AB standartları konusunda fikir sahibi olan işletmelerin oranı hızla yükselmektedir.(12)

(12) A.g.e., s.65.

Şekil 1. Gümrük Birliğinin Türk İşletmelerine Etkileri



Sektör	KÜÇÜK			ORTA			BÜYÜK		
	Olumlu	Fikri Yok	Olumsuz	Olumlu	Fikri Yok	Olumsuz	Olumlu	Fikri Yok	Olumsuz
Gıda, içki, tütün sanayi	28.6	28.6	42.8	36.8	42.1	21.1	51.1	25.5	23.4
Tekstil, deri, ayakkabı	86.2	10.3	3.5	79.3	13.8	6.9	79.5	14.5	6
Orman ürünleri ve mobilya	0	66.7	33.3	20	0	80	88.9	11.1	0
Kağıt, kağıt ürün. ve Basımsanayi	0	0	0	37.5	62.5	0	64.7	11.8	23.5
Kimya Petrol ürünleri,									
Lastik, Plastik	52.4	14.3	33.3	39.6	35.4	25	44.9	24.5	30.6
Toz ve Toprağa Dayalı Sanayi	33.3	16.7	50	57.2	21.4	21.4	40.5	43.2	16.3
Metal Ana Sanayi	20	20	60	60	15	25	40	31.4	28.6
Metal Eşya, Makinave									
Otomotiv Endüstrisi	50	16.7	33.3	57.5	23.3	19.2	43	30.4	26.6
Diğer İmalat Sanayi	75	25	0	0	100	0	0	100	0
İmalat Sanayi	55.9	17.1	27	59.5	23.3	17.2	56.5	24.6	18.9

Kaynak: İSO, **Gümrük Birliğinin İmalat Sanayi Sektörü Üzerindeki Etkileri ve Bu Sektörün Rekabet Gücü**, İstanbul, Şubat 1995.

İşletmelerin GB ile tanışacakları yeni rekabet ortamından olumsuz etkilenmelerini minimuma indirebilmeleri için alınabilecek bazı önlemleri şöyle sıralayabiliriz:(13)

Rekabette nitelikli insan gücüne ihtiyaç vardır. Bu nedenle insana yatırım yapmalı ve kaliteli ürünlerin üretilmesi için teknolojinin yenilenmesine öncelik verilmelidir.

Verimlilik mümkün olduğunca AB düzeyine yakınlaştırılmalı, kalite ve standartların eş düzeye getirilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

AB ile rekabet edebilmek için her konuda mümkün olduğunca devlet desteği istenmektedir. Teşviklerde de AB normlarına uyulmalıdır.

Vergide kırtasiyecilik azaltılmalı, vergi yükü hafifletilmelidir.

Pazarlama ve pazar bulmada başta devlet, meslek kuruluşları, diğer kurumlar ve her kesimden destek istenmelidir.

Bürokraside en kısa zamanda Batı standartlarına ulaşılmaya çalışılmalıdır.

Ham madde, ambalaj ve diğer girdi fiyatlarında düşüş ve istikrar sağlanmalı, enerji fiyatları AB düzeyine indirilmelidir. Çevre koruma önlemleri alınmalıdır.

Kalite ve kontrol mekanizmaları hemen kurulmalı, ISO 9000 normlarına uyum sağlanmada destek ve teşvik sağlanmalı, bilgi açığı en kısa sürede kapatılmalıdır.

(13) UYANIK, s.23.

Ülkemiz sanayicilerinin ülkedeki her türlü imkanları kullanarak, üniversite ile işbirliği yaparak, teknolojik Ar-Ge çalışmalarına hız vermeleri gerekir. Devlet de Ar-Ge teşviklerini ve ortamını geliştirecek düzenlemeler yapmalıdır.

Yerli sanayiler kısa ve orta vadeli stratejilerle, iç piyasada kaybedecekleri pazar payını ihracat ve yeni pazarlar ile telafi etmelidir.(14)

Oluşacak rekabet ortamı, yüksek genel yönetim giderlerinin tekrar incelenmesini gündeme getirecektir. Birçok durumda iç reorganizasyon ile genel yönetim giderlerinde %10-25 tasarruf sağlanabileceği gözönünde bulundurulmalıdır.(15)

Artan rekabet koşullarında "En iyi nasıl üretebilirim?" sorusunun cevabı Toplam Kalite Yönetiminde aranmalıdır.

Uluslararası tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine önem verilmelidir.

İşletmelerde Gümrük Birliği için ayrı çalışma grupları kurulmalıdır. Bilgi-işlem sistemleri oluşturulmalıdır.(16)

(14) Necati ARIKAN, "GB, Türkiye'nin kaderini değiştirecek", **SABAH GAZETESİ GB Özel Eki**, 20 ARALIK 1995, s.14-15.

(15) Haluk CEYLAN, **İşletmeler Yönünden Türkiye-Avrupa Birliği Gümrük Birliği**, İstanbul 1994, s.184.

(16) "Birlik Sınavına Hazır Değiller", **Capital'in Özel Araştırması**, MAYIS 1995, s.120-122.

3. TÜRKİYE'NİN REKABET GÜCÜ

GB ile işletmeler daha çetin bir rekabet ortamı içerisine gireceklerdir. Rekabet, Türk kökenli sanayi ürünleri ile, Avrupa Topluluğu kökenli sanayi ürünleri arasında gerçekleşecektir.(17)

Burada rekabetten beklenen yarar, kalite ve verimliliğin artmasıdır. Rekabet ekonominin genel verimlilik düzeyini yükseltecek, yatırımları arttıracak, istihdam sorununun çözümüne yardımcı olacak, daha istikrarlı bir ekonomik yapının oluşmasını sağlayacaktır.(18)

Türkiye ekonomisi birbirine eşit olmayan bir çok sektörden meydana gelmektedir. Günümüz rekabet gücünü belirleyen bazı önemli faktörler bulunmaktadır. Örneğin, fiyat kalite ilişkisi, pazara hızlı ulaşma, kalıcı olma gibi faktörler rekabet gücü üzerinde etkilidir.(19)

Ancak uluslararası rekabet gücünün tek anlamlı kavramı ise verimliliktir.(20)

İmalat sanayiinde Türkiye'deki işçi verimliliğinin Avrupa Birliğinin çok altında olduğu belirtilmektedir. İşçi verimliliği açısından ülkemiz AB ile aynı seviyeye getirilemediği sürece kalite ve fiyatta rekabet bizim için daha da zorlaşacaktır.

(17) "Rekabet daha da sertleşecek", **SABAH GAZETESİ Özel Eki**, 20 ARALIK 1995, s.38.

(18) Sadi ÖZDEMİR-Hamit VAROL, "Eczacıbaşı Avrupa Pazarında Öncü", **TÜRKİYE GAZETESİ**, 30 ARALIK 1995, S.7.

(19) "Gümrük Birliği", **TOPRAK İŞVEREN**, Haziran 1995, s.8.

(20) Cemil İSKENDER ve diğerleri, **GB ve Türkiye'nin Rekabet Olanakları**, TÜRKİYE SİNAİ KALKINMA BANKASI A.Ş., Ocak 1995, s.21.

Verimlilik artışı için bilinçli teknoloji seçiminin yapılması ve işgücü eğitimine ağırlık verilmesi gerekmektedir.(21)

İşletmeler ne kadar hazırlık yaparlarsa yapsınlar ülkemizin genel ekonomik durumu bir takım dezavantajları da beraberinde getirerek rekabet gücünü zayıflatmaktadır. Alt yapıdaki eksiklikler kendini göstermeye başlamıştır. Geniş nüfusumuz bize sadece "işgücü potansiyeli" sağlamış, nitelikli işgücünün oluşturulmasında eğitim sistemimiz yetersiz kalmıştır.(22)

Ayrıca GB ile Avrupayla rekabet edecek olan Türk işletmelerinin lisans, know-how, veya kopya ile rekabetini sürdürmesi mümkün değildir. Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun ve Patent Kanunu (23) bu uygulamayı engellemektedir. Bu nedenle araştırma geliştirmeye büyük önem verilmesi gerekmektedir.(24)

İSO'nun 1995 yılında yaptığı araştırmadan elde edilen sonuç tüm ölçeklerde işletmelerin genelde ekonomik alt yapı, bürokrasi ve finansman maliyeti açısından rekabet güçlerinin olmadığı ancak, işgücü maliyetinde yüksek rekabet gücüne sahip olduklarıdır.(25) Aşağıdaki şekillerde farklı büyüklüklerdeki işletmelerin rekabet gücü gösterilmiştir.

(21) Müjde OKTAY, **Gümrük Birliği ve Türkiye**, İSO, Yayın No: 1994-10, Aralık 1994, s.34.

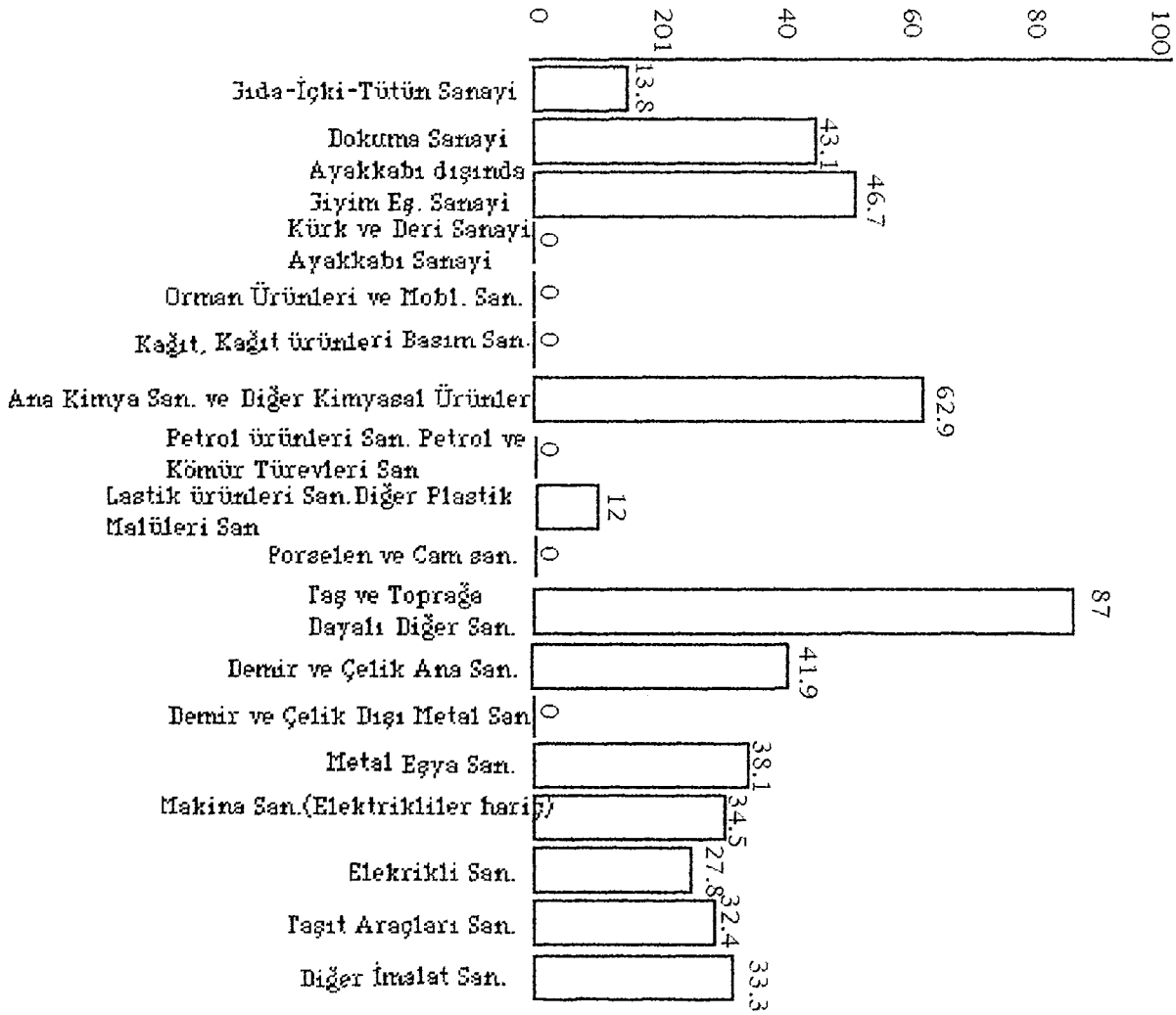
(22) Sadi ÖZDEMİR-Hamit VAROL, "Eczacıbaşı Avrupa Pazarında Öncü", **TÜRKİYE GAZETESİ**, 30 Aralık 1995, s.7.

(23) Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun 7.12.1994 tarihinde TBMM'sinde kabul edilmiş ve 13.12.1994 tarihinde Resmi Gazete de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

(24) Bülent ECZACIBAŞI, "Gümrük Birliği ve Rekabet Gücümüz", **SABAH GAZETESİ Özel Eki**, 20 Aralık 1995, s.14.

(25) İSO, s.75.

**Şekil 2. Küçük Ölçekli İşletmeleri Sektör Bazında
Eş Düzeyde ve Yüksek Rekabet Gücüne
Sahip İşletmelerin Oranı**

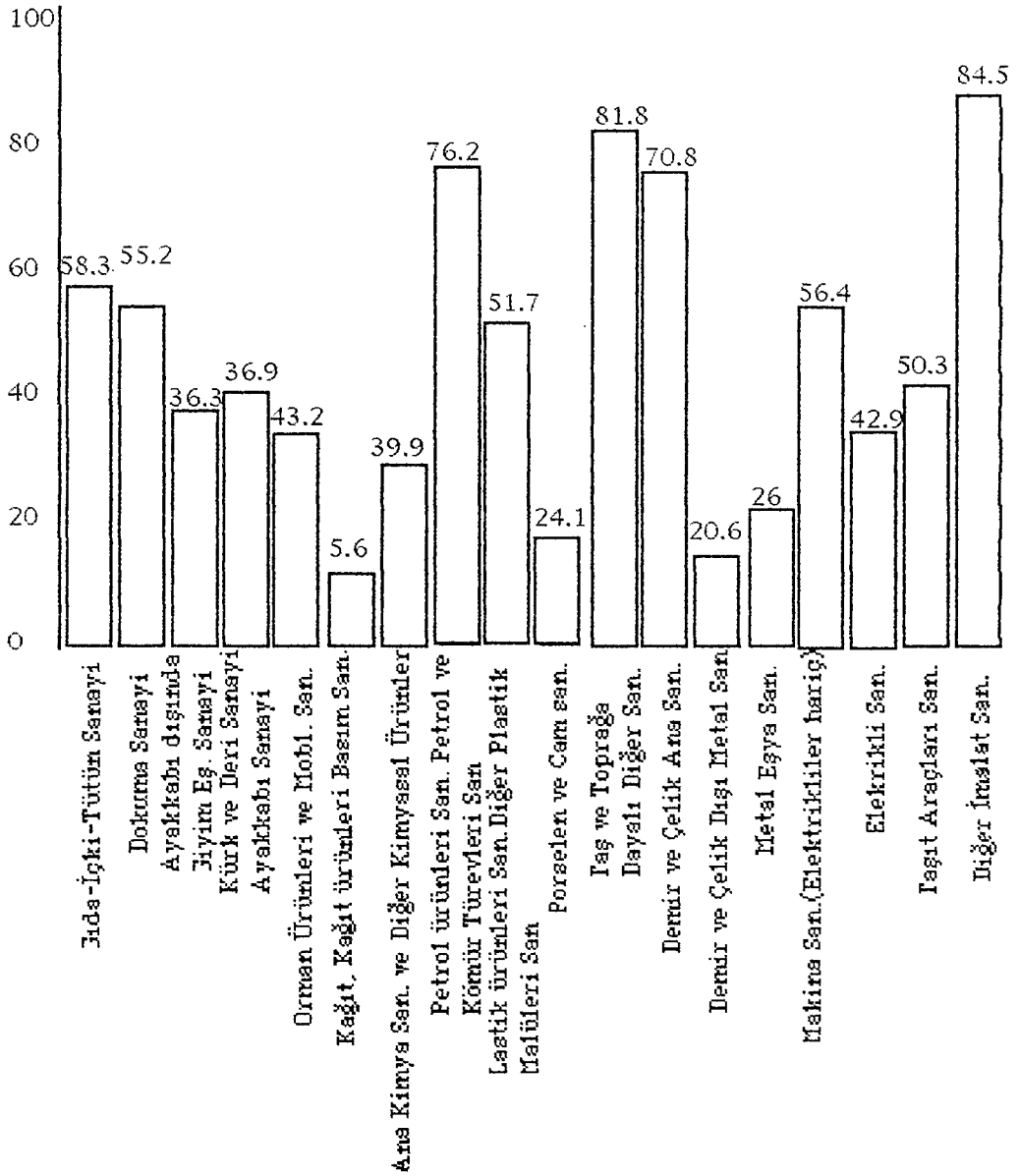


Kaynak: ISO, Gümrük Birliğinin İmalat Sanayi Sektörü

Üzerindeki Etkileri ve Bu Sektörün Rekabet

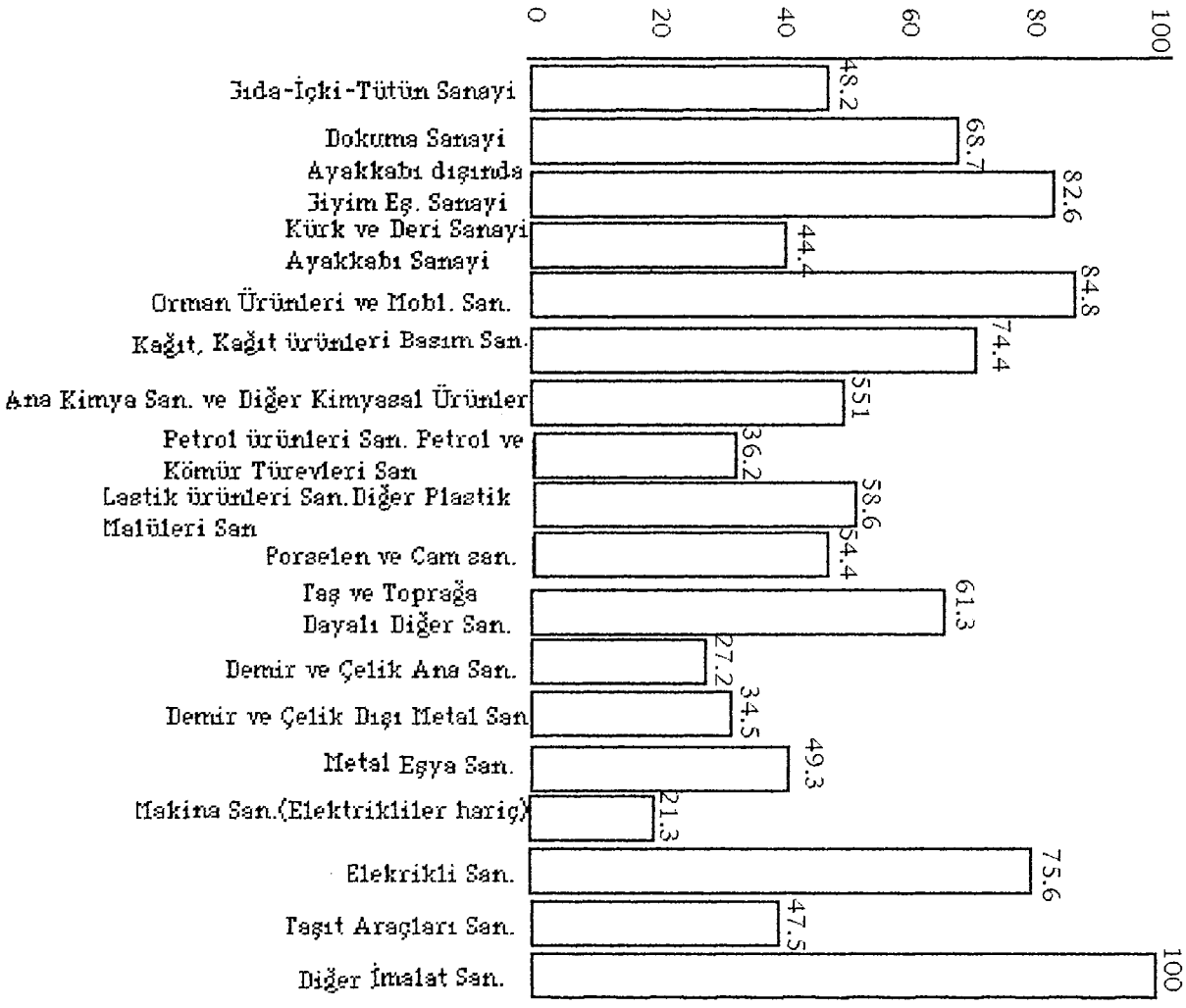
Gücü, İstanbul, Şubat 1995, s.89.

**Şekil 3. Orta Ölçekli İşletmeler: Sektör Bazında
Eş Düzeyde ve Yüksek Rekabet Gücüne
Sahip İşletmelerin Oranı**



Kaynak: ISO, Gümrük Birliğinin İmalat Sanayi Sektörü Üzerindeki Etkileri ve Bu Sektörün Rekabet Gücü, İstanbul, Şubat 1995, s.90.

Şekil 4. Büyük Ölçekli İşletmeler: Sektör Bazında Eş Düzeyde ve Yüksek Rekabet Gücüne Sahip İşletmelerin Oranı



Kaynak: ISO, Gümrük Birliğinin İmalat Sanayi Sektörü

Üzerindeki Etkileri ve Bu Sektörün Rekabet Gücü, İstanbul, Şubat 1995, s.91.

4. KALİTE VE STANDARTLAR

Globalleşen sanayi ve ticaret, beraberinde yoğun bir rekabet ortamını getirmiş, bu ortamda en önemli rekabet unsuru da "kalite" olmuştur.(26)

Günlük yaşantımızda sıkça kullandığımız bir sözcük olan "kalite"nedir?

Birçok farklı tanımı bulunan kalite, TS-ISO 9000 Kalite Standartları Serisinde;(27) "Amaca uygunluk ve kullanımda güvenlik" olarak tanımlanırken; ISO 8402'ye göre "Bir ürün veya hizmetin üretiminde doğrudan veya dolaylı olarak belirtilen ve istenen gereksinimlerin tatmin edilmesi için toplam özelliklerin karakteristik yapısıdır."(28) şeklinde açıklanmaktadır. Kısa bir tanımla ise kalite; "kullanımda uygunluk, tüketicinin isteklerinin tatmin edilmesi"(29) şeklinde ifade edilmektedir. Yine kalite, Alman Standartlarında "gönderileceği pazarın taleplerini karşılayacak tüm özelliklerin toplamı"(30) olarak açıklanırken, bir başka uluslararası kaynakta "bir ürünün amaçladığı, müşterinin taleplerini tasarım ve üretimde karşılama derecesi"(31) olarak tanımlanmaktadır.

(26) İbrahim KAVRAKOĞLU, **Toplam Kalite Yönetimi**, KalDer Yayınları, İstanbul 1992, s.47.

(27) TSE, **Sorularla Kalite Güvence Sistemleri**, s.2.

(28) Musa GÜLKAYA, "Avrupa Tek Pazarı Oluşumunda Avrupa Brliği ve Teknik Mevzuatın Uyumu", **İGEME**, Mart 1995, s.4.

(29) Süleyman ÖZKAPTAN, "Kalite ve Standartlar", **Seramik Sırları Semineri Bildiriler Kitapçığı**, Türk Seramik Derneği Yayınları, Ya.No:7, İstanbul, 1994, s.189.

(30) A.g.e., s.188.

(31) A.g.e., s.189.

İşletmelerin pazarda rekabet gücü elde etmek için uzun vadede yapacakları, kaliteyi geliştirmektir.(32) Bugün Avrupa'da Toplam Kalite'den bahsedilmektedir. Toplam Kalite bir bütünün parçalarının her birinde istenen ideal kalite seviyesine ulaşarak bir bütün için toplam kaliteye ulaşılmasıdır. Toplam Kalitenin bir boyutu da ürün veya hizmetin maliyetidir.(33) Maliyetin düşüklüğü rekabette bize bir avantaj sağlayacağına göre en yüksek kalitenin en düşük maliyetle üretilmeye çalışılması gereklidir.(34) Maliyetlerin düşürülmesinde de en etkili yol, uluslararası standartlara uyum ve Toplam Kalite Yönetiminin etkili bir şekilde uygulanmasından geçmektedir.(35)

Günümüzde endüstriyel gelişmelerle birlikte mal ve hizmetlerin çeşit ve sayısında büyük artışlar sağlanmış, buna bağlı olarak da uluslararası ticaret büyük boyutlara ulaşmıştır. Globalleşen dünyada oluşturulan bölgesel bloklar, ihracatı teşvik etmede ve ithalatı sınırlama da standardizasyonu bir kalkan olarak kullanmaktadırlar. Yine, özellikle tüketicinin karşılaştığı fiyat ve kalite çelişkisini ortadan kaldırarak, tüketicinin ödediği para karşılığında maksimum faydaya ulaşmasını sağlamak için, üretimde standardizasyona gidilmesi gereği ortaya çıkmıştır.(36)

İleriki konularımızda da sıkça sözünü edeceğimiz standart ve standardizasyonun da ne anlama geldiğini kısaca açıklamak gerekirse;

(32) Nükhet YETİŞ, "Kalite Kontrol ve Toplam Kalite Yöntemi, Kalite Organizasyonu, Eğitimi ve İnsan Gücü Geliştirme", **ISO-9000 ve Kalite Sistemi Seminerleri**, ISO Yayınları Ya.No:1993/13, İstanbul, Ağustos 1993, s.30.

(33) GÜLKAYA, s.4.

(34) KAVRAKOĞLU, s.47.

(35) Soner MUTER, "Gümrük Birliği Açısından Standart ve Kalitenin Önemi", **STANDARD**, Ekim 1994, s.28.

(36) Şadan AKTAŞ, "Standart ve Kalite Kavramı", **ESO Bülteni**, Ekim-Kasım 1994, s.34.

Türk Standartları Enstitüsü Standardı; "Yetkili kılınan ve bu yetkileri tanınan, milli veya uluslararası bir standardizasyon teşkilatı tarafından kabul edilen, yaygın olarak ve bir kereden fazla kullanılan; madde, mamul ürün ve hizmetler için kuralları, yöntemleri veya ürünlerin/mamüllerin, üretim veya imalat metodlarının, ilgili proseslerin karakteristiklerini tespit eden ve ilgili bütün tarafların işbirliği ile hazırlanan teknik bir dökümandır. Bu teknik döküman aynı zamanda; proses veya üretim/imalat metodunda uygulanan terminolojiyi, sembolleri, ambalajlama, markalama veya etiketleme gereklerini kapsamına alabilir veya sadece bunlardan biri ile ilgili olabilir"(37) olarak açıklanmaktadır.

Milletlerarası Standardizasyon Teşkilatı da (ISO) standardizasyonu şöyle tarif etmektedir: "Belirli bir faaliyete ilgili olarak ekonomik fayda sağlamak üzere bütün ilgili tarafların yardım ve işbirliği ile belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir".(38)

4.1. AVRUPA STANDARTLARI

Avrupa Topluluğu daha önceleri çıkardığı bazı yasalarla ilgili ürünlerin uyması gereken standartları saptayarak, teknik olarak uyumlaştırmayı gerçekleştirmeye çalışmaktaydı. Böylelikle bir ürün tüm toplulukta aynı standartlara sahip olacağından serbest dolaşım açısından hiçbir engelle karşılaşmayacaktı. Ancak yapılan uyumlaştırma çabaları çok uzun bir süreyi aldığından, söz konusu ürünün piyasadan kalktığı

(37) TSE, **Gümrük Birliği ve Türk Standartları**, TSE Halkla İlişkiler Müdürlüğü Broşürü, Ankara, 1995, s.20.

(38) TSE, **Sorularla...** s.16.

gözlemlenmişti. Bu durumun engellenmesi için bir ürün ile ilgili sadece "temel koşullar"ın belirlenip, bunların genel hatları ile ifade edilmesi düşünülmüştü. Bu temel koşullara uyulduğunda ürün Avrupa Standardına uymuş sayılacaktı. Çelişkili ulusal standartların yerine "Avrupa Standardı" geçerli olacaktı.(39)

Avrupa Standartlarının ortaya çıkmasındaki diğer bir neden de her ülkenin kendi standartlarını birlik içinde geçerli olan standart haline getirme çabasıdır. Böylece bu ülkede üretim yapanlar standartlara uymak için maliyetlerde artış yapmamış olacaktı. Ayrıca, farklı standartlar tüketiciyi de zor durumda bırakmaktaydı.

Birlik içinde ortak bir standardın olması gereği ortaya çıkınca ilgili kuruluşlar olan CEN (Avrupa Standardizasyon Komitesi), CELENEC (Avrupa Elektro-Teknik Standardizasyon Komitesi) ve ETSI (Avrupa Telekomünikasyon Standartlar Enstitüsü) Avrupa Standartları oluşturmak için ortak bir çabaya giriştiler. Avrupa Normlarının (EN:European Norms) hazırlanması, üye ülkelerin standartlarının günün gereksinimlerine göre revize edilmesi veya yeniden oluşturulması şeklinde ortaya çıkmıştır. Ayrıca, birbirine uymakta olan standartların da birbirindeki karşılıkları, endekslenme yöntemi ile belirtilmektedir.(40)

(39) Matthias RUETTE, "Toplulukta Standartlar", **AT Tek Pazarının Üye Ülkeler Üzerine Etkileri**, Marmara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Enstitüsü Eğitim Semineri, ISO Yayın No: 1992/1, İstanbul, 1992, s.105.

(40) GÜLKAYA, s.22-23.

4.2. ISO 9000

Günümüzde ticaretin gelişmesi ve yaygınlaşması acımasız bir rekabet ortamını da beraberinde getirmektedir. Böyle bir ortamda ancak güçlü olan ayakta kalmakta, bu gücü de kalite ve güvence oluşturmaktadır.(41) Bu nedenle işletmeler ürün kalitelerinin sürekliliğini tüketiciye kanıtlamak ve bu konuda güvence vermek zorundadırlar. Sonuçta üretimin her aşamasının kontrol altına alınması ve kalitenin sürekliliğinin korunabilmesi için çeşitli sistemler oluşturma yoluna gidilmiştir.(42) İşte bunlardan biri de ISO 9000 Kalite Güvence Sistemidir.

Kaliteyi güvence altına alan ve Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) tarafından ISO 9000 koduyla yayınlanan standartlar serisi, bugün dünyanın pek çok ülkesinde standart olarak kabul edilmektedir.

ISO 9000 yalnızca bir ürüne ait bir standart değildir. Sadece kalite bölümünü de ilgilendirmez. Hizmetten üretime kadar tüm yönetim kademelerine, kuruluşun organizasyonel yapısına, tüm iş akışına bazı düzenlemeler getirmektedir.(43)

Bu sistemde kalite, yalnızca üretim sürecine bağlı kalmamakta, tasarımdan başlayarak tedarik, taşıma, depolama, ambalajlama, dağıtım ve satış sonrası servise kadar faaliyetin kalite zincirinin bir halkası olduğu, kalitenin geliştirilebilmesi için de kuruluşta çalışan her ferdin kalite ile ilgili olduğu ifade edilmektedir.(44)

(41) Abdullah ÇETİN, "Avrupa buyurdu:'ISO 9000'", **INTERMEDYA EKONOMİ**, 5 Mart 1995, s.54.

(42) Memduh HACIOĞLU, "Sunuş", **ISO 9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, ISO Yayın no:1993/13, İstanbul, Ağustos 1993.

(43) ÇETİN, s.54.

(44) ESO, "TS-ISO-9000 Serisi Standartlar", **ESO Bülteni**, Eylül, 1992, s.29.

Bu sistemi benimseyen işletmeler dünya ticaretinde engellerle karşılaşmayacaklardır. Bu sistemin diğer bir avantajı da işletmelerin daha verimli hale gelmesidir.(45) Sistem her şeyden önce kalite ve maliyet optimizasyonu oluşturmakta, dolayısıyla büyük ekonomi sağlamaktadır. Kalitenin maliyetleri arttırıcı etken olduğu görüşü de bu sistem ile çürütülmektedir.(46) İngiliz Standartları Enstitüsünün belirlemelerine göre ISO 9000 standartlarına ulaşan işletmelerde işletme maliyeti ortalama %10 azalmaktadır.(47)

Verimliliğin artması, maliyetlerin azalmasının yanında çalışanların tatmini, müşteri şikayetlerinin azalması, daha az servis-bakım hizmeti, kaynakların optimum kullanılması, iadelerin azalması, zamandan tasarruf ISO 9000 standartlarının işletmelere getirdiği diğer avantajlar olarak sıralanabilir.(48)

ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri bazı modellerden oluşmuştur. Bu modeller şöyle açıklanmaktadır:

-ISO 9000: Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) tarafından geliştirilen kalite sisteminin genel adıdır. Alıcı ve satıcı arasında kalite güvencesi için model olarak kullanılmak üzere tasarım, imalat, tesis, hizmet, son muayene ve deneyleri kapsayan bir süreci ifade eder.(49) ISO 9000 Standartları, ISO 90001-2-3'ün kullanılmasında tanımları içeren ve

(45) "Kalitenin Adı: 9000", **İnşaat Megazine**, Temmuz, 1995, s.56.

(46) ESO, "TS-ISO-9000... s.29.

(47) İnşaat Megazin, s.56.

(48) Şebnem NURAYDIN, "Kalitenin Belgesi, ISO 9000 Serisi", **BT HABER HAFTALIK BİLGİ-TEKNOLOJİ GAZETESİ**, 8-14, Ocak 1996, Sayı:50, s.7.

(49) İnşaat Megazin, s.58.

işletmelerin hangi standardı sececeğine yardımcı olan bir kılavuz niteliğidir.(50)

-ISO 9001: Kalite Güvencesi Sistem Standartlarının birincisi olan ISO 9001 Tasarım/Geliştirme, retim, tesis ve hizmette kalite güvencesi sistemini içeren bu standart, en kapsamlı ve alınması en zor olanıdır.(51) Bu standart özellikle tasarımdan hizmete kadar tüm aşamalardaki uygunsuzlukların nlenmesine yöneliktir.(52)

Bir işletmenin ISO 9001 olabilmesi için ortalama bir yıllık hazırlık döneminde 20 koşulu yerine getirmesi gerekmektedir. Bu koşullar, yönetimin uyma zorunda olduğu kurallardır. Tüketicinin bu standardı tercih etmesinin en önemli nedeni de satış sonrası hizmetleri kapsıyor olmasıdır.

-ISO 9002: Bu standart üretim ve tesiste kalite güvencesi için oluşturulmuş bir modeldir. Burada önceden belirlenmiş şarlara veya müşteri isteklerine uygunluğun üretimden başlayarak tesise kadar tüm aşamalarda güvence altına alındığı garantilenmektedir.(53)

ISO 9002 önceleri sadece üretim ve tesiste kalite güvencesi iken, Aralık 1994'te yapılan bir değişiklik ile mevcut şarlara satış sonrası servisi kapsayan bir madde ilave edilmiştir. ISO 9002'de kapsam değişikliğine de gidilerek 18 olan standart sayısı 20'ye çıkarılmış ve ISO 9001'e paralellik sağlanması amaçlanmıştır.(54)

(50) ÇETİN, s.55.

(51) İnaaat Megazin, s.58.

(52) ÇETİN, s.55.

(53) İnaaat Megazin, s.58.

(54) ÇETİN, s.55.

-ISO 9003: Üretimin son aşamasında yapılacak muayene ve deneyler için etkili bir kalite sistemi oluşturmayı amaçlamaktadır. Diğerlerine göre uygulanması en kolay standart olduğu söylenen ISO 9003'ün alınabilmesi için işletmenin 12 koşulu yerine getirmesi gerekmektedir.(55)

-ISO 9004: ISO 9000 Sistem standartlarında karşılıklı referans gösterilen kalite sistem elemanlarının her birinin irdelenmesinde kullanılmaktadır.(56)

Bunların dışında ISO 9005 kalite sözlüğü hazırlanarak, kalite terimlerinin açıklanması yapılmıştır.(57)

4.3. CE İŞARETİ

Avrupa Topluluğu içinde her üye ülke tüketicisini korumak, güvenliğini sağlamak için üreticilerine bir takım sorumluluklar yükler. Bu sorumluluklar her ülkede farklılık gösterebilir. Bu da, serbest ticarete önümüze bir engel olarak çıkar.

Üye ülkelerin teknik standartlarındaki uyumsuzluklarını ortadan kaldırmak için AT'de çalışmalar yapılmaya başlanmış ve 1987 yılından itibaren yasa gücünde olan kararnameler yayınlanmıştır. Böylece çeşitli ürünlerin AT içinde hangi koşullarda üretilip satılabileceği belirlenmiştir.

(55) İnşaat Megazine, s.58.

(56) GÜLKAYA, s.24.

(57) ÇETİN, s.55.

Bu kararnamele ile satılmasına yasal olarak izin verilen ürünlerin üzerinde CE işareti bulundurulacağı belirlenmiştir.(58) CE, "Community Europe", yani Avrupa toplulukları kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir simgedir.(59)

1989 yılından itibaren başlanan ve tüm AB ülkelerinde geçerliliği olan CE işareti güvenlik ve sağlık şartlarına uygunluk markasıdır.(60) Kesinlikle bir kalite mankası değildir. Kalitenin başladığı seviyeyi gösterir. Bu seviyenin altındaki ürünler emniyetsiz kabul edildiklerinden dolayı piyasaya arz edilmezler, yani kalitesiz kabul görülürler.(61)

CE işaretine sahip olmadan AT içinde üretim yapanlar cezalandırılacakları (62) gibi AB üyesi ülkelerin CE işareti prosedürü veya direktiflerine aykırı bir beyanda bulunmaları veya ürünün tüketiciye zarar vermesi durumunda sorumluluk, üretici işletmeye aittir.(63)

Örneğin, CE işaretinin bulunduğu bir maldan tüketici zarar gördüğünde dava açarsa 7000 ECU ile 7 milyon ECU, yani 500 milyonla 5 trilyon lira arasında tazminat alma hakkına sahiptir.(64)

CE markası ürünün ilgili her kararnameye uyduğunu göstermektedir. Formatı AT komisyonu tarafından belirlenmiştir. Ürünün görünen bir yerine üretici veya ithal eden tarafından sabit olarak

(58) Alp ÖNOL, "Yeni Yaklaşımlar Kararnameleri-CE MARK", **AMBALAJ**, Aralık 1993, s.11.

(59) **ESO**, "On Beş Soruda 'CE' İşareti", Mart 1996, Sayı 291, s.9.

(60) Mustafa ÖZENÇ, "Avrupa Birliği 'CE' dedi", **ANAHTAR**, Ağustos 1995, Sayı80, s.14.

(61) TSE'den haberler, **STANDART**, Ocak 1996, Sayı 409, s.53.

(62) ÖNOL, s.26.

(63) Mehmet AĞAR, "Yeni Normlara Doğru", **TOPRAK İŞVEREN**, Mart, 1996, Sayı:29, s.4.

(64) Emin ÇAPA, "Tüketici Sanayiciye 'CE' Yapacak", **SABAH GAZETESİ**, 19 Aralık 1995.

iliştirilecektir.(65) Bu işaretin yanında kullanıldığı yılın son iki rakamı bulunmalıdır.(66)

Avrupa Birliğine ihraç edilen ürünlerin pasaportu olarak nitelendirilen CE etiketi, oldukça geniş bir ürün yelpazesine verilmektedir. Basit basınçlı kaplardan, tıbbi gereçlere, oyuncaklara kadar 13 alan ve bu alanların alt grupları da CE etiketi taşıyacak ürünleri oluşturmaktadır.(67)

Örneğin CE etiketi bir oyuncak üzerinde olduğunda, o oyuncuğun üzerinde çocuğa zarar verecek kesici, delici madde bulunmadığı, boyasının zehirli veya kansorejen olmadığını belirtmektedir.(68)

Avrupa Topluluğu ülkelerinde CE işaretini veren kuruluşlar yoktur. Yüksek risk taşıyan, direktiflerde belirtilen durumlarda uygunluk değerlemesini yapan onaylanmış kuruluşlar vardır. Bu grup dışında kalan işletmelere CE işaretini veren yetkili bir kuruluş yoktur. Üreticiler, uygunluk çalışmasını yaptıktan sonra, ürünün üzerinde CE işaretini kendileri kullanırlar.(69)

(65) ÖNOL, s.26.

(66) TSE, **Gümrük**..., s.30.

(67) ?, "Gümrük Birliği 3 vize birden koyuyor", **EKONOMİK VİZYON**, Mart-Nisan 1995, Sayı 14, s.42.

(68) Süheyla AKBULUT, "Avrupa Standartlara Uymayan Ürün İstemiyor", **EKONOMİST**, 19 Şubat 1995, s.39.

(69) **ESO**, "On Beş...", s. 10.

İKİNCİ BÖLÜM

SERAMİĞİN TANIMI VE AVRUPA'DA

SERAMİK SEKTÖRÜ

1. SERAMİĞİN TANIMI

Seramik, anorganik malzemelerle oluşturulan bileşimlerin şekillendirilmesi, sırlanması, pişirilmesi, prosesleri yoluyla sert mamül imalatına ait bilim, teknoloji ve sanattır.(70) Böyle bir tanım, çömlek, yapı malzemeleri, porselen, refrakter ürünleri, yalıtkan malzemeler, cam, çimento, emaye, aşındırıcı, kesici, kapasitör ve piezo elektrik malzemeleri kapsamaktadır.(71)

(70) Güner SÜMER, **Seramik Sanayi El Kitabı**, Anadolu Üniversitesi Yayın: No: 308, Eskişehir, 1988, s.1.

(71) Derleyen Şaduman DOĞAN, **Açıklamalı Seramik Teknolojisi**, İstanbul, 1985, s.7.

Metal ve alaşımları dışında kalan, inorganik sayılan tüm mühendislik malzemeleri ve bunların ürünlerinden olan herşey seramik olarak da adlandırılmaktadır.(72)

1.1.SERAMIĞİN TARİHÇESİ

Seramiğin yapılışı ateşle ilgili olduğundan ilk seramik ürünlere ateşin bulunuşundan sonra rastlanılmaktadır. İncelemeler ilk seramiğin M.Ö. 9 ve 10 binlerde üretildiğini göstermektedir. Anadoluda ilk üretim faaliyetleri ise M.Ö. 7000 yıllarına dayanmaktadır.

Seramiğin ilk hammaddesi balçık olup, ilk seramik kaplar ise balçık ile sıvanmış sepetlerdir.

Seramiğin dekorlanması da tarihsel olarak, seramik sırrının bulunmasından önceki devirlere rastlamaktadır. Dekor yapmak için kullanılan ilk araç insan elidir.

Şekillendirme, ilk önce serbest şekillendirmedir. Daha sonra el ile çevrilen torna ve ayak tornalarının şekil vermek amacıyla kullanıldığı görülmektedir.

Pişirme ise başlangıçta açık ateşte, açıkta yapılmaktaydı. Daha sonra açık ateşin fırınlara aktarılması ve pişirmenin fırınlarda yapılması ile büyük bir aşama kaydedildi.

(72) Ateş ACARSOY, **Seramik Teknolojisi**, Marmara Üniversitesi Yayın No:457, Güzel Sanatlar Fakültesi Yayın No:2, İstanbul, 1983, s.1.

Mezapotamya ve İran'da özellikle Mısır'da Nil nehri balçığından yapıma tuğlalar, Babil'de üzerine yazı yazılan kil tabletler seramik ürünlerin ilginç örneklerini oluşturmaktadır.

Anadoluya İran ve Türkistan'dan Selçuklular ile gelen sırlı seramik üretimi 16. yy'da Osmanlı Devletinde çini sanatı olarak İznik'te kurulmuş olan çok sayıdaki atölye ile devam ettiriliyordu. Daha sonraları önemli merkez olarak Çanakkale, ardından da Kütahya görülmektedir.

Türkiye'de ilk porselen yapımı Osmanlı devrinde 18 yy'da sonlarında İstanbul'daki küçük atölyelerle başladı. Kurulan ilk fabrika 1892 yılında Fransızların yardımı ve önerisi ile açılan Yıldız Porselen ve Çini fabrikasıdır.(73)

İlk modern seramik üretim tekniği 18 yy. başlarında Almanya'da geliştirilmiştir.(74) Ülkemizde endüstriyel anlamdaki seramik üretimi ise 1950-60'lı yıllarda başlamıştır. Seramik sağlık gereçleri ile yer ve duvar karoları bu endüstrinin ülkemizdeki ilk girişimleridir.

1.2. SERAMİK SÖZCÜĞÜNÜN ANLAMI

Seramik türü ürünlere adını veren tanımlama Yunanca'dan gelmektedir. Öncelere törenlerde ve şölenlerde içilen şarap ve diğer içkiler bardak yerine kullanılan şekillendirilmiş boynuz kaplardan içilmekteydi.

(73) A.g.e., s.2-3.

(74) Caner ERTUNA, Seramik "Sektörünün Bugünkü Durumu ve Dış Rekabet İmkanları", **Türkiye'de Seramik Sanayi Semineri**, İAV, 1995/108, İstanbul, 1995.

Boynuz sözcüğünün Yunanca karşılığı "keramos" olduğundan, keramoslar yerini seramik kaplara bıraktıktan sonra da seramik kaplar bu adla anılmaya başlandı.

Böylece seramik üreten çömlekçiler "kerameus", bu çömlekçilerin eski Atina'da toplu buldukları bölgeye de "keramikos" adı verildi. Çeşitli batı dillerine aktarımı çok az değişime uğrayan sözcük, Fransızca'da "Ceramique" İngilizce'de "Ceramic", Rusça'da "Keramika" olarak yer almaktadır.(75)

İnsanoğlunun kullandığı bu en eski gereçleri inceleyen, seramografi denilen bir bilim dalı bulunmaktadır.(76)

1.3. TEKNİK BİLGİLER

Seramikte isimlendirme ürünlerin renklendirme, yapı ve şekillendirmelerine göre değişiklik göstermektedir. En çok kullanılan adlandırma ve ürünlerin temel nitelikleri şöyle özetlenebilir.(77)

1.3.1. Porselen

Yumuşak porselen beyaz veya fildişi renginde saydam, sırlı ve ince yapılu porselendir. Yumuşak porselen sert porselene oranla daha düşük sıcaklıkta pişen, beyaz ve şeffaf görünümlü bir çok ürünü kapsar.(78)

(75) ACARSOY, s.2-3.

(76) ERTUNA, s.12.

(77) Nurhan TURGUT, **Seramik Mamülleri Dış Pazar Araştırması**, İGEME, Ankara, 1988, s.2.

(78) DOĞAN, s.15.

1.3.2. Sert Porselen

Yüksek direnişli, sert, saydam, beyaz porselendir. Elektrik makina ve teçhizatında kullanılan izole edici seramik parçalar bu gruba girmektedir.

1.3.3. Kemik Porseleni

İnce seramik ürünlerin en değerlisidir. 1974 yılında İngiltere'de geliştirilmiştir. En önemli özelliği şeffaflığı olup, darbeye dayanımı oldukça yüksektir. Üretiminde farklı olarak hayvan kemiği külü kullanılır.

1.3.4. Fayans

Bu tür seramiklere ak çini de denir. Beyaz, saydam olmayan ürünlerdir.(79)

1.3.5. Çini

Sert çini açık renkli, sırlı, su geçirmeyen, pekişmiş bir yapıya sahiptir.(80) Yer karoları, süs eşyaları, sofrta malzemeleri, düşük gerilim elektrik izolatörler ve kimya endüstrisinde kullanılan dayanıklı kaplar gibi ürünler bu gruba örnek oluşturmaktadır.(81)

1.3.6. Tek Bileşikli Seramikler

Çok özel şartlarda kullanılmak üzere üretilen ürünlerdir. Oto bujileri örnek verilebilir.(82)

(79) A.g.e., s.16.

(80) TURGUT, s.3.

(81) DOĞAN , s.15.

(82) TURGUT, s.4.

1.3.7. Yer ve Duvar Karoları

Çeşitli inorganik ham maddelerin öğütülüp, belirli oranlarda karıştırılıp plaka halinde şekillendirildikten sonra, sırlı veya sırsız, desenli veya desensiz olarak, bir veya birden fazla pişirilerek sertleştirilmesi suretiyle elde edilen yer ve duvar kaplamasında kullanılan seramik malzemelerdir.(83)

1.3.8. Seramik Sağlık Gereçleri

İnorganik endüstriyel hammaddelerin belirli oranlarda karıştırılıp, şekillendirildikten sonra pişirilerek elde edilen ürünlerdir. Lavabo, lavabo ayakları, küvetler, sıhhi tesisatta kullanılan benzeri eşyalar örnek verilebilir.(84)

1.3.9. Sofra ve Süs Eşyası

İnorganik hammaddelerin belirli oranlarda karıştırılıp uygun yöntemlerle şekillendirildikten sonra pişirilmesi ile elde edilen sırlı, desenli veya beyaz tabak, fincan vazo gibi eşyalardır.(85)

1.3.10. Teknik Seramikler

Son yılların ürünleri olan teknik seramikler sertlik, elektrik iletim ve yalıtım özellikleri, ısı iletim ve yalıtım özellikleri, yarı iletkenlik özelliklerini taşımaktadırlar. Bu nedenle elektronik alanda, bilgisayarlarda, makina parçalarının üretiminde, uzay çalışmalarında, nükleer enerji alanında geniş kullanma olanakları bulunmaktadır.(86)

(83) DPT, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, **Seramik ve Porselen Sanayi**, Devlet Planlama Müsteşarlığı Yayın No: 2389, Ankara, 1995, s.1.

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

(85) A.g.e., s.36.

(86) DOĞAN, s.16.

2. SERAMİK SEKTÖRÜNÜN AB'DEKİ DURUMU

GB ile çetin bir rekabet ortamına giren seramik sektörünün bu ortamda başarı sağlaması, AB içindeki mevcut rakiplerini tanıması ve buna göre gücünü arttırmasına bağlıdır.

Avrupa seramik sektörü kaplama malzemeleri, sağlık gereçleri, sofraya ve süs eşyaları, ileri teknoloji seramiklerine kadar uzanan geniş bir ürün kompozisyonundan oluşmaktadır. Böyle geniş bir sektör, M.Ö.'ki yıllarda geliştirilen çanak-çömlek yapımından günümüzün ileri teknoloji seramiklerini üreten bilgi birikimini oluşturmuştur.(87)

Traktörle çekilen pullukların bıçakları, hemen hemen elmas kadar sert çeşitli kesici aletler, kemik protezleri, takma dişler, elektronik aletlerin vazgeçilmez parçası silisyum çipleri gelişen seramik sektörünün hayatımıza girdiği bazı alanlardır. Yine bazı seramik çeşitleri uzay mekiklerinin ısı kalkanından, yüksek sıcaklıkta çalışan otomobil ve uçak motorlarına, demir-çelik, cam, takım tezgahlarına kadar bir çok alanda kullanılmaktadır. Böyle bir ürün için rekabetin fazla ve büyük ar-ge yatırımlarının olması da doğal karşılanmalıdır.(88)

1980'li yılların başında yaşanan ekonomik durgunluktan inşaat malzemeleri ile ilgili olan alt sektörler diğerlerine göre daha fazla etkilenmişlerdir. Yine aynı dönemde enerji maliyetlerindeki artış, enerjinin daha az kullandığı proseslere yönelmeyi zorunlu kılmıştır. Bu

(87) Basri SEZER, **Gümrük Birliğine Giren Türk Seramik Sektörü**, Seramik ve Refrakter Üreticileri Birliği Yayınları-No:2, İstanbul, Ekim 1994, s.31.

(88) Caner ERTUNA, "Seramik Sektörünün Bugünkü Durumu ve Dış Rekabet İmkanları", **Türkiye'de Seramik Sanayi Semineri**, İAV 1995/108, İstanbul, 1995, s.19.

dönemde yapılan yatırımlar tek pişirim, dökümle şekillendirme, otomasyon, ham madde hazırlama gibi üretim süreçlerine aittir.

1990'lı yıllarda yaşanan bir diğer ekonomik kriz ise sofr ve süs eşyaları ile teknik seramik alt sektörlerini çok etkilemiş olmasına karşın, inşaatla ilgili alt sektörlerde durgunluk yaşanmamış aksine iyi bir performans gözlemlenmiştir. Ürün yelpazesinin geniş oluşu nedeniyle alt sektörlerde farklı görünümlele karşılaşmak olasıdır.(89)

AB ülkeleri genel olarak seramik teknolojisinde oldukça ileri durumdadır. Teknoloji, makina ve yedek parça sorunlarını kendi aralarında giderebilmekte ve hammadde sağlayan yan kuruluşları sayesinde de rekabet güçlerini arttırmaktadırlar.(90)

AB kaplama malzemeleri olarak, İtalya ile üretim, tüketim, ithalat ve ihracatta liderliği elinde bulundurmaktadır. İtalya'yı üretimde İspanya takip etmektedir.(91) AB ülkeleri üretiminin yaklaşık %20'sini üçüncü ülkelere ihraç etmektedir.

Sağlık gereçlerinde yatırım maliyeti çok yüksektir. Üretim sürecindeki değişim, yeni döküm teknikleri ve sırlamada artan robot kullanımını ile kendini göstermektedir.

Birlik içindeki ülkelerde sağlık gereçlerindeki standartlar farklı farklıdır. Avrupa pazarı içinde yerini sağlamlaştırmak isteyen üreticiler işletme satın almaları ile amaçlarını gerçekleştirmişlerdir.(92)

(89) SEZER, s.21.

(90) TURGUT, s.16.

(91) DPT, s.14.

(92) SEZER, s.32.

Bu pazarda İtalya en büyük üretim ve dış satım kapasitesine sahipken, Almanya en büyük dış alımcıdır ve Avrupa dış alımının yarısına yakını bu ülke tarafından gerçekleştirilmektedir.(93) İnşaat sektöründeki yenileme faaliyetleri özellikle Doğu Almanya'da talepte artışa neden olmaktadır.(94)

Konut ve inşaat sektörü kaplama malzemeleri ve sağlık gereçlerini büyük ölçüde etkilemektedir. Özel konutlar, endüstriyel yapılar, kamu binaları bu ürünlerin başlıca talepleridir. Ancak, pazar yeni inşaatlarla sınırlı değildir. Onarım ve yenilenme bu alt sektörler için talepte önemli bir pay oluşturmaktadır. Kullanılan ürünlerin değiştirilmesinde moda uyma diğer bir neden olarak söylenebilir.(95)

Sofra ve süs eşyalarında rekabette, ürün tasarımı büyük önem taşımaktadır. Bu alt sektörün özelliği gereği işçilik yoğun olarak çalışılmaktadır. Sofra eşyaları için oluşturulan sağlık ve güvenlik standartları AB genelinde 1984 yılında uygulamaya konulmuştur.

Kuzey Amerika'ya önemli miktarlarda ihracat yapılmaktadır. Çin ve diğer Uzakdoğu ülkelerinden düşük fiyatlarla yapılan ithalat sektöre zarar vermektedir. (96) Üçüncü dünya ülkeleri ile olan rekabet, satış sorunun ortaya çıkarmış, böylece fiyat satışlarda önemli bir unsur olmuştur.

Yüksek fiyat oluşumunu engellemek için imalat masraflarını gözden geçirmek ve tesislerin doğru yerleşim planını uygulamak önem kazanmaktadır. Ayrıca, tecrübeli işçi ve sanatkarların çalıştırılması ile

(93) ERTUNA, s.25.

(94) SEZER, s.32.

(95) A.g.e., s.34.

(96) A.g.e., s.32.

kalitenin artırılarak müşteriye hitap edilmesi yapılması gerekenler arasında gelmektedir.(97)

Teknik seramikler içinde porselen izolatörler uzun bir süredir kullanılmaktadır. Ancak, elektrik, mekanik, biyolojik, nükleer ve kimyasal uygulamalarda kullanılan yeni ürünler tam olarak tanıtılmadığı, özellikleri tüketici tarafından tam olarak bilinmediği için arzu edilen pazar henüz oluşmamıştır. Gelişmeye açık bu alt sektörde ABD ve Japonya en güçlü rakipler olarak karşımıza çıkmaktadır. AB bu pazarda ancak %10'luk bir pay almaktadır.

Teknik seramiklerde şu anda Avrupa'da standartların oluşturulması çalışmaları devam etmektedir.

AB seramik üretim ve tüketimi 1983-91 yıllarında sürekli olarak büyüme göstermiştir. Bu dönemde üretim yılda ortalama %2, tüketim ise %2,7 büyümüştür.

AB üretiminin %20'sini devamlı olarak yabancı ülkelere satan başlıca ihracatçılardandır.(89) AB dünyada en fazla seramik üreten bölge olarak kabul edilmesine karşın, son zamandarda Çin, Japonya ve diğer uzakdoğu ülkelerinin gösterdikleri gelişme gözardı edilemez boyuttadır.

Ucuz emek ve yeni teknolojinin avantajlarından yararlanan bu ülkeler yatırımlarını giderek arttırmaktadırlar. Daha önce düşük kaliteli, ucuz ürünlerle pazara giren bu Uzakdoğu ülkeleri, son yıllarda pazarın

(97) Güner, SÜMER, "İngiltere'de Sofra Eşyası İmalatında Son Gelişmelerde Bilim ve Teknolojinin Rolü", **SERAMİK DÜNYASI**, Ocak-Şubat 1996, Sayı 16, s.27.

(89) SEZER, s.32.

talep ettiği kalite ve estetik özelliklerinde ürünler üretmeye başlamıştır.(99)

3. AB'DE SERAMİK SEKTÖRÜNÜN YAPISI

AB seramik sektörü 240 bin çalışanı ile 2500 şirketten oluşmaktadır ve 1992 yılı itibarı ile 14 milyar ECU değerinde üretim gerçekleştirmiştir. Tuğla, kiremit ve refrakter malzeme ile birlikte endüstriyel üretimin yaklaşık %1'ini seramik sektörü oluşturmaktadır. İşçi yoğun olarak çalışan bu sanayide ağırlıklı olarak küçük ve orta ölçekli işletmeler görülmektedir.

Sofra ve süs eşyaları alt sektöründe çoğunluğu küçük işletmeler oluştururken, bir kaç tane de büyük işletme faaliyettedir. Üç Alman, iki İngiliz işletme toplam AB üretimin %40'ını gerçekleştirmektedirler.

Sağlık gereçlerinde Avrupa genelinde faaliyet gösteren başlıca iki grup bulunmaktadır. Bunların dışında, çeşitli birlik ülkelerinde bu sektör için üretim yapan işletmeler mevcuttur.

Kaplama malzemelerinde ise üretim, çoğunlukla orta ölçekli İtalyan ve İspanyol üreticilerin elindedir. Sayıları az olmakla birlikte büyük gruplara da rastlamak mümkündür.

Teknik seramik üretimine ise daha çok Almanya, Fransa, İtalya ve İngiltere'de rastlanmaktadır.

(99) TURGUT, s.17.

AB'de özellikle kaplama malzemeleri ve sofraya eşyaları üreten işletmelerde yeniden yapılanmanın olması kaçınılmazdır. Bu işletmeler gelişen teknolojinin olanaklarını kullanarak dış pazarlardaki rekabet güçlerini artırmaya çalışacaklardır.(100)

(100) SEZER, s.38.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE SERAMİK SANAYİİ

1. TÜRKİYE'DE SERAMİK SANAYİİ

Çini üretimi ülkemizde el sanatları olarak eskiden beri uygulanmaktayken, modern teknik ve normlara göre seri halinde imalat yapan seramik sanayinin kurulması oldukça yenidir. Buna karşın Türk Seramik Sanayi özellikle kaplama malzemeleri, kısmen de sağlık gereçleri dallarında büyük gelişme göstermiştir.(101)

1985-91 yılları arasında yer ve duvar karoları üretimi %281 oranında artış yapan Tayvan'dan sonra Türkiye, %80 oranında artışla ikinci ülke olmuştur.(102)

Özellikle son yıllarda yapılan yatırımlar ile, sektörde kapasite artışları sağlanırken, mevcut tesislerin teknolojileri yenilenerek üst kalite ürün elde etme olanağı yaratılmıştır.(103) Ayrıca uygulanan bilinçli politikalarla işletmelerimiz iç ve dış pazarlarda fiyat, teknoloji ve yenilik konusunda birbirleri ile kıyasıya bir rekabete girmişlerdir.

(101) Orhan DİKMEN, **Türkiye'de Seramik Sanayi Semineri**, İstanbul, 1995, s.9.

(102) 40. yıl Vakıfbank Sektör İncelemesi, **Karofayans-Karoseramik Sanayi**, Ankara, 1994, s.7.

(103) SEZER, s.2.

Bugün Türk seramikçileri Avrupa'nın hemen her ülkesine dışsatım yapabilmekte, bu pazarlarda İtalya ve İspanya ile rekabet edebilmektedir.(104)

2. TÜRKİYE'DE SERAMİK SANAYİNİN YAPISI

Ülkemizde seri halde seramik üretiminin 1958 yılında küçük ölçekli olarak kurulan Eczacıbaşı duvar karosu gözönüne alınmaz ise, 1960 yılında 1 milyon m2 kapasite ile kurulan Çanakkale Seramik ile başladığı söylenebilir.(105)

Türkiye'de seramik üretimi yapan fabrikalar genellikle Ege ve Marmara bölgesinde kurulmuş olup, bir çoğunun merkezi de İstanbul'dadır. Kuruluş yeri olarak bu bölgelerin seçilmesindeki amaç, hammadde, yakıt kaynağına ve/veya tüketiciye yakın olmaktadır.(106)

Seramik üreten işletmelerin faaliyet alanları ve buldukları şehirler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

(104) ERTUNA, s.23.

(105) SEZER, s.23.

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

Tablo 1. Türkiye'de Seramik Üreten İşletmeler

Kuruluş Fabrika	Üretim		Statüsü	Konulan
	Tarihi	Yeri		
Anatolia Seramik San. ve T.A.Ş.	1994	Söğüt, Bilecik	Özel	KM
Boziyütk Seramik San. T.A.Ş.	1966	Boziyütk, Bilecik	Kamu	KM
Çanakkale Seramik San. T.A.Ş.	1957	Çan, Çanakkale	Özel	KM,SG,TS,RM
Çanakçılar Seramik San. T.A.Ş.	1983	Gökçeşey,Zonguldak	Özel	SG
Eczabaşı Seramik San. T.A.Ş.	1958	Boziyütk, Bilecik	Özel	SG
Eczabaşı Yapı Ger. San. T.A.Ş.	1977	Boziyütk, Bilecik	Özel	SG
EKS Eczabaşı Karoseramik San. T.A.Ş.	1990	Boziyütk, Bilecik	Özel	KM
Ege Seramik San. T.A.Ş.	1972	Kamalpaşa, İzmir	Özel	KM
Garbon İşıl Seramik San. T.A.Ş.	1963	İstanbul	Özel	SSE
Güral Porselen A.Ş.	1988	Kütahya	Özel	SSE
Hittit Seramik A.Ş.	1989	Uşak	Özel	KM
Kalebodur Elektronik San. A.Ş.	1992	Çan, Çanakkale	Özel	KM
Kaleporselen Elektronik San. A.Ş.	1969	İstanbul	Özel	TS
Kütahya Porselen A.Ş.	1972	Kütahya	Özel	SSE,KM
Portland Porselen San. ve Tic. A.Ş.	1992	Gebze, Kocaeli	Özel	SSE
Serel Seramik San. A.Ş.	1978	Manisa	Özel	KM,SG
Söğüt Seramik San. .A.Ş.	1973	Boziyütk, Bilecik	Özel	KM
Seranit Seramik San. .A.Ş.	1993	Boziyütk, Bilecik	Özel	KM
Seramiksen	1994	Manisa	Özel	KM
Toprak Seritleri ve İzolat. San. A.Ş.	1978	Boziyütk, Bilecik	Özel	KM,SG
Uşak Seramik San. T.A.Ş.	1971	Banaz, Uşak	Özel	KM
Yarıncı Porselen San. T.A.Ş.	1968	Körfez, Kocaeli	Kamu	TS,SG,SSE,RM
Yıldız Çini ve Pors. İşletmesi A.Ş.	1894	İstanbul	Kamu	SSE
Turan Seramik		Ordu	Özel	SG
Akser Seramik		Zonguldak	Özel	SG

KM: Kaplama malzemeleri

SG: Sağlık Gereçleri

SSE: Sofra ve Süs Eşyası

TS: Teknik seramikler

RM: Refrakter pişirme malzemeleri

Kaynak: Basri SEZER, Gümrük Birliğine Girerken Türk Seramik Sektörü,
Seramik ve Refrakter Üreticileri Yayınları-No:2, İstanbul 1993, s.5.

Ülkemizdeki seramik sektörü orta ve büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Kaplama malzemeleri üreten işletmelerin çoğunun sağlık gereçleri de ürettiği görülmektedir. Ayrıca kurulu işletmelerin bir kısmının birden fazla üretim konusuna sahip olduğu söylenebilir. Buna örnek olarak Yarımca Porselenin sofraya eşyası, porselen izolatör, sağlık gereçleri üretmesi verilebilir.

Bu sektörde bağımsız çalışan hammadde çıkarma ve zenginleştirme tesisi bulunmamaktadır. Orta ve büyük ölçekli işletmelerin bir kısmı kendi ham madde işletmelerini kurmuşlardır. Kurulan bu işletmeler bağımlı oldukları işletmenin hammadde ihtiyacını temin ettikleri gibi kısmen de olsa diğer işletmelerin ihtiyacını karşılamaktadırlar.

Yarımca Porselen, Bözüyük Seramik, Yıldız Porselen'in tamamı, Uşak Seramiğinde yaklaşık %50'si kamuya aittir.

Mevcut işletmelerden Kaleporselen (%30) Alman Siemens, Eczacıbaşı Karo Seramik (%4) İtalyan Marazzi ile yabancı ortaklık kurmuştur.(107)

2.1. KAPLAMA MALZEMELERİ

Seramik yer ve duvar karoları kil, kaolen, feldspat, mermer, kuvars gibi inorganik hammaddelerin öğütülüp belirli oranlarda karıştırılıp plaka halinde şekillendirildikten sonra, sırlı veya sırsız, desenli veya desensiz olarak bir veya birden fazla pişirilerek

(107) SEZER, s.6.

sertleştirilmesi suretiyle elde edilen, yer ve duvar kaplamasında kullanılan seramik malzemelerdir.(108)

2.1.1. ÜRETİM YÖNTEMİ VE TEKNOLOJİ

Yer ve duvar karolarının üretim yöntemi birbirine çok benzemektedir. Pişirim; tek pişirim, çift pişirim ve dekor pişirimi olarak üç farklı şekilde yapılmaktadır. Ancak işletmeler enerji tasarrufu sağladığından dolayı tek pişirimi tercih etmektedirler. Albenisi çok olan canlı renklerle ve yıldızlarla süslenen çok renkli çeşitlerde, el deseni, çıkarma ve pano yapımlarında zorunlu olarak dekor pişirimi yapılmaktadır.(109)

Türkiye'de yer ve duvar karosu üreten kuruluşların çoğu yeni olduğu için en son teknolojiye göre kurulmuşlardır. Önceden kurulmuş olanlarda artan talebi karşılamak için kapasite artışına gitmekte ve son teknolojiyi getirerek tesislerini modernize etmektedirler.

İşletmeler işçi ücretlerini artışı ve ülkemizdeki işçi verimliliğinin düşüklüğü karşısında otomasyona yönelmektedirler.(110) Bunun sonucunda üretim bir misli arttığı halde istihdamda bir miktar azalma görülmüştür.(111)

(108) DPT, s.1.

(109) DPT, s.4.

(110) VAKIFBANK, s.5.

(111) ERTUNA, s.12.

Yer ve duvar karolarında yaptığı araştırma faaliyetleri ile İtalya, teknoloji olarak başı çekmektedir. Burada üretilen makina ve techizatlar bütün ülkelere satılmaktadır.(112)

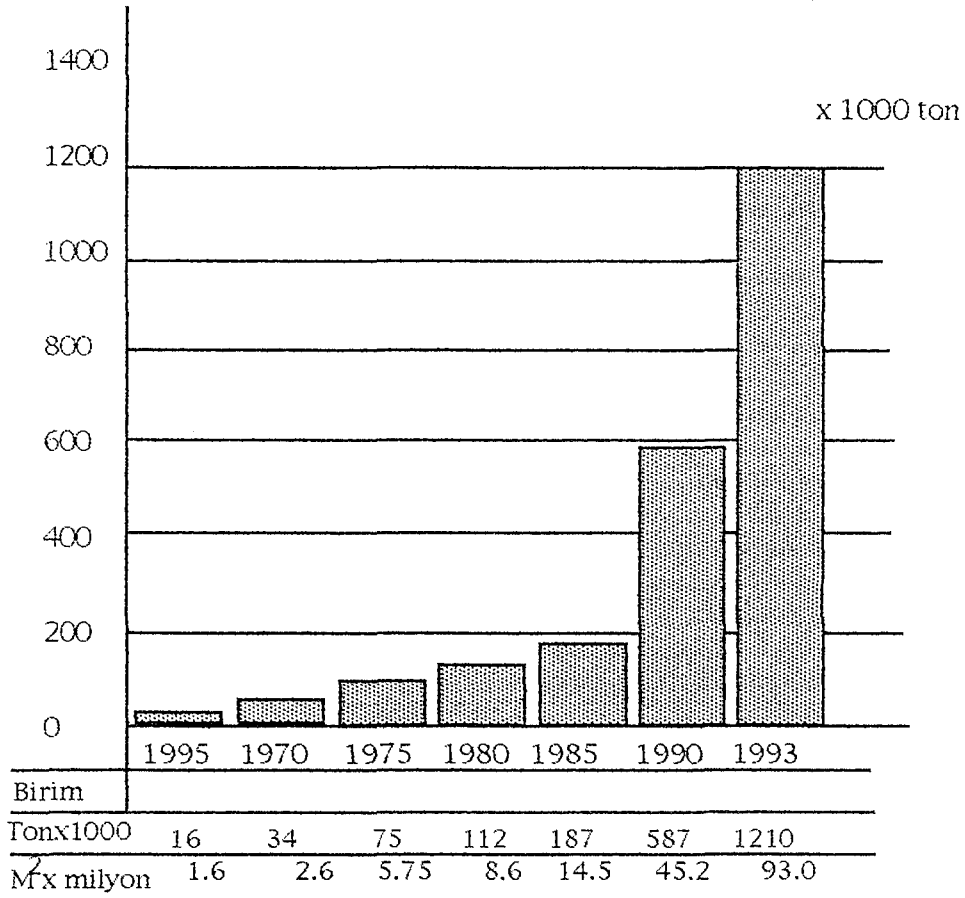
2.1.2 KAPASİTE

Binaların mutfak, banyo ve tuvaletleri ile sınai ve ticari yapıların yer ve duvar döşemesi olarak kullanılan kaplama malzemelerinde ilk üretim 1960 yılında 1 milyon m²/yıl kapasite ile başlamış, yeni kurulan tesislerle de üretim artarak günümüze dek gelmiştir. 1965-93 yılları arasında kapasite artışı %20,9 olarak gerçekleşirken, 1980 sonrası dönemde kapasite yaklaşık onbir katına çıkarak en yüksek kapasite artışını sağlayan alt-sektör olmuştur.(113)

(112) VAKIFBANK, s.5.

(113) SEZER, s.6.

Tablo 2. Seramik Yer ve Duvar Karosu Kapasite Gelişimi, 1965-93



Kaynak: Basri SEZER, **Gümrük Birliğine Girerken Türk Seramik Sektörü**, Seramik ve Refrakter Üreticileri Yayınları-No:2, İstanbul, 1994, s.8.

Kaplama malzemelerinin kapasite gelişimi yıllar itibarı ile incelendiğinde, bu alt sektörün esas olarak 1986 yılından sonra sıçramalar yaparak büyüdüğü görülebilir.

1980-86 yılları arasında ortalama %8, 1986-94 yılları arasında da ortalama %15,5'lik kapasite artışı sağlanmıştır.(114)

(114) Saime ÖZBAY, **Türkiye'de Seramik Sanayi** Seminer Notları, İktisadi Araştırmalar Vakfı, 1995/108, İstanbul, 1995, s.47.

Üretimi gerçekleştiren onbir işletmenin sekiz tanesi yer ve duvar karosu, iki tanesi yalnız yer karosu, bir tanesi de sadece duvar karosu üretmektedir.(115)

**Tablo 3. Seramik Yer ve Duvar Karosu Sanayinde
Önemli Kuruluşlar**

Sıra No, Kuruluşun Adı	Yeri	Mülkiyet	Üretim Konusu	1992 Kapasite(1000 m ²)		
				Yer Karosu	Duvar Karosu	Toplam
1. Kalebodur Ser. San. A.Ş.	Çan	Özel	Yer Karosu	19.000		19.000
2. Çarıkale Ser. San. A.Ş.	Çan	Özel	Duvar Karosu	14.750		14.750
3. Top San ve İzo Ser. San. A.Ş.	Bozüyük	Özel	Yer ve Duvar Kar.	4.100	6.100	10.200
4. Serel Seramik Tic. A.Ş.	Bilecik	Özel	Yer ve Duvar Kar.	2.800	1.200	4.000
5. Ecz. Baş. Karo Ser. San.	Bozüyük	Özel	Yer ve Duvar Kar.	1.100	2.200	3.300
6. Uşak Seramik San. A.Ş.	Banaz	Özel	Yer ve Duvar Kar.	1.150	1.000	2.150
7. Söğüt Seramik San. A.Ş.	Söğüt	Özel	Yer ve Duvar Kar.	3.950	5.650	9.600
8. Bozüyük Ser. San. A.Ş.	Bozüyük	Kamu	Yer ve Duvar Kar.	1.000	1.700	2.700
9. Ege Seramik San. A.Ş.	Kemalpaşa	Özel	Yer ve Duvar Kar.	6.000	4.500	10.500
10. Kütahya Porselen San. A.Ş.	Kütahya	Özel	Yer Karosu	3.000		3.000
11. Hitit Seramik San. A.Ş.	Uşak	Özel	Yer ve Duvar Kar.	1.200	1.500	2.700
TOPLAM				43.300	38.600	81.900

Kaynak: DPT, VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, **Seramik ve Porselen Sanayi**, Ankara, 1995, s.3.

6119 çalışanı bulunan kaplama malzemeleri alt sektöründe kapasite kullanım oranı ortalama %90,5'tir., Kamu işletmelerinin toplam kapasitesindeki payı sürekli gerileyerek %2.9'a düşmüştür.(116)

(115) VAKIFBANK, s.10.

(116) SEZER, s. 6.

2.1.3. YURTIÇİ SATIŞLAR

Ülkemiz kaplama malzemeleri talebinin çok büyük bir bölümü yurtiçi üretimle sağlanmaktadır. Bu alt sektörde özellikle İtalya'dan yapılan ithalat yüksek gelir grubunun talebini karşılamaktadır.

Duvar karoları; mutfak, banyo, konutlar, sınai ve sosyal yapılarda kullanılmaktadır. Duvar karosu talebi daha çok yeni inşaatlar, yenileme, değiştirme isteğinden etkilenmektedir.

Tablo 4. Yer ve Duvar Karosu Yurtiçi Tüketim Miktarı

	(1000 m ²)				
	1988	1989	1990	1991	1992
Yer Karosu	17.095	21.307	24.072	27.646	31.947
<u>Duvar Karosu</u>	<u>21.087</u>	<u>18.270</u>	<u>22.979</u>	<u>21.306</u>	<u>26.606</u>
Toplam	39.182	39.577	47.051	48.952	58.553

Kaynak: Vakıfbank Sektör İncelemesi, **Karofayans-Karoseramik**

Sanayi, Ankara, 1994, s.14.

Tablo 5. Yurtiçi Tüketim Miktarı

	(1000 m ²)			
	1993	1994	1995	1996
Yer Karosu	26.650	29.700	33.100	36.800
Duvar Karosu	34.350	38.300	42.700	84.300
Toplam	61.000	68.000	75.800	84.300

Kaynak: VII, Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, **Seramik ve Porselen Sanayi**, Ankara, 1995, s.16.

Tablolar incelendiğinde duvar karosu tüketiminin yer karosundan daha fazla olduğu görülebilir. Bunun nedeni duvar karosunun yer karosundan daha sağlam ve dayanıklı olması, hemen hemen aynı fiyatlarla satılması ve yer kaplama malzemesi olarak da kullanılabilir olmasından kaynaklanmaktadır.

Yer ve duvar karosu talebini etkileyen faktörlerin başında kalite ve satış fiyatı gelmekte bunu marka, satış koşulları, dağıtım ve reklam izlemektedir.(117)

Satışlar genellikle bayiler yoluyla yapılmakta, ancak bazı işletmelerin kendi satış mağazaları aracılığı ile piyasaya mal sundukları görülmektedir.

(117) VAKIFBANK, s.14.

Üretimde önemli bir yere gelen Türk kaplama malzemeleri alt sektörünün, kişi başına tüketim miktarı olarak henüz istenilen seviyeye gelmediği belirtilmektedir. 1993'te yer ve duvar karosu kullanımı kişi başına 1 m² olarak gerçekleşirken, 1994 yılı boyunca sürdürülen yoğun kampanyalarla bu oran ancak 1.2 m²'ye ulaşabilmiştir. Bu alt sektörün tüketimi Bulgaristan'da 2, İtalya'da ise 4 m² civarında bulunmaktadır. Türkiye'de tüketimin az olmasının önemli bir nedeni olarak "yenileme pazarı"nın olmaması gösterilmektedir.(118)

2.1.4. İHRACAT

Önceleri işletmelerde "iç pazarda tüketilmeyenin dış pazara satılması" düşüncesi varken, bugün bu düşünce yerini "dış satım amaçlı kapasite" oluşturmaya bırakmıştır.(119)

Yeni modern tesislerin üretimi girmesi ve eskilerinin de rehabilite edilmesi, ürün tasarımında uluslararası seviyeye gelinmesiyle dış pazarlarda rekabet gücü artmıştır. Ayrıca rekabet için gerekli kalite güvencesinin oluşturulabilmesi ve yüksek standarda sahip ürün üretmek için işletmeler ISO 9000 Kalite ve Güvence Standartlarına geçmişlerdir.(120)

İhracat yapmak isteyen işletmeler Türk Standartları ve Avrupa Standartları arasında bazı farklar olduğu için ürünlerini her iki standarda

(118) Haluk İMERYÜZ, "Seramikte Dünya Sekizincisiyiz", **CAPİTAL**, Kasım 1994, s.82-83.

(119) ÖZBAY, s.49.

(120) SEZER, s.9.

da uydurmak ve bunu belgelemek durumunda kalmaktadır. TSE bu farklılığı giderebilmek için çalışmalar yapmaktadır.(121)

Tablo 6. Yer ve Duvar Karosu İhracat Miktarları
(1000 m²)

	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>
Duvar Karosu	2.640	6.863	5.521	9.134	9.284	9.800
<u>Yer Karosu</u>	<u>363</u>	<u>1.745</u>	<u>1.979</u>	<u>3.707</u>	<u>5.728</u>	<u>9.800</u>
Toplam	3.003	8.608	7.500	12.841	14.012	16.300

	<u>1994</u>	<u>1995</u>
Duvar Karosu	10.900	12.200
<u>Yer Karosu</u>	<u>7.600</u>	<u>8.800</u>
Toplam	18.500	21.000

Kaynak: VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, **Seramik ve Porselen Sanayi**, Ankara, 1995, s.10-16.

(121) DPT, s.6.

Yukarıdaki tablodan da görülebileceği gibi duvar karosu, yer karosuna oranla daha fazla ihraç edilmektedir. Bunun nedeni, Avrupa'da beyaz fayans üretiminin düşük düzeyde olmasıdır.(122)

İhracatın %70'i AT, %5'i EFTA, %25'i'de Rusya, ABD, Güney Afrika, Polonya gibi ülkelere yapılmaktadır.(123) AT ülkelerine yapılan ihracatın %90'a dizayn ve ebat açısından alt fiyat grubu ürünleri, %10'u ise orta ve üst fiyat grubu ürünleri oluşturmaktadır.(124)

İhracatın 1980-86 yılları arasında ortalama %10, 1986-1994 yılları arasında da %22'lik artış gösterdiği görülmektedir.(125) 1986-1994 yılları arasındaki ihracat artışında, ülkedeki ekonomik kriz sonrası işletmelerin yurt içi pazarın küçüleceği düşüncesiyle dış pazarlara yönelmeleri de önemli bir etkidir.(126)

2.1.5. İTHALAT

Yurtiçi tüketimin ancak %2'sini oluşturan ürün ithalatı (127) genellikle İtalya ve Almanya'dan lüks konutlar için getirilmektedir. Bu ürünler zengin dekorlu ve pahalıdır.(128)

Bunların yanında kalitesiz, standart dışı, ucuz karolarda Bulgaristan, Romanya ve İran 'dan getirilmektedir.

(122) VAKIFBANK, s.9.

(123) DPT, s.9.

(124) ERTUNA, s.24.

(125) ÖZBAY, s.47.

(126) İMERYÜZ, s.84.

(127) DPT, s.8.

(128) SEZER, s.9.

Nihai ürünlerin yanında büsküvi (yarı ürün)nin de bazı işletmeler tarafından ithal edildiği bilinmektedir. Ancak, gümrüklerdeki uygulama nedeniyle kesin miktarların saptanması mümkün olamamaktadır.(129)

2.1.6. MEVCUT DURUM VE BEKLENTİLER

1970'li yıllarda yaşanan petrol krizi ile bu alt sektörde başta pişirme olmak üzere tüm proseslerin makina ve teçhizatında maliyet düşürücü, verimi artırıcı, kaliteyi iyileştirici çalışmalar yapılmıştır.

İşletmeler çift pişirimden tek pişirime geçerek yakıt kullanımını azaltarak maliyeti düşürmüşlerdir. Yeni kurulan işletmeler son teknolojiyi alırken, eskilerde modernizasyon yoluyla teknolojilerini yenilemişlerdir.(130)

Seramik yer ve duvar karolarına olan talep, inşaat sektörüne bağlıdır. Bu nedenle inşaat sektörünün canlı tutulması, bu alt sektörün gelişmesine önemli katkılarda bulunacaktır.(131)

Pazarın talebi gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde giderek kaliteli ürünlere kaymaktadır. Bunun sonucunda da işletmeler sürekli olarak yaratıcı olmak durumunda kalmaktadırlar.(132)

Bu sektör inşaat sektörünün yanında harcanabilir kişisel gelir düzeyiyle doğrudan, nüfus artış hızı, konut edindirme politikaları ve kentleşme sürecinden de dolaylı olarak etkilenmektedir.(133)

(129) DPT, s.8.

(130) SEZER, s.9.

(131) VAKIFBANK, s.22.

(132) DPT, s.25.

(133) ERTUNA, s.26.

Bu nedenle yukarıdaki sektörlere uygulanacak politikalar, ülkedeki kentleşme düzeyi büyük önem kazanmaktadır. DPT'nin VII beş yıllık kalkınma planında kaplama malzemeleri alt sektörünün %12 oranında büyümeye devam edeceği tahmin edilmektedir.(134)

Gümrük Birliğine girilmesi ile beraber özellikle tasarım ve albeninin ön planda olduğu üst fiyat grubu karo seramik ürünlerinin ithalatında artış beklenmektedir.(135)

Mevcut durum olarak büyük işletmelerde örneğin görüştüğümüz bir işletmede ISO 9001'in sonucu olarak kaplama malzemelerini döşemeye yönelik, öğretici seminerler düzenlemektedir. Bölgesel özellik taşıyan bu seminerleri bitirenlere sertifika verilmektedir.

AB'nin yayınladığı genelgede kaplama malzemesi ürünlerine CE markası verilmesi söz konusu değildir.(136) Ancak bu işletmede yer ve duvar karoları tanımlamakta, özellikleri, buldukları ortamda (asidik-bazik) gösterdiği özellikler, ebat, kayma özelliği gibi fiziksel özellikleri belgelendirilmekte ve tüketicinin bilgisine sunulmaktadır.(137)

2.2. SAĞLIK GEREÇLERİ

Seramik sağlık gereçleri inorganik maddelerin belirli oranlarda karıştırılıp, uygun metodlarla şekillendirildikten sonra, 1200-1300°C

(134) DPT, s.18.

(135) ERTUNA, s.27.

(136) Bu bilgiler Söğüt Seramik Planlama Müdürü Sayın Hakan YILDIZ'la 27.3.1996 tarihinde yapılan görüşmeden elde edilmiştir.

(137) Bu bilgiler Söğüt Seramik'te çalışan Sayın Şebnem GÜNER'le 27.3.1996 tarihinde yapılan görüşmeden elde edilmiştir.

pişirilmesi ile elde edilen sırlı, beyaz veya renkli lavobo, klozet, helataşı, eviye, küvet, lavobo ayakları, rezervuarlar gibi eşyalardır.(138)

2.2.1. ÜRETİM YÖNTEMİ VE TEKNOLOJİ

Üretimde kullanılan geleneksel döküm sistemi, yakıt ve işçilik maliyetlerinin artması, ayrıca geniş işletme alanı gerektirmesi nedeniyle tercih edilen bir yöntem olmaktan çıkmıştır.(139) Özellikle AB ülkelerinde yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar, ihtiyaç duyulan teknolojik gelişmelerin ve otomasyonun işletmeler tarafından kısa zamanda uygulamaya alınmasıyla sonuçlanmıştır.

Sağlanan gelişmeler kaliteyi, karlılığı ve verimliliği olumlu yönde etkilemiştir.(140)

2.2.2. KAPASİTE

Sağlık gereçlerinde 1960 yılına kadar talep ithalat yoluyla karşılanmaktaydı. Eczacıbaşı topluluğunun İstanbul'da kurduğu sağlık gereçleri fabrikası 1960 yılından itibaren 3000 T/yıllık kapasite ile üretime başlamıştır.(141)

(138) DPT, s.28.

(139) SEZER, s.14.

(140) DPT, s.30.

(141) SEZER, s.13.

Artan ülke ihtiyacını karşılamak için yeni işletmelerin kapasiteleri de talebi karşılayacak şekilde zamanla genişletilmiş ve bugünkü duruma ulaşılmıştır.(142)

Sağlık gereçleri sektöründeki önemli kuruluşlar ve kapasiteleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 7. Sağlık Gereçleri Üreten İşletmeler

<u>Sıra no</u>	<u>kuruluşun Adı</u>	<u>Yeri</u>	<u>Mülkiyeti</u>	<u>Üretim Konusu</u>	<u>Kapasitesi</u>
1	Eczacıbaşı	Kartal	A.Ş.	Sağl. Grç.	18.000T/Y
2	Eczacıbaşı	Bozüyük	A.Ş.	Sağl. Grç.	23.000T/Y
3	Serel Seramik	Manisa	A.Ş.	Sağl. Grç.	17.000T/Y
4	Toprak Seramik	Körfez	A.Ş.	Sağl. Grç.	12.000T/Y
5	Yarımca Pors.	Çaycuma	KAMU	Sağl. Grç.	4.500T/Y
6	Çanakçılar Ser.	Ordu	ÖZEL	Sağl. Grç.	5.000T/Y
7	Turan Seramik	Zonguldak	ÖZEL	Sağl. Grç.	1.500T/Y
8	Akser Seramik	Bozüyük	ÖZEL	Sağl. Grç.	1.500T/Y
9	Küçük Atelyeler				<u>4.000T/Y</u>
					87.500T/Y

Kaynak: VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, **Seramik ve Porselen Sanayi**, Ankara, s.29.

Sağlık gereçleri açısından 1980-94 yılları incelendiğinde kapasite artışlarında çok büyük farklılıklar yaşanmamış, artışlar yavaş yavaş (tevsii ve modernizasyon yatırımları şeklinde) olmuştur. Belirtilen dönemde kapasite yıllık ortalama %60 artış göstermiştir.(143)

Sektördeki ortalama kapasite kullanım oranı %70.5'tir. Bazı işletmelerde bu oran %90,2'ye kadar çıktığı gibi bazılarında da %65'e düşmüştür. Toplam kapasitenin %65'i dört büyük işletmeye aittir. Kamunun kapasiteden aldığı pay sürekli gerilemektedir.(144)

1993 verileriyle sektörde yaklaşık olarak 2350 kişi istihdam edilmektedir. Türkiye'de bu alt sektör inşaat sektörünün kazanmış olduğu canlılık sayesinde gelişerek, ülkemiz bu pazarda toplam üretim kapasitesi olarak beşinci toplam dış satımda ise üçüncü konuma gelmiştir.(145)

2.2.3. YURT İÇİ SATIŞLAR

1993 yılında yurtiçi satışların 44,2 bin ton ve \$116,7 milyon değerinde olduğu söylenmektedir.(146)

Sağlık gereçlerinde kapasite giderek artmaktadır. Ancak bu artış yurt içi talebin artışından kaynaklanmamaktadır. Artan kapasite ile üretilen ürünlerin hemen hemen tamamı ihraç yoluyla tüketilmektedir.

(143) ÖZBAY, s.47.

(144) SEZER, s.13-14.

(145) ERTUNA, s.25.

(146) SEZER, s.14.

Yurdumuzda yapılan üretim yukarıda da belirtildiği gibi talebi karşılayacak boyuttadır.(147)

Fakat kaplama malzemelerinde olduğu gibi çok az miktarda, lüks konutlar için ithalat yapılmaktadır.

Sektördeki büyük işletmelerin ürünlerini taklit ederek, kalitesiz ürünleri ucuza satan bazı kuruluşlar mevcuttur. Bu ikinci sınıf ürünlerin pazarda ayrılması için TSE'nin eğitim, denetim ve yatırımı gücünü kullanması gerekmektedir.

Tüketiciler ucuz olduğu için kalitesiz, taklit ürünleri kullanmaktadırlar. İşletmeler bu durumu ortadan kaldırmak için taklit edilmesi zor formlarda alternatifler yaratmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca oluşan bu haksız rekabeti önlemek için de ISO 9001 belgesine sahip olmaya büyük önem vermektedirler.

Sağlık gereçlerinde genellikle ucuz ve orta grup ürünler standart inşaatlarda kullanılırken, üst grup takımları da lüks konutlardan ve yenileme pazarından talep edilmektedir. Bu ayrımda farklı grup ürünler arasında kalite ve işlevsellik yönünden bir farklılık bulunmamaktadır.

Ayrıcalık, tasarım aşamasında estetik özelliğin ön plana çıkarak, üretim maliyetinin artmasından kaynaklanmaktadır.(148)

Ülkemizde kişi başına tüketim 0.8 kg'dır. Bu değer Avrupa ülkeleri ile karşılaştırıldığında çok düşük kalmaktadır, Ülkemizdeki kişi başına

(147) **Avrupa Topluluğu ile Gümrük Birliğine Gireken**, Acar Menkul Değerler Ticareti A.Ş., İstanbul, s.143.

(148) Arredamento Dekorasyon, **Banyo 96**, İstanbul, Ekim 1986, s.99-103.

tüketimin genel Avrupa ortalamasının yarısı civarında olduğu söylenmektedir.(149)

2.2.4. İHRACAT

Sağlık gereçleri alt sektöründe ihracat üretimin yaklaşık %30'unu teşkil etmektedir. İhracatın %80'ini Avrupa ülkelerine yapılmaktadır.

Tablo 8. Sağlık Gereçleri İhracatı (TON)

	1988	1989	1990	1992	1993
Sağlık Gereçleri	9.929	11.770	14.557	22.318	20.4

Kaynak: VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, **Seramik ve Porselen Sanayi**, Ankara, 1995, s.32.

Avrupa 1994 yılında 42 milyon adet büyük parçalık pazar büyüklüğüne sahipti. Bu pazarda da kaplama malzemelerinde olduğu gibi

(149) Sadi BURAT, **Türkiye'de Seramik Sanayi Semineri**, İstanbul 1995, s.37.

İtalya en büyük üretici ve ihracatçı konumdadır. Avrupa ülkelerinin sağlık gereçleri alımı yaklaşık 13 milyon adet küçük parçadır.(150)

İhracat 1986 yılından bugüne kadar yıllık ortalama %26 (adet bazında) artış göstermiştir.

Seramik tüketiminin artması açısından dünya nüfusunun %3'ünün üretilen sağlık gereçlerini koyabilecek nitelikte banyosu olmadığı söylenmektedir.(151)

Sağlık gereçlerinde üretilen ürünlerin kalite yönünden hiçbir farkı olmaksızın, ihraç edilen ürünler kültür farklılığı ve dolayısı ile kullanım ve işlevsellik bakımından yurt içi piyasaya verilen ürünlerden ayrılmaktadır.(152)

2.2.5. İTHALAT

Ürün ithalatı genellikle İtalya ve Almanya'dan yapılmaktadır. Lüks konutlar ve turistik tesisler için getirilen üst kalite grubu ürünler talebi oluşturmaktadır.(153) İthalat üretimin %1.2'si gibi düşük bir miktar olduğundan önemli değildir.

(150) ERTUNA, s.25.

(151) BURAT, s.38.

(152) Bu bilgiler Eczacıbaşı Bozüyük Fabrika Müdürü Sayın Erhan YÜCEL'den 28.3.1996 tarihli görüşmeden alınmıştır.

(153) SEZER, s.14.

Tablo 9 .Sağlık Gereçleri Ürün İthalatı

	(1000 TON)			
	1990	1991	1992	1993
Sağlık Gereçleri	0.6	0.8	1.9	3.6

Kaynak: Basri SEZER, **Gümrük Birliğine Girerken Türk Seramik Sektörü**, İstanbul, 1994, s.15.

Bu alt sektörde yarı ürün ithalatı söz konusu değildir. Ancak üretimde kullanılan hammaddeler, kimyevi maddeler, yardımcı hammaddeler ithal edilmektedir.(154)

2.2.6. MEVCUT DURUM VE BEKLENTİLER

1970'li yıllarda yaşanan petrol krizi bu sektörü de etkilemiş, üretim prosesinde bir takım değişiklikler yapılarak mevcut sistemlerin verimli olması sağlanmıştır.

Sağlık gereçleri ihracatı kaplama malzemelerine göre farklı bir gelişim göstermiştir. 1980 yılına kadar üretimin %90'lık bir kısmı yurtiçi talep ile, %10'luk kısmı da ihracat ile tüketilmiştir. 1980'den sonra ihracatın payı %20'nin üzerinde seyrederken, bu oran 1993 yılında %35'e ulaşmıştır.(155)

(154) DPT, s.32.

(155) SEZER, s.14.

Bu alt sektörde önemli bir eğilim olarak hemen her gün küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu alana girmesi söylenebilir.(156) Bunların bir kısmı büyük işletmelerin ürünlerini taklit ederek, aynı isim altında piyasaya sürmekte ve haksız rekabete neden olmaktadır. Hukuki yapının eksikliğinden meydana gelen bu duruma ilk etapta TSE'nin engel olması beklenmektedir.

Kurulan işletmelerden modern teknoloji ile kaliteli ve ucuza ürün elde edenlerin pazarda kalıcı yerler elde edeceği de düşünülmektedir.

Yoğun rekabetin yaşandığı sektörlerden olan sağlık gereçlerinde ürün kalitesinin yanında hizmette de kaliteye büyük önem verilmektedir. ISO 9001 Kalite Güvence Sistemi belgesine sahip olan işletmeler günün 24 saatinde müşteri şikayetlerinin cevaplandırılması, yedek parça satışı, hatalı ürün değiştirme gibi konularda hizmet vermektedir.

Büyük işletmelerde, tesisatçılara yönelik olarak montajda dikkat edilecek hususların ele alındığı bir takım kurslar düzenlemekte ve bunun sonucunda da başarılı olan tesisatçılara MEB onaylı tesisatçı sertifikası verilmektedir. Bu sayede müşteri şikayetlerinde önemli bir yere sahip olan montaj hataları da azaltılmaya çalışılmaktadır.(157)

(156) ERTUNA, s.25.

(157) BANYO 96, s.103-104.

2.3. SOFRA ve SÜS EŞYASI

Tanım

İnorganik hammaddelerin belirli oranlarda karıştırılıp uygun metodlarla şekillendirildikten sonra 1000-1400°C'de pişirilmesi ile elde edilen sırlı, desenli veya beyaz tabak, fincan, vazo v.b. eşyalardır.(158)

2.3.1. ÜRETİM YÖNTEMİ VE TEKNOLOJİ

Batı ülkeleri, Amerika ve Japonya'da bilgisayar kontrollü otomatik tartım sistemlerinin kullanılması, şekillendirmede otomasyona gidilmesi, hızlı pişirim fırınlarının kullanılması bu alt sektörün önemli teknolojik gelişmeleri olarak görülmektedir.(159)

Ülkemizdeki mevcut işletmeler kredi maliyetlerinin yüksekliği nedeni ile yenileme yatırımlarını yapamamış, eski teknolojilerini kullanmak durumunda kalmışlardır. Bu nedenle ülkemizdeki işletmelerin oluşturulan yeni teknolojilere uyumu özel sektördeki bir fabrika dışında beklenildiği gibi olmamıştır.

2.3.2. KAPASİTE

Ülkemizdeki seramik sofrası ve süs eşyaları alt sektörü beş büyük işletme ve sayıları 250-300 civarında olduğu tahmin edilen küçük ölçekli atölyelerden oluşmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerin ürünleri yurt içi

(158) DPT, s.39.

(159) A.g.e., s.41.

talebin %85'ini oluşturmaktadır. Küçük ölçekli atölyeler hakkında elimizde kesin bilgiler mevcut değildir.(160)

Sofra ve süs eşyalarında üretim yapan işletmelerin kapasiteleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 10. Sofra ve Süs Eşyası Üreticileri

Adı	Kurulu Kapasite(1000 Ton)	Üretim Konusu	Yeri
Güral Porselen	3,9(10.106 Adet)	Sofra Eşyası	Kütahya
Kütapya Porselen	3,6(18.106Adet)	Sofra Eşyası	Kütahya
Yarımca Porselen	3.0(8.5.106 Adet)	Sofra Eşyası	Körfez
Porland Porselen	1.8 (6.6.106 Adet)	Sofra Eşyası	Gebze
Yıldız Porselen	0.4(1.4.106 Adet)	Sofra ve Süs Eş.	İstanbul
Garbon Işıl	0.8	Süs Eşyası	İstanbul
Diğerleri	1.43	Sofra ve Süs Eş.	

Bu işletmelerden Güral Porselen 1990, Porland Porselen 1992 yılında üretime geçerken İstanbul Porselen 1990 yılında mali nedenlerden dolayı kapanmıştır.

Sektörde toplam 2437 kişi istihdam edilmektedir.(161)

(160) A.g.e., s.39.

(161) SEZER, s.16.

2.3.3. YURTIÇİ SATIŞLAR

1990 yılında özellikle Çin'den büyük miktarlarda gelen ucuz porselen eşyalar tüketimi kısa vadede olumsuz yönde etkilenirken, uzun vadede de porselen kullanım alışkanlığını kazandırması bakımından olumludur.

Atıl kapasiteye sahip bu alt sektörde tüketimin artması porselen eşya fiyatı ve halkın satın alma gücüyle ilişkilidir.(162)

Sofra ve süs eşyalarında yurtiçi tüketim aşağıdaki gibidir.

Tablo 11. Sofra ve Süs Eşyası Yurtiçi Tüketisi

	1989	1990	1991	1992	1993 (x1000ton)
Sofra ve Süs					
Eşyası	10.3	17	8.7	11.3	18.5

Kaynak: Basri SEZER, **Gümrük Birliğine Girerken Türk Seramik Sektörü**, İstanbul, 1994, s.19.

2.3.4. İHRACAT

Büyük bir çoğunluğu AT, ülkelerine yapılan ihracatta Suudi Arabistan, Rusya, Libya ve EFTA ülkeleri de önemli bir pay almaktadır.(163)

(162) DPT, s.47.

(163) DPT, s.46.

Yıllar itibarıyla yapılan ihracat miktarları şöyledir:

Tablo 12. Sofra Eşyası İhracatı

(x1000ton)

	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>
Sofra Eşyası	2.1	1.9	0.9	1.0	1.1

Kaynak: Basri SEZER, **Gümrük Birliğine Girerken Türk Seramik Sektörü**, İstanbul, 1994, s.45.

2.3.5. İTHALAT

Bu alt sektörde hammadde ve ürün ithalatı yapılmakta, yarı ürün ithalatı yapılmamaktadır. İthalat genellikle AT ülkelerinden olmaktadır.(164) Ancak, Çin ve diğer Uzakdoğu ülkelerinden ucuz fiyatlarla ülkemize gelen porselen sofras eşyası 1990 yılında aşırı stokların oluşmasına neden olarak sektörü olumsuz etkilemiştir. Sonraki yıllarda fon uygulaması ile bu giriş önlenmeye çalışılmış ise de yasal olmayan yollardan porselen eşya girişi ve sınır ticareti devam etmiştir.

Ürün ithalat miktarları tabloda verilmiştir.

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

Tablo 13. Sofra ve üs Eşyası İthalatı

	(x1000ton)				
	1989	1990	1991	1992	1993
Sofra ve Süs Eşyası	1.4	10	3.7	3.9	5.5

Kaynak: Basri SEZER, **Gümrük Birliğine Girerken Türk Seramik Sektörü**, İstanbul, 1994, s.19.

2.3.6. MEVCUT DURUM

Sofra ve süs eşyası alt sektöründe şekillendirme, pişirme ve sırlama alanlarında son yıllarda otomasyona geçilmiştir. Evlerde bulaşık makinası kullanımının artması ile birlikte sırlama tekniğinde bazı değişikliklere de yer verilmiştir.(165)

Ham madde yönünden oldukça zengin olan Uzakdoğu ülkeleri ucuz işçilik avantajlarını da kullanarak bu alt sektörde söz sahibi olmuşlar ve ülkemize buradan gelen büyük miktarlardaki porselen eşya, üretimin kısıtlanmasına ve yerli üreticilerin haksız bir rekabetle karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Sonuçta, ülkemiz üreticileri pazar paylarını önemli ölçüde yitirmişlerdir.

1990'lı yıllarda yaşanan ekonomik kriz sofras ve süs eşyası sektörünü de etkileyerek bir fabrikanın kapanmasına, kalanlarında önemli sayılabacak yatırımlarda bulunamamalarına neden olmuştur. Ancak, GB'ne

(165) SEZER, s.18.

gidilmesi ve Türk Cumhuriyetlerinde yeni pazarlar bulunması sonucunda sektörde bir canlanma beklenmektedir. Sonuçta yeni yatırımlar yapılacağı ve mevcut tesislerinde rehabilite edileceği düşünülmektedir.(166)

2.4. TEKNİK SERAMİKLER

Tanım

Daha öncede belirttiğimiz gibi teknik seramikler diğer alt sektör seramiklerine oranla yeni yeni üretilip kullanılmaya başlanan ürünlerdir. Bu alt sektöre giren ürünler alçak ve yüksek gerilim izalatörlerinden, ateşleme buji sistemlerine, uzay araçları seramiklerine varan çok geniş bir alana sahiptir. İleri teknoloji seramikleri henüz ülkemizde üretilmemektedir. Konuyla ilgili olarak Tübitak Araştırma Merkezi, İTÜ ve ODTÜ'de çalışmalara başlanmıştır.(167) Bu nedenle biz burada elektro porselenlerden bahsedeceğiz.

Çeşitli inorganik maddelerin belirli oranlarda karıştırılarak uygun metodlarla şekillendirilip 1250 ile 1400°C'ta pişirilmesi ile elde edilen ve elektrik enerjisi iletiminde kullanılan çeşitli şekillerdeki izalasyon malzemesine elektroporselen denilmektedir.(168)

(166) DPT, s.52.

(167) SEZER, s.19.

(168) DPT, s.58.

2.4.1. ÜRETİM YÖNTEMİ VE TEKNOLOJİ

Elektro porselenin cinsine göre üretim, yaş sistem ve kuru sistem olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Yaş sistem geleneksel olup, emek yoğun bir sistemdir. Bunun belirli kısımları birleştirilerek otomasyona gidilmesi ve verimlilik artışının sağlanması günümüzde mümkün olmuştur.

2.4.2. KAPASİTE

Elektroporselen ve elektriksel seramik malzemeler 1960'lı yıllara kadar ithal edilerek iç pazarda kullanılmaktaydı. 1961 yılında 274 Ton/yıl kapasite ile alçak ve yüksek gerilimli izalatörleri üretmeye başlayan Çanakkale Seramik (169) daha sonrada 1967 yılında kurulan Sümerbank'a ait Yarımca Seramik fabrikası yurtiçi üretimi gerçekleştirmiştir. Bu üreticilere ek olarak bugün, Kaleporselen yan ürün olarak elektro porselen üretmektedir.

İşletmelerin kurulu kapasiteleri de şöyledir:

(169) Hasan SAZCI, "Çanak çömlekten dev bir sanayiye..", DÜNYA GAZETESİ BÖLGE RAPORU, 18 Mart 1996, s.5.

Tablo 14. Elektro Porselen Üreticileri

	<u>Kapasite</u>
Çanakkale Seramik	10.000 ton/yıl
Yarımca Porselen	3.500 ton/yıl
Kaleporselen	1.800 ton/yıl

Kaynak: Basri SEZER, **Gümrük Birliğine Girerken Türk Seramik Sektörü**, İstanbul, 1994, s.22.

1987 yılında en üst seviyeye ulaşmış olan enerji ve haberleşme sektörleri ile beraber talepte artış gözlenmiştir. Ancak, TEK'in yap-işlet-devret modeline geçiş yapması ile atıl bir kapasite olmuştur. 1993 yılı için ortalama kapasite kullanım oranı %80.9 olarak gerçekleşmiştir.(170)

2.4.3. YURT İÇİ SATIŞLAR

Yurtiçi satışlar devletin çeşitli kuruluşlarının yatırım programları paralelinde gerçekleşmektedir. TEK, yaptığı alımları projelerindeki değişiklik nedeni ile gerçekleştirilmemiştir. Bu nedenle stoklar artmış, 1988-90 arasında üretimde düşmeler gözlemlenmiştir.(171)

(170) SEZER, S.20.

(171) DPT, s.65.

Tablo 15. Elektroporselen Yurtiçi Tüketimi

	1988	1989	1990	1991	1992	1993 (x1000ton)
Elektroporselen	7.319	9.845	8.706	8.910	9.788	11.700

Kaynak: VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, **Seramik ve Porselen Sanayi**, Ankara, 1995, s.64.

Sovyetler Birliğinin dağılması ile birlikte TSE ve IEC standartlarına sahip olmayan ucuz izalatörlerin yurda girmesinden satışlar olumsuz etkilenmiştir. Yurt içi satışlardaki düşüklüğün bir nedeni de haberleşme ve sinyalizasyonda optik kabloların kullanılmaya başlanmasıdır.(172)

2.4.4.İHRACAT

Elektroporselen ihracatı çok düşük miktardadır. 1993 yılında 300 Ton, 1.4 milyon \$'lık ihracat gerçekleştirilmiştir.(173) Önceleri ihracatı artırmak için teşvikler verilmiş, fakat daha sonra teşviklerde azalma gözlenmiştir.(174)

(172) A.g.e., s.67.

(173) SEZER, s.21.

(174) DPT, s.67.

2.4.5. İTHALAT

İthalat önceleri sadece TEK tarafından yapılmaktaydı. Daha sonraki uygulamaların yap-işlet-devret modeline geçirilmesi ile birlikte ithalattan sağlıklı bilgi alınması zorlaşmıştır.(175) 1993 yılında 730 ton karşılığı \$3.4 milyon ithalat gerçekleşmiştir.

İthal edilen ürünler yurt içinde üretilmeyen çeşitli tiplerdeki izalatörlerdir. İthalat çoğunlukla AB ülkeleri, ABD, Japonya ve Hindistan'dan yapılmaktadır. Ayrıca BDT'den ucuz izalatör ithal edildiği de bilinmektedir.(176)

Bu alt sektörde yarı ürün ithalatı yoktur. İthal edilen ham maddelerde üretimin %5'ini oluşturmaktadır.(177)

2.4.6. MEVCUT DURUM

Dağılan Sovyetler Birliğinden gelen ucuz ve kalitesiz izalatörler yerli üreticileri haksız bir rekabete karşı karşıya bırakmakla birlikte, tüketicilerin korunması açısından da bu konuda önlem alınması gerekmektedir.(178)

Bu alt sektör kapsamında olan ileri teknoloji seramiklerinin kullanımı dünyada ülkemize göre daha yaygındır. Bu seramiklerin araştırma çalışmaları İTÜ, TÜBİTAK, ODTÜ tarafından yürütülmektedir.(179)

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

(176) SEZER, s.22.

(177) DPT, s.63.

(178) DPT, s.68.

(179) SEZER, s.23.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GÜMRÜK BİRLİĞİNİN TÜRK SERAMİK İŞLETMELERİNE YAPACAĞI BAŞLICA ETKİLER

1. UYGULAMA YAPILAN İŞLETMELERİN TANITILMASI

Çalışmamızı yaparken seramik sektöründe faaliyet gösteren ve çalıştıkları alt sektörlerde söz sahibi olan işletmelerle görüşmeler yapılmıştır.

Kaplama malzemeleri, sağlık gereçleri, sofraya eşyası ve teknik seramikler konusunda faaliyet gösteren bu alt sektöre ait işletmelerde yaptığımız araştırmaya ne yazık ki sadece iki işletmeden destek görülmüştür.

Bu nedenle bu bölümde vereceğimiz bilgiler temelde iki alt sektöre (sofraya eşyası ve sağlık gereçlerine) aittir.

Seramik sektöründe yurt içinde ve yurt dışında kıyasıya bir rekabet yaşanmaktadır. Alınan bilgiler karşısında işletmelere isimlerinin açıklanmayacağı sözü verilmiştir. Bu nedenle sofraya eşyası üreten işletme A, sağlık gereci üreten işletme de B olarak isimlendirilip gerekli açıklamalar yapılmıştır.

A işletmesi, porselen sofraya ve süs eşyası üreten özel sektöre ait bir işletmedir. İşletme 1974 yılında kurulmuş ve deneme üretimine 1976 yılında başlamıştır. Halka açık olarak 16 milyon TL sermaye ile kurulan işletmede başlangıçta 1053 ortak bulunmaktaydı. İşletmenin şu anki ödenmiş sermayesi 432.000.000.000.-TL'dir.

Kapasitesi 23.000.000 parça/yıl olan A işletmesinde 1995 yılında 23.322.790 parça porselen mamül üretilmiş, bunun 23.794.013 parçası satılmıştır. Satılan mamülün 1.666.598'i yurt dışına, kalanı da yurtiçine satılmıştır.

İşletmede 1078 işçi, 46 usta, 210 postabaşı ve teknik personel olmak üzere toplam 1334 kişi istihdam edilmektedir.

B işletmesi bağlı olduğu holdingin seramik sağlık gereçlerini x markası adı altında üretmektedir. Genelde banyo ve mutfaklarda kullanılan lavobo, klozet, rezervuar, eviye gibi büyük parça olarak adlandırılan ürünlerin yanısıra tuvalet kağıtlığı, etajer, kovluluk, sabunluk gibi "aksesuar" olarak nitelendirilen ürünler de üretilmektedir.

Seramik sağlık gereçleri üretimi iki ayrı tesiste gerçekleştirilmektedir. Toplam 3.700.000 büyük parça kapasitesi ile Türkiye toplam kapasitesinin %40'ından fazlasına sahiptir.

İşletmede 640 kişi çalışmaktadır. Bunların %80'i üretimde çalışan direkt işçi, %66,5 mühendis ve üst kademe yöneticisi, %13,5 teknisyen ve memur olarak görev yapmaktadır.

2. PLANLAMA

2.1. KURAMSAL BOYUT

İşletmelerin içinde buldukları ortam belirsizlik ortamıdır ve sürekli değişen bir çevre yapısına sahiptir. Bu nedenle işletmelerin hayatta kalabilmeleri, ileriye doğru tahmin etmelerine ve amaçlarına ulaştıracak yolları doğru olarak belirlemelerine bağlıdır.(180) Kaynaklarda çok değişik tanımları olan planlama en basit olarak, neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağına belirlenmesi(181) şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir tanımda ise planlama; kaynakların en verimli bir biçimde kullanılabilmesi için işletmenin gelecekte ulaşması gereken amaçlarını, alternatifler arasından seçim yaparak saptamak ve işletme içi faaliyetleri de seçilen amaca en etkili olarak ulaşmayı sağlayacak tarzda düzenlemektir(182) diye tanımlanmaktadır.

İşletmelerin hemen her kademesinde planlama yapılır. Ancak, her basamakta yapılan planın süresi ve içeriği farklıdır.(183) Üst

(180) Zeyyat HATİBOĞLU, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, 1995, s.27.

(181) Kemal, TOSUN, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, 1992, s.199.

(182) Melih TÜMER, **Yönetim ve Yönetici**, İstanbul, 1975, s.99

(183) İnan ÖZALP, **Yönetim ve Organizasyon**, C.1, Eskişehir, 1995, s.124.

kademelerde planlamaya daha fazla zaman ve emek harcanırken(184) , yapılan planlar ileriye dönük(185) olup daha kapsamlıdır.(186)

Planlama yapmak işletmelerin temel yönetim fonksiyonudur.(187) Planlama süreci amaçların belirlenmesi ile başlar. Daha sonra amaçlara ulaştıracak alternatifler belirlenir, alternatifler arasında karşılaştırma yapılır. Süreç, amaca en uygun alternatifin seçilmesi ile son bulur.

Planlar zaman süresine göre;

-Kısa vadeli planlar: Bir yıllık dönemler için yapılan planlar,

-Orta vadeli planlar: İki ila beş yıllık planlar,

-Uzun vadeli Planlar: Beş yıllık ve daha uzun süreli planlar olarak üçe ayrılmaktadır.(188)

Kullanım durumuna göre de planlar;

Tek Kullanımlı Planlar:

-Programlar: Planların uygulanması ile ilgili ayrıntıları gösterirler.

-Bütçe: Planlama ile beklenen sonuçların rakamlarla ifadesidir.(189) Sonuçlar para birimi, zaman birimi ve maddesel değerlerle ifade edileceği gibi faaliyetler şeklinde de belirtilebilir.(190)

(184) HATİBOĞLU, s.95.

(185) Herbert G. HİCKS (Çev:Osman TEK), **Örgütlerin Yönetimi, Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Ankara, 1979, s.316.

(186) ÖZALP, s.124.

(187) Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, 1993, s.64.

(188) TÜMER, s.103.

(189) TÜMER, s.105.

(190) TOSUN, s.210.

-Proje: Programların alt bölümleridir. Program sınırları içinde ve özel bir konuda hazırlanır.(191)

Sürekli Planlar:

Politika: Davranış ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde personele yol gösteren genel davranış planıdır.(192)

Yöntem: Özel bir amaca ulaşmak için aşama aşama yapılacak işlerin neler olduğunu belirtir.(193)

Bilindiği gibi işletmelerin planlama yapmasında amaçların saptanması büyük önem taşır. Amaçlar, organizasyonların ulaşmak istediği sonuçlardır.(194)

İşletmelerin diğer bütün yönetsel faaliyetleri, belirlenen amacın gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır.(195) Mevcut tüm işletmelerin amacı vardır, ancak faaliyet konularının farklı oluşu, amaçlarında birbirinden farklı olmasına neden olur.

İşletmenin üst kademelerinde tüm faaliyetlere yön veren genel amaçlar saptanır, alt kademelerde ise daha dar ve faaliyete dönük amaçlar belirlenmektedir.(196)

(191) ÖZALP, s.152.

(192) TOSUN, s.211.

(193) Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 1993, s.104.

(194) HATİBOĞLU, s.103.

(195) Halil CAN, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, 1991, s.68.

(196) ÖZALP, s.138.

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve büyüebilmeleri kar elde etmelerine bağlıdır. Kar, bir işletmenin belirli bir dönem sonunda elde ettiği net gelirlerin toplamıdır.(197)

Karın ne kadar olacağını önceden belirlenmesi mümkün değildir. İşletmelerin geçmiş yılların karları finansal tablolar yardımıyla hesaplanabilirken, gelecek yılların kar oranlarını bilebilmek söz konusu değildir.(198)

2.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER

A.Ş. statüsünde bulunan ve özel sektöre ait olan A işletmesinde planlama murahhas aza, genel müdür ve üç yardımcısı tarafından yapılmaktadır.

B işletmesinde ise planlama; genel müdür, iki fabrika müdürü ve diğer ilgili müdürler tarafından yapılmaktadır.

Araştırma yapılan işletmelerde kısa, orta ve uzun vadeli planlama yapılmaktadır. Planlama yapmak için işletmelerde öncelikle, kapasite, hangi derece kaliteli ürün üretildiği, personel niteliği, teknoloji durumu, eleman ihtiyacı gibi faktörler göz önüne alınarak durum değerlendirilmesi yapılmaktadır. Daha sonra rakiplerin durumu, pazar payı, hedef pazar, tüketici eğilimleri, geçmiş yıllardaki satış grafikleri, siyasi ortam, alınmış veya alınması düşünülen ekonomik kararlar, yatırım durumu gibi işletmeyi etkileyecek tüm değişkenler incelenerek bunların ne şekilde eğilim göstereceği belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu

(197) Rıdvan KARALAR, **Genel İşletme Ekonomisi**, Ankara, 1993, s.51.

(198) Rıdvan KARALAR, **Yönetmel Ekonomiyeye Giriş**, Eskişehir, 1990, s.130.

değişkenlerle, işletmenin içinde bulunduğu durum karşılaştırılarak ulaşılmaya düşünülen hedefler belirlenmektedir.

Yapılan uzun vadeli planların ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik koşullar nedeniyle uygulanması pek mümkün olmamaktadır. Ancak, ileriye ışık tutması bakımından da bu planlardan yararlanılmaktadır.

Yapılan kısa vadeli planlar üçer aylık periyodlarla sürekli gözden geçirilmekte ve gerekli düzenlemeler yapılmaktadır. Örneğin maliyet hesaplarında kullanılan döviz kuru, planlanan aksine belirlenen değere daha yılın ortalarında ulaşıyor ise planlarda mutlak surette değişime gitmek gerekmektedir. Bu ve benzeri uygulamalar neticesinde işletmeler kısa vadeli kararlar alıp bunları uygulayarak ayakta durmaya çalışmaktadır.

Yapılan planların içeriği ve uygulama süresi bakımından teori bölümünde anlatıldığı gibi, alt kademelere gidildikçe uygulamaya dönük kısa süreli planlar karşımıza çıkmaktadır.

Her iki işletmede de temel alınan strateji, büyüme stratejisidir. Çünkü işletmeler büyümeden yerinde sayarsalar bile bu, küçülme anlamına gelmektedir. Ayrıca, vergi kanunları nedeniyle yatırım yapmaz, aynı noktada kalırlarsa, karının büyük bir bölümünü devlete aktarmış olurlar.

İşletmelerin kuruluş amacı kar olsun veya olmasın devamlılıklarını sürdürmede kar elde etme önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, özellikle şahıs işletmelerinde ve enflasyonun giderek arttığı ülkemizde daha da önem kazanmaktadır. Son on yılda işletmelerin kendi bünyelerinde değişiklik yapabilmeleri kalitenin,

verimin artırılması, personel alımı vb. işler kara bağlanmıştır. Rekabet ortamında maliyet faktörlerindeki yükselme oranında, satış fiyatlarının artırılması mümkün değildir. Bu nedenle karda azalma söz konusu olabilir. Başka bir deyişle, kar/satılan malın maliyeti gibi bir oran oluşturulduğunda bunun her geçen gün LPG, doğal gaz, işçi ücretleri artışı gibi bir çok faktör nedeniyle giderek düşeceği söylenebilir.

B işletmesi kardan ayrı olarak amacını, müşteri mutluluğunu sağlamak, müşteri beklentilerindeki gelişmelere paralel olarak ürün ve hizmet kalitesini sürekli iyileştirerek hedef pazarda büyümek ve bir dünya markası olmak olarak belirlemiştir.

Bu amaç doğrultusunda teknoloji ve insan kaynaklarını geliştirerek verimliliği arttırmak, en ekonomik en kullanışlı ürünleri, müşteri taleplerini zamanında karşılayacak şekilde pazara sunmak, müşterilere kalite güvencesi veren ISO 9001'e göre dökümanite edilmiş kalite sistemini uygulamak ve sürekliliğini sağlamak işletmenin temel politikası olarak belirlenmiştir.

Devletin ekonomik koşulları iyileştirmesi durumunda işletmeler, gümrük birliğinde kendilerine gerekli olan stratejik planları yapıp uygulama fırsatı bulabileceklerdir.

3. ÖRGÜTLEME

3.1. KURAMSAL BOYUT

Örgütleme, iki şekilde tanımlanmaktadır. Bunların ilki, işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli işlevlerin neler olduğunu

belirleyerek gerekli olan personeli bir araya getirmek, ikincisi ise gerekli fiziksel faktörleri sağlayarak bir yapı oluşturmaktır.(199)

Örgütlenme yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplanması ile başlar. Yapılacak işler belirlenip gruplandıktan sonra sıra, işleri yapacak nitelik ve sayıdaki personeli belirlemededir. Duruma uygun olarak yapılan personel seçiminden sonra personele işi görmesi için gerekli yetki ve sorumluluk verilir. Son olarakta işlerin görüşüleceği yer, araç ve yöntemler belirlenir.(200)

İşletmeler gereksinimlerine uygun olarak bir örgüt yapısı oluştururlar. İşletmede örgütlenme biçimleri, yetkinin aktarılması ve sorumluluğun verilmesi temeline göre oluşturulmaktadır.(201)

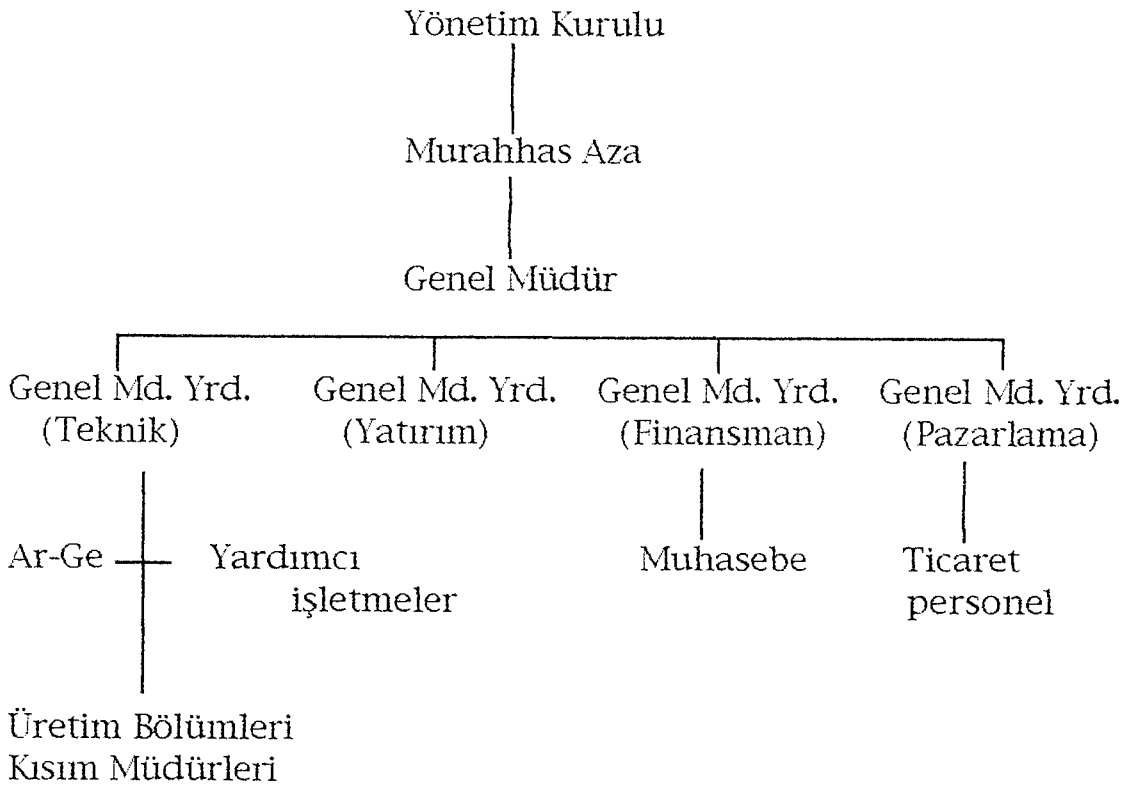
(199) MUCUK, s.134.

(200) EREN, S.111.

(201) KARALAR, Genel..., s.200.

3.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER

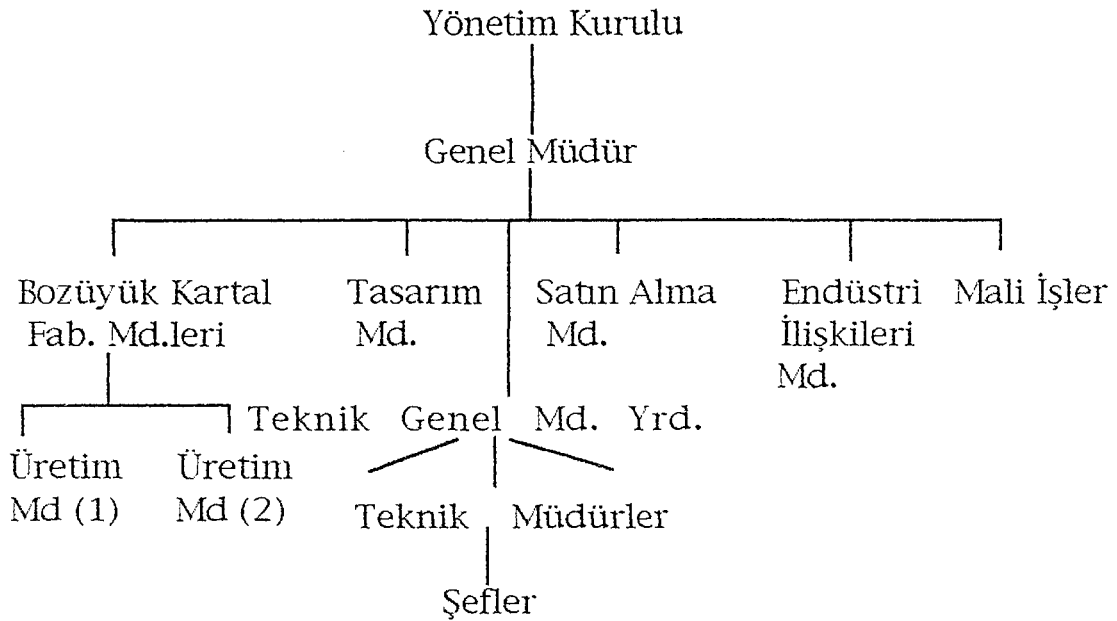
A işletmesinin örgüt yapısı aşağıdaki gibidir:



A işletmesinin yukarıda görülen örgüt yapısında, GB nedeni ile herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Yurt dışında yeni pazarlar bulma, pazar payını artırma çalışmaları nedeni ile ihracat kontrol ve ürün tasarımının önem kazandığı GB'nin rekabetçi yapısında Ar-Ge bölümüne de eleman takviyesi olmuştur.

GB'ün'de bir etkisi olarak personel alımlarında aranan eğitim seviyesi, kalifiye eleman ihtiyacı nedeniyle giderek artmaktadır.

B işletmesinin organizasyon yapısı şekildeki gibidir:



B işletmesi örgütü, yaşayan bir yapı olarak görmektedir. B işletmesi yöneticilerine göre örgüt, işin gereğine göre değişen dinamik bir yapıdır. Bu nedenle orta vadede hedefleri, daha basık bir organizasyon yapısı oluşturmaktadır. Böylece yönetim alanı genişlemekte ve yetki devri sağlanmaktadır. Haberleşme daha kolay, daha kısa zamanda ve doğru olarak sağlanacaktır.

Bir çok farklı bölümden kişilerin bir araya gelerek çalıştığı proje grupları B işletmesinde mevcuttur. Bunlar konuyu ele alıp incelemekte ve sonuca ulaştınca da dağılmaktadırlar.

B işletmesi son zamanlarda işlevsel bölümlendirmeden, süreç organizasyonunu oluşturma yönünde çalışmalara başlamıştır.

GB'nin etkisiyle B işletmesinde görüldüğü gibi işletmeler, zamanla hiyerarşi kademelerini azaltıp, az merkeziyetçi ve profesyonel kişilerin istihdam edildiği birer yapı olacaklardır.

4. YÖNELTME

4.1. KURAMSAL BOYUT

Plan yapılıp organizasyon oluşturulduktan sonra, belirlenen amaca ulaşmak için organizasyonun harekete geçirilmesi gerekmektedir.(202) Bu da yöneltme ile sağlanır.

Yöneltme; astlara hangi işleri nasıl yapacaklarını söyleme ve yapılan yanlışları düzeltme yollarını içermektedir.(203)

Amaçlara ulaşmada astlara verilecek emir ve talimatların önemi büyüktür. Verilen emir ve talimatlar tam, kesin, açık, anlaşılır olmalı(204) , personeli özendirici nitelikte olması yanında uygulanıp uygulanmadığı da her zaman izlenmelidir.(205)

4.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER

Her iki işletmede de yapılacak işler, üstler tarafından astlara hiyerarşi kademeleri izlenerek söylenmektedir. Doğal olarak verilen

(202) MUCUK, s.152.

(203) KARALAR, Genel..., s.186.

(204) MUCUK, s.152.

(205) KARALAR, Genel..., s.187.

görevin zamanında ve istenildiği gibi yapılıp yapılmadığı da aynı şekilde denetlenmektedir.

Çalışanların işle-işletmeyle ilgilerinin arttırılması için yapılan, tüm çalışanları kapsayan sohbet toplantıları, her hafta bölüm müdürleri arasında yapılan toplantılar, çalışanların işle-işletmeyle ilgili fikirlerinin alma her iki işletmede de GB'ne hazırlanma mahiyetinde uygulanmaya başlayan faaliyetlerdir. Ayrıca personelin kendisini işe verip, işçilerinde beyin gücünden yararlanmak için fikirleri alınmakta, uygulamaya alınan fikir sahiplerine maddi ödüller verilmektedir.

Personel'den en iyi verim almada motivasyonun önemi büyüktür. Çalışanlarla yakından ilgilenilmekte, işçinin huzurunun olup olmadığı, yoksa bunun nedenleri araştırılmaktadır. Yapılan sohbet toplantılarına endüstride çalışan psikologların da katılması ile personel analiz edilerek ilgileri, yetenekleri, düşünceleri, ruh ve beden yapısı belirlenmektedir. Uygulanan güdüleme, emir verme bu duruma uygun olarak yapılmaya çalışılmaktadır.

Yöneticiler karar almada zaman zaman astlarına danışmaktadır. Bu da AB ülkelerindeki demokratik yönetici davranışına benzemektedir.

GB ile işletmelerimiz amaçlarına ulaşmada etkili yöneltme yöntemlerini uygulamaya başlamışlardır.

5. KOORDİNASYON

5.1. KURUMSAL BOYUT

İşletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamada yapılacak işlerin birbiri ardından ve birbirini bütünleyici şekilde tamamlanması için personelin çabalarını birleştirmek ve zaman bakımından uyumlaştırmak koordinasyon olarak tanımlanmaktadır.(206) Koordinasyonu sağlamada temel ilkeler:

1. Koordinasyon, ilgili sorumlu kişiler arasında doğrudan görüşme ile sağlanmalıdır. Bunun, tüm basamaklarda bulunan yöneticiler tarafından yapılması, koordinasyonu kolaylaştırır.(207)

2. Plan yaparken ve politikalar kararlaştırırken başlangıçta koordinasyona gidilmelidir. Böylece daha sonra ortaya çıkacak sorunlar çözülerek, bütünleşme yoluna gidilir.(208)

3. Bir sorunla ya da konuyla ilgili tüm etkenlerin birbirleri üzerine olan karşılıklı etkileri gözönüne alınarak koordinasyona gitmelidir.

4. Koordinasyon sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir.(209)

Koordinasyon sağlamada kullanılan tekniklerde şöyledir:

a. Yalın Örgüt: İşletmelerde bölümlere ayırma işlemi, mümkün olduğunca aynı nitelikte işlerin bir araya getirilmesini sağlamalıdır.(210)

(206) İlker AKAT-Nurel ÜNER, **İşletme Yönetimi**, İzmir, 1987, s.136.

(207) KARALAR, s.192.

(208) ÖZALP, s.207.

(209) KARALAR, s.192.

(210) ÖZALP, s.209.

Böylece birbirleri ile ilişkili olan bölüm ve kişilerin ilişkileri kolaylaşmış ve koordinasyon sağlanmış olur.(211)

b. Plan ve Programların Uyumlaştırılması: Farklı bölümler tarafından yapılan planlar birbirleri ile uyumlu olmalıdır. Ayrıca plan ve programlarla ilgili faaliyetlerin zaman olarak uyumlaştırılması, istenen sonuca ulaşmada yardımcı olacaktır.

c. İyi haberleşme düzenini kurulması: Çok basamaklı bir organizasyonda haberlerin iletilmesi sırasında meydana gelebilecek hatalar koordinasyonda bozulmalara sebep olur. İşletmede yapılanlar hakkında bilgi sahibi olma, gerektiğinde düzeltme tedbirlerinin alınması iyi bir haberleşme kanalının kurulmasına bağlıdır.(212)

d. Gözetim yoluyla koordinasyon: Astların uyumlu çalışıp çalışmadıklarını üstler denetim yoluyla belirleyebilirler. Böylece aksamaların tespiti ve giderilmesi koordinasyon ile ortadan kaldırılır.(213)

5.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER

GB'nin etkisiyle B işletmesinde koordinasyon artmıştır. Organizasyon yapısını daha az kademeli hale getirme düşüncesi, bölümler arası her hafta toplantıların yapılması ve tüm çalışanları kapsayan sohbet toplantıları buna örnek gösterilebilir.

(211) TOSUN, s.276.

(212) ÖZALP, s.212.

(213) TOSUN, s.277.

A işletmesinde de ISO 9000'ninde etkisiyle her hafta toplantıların yapılması, her kademedeki yöneticilerin düşüncelerinin alınması koordinasyonun arttığına örnektir.

Kısacası, GB ile seramik işletmelerin de koordinasyon artmıştır.

6. DENETİM

6.1. KURAMSAL BOYUT

Denetim; kabul edilen standartlara göre tanımlanan faaliyetlerin ölçülmesi ve amaçlardan sapmalar varsa gerekli düzeltmelerin yapılmasıdır.(214) İşletmede yapılan her faaliyetin planlara uygun yapıp yapılmadığı, istenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı uygun yöntemler kullanılarak denetlenir. Sapmalar varsa düzeltme yoluna gidilir.(215) Denetim, faaliyetler, mallar, makinalar, tesisler ve çalışanlar olarak her alanda yapılır.(216)

Denetlemenin aşamaları da aşağıdaki gibidir:

1. Standartların Sapması: Gerçekleştirilen faaliyet sonuçlarının iyi veya kötü olduğu ancak denetimle saptanabilir. Denetimin yapılması da ulaşılması gereken amaçların belirlenmesine bağlıdır.(217)

Faaliyetlerin karşılaştırılmasında kullanılan standartlar kesin sonuç elde etmek için sayısal olarak belirlenmeye çalışılır.(218)

(214) TÜMER, s.336.

(215) AKAT, s.297.

(216) TÜMER, s.326.

(217) ÖZALP, s.229.

(218) CAN, s.193.

Oluşturulan standartlar endüstrinin özelliğine, çevre koşullarına, çalışan yönetici ve personelin bilgi, beceri ve tecrübeleri gibi çeşitli faktörler gözönüne alınarak anlaşılır, kesin, rakkamlandırılmış inceleme ve araştırmalar sonucu gerçekçi olarak belirlenmelidir.(219)

Standartlar işletme yönetimi (planlar, el kitapları, emirler şeklinde) tarafından belirlendiği gibi, hükümet, meslek ve ticaret odaları (TSE, Asgari ücret komisyonu kararları gibi) gibi örgütlerce de belirlenmektedir.(220)

2. Yapılan Faaliyetlerin Ölçülmesi: Mevcut durumun bilinmesi ve daha önce belirlenen standartlarla karşılaştırılarak değerlendirme yapılması gerekir.(221) Mevcut durum ya yönetici veya yöneticinin görevlendirdiği kişiler tarafından belirlenir.(222) Ancak, uygulamada yapılan her faaliyetin kontrol edilmesi mümkün değildir. Bu nedenle işletme için önemli olan faaliyetler stratejik kontrol noktaları olarak belirlenir ve çalışmalar bu noktalar üzerinde yoğunlaşır. En çok kullanılanlar, gelirler, harcamalar, envanter düzeyi, ürün kalitesi, devamsızlık, işgören emniyetidir.(223)

3. Standartlarla Mevcut Durumun Karşılaştırılması: Bu aşamada gerçekleşen durumla standartlar karşılaştırılır. Elde olunan farkın olumlu olması gerçekleşen durumun iyi olduğunu, farkın olumsuz olması ise istenenden daha kötü sonuçla karşılaşıldığını gösterir.(252) Burada,

(219) EREN, s.183-184.

(220) CAN, s.194.

(221) KARALAR, s.194.

(222) TOSUN, s.288.

(223) CAN, s.194.

(254) TOSUN, s.289.

sorunların objektif olarak ele alınması ve gerçek nedenlere inerek analiz yapılması gerekmektedir.

4. Düzeltici Önlemlerin Alınması: Belirlenen standartlardan sapmalar olduğunda bunların nedenleri belirlenerek standarda uygun hale getirmeye çalışılır.(225)

Alınacak önlemlerin, nedeni ortadan kaldırılacak nitelikte olması gerekir. Bu da nedenin doğru tespit edilmesini gerektirir.(254)

6.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER

B işletmesinde işçi denetimi hiyerarşik kademelere göre yapılmaktadır. İşletmede teşvikli ücret sistemi kullanılmaktadır. Bu yüzden işçilerin fazladan yaptığı iş, alacağı ücreti arttırmaktadır.

Yeni uygulamaya geçirilen hedeflere göre üretim ile çalışanların bireysel olarak ulaşacağı hedefler belirlenmektedir. Bu hedefler sayısal, kendini geliştirme ve diğer hedefler olarak üç ayrı alanda belirlenmiştir. Belirli bir dönem sonunda bu hedeflerin ne kadarının gerçekleştirildiği, işçinin yaptığı üretimden ayrı olarak tespit edilmektedir. Böylece işgörende kendi kendini kontrol edip, değerlendirebilecektir.

Bu yönüyle B işletmesinin, AB'deki işletmeleri örnek aldığı söylenebilir.

B işletmesinde ürün denetimi kalite denetim elemanları tarafından yapılmaktadır. Ürünler, hurda ve sağlam diye ikiye ayrılmaktadır.

(225) EREN, s.184.

(226) TOSUN, s.291.

İşletmede-üretim ISO 9000, DIN, TSE, ASMEN, BS standartlarına uygun olarak yapılmaktadır. Sonuçta denetim, her kademedede, günlük, saatlik gibi periyodik kontroller şeklinde olmaktadır.

A işletmesinde de denetim ürünün ve personelin denetimi olarak iki şekilde yapılmaktadır. Ürünün ve prosesin denetimi ISO 9001'in gerektirdiği denetimlerle sağlanmaktadır. Ürün denetiminin yapılabilmesi için gerekli olan standartlarda GB ile bazı değişiklikler yapılmaktadır. Bu değişikliklerle, birinci sınıf ürün nitelikleri yükseltilmektedir.

Sağlık gereçlerinde CE markası kullanıldığı halde, sofrta eşyasında böyle bir uygulama zorunluluğu yoktur.

Personelin denetimi B işletmesinde olduğu gibi, üstlerin astları denetimi ile olmaktadır. Bu denetimde kişisel gözlem ve bütçeler büyük rol oynamaktadır.

AB'de denetim araçlarından olan bütçeler büyük önem taşımaktadır. İşletmelerimizde de yapılan bütçeler yoluyla denetim yapma giderek yaygınlaşmaktadır.

GB işletmelere daha kaliteli ürün üretme, Avrupa ve Dünya standartlarına ulaşmada gerekli denetim mekanizmalarını uygulama zorunluluğu getirmiştir.

Personelin denetimi de verimliliği artırıcı yönde, AB ülkelerinde olduğu gibi yapılmaya başlanmıştır.

7. TEKNOLOJİ

7.1. KURAMSAL BOYUT

Teknoloji, toplumun üretime ilişkin bilgi birikimidir.(227) İşletmeler içinde buldukları yoğun rekabet ortamında hayatlarını devam ettirebilmek ve gelişebilmek için, teknoloji de meydana gelen değişimi izlemek ve uygulamak durumundadırlar.(228)

Hemen her gün bir gelişmenin meydana geldiği teknolojide değişim, üretim miktarı kadar, üretilen ürünün kalitesini arttırmakta, maliyetini düşürmekte, yeni iş sahaları açmaktadır.(229) Bu tür yararları yanında hızlı değişen teknoloji, teknolojik ömrün kısalmasına ve işletmenin fon ihtiyacının artmasına neden olmaktadır.(230)

Teknolojik gelişimle meydana gelen otomasyon işletmeye otomatik kontrol sistemini getirmiş, makinaların seri halde, müdahale etmeden kullanılmasını sağlamıştır.(231)

Sermaye yoğun çalışan tekniklerde insan yerine makine gücünden yararlanılmakta ve teknolojik gelişim işsizlik sorununu beraberinde getirmektedir. Yeni teknolojilerle iş kompozisyonunda meydana gelen değişikliklerin yeni istihdam artışını sağlayacağı umut edilmektedir.(232)

(227) İsmet S. BARUTÇUGİL, **Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi**, Bursa Üniversitesi Basımevi, Bursa 1981, s.2.

(228) Işıl Mendeş PEKDEMİR, "İşletmelerde Yenilik Çalışmaları ve Teknolojik Gelişim", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 18, Sayı 2, Kasım 1989, s.115.

(229) Ergün ÖZAKAT, **21. yy. yaşam modeli içinde modern teknoloji parkları ve inkübatörler**, EĞİAD, İzmir, 1994, s.1.

(230) PEKDEMİR, s.116-117.

(231) A.g.e., s.113.

(232) DPT, VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, **Bilim ve Teknoloji**, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Yayın No: 2357, Ankara, Eylül 1994, s.24.

7.2. GB'İN YAPACAĞI ETKİLER

Yapılan işin gereği seramik endüstrisi, işçi yoğun bir daldır. İşçi verimliliği Avrupa ülkelerinden düşük olduğundan, işletmeler mümkün olduğunca otomasyona ağırlık vermeye çalışmaktadır.

B işletmesi üretiminde dünyanın geliştirdiği son teknolojiyi kullanmaktadır. Fakat gerekli olan yerlerde eski teknolojiden de yararlanmaktadır. Ancak bu, işletme genelinde çok az bir orandır. İşletmede teknoloji seçiminde kaliteyi artırıcı ve maliyetleri minimize eden teknoloji tercih edilmektedir.

A işletmesi de mevcut makine parkını çeşitli modernizasyon yatırımları ile yenilemeye ve son teknolojiyi yakalamaya çalışmaktadır. Böylece teorik bölümde ifade edildiği gibi kalitesinin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi amaçlanmaktadır.

Yüksek teknolojinin seramikte önem kazanması ve GB'nin getirdiği rekabet ortamı işletmelerdeki makina ekipman yatırımlarını ve kalifiye eleman ihtiyacı artacaktır.

Bu ihtiyaç mevcut personelin koşullara uygun olarak eğitilmesini ve doğru eleman alımını beraberinde getirecektir. Ürünler daha kaliteli olarak, daha kısa sürede üretilebilecektir.

Teknoloji geliştirmeye yönelik Ar-Ge faaliyetleri daha fazla önem kazanacaktır. Teknolojiye yapılan yatırım bir anlamda işletmenin ayakta kalmasına yardımcı olacaktır.

Teknoloji geliştirmede üniversite-sanayi işbirliği yapılacak, gerekli nitelik ve sayıda öğretim kurumu açılacaktır.

GB kendi teknolojimizi oluşturmada gerekli ortamı yaratacak ve teknolojik gelişimi izlemenin avantajlarını getirecektir.

8. AR-GE

8.1. KURAMSAL BOYUT

Araştırma ve geliştirme genel olarak; bilimsel ve teknik bir bilginin yeni uygulamalarda kullanımı olarak tanımlanmaktadır.(233)

Ar-Ge verimliliği, etkinliği, iktisadiliği arttırmaya, daha iyiye ulaşmaya çalıştığı için her türlü ekonomik faaliyet Ar-Ge çalışmasına konu olmakta ve belli başlı tüm işletme fonksiyonlarında Ar-Ge çalışmaları yapılabilir. (234)

Ar-Ge faaliyeti oldukça pahalı ve zaman alıcıdır. Ancak yapılan yenilik, buluş ve gelişmeler işletmelerin karlılığını arttırarak rakiplerine üstünlük sağlamalarına katkıda bulunmaktadır.(236)

8.2. GB'NİN YAPACAğI ETKİLER

Diğer işletmelerde olduğu gibi, seramik işletmelerinde de Ar-Ge faaliyetlerinin önemi son yıllarda anlaşılmıştır.

Araştırma yaptığımız A işletmesinde Ar-Ge faaliyeti kalitenin arttırılması ve maliyetin düşürülmesi amacıyla yapılmaktadır. Ayrılan

(233) MUCUK, s.293.

(234) A.g.e., s.294.

(236) EREN, s.138.

parasal kaynak ve yapılan çalışmalar hızla ilerleyen teknoloji karşısında yeterli değildir.

Son teknolojiye sahip ülke işletmeleri ile yapılacak yatırımlarda Ar-Ge konusunda müşterek çalışma ve yardımlaşmayı şart koşturmak ve böylece kaybedilen zamanı geri kazanmak A işletmesinin Ar-Ge'de istenilen boyuta ulaşmak için düşündüğü en uygun yoldur.

B işletmesinde de Ar-Ge faaliyeti yapılmaktadır. Ancak burada ifade edilen, güncel teknik sorunların çözümünde yardımcı olacak bölümlerdir. Gerçek anlamıyla Ar-Ge faaliyetini oluşturma ve bunu kültür haline getirme düşüncesi GB'nin etkisiyle ortaya çıkmıştır.

Ar-Ge faaliyetinin istenen seviyeye gelmesinde sanayi-üniversite işbirliği, işletmelerin ortak Ar-Ge faaliyetinde bulunmaları ve belirli merkezlerin oluşturulması, yurt dışındaki Ar-Ge faaliyetlerinin yakından takibi GB'nin etkisi ile mümkün olacaktır. Böylece kaliteli ve yeni ürünlerle Türk Malı imajı olumlu yönde gelişecektir.

9. İŞBÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMA

9.1. KURAMSAL BOYUT

İşbölümü, işlerin küçük parçalara bölünerek, işin tamamını tek kişinin yapması yerine, bir grup insan tarafından yapılmasıdır.(236) Uzmanlaşma ise işbölümü ile her görevin bir kişi tarafından yapılmasıdır.(237) Verimliliği arttıracığı düşüncesiyle yöneticiler

(236) CAN, s.100.

(237) MUCUK, s.137.

işbölümü ve uzmanlaşmaya yönelmişlerdir.(238) Yönetici ve personelin bilgi, yetenek ve tecrübelerine uygun görevler verilmesi, sürekli olarak aynı görevleri yapmaları uzmanlaşmaya yardımcı olur.(239)

Uzmanlaşma:

-Yöneticilere daha çok sayıda işçiye amirlik yapma olanağı sağlar,

-İşçiler ustalıklarını dar bir alanda göstereceğinden verimlilik artar,

-Ürün ve servislerin niteliğinde kararlılık sağlar, nitelikli ürün elde edilir,

-Karmaşık amaçların başarılmasını kolaylaştırır.(240)

Aşırı uzmanlaşma işe karşı ilgisizlik, bezginlik, tek düzelik, devamsızlık gibi bir takım olumsuz durumlara da neden olmaktadır. Bu yüzden işletmelerin kendileri için en uygun işbölümünü yapması önemlidir.(241)

9.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER

Uzmanlaşma A işletmesinde gittikçe önem kazanmaktadır. İşe alınacak personelde aranan eğitim seviyesi giderek artmaktadır.

B işletmesinde de işbölümü organizasyon yapısının daha basık hale gelmesiyle değişim gösterecektir.

(238) CAN, s.100.

(239) EREN, s.113.

(240) CAN, s.100.

(241) TOSUN, s.224.

GB işletmelerin AB'deki gibi konusunda iyi yetişmiş uzman olmuş kişilerin istihdamına olanak sağlamış ve benzer işbölümünün yapılmasına olanak tanımıştır.

10. KARAR VERME

10.1 KURAMSAL BOYUT

Karar verme, bir bireyin, yöneticinin veya bir örgütün bir kaç seçenek arasından birisini seçmesidir.(242) Yönetici emrine verilen maddi ve beşeri kaynaklarla işletme amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Bu sırada elindeki kaynakları en verimli şekilde kullanmak durumundadır.(243)

İyi karar, amaca ulaştıran karardır. Kararın iyi olması için etkili, verimli, hızlı ve zamanında alınmış olması gerekmektedir.(244)

Karar verme aşamaları;

1. Sorunun Saptanması: Karar esas olarak sorun çözme amacını güder.(245) Sorunun iyi tanımlanmış olması önemlidir. Ancak bu konuda yöneticilerin çoğu zaman zorluklarla karşılaştığı bilinmektedir. Çözülmesi gereken sorunlar her zaman net bir biçimde belirlenemeyebilir. Sorunu ortaya çıkartan belirtiler birbirine karışmış olabilir. Doğru olarak belirlenmiş sorun ulaşılabilecek amacı da belirler.(246)

(242) CAN, s.205.

(243) KOÇEL, s.36.

(244) TOSUN, s. 326-327.

(245) A.g.e., s.329.

(246) KOÇEL, s.40-41.

2. Sorunu Doğuran Nedenleri: Sorunun ne olduğu saptandıktan sonra, sorunu nelerin oluşturduğunun iyi belirlenmesi, nedenlerin araştırılması gerekir. Sorunu oluşturan gerçek nedenlerin bilinmemesi yanlış önlemlerin alınmasına ve sonuçta yanlış karara neden olur. Böyle bir durumda yöneticiler sorunun saptanması konusunda kendilerini yeterli görmüyorlarsa konu ile ilgili uzmanlardan yararlanmaları gerekir.(275)

3. Çözüm Yolunun Bulunması: Sorun ve sorunu oluşturan nedenler saptandıktan sonra sıra, bunları ortadan kaldıracak önlemlerin alınmasındadır. Örgütü amaçlarına ulaştıracak çözümün neler olduğu araştırılarak belirlenir.(276) Bulunacak yollar birden fazla olabilir. Bu durumda en etkin ve en ucuz olanın tespit edilmesi gerekir.(277)

4. Karar Verilmesi: Karar verme yukarıdaki aşamalarda belirlenen alternatiflerden birinin seçilmesidir. Seçim, belirlenen bir kritere göre yapılır. Örneğin en ucuz olanın tercih edilmesi gibi. Belirlenen kritere uygun olarak yapılmış seçim yöneticinin kararını ifade eder.(278)

10.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER

Her iki işletmede de yöneticilerin tek başlarına karar vermedikleri görülmektedir. Yöneticiler karar vermede astlarının ve konu ile ilgili uzmanların fikrini almaktadır.

(247) TOSUN, s.330.

(248) AKAT, s.152.

(249) TOSUN, s.330.

(250) KOÇEL s.48.

A işletmesinde her hafta bölümler arasında yapılan toplantılarda alt kademe yöneticileri ilgili konu hakkında karar veremedikleri zaman bir üste gidip danışmaktadırlar.

Karar verme işletmelerimizde AB işletmelerinde olduğu gibi personelin görüşleri alınarak yapılmaya başlanmıştır. GB sayesinde yöneticiler karar vermede bilgisayar, CPM, PERT gibi teknikleri kullanmak durumunda kalacaklardır.

11. HABERLEŞME

11.1 KURAMSAL BOYUT

Yöneticinin yapılan planları uygulamaya geçirmesi, sonuçları denetlemesi, karşılaşılan sorunların analizi ve çözümler bulunması gibi bir çok yönetim faaliyetinin gerçekleştirilmesi iyi bir haberleşme sisteminin kurulmasına bağlıdır.(251)

Haberleşme insanlar arasında bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir.(252) Haberleşme sonucunda işletme içindeki bireyler bilgi edinirler ve başkalarına da bilgi verirler.(253)

İşletmede yapılan planların uygulanması, amaçların gerçekleştirilmesi, koordinasyonun sağlanması, yetki ve sorumlulukların personele verilmesi ve çalışanların motivasyonu haberleşme sayesinde gerçekleşir.(254)

(251) CAN, s.218.

(252) EREN, s.278.

(253) AKAT, s.161.

(254) CAN, s.218.

İşletmelerde temel olarak iki haberleşme kanalı görülmektedir.(255)

1. Formel Haberleşme Kanalları

2. Informel Haberleşme Kanalları

1. Formel Haberleşme: Örgüt şemalarında gösterilen hiyerarşik sıradaki kimin kimle haberleşeceğini gösterir. Yani, haber gidiş gelişleri belirlenen hiyerarşi basamaklarını izler.

Mesajın yukarıdan başlayıp emir ve talimatlar şeklinde emir komuta zincirini takip ederek aşağı doğru inen haberleşme, yukarıdan aşağı doğru haberleşme olarak tanımlanır.(256)

Aşağıdan yukarı doğru haberleşme ise astların verdiği rapor, bilgi ve isteklerden oluşur.(257)

Yatay iletişim ise, aynı düzeyde birim ve kişiler arasındaki iletişimdir. Bu iletişimle çeşitli bölümler arasındaki koordinasyon sağlanır.(258)

Bu haberleşme biçimlerinden farklı olarak, değişik kademe ve birimler arasında bilginin niteliğine göre meydana gelen iletişim çapraz iletişim olarak adlandırılır.(259)

(255) Yaşar GÜRGEN, **İşletmelerin Yönetiminde Haberleşmenin** **Önemi,**
Koşulları ve Çukurovadaki Uygulamaları, Adana, Şubat 1972, s.18.

(256) CAN, s.225.

(257) KOÇEL, s.302.

(258) CAN, s.227.

(259) A.g.e., s.228.

11.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER

A işletmesinde haftanın belli bir gününde bütün bölüm müdürleri bir araya gelmektedir. O hafta içinde ne yapılacağı, hangi amaçların gerçekleştirildiği, ihtiyaçların, problemlerin neler olduğunun tartışıldığı toplantılar yapılmaktadır. Sorunlara çözüm aranıp, karar verilmeye çalışılmaktadır. Eğer karar verilemezse bir üste gidilmektedir.

Önceleri işletmelerde çalışanların sadece kas gücünden yararlandığı halde GB'nin etkisiyle bugün tüm personelin işle veya işletmeyle ilgili olarak fikirlerini almaktadır. Her ay bir kutu içinde toplanan fikirler değerlendirilerek, uygulanabilecek nitelikte olanların sahipleri ödüllendirilmektedir.

Genellikle haberleşme aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağı doğru hiyerarşik kademeleri izleyerek yapılmaktadır. Fakat, duruma bağlı olarak zaman zamanda kademe atlanarak haberleşmenin sağlandığı da görülmektedir.

B işletmesinde de yeni uygulamaya alınan öneri formu çalışanların fikirlerini üst yönetime iletmeyi sağlamaktadır. Katılımı sağlamak, düşünmeye teşvik etmek için, uygulamaya geçirilen önerinin işletmeye bir yılda kazandırdığı paranın %20'si fikir sahibine verilmektedir. Ayrıca her ay tüm personelin katıldığı sohbet toplantıları yapılmaktadır. Bu toplantılar AB ülkelerindeki gibi önemsenmekte ve olaya profesyonelce yaklaşılarak, konusunda uzman psikologlarda katılmaktadır.

Haberleşmede hiyerarşi basamakları izlendiği gibi bazen çapraz haberleşmeden de yararlanılmaktadır.

Görüldüğü gibi GB işletmelerde bilginin tüm çalışanlar tarafından paylaşılmasını sağlamaktadır. Yakın bir zamanda da internet, telekonferans gibi dünyada kullanılan gelişmiş tekniklerden de yararlanılacaktır.

12. PARASAL KAYNAKLAR

12.1. KURAMSAL BOYUT

İşletmeler gerek kuruluş aşamasında ve gerekse yaşamlarını sürdürebilmek için paraya ihtiyaç duyarlar.

İşletmelerde finansman, kaynaklarına ve vadelerine göre incelenir.(260)

1. KAYNAKLARINA GÖRE FİNANSMAN: Kaynaklarına göre finansman şekilleri de;

a. Öz Kaynaklarla Finansman: İşletmenin sahip veya ortakları tarafından gerek kuruluş sırasında ve gerekse daha sonra konmuş olan sermayedir.(261)

Bu sermayenin miktarı ve bileşimi çeşitli etkenlere bağlıdır. İçinde bulunulan endüstri, işletmenin büyüklüğü, örgüt şekli gibi.(262) Dışarıdan para bulma konusunda işletme sermayesi bir ölçü olmaktadır.(263)

(260) Ali CEYLAN, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Bursa, 1995, s.89.

(261) MUCUK, s.254.

(262) CEYLAN, s.140.

(263) MUCUK, s.254.

b. Yabancı Kaynaklardan Finansman: İşletmenin Özkaynak sermayesinin yeterli olmadığı durumlarda işletmeler finans kurumlarından kısa, orta, uzun vadeli kaynak sağlarlar veya işletmenin hukuki yapısına göre tahvil çıkartarak gereken sermayeyi sağlarlar.

c. Otofinansman: İşletmenin kendi kendini finanse etmesidir. İşletmeye gerekli sermayenin dağıtılmamış karlar, amortismanlar, karşılıklar gibi bir takım fonların dağıtılmayıp işletme içinde bırakılmasıyla sağlanır.(264)

2. VADELERİNE GÖRE FİNANSMAN:

a. Uzun vadeli Finansman: Genellikle 5 yıldan fazla kullanılan fon kaynaklarını içerir. Uzun vadeli fonlar özellikle işletmenin sabit varlıklarını finansmanında kullanılır. Uzun vadeli fonlar işletme içinde özsermaye ve otofinansmanla sağlanabileceği gibi, dış kaynaklardan da uzun vadeli banka kredileri ve tahvil çıkarma ile temin edilebilir.(265)

b. Kısa Vadeli Finansman: İşletmelerin genellikle 1 yılda geri ödemek için aldığı borçlardır. Bu kaynak genellikle döner varlıkların finansmanında kullanılır.(266)

12.2. GB'İNİN YAPACAĞI ETKİLER

Her iki işletmede para ihtiyacını ilk aşamada öz sermayesi yoluyla karşılamaya çalışmaktadır.

(264) Mümin ERTÜRK, *İşletme Yöntemi*, Cilt 2, Mersin, 1989, s.108.

(265) CEYLAN, s.140.

(266) A.g.e., s.89.

A işletmesi uzun ve kısa vadeli borçlanmayı tercih etmektedir. Yatırımlarını tamamlama da Gümrük Muafiyeti, Yatırım İndirimi, Teşvik Primi gibi tüm teşviklerden yararlanmıştır. Bugün bunların geçerliliği devam etmektedir.

B işletmesi ise dış kaynaklı sermayede maliyetin daha düşük olması nedeniyle orta vadeli kredilerden yararlanmaktadır.

İşletmelerin özsermayesi güçlü olsa da zamanla finansman ihtiyacını bu yolla karşılayamayabilir. Bu durumda leasing, factoring gibi finansal yöntemler kullanılarak devamlılık sürdürülebilir. Bu nedenle işletmelerde yeni finans kaynaklarını bilen, yetenekli kişilerin istihdam edilmesi gereklidir.

Parasal kaynak temininde ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik ortam büyük rol oynamaktadır. Şartların GB'ne uygun hale getirilmesinde en büyük görev, devlete düşmektedir.

13. REKLAM

13.1. KURAMSAL BOYUT

Reklam, mallar, hizmetler veya fikirlerin geniş kitlelere duyurulması ve benimsetilmesi amacıyla bir ücret karşılığında, kişisel olmayan bir biçimde sunulmasıdır.(267)

(267) MUCUK, s.233.

Reklam işletmenin satış, finansman ve üretim bölümleriyle ilgilidir. Bu nedenle reklam planlarının yapılması ve uygulanmasında bu bölüm yöneticileri ve üst yönetim ortak çalışırlar.(268)

Reklamın temel amacı malların ve hizmetlerin satışını etkilemektedir. Reklam yaparken, TV, radyo, gazete, dergi, postalama yoluyla reklam, açık yerlerde reklam araçlarından biri seçilir.(269) Seçim, maliyet, hedef kitlenin özelliği, reklamın özel amacı, mesajın ulaşacağı pazar gibi faktörler gözönüne alınarak yapılır.(270)

Reklam yapmada ilk olarak ürün, hizmet ve fikirlerin ulaşmasını istediğimiz hedef kitle belirlenir. Daha sonra bu hedef kitleye ulaşmamızı sağlayacak en uygun reklam aracının seçimi yapılır. En son olarak da ulaştırılacak mesaj belirlenir.(271)

Mal veya hizmetlerin satışı birçok faktörden etkilenir. Yapılan reklamın ne derece etkili olduğu reklam sonrasında yapılan ölçme yöntemleriyle saptanmaya çalışılır.(272)

13.2. GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER

A işletmesinin ürünleri günlük yaşamda kullanılan ve gelir düzeyi ile satış bağıntılı olan ürünlerdir. Yetkililer talebin büyük kısmını örf ve adetlerin yerine getirilmesi için yapılan alımlardan oluştuğunu belirtmektedir.

(268) İlhan CEMALCILAR, **Pazarlama**, Anadolu Üniversitesi Yayın No:72, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:19, Fasikül 2, Eskişehir, 1991, s.210.

(269) A.g.e., s.206.

(270) KARALAR, **Genel ...**, s.260.

(271) MUCUK, s.235.

(272) CEMALCILAR, s.218.

A işletmesinin izlediği reklam politikası doğrudan kendi ürünlerini tanıtıcı yönde değildir. Yarışma programlarında ürünlerini hediye vererek, diğer bazı işletmelerin reklam faaliyetlerinde yer alarak ve ürünlerini başka işletmelerin hediye olarak vermesine izin vererek bu faaliyetlerini sürdürmektedirler.

İşletme yöneticileri reklam yapmadan önce hedef kitlenin çok iyi belirlenmesini, ayrılan bütçenin dışına çıkılmamasını, zamanlamanın ve reklam aracının seçiminin doğru yapılması gerektiğini belirtmektedirler.

B işletmesinin ürünleri satına alma gücü yanında inşaat sektörüne girdi sağlayıcı niteliktedir. Ülkemizde henüz yenileme pazarı oluşmuş değildir. Üst kademe yöneticileri GB ile bu pazarın büyüyeceğini söylemektedirler. Kendileri açısından en uygun zaman ve araç kullanarak reklam yaptıklarını da belirtmektedirler.

Seramik endüstrisinde düzenlenen fuarlar büyük önem taşımaktadır. Bu fuarlara ülkemiz işletmelerinin beraber katılımları ve devletin desteği ile yurdumuzda da geleneksel hale getirilebilecek fuarların düzenlenmesi gereklidir.

İşletmeler katıldıkları fuarlarda Türk Malı imajını en iyi şekilde temsil etmelidir. Ayrıca seramik kullanımının özendirilmesi amacıyla ortak tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetleri yapılmalıdır.

GB ile kalite ve fiyatta yaşanan rekabet reklama verilen önemi arttıracak ve reklam giderlerinin artmasına neden olacaktır.

14. HEDEF PAZAR

14.1. KURAMSAL BOYUT

Pazarı oluşturan tüketici ve örgütlerin ihtiyaç duydukları malları tek bir işletmenin karşılaması mümkün değildir. Ayrıca, tüketicilerin satın alma davranışları ve ihtiyaçları da birbirinden farklılık gösterir.(273)

Mevcut bir pazarın belirli ayırıcı nitelikleri gözönünde tutularak bölümlendirme yapılır. Hedef pazar seçimi de bu bölümlendirmeye göre saptanan pazar bölümlerinden bir veya bir kaçının faaliyet alanı olarak seçilmesidir.(274) Seçim işleminde pazardaki rekabet durumu, pazarı oluşturan tüketici sayısı, gelir ve kültür düzeyi, yaş, cinsiyet, medeni durum, alışkanlık, yerleşim bölgesi, gelenek, görenek ve diğer belirgin özellikler ortaya konur. İşletmenin sermaye yapısı, kaynakları, üretim gücü gözönüne alınarak hedef pazar seçimi yapılır.(275)

14.2.GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER

Araştırma yaptığımız B işletmesi hedef pazarı iyi kar getiren, mevsimsel veya yıllık dalgalanması en az olan ve tüketicisi bilinçli bir pazar olarak tanımlamaktadır. Normal ürünler dışında çocuk ve sakatların kullanımına uygun ürünler de üretilmektedir. Üretimin %65'i dış, %35'i iç pazara satılmaktadır.

(273) A.g.e., Fasikül 2, s.55.

(274) MUCUK, s.215.

(275) Mehmet ŞAHİN, **Genel İşletme**, Eskişehir, 1995, s.133.

İç pazardaki pay sektöre yeni giren küçük işletmeler nedeniyle azalmaktadır. Ancak yöneticiler GB'nin getirdiği rekabet ortamında kalitesiz üretim yapan bu işletmelerin kısa zamanda yok olacağını söylemektedirler. Yurt dışındaki hedef pazarda ise, artış görülmektedir. Hedeflenen, Avrupa Birliğindeki pazarlara ek olarak ABD ve Uzakdoğu pazarlarında da söz sahibi olabilmektir. Bunun için gerekli çalışmalara başlanmıştır.

GB ile A işletmesi yurt dışındaki hedef pazarlara ağırlık vermiştir. Üretim dış pazar talebi de dikkate alınarak yapılmaya başlanmıştır. İç pazardaki hedef kitlede de değişim olmuştur. Ürün kalitesinin artırılması çalışmalarına hız verilerek, üst gelir düzeyine hitap eden ürün üretimine başlanmıştır.

Globalleşen dünyada hedef pazar, dünya pazarları olmaktadır. GB işletmelerin ürün yelpazelerini genişletmelerine ve dünya pazarlarına açılarak hedef pazarlarını arttırmalarına neden olmuştur.

15. DAĞITIM KANALI

15.1. KURAMSAL BOYUT

Dağıtım kanalı, bir malın üreticiden tüketiciye ulaşıncaya kadar izlediği yoldur.(276)

Dağıtım kanalının seçiminde pazarın yapısı, büyüklüğü, rakiplerin kullandığı kanallar, aracı işletmelerin sağladığı hizmetler ve işletmenin

(276) ERTÜRK, s.79.

pazarlama politikasına uyabilmesi,(277) dağıtım kanalının uzunluğu veya kısalığı, pazarlama maliyeti gözönünde bulundurulur.(278)

İşletme dağıtım kanalı seçiminde ya kendisi doğrudan doğruya bu işi üstlenerek bir teşkilat kurar veya aracı işletmelerle malını tüketicilere ulaştırır.

Üretilen malın dağıtımının yapılması işletmenin pazarda satış, fiyat ve kredi şartlarını kendisinin belirlenmesini sağlayarak piyasaya hakim olur. Ancak ek maliyet getirmesi gibi bir dezavantajı vardır.

Aracı kullanılması durumunda ise dağıtım kanalı uzar, işletmenin piyasa hakimiyeti yok olur fakat ek kaynak gereksinimi olmaz.

İşte işletmeler dağıtım kanalının seçiminde mevcut durumu avantaj ve dezavantajlarıyla karşılaştırarak kendi yapısına en uygun dağıtım kanalını seçer.(279)

15.2.GB'NİN YAPACAĞI ETKİLER

A işletmesi teori bölümünde açıkladığımız avantaj ve dezavantajlara katlanarak kendi dağıtım kanalını oluşturmuştur. İşletmenin çoğu İstanbul'da olmak üzere Türkiye çapında 25 adet bayisi mevcuttur. İşletmeden yapılan büyük miktarlardaki alımlar bayiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Ürünler bayilerden ikinci büyük toptancılara (züccaciye) gelmektedir. Buradan da nihai tüketiciye ulaştırılmaktadır. Satışlarda kademelere göre satış primi verilmektedir.

(277) MUCUK, s.241.

(278) ŞAHİN, s.135.

(279) ERTÜRK, s.81.

Yöneticiler belirledikleri hedef pazara ulaşmak için dağıtım kanalının günün şartlarına uygun olarak değiştirilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Ayrıca A işletmesi, kendi elemanlarının tüketici ile doğrudan ilişkide olan züccaciyecilere göndererek ürünlerde şikayet olup olmadığı, talebin ne olduğu, zevk tercihlerin ne yönde değiştiğini belirlemeye çalışmaktadır.

Seramik sağlık gereçleri üreten B işletmesi ürünlerinin yurtiçi dağıtımını ve satışı holdinge bağlı y ve z işletmeleri tarafından yapılmaktadır. Yurt dışı satışlar ise holdinge ait v işletmesi tarafından yapılmakta ancak, holdingin sağlık gereçleri bölümü dış satım stratejisinin tespiti ve koordinasyonunu bizzat üstlenmektedir.

Seramik ürünler ambalaj masrafları çok, yükte ağır, pahada hafif ürünlerdir. B işletmesi ürün naklinde karayolunu tercih etmektedir.

Ulaşım ve mal nakliyesi düşünüldüğünde AB ülkeleri arasındaki mesafeler oldukça kısadır. Navlun ücretleri, teslim süresi ve dağıtım masraflarının düşünüldüğünde ithalatta Türk işletmeleri AB işletmelerine göre dezavantajlıdır. Ülkemiz üç yanı denizlerle çevrili olmasına karşın deniz taşımacılığından yararlanamamaktadır.

GB'nin getirdiği rekabetçi yapıda dağıtımının hızlı ve tam gerektiği gibi yapılması gerekmektedir. Bunun için de nakliyede ucuz olan denizyolu taşımacılığının kullanılması, özel limanların yapılması, demiryolu yükleme boşaltma yerlerinin çoğaltılması ve karayollarının ıslahı gerekmektedir. İşletmelerin GB ile ürün üretim sürecinde kaliteye verdiği önemi, ürünlerin pazara tam istenildiği yer, zaman ve sağlamlıkta

ulaştırılması için dağıtım kanalına da vermesi gerekir. İşletmelerimiz bu önemi farketmiş ve gereken tedbirleri almaya başlamışlardır.

3. UYGULAMA SONUCUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ

Seramik sanayinde faaliyet gösteren iki özel işletmenin incelediğimiz konular dahilinde karşılaştırılması şöyledir:

A işletmesinin içinde bulunduğu alt sektörde rekabet düşüktür. Ancak, özellikle son yıllarda Uzakdoğu ülkelerinden gelen kalitesiz ve ucuz ürünler rekabeti etkilemiştir. İşletmemiz GB ile dış pazarlara açılma yolunda ihracata ağırlık vermiştir. Bunun için iş piyasaya uygun olarak üretilen mallarda, ihraç edilen ülke alışkanlık ve kültürlerine göre bazı değişimler yapılmıştır.

Ürün kalitesinin artırılması için mevcut tesislerin modernizasyonu çalışmalarına ağırlık verilmiştir. Bu, iç pazardaki hedef kitlede de değişime sebep olmuştur. Üst gelir düzeyine yönelik ürün üretimine başlanmıştır.

B işletmesinin ise yurt içinde iki büyük işletme ile kıyasıya rekabeti sürmektedir. 1983'ten beri ithalat yapılmaktadır. Üretilen ürün miktarının yurt içi talepten fazla olması işletmeyi yurt dışındaki mevcut pazarlara ek olarak yeni pazar arayışları içine sokmuştur. İçinde bulunulan pazardaki rekabetin etkisiyle işletmelerimiz teknolojilerini sürekli yenilemeye çalışmaktadırlar.

Her iki işletmede de diğer sektörlerde olduğu gibi işçi verimliliği düşüktür. B işletmesi artan işçi ücretleri ve verim düşüklüğü nedeni ile otomasyona daha fazla ağırlık vermektedir.

A işletmesi ise işin gereği olarak işçi yoğun çalışmak zorundadır. Ancak gerekli yerlerde de teknolojinin tüm imkanlarından yararlanılmaya çalışılmaktadır.

Yurdumuz üretim açısından seramik sektöründe ilk sıralarda olmasına karşılık, tüketimde çok gerilerde bulunmaktadır. Tüketimi artırıcı reklam çalışmaları, yeni kullanım alanlarının bulunması, farklı tüketici gruplarına hitab eden ürünlerin geliştirilmesi çalışmaları devam etmektedir.

Ar-Ge faaliyetine verilen önem, giderek artmaktadır. Önceleri mevcut olan "ne üretirsem onu satarım" düşüncesi yerini, "müşteri istek ve tatmininin sağlanması"na bırakmıştır.

İncelediğimiz işletmeler planlarında yurt dışı pazarlara daha fazla ağırlık vermeye başlamışlardır.

Ülkemiz ekonomik yaşamındaki belirsizlik işletmeleri oldukça fazla etkilemekte ve kısa süreli planlar yapmaya zorlamaktadır.

Yapılan görüşmeler sırasında en çok sözü geçen konu, sektörün mevcut sorunlarıdır. En fazla dile getirilenler;

-Finansman kaynaklarının sınırlı ve finansman maliyetinin yüksek olması,

-Doğal gaz, elektrik, LPG gibi temel girdi fiyatlarının AB ülkelerinden fazla olması,

-İşçi verimliliğinin düşüklüğü,

-Hammadde yataklarının yetersiz ve homojen olmaması,

-Hammadde sağlayacak bağımsız bir kuruluşun olmaması, olarak sıralanabilir.

Görüştüğümüz tüm üst düzey yöneticiler 1\$'lık ithalatla, 20\$'lık ihracat yapan bir sektörün mevcut sorunlarına çözüm bulunduğunda rekabet ortamından olumsuz etkilenmeden çıkacaklarını belirtmiştir. Bu sorunlar çözüldüğünde işletmeler kendilerine düşen görevi yerine getireceklerdir.

Örgüt yapısı olarak ele alındığında B işletmesi içinde bulunduğu alt sektör ve bağlı bulunduğu holdingin yönetim felsefesine uygun olarak oldukça dinamik ve değişime açık bir yapıdır. Günün şartlarını izlemekte ve gerekli değişiklikleri yapmaktadır. Buna örnek olarak süreç organizasyonu uygulamasına geçmek söylenebilir.

A işletmesi ise gözlemlerimiz doğrultusunda daha kemikleşmiş bir yapıdadır. Bu durum, sektörde fazla rekabet olmamasından ve üst kademe yöneticilerin yönetim felsefesinden kaynaklanmaktadır.

GB işletmeleri getirdiği rekabet ortamı ile bir çok değişimler yaşamaya zorlamaktadır. Bu değişimler sayesinde daha kaliteli ürün üretilmekte, daha etkili ve verimli bir biçimde çalışma yolları aranmaktadır.

SONUÇ

Avrupa Birliğinin temelleri II. Dünya Savaşı sırasında atılmıştır. Avrupa Birliğini oluşturan temel düşünce, barışın korunması, ekonomik bütünleşme, siyasal olarak güçlenmeyi sağlamaktır.

Avrupa'nın siyasi birliğine ulaşabilmesi için üye ülkeler arasındaki ekonomik sorunların çözömlenmesi gerekmektedir. Bu da GB'nin kurulması ile sağlanmışır. Böylece, üye ülkeler arasındaki gümrük vergileri sıfıra indirilmiş, üçüncü ülkelere karşı da OGT uygulanmaya başlanmışır. Ayrıca üye ülkeler fiyat ve teslim koşulları, nakliye masrafı gibi rekabette avantaj ve dezavantaj sağlayan tüm farklılıkları gidermeyi, devlet yardımlarına son vermesi ve piyasaların işleyişine müdahale eden tüm uygulamaları kaldırmayı taahhüt etmişdir.

Şimdiye kadar ülkeler topluluğa üye olmuşlar, daha sonra da GB'nin koşullarını yerine getirmişlerdir. Ancak Türkiye, önce GB'ne girmiştir. Daha sonra da birliğe tam üyelik söz konusu olacaktır.

GB ile Türkiye, AB'den sanayi malları ithalatında alınan tüm gümrük vergilerini ve ithalatta alınan toplu konut fonunu kaldırarak

miktar kısıtlamalarına son vererek, üçüncü ülkelere OGT hadlerini uygulayacaktır.

Bu çalışmada, ülke ekonomisine katma değeri yüksek olan seramik sektörü işletmelerin GB ile yaşayacağı değişimler ele alınmıştır.

Seramik sektörü ülkemizin geçmişini kısa olmasına karşın en hızlı büyüyen sektörlerinden biridir. Yapıların içinde ve dışında kullanılan kaplama malzemeleri, sofras ve süs eşyaları, sağlık gereçleri, yüksek ve alçak gerilim izalatörleri üretilmektedir. Seramik sektörü otomasyon kullanılmasına karşın emek yoğun bir sektördür. Sofra ve süs eşyaları hariç, diğer alt sektörlerde kullanılan ham maddenin %85-95'i yurt içinden sağlanmaktadır.

Seramik ürünleri ithalatı yurt içi talebin çok az bir kısmını oluşturmakta ve daha çok üst tabakanın talep ettiği yüksek kaliteli ve pahalı ürünlerden oluşmaktadır.

Seramik sektörü ülke ekonomisine katma değeri yüksek bir sektördür. İhracat, ağırlıklı olarak AB ülkelerine yapılmaktadır.

GB ile oluşacak rekabet ortamında seramik sektöründeki işletmeler ayakta kalmak için çaba harcayacaklardır. İşletmeler organizasyon yapısında, işçi eğitiminde, ileşimde, üretimde, denetimde, koordinasyonda yeni yöntem ve teknolojilerini öğrenip bunları uygulamaya çalışmaktadırlar. Ayrıca pazar, üretim ve dağıtım arasındaki iletişim en hızlı teknikler kullanılarak yapılmaya çalışılmaktadır.

Tüketici istekleri ön plana çıkmış ve kaliteli üretim önem kazanmıştır. İşletmeler kalitelerini belgelemek ve devam ettirmek için

ISO 9000 ve diğ er ÷lke standartlarına uygun üretim yapmaya başlamışlardır.

Rekabetin getirdiğ i sonuçlardan biri de fiyattır. Bu nedenle işletmeler sürekli maliyet kontrolü yapmakta ve maliyeti düşürücü ç abalar iç ine girmektedirler. Bu nedenle Ar-Ge faaliyetlerine verilen önem giderek artmaktadır.

Türk işletmeleri öncelikle yurt iç indaki rekabetle savaşmakta, daha sonra da GB'nın getirdiğ i yeni ortama uyum sağlamak ve mevcut olanaklardan yararlanmak durumundadır.

Sonuçta, GB'nin ř u ana kadar seramik işletmelerinde meydana getirdiğ i değ iş imler; amaç lar, örgütleme, koordinasyon, denetim, teknoloji, Ar-Ge, karar verme, haberleş me, reklam, hedef pazar, dağı tım kanalı konuları olarak saptanmıştır. Ü lkemizdeki ekonomik durumun değ iş mesi ve ilerleyen zaman baş langıç ta ortaya ç ıkan bu değ iş imlere yenilerini ekleyecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ACAR MENKUL DE-GERLER ARAŒTIRMA BÖLÜMÜ :Avrupa Topluluğu ile Gümrük Birliğine Girerken, Acar Menkul Değerler, İstanbul.
- ACARSOY Ateş :Seramik Teknolojisi, Marmara Üniversitesi Yayın No 457, Güzel Sanatlar Fakültesi Yayın No 2, İstanbul 1983.
- AĞAR Mehmet :"Yeni Normlara Doğru", **TOPRAK İŒVEREN**, S:29, Mart 1986.
- AKAT İlter-ÜNER Nurel : **İŒletme Yönetimi**, İzmir, 1987.
- AKBULUT Süheyla :"Avrupa Standartlara Uymayan Ürün İstemiyor", **EKONOMİST**, 19 Œubat 1995.
- ARIKAN Necati : "GB Türkiye'nin Kaderini DeęiŒtirecek", **SABAH GAZETESİ GB ÖZEL EKİ**, 20 Aralık 1985.

- AKTAŞ Şadan : "Standart ve Kalite Kavramı", **ESO BÜLTENİ**, Ekim-Kasım 1994.
- ARREDOMENTO
DEKORASYON : **Banyo 96**, İstanbul 1996.
- BAŞBAKANLIK
BASIM MERKEZİ : "Avrupa ile Bütünleşiyoruz", **Gümrük Birliği**, Başbakanlık Basım Merkezi, Mart 1995.
- BARUTÇUGİL İsmet S : **Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi**, Bursa Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1981.
- BURAT Şadi : **Türkiye'de Seramik Sanayi**, Seminer İAV 1995/108, İstanbul, 1995.
- CAN Halil : **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, 1991.
- CAPİTAL : "Birlik Sınavına Hazır Değiller", **CAPİTAL**, Mayıs 1995.
- CEMALCILAR İlhan : **Pazarlama**, Anadolu Üniversitesi Yayın No:72, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:19, Fasikül 2, Eskişehir, 1991.
- CEYHAN Haluk : **İşletmeler Yönünden Türkiye-Avrupa Birliği Gümrük Birliği**, İstanbul, 1994.
- CEYLAN Ali : **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Bursa, 1995.

- ÇAPA Emin : "Tüketici Sanayiciye 'CE' Yapacak",
SABAH GATEZESİ, 19 ARALIK 1995.
- ÇETİN Abdullah : "Avrupa buyurdu: "ISO 9000"
INTERMEDYA EKONOMİ, 5 Mart 1995.
- DEMİRBAŞ Pınar : "GB ne getirecek, ne götürececek",
İTERMEDYA EKONOMİ, 26 Şubat
1995.
- DİKMEN Orhan : **Türkiye'de Seramik Sanayi**, Seminer,
İAV 1995/108, İstanbul, 1995.
- DOĞAN Şaduman : **Açıklamalı Seramik Teknolojisi**,
İstanbul, 1985.
- DPT : **Bilim ve Teknoloji**, VII Beş Yıllık
Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu
Raporu, Başbakanlık Devlet Planlama
Teşkilatı Müsteşarlığı Yayın No:2357,
Ankara, Eylül 1994.
- : **Seramik ve Porselen Sanayi**, VII Beş
Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas
Komisyonu Raporu, Devlet Planlama
Müsteşarlığı Yayın No:2389, Ankara, 1995.
- ECZACIBAŞI Bülent : "Gümrük Birliği ve Rekabet Gücümüz",
SABAH GAZETESİ GB ÖZEL EKİ, 20
Aralık 1995.

- EKONOMİK VİZYON : "Gümrük Birliği 3 vize birden koyuyor"
EKONOMİK VİZYON, S.14,
 Mart-Nisan 1995.
- EREN Erol : **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul,
 1993.
 : **"İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul, 1990.
- ERTUNA Caner : "Seramik Sektörünün Bugünkü Durumu ve Dış Rekabet İmkanları, **Türkiye'de Seramik Sanayi** Semineri, İAV 1995/108, İstanbul, 1995.
- ERTÜRK Mümin : **İşletme Yönetimi**, C.2, Mersin 1989.
- ESO : **AT-AB Gümrük Birliği ve Türkiye**,
ESO BÜLTENİ, S.272, Mayıs 1994.
 : "Onbeş Soruda "CE" İşareti", **ESO BÜLTENİ**, S.291, Mart 1996.
 : "TS-ISO 9000 Serisi Standartlar", **ESO BÜLTENİ**, Eylül 1992.
- GÜLKAYA Musa : **Avrupa Tek Pazarı Oluşumunda Avrupa Birliği ve Teknik Mevzuatın Uyumunu**, İGEME, Mart 1995.

- GÜRGEN Yaşar : **İşletmelerin Yönetiminde Haberleşmenin Önemi**, Koşulları ve Çukurovadaki Uygulamaları, Adana, Şubat 1972.
- HACIOĞLU Memduh : "Sunuş", **ISO 9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, ISO Yayın No: 1993/13, İstanbul, Ağustos 1993.
- HATİBOĞLU Zeyyat : **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul 1995.
- HİCKS Herbert G. : **Örgütlerin Yönetimi, Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Ankara, 1979.
(Çev. Osman TEK)
- İKV : **Kırk Soruda Türkiye-AB Gümrük Birliği**, İKV Yayınları: 130, İstanbul
- İMERYÜZ Haluk : "Seramikte Dünya Sekizincisiyiz", **CAPİTAL**, Kasım 1994.
- İNŞAAT Megazine : "Kalitenin Adı: ISO 9000", **İNŞAAT MEGAZİNE**, Temmuz 1995.
- İSKENDER Cemil ve diğeri : **GB ve Türkiye'nin Rekabet Olanakları**, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş., Ocak 1995.

- ISO : **ISO Dergisi**, Nisan 1995.
- : **Gümrük Birliğinin İmalat Sanayi Sektörü Üzerindeki Etkileri ve Bu Sektörün Rekabet Gücü**, İstanbul, Şubat 1995.
- KARALAR Rıdvan : **Genel İşletme Ekonomisi**, Ankara, 1993.
- : **Yönetmel Ekonomiyeye Giriş**, Eskişehir, 1990.
- KAVRAKOĞLU İbrahim : **Toplam Kalite Yönetimi**, KalDer Yayınları, İstanbul, 1992.
- KOÇEL Tamer : **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, 1993.
- MASSİE J.L.
(Çev. Şan ÖZ-ALP) : **İşletme Yönetimi**, Eskişehir, 1983.
- MUCUK İsmet : **Modern İşletmecilik**, İstanbul, 1989.
- MUTER Soner : "Gümrük Birliği Açısından Standart ve Kalitenin Önemi", **STANDART**, Ekim 1994.
- NURAYDIN Şebnem : "Kalitenin Belgesi, ISO 9000 Serisi", **BT HABER**, Haftalık Bilgi Teknoloji Gazetesi, S. 50, 8-14 Ocak 1986.
- OKTAY Müjde : **Gümrük Birliği ve Türkiye**, ISO Yayın No:1994-10, Aralık 1994.

- ÖNOL Alp : "Yeni Yaklaşım Kararnameleri-CE Mark",
AMBALAJ, Aralık 1993.
- ÖZAKAT Ergün : **21. yy yaşam modeli içinde modern
teknoloji parkları ve inkübatörler**,
EGİAD, İzmir. 1994.
- ÖZALP İnan : **Yönetim ve Organizasyon**, C.I,
Eskişehir, 1995.
- ÖZBAY Saime : **Türkiye'de Seramik Sanayi Semineri**,
İAV 1995/108, İstanbul, 1995.
- ÖZENÇ Mustafa : "Avrupa Birliği "CE" dedi", **ANAHTAR**,
S.80, Ağustos 1995.
- ÖZDEMİR Sadi-
VAROL Hamit : "Eczacıbaşı Avrupa Pazarında Öncü"
TÜRKİYE GAZETESİ, 30 Aralık 1995.
- ÖZKAPTAN Süleyman : "Kalite ve Standartlar", **Seramik Sırları
Semineri Bildiriler Kitapçığı**, Türkiye
Seramik Derneği Yayınları Yayın No:7,
İstanbul, 1994.
- PEKDEMİR Menduş
Işıl : "İşletmelerde Yenilik Çalışmaları ve
Teknolojik Gelişim", **İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi Dergisi**, C.18, S.2,
Kasım 1989.

- RUETTE Matthias : "Toplulukta Standatlar", **AT Tek Pazarının Üye Ülkeler Üzerine Etkileri**, Marmara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Enstitüsü Eğitim Seminer, ISO Yayın No: 1992/1, İstanbul, 1992.
- SABAH : "Rekabet Daha da Sertleşecek", **SABAH GAZETESİ**, 20 Aralık 1995.
- SAZCI Hasan : "Çanak çömlekten dev bir sanayiye..", **DÜNYA GAZETESİ**, Bölge Raporu, 18 Mart 1996.
- SEZER Basri : **Gümrük Birliğine Girerken Türk Seramik Sektörü**, Seramik ve Refrakter Üreticileri Birliği Yayınları-No:2, İstanbul, Ekim 1994.
- STANDART : "TSE'den haberler", **STANDART**, S.409, Ocak 1996.
- SÜMER Güner : "İngiltere'de Sofra Eşyası İmalatında Son Gelişmelerde Bilim ve Teknolojinin Rolü", **SERAMİK DÜNYASI**, S.16, Ocak-Şubat 1996.
- : **Seramik Sanayi El Kitabı**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 308, Eskişehir, 1988.
- ŞAHİN Mehmet : **Genel İşletme**, Eskişehir, 1995.

- TOPRAK İŞVEREN : "Gümrük Birliği", TOPRAK İŞVEREN,
Haziran 1995.
- TSE : **Sorularla Kalite Güvence Sistemleri**,
TSE.
- : **Gümrük Birliği ve Türk Standartları**,
TSE Halkla İlişkiler Müdürlüğü Broşürü,
Ankara, 1995.
- TOSUN Kemal : **İşletme Yönetimi**, İstanbul, 1992.
- TURGUT Nurhan : **Seramik Mamülleri Dış Pazar**
Araştırması, İGEME, Ankara, 1988.
- TÜMER Melih : **Yönetim ve Yönetici**, İstanbul, 1975.
- UYANIK Cahit ve
diğerleri : "Gümrük Birliği Neleri Değiştirecek?"
İNTERMEDYA EKONOMİ, 12 Mart
1995.
- VAKIFBANK : **Karofayans-Karoseramik**, 40. yıl
Vakıfbank Sektör İncelemesi, Ankara, 1994.
- YAZICI Mehmet : **Örgütlenme İlkeleri**, İstanbul İktisadi ve
Ticari İlimler Akademisi Yayınları 52, 1971.
- YENİ YÜZYIL : "İş dünyası gümrük birliğine temkinli
yaklaşıyor", **YENİ YÜZYIL**.

- YETİŞ Nükhet : "Kalite Kontrol ve Toplam Kalite Yönetimi,
Kalite Organizasyonu, Eğitimi ve İnsan Gücü
Geliştirme", **ISO-9000 ve Kalite
Seminerleri**, ISO Yayınları, Yayın
No:1993/13, İstanbul, Ağustos 1993.
- YOZGAT Osman : **İşletme Yönetimi**, İstanbul, 1980.